

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΠΩΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ
ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ;

Νικολέτα Ντούπα

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων

Πειραιάς, Φεβρουάριος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM
IN ECONOMICS IN EDUCATION AND MANAGEMENT OF
EDUCATIONAL UNITS

HOW DOES CANDIDATE ATTRACTION RELATE TO
OPERATIONAL EFFECTIVENESS?

By

Nikoleta Ntoupa

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economics in Education and Management of Educational Units.

Piraeus, Greece, February 2022

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Οικονομική της Εκπαίδευσης και Διαχείριση Εκπαιδευτικών Μονάδων» του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Η εκπόνηση αυτής θα ήταν αδύνατη χωρίς τη βοήθεια ορισμένων ανθρώπων. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κο Δρίβα Κυριάκο για την καθοδήγηση του και τις πολύτιμες συμβουλές του. Θα ήθελα, επίσης, να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και στον Αριστείδη για τη συνεχή υποστήριξη και την αμέριστη συμπαράσταση σε όλη τη διάρκεια των Μεταπτυχιακών Σπουδών μου.

Πώς συνδέεται η προσέλκυση των υποψηφίων με την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα;

Σημαντικοί όροι: διοίκηση ανθρώπινων πόρων, προσέλκυση υποψηφίων, επιλογή υποψηφίων, επωνυμία εργοδότη, αποδοτικότητα

Περίληψη

Στην εποχή που διανύουμε, εξαιτίας των διαρκών αλλαγών και προκλήσεων, όπως οι οικονομικές αλλαγές και η μεταβολή των δεδομένων εργασίας, οι επιχειρήσεις έχουν αναγκαστεί να αναζητήσουν μεθόδους εξέλιξης και ανάπτυξης του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος. Η επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός ταλαντούχου και εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, γεγονός που έχουν αντιληφθεί οι οργανισμοί με αποτέλεσμα να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην ανάπτυξη της βιωσιμότητας του οργανισμού και η συνεχής προσπάθειά του αποτελεί πολύτιμο πλεονέκτημα για την αύξηση της απόδοσής του. Επομένως, η δημιουργία στρατηγικής ωθεί την επιχείρηση στη βελτίωση των οργανωτικών διαδικασιών και στην αύξηση των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Σκοπός της διπλωματικής αυτής είναι να αναλύσει, μέσω της ποσοτικής έρευνας που θα πραγματοποιηθεί με ερωτηματολόγιο που θα δοθεί σε επαγγελματίες του κλάδου του Ανθρώπινου Δυναμικού, έννοιες του τομέα και να εξετάσει τη συσχέτιση των διαδικασιών της προσέλκυσης των υποψηφίων με τη δυνατότητά της να επηρεάσει τα αποτελέσματα ενός οργανισμού. Οι επιχειρήσεις αποτελούν συστήματα αλληλοεξαρτώμενων ατόμων που ασκούν επιρροή εν γένει στη λειτουργία τους αλλά και στους στόχους και τους τρόπους λειτουργίας τους και οι τακτικές με τις οποίες επιλέγεται και αξιοποιείται το επιλεγμένο προσωπικό επηρεάζει κατ' επέκταση την αποδοτικότητά της.

How does candidate attraction relate to operational effectiveness?

Keywords: human resource management, candidate attraction, candidate selection, employer branding, efficiency

Abstract

In this day and age, due to constant changes and challenges, such as economic instability and consistently changing working conditions, businesses have been forced to search for methods of evolution and development of their competitive advantage. Operational efficiency can be accomplished through talented and trained human resource and that's a fact that many organizations have realized and as a result there has been placed special emphasis on Human Resources Management (HRM). Human resources contribute to the development of the organization's sustainability and their continuous effort is a valuable asset for increasing its performance. Therefore, creating a strategy leads the business to improve organizational processes and increase business results. The purpose of this thesis is to analyze, through quantitative research that will be carried out through a questionnaire, which will be given to professionals in the field of Human Resources, concepts of the field and examine the correlation of attracting candidates with its ability to influence the results of an organization. Businesses are systems of interdependent individuals that exert influence on their operation but also on their goals and modes of operation, and the tactics by which the selected staff is utilized consequently affects its efficiency.

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί στις μέρες μας τον πολυτιμότερο συντελεστή για τις επιχειρήσεις, διότι συμβάλλει στις παραγωγικές διαδικασίες και είναι το πιο βασικό κεφάλαιό της, αφού τις βοηθά να ξεχωρίσουν έναντι του έντονου ανταγωνισμού. Η ικανοποίηση που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι, σε συνδυασμό με τη συμμετοχή τους σε διαδικασίες της επιχείρησης αλλά και η αίσθηση της αξιοκρατικής μεταχείρισής τους αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητά της και φυσικά της επιβίωσή της, εφόσον η φήμη της και η επικοινωνία των σκοπών της εκτός του οργανισμού, εξαρτώνται και από τους ίδιους (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2016).

Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αφορούν πολιτικές που έχουν τη δύναμη να αλλάξουν τη στάση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Η διαχείριση αυτών περιλαμβάνει τακτικές για τις μεθόδους εργασίας, τον καθορισμό των αναγκών που περιλαμβάνουν νέες θέσεις εργασίας και γενικότερα των ανθρώπινων πόρων, την προσέλκυση και την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευσή τους αναφορικά με τα νέα τους καθήκοντα και την αξιολόγησή τους, με σκοπό την επιβράβευσή τους ή την ενημέρωσή τους σχετικά με τη βελτίωση ορισμένων χαρακτηριστικών τους που θα εξελίξουν ποιοτικά την εργασία τους.

Πλέον, οι περισσότερες εταιρίες έχουν αντιληφθεί ότι η επιτυχία τους βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους της και ότι σε αυτούς πρέπει να επενδύουν για καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004 σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι καλύπτονται οι ανάγκες τους, δηλαδή αποτελούν μέλη ομάδων και είναι ικανοποιημένοι από τις αποδοχές και το περιβάλλον εργασίας, η παραγωγικότητά τους αυξάνεται, στοιχείο που βοηθά στη βιωσιμότητα μιας εταιρείας.

Για τη μεγιστοποίηση των κερδών, λοιπόν, οι οργανισμοί οφείλουν να δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιό τους. Η επιτυχία αυτών μπορεί να προέλθει από ανθρώπους, οι οποίοι γνωρίζουν το περιβάλλον εργασίας τους, την κουλτούρα που προάγει, αναλυτικά τη θέση εργασίας και τις απαιτήσεις που έχει η ίδια από εκείνους. Για να συμβεί, όμως, αυτό είναι απαραίτητο αρχικά να γίνει προκαθορισμός αυτών και ακολούθως να μεταφερθούν οι απαραίτητες πληροφορίες στα κατάλληλα άτομα.

Περιεχόμενα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	1-IV
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	1-V
ABSTRACT	1-VI
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1-2
1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	1-5
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1-5
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	1-7
1.3 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	1-10
1.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	1-11
1.5 ΔΟΜΗ ΤΟΥ HR.....	1-12
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	2-13
2.1 ΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.	2-16
2.2 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	2-17
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	3-18
3.1 ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΞΗΣ BRAND(ING);	3-19
3.2 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΟΝΟΜΑΤΟΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ.....	3-20
3.3 ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ.....	3-21
3.3.1 <i>Work-life balance (Εξισορρόπηση Προσωπικής και Επαγγελματικής ζωής)</i>	3-21
3.3.2 <i>Work Environment (Εργασιακό περιβάλλον)</i>	3-22
3.3.3 <i>Corporate Reputation (Φήμη Εργοδότη)</i>	3-23
3.3.4 <i>Organizational Culture (Οργανωσιακή Κουλτούρα)</i>	3-24
3.3.5 <i>Organizational Identification (Οργανωσιακή Ταύτιση)</i>	3-25
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	4-26
4.1 Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ EMPLOYER BRANDING ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	4-27
4.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	4-28
4.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	4-31
4.4 ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	4-32
4.5 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ ΠΟΥ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΕΠΗΡΕΑΣΟΥΝ ΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ.....	4-33
4.6 ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ	4-34
4.7 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	4-35
4.8 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΩΣΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΒΡΑΧΥΧΡΟΝΙΑ ΚΑΙ ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ.....	4-36
4.9 ΚΟΣΤΟΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ	4-37
4.10 ΚΟΣΤΟΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ (Άλλες έρευνες)	4-38
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	5-40
5.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑ	5-40
5.2 ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	5-40
5.3 ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	5-41
5.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	5-41
5.5 ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	5-42
5.6 ΗΘΙΚΗ ΚΑΙ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ	5-42
5.7 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	5-42
5.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	5-43

6	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	6-60
6.1	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	6-60
7	ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	7-64

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 1 Human Resources- Πηγή <https://www.freepik.com/free-photos-vectors/human-resources>
Εικόνα 2 Employer Branding- Πηγή <https://www.freepik.com>
Εικόνα 3 Επιλογή υποψηφίων- Πηγή <https://www.myextension.gr>
Εικόνα 4 Βήματα επιλογής υποψηφίων- Πηγή <https://www.freepik.com/search?format=search&query=human%20resources%20employer%20branding>

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1 Φύλο
Πίνακας 2 Ηλικία
Πίνακας 3 Κατάρτιση
Πίνακας 4 Εργασιακή Εμπειρία
Πίνακας 5 Θέση εργασίας
Πίνακας 6 Κλάδος επιχείρησης
Πίνακας 7 Μέγεθος επιχείρησης
Πίνακας 8 Employer Branding
Πίνακας 9 Κόστος προσέλκυσης
Πίνακας 10 Δυσκολίες προσέλκυσης
Πίνακας 11 Εμπόδια διαδικασίας προσέλκυσης
Πίνακας 12 Διευκρίνιση των καθηκόντων της θέσης εργασίας
Πίνακας 13 Εμπειρία της διαδικασίας προσέλκυσης

1 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η ιστορία του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει τις ρίζες της στο 18^ο αιώνα, κατά τη διάρκεια της εξέλιξης των εργοστασίων και των βιομηχανιών. Στην προσπάθεια φθηνής και ταχείας παραγωγής προσλαμβάνονταν άτομα που εργάζονταν έως και δεκαέξι ώρες ημερησίως. Έτσι, πολλοί επιχειρηματίες αντιλήφθηκαν ότι οι εργάτες που ήταν ευχαριστημένοι από την εργασία τους ήταν πιο αποτελεσματικοί σχετικά με εκείνους που έμεναν ανικανοποίητοι. Εκείνη τη χρονική περίοδο, η κυβέρνηση ξεκίνησε τη θεμελίωση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και τη θέσπιση νόμων που αφορούσαν την ασφάλεια της εργασίας.

Στις αρχές του 20^{ού} αιώνα αναπτύχθηκε περαιτέρω η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού, την οποία πολλοί οργανισμοί ανέφεραν ως «Διοίκηση Προσωπικού», η οποία διαχειριζόταν θέματα της νομοθεσίας που αναφέρονταν στους υπαλλήλους αλλά και προσπάθειας της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ωστόσο, η πιο ουσιώδης αλλαγή προήλθε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, κατά τη διάρκεια του οποίου οι στρατιώτες συμμετείχαν σε διάφορα προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης, γεγονός που αποτέλεσε την αρχή και για την εκπαίδευση προσωπικού.

Στο διάστημα 1963-1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες ξεκινούν να δίνουν έμφαση στην εργατική νομοθεσία και συγκεκριμένα στην ασφάλεια, το συνταξιοδοτικό και τις φορολογικές ρυθμίσεις. Αρχισαν να συλλέγονται, να αναλύονται και να αξιολογούνται δεδομένα που σχετίζονται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση, τις παροχές και την απόλυση και με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκε το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η βιομηχανική ανάπτυξη προκάλεσε οικονομική ανάπτυξη και ως εκ τούτου οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ξεκίνησαν να διαπραγματεύονται για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Το κόστος των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α. αυξήθηκε απέναντι στην παραγωγικότητα και από το 1980 έως το 1990, οι οργανισμοί αποφάσισαν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην μείωση του κόστους, μέσω τεχνικών καλυτέρευσης της απόδοσης. Αυτό συνέβη, διότι ο ανταγωνισμός αυξήθηκε σε Ευρώπη και Ασία.

Από τα τέλη του 1990 έως και σήμερα, διαβαίνουμε μία εποχή τεχνολογικής προόδου που σίγουρα επηρεάζει και τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι οικονομικές και

τεχνολογικές μεταβολές της δεκαετίας του '90 έχουν επηρεάσει τις σημερινές αντιλήψεις των εταιριών, οι οποίες έχουν συνειδητοποιήσει ότι οι ικανοί υπάλληλοι με καινοτόμες ιδέες αποτελούν το μέλλον της, εφόσον πλέον οι ίδιες επενδύουν σε αυτούς ως περιουσιακό στοιχείο.

Ένας από τους πρώτους συμβούλους διοίκησης ήταν ο Frederick Winslow Taylor, Αμερικανός μηχανολόγος μηχανικός, ο οποίος έγινε ευρέως γνωστός για τις μεθόδους του για τη βελτίωση της βιομηχανικής απόδοσης. Ο Frederick Winslow Taylor προωθούσε την ιδέα «μια δίκαιη αμοιβή για μια δίκαιη μέρα εργασίας». Με άλλα λόγια, εάν ένας εργαζόμενος δεν πέτυχε αρκετά μέσα σε μια μέρα, δεν άξιζε να πληρωθεί τόσο όσο ένας άλλος εργάτης που ήταν υψηλής παραγωγικότητας. Ήταν ο πρώτος άνθρωπος στην καταγεγραμμένη ιστορία που θεώρησε ότι το έργο άξιζε συστηματικής παρατήρησης και μελέτης.

Η επιστημονική διαχείριση του Taylor αποτελούνταν από τέσσερις αρχές διοίκησης:

- Την ανάπτυξη μιας επιστήμης της εργασίας, η οποία να προσδιορίζει τη «δίκαιη εργάσιμη ημέρα» και το «κανονικό όριο ημερήσιας απόδοσης», ώστε να είναι δυνατή η αμοιβή του εργαζόμενου ανάλογα με την απόδοσή του.
- Την επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη επιστημονικά κάθε εργαζόμενου, ώστε να εξελιχθεί σε πρώτης τάξεως.
- Παροχή «λεπτομερούς καθοδήγησης και επίβλεψης κάθε εργαζόμενου κατά την εκτέλεση της διακριτής αποστολής του».
- Συνεχή συνεργασία μεταξύ Διοίκησης και εργαζομένου, ώστε να εφαρμόζονται επιστημονικές αρχές διαχείρισης στον προγραμματισμό της εργασίας και οι εργαζόμενοι να εκτελούν πραγματικά τις εργασίες.

Στρατηγικά, λοιπόν, οι επιχειρήσεις προσελκύουν και προσπαθούν να διατηρήσουν υπαλλήλους, διότι οι ίδιοι προσφέρουν οφέλη και έχουν αξία μεγαλύτερη απ' όσο αναγνωριζόταν έως πριν λίγα χρόνια.

1.2 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, γνωστή ως Δ.Α.Π. ή Δ.Π. Διοίκηση Προσωπικού, αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Η Δ.Α.Π. εσπεύει θέματα αναφορικά με την προσοδοφόρα διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης. Οι άνθρωποι της αποτελούν το σημαντικότερο στοιχείο της, επομένως θα πρέπει να εξασφαλίσει στην επιχείρηση άτομα κατάλληλα, σύμφωνα με την ποιότητα και την ποσότητα που χρειάζεται, και να τα αξιοποιήσει ορθώς. Εξάλλου, σύμφωνα με τους Jackson and Schuler (2000), ανθρώπινοι πόροι ορίζονται το σύνολο των ταλέντων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος και της στρατηγικής ενός οργανισμού. Ουσιαστικά, σκοπός είναι η απόκτηση διαφορετικών υπαλλήλων, από τις εταιρίες, οι οποίοι σε συγκεκριμένες συνθήκες θα καταφέρουν να βελτιστοποιήσουν την απόδοσή τους επιτυγχάνοντας κοινούς στόχους.

Ο ρόλος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων συνίσταται στον σωστό προγραμματισμό των συντελεστών παραγωγής μιας επιχείρησης, ώστε να υλοποιηθούν στο μεγαλύτερο βαθμό οι επιδιώξεις της επιχείρησης. Οι κύριες δραστηριότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων αφορούν στον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο επιτρέπει στις επιχειρήσεις την απόκτηση και αξιοποίηση ικανών εργαζομένων οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Στελέχη με αντίστοιχες σπουδές και ανάλογη εργασιακή εμπειρία αναλαμβάνουν τις παρακάτω λειτουργίες, μέρη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων
- Προσλήψεις
- Εκπαίδευση
- Αξιολόγηση
- Μεταθέσεις – Προαγωγές
- Αποχωρήσεις
- Πρόληψη ατυχημάτων – Υγεία
- Εργασιακές σχέσεις
- Έρευνα εργασιακής ικανοποίησης

Ο κλάδος στοχεύει στην συστηματική αντιμετώπιση των εργαζομένων ως «πόρων», πάνω στους οποίους μπορεί να βασιστεί και να «χτίσει». Σηματοδοτείται, πλέον, η προσπάθεια του σχεδιασμού πολιτικών που αναφέρεται σε όλο το προσωπικό, ανεξαρτήτου βαθμίδας, για μελλοντικές μακροχρόνιες ανάγκες (Ξηροτύρη, 2001).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία διαχειρίζεται του Ανθρώπινους Πόρους και αναλαμβάνει την ευθύνη αυτών και, ταυτόχρονα, σχεδιάζει προγράμματα και συστήματα που ακολουθούνται από το πλήθος των εργαζομένων. Σε ορισμένες διαδικασίες όπως οι αξιολογήσεις, η εκπαίδευση προσωπικού, η προσλήψεις και οι προαγωγές λόγο έχουν και οι προϊστάμενοι του αντίστοιχου τμήματος και όχι μόνο το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Παραδείγματος χάριν, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει τον τρόπο/ τη διαδικασία, σύμφωνα με την οποία θα πραγματοποιείται η αξιολόγηση των υπαλλήλων, ωστόσο η αξιολόγησή τους γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο και σύμφωνα με τα βήματα που προβλέπονται (Κανελλόπουλος, 2002).

Οι όροι της προσέλκυσης, της επιλογής, της ανάπτυξης, της εκπαίδευσης και της εφαρμογής, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002) αποβλέπουν όχι μόνο στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά και στην πρόοδο των επιχειρήσεων. Ανά τα χρόνια έχουν δοθεί πολλοί διαφοροποιημένοι ορισμοί από τους μελετητές, όμως αρκετοί από αυτούς υπογραμμίζουν τους δύο σκοπούς των οργανισμών που προαναφέραμε. Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000) ΔΑΠ ορίζεται η σχεδίαση ενός προγράμματος, που αποβλέπει στην αποδοτική χρησιμοποίηση των ταλέντων της επιχείρησης, ώστε και η ίδια να επιτύχει τους στόχους της. Οι Schuler et al. (2000) υποστηρίζουν ότι Δ.Α.Π. είναι η ενασχόληση με το διοικητικό προσωπικό, αποσκοπώντας στην αναπλήρωση των αναγκών τους και στην παράλληλη διατήρηση του κοινωνικού του κύρους. Οι Bratton και Gold (2003) ως Δ.Α.Π. ερμηνεύεται η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων και οι δεξιότητες των υπαλλήλων που δημιουργούν μία ανταγωνιστική επιχείρηση, το οποίο διασφαλίζεται μέσω πολιτικών πρακτικών. Τέλος, κατά τους Mondy et al., (1999) Δ.Α.Π. θεωρούνται οι άνθρωποι πόροι που θέτουν ως στόχο τα μέγιστα αποτελέσματα.

Η έννοια Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού συμπεριλαμβάνει τη χρήση τεχνικών που είναι αναγκαίο να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να γίνουν αποδοτικές, αλλά και την κατανόηση της εκμετάλλευσης των αλλαγών, ώστε να διατηρήσουν τη θέση τους και τον συναγωνισμό (Schuler et al., 2000). Ο Pieper, 1990 αναφέρει ότι τα τρία δομικά στοιχεία της Δ.Α.Π. είναι τα παρακάτω:

- Η παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού
- Μία συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία
- Η ολοκλήρωση της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκησης

Στις μέρες μας η Δ.Α.Π. περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η ωφέλεια προς τον εργαζόμενο, η χρήση στρατηγικών και η σύνδεσή τους με τους στόχους της επιχείρησης, τα οποία εντάσσουν τον εργαζόμενο σε μία κουλτούρα οργανωτική. Κατά τον Drucker (1997) οι ειδικοί της Δ.Α.Π. βλέπουν ως πρόκληση όχι την τεχνολογία αλλά τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Αντίστοιχα, οι Smith και Kelly (1997) επεσήμαναν ότι στρατηγικό πλεονέκτημα μελλοντικά θα έχουν οι επιχειρήσεις που θα μπορέσουν να προσελκύσουν, να επιλέξουν και κυρίως να διατηρήσουν το προσωπικό εργασίας.

Σύμφωνα με τον Hunter 2002, επιτυχημένη Δ.Α.Π. θεωρείται εκείνη που εξασφαλίζει πως λαμβάνονται στρατηγικές αποφάσεις με συγκεκριμένους και διαφανείς σκοπούς και δεν θα πρέπει να διαχωρίζεται από επιχειρησιακούς στόχους και διευθυντικές πραγματικότητες. Μελέτες γύρω από το συγκεκριμένο θέμα διενεργούνται διαρκώς, οπότε τα στελέχη θα πρέπει να κατανοήσουν τα νέα δεδομένα και να προσαρμοστούν σε αυτά, καθώς οι απαιτήσεις διαρκώς αυξάνονται (Guest και Peccei, 2002).

Για την επίτευξη ιδεωδών αποτελεσμάτων θα πρέπει να αντληθούν πληροφορίες από διάφορες πρακτικές Διοίκησης. Εξάλλου, δεν είναι τυχαίο ότι από το 1990 κ.ε. έχει πραγματοποιηθεί πλήθος ερευνών και έχουν διεξαχθεί διάφορων ειδών συμπεράσματα αναλόγως με την πρακτική που ακολουθήθηκε. Ρόλος της Δ.Α.Π. είναι να επεξεργάζεται τα δεδομένα της διοίκησης και των εργαζομένων, ώστε να αποτελεί δίαυλο επικοινωνίας ανάμεσα στους δύο. Παρατηρεί και συμπεριφέρεται στο προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο και πόρο επένδυσης και όχι ως κάτι που αυξάνει το κόστος της επιχείρησης.

Ο αντίκτυπος της Δ.Α.Π. σε μία επιχείρηση είναι τεράστιος και αυτό γίνεται αντιληπτό, διότι ανάλογα με τη φιλοσοφία και το στρατηγικό πλάνο της, μπορεί η ίδια να θεωρείται ή όχι ανταγωνιστική. Κατά τους Kleiner (1990) και Jones & Wright (1992), οι διοικητικές πολιτικές που εφαρμόζονται σχετίζονται εν τέλει με τις εργασιακές σχέσεις και την περαιτέρω οργάνωση της επιχείρησης (βιομηχανική και ψυχολογική).



Εικόνα 1 Human Resources- Πηγή <https://www.freepik.com/free-photos-vectors/human-resources>

1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σκοπός των περισσότερων οργανισμών είναι η επένδυση στους ανθρώπους της και η βελτίωση της συνεισφοράς αυτών, με τρόπους που θα συνάδουν με την ηθική, την κοινωνία και την στρατηγική ανάπτυξη. Η επιτυχία των επιχειρήσεων καθορίζεται από τους ανθρώπινους πόρους και γι' αυτό η έμφαση στη δημιουργία-διατήρηση τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο τη συνεισφορά των ατόμων είναι απαραίτητη. Εξάλλου, το τμήμα αυτό υπάρχει, εκτός των άλλων, και για την υποστήριξη των υπαλλήλων ανεξαρτήτως επιπέδου και βοηθά στην επιτυχία αυτών. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένοι στόχοι. Οι στόχοι εξυπηρετούν στη μείωση των προκλήσεων στη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού (Παπάνης, 2005). Οι στόχοι μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως εξής:

- **Οργανωτικοί στόχοι:** Σ' αυτή την κατηγορία το τμήμα του ΑΔ βοηθά τους εργαζομένους και τα στελέχη να οργανωθούν και να επιτύχουν με μεγαλύτερη ευκολία τους στόχους τους, καθώς είναι εκεί να εξυπηρετεί και να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση.
- **Λειτουργικοί στόχοι:** Το τμήμα ΑΔ πρέπει να είναι οργανωμένο και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης, ώστε τα αποτελέσματα αυτού να είναι εμφανή στο τέλος των χρονικών περιθωρίων που δίνονται.
- **Κοινωνικοί στόχοι:** Η ανταπόκριση στις ηθικές και κοινωνικές προκλήσεις της κοινωνίας μπορεί να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

- Προσωπικοί στόχοι: Η κατανόηση από πλευράς του HR ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων δίνει κίνητρο στους εργαζομένους να προσπαθούν περισσότερο, αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας της εταιρίας συνολικά.

1.4 Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού

Η ορθή λειτουργία της ΔΑΔ ακολουθεί μία σειρά αρμοδιοτήτων για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- Προγραμματισμός: Πραγματοποιείται πρόβλεψη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων απαιτήσεων της επιχείρησης, θέτοντας ως βάση τους στόχους και το περιβάλλον.
- Στελέχωση: Αφορά τον εφοδιασμό της επιχείρησης με άτομα που πληρούν τις προϋποθέσεις που τίθενται για τις θέσεις εργασίας, αλλά και με άτομα τα οποία ταιριάζουν στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας της.
- Ανάπτυξη προσωπικού: Ερευνά τις ήδη υπάρχουσες δεξιότητες των εργαζομένων, αλλά και τον βαθμό ικανοποίησής τους και φροντίζει να τους εξελίξει μέσω εκπαιδευτικών σεμιναρίων, αλλά και οργανωτικά μέσω προαγωγών.
- Παρακίνηση: Υπάρχουν διάφορες θεωρίες κινήτρων που εφαρμόζονται, ώστε ο εργαζόμενος να νιώθει ικανοποιημένος και να προσπαθεί περισσότερο. Κάποιες από αυτές είναι η απόκτηση επιπλέον γνώσεων, το πακέτο αποδοχών κ.α.
- Διατήρηση προσωπικού: Το τμήμα ΑΔ οφείλει να παρέχει στους εργαζομένους ασφάλιση, είτε ιδιωτική είτε δημόσια, και να το ενημερώνει σχετικά με αυτή μέσω εκπαιδεύσεων.
- Διαπραγμάτευση εργασιακών σχέσεων: Η ΔΑΔ είναι εκείνη που επικοινωνεί με υφιστάμενα και δυνητικά μέλη του οργανισμού σχετικά με το μισθολογικό κομμάτι, τις παροχές και την περαιτέρω εξέλιξή τους.
- Αξιολόγηση: Μέσω της αξιολόγησης η ΔΑΔ ελέγχει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και έχοντας απτές αποδείξεις μπορεί να αποφανθεί εάν οι ίδιοι είναι αποτελεσματικοί, εάν έχουν εξελιχθεί και εμπλουτίσει τις γνώσεις τους και φυσικά εάν οι ίδιοι μεριμνούν για την ίδια την εταιρία μέσω της εργασίας τους. Είναι σημαντικό, το τμήμα να δέχεται και να ευνοεί τις καινοτόμες αλλαγές που προτείνονται και να μην εθελουφλεί, ενώ οφείλει να δίνει αποτελεσματικές λύσεις σε όποιο πρόβλημα

προκύπτει, σχετικό με τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997).

1.5 Δομή του HR

Η δομή του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένα από τα πιο ουσιώδη χαρακτηριστικά του. Ένα ορθά καταρτισμένο τμήμα από εξειδικευμένους και εκπαιδευμένους επαγγελματίες, λειτουργεί ως πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση. Ειδικότερα, το τμήμα HR (Human Resources) δομείται ως εξής:

-HR Advice

-HR Operations (HR Call Center, HR Specialists, HRIS)

Το πρώτο κομμάτι (HR Advice) αφορά τον συμβουλευτικό ρόλο του τμήματος και το στελεχώνουν άτομα με εμπειρία στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία διαμορφώνουν την agenda του τμήματος. Επιπροσθέτως, συντελεί στη διαμόρφωση της στρατηγικής του τμήματος, στην οργάνωσή του, στον καθορισμό των βασικών θέσεων της εταιρίας αλλά και στην προσπάθεια επιτυχίας και διεύρυνσής του. Ωστόσο, θα πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι το μέρος αυτό του τμήματος δεν συμπεριλαμβάνει την προσωπική συμβουλευτική κάθε υπαλλήλου.

Το δεύτερο κομμάτι (HR Operations) συμπεριλαμβάνει, όπως προαναφέρθηκε, το HR Call Center, τους HR Specialists και το HRIS, τα οποία καθορίζουν σημαντικά την εύρυθμη λειτουργία μίας επιχείρησης. Οι HR Specialists είναι εκείνοι που απασχολούνται με το recruitment και γενικότερα την αναζήτηση ταλέντων για στελέχωση είτε της ίδιας της επιχείρησης είτε για την αποστολή τους σε πελάτες, καθώς και με την εκπαίδευση-ανάπτυξη των εργαζομένων και την ανάλυση στοιχείων που αφορούν αυτά τα δεδομένα. Αναφορικά, με το Call Center, το ίδιο αποτελεί την πρώτη επικοινωνία που έχει ο μελλοντικός υποψήφιος με την ίδια την επιχείρηση και είναι εκείνοι οι εργαζόμενοι που θα τον κατευθύνουν και θα τον ενημερώσουν για ποικίλες πληροφορίες αλλά και θα επιλύσουν ορισμένες αρχικές απορίες. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί και στη διαδικτυακή πύλη (HRIS), όπου μέσω αυτής υπάρχει επίσης η δυνατότητα ενημέρωσης για τις επιχειρήσεις, για κάποια θέση εργασίας, αλλά και της υποβολής ερωτημάτων. Τέλος, το κομμάτι της μισθοδοσίας ανήκει κι αυτό στο τμήμα

του Ανθρωπίνου Δυναμικού και σίγουρα αποτελεί σημαντικό κομμάτι αυτού (Haak, HRTrendInstitute, 2016).

2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο **ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε πρόσληψης σε μία εταιρεία είναι απαραίτητο να γίνει η σωστή προσέλκυση υποψηφίων (Rynes&Barber, 1990). Προσέλκυση θεωρείται η διαδικασία που ακολουθείται για την ανεύρεση ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για τη θέση εργασίας που επιθυμεί να καλύψει μια επιχείρηση. Στόχος αυτής είναι να διαθέσει το μικρότερο δυνατό κόστος, γνωστοποιώντας αρχικά την κενή θέση και παρέχοντας παράλληλα επαρκείς πληροφορίες σχετικά με αυτή (Χυτήρης, 2001). Ωστόσο, για την επίτευξη του σκοπού αυτού θα πρέπει να ολοκληρωθούν δύο υποστόχοι. Αρχικά, η ενημέρωση των υποψηφίων μέσω διαφόρων πηγών για τη συγκεκριμένη θέση και ακολούθως η περαιτέρω πληροφόρηση των υποψηφίων σχετικά με την εκάστοτε επιχείρηση, όρους και συνθήκες εργασίας.

Στις μικρές επιχειρήσεις η διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού πραγματοποιείται από τους Διευθυντές, ενώ στις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Οι αρμόδιοι για την προσέλκυση υποψηφίων είναι ικανοί να επηρεάσουν την απόφαση του υποψηφίου για την ενδιαφερόμενη θέση εργασίας (Shermanetal., 1998). Για τον λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση του προσωπικού προσέλκυσης, διότι και το ίδιο θα επηρεάσει το αποτέλεσμα της διαδικασίας αφού εάν ο αντίκτυπος είναι θετικός, ο υποψήφιος θα επιλέξει τη συγκεκριμένη εταιρεία έναντι άλλης.

Η ορθή προσέλκυση υποψηφίων συμπεριλαμβάνει μία σειρά δραστηριοτήτων οι οποίες είναι οι εξής. Αρχικά, ο ορισμός των αναγκών που υπάρχουν την εκάστοτε χρονική περίοδο και η συμφωνία με τις συνθήκες εργασίας. Ακολούθως, η δημιουργία ενός υλικού προσέλκυσης που στη συνέχεια θα συνεργάζεται με στελέχη της γραμμής και τέλος η συγκέντρωση υποψηφίων που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα και η οριστική τους αξιολόγηση.

Με την ολοκλήρωση του προγραμματισμού των θέσεων εργασίας αλλά και με την σαφή περιγραφή τους, ο οργανισμός γνωρίζει πλέον τον αριθμό των ατόμων που έχει ανάγκη και τις

δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει. (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Οι τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων σκοπεύουν να μειώσουν τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων και την πιθανότητα αποχώρησης του μελλοντικού εργαζομένου και είναι δύο: η εσωτερική προσέλκυση, όπου αξιοποιούνται οι ήδη υπάρχοντες εργαζόμενοι και η εξωτερική προσέλκυση από πηγές εκτός της επιχείρησης.

Στις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης συμπεριλαμβάνονται ο πίνακας ανακοινώσεων, η εφημερίδα ή το περιοδικό της επιχείρησης, η βάση δεδομένων προσωπικού, οι συστάσεις των εργαζομένων, οι προαγωγές ή οι μεταθέσεις των εργαζομένων της εταιρείας και οι πρώην εργαζόμενοι. Ακόμη, οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι εκείνοι που έχουν υποβάλει το βιογραφικό τους στο site της επιχείρησης σε περίπτωση «ανοίγματος» θέσεως εργασίας (Χυτήρης, 2001). Παράλληλα, οι προαγωγές ή το εσωτερικό rotation χρησιμοποιείται ορισμένες φορές για την κάλυψη κενών θέσεων, ωστόσο είναι κάτι που χρειάζεται προσοχή, διότι δεν έχουν όλοι τα ίδια αποτελέσματα σε διαφορετικές θέσεις. Ο περιορισμός, βέβαια, της θέσης που έχει προκύψει μπορεί να κρατήσει τον εργαζόμενο στον οργανισμό, που υπό διαφορετικές συνθήκες θα έπρεπε να αποχωρήσει. Η προσέλκυση αυτή χρησιμοποιείται συνήθως για θέσεις υψηλόβαθμες, για τις οποίες οι εταιρίες επιθυμούν να δώσουν προτεραιότητα στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους. Έτσι, δημιουργείται η αίσθηση στο προσωπικό ότι οι δυνατότητές τους θα αξιοποιηθούν, ενώ προτιμάται καθώς οι δεξιότητές τους είναι πλέον αποδεδειγμένο στοιχείο. Επίσης, ίσως θεωρείται ευκολότερη και πιο ασφαλής καθώς οι υποψήφιοι γνωρίζουν καλά την πολιτική και τον τρόπο εργασίας της επιχείρησης, ενώ έχει αποδειχτεί ότι οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν τη θέση μέσω συστάσεων παραμένουν μεγαλύτερο χρονικό διάστημα συγκριτικά με όσους προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους. Η εξοικονόμηση χρόνου αποτελεί ένα ακόμη πλεονέκτημα, γιατί όταν ο αριθμός των αιτήσεων για μία θέση εργασίας είναι τεράστιος, η εσωτερική προσέλκυση βοηθά ιδιαίτερα στη μείωση του χρόνου κάλυψης και παράλληλα στη σημαντική μείωση του κόστους από τις διαφημίσεις σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σε πλατφόρμες ευρέσεως εργασίας (Keshav, 2013). Ακόμη, το προσωπικό μίας εταιρείας είναι ήδη εξοικειωμένο με την κουλτούρα που επικρατεί, το οποίο είναι απαραίτητο σε διάφορες περιστάσεις, όπως στη διεξαγωγή συναντήσεων, στη λήψη αποφάσεων κ.α., στοιχείο που μία νέα προσθήκη πιθανώς να παραλείπει (Keshav, 2013).

Από την άλλη πλευρά, η εσωτερική προσέλκυση διαθέτει ορισμένα μειονεκτήματα. Η περιορισμένη επιλογή υποψηφίων είναι ένα από τα σημαντικότερα, διότι η επιχείρηση αξιοποιεί μόνο τους υπάρχοντες υπαλλήλους, ενώ πιθανώς να υπάρχουν υποψήφιοι εκτός της

εταιρείας με περισσότερα προσόντα, περιορίζοντας της προσέλκυση νέων ταλέντων (Keshav, 2013). Τέλος, οι εργαζόμενοι κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα στον οργανισμό θεωρούν ότι αυτόματα έχουν το δικαίωμα να μεταπηδήσουν σε ανώτερη θέση, εφόσον το επιτρέπουν οι συνθήκες.

Η εξωτερική προσέλκυση Ανθρωπίνου Δυναμικού διαθέτει πολυάριθμες τακτικές. Οι πιο συνηθισμένες είναι η επικοινωνία με ανώτατα και τεχνικά εκπαιδευτικά ιδρύματα, ώστε να ενημερωθούν οι νέοι πτυχιούχοι, τα Γραφεία Διασύνδεσης και η διοργάνωση ημερίδων Καριέρας, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν μεγαλύτερο μισθό και παροχές σε υποψηφίους που επιθυμούν να προσελκύσουν. Ακόμη, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, είτε δημόσια είτε ιδιωτικά αποτελούν σημαντικό παράγοντα της εξωτερικής προσέλκυσης. Τα δημόσια γραφεία βοηθούν τους συμμετέχοντες χωρίς κανένα κόστος, ενώ τα ιδιωτικά και οι συμβουλευτικές εταιρείες βαρύνουν τον εργοδότη με το κόστος της πρόσληψης για την κάθε εύρεση που οδηγεί σε πρόσληψη. Οι εργοδότες των εταιρειών που προβαίνουν σε τέτοια λύση, πρέπει να δώσουν μία σαφή περιγραφή της θέσης στο γραφείο, συμπεριλαμβανομένων των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός υποψήφιος και τις μισθολογικές διαβαθμίσεις. Ένας ακόμη τρόπος ανεύρεσης εργαζομένων αποτελούν φυσικά και οι αγγελίες που αναρτώνται σε Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, όπως σε ιστοσελίδες βάσεων βιογραφικών, αναγράφοντας την επωνυμία της επιχείρησης άμεσα ή έμμεσα, όταν μεσολαβεί εταιρεία συμβούλων.

Τα πλεονεκτήματα στη μέθοδο εξωτερικής προσέλκυσης ποικίλλουν και πιο σημαντικά αποτελούν τα παρακάτω. Η προσέλκυση υποψηφίων εκτός της επιχείρησης αυξάνει την πιθανότητα του εντοπισμού του κατάλληλου υποψηφίου, αφού αναφέρεται σε μεγαλύτερο ποσοστό ανθρώπων. Παράλληλα, η πρόσληψη ταλέντων από τον ανταγωνισμό επιτρέπει στον οργανισμό να γνωρίζει στοιχεία που χρησιμοποιούν οι υπόλοιπες εταιρίες για επιτυχή αποτελέσματα και να παραμένει στην πρώτη γραμμή. Εκτός αυτών, οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρο για να προσπαθήσουν περισσότερο, με σκοπό την ανέλιξή τους. Ακόμη, μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης προσεγγίζονται άτομα ικανά και εξειδικευμένα σε διάφορους τομείς, τα οποία θα βοηθήσουν στην εξέλιξη της εταιρίας δίνοντας η δυνατότητα στην επιχείρηση να επιλέξει ανθρώπους από όλο τον κόσμο ανταποκρινόμενη και στις απαιτήσεις της ποικιλομορφίας (Adu-Darkoh, 2014).

Ωστόσο, παρά τα παραπάνω προτερήματα, ορισμένες φορές μπορεί να υπάρξουν τα αντίθετα αποτελέσματα (Croy & Duggan, 2004). Πιο συγκεκριμένα, εάν η νέα προσθήκη αποτελεί μέρος του Διοικητικού Συμβουλίου, ενδέχεται να λάβει αποφάσεις που να προκαλέσουν αντιδράσεις στους εργαζομένους που είχαν συνηθίσει στην ισχύουσα έως τότε πολιτική. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δείχνει πως η επιχείρηση δεν έχει εκπαιδεύσει κατάλληλα τους υπαλλήλους της, ώστε να αναλάβουν ανώτερες διοικητικά θέσεις και πιθανώς υποδεικνύει πως η σταδιοδρομία τους είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα την αύξηση του ποσοστού αναζήτησης εργασίας.

2.1 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην προσέλκυση των υποψηφίων.

Στις μέρες μας οι τρόποι προσέλκυσης των υποψηφίων ποικίλλουν και οι επιχειρήσεις βρίσκουν διαρκώς νέους τρόπους προσέγγισής τους. Ένα καινούργιο μέσο επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταιριών και των υποψηφίων είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Στελέχη του κλάδου του Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούν τέτοιου είδους πρακτικές, ώστε να αυξήσουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης, στο πλαίσιο απόκτησης ταλαντούχων υπαλλήλων (Ruggs et. al, 2016). Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης επηρεάζουν την πληροφόρηση που λαμβάνει ο υποψήφιος, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της επιλογής (McFarland & Ployhart, 2015) και πολλές φορές καθορίζουν τη μελλοντική σχέση εργοδότη- υπαλλήλου. Εκτός του ότι η δικτύωση αυτή χρησιμοποιείται και εντός του οργανισμού για την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων, διοίκησης και πελατών, η ίδια χρησιμεύει και στην πρόσληψη. Διαδικτυακοί ιστότοποι, όπως είναι το LinkedIn, το Facebook, το College Recruiter κάνουν εμφανή τα πλεονεκτήματα της χρήσης τους και χρησιμοποιούνται ευρέως από το τμήμα HR. Υπάρχουν, επίσης, ιστότοποι που δημιουργούνται από επιχειρήσεις για τη στελέχωση, μέσω της αυτόματης διαλογής βιογραφικών από μεγάλες ομάδες αιτούντων, την πειθαρχία και την απομάκρυνση υπαλλήλων όταν αυτή απαιτείται σε τυχόν παραβιάσεις των κανονισμών.

Σύμφωνα με άρθρο στο Harvard Review, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αύξησαν την αποδοτικότητα, καθώς διαθέτουν εφαρμογές διοίκησης για το κομμάτι της πρόσληψης και της επιλογής (Meister, 2011). Όμως, παρά το θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων που διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων, οι εργοδότες

αποκλείουν ένα ποσοστό ατόμων που δεν διαθέτουν μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όταν οι ίδιοι χρησιμοποιούν αυτά ως μοναδικό μέσο προσέλκυσης. Οι Collins και Smith (2003) υποστήριξαν ότι οι εταιρίες που έκαναν χρήση υψηλής τεχνολογίας, δημιούργησαν ένα κλίμα εμπιστοσύνης που οδήγησε σε ιδιαίτερα θετικές επιδόσεις.

Βέβαια, παρά τα αρκετά πλεονεκτήματα που προαναφέρθηκαν σχετικά με τα δίκτυα στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να επισημανθούν και ορισμένα μειονεκτήματα της χρήσης κοινωνικών δικτύων. Αρχικά, τα άτομα πολλές φορές δυσκολεύονται να διατηρήσουν την ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής, με αποτέλεσμα να διαταράσσονται οι σχέσεις ανάμεσα στις δύο και να υπάρχουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Ακόμη, έχουν αναφερθεί υποθέσεις, στις οποίες οι εργαζόμενοι κατήγγειλαν τους εργοδότες τους ότι είχαν εισβάλει στην ιδιωτική τους ζωή, κάτι που είχε ως επακόλουθο τη λήξη της συνεργασίας (Davison et al., 2011). Ανησυχητική είναι και η χρήση των προσωπικών συσκευών στην εργασία (Gramberg, 2014), όπως η χρήση κινητού τηλεφώνου ή φορητού υπολογιστή, γεγονός που επιτρέπει στους εργαζομένους να μεταφέρουν επαγγελματικές υποχρεώσεις και στο σπίτι (Miller, 2012), ενώ παράλληλα τίγονται και ζητήματα που αφορούν το GDPR της επιχείρησης.

Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να βρει τρόπους να θωρακιστεί και να συνδυάσει τα κατάλληλα εργαλεία, ώστε να είναι παρών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Κάποια μέσα στοχεύουν στην εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζομένους της εκάστοτε εταιρίας, ενώ κάποια άλλα στην αλληλεπίδραση και διάδοση πληροφοριών εκτός της. Γι' αυτόν τον σκοπό πρέπει να αποκτηθούν οι γνώσεις που θα δημιουργήσουν τη σωστή πολιτική και στρατηγική για τα άτομα που θα χρησιμοποιούνται συγκεκριμένα μέσα. Εξάλλου, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν πλέον από τους σημαντικότερους τρόπους προσέλκυσης των υποψηφίων και γι' αυτό είναι σημαντικό να αναγνωριστεί η αξία τους και να μη χρησιμοποιούνται απλώς υποστηρικτικά.

2.2 Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται στο εξωτερικό

Υπάρχουν κάποιες μέθοδοι, οι οποίες εφαρμόζονται κατά βάση στο εξωτερικό και κυρίως στην Αμερική. Αυτές είναι οι παρακάτω:

- i. Αφίσες σε δημόσιους χώρους αλλά και σε κτίρια τραπεζών, δημαρχεία αλλά και σε δρόμους πυκνής κίνησης για θέσεις εργασίας που αφορούν ανειδίκευτους εργάτες.
- ii. Ανοικτή τηλεφωνική γραμμή, τριψήφιου αριθμού, επιχειρήσεων, μέσω της οποίας οι άνεργοι ενημερώνονται για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.
- iii. Point-of-sale Recruiting Messages, δηλαδή ανακοινώσεις περί θέσεων προς κάλυψη σε σημεία πώλησης
- iv. Η τηλεφωνική μέθοδος προσέλκυσης, γνωστή ως τηλεπροσέλκυση.

3 ΚΕΦΑΛΙΟ 3^ο

ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΚΑΙ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επωνυμία ενός οργανισμού και η καλή του φήμη αποτελούν δεδομένα που μπορούν να προβλέψουν τη δυνατότητα ενός οργανισμού να προσελκύσει άτομα και να τα διατηρήσει μακροπρόθεσμα. Στον 21^ο αιώνα, σημαντικό κομμάτι μίας επιχείρησης αποτελεί η διαφήμισή του και για αυτόν τον λόγο τα τμήματα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνδυασμό με τα τμήματα του Marketing φροντίζουν γι' αυτές μέσω διαφόρων στρατηγικών. Πλέον, έχει υιοθετηθεί η έννοια «employer branding» που είναι πολυδιάστατη και περιλαμβάνει ένα μείγμα κοινωνικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών που σχετίζονται με τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Ambler & Barrow, 1996). Το Branding αφορά τη γενικότερη δημοσιότητα- αναγνώριση της επωνυμίας μίας εταιρίας και την αξία που προσθέτει στους πελάτες (Lubecka, 2013). Οι Backhaus & Tikoo, 2004 αναφέρουν ότι «Employer Branding» είναι η ενσωμάτωση της επωνυμίας ενός οργανισμού, του προϊόντος, των υπηρεσιών και του λογότυπου σε στρατηγικές HR. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος αυτός εμφανίστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1990 από τον Simon Barrow, και από τότε πραγματοποιήθηκαν πλήθος ερευνών, ενώ ακολούθως αναγνωρίστηκε και από τη διεθνή κοινότητα. Η εποχή κατά την οποία η χρήση του όρου αυτού εκτοξεύθηκε ήταν ανάμεσα στο 2004 και το 2008, όταν λόγω του αυξανόμενου ανταγωνισμού τέθηκε το ζήτημα της προσέλκυσης και διακράτησης των ταλαντούχων υποψηφίων.



Εικόνα 2 Employer Branding- Πηγή <https://www.freepik.com>

3.1 Ποια είναι η σημασία της λέξης Brand(ing);

Ο Kotler, 1991 όρισε το branding ως «ένα όνομα, έναν όρο, ένα σημάδι, ένα σύμβολο ή έναν συνδυασμό αυτών που σκοπό έχει να αναγνωρίσει τις υπηρεσίες του πωλητή ή των πωλητών και να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές». Στις μέρες μας οι επωνυμίες δεν χρησιμοποιούνται απλώς ως αναγνωριστικό σήμα για τα προϊόντα της εταιρίας, αλλά χρησιμοποιούνται ως στοιχείο που θα τις κάνει αξιοσημείωτες και αξιοπρόσεχτες απέναντι σε άλλες, προσελκύοντας τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους και διατηρώντας του πιο ικανούς. Υπάρχει μια ένθερμη διασύνδεση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που σχετίζεται με την εικόνα του brand (Davis, 2008 ; Gaddam, 2008). Με τον ίδιο τρόπο η εταιρική επωνυμία δημιουργεί ασφάλεια στους πελάτες της για το προϊόν και τις υπηρεσίες και εγγυάται στους υπάρχοντες και υποψήφιους πελάτες της για τις εμπειρίες που θα αντιμετωπίσει στο μέλλον. Σύμφωνα με το CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) μια ισχυρή επωνυμία εργοδότη είναι απαραίτητο να ενώνει τις αξίες μία επιχείρησης με τις πολιτικές HR και αυτές με το ίδιο το brand. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζει ότι έμπειροι εργαζόμενοι HR θεωρούν σημαντικό κομμάτι για την επιρροή και την αξιοπιστία του οργανισμού τη στρατηγική του branding και παρόλο που αρχικό βήμα αποτελούσε η διαδικασία στελέχωσης, πλέον αναγνωρίζεται η αξία του branding κατά τη διαδικασία αναζήτησης «πιστού» ανθρώπινου δυναμικού.

Παρ' όλα αυτά, θα πρέπει οι εργοδότες να μη λαμβάνουν ως σημείο εκκίνησης το employer branding, αλλά το ίδιο να επηρεάζεται από την κουλτούρα, τις αξίες, τους στόχους και τις

πολιτικές του οργανισμού (Bruhn & Bach, 2015). Αυτό που δεν πρέπει να ξεχνιέται από την επιχείρηση είναι ότι οι σχέσεις ανάμεσα στους περισσότερους εργαζομένους και brand ξεκινούν πριν από τη διαδικασία του Recruitment και η σχέση που προκύπτει είναι διαρκώς μεταβαλλόμενη. Αναμφίβολα, το Employer Branding αποτελεί εξαιρετικό πλεονέκτημα εταιριών, το οποίο ξεδιπλώνεται σε όλες τις φάσεις του employee lifecycle έως και τη λήξη της όποιας συνεργασίας. Εξετάζει κριτήρια που διερευνά ο μελλοντικός υποψήφιος που σκέφτεται να αιτηθεί σε θέση εργασίας κάποιας εταιρίας αλλά και τα μέσα μέσω των οποίων αναζητά τις εταιρίες που πιθανώς τον ενδιαφέρουν.

Η τακτική αυτή αποβλέπει στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία που θα ορίσει τον άριστο εργοδότη, που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει τους χαρισματικούς υπαλλήλους.

3.2 Σύνδεση της αξίας του ονόματος με την ελκυστικότητα του εργοδότη

Κάθε εργαζόμενος πριν ξεκινήσει σε μία νέα θέση επιθυμεί να γνωρίζει τις αρμοδιότητές της και, φυσικά, στοιχεία όπως το ωράριο, τον μισθό που θα αμείβεται, την τοποθεσία της επιχείρησης και τις υπερωρίες σε περίπτωση που υπάρχουν, στοιχείο που δημιουργεί συνήθως δυσαρέσκεια στους αιτούντες εργασία (Lubecka, 2013). Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν άλλες προσφορές εργασίας για μία που τους παρέχει μικρότερες απολαβές, όταν οι ίδιοι αισθάνονται ασφάλεια εξαιτίας του ονόματος και της αξιοπιστίας του οργανισμού. Αντίστοιχα, και ο οργανισμός ενδιαφέρεται να διατηρεί την ποιότητά του απέναντι στους υπαλλήλους του προβλέποντας παράλληλα στην ανάπτυξη και τη μεγέθυνσή της (Lubecka, 2013).

Θετική άποψη για μία επιχείρηση δημιουργούν δεδομένα όπως η καταβολή του μισθού την προκαθορισμένη ημέρα, το καλό κλίμα και συνθήκες εργασίας και η γενικότερη φήμη του εργοδότη που οικοδομούν την εμπιστοσύνη του υποψηφίου προς αυτόν. Στα στοιχεία αυτά θα πρέπει να προσθέσουμε και την οργάνωση και τον τρόπο διοίκησης της εταιρείας που κατά κάποιον τρόπο εγγυώνται τη συνέχιση της λειτουργίας της.

Σημαντικό ρόλο παίζει και η εικόνα που δημιουργείται μέσω των διαφημίσεων και γενικότερα μέσω των προβολών. Αυτό σχετίζεται με την αξία του ονόματος και αφορά τόσο την εταιρία όσο και τον πελάτη. Στην πρώτη περίπτωση αφορά τα χρηματοοικονομικά στοιχεία και τη ροή

του κεφαλαίου και στη δεύτερη τη γνώμη του υποψηφίου, ο οποίος έχει αλληλεπιδράσει με την εταιρία ως πελάτης. Παράλληλα, τελευταία έχει αποδειχθεί ότι οι δημόσιες σχέσεις μαζί με τη διαφήμιση αναφορικά με την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών με σεβασμό αλλά και της έμφασης στην ανθρώπινη υπόσταση επιδρούν στη φήμη των εταιριών και δίνουν ώθηση σ' αυτή. Συμπερασματικά, οι εταιρίες που ενδιαφέρονται για κοινωνικά αποδεκτές πολιτικές καθώς και για την ανάδειξη της ανθρώπινης πλευράς τους, εφόσον οι ίδιες αποτελούνται από το ανθρώπινο δυναμικό, είναι εκείνες που θα ωθήσουν πολλούς υποψηφίους να αποστείλουν το βιογραφικό τους για ενδεχόμενη συνεργασία.

3.3 Οι Πέντε Μεταβλητές στη Μάρκα Εργοδότη

Για τους υφιστάμενους εργαζομένους αλλά και τους υποψήφιους υπάρχουν κάποιες μεταβλητές που προσθέτουν αξία στην εργασία και αυτές είναι οι πέντε παρακάτω:

3.3.1 Work-life balance (Εξισορρόπηση Προσωπικής και Επαγγελματικής Ζωής)

Έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες για το συγκεκριμένο ζήτημα, με σκοπό την αποφυγή συγκρούσεων ανάμεσα σε επαγγελματικές και προσωπικές υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν οι παρακάτω θεωρίες.

- **Η Θεωρία της Λογικής.** Πρόκειται για τη σύγκρουση που δημιουργείται όταν ο άνθρωπος εξαιτίας του λιγοστού χρόνου αδυνατεί να ανταποκριθεί είτε σε υποχρεώσεις της προσωπικής είτε της επαγγελματικής ζωής του (Duxbury et al, 1991).
- **Η Θεωρία της Σύγκρουσης.** Η θεωρία αυτή απαριθμεί τις αιτίες, η συνδρομή των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση μεταξύ των δύο παραπάνω παραγόντων (Burke, 1986). Ειδικότερα, η έμφαση στις δραστηριότητες της μίας πλευράς, πιθανώς να οδηγήσει στην παραμέληση της άλλης και άρα στη δυσαρέσκεια.
- **Η Θεωρία της Αποζημίωσης.** Όταν ένας υπάλληλος είναι απογοητευμένος από την επαγγελματική του σταδιοδρομία, τείνει να επιζητεί αναγνώριση από την οικογένειά του και το αντίστροφο (Burke, 1986). Επομένως, σύμφωνα με τον Lobel, 1991 ο εργαζόμενος μπορεί να αδιαφορεί για την εργασία του, καθώς βρίσκεται σε αντιδιαστολή με την οικογενειακή του ζωή.

- **Η Συντελεστική Θεωρία.** Η θεωρία αυτή περιγράφει την προσπάθεια του ανθρώπου να αποκτήσει περισσότερα χρήματα, με σκοπό την ικανοποίηση των προσωπικών του ενδιαφερόντων (υλικά αγαθά, χόμπι κ.α.), η οποία εν τέλει οδηγεί πολλές φορές στην υπερεργασία και λειτουργεί εις βάρος της προσωπικής ζωής (Zedeck & Mosier, 1900).
- **Η Θεωρία της Διάχυσης.** Εδώ εννοείται πως εάν το άτομο είναι ευχαριστημένο ή δυσαρεστημένο από την προσωπική του ζωή, αυτό επηρεάζει και την επαγγελματική του και το αντίστροφο (Zedeck & Mosier, 1900).
- **Η Θεωρία της Τμηματοποίησης.** Η συγκεκριμένη θεωρία έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία της Διάχυσης. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η προσωπική και η επαγγελματική ζωή είναι δύο διαφορετικά πράγματα και δεν αλληλοεπηρεάζονται. Όταν ο εργαζόμενος επιστρέφει στο σπίτι αφήνει τα προβλήματα της εργασίας και αντίστοιχα, όταν ο εργαζόμενος πηγαίνει στον χώρο εργασίας του τα οικογενειακά ζητήματα μένουν πίσω. Η σύγκρουση, λοιπόν, φθάνει όταν το άτομο δεν έχει την ικανότητα να διαχωρίσει τα δύο.

Πολλοί οργανισμοί έχουν κατανοήσει τις δυσκολίες που υπάρχουν στη διατήρηση των ισορροπιών και προσπαθούν να δημιουργήσουν συνθήκες που θα διευκολύνουν τους ανθρώπους σε όλους τους τομείς. Έτσι, έχουν δημιουργήσει πολιτικές όπως οι άδειες άνευ αποδοχών, η μερική απασχόληση, ευέλικτα ωράρια εργασίας και άδειες μητρότητας. Οι επιχειρήσεις επενδύουν μακροχρόνια στο δυναμικό της και για αυτόν τον λόγο δημιουργούν οικονομικά, εκπαιδευτικά και ψυχολογικά προγράμματα υποστηρικτικά με στόχο την ευημερία (Lambert, 2000).

3.3.2 Work Environment (Εργασιακό περιβάλλον)

Το εργασιακό περιβάλλον είναι το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον, όπου λαμβάνει χώρα μία επαγγελματική δραστηριότητα. Το περιβάλλον εργασίας επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, καθώς οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη γενικότερη στάση των εργαζομένων προς την εργασία, ανάλογα με το εάν νιώθουν ευχαριστημένοι ή δυσαρεστημένοι με αυτή. Πλέον, σε αρκετές επιχειρήσεις εφαρμόζεται η πολιτική επίσκεψης της διοίκησης, όπου ανώτερα στελέχη επισκέπτονται τους

εργαζομένους, ώστε να συνομιλήσουν μαζί τους και να διαπιστώσουν εάν όλα βαίνουν καλώς με τις συνθήκες εργασίας.

Εν συνεχεία, η σωστή στελέχωση συνδράμει στην ευκολότερη αποδοχή των ανωτέρων. Ουσιαστικά, η δίκαιη εξέλιξη ενός υπαλλήλου αναγνωρίζεται από τους συνεργάτες και επηρεάζει θετικά το κλίμα. Από το 1965 και εξής, η εταιρίες ξεκίνησαν να δίνουν έμφαση στο περιβάλλον, διότι αντιλήφθηκαν ότι αυτό αποτελεί πόλο έλξης για υποψήφιους εργαζομένους. Εξάλλου, έρευνες έχουν αποφανθεί ότι ο χώρος εργασίας σε συνδυασμό με το κλίμα επηρεάζουν καθοριστικά την ποιότητα της συνολικής εργασίας των υπαλλήλων (Shalley et al.,2000).

Οι Schwartz et al. 1996 τόνισαν ότι πολλοί άνθρωποι μπορεί να ταιριάζουν περισσότερο σε κάποια εργασιακά περιβάλλοντα, γεγονός που συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση, σε σχέση με άλλους που τα ίδια περιβάλλοντα τους προκαλούν άγχος μειώνοντας την αποδοτικότητά τους.

3.3.3 Corporate Reputation (Φήμη Εργοδότη)

Με τον όρο «Φήμη Εργοδότη» εννοείται η άποψη που διαθέτει η ομάδα ενδιαφερομένων μίας εταιρίας, όπως οι εργαζόμενοι, οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, οι πελάτες αλλά και οι επενδυτές. Σύμφωνα με τον Fombrum,1996 ο σεβασμός από το πλήθος σχετίζεται με τις γενικότερες πολιτικές και δράσεις της επιχείρησης, τόσο στο παρόν όσο και στο παρελθόν. Οι υπηρεσίες που προσφέρονται από αυτή αλλά και η ποιότητα των προϊόντων αποτελούν δεδομένα, τα οποία επηρεάζουν τη φήμη και το κύρος ενός οργανισμού (Schwaiger, 2004).

Το Περιοδικό Fortune διεξήγε έρευνα σχετικά με το ποια κομμάτια είναι εκείνα που επηρεάζουν την εταιρική φήμη και τα συμπεράσματα έδειξαν ότι αυτά είναι η οικονομική επίδραση, η καινοτομία των υπηρεσιών και των προϊόντων, η εταιρική ευθύνη και η προσέλκυση των μελλοντικών υποψηφίων, στοιχεία που πλέον ισχύουν στην Ασία και στην Ευρώπη.

Η θετική φήμη μίας επιχείρησης επηρεάζει τους υπαλλήλους της και αποτελεί σημαντικό συντελεστή των βέλτιστων αποτελεσμάτων, εφόσον οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με την ίδια (Nakra, 2000). Τα άτομα που αισθάνονται μέλη ενός οργανισμού, με αναγνωρισμένο κύρος,

έχουν την τάση να προσπαθούν περισσότερο (Cialdini et al, 1976), ενώ έχει αποδειχθεί ότι πολλοί ενδέχεται να δέχονται την εργασία με μικρότερες απολαβές όταν η εταιρία είναι αναγνωρισμένη.

3.3.4 Organizational Culture (Οργανωσιακή Κουλτούρα)

Σε άρθρο του Harvard Business Review, που εκδόθηκε το 1972, αναφέρθηκε ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα και συνδέθηκε με την Οργανωσιακή Ιδεολογία. Ύστερα από μερικά χρόνια, στελέχη επιχειρήσεων ανέπτυξαν ενδιαφέρον για την έννοια αυτή και έγινε αντιληπτό ότι σχετίζεται με την καλύτερη απόδοση των εταιριών (Ergucji, 2009).

Η λέξη «κουλτούρα» συνδέεται με την παιδεία, διότι προέρχεται από το ρήμα «colere» που σημαίνει καλλιεργώ και εισήχθη για πρώτη φορά στο λατινικό λεξιλόγιο από τον ύπατο Κικέρωνα. (<https://zeidoros.com/politismos-kai-koultoura/>).

Ως εταιρική κουλτούρα ορίζεται το σύνολο των αξιών, των συμπεριφορών, των επικοινωνιακών στρατηγικών και του τρόπου σκέψης ενός οργανισμού. Η κουλτούρα μπορεί να προγραμματιστεί από τα ανώτερα στελέχη, ωστόσο διαμορφώνεται στην πραγματικότητα δυναμικά από την καθημερινή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων όλων των επιπέδων προς την κοινή αντιμετώπιση εξωτερικών προβλημάτων (Shein, 1983).

Κατά τους John Kotter & James Heskett (1992) οι επιχειρήσεις ενδέχεται να έχουν παραπάνω από μία εταιρικές κουλτούρες, οι οποίες αλληλοσυμπληρώνονται και δημιουργούν έναν τρόπο κατά τον οποίο αντιδρούν εναντίον του ανταγωνισμού. Οι στρατηγικές αυτές μελλοντικά μπορεί να οδηγήσουν σε οικονομική ευημερία και κατ' επέκταση στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Υπάρχουν, ωστόσο, και ορισμένες επιχειρήσεις που δεν διαθέτουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα απέναντι στις αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον, και η κουλτούρα τους παρέχει ένα στρώμα ασφάλειας για την προσαρμογή τους.

Τα πλεονεκτήματα της εταιρικής κουλτούρας είναι ποικίλα και υποστηρίζονται τόσο από την επιστήμη, όσο και από τη διαίσθηση. Τα πιο σημαντικά βήματα για να επιτευχθεί το χτίσιμο μίας κουλτούρας είναι τα παρακάτω:

- Το όραμα: Η ανακοίνωση της αποστολής της εταιρίας και του σκοπού της λειτουργίας της.

- Οι αξίες: Οι σχέσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά και ο επαγγελματισμός που επιδεικνύεται τόσο εντός μίας εταιρίας όσο και εκτός, οι παραδοσιακές και οι καινοτόμες είναι εκείνες που τη διαφοροποιούν από άλλες ανταγωνίστριες.
- Μέθοδοι: Η επένδυση στους ανθρώπους της, στην αναγνώριση του ταλέντου τους, στην εκπαίδευσή τους και κατ' επέκταση στην εξέλιξή τους.
- Άνθρωποι: Ένταξη ατόμων που ταιριάζουν στις ιδέες και στην κουλτούρα του οργανισμού.
- Ιστορία: Η αποκάλυψη και η διαιώνιση της ιστορίας του οργανισμού αποτελεί μοναδικό στοιχείο κάθε επιχείρησης.
- Περιβάλλον: Το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και η τοποθεσία της εταιρίας επηρεάζει τους υπαλλήλους της.

3.3.5 Organizational Identification (Οργανωσιακή Ταύτιση)

Οργανωσιακή ταύτιση θεωρείται η συναισθηματική-ψυχολογική σύνδεση του εργαζομένου με τα κατορθώματα και τις αποτυχίες της επιχείρησης (Shaks and Ashforth, 1997). Έχει σχέση με μεταβλητές όπως το στρες, την στεναχώρια, την ευημερία και την κινητικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού.

Όταν ένας εργαζόμενος ταυτίζεται οργανωσιακά, αφοσιώνεται με μεγαλύτερη ευκολία στην εργασία του, κάτι που συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση. Επομένως, η μη ταύτιση του υπαλλήλου με την εργασιακή κουλτούρα οδηγεί σε πράξεις ιδιοτέλειας.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ή να προσελκύσουν άτομα, τα οποία θα έχουν οργανωσιακή ταύτιση, καθώς έτσι θα προκύπτει θετικός αντίκτυπος προς τις ίδιες.

4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας της προσέλκυσης, ακολουθεί η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, ύστερα από τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών, με σκοπό την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Πάντοτε μετά την προσέλκυση ακολουθεί το βήμα αυτό, το οποίο προσδιορίζει και την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Salgado, Anderson, & Hülsheger, 2010 ως επιστημονική μέθοδος παρουσιάστηκε το 1900 περίπου, χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι αρχές της ψυχολογίας ξεκίνησαν να εφαρμόζονται σε Ευρώπη και Ηνωμένες Πολιτείες. Η διαδικασία επιλογής συνδέεται με την καταλληλότητα του ατόμου, στο οποίο προσφέρεται η θέση. Αφού ληφθούν οι καίριες πληροφορίες για τον υποψήφιο και συλλεχθούν στοιχεία, αξιολογούνται και στη συνέχεια κρίνεται εάν είναι ο ιδανικός για τη θέση.

Σύμφωνα με τον Anderson Neil (1994), η επιλογή υποψηφίων μπορεί να θεωρηθεί είτε θετική είτε αρνητική αναλόγως με τη σκοπιά από την οποία θα ιδωθεί. Θετική κρίνεται από τους ταλαντούχους υποψηφίους που θα κληθούν για επικοινωνία και ακολούθως πρόσληψη με την εκάστοτε εταιρεία και αρνητική από εκείνους που εν τέλει δεν θα καταφέρουν να ενταχθούν. Γενικότερα, σύμφωνα με τους Prien et al., 2003, με τον τρόπο αυτό οι recruiters και γενικότερα η επιχείρηση σκοπεύουν στη συλλογή ανθρώπων που θα παραμείνουν μακροπρόθεσμα.

Με λίγα λόγια, η έννοια της σωστής επιλογής συνδυάζει τα προαπαιτούμενα μίας θέσης με τα προσόντα των υποψηφίων με σκοπό μία προσοδοφόρα, κι από τις δύο πλευρές, συνεργασία. Κατ' αυτή τη διαδικασία επιλέγονται άτομα τα οποία ταιριάζουν περισσότερο κατά τις τρέχουσες συνθήκες περιβάλλοντος σε κάποια θέση εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002).

Αφού έχουν αποτυπωθεί οι ανάγκες και έχει πραγματοποιηθεί η προσέλκυση πλήθους υποψηφίων, η εταιρεία θα πρέπει να διαλέξει τους υποψηφίους που διαθέτουν τις δεξιότητες, τις γνώσεις και την προσωπικότητα, προκειμένου να είναι αποδοτικοί στην επιχείρηση και με αμοιβή που θα ενσωματώνεται στο πλαίσιο της επιχείρησης και παράλληλα θα είναι ανταγωνιστική στην αγορά εργασίας. Το βήμα αυτό κρίνεται απαραίτητο εξαιτίας των παρεπόμενων που ενδέχεται να υπάρξουν λόγω μίας λανθασμένης επιλογής εργαζομένου (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Κατά τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων από την επιχείρηση, βρίσκεται και η ίδια σε θέση αξιολόγησης από τον υποψήφιο. Επομένως, η επιλογή θα πρέπει να βασίζεται στον σεβασμό και στην ευγένεια, καθώς η μερίδιο της εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης αποτελούν οι ήδη υπάρχοντες αλλά και οι δυνητικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι ενδέχεται να αποτελέσουν μελλοντικά και πελάτη της ίδιας (Χυτήρης, 2001). Τα κόστη της επιλογής πιθανώς να είναι μεγάλα, ωστόσο μία σωστή πρόσληψη μπορεί να γλιτώσει από τον εργοδότη χρήματα που υπερέχουν του αρχικού κόστους της διαδικασίας εύρεσης.

4.1 Η σύνδεση του Employer Branding με την επιλογή προσωπικού

Ανάμεσα στον εργοδότη και στον δυνητικό εργαζόμενο, ο δεύτερος διαθέτει σαφώς λιγότερη πληροφόρηση. Το Employer Brand είναι σημείο στο οποίο δίνει έμφαση ο υποψήφιος και μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά τη γνώμη του. Σίγουρα, η καλή φήμη της μάρκας του εργοδότη προϋποθέτει θετικά όποια εξέλιξη (Schmidtke, 2002).

Υπάρχουν χαρακτηριστικά τα οποία ο καθένας επιθυμεί να γνωρίζει πριν ξεκινήσει μία εργασία, όπως τη θέση εργασίας, τον μισθό, το ωράριο και τις συμβάσεις. Ορισμένα στοιχεία, βέβαια, δεν έχει τη δυνατότητα να τα γνωρίζει, παρά μόνο εάν υπάρχει πληροφόρηση εκ των έσω για θέματα όπως είναι οι συνθήκες και το κλίμα εργασίας, αλλά και τη δυνατότητα ή όχι ανέλιξης εντός της εκάστοτε επιχείρησης (Weiber & Adler, 1995).

Εφόσον ο υποψήφιος έχει άγνοια κάποιων δεδομένων, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσέχουν ώστε να δημιουργούν, με τις κατάλληλες στρατηγικές, ένα ισχυρό brand που θα προσελκύσει και θα διατηρήσει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Η πλειοψηφία των ατόμων που αποστέλλουν το βιογραφικό τους σε ανοιχτές θέσεις εργασίας έχει φροντίσει να ενημερωθεί για την επιχείρηση. Οι ίδιοι θεωρούν ότι ο κίνδυνος που διατρέχουν είναι μικρότερος όταν η θέση εργασίας στην οποία αιτούνται είναι ποιοτική (Ewing & Hah, 2005). Σύμφωνα με τους Erdem και Swait (2004) η εμπιστοσύνη που αποπνέει μία επιχείρηση βεβαιώνει τους υποψηφίους ότι οι πληροφορίες που έχει λάβει είναι πραγματικές με αποτέλεσμα λογικά να αναμένουν μία ποιοτική συνεργασία.

Στις μέρες μας, η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι εξέχουσας σημασίας για την επίτευξη όλων των στόχων της επιχείρησης, ανεξαρτήτως επιπέδου. Η ελκυστικότητα του

εργοδότη τον διευκολύνει στην προσέλκυση μεγαλύτερου ποσοστού υποψηφίων σε σχέση με τους ανταγωνιστές, με αποτέλεσμα να έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να εργαστούν στην ίδια ταλέντα που η αποδοτικότητά τους θα φανεί ξεκάθαρα στα μελλοντικά αποτελέσματα.



Εικόνα 3 Επιλογή υποψηφίων- Πηγή <https://www.myextension.gr>

4.2 Διαδικασία επιλογής

Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και η επιλογή του σωστού προσωπικού διευκολύνει την επίτευξη στόχων και την αποφυγή μελλοντικών τριβών ανάμεσα στους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τους RL Mathis & JH Jackson (1999) η διαδικασία επιλογής εντάσσεται στη διαδικασία στρατολόγησης, ενώ προηγείται μία σειρά βημάτων. Πιο συγκεκριμένα:

1. Πλάνο ανθρώπινου δυναμικού
2. Προοπτική διαρκούς γενικής στρατολόγησης
3. Χρήση στρατολόγησης
4. Έλεγχος εσωτερικών πηγών
5. Χρήση εξωτερικών πηγών
6. Διαδικασία επιλογής

Η επιλογή έχει ως βάση τη σύνδεση των προσόντων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου με τα προαπαιτούμενα και τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας

που πρόκειται να καλυφθεί. Εάν αυτά τα στοιχεία συγκλίνουν τότε η επιλογή κρίνεται ορθή. Η διαδικασία αυτή μπορεί να διαρκέσει από λίγες ημέρες έως κάποιους μήνες, αναλόγως με το μέγεθος και την ανάγκη της επιχείρησης αλλά και τη διαθεσιμότητα του εκάστοτε υποψηφίου.



Εικόνα 4 Βήματα επιλογής υποψηφίων- Πηγή

<https://www.freepik.com/search?format=search&query=human%20resources%20employer%20branding>

Τα συνήθη βήματα της επιλογής είναι τα παρακάτω:

- **Έλεγχος αίτησης & CV.** Αποτελεί μία διαδικασία φιλτραρίσματος αρχικού σταδίου και είναι μία συνηθισμένη τακτική στα στάδια επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού. Όταν ο αριθμός των δυνητικών εργαζομένων είναι μεγάλος, το βιογραφικό σημείωμα είναι απαραίτητο, διότι εντός του αναγράφονται επαγγελματικά και προσωπικά δεδομένα, μέσω των οποίων τα στελέχη ή οι recruiters έχουν τη δυνατότητα να μελετήσουν για να δουν εάν ταιριάζει ή όχι στην ανοιχτή θέση.
- **Προκαταρκτική συνέντευξη.** Πρόκειται για μία αρχική επικοινωνία με τους υποψηφίους, οι οποίοι καλούνται συνήθως από recruiters, που τους ενημερώνουν σχετικά με την εταιρία και σχετικά με τον προγραμματισμό μίας πιο αναλυτικής συνέντευξης.
- **Τεστ.** Υπάρχουν διαφόρων ειδών τεστ που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις τόσο πριν την πρόσληψη, όσο και μετά την έναρξη της συνεργασίας. Κάποια από αυτά είναι τα τεστ δεξιοτήτων και τα τεστ προσωπικότητας. Το πρώτο έχει σχεδιαστεί με σκοπό να δοκιμαστούν οι ικανότητες του ατόμου και να καταλάβουν οι υπεύθυνοι, εάν ο ίδιος έχει τις δυνατότητες να εξελιχθεί πάνω στην θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Μέσω των τεστ μετριοούνται γενικές

δεξιότητες (λεκτική ικανότητα, μαθηματική και συλλογιστική σκέψη) αλλά και πιο ειδικές γνώσεις (γνώσεις πωλήσεων, υπολογιστών, δεξιότητες μηχανικής κ.α.) και η διαδικασία αυτή αποτελεί προγνωστικό παράγοντα για την ανταπόκριση ή μη του υποψηφίου στις ανάγκες που έχουν προκύψει. Το δεύτερο τεστ, που αφορά την προσωπικότητα, είναι το πιο σημαντικό διότι οι επίκτητες ικανότητες μπορούν να βελτιωθούν, όμως η προσωπικότητα αλλάζει με δυσκολία. Ο χαρακτήρας παίζει σημαντικό ρόλο σε επαγγέλματα που σχετίζονται με ανθρώπους, όπως το HR, η εξυπηρέτηση και οι πωλήσεις. Τις περισσότερες φορές αποτελούνται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και από γενικές ερωτήσεις που υπολογίζουν κάθε παράμετρο της προσωπικότητας (Pulakos 2005, Rashmi 2010).

- **Συνέντευξη σε βάθος.** Η συνέντευξη ενδέχεται να είναι δομημένη ή αδόμητη. Σύμφωνα με έρευνες η αδόμητη συνέντευξη δεν έχει τη δυνατότητα να αντλήσει όσες πληροφορίες χρειάζονται για την επιλογή του πιο κατάλληλου υποψηφίου. Αντίστροφα, η δομημένη συνέντευξη διαθέτει ένα σύνολο σχεδιασμένων ερωτήσεων που προβλέπουν την απόδοσή του και ένα τέτοιο κριτήριο αξιολόγησης βοηθά στην κρίση της ποιότητας των απαντήσεων (Pulakos, 2005)

- **Επαλήθευση στοιχείων των υποψηφίων.** Γνωστότερο και ως προσκόμιση συστατικών επιστολών, οι οποίες επιβεβαιώνουν προσωπικά στοιχεία που απαιτούνται και εμπεριέχουν συστάσεις από παλαιότερους εργοδότες.

- **Ιατρικές εξετάσεις.** Οι εξετάσεις ζητούνται από την επιχείρηση, μετά την ολοκλήρωση της επιλογής (Χυτήρης, Λ, 2001), ώστε να επιβεβαιωθεί ότι οι επιλεγθέντες εργαζόμενοι είναι ικανοί για τη διεκπεραίωση των απαραίτητων εργασιών (French, W. 1998).

- **Τελική απόφαση.** Η λήψη της τελικής απόφασης γίνεται μέσω της άντλησης πληροφοριών από τα προηγούμενα βήματα και πραγματοποιείται από τα στελέχη των τμημάτων στα οποία θα απασχοληθούν οι μελλοντικοί υπάλληλοι. Κάποιες ερωτήσεις που θα πρέπει να απαντώνται και να λαμβάνονται υπόψιν είναι οι παρακάτω:

- Οι overqualified υποψήφιοι θα προσλαμβάνονται ή θα απορρίπτονται;

- Τα ποιοτικά ή τα ποσοτικά χαρακτηριστικά παίζουν μεγαλύτερο ρόλο;

- Τα θετικά χαρακτηριστικά θα αντισταθμίζουν τα αρνητικά;

Τα στελέχη διαλέγουν τους υποψηφίους με υποκειμενικούς και αντικειμενικούς τρόπους. Στην πρώτη περίπτωση το εν λόγω στέλεχος συλλέγει όλες τις πληροφορίες και τα διαθέσιμα

δεδομένα για τον υποψήφιο τον οποίο εξετάζει. Αν ανταπεξέρχονται στις απαιτήσεις του ρόλου, τότε είναι πιθανότερη η πρόσληψη. Στη δεύτερη περίπτωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί συντελεστής. Τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου συλλέγονται και σταθμίζονται αναλόγως της βαρύτητας ως προς το ρόλο. Τέλος συνδυάζοντας τα δεδομένα προκύπτει ένας τελικός βαθμός με βάση τον οποίο μπορεί να γίνει η ταξινόμηση των υποψηφίων.

4.3 Τεχνικές εφαρμογές των μεθόδων επιλογής

Ο καθορισμός των μεθόδων επιλογής συνδέεται με μεταβλητές όπως η θέση εργασίας, το χρονικό περιθώριο που δίνεται και σίγουρα το κόστος. Όταν, λοιπόν, χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία μέθοδοι τα στοιχεία αντλούνται με τους εξής τρόπους:

1. Πολλαπλή παρεμπόδιση

Στην τεχνική αυτή ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταπεξέλθει σε όλες τις μεθόδους που αξιοποιούνται στη διαδικασία της πρόσληψης. Εάν αποτύχει σε μία από αυτές, τότε το αποτέλεσμα θα είναι αρνητικό για τον ίδιο, καθώς οι ειδικές δεξιότητες που εξετάζονται θεωρούνται τόσο σημαντικές, με αποτέλεσμα η ανακρίβεια αυτής να οδηγεί στην αποτυχία του υποψηφίου.

2. Αντισταθμιστική παρεμπόδιση

Η παρεμπόδιση αυτή είναι πιο διαδεδομένη και χρησιμοποιείται ευρύτερα από τις επιχειρήσεις. Τα δεδομένα που συλλέγονται δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής, άρα και η ύπαρξη χαμηλής απόδοσης σε κάποιο από τα κριτήρια δεν επηρεάζει την τελική απόφαση που συντίθεται από έναν πολύπλοκο πίνακα απόδοσης.

3. Συνδυαστική τεχνική

Στη συγκεκριμένη τεχνική, ο υποψήφιος για να λάβει θετικό feedback από την επιχείρηση στην οποία έχει αιτηθεί, θα πρέπει να ανταποκριθεί σε τεστ νοημοσύνης, σε κέντρα εκτίμησης ικανοτήτων αλλά και στην τελική συνέντευξη, βάσει των οποίων θα εξαχθεί το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

4.4 Τα κριτήρια διαδικασίας επιλογής

Καίριος είναι ο ρόλος της ανάλυσης εργασίας, διότι με αυτόν τον τρόπο αποσαφηνίζονται τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου και εντοπίζονται τα σημεία εκείνα που θα τον κρίνουν κατάλληλο ή όχι για τις προδιαγραφές της θέσης. Σύμφωνα με το διαδεδομένο ακρωνύμιο KSAOS: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics, ο υποψήφιος που πληροί τις προϋποθέσεις είναι εκείνος που διαθέτει γνώση, δεξιότητες, ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά απαιτούμενα για τη θέση.

Υπάρχουν τυπικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται ευρέως, τα οποία σύμφωνα με την πλειοψηφία των συγγραφέων είναι τα εξής:

- **Εκπαίδευση:** Ένας τρόπος αξιολόγησης των υποψηφίων χωρίς μεγάλο κόστος είναι ο «έλεγχος» των εκπαιδευτικών κατορθωμάτων τους, κάτι που μπορεί να αποτελεί ένδειξη για τις δυνατότητες και την απόδοσή τους.
- **Προϋπηρεσία:** Σε αρκετές αγγελίες που αναρτώνται η ύπαρξη προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας θεωρείται σημαντική, διότι είναι αρκετοί εκείνοι που θεωρούν ότι η απόδοση στις πρωτότερες εργασίες αποτελεί πληροφοριακό στοιχείο για τα μελλοντικά επιτεύγματα αλλά και τις δεξιότητες που διαθέτει.
- **Φυσικά χαρακτηριστικά:** Παλαιότερα, πολλές επιχειρήσεις, λάμβαναν υπόψιν τους, είτε εκούσια είτε ακούσια, τα φυσικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, με αποτέλεσμα να απορρίπτουν υποψηφίους λόγω φύλου ή ασυνήθιστου παρουσιαστικού. Προκειμένου να αποφευχθούν τέτοιου είδους διακρίσεις πλέον οι πρακτικές αυτές θεωρούνται παράνομες, εφόσον δεν αφορούν το κατά πόσο καλά θα τα πάει ο εργαζόμενος στη νέα του θέση.
- **Προσωπικά χαρακτηριστικά και ιδιοσυγκρασία:** Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αφορούν το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση, ενώ η ιδιοσυγκρασία ή τύπος προσωπικότητας τον τρόπο αντίδρασης του ατόμου απέναντι σε καταστάσεις. Είναι ουσιώδες ο υποψήφιος να διαθέτει χαρακτηριστικά ομαδικότητας, πειθαρχίας, οργάνωσης και διαχείρισης κρίσεων.

4.5 Συντελεστές που μπορούν να επηρεάσουν την προσέλκυση και την επιλογή των υποψηφίων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις δύο παραπάνω διαδικασίες χωρίζονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Όπως αναφέρει ο Klug D. (2017) οι εσωτερικοί παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

- Το μέγεθος της επιχείρησης και ο αριθμός των εργαζομένων: Σκοπός πολλών επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξή τους, επομένως οι διαδικασίες προσλήψεων είναι απαραίτητες, ώστε μελλοντικά να είναι σε θέση να διαχειριστούν νέες αρμοδιότητες που πιθανώς να προκύψουν.
- Πολιτική πρόσληψης: Αυτή μπορεί να περιλαμβάνει τις εσωτερικές και τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και προσδιορίζει τους σκοπούς και τον τρόπο εφαρμογής (μέσω προγραμμάτων) της διαδικασίας.
- Φήμη επιχείρησης: Η επιχείρηση που προβάλλει μία καλή εικόνα προς τα έξω συνήθως προσελκύει ευκολότερα ταλαντούχους και ικανούς υποψηφίους που ύστερα θα αποτελέσουν σημαντικούς πόρους για την εξέλιξή της.
- Θέση απασχόλησης: Αντίστοιχα με τον προαναφερθέντα παράγοντα, έτσι κι εδώ η εικόνα της θέσης επηρεάζει καθοριστικά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Οι θέσεις εργασίας που διαθέτουν κύρος, μεγαλύτερη αμοιβή, δυνατότητα εξέλιξης και περαιτέρω σταδιοδρομία έχουν θετικότερο αντίκτυπο απ' ό,τι εκείνες που δεν διαθέτουν αυτά τα χαρακτηριστικά.

Εκτός από τους εσωτερικούς, υπάρχουν και οι εξωτερικοί παράγοντες, όμως, που είναι οι εξής:

- Δημογραφικοί παράγοντες: Αναλόγως την περιοχή ορισμένα στοιχεία των ανθρώπων που ζουν σ' αυτή ενδέχεται να διαφέρουν. Κάποια από αυτά είναι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και η εξειδίκευσή τους αλλά και η οικονομική τους επιφάνεια.
- Αγορά εργασίας: Η ζήτηση και η προσφορά εργασίας είναι εκείνες που επηρεάζουν το επίπεδο ευκολίας ή δυσκολίας στην ανεύρεση των υποψηφίων. Σε περιπτώσεις που η προσφορά εργασίας είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση, τότε τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού θα δυσκολευτούν περισσότερο να εντοπίσουν τον κατάλληλο υποψήφιο. Αντίστροφα, εάν τα προσοντούχα άτομα είναι ποσοστιαία περισσότερα από τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται, τότε η πρόσληψη καθίσταται ευκολότερη.

- **Ανεργία:** Όταν σε κάποιες περιοχές το ποσοστό εργασίας είναι υψηλό, τότε ο αριθμός των ανθρώπων που θα αιτηθούν για θέσεις απασχόλησης θα είναι μεγάλος και επομένως η διαδικασία πρόσληψης ευκολότερη σχετικά με περιοχές, όπου το ποσοστό ανεργίας είναι χαμηλό και οι αιτήσεις λιγότερες.
- **Εργατικοί νόμοι:** Οι εργατικοί νόμοι προκύπτουν από τις κεντρικές και κρατικές κυβερνήσεις και αντικατοπτρίζουν ένα σύνολο κανονισμών του εργασιακού περιβάλλοντος αναφορικά με την ασφάλεια, την υγεία αλλά και τους τύπους απασχόλησης. Σε περιπτώσεις που οι κυβερνήσεις αλλάζουν ενδέχεται να υπάρξουν μικρο-μεταβολές στους εργατικούς νόμους.
- **Ανταγωνισμός:** Οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον ίδιο κλάδο πρέπει να ενημερώνονται σχετικά με τις παροχές που προσφέρουν οι ανταγωνιστές και γενικότερα για τους πόρους που χρησιμοποιούν, ώστε τα πακέτα πόρων που χρησιμοποιούνται αλλά και οι παροχές που υπάρχουν να κρίνονται αντικειμενικά ανταγωνιστικές.
- **Ίσες ευκαιρίες:** Ιδιαίτερη βαρύτητα, κατά την πρόσληψη, πρέπει να δίνεται στην εξάλειψη των διακρίσεων και να μη λαμβάνονται υπόψιν στοιχεία όπως η θρησκεία, το φύλο, η σεξουαλικότητα, η οικονομική κατάσταση ή η εθνικότητα (Klug D., 2017).

4.6 Προκλήσεις διαδικασίας επιλογής και προσέλκυσης

Τα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης αντιμετωπίζουν καλούνται να αντιμετωπίσουν κάποιες προκλήσεις. Μια από τις συνηθέστερες είναι ο λανθασμένος και απερίσκεπτος σχεδιασμός των διαδικασιών που ακολουθούνται. Όταν ο σχεδιασμός είναι αυστηρός τότε οι επιχειρηματικές στρατηγικές μεταφράζονται σε προσχεδιασμένες πρακτικές και πολιτικές στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού και κυρίως στις προαναφερθείσες διαδικασίες (Kaplan & Norton, 2004).

Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την βελτίωση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων μέσω της δημιουργίας τμημάτων με άτομα τα οποία θα διαθέτουν τα κατάλληλα προσωπικά χαρακτηριστικά και εννοείται τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προσόντα. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εάν υπάρχουν εκπαιδευμένα άτομα που κάνουν τις επιλογές προσωπικού (Kaplan & Norton, 2004). Όπως αναφέρει ο Johnston, (1999) για κάθε θέση που ανοίγει σε μία επιχείρηση, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί αναλυτική περιγραφή

αυτής αλλά και των κριτηρίων επιλογής των δυνητικών εργαζομένων. Πιο διεξοδικά, η περιγραφή της θέσης συμπεριλαμβάνει τα καθήκοντα- αρμοδιότητες που θα αναλάβει ο εργαζόμενος σε περίπτωση πρόσληψής του από την εταιρία, ενώ τα κριτήρια επιλογής θεωρούνται οι γνώσεις, η προσωπικότητα και η στάση κάποιου που ξετυλίγονται μέσα από τη διαδικασία της επικοινωνίας με άτομα εξειδικευμένα στη διαδικασία της συνέντευξης.

Οι Dess και Jason, (2001) διεξήγαν έρευνα σχετικά με την ανάγκη της συμμετοχής των διευθυντικών στελεχών, σύμφωνα με την οποία πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα, ώστε τα βήματα να ακολουθούνται σωστά από όλους και να προκύπτουν τα μέγιστα αποτελέσματα. Γι' αυτόν τον λόγο, η σύνταξη των θέσεων εργασίας, ο ορισμός των κριτηρίων επιλογής και το κομμάτι του recruitment είναι διαδικασίες στις οποίες θα πρέπει να λαμβάνουν απαραίτητως μέρος.

4.7 Προτάσεις βελτίωσης της προσέλκυσης και της επιλογής

Παρακάτω υποβάλλονται κάποιες προτάσεις για τη διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής που μπορούν να υιοθετηθούν για την βελτίωση της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Αρχικά, ζωτικής σημασίας είναι η αντιστοίχιση των υπαλλήλων με τις ανάγκες της εταιρίας και πιο συγκεκριμένα των εργασιών που καλείται να αναλάβει (Adu-Darkoh, 2014). Οι Recruiters και τα στελέχη του HR θα πρέπει να αντιληφθούν, εάν ο μελλοντικός εργαζόμενος διαθέτει στοιχεία ομαδικότητας και συνεργασίας, καθώς πλέον οι περισσότερες εργασίες απαιτούν την ένταξη σε μία ομάδα (Adu-Darkoh, 2014).

Παράλληλα, η χρήση αυστηρότερων διαδικασιών επιλογής, όπου θα συμπεριλαμβάνονται ερωτηματολόγια που αφορούν την προσωπικότητα, ασκήσεις που θα εξετάζουν τη δυνατότητα συνεργασίας αλλά και η προσθήκη ενός ερωτηματολογίου σχετικού με τις εξειδικευμένες γνώσεις της εργασίας θα αποτελεί μία ακριβέστερη αξιολόγηση των ταλέντων. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας η υιοθέτηση τεχνικών δομημένης συνέντευξης, ώστε όλοι οι υποψήφιοι να απαντήσουν σε ίδιες ερωτήσεις για να υπάρχει αξιοκρατία.

Ακόμη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ψυχολογικές εξετάσεις που θα διεξάγονται από τις εταιρίες, με σκοπό την καλύτερη διαχείριση των δεδομένων που έχουν ληφθεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τέλος, σε περιπτώσεις συνθετότερων θέσεων εργασίας αλλά και

σε προσπάθειες επιλογής πρόσφατων αποφοίτων σε προγράμματα εξειδίκευσης, τα κέντρα αξιολόγησης που λειτουργούν με συγκεκριμένες διαδικασίες αποτελούν σημαντικούς προγνωστικούς δείκτες για μία επιτυχημένη πρόσληψη (Adu-Darkoh, 2014).

4.8 Η σημασία της σωστής επιλογής βραχυχρόνια και μακροχρόνια

Στις μέρες μας έχει γίνει, πλέον, αντιληπτό ότι σημαντικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αποτελούν οι άνθρωποί της, το λεγόμενο Ανθρώπινο Δυναμικό. Στόχος κάθε εταιρίας είναι η επιλογή ανθρώπων, οι οποίοι θα ταιριάζουν, λόγω προσόντων, χαρακτήρα και ανάλογης πείρας στην κενή θέση εργασίας λαμβάνοντας υπόψιν και το κοινωνικοπολιτικό και οικονομικό περιβάλλον της. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται από το ανθρώπινο δυναμικό της, τους επαγγελματίες και ταλαντούχους εργαζομένους της, είναι εκείνες που θα αναδείξουν την εταιρία και θα εντάξουν την ίδια στον ανταγωνισμό. Πλέον δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στην προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, εξαιτίας του εθνικού και παγκόσμιου ανταγωνισμού σε όλους τους κλάδους, και για τον λόγο αυτό δημιουργούνται τμήματα HR ακόμα και σε πιο μικρές επιχειρήσεις, ώστε μέσω της οργάνωσης να μειωθεί η αναποτελεσματική επιλογή προσωπικού, που αυξάνει την ανεπάρκεια και κατ' επέκταση το κόστος των επιχειρήσεων.

Τα πλεονεκτήματα που αποκομίζει ένας οργανισμός όταν η διαδικασία αυτή λειτουργεί σωστά είναι αντίστοιχα με τα οφέλη που λαμβάνει ένας άλλος οργανισμός όταν χρησιμοποιεί τον σωστό εξοπλισμό π.χ. σε περίπτωση πειραμάτων σε εργαστήρια ιατρικής. Τα πράγματα διαρκώς ανατρέπονται, επομένως, η εταιρία οφείλει να προσαρμόζεται στις αλλαγές που προκύπτουν σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο, με την αναδιάρθρωση του οργανογράμματος αλλά και στην ανάλυση των θέσεων εργασίας, με σκοπό τα μέγιστα αποτελέσματα.

Ακόμη, το εάν ένας υποψήφιος αποτελεί τελικώς ορθή επιλογή, μπορεί να γίνει αντιληπτό και από τον χρόνο προσαρμογής του ίδιου στο νέο περιβάλλον αλλά και στις όποιες αλλαγές μπορεί να προκύπτουν. Έτσι, όταν ο υπάλληλος διαθέτει την όρεξη και την προθυμία για εργασία, αναλαμβάνει και ολοκληρώνει μεγαλύτερο όγκο εργασίας, «επιτρέποντας» στον/-ην προϊστάμενο/-η να απασχοληθεί με θέματα βαρύνουσας σημασίας, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλή λειτουργία της ομάδας.

Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πως οι απόρροιες από τη διαδικασία αυτή είναι ποικίλες, εφόσον μπορούν να επηρεάσουν το δέσιμο μιας ομάδας και να διαταράξει την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ανάλογα με το επίπεδο του εργαζομένου. Ένας ακατάλληλος εργαζόμενος μπορεί να επιφέρει αρκετά ανεπιθύμητα αποτελέσματα, εφόσον πιθανώς να χρειαστούν συνεχείς αλλαγές ασύμφορες οικονομικά.

Αντίστροφα, το προσοντούχο προσωπικό θα προσφέρει μέσω της προσεκτικής και ποιοτικής εργασίας του, πολλαπλάσια θετικά αποτελέσματα. Συνέπεια αυτών ενδέχεται να είναι η αναγνώρισή του από την εταιρία και η ανέλιξή του εντός αυτής, κερδίζοντας τόσο το ίδιο το προσωπικό έχοντας την ευκαιρία να προσφέρει από ανώτερη βαθμίδα, όσο και η επιχείρηση γλιτώνοντας χρόνο και κόστος από τις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής.

4.9 Κόστος διαδικασίας πρόσληψης

Όπως έχουν δηλώσει οι Erasmus et al (2005) η πρόσληψη είναι μία διαδικασία κοστοβόρα, που αποτελείται από έξοδα όπως τους μισθούς των ατόμων που ασχολούνται με τις προσλήψεις, την οργάνωση του επαγγελματικού χρόνου για την προετοιμασία των αναλυτικών περιγραφών θέσεων εργασίας, των αγγελιών που αναρτώνται, αλλά και των διαφημίσεων που τοποθετούνται για την προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων και τα κόστη αυτών, τα διοικητικά έξοδα, το κόστος υπερεργασίας ή υπερωρίας και στην έσχατη περίπτωση τις δαπάνες για την πρόσληψη μη ταιριαστών για τη θέση υπαλλήλων.

Η πρόσληψη στον ιδιωτικό κλάδο είναι δαπανηρή, διότι είναι καθοριστικής σημασίας για τις επιχειρήσεις. Επομένως, γίνονται προσπάθειες να προσελκύονται, να αξιολογούνται και να επιλέγονται μόνο οι πιο χαρισματικοί και ικανοί άνθρωποι με τις διαθέσιμες δεξιότητες (Erasmus et al. 2005). Ο Dessler (2000) μέσω έρευνας που διεξήγε διαπίστωσε ότι η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων διέπεται από την πρόσληψη και την επιλογή για την απόκτηση και την εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαλλήλων. Επειδή πλέον οι άνθρωποι πόροι θεωρούνται πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κρίνεται όλο και πιο αναγκαία η ορθή επιλογή για τους οργανισμούς και από την οργανωτική άποψη (Dessler, 2003). Κατά τον ίδιο πρέπει να δίνεται έμφαση στις ακόλουθες μεθόδους:

- Δημιουργία ομάδας μελλοντικών πιθανών εργαζομένων για απασχόληση

- Συμπλήρωση εντύπων υποψηφιότητας
- Διαλογή βιώσιμων υποψηφίων
- Προγραμματισμός συνέντευξης με τον/την προϊστάμενο/-μένη
- Προσφορά στους επιλεγθέντες

4.10 Κόστος λανθασμένων επιλογών (Άλλες έρευνες)

Προγενέστερες έρευνες έχουν δείξει ότι το ζήτημα της προσέλκυσης και της επιλογής ανθρώπινων πόρων πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψιν. Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τον Froschheiser (2008) έδειξε ότι η λανθασμένη τοποθέτηση εργαζομένων σε θέση που δεν του ταιριάζει, με πρωταρχικό σκοπό την κάλυψη της θέσης, μπορεί να προκαλέσει επιβλαβείς συνέπειες για την επιχείρηση, να ρίξει το ηθικό των εργαζομένων και επομένως να μειώσει το ηθικό των εργαζομένων. Ακόμη, με την επιλογή λανθασμένου προσωπικού, τα κόστη που επιβαρύνεται η επιχείρηση μπορεί να είναι μεγάλα, καθώς μία λανθασμένη πρόσληψη μπορεί να γίνει αντιληπτή μετά από αρκετό χρονικό διάστημα. Υπάρχει η πιθανότητα να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων, διότι ορισμένοι μπορεί να αντιδράσουν σε πιθανούς προβληματικούς χειρισμούς των άλλων, ενώ προσλήψεις ατόμων που δεν θα καταφέρουν να ενταχθούν στην ομάδα, λόγω διαφορετικών κοινωνικών δεξιοτήτων ή έλλειψης τυπικών προσόντων, ενδέχεται να προκαλέσουν τη δυσαρέσκεια και κατ' επέκταση την παραίτηση ικανότερων και αποτελεσματικότερων για την εταιρεία συναδέλφων τους (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004).

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί δέχονται πιέσεις, ώστε να διασφαλίσουν την εφαρμογή της βέλτιστης μεθόδου πρόσληψης που αρμόζει σ' αυτούς για να γίνουν ανταγωνιστικοί και να δημιουργήσουν πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων αντίστοιχου κλάδου. (Froschheiser, 2008). Σύμφωνα με άλλους, η επιτυχία μίας επιχείρησης αποτελεί σχετίζεται με την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στη σωστή θέση την κατάλληλη στιγμή (Turner, 2010). Αρκετοί συγγραφείς, όπως οι Taylor (2008) και Rees, French (2010), μελέτησαν την πρόσληψη και την επιλογή και υποστήριξαν ότι υπάρχει διαφορά ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες. Η πρόσληψη είναι η μέθοδος συλλογής αιτήσεων για ανοικτή θέση και η δημιουργία μίας βάσης όπου θα υπάρχουν οι πιθανά κατάλληλοι υποψήφιοι, ενώ η επιλογή είναι η δημιουργία τεχνικών μέσω των οποίων θα προβαίνουν οι επαγγελματίες του HR σε

αξιολόγηση των υποψηφίων αλλά και οι νομικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Ο Odiome, (1984) επεσήμανε ότι όσο ανώτερη είναι η ποιότητα των τακτικών της πρόσληψης, τόσο ανώτερο ποσοτικά θα είναι το αποτέλεσμα της ποσότητας που θα λάβει ο οργανισμός συναρτησιακά. Πρόσθεσε, ακόμη, ότι η ποιότητα των αιτούντων είναι στοιχείο που θα επηρεάσει κι αυτή την αποτελεσματικότητα και την ταχύτητα της επιλογής.

Οι Smith και ο Robertson (1993) ενστερνίζονται την προαναφερθείσα δήλωση, καθώς υποστηρίζουν ότι η πιο αποδοτική πρόσληψη έρχεται ύστερα από μία ακριβή και εύκολη διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Κατά τον Odiome (1984), με μία επιτυχημένη μέθοδο πρόσληψης ακολουθεί η γενικότερη βελτίωση του οργανισμού, που προκύπτει εκτός των άλλων, και από το θετικό κλίμα και το ακμαίο ηθικό που επικρατεί στην επιχείρηση. Λίγο πιο πρόσφατες μελέτες των Jackson et al (2009) υπογραμμίζουν ότι οι προσεγγίσεις των τμημάτων Ανθρωπίνων Πόρων στοχεύουν στην υλοποίηση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την επίτευξη των στόχων που τίθενται από την ίδια την εταιρία. Ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η επιλογή και η πρόσληψη επηρεάζεται από την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας την εκάστοτε χρονική στιγμή. Χρειάζεται, λοιπόν, οι πολιτικές που εφαρμόζονται για τη φύση των εργασιών αυτών να ελέγχονται και να εφαρμόζονται ορθά σύμφωνα με τους γνώμονες που έχουν σχεδιαστεί.

Αξιοσημείωτη είναι η άποψη των Hough και Oswald (2000), οι οποίοι ανέφεραν ότι είναι αναγκαία η ύπαρξη δικτύου επαγγελματικής πληροφόρησης. Το δίκτυο αυτό θα ενημερώνεται σχετικά με τη συμπεριφορά εργασίας αλλά και τις ιδιότητες- επαγγελματική κατάρτιση του καθενός σε συνδυασμό με μεταβλητές γνώσης, χαρακτήρα και τρέχουσας κατάστασης. Σίγουρα η παραπάνω προσέγγιση δεν έχει τη δυνατότητα να προβλέψει σε μεγάλο βαθμό τις απαιτήσεις εργασίας, ωστόσο είναι αρκετά χρήσιμη στους οργανισμούς. Τέλος, οι Muchinsky et al (2002), επεσήμαναν ότι αρκετοί εργοδότες δεν προτιμούν τα άτομα χωρίς προϋπηρεσία, διότι πιστεύουν ότι η ενδοεταιρική εκπαίδευση και περαιτέρω εξειδίκευση είναι κάτι που απαιτεί χρόνο σε μία περίοδο που οι απαιτήσεις των επιχειρήσεων «τρέχουν».

5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

5.1 Μέθοδος έρευνας και δείγμα

Η μέθοδος έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην εργασία μου είναι η ποσοτική, διότι η ίδια είναι η καταλληλότερη για την παράθεση εξηγήσεων (Creswell, 2016) αλλά και για τον έλεγχο ερευνητικών ερωτημάτων. Πιο συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο μοιράστηκε σε εργαζομένους διευθύνσεων του Ανθρώπινου Δυναμικού, διαφορετικών ηλικιών, ετών προϋπηρεσίας και κλάδου εταιρειών, στην Αθήνα, ώστε να ερευνηθεί κατά πόσο η προσέλκυση των υποψηφίων επιδρά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, και να αποδείξει τη ζωτικής σημασίας λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα ερωτήματα που τίθενται στο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε επαγγελματίες του κλάδου HR στοχεύουν στην κατανόηση της οπτικής στελεχών και μη, της σωστής προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων σε μία επιχείρηση, ώστε να αποδώσει τα μέγιστα.

Ειδικότερα, ο τρόπος διανομής των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε μέσω της αποστολής του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και στην πλατφόρμα LinkedIn σε εργαζομένους που ανήκουν σε τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού διαφόρων εταιρειών. Επομένως, η μέθοδος δειγματοληψίας είναι τυχαία με μόνο περιορισμό να αφορά τον διαμοιρασμό σε υπαλλήλους τμημάτων Ανθρώπινων Πόρων.

5.2 Εργαλείο έρευνας

Σύμφωνα με τον Babbie, 2011 το πιο διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στη συγκεκριμένη ποσοτική έρευνα. Μέσω του ερωτηματολογίου δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να συγκεντρώσει σε σύντομο χρονικό διάστημα και χωρίς κόστος απαντήσεις μεγάλου αριθμού ερωτηθέντων, καθώς η συμπλήρωσή τους μπορεί να γίνει ταυτόχρονα από πολλά άτομα. Το ερωτηματολόγιο θεωρείται ένα αντικειμενικό και αξιόπιστο εργαλείο, καθώς ο ερευνητής δεν μπορεί να επέμβει (Bryman, 2017) και γι' αυτό επελέγη το συγκεκριμένο εργαλείο.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά στο Google Forms και αποτελείται από 24 ερωτήσεις, πολλαπλής επιλογής, διχοτομικές, βαθμονόμησης και ερωτήσεις με κλίμακα Likert. Η χρήση των προαναφερθέντων τύπων ερωτήσεων θεωρήθηκε η πιο κατάλληλη και ικανή, ώστε να αποκωδικοποιηθούν με ευκολία τα ερωτήματα (Bryman, 2017). Οι ερωτήσεις 1-7 αφορούν δημογραφικά στοιχεία, οι ερωτήσεις 8-10 αφορούν την προσέλκυση των υποψηφίων, οι 11-13 την επιλογή των υποψηφίων, η 14 τις θέσεις που υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη κάλυψης, οι 15-16 την εκπαίδευση των υποψηφίων, οι 17-18 αναφέρονται στο Employer Branding (Μάρκα Εργοδότη), η 19 στο όφελος του κόστους των πόρων που απαιτούνται, οι 20-21 στα εμπόδια προσέλκυσης και οι 22-24 αναφέρονται σε απόψεις περί ξεκάθαρων συνομιλιών και προσέλκυσης.

5.3 Δείγμα και δειγματοληψία έρευνας

Δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 80 εργαζόμενοι στον κλάδο του Ανθρωπίνου Δυναμικού, που ζουν και εργάζονται σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η «Δειγματοληψία σκοπιμότητας», που αναφέρεται στην επιλογή από συγκεκριμένες ομάδες του πληθυσμού που τηρούν κάποιες προϋποθέσεις (Παππάς, 2002). Στην περίπτωση της έρευνας επιλέχθηκαν άτομα που ανήκουν στο τμήμα HR διαφόρων οργανισμών και είναι Recruiters, HR Generalists, HR Managers ή HR Directors. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μεταξύ του χρονικού διαστήματος 30/12/2022 έως 11/01/2023, όπου συμπληρώθηκε ο επαρκής αριθμός συμμετεχόντων (Morrison, 2008).

5.4 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας έγινε με το στατιστικό λογισμικό SPSS Statistics, το οποίο δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής αξιόπιστων συμπερασμάτων πραγματοποιώντας, μέσω αυτού, στατιστική ανάλυση, μοντελοποίηση και οπτικοποίηση δεδομένων. Ακόμη, χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Office Excel για την εξαγωγή των δεδομένων της πλατφόρμας Google Forms.

5.5 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία της Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που διαμοιράστηκε είναι σύμφωνο με τις αρχές εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Με τον όρο αξιοπιστία εννοείται η δυνατότητα εξαγωγής συνεπών με τα δεδομένα συμπερασμάτων, ενώ με τον όρο εγκυρότητα ερμηνεύεται η αντιπροσώπευση της πραγματικότητας. Πώς, όμως, διαπιστώθηκαν αυτές οι δύο έννοιες στην παρούσα έρευνα;

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα παραδίδοντας το ερωτηματολόγιο σε μία ομάδα επτά ατόμων, που εργάζονται ως Talent Acquisition Consultants, σε συμβουλευτική επιχείρηση. Ζητήθηκε να το συμπληρώσουν και να ενημερώσουν για τυχόν παραλείψεις ή παρατηρήσεις. Ύστερα, από τις απαραίτητες αλλαγές δόθηκε στους ίδιους για εκ νέου συμπλήρωση, με σκοπό τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των δύο ερωτηματολογίων. Μέσω της σύγκρισης διαπιστώθηκε ότι τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων έμοιαζαν αρκετά και επομένως διαπιστώθηκε η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου (Robson, 2010).

5.6 Ηθική και Δεοντολογία της Έρευνας

Η ενημέρωση των υποψήφιων συμμετεχόντων σχετικά με τον ακαδημαϊκό σκοπό της έρευνας, αλλά και η πληροφόρησή τους ότι αφορά ανώνυμη συμμετοχή, διότι δεν ταυτοποιούνται τα στοιχεία τους κρίθηκε σκόπιμη. Παράλληλα, στην εισαγωγή που προηγούταν του ερωτηματολογίου παρατέθηκαν τα προσωπικά στοιχεία της ερευνήτριας (ονοματεπώνυμο και email), για τη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε περίπτωση αναγκαίων διευκρινίσεων στις πιθανές απορίες (Babbie, 2011).

5.7 Περιορισμοί της έρευνας

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε υπήρχαν ορισμένοι περιορισμοί οι οποίοι επισημαίνονται παρακάτω. Καταρχάς, η μειωμένη διάθεση για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρά το σχετικά μικρό μέγεθός του, λόγω των αυξημένων ωρών εργασίας σε κάποιες περιπτώσεις οδήγησε σε ένα δείγμα ογδόντα συμμετεχόντων- επαγγελματιών του κλάδου Ανθρώπινων

Πόρων. Δευτερευόντως, το περιορισμένο χρονικό διάστημα, εξαιτίας του μικρού πλαισίου που δίνεται για τη συγγραφή της μεταπτυχιακής εργασίας θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν.

5.8 Αποτελέσματα έρευνας

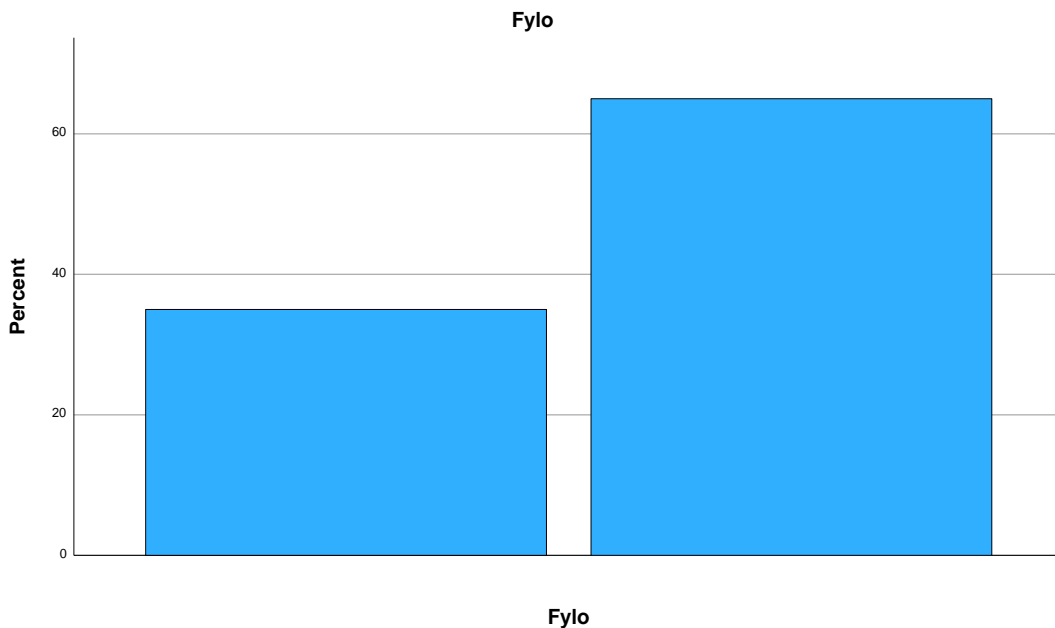
Ανάλυση Ερευνητικών Δεδομένων

- Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Από τον παρακάτω πίνακα και από το διάγραμμα που ακολουθεί γίνεται αντιληπτό ότι το ερευνητικό ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε συνολικά από 80 άτομα, από τα οποία το 65% είναι γυναίκες (52 άτομα) και το 35% είναι άνδρες (28 άτομα) επαγγελματίες του κλάδου Ανθρωπίνου Δυναμικού.

		Φύλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	28	35.0	35.0	35.0
	Γυναίκα	52	65.0	65.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 1 Φύλο

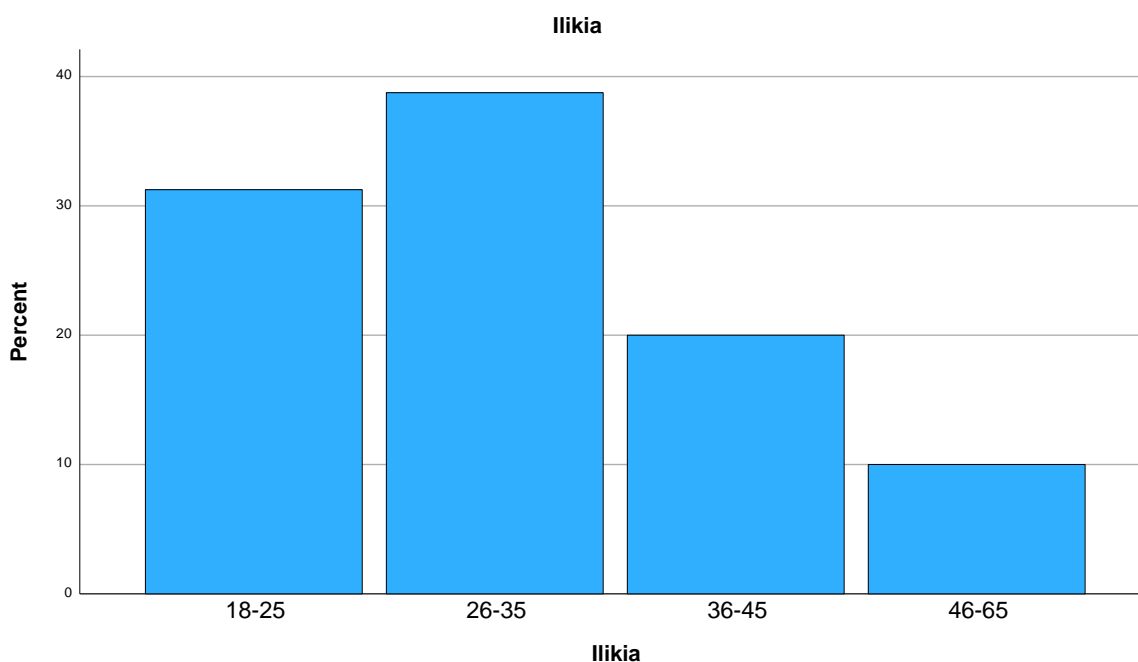


Γράφημα 1 Φύλο

Στον δεύτερο πίνακα παρουσιάζεται το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο της ερευνητικής εργασίας, όπου σε μεγαλύτερο ποσοστό οι συμμετέχοντες κυμαίνονταν στις ηλικίες 18-35, ενώ μικρότερο είναι το ποσοστό των 36-65. Πιο συγκεκριμένα, το 31,3% ανήκει στην ομάδα μεταξύ 18-35 ετών, το 38,8% στις ηλικίες 26-35 ετών, το 20% στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών και το 10% εντάσσεται στην ομάδα 46-65 ετών.

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	25	31.3	31.3	31.3
	26-35	31	38.8	38.8	70.0
	36-45	16	20.0	20.0	90.0
	46-65	8	10.0	10.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 2 Ηλικία



Γράφημα 2 Ηλικία

Στον πίνακα 3 παρατηρούμε ότι η συχνότερη απάντηση στην ερώτηση που αφορά την κατάρτιση των ερωτηθέντων είναι ότι διαθέτουν τίτλο Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δ.Α.Π. κατά 58,8%, ενώ βλέπουμε ότι ποσοστιαία ακολουθεί η απάντηση που αφορά σεμινάρια ή πρακτική άσκηση στον τομέα του HR με 21,3%. Η τρίτη επικρατέστερη απάντηση αφορά το πτυχίο στη Δ.Α.Π., και σε πολύ μικρότερη συχνότητα ακολουθούν οι απαντήσεις πτυχίο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με 2,5%, Τ.Ε.Ι. Έργων Υποδομής με 1,3%, Τ.Ε.Ι. Λογιστικής με 1,3%, Γαλλική Φιλολογία 1,3% και Πτυχίο Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών 1,3%.

Κατάρτιση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΟΠΑ	1	1.3	1.3	1.3
	Γαλλική Φιλολογία	1	1.3	1.3	2.5
	Μεταπτυχιακές σπουδές στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	47	58.8	58.8	61.3
	Πτυχίο Μαθηματικού	1	1.3	1.3	62.5
	Πτυχίο στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	9	11.3	11.3	73.8
	Πτυχίο στην διοίκηση επιχειρήσεων	2	2.5	2.5	76.3
	Σεμινάρια που αφορούν το HR/ Πρακτική άσκηση στον τομέα του HR	17	21.3	21.3	97.5
	ΤΕΙ Έργων υποδομής	1	1.3	1.3	98.8
	ΤΕΙ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ	1	1.3	1.3	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 3 Κατάρτιση

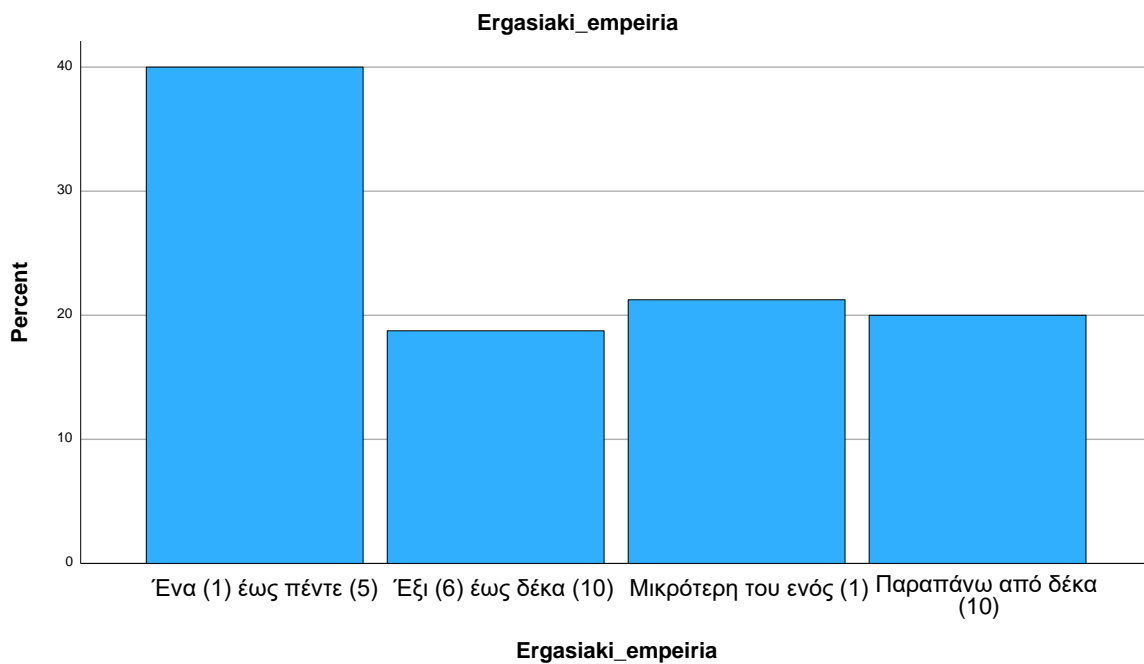
Ο τέταρτος πίνακας εμφανίζει τις συχνότητες του δείγματος αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων. Το 40% φανερώνει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων

εργάζεται ένα έως πέντε έτη. Ακολουθεί το 21,3% που διαθέτει εργασιακή εμπειρία μικρότερη του ενός έτους, το 20% που εργάζεται παραπάνω από δέκα έτη και τέλος το 18,8% που βρίσκεται στον κλάδο και εργάζεται έξι έως δέκα έτη.

Εργασιακή Εμπειρία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ένα (1) έως πέντε (5) έτη	32	40.0	40.0	40.0
	Έξι (6) έως δέκα (10) έτη	15	18.8	18.8	58.8
	Μικρότερη του ενός (1) έτους	17	21.3	21.3	80.0
	Παραπάνω από δέκα (10) έτη	16	20.0	20.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 4 Εργασιακή Εμπειρία



Γράφημα 3 Εργασιακή εμπειρία

Θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	HR Director	4	5.0	5.0	5.0
	HR Generalist	25	31.3	31.3	36.3
	HR Manager	12	15.0	15.0	51.2
	Recruiter	39	48.8	48.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 5 Θέση εργασίας



Γράφημα 4 Θέση εργασίας

Οι πίνακες 6 και 7 αναφέρονται στον κλάδο και στο μέγεθος της επιχείρησης των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Περισσότερο από το μισό των ερωτηθέντων, όπως επισημαίνεται στον πίνακα 6, εργάζονται σε συμβουλευτικές εταιρείες, ενώ μικρότερο ποσοστό απασχολούνται σε Τράπεζα ή στον Ασφαλιστικό κλάδο. Στη συνέχεια, στον πίνακα 6 παρουσιάζονται τρίτοι στη σειρά οι εργαζόμενοι στους τομείς ενέργειας και τηλεπικοινωνιών. Προς το τέλος εμφανίζονται οι επαγγελματίες σε κατασκευαστικές εταιρίες, σε retail επιχειρήσεις, σε services και σε Digital E-shop κατά σειρά. Όσον αφορά το μέγεθος της επιχείρησης, σύμφωνα με τον έβδομο πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό εργάζεται σε εταιρίες

μεγέθους μικρότερου των 50 ατόμων, ακολουθούν οι υπάλληλοι επιχειρήσεων μεγαλύτερων των 250 ατόμων, ύστερα οι οργανισμοί μικρότεροι των 250 και μεγαλύτεροι των 50 και τέλος σε μικρότερο ποσοστό εμφανίζονται εργαζόμενοι επιχειρήσεων με 1 έως 10 άτομα.

Κλάδος επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Digital E-shop	1	1.3	1.3	1.3
	Retail	4	5.0	5.0	6.3
	Services	2	2.5	2.5	8.8
	Κατασκευαστική	6	7.5	7.5	16.3
	Συμβουλευτική	46	57.5	57.5	73.8
	Τομέας Ενέργειας/ Τηλεπικοινωνιών	10	12.5	12.5	86.3
	Τράπεζα/ Ασφαλιστική	11	13.8	13.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 6 Κλάδος επιχείρησης

Μέγεθος επιχείρησης

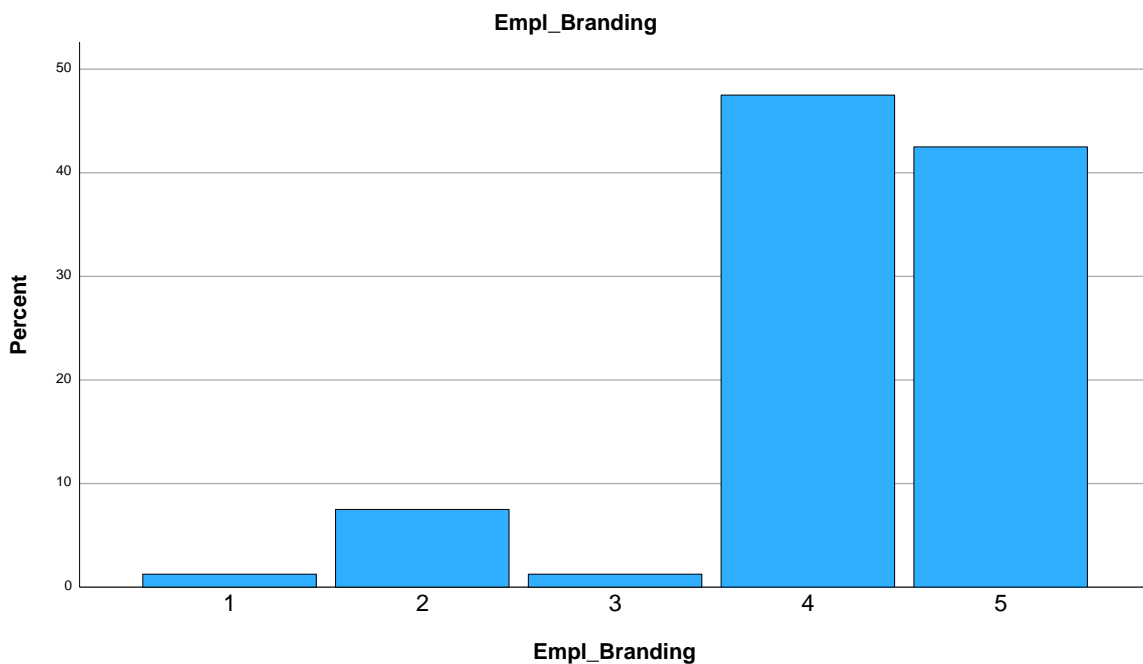
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<250	19	23.8	23.8	23.8
	<50	37	46.3	46.3	70.0
	>250	22	27.5	27.5	97.5
	0-10	2	2.5	2.5	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 7 Μέγεθος επιχείρησης

Employer Branding

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.3	1.3	1.3
	2	6	7.5	7.5	8.8
	3	1	1.3	1.3	10.0
	4	38	47.5	47.5	57.5
	5	34	42.5	42.5	100.0
	Total		80	100.0	100.0

Πίνακας 8 Employer Branding



Γράφημα 5 Employer Branding

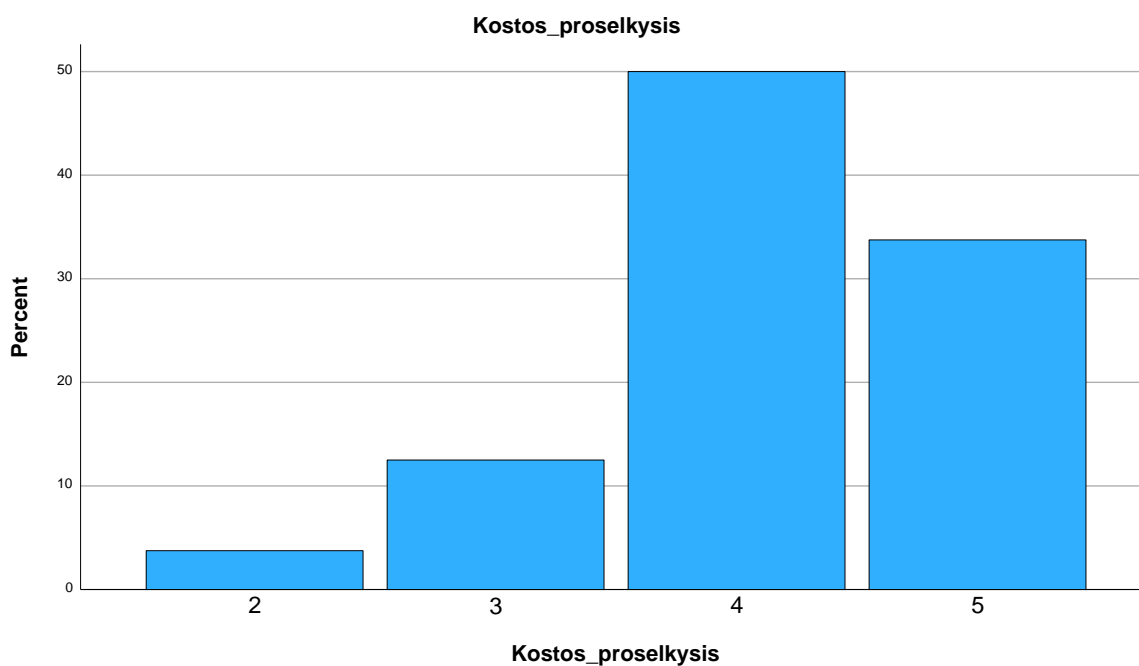
Με βάση το γράφημα 5 γίνεται αντιληπτό ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι το Employer Branding παίζει ιδιαίτερο ρόλο στην προσέλκυση των υποψήφιων εργαζομένων. Οι 38 συμμετέχοντες που απάντησαν σε βαθμό 4 έναντι του βαθμού 5 ότι το Employer Branding επηρεάζει σε μεγάλο αλλά όχι απόλυτο βαθμό τη διαδικασία της

προσέλκυσης, πιθανότατα υπολογίζουν και άλλους παράγοντες όπως οι πληροφορίες που γνωρίζουν σχετικά με τη θέση εργασίας, το μισθολογικό κομμάτι αλλά και το κατά πόσο ο ίδιος ο υποψήφιος είναι ή όχι διαθέσιμος για κάποια αλλαγή. Ωστόσο, σε αντίστοιχα μεγάλη συχνότητα εμφανίζονται και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο ρόλος του Employer Branding έχει τη δυνατότητα να καθορίσει τη γνώμη του υποψηφίου για κάποια επιχείρηση. Λιγότερα άτομα απάντησαν ότι πιστεύουν ότι δεν επηρεάζει τη διαδικασία της προσέλκυσης ενός υποψηφίου.

Κόστος προσέλκυσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.8	3.8	3.8
	3	10	12.5	12.5	16.3
	4	40	50.0	50.0	66.3
	5	27	33.8	33.8	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 9 Κόστος προσέλκυσης



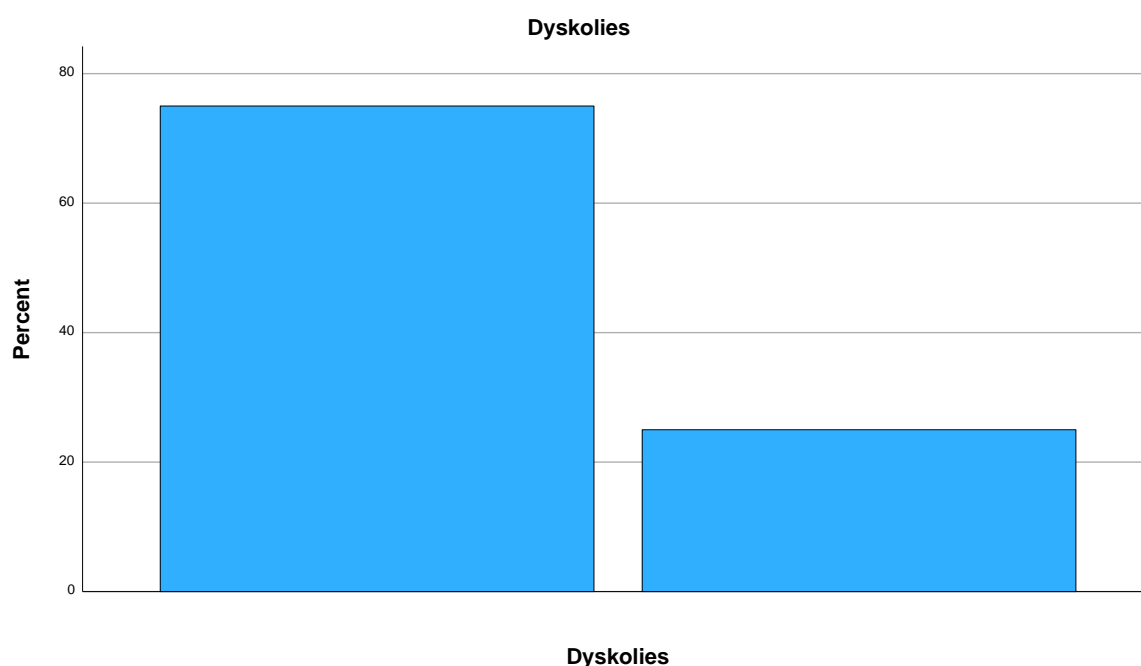
Γράφημα 6 Κόστος προσέλκυσης

Στον πίνακα 9 που παρουσιάζει κατά πόσο οι επαγγελματίες του HR πιστεύουν ότι το κόστος που δαπανάται σε πόρους ωφελεί ή όχι τη διαδικασία της προσέλκυσης, παρατηρούμε ότι οι 40 από τους 80 ερωτηθέντες, δηλαδή το ½ αυτών θεωρούν ότι τα χρήματα που δίνονται για τη διαδικασία της επιλογής, τόσο στο μισθολογικό κομμάτι, όσο και σε βάσεις δεδομένων και σε υπηρεσίες, έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα του εκάστοτε οργανισμού. Οι 27 από τους ερωτηθέντες θεωρούν ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο η δαπάνη των χρημάτων σε διαδικασίες και υπηρεσίες που αφορούν την προσέλκυση και επομένως την επιλογή υποψηφίων, ενώ το μικρότερο ποσοστό των απαντήσεων θεωρεί ότι τα χρήματα που διατίθενται σε πόρους δημιουργούν λίγα κέρδη στην επιχείρηση.

Δυσκολίες προσέλκυσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	60	75.0	75.0	75.0
	Όχι	20	25.0	25.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 10 Δυσκολίες προσέλκυσης



Γράφημα 7 Δυσκολίες προσέλκυσης

Στην ερώτηση «Η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αντιμετωπίζει δυσκολίες στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων;» το 75% εκείνων που απάντησαν ανέφεραν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση, στοιχείο που οφείλεται σε διάφορους παράγοντες που θα αναφερθούν στη συνέχεια. Παρ' όλα αυτά ένα ποσοστό 25% υποστήριξε ότι δεν δυσκολεύεται στη συγκεκριμένη διαδικασία.

Στον επόμενο πίνακα, επισημαίνονται τα εμπόδια που αυξάνουν τον βαθμό δυσκολίας στην προσέλκυση δυνητικών εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν τη δυνατότητα, εκτός από τις δοθείσες απαντήσεις, να προσθέσουν και τις δικές τους απόψεις. Επομένως, βλέπουμε ότι το 37,5% απαντά ότι δυσκολεύεται να εντοπίσει τους κατάλληλους υποψηφίους που θα διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα-δεξιότητες. Σε μικρότερη συχνότητα, με 28,7%,

εντοπίζουμε την απάντηση «μη ελκυστική θέση εργασίας», καθώς λόγω αντικειμένου κάποιες θέσεις δεν προτιμώνται από ορισμένους υποψηφίους. Έπεται η κακή φήμη που ενδεχομένως διατηρεί κάποιος εργοδότης με 18,8% και οι κυβερνητικές πολιτικές που επικρατούν. Στη συνέχεια με ίδιο ποσοστό 2,5% εμφανίζονται οι απαντήσεις «οργανωτικές διαδικασίες» και «χαμηλός μισθός», ο οποίος διαφοροποιείται από την απάντηση «προσφερόμενος μισθός» με 1,8%, ο οποίος ενδέχεται να είναι υψηλός, ωστόσο να μην ικανοποιεί κάποιον μελλοντικό εργαζόμενο που αμείβεται υψηλότερα από την τρέχουσα εργασία του.

Εμπόδια προσέλκυσης

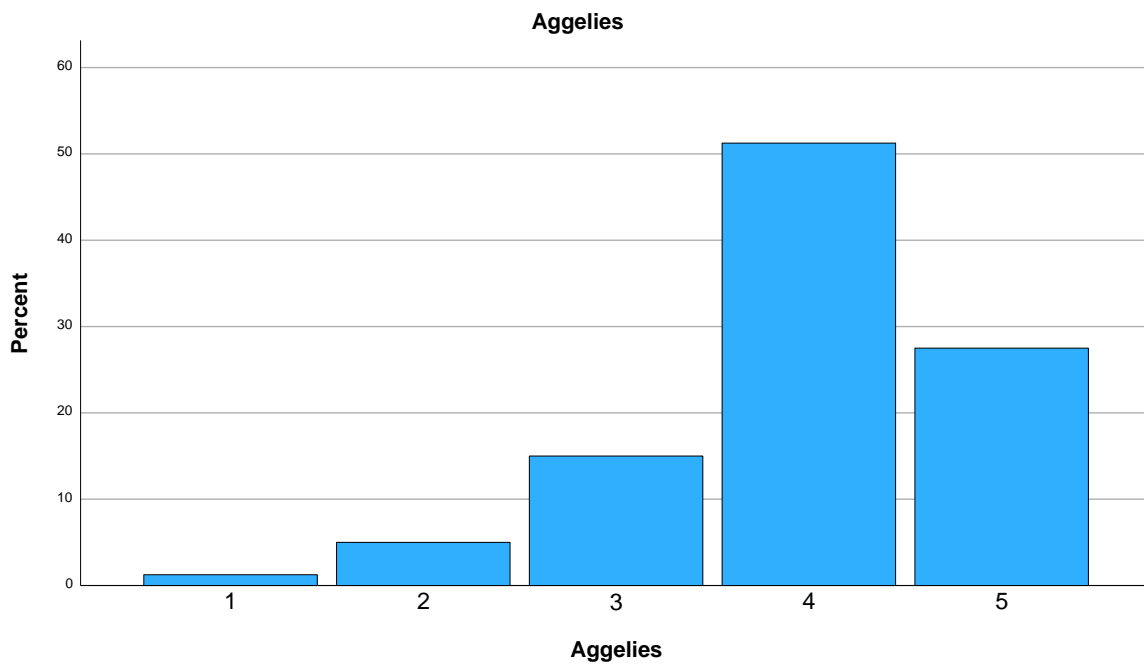
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Η φήμη της επιχείρησης	15	18.8	18.8	18.8
Οργανωτικές διαδικασίες	2	2.5	2.5	21.3
Εύρεση υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα	30	37.5	37.5	58.8
Κυβερνητικές Πολιτικές	7	8.8	8.8	67.5
Μη ελκυστική θέση εργασίας	23	28.7	28.7	96.3
Προσφερόμενος μισθός	1	1.3	1.3	97.5
Χαμηλού μισθού	2	2.5	2.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 11 Εμπόδια διαδικασίας προσέλκυσης

Διευκρίνιση των καθηκόντων της θέσης εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	1.3	1.3	1.3
2	4	5.0	5.0	6.3
3	12	15.0	15.0	21.3
4	41	51.2	51.2	72.5
5	22	27.5	27.5	100.0
Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 12 Διευκρίνιση των καθηκόντων της θέσης εργασίας



Γράφημα 8 Διευκρίνιση των καθηκόντων της θέσης εργασίας

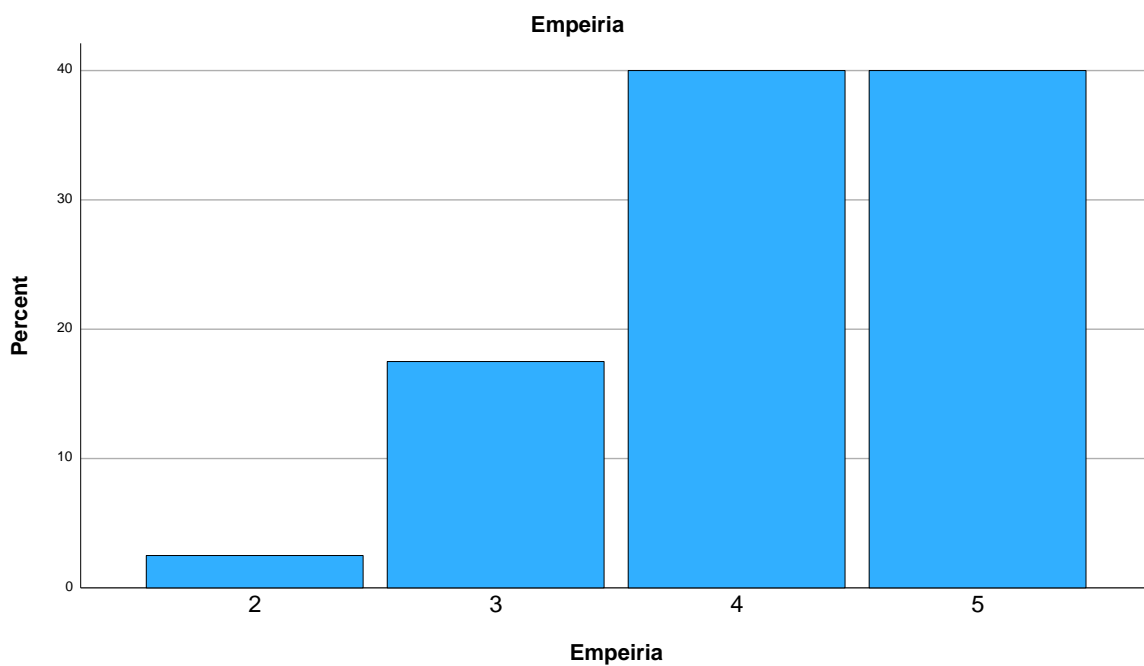
Στο γράφημα 8 αναδεικνύεται ότι η πλειοψηφία των ατόμων που εργάζονται στον κλάδο του HR και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, υποστηρίζει ότι η θέση εργασίας αλλά και τα καθήκοντα αυτής, τις περισσότερες φορές διευκρινίζονται ξεκάθαρα στις αγγελίες που αναρτώνται, ώστε οι υποψήφιοι να μην «χάνουν χρόνο» στην επικοινωνία με τους επαγγελματίες που διαχειρίζονται τη θέση, σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις αυτής. Σε μικρότερα ποσοστά φαίνεται ότι σε ορισμένες επιχειρήσεις δεν επικοινωνείται ξεκάθαρα η θέση εργασίας, τόσο στις αγγελίες όσο και στην επικοινωνία με τους recruiters.

Στον 13^ο πίνακα εμφανίζεται η γνώμη των συμμετεχόντων στην ερώτηση «Κατά τη γνώμη σας, η εμπειρία που θα αποκομίσει ένας δυνητικός εργαζόμενος μπορεί να επηρεάσει την απόφασή του για τη θέση εργασίας;». Παρουσιάζεται, λοιπόν, ότι το 80% θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντικό ο υποψήφιος να έχει μία σωστή και ευχάριστη επικοινωνία με τους εργαζομένους που διαχειρίζονται την εκάστοτε θέση εργασίας, καθώς έτσι θα καταφέρει να διατηρήσει το ενδιαφέρον του. Λιγότεροι, 17,5% και 2,5% υποστηρίζουν ότι δεν επηρεάζει καθοριστικά τον δυνητικό εργαζόμενο η εμπειρία που θα αποκομίσει από τη διαδικασία της προσέλκυσης.

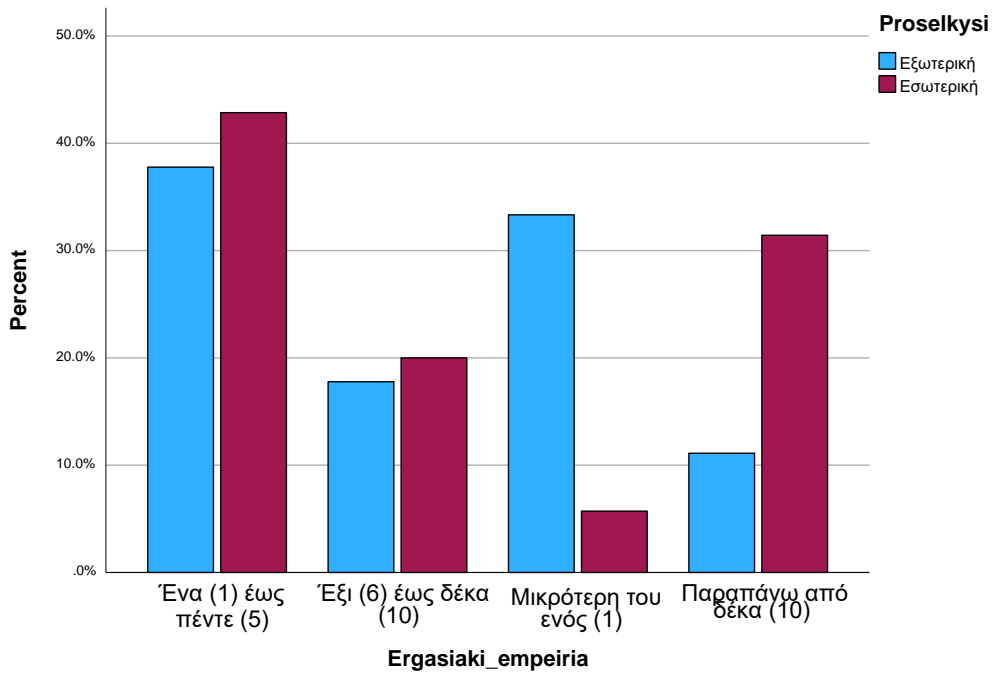
Εμπειρία της διαδικασίας προσέλκυσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.5	2.5	2.5
	3	14	17.5	17.5	20.0
	4	32	40.0	40.0	60.0
	5	32	40.0	40.0	100.0
	Total	80	100.0	100.0	

Πίνακας 13 Εμπειρία της διαδικασίας προσέλκυσης



Γράφημα 9 Εμπειρία της διαδικασίας προσέλκυσης



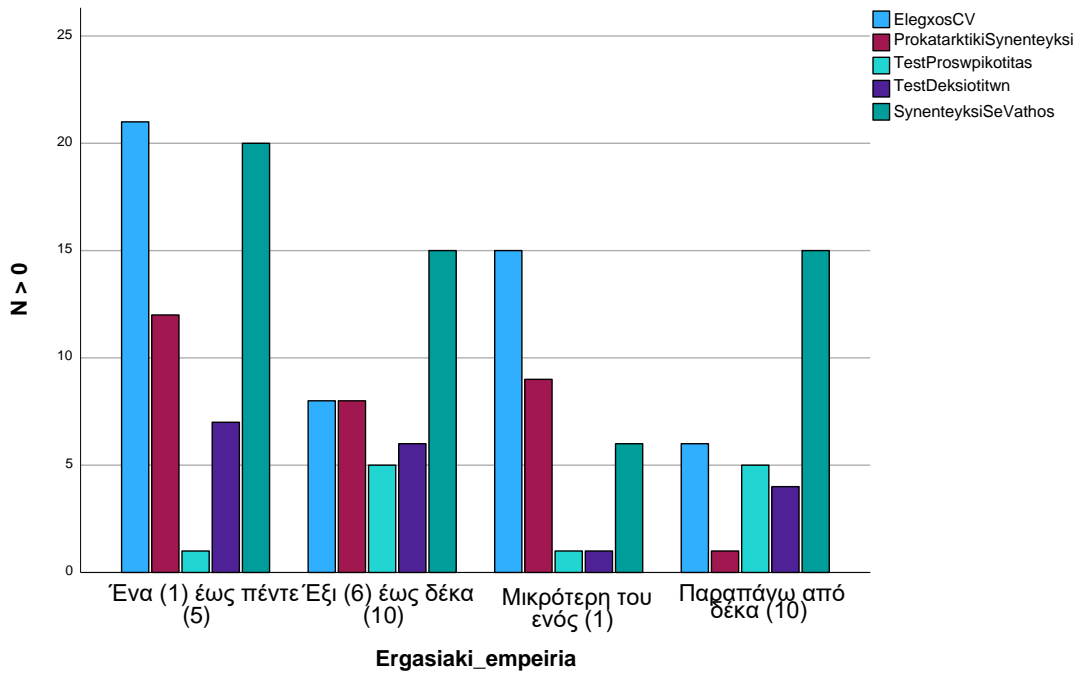
Γράφημα 10 Σύγκριση πρώτη

Στο γράφημα 10 παρατηρούμε ότι τα άτομα που διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μικρότερη του ενός έτους προτιμούν την εξωτερική προσέλκυση έναντι της εσωτερικής, ενώ τα άτομα με εμπειρία μεγαλύτερη του ενός έτους επιλέγουν την εσωτερική προσέλκυση σχετικά με την εξωτερική. Όπως φαίνεται, λοιπόν, άτομα που εργάζονται αρκετά χρόνια επιλέγουν τις εσωτερικές πηγές, την αναζήτηση δηλαδή προσωπικού εντός της εταιρίας μέσω της μεταφοράς των υπαλλήλων από μία θέση σε μία άλλη ή μέσω συστάσεων του προσωπικού.



Γράφημα 11 Σύγκριση δεύτερη

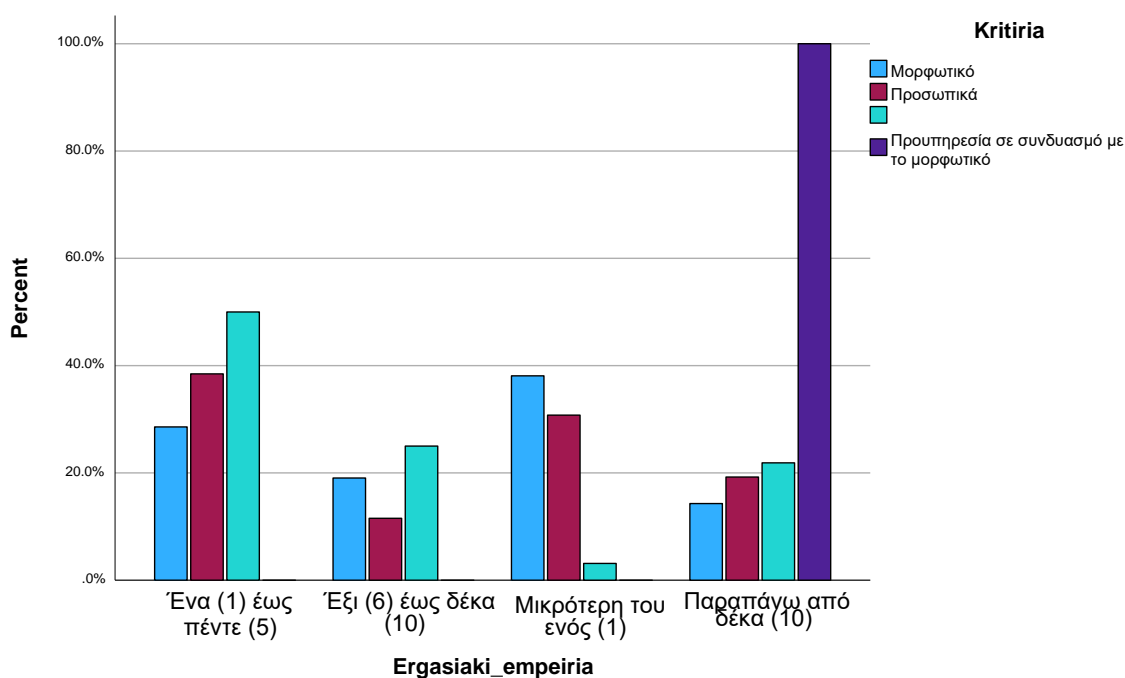
Στο ενδέκατο γράφημα συσχετίζεται η θέση εργασίας με τη διάρκεια που απαιτείται για τη διαδικασία της προσέλκυσης και κατ' επέκταση της επιλογής των εργαζομένων. Ειδικότερα, παρατηρούμε ότι οι HR Directors ομόφωνα απάντησαν ότι χρειάζονται δύο εβδομάδες, ωστόσο για τις υπόλοιπες θέσεις ο χρόνος μπορεί να διαφέρει. Οι HR Generalists απάντησαν ότι τις περισσότερες των περιπτώσεων η διαδικασία διαρκεί μία εβδομάδα, ένα μικρότερο ποσοστό απάντησε ότι χρειάζεται περισσότερο από έναν μήνα και τελευταίες έρχονται οι απαντήσεις «ένας μήνας» και «δύο εβδομάδες» κατά σειρά. Οι απαντήσεις των HR Managers διαφέρουν, καθώς οι ίδιοι τοποθετούνται ως εξής. Η πλειοψηφία αυτών υποστηρίζει ότι χρειάζεται ένας μήνας για μία τέτοια διαδικασία, ακολουθούν οι απαντήσεις εκείνων που αναφέρουν ότι διαρκεί περισσότερο από έναν μήνα και σε μικρότερη συχνότητα δίνονται οι απαντήσεις «δύο εβδομάδες». Οι Recruiters υποστηρίζουν στο μεγαλύτερο ποσοστό ότι απαιτείται μία εβδομάδα, εν συνεχεία σε μικρότερη συχνότητα απαντούν ότι χρειάζεται περισσότερο από ένας μήνας. Τέλος, σε παρόμοιο ποσοστό δίνεται η απάντηση «δύο εβδομάδες» και λιγότερο από 30% απαντά «ένας μήνας».



Γράφημα 12 Σύγκριση τρίτη

Το γράφημα 12 εμφανίζει τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των ετών εργασίας και των βημάτων που επιλέγουν για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Οι επαγγελματίες που εργάζονται λιγότερο από ένα έτος επιλέγουν κυρίως τον έλεγχο του βιογραφικού σημειώματος. Ακολουθεί σε μικρότερο ποσοστό η προκαταρκτική συνέντευξη, τρίτη απάντηση στη σειρά έρχεται η συνέντευξη σε βάθος, ενώ τέλος σε παρόμοια συχνότητα εμφανίζονται οι απαντήσεις «τεστ προσωπικότητας» και «τεστ δεξιοτήτων». Στους ανθρώπους με εργασιακή εμπειρία ένα έως πέντε έτη παρατηρούμε ότι η συχνότερη απάντηση αφορά τον έλεγχο CV και σε σχεδόν παρόμοιο ποσοστό η εις βάθος συνέντευξη. Η τρίτη πιο συχνή απάντηση αναφέρεται στην προκαταρκτική συνέντευξη και αυτή ακολουθείται από την απάντηση εκείνων που πιστεύουν ότι ιδιαίτερη σημασία έχει το «τεστ δεξιοτήτων», ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό υποστηρίζει ότι σημαντικό βήμα αποτελεί και το «τεστ προσωπικότητας». Οι επαγγελματίες που βρίσκονται στον χώρο έξι έως δέκα έτη, επισημαίνουν ότι από τα πιο απαραίτητα βήματα της επιλογής είναι η συνέντευξη σε βάθος, όπως αντίστοιχα πιστεύουν και οι εργαζόμενοι περισσότερα από δέκα έτη. Στην κατηγορία έξι έως δέκα έτη εργασίας ακολουθούν σε σχεδόν ίδιο ποσοστό οι απαντήσεις «έλεγχος CV» και «προκαταρκτική συνέντευξη» και σε μικρότερα ποσοστά έρχονται και πάλι το «τεστ δεξιοτήτων» και το «τεστ προσωπικότητας». Στα άτομα που διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των δέκα ετών παρατηρούμε ότι έπειτα από την

απάντηση που αφορά τη συνέντευξη σε βάθος επιλέγεται ο έλεγχος βιογραφικού σημειώματος, το τεστ προσωπικότητας, το τεστ δεξιοτήτων και έπειτα η προκαταρκτική συνέντευξη.



Γράφημα 13 Σύγκριση τέταρτη

Παραπάνω, στο γράφημα 13, τίθεται η σύγκριση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας και του κριτηρίου επιλογής που τα συμμετέχοντα στην έρευνα άτομα κρίνουν ως το πιο απαραίτητο. Αρχικά, οι εργαζόμενοι στον κλάδο παραπάνω από 10 έτη στο μεγαλύτερο ποσοστό απαντούν ότι ο συνδυασμός προϋπηρεσίας με το μορφωτικό επίπεδο συμβάλλει σε μία καλύτερη επιλογή υποψηφίων, με την προϋπηρεσία να ακολουθεί ποσοστιαία. Σε μικρότερη συχνότητα φαίνεται να προτιμώνται τα προσωπικά χαρακτηριστικά και το μορφωτικό επίπεδο, που φαίνεται να μην ενδιαφέρει τόσο όσο τα υπόλοιπα. Στις κατηγορίες ένα έως πέντε και έξι έως δέκα έτη, ο πιο κομβικός παράγοντας στα κριτήρια επιλογής είναι η προϋπηρεσία. Ωστόσο, από τα άτομα της πρώτης προαναφερθείσας κατηγορίας δίνεται έμφαση ακολούθως στα προσωπικά χαρακτηριστικά και τελευταία κατηγορία αποτελεί το μορφωτικό επίπεδο, ενώ στη δεύτερη κατηγορία ισχύει το ακριβώς αντίστροφο. Τέλος, τα άτομα που εργάζονται λιγότερο από ένα έτος, σύμφωνα με το ισχύον διάγραμμα, φαίνεται να προτιμούν καταρχάς το μορφωτικό επίπεδο, ύστερα τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τέλος την προϋπηρεσία.

6 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΤΕΛΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκαν οι διαδικασίες της προσέλκυσης και της επιλογής, καθώς και το κατά πόσο οι ίδιες επηρεάζουν τα αποτελέσματα μίας επιχείρησης. Στο πρώτο και θεωρητικό μέρος της εργασίας γίνεται αναφορά στην ιστορία του κλάδου και αντιλαμβανόμαστε ότι από παλαιότερα έχουν μεταβληθεί αρκετά δεδομένα και ο τρόπος λειτουργίας του έχει διαφοροποιηθεί. Η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων αποτελούν ιδιαίτερα σημαντικές λειτουργίες για μία επιχείρηση, καθώς είναι εκείνες που θα επιτρέψουν σε έναν δυνητικό εργαζόμενο αρχικά να αναδείξει τις γνώσεις και την προσωπικότητά του, σύμφωνα με την εκάστοτε θέση εργασίας και ακολούθως να τις εξασκήσει και να τις εξελίξει εντός της. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο, δίνεται πλέον ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι των Ανθρωπίνων Πόρων, διότι το κόστος μίας επιχείρησης επιβαρύνεται όταν οι επιλογές για το εκάστοτε άνοιγμα δεν είναι οι ορθές. Επομένως, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, που διανεμήθηκε σε ανθρώπους που εργάζονται στο HR, στο οποίο το πρώτο μέρος αποτελούταν από ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος και το δεύτερο με ερωτήσεις σχετικά με το Employer Branding, το κόστος, τις δυσκολίες και τα εμπόδια προσέλκυσης, τον χρόνο που απαιτείται για μία τέτοια διαδικασία αλλά και ερωτήσεις σχετικές με την εμπειρία της προσέλκυσης.

Ειδικότερα, σύμφωνα με την πλειοψηφία εκείνων που απάντησαν, το Employer Branding έχει βαρύνουσα σημασία για τους υποψηφίους που επιθυμούν να εργαστούν. Τα τελευταία χρόνια, δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος, διότι το ίδιο αποτελεί στοιχείο που επηρεάζει την ψυχολογία των εργαζομένων και κατ' επέκταση οι ίδιοι προσπαθούν να επιλέγουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Εφόσον, λοιπόν, όλο και περισσότεροι άνθρωποι δίνουν έμφαση στην αρμονία των δύο αυτών παραγόντων οι επιχειρήσεις το αντιλαμβάνονται και σε μεγάλο ποσοστό προσπαθούν να λαμβάνουν υπόψη τη γνώμη των υφιστάμενων εργαζομένων.

Γι' αυτό οι περισσότερες εταιρείες υπολογίζουν ένα ποσοστό των χρημάτων που θα δαπανηθεί σε πόρους σχετικά με την προσέλκυση και τη σωστή επιλογή. Το 50% των ερωτηθέντων

απάντησαν ότι πιστεύουν πως το κόστος που δαπανάται σε υπηρεσίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να προσφέρει κέρδη σε έναν οργανισμό. Εξάλλου, το κόστος των λανθασμένων επιλογών μπορεί να είναι μεγαλύτερο ετησίως από ό τι η προσφορά του σε λειτουργίες και ανθρώπους που θα επιλέξουν τους πιο ικανούς. Ακολούθως, οι συμμετέχοντες σε μεγάλο ποσοστό, σχεδόν 75%, υποστήριξαν ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση των υποψηφίων, αποτέλεσμα που οφείλεται σε παράγοντες. Αυτοί μπορεί να είναι η κακή φήμη του εργοδότη, ο χαμηλός ή μη ικανοποιητικός μισθός, η μη ελκυστική θέση εργασίας, η μη εύρεση εργαζομένων με τα απαραίτητα προσόντα, οι οργανωτικές διαδικασίες της εταιρίας αλλά και οι κυβερνητικές πολιτικές, σχετικά με τον κατώτατο μισθό.

Επίσης, μία ακόμη ερώτηση που τέθηκε αφορούσε τη διευκρίνιση των καθηκόντων της θέσης, στην οποία έγινε σαφές ότι οι επιχειρήσεις κατά πλειοψηφία προτιμούν να δημιουργούν και να αναρτούν ξεκάθαρες αγγελίες εργασίας, αναφορικά με τις αρμοδιότητες και εν συνεχεία να ενημερώνουν άμεσα τον υποψήφιο για το κομμάτι των συμβάσεων αλλά και το μισθολογικό, ώστε ο ρόλος να είναι σε μεγάλο βαθμό προσδιορισμένος και η υποψηφιότητα να είναι εξαρχής ενήμερη για τις παροχές που προσφέρονται, ώστε να διευκολυνθεί και η εκτέλεση του έργου. Η εμπειρία που θα έχει ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της προσέλευσης παίζει σημαίνοντα ρόλο, σύμφωνα με μεγάλο ποσοστό των απαντήσεων, ιδιαίτερα ενθαρρυντικό στοιχείο διότι οι επιχειρήσεις βασίζονται στο κομμάτι του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων για μία αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή.

Σύμφωνα με συγκρίσεις που πραγματοποιήθηκαν με το εργαλείο SPSS, οι συμμετέχοντες που διαθέτουν εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη του ενός έτους, κρίνουν ότι σημαντικότερες είναι οι εσωτερικές πηγές προσέλευσης έναντι των εξωτερικών, τις οποίες προτιμούν άτομα με προϋπηρεσία μικρότερη του ενός έτους. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει πως οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να εξελιχθούν εντός της εταιρίας στην οποία βρίσκονται ένα εύλογο χρονικό διάστημα προτιμούν την εσωτερική προσέλκυση, καθώς αποτελεί τρόπο εξέλιξης και των ίδιων σε περίπτωση ύπαρξης κάποιας θέσης αντίστοιχου αντικειμένου αλλά ανώτερου επιπέδου. Αντίθετα, άτομα που εργάζονται λιγότερο από έναν χρόνο πιθανότατα προτιμούν τις εξωτερικές πηγές προσέλευσης, εφόσον μέσω αυτών δίνονται ευκαιρίες σε περισσότερα νέα άτομα να ξεκινήσουν να εργάζονται.

Επιπλέον, η συσχέτιση της θέσης εργασίας (HR Director, HR Generalist, HR Manager, Recruiter) με τον χρόνο προσέλευσης και επιλογής των υποψηφίων ανέδειξε ότι σε θέσεις

στελεχών υψηλού επιπέδου απαιτείται κατά μέσο όρο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, λόγω των θέσεων που οι ίδιοι διαχειρίζονται, οι οποίες εκτός από την εις βάθος συνέντευξη χρειάζονται και την πραγματοποίηση ορισμένων τεστ προσωπικότητας και μαθηματικών, για να επιλεγθεί ο πιο ταλαντούχος υποψήφιος. Ωστόσο, ο χρόνος προσέλκυσης και επιλογής πολλές φορές ενδέχεται να οφείλεται και σε εσωτερικές διαδικασίες των εταιριών που είναι απαιτούμενες και οι οποίες διαρκούν μία έως δύο εβδομάδες.

Εν συνεχεία, η τρίτη σύγκριση έδειξε ότι άτομα με εμπειρία έως δέκα έτη, σε μεγαλύτερη συχνότητα θεωρούν ως σημαντικότερο βήμα της επιλογής τον έλεγχο του βιογραφικού σημειώματος και την αναλυτική συνέντευξη, ώστε μέσω της ανάγνωσης του βιογραφικού να καταφέρουν να αποκομίσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για τον ίδιο τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της επικοινωνίας τους. Οι επαγγελματίες με εμπειρία δέκα ετών και άνω ενδιαφέρονται κυρίως για τη συνέντευξη σε βάθος, με σκοπό να αναλύσουν διεξοδικά την προϋπηρεσία του μελλοντικού εργαζόμενου.

Τέλος, στην ερώτηση που αφορά τα κριτήρια επιλογής που επιλέγουν οι εργαζόμενοι, οι απαντήσεις ήταν παρόμοιες σε όλα τα έτη εμπειρίας, καθώς για όλους βαρύνουσα σημασία έχει και το μορφωτικό επίπεδο, δηλαδή εάν ο υποψήφιος είναι κάτοχος πτυχίου, μεταπτυχιακού ή διδακτορικού, αλλά και η προϋπηρεσία που στις πλείστες περιπτώσεις ενδυναμώνει το βιογραφικό και φυσικά τις γνώσεις του ατόμου.

Τελευταία, γίνεται αντιληπτό ότι η κινητικότητα και η αντικατάσταση εργαζομένων σε επιχειρήσεις συμβαίνει όλο και πιο συχνά, γεγονός που συνδέεται εν τέλει με τη δημιουργία μίας κακής εικόνας για την επιχείρηση, που λόγω της μικρής Ελληνικής αγοράς, δυσχεραίνει όλο και περισσότερο την προσέλκυση νέων υποψηφίων. Τα κενά που προκύπτουν οδηγούν τις επιχειρήσεις να προβούν σε εσπευσμένες καλύψεις των θέσεων, μέσω αντικαταστάσεων, στοιχείο που προδικάζει τον μεγάλο δείκτη turnover που θα υπάρξει μελλοντικά. Κατά μέσο όρο η γενιά των Millennials παραμένει τρία χρόνια στις θέσεις εργασίας και ύστερα αναζητούν νέες (Κωνσταντινίδου, 2018), δεδομένο που οφείλεται στα διαρκή ανοίγματα θέσεων.

Επομένως, η διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής αλλά και η μη ρεαλιστική και, πολλές φορές λανθασμένη, αντιμετώπιση των υπαλλήλων από τις επιχειρήσεις, μας οδηγούν να σκεφτούμε ότι πρέπει να υπάρξουν ορισμένες αλλαγές. Αναλυτικότερα, η δημιουργία κατάλληλων και σύγχρονων software συστημάτων που θα υποστηρίζουν και θα βελτιώσουν τη διαδικασία του recruitment θα αποτελέσουν από τα πιο σημαντικά εργαλεία για τις

επιχειρήσεις. Ωστόσο, εκτός από τα εργαλεία, τα οποία εν γένει, είναι σημαντικά, κρίνεται αναγκαίο να δοθεί έμφαση και στον ανθρώπινο παράγοντα μέσω της σωστής εκπαίδευσής του από την επιχείρηση, καθώς είναι αυτός που έρχεται σε επαφή με τον υποψήφιο και δημιουργεί μία άριστη εμπειρία και παραμένει από τους σημαντικότερους συντελεστές στις διαδικασίες προσέλκυσης, της επιλογής και τελικά της πρόσληψης (Καβουρίδης, 2018). Ακόμη, το 2023 οι επιχειρήσεις θα πρέπει να στραφούν στο Employer Brand, δημιουργώντας στρατηγικά επιχειρησιακά πλάνα με στόχο την επιτυχία. Πώς θα γίνει αυτό; Εάν λαμβάνονται αποφάσεις με βάση τα δεδομένα που συλλέγονται θα δημιουργηθούν ανταγωνιστικές πρακτικές, ενώ ταυτόχρονα, η εμπλοκή των εργαζομένων στις όποιες προσπάθειες ανάπτυξης των εταιριών, είναι απαραίτητη διότι οι ίδιοι θα αποτελέσουν πρεσβευτές των αξιών τους.

7 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

- Ανθοπούλου, Σ. (1999). «*Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*», Στο Α. Αθανασούλα-Ρέππα, Ανθοπούλου, Σ. Κατσουλάκης & Γ. Μαυρογιώργος (Επιμ.), Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων (σσ. 17-92). Πάτρα: ΕΑΠ.
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ιορδανόγλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), *Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.Κ., (2002). *Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού*, ιδιωτική έκδοση 6
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Μπαμπανάσης Σ., (1998). *Δημόσιες Επιχειρήσεις, Οργάνωση & Διοίκηση*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ., (2005), *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Νικολάου Ι. (2004). *Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα*, HR Trends.
- Ξένος Δ., (2003). *Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για Εφαρμογή σε επιχειρήσεις και Δημόσιους Οργανισμούς*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κάπα, Μαρούσι.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Α' Έκδοση. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Φαναριώτης Π. (1997). *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

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

Ξενόγλωσση

Adu-Darkoh, M. (2014), "Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti region", dissertation, Department of Managerial Science, College of Art and Social Sciences.

Armstrong, M. (2006). "*A Handbook of Human Resource Management Practice*", 10th Edition, Published by Kogan Page Ltd.

Armstrong, M. (2003). "*A Handbook of Human Resource Management Practice*", 9th Edition, Kogan Page.

Armstrong, M. (2000). "*The name has changed but has the game remained the same?*" Employee Relations, Vol. 22, No. 6, pp. 576-593.

Barber, A. (1998). "*Recruiting Employees*", Published by Sage.

Beardwell, J. & Claydon, T. (2007). "*Human Resource Management: A Contemporary Approach*", 5th Edition Financial Times Management.

Burack, E.H. (1985). "*Linking Corporate Business and Human Resource Planning: Strategic Issues and Concerns*" Human Resource Planning, pp.134.

Burton, M., Baron, J. & Hannan, M. (2001). "*Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms*", American Journal of Sociology, Vol. 106, No. 4, pp. 960 – 1012.

Cober, R., & Brown, D. (2006). "*Direct employers association recruiting trends survey booz*", Allen Hamilton, Washington: DC.

Costello, D. (2006). "*Leveraging the Employee Life Cycle*", CRM Magazine, Vol. 10, No. 12, pp. 48-55.

Cran, C. (1995). "*Employee Retention Strategy, How to Attract and Retain Top Performers*", Sada NY, Blue Boulder Internet Publishing

Croy, G. & Duggan, B. (2005). "*The recruitment debate: to outsource or not to outsource? Which is the bigger risk?*", Human Resource Management International Digest, Vol. 13, No. 3, pp. 27–29.

Decenzo, D. A. & Robbins, P. (1994). "*Human Resources Management*", JohnWiley & Soans Inc. New York.

Dess, G. & Shaw, J. (2001). "*Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance*", The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 3, pp. 446 – 451.

Dessler, G. (2003). "*Human Resource Management*", Published by Prentice Hall.

- Erasmus, B (2005). *“South African Human Resource Management for the Public Sector”*, Lansdowne: Juta & Co. Ltd.
- Froschheiser, L. (2008). *“Reliableplant. Recruitment fundamentals: Get more 'A' players on board”*, 27 February.
- Gidhwani, D.A. (2015). *“CHAPTER-1IntroductionofHRM”*, Available at: https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf, Last Accessed 15/08/2019.
- Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). *“Personnel selection: looking toward the future-remembering the Past”*, Annual Review of Psychology, Vol. 51, pp. 631– 664.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2009). *“Managing Human Resources”*, 11th edition, South-Western, Cengage Learning, New York.
- Johnston, R. (1999). *“Service Operations Management: Return to Roots”*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25, No. 12, pp. 1278-1297.
- Joshi, M (2013). *“Human Resource Management”*, 1st edition, Published by Manmohan Joshi & bookboon.com, United Kingdom.
- Jovanovic, B. (2004). *“Selection and the Evolution of Industry”*, Econometrica, Vol. 50, No.3, pp. 649-670.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *“Strategy maps”*, Harvard Business School Press, Boston.
- Kapur, R. (2018). *“Recruitment and Selection”*, Available at: https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection, Last Accessed 12/07/2019.
- Keshav, P. (2013). *“Internal Sources And Methods Of Recruitment”*.
- Kimberlee, L. (2019). *“Methods of HR Selection Techniques”*, Available at: <https://smallbusiness.chron.com/methods-hr-selection-techniques-57856.html>, Last Accessed 12/07/2019.
- Klug, D. (2017). *“Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions”*, Arizona State University. Available at: <https://www.asu.edu/hr/documents/RecruitmentHandbook.pdf>, Last Accessed 12/07.2019.
- Langseth, P. (1995). *“Civil service reform in Uganda: Lessons learned”*, Public Administration and development, Vol. 15, No. 4, pp. 365-390.
- Miyake, D. (2002). *“Implementing Strategy with the Balanced Scorecard: An Introduction to the Strategy-Focused Organization”*, DM Review.
- Muchinsky, M. (2002). *“Psychology applied to work: An introduction to organisational and industrial Psychology”*, Thompson Learning College, America.
- Mullins, H. (1999). *“Management and Organisational Behaviour”*, Published by Prentice Hall.

- Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G.D, Poisat, P., Sono, T. & Schuultz, H.B. (2009), "*Human resource management*", 7th edition, Published by Oxford University Press, Cape Town.
- Reed, R., Lemak, D. J., & Montgomery, J. C. (1996). "*Beyond process: TQM content and firm performance*", *Academy of Management Review*, Vol. 21, pp. 173–202.
- Rotella, K. (2000). "*The Joys of E-Recruiting*", *Plumbing & Mechanical*, Vol. 16, p.26. 36.
- Recruitment and Selection. (2016), "*Tutorials Point*", Available at: https://www.tutorialspoint.com/recruitment_and_selection/recruitment_and_selection_tutorial.pdf, Last Accessed 12/07/2019.
- Rees, G. & French, R., (2010). "*Leading, Managing and Developing People*", 3rd edition, CIPD.
- Robertson, IT & Smith, M. (1993). "*Personnel selection*", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74, pp. 441–472,
- Sherman, A. W., Bohlander G. W. & Snell S. A., (1998). "*Managing Human Resources*", 11th Edition, South-Western Educational Publishing.
- Sims, R. (2002). "*Organizational Success Through Effective Human Resources*", Published by Praeger, USA.
- Sutherland, J. & Diane Canwell, D. (2008). "*Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*", Folens Publications.
- Taylor, S. (2010). "*Resourcing and Talent Management*", Chartered Institute of Personnel and Development., London.
- Turner, P., (2010). "*Reflections on Workforce Planning*", CIPD.
- Truong, T. (2009). "*Introduction to Principles of Management*", Published by The Saylor Foundation, USA.
- Yu – Ru, H. (1999). "*Recruitment and selection and human resource management in the Taiwanese cultural context*", PHD thesis, University of Plymouth, England.