



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Great Place to Work: Online Recruitment από τις
Καλύτερες Επιχειρήσεις»**

Κίκα Ραφαέλα

Επιβλέπων Καθηγητής

Νταλιάνης Φιλόθεος

2019

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Great Place to Work: Online Recruitment από τις καλύτερες επιχειρήσεις»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή Ονοματεπώνυμο

Rafaëla Kika 

Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
Εισαγωγή	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων.....	9
1.1. Οι ανθρώπινοι πόροι σε έναν οργανισμό.....	9
1.2. Τι είναι η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.....	9
1.3. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.3.1. Στρατηγική διαχείριση	11
1.3.2. Σχεδιασμός και στελέχωση εργατικού δυναμικού (πρόσληψη και επιλογή)... ..	11
1.3.3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (εκπαίδευση & ανάπτυξη).....	12
1.3.4. Σύνολο ανταμοιβών (αποδοχές & παροχές)	12
1.3.5. Διαμόρφωση πολιτικής	13
1.3.6. Εργατικές και εργασιακές σχέσεις.....	13
1.3.7. Διαχείριση κινδύνου.....	14
1.3.8. Διαχείριση της διαδικασίας αποχώρησης των εργαζομένων:	14
1.3.9. Βελτίωση του ηθικού και παρακίνηση	15
1.3.10 Ρόλος του τμήματος διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
1.4. Διαδικασία στελέχωσης.....	17
1.4.1. Προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων	18
1.4.2. Επιλογή Εργαζομένων.....	27
1.4.3. Διαδικτυακή Πρόσληψη	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ελκυστικότητα εργοδότη και ο όρος «Great Place to Work».....	35
2.1. Φήμη της επιχείρησης ως εργοδότης (word of mouth και e- word of mouth).	35
2.2. Branding Εργοδότη (Employer branding)	37
2.3. Εξέλιξη του Employer branding	38
2.4. A great place to work.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία της έρευνας	42
3.1. Τεχνικές συλλογής δεδομένων	42
3.2. Είδος έρευνας.....	43
3.3. Τύπος έρευνας: Ποσοτική - Ποιοτική.....	44
3.4. Μέθοδος συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Αποτελέσματα.....	46
4.1. Περιγραφή των 100 επιχειρήσεων που είναι GPW.....	46

4.1.1. Τομέας της οικονομίας	46
4.1.2. Μέγεθος επιχείρησης	48
4.1.3. Αποτίμηση από τους εργαζομένους	49
4.2. Ιστοσελίδες online recruitment	50
4.3. Αναζήτηση εργασίας.....	52
4.4. Περιγραφή εργασίας πριν την αίτηση	53
4.5. Αναφορές σχετικά με διαδικασίες επιλογής υποψηφίων	58
4.6. Σύνδεση και βιογραφικό σημείωμα	59
4.7. Στοιχεία των υποψηφίων που συλλέγονται.....	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συμπεράσματα.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	74

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία είναι μια μελέτη των καλύτερων επιχειρήσεων για να εργάζεται κάποιος (Great Place to Work) και των μεθόδων της διαδικτυακής αναζήτησης εργαζομένων και στελέχωσης (online recruitment). Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αναλύονται αφενός οι έννοιες και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με έμφαση στις διαδικασίες στελέχωσης, και διαδικτυακής πρόσληψης και αφετέρου η έννοια του Employer Branding και του όρου Great Place to Work. Η έρευνα που έγινε περιλαμβάνει δευτερογενή στοιχεία από την ιστοσελίδα του οργανισμού Great Place to Work για τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις/εργοδότες των Η.Π.Α. σύμφωνα με την λίστα που συνέταξε το περιοδικό Fortune και τους ιστότοπους των επιχειρήσεων αυτών για σκοπούς στελέχωσης. Η έρευνα που έγινε είναι ποσοτική με στοιχεία ποιοτικά. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι ο κλάδος της οικονομίας με τις περισσότερες επιχειρήσεις στη λίστα είναι αυτός με Οικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες. Οι επιχειρήσεις στη λίστα έχουν από χίλιους εργαζόμενους έως περισσότερου από διακόσιες χιλιάδες. Τα ποσοστά των υπαλλήλων που ανέφεραν ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζονται είναι το καλύτερο μέρος για να εργάζεται κάποιος είναι μεταξύ 77% και 98%. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την προσέλκυση των εργαζομένων περιλαμβάνουν περιγραφές, ιστορίες εργαζομένων, βίντεο με την εργασία και τη ζωή στην επιχείρηση και λέξεις / εκφράσεις που αναφέρονται στην κουλτούρα της επιχείρησης, τους ανθρώπους και τις αξίες. Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί το βασικό στοιχείο υποβολής αίτησης για εργασία.

Λέξεις κλειδιά: Great Place to Work, στελέχωση, πρόσληψη, διαδικτυακή πρόσληψη.

Εισαγωγή

Η διαρκής εξέλιξη των κοινωνιών, της τεχνολογίας και της εργασίας φέρνει ολοένα και περισσότερο τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με πολυάριθμες προκλήσεις σε ότι αφορά την προσέλκυση και την πρόσληψη εργαζομένων. Οι προκλήσεις αυτές, πέραν της ανάγκης της κάθε επιχείρησης να έχει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις σε μια κατεύθυνση επίτευξης των στόχων της, περιλαμβάνουν και γενικότερα ζητήματα, που απασχολούν διεθνώς την επιχειρηματική κοινότητα. Τέτοια είναι οι αυξανόμενες απαιτήσεις στις ικανότητες και τις δεξιότητες των εργαζομένων, συνεχής εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων και αυξανόμενες παγκόσμιες ελλείψεις ειδικευμένων και ταλαντούχων υποψηφίων (Ployhart, 2006). Για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις καθίσταται όλο και πιο σημαντικό να μπορέσουν να επικεντρωθούν στην εύρεση και την πρόσληψη ταλαντούχων ανθρώπων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και επιπρόσθετες δεξιότητες. Στις μέρες μας, το ταλέντο είναι «σπάνιο, πολύτιμο, δύσκολο να μιμηθεί και δύσκολο να υποκατασταθεί» (Ployhart, 2006).

Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, υπάρχει αυξανόμενη ανάγκη οι επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια ελκυστική επωνυμία του εργοδότη (employer brand) για να προσελκύσουν ταλέντα. Οι Berthon, Ewing και Hah (2005) υποστηρίζουν ότι ένας ελκυστικός εργοδότης που έχει καθιερώσει ένα εμπορικό σήμα μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υποθετικό όφελος για έναν δυνητικό υπάλληλο που το συνδέει με την εργασία του στον συγκεκριμένο εργοδότη. Σε ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι με ανώτερες δεξιότητες και γνώσεις αντιπροσωπεύουν ένα ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το branding του εργοδότη αποτελεί μια στοιχειώδη έννοια. Η εκπαίδευση, οι γνώσεις και οι δεξιότητες θα καταστούν καθοριστικές, ιδίως επειδή η επιχειρηματική επιτυχία καθορίζεται όλο και περισσότερο από δύο παράγοντες: (1) τους κατάλληλους ανθρώπους με (2) τις κατάλληλες δεξιότητες (Bendaraviciene, Krikstolaitis, & Turauskas, 2013). Ένα τέτοιου είδους branding του εργοδότη που ενισχύει τη φήμη οδηγεί σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Backaus & Tikoo, 2004). Οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ολοένα και περισσότερο τη σημασία της ανάπτυξης μιας καλής εμπορικής επωνυμίας και επενδύουν

σημαντικούς πόρους για να την εδραιώσουν, να τη διατηρήσουν και να την κάνουν γνωστή. Μέσω μιας καλώς εφαρμοζόμενης στρατηγικής branding του εργοδότη, οι αξιόλογοι εργαζόμενοι που επιλέγονται ενισχύουν τις οργανωσιακές αξίες, οι οποίες με τη σειρά τους, προσελκύουν επίσης αξιόλογους πιθανούς υποψηφίους (Backhaus & Tikoo, 2004). Ως εκ τούτου, καθίσταται αντιληπτό ότι για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, είναι σημαντικό να προσληφθούν και να διατηρηθούν οι πιο ταλαντούχοι εργαζόμενοι, μέσω μιας καλώς σχεδιασμένης στρατηγικής που αποσκοπεί στην επωνυμία του εργοδότη, προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις επερχόμενες προκλήσεις (Schwarzkopf et al., 2004).

Στα πλαίσια αυτής της δόμησης ενός «καλού ονόματος» εργοδότη υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που συμβάλλουν στο να καταγραφεί στη συνείδηση των εργαζομένων, αλλά και στην κοινή γνώμη μια επιχείρηση ως ένα καταπληκτικό μέρος για να δουλεύει κάποιος. Μεταξύ άλλων αξιολογήσεων που γίνονται από διάφορους φορείς, το περιοδικό Fortune, σε συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work καταρτίζει μια λίστα με τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις για εργασία, σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζομένων και άλλων παραγόντων. Το να είναι μια επιχείρηση ένα επίλεκτο μέρος εργασίας προσδίδει στην επιχείρηση κύρος, φήμη και τη δυνατότητα να προσελκύσει τους καλύτερους υποψήφιους εργαζόμενους.

Η παρούσα εργασία έχει ως κύριο σκοπό να αποτυπώσει τις πρακτικές στελέχωσης των καλύτερων επιχειρήσεων, σύμφωνα με την παραπάνω λίστα. Επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι να αναλύσει μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση, και κυρίως τις λειτουργίες εξεύρεσης και επιλογής προσωπικού, καθώς και να αναλύσει την έννοια του «Employer branding» (Ambler Barrow, 1996).

Αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται περιγραφή των λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ή Ανθρώπινου Δυναμικού) με ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες στελέχωσης. Περιγράφονται οι λειτουργίες που έχουν να κάνουν με την προσέλκυση και την πρόσληψη εργαζομένων, όπως

επίσης για την επιλογή τους. Η τελευταία ενότητα του κεφαλαίου αναλύει τις έννοιες της διαδικτυακής πρόσληψης (online recruitment).

Το δεύτερο κεφάλαιο αναλύει τις έννοιες της διαμόρφωσης ενός μιας εμπορικής επωνυμίας από τον εργοδότη («Employer branding»), και την έννοια του Great place to work.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για το ερευνητικό μέρος της εργασίας, περιγράφοντας τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, το είδος και τον τύπο της έρευνας. Η έρευνα βασίστηκε στη λίστα των 100 καλύτερων επιχειρήσεων για να εργάζεται κάποιος, σύμφωνα με το περιοδικό Fortune.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τα αποτελέσματα της έρευνας, περιλαμβάνοντας την περιγραφή των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τη λίστα των 100, ανά κλάδο της οικονομίας και μέγεθος επιχείρησης. Επίσης, περιγράφει τα χαρακτηριστικά του online recruitment που πραγματοποιείται μέσω των ιστοσελίδων των επιχειρήσεων. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζονται τα συμπεράσματα της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

1.1. Οι ανθρώπινοι πόροι σε έναν οργανισμό

Ο William R. Tracey, στο "Γλωσσάριο Ανθρωπίνων Πόρων", παραθέτει έναν ορισμό για τους ανθρώπινους πόρους ως: "Οι άνθρωποι που στελεχώνουν και λειτουργούν έναν οργανισμό" σε αντιδιαστολή με τους οικονομικούς και τους υλικούς πόρους του. Σύμφωνα με αυτό η έννοια που δίνεται στον όρο ανθρώπινος πόρος είναι ένα άτομο εργαζόμενο σε έναν οργανισμό.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ή αλλιώς, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένας από τους κλάδους της διοίκησης επιχειρήσεων που αποσκοπεί να διασφαλίζει σε μια επιχείρηση ότι τα κατάλληλα άτομα είναι στις κατάλληλες θέσεις, από άποψη ποιότητας και πλήθους και αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Κάτι τέτοιο κάνει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μια από τις σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό, καθώς, οι άνθρωποι είναι κύριος παράγοντας επιτυχίας σε όλες τις ανθρώπινες δραστηριότητες (Downey & Deveau, 1988).

1.2. Τι είναι η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σε ό,τι αφορά την πρακτική εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αυτές περιλαμβάνουν μια σειρά από διαδικασίες, όπως είναι: η ανάλυση και ο προγραμματισμός για τις ανάγκες του οργανισμού σε προσωπικό, η προσέλκυση, η εύρεση και η πρόσληψη, η εκπαίδευση του προσωπικού, η υποκίνηση, η αξιολόγηση και η μισθοδοσία των εργαζομένων. Πέρα από τα παραπάνω, οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την εξασφάλιση των απαραίτητων συνθηκών εργασίας σε ότι αφορά θέματα ασφάλειας και υγιεινής, όπως επίσης και τις εργασιακές σχέσεις (Dessler, 2013).

Ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, όπως και ο αντίστοιχος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management, HRM) εξελίχθηκε από τον όρο

“προσωπικό”, καθώς οι λειτουργίες του αντίστοιχου τομέα, εξελίχθηκαν πέρα από την πληρωμή και τη διαχείριση των παροχών των εργαζομένων.

Η εξέλιξη της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οφείλεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι αποτελούν τον σημαντικότερο πόρο - και περιουσιακό στοιχείο - ενός οργανισμού και ως εκ τούτου η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να μισθωθούν, να ικανοποιηθούν, να παρακινηθούν, να αναπτυχθούν και να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Οι άνθρωποι διαδραματίζουν αναπόσπαστο ρόλο στην επιτυχία μιας οργάνωσης συνολικά, οπότε, η προσέλκυση και η επιλογή/πρόσληψη των καλύτερων υποψηφίων για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας είναι μείζονος σημασίας. Επιπλέον, το τμήμα του HRM συνεχίζει να συνεργάζεται στενά με τις ομάδες διαχείρισης εντός της εταιρείας για να εξασφαλίσει την μέγιστη αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

Το “πρώην” Τμήμα Προσωπικού εργαζόταν ανεξάρτητα από τα άλλα τμήματα του οργανισμού και ήταν κυρίως υπεύθυνο για το χειρισμό των διοικητικών καθηκόντων της εταιρείας. Στην ουσία, το τμήμα διαχειριζόταν την πρόσληψη και τη συνέντευξη των υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας και τις συνεντεύξεις εξόδου για τους εργαζόμενους που τερμάτιζαν την συνεργασία τους με την εταιρεία. Το τμήμα ήταν επίσης υπεύθυνο για την παρακολούθηση των αρχείων παρουσίας των εργαζομένων, του εργατικού δικαίου, τη διαχείριση των παροχών και ήταν αρκετά αντιδραστικό στο να αναλάβει και την υποστήριξη των αναγκών του οργανισμού.

1.3. Λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Στις μέρες μας το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ενεργό στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού και στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Διαδραματίζει αναπόσπαστο ρόλο στην επιτυχία του οργανισμού συνολικά - με την πρόσληψη και την επιλογή των καλύτερων υποψηφίων για την πλήρωση κενών θέσεων εργασίας. Επιπλέον, συνεχίζει να συνεργάζεται στενά με τις ομάδες διαχείρισης εντός της εταιρείας για να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου

δυναμικού. Υπάρχουν πολλές πτυχές των λειτουργιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα. Οι κύριες λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: η στρατηγική διαχείριση, ο προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού και η απασχόληση, η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, η διαμόρφωση πολιτικής, οι συνολικές ανταμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις και η διαχείριση κινδύνων. Οι λειτουργίες αυτές παρουσιάζονται συνοπτικά στη συνέχεια, ενώ περαιτέρω ανάλυση θα γίνει για τις λειτουργίες προσέλκυσης εργαζομένων, καθώς είναι από τα βασικά στοιχεία της παρούσας εργασίας.

1.3.1. Στρατηγική διαχείριση

Οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι ενεργοί στον μελλοντικό σχεδιασμό, ικανοποιώντας τους συνεχείς βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Έρευνα στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναφέρει ότι η εμπλοκή και η ευθυγράμμιση της διοίκησης HR με τη στρατηγική λήψη αποφάσεων της επιχείρησης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα καλύτερες επιδόσεις και παραγωγικότητα για την επιχείρηση (Brockbank, 1999; Novicevic & Harvey, 2001α, 2001β).

1.3.2. Σχεδιασμός και στελέχωση εργατικού δυναμικού (πρόσληψη και επιλογή)

Οι διευθυντές κάθε τμήματος συνεργάζονται με το τμήμα του ανθρωπίνων πόρων για τον προσδιορισμό των αναγκών σε προσωπικό και την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας εγκαίρως, όποτε προκύπτουν οι ανάγκες. Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για αυτές τις διαδικασίες προσέλκυσης και πρόσληψης (HR recruitment) προσελκύει στρατηγικά και επιλέγει μόνο τους καλύτερους υποψήφιους για την εταιρεία και στη συνέχεια εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού, βοηθώντας τον οργανισμό να επιτεύξει τους εκάστοτε στόχους του.

1.3.3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (εκπαίδευση & ανάπτυξη)

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για να εξασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν την κατάλληλη εκπαίδευση (εσωτερική ή εξωτερική) για την κατάλληλη εκτέλεση της εργασίας τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα είναι εφοδιασμένοι για να συνδράμουν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων του τμήματος και της εταιρείας.

Οι διαδικασίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων είναι μεγάλης σημασίας, καθώς οι επιχειρήσεις όλων των μεγεθών έχουν ανάγκη να έχουν στο δυναμικό τους εξειδικευμένους και ανταγωνιστικούς εργαζόμενους που θα μπορέσουν να στηρίξουν τους στρατηγικούς στόχους. Τις περισσότερες φορές, η βασική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, δεν παρέχει όλα εκείνα τα εφόδια που θα τους καταστήσουν επαρκείς και αποτελεσματικούς στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ως εκ τούτου, καθώς είναι σπάνιο και δύσκολο οι νέοι εργαζόμενοι να γνωρίζουν όλα όσα χρειάζεται για μια νέα εργασία, ανάγκη να συμμετέχουν σε προγράμματα εκπαίδευσης και συνεχιζόμενης κατάρτισης ώστε να συμπληρώσουν τις γνώσεις τους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις αναγνωρίζει την ανάγκη της εκπαίδευσης του προσωπικού και την προάγει (Nadler & Nadler, 1991).

1.3.4. Σύνολο ανταμοιβών (αποδοχές & παροχές)

Το Τμήμα Αποδοχών του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την απόκτηση και τη διαχείριση ενός ελκυστικού πακέτου αποδοχών και παροχών για τους εργαζόμενους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει: ένα ανταγωνιστικό εύρος μισθών, ιατρική και οδοντιατρική ασφάλιση, επιλογή ασφάλισης ζωής, αποπληρωμή διδάκτρων, ευέλικτο λογαριασμό δαπανών και πολλά άλλα. Ο υπεύθυνος προσλήψεων HR θα πρέπει να προωθήσει και να προσφέρει ένα ελκυστικό πακέτο αποδοχών σε εκείνους τους υποψηφίους που πληρούν τα κριτήρια επιλογής, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συνέντευξης. Ένα

ανταγωνιστικό πακέτο ανταμοιβής θα προσελκύσει τα κορυφαία talέντα και θα τα κρατήσει στην επιχείρηση εφόσον προσληφθούν.

Οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα μηχανογραφικό σύστημα, το Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) για την εισαγωγή και παρακολούθηση των δεδομένων που αφορούν το προσωπικό. Ο αναλυτής ανθρώπινου δυναμικού και ο ειδικός σε θέματα μισθοδοσίας επιβλέπει την διαχείριση μισθοδοσίας των νέων μισθωτών, τη διαδικασία μισθοδοσίας, τα οφέλη των εργαζομένων, τη συμμετοχή, τις ημέρες διακοπών και τη διατήρηση των αρχείων κάθε υπαλλήλου.

1.3.5. Διαμόρφωση πολιτικής

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιεί τις νέες προσλήψεις και την διαχείριση των υπαρχόντων υπαλλήλων σύμφωνα με τις πολιτικές του οργανισμού. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει (αλλά δεν περιορίζεται) τη διανομή πληροφοριακού υλικού όπως είναι το εγχειρίδιο των εργαζομένων, ή του εγχειριδίου κώδικα συμπεριφοράς και των κατευθυντήριων οδηγιών αξιολόγησης της απόδοσης.

1.3.6. Εργατικές και εργασιακές σχέσεις

Η ομάδα που είναι υπεύθυνη για τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων επιδιώκει να ευθυγραμμίσει τις ανάγκες και τα δικαιώματα των εργαζομένων με τις ανάγκες του οργανισμού. Πράγματα όπως: ζητήματα συνδικαλιστικών και μη συνδικαλιστικών οργανώσεων, ζητήματα διακρίσεων ή σεξουαλικής παρενόχλησης, είναι θέματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν από το τμήμα εργασιακών σχέσεων. Οι εργοδότες πρέπει να παραμένουν σε συμμόρφωση με τον νόμο, διασφαλίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος αντιμετωπίζεται δίκαια. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επικοινωνούν με το αρμόδιο τμήμα σε περίπτωση

που αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται άδικα ή για να επιλύσουν άλλα προβλήματα στο χώρο εργασίας.

1.3.7. Διαχείριση κινδύνου

Η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου κινδύνου μαζί με τον διευθυντή του τμήματος θα πρέπει να είναι ενεργοί για την ανίχνευση στοιχείων κινδύνου που θα μπορούσαν να αποτελέσουν πιθανή απειλή για την εταιρεία ή τους εργαζόμενους, όπως η απομάκρυνση υλικού επικίνδυνων αποβλήτων από έναν χώρο εργασίας εντός του οργανισμού. Ειδικά τα ιδρύματα υγειονομικής περίθαλψης θα πρέπει να λαμβάνουν επιπλέον προφυλάξεις για την παροχή ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας.

1.3.8. Διαχείριση της διαδικασίας αποχώρησης των εργαζομένων:

Η ομάδα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο σύνολο καθηκόντων σε περίπτωση που ένας υπάλληλος εγκαταλείψει, ή απολυθεί. Οι εργασίες πρέπει να ολοκληρωθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλιστεί ότι η διαδικασία ολοκληρώθηκε νόμιμα. Η αμοιβή αποχώρησης μπορεί να προσφερθεί από την επιχείρηση ή να αποτελέσει αντικείμενο διαπραγμάτευσης, τα οφέλη πρέπει να διευθετηθούν και η πρόσβαση στους πόρους και τα αρχεία της επιχείρησης πρέπει να αποκοπεί μέσω της συλλογής κλειδιών, ηλεκτρονικών υπολογιστών ή ευαίσθητων πληροφοριών από τον εργαζόμενο.

1.3.9. Βελτίωση του ηθικού και παρακίνηση

Οι αποτελεσματικές ομάδες HR ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους της εταιρείας να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν, γεγονός που συμβάλλει στη συνολική επιτυχία της εταιρείας. Η δουλειά τους συχνά συνεπάγεται ανταμοιβή των εργαζομένων για καλές επιδόσεις, βελτίωση του ηθικού τους και δημιουργία θετικού κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον.

Ένας οργανισμός, μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οφείλει να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους, υλικά και μη, προκειμένου να κρατά ζωντανό το ενδιαφέρον του για την εργασία και την επιχείρηση και να καλλιεργεί τη δέσμευσή του, αυξάνοντας την εργασιακή του ικανοποίηση. Παραδείγματα από τέτοια κίνητρα είναι οι ανταγωνιστικές αμοιβές, επιπλέον παροχές, κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον, αλλά επίσης δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης.

Καθώς η απόδοση των εργαζομένων συνδέεται όχι μόνο με την ικανότητά τους αλλά και με τη διάθεσή τους να είναι παραγωγικοί, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μπορεί να τονώσει τόσο την ικανότητα όσο και τη διάθεση μέσω παροχής κατάλληλων κινήτρων. Η παρακίνηση των εργαζομένων, εμπεριέχει την κατανόηση των υλικών και μη αναγκών των εργαζομένων και κατόπιν την παροχή κατάλληλων κινήτρων για την ικανοποίησή αυτών των αναγκών (Ζαβλανός 1998).

1.3.10 Ρόλος του τμήματος διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Λόγω των διαφορετικών τομέων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι χαρακτηριστικό ότι οι εργαζόμενοι στον τομέα αυτό έχουν ειδικές γνώσεις σε ένα ή περισσότερα πεδία και στις μέρες μας υπάρχουν εξειδικεύσεις. Μερικές από αυτές προσδιορίζονται από ενδεικτικούς τίτλους σταδιοδρομίας επαγγελματιών HR, όπως: Διευθυντής ή Γενικός διευθυντής ανθρωπίνων πόρων, Ειδικός στην ανάπτυξη και κατάρτιση, Υπεύθυνος Αποδοχών, Ειδικός στην ανάλυση εργασίας, Στρατολόγος και άλλοι.

Ο ρόλος των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού είναι να διασφαλιστεί ότι ο πιο σημαντικός πόρος μιας επιχείρησης –οι άνθρωποι της- υποστηρίζεται και εξελίσσεται μέσω προγραμμάτων, πολιτικών και διαδικασιών και με την καλλιέργεια ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος μέσω μιας αποτελεσματικής σχέσης εργαζόμενου –εργοδότη (Ξυροτήρη - Κουφίδου, 2001). Η βασική ιδέα της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι ότι επιδιώκει να καλλιεργήσει ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι δύνανται να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα και παραγωγικότερα στη γενική κατεύθυνση μιας επιχείρησης, διασφαλίζοντας έτσι ότι οι στόχοι και οι στόχοι της εταιρείας επιτυγχάνονται (Brandl, & Pohler, 2010).

Η σημερινή ομάδα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για πολύ περισσότερα από το παραδοσιακό προσωπικό ή διοικητικά καθήκοντα. Αντ' αυτού, τα μέλη μιας ομάδας διαχείρισης ανθρώπινων πόρων εστιάζουν περισσότερο στην προστιθέμενη αξία που εμπεριέχει η αξιοποίηση των εργαζομένων.

Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, χαρακτηρίζεται διττός, τόσο από μελετητές, όσο και εμπειρικά (Truss, 2009). Ο ένας άξονας είναι οι διοικητικές λειτουργίες που αναφέρθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους και είναι ο κύριος όγκος εργασίας ενός τέτοιου τμήματος (Beer, 1997). Προεκτάσεις αυτού του ρόλου είναι η προσπάθεια να προάγει τα οφέλη και την ευημερία των εργαζομένων (Beer, 1997; Boxall & Purcell, 2003). Ο δεύτερος ρόλος είναι περισσότερο στρατηγικός και αναφέρεται στη συμμετοχή των στελεχών των τμημάτων HR στο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης σε ανώτατο επίπεδο (Storey, 2001).

1.4. Διαδικασία στελέχωσης

Οι λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού περιεγράφηκαν συνοπτικά σε προηγούμενη ενότητα. Στην παρούσα ενότητα θα γίνει μια μεγαλύτερη ανάλυση των διαδικασιών στελέχωσης (προσέλκυσης – recruitment και επιλογής – selection προσωπικού) καθώς οι διαδικασίες αυτές έχουν έναν ιδιαίτερο ρόλο στην εργασία η οποία ερευνά, μεταξύ άλλων, τους τρόπους recruitment από τις εταιρείες που αναφέρονται ως οι καλύτερες (best place to work).

Η στελέχωση, ως λειτουργία, αναφέρεται σε όλες τις διαδικασίες που διασφαλίζουν ότι η επιχείρηση διαθέτει κάθε στιγμή το απαραίτητο και κατάλληλο προσωπικό με τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες στις αντίστοιχες θέσεις (Χυτήρης, 2013).. Πρόκειται για μια πολύπλοκη διαδικασία που αρχίζει με τον προγραμματισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την ανάλυση των καθηκόντων, συνεχίζει με την προσέλκυση υποψηφίων, την επιλογή τους, την υποδοχή τους, τοποθέτησή τους στις θέσεις εργασίας και στο γενικότερο περιβάλλον, και την αρχική τους εκπαίδευση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Μια από τις δυσκολίες της διαδικασίας στελέχωσης, που συγχρόνως αποτελεί και την πρόκληση για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι το ότι έχει άμεση σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα, με την έννοια ότι άνθρωποι αξιολογούν και επιλέγουν άλλους ανθρώπους.

Η διαδικασία στελέχωσης έχει πρωταρχική σημασία για μια επιχείρηση, καθώς αποτελεί μια από τις στρατηγικές λειτουργίες που διαδραματίζουν σημαίνοντα ρόλο στην επιβίωσή της και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Ployhard, 2006). Αν μια επιχείρηση δεν διαθέτει τους κατάλληλους εργαζόμενους στις κατάλληλες θέσεις, δεν θα μπορέσει να είναι επιτυχημένη, όσο και αν υπερτερεί σε άλλους τομείς, όπως για παράδειγμα τεχνολογία ή υποδομές.

1.4.1. Προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων

Οι λειτουργία στελέχωσης / πρόσληψης, που ξεκινάει με τις διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων είναι στην ουσία μια σειρά από ενέργειες που αποσκοπούν στην δημιουργία μιας ομάδας υποψηφίων, εκ των οποίων στη συνέχεια θα επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος προκειμένου να καλύψει μια κενή θέση εργασίας (Heery & Noon, 2001: 298). Η διαδικασία αυτή της προσέλκυσης θεωρείται για κάποιους ως τέχνη, καθώς στην ουσία ο στόχος είναι να δώσει μια τέτοια εικόνα για τον οργανισμό και για τη θέση εργασίας ώστε να προσελκύσει πολύτιμα άτομα παρέχοντας συγχρόνως μια ρεαλιστική θεώρηση (Nickson, 2007). Πρόκειται για μια διαδικασία που είναι συνεχώς εξελισσόμενη και δυναμική, καθώς από τη μια πλευρά οι ανάγκες της επιχείρησης σε νέους εργαζόμενους είναι συνεχόμενες, λόγω συνταξιοδότησης παραιτήσεων ή απολύσεων, ή ακόμα και αλλαγών που υπάρχουν στη δομή και τη διάρθρωση μιας επιχείρησης ή του κλάδου.

Όταν μια επιχείρηση προτίθεται να προσλάβει νέο προσωπικό, ανακύπτουν διάφορα θέματα που το τμήμα ανθρωπίνων πόρων πρέπει να λάβει υπόψη. Τα θέματα αυτά αρχικά αφορούν διαδικασίες περιγραφής της θέσης εργασίας, τα στοιχεία από τα οποία συνίσταται, την περιγραφή των απαιτήσεων για τη θέση, ποια είναι τα προσόντα που περιγράφουν τους υποψήφιους και τις λεπτομερείς πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση και που θα ήταν χρήσιμο στους υποψηφίους να γνωρίζουν (Heery & Noon, 2001).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, λοιπόν, η προσέλκυση προσωπικού και η πρόσληψη είναι μια διαδικασία που προηγείται χρονικά και λογικά της επιλογής των εργαζομένων, και σχετίζεται στην ουσία, με την δημιουργία μιας ομάδας υποψηφίων. Περιλαμβάνει λειτουργίες που αφορούν την ανάλυση καθηκόντων, την περιγραφή των θέσεων προς πλήρωση, τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι και το γενικότερο προφίλ τους. Ως τελικό παραγόμενο αυτής της διαδικασίας είναι η περιγραφή της εργασίας και της θέσης. «Για την αγορά εργασίας το παραπάνω μπορεί να επιτευχθεί με την πληρέστερη υιοθέτηση των τεχνολογιών της ψηφιακής στελέχωσης (e-recruiting) που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων και ταλέντων, ένα

ζήτημα το οποίο σύμφωνα με έρευνες, ήταν ίσως η κορυφαία πρόκληση των επιχειρήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και παγκόσμια.» (Κατσαντώνης, 2020)

A) Η Φιλοσοφία και οι στόχοι της Προσέλκυσης

Ένα από τα πρώτα θέματα που ανακύπτουν όταν τίθεται το ζήτημα για προσέλκυση υποψηφίων είναι αναφορικά με την μέθοδο της προσέλκυσης που θα χρησιμοποιηθεί, αν δηλαδή αυτή θα είναι εσωτερική (υφιστάμενο δυναμικό) ή εξωτερική (από την αγορά εργασίας).

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), υπάρχουν επιχειρήσεις που επιθυμούν απλώς να βρουν άμεσα ένα άτομο για μια κενή θέση εργασίας, προβαίνοντας σε μια επιλογή με συνοπτικές διαδικασίες. Σε άλλες περιπτώσεις, μπορεί να δεχτούν μια αργοπορία στην κάλυψη μιας κενής θέσης, με σκοπό να προσλάβουν τους καλύτερους πιθανούς υποψηφίους που θα έχουν μια μακροχρόνια πορεία στην επιχείρηση.

Ένα εξίσου καίριο ζήτημα είναι ο χειρισμός των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις, μερικές από τις οποίες κρατούν μια στάση προς τους υποψηφίους ως άτομα που προορίζονται να καλύψουν ένα κενό προσφέροντας την εργασία τους. Αντιθέτως, άλλες επιχειρήσεις έχουν μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση θεωρώντας τους υποψηφίους ως πελάτες, δίνοντας έμφαση στο τι είναι αυτό που επιζητούν οι υποψήφιοι, ώστε να κατευθύνουν τις πρακτικές τους προς αυτό και να μπορέσουν να προσελκύσουν τους πελάτες-υποψήφιους. Κάτι τέτοιο συνηθίζεται όταν υπάρχει μεγάλη ζήτηση και μικρή προσφορά εργασίας. Επιπλέον, υπάρχουν οργανισμοί που σκοπό έχουν να προσελκύουν και να εργοδοτούν εργαζόμενους διαφορετικών τύπων, θεωρώντας ότι έτσι θα πραγματοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι στόχοι της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), ένας από τους κύριους στόχους της διαδικασίας, είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων ατόμων για την θέση, μέσα στα απαραίτητα χρονικά πλαίσια και με την μικρότερη οικονομική επιβάρυνση. Προκειμένου να καταστεί αυτό δυνατόν, οι για την διαδικασία, θα πρέπει να

φροντίσουν ώστε αυτή να γνωστοποιηθεί στις κατάλληλες πηγές. Παράλληλα, μεγάλη σημασία έχει, να παρέχονται στους υποψηφίους οι κατάλληλες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, έτσι ώστε να έχουν τα απαραίτητα στοιχεία στα χέρια τους για να αποφασίσουν εάν η θέση αυτή τους ταιριάζει και ικανοποιεί τις προϋποθέσεις τους.

Η σημασία της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων δείχνει ότι έχει γίνει αντιληπτή από πολλούς οργανισμούς, οι οποίοι προσπαθούν να εφαρμόζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την «επιστημονική» επιλογή προσωπικού. Όπως υποστηρίζουν και οι Golec & Kahya (2007), οι σύγχρονες λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής (ακόμα και αξιολόγησης) εργαζομένων είναι μια πολυδιάστατη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία έχει ως αποτέλεσμα να τοποθετούνται οι σωστοί υπάλληλοι στις σωστές θέσεις, στη σωστό στιγμή.

Ένας από τα πιο κοινούς ορισμούς που αναφέρονται στην έννοια της πρόσληψης προέρχεται από τον M. Armstrong (2003). *"Ο γενικός σκοπός της διαδικασίας πρόσληψης/προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, θα πρέπει να στοχεύει στην απόκτηση του απαραίτητου αριθμού και της επιθυμητής ποιότητας των εργαζομένων με το ελάχιστο κόστος που απαιτείται για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας"*.

Οι Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς (2003), υποστηρίζουν πως "Μια επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους." Ένας κύριος στόχος, μπορεί να είναι η προσέλκυση υψηλού αριθμού υποψηφίων, ενώ ένας άλλος μπορεί να είναι η προσέλκυση υποψηφίων με υψηλά προσόντα.

B) Ανάλυση εργασίας

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί μια λειτουργία που περιλαμβάνει την συλλογή και οργάνωση πληροφοριών που αφορούν την εργασία, έτσι ώστε ο υπεύθυνος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να δύναται να δώσει μια εμπειρισταωμένη περιγραφή για το περιεχόμενο της εργασίας και να την παρουσιάσει με τρόπο που

να είναι ρεαλιστικός και περιεκτικός (Armstrong 1999). Αυτή η ανάλυση της εργασίας αποτελεί ένα απαραίτητο βήμα ως βάση για περαιτέρω διαδικασίες όπως είναι η επιλογή, η και η παρακολούθηση των επιδόσεων των υπαλλήλων στη συγκεκριμένη θέση.

Σύμφωνα με τους Marchington και Wilkinson (2005) δεν είναι αναγκαίο να πραγματοποιείται μια ανάλυση εργασίας όποτε υπάρχει μια θέση εργασίας προς πλήρωση. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να γίνει μια φορά για κάθε θέση στον οργανισμό, και όταν υπάρχει η ανάγκη να χρησιμοποιείται η ανάλυση και η περιγραφή.

Η ανάλυση της εργασίας παρέχει τη δυνατότητα να ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο οι υφιστάμενες περιγραφές θέσεων εργασίας και οι προδιαγραφές που τέθηκαν είναι αυτές που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η περιγραφή της εργασίας συνδέεται με τις προδιαγραφές, καθώς και με την επιτυχία της πρόσληψης, αφού όσο πιο ακριβής είναι η περιγραφή, τόσο αποτελεσματικότερη μπορεί να αποδειχτεί η πρόσληψη.

Γ) Περιγραφή εργασίας

Η περιγραφή της εργασίας επεξηγεί γραπτώς με λεπτομέρειες το σκοπό της εργασίας, τα επιμέρους καθήκοντα που θα έχει ο εργαζόμενος και τις αντίστοιχες ευθύνες (Heery and Noon, 2001). Επιπρόσθετα, αποτελείται από ποικίλες πληροφορίες που αναφέρονται σχετικά με τους όρους και τις συνθήκες εργασίας, όπως για παράδειγμα την ιεραρχία, αμοιβές, ωράρια και άλλα, ώστε να καταστήσει διαθέσιμες τις απαραίτητες λεπτομέρειες για τη θέση εργασίας.

Δ) Περιγραφή προφίλ υποψηφίων

Η περιγραφή του ιδανικού υποψηφίου γίνεται έχοντας απώτερο σκοπό να παρουσιάσει τις προδιαγραφές που πρέπει να πληροί, τις δεξιότητες που είναι απαραίτητο να κατέχει και τα χαρακτηριστικά του. Τα στοιχεία αυτά συνήθως εμφανίζονται ως δυο κατηγορίες: Τα «απαραίτητα», που είναι αυτά που ο υποψήφιος πρέπει οπωσδήποτε να έχει όπως είναι η εκπαίδευση ή οι δεξιότητες, και τα «επιθυμητά», που, αν και όχι τόσο ουσιώδη, θα προσθέσουν ένα πλεονέκτημα έναντι των άλλων υποψηφίων ή μπορούν να συμβάλλουν στην μελλοντική ανάπτυξη του εργαζόμενου. Είναι πολύ σημαντικό να καταστεί σαφές το ποιο είναι το προφίλ του ατόμου που αναζητά η επιχείρηση, ώστε να υπάρχει μια ρεαλιστική βάση για τα επόμενα βήματα της διαδικασίας εύρεσης προσωπικού.

Ε) Εσωτερική και εξωτερική προσέλκυση (στρατολόγηση) (recruiting)

Μια επιχείρηση δίνει έμφαση στο ότι να έχει τις όσο το δυνατό καλύτερες επιλογές σε ότι αφορά την προσέλκυση νέων εργαζομένων. Αυτό οδήγησε στην δημιουργία δύο βασικών πηγών προσέλκυσης: Την εσωτερική και την εξωτερική.

Η εσωτερική προσέλκυση πραγματοποιείται επιλέγοντας προσωπικό μέσα από τα άτομα που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση ή στο κοντινό της περιβάλλον. Με αυτή την μέθοδο η εταιρεία βασίζεται στο υφιστάμενο προσωπικό προκειμένου να καλύψει μια θέση εργασίας. Στην ουσία, πρόκειται για μετακίνηση εργαζομένου από άλλη θέση εργασίας, ή προαγωγή. Αυτό κάποιες φορές περιλαμβάνει, εκτός από τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους, και κάποιους που προέρχονται από συστάσεις που κάνουν ενεργοί υπάλληλοι, πρώην υπαλλήλους, παλιότερους υποψηφίους (κάποιοι υποψήφιοι που είχαν αιτηθεί για εργασία σε προγενέστερο χρόνο, αλλά δεν επιλέγηκαν και η επιχείρηση στοχεύει εκ νέου σε αυτούς) ή συγγενικά πρόσωπα των υφιστάμενων εργαζομένων (Sisson & Storey, 2000). Οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας κοινοποιούνται στους ενδιαφερόμενους με ποικίλους

τρόπους, όπως πρόσωπο με πρόσωπο, ανάρτηση σε πίνακες ανακοινώσεων, emails, ή το Intranet της επιχείρησης (Dessler, 2000). Σε κάποιες περιπτώσεις, οι εσωτερική αυτή διαδικασία είναι ενεργή σε μια συνεχή βάση, με την έννοια ενός σχεδίου διαδοχής για ορισμένες θέσεις εργασίας, ώστε όταν κάποια θέση από αυτές μείνει κενή, υπάρχει ήδη ο προτεινόμενος αντικαταστάτης, ως μια διαδρομή που περιλαμβάνει διαδοχές. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις συνηθίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό να προσλαμβάνουν προσωπικό εκ των έσω από ότι οι μικρότερες (Chan, 1996).

Η εσωτερική πρόσληψη έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, καθώς οι υπάλληλοι που στρατολογούνται εκ των έσω γνωρίζουν ήδη το περιβάλλον εργασίας και τα καθήκοντα του καθενός, οπότε, αποφεύγονται κάποιες παρεξηγήσεις. Επίσης οι εργαζόμενοι που υπάρχουν ήδη σε έναν οργανισμό έχουν ήδη αποδεχθεί την εταιρική κουλτούρα και έχουν αντίληψη του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης και των αναγκών της (Molander, 1996). Από μέρους της επιχείρησης, ένα κύριο πλεονέκτημα αποτελεί το ότι θα μπορέσει να εξοικονομήσει χρόνο και πόρους από κάποιες διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού, καθώς, σε περιπτώσεις εσωτερικής προσέλευσης/πρόσληψης θα χρειαστεί μόνο μερική εκπαίδευση, για τη νέα θέση ή για αλλαγών στην τεχνολογία ή στις διαδικασίες.

Πέρα από την επιχείρηση, μέσα από την διαδικασία της εσωτερικής προσέλευσης, υπάρχουν πλεονεκτήματα και για τους εργαζόμενους. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται σε χαμηλότερες, ιεραρχικά θέσεις έχουν την ευκαιρία να προαχθούν μέσα στον οργανισμό και με δεδομένο ότι γνωρίζουν την ύπαρξη πολιτικών εσωτερικής αναβάθμισης, μπορούν να δώσουν το καλύτερο εαυτό τους προκειμένου να βελτιώσουν τη θέση τους. Κάτι τέτοιο είναι ένα θετικό στοιχείο που υποστηρίζει την παραμονή των εργαζομένων στην επιχείρηση, και ενισχύει τα κίνητρά τους και την αφοσίωση στην εργασία τους (Chan, 1996).

Η διαδικασία της εσωτερικής προσέλευσης/ πρόσληψης εμφανίζει, παρόλα αυτά, και μειονεκτήματα. Το σημαντικότερο από αυτά είναι ότι ο οργανισμός μπορεί να επιλέξει εργαζομένους από έναν περιορισμένο πληθυσμό, σε σχέση με την

εξωτερική στρατολόγηση, όπου οι υποψήφιοι είναι σαφώς περισσότεροι. Με αυτόν τον τρόπο ενδέχεται να χάσει την ευκαιρία να εισάγει νέες ιδέες και γνώσεις που θα μπορούσαν να του προσφέρουν εργαζόμενοι προερχόμενοι από το εξωτερικό περιβάλλον. Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι οι νέοι εργαζόμενοι που προσελκύονται από περιβάλλον εκτός επιχείρησης ενδέχεται να είναι πιο κατάλληλοι για ορισμένες θέσεις εργασίας, κάτι που χάνεται με την ανακύκλωση των εργαζομένων. Επίσης, σημαντικό είναι να αναφερθεί ότι όταν η εσωτερική στρατολόγηση είναι η κύρια μέθοδος προσέλκυσης εργαζομένων, υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθεί στους εργαζόμενους η άποψη ότι μελλοντικά θα προωθηθούν σε νέες θέσεις στον οργανισμό, ανεξάρτητα από τις δεξιότητες, τις δυνατότητες ή την ανάπτυξη τους (De Varo & Morita, 2013).

Η εξωτερική προσέλκυση είναι ίσως η πιο δημοφιλής μέθοδος στρατολόγησης εργαζομένων. Στην συγκεκριμένη διαδικασία η εταιρεία η επιχείρηση προσελκύει άτομα από το εξωτερικό της περιβάλλον για την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας. Για πολλά χρόνια οι πιο κοινοί τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων ήταν οι αγγελίες και τα γραφεία εύρεσης εργασίας. Τα τελευταία χρόνια όμως, η διαδικασία πραγματοποιείται και μέσω διαδικτύου.

Το βασικό πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι ότι υπάρχει για τον οργανισμό η δυνατότητα να επιλέξει μέσα από μια πληθώρα υποψηφίων, ώστε να καταλήξει στον καταλληλότερο. Μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης, η επιχείρηση μπορεί να στραφεί προς την ανοικτή αγορά εργασίας, ψάχνοντας εργαζόμενους οι οποίοι να είναι ικανοί για τα καθήκοντα που προορίζονται και συγχρόνως να φέρουν καινοτομία και νέες ιδέες στην επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί να ενισχυθεί ο ανταγωνισμός, κάτι που μπορεί να ενισχύσει την αφοσίωση στις πολιτικές της επιχείρησης. Ένα επιπλέον θετικό στοιχείο της εξωτερικής προσέλκυσης είναι ότι συνδράμει στην αύξηση της απασχόλησης (De Varo, & Morita, 2013).

Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική προσέλκυση έχει κάποια μειονεκτήματα για τον οργανισμό, ένα από αυτά αναφέρεται στον κίνδυνο να προσλάβει έναν εργαζόμενο που δεν γνωρίζει και στη συνέχεια να ανακαλύψει ότι δεν ήταν αυτό που αρχικά

θεώρησε. Ένας επίσης κίνδυνος η στροφή σε εξωτερικές πηγές στελέχωσης να αποτελέσει αιτία αποθάρρυνσης των ήδη εργαζομένων που διακρίνουν μικρές δυνατότητες προώθησης (Chan, 1996).

Οι βασικότεροι τύποι εξωτερικών προσλήψεων είναι οι ακόλουθοι:

Δημοσιεύσεις μέσω του διαδικτύου: Στις μέρες μας είναι από τις πλέον χρησιμοποιούμενους μεθόδους εξωτερικής πρόσληψης, καθώς η χρήση του διαδικτύου προς εύρεση εργασίας είναι η πρώτη επιλογή αναζήτησης εργασίας. Οι κενές θέσεις αναρτώνται είτε σε εταιρικές ιστοσελίδες, είτε σε εξειδικευμένες. Περιλαμβάνουν την περιγραφή της εργασίας, και χαρακτηριστικά/προσόντα που ο εργοδότης αναφέρει ως επιθυμητά προσόντα της, την πολιτική της και πολύ σπάνια πληροφορίες ή απαραίτητα. Εκεί επίσης περιλαμβάνονται πληροφορίες για την επιχείρηση όπως το όραμα, την πολιτική της κλπ.

Πρόκειται για μια πολύ αποδοτική μέθοδο, τόσο από οικονομικής άποψης, όσο και από πλευράς απόδοσης, αφού μια ανάρτηση μπορεί να γίνει ορατή από μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου απευθύνεται σε ένα ευρύ φάσμα της αγοράς και οι υποψήφιοι που είναι σε αναζήτηση εργασίας έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν μέσω διαφόρων ιστοσελίδων. Η μέθοδος προσέλκυσης μέσω διαδικτύου είναι αυτή που αναλύεται στο εμπειρικό μέρος της εργασίας, μέσα από τις διαδικασίες online recruitment των επιχειρήσεων.

Διαφήμιση σε διάφορα έντυπα: Πρόκειται για ανακοινώσεις που γίνονται στον τοπικό Τύπο ή σε περιοδικά που αναφέρονται στον τομέα των επιχειρήσεων και ποικίλει ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, χρησιμοποιείται σπάνια και σε τοπικό επίπεδο.

Αναζήτηση σε Επαγγελματικούς οργανισμούς: Σύμφωνα με αυτόν τον τύπο αναζήτησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να απευθυνθούν σε σωματεία, οργανισμούς απασχόλησης και επαγγελματικές ενώσεις ή επιμελητήρια, προκειμένου να αναζητήσουν εργαζόμενους. Οι οργανώσεις αυτές συχνά έχουν αρχεία όπου περιλαμβάνονται οι αιτούντες εργασία, οπότε αποτελούν μια πηγή υποψηφίων.

Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, όπως σχολές και πανεπιστήμια: Αυτός ο τρόπος εύρεσης υποψηφίων αναφέρεται σε αναζήτηση υποψηφίων σε πανεπιστήμια,

σχολές, κολλέγια και άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, στα οποία παρέχεται εξειδικευμένη εκπαίδευση και επαγγελματικοί τίτλοι στους αποφοίτους, οι οποίοι μπορούν να προωθηθούν σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τις απαιτήσεις, αμέσως μετά την αποφοίτησή τους, ή μερικές φορές ακόμα και πριν από αυτήν (DeVaro & Morita, 2013).

Ειδικευμένα γραφεία και οργανισμοί πρόσληψων: Συχνά οι επιχειρήσεις στρέφονται σε γραφεία εύρεσης εργασίας για την πρόσληψη υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο γίνεται συνήθως για πολύ ειδικευμένες ή και υψηλές θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης. Ειδική κατηγορία τέτοιων γραφείων είναι οι κυνηγοί κεφαλών (Head Hunters). Αποτελούν το πιο αποτελεσματικό αλλά και το κοστοβόρο τρόπο εύρεσης και πρόσληψης προσωπικού για τις ανώτατες θέσεις. Οι ειδικοί αυτοί τις περισσότερες φορές αναλαμβάνουν συνολικά τα καθήκοντα προσέλκυσης-εύρεσης-πρόσληψης.

Το βασικό πλεονέκτημα που αποδίδεται στην εξωτερική προσέλκυση / πρόσληψη είναι ότι μπορεί να καταλήξει σε μια πολυάριθμη ομάδα υποψηφίων για μια θέση εργασίας, από τους οποίους, η επιχείρηση μπορεί κατόπιν να τον πιο κατάλληλο. Είναι ένας τρόπος η εταιρεία να αποκτήσει νέους ταλαντούχους και από την ικανούς ανοικτή αγορά. Επίσης, μέσω της εξωτερικής πρόσληψης, προωθείται ο ανταγωνισμός, κάτι που μπορεί να ενδυναμώσει την αφοσίωση στα πρότυπα του οργανισμού. Τέλος, μια εξωτερική πρόσληψη νέου υπαλλήλου σε μια επιχείρηση, συμβάλει στη συνολική αύξηση της απασχόλησης (De Varo, & Morita, 2013).

Από την άλλη πλευρά, τα μειονεκτήματα, της μεθόδου αυτής αφορούν κινδύνους που μπορεί να υπάρχουν για έναν οργανισμό. Ένας από αυτούς μπορεί να είναι ότι η αναζήτηση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον μπορεί να προκαλέσει την δυσαρέσκεια των ήδη εργαζομένων, καθώς βλέπουν τις δυνατότητες προώθησης τους να περιορίζονται (Chan, 1996). Επίσης, ανεύρεση νέων εργαζομένων με εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να καταλήξει σε πρόσληψη ατόμων που τελικά δεν είναι κατάλληλα για την θέση, καθώς η επιχείρηση δεν τα γνωρίζει πριν από την στιγμή της συνέντευξης. Μια εξωτερική πρόσληψη μπορεί να απαιτεί πολύ χρόνο και μεγάλο κόστος που απορρέει από τις ενέργειες για αναζήτηση, επιλογή και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων.

1.4.2. Επιλογή Εργαζομένων

Έννοια τη επιλογής:

Σύμφωνα με τον Νικολάου (2004), η διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι μια από τις πλέον σημαντικές λειτουργίες σε έναν οργανισμό.

Η επιλογή και η πρόσληψη ενός εργαζόμενου αφορούν την διαδικασία της επιλογής του καταλληλότερου ατόμου για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη συγκέντρωση και αξιολόγηση βιογραφικών και κάποιων συμπληρωματικών στοιχείων που στέλνουν οι υποψήφιοι, ώστε να αποφασιστεί, σε σχέση με το προφίλ των υποψηφίων το καταλληλότερο άτομο που δυνητικά θα καλύψει στον μεγαλύτερο βαθμό τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002). Ως εκ τούτου, πρόκειται για μια διαδικασία που έχει σκοπό να συσχετίσει προδιαγραφές που έχουν τεθεί από την επιχείρηση με τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων, τα προσόντα τις γνώσεις και τις δεξιότητες του καθενός, ώστε να προκύψει ο πιο κατάλληλος.

Η Φιλοσοφία της Επιλογής

Η μεγάλη σημασία αυτής της επιλογής προσωπικού φαίνεται ότι έχει γίνει αντιληπτή από μέρους μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων, που στρέφονται προς την προσπάθεια να αποδώσουν στη διαδικασία επιλογής έναν τυποποιημένο, και κατά πολλούς επιστημονικό τρόπο. Σύμφωνα με τους Golec & Kahya (2007), στις επιχειρήσεις η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία που ενσωματώνει διαδικασίες λήψης αποφάσεων και καταλήγει στο να τοποθετεί τους κατάλληλους υπαλλήλους στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας. Είναι, με άλλα λόγια ένα είδος δημοσίων σχέσεων που μπορεί να αντικατοπτρίσει τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης (Stredwick, 2000).

Ο βασικός στόχος μιας πρόσληψης είναι η παραμονή του εργαζομένου στην επιχείρηση και η βέλτιστη δυνατή απόδοσή του σε αυτήν την θέση (Παπαλεξανδρή

και Μπουραντάς, 2003). Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, είναι απαραίτητο να εξασφαλιστεί ότι τα στελέχη που θα εμπλακούν σε αυτήν την διαδικασία είναι κατάλληλα προετοιμασμένα.

Η πολιτική προσλήψεων σε μια σύγχρονη επιχείρηση είναι συνήθως κωδικοποιημένη και περιλαμβάνει κανόνες και διαδικασίες κάτω από πρότυπα, ώστε να περιορίζονται οι αποκλίσεις. Στις σημερινές συνθήκες παγκόσμιου ανταγωνισμού, η διαδικασία επιλογής προσωπικού, όπως και πολλές άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι κάτι εύκολο, καθώς συντελούνται καθημερινά αλλαγές που απαιτούν ταχύτητα και αποτελεσματικά συστήματα οργάνωσης και λήψη αποφάσεων.

Σύμφωνα με την έκδοση συμβουλευτικής για στελέχωση (ACAS, 2001), διακρίνονται τρία χαρακτηριστικά στη διαδικασία μια πρόσληψης: Αυτή πρέπει να είναι «αποτελεσματική», να χρησιμοποιεί δηλαδή τις κατάλληλες μεθόδους ώστε να φτάσει στο σωστό αποτέλεσμα, «αποδοτική» με την έννοια ότι καταλήγει με την εύρεση των καταλληλότερων ατόμων για τη θέση και την επιχείρηση και «δίκαιη», υπό το πρίσμα της αξιοκρατικής επιλογής.

Συγκεκριμένα αναφέρει, ότι η διαδικασία πρόσληψης

Σε περιπτώσεις που η επιλογή δεν είναι η ορθή, η επιχείρηση επωμίζεται ένα μεγάλο κόστος. Σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2008), το χρηματικό κόστος μια λάθους / αποτυχημένης πρόσληψης μπορεί να φτάσει στο διπλάσιο των ετήσιων αποδοχών του εργαζομένου, καθώς σε αυτό περιλαμβάνονται η εκ νέου προσέλκυση και πρόσληψη, τυχόν αποζημιώσεις και επιπρόσθετη εκπαίδευση.

Διαδικασίες επιλογής

Οι διαδικασίες που αναφέρονται στην επιλογή εργαζομένων από τους υποψηφίους αφορούν τις μεθόδους που επιστρατεύονται ώστε οι επιχειρήσεις να αντιστοιχίσουν αυτούς τους υπαλλήλους με τις κενές θέσεις εργασίας. Είναι ένας τρόπος για να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με το ποιο άτομο είναι το καταλληλότερο για την θέση εργασίας. Στην κατεύθυνση αυτή, χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προκειμένου να γίνει η επιλογή και κάθε μια από τις μεθόδους

έχει θετικά και αρνητικά (Nickson, 2007). Επίσης, οι μέθοδοι αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεμονωμένες ή συνδυαστικά. Οι Heery και Noon, (2001) αναφέρουν ότι η επιλογή είναι η λειτουργία μέσω της οποίας η επιχείρηση «ταιριάζει» μια εργασία με τον καταλληλότερο υποψήφιο.

Πρόκειται για ένα σημαντικό στοιχείο των επιμέρους λειτουργιών στελέχωσης και ένα από τις πιο κρίσιμες αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι μια αμφίδρομη διεργασία, καθώς από τη μια πλευρά ο εργοδότης επιλέγει έναν υπάλληλο για μια θέση εργασίας και από την άλλη πλευρά ο υποψήφιος εργαζόμενος αποφασίζει αν η θέση, η επιχείρηση και η εργασία είναι αρκετά ικανοποιητική, ώστε να την επιλέξει. Βέβαια, σε χρονικές περιόδους κατά τις οποίες υπάρχει μεγάλο ποσοστό ανεργίας, το φαινόμενο απόρριψης από την πλευρά του εργαζόμενου σπάνιο, καθώς μεγάλο ποσοστό του εργατικού δυναμικού βρίσκεται σε έντονη ανεύρεση εργασίας.

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επιλογής εργαζομένων είναι μέσω βιογραφικών σημειωμάτων (Curriculum vitae, CV) και μέσω προσωπικής συνέντευξης, τρόποι που χρησιμοποιούνται και συνδυαστικά (Nickson, 2007), αν και όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια της εργασίας, αν η ανάπτυξη του διαδικτύου έχει διαφοροποιήσει σε κάποιο βαθμό τον τρόπο που αυτό γινόταν στην αρχή του αιώνα.

Το βιογραφικό σημείωμα, τόσο παλιότερα, όσο και τώρα, αποτελεί βασικό κριτήριο για την επιλογή προσωπικού και είναι απαραίτητο μέρος της διαδικασίας επιλογής. Το βιογραφικό σημείωμα αποτελείται από πληροφορίες για τον κάθε υποψήφιο που αφορούν την εκπαίδευση και την κατάρτισή του, την προϋπηρεσία του, τις δεξιότητες, τις προτιμήσεις του και στοιχεία που μπορεί να είναι ενδιαφέροντα στον εργοδότη (χόμπι, κοινωνικές δραστηριότητες και άλλα). Το βιογραφικό σημείωμα μπορεί να στέλνεται μαζί με εισαγωγική επιστολή η οποία αναφέρει του λόγους που ώθησαν τον υποψήφιο να αιτηθεί, τα δυνατά του σημεία και συνήθως υποδεικνύει τη θέση εργασίας που επιθυμεί.

Στην σύγχρονη εποχή, τα βιογραφικά σημειώματα χάνουν σε δημοφιλία και δεν χρησιμοποιούνται κατά κόρον, καθώς οι επιχειρήσεις ζητούν από τους υποψήφιους πλέον, να συμπληρώνουν ηλεκτρονικά ειδικές αιτήσεις και φόρμες.

Συνέντευξη: Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης για την επιλογή νέου εργαζομένου. Είναι μια μέθοδος που στην πάροδο των χρόνων έχει καταδειχτεί ως η πιο συνηθισμένη και αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας επιλογής, αν και όχι ιδιαίτερα αποτελεσματική σε ότι αφορά την πρόβλεψη της απόδοσης των νεοπροσληφθέντων (Dessler, 2000). Γύρω από την μέθοδο της συνέντευξης έχουν αναφερθεί ζητήματα που έχουν να κάνουν με την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την αμεροληψία των συνεντεύξεων, προτείνοντας συγχρόνως μεθόδους για τη βελτίωσή τους (Campion et al., 1997). Τέτοιες μέθοδοι αφορούν τακτικές, όπως το να συλλέγονται από όλους τους υποψηφίους τα ίδια στοιχεία, να έχουν κοινά κριτήρια αξιολόγησης, οι δευτερεύουσες ερωτήσεις (μετά από απαντήσεις) να είναι λιγότερες, και να αξιολογείται ξεχωριστά κάθε ερώτηση. Όπως αναφέρει η Μπαρμπαλιού (2020), μέχρι τώρα η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού πραγματοποιούνταν μέσω αλληπάλληλων διαζώσης συναντήσεων με υποψηφίους. Την αλλαγή του τρόπου αξιολόγησης έρχεται να καλύψει η τεχνολογία.

Ψυχομετρικά τεστ: Πέρα από τις μεθόδους επιλογής που αναφέρθηκαν, χρησιμοποιούνται, όχι πολύ συχνά, και κάποιες όπως είναι δοκιμασίες / τεστ. Χρησιμοποιούνται για σκοπούς αξιολόγησης και επιλογής. Ο σχεδιασμός τους είναι τέτοιος ώστε να μετρούν χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την προσωπικότητα τις ικανότητες ή την νοημοσύνη. Οι δοκιμασίες αυτές που προορίζονται για πλήρωση ανώτερων θέσεων παρουσιάζουν μια τάση να χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο τον τελευταίο καιρό (IRS, 2002). Από την άλλη πλευρά, υπάρχει η κριτική έναντι αυτών των δοκιμασιών, σύμφωνα με την οποία δεν θεωρούνται αξιόπιστα εργαλεία πρόβλεψης για μελλοντική συμπεριφορά στην εργασία.

Τύποι τέτοιων δοκιμασιών είναι για παράδειγμα: (α) δοκιμασίες επάρκειας που διερευνούν τις ικανότητες των υποψηφίων σχετικά με ποικίλους τομείς όπως λεκτικές, αριθμητικές, μηχανικές και άλλες δοκιμασίες, (β) τεστ νοημοσύνης που χρησιμεύουν χρησιμοποιούνται για να εξετάσουν το βαθμό που οι υποψήφιοι

έχουν αναλυτικές και κριτικές ικανότητες σκέψης, (γ)δοκιμασίες για την προσωπικότητα των υποψηφίων που αποτιμούν τη στάση τους σε περιπτώσεις στρες ή αυξημένων απαιτήσεων, (Edenborough, 2012). Κάποια από αυτά τα τεστ μπορεί να γίνονται online.

Δοκιμαστική αξιολόγηση: Σε κάποιες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις επιλέγουν για αρχή οι νέοι εργαζόμενοι να εργαστούν δοκιμαστικά ώστε να αξιολογήσουν την απόδοση και την συνεισφορά τους. Παρόμοια, μπορεί δημιουργούνται ομάδες από υποψηφίους και να πραγματοποιούνται δοκιμαστικές εργασίες με σκοπό να εξεταστεί ο τρόπος που λειτουργούν σε αυτό το πλαίσιο οι υποψήφιοι.

1.4.3. Διαδικτυακή Πρόσληψη

Σύμφωνα με τον Armstrong (2003), η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για να διαφημίσει ή να προβάλει και να ενημερώσει για τις κενές θέσεις εργασίας που προκύπτουν. Παράλληλα μέσω αυτού, παρέχει πληροφορίες που αφορούν τις θέσεις αλλά και τον εργοδότη, και διευκολύνουν την επικοινωνίας μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων εργαζομένων με διόδους όπως είναι το email κ.ά. Η διαδικτυακή πρόσληψη δίνει την δυνατότητα στους υποψηφίους να κάνουν αίτηση online για θέση εργασίας που επιθυμούν, αλλά και –σε περιπτώσεις που υποστηρίζεται από την ιστοσελίδα της επιχείρησης- να ανεβάσουν το βιογραφικό τους στην πλατφόρμα της εταιρείας και όταν ανοίξει μια θέση στην οποία ταιριάζουν τα προσόντα τους, να κληθούν για συνέντευξη.

Ακόμα, μερικοί ιστότοποι περιέχουν βάσεις δεδομένων που περιγράφουν διαθέσιμες θέσεις εργασίας και οι υποψήφιοι έχουν την δυνατότητα να χρησιμοποιήσουν τις μηχανές αναζήτησης με στόχο την εύρεση της θέσης που τους ενδιαφέρει. Η ιστοσελίδα www.totaljobs.com δίνεται ως σχετικό παράδειγμα της διαδικασίας αυτής.

Η OR αναφέρθηκε πρωταρχικά κατά την δεκαετία του 1980 (Gentner, 1984; Casper, 1985), ενώ συχνότερη αναφορά της στα περιοδικά HR εμφανίζεται περίπου μετά από μια δεκαετία, όταν επιχειρήσεις στο χώρο της τεχνολογίας και εκπαιδευτικά ιδρύματα κάνουν τα πρώτα βήματα στην χρήση του Διαδικτύου σε

μεγάλο βαθμό. Ακολούθως, η βιομηχανία OR συνέχισε να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ το Διαδίκτυο αρχικά χρησιμοποιήθηκε κυρίως για την πρόσληψη υποψηφίων στον τομέα του IT, στις μέρες μας η χρήση του καλύπτει όλο το εύρος θέσεων εργασίας.

Η ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών έχει δώσει πλέον μια νέα διάσταση στο χώρο της εύρεσης προσωπικού και των προσλήψεων. Η ανάπτυξη του παγκόσμιου ιστού με το Web 1.0 ελάττωσε σημαντικά το χρόνο και το κόστος ανεύρεσης εργασίας και προσωπικού, προσφέροντας συγχρόνως, μια διαφανή μέθοδο παροχής πληροφοριών προς τους υποψήφιους (Salmen, 2012). Στις αρχές της νέας χιλιετίας, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρησιμοποιούσαν τις ιστοσελίδες τους ως κύριο μέσο παροχής πληροφορίας προς τους υποψήφιους και επικοινωνίας μαζί τους γύρω από τα νέα που αφορούσαν τις κενές θέσεις εργασίας, στοιχεία επικοινωνίας και τυχόν οργανωτικές αλλαγές. Κάτι τέτοιο ήταν συμβατό με τη λειτουργία του Web 1.0 που υποστήριζε μονόδρομη επικοινωνία μέσω της οποίας οι επισκέπτες ενός ιστότοπου μπορούσαν να αντλήσουν πληροφορίες.

Σύμφωνα με αυτά τα δεδομένα, οι υποψήφιοι που έβρισκαν μια ενδιαφέρουσα κενή θέση εργασίας σε έναν ιστότοπο ενός οργανισμού, έστελναν ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με το βιογραφικό τους και μια συνοδευτική επιστολή αιτούμενη για τη θέση εργασίας. Αμφίδρομη επικοινωνία δεν υπήρχε συχνά, καθώς αυτό δεν ήταν μια συνηθισμένη πρακτική (Salmen, 2012).

Η πρόοδος της τεχνολογίας και η ανάπτυξη του Web 2.0, άλλαξε αυτές τις πρακτικές, καθώς καθιέρωσε νέους τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και υποψηφίων εργαζομένων. Το φαινόμενο αυτό καθιερώθηκε να ονομάζεται e-recruitment (ηλεκτρονική στελέχωση/προσέλκυση εργαζομένων).

Ο όρος e-recruitment αποτελείται από τα συστατικά «ηλεκτρονική» ή «διαδικτυακή» και «στελέχωση/πρόσληψη¹». Ένας γενικότερος ορισμός που περιγράφει την διαδικτυακή πρόσληψη είναι ότι περιλαμβάνει την διαφήμιση, προσέλκυση και επιλογή εργατικού δυναμικού, την κατάθεση και την επεξεργασία των αιτήσεων μέσω διαδικτύου (internet) για τους εξωτερικούς υποψήφιους και του ενδοδικτύου (intranet) για τους εσωτερικούς υποψήφιους (Holm, 2012).

Σύμφωνα με την Κουνούπη (2020), στον κλάδο του recruitment, η τεχνολογία είναι ο #1 σύμμαχος στην νέα εποχή. Έχουμε ήδη βιώσει ισχυρή επιρροή, τα τελευταία 5 χρόνια, λόγω αλλαγών στη χρήση των εργαλείων και στη μεθοδολογία προσλήψεων.

Στη διαδικασία αυτή, εισήλθαν προσφάτως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τα μέσα αυτά (Social media) είναι υπηρεσίες που βασίζονται στον παγκόσμιο ιστό, και συγκεκριμένα στις δυνατότητες που δίνει το Web 2.0, οι οποίες επιτρέπουν στους χρήστες να (α) δημιουργούν ένα προφίλ ανοικτό στο κοινό ή σε ορισμένες ομάδες εντός ενός ορισμένου συστήματος, (β) περιλαμβάνουν μια ομάδα άλλων χρηστών/επαφών με τους οποίους είναι συνδεδεμένοι και (γ) παρακολουθούν τη λίστα των επαφών τους, να ανατρέχουν σε αυτήν και σε άλλους εντός του συστήματος, κάτι που μπορεί να έχει κάποιες διαφορές από σύστημα σε σύστημα (Boyd & Ellison, 2007).

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτών των δικτύων, που είναι επίσης και το βασικό χαρακτηριστικό της τεχνολογίας Web 2.0 είναι ότι οι χρήστες δεν είναι αδρανείς, αλλά έχουν την δυνατότητα να δημιουργούν και να εκθέτουν στο δίκτυο δικό τους περιεχόμενο.

Ο όρος Web 2.0, σύμφωνα με τους Kaplan και Haenlein (2010), χρησιμοποιήθηκε αρχικά το 2004 και περιέγραφε το πώς οι δημιουργοί λογισμικού και οι τελικοί χρήστες ξεκίνησαν να κάνουν χρήση του παγκόσμιου ιστού (WWW World Wide Web) ως μια πλατφόρμα διαρκών τροποποιήσεων στο περιεχόμενό και τις εφαρμογές του. Λόγω των εξελίξεων αυτών, το Web 2.0 εξελίχτηκε σε ένα περιβάλλον που ήταν σε θέση να ικανοποιήσει τα ζητούμενα των χρηστών, χωρίς να έχουν την ανάγκη εξειδικευμένων προγραμματιστών. Έτσι, από απλοί

¹ Όπως προαναφέρθηκε, συνώνυμοι όροι είναι οι cybercruiting, internet recruiting, online recruiting.

αναγνώστες, έγιναν δημιουργοί και απέκτησαν την ευκολία με απλό και διάφανο τρόπο να αλλάζουν ρόλους.

Οι εξελίξεις αυτές στη χρήση του παγκόσμιου ιστού επηρέασαν και τον τρόπο που αυτός χρησιμοποιείται για δραστηριότητες εύρεσης εργασίας από τους υποψήφιους εργαζόμενους και για προσέλκυση προσωπικού από τους εργοδότες, και συνέβαλλαν στην εξέλιξη της διαδικτυακής πρόσληψης.

Η εξέλιξη αυτή περιλαμβάνει την παρουσία των επιχειρήσεων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για λόγους εύρεσης προσωπικού, μεταξύ άλλων. Σύμφωνα με την Salmen (2012), η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών στελέχωσης των επιχειρήσεων μπορεί να βελτιωθεί έως και κατά 20% χρησιμοποιώντας τα κοινωνικά δίκτυα και μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων στα ΗΠΑ χρησιμοποιούν λογαριασμούς στο LinkedIn, το Facebook και το Twitter για τον σκοπό αυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ελκυστικότητα εργοδότη και ο όρος «Great Place to Work»

Με βάση τη γενικότερη προβληματική της εργασίας, ο εργοδότης δεν είναι μόνο αυτός που επιλέγει, αλλά επίσης αυτός που επιλέγεται από τους υποψήφιους εργαζόμενους και αξιολογείται από τους υπάρχοντες. Με αυτήν την έννοια ο όρος «great place to work» σηματοδοτεί μια επιχείρηση ή οργανισμό, που γίνεται αντιληπτός ως ένα ιδανικό μέρος για να εργάζεται κάποιος τόσο στη σκέψη των εργαζομένων, όσο και ανάμεσα στους βασικούς εμπλεκομένους στην αγορά εργασίας (Minchington, 2010), που μπορεί να είναι οι θεσμικοί ή κρατικοί παράγοντες, ο ανταγωνισμός, οι συμμετέχοντες στην εύρεση εργασίας.

2.1. Επωνυμία της επιχείρησης ως εργοδότης (word of mouth και e-word of mouth).

Ιστορικά, οι επιχειρήσεις πάντα είχαν ένα ενδιαφέρον για την γνώμη των εργαζομένων τους για αυτές. Οι συλλογικές απόψεις των εργαζομένων για την επιχείρηση και τις διαδικασίες είναι αυτές που σχηματίζουν τη βάση για έννοιες όπως είναι η πίστη, η δέσμευση και, εν τέλει, η διατήρηση των υπαρχόντων εργαζομένων. Ακόμα περισσότερο, το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην επίδραση που έχει αυτή η συλλογική γνώμη στην προσέλκυση νέων εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτό το σκεπτικό, οι επιχειρήσεις μπορούν δυνητικά να επωφεληθούν αλλά και να βλαφτούν σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη φήμη που διαμορφώνεται από τις απόψεις που εκφράζονται και διαμοιράζονται από τους εργαζόμενους (word of mouth) (Kietzmann & Canhoto, 2013).

Παρόλη τη σημασία που έχει αυτή η συλλογική άποψη, μέχρι πρότινος, οι διοικήσεις σε οργανισμούς και επιχειρήσεις δεν είχαν κάποιου είδους πρόσβαση (ακόμα και αν είχαν, ήταν σποραδική) σε δεδομένα που περιέγραφαν τις απόψεις που υπήρχαν για τη φήμη της επιχείρησης, καθώς ότι αποτελούσε αντικείμενο τέτοιων συζητήσεων γινόταν κυρίως μεταξύ συναδέλφων πίσω από κλειστές πόρτες, η δεν εκφράζονταν ανοιχτά, λόγω φόβου. Έτσι, δεν υπήρχε μια συνολική, συλλογική, εμπειρική, και προσβάσιμη βάση των απόψεων αυτών.

Τα τελευταία χρόνια, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, έχει συνδράμει σε πολύ μεγάλο βαθμό στο να έρθουν τα στοιχεία αυτά έχουν έρθει στην επιφάνεια, και να είναι διαθέσιμα σε όποιον ενδιαφέρεται να έχει την ανάλογη πληροφόρηση. Δεδομένα που αντανακλούν τις απόψεις των εργαζομένων και της κοινής γνώμης για μια επιχείρηση/εργοδότη φωτίζουν την επανομαζόμενη επωνυμία του εργοδότη, ή όπως αποκαλείται «employer branding», και ορίζεται ως «τα λειτουργικά, οικονομικά και ψυχολογικά οφέλη που προσφέρονται στους εργαζόμενους από τον εργοδότη και δίνουν μια ταυτότητα στην επιχείρηση που τα προσφέρει» (Ambler & Barrow, 1996, p. 187).

Οι πληροφορίες αυτές είναι προσβάσιμες στον παγκόσμιο ιστό από το ευρύ κοινό, σε οποιοδήποτε χρόνο και τοποθεσία. Πρόκειται πλέον για το ηλεκτρονικό word of mouth (e- word of mouth). Ένα στοιχείο που κάνει τη δημοσιοποίηση των πληροφοριών αυτών ακόμα μεγαλύτερη είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που εκφράζουν τις απόψεις τους για έναν εργοδότη μπορούν να παραμένουν ανώνυμοι, οπότε δεν έχουν λόγο να κρύβουν ή να συγκρατούν τις απόψεις τους από φόβο (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2017).

Αυτού του είδους οι πληροφορίες μπορούν έχουν ένα διπλό ρόλο. Από τη μια πλευρά, χρησιμεύουν στους δυνητικούς εργαζόμενους που είναι στη διαδικασία εύρεσης εργασίας, καθώς τους δίνει τη ματιά του εργαζόμενου. Από την άλλη πλευρά, τα ίδια στοιχεία μπορεί να αποτελέσουν παράγοντα ρίσκου για την επιχείρηση, καθώς δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να υπερβάλλουν στα σχόλια και τις κρίσεις τους, ή ακόμα και να αναρτούν ανακριβή στοιχεία παρουσιάζοντας μια επιχείρηση ως έχουσα κακές πρακτικές, χωρίς αυτό να αληθεύει.

Στην κατεύθυνση αποφυγής τέτοιων φαινομένων διασποράς αναξιόπιστων και μη αντιπροσωπευτικών στοιχείων, έχουν αναπτυχθεί εξειδικευμένες ιστοσελίδες-πλατφόρμες, υπό τη μορφή κοινωνικών δικτύων. Αυτές οι ιστοσελίδες, καλούν πρώην και νυν εργαζόμενους να εκφράζουν εθελοντικά απόψεις που σχετίζονται με τους εργοδότες. Το θετικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι ότι δύνανται να βασίζονται σε αριθμητικά δεδομένα, που τους προσδίδουν μια εγκυρότητα. Αν επιτύχουν να συγκεντρώνουν πολλές θετικές γνώμες, τότε η μειοψηφία των

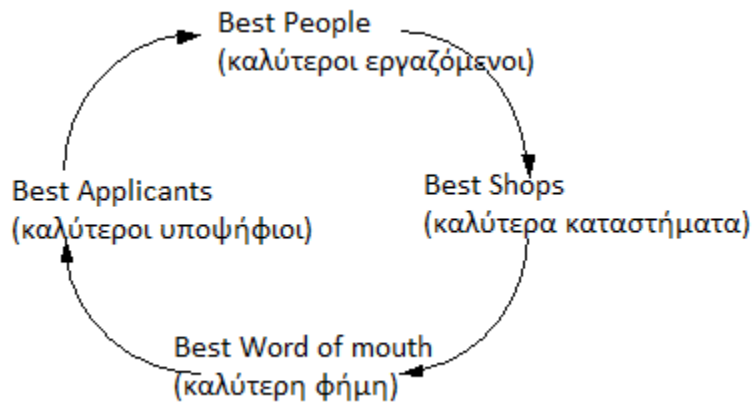
αρνητικών απόψεων, δεν θα είναι σε θέση να επιδράσει σημαντικά στο τελικό αποτέλεσμα και αντίθετα (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2017).

Οι επιτυχημένες πλατφόρμες αποτίμησης εργοδοτών, δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους που είναι σε αναζήτηση εργασίας να κάνουν έναν επιτυχημένο διαχωρισμό μεταξύ των «καλών» και των «κακών» εργοδοτών. Η δημόσια φύση αυτών των σελίδων, ασκεί και ενός είδους πίεση στις επιχειρήσεις, ώστε να λαμβάνουν υπόψη τις γνώμες των εργαζομένων τους, τόσο των τωρινών, όσο και των παλιότερων, προκειμένου να βελτιώσουν την εικόνα τους.

2.2. Branding Εργοδότη (Employer branding)

Ο όρος branding εργοδότη αναφέρεται στην φήμη που έχει αποκτήσει μια επιχείρηση ως εργοδότης, το πώς δηλαδή αποτιμάται η αξία της ως εργοδότης από τους υπαλλήλους της (Ambler & Barrow, 1996. Barrow & Mosley, 2011). Η έννοια του όρου υποδηλώνει ότι μια επιχείρηση καρπώνεται τα εύσημα του branding όταν θεωρείται ένα εξαιρετικό μέρος να εργάζεται κάποιος («a great place to work») και υπάρχει ως τέτοιο στη σκέψη των εργαζομένων, των μετόχων και της αγοράς γενικότερα (Minchington, 2010).

Πρώτοι οι Ambler και Barrow, (1996) έδωσαν τον ορισμό «Employer branding» στον οποίο κατέληξαν μέσα από αναλύσεις ερευνών αναφέροντας ότι «είναι τα λειτουργικά, οικονομικά, ψυχολογικά οφέλη που παρέχονται από μια απασχόληση και αναγνωρίζονται σε συνδυασμό με την επιχείρηση» (σελ. 4). Οι ίδιοι ισχυρίστηκαν ότι ο ορισμός βρίσκει εφαρμογή στα λόγια ενός εργαζόμενου σε μια έρευνα «αν έχουμε τα καλύτερα καταστήματα, με τους καλύτερους εργαζόμενους, τότε θα έχουμε και την καλύτερη φήμη (Word of mouth), και θα λαμβάνουμε και τις αιτήσεις για εργασία από τους καλύτερους, οπότε κατά συνέπεια, θα έχουμε τα καλύτερα καταστήματα» (Ambler & Barrow, 1996, σελ. 1 & 2). Απέδωσαν αυτήν την έννοια με το ακόλουθο σχήμα:



Εικόνα 1. Σύνδεσμος μεταξύ ποιότητας εργαζομένων και ποιότητας προϊόντος/υπηρεσίας, (πηγή Ambler & Barrow, 1996)

2.3. Εξέλιξη του Employer branding

Τα σπουδαία εργασιακά περιβάλλοντα, που έχουν μεγάλο βαθμό ελκυστικότητας για τους εργαζόμενου δεν προκύπτουν στην τύχη, αλλά είναι το αποτέλεσμα προσπαθειών και εσκεμμένων πρωτοβουλιών και στρατηγικών που στόχο έχουν την προσέλκυση, την εμπλοκή και τη διατήρηση των εργαζομένων. Πράγματι, η επωνυμία του εργοδότη (Employer branding) είναι το προϊόν των συνολικών κινήσεων μιας επιχείρησης που σκοπό έχει να μεταδώσει με το υπάρχον και μελλοντικό προσωπικό ότι είναι ένας επιθυμητός τόπος εργασίας (Lloyd, 2002, p. 65). Βέβαια, από μια άλλη σκοπιά, η επιχείρηση δεν είναι σε θέση να ελέγξει αυτήν την φήμη και την επωνυμία, καθώς η αξία της έγκειται στο ότι επαφίεται στην οπτική και την αξιολόγηση των εξωτερικών παρατηρητών. Από αυτή την άποψη, ο βαθμός στον οποίο η επωνυμία του εργοδότη μιας επιχείρησης αντιστοιχεί στις εμπειρίες των εργαζομένων της με την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες καθορίζει τον αντίκτυπο της φήμης του εργοδότη στην αγορά (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2016).

Από την εποχή που πρώτοι οι Ambler και Barrow, (1996) έδωσαν τον ορισμό του Employer branding, έχουν διαφοροποιηθεί πολλά στοιχεία. Τα τεχνολογικά δεδομένα εκείνης της εποχής, αν και όχι πολλά χρόνια πριν, έχουν εξελιχθεί και σε πολλές περιπτώσεις αντικατασταθεί από νέες τεχνολογίες με αποτέλεσμα να υπάρχουν σήμερα επιλογές πληροφορικής πολύ ανώτερες από αυτές που αντικαταστάθηκαν. Αυτό έχει επιτρέψει την αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων και την έχει ενδυναμώσει με νέους τρόπους. Από την μέρα που οι χρήστες του διαδικτύου μπορούν με ευκολία να δημιουργήσουν περιεχόμενο και να εκθέσουν την άποψή τους, κάτι που τους επέτρεψε η τεχνολογία Web 2.0, ο παγκόσμιος ιστός έγινε κοινωνικός μέσω των κοινωνικών δικτύων, των κοινοτήτων και των αντίστοιχων έξυπνων συσκευών (Kietzmann, Silvestre, McCarthy, & Pitt, 2012). Οι άνθρωποι άρχισαν να μαθαίνουν και να λαμβάνουν υπόψη τους τις απόψεις αγνώστων ατόμων, για κάθε είδους αγαθό ή υπηρεσία, όπως για ταξίδια (TripAdvisor), βιβλία και άλλα αγαθά (Amazon), εστιατόρια, χώρους αναψυχής, ταινίες και άλλα. Με αυτόν τον τρόπο οι ιστοσελίδες που σχετίζονται με κριτικές και έκθεση απόψεων έγιναν η κανονικότητα για την συμβουλευτική των καταναλωτών, και όπως είναι φυσικό, αυτή η τάση δεν άφησε στο περιθώριο το χώρο της εργασίας, όπου εργαζόμενοι και άλλοι χρήστες δημοσιεύουν και διαβάζουν πολυάριθμες κριτικές για τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν διάφορα δίκτυα, που είναι είτε γενικότερα (Facebook, YouTube, Twitter), ή πιο εξειδικευμένα, (LinkedIn) όπου οι άνθρωποι μοιράζονται τις εμπειρίες τους γύρω από επιχειρήσεις ως οργανισμούς απασχόλησης και δημιουργείται με αυτό τον τρόπο η φήμη από στόμα-σε-στόμα σχετικά με την εργασία, τις παροχές και το γενικότερο ρόλο ως εργοδότες, (Ventura, 2013). Η διάχυση της πληροφορίας όπως προαναφέρθηκε και η αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών του ιστού είχε μεγάλο αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και στη φήμη τους, καθώς και στις δυνατότητές τους να προσελκύσουν αξιόλογους υποψήφιους για εύρεση εργασίας (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2016).

2.4. A great place to work

Κάθε χρόνο το περιοδικό Fortune, σε συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work καταρτίζει μια λίστα με τις 100 καλύτερες επιχειρήσεις για να εργάζεται κάποιος. Η μεθοδολογία της αξιολόγησης των επιχειρήσεων για την κατάταξή τους, αναφέρεται στην ιστοσελίδα <https://fortune.com/best-companies/2019/methodology/> του διαδικτυακού περιοδικού. Εκεί αναφέρεται ότι σε συνεργασία με την εταιρεία αναλύσεων «Great Place to Work» η έρευνα γίνεται με την αντιπροσώπηση περισσότερων από 4,3 εκατομμυρίων εργαζομένων. Η έρευνα βασίζεται σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν διάφορες πτυχές του κατά πόσο οι επιχειρήσεις που εργάζονται οι ερωτώμενοι συνιστούν το καλύτερο περιβάλλον εργασίας.

Ένα ποσοστό 85% της αξιολόγησης βασίζεται στο τι αναφέρουν οι εργαζόμενοι γύρω από τις εργασιακές τους εμπειρίες, την εμπιστοσύνη και το να φτάνουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους ως μέρος του οργανισμού, ανεξάρτητα από το ποιο είναι ή τι κάνουν. Οι εμπειρίες αυτές αναλύονται σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό, τη σύνθεσή του και το τι επικρατεί στον τομέα και στην περιοχή.

Το υπόλοιπο μέρος περιλαμβάνει μια αξιολόγηση όλων των εργαζομένων γύρω από τις καθημερινές τους εμπειρίες που έχουν να κάνουν με τις αξίες της επιχείρησης, τη δυνατότητα των εργαζομένων να συνεισφέρουν με νέες ιδέες, και την αποτελεσματικότητα των ηγετών τους.

Προκειμένου να συμμετέχουν στην έρευνα οι επιχειρήσεις υποβάλλουν μια αίτηση στην οποία τεκμηριώνουν περισσότερα από 200 στοιχεία που περιγράφουν τα προγράμματα και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια ο οργανισμός Great Place to Work διεξάγει μια ανώνυμη έρευνα που απευθύνεται στους εργαζομένους της κάθε επιχείρησης. Προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι η μέγιστη δυνατή αξιοπιστία και να ελαχιστοποιηθεί το στατιστικό σφάλμα σε ποσοστό 5% ή λιγότερο, η έρευνα συμπεριλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους από κάθε επιχείρηση. Το ένα μέρος των αποτελεσμάτων προκύπτει από την ανάλυση των προγραμμάτων και πρακτικών

της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που κατατέθηκαν και τα τρία μέρη προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των εργαζομένων. Η έρευνα περιλαμβάνει επιχειρήσεις με τουλάχιστον 1000 εργαζόμενους, ενώ δεν συμμετέχουν κυβερνητικοί φορείς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Μεθοδολογία της έρευνας

Ο ορισμός της έρευνας αναφέρει ότι είναι ο τρόπος που οι άνθρωποι αναζητούν στοιχεία ακολουθώντας διαδικασίες μέσα από συστηματικές μεθόδους, και αξιοποίησής τους έχοντας ως στόχο την επίλυση προβλημάτων και την διεύρυνση των γνώσεων τους (Saunders, et. al., 2009).

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει ένα ερευνητικό μέρος. Στο παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια περιγραφή των στοιχείων της έρευνας και των μεθόδων που ακολουθήθηκαν, προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για το on line recruitment των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τη λίστα των 100 καλύτερων επιχειρήσεων για να εργάζεται κάποιος.

3.1. Τεχνικές συλλογής δεδομένων

Οι τεχνικές της έρευνας σε σχέση με τη μέθοδο συλλογής δεδομένων μπορούν να διακριθούν σε πρωτογενή και δευτερογενή. Το πρώτο είδος έρευνας αναφέρεται σε δεδομένα που συλλέγονται από τον ερευνητή, από την πηγή τους και δεν έχουν χρησιμοποιηθεί προηγουμένως σε ερευνητικές εργασίες. Η έρευνα αυτού του τύπου περιλαμβάνει διακριτές τεχνικές συλλογής, όπως μετρήσεις γνώμης και δημοσκοπήσεις, έρευνες που καταγράφουν τις απαντήσεις ενός δείγματος, τηλεφωνικές μελέτες ή αναλύσεις και πειράματα και άμεσες παρατηρήσεις στις φυσικές επιστήμες.

Από την άλλη πλευρά, η δευτερογενής έρευνα αναφέρεται σε συλλογή, συνένωση ή/ και επεξεργασία στοιχείων που έχουν προηγουμένως συγκεντρωθεί από μια πρωτογενή έρευνα και είναι διαθέσιμα για περαιτέρω ανάλυση ή σύνθεση .(Crouch & Housden , 2003).

Η παρούσα έρευνα έχει τα χαρακτηριστικά μιας δευτερογενούς έρευνας, καθώς περιλαμβάνει στοιχεία από τη λίστα των 100 καλύτερων επιχειρήσεων του Fortune (Top 100 Great Places to Work), που ελήφθησαν από την ιστοσελίδα του Great

Place to Work <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019> και από τις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων που συγκαταλέγονται σε αυτήν τη λίστα.

3.2. Είδος έρευνας

Στη βιβλιογραφία μπορεί κανείς να απαντήσει τρία βασικά είδη έρευνας:: την περιγραφική έρευνα (descriptive - research), την αιτιολογική έρευνα (causal - research ή explanatory - research), και την εξερευνητική έρευνα (exploratory - research) (Johnson, 1994).

Ο στόχος της περιγραφικής έρευνας είναι να παραθέσει τα χαρακτηριστικά και τις πτυχές ενός φαινομένου, ενός συνόλου, ενός πληθυσμού ή μιας κατάστασης. Πρόκειται για ένα είδος έρευνας στο οποίο δεν έχει θέση η μεροληψία και τα στοιχεία/ γεγονότα πρέπει να καταγράφονται ακριβώς όπως είναι, σε μια πιστή αποτύπωση της πραγματικότητας (Johnson, 1994). Έμφαση δίνεται στο εύρος της περιγραφής, ενώ δεν γίνονται προσπάθειες ανάλυσης των αιτίων που βρίσκονται πίσω από τα χαρακτηριστικά που περιγράφονται.

Η αιτιολογική έρευνα χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής επιθυμεί να προσδιορίσει τις σχέσεις μεταξύ χαρακτηριστικών ενός πληθυσμού ή ενός φαινομένου, όπως επίσης και το είδος των σχέσεων (Johnson, 1994). Πρόκειται για αναλύσεις που περιλαμβάνουν σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος με παρατήρηση και ανάλυση ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών, μέσω κατάλληλων στατιστικών εργαλείων.

Η εξερευνητική έρευνα ερευνά ένα φαινόμενο, ή μια κατάσταση και προσφέρει επιπρόσθετη γνώση. Μέσω της εξερευνητικής μεθόδου συλλέγονται λεπτομερή στοιχεία για τους τρόπους που λειτουργούν διαδικασίες, άνθρωποι, φαινόμενα και συχνά δεν υπάρχουν πολλά διαθέσιμα στοιχεία (Johnson, 1994). Η αξιοποίηση της εξερευνητικής έρευνας απαντάται κυρίως σε καταστάσεις στις οποίες ένα πρόβλημα δεν έχει ξεκάθαρη μορφή και απαιτεί διερεύνηση, πειράματα, δοκιμές,

ή και άλλους τρόπους συλλογής πρωτογενών στοιχείων, ή και δευτερογενών στοιχείων, και συνδυασμούς όλων αυτών.

Για τις ανάγκες της εργασίας, η έρευνα που σχεδιάστηκε είναι μια περιγραφική έρευνα, καθώς ο σκοπός είναι να γίνει περιγραφή του τρόπου που γίνεται on-line recruitment από τις επιχειρήσεις της λίστας του Great Place to Work.

3.3. Τύπος έρευνας

Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι έρευνας, που αναφέρονται στον τύπο των δεδομένων που συλλέγουν και πώς αυτά επεξεργάζονται και παρουσιάζονται: η ποιοτική και η ποσοτική (Bryman, 2011, Given, 2008).

Σε μια ποσοτική έρευνα, τα δεδομένα είναι ποσοτικά, συνήθως καταγράφονται με αριθμούς και η επεξεργασία τους γίνεται χρησιμοποιώντας μαθηματικά και στατιστική. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να μελετηθούν φαινόμενα και πληθυσμοί, μέσω των μετρήσιμων χαρακτηριστικών τους. Τα δεδομένα σε μια ποσοτική έρευνα κατατάσσονται, ταξινομούνται, ομαδοποιούνται και αναλύονται. Οι μέθοδοι που επιστρατεύονται πρέπει να παρέχουν ακριβείς μετρήσεις και αμερόληπτη ανάλυση, καθώς έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να πάρουν τη μορφή συμπερασμάτων και εννοιών (Bryman, 2011).

Στην άλλη περίπτωση, η ποιοτική μέθοδος, περιλαμβάνει διερεύνηση σχετικά με το πώς και το γιατί των παρατηρούμενων πληθυσμών και φαινομένων. Η διαδικασία περιλαμβάνουν συλλογή και επεξεργασία ποιοτικών δεδομένων, όπως στοιχεία παρατήρησης ή συνεντεύξεων και ανάλυση κειμένων, κάτι που προϋποθέτει την ανάμειξη του ερευνητή, που δεν μπορεί να μείνει αμέτοχος (Creswell, 2002).

Για την ανάλυση του on line recruitment των επιχειρήσεων σχεδιάστηκε μια ποσοτική έρευνα, που, όπως αναφέρθηκε, βασίζεται σε δευτερογενή δεδομένα,

που επίσης περιλαμβάνει και στοιχεία ποιοτικής έρευνας. Τα ποσοτικά δεδομένα επεξεργάστηκαν με στατιστικές μεθόδους κατάλληλες για την αριθμητική φύση τους. Τα ποιοτικά δεδομένα αποτελούνται από τις λέξεις και εκφράσεις που απαντήθηκαν στις εισαγωγικές σελίδες των διαδικτυακών τόπων για την on line προσέλκυση εργαζομένων.

3.4. Μέθοδος συλλογής και επεξεργασίας στοιχείων

Η συλλογή των δεδομένων για την έρευνα έγινε σε δυο βήματα. Αρχικά από τη λίστα των 100 καλύτερων επιχειρήσεων του Fortune (Top 100 Great Places to Work), που ελήφθησαν από την ιστοσελίδα του Great Place to Work <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019> καταγράφηκαν το όνομα της επιχείρησης, ο τομέας/κλάδος της οικονομίας που δραστηριοποιείται, η σειρά κατάταξης, ο αριθμός των υπαλλήλων, η χώρα, και το ποσοστό των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι η επιχείρηση είναι a great place to work.

Στη συνέχεια, μετά από μια διαδικασία αναζήτησης της ιστοσελίδας της επιχείρησης που αφορά το recruitment (η αναζήτηση έγινε μέσω της μηχανής αναζήτησης Google), εντοπίστηκε η ιστοσελίδα της κάθε επιχείρησης και έγινε καταγραφή των στοιχείων που αφορούν την προσέλκυση και την στρατολόγηση υπαλλήλων. Η πλήρης λίστα των ονομάτων, με τις αντίστοιχες διευθύνσεις της ιστοσελίδας παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας.

Κατόπιν, τα δεδομένα αυτά επεξεργάστηκαν στο Microsoft Excel, με στατιστικές τεχνικές και διαδικασίες ομαδοποίησης, και δημιουργήθηκαν πίνακες και γραφήματα που χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή και των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Αποτελέσματα

Η ανάλυση των δεδομένων από τις 100 επιχειρήσεις που αποτελούν τη λίστα του περιοδικού Fortune, περιλαμβάνει στοιχεία για τη διαδικτυακή τους παρουσία που αποσκοπεί στην προσέλκυση εργαζομένων (online recruiting). Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης παρουσιάζονται σε ενότητες που αναφέρονται στον κλάδο των επιχειρήσεων, το μέγεθός τους, τα στοιχεία περιγραφή της θέσης εργασίας και τα ζητούμενα από τους υποψήφιους στοιχεία.

Στον διαδικτυακό τόπο (<https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces/100-best/2019>) που είναι αναρτημένες οι 100 καλύτερες επιχειρήσεις για να εργάζεται κάποιος, περιλαμβάνεται ο τομέας της οικονομίας στην οποία οι επιχειρήσεις αυτές δραστηριοποιούνται, η πόλη/πολιτεία / χώρα², και ένα σύντομο προφίλ που περιλαμβάνει το πλήθος των εργαζομένων³ και τη σύνθεσή τους, από άποψη κατανομής ηλικίας και προϋπηρεσίας, και το ποσοστό των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι η επιχείρηση είναι «A great place to work» (GPW).

4.1. Περιγραφή των 100 επιχειρήσεων που είναι GPW

4.1.1. Τομέας της οικονομίας

Οι τομείς στους οποίους λειτουργούν οι επιχειρήσεις της λίστας των 100, είναι οι έντεκα τομείς που αναφέρονται στον πίνακα 1 και το διάγραμμα 1 που ακολουθεί. Μπορεί από τα στοιχεία αυτά να γίνει αντιληπτό, ότι ο κλάδος των υπηρεσιών (τριτογενής τομέας) έχει τη μεγαλύτερη μερίδα. Ο κλάδος με τη μεγαλύτερη συχνότητα είναι οι Οικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες (21%) που περιλαμβάνουν τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες και άλλους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Στη δεύτερη θέση με ποσοστό 19% είναι οι επιχειρήσεις με αντικείμενο τις τεχνολογίες πληροφορικής (Information Technology), στην τρίτη

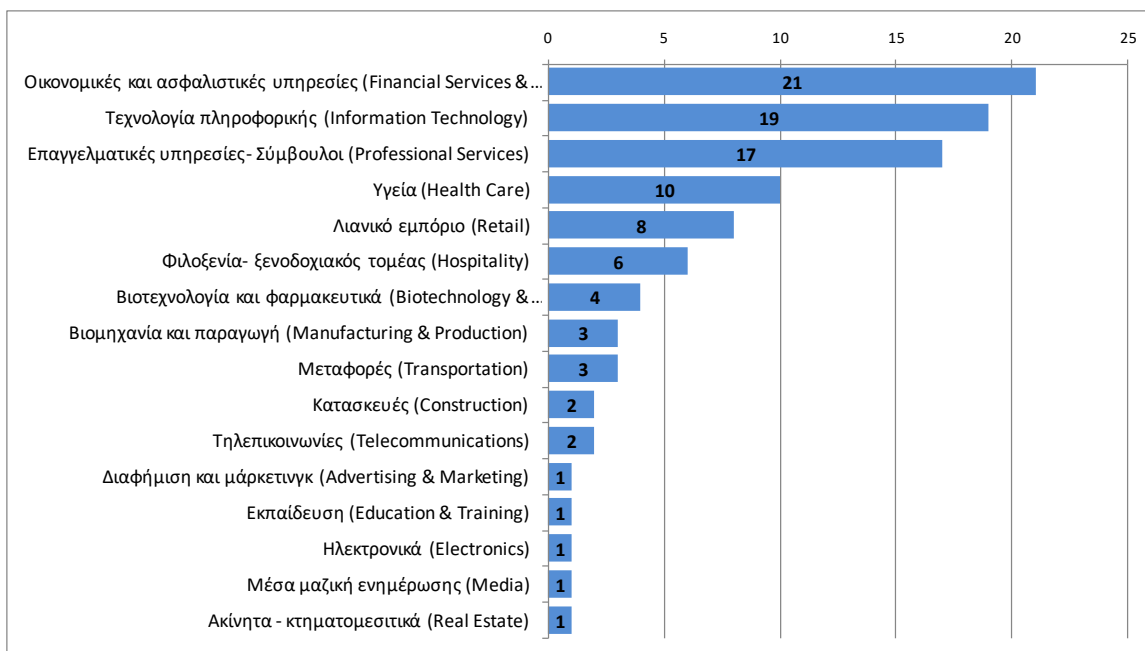
² Οι επιχειρήσεις έχουν όλες βάση στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, καθώς σε αυτές αναφέρεται η έρευνα του Fortune.

³ Για μερικές από τις επιχειρήσεις δεν αναφέρεται το πλήθος των εργαζομένων.

θέση είναι οι επιχειρήσεις με αντικείμενο Επαγγελματικές υπηρεσίες- Σύμβουλοι (Professional Services) (17%), που περιλαμβάνουν επιχειρήσεις συμβούλων, νομικές υπηρεσίες, παροχής λογιστικών υπηρεσιών, στελέχωσης κ.α. Στην τέταρτη θέση είναι ο τομέας της υγείας (10%). Ο πλήρης κατάλογος ακολουθεί στον πίνακα 1 και το διάγραμμα 1.

Πίνακας 1. Τομείς της οικονομίας που ανήκουν οι 100 επιχειρήσεις

Τομέας/κλάδος	Συχνότητα	Ποσοστό
Οικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες (Financial Services & Insurance)	21	21%
Τεχνολογία πληροφορικής (Information Technology)	19	19%
Επαγγελματικές υπηρεσίες- Σύμβουλοι (Professional Services)	17	17%
Υγεία (Health Care)	10	10%
Λιανικό εμπόριο (Retail)	8	8%
Φιλοξενία- ξενοδοχειακός τομέας (Hospitality)	6	6%
Βιοτεχνολογία και φαρμακευτικά (Biotechnology & Pharmaceuticals)	4	4%
Βιομηχανία και παραγωγή (Manufacturing & Production)	3	3%
Μεταφορές (Transportation)	3	3%
Κατασκευές (Construction)	2	2%
Τηλεπικοινωνίες (Telecommunications)	2	2%
Διαφήμιση και μάρκετινγκ (Advertising & Marketing)	1	1%
Εκπαίδευση (Education & Training)	1	1%
Ηλεκτρονικά (Electronics)	1	1%
Μέσα μαζική ενημέρωσης (Media)	1	1%
Ακίνητα – κτηματομεσιτικά (Real Estate)	1	1%

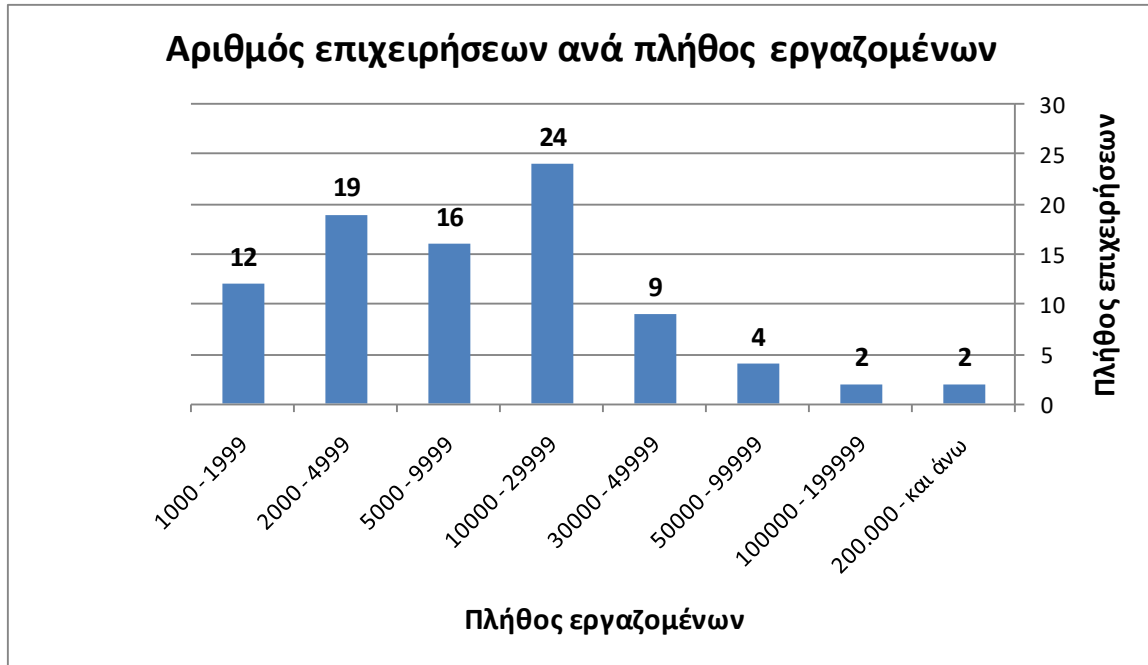


Διάγραμμα 1. Τομείς της οικονομίας που ανήκουν οι 100 επιχειρήσεις

4.1.2. Μέγεθος επιχείρησης

Για 88 από τις 100 επιχειρήσεις, υπήρχε διαθέσιμη η πληροφορία για το πλήθος των εργαζομένων στην κάθε επιχείρηση. Καθώς το κριτήριο συμμετοχής είναι το μέγεθος της επιχείρησης να είναι τουλάχιστον 1000 εργαζόμενοι, αυτό είναι και το κάτω όριο. Το μέσο μέγεθος των επιχειρήσεων (πλήθος εργαζομένων) είναι 23.436,14 εργαζόμενοι, με μεγάλη διασπορά (T.A.=44.165,54).

Δύο επιχειρήσεις έχουν περισσότερους από 200.000 εργαζόμενους (μια στις μεταφορές και μια στο λιανικό εμπόριο) και δυο μεταξύ 100.000 και 200.000 (μια στις οικονομικές υπηρεσίες και μια στη φιλοξενία). Η κατηγορία με τις περισσότερες επιχειρήσεις είναι αυτή με αριθμό υπαλλήλων μεταξύ 10.000 και 30.000 (διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2. Μέγεθος επιχειρήσεων (πλήθος εργαζομένων)

4.1.3. Αποτίμηση από τους εργαζομένους

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων εκφράστηκαν στην πρωτογενή έρευνα του Great Place to Work με ένα ποσοστό επί τοις εκατό των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι η επιχείρησή τους είναι a Great Place to Work. Τα ποσοστά αυτά κυμαίνονται από 77% έως 98%. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι μεγαλύτερο ποσοστό δεν αντιστοιχεί απαραίτητα και σε καλύτερη κατάταξη στην λίστα των 100. Για παράδειγμα, η εταιρεία Adobe με ποσοστό 92% είναι στη θέση 22, ενώ η Intuit Inc (και οι δυο του κλάδου Information Technology), με ποσοστό 93% είναι στη θέση 24. Το μέγιστο 98% είναι το ποσοστό που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις Cisco (Information Technology) και η Pinnacle Financial Partners (Financial Services & Insurance). Ανά κλάδο, το μέσο ποσοστό απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα 2.

Πίνακας 2. Ποσοστό υπαλλήλων που δήλωσαν ότι η επιχείρηση που εργάζονται είναι GPW ανά κλάδο

Κλάδος	% υπαλλήλων που αναφέρουν ότι είναι GPW
Κατασκευές (Construction)	96,0%
Ακίνητα – κτηματομεσιτικά (Real Estate)	93,0%
Τεχνολογία πληροφορικής (Information Technology)	92,9%
Τηλεπικοινωνίες (Telecommunications)	91,5%
Οικονομικές και ασφαλιστικές υπηρεσίες (Financial Services & Insurance)	90,7%
Επαγγελματικές υπηρεσίες- Σύμβουλοι (Professional Services)	90,7%
Φιλοξενία- ξενοδοχειακός τομέας (Hospitality)	89,5%
Βιομηχανία και παραγωγή (Manufacturing & Production)	89,3%
Λιανικό εμπόριο (Retail)	89,0%
Μεταφορές (Transportation)	88,7%
Υγεία (Health Care)	87,6%
Βιοτεχνολογία και φαρμακευτικά (Biotechnology & Pharmaceuticals)	87,5%
Ηλεκτρονικά (Electronics)	87,0%
Διαφήμιση και μάρκετινγκ (Advertising & Marketing)	84,0%
Εκπαίδευση (Education & Training)	84,0%
Μέσα μαζική ενημέρωσης (Media)	77,0%
Γενικός μέσος όρος	90,2%

4.2. Ιστοσελίδες online recruitment

Από τις 100 επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, για τις 94 εντοπίστηκαν οι ιστοσελίδες που διαθέτουν για το online recruitment. Από τις υπόλοιπες 6, μια επιχείρηση δεν διαθέτει καθόλου σελίδα για διαδικτυακές προσλήψεις και δυο παραπέμπουν σε ειδικές για το σκοπό αυτό σελίδες (όπως για παράδειγμα το indeed.com). Επίσης, για τρεις επιχειρήσεις, αν και η αναζήτηση μέσω Google έδειξε ότι υπάρχει

ιστοσελίδα της επιχείρησης, αλλά αυτή δεν λειτουργούσε. Οι πληροφορίες για τις ιστοσελίδες στελέχωσης των επιχειρήσεων βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας.

Η επίσκεψη στις ιστοσελίδες διαδικτυακής στελέχωσης των επιχειρήσεων έδειξε ότι υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μέσων που χρησιμοποιούνται για το καλωσόρισμα των επισκεπτών της σελίδας, έχοντας ως απώτερο σκοπό να κεντρίσουν το ενδιαφέρον και να προτρέψουν τον επισκέπτη να προχωρήσει περισσότερο στην αναζήτηση εργασίας. Για παράδειγμα, κάποιες ιστοσελίδες περιλαμβάνουν στην αρχική επαφή κάποιο βίντεο ή κινούμενη εικόνα, που παρουσιάζει την επιχείρηση, ή στιγμιότυπα από την εργασία/ζωή στην επιχείρηση, ή αφηγήσεις εργαζομένων. Κάποιες επιχειρήσεις εμφανίζουν στην αρχική οθόνη ή σε κάποια από τις αρχικές, τις παροχές και τα οφέλη που προσφέρουν στους εργαζόμενους, που δεν αναφέρονται μεν στις αποδοχές, καθώς δεν αφορούν κάποιες συγκεκριμένες θέσεις, αλλά άλλα οφέλη, όπως ασφάλιση, περίθαλψη, πρόγραμμα stock options, προγράμματα διακοπών, εκπαίδευση.

Κάποιες ιστοσελίδες, έχουν ως εισαγωγική σελίδα τον σκοπό τους ή την αποστολή, ή στοιχεία που αντανakλούν τις αξίες και τις προτεραιότητές τους. Περιλαμβάνουν επίσης στοιχεία ή δηλώσεις για την παροχή ίσων ευκαιριών στην εύρεση εργασίας τη θέση και το ρόλο της γυναίκας στην επιχείρηση και στοιχεία για την αποδοχή της διαφορετικότητας. Αναφέρονται επίσης στην επιχειρησιακή κουλτούρα, στην ομαδικότητα, σε ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και σε δρώμενα (events) που λαμβάνουν χώρα.

Υπάρχουν και ιστοσελίδες που δεν περιλαμβάνουν τίποτα από όλα αυτά και κατευθύνουν άμεσα στην αναζήτηση από τον ενδιαφερόμενο της θέσης/των θέσεων που του ταιριάζει.

Από την ανάλυση που έγινε σε λέξεις και φράσεις που χρησιμοποιούνται στις αρχικές ιστοσελίδες στελέχωσης, η λέξη που χρησιμοποιείται περισσότερο είναι η λέξη «Κουλτούρα» (culture) και κατόπιν η λέξη «Άνθρωποι». Ακολουθούν οι λέξεις «αξίες», «καινοτομία», «σκοπός», «αποστολή», και άλλες που εμφανίζονται στο ακόλουθο διάγραμμα (συννεφόμετρο, στο οποίο το μέγεθος της γραμματοσειράς

εργαζόμενος), πλήρους ή μερικής απασχόλησης. Για τις επιχειρήσεις που αναφέρονται σε θέσεις εργασίας διεθνώς, υπάρχει επιλογή ανά χώρα (19 επιχειρήσεις).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης για τους τρόπους αναζήτησης που παρέχονται στις ιστοσελίδες στελέχωσης παρατίθενται στον πίνακα 3, που ακολουθεί.

Πίνακας 3. Τρόποι αναζήτησης θέσης εργασίας

Αναζήτηση θέσεων	Πλήθος ιστοσελίδων
Ανά ειδικότητα	7
Ανά τύπο (νέοι/έμπειροι)	7
Ανά ευρύτερη περιοχή/ήπειρο	1
Ανά χώρα	4
Ειδικότητα και περιοχή	12
επιλογή με πολλαπλά πεδία	21
κατηγορία	4
λέξεις κλειδιά	5
λέξεις κλειδιά ή χώρα /περιοχή	3
λέξεις κλειδιά και κατηγορία	3
λέξεις κλειδιά και περιοχή	13
λέξεις κλειδιά κατηγορία και περιοχή	11
Σύνολο	91

4.4. Περιγραφή εργασίας πριν την αίτηση

Αφού οι επισκέπτες της ιστοσελίδας κάνουν την αναζήτηση των θέσεων εργασίας με βάση τα παραπάνω κριτήρια, τους εμφανίζεται μια λίστα από τις διαθέσιμες θέσεις που πληρούν τα κριτήρια και μπορούν να επιλέξουν μια από αυτές. Μετά

την επιλογή της θέσης, εμφανίζονται μια σειρά από πληροφορίες που την αφορούν.

(α) Περιγραφή της θέσης εργασίας: Από τις ιστοσελίδες που εξετάστηκαν (96, καθώς για 4 δεν υπήρχε λειτουργική σελίδα με τη θέση) μόνο δυο δεν περιλάμβαναν περιγραφή της θέσης εργασίας, παρά μόνο κάποιες γενικές πληροφορίες.



Διάγραμμα 4. Περιγραφή της θέσης εργασίας

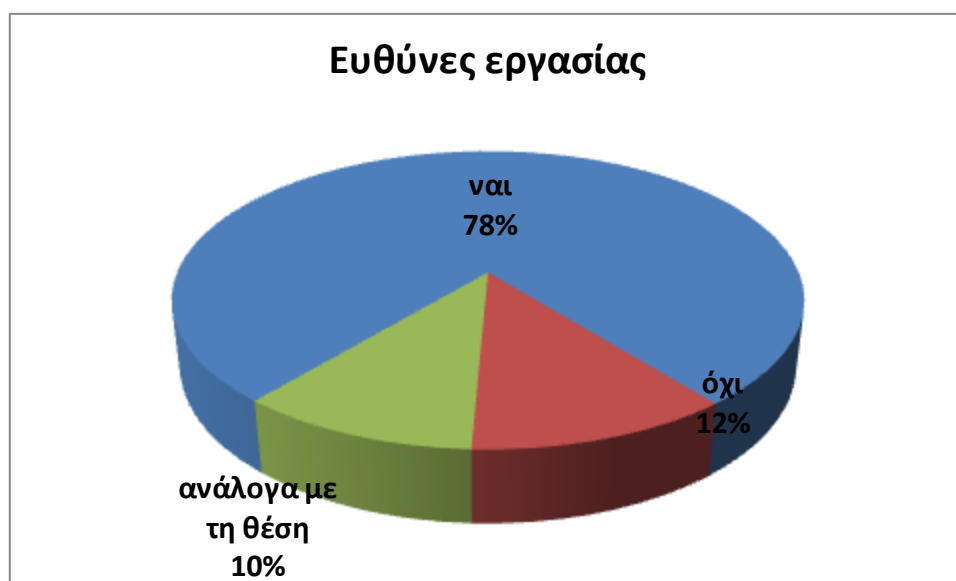
(β) Απαιτήσεις εργασίας. Για την πλειονότητα των ιστοσελίδων στελέχωσης, μετά την περιγραφή της θέσης εργασίας αναφέρονται οι απαιτήσεις που έχει η εργασία, περιλαμβάνοντας, κατά κύριο λόγο τι θα πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος. Σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρονται και ιδιαίτερες απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα σωματικές απαιτήσεις (κυρίως για χειρωνακτικά επαγγέλματα αναφέρεται αν χρειάζεται ο υποψήφιος να σηκώνει βάρη, να σκύβει, να περπατάει, να στέκεται για αρκετή ώρα, να μιλάει δυνατά κ.α.). Από τις ιστοσελίδες που εξετάστηκαν, 84 αναφέρουν τις απαιτήσεις της εργασίας, 9 όχι και 2 είναι ανάλογα με τη θέση⁴ (διάγραμμα 5).

⁴ Σε πολλές περιπτώσεις η έρευνα εξέτασε περισσότερες από μια θέσεις εργασίας που εμφανίζονται σε έναν ιστότοπο, προκειμένου να διαπιστωθεί αν υπάρχει η ίδια τακτική. Σε καμία περίπτωση δεν εξετάστηκαν όλες οι θέσεις, ή πολλές ανά εταιρεία, καθώς αυτό δεν είναι εφικτό.



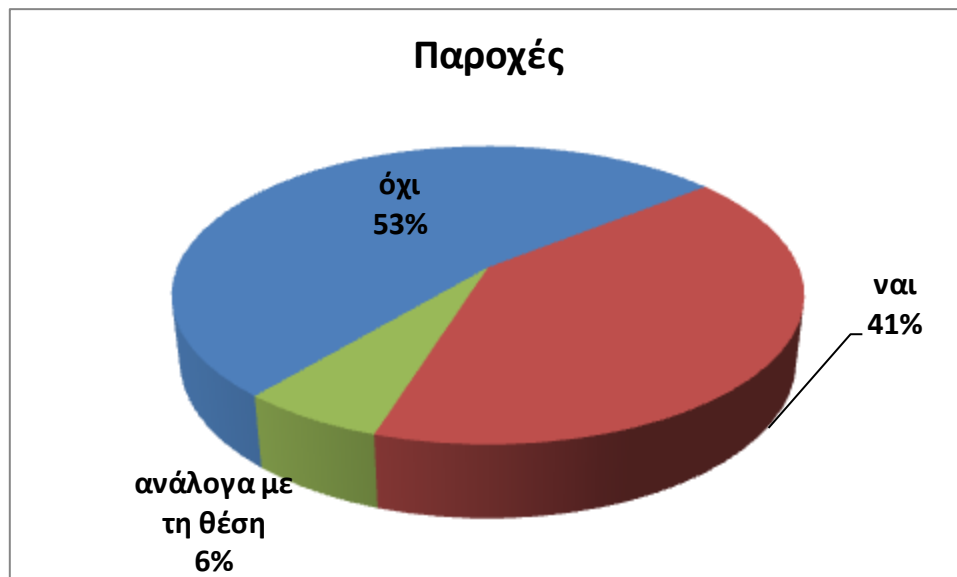
Διάγραμμα 5. Απαιτήσεις της θέσης εργασίας

(γ) Ευθύνες της θέσης εργασίας: Αναφέρονται στο τι πρέπει να κάνει ο εργαζόμενος, σε κάποιες περιπτώσεις αναφέρονται οι καθημερινές, εβδομαδιαίες, μηνιαίες και ετήσιες ευθύνες και αναθέσεις, πιθανές σχέσεις με πελάτες, πληροφορίες που σχετίζονται με την ιεραρχία, και άλλα. Από τις ιστοσελίδες 75 αναφέρουν τις ευθύνες της θέσης εργασίας, 11 όχι και 10 είναι ανάλογα με τη θέση (διάγραμμα 6).



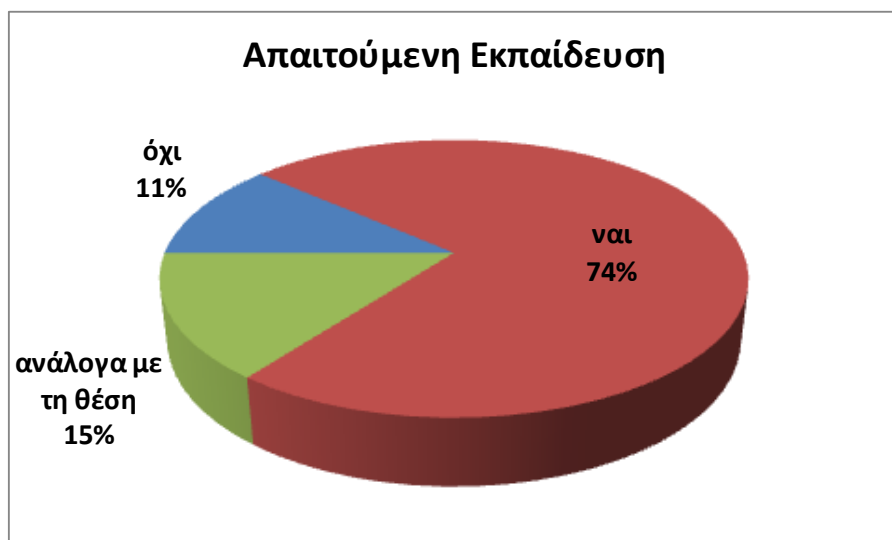
Διάγραμμα 6. Ευθύνες της θέσης εργασίας

(γ) Παροχές: Σε αρκετές ιστοσελίδες αναφέρονται οι παροχές για τη θέση εργασίας, που αφορούν ποικίλα οφέλη που μπορούν να έχουν οι εργαζόμενοι. Οι παροχές αυτές, είτε αναφέρονται πριν ο υποψήφιος επιλέξει κάποια θέση (όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην ενότητα 4.2, οπότε ισχύουν για όλες τις θέσεις) είτε ο υποψήφιος μπορεί να τις δει αφού επιλέξει τη θέση εργασίας που τον ενδιαφέρει. Από τις ιστοσελίδες, 51 δεν αναφέρουν παροχές, 39 αναφέρουν και 6 βρέθηκε ότι είναι ανάλογα με τη θέση, όπως εμφανίζεται στο διάγραμμα 7 (κάτι που σε κάποιες περιπτώσεις οφείλεται στο ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις στη λίστα είναι σύμβουλοι επιχειρήσεων και υπάρχουν θέσεις εργασία που αφορούν πελάτες αυτών των εταιρειών).



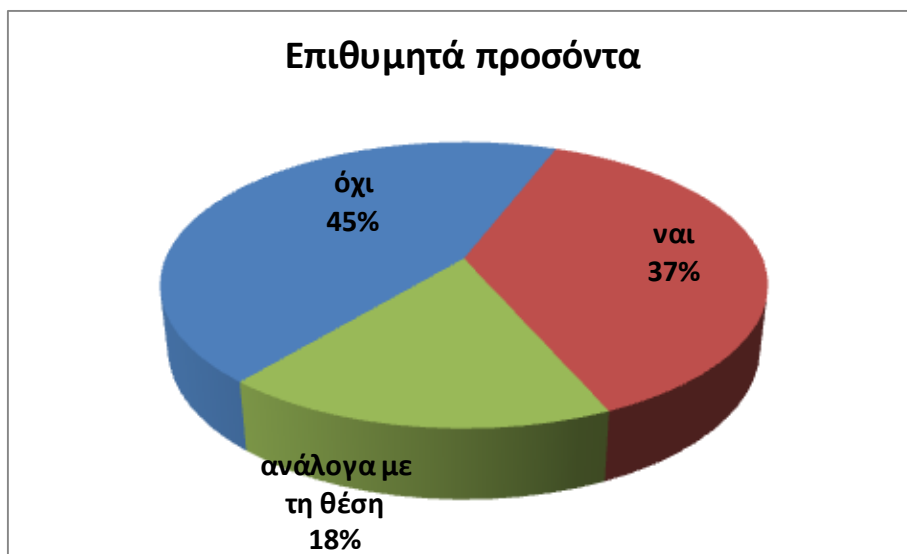
Διάγραμμα 7. Ποσοστό επιχειρήσεων που αναφέρουν παροχές

(δ) Απαιτούμενη εκπαίδευση: Οι περισσότερες θέσεις εργασίας, στις ιστοσελίδες στελέχωσης που εξετάστηκαν αναφέρουν την εκπαίδευση που απαιτείται για τη θέση εργασίας. Συγκεκριμένα, 71 αναφέρουν τι είδους εκπαίδευση και σε ποιο επίπεδο απαιτείται για τη θέση, 11 δεν αναφέρουν και για 14 αυτό είναι ανάλογα με τη θέση εργασίας (διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8. Ποσοστό επιχειρήσεων που αναφέρουν απαιτούμενη εκπαίδευση

(ε) Επιθυμητά προσόντα: Τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση αναφέρονται για όλες τις θέσεις εργασίας, καθώς είναι το στοιχείο που έχει την πιο καθοριστική σημασία για τη θέση. Από την άλλη πλευρά, τα επιθυμητά προσόντα, αυτά δηλαδή που δεν είναι απολύτως απαραίτητα για την εκτέλεση των καθηκόντων, αλλά θα δώσουν ένα πλεονέκτημα στους υποψήφιους, δεν αναφέρονται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων. Για την ακρίβεια, ένα ποσοστό 37% τα αναφέρουν, και ένα ποσοστό 18% τα αναφέρουν για κάποιες θέσεις (διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. Ποσοστό επιχειρήσεων που αναφέρουν επιθυμητά προσόντα

4.5. Αναφορές σχετικά με διαδικασίες επιλογής υποψηφίων

Μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων παρέχει στις ιστοσελίδες στελέχωσης πληροφορίες για το ποια είναι τα κριτήρια επιλογής υποψηφίων και πώς εξελίσσονται οι διαδικασίες επιλογής. Στις ιστοσελίδες τους υπάρχουν είτε πληροφορίες για το πώς επιλέγονται οι κατάλληλοι από τη λίστα υποψηφίων, ή και στοιχεία/σχεδιαγράμματα για τα επόμενα βήματα μετά την αίτηση και την κατάθεση βιογραφικού. Μια επιχείρηση, παραθέτει μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στην οποία μπορούν, όσοι ενδιαφέρονται, να στείλουν ένα αίτημα για να λάβουν τις πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής. Τα ποσοστά των επιχειρήσεων που παρέχουν αυτές τις πληροφορίες φαίνονται στη συνέχεια, στα γραφήματα 10 και 11.



Διάγραμμα 10. Ποσοστό επιχειρήσεων που αναφέρουν κριτήρια επιλογής



Διάγραμμα 11. Ποσοστό επιχειρήσεων που παρέχουν πληροφορίες για τις διαδικασίες επιλογής

4.6. Σύνδεση και βιογραφικό σημείωμα

Όλες οι επιχειρήσεις στις ιστοσελίδες έχουν πεδία για τη μεταφόρτωση αρχείων για το βιογραφικό σημείωμα. Πολλές επίσης δίνουν τη δυνατότητα να μεταφορτώσει ο υποψήφιος και μια συνοδευτική επιστολή, επιπρόσθετα του βιογραφικού. Για να γίνει αυτό, σε όλες τις περιπτώσεις, πλην μιας, είναι απαραίτητη η δημιουργία λογαριασμού και η χρήση ονόματος χρήστη και κωδικού για να εισέλθει ο ενδιαφερόμενος στη διαδικασία υποβολής αίτησης για τη θέση εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει κάποιος να δώσει μια διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Εξαίρεση αποτέλεσε μια περίπτωση στην οποία η διαδικασία ξεκινάει με διαδραστικά μηνύματα, τύπου chat, στα οποία η ερευνήτρια αν και ξεκίνησε για τους σκοπούς της έρευνας, δεν συνέχισε.

Σε ένα ποσοστό 19% η φόρτωση αρχείου βιογραφικού δεν είναι υποχρεωτική, καθώς, αν δεν φορτωθεί αρχείο τα στοιχεία που είναι απαραίτητα (όπως εκπαίδευση και προϋπηρεσία) συμπληρώνονται στη συνέχεια σε κατάλληλα

πεδία. Η συμπλήρωση αυτών των στοιχείων γίνεται από την πλειονότητα των ιστοσελίδων, ακόμα και αν έχει μεταφορτωθεί αρχείο βιογραφικού σημειώματος.

4.7. Στοιχεία των υποψηφίων που συλλέγονται

Από τα δεδομένα των ιστοσελίδων που εξετάστηκαν προέκυψε ότι υπάρχουν πληροφορίες που ζητούνται από όλες τις επιχειρήσεις⁵, όπως είναι τα προσωπικά στοιχεία (που περιλαμβάνουν ονοματεπώνυμο, χώρα, διεύθυνση, τηλέφωνο/α, διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, και άλλα) και άλλες πληροφορίες που συλλέγονται μόνο από κάποιες επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, για δυο από τις επιχειρήσεις δεν εντοπίστηκε σημείο στο οποίο οι υποψήφιοι να αναγράφουν τις σπουδές τους και επίσης δυο δεν συλλέγουν στοιχεία προϋπηρεσίας (κάτι που βέβαια θα υπάρχει στο αρχείο του βιογραφικού).

Οι μισές επιχειρήσεις (55%) περιλαμβάνουν μεταξύ των ερωτήσεων διερεύνηση του αν οι υποψήφιοι έχουν τις προϋποθέσεις από νομικής άποψης και μεταναστευτικής πολιτικής (για παράδειγμα άδεια για εργασία ή βίζα) να εργαστούν στη χώρα που αιτούνται⁶. Για ένα ποσοστό 23% αυτό δεν εντοπίστηκε και ένα ποσοστό 22% των επιχειρήσεων συλλέγουν αυτήν την πληροφορία ανάλογα με τη θέση εργασίας και τη χώρα προορισμού (καθώς διαθέτουν θέσεις για πολλαπλές χώρες).

Επίσης, για το μεγαλύτερο ποσοστό των ιστοσελίδων (85%) εντοπίστηκε είτε στην αρχή, είτε μετά κατά την αίτηση) δήλωση για παροχή ίσων ευκαιριών και μη διακρίσεων.

Τέλος, οι μισές από τις επιχειρήσεις έχουν στις ιστοσελίδες στελέχωσής τους μια κατηγορία ερωτήσεων που ορίζουν ως στοιχεία αυτοπροσδιορισμού. Σε περιπτώσεις που ζητούνται πληροφορίες όπως είναι το φύλο ή η φυλή ή ειδικές

⁵ Το πλήθος των επιχειρήσεων για τις οποίες έγινε προσπάθεια αίτησης είναι 95, καθώς από τις 96 που εντοπίστηκε η ιστοσελίδα, η μια λειτουργεί με online μηνύματα και η ερευνήτρια δεν συνέχισε τη διαδικασία.

⁶ Στις περισσότερες περιπτώσεις η χώρα είναι οι Η.Π.Α.

κατηγορίες (ΑΜΕΑ και άλλα) γίνεται σαφής δήλωση ότι τα στοιχεία αυτά μόνο αν επιθυμεί κάποιος τα συμπληρώνει και δεν αποτελούν κριτήρια επιλογής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Συμπεράσματα

Οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό αποτελούν ένα πολύτιμο κεφάλαιο του οποίου η συμβολή είναι καίρια στην επιτυχία του οργανισμού και την εκπλήρωση των στόχων του. Αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο σε κάθε οργανισμό, χρειάζεται να εξασφαλιστεί ότι υπάρχουν σωστές διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που θα μπορούν να ικανοποιήσουν τις σύγχρονες ανάγκες εργασίας. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό να είναι ικανοποιημένοι, έτσι ώστε να μπορούν και να επιθυμούν να συμβάλλουν στα μέγιστα για την επιτυχία των συλλογικών στόχων, αλλά και για να παραμείνουν στην επιχείρηση.

Η γνώμη των εργαζομένων για την επιχείρηση είναι στις μέρες μας πρωτεύσας σημασίας και καθορίζει την εικόνα της επιχείρησης ως εργοδότη. Η γνώμη αυτή των εργαζομένων, αλλά και άλλων φορέων και του ευρύτερου κοινού μπορεί να ωφελήσει ή και να βλάψει τη φήμη μιας επιχείρησης (Kietzmann & Canhoto, 2013). Αυτός είναι ένας λόγος που οι επιχειρήσεις επιθυμούν να έχουν μια καλή φήμη η οποία χτίζεται από απόψεις που εκφράζονται και διαμοιράζονται από τους εργαζόμενους. Η καλή φήμη των επιχειρήσεων είναι ένα αποτέλεσμα που προκύπτει μέσα από την προσπάθειά τους να είναι όσο γίνεται καλύτεροι και ελκυστικότεροι εργοδότες μέσα από στοχευμένες πρωτοβουλίες και στρατηγικές (Dabirian, Kietzmann, Diba, 2016. Lloyd, 2002).

Βασικό ρόλο σε αυτήν την προσπάθεια παίζουν οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς είναι το τμήμα εκείνο στον κάθε οργανισμό που έχει ως μέλημα την σωστή και επαρκή στελέχωση, αλλά και την εξασφάλιση όσο το δυνατόν καλύτερων συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους.

Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση των καλύτερων υποψήφιων εργαζομένων, κάτι που θα οδηγήσει σε πρόσληψη αξιόλογων και ταλαντούχων εργαζομένων με τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και δεξιότητες, που θα αποτελέσουν ένα βασικό κεφάλαιο για την επιχείρηση.

Η έρευνα που έγινε στις ιστοσελίδες στελέχωσης των 100 καλύτερων επιχειρήσεων (Great Place to Work) έδωσε πληροφορίες, τόσο για τον τρόπο που

η διαδικτυακή αναζήτηση εργαζομένων προβάλλει την επιχείρηση και τα θετικά της στοιχεία, όσο και για το ποια στοιχεία καλούνται οι υποψήφιοι να παρέχουν κατά τη διαδικασία

Τα συμπεράσματα για το online recruitment αυτών των επιχειρήσεων παρατίθενται στη συνέχεια:

- Οι λέξεις/εκφράσεις που χρησιμοποιούν προκειμένου να αποδώσουν τη φιλοσοφία της επιχείρησης είναι (κατά σειρά συχνότητας) οι ακόλουθες: Κουλτούρα, άνθρωποι, αξίες, καινοτομία, σκοπός, αξίες, έμπνευση, οφέλη. Τα ευρήματα αυτά δείχνουν ότι η φιλοσοφία που προσπαθούν να δείξουν προς το ευρύτερο κοινό οι επιχειρήσεις μέσω των ιστοσελίδων τους βάζει σε πρώτο πλάνο τον ανθρώπινο παράγοντα, και την κουλτούρα και τις αξίες που υπάρχουν σε μια επιχείρηση. Η καινοτομία, η έμπνευση και τα προσφερόμενα οφέλη από την επιχείρηση έχουν έναν επίσης σημαντικό ρόλο στην εικόνα που παρουσιάζεται. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις στοχεύουν στο να προσελκύσουν τους καταλληλότερους υποψήφιους.
- Τα μέσα που επιστρατεύονται για την προώθηση της επιχείρησης των σκοπών και γενικότερα της προσέλκυσης δυνητικών εργαζομένων, περιλαμβάνουν αναπαράσταση της πληροφορίας, σε όλες τις δυνατές μορφές: Κείμενο, εικόνα, ήχος, βίντεο. Το περιεχόμενο των αναπαραστάσεων αυτών περιλαμβάνει τόσο εικόνες από την επιχείρηση, όσο και από τη ζωή σε αυτήν που πολλές φορές αναφέρεται σε δράσεις εκτός εργασίας.
- Οι προσωπικές μαρτυρίες ανθρώπων είναι μέσα στα εργαλεία που χρησιμοποιούνται στις ιστοσελίδες, προκειμένου να προσελκύσουν το ενδιαφέρον και να κατακτήσουν την εμπιστοσύνη των επισκεπτών της ιστοσελίδας.
- Ένα από τα δυνατά εργαλεία των διαδικτυακών προσλήψεων είναι ότι παρουσιάζουν τα οφέλη προ προσφέρουν στους εργαζόμενους, πέραν των τυπικών μισθολογικών αμοιβών. Αυτά μπορεί κάποιος να βρει ακόμα και στην αρχική σελίδα του ιστότοπου, ή σε άλλες σελίδες και περιλαμβάνουν ασφαλιστικές και ιατρικές καλύψεις, εκπαίδευση και δίδακτρα, πακέτα

διακοπών ή ευεξίας, αλλά και επιπρόσθετες αμοιβές σε μορφή bonus ή stock options.

- Επίσης σημαντικό στοιχείο των σελίδων διαδικτυακής στελέχωσης είναι οι αναφορές που κάνουν στο σεβασμό της διαφορετικότητας. Αυτό, ανάλογα με την επιχείρηση έχει διαβαθμίσεις, από απλές δηλώσεις παροχής ίσων ευκαιριών, σε εκτενέστερες αναφορές ή υπο-σελίδες αφιερωμένες στη διαφορετικότητα που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον, μέχρι ακόμα και προσωπικές ιστορίες εργαζομένων που είναι χαρακτηριστικές του πόσο διαφορετικός μπορεί να είναι κάποιος στο περιβάλλον.

Διαπιστώθηκε επίσης, ότι σχεδόν καθολικά, οι ιστοσελίδες ζητούν από τους επισκέπτες να κάνουν εγγραφή προκειμένου να καταθέσουν μια αίτηση για μια θέση εργασίας. Μια τέτοια εγγραφή, έχοντας όνομα χρήση και κωδικό, μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε μεταγενέστερες αιτήσεις, χτίζοντας με αυτόν τον τρόπο ένα ιστορικό στην ιστοσελίδα της κάθε επιχείρησης που ενδιαφέρει τον αιτούμενο. Το βιογραφικό σημείωμα είναι κάτι επίσης σχεδόν καθολικό και παρέχεται είτε σε μορφή αρχείου, είτε σε μορφή συμπλήρωσης των αντίστοιχων πεδίων.

Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας περιελάμβανε δεδομένα από δευτερογενείς πηγές, που συγκεντρώθηκαν από το διαδίκτυο. Οι περιορισμοί της έρευνας που ακολούθησε τη συγκεκριμένη μεθοδολογία εντοπίζονται σε δυο βασικούς άξονες.

Ο πρώτος άξονας αφορά την ποικιλομορφία των πληροφοριών που βρέθηκαν στις διαδικτυακές πηγές, ιδιαίτερα όσον αφορά τις ιστοσελίδες online recruitment των επιχειρήσεων. Σε πολλές από τις ιστοσελίδες οι πληροφορίες που παρέχονται για τις θέσεις εργασίας ποικίλουν ανάλογα με τις θέσεις. Για παράδειγμα σε κάποιες, για θέσεις που αναφέρονται σε υψηλόβαθμα στελέχη οι πληροφορίες είναι λεπτομερείς, ενώ για άλλες θέσεις είναι περισσότερο επιγραμματικές. Επομένως, δεν ήταν δυνατόν να καταγραφεί με κάθε λεπτομέρεια τι είδους πληροφορία παρέχεται προς τους χρήστες της ιστοσελίδας, καθώς δεν ήταν πρακτικά δυνατόν

να επισκεφτεί η συγγραφέας τις ιστοσελίδες για όλες τις προσφερόμενες θέσεις, αλλά μόνο δειγματοληπτικά (με τυχαία επιλογή). Παρόμοια ήταν η περίπτωση για τις πληροφορίες και τα στοιχεία των υποψηφίων για κάθε θέση, οπότε στις περιπτώσεις που διαπιστώθηκε μεγάλη απόκλιση στις παρεχόμενες ή τις απαιτούμενες πληροφορίες ανάλογα με τη θέση, το στοιχείο είχε στα δεδομένα αναφορά «ανάλογα με τη θέση».

Ο δεύτερος άξονας αναφέρεται στις πληροφορίες που παρέχονται από την ιστοσελίδα Great place to work. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ συνοπτικές, κάτι που συνεπάγεται περιορισμούς στα συμπεράσματα που μπορούν να εξαχθούν.

Βεβαίως, πέρα από τους προαναφερόμενους περιορισμούς, υπάρχουν και οι εγγενείς περιορισμοί μιας ποσοτικής έρευνας η οποία δεν εμβαθύνει στο πώς και το γιατί των φαινομένων, οπότε η παρούσα έρευνα δεν θα μπορούσε να δώσει πληροφορίες για τους λόγους που οι εργαζόμενοι ανέδειξαν τις επιχειρήσεις που εργάζονται ως κορυφαίες.

Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Όπως αναφέρθηκε και στον τελευταίο από τους περιορισμούς, η προσέγγιση της παρούσας μελέτης ήταν περιγραφική, ως ποσοτική έρευνα. Μια μελλοντική ερευνητική εργασία θα μπορούσε να εξετάσει τις απόψεις των εργαζομένων γύρω από τη σημασία του να είναι η επιχείρηση a great place to work, καθώς και τους λόγους που τους έκαναν να την τοποθετήσουν σε αυτήν την θέση. Μια τέτοια έρευνα θα μπορούσε να λειτουργήσει συμπληρωματικά με την παρούσα, δίνοντας μια περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα.

Επίσης, όσον αφορά το Employer Branding το οποίο σχετίζεται άμεσα με το θέμα της παρούσας εργασίας, θα μπορούσαν να παρουσιαστούν και να αναλυθούν οι πλατφόρμες στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν επώνυμα ή ανώνυμα να γράψουν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους από τον εκάστοτε οργανισμό και τι αντίκτυπο θα έχει αυτό στο online recruiting.

Τέλος, μια άλλη οπτική του όλου θέματος θα μπορούσε να μελετηθεί με ένα case study το οποίο θα ακολουθούσε δύο υποψηφίους στην διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης τους σε μία εταιρία. Ο ένας θα ακολουθούσε τον παραδοσιακό τρόπο, όπου τηλεφωνεί και ζητάει πληροφορίες για μια αγγελία και ακολουθεί έτσι όλη την διαδικασία μέχρι την πρόσληψη και παράλληλα ο άλλος θα ακολουθούσε όλα τα βήματα που απαιτεί η διαδικασία του online recruiting. Τέλος, θα παίρναμε συνεντεύξεις και από τους δύο, συγκρίνοντας τις εμπειρίες τους.

Πρακτικές προεκτάσεις (Managerial implications)

Η μελέτη για την παρούσα εργασία υποδεικνύει ότι η ηγεσία ενός οργανισμού έχει ενδιαφέρον για την παρουσία του οργανισμού προς τα έξω. Η δημιουργία μιας καλής επωνυμίας του εργοδότη (Employer branding) αποτελεί σε πολλές περιπτώσεις σημαντική μέριμνα και αποτέλεσμα στοχευμένων ενεργειών των επιχειρήσεων.

Από τη μελέτη φάνηκε ότι σημαντικό ρόλο στην εικόνα των καλύτερων επιχειρήσεων παίζει η βαρύτητα που δίνουν στον ανθρώπινο παράγοντα, στην κουλτούρα της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν την εργασία. Γίνεται, ως εκ τούτου αντιληπτό, ότι σε αυτήν την κατεύθυνση, η διοίκηση των επιχειρήσεων υποχρεούται να δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας όπου οι υπάλληλοι να μπορούν να ενσωματώνονται γνωστικά και συναισθηματικά, αισθανόμενοι ότι εργάζονται στις καλύτερες δυνατές συνθήκες. Κάτι τέτοιο δύναται να πραγματοποιηθεί μέσω της παροχής κινήτρων και της δημιουργίας μια αίσθησης αμοιβαίας δέσμευσης. Αυτό θα αποτελέσει έναν παράγοντα επιτυχίας για την επιχείρηση, η οποία θα κάνει θετικά βήματα προς την κατάκτηση των στόχων της.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ACAS 2001. ***Recruitment and selection ,advisory booklet***, ACAS Publications England (p.5, 13)
- Ambler, T., & Barrow, S. 1996. The employer brand. ***Journal of Brand Management***, 4(3), 185—206.
- Armstrong, M. 2014. ***Armstrong's handbook of human resource management practice*** (13th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. 2009. ***Armstrong's handbook of human resource management practice*** (11th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. 1999. ***Armstrong's handbook of human resource management practice*** (7th ed.). London (UK) and Philadelphia (USA): Kogan Page Limited.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. ***Career Development International***, 9(5), pp. 501-517.
- Barrow, S., & Mosley, R. 2011. ***The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work***. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Beer, M. 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. ***Human Resource Management***, 36: 49–56.
- Bendaraviciene, R., Kristolatitis, R., & Turauskas, L. 2013. Exploring employer branding to enhance distinctiveness in higher education. ***European Scientific Journal***, 9(19), pp.45-78.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), pp.151-172.
- Boxall, P., & Purcell, J. 2003. ***Strategy and human resource management***. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. 2007. Social network sites: Definition, history and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(1), 210-230.
- Brandl, J & Pohler, D., 2010. The human resource department's role and conditions that affect its development: Explanations from Austrian CEOs. *Human Resource Management*. 49(6). DOI: 10.1002/hrm.20392
- Brockbank, W. 1999. If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
- Bryman, A. 2011 ***Social Research Methods***. Oxford University Press.
- Campion, M., A., Palmer, D., K., and Campion J., E., 1997. "A Review of Structure in the Selection Interview". *Personnel Psychology*, vol. 50, pp. 655–700
- Casper, R., 1985. "Online Recruitment". *Personnel Journal*, Vol. 64, No.5, pp. 4-5
- Chan, W. 1996. "External recruitment versus internal promotion." *Journal of Labor Economics* 14(4): 555–570
- Creswell, J. 2002 ***Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*** (2nd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.

- Crouch, S; Housden , M., 2003. **Marketing research for managers; The Marketing Series**; Denscombe M. 2010. Good Research Guide: For small-scale social research projects (4th Edition). Open University Press. Berkshire
- Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. 2017. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. **Business Horizons**, 60(2), 197–205. doi:10.1016/j.bushor.2016.11.005
- Dabirian, A., Kietzmann, J., Diba, H. 2016. A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. **Business Horizons**, 1350.
- Dessler, G. 2000. **Human Resource Management**, Eighth Edition. New Jersey, USA.
- Dessler, G. 2013. **Human Resource Management (13rded)**. Pearson International Edition.
- DeVaro, J., and Morita, H. 2013. Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis, **Journal of Labor Economics** 31:2, 227-269
- Downey, J.F. and DeVeau, L.T. 1988. Hospitality internships: An industry view, The Cornell Hotel and Restaurant **Administration Quarterly**, 29(3): 18-20
- Edenborough, R., 2012. **Assessment methods in recruitment, selection, and performance : a manager's guide to psychometric testing, interviews, and assessment centres** , Kogan Page, London and Sterling, VA
- Galanaki, E. 2002. "The decision to recruit online: a descriptive study", **Career Development International**, Vol. 7 No. 4, pp. 243-251.
- Gentner, C., 1984. "The Computerized Job Seeker". **Personnel Administrator**, August, Vol. 29, No 8
- Given, L. M., 2008, **The Sage encyclopedia of qualitative research methods-Heuristic Inquiry**, Los Angeles

- Golec A, Kahya E 2007 A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection. **Computers & Industrial Engineering** 52:143–161.
- Heery, E. and Noon, M. 2001 **A Dictionary of Human Resource Management**, Oxford University Press.
- Holm, A. B. 2012. **E-recruitment: Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Management**. Aarhus V: Rainer Hampp Verlag.
- Johnson D., 1994, **Research Methods in Educational Management**, Longman Group, Essex
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**, 59-68.
- Kietzmann, J. H., & Canhoto, A. 2013. Bittersweet! Understanding and managing electronic word of mouth. **Journal of Public Affairs**, 13(2), 146—159.
- Kietzmann, J. H., Silvestre, B. S., McCarthy, I. P., & Pitt, L. F. 2012. Unpacking the social media phenomenon: Towards a research agenda. **Journal of Public Affairs**, 12(2), 109—119.
- Lloyd, S. 2002. Branding from the inside out. **Business Review Weekly**, 24(10), 64—66.
- Marchington, M & Wilkinson, A 2005, **HRM at Work: People, Management and Development**. McGraw-Hill Education
- Minchington, B. 2010. **Employer brand leadership: A global perspective**. Mile End, SA, Australia: Collective Learning Australia.
- Molander, C. 1996. **Human Resources at Work**. Chartwell-Bratt,
- Nadler L. and Nadler Z. 1991. **Developing Human Resources**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

- Nickson, D., 2007 ***Human resource management for the hospitality and tourism industries*** Oxford: Butterworth Heinemann.
- Novicevic, M. & Harvey, M. 2001α. Selecting expatriates for increasingly complex global assignments. ***Career Development International*** Vol. 6 No. 2, pp. 69-87.
- Novicevic, M., & Harvey, M. 2001β. The changing role of the corporate HR function in global organizations of the twenty-first century. ***International Journal of Human Resource Management***, 12: 1251-1268.
- Ployhart, R. E. 2006. Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. ***Journal of Management***, 32, 868 – 897.
- Salmen, S. 2012. ***What's Next*** - Die nächsten Trends. In B. H. Rath, & S. Salmen, Recruiting im Social Web . Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009 ***Research Methods for Business Students*** 5th edition, Pearson Education Limited
- Schwarzkopf, A.B., Meijia, R.J., Jasperson, J., Saunders, C.S., & Gruenwald, H. 2004. Effective practices for IT skills staffing. ***Communications of the ACM***, 47(1), pp.83-88.
- Sisson, K., & Storey J., 2000. ***Realities of Human Resource Management***. Open University Press
- Storey, J. (Ed.) 2001, ***Human Resource Management: A Critical Text***, 2nd ed., Thomson Learning, London
- Storey, J. 1992. ***Developments in the management of human resources***. Oxford: Blackwell.
- Stredwick, J., 2000. ***An Introduction to Human Resource Management***. Butterworth-Heinemann.

- Truss, C. 2009. Changing HR functional forms in the UK public sector.
International Journal of Human Resource Management, 20: 717-737.
- Ventura, M. 2013. Which is the best employer review site? [Glassdoor vs. the Contenders]. Ανακτήθηκε 03/09/2019 από τον ιστότοπο <https://theundercoverrecruiter.com/employer-reviews/>
- Κατσαντώνης Β. Το e-recruiting και η σημασία του για επιχειρήσεις και εργαζομένους, άρθρο αναρτημένο στο Reporter.gr, 10/7/2020
- E-recruiting: Applicant tracking systems for better applicant management
19.03.2019
- Ανακτήθηκε 26/11/2020 από τον ιστότοπο <https://www.ionos.com/startupguide/productivity/e-recruiting/>
- Κουνούπη Ι. Προσλήψεις: covid19, άρθρο αναρτημένο στο radstad.gr, 26.3.2020
- Μπαρμπαλιού Χ. Τα οφέλη των βίντεο-συνεντεύξεων για τον εργοδότη άρθρο αναρτημένο στο radstad.gr, 25.6.2020
- Ζαλβανός, Μ. 1998. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
- Κανελλόπουλος Χ. 2001. «*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Νικολάου Ι. 2004, «*Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα*», HRTrends
- Ξυροτήρη - Κουφίδου, Σ 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον* (3^η Έκδοση.). Θεσσαλονίκη: Αννίκουλας.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν. 2008. **Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού**. Εκδόσεις ΕΑΠ.

Χυτήρης, Λ.Σ. 2013. **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Αθήνα: Εκδόσεις
ΦΑΙΔΗΜΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Κατάλογος των 100 επιχειρήσεων Great Place to Work 2019, με τις ιστοσελίδες στελέχωσης.

Κατά ταξη	Όνομα επιχείρησης	Τομέας	% αναφέρουν ως GPW	ιστοσελίδα για recruitment
1	Hilton	Hospitality	96	https://jobs.hilton.com/
2	Salesforce	Information Technology	92	https://salesforce.wd1.myworkdayjobs.com/External_Career_Site
3	Wegmans Food Markets, Inc.	Retail	94	https://jobs.wegmans.com/
4	Workday	Information Technology	93	https://salesforce.wd1.myworkdayjobs.com/External_Career_Site https://www.workday.com/en-us/company/careers.html
5	Kimpton Hotels & Restaurants	Hospitality	92	https://www.ihg.com/kimptonhotels/content/us/en/about-us/careers
6	Cisco	Information Technology	98	https://jobs.cisco.com/jobs/SearchJobs/
7	Edward Jones	Financial Services & Insurance	95	https://www.careers.edwardjones.com/index.html
8	ULTIMATE SOFTWARE	Information Technology	97	https://www.ultimatesoftware.com/careers/
9	Texas Health Resources	Health Care	90	https://www.texashealth.org/careers/
10	The Boston Consulting Group, Inc	Professional Services	94	https://www.bcg.com/careers/default.aspx
11	Stryker	Manufacturing & Production	90	https://careers.stryker.com/
12	Publix Super Markets Inc.	Retail	88	δεν έχει ιστοσελίδα
13	American Express	Financial Services & Insurance	92	https://jobs.americanexpress.com
14	Quicken Loans	Financial Services & Insurance	88	δεν έχει ιστοσελίδα, μέσω εξειδικευμένης σελίδας (indeed.com)
15	Orrick	Professional Services (Law)	92	https://www.orrick.com/Careers/Lawyer-Job-Opportunities
16	Baird	Financial Services & Insurance	95	https://bairdcareers.com/career-search/
17	JM Family Enterprises, Inc.	Manufacturing & Production	94	https://www.jmfamily.com/careers
18	Kimley-Horn	Professional Services	97	https://www.kimley-horn.com/join-our-team/working-at-kimley-horn/
19	Camden Property Trust	Real Estate	93	https://camdenliving.referrals.selectminds.com/
20	Cooley LLP	Financial Services & Insurance	94	https://www.cooley.com/careers
21	Plante Moran	Financial Services & Insurance	92	https://www.plantemoran.com/join-our-team
22	Adobe	Information Technology	92	https://www.adobe.com/careers.html
23	Veterans United Home Loans	Financial Services & Insurance	95	https://www.veteransunited.com/careers/
24	Intuit Inc.	Information Technology	93	https://careers.intuit.com/
25	The Cheesecake Factory Incorporated	Hospitality	89	https://www.cakecareers.com/

26	Deloitte	Professional Services	88	https://jobs2.deloitte.com
27	Pinnacle Financial Partners	Financial Services & Insurance	98	δεν έχει ιστοσελίδα, μέσω εξειδικευμένης σελίδας (indeed.com)
28	SAP America	Information Technology	90	https://www.sap.com/about/careers.html
29	Navy Federal Credit Union	Financial Services & Insurance	94	https://www.navyfederal.org/about/careers/
30	USAA	Financial Services & Insurance	89	https://www.usaajobs.com/
31	Marriott International, Inc.	Hospitality	85	https://careers.marriott.com/
32	Hyatt Hotels Corporation	Hospitality	91	https://careers.hyatt.com/en-US/careers/
33	CarMax	Retail	87	https://jobs.carmax.com/
34	Ernst & Young LLP	Professional Services	84	https://www.ey.com/en_ql/careers
35	Southern Ohio Medical Center	Health Care	95	https://www.somc.org/employee/employment/
36	KPMG LLP	Professional Services	88	https://home.kpmg/xx/en/home/careers.html
37	BayCare Health System, Inc.	Health Care	91	δε λειτουργεί
38	NVIDIA	Information Technology	92	https://nvidia.wd5.myworkdayjobs.com/NVIDIAExternalCareerSite
39	Capital One Financial Corporation	Financial Services & Insurance	91	https://www.capitalonecareers.com/
40	Baptist Health South Florida	Health Care	85	https://careers.baptisthealth.net
41	David Weekley Homes	Construction	96	δε λειτουργεί
42	Dropbox	Information Technology	91	https://www.dropbox.com/jobs
43	Allianz Life Insurance Company of North America	Financial Services & Insurance	94	https://www.allianzlife.com/new-york/about/careers
44	PricewaterhouseCoopers LLP	Professional Services	84	https://www.pwc.com/gx/en/careers.html
45	Genentech	Biotechnology & Pharmaceuticals	85	https://www.gene.com/careers/find-a-job
46	Recreational Equipment, Inc. (REI)	Retail	88	https://rei.jobs/careers/
47	Protiviti	Professional Services	91	https://www.slalom.com/careers
48	Slalom, LLC.	Professional Services	95	https://www.slalom.com/careers
49	T-Mobile US, Inc.	Telecommunications	90	https://sjobs.brassring.com
50	Red Hat	Information Technology	96	https://global-redhat.icims.com/jobs
51	Synchrony	Financial Services & Insurance	90	https://www.synchronycareers.com/
52	Ryan LLC	Professional Services	92	http://www.ryan.com/careers/
53	Alston & Bird LLP	Professional Services	91	https://www.alston.com/en/careers/
54	Encompass Health - Home Health & Hospice	Health Care	89	δε λειτουργεί
55	American Fidelity Assurance Company	Financial Services & Insurance	93	https://americanfidelity.com/careers/
56	World Wide Technology, LLC	Information Technology	90	https://www.wwt.com/about/careers
57	Nationwide	Financial Services & Insurance	82	https://www.nationwide-jobs.co.uk/

58	St. Jude Children's Research Hospital	Health Care	87	https://www.stjude.org/jobs.html
59	Credit Acceptance Corporation	Financial Services & Insurance	89	https://creditacceptance.wd5.myworkdayjobs.com/Credit_Acceptance
60	SAS Institute Inc.	Information Technology	90	https://careers-sas.icims.com/
61	Accenture	Professional Services	88	https://www.accenture.com/pl-en/careers/jobsearch
62	The Goldman Sachs Group, Inc.	Financial Services & Insurance	85	https://www.goldmansachs.com/careers/
63	AbbVie	Biotechnology & Pharmaceuticals	88	https://abbvie.referrals.selectminds.com/
64	HubSpot	Information Technology	97	https://www.hubspot.com/jobs
65	Oliver Wyman Group	Professional Services	95	https://www.oliverwyman.com/careers.html
66	Bright Horizons Family Solutions	Education & Training	84	https://www.brighthorizons.com/careers
67	CHG Healthcare	Professional Services	92	https://careers-chghealthcare.icims.com/jobs
68	Crowe	Professional Services	89	https://www.crowe.com/careers
69	Zillow	Information Technology	90	https://www.zillow.com/careers/
70	Atlassian	Information Technology	94	https://www.atlassian.com/company/careers
71	Comcast NBCUniversal	Telecommunications	93	https://www.nbcunicareers.com/
72	Hyland	Information Technology	89	https://www.hyland.com/en-GB/careers
73	Cadence	Electronics	87	https://www.cadence.com/content/cadence-www/global/en_US/home/company/careers.html
74	Perkins Coie LLP	Professional Services	91	https://www.perkinscoie.com/en/about-us/careers/laterals/job-listings/index.html
75	Regeneron Pharmaceuticals, Inc	Biotechnology & Pharmaceuticals	88	https://careers.regeneron.com/
76	Progressive Insurance	Financial Services & Insurance	92	https://progressive.taleo.net/careersection/2/jobsearch.ftl?lang=en
77	Power Home Remodeling	Construction	96	https://powerhr.com/career/
78	Kronos Incorporated	Information Technology	93	https://www.kronos.com/about-us/careers
79	Children's Healthcare of Atlanta	Health Care	85	https://careers.choa.org/
80	Workiva Inc.	Information Technology	96	https://www.workiva.com/careers
81	Nugget Market, Inc.	Retail	89	https://www.nuggetmarket.com/careers/
82	Burns & McDonnell	Professional Services	91	https://www.burnsmcd.com/careers
83	First American Financial Corporation	Financial Services & Insurance	90	https://careers.firstam.com/
84	Total Quality Logistics	Transportation	93	https://careers.tql.com/ListJobs/All
85	Sheetz, Inc.	Retail	88	https://jobs.sheetz.com/
86	Custom Ink	Retail	87	https://www.customink.com/about/jobs
87	Atlantic Health System	Health Care	87	https://jobs.atlantichealth.org
88	Methodist Le Bonheur Healthcare	Health Care	85	https://www.methodisthealth.org/careers/
89	Four Seasons Hotels & Resorts	Hospitality	84	https://jobs.fourseasons.com/
90	Novo Nordisk Inc.	Biotechnology & Pharmaceuticals	89	https://www.novonordisk.com/careers.html

91	Farmers Insurance	Financial Services & Insurance	81	https://www.farmers.com/careers/
92	Bank of America	Financial Services & Insurance	85	https://careers.bankofamerica.com/
93	Box, Inc.	Information Technology	93	https://careers.box.com/
94	Alliance Data	Advertising & Marketing	84	https://www.alliancedata.com/careers/
95	FedEx Corporation	Transportation	86	https://careers.fedex.com/office-corporate
96	Activision Blizzard	Media	77	https://careers.activisionblizzard.com/
97	Delta Air Lines, Inc.	Transportation	87	https://deltajobs.net/career_destinations.htm
98	Mars, Incorporated	Manufacturing & Production	84	https://careers.mars.com/global/en
99	OhioHealth	Health Care	82	https://www.ohiohealth.com/careers/
100	Patagonia	Retail	91	https://www.patagonia.com/careers.html