



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  

---

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**(MBA FULL TIME)**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η επιλογή προσωπικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα  
για τις επιχειρήσεις: Μελέτη περίπτωσης**

**ΜΑΝΑΛΗ ΣΟΦΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

**Κ. ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ**

**ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)**

---

**ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή (δεύτερη) σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)  
«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA με τίτλο:  
***Η επιλογή προσωπικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις: Μελέτη περίπτωσης.....***  
.....

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

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

**Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή**

**Όνοματεπώνυμο:** Μάναλη Σοφία

**Ημερομηνία:** Απρίλιος 2023

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθώς το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται διαρκώς, οι επιχειρήσεις οφείλουν να προσαρμόζονται συνεχώς σε αυτές τις αλλαγές για να επιβιώσουν και να ευημερούν.

Αυτό το επιτυγχάνουν μέσα από την αποτελεσματική χρήση των ανθρώπινων πόρων τους ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σαν αποτέλεσμα αυτού οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα και έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στη Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων. Οι άνθρωποι θεωρούνται πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και συνδέονται άμεσα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν επικεντρώνεται μόνο στην προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, αλλά έχει ιδιαίτερο στρατηγικό ρόλο. Στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό και πώς η επιλογή των υποψηφίων επιδρά για να αποκτήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αρχικά, παρουσιάζεται η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και πώς επιτυγχάνεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, αναλύονται δύο από τις βασικότερες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων. Τέλος, πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης στην εταιρεία «GEP» όπου εξετάζεται πώς αυτή η εταιρεία αντιλαμβάνεται την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή και Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων κύριο Γεωργόπουλου Νικόλαο, για τη συνεργασία και τη διαρκή στήριξη.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου, στο φίλο μου Σταύρο και σε όλους όσους με στήριξαν καθόλη τη διάρκεια του προγράμματος.*

*Σας ευχαριστώ πολύ από καρδιάς!*

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας 1.1.1.: Σύνδεση στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ | 33 |
|---|----|

# Περιεχόμενα

|  |    |
|--|----|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....  | 3  |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....   | 8  |
| 1.1. Ορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 8  |
| 1.2. Ιστορική ανασκόπηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....  | 9  |
| 1.3. Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....   | 10 |
| 1.4. Στρατηγικό μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων .....  | 12 |
| 1.5. Η σημασία της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....  | 14 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....                                | 18 |
| 2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα .....   | 18 |
| 2.1.1. Η Έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητοι παράγοντες για τη δημιουργία του ..... | 19 |
| 2.1.2. Στρατηγικές ώθησης: Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....                                 | 24 |
| 2.2. Ο ρόλος της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....                            | 29 |
| 3.1. Η έννοια της προσέλκυσης των υποψηφίων .....  | 37 |
| 3.2. Ο στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων.....   | 39 |
| 3.3. Η επιτυχία στη διαδικασία προσέλκυσης.....  | 39 |
| 3.4. Προσδιορισμός του Προφίλ του Ιδανικού Ατόμου για κάλυψη μιας θέσης εργασίας .....                                   | 41 |
| 3.5. Πηγές Προσέλκυσης υποψηφίων.....  | 42 |
| 3.5.1. Εσωτερικές πηγές .....  | 43 |
| 3.5.2 Εξωτερικές πηγές .....   | 45 |
| 3.6. Προσέλκυση & Διαχείριση Ταλέντων .....  | 48 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....   | 54 |
| 4.1. Η έννοια της επιλογής εργαζομένων .....   | 54 |
| 4.2. Οι στόχοι και οι προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής επιλογής.....  | 54 |
| 4.3. Κριτήρια και Διαδικασία Επιλογής.....   | 57 |
| 4.4. Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής .....   | 58 |
| 4.5. Μέθοδοι Επιλογής .....  | 58 |
| 4.5.1 Βιογραφικό Σημείωμα .....  | 59 |
| 4.5.2 Προκαταρκτική Συνέντευξη .....   | 60 |

|  |    |
|--|----|
| 4.5.3. Αίτηση Απασχόλησης.....   | 60 |
| 4.5.4. Τεστ Γνώσεων και Ψυχομετρικά Τεστ .....   | 60 |
| 4.5.5 Πρακτική Άσκηση.....   | 61 |
| 4.5.6 Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment centres) .....  | 61 |
| 4.5.7 Συνέντευξη επιλογής.....   | 62 |
| 4.5.8. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου.....                  | 63 |
| 4.5.9. Ιατρικές εξετάσεις .....  | 63 |
| 4.5.10. Τελική απόφαση επιλογής.....   | 64 |
| 4.6. Διαδικασία Επιλογής από την Πλευρά του Υποψηφίου .....                                | 64 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ GEP .....                                      | 69 |
| 5.1 Ποια είναι η GEP; .....  | 69 |
| 5.2. Πώς αντιλαμβάνεται η GEP την επιλογή προσωπικού ως ανταγωνιστικό<br>πλεονέκτημα;..... | 71 |
| 5.2.1. Η εμπειρία των υποψηφίων - Candidate Experience .....                               | 71 |
| 5.2.2. Σύστημα Αξιολόγησης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού .....                    | 74 |
| 5.2.3. Αρετή ή Ταλέντο.....  | 75 |
| 5.3. Η GEP κάνει πράξη την εστίαση στην Υγεία & Ευεξία των εργαζομένων της .....           | 76 |
| 5.3.1. Σωματική Υγεία .....  | 77 |
| 5.3.2. Ψυχική Υγεία .....  | 78 |
| 5.3.3. Εργασιακό περιβάλλον .....  | 78 |
| 5.4. Στρατηγική Employer branding GEP .....  | 80 |
| 5.5. Ένταξη και προσαρμογή νέου προσωπικού- On boarding.....                               | 83 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....  | 86 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....   | 87 |

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

## 1.1. Ορισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) ή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΔ) ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2016) ένας επιπλέον ορισμός σχετικά με τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι ο ακόλουθος: Η ΔΑΔ είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης-οργανισμού που ειδικεύεται στην διαχείριση των ανθρώπων, δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Οι πρακτικές ΔΑΔ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΔ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας, όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Οι παραπάνω ορισμοί τονίζουν τόσο την αξία των εργαζομένων όσο και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ο όρος ανθρωπίνος πόρος ή ανθρωπινό δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρωπίνος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.



## 1.2. Ιστορική ανασκόπηση του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Με την πάροδο του χρόνου αναδείχθηκε η ανάγκη διαχείρισης των ανθρώπων να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στη λειτουργία και επιτυχία ενός οργανισμού. Στα τέλη του 19<sup>ου</sup> και στις αρχές του 2<sup>ου</sup> αιώνα δημιουργήθηκαν τα «στελέχη πρόνοιας» όπως και ονομάστηκαν τα άτομα που βοηθούσαν στους εργαζόμενους στα προβλήματα που υπήρχαν στην εργασία τους, να τους επισκέπτονταν όταν ήταν αδιάθετοι, παρέχοντας επιδόματα ασθένειας και ανεργίας.

Το 1920-1940, αναδύθηκε ο ρόλος του γραφειοκράτη - ανθρωπιστή. Αυτός ήταν υπεύθυνος για την επιλογή του προσωπικού, για την ανάθεση καθηκόντων και για την εκπαίδευσή τους. Αυτό είχε ως στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων, ώστε να είναι πιο παραγωγικοί στην εργασία τους.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, στη Βόρεια Αμερική και στη Δυτική Ευρώπη η διοίκηση του προσωπικού στελεχώνεται από εξειδικευμένα άτομα με πανεπιστημιακές σπουδές. Τα στελέχη αυτά είχαν και το ρόλο του διαπραγματευτή- μεσολαβητή λόγω των αντικρουόμενων συμφερόντων, μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων.

Ο ρόλος της διοίκησης του προσωπικού διαμορφώνεται σε οργανωτικός – τεχνοκρατικός, λόγω της ανάδειξης της επιχείρησης ως ενιαίο σύνολο. Σκοπός της είναι τα άτομα να συνεργάζονται και να αλληλοσυμπληρώνονται, θεσπίζοντας κριτήρια για την αποτελεσματικότητά τους. Από το 1980, ο όρος «διοίκηση προσωπικού» μετονομάζεται σε «διοίκηση ανθρώπινων πόρων». Η μετονομασία αυτή είχε ως στόχο να αντιμετωπίζεται το προσωπικό ως κεφάλαιο της επιχείρησης, στο οποίο αυτή θα επένδυε και θα αξιοποιούσε αποτελεσματικά ως προς όφελός της. Έτσι, δημιουργήθηκε ο ρόλος του αναλυτή-προγραμματιστή ανθρώπινων πόρων, που ήταν υπεύθυνος για τον προγραμματισμό της ανάπτυξης και της εξέλιξης των εργαζομένων καθώς και για την ανάλυση της αγοράς εργασίας.

Τη δεκαετία του 1990, παρουσιάστηκε η ανάγκη ενσωμάτωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική της επιχείρησης. Υιοθετήθηκε ο όρος «στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», που είχε ως σκοπό να αναδείξει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να μετατραπεί σε στρατηγικό-μεταρρυθμιστικό (Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008).

### 1.3. Ρόλοι και λειτουργίες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: αναλυτική περιγραφή των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων και οι προδιαγραφές των θέσεων, όπως τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων που θα τις καλύψουν (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002). Εξασφαλίζει στην επιχείρηση το κατάλληλο, ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της (Χυτήρης, 2001).
- Προγραμματισμός : Είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος (Μπουραντάς Δ. - Παπαλεξανδρή, Ν. 2002).
- Προσέλκυση προσωπικού : είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων.
- Επιλογή προσωπικού: είναι η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης.
- Αμοιβές και παροχές: Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. (Μπουραντάς Δ.-Παπαλεξανδρή Ν.,2002).
- Υγιεινή και ασφάλεια : Οι εργοδότες υποχρεούνται από τον νόμο να προσφέρουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας στο προσωπικό τους. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να ακολουθούν όλους τους κανόνες ασφάλειας και υγιεινής του εργοδότη και να αναφέρουν την ύπαρξη επικίνδυνων συνθηκών εργασίας στον προϊστάμενο τους.( Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδη,1991)
- Εργασιακές σχέσεις : Εργασιακές σχέσεις ορίζονται οι επίσημες και ανεπίσημες σχέσεις μισθωτών, εργοδοτών και κράτους ενώσεις ή αντιπροσωπευτικά όργανα, οι οποίοι στοχεύουν στην εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών εργασίας, υψηλότερες αποδοχές και παροχές. ( Στυλιανή Ξηροτύρη –Κουφίδη 1991)
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων: μέσω αυτών οι εργαζόμενοι θα είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της επιχείρησης. Η συστηματική και στοχευμένη εκπαίδευση του προσωπικού που ενισχύει την ανάπτυξη των ικανοτήτων του και βελτιώνει την

ατομική του απόδοση είναι ένα μέσο για την αύξηση της παραγωγικότητας τους. (Μπουραντάς Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

- Αξιολόγηση προσωπικού: διαδικασία με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Γίνεται ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου, ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του καθώς και η ανατροφοδότηση- επαναπληροφόρηση του. Επιπλέον, με την διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται άμεση σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του. (Μπουραντάς Δ.-Παπαλεξανδρή Ν., 2002).

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα σε μια επιχείρηση. Στόχος του είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής κουλτούρας, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία- το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας και τα συστήματα ενδυνάμωσης. (Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008)

Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι άρρητα συνδεδεμένες μεταξύ τους και η εκτέλεση κάθε λειτουργίας επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών. Ο στόχος όμως όλων των βασικών λειτουργιών είναι η επιβίωση, η ανάπτυξη και η αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού επιτυγχάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .

Οι ρόλοι που καλείται να παίξει η σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να ισορροπούν στο παρόν και στο μέλλον δίνοντας έμφαση τόσο στις διαδικασίες, όσο και στους ανθρώπους.

Οι ρόλοι ενός στελέχους της ΔΑΠ θα πρέπει να είναι:

- «Υπέρμαχος των εργαζομένων» (employee champion) – Εκπληρώνεται μέσα από την εξασφάλιση αφοσιωμένων εργαζομένων
- «Φορέας αλλαγών» (change agent) – Εκπληρώνεται μέσα από την επίτευξη αλλαγών στους ανθρώπους και στην κουλτούρα της επιχείρησης
- «Ικανός διαχειριστής» (administrative expert) – Εκπληρώνεται μέσα από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση αποτελεσματικών πρακτικών

- «Στρατηγικός εταίρος» (strategic partner) – Εκπληρώνεται μέσα από την επίτευξη επιχειρησιακών αποτελεσμάτων (Ulrich, D.,1997).

#### 1.4. Στρατηγικό μανάτζμεντ Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2002) με τον όρο στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφερόμαστε στο σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού management. Με αυτό τον τρόπο το στρατηγικό μανάτζμεντ συνδυάζει τα ακόλουθα τέσσερα στοιχεία :τον προγραμματισμό ,το σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική ,την εναρμόνιση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την στρατηγική του οργανισμού και την θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τον οργανισμό.

Οι οργανισμοί προσπαθούν να εναρμονίσουν τις πολιτικές και τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων με τους στρατηγικούς τους στόχους. Το Στρατηγικό Μανάτζμεντ εξετάζει την χρήση των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού, προκειμένου να αποκτήσει ή να διατηρήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αφορά το ευρύτερο σχέδιο ενός οργανισμού για να εξασφαλίσει ότι, θα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τους ανθρώπους για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος του. Η βασική ιδέα του είναι να θέτει ως στόχο την δημιουργία ικανοτήτων και συμπεριφορών που πρέπει να διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να μπορέσει ο οργανισμός να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους .(Gary Dessler,2015)

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων άλλαξε το ρόλο της ΔΑΠ από αντανεκλαστικό και διαδραστικό σε προληπτικό και επιτελικό. (Boxall, P. F. 1992)

Επιπλέον, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι: « Η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το ανθρώπινο, διανοητικό και κοινωνικό κεφάλαιο

των εργαζομένων με τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης ».

Οι τρεις βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται η στρατηγική αυτή είναι:

- Η μελέτη των χαρακτηριστικών της επιχείρησης και το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί,
- Η στρατηγική της ευθυγράμμισης, δηλαδή ο τρόπος που εναρμονίζονται οι πρακτικές της με την επιχειρησιακή στρατηγική.
- Η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών για την επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης. (Bamberger, P. & Meshoulam, I.,2000)

Πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση του στρατηγικού μάντζμεντ ανθρώπινων πόρων και τις αντίστοιχες λειτουργίες του .Τέτοιοι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι ( Τζωρτζάκης 2014, Stone and Deadrick 2015 ) :

- Οικονομικοί παράγοντες : η παγκοσμιοποίηση, το διεθνές εμπόριο και οι οικονομικές μεταβολές έχουν επηρεάσει σημαντικά τη δομή & τη δυναμική των επιχειρήσεων μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο.
- Τεχνολογικοί παράγοντες: οι τεχνολογίες πληροφορικής & επικοινωνιών μετέβαλλαν τη φύση της εργασίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, δημιουργώντας νέες δομές ,λειτουργίες και υποδομές.
- Πολιτικοί παράγοντες: η επιρροή του κάθε κράτους είναι σημαντική στη λειτουργία των επιχειρήσεων και κατ'επέκταση της ΔΑΠ, αφού καθορίζει την οικονομική και φορολογική πολιτική και το νομοθετικό καθεστώς των εργασιακών σχέσεων .
- Κοινωνικοί παράγοντες: κάθε μεταβολή στο εργατικό δυναμικό , όπως δημογραφικές αλλαγές, κουλτούρα επιδρούν σημαντικά στη λειτουργία της επιχείρησης και της ΔΑΠ.

Σύμφωνα με τους Grauts & Truss ( 2003) προτείνεται μια σειρά οδηγιών στους υπευθύνους της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, σχετικά με τη διαμόρφωση της στρατηγικής που πρέπει να ακολουθήσουν:

- Καθημερινή στενή συνεργασία με τα τμήματα της επιχείρησης και το mmanagement team
- Συνεχή ενημέρωση των εξελίξεων εντός και εκτός της επιχείρησης
- Επικέντρωση σε θετικά αποτελέσματα σε σύντομο χρονικό διάστημα

- Επιδίωξη σωστού μίγματος πολιτικών
- Ενθάρρυνση για επικοινωνία & διάλογο με τους μάνατζερ
- Συστηματική καταγραφή των αποτελεσμάτων των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων
- Απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης
- Τολμηρές κινήσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

### 1.5. Η σημασία της διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον ορισμό, Μάνατζμεντ είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που στοχεύουν στην υλοποίηση των στόχων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μέσω της αξιοποίησης υλικών και ανθρώπινων πόρων. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι ένας από τους δύο παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι. (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ.,2003)

Επιπροσθέτως, ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι η διαδικασία λεπτομερούς καταγραφής των οργανωσιακών σκοπών (objectives), της ανάπτυξης πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη αυτών των σκοπών και του καταμερισμού των πόρων έτσι ώστε να επιτευχθεί αποδοτική υλοποίηση των σχεδίων . Ασχολείται τόσο με τη Διαμόρφωση της στρατηγικής (η οποία εκτελείται από τον CEO σε συνεργασία με το ΔΣ) όσο και με την Υλοποίηση της στρατηγικής (υπεύθυνοι για την οποία είναι τα ενδιάμεσα και τα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας). Είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων και πράξεων που καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επίδοση μιας επιχείρησης . (Γεωργόπουλος Ν.,2021)

Σ' ένα σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον , τόσο η ανάπτυξη όσο και η επιβίωση ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Συχνό φαινόμενο είναι πολλές επιχειρήσεις να διαμορφώνουν την στρατηγική τους λαμβάνοντας υπόψη μόνο αναλυτικά οικονομικά στοιχεία και στοιχεία μάρκετινγκ,

αγνοώντας τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η ΔΑΠ, λοιπόν, πρέπει να αποτελεί σύμμαχο στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης ή ακόμα καλύτερα να αποτελεί τμήμα αυτής. (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ. 2004)

Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να αποτελεί τον παράγοντα-κλειδί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και να βρίσκεται σε διαρκή αλληλεπίδραση με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Γι' αυτόν το λόγο η ΔΑΠ πρέπει να αντιμετωπίζεται ως επένδυση, όπως επίσης και οι εργαζόμενοι της κάθε επιχείρησης. (Golden, K.A. and Ramanujam, V. 1985)

Στη σύγχρονη εποχή, οι ανθρώπινοι πόροι ως φορείς γνώσης αποτελούν το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης καθιστώντας τους λοιπόν ως το πιο ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν. (Χυτήρης Λεωνίδα, 2001). Έτσι, η αντίληψη που επικρατούσε για τον ανθρώπινο παράγοντα και τον αντιμετώπιζε ως κόστος για μια επιχείρηση, μετασχηματίζεται στη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικό πόρο. (Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

- Γεωργόπουλος Νίκος, 2021, Αθήνα, Διδακτικές Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”.
- Ιορδάνογλου Δήμητρα, 2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες
- Οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. , 2002, «Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού»,
- Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ.
- Κάντας, Α. , 1998, «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο. Επιλογή-
- Αξιολόγηση Προσωπικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κατσαλής Αντώνης, Τσώκος Δημήτρης, 2009, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»,
- Αθήνα, Εκδόσεις Financial Forum.
- Ξηροτύρη Στυλιανή –Κουφίδη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων «Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις, 1991, Θεσσαλονίκη, Αφοί Κυριακίδη.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ιανός.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»,
- Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ιανός.
- Τερωτζάκης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ. 2004, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rossili.
- Τζωρτζάκης Κ. 2014, Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης Λεωνίδα , 2013, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.



## Ξενόγλωσση

- Bamberger, P. & Meshoulam, I.,2000, «Human resource strategy: formulation, implementation, and impact. Sage Publication.
- Boxall, P. F. 1992, «Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? », Human Resource Management Journal.
- Gary Dessler, PhD, 2015 « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Golden, K.A. and Ramanujam, V. (1985), Between a dream and a nightmare: On the integration of h the human resource management and strategic business planning processes. Human Resource Management.
- Gratton, L. & Truss, C.,2003, «The Three-dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action», Academy of Management Executive.
- Schuler, R. S & Jackson, S. E.,1987, « Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice», Academy of Management Executive.
- Stone and Deadrick, 2015, Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management.
- Ulrich, D.,1997, «Judge Me More by my Future than by my Past», Human Resource.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

### 2.1. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο Porter παρουσίασε στη μελέτη της στρατηγικής του την έννοια του «ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», ωστόσο δεν παρείχε κάποιον σαφή ορισμό. Στο βιβλίο του αναφέρει ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεμελιώνεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μία επιχείρηση για τους πελάτες της», και ότι «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από τις πολλές διακριτές δραστηριότητες της επιχείρησης στο σχεδιασμό, την παραγωγή, το μάρκετινγκ, την παροχή και την υποστήριξη των προϊόντων της. Κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες μπορεί να συμβάλλει στην σχετική θέση κόστους της επιχείρησης και να δημιουργήσει μία βάση για διαφοροποίηση».(Porter M.E., 1985)

Πολλοί επιχειρήσαν να ορίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μερικοί από τους ορισμούς είναι οι ακόλουθοι :

- Ο Barney θεωρεί ότι «μία επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν εφαρμόζει μία στρατηγική δημιουργίας αξίας, την οποία δεν την εφαρμόζει κανένας εν ενεργεία ή δυνητικός ανταγωνιστής».(Barney J., 1991)
- Σύμφωνα με τον Ma (1999) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως η «ασυμμετρία ή η διαφορετικότητα που υπάρχει στα χαρακτηριστικά ή στους παράγοντες της κάθε επιχείρησης που της επιτρέπει να εξυπηρετεί τους πελάτες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και επομένως να δημιουργεί μεγαλύτερη αξία στους πελάτες και να επιτυγχάνει μια ανώτερη επίδοση». (Ma, H., 1999)
- «Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι οτιδήποτε μία επιχείρηση κάνει πολύ καλύτερα σε σχέση με τους αντιπάλους της». Όταν μία επιχείρηση κάνει κάτι που δεν μπορούν να κάνουν οι ανταγωνιστές της, ή κατέχει κάτι το οποίο επιθυμούν, αυτό μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (David, 2011).
- «Όταν δύο οι περισσότερες επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στην ίδια αγορά, τότε μία επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τους αντιπάλους της

*όταν κερδίζει (ή έχει τη δυνατότητα να κερδίσει) ένα σταθερά υψηλότερο ποσοστό κέρδους» (Grant, 2010).*

Παρά τις διαφορές που διαπιστώνονται στους ορισμούς του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η δημιουργία αξίας είναι το κοινό θέμα όλων (Rumelt, 2003).

### 2.1.1. Η Έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητοι παράγοντες για τη-δημιουργία του

Τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να επιδιώκουν τη δημιουργία οικονομικής αξίας για τους μετόχους της επιχείρησης και ο καλύτερος τρόπος για να το επιτύχουν, είναι να εστιάζουν τις προσπάθειες τους στην απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα κριτήρια που χαρακτηρίζουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως διατηρήσιμο είναι τα ακόλουθα (Σιγάλας, Πέκκα- Οικονόμου, 2008):

- Μοναδικότητα
- Δυσκολία να αντιγραφεί
- Διατηρησιμότητα
- Υπεράνω του ανταγωνισμού
- Εφαρμόσιμο σε διαφορετικές περιπτώσεις

Πολλοί επιχειρήσαν να ορίσουν το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μερικοί από τους ορισμούς είναι οι ακόλουθοι:

- Ο Alderson (1937) υποστήριξε ότι η ικανότητα των προμηθευτών να καλύψουν τις διακυμάνσεις στη ζήτηση του αγοραστή είναι ένα βήμα προς την υιοθέτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Alderman (1965) τόνισε πως οι επιχειρήσεις πρέπει να φαίνονται ξεχωριστές και διαφοροποιημένες στα μάτια των καταναλωτών σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους, για αυτό και θα πρέπει να υιοθετούν μοναδικά χαρακτηριστικά.
- Οι Hamel, Prahalad και ο Dickson (1989, 1992) πραγματεύονταν το ζήτημα υιοθέτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από πλευράς επιχειρήσεων, που θα τις οδηγήσουν ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές (Hoffman, 2000, σελ. 5).

- Ο Baaij, ο Reinmoeller και ο Nierce (2007), υποστηρίζουν ότι υπάρχουν τρεις σχολές σκέψης σχετικά με το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι οποίες μάλιστα διαφέρουν μεταξύ τους. Συγκεκριμένα (Σιγάλας, Πέκκα- Οικονόμου, 2008):
  - η νεοκλασική σχολή (neoclassical school) υποστήριζε ότι η επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι αδύνατη. Αυτό συμβαίνει διότι, στις αγορές όπου κυριαρχεί ο τέλει ανταγωνισμός οι δυνάμεις της ζήτησης και της προσφοράς εξουδετερώνουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και δεν επιτρέπουν ούτε την ανώτερη επίδοση ούτε την επίτευξη κερδών πάνω από το κανονικό.
  - η δομική σχολή σκέψης (structural school) υποστηρίζει το αντίθετο, δηλαδή ότι υπάρχει δυνατότητα επίτευξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Απ' τη μια πλευρά, η βιομηχανική οργάνωση και η άποψη που βασίζεται στην αγορά, και απ' την άλλη η θεωρία που βασίζεται στους πόρους, καθιστούν ικανή την πραγματοποίηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και ανώτερης επίδοσης. Η θεωρία που βασίζεται στην αγορά υποστηρίζει ότι οι οργανισμοί αποκτούν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν αναγνωρίζουν και εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες από το εξωτερικό τους περιβάλλον, είτε σε νέες είτε σε υπάρχουσες αγορές και τις προσαρμόζουν στο εσωτερικό τους. Απ' την άλλη πλευρά, η θεωρία που βασίζεται στους πόρους υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν διαθέτουν πόρους που είναι πολύτιμοι στη δημιουργία αξίας και σπάνιοι, ενώ ταυτόχρονα δεν μπορούν να αντιγραφούν, ούτε να υποκατασταθούν.
  - η δυναμική σχολή (dynamic school) υποστήριζε την ιδέα του υπερανταγωνισμού και των εξελικτικών οικονομικών. Σύμφωνα με αυτήν οι οργανισμοί που λειτουργούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον δεν μπορούν να διατηρήσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα. Δηλαδή τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα είναι παροδικά, όμως οι οργανισμοί ενδέχεται να διατηρήσουν την ανώτερη επίδοσή τους αν συλλέξουν τα παροδικά αυτά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Συμπεραίνοντας, παρατηρείται ότι η νεοκλασική σχολή προϋποθέτει τέλει αγορές, ενώ η δομική και η δυναμική σχολή αναφέρονται στις ατέλειες της αγοράς. Παράλληλα, η νεοκλασική και η δομική σχολή υποστηρίζουν την ύπαρξη αλλαγών στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, που όμως είναι σταθερές και αναμενόμενες. Αντιθέτως, η δυναμική σχολή

αναφέρεται σε αλλαγές μη αναμενόμενες που προκαλούν διαταραχές στο οικονομικό σύστημα. Ο λόγος που παρατηρούνται όλες αυτές οι διαφορές μεταξύ των τριών σχολών εντοπίζεται στο ότι και οι τρεις σχολές προβαίνουν σε διαφορετικές παραδοχές σχετικά με τη λειτουργία της αγοράς και την αλλαγή στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Με την πάροδο του χρόνου, η δομική και δυναμική σχολή συμφωνούν ότι οι ατελείς αγορές οδηγούν σε διαμόρφωση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η δυναμική σχολή σκέψης εκτιμά και άλλους παράγοντες διατήρησης της ανώτερης επίδοσης. Επηρεασμένη από τα οικονομικά των Αυστριακών καθώς και τις επιδράσεις του υπερανταγωνισμού, υποστηρίζει ότι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαμορφώνονται είναι παροδικά και ότι ο μόνος τρόπος να τα διατηρήσει ένας οργανισμός είναι να τα υιοθετήσει και να τα αναζωογονεί ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Μόνο έτσι θα μπορέσει να οδηγηθεί στην διατήρηση της ανώτερης επίδοσης (Σιγάλας, Πέκκα- Οικονόμου, 2008).

Επιπροσθέτως, μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν *«εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές»*. Ενώ, μια επιχείρηση αποκτά το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν *«εφαρμόζει μια στρατηγική δημιουργίας αξίας, η οποία δεν μπορεί ταυτόχρονα να εφαρμοστεί από τους ισχύοντες ή τους μελλοντικούς ανταγωνιστές και ταυτόχρονα όταν αυτές οι άλλες επιχειρήσεις δεν δύνανται να αναπαράγουν τα οφέλη της στρατηγικής αυτής»* (Barney, 2000). Η τελευταία πρόταση είναι και αυτή που διαφοροποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βέβαια, με τον όρο «διατηρήσιμο» ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εννοείται κάποια ημερολογιακή περίοδος μέσα στην οποία η επιχείρηση απολαμβάνει το πλεονέκτημα. Αυτό που κάνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μετατρέπεται σε «διατηρήσιμο» είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να βρίσκεται ένα βήμα πιο μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Με άλλα λόγια, να μην δίνεται η δυνατότητα στους ανταγωνιστές να την αντιγράψουν και να αποκομίσουν τα οφέλη της στρατηγικής της. Η απόκτηση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν αποτελεί και εγγύηση ότι θα διαρκέσει εις το διηνεκές (Barney, 2000). Για να συμβεί αυτό η επιχείρηση πρέπει να επικεντρώσει την προσοχή της τόσο στο εξωτερικό (ευκαιρίες – απειλές) όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον (δυνάμεις – αδυναμίες). Έτσι, οι επιχειρήσεις θα θεμελιώσουν και θα διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα αν υιοθετήσουν στρατηγικές που θα αναδείξουν τις δυνάμεις τους, εκμεταλλευόμενες και τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος, σε συνδυασμό με τον περιορισμό των εν δυνάμει αδυναμιών τους (Barney, 2000).

Σύμφωνα με τον Porter (1996): «Μια επιχείρηση μπορεί να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, μόνο αν καθιερώσει μια αλλαγή που να μπορεί να διατηρήσει». Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη χάραξη και την εφαρμογή μιας αποτελεσματικής ανταγωνιστικής στρατηγικής. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης μπορεί να προκύψει από οποιαδήποτε λειτουργία ή δραστηριότητα της. Σύμφωνα με τους Wen-Gheng et al. (Wen-Cheng 2011) οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

- **Τεχνολογία και Καινοτομία:** Η τεχνολογία και η καινοτομία βοηθούν μια επιχείρηση τόσο στη παραγωγή νέων καινοτόμων αγαθών και υπηρεσιών με χαρακτηριστικά που δεν υπήρχαν μέχρι τότε, όσο και σε νέες διαδικασίες που αφορούν στη μείωση του κόστους παραγωγής (Harmsen, Grunert et al. 2000). Η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης βελτιώνεται με τη καινοτομία, που σημαίνει ότι όσο πιο παραγωγική είναι μία επιχείρηση τόσο πιο αποτελεσματικά αξιοποιεί τους πόρους της και κατ' επέκταση είναι πιο ανταγωνιστική έναντι των αντιπάλων της.
- **Ανθρώπινοι Πόροι:** Ο όρος Ανθρώπινοι Πόροι αναφέρεται στο Ανθρώπινο Δυναμικό μίας επιχείρησης. Η παραγωγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύ σημαντική, διότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα και κατά επέκταση να έχει και τη μεγαλύτερη διάρκεια. Οι τρόποι επίτευξής του είναι μέσω της σωστής και συνεχόμενης κατάρτισης του προσωπικού. Ως αποτέλεσμα αυτού, το προσωπικό θα μπορεί να αποκτήσει ή να βελτιώσει:
  - την καλή σχέση με την τεχνολογία,
  - την πείρα στην επιστημονική έρευνα,
  - την εξειδίκευση σε μία συγκεκριμένη τεχνολογία,
  - την ικανότητα στην παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών,
  - την ικανότητα χρήσης του Διαδικτύου για την οργάνωση διάφορων επιχειρησιακών δραστηριοτήτων
- **Οργανωτική Δομή:** Ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη μία επιχείρηση δείχνει τον τρόπο λειτουργίας της. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης επιτρέπει την κατανομή των αρμοδιοτήτων για τις διάφορες λειτουργίες της. Το πόσο ευέλικτη είναι η οργανωτική δομή μίας επιχείρησης αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι της επιτρέπει να μπορεί να συμβαδίζει με τις αλλαγές που γίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση είναι:

- **Πράσινη Ανάπτυξη- Καινοτομία:** Στις μέρες μας πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν να συμβαδίσουν με τη πράσινη καινοτομία, ώστε να αποκτήσουν βιωσιμότητα. Η πράσινη καινοτομία μπορεί να επηρεάσει τη μορφή των προϊόντων ή υπηρεσιών μίας επιχείρησης. Αυτό θα έχει ως σπύρορα η επιχείρηση να προβεί στις ακόλουθες ενέργειες: να αναβαθμιστεί ενεργειακά, θα πρέπει δηλαδή να μειώσει το κόστος της ενέργειας που καταναλώνει και να ανακυκλώνει ή να παράγει προϊόντα από ανακυκλώσιμα υλικά, ώστε να δείχνει ότι σέβεται και προστατεύει το περιβάλλον. Στο παρελθόν, οι εταιρείες δεν προέβαιναν σε “πράσινες” ενέργειες, επειδή θεωρούσαν ότι αυτές θα αύξαναν το κόστος παραγωγής και θα τις καθιστούσε λιγότερο ανταγωνιστικές. Αυτό όμως δεν υφίσταται πλέον, διότι σε ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον (Porter and Van der Linde 1995) όχι μόνο δεν αυξάνεται το κόστος αλλά αντιθέτως μειώνεται, αυξάνοντας έτσι την αξία του τελικού προϊόντος, διότι οι καταναλωτές θα το αγοράζουν επειδή θεωρούν ότι δεν είναι επιζήμιο για το περιβάλλον.
- **Πληροφοριακά Συστήματα:** Τα πληροφοριακά συστήματα (Laudon and Laudon 2009) οδηγούν την επιχείρηση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα συστήματα αυτά αποτελούν ένα σύνολο διαδικασιών, ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, που προορίζονται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα συστήματα αυτά μπορούν χρησιμοποιηθούν από όλα τα επίπεδα προσωπικού μίας επιχείρησης, βοηθώντας την έτσι να αποκτήσει καλύτερη λειτουργία, ευκολότερη επεξεργασία δεδομένων, πληρέστερη ενημέρωση για την παραγωγή και τους πόρους της, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητά της. Τέλος υποβοηθούν ακόμα και στον στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης καθώς και στην ανάληψη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών-δραστηριοτήτων.
- **Ποιότητα:** Τα τελευταία χρόνια οι καταναλωτές έχουν πραγματοποιήσει στροφή προς τα ποιοτικότερα αγαθά. Έτσι η επιχείρηση εκείνη που θα παράγει αυτού του είδους τα αγαθά ή υπηρεσίες θα έχει αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστριών της. Η εποχή που διανύουμε είναι η εποχή της πληροφόρησης. Οι πελάτες πριν αγοράσουν κάνουν έρευνα αγοράς και βλέπουν τι τους καλύπτει ποιοτικά (Gurpta, McDaniel et al. 2005). Λόγω της μεγάλης σημασίας που δίνει ο

καταναλωτής στην ποιότητα δημιουργήθηκε η ανάγκη για ένα σύστημα τυποποίησης από τον διεθνή οργανισμό ISO (International Organization for Standardization).

- **Φήμη:** Η φήμη μιας επιχείρησης είναι απαραίτητη για την επιβίωσή της. Η εμπιστοσύνη που δείχνουν οι πελάτες μίας επιχείρησης λόγω της καλής φήμης που έχει της δίνουν ένα βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων της. Επίσης, η καλή φήμη μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες. Για αυτό το λόγο και οι εταιρείες παραμένουν διαρκώς σε εγρήγορση προκειμένου εάν κάτι χαλάσει την καλή τους φήμη να μπορέσουν να το αντιμετωπίσουν και στη συνέχεια να το διορθώσουν.

### 2.1.2. Στρατηγικές ώθησης: Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Οι δρόμοι που οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πολλοί. Ωστόσο, οι τρεις από τους πλέον βασικούς είναι οι ακόλουθοι:

- α) διαφοροποίηση (Differentiation),
- (β) ηγεσία κόστους (cost leadership) και
- (γ) εστίαση (focus)

Οι δρόμοι αυτοί αντιστοιχούν σε «γενικές» ή «αρχέτυπες» στρατηγικές, όπως τις αποκαλεί ο Porter (1985). Βασικά, οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δύο ικανότητες της επιχείρησης:

- Την ικανότητα να προσφέρει προιοντικά οφέλη που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν και
- Την ικανότητα να προσφέρει ισοδύναμα με των ανταγωνιστών της προιοντικά οφέλη σε τιμές όμως που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να ακολουθήσουν.

Πιο συγκεκριμένα, ο κάθε ένας από τους βασικούς αυτούς δρόμους οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία και στηρίζει μέσω ορισμένων παραγόντων, με αποτέλεσμα να τα κάνει διατηρήσιμα.

#### **Παράγοντες που δημιουργούν τη διαφοροποίηση:**



- Ιδιαιτερότητα προϊόντος
- Γραμμή προϊόντος
- Ποιότητα
- Όνομα μάρκας
- Διανομή
- Υποστήριξη μετά τη πώληση
- Τεχνολογία

#### **Παράγοντες που δημιουργούν την ηγεσία κόστους:**

- Αποτελέσματα εμπειρίας
- Αποτελέσματα κλίμακας
- Έλεγχος κόστους
- Παραγωγικότητα

#### **Παράγοντες που δημιουργούν την εστίαση:**

- Τμήμα πελατών
- Γραμμή προϊόντος
- Γεωγραφική περιοχή
- Τιμή
- Τεχνολογία

Όπως αναφέρει ο Porter, μια επιχείρηση για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πρέπει να εφαρμόσει μια αποτελεσματική ανταγωνιστική στρατηγική *«Ανταγωνιστική στρατηγική σημαίνει να είσαι διαφορετικός. Σημαίνει να επιλέγεις σκόπιμα ένα διαφορετικό σύνολο δραστηριοτήτων για να δημιουργείς ένα μοναδικό συνδυασμό αξίας»* (Porter, 1996).

Σύμφωνα με τον Porter (1996) μια επιχείρηση/οργανισμός προκειμένου να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητά της και να δημιουργήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μπορεί να υιοθετήσει τρεις ανταγωνιστικές στρατηγικές: τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, τη στρατηγική διαφοροποίησης και τη στρατηγική εστίασης με βάση είτε το κόστος είτε τη διαφοροποίηση.

#### **Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους**

Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τη στρατηγική ηγεσίας κόστους έχουν ως στόχο να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους επιτυγχάνοντας το χαμηλότερο δυνατό κόστος στην

παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται, δηλαδή, για «προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς – στόχου».(Παπαδάκης, 2007).

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους επιφέρει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα όπως αναλύονται παρακάτω (Παπαδάκης, 2016).

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους:

- Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών.
- Απόκτηση ισχύος ,λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης.
- Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές .
- Μη αντιμετώπιση πιέσεων από τους καταναλωτές για περαιτέρω μείωση τιμών.
- Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας.
- Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από τους προμηθευτές με μεγάλες εκπτώσεις.
- Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών.
- Αποτελεσματική αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων λόγω χαμηλών τιμών.
- Φραγμός εισόδου σε νέους ανταγωνιστές λόγω χαμηλού κόστους.

Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής ηγεσίας κόστους:

- Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας μείωσης κόστους.
- Δυνατότητα επίτευξης χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού.
- Ενδεχόμενη επιδείνωση ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους.
- Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας.
- Έλλειψη αφοσίωσης καταναλωτών.

### **Στρατηγική Διαφοροποίησης**

Αναφέρεται στην απόκτηση μοναδικού πλεονεκτήματος, το οποίο προκύπτει από την παραγωγή και προσφορά μοναδικών και διαφοροποιημένων προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι πελάτες διακρίνουν στα προϊόντα των επιχειρήσεων που ακολουθούν στρατηγική διαφοροποίησης, υψηλής ποιότητας χαρακτηριστικά, τα οποία κάνουν τα προϊόντα μοναδικά. Μάλιστα, είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβά για να τα αποκτήσουν. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις τιμολογούν τα διαφοροποιημένα προϊόντα τους σε τιμή υψηλότερη από τη μέση τιμή της αγοράς. Τα προϊόντα αυτά είναι κατά κύριο λόγο αγαθά πολυτελείας και σύμβολα κύρους και status. Μέσα, λοιπόν, από την διαφοροποίηση ικανοποιούνται και οι ψυχολογικές ανάγκες του καταναλωτή (Παπαδάκης, 2016).

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους επιφέρει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα όπως αναλύονται παρακάτω.

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση Διαφοροποίησης:

- δυνατότητα τιμολόγησης του προϊόντος σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς ,επειδή το προϊόν είναι υψηλά διαφοροποιημένο από τα προϊόντα των ανταγωνιστικών εταιρειών.
- αντιστάθμιση της ευαισθησίας των καταναλωτών ως προς την τιμή μέσω της εμπιστοσύνης στο σήμα – την επωνυμία του προϊόντος καθώς και της αντιληπτής (perceived) προστιθέμενης αξίας που απολαμβάνουν.
- λόγω των υψηλών περιθωρίων κέρδους, η πίεση από τους προμηθευτές δεν θα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τις επιχειρήσεις (Porter 1997).

Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση Διαφοροποίησης:

- η περίπτωση αντιγραφής – απομίμησης των προϊόντων της επιχείρησης από άλλες ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.
- ενδέχεται ο καταναλωτής να μην ενδιαφέρεται πλέον για μοναδικά προϊόντα και έτσι η ζήτησής τους να μειωθεί.
- οι προτιμήσεις του καταναλωτή μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη ζήτηση για διαφοροποιημένα προϊόντα.
- η στρατηγική διαφοροποίησης ενέχει τον κίνδυνο του αυξημένου κόστους για λειτουργίες έρευνα και ανάπτυξης, μάρκετινγκ, και εξατομίκευσης του προϊόντος για την καλύτερη ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων καταναλωτικών αναγκών και απαιτήσεων.

- η πιθανή απώλεια του μεριδίου της αγοράς της επιχείρησης, αφού ασκώντας διαφοροποίηση ικανοποιεί ένα μόνο τμήμα και όχι το σύνολο της αγοράς (Porter, 1997).

### **Στρατηγική Εστίασης**

Η στρατηγική εστίασης διακρίνεται σε στρατηγική με εστίαση στο κόστος και σε στρατηγική με εστίαση στη διαφοροποίηση. Η βασική διαφορά μεταξύ της στρατηγικής εστίασης και των προηγούμενων δύο στρατηγικών ανταγωνισμού που αναλύσαμε είναι, σύμφωνα με τον Παπαδάκη, ότι: «η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς». Συνεπώς, αν μια επιχείρηση επιθυμεί να υιοθετήσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να επικεντρωθεί στην ικανοποίηση των απαιτήσεων ενός μόνο τμήματος της αγοράς και να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτού του τμήματος πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Για το λόγο αυτό, θεωρείται επιβεβλημένη η τμηματοποίηση της αγοράς και η επιλογή αυτού του τμήματος που ταιριάζει καλύτερα στις ικανότητες της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

• **Στρατηγική Εστίασης με ηγεσία κόστους:** Με βάση τη στρατηγική αυτή, η επιχείρηση θα επιλέξει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και μέσα σ' αυτό, προσαρμόζοντας την αλυσίδα αξίας προς την ικανοποίηση των αναγκών του, θα λειτουργήσει με το μικρότερο δυνατό κόστος. Συνήθως, η αγορά – στόχος που απευθύνεται η επιχείρηση χαρακτηρίζεται από μεγάλη ελαστικότητα ως προς τη τιμή. Άρα, οι καταναλωτές της είναι ευαίσθητοι στις μεταβολές της τιμής (Παπαδάκης, 2007).

• **Στρατηγική Εστίασης με βάση τη διαφοροποίηση:** Όπως και προηγουμένως στην εστίαση με βάση το κόστος, έτσι και εδώ οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επικεντρωθούν σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. Εδώ, θα πρέπει να ανακαλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες των καταναλωτών του τμήματος και παράγοντας μοναδικά προϊόντα, να τις ικανοποιήσουν. Μέσα, δηλαδή, από τη διαφοροποίηση αναπτύσσουν «τα καταλληλά προϊόντα για το κατάλληλο κοινό» (Παπαδάκης, 2007).

Η στρατηγική της ηγεσίας κόστους επιφέρει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα όπως αναλύονται παρακάτω.

Πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής εστίασης (Porter, 1997):

- οι επιχειρήσεις με το να στοχεύουν στην ικανοποίηση ενός μόνο τμήματος της αγοράς αποφεύγουν τις απειλές του ανταγωνισμού, των υποκατάστατων και των νεοεισερχόμενων που χαρακτηρίζουν τη συνολική αγορά.
- η στρατηγική ευνοεί την δημιουργία εμπιστοσύνης στην επωνυμία της εταιρίας και αυξάνει το κόστος αλλαγής για τον πελάτη.
- δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επικεντρωθεί σε τμήματα της αγοράς που θα της αποφέρουν κέρδος.
- αν η επιχείρηση καταφέρει να μονοπωλήσει τα κανάλια διανομής στο τμήμα που απασχολείται, θα αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσα σ' αυτό.

Μειονεκτήματα από την υιοθέτηση στρατηγικής εστίασης (Παπαδάκης, 2016):

- η τάση μίμησης από τους ανταγωνιστές αναφορικά με τα χαρακτηριστικά του διαφοροποιημένου προϊόντος κυρίως λόγω ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων.
- η αγορά – στόχος ενδέχεται να μην αναπτύσσεται το ίδιο με την συνολική αγορά, καθώς η επιχείρηση που εφαρμόζει τη στρατηγική εστίασης απευθύνεται στην ικανοποίηση των αναγκών ενός μικρού τμήματος της.

## 2.2. Ο ρόλος της διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μια θεωρία που επηρέασε αρκετά τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και σε εμπειρικό, είναι η θεωρία των Πόρων και Ικανοτήτων της επιχείρησης (resource-based view). Η μετατόπιση της έμφασης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το εξωτερικό περιβάλλον στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και η αποδοχή των εσωτερικών πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έφερε την έννοια των ανθρωπίνων πόρων στο προσκήνιο (Wright et al., 2001).

Με βάση αυτή τη θεωρία, οι ανθρώπινοι πόροι μίας επιχείρησης ορίζονται ως η δεξαμενή ανθρώπινου κεφαλαίου, δηλαδή η γνώση, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των ανθρώπων της επιχείρησης, που βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης με άμεση σχέση εργασίας. Οι πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ορίζονται ως εκείνες οι δραστηριότητες που διαχειρίζονται το ανθρώπινο κεφάλαιο εξασφαλίζοντας ότι χρησιμοποιείται κατάλληλα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Wright et al., 1994).

Για να θεωρούνται οι πόροι ικανοί για την επίτευξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων της επιχείρησης, πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- να παρέχουν αξία στην επιχείρηση
- να είναι μοναδικοί ή σπάνιοι
- να μην είναι αντιγράψιμοι
- να μην μπορούν να αντικατασταθούν.

Οι ανθρώπινοι πόροι, λοιπόν, εμφανίζουν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Noe et al., 2010):

- δημιουργούν αξία: οι υψηλής ποιότητας εργαζόμενοι παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, καθώς εκτελούν πολλές σημαντικές λειτουργίες, αντιμετωπίζοντας εξωτερικούς κινδύνους και εκμεταλλευόμενες ευκαιρίες.
- είναι σπάνιοι: ένας εργαζόμενος που διαθέτει βαθιά γνώση και τις απαραίτητες δεξιότητες για μία συγκεκριμένη εργασία δεν είναι εύκολο να βρεθεί.
- δεν μπορούν να αντιγραφούν: για να μπορέσουν να αντιγραφούν οι ανθρώπινοι πόροι από έναν ανταγωνιστή α) θα πρέπει να αναγνωρίσει ποιοι είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρέχουν στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τον τρόπο με τον οποίο το παρέχουν και στη συνέχεια β) να αναζητήσει ανθρώπους που θα μπορούν να κάνουν την ίδια ακριβώς εργασία και να υιοθετήσει τα συστήματα που υποβοηθούν αυτούς τους εργαζομένους ώστε να επιτύχουν αυτό το πλεονέκτημα.
- δεν έχουν καλά υποκατάστατα: όταν οι άνθρωποι είναι σωστά εκπαιδευμένοι και με έντονο ενδιαφέρον για την εργασία τους, έχουν διάθεση για μάθηση, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και ενδιαφέρονται για τους πελάτες, γεγονός που κάνει πολύ δύσκολη την αντικατάστασή τους με άλλους πόρους.

Επομένως, οι ανθρώπινοι πόροι είναι αυτοί που αποτελούν την πηγή δημιουργίας του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και οι αντίστοιχες πρακτικές, ενώ δημιουργούν αξία στην επιχείρηση δεν μπορούν επί της ουσίας να είναι σπάνιες, μη αντιγράψιμες και αναντικατάστατες. Οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται υποβοηθούν στη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης της δεξαμενής ανθρώπινου κεφαλαίου, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά των ανθρωπίνων πόρων (Wright, McMahan, McWilliams, 1994: 318). Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994)

Ως αντεπιχείρημα σε αυτή την άποψη, υποστηρίζεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργείται μέσω της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και όχι από τους ανθρώπινους πόρους καθεαυτούς, καθώς η πρόσληψη των καλύτερων εργαζομένων για την κάθε εργασία δεν είναι επαρκής για να ξεπεράσει η επιχείρηση τον ανταγωνισμό. Διάφοροι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι δεξιότητες των εργαζομένων πρέπει να αναπτύσσονται και να διατηρούνται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων. Η διαχείριση αυτή αποτελεί ένα σύνθετο σύστημα, το οποίο δημιουργεί ασάφεια στους ανταγωνιστές για τον τρόπο παραγωγής αξίας μέσω των ανθρώπων, γεγονός που το καθιστά δύσκολα αντιγράψιμο. Σύμφωνα με τον Huselid το σύστημα αυτό είναι που δημιουργεί τις συνθήκες για να θεωρούνται οι ανθρώπινοι πόροι ως πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Huselid, M. A, Jackson S.E., Schuler R.S., 1997)

Μέσα από αυτή τη διαμάχη προέκυψε και μία τρίτη άποψη. Η άποψη αυτή υποστηρίζει ότι τόσο οι ανθρώπινοι πόροι όσο και η διαχείριση αυτών είναι σπουδαίας σημασίας για τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά συνέπεια για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης. Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης θεωρούν ότι η κάθε πηγή ξεχωριστά (ανθρώπινοι πόροι και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων) δεν πληροί τα κριτήρια για τη δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ενώ οι ανθρώπινοι πόροι δημιουργούν αξία και αποτελούν πηγή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διαχείριση τους είναι αυτή που δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την καθιέρωση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Kazlauskaitė, Bucīūniene, 2008).

Με άλλα λόγια το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο κεφάλαιο που κατέχει η επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζεται από την αποτελεσματική διαχείρισή του, ώστε να δημιουργεί αξία στην επιχείρηση. Η συνδυαστική άποψη αυτή για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η δημοφιλέστερη ανάμεσα στις σύγχρονες προσεγγίσεις. (Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I., 2008)

Σύμφωνα με τον Porter το 1985 στη προσέγγισή του για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αλυσίδας αξίας περιγράφει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ως μια υποστηρικτική δραστηριότητα η οποία μαζί με την ανάπτυξη και την απόκτηση τεχνολογίας συνεισφέρει σημαντικά στη διατήρηση υψηλής προτεραιότητας δραστηριοτήτων.

Οι επί μέρους λειτουργίες της ΔΑΠ που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο 1 αποτελούν παράγοντες αποφασιστικής σημασίας για την αξία που αποκτά σε μακροχρόνια πορεία μια επιχείρηση. Στις μέρες μας οι πόροι των επιχειρήσεων είναι περιοσμένοι, γι' αυτό οι λειτουργίες της ΔΑΠ μπορούν να συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση των προκλήσεων του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος για τη δημιουργία αξίας και να αποτελέσουν πηγές άντλησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο την βελτίωση της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων το οποίο θα έχει ως απόρροια τη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης και την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων της επιχείρησης.

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί μοναδική σπουδαιότητα για τη διαρκή επιτυχία της επιχείρησης. Το στρατηγικό μάνατζμεντ ανθρώπινων πόρων μπορεί να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης αφού οι στόχοι και οι σκοποί της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ευθυγραμμίζονται με το στρατηγικό σχεδιασμό της.

Η αποστολή της ΔΑΠ είναι να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους που είναι απαραίτητοι για την επίτευξη του στρατηγικού σχεδιασμού και να εξασφαλίσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης επιλέγεται, εκπαιδεύεται, αξιολογείται και ανταμείβεται



βασισμένο στις διαδικασίες και πολιτικές που στοχεύουν στην επιτυχημένη υλοποίηση των επιχειρηματικών στόχων. (Πίνακας 1.1)

**Πίνακας 1.1:** Σύνδεση στρατηγικής με επιμέρους δραστηριότητες της ΔΑΠ

|                     | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ  | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΟΣΤΟΥΣ   | ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ   |
|---------------------|---|--|---|
| ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ   | Ακριβής περιγραφή εργασίας<br><br>Μέτρια εξασφάλιση εργασίας                                | Ακριβής περιγραφή εργασίας<br><br>Χαμηλή εξασφάλιση εργασίας                                       | Ευρεία περιγραφή εργασίας<br><br>Σχετική εξασφάλιση εργασίας-απασχολησιμότητα                       |
| ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ          | Έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας<br><br>Δυνατότητες σταδιοδρομίας                    | Έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες<br><br>Περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας                       | Έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης<br><br>Μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας                            |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | Κυρίως βάσει αποτελεσμάτων ποιότητας<br><br>Μεσοπρόθεσμα κριτήρια<br><br>Ομαδική αξιολόγηση | Βάσει αποτελεσμάτων μείωσης κόστους<br><br>Βραχυπρόθεσμα κριτήρια<br><br>Κυρίως ατομική αξιολόγηση | Βάσει αποτελεσμάτων μεριδίου αγοράς<br><br>Μακροπρόθεσμα κριτήρια<br><br>Ομαδική/ατομική αξιολόγηση |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ          | Εκτεταμένη εκπαίδευση   | Περιορισμένη εκπαίδευση  | Εκτεταμένη εκπαίδευση   |

|         |  |                                      |   |
|---------|--|--------------------------------------|---|
|         | Καλλιέργεια ομαδικής συνεργασίας       | Έμφαση στην τήρηση ιεραρχίας         | Καλλιέργεια συνεργατικών εργασιακών σχέσεων     |
|         | Καλλιέργεια κουλτούρας ποιότητας       | Έμφαση στα ποσοτικά                  | Καλλιέργεια δια τμηματικής συνεργασίας          |
| ΑΜΟΙΒΕΣ | Σύνδεση αμοιβής με προτάσεις           | Σύνδεση αμοιβής με θέση              | Σύνδεση αμοιβής με απόδοση                      |
|         | Αρκετά κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα | Λίγα κίνητρα συνδεδεμένα με ποιότητα | Πολλά κίνητρα συνδεδεμένα με ίδιες πρωτοβουλίες |

Πηγή: Παπαλεξανδρή Ν.- Μπουραντάς Δ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2003

Συνοπτικά ,η ενσωμάτωση των ανθρώπινων πόρων στους στόχους της επιχείρησης θα προσθέσει αξία στην επιχείρηση, ενώ οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων θα συμβάλλουν στην επίτευξη του επιχειρηματικού σχεδιασμού. Προκειμένου να ενισχυθεί η αξία της καινοτομίας στη θεμελίωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οφείλουν οι επιχειρήσεις να προσελκύουν, να επιλέγουν, να εκπαιδεύουν το ανθρώπινο δυναμικό με υψηλά ποιοτικά χαρακτηριστικά.

Λόγω της διαρκούς μεταβολής του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις είναι ανάγκη να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που τους εξασφαλίζουν οι δεξιότητες και οι γνώσεις των εργαζομένων τους. Στο παρελθόν, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με χαμηλότερο κόστος, με προώθηση νέας υπηρεσίες-προϊόντος. Ωστόσο, στη νέα εποχή οι επιχειρήσεις απαιτείται να εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

- Γεωργακέλλος Δ., 2021, Διδακτικές σημειώσεις του μαθήματος” Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών”.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλλα ,2001, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ 21ΟΥ ΑΙΩΝΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ, Αθήνα, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ.
- Παπαδάκης Β., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης Β., 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ.,2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Σιγάλας Χ. Και Πέκκα- Οικονόμου Β., 2008, "Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy. Proceedings, 2nd International Conference on Accounting and Finance", Θεσσαλονίκη
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ. 2004, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rossili.

### Ξενόγλωσση

- Alderson W., 1937, A Marketing View of Competition.
- Baaij M., Reinmoeller P., Niepce N.,2007, Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda.
- Barney J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management.
- Barney, J.B.,2000, "Firm resources and sustained competitive advantage."

- David, F.R., 2011, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Edition, Pearson Education.
- Duncan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E,1998, Competitive advantage and internal organizational assessment, The Academy of Management Executive.
- Grant R.M., 2010, Contemporary Strategy Analysis, 7th edition, John Wiley & Sons Ltd.
- Gupta A., McDaniel J, S. Kanthi Herath,2005,Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service.
- Harmsen, Grunert et al. 2000 "Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity." R&D Management.
- Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. Cambridge University Press.
- Huselid, M. A, Jackson S.E., Schuler R.S., 1997, Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance Academy of Management Journal.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I., 2008, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. Engineering Economics.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 2009, Essentials of Management Information Systems, Eighth Edition.
- Ma, H., 1999, Creation and pre-emption for competitive advantage, Management Decision.
- Noe R.A, Hollenbeck J.R, Gerhart P, Wright P.M., 2010, Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin.
- Porter M.E.,1985, The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance., NY: Free Press.
- Porter, M. ,1996, What is strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M.E., 1997, Competitive Strategy. Measuring Business Excellence.
- Rumelt, R.P., 2003, what in the World is Competitive Advantage? Working Paper.
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. & Ying-Chien, C. (2011). "Types of competitive advantage and analysis." International Journal of Business & Management 6(5).
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994, Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International journal of human resource management.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

### 3.1. Η έννοια της προσέλκυσης των υποψηφίων

Η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και συχνές αλλαγές τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς το κατάλληλο και αποτελεσματικό ανθρώπινο δυναμικό. Η προσέλκυση υποψηφίων για μία θέση εργασίας αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο της πρόσληψης, παίζοντας κρίσιμο ρόλο στη συνολική αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Σύμφωνα με τον Sangeetha (2010), «η προσέλκυση, η πρόσληψη και η διατήρηση ειδικευμένου εργατικού δυναμικού είναι αποφασιστικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός οργανισμού», καθώς οι αποτελεσματικές διαδικασίες πρόσληψης αντιπροσωπεύουν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, ως εκ τούτου, οικονομικής επιτυχίας ενός οργανισμού.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν ανάγκη να προχωρούν συνεχώς σε προσλήψεις νέων εργαζομένων είτε για να αντικαταστήσουν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή είτε για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξή τους. Η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε μια, στο μέγεθός της, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και στον τρόπο που διοικείται. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις ακολουθούν κάποια βασικά βήματα για την προσέλκυση νέων εργαζομένων. (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016)

Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την προσέλκυση-πρόσληψη εργαζομένων. Ωστόσο χρησιμοποιείται κυρίως αυτή που αναφέρει ότι προσέλκυση είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με τους Ficher, Schoenfeldt, Shaw (1999) & Χυτήρη (2001) η προσέλκυση υποψηφίων είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων, εντός και εκτός επιχείρησης για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων ατόμων έγκαιρα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος είναι ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αυτής

Οι Beardwell & Claydon (2007) υποστηρίζουν πως *“Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση και επιλογή των*

κατάλληλων ατόμων που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό”. Άρα η πρόσληψη αποτελεί την αναζήτηση και απόκτηση υποψήφιων σε επαρκή αριθμό και προσόντα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό υποψήφιο που να ταιριάζει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ η επιλογή θα πρέπει να γίνεται “προβλέποντας” ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Οι Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) υποστηρίζουν πως η διαδικασία επιλογής υποψήφιων, ορίζεται ως το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψήφιους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής.

Κάθε επιχείρηση οφείλει πριν ξεκινήσει τη διαδικασία προσέλκυσης νέων στελεχών να έχει λάβει υπόψη της τα ακόλουθα σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντά Δ. (2003):

- ακριβή γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινους πόρους.
- γνώση της εξέλιξης των προαγωγών–μετακινήσεων μέσα στον οργανισμό, ούτως ώστε να μην προκηρυχθεί κάποια θέση η οποία πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά.
- πρόβλεψη και αντιμετώπιση των μελλοντικών αλλαγών, στο εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης, βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών προσέλκυσης και
- σωστή αξιολόγηση του χαρακτήρα του υποψήφιου για να δει αν ταιριάζει στην κουλτούρα του οργανισμού.

Επιπροσθέτως, καθώς η διαδικασία που θα ακολουθηθεί είναι πολυσύνθετη και δύσκολη, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τα βήματα που θα ακολουθηθούν:

- Καθορισμός μιας τυποποιημένης πολιτικής προσέλκυσης: απαρίθμηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης, σχεδιασμός προσέλκυσης και καθορισμός τόπου και χρόνου.
- Εξεύρεση υποψηφίων: η προσέλκυση των πιο ικανών και κατάλληλων.
- Ανίχνευση υποψηφίων: η απόρριψη των ακατάλληλων.
- Διατήρηση συγκεντρωθέντος ποσοστού υποψηφίων: επεξεργασία πληροφοριών, ενημέρωση υποψηφίων για την εξέλιξη της διαδικασίας.

Από όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση επιλέγει μέσα από μια πληθώρα υποψηφίων και τοποθετεί στις κενές θέσεις εργασίας τα κατάλληλα άτομα (Schuler R., Huber L., 1993).

### 3.2. Ο στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων

Οι στόχοι και οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων είναι άμεσα συνδεδεμένοι και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα γενικά σχέδια και τη στρατηγική της επιχείρησης (Cherrington J. David, 1995).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λ. (2001), πρωτεύον στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο παραπάνω στόχος υλοποιείται όταν οι υπεύθυνοι προσέλκυσης υποψηφίων γνωστοποιούν εγκαίρως τις κενές θέσεις εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Συγχρόνως, είναι απαραίτητο να παρέχονται αρκετές και έγκαιρες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε οι υποψήφιοι να αποφασίζουν αν η συγκεκριμένη θέση καλύπτει τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), όταν η διαδικασία της προσέλκυσης είναι επιτυχημένη μπορεί να εξυπηρετεί ποικίλους και αντικρουόμενους σκοπούς. Πρωταρχικός στόχος της, είναι η προσέλκυση μεγάλου όγκου υποψηφίων, αλλά η διαδικασία αυτή είναι αρκετά δαπανηρή. Ένας άλλος στόχος, είναι η προσέλκυση πλήρως καταρτισμένων υποψηφίων, με υψηλές επιδόσεις, ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα. Τέλος, ένας ακόμα στόχος της διαδικασίας της προσέλκυσης είναι η ενδυνάμωση της εικόνας της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθεί θετική εικόνα γι' αυτήν ακόμα και από τους υποψήφιους που θα απορριφθούν. Όλα τα παραπάνω πρέπει να επιτευχθούν με τη μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση.

### 3.3. Η επιτυχία στη διαδικασία προσέλκυσης

Για να επιτύχει η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων χρειάζεται να προωθεί πολλούς και συχνά αντικρουόμενους στόχους. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, ο βασικός της στόχος είναι η εύρεση ικανών ατόμων που συνάδουν με τις ανάγκες της κάθε θέσης και την κουλτούρα και τις αξίες της κάθε επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, τα βασικότερα ζητήματα που παίζουν καθοριστικό ρόλο για την επιτυχία της διαδικασίας προσέλκυσης είναι:

- Αν η επιχείρηση αποφασίσει να καλύψει μια κενή θέση εργασίας χρησιμοποιώντας εσωτερικές ή η εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Από τη μία κάποιες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη των ήδη υπάρχοντων υπαλλήλων της επιχείρησης, ενώ άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσλαμβάνουν αποδοτικούς και ικανούς υποψήφιους από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- Αν η επιχείρηση αποφασίσει να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίες είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα. Από τη μία, μπορεί η επιχείρηση να ψάχνει για ανθρώπους με προσόντα επαρκή για να καλύψει τις τρέχουσες ανάγκες της, ενώ από την άλλη να προσπαθεί να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, που θα μπορέσουν να στελεχώσουν τις διοικητικές θέσεις της επιχείρησης μελλοντικά. Μια βραχυπρόθεσμη κάλυψη ενδιαφέρεται κυρίως να καλύψει έγκαιρα τις τωρινές ελλείψεις της επιχείρησης, χωρίς πολλές φορές να ενδιαφέρεται για τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Μια μακροπρόθεσμη όμως κάλυψη μπορεί να καθυστερήσει στην πλήρωση μιας κενής θέσης ώσπου να βρεθούν οι κατάλληλοι άνθρωποι για να εδραιώσουν μια πιο μακροχρόνια συνεργασία με την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. 2002).
- Αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει τους υποψηφίους είτε ως «φορείς υπηρεσιών, τις οποίες πρέπει να αγοράσει» ή ως «πελάτες που προσπαθεί να κερδίσει». Υπάρχουν επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τους υποψηφίους ως απλά άτομα που θα καλύψουν μια κενή θέση εργασίας , προσφέροντας τις υπηρεσίες τους. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους υποψηφίους ως πελάτες, με αποτέλεσμα να δαπανούν χρόνο και χρήμα για να προσδιορίσουν τι θέλουν οι υποψήφιοι από τη θέση εργασίας και τελικά να σχεδιάσουν τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν για να προσελκύσουν τους συγκεκριμένους υποψηφίους.
- Οι ηθικές προεκτάσεις της προσέλκυσης και η τήρηση όρων δικαίου, ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (Διδακτικές σημειώσεις Χατζηδήμα-Κατσανέβα, 2012). Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, πρέπει να υπάρχει διαφάνεια και ίση μεταχείριση, τόσο από τη πλευρά των υποψηφίων, όσο και από τη πλευρά της ίδιας της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι θα πρέπει να αναφέρουν αληθή στοιχεία στο βιογραφικό τους και οι επιχειρήσεις να παρουσιάζουν τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά χαρακτηριστικά της κενής θέσης εργασίας.



Επιπλέον, καθώς η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι μια συνεχής και σύνθετη διαδικασία, η οποία απαιτεί τον κατάλληλο σχεδιασμό και τη μέγιστη προσπάθεια, η επιτυχής διεξαγωγή της, επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Αυτοί είναι:

- Οι οργανωσιακοί παράγοντες: Σε αυτούς συγκαταλέγονται η σταθερή εικόνα της επιχείρησης που εξαρτάται από την επιτυχία της διαφήμισης και την ανάπτυξη της φήμης ενός οργανισμού, η ελκυστικότητα της θέσης εργασίας, οι σχέσεις της με επαγγελματικούς συλλόγους και το αν έχει υψηλό ή χαμηλό κόστος (Χυτήρης Λ., 2001).
- Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες: Οι παράγοντες αυτοί επιδρούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι συνθήκες της αγοράς εργασίας επηρεάζουν την προσέλκυση των υποψηφίων. Η διαδικασία αυτή γίνεται ευκολότερη όταν η προσφορά για ένα είδος εργασίας υπερβαίνει τη ζήτηση και δυσκολότερη όταν η προσφορά είναι περιορισμένη. Άλλοι παράγοντες είναι οι εξελίξεις του κοινωνικού-οικονομικού συστήματος και το νομικό πλαίσιο της κάθε χώρας, (Πεπερόπουλος Γ., 2004).
- Οι διοικητικοί παράγοντες: Η επιτυχία της προσέλκυσης υποψηφίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη συνεργασία των τμημάτων της επιχείρησης με το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού και τους υπεύθυνους για την προσέλκυση, αλλά και από την ικανότητα του εξεταστή. Ο εξεταστής πρέπει στο λίγο χρόνο που διαθέτει να αντιληφθεί τις ικανότητες του υποψήφιου, να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση για την εταιρία και να ενημερώσει τον υποψήφιο για τις επαγγελματικές ευκαιρίες που μπορεί να διεκδικήσει αν συνεργαστεί με την συγκεκριμένη επιχείρηση (Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998).

### 3.4. Προσδιορισμός του Προφίλ του Ιδανικού Ατόμου για κάλυψη μιας θέσης εργασίας

Το κλειδί για την επιτυχία της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων είναι ο ακριβής προσδιορισμός του προφίλ, των προσόντων, των ικανοτήτων και των άλλων χαρακτηριστικών που θα πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος άνθρωπος για τη κάλυψη της κενής θέσης.

Ο άνθρωπος που είναι κατάλληλος για τη κάλυψη της κενής θέσης εργασίας είναι αυτός που ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης και στην κουλτούρα, στις στρατηγικές και στις πολιτικές του εκάστοτε οργανισμού. Συνεπώς, ο σκοπός τόσο της προσέλκυσης όσο και της επιλογής υποψηφίων είναι η επίτευξη του καλύτερου δυνατού ταιριάσματος μεταξύ ατόμου και θέσης, καθώς και ατόμου και οργανισμού.

Για να επιτευχθεί το παραπάνω, είναι αναγκαίο να προσδιοριστεί το προφίλ του ιδανικού υποψηφίου. Το περιεχόμενο αυτού του προφίλ συνήθως συνίσταται σε:

- Επαγγελματικές γνώσεις και ικανότητες (professional competencies) που προκύπτουν από τις προδιαγραφές, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας της συγκεκριμένης θέσης.
- Ειδικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως κίνητρο, στάση ως προς τον κίνδυνο, προσωπικοί στόχοι, εξωστρέφεια καθώς και δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν επίσης από τις προδιαγραφές, τις πολιτικές και τις προοπτικές καριέρας της συγκεκριμένης θέσης.
- Γενικές ικανότητες (generic competencies) και γενικά χαρακτηριστικά προσωπικότητας πχ δημιουργικότητα, πνεύμα συνεργασίας, πρωτοβουλία, ακεραιότητα, τα οποία συνάδουν με την κουλτούρα, τις πολιτικές και της στρατηγικές της επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός των ειδικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η κάθε θέση γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τα γραμμικά ή άλλα στελέχη, τα οποία έχουν την ευθύνη διοίκησης της θέσης και γνωρίζουν το περιεχόμενο της. Σε αντίθεση με τον προσδιορισμό των γενικών ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που γίνεται από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία οφείλουν να έχουν κατανοήσει πλήρως τη φιλοσοφία, τις πολιτικές και της στρατηγικές του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003).

### 3.5. Πηγές Προσέλκυσης υποψηφίων

Κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προσελκύσει υποψήφιους είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Εσωτερικός τρόπος προσέλκυσης είναι η κάλυψη κενών θέσεων από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτό συνήθως, θεωρείται μια θετική κίνηση για την

καλή επίδοση του προσωπικού. Εξωτερικός τρόπος προσέλκυσης είναι η αναζήτηση στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μέσω τεχνικών προσέλκυσης, για την πρόσληψη υποψηφίων με διαφορετικές ικανότητες και υπόβαθρο από τα ήδη υπάρχοντα και περισσότερες καινοτόμες ιδέες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συνήθως ένα μίγμα από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Κάθε μία από τις πηγές προσέλκυσης έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

### 3.5.1. Εσωτερικές πηγές

Όταν ένας οργανισμός έχει ανάγκη να καλύψει κενές θέσεις εργασίας τότε το γνωστοποιεί πρώτα στους υφιστάμενους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους του οργανισμού να επιδιώξουν τη μετάθεσή τους σε αυτή τη θέση ή την προαγωγή τους. Με άλλα λόγια πρόσληψη “εκ των έσω”, η οποία ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων ενώ επιπλέον, αποτελεί είδος επιβράβευσης και αναγνώρισής τους. Επίσης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα για την αξιοπιστία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αυτός θεωρείται ένας από τους λόγους που προτιμάται από πολλούς οργανισμούς, (Grensing-Porphal Lin, 2006).

Με την έννοια, λοιπόν, ‘εσωτερικός τρόπος προσέλκυσης’, εννοούμε τη χρήση εργαζομένων από το εσωτερικό της επιχείρησης για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Όταν καθοριστεί το που και το πώς μπορούν να βρεθούν πιθανοί υποψήφιοι μέσα στην επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για να τους προσελκύσουν. Αυτές οι πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων από το εσωτερικό της επιχείρησης είναι:

- Προαγωγές: Είναι η αναβάθμιση ενός υπαλλήλου που υπάρχει ήδη στη μισθοδοσία της εταιρείας. Μετακινείται δηλαδή ένας υπάλληλος σε υψηλότερη θέση με υψηλότερες ευθύνες, καθεστώς και αμοιβή. (Sherman, A. W., Bohlander G. W. & Snell S. A., 1998). Η μέθοδος των προαγωγών είναι ένα μέσο υποκίνησης και ενθάρρυνσης του ηθικού των εργαζομένων και αποτελεί είδος επιβράβευσης και αναγνώρισης των αποδόσεών τους (Cherrington D., 1995).
- Μεταθέσεις: είναι η μετακίνηση ατόμων από μια θέση σε άλλη. Ο Langseth 1995, “θεωρεί ότι οι μεταφορές πραγματοποιούνται, όταν μειώνεται ή αυξάνεται η ανάγκη για άτομα σε μία θέση εργασίας ή υπηρεσία”. Ουσιαστικά, η μεταφορά αυτή αναφέρεται στη διαδικασία ανταλλαγής των καθηκόντων και των ευθυνών των υπαλλήλων από έναν τόπο σε άλλο ή από ένα τμήμα σε άλλο χωρίς καμία

προώθηση στη θέση ή τον βαθμό τους. Είναι μια καλή πηγή δημιουργίας ειδικευμένων υπαλλήλων από τμήματα με υπερβολική στελέχωση (Keshav, P. 2013).

- Εναλλαγή Θέσεων Εργασίας (Job rotation): είναι η μετακίνηση των εργαζομένων μεταξύ δύο ή περισσότερων θέσεων εργασίας, με στόχο να γνωρίσουν τα διαφορετικά επίπεδα του οργανισμού και να λάβουν τις απαραίτητες γνώσεις για την επιχείρηση. Βοηθάει στη μείωση της μονοτονίας λόγω της καθημερινής ρουτίνας της εργασίας και προσφέρει σημαντική εμπειρία και περισσότερες γνώσεις.
- Ανακοίνωση Θέσεων: Με αυτή την μέθοδο όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορούν να γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή για τις κενές θέσεις εργασίας. Η ανακοίνωση θέσεων δίνει τη δυνατότητα σε όλους τους υπαλλήλους να διεκδικήσουν μια καλύτερη θέση. Στις περιπτώσεις όμως που δεν ανακοινώνονται οι κενές θέσεις εργασίας θεωρείται δύσκολη η ενημέρωση του προσωπικού για τέτοιες ευκαιρίες (Schuler R., Huber L., 1993). Ένα αποτελεσματικό σύστημα ανακοινώσεων θέσεων εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές όπου οι μόνιμες προαγωγές και οι μεταθέσεις θα ανακοινώνονται, τα σημεία ανακοινώσεων θα είναι ορατά σε όλους, οι κανόνες και τα κριτήρια επιλογής θα είναι σωστά διατυπωμένα και οι υποψήφιοι θα ενημερώνονται για την τελική απόφαση της επιλογής (Cherrington D., 1995).
- Επαναπροσλήψεις και ανάκληση εργαζομένων: Η πρόσληψη παλιών μελών της επιχείρησης που έχουν απομακρυνθεί πραγματοποιείται καθώς παρέχει ευκολότερη προσαρμογή, γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης και γνώση του τρόπου συνεργασίας με τα υπόλοιπα στελέχη.
- Ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο (intarnet): Μέσα από τους εσωτερικούς ιστιότοπους, οι οποίοι περιορίζονται εντός της επιχείρησης οι εργαζόμενοι της εταιρείας μπορούν να ενημερωθούν άμεσα όταν ανοίξει μια νέα θέση εργασίας (Heneman, 2000).
- Υποψήφιοι 'πόρτας': Είναι οι υποψήφιοι που με δική τους πρωτοβουλία υποβάλουν αιτήσεις και βιογραφικά σε περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση εργασίας. Όλοι αυτοί αποτελούν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί αρχεία προσωπικού (Χυτήρης Λ., 2001).

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν τα πλεονεκτήματά τους όπως (Mathis, L. & Jackson, H., 1994):

- Βελτίωση ηθικού εργαζομένων και ενθάρρυνσης τους

- Επιβράβευση των εργαζομένων της επιχείρησης
- Καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων των υποψήφιων- πιθανότητα καλύτερης επιλογής
- Χαμηλότερο κόστος
- Γνώση της κουλτούρας της επιχείρησης από τους προαγόμενους
- Δημιουργία συστήματος διαδοχής
- Περιορισμός της πρόσληψης στις κατώτερες βαθμίδες
- Μικρότερη περίοδος ένταξης στην επιχείρηση
- Κίνητρο για υψηλότερη απόδοση
- Λιγότερος χρόνος προσέλευσης, επιλογής, υποδοχής και εκπαίδευσης του νέου εργαζομένου

Από την άλλη πλευρά όμως η συνεχής εφαρμογή της εσωτερικής κάλυψης των θέσεων έχει και τα μειονεκτήματά της όπως (Mathis, L. & Jackson, H., 1994):

- Διαιώνιση τρόπων λειτουργίας
- Δυσανεμία αυτών που δεν προάγονται
- Δημιουργία εσωτερικών διαμαχών
- Ανάγκη για ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης
- Περιορισμός νέων ιδεών- έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στην επιχείρηση
- Μείωση αριθμών των δυνητικών υποψήφιων
- Επαναλαμβανόμενες ελλείψεις εντός του οργανισμού

### 3.5.2 Εξωτερικές πηγές

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν από μέλη του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες, είτε γιατί δεν υπάρχουν κατάλληλα στελέχη για την κάλυψη των θέσεων αυτών, αναγκάζουν την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εξωτερικές πηγές προσέλευσης για την κάλυψή τους. Οι πηγές αυτές είναι πολυάριθμες και διαφέρουν με κριτήριο τον χρόνο και το κόστος που απαιτούν. Οι πιο συνήθεις μέθοδοι εξωτερικής πηγής προσέλευσης που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση είναι:

- Αγγελίες στα MME: Οι αγγελίες σαν μέθοδος προσέλκυσης είναι αποτελεσματικός αλλά όχι τόσο όσο οι άμεσες αιτήσεις και οι συστάσεις. Ωστόσο, η ανάπτυξη της συγκεκριμένης μεθόδου οφείλεται στη μικρή δυνατότητα που έχουν οι εργάτες να συμπληρώσουν τις κενές θέσεις εργασίας με άμεσες αιτήσεις και συστάσεις χωρίς να χρειαστεί κάποιο είδος αγγελίας. Οι βασικές κατευθύνσεις που πρέπει να έχει αυτή η αγγελία είναι να είναι σαφής και ξεκάθαρη σε ποιους απευθύνεται, να περιγράφει την θέση και τις προδιαγραφές που χρειάζονται, να αναφέρει την ημερομηνία λήξης αποστολής αιτήσεων και να αναγράφεται με ποιον τρόπο θα έχουν.
- Προσέλκυση των υποψηφίων μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, (Social Media's Recruiting Powers Get a Boost, 2011). Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά εξαιτίας των νομικών θεμάτων και των θεμάτων ασφαλείας σχετικά με το απόρρητο για τα στοιχεία των υποψηφίων .
- Γραφεία εύρεσης προσωπικού με δυνατότητα παροχής υπηρεσιών τόσο σε εργαζομένους όσο και σε εργοδότες. Έχουν ως στόχος τη συνεργασία και των δύο πλευρών για να καλύψουν τις κενές θέσεις και να εξυπηρετήσουν και διασφαλίσουν τα συμφέροντα και των δύο.
- Εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων: Σε αυτή την κατηγορία, τονίζεται η ύπαρξη εταιριών που 'νοικιάζουν' ανθρώπινο δυναμικό και παίρνουν κάποια αμοιβή για την παροχή του κατάλληλου ατόμου στην επιχείρηση. Επιπλέον, η εταιρεία ρυθμίζει και αναλαμβάνει όλα τα θέματα διοίκησης αυτών των εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001).
- Εκπαιδευτικά ιδρύματα: Οι περισσότερες σχολές διαθέτουν υπηρεσίες για να βοηθήσουν τους απόφοιτους να βρουν απασχόληση. Έτσι, η συνέντευξη εντός του πανεπιστημίου θεωρείται η σημαντικότερη πηγή προσέλκυσης για το στάδιο εισαγωγής για επαγγελματικές και επιχειρησιακές θέσεις εργασίας. Οι επιχειρήσεις, κυρίως συνεργάζονται με ιδρύματα που έχουν φήμη και πιστεύουν μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους ανάλογα με την κενή θέση που έχει δημιουργηθεί, (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).
- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις: Οι επιχειρήσεις που θέλουν να καλύψουν γρήγορα κενές θέσεις εργασίας με άξιους και έμπειρους εργαζόμενους τότε μπορούν να δραστηριοποιηθούν στη συγκεκριμένη μέθοδο, δηλαδή να πλησιάσουν κατάλληλο προσωπικό που να εργάζεται σε ανταγωνίστριες επιχειρήσεις στην ίδια θέση (Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., 2007). Οι υπεύθυνοι επιλογής υποψηφίων των επιχειρήσεων, που αναζητούν ικανό προσωπικό μέσω ανταγωνιστών, θα πρέπει να

είναι πολύ προσεκτικοί όταν διεξάγουν συνεντεύξεις με τους υποψήφιους, γιατί υπάρχει κίνδυνος να διαρρεύσουν σημαντικά στοιχεία και πληροφορίες προς τις ανταγωνίστριες εταιρείες μέσω των υποψηφίων. Επίσης, είναι δυνατό μια επιχείρηση να θέσει ως στόχο την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων από μια ανταγωνίστρια επιχείρηση για να την αποδυναμώσει (Χυτήρης, 2001).

- Ηλεκτρονική προσέλκυση (Internet): είναι μια μέθοδος που κυριαρχεί στις ημέρες μας. Η επιχείρηση αναρτά στον διαδικτυακό της ιστότοπο τις κενές θέσεις εργασίας για να προσελκύσει υποψηφίους που μπορούν να φανούν χρήσιμοι στην επιχείρηση. Αυτό υλοποιείται με την υποβολή ηλεκτρονικών αιτήσεων. Η συγκεκριμένη εξωτερική πηγή προσέλκυσης έχει πολλά πλεονεκτήματα, είναι ο μικρότερος χρόνος προσέλκυσης, η μεγαλύτερη ποσότητα προσέγγισης υποψηφίων, η παροχή παγκόσμιας κάλυψης, και η παρουσίαση μιας πιο επίκαιρης και ολοκληρωμένης εικόνας της επιχείρησης.
- Πρακτική άσκηση: Οι επιχειρήσεις μπορούν να προσλαμβάνουν φοιτητές για σύντομα χρονικά διαστήματα, μέσω της πρακτικής άσκησης που προσφέρουν τα πανεπιστημιακά ιδρύματα. Τα οφέλη της πρακτικής άσκησης είναι τα εξής:
  - ❖ τους επιτρέπει να διεκπεραιώσουν μερικά ειδικά έργα
  - ❖ τους δίνεται η ευκαιρία να προσεγγίσουν δυνητικούς υποψήφιους με τα κατάλληλα προσόντα, που μπορεί να αποτελέσουν στόχο προσέλκυσης αργότερα
  - ❖ τους επιτρέπει να βελτιώσουν την ποικιλία των προσπαθειών προσέλκυσης
- Ημέρες καριέρας: Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου λαμβάνει χώρα μια ή δυο φορές το χρόνο και οι τελειόφοιτοι φοιτητές των Πανεπιστημιακών ιδρυμάτων συναντιούνται με στελέχη επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων και ειδικών εντύπων πρόσληψης.

Η εξωτερική προσέλκυση είναι απαραίτητη στις εξής περιπτώσεις: (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016)

- Για να καλυφθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entry-level).
- Για την απόκτηση ικανοτήτων που δε διαθέτει το προσωπικό της επιχείρησης.
- Για την πρόσληψη εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες.

Σύμφωνα με τους Mathis C.& Jackson H., 1994, η εξωτερική προσέλκυση παρουσιάζει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

### Πλεονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης

- Εισαγωγή νέων ιδεών και νέων προοπτικών
- Εισαγωγή σύγχρονης τεχνογνωσίας
- Εισαγωγή έμπειρων υποψηφίων, μελώνοντας το κόστος εκπαίδευσης και ένταξης
- Δημιουργεί μια εικόνα του κλάδου
- Μεγάλος αριθμός δυνητικών υποψηφίων
- Αύξηση διαφοροποίησης των εργαζομένων
- Η αντικειμενικότητα των νέων εργαζομένων επιφέρει θετικές αλλαγές

### Μειονεκτήματα της Εξωτερικής Προσέλκυσης

- Απαιτούν μεγαλύτερο κόστος και περισσότερο χρόνο
- Μεγαλύτερη περίοδος προσαρμογής- ένταξης του εργαζομένου στην εταιρεία
- Πιθανότητα επιλογής υποψηφίων που δε ταιριάζει στην θέση εργασίας και στην κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης
- Δημιουργία προβλημάτων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης- αποθάρρυνση των ήδη υπαρχόντων εργαζομένων, καθώς περιορίζονται οι ευκαιρίες που έχουν για προαγωγή μέσα στην επιχείρηση

## 3.6. Προσέλκυση & Διαχείριση Ταλέντων

Σύμφωνα με το περιοδικό Harvard Business Review, 'ο πόλεμος των ταλέντων' δηλαδή η προσπάθεια αναζήτησης και διατήρησης σωστών ανθρώπων είναι η βασική προτεραιότητα των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με έρευνες οι γενικοί διευθυντές πολυεθνικών εταιρειών θεωρούν την προσέλκυση και ανάπτυξη των ταλέντων ως μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της σύγχρονης οικονομίας και επιχείρησης (Ιορδάνογλου Δ., 2008).

Ταλέντο θεωρείται κάποιο στέλεχος με σημαντικές δυνατότητες σε επίπεδο κατάρτισης, εξειδίκευσης, γνώσεων, κοινωνικής συμπεριφοράς, χαρακτήρα και ενσυναίσθησης. Χαρακτηριστικά που αν ενσωματωθούν αρμονικά σε μια επιχείρηση μπορούν να αποτελέσουν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν. Είναι άνθρωποι που μπορούν να κάνουν τη διαφορά στην οργανωτική απόδοση και να συμβάλλουν είτε άμεσα, είτε μακροπρόθεσμα στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, το



ανθρώπινο δυναμικό που χαρακτηρίζεται ως «ταλέντο» συνήθως έχει μια από τις εξής ιδιότητες (Κορδεράς,2021):

- ✓ εξειδίκευση και εμπειρογνωμοσύνη σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα που είναι αναγκαίος στην εταιρεία
- ✓ πολύτιμη εμπειρία
- ✓ υψηλή νοημοσύνη και ενσυναίσθηση ζωτικής σημασίας
- ✓ χαρακτηριστικά δημιουργικότητας, αλλά και ηγεσίας.

Οι οικονομικές, οι υγειονομικές, οι κλιματικές, οι ενεργειακές και οι κοινωνικές κρίσεις των τελευταίων χρόνων ανά τον κόσμο έδειξαν πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο των εταιρειών. Οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά σε μια εταιρεία, τόσο στα οικονομικά της αποτελέσματα όσο και στην κουλτούρα της και στην εικόνα της προς τα έξω. Μια εταιρεία αποτελείται ουσιαστικά από δύο βασικά συστατικά στοιχεία: την επιχειρηματική δραστηριότητα και τα στελέχη που τη διαχειρίζονται και την αναπτύσσουν. Αν τα στελέχη αυτά δεν είναι σε θέση να διαχειριστούν αποτελεσματικά τη δραστηριότητα αυτή, η εταιρεία θα αποτύχει (Κορδεράς,2021).

Αυτό έχει ως απόρροια τη δημιουργία ξεκάθαρης στρατηγικής διαχείρισης ταλέντων, η οποία πρέπει να συνάδει με τις αξίες και την κουλτούρα της κάθε εταιρείας. Προκειμένου η επιχείρηση να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους μπορεί να ακολουθήσει τις παρακάτω τακτικές διαχείρισης (Rampersad, 2003; Μπιλίρη Β. 2011):

- Να θέτει συγκεκριμένους στόχους, και να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξή τους
- Να δίνει ανατροφοδότηση για την ανάπτυξη, την επίδοση και τα αποτελέσματα
- Να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης
- Να προάγει όσους έχουν αναπτυξιακή συμπεριφορά
- Να παρέχει κατάλληλο περιβάλλον για πρακτική άσκηση και δοκιμή νέων ιδεών
- Να τοποθετεί την ανάπτυξη στην στρατηγική της
- Να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτάται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία στο περιβάλλον της
- Να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί το προσωπικό να αναπτύξει νέες ικανότητες

Για να επιτύχει η παραπάνω στρατηγική, πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα των εξελίξεων, αλλά και να παρακολουθείται η αποτελεσματικότητά της και η απόδοσή της από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.

Αν επιχειρήσεις επιθυμούν να προσελκύσουν υποψήφιους ταλέντα για τη στελέχωση θέσεων εργασίας πρέπει να βασιστούν σε πέντε τομείς, όπως αυτοί προέκυψαν από την έρευνα της εταιρείας συμβούλων McKinsey (Cheryl, F., 2005). Αναλυτικότερα:

- Δημιουργία κουλτούρας ταλέντων: στην πλειοψηφία των εταιρειών η προσέλκυση, η επιλογή και η διατήρηση ταλέντων γίνεται χωρίς συντονισμό και οργάνωση. Αυτό σημαίνει ότι, για την αποτελεσματικότερη διαχείριση και διατήρηση των ταλέντων απαιτείται η αλλαγή του τρόπου σκέψης τους και της κουλτούρας τους, ώστε να ενστερνιστούν την σημασία αυτών των εργαζομένων.
- Πρόταση αξίας για τους εργαζόμενους: Είναι σημαντικό οι εταιρείες να γνωρίζουν γιατί ένας ταλαντούχος εργαζόμενος επιθυμεί να εργαστεί στην εταιρεία τους. Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα της McKensey, δεν είναι μόνο το χρήμα αυτό που έχει σημασία στην επιλογή οργανισμού από ταλέντα- εργαζόμενους. Συγκεκριμένα αυτά που έχουν περισσότερο σημασία στην απόφαση επιλογής οργανισμού είναι η ενδιαφέρουσα και προκλητική εργασία (59%), ικανή διοίκηση (48%), αναγνώριση και επιβράβευση για την ατομική συνεισφορά (39%) και τέλος ευκαιρία εξέλιξης της καριέρας (37%), (Ιορδάνογλου Δ., 2008).
- Αναδόμηση της στρατηγικής των προσλήψεων: Στον πόλεμο των ταλέντων δεν αρκεί μόνο η αναζήτηση του καλύτερου μεταξύ των υποψηφίων αλλά η συνεχής αναζήτηση ανεξάρτητα με τις κενές θέσεις που μπορεί να δημιουργηθεί (Μπιλίρη Β. 2011).
- Ανάπτυξη ταλέντων μέσα στον οργανισμό: Μια επιχείρηση εκτός από την αναζήτηση ταλέντων στην αγορά εργασίας, πρέπει να αναζητά ταλέντα και στο εσωτερικό της (Ιορδάνογλου Δ., 2008). Κάθε εταιρεία είναι καλό να παρέχει ευκαιρίας διαρκούς κατάρτισης και ανάπτυξης για τα στελέχη της. Με αυτό το τρόπο τα εκάστοτε στελέχη θα αναδείξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές του και θα αποκτήσουν νέα κίνητρα.
- Αναγνώριση και διαφοροποιήσεις των ανθρώπων: Είναι σημαντικό σε κάθε εταιρεία να επιβραβεύεται και να ανγνωρίζεται η συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου. Η αίσθηση που αποκτά έτσι ένα στέλεχος ότι είναι σημαντικό και του το αναγνωρίζουν, είναι ισχυρή κινητήριος δύναμη υψηλής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας για το ίδιο, με προφανές όφελος για την εταιρεία.

Ένας βασικός στόχος για την επίτευξη του talent management είναι η δημιουργία και η καλλιέργεια του employer brand, της εταιρικής φήμης. Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αθρόωπου δυναμικού πρέπει να βρουν τρόπους, ώστε το brand της κάθε εταιρείας να γίνει ελκυστικό προκειμένου να προσελκύει υψηλής ποιότητας και δεξιοτήτων στελέχη. Σύμφωνα με έρευνες των τελευταίων χρόνων ανά τον κόσμο, τα στελέχη γίνονται διαρκώς νεότερα. Συνεπώς μια καλή στρατηγική είναι το employer brand να εστιάσει σε αυτό το κοινό και να το προσεγγίσει με τους τρόπους και τα κανάλια στα οποία αυτό κινείται. Αναλυτικότερα:

- η εταιρεία να αυξήσει την παρουσία της στα social media, όπως Facebook, Instagram, LinkedIn, TikTok με τρόπο ουσιαστικό και ενδιαφέρον.
- οι recruiters να χρησιμοποιούν για την προσέλκυση του προσωπικού τις ειδικές recruitment platforms και να συμμετέχουν σε events και ημέρες καριέρας που είναι εξειδικευμένες σε θέματα ευκαιριών απασχόλησης.
- η εταιρεία να προγραμματίσει δράσεις για τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζόμενων της. Στις μέρες μας ένα υγιές και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζει πρωταγωνιστικό ρόλο στην προσέλκυση και στη διατήρηση ταλέντων.
- η εταιρεία να παρέχει εργαλεία και προγράμματα κατάρτισης και εκπαίδευσης και να ενθαρρύνει την επαγγελματική ανέλιξη.
- η εταιρεία να καθιερώσει ένα υδριβικό μοντέλο, όπου οι εργαζόμενοι θα μπορούν να εργάζονται και διά ζώσης στα γραφεία της και με τηλεργασία.
- η εταιρεία να δημιουργήσει ένα ισχυρό σύστημα ενθάρρυνσης, επικοινωνιακής αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Στόχος των εταιρειών δεν πρέπει να είναι μόνο η προσέλκυση ταλέντων, αλλά η διαχείριση, η ανάπτυξη και η διατήρησή τους. Το talent management strategy εξελίσσεται διαρκώς και δεν σχετίζεται μόνο με τις προσλήψεις ταλέντων, αλλά επεκτείνεται και σε θέματα ανάπτυξης, καλλιέργειας, ενίσχυσης οργανωτικών ικανοτήτων, προγραμματισμού διαδοχής (succession planning), ατομικών επιδόσεων, δημιουργίας talent pools, δια βίου μάθησης, ανάπτυξης ηγεσίας, διαχείρισης καριέρας και απόδοσης, engagement και διατήρησης στελεχών (Κορδεράς Δημήτρης,2021).

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

- Ιορδάνογλου, Δ.,2008, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Κορδεράς Δημήτρης,2021, Talent Management Strategy: Η σημαντικότερη πρόκληση για την εταιρική στρατηγική, HR Professional
- Μπιλιρή Β. , 2011, Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις,Πτυχιακή διατριβή,Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2002, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003,Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Πεπερόπουλος, Γ.,2004,Στοιχεία βιομηχανικής κοινωνιολογίας, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις : Ανικούλα.
- Σκούλας, Ν. & Οικονομάκη, Κ.,1998, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Καπά.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζακη, Α., 2007, Οργάνωση και Διοίκηση,Το Management της νέας εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Χατζηδήμα-Κατσανέβα,2012, Διδακτικές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Χυτήρης, Λ. ,2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

### Ξενόγλωσση

- Beardwell J. & Claydon T.,2007, Human Resource Management: A contemporary approach 5th ed Harlow: FT/Prentice Hall.

- Cherrington J. David, 1995, The management of human resources, 4th Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Cheryl F., 2005, HR's role in talent management and driving business results, Harvard Business Review.
- Ficher, C.D. Schoenfeldt, L.F and Shaw J.B., 1999, Human resource management fourth edition, Houghton Mifflin Company.
- Heneman Robert L., 2000, Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives.
- Keshav, P., 2013, "Internal Sources and Methods Of Recruitment").
- Langseth, 1995, "Civil service reform in Uganda: Lessons learned", Public Administration and development.
- Mathis, L. & Jackson, H., 1994, Human resource management, Ohio: South Western College Publishing.
- Sangeetha K., 2010, Effective Recruitment: A Framework, Amity Global Business School (Amity Varsity).
- Schuler, R. & Huber, V., 1993, Personal and human resource management, Minnesota: West Group.
- Sherman, et. al, 1998, Sherman, A. W., Bohlander G. W. & Snell S. A., 1998, "Managing Human Resources", 11th Edition, South-Western Educational Publishing.
- "Social media's recruiting powers get a boost", 2011, HR magazine.
- Rampersaud, H., 2003, Total performance scorecard, Oxford: Butterworth- Heinemann

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 4.1. Η έννοια της επιλογής εργαζομένων

Η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων για τις κενές θέσεις εργασίας που έχουν δημιουργηθεί σε μία επιχείρηση υλοποιείται αφού ολοκληρωθεί η διαδικασία προσέλκυσης και συγκέντρωσης του απαραίτητου αριθμού υποψηφίων. Η προσέλκυση με την επιλογή εργαζομένων μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους, αλλά έχουν και σημαντικές διαφορές. Μέσα από τη προσέλκυση δημιουργείται μια θετική διαδικασία εντοπισμού πιθανά ταλαντούχων υποψηφίων, ενώ μέσα από την επιλογή δημιουργείται μια αρνητική διαδικασία επιλογής των ικανότερων και καταλληλότερων υποψηφίων που έχει ως απόρροια την απομάκρυνση άλλων. Συνεπώς, η επιλογή ασχολείται με το ποιοι υποψήφιοι μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα στην επιχείρηση τόσο στο παρόν όσο και στον μέλλον (Neil Anderson and Peter Herriot, 1994).

Η επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο ή τα πρόσωπα που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για τη συγκεκριμένη κενή θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος (Κανελλόπουλος Χ., 2002). Όπως αναφέρει ο Νικολάου (2004), η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία και λειτουργία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένας ακόμα ορισμός αναφέρει ότι η σωστή επιλογή ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επιδιώκει την καλύτερη ενσωμάτωση των εργαζομένων στον οργανισμό και το ταίριασμα των χαρακτηριστικών τους με τους στρατηγικούς του στόχους, αλλά και με την οργανωσιακή του κουλτούρα (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001).

### 4.2. Οι στόχοι και οι προϋποθέσεις μιας αποτελεσματικής επιλογής

Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι μια πολλή σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση εξαιτίας των σοβαρών συνεπειών που μπορεί να έχουν οι λανθασμένες αποφάσεις

πρόσληψης υποψηφίων (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που έχει την ευθύνη για την τελική επιλογή των εργαζομένων, ο οποίος πολλές φορές συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής (Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., 2001).

Κατά τη διάρκεια την πρόσληψης και επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων δαπανάται σημαντικό κόστος το οποίο επηρεάζει άμεσα το μέλλον της επιχείρησης. Αν η επιλογή των υποψηφίων είναι σωστή τότε τα χρήματα αυτά μπορεί να εξοικονομηθούν και να αποφέρουν μακροπρόσθετο κέρδος για την επιχείρηση (University of Otago, 2004). Αντιθέτως, αν η επιλογή δεν είναι σωστή, η επιχείρηση θα ζημιωθεί τόσο το αρχικό κόστος για την πρόσληψη του ακατάλληλου αυτού υποψήφιου όσο και τα χρήματα που δαπανώνται στο διάστημα που αυτός εργάζεται, καθώς θα χρειαστεί χρόνος για να γίνει αντιληπτή η μη-καταλληλότητα ενός εργαζόμενου για τη συγκεκριμένη θέση.

Μία ακόμα σημαντική προϋπόθεση για τη σωστή επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου είναι η σωστή προετοιμασία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και όλων των στελεχών του οργανισμού των στελεχών που θα έχουν σχέση με αυτή τη διαδικασία. Συνεπώς, μια επιτυχημένη επιλογή πρέπει να έχει τις εξής προϋποθέσεις (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

- Μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων των θέσεων αυτών, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια για σωστή απόδοση σε κάθε θέση
- Γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και η σωστή χρησιμοποίησή τους ανάλογα με την περίπτωση
- Ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας, που θα αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης,
- Ανάλυση της θέσης εργασίας ώστε να γίνουν κατανοητά και αντιληπτά τα προβλήματά της
- Κατανόηση των θεμάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- Εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- Σύστημα ανατροφοδότησης και μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού .

Τέλος, απαραίτητο είναι και το χρονοδιάγραμμα κατά τη προετοιμασία. Η επιχείρηση πρέπει να έχει μελετήσει τον συνολικό χρόνο που θα διαρκέσει όλη η διαδικασία της αποτελεσματικότερης κάλυψης της θέσης με την εύρεση και επιλογή του κατάλληλου

υποψήφιου. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). Η διαδικασία της επιλογής έχει ως σκοπό την απομόνωση ενός ή περισσότερων ικανών ατόμων από μια ομάδα υποψηφίων για την κάλυψη μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και η πρόσληψή τους. Συνήθως οι άνθρωποι που προσλαμβάνονται έχουν καλύτερη απόδοση από αυτούς που απορρίπτονται.

Για να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική η επιλογή των υποψηφίων πρέπει να καθοριστούν με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται για τη κάλυψη τη συγκεκριμένης θέσης εργασίας (Armstrong, M.,2009).

Η κατάταξη των κριτηρίων της επιλογής γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- Εκπαίδευση: Τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα χρησιμοποιούνται ως ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση: Ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για μελλοντική απόδοση. Η προηγούμενη εμπειρία για τους περισσότερους εργοδότες αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων, σχετικών με την εργασία, χαρακτηριστικών.
- Φυσικά χαρακτηριστικά: Στο παρελθόν, πολλές επιχειρήσεις συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Τέτοιες όμως πρακτικές δημιουργούσαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες κτλ. Για αυτό το λόγο σήμερα θεωρούνται παράνομες και δε χρησιμοποιούνται, εκτός αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας: Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.α. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η ικανότητα αντίληψης κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους.



### 4.3. Κριτήρια και Διαδικασία Επιλογής

Ο χρόνος κατά τον οποίο η διαδικασία επιλογής θα ολοκληρωθεί εξαρτάται από το σύνολο των υποψηφίων, τις θέσεις εργασίας και το μέγεθος της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία μπορεί να διαρκέσει από μια μέρα μέχρι και μερικούς μήνες (Χυτήρης Λ., 2001). Επιπροσθέτως, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, εκτός από το χρόνο, που μπορεί να επηρεάζουν την επιλογή υποψηφίων σε μια επιχείρηση, είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Αναφορικά με το εσωτερικό περιβάλλον, μερικά τέτοια χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα (Ivankevich J., 2006):

- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Η δομή της επιχείρησης
- Η τεχνολογία που διαθέτει
- Ο αριθμός των θέσεων που πρέπει να καλυφθούν

Στους παράγοντες εξωτερικού περιβάλλοντος, παρατηρούνται τα εξής χαρακτηριστικά (Ivankevich J., 2006):

- Η ισχύουσα νομοθεσία
- Το μέγεθος και η σύνθεση της τοπικής αγοράς εργασία
- Πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί παράγοντες της κοινωνίας

Επιπροσθέτως, υπάρχουν δύο βασικές αρχές που συμβάλλουν στη διαδικασία της επιλογής υποψηφίων (Cherrington D., 1995).

Η πρώτη αρχή θεωρεί την παρελθοντική συμπεριφορά ως τον καλύτερο δείκτη της μελλοντικής συμπεριφοράς. Αναφέρει δηλαδή πόσο σημαντική είναι η προϋπηρεσία του κάθε υποψηφίου και πως αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης για τη μελλοντική του απόδοση. Η αρχή αυτή δεν θεωρείται πάντα καθοριστική, καθώς δεν αποτελεί ακριβή ένδειξη της μελλοντικής πορείας του ατόμου.

Η δεύτερη αρχή δίνει έμφαση στη σημασία που έχει η αξιόπιστη και έγκυρη συλλογή δεδομένων από την επιχείρηση, όσο αυτό είναι οικονομικά εφικτό ώστε να χρησιμοποιηθούν για την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου. Δηλαδή, η αξιοπιστία των δεδομένων διασφαλίζει τη σταθερή τους επανάληψη, ενώ η εγκυρότητα αποδεικνύει την αποδοτικότητα της εργασίας των υποψηφίων. Ωστόσο, όσο πιο απαιτητική και περίπλοκη είναι η κενή θέση εργασίας τόσο σημαντικότερη γίνεται η συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων πληροφοριών (Παναγιάρης Α., 2008).

#### 4.4. Τεχνικές εφαρμογές της διαδικασίας της Επιλογής

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων σχετίζονται με διάφορες μεταβλητές όπως είναι ο χρόνος, το κόστος, η θέση εργασίας κ.α. Έτσι, όταν υπάρχουν περισσότεροι από μια μέθοδοι οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχτούν με τους εξής τρόπους (Schuler S.Randall, Huber L. Vandra,1993) & (Παναγιάρης Α., 2008):

1. Πολλαπλή παρεμπόδιση : Ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταπεξέλθει στα αποδεκτά επίπεδα όλων μεθόδων επιλογής. Σε αυτή την τεχνική το χαμηλότερο σκορ δεν αντισταθμίζεται με ένα υψηλότερο.
2. Αντισταθμιστική παρεμπόδιση: Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο, καθώς τα νέα δεδομένα δεν οριοθετούν τα κριτήρια επιλογής. Σε αυτήν την τεχνική το χαμηλότερο σκορ αντισταθμίζεται με ένα υψηλότερο.
3. Συνδυαστική τεχνική: πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτού του είδους την τεχνική, κατά την οποία ο υποψήφιος θα πρέπει να ανταποκριθεί σε μία ή περισσότερους μεθόδους επιλογής και η τελική επιλογή βασίζεται στον αποτελεσματικότερο συνδυασμό τους.

#### 4.5. Μέθοδοι Επιλογής

Η επιλογή είναι η διαδικασία μέσω της οποίας εκτιμάται και συγκρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων για μια ορισμένη θέση. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό είναι πολλές και διάφορες, ενώ συχνοί είναι και οι συνδυασμοί τους. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι είναι (Χυτήρης Λ., 2001):

- Βιογραφικό σημείωμα
- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης
- Τεστ γνώσεων & Ψυχομετρικά Τεστ
- Πρακτική Άσκηση
- Κέντρας Αξιολόγησης
- Συνέντευξη επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψήφιου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση-προσφορά θέσης εργασίας

#### 4.5.1 Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται στην αρχή της διαδικασίας επιλογής και βοηθά τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσει μια λίστα με τους καταλληλότερους υποψήφιους για περαιτέρω εξέταση. Χρησιμοποιείται ως μια μορφή προκαταρκτικής αξιολόγησης του υποψήφιου με στοιχεία του παρελθόντος (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003). Τέλος, το βιογραφικό μπορεί να χαρακτηριστεί και ως η επαγγελματική ταυτότητα του ατόμου.

Ένα βιογραφικό πρέπει να είναι σύντομο (περίπου 2 σελίδες), να μην έχει ορθογραφικά λάθη, να είναι κατανοητό, να αποφεύγονται οι αόριστες λέξεις, να μην υπάρχει υπερβολή και να ξεχωρίζει από τα υπόλοιπα γιατί έχει να συναγωνιστεί πολλά.

Τα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνει το βιογραφικό με σαφείς ημερομηνίες χωρίς να είναι ψευδής είναι τα εξής(Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998):

- Προσωπικά στοιχεία (Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο)
- Μόρφωση (πτυχία, βραβεία, τίτλοι, σεμινάρια)
- Προϋπηρεσία (εργοδότες, προηγούμενες εταιρίες)
- Ικανότητες (Βραβεία που υπάρχουν, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες)
- Ενδιαφέροντα (ταξίδια, άθληση)
- Συμμετοχή στα κοινά

- Συστάσεις

#### 4.5.2 Προκαταρκτική Συνέντευξη

Μετά την υποβολή των βιογραφικών ακολουθεί η προκαταρκτική συνέντευξη. Ο βασικός σκοπός αυτής είναι η απόρριψη εκείνων που δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για αυτό το λόγο γίνεται μια πρώτη συνέντευξη όπου οι υποψήφιοι θα απαντήσουν συγκεκριμένα ερωτήματα και οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού θα αποφασίσουν αν μπορούν να συνεχίσουν ή όχι. Για παράδειγμα, ερωτήματα μπορεί να αφορούν την επαγγελματική του εμπειρία. Με τη διαδικασία της προκαταρκτικής συνέντευξης γίνεται ο πρώτος διαχωρισμός των ικανών και των αποτυχόντων υποψηφίων. Μέσα σε μια επιχείρηση είναι πιθανό να υπάρχουν πολλές κένες θέσεις εργασίας. Ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε κάποια διαφορετική θέση από την αρχική που αυτός είχε υπόψιν, αν το προφίλ του ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις αυτής. Με αυτό αυτό το είδος συνέντευξης η επιχείρηση χτίζει μια καλή φήμη και επιπλέον, μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών επιλογής (Mondy and Noe, 1996).

#### 4.5.3. Αίτηση Απασχόλησης

Όσοι υποψήφιοι περάσουν με επιτυχία την πρώτη συνέντευξη, συμπληρώνουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Η αίτηση είναι ένας τρόπος συλλογής πληροφοριών για το παρελθόν του υποψηφίου άλλα και την παρούσα κατάστασή του. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από την αίτηση συνήθως είναι κάποια προσωπικά δεδομένα, εκπαιδευτική μόρφωση και επαγγελματική εμπειρία. Επιπλέον, μέσω της αίτησης απασχόλησης μπορεί να ελεγχθεί η δεξιότητα και η άνεση του υποψηφίου στο γραπτό λόγο, αλλά και η εκφραστική του και ορθογραφική τελειότητα (Χυτήρης Λ., 2001).

#### 4.5.4. Τεστ Γνώσεων και Ψυχομετρικά Τεστ

Κατά την διαδικασία επιλογής υπάρχουν στοιχεία της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του υποψήφιου που δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές. Για αυτό, χρησιμοποιούμε την μέθοδο των τεστ επιλογής, τα οποία βοηθούν στην ορθή και αντικειμενική επιλογή υποψηφίων. Ένα τεστ αποτελείται από ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Το σωστό τεστ επιλογής πρέπει να συμπληρώνει τα στοιχεία που συλλέγονται από την μέθοδο της συνέντευξης και να μην είναι το μόνο που χρησιμοποιείται για την τελική απόφαση. (Σαλπέα Μ., 2010). Τέλος, σημαντικό είναι η μέθοδος αυτή να προσαρμόζεται κάθε φορά στην αντίστοιχη θέση εργασίας που επρόκειτο να καλύψει η επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ που χρησιμοποιούνται όπως απόδοσης (γνώσεων), ενδιαφερόντων, ικανότητας, νοημοσύνης, προσωπικότητας, ειλικρίνειας και γραφολογίας (Torrington D., Hall L. and Taylor S., 2002).

#### 4.5.5 Πρακτική Άσκηση

Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια προσπάθεια να εκτιμηθεί η συμπεριφορά του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι είτε προσλαμβάνονται δοκιμαστικά ως ασκούμενοι είτε αναλαμβάνουν μια εργασία για ένα μικρό χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχοντας τη δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητάς του.

#### 4.5.6 Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment centres)

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι η διαδικασία που περιλαμβάνει ενέργειες, μεθόδους και τεχνικές για την αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού όπως ομαδικές συζητήσεις και δραστηριότητες, παρουσιάσεις, ψυχομετρικά τεστ προσωπικότητας, μελέτες περιπτώσεων και υπόδυση ρόλου. Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις, για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας και για την προαγωγή εργαζομένων ειδικά των ανωτέρων στελεχών. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούν μεθόδους που βοηθούν τις ικανότητες του

υποψηφίου για την καλύτερη μελλοντική απόδοσή να αναγνωριστούν και αξιολογηθούν. Οι μέθοδοι αυτοί βασίζονται στη συμπεριφορά, στις ικανότητες, την προσωπικότητα και στη διάθεσή που έχει ο υποψήφιος για απόδοση (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016).

#### 4.5.7 Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη είναι η πιο γνωστή μέθοδος επιλογής υποψηφίων. Ορίζεται ως ένας διάλογος, ο οποίος ξεκινάει από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συλλογή πληροφοριών ή την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου για εργασία. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002):

- Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων, που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.
- Να μπορέσει η εταιρεία να αντιληφθεί αν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης και αν εναρμονίζεται με τη κουλτούρα της εταιρείας.
- Να γνωρίσει ο υποψήφιος τη θέση και την επιχείρηση για να μπορέσει να αποφασίσει αν του ταιριάζουν και εάν καλύπτουν τις προσδοκίες του.
- Να μιλήσει ο υποψήφιος για τον εαυτό του και να προβάλουν τόσο τα θετικά του στοιχεία όσο και τα σημεία προς βελτίωση.

Η λανθασμένη επιλογή υποψηφίων μπορεί να επηρεάσει τους στόχους της επιχείρησης για αυτό πρέπει η συγκεκριμένη μέθοδος να γίνει με πολύ προσοχή και με αντικειμενικά κριτήρια. Παρόλα αυτά υπάρχουν ορισμένοι κίνδυνοι που μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα.

Τέτοια είναι:

- Διακρίσεις: Πολλές φορές οι υπεύθυνοι συνεντεύξεων επηρεάζονται από κάποια στοιχεία του υποψηφίου όπως ηλικία, θρησκεία, καταγωγή και τους αντιμετωπίζουν διαφορετικά με αποτέλεσμα να υπάρχει κίνδυνος να χαθεί ένας ικανός εργαζόμενος.

- Μεροληπτικές διαστρεβλώσεις: Υπάρχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που μπορεί να λειτουργήσουν θετικά στην αξιολόγηση των υποψηφίων χωρίς να έχουν αποδεδειγμένη σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας. Η πιο συνηθισμένη περίπτωση είναι αυτή κατά την οποία τα στοιχεία που προκύπτουν από το βιογραφικό σημείωμα ή τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου είναι παρόμοια με εκείνα του συνεντευκτή (Hickey, 2002).
- Κοινωνικό-ψυχολογικές διεργασίες απόδοσης: Οι υποψήφιοι πολλές φορές για να εντυπωσιάσουν τους συνεντευκτές, προσπαθούν να γίνουν αρεστοί. Προβάλλουν τα θετικά τους χαρακτηριστικά και τις επιτυχίες τους και δικαιολογούν ή αποκρύπτουν τυχόν σημεία του χαρακτήρα τους που χρήζουν βελτίωση ή πιθανές αποτυχίες τους (Καντάς Α., 2009).

#### 4.5.8. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Μια ακόμα μέθοδος επιλογής υποψηφίων είναι ο έλεγχος του μητρώου της παρελθούσας εργασίας τους (Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, 2003). Πιο συγκεκριμένα, γίνεται έλεγχος των συστάσεων που αναφέρει ο υποψήφιος στην αίτηση του και στο βιογραφικό του σημείωμα.

Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται είτε από τον εργοδότη, είτε από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτοί έρχονται σε επικοινωνία με το άμεσο προϊστάμενο του υποψηφίου ή με το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης που εργαζόταν. Η επικοινωνία αυτή πραγματοποιείται είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω επιστολών και σπάνια με προσωπικές επισκέψεις. Μέσω των συστάσεων επιβεβαιώνεται η αξιοπιστία των στοιχείων και των δεδομένων και παρέχονται συμπληρωματικές πληροφορίες για την τελική απόφαση επιλογής (French Wendell, July 2006).

#### 4.5.9. Ιατρικές εξετάσεις

Ορισμένες θέσεις εργασίας, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικά πλαίσια απαιτήσεων, τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος. Σε αυτές πέρα από την γενική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου, εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητα του υποψηφίου να ανταποκριθεί σε ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας. Ο βασικός σκοπός της ιατρικής

εξετάσης είναι να καθορίσει αν ο υποψήφιος είναι ικανός φυσικά για να εκτελέσει την εργασία. (Χυτήρης, 2001). Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Αυτό γίνεται ώστε να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους. Οι πληροφορίες - αποδείξεις που ζητούνται σχετικά με την υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να σχετίζονται αυστηρά με την ικανότητα του να εκτελέσει έργο στη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Schuler & Jackson, 1996).

#### 4.5.10. Τελική απόφαση επιλογής

Το τελικό στάδιο στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων είναι το στάδιο της τελικής απόφασης και της αποστολής πρότασης συνεργασίας. Η τελική απόφαση επιλογής λαμβάνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με το τμήμα που ανήκει η κενή θέση εργασίας και πρέπει να στηρίζεται σε απτά στοιχεία που αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες του υποψηφίου με βάση την απόδοση του καθώς και την επιθυμία του να εργαστεί στη συγκεκριμένη θέση (Χυτήρης Λ., 2001). Όταν παρθεί η τελική απόφαση για το ποιος υποψήφιος θα καλύψει την κενή θέση εργασίας τότε γίνονται οι απαραίτητες ανακοινώσεις για τη πρόταση συνεργασίας στον αντίστοιχο υποψήφιο και συμφωνούνται οι οικονομικές του απολαβές. Μετά το πέρας της διαδικασίας οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενημερώσουν τους υποψηφίους που απορρίφθηκαν, τόσο για την δική τους ενημέρωση όσο και για την προώθηση της καλής εικόνας της επιχείρησης (Χυτήρης Λ., 2001; Σκούλας Ν.-Οικονομάκη Κ., 1998; Παναγιάρης Α., 2008).

#### 4.6. Διαδικασία Επιλογής από την Πλευρά του Υποψηφίου

Η διαδικασία επιλογής δεν γίνεται μόνο από τη πλευρά της εταιρείας, γίνεται και από τη πλευρά του υποψηφίου. Όταν ο υποψήφιος καλείται να επιλέξει ανάμεσα στις πιθανές μελλοντικές του εργασίες υπάρχει μια πληθώρα παραγόντων που θα επηρεάσουν την τελική του επιλογή. Υπάρχουν τρεις κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τον υποψήφιο για να επιλέξει τη θέση εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016):

1. Οι επιλογές των υποψηφίων βασίζονται κατά κύριο λόγο σε αντικειμενικούς παράγοντες όπως:



- Ο μισθός: η πρωταρχική πηγή εισοδήματός κάθε ατόμου.
  - Η πρόκληση και η υπευθυνότητα: το περιεχόμενο της θέσης εργασίας αποτελεί ένα βασικό κριτήριο επιλογής για πολλούς υποψήφιους οι οποίοι πιστεύουν ότι η εργασία τους είναι στόχος για να πετύχουν τα μελλοντικά τους σχέδια και κατ'επέκταση την ψυχική τους ηρεμία.
  - Η ασφάλεια: οι νέοι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον το οποίο κατακλύζεται καθημερινά από συγχωνεύσεις, εξαγορές και πτωχεύσεις επιχειρήσεων. Γι' αυτό ψάχνουν την εργασία με τη μεγαλύτερη εξασφάλιση.
  - Οι ευκαιρίες προώθησης: υποκινεί τους υποψήφιους για υψηλότερη απόδοση και τους ανυψώνει το ηθικό.
  - Η γεωγραφική τοποθέτηση: σημαντικό ρόλο για τους περισσότερους υποψηφίους είναι η τοποθεσία όπου βρίσκεται η εργασία τους .
  - Οι παροχές στους εργαζομένους: η αξία των διαφορετικών πακέτων παροχών των διάφορων επιχειρήσεων δεν εκτιμάται αρκετά από τους περισσότερους υποψήφιους. Υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι επιχειρήσεων που δεν γνωρίζουν ακριβώς τις παροχές που λαμβάνουν και την αξία τους.
2. Οι υποψήφιοι διαμορφώνουν εσωτερικές προτιμήσεις για ένα οργανισμό εις βάρος ενός άλλου, βασισμένοι σε υποκειμενικούς παράγοντες. Οι άνθρωποι γοητεύονται από τις επιχειρήσεις που οι ιδέες τους και το κλίμα αρμόζει στην προσωπικότητά τους.
  3. Οι υποψήφιοι επηρεάζονται από τη συμπεριφορά του συνεντευκτή χωρίς να λαμβάνουν υπόψη υποκειμενικούς ή αντικειμενικούς παράγοντες για την εταιρεία ή για τη θέση εργασίας. Οι διαπροσωπικές ικανότητες, η ευγένεια, το ενδιαφέρον και η ανησυχία που δείχνει ο υπεύθυνος προσλήψεων είναι παράγοντες που επηρεάζουν την τελική απόφαση των υποψηφίων, καθώς μέσα από τη διαδικασία της συνέντευξης αντλούν πληροφορορίες για την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ελληνική

- Καντάς, Α. (2009), Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Κανελλόπουλος, Χ. (2002), Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ.
- Μπιλιρή Β. , 2011, Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις, Πτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Νικολάου Ι. (2004), « Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends.
- Ξυροτύρη Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παναγιάρης, Α. (2008), Η διαδικασία της στελεχωσης στον τραπεζικό κλάδο: προσελκυσή και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, Διδακτορική διατριβή, Αθήνα, Τμήμα οικονομικής Επιστήμης.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2002, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2003, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. 2016, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Σαλπέα, Μ. (2010), Διοικητικός προγραμματισμός στην εκπαίδευση: η περίπτωση στελεχωσης των σχολικών μονάδων. Διδακτορική διατριβή. Χαροκοπείο Πανεπιστήμιο: Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.

- Σκούλας, Ν. & Οικονομάκη, Κ., 1998, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Καπά.
- Χυτήρης, Λ., 2001, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

### **Ξενόγλωσση**

- Armstrong, M. (2003), A handbook of human resource management, London: Kogan page.
- Armstrong M., (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Cherrington J. David, 1995, The management of human resources, 4<sup>th</sup> Edition, New Jersey, Prentice Hall.
- Conway, J., M., Jako, R., & Goodman, D., (1995), A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. Journal of Applied Psychology, Volume 80.
- French Wendell, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 6th edition.
- July 2006 Gatewood, R., Feild, H. & Barrick, M. (1998), Human resource selection, United States: Cengage Learning.
- Harris, M., (1997), "Human resource management: A practical approach", Edition: Dryden.
- Hickey, K., (2002), The interview. Traffic World, Volume 266.
- Jackson, S., E., Schuler, R., S., (2003), Managing Human Resources through strategic partnerships (eighth edition), Thomson South- Western.
- Ivancevich, J. (2006). Human resource management. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, 2003, Managing Human Resources, Pearson College Div.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (1996), Human Resource Management, Prentice Hall, 6<sup>th</sup> edition.
- Neil Anderson and Peter Herriot, 1994 "Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal".

- Nobble, A. & Bozionelos, N. (2001), The utilisation of „sophisticated“ selection techniques: Results from a case study in a large organization. Selection and development review, Vol 1.
- Schuler, R. & Huber, V., 1993, Personal and human resource management, Minnesota: West Group.
- Schuler R.S. & Jackson S.E., 1996, Human Resources Management: Positioning for the 21<sup>st</sup> Century, Sixth Edition, West Publishing Company, New York.
- Schmidt, F., L., & Hunter, J., F., (1998). “The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings”. Psychological Bulletin, Volume 124.
- Snell S., Bohlander G., (2007), Human Resource Management, International Thomson Publishing Company.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002), Human resource management. Great Britain: Financial Times/ Prentice Hall.
- Otago management graduate review, (2004), HRM Best practices. (Φυλλάδιο), Otago: University of Otago.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ GEP

### 5.1 Ποια είναι η GEP;

Η GEP ιδρύθηκε το 2000 από ειδικούς επιστήμονες στην επαγγελματική Υγεία και Ασφάλεια και σήμερα είναι η μεγαλύτερη εταιρεία παροχής υπηρεσιών Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας στην Ελλάδα με μερίδιο περίπου το 50% της αγοράς. Διαθέτει ένα άριστα οργανωμένο πανελλαδικό δίκτυο συνεργατών, Ιατρών Εργασίας και Τεχνικών Ασφαλείας για να παρέχει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες, καλύπτοντας τις ανάγκες 2.600 περίπου σύγχρονων επιχειρήσεων από όλους τους κλάδους της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Καθημερινά φροντίζει τις ανάγκες της Υγείας & Ασφάλειας της Εργασίας, για πάνω από 250.000 εργαζομένων και σε συνολικά 12.000 εγκαταστάσεις.

Οι υπηρεσίες της GEP είναι εστιασμένες στον άνθρωπο τόσο σε επίπεδο εργαζόμενου όσο και εργοδότη. Στόχος της GEP είναι οι άνθρωποι να επιστρέφουν υγιείς από τον εργασιακό τους χώρο. Από την πλευρά του εργοδότη, εξασφαλίζει σαφώς τη συμμόρφωση της εταιρείας με την ισχύουσα νομοθεσία, αλλά το βασικότερο είναι ότι προάγει την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων της, επενδύοντας στην κουλτούρα ενσυναίσθησης προς κάθε κατεύθυνση που οδηγεί σε μια υγιή κοινωνία

Στην γκάμα των υπηρεσιών της εταιρείας, εντάσσονται μεταξύ άλλων οι εκπαιδεύσεις, όπως οι Πρώτες Βοήθειες, η Πυρασφάλεια, η Ασφάλεια Εγκαταστάσεων και Μηχανημάτων κ.α Εκπαιδευτική πρωτοπορία της GEP αποτελούν και τα e-learning προγράμματα Υγείας & Ασφάλειας της Εργασίας. Σταθμός στην αναπτυξιακή της πορεία ήταν η συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Η ανάθεση του έργου μετά από διαγωνισμό το 2011, είχε να κάνει με την υλοποίηση των ελέγχων Υγείας & Ασφάλειας στα κτίρια των αντιπροσωπειών της, σε 80 χώρες μη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η GEP επίσης είναι ο πρώτος πιστοποιημένος πάροχος εκπαιδεύσεων στην Ελλάδα, σύμφωνα με το πρότυπο Basic Safety Training του Global Wind Organization (GWO) για τα αιολικά πάρκα, καλύπτοντας όχι μόνο την Ελλάδα, αλλά και την Κύπρο, τις Βαλκανικές χώρες και τις χώρες της Ανατολικής Μεσογείου. Η GEP εντοπίζοντας έγκαιρα την ανάγκη αντιμετώπισης σημαντικών ψυχοκοινωνικών κινδύνων προχώρησε το 2013 στη στρατηγική

συνεργασία με την Hellas EAP συμπληρώνοντας τις υπηρεσίες ασφάλειας και υγείας με τις υπηρεσίες EAP (Employee Assistance Programs). Ακόμη η GEP διακρίνεται στην εκπόνηση Μελετών και Προγραμμάτων εφαρμογής Ασφάλειας και Υγείας για τους πελάτες της και αναλαμβάνει επίσης και έργα όπως Πιστοποίηση Ποιότητας, Συστήματα Διοίκησης, Περιβαλλοντικές Μελέτες κ.α.

Τέλος, η εταιρεία έχει δημιουργήσει την Ακαδημία Ναυαγοσωστικής με σκοπό τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου υγείας και ασφάλειας σε κάθε κολυμβητική εγκατάσταση, μέσω της άρτιας κι ολοκληρωμένης εκπαίδευσης των ατόμων αλλά και της παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών κι εξοπλισμού για την πρόληψη και μείωση ατυχημάτων.

Η στόχευση και η επικράτηση της εταιρείας τόσο σε κλάδους με υψηλή επικινδυνότητα (π.χ. διυλιστήρια, χαλυβουργεία, χημικά, κ.α.), στον κατασκευαστικό (αυτοκινητόδρομοι, υποδομές), στον ενεργειακό κλάδο (αγωγοί αερίου, παραγωγή, κλπ) όσο και στο χώρο των υπηρεσιών και του εμπορίου (αεροδρόμια, τράπεζες, μεγάλες αλυσίδες λιανικής κλπ) κατοχυρώνει και προβάλλει τη GEP ως ένα συνεργάτη απολύτως έμπειρο για την παροχή πλήρους και υψηλού επιπέδου κάλυψης, σε κάθε νέα συνεργασία.

Οι εταιρείες που περιλαμβάνει ο όμιλος της GEP είναι οι ακόλουθες:

- Η Nona Exyrr θυγατρική εταιρεία του ομίλου εταιρειών GEP ιδρύθηκε το 2009, και είναι μια ανεξάρτητη εταιρεία παροχής Υπηρεσιών Προστασίας και Πρόληψης για την Υγεία και την Ασφάλεια στην Εργασία.
- Η PCS αποτελεί μέλος του ομίλου εταιρειών της GEP και δραστηριοποιείται στον τομέα παροχής μελετών και σχεδίων ιδιωτικών υπηρεσιών ασφάλειας και cyber security, καλύπτοντας ένα μεγάλο εύρος αναγκών ασφάλειας για τους πελάτες της.
- Η EUROCORE Consulting εδρεύει στις Βρυξέλλες και είναι ένα ισχυρά αναπτυσσόμενο μέλος του Ομίλου GEP. Παρέχει εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες και επαγγελματική τεχνική υποστήριξη σε οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου φορέα. Η εταιρεία εστιάζει στις συμμετοχές σε παγκόσμιες πρωτοβουλίες και δράσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης λειτουργώντας ανεξάρτητα είτε με τη σύμπραξη άλλων οργανισμών.
- Η HSW Consulting είναι μία νέα εταιρεία του Ομίλου που εδρεύει στο Ηράκλειο Κρήτης. Στόχος της ίδρυσής της είναι το υποστηρικτικό έργο στις υπηρεσίες του

Ομίλου καθώς και η εξέλιξη και ανάπτυξη του δικτύου πελατών και συνεργατών στην τοπική αγορά.

- Η Hellas EAP αποτελεί την ηγέτιδα εταιρεία παροχής των Employee Assistance Programs στην Ελλάδα με κύρια δραστηριότητα την παροχή στρατηγικών παρεμβάσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, την ενίσχυση της οργανωσιακής ανταγωνιστικότητας και την ανάπτυξη μιας υγιούς και ασφαλούς εταιρικής κουλτούρας.

**Όραμα** της διοίκησης και των εργαζομένων της GEP, είναι να γίνει η κουλτούρα Υγείας & Ασφάλειας, πυλώνας ευημερίας και βιώσιμης ανάπτυξης, για κάθε οργανισμό, για κάθε εργαζόμενο, για κάθε άνθρωπο. Ύψιστη αξία για όλους στη GEP είναι η προτεραιότητα στον άνθρωπο. Το σύστημα των αξιών της περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση με ταχύτητα και συνέπεια, δίνοντας απαντήσεις και λύσεις που βασίζονται στη γνώση και την αποτελεσματική επικοινωνία. Μέσω της **αποστολής** της, η GEP ηγείται της ελληνικής αγοράς Υγείας και Ασφάλειας με ολιστική, επιστημονική και εξατομικευμένη προσέγγιση και διασφαλίζει ότι το εργασιακό περιβάλλον των πελατών της προάγει την υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα.

5.2. Πώς αντιλαμβάνεται η GEP την επιλογή προσωπικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

5.2.1. Η εμπειρία των υποψηφίων - Candidate Experience

Το Candidate Experience για κάθε εργαζόμενο συνεχίζει να αποτελεί μία από τις σημαντικότερες προτεραιότητες της GEP. Φροντίζει να προσφέρει ένα ξεχωριστό ταξίδι μέσα σε ένα περιβάλλον που σέβεται την προσωπικότητα των ανθρώπων του και έχει ως κύριο στόχο την επαγγελματική και προσωπική τους εξέλιξη. Γι' αυτό και υιοθετεί πρακτικές που ενισχύουν την παραγωγικότητα και «χτίζουν» την αφοσίωση. Από την αρχή κάθε υποψήφιος -εν δυνάμει εργαζόμενος της GEP- αποκτά μια ξεκάθαρη εικόνα για το ποιες είναι οι αξίες και οι προτεραιότητες της εταιρείας.

Στόχος της GEP δεν είναι μόνο η διατήρηση του ισχυρού Ανθρώπινου Δυναμικού της, αλλά και η ενδυνάμωσή του με φιλόδοξους επαγγελματίες και νέα ταλέντα. Αρχικά όταν δημιουργείται η ανάγκη κάλυψης μιας κενής θέσης εργασίας στόχος του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εύρεση ικανών ατόμων που συνάδουν με τις ανάγκες της θέσης και την κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας. Όταν προκύπτει μια θέση εργασίας στη GEP, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να καλύψει τη θέση εσωτερικά, μέσω της ανάκοινωσής της στο προσωπικό και με την διερεύνηση εσωτερικών υποψηφίων. Όλοι οι εργαζόμενοι της GEP αν φυσικά επιθυμούν τη μετάβασή τους σε μια νέα θέση της εταιρείας και εφόσον πληρούν τα αντίστοιχα κριτήρια μπορούν να δηλώσουν ενδιαφέρον. Αν η κάλυψη της κενής θέσης δεν καταστεί εφικτό να καλυφθεί εσωτερικά, τότε η εταιρεία προβαίνει σε εξωτερική κάλυψη της θέσης από την αγορά εργασίας.

Για να πετύχει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα εστιάζει συγκεκριμένα σε ποια κανάλια επικοινωνίας θα αναρτηθεί η κάθε αγγελία ανάλογα τη θέση, την τοπική αγορά και τους υποψήφιους που αναζητεί. Για παράδειγμα, αν αναζητά ένα υψηλό στέλεχος θα αναρτήσει αγγελία στο LinkedIn σε αγγλική μορφή, ενώ αν αναζητά έναν εξωτερικό συνεργάτη μηχανικό θα αναρτήσει αγγελία σε κανάλια επικοινωνίας όπως Ναυτεμπορική ή Kariera σε ελληνική μορφή.

Εκτός αυτών, αν δεν καταστεί εφικτή η άμεση κάλυψη της κενής θέσης εργασίας, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού απευθύνεται σε εξωτερικούς συμβούλους να την αναλάβουν. Ακόμα και εκεί η επιλογή των εξωτερικών συμβούλων γίνεται με λεπτομερή αναζήτηση του καλύτερου και του πιο εξειδικευμένου για τη θέση που επιδιώκει να καλύψει. Άλλος τρόπος κάλυψης θέσεων και γνωριμίας με υπόψηφιους είναι η συμμετοχή της σε ημέρες καριέρας. Στόχος είναι η προσέλκυση νέων υποψηφίων και η γνωριμία τους με την εταιρεία.

Η GEP καθόλη της διάρκεια της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων χρησιμοποιεί ένα αξιόπιστο εργαλείο ως βάση δεδομένων για την παρακολούθηση όλων των βιογραφικών, το ονομαζόμενο Workable. Σεβόμενη τα προσωπικά δεδομένα του κάθε υποψήφιου και αφού έχει λάβει τη γραπτή αποδοχή τους, όλα τα βιογραφικά που επισυνάπτουν οι υποψήφιοι στις αγγελίες καταχωρούνται στη βάση δεδομένων της. Μέσω του Workable εξασφαλίζεται η άμεση ενημέρωση του υποψήφιου σχετικά με την παραλαβή της φόρμας δήλωσης ενδιαφέροντος και του βιογραφικού του. Κάθε υποψήφιος ενημερώνεται με το παρακάτω μήνυμα: *“Σας ευχαριστούμε πολύ για τη δήλωση ενδιαφέροντος, θα αξιολογήσουμε άμεσα το βιογραφικό σας και θα επανέλθουμε”*. Ανά πάσα στιγμή κάθε υποψήφιος λαμβάνει



ενημέρωση για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η αίτησή του και η διαδικασία της αξιολόγησης του.

Μόλις ολοκληρωθεί η αξιολόγηση των βιογραφικών γίνεται η πρώτη τηλεφωνική επικοινωνία με τους υποψήφιους για τον προγραμματισμό της συνάντησης. Μετά το πέρας της επικοινωνίας ο κάθε υποψήφιος λαμβάνει επιβεβαιωτικό mail για την ώρα και την ημέρα της συνάντησης και τον τρόπο διεξαγωγής της. Αν η συνάντηση πραγματοποιηθεί δια σώζης στα γραφεία της εταιρείας θα λάβει επιπρόσθετα και συνημμένες οδηγίες μετάβασής του στο κτίριο και το πρωτόκολο ασφάλειας και υγείας που ακολουθείται. Αν η συνάντηση πραγματοποιηθεί διαδικτυακά θα λάβει τον σύνδεσμο όπου θα πρέπει να επιλέξει για να συνδεθεί.

Στην έναρξη της συνέντευξης ο συνεντευκτής συστήνεται στον υποψήφιο και του επιβεβαιώνει το σκοπό της συνάντησής τους. Έπειτα διενεργούνται στον υποψήφιο ερωτήσεις τόσο για την εκπαιδευτική του όσο και για την επαγγελματική του πορεία. Στόχος της συνέντευξης με το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ο άνθρωπος και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που αυτός διαθέτει. Τελευταίο στάδιο είναι η αναλυτική παρουσίαση της εταιρείας είτε με share point αν γίνεται διαδικτυακά, είτε μέσω Η/Υ αν γίνεται δια ζώσης και έπειτα η λεπτομερής περιγραφή της θέσης εργασίας. Κατά τη διάρκεια της παρουσίασης αναφέρονται χρήσιμες πληροφορίες για την ίδρυση και εξέλιξη της εταιρείας, καθώς και περιγραφή των υπηρεσιών που αυτή προσφέρει. Μεγάλη βαρύτητα δίνεται στο τι είναι αυτό που κινητοποιεί καθημερινά όλους αυτούς που εργαζόνται στη GEP. Η απάντηση σε αυτό είναι το κοινωνικό μήνυμα που δίνεται μέσα από τις υπηρεσίες της εταιρείας.

Σημαντικό για τη GEP είναι να εμφυσίσει το κοινωνικό αποτύπωμα στο κάθε εν δυνάμει μελλοντικό εργαζόμενο της και ο καθένας να καταφέρει να απαντήσει με ειλικρίνεια και διαύγεια γιατί θέλει να εργαστεί σε αυτή. Τέλος, μεγάλη έμφαση δίνεται στις παροχές της εταιρείας προς τους εν δυνάμει εργαζόμενους της και τις εργασιακές συνθήκες. Κάθε υποψήφιος ενημερώνεται για τις ημέρες, τις ώρες και τον τόπο εργασίας του. Στόχος της παρουσίασης της εταιρείας είναι ο κάθε υποψήφιος να έχει πλήρη εικόνα για την εταιρεία, να υπάρχει ένα ξεκάθαρο πλαίσιο συνεργασίας και με βάση όλες τις παροχές που θα του προσφερθούν να επιλέξει τη GEP και όχι κάποιον άλλον ως μελλοντικό του εργοδότη.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία με τον υποψήφιο, ευγενική στάση του συνεντευκτή και ενέργη ακρόαση. Στη λήξη της συνέντευξης, ο υποψήφιος

ενημερώνεται για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται η διαδικασία αξιολόγησης και πώς για οποιαδήποτε εξέλιξη, είτε αυτή είναι θετική, είτε αρνητική θα υπάρξει άμεση ενημέρωση.

Μόλις ολοκληρωθεί η διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων και επιλεγθεί ο καταλληλότερος η εταιρεία προχωράει σε αρχική προφορική ενημέρωσή του. Ο υποψήφιος ενημερώνεται για τους λόγους που επιλέχθηκε καθώς και για την πρόταση συνεργασίας. Ύστερα το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αποστέλλει και γραπτώς την υπογεγραμμένη πρόταση συνεργασίας. Όσοι υποψήφιοι δεν επιλέχθηκαν τους αποστέλεται αρνητική επιστολή μαζί με τα σχόλια της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε. Στόχος αυτού είναι να βελτιωθούν και να αποκομίσουν μια θετική εικόνα για την εταιρεία μέσω των επικοινωνιών τους με πλήρως καταρτισμένους επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού διενεργεί την πρώτη συνέντευξη με τον υποψήφιο, καθώς ενδιαφέρεται να γνωρίσει τον άνθρωπο. Έπειτα αν έχει αποκομίσει θετική εντύπωση, προγραμματίζει επόμενη συνέντευξη με τον υπεύθυνο του Τμήματος αντίστοιχα, ο οποίος θα αξιολογήσει και τα τεχνικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε υποψηφίου.

### 5.2.2. Σύστημα Αξιολόγησης κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού

Το σύστημα αξιολόγησης της GEP αποτελεί μία πολύ χρήσιμη διαδικασία για τους εργαζόμενους, καθώς μαθαίνουν τα δυνατά τους σημεία, αυτά που χρήζουν βελτίωση και μπορούν να τα εξελίσουν. Βάσει του συστήματος αυτού αξιολογείται η επίδοση των εργαζόμενων της GEP, αλλά συγχρόνως αξιολογούνται και οι υποψήφιοι -ως εν δυνάμει εργαζόμενοι- ώστε να εναρμονιστούν με την κουλτούρα, το κλίμα συνεργασίας και τις αξίες που διέπουν την εταιρεία. Η αξιολόγηση είναι ένα αναπτυξιακό εργαλείο, δεν υπάρχει κλίμακα και στόχος της δεν είναι η αξιολόγηση των τεχνικών χαρακτηριστικών, αλλά των ποιοτικών. Σημαντικό είναι κάθε νέος υποψήφιος να ενσωματώνεται άμεσα και ομαλά στο νέο εργασιακό περιβάλλον και να εναρμονίζεται με την ήδη υπάρχουσα ιδιοσυγκρασία.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τους παρακάτω 4 πυλώνες, όπου στο καθένα αξιολογούνται συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά:

1. Νοοτροπία/Στάση
  - ✓ Ευελιξία & προσαρμοστικότητα
  - ✓ Επιμέλεια & εργατικότητα

- ✓ Δέσμευση/αφοσίωση/ευσυνειδησία
  - ✓ Αυτοπεποίθηση & ακεραιότητα
  - ✓ Αποτελεσματική διαχείριση άγχους
  - ✓ Επαγγελματική συμπεριφορά & ευγένεια
2. Αντίκτυπος
- ✓ Συνέπεια και υπευθυνότητα, οργάνωση,
  - ✓ Εκπλήρωση στόχων, τήρηση χρονοδιαγραμμάτων
  - ✓ Εξεύρεση λύσεων
  - ✓ Λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων
  - ✓ Μετάδοση γνώσεων και έμπνευση συνεργατών
  - ✓ Ολιστική συνεισφορά στην ομάδα
3. Ανταπόκριση
- ✓ Αποτελεσματική συνεργασία
  - ✓ Αμεσότητα στην εξυπηρέτηση
  - ✓ Εστίαση στο πελάτη
  - ✓ Ενεργή ακρόαση/ενσυναίσθηση
  - ✓ Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης
4. Ανάπτυξη
- ✓ Γνώση αντικειμένου/αρμοδιοτήτων
  - ✓ Αναζήτηση και υιοθέτηση καλών πρακτικών αγοράς/ κλάδου
  - ✓ Επιθυμία για επαγγελματική εξέλιξη
  - ✓ Δημιουργικότητα/καινοτομία
  - ✓ Αξιοποίηση ευκαιριών

### 5.2.3. Αρετή ή Ταλέντο

Στην GEP προτεραιότητα έχει ο άνθρωπος που θα ενσωματωθεί στην εταιρεία να έχει αρετή, όχι μόνο ταλέντο. Εκτός δηλαδή από τα τεχνικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας, εστιάζει στον άνθρωπο και στα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Επιλέγει ηθικά αkéραιους ανθρώπους, με αξίες όπως ο σεβασμός, η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η ενσυναίσθηση, ο αλτρουισμός, η ομαδικότητα, το πάθος και η όρεξη για ανάπτυξη κι εξέλιξη.

Άτομα που κατέχουν τον ίδιο τους τον εαυτό σε όλες τις εκφάνσεις του, ώστε να εργάζονται σκληρά προς τη βελτίωσή τους, τόσο σε προσωπικό όσο κι επόμενα σε επαγγελματικό επίπεδο. Το ταλέντο έπεται της αρετής, ενώ ο συνδυασμός και των δύο σαφώς και είναι η ιδανική, αλλά πιο σπάνια περίπτωση.

Όπως αναφέρει καθημερινά και ο Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της GEP, Λαμπρινός Γέωργιος όταν έχει να επιλέξει ανάμεσα σε άτομα με αρετή και άτομα με ταλέντο επιλέγει πάντα άτομα με "αρετή".

### 5.3. Η GEP κάνει πράξη την εστίαση στην Υγεία & Ευεξία των εργαζομένων της

Η ευζωία, η ευεξία, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων αποτελεί απόλυτη προτεραιότητα της GEP και αναπόσπαστο κομμάτι της εργασιακής κουλτούρας της εταιρείας. Ως ηγέτιδα εταιρεία στον χώρο της Υγείας και Ασφάλειας, δε θα μπορούσε παρά να εξασφαλίζει πρωταρχικά για τους ίδιους τους εργαζομένους της, υπηρεσίες και συνέργειες που συμβάλλουν σε ένα υγιές περιβάλλον εργασίας με ενίσχυση της ψυχικής υγείας και ευεξίας, της παραγωγικότητας και της δέσμευσης στο όραμα της εταιρείας.

Με γνώμονα πάντα τις ανάγκες του Ανθρώπινου Δυναμικού της κατέληξε στο συμπέρασμα πως η ευελιξία, ο χώρος για δημιουργία, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ένα σαφές πεδίο ευθύνης σε συνδυασμό με ένα, αντίθετα, ελεύθερο πεδίο ανάπτυξης, είναι αυτά που ζητάει ένας εργαζόμενος. Ένα εργασιακό οικοσύστημα το οποίο σέβεται και ενισχύει τα παραπάνω συμβάλλει στην εξέλιξη των στελεχών και στην εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής, βασικά ζητούμενα της εποχής, αλλά και του μέλλοντος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν ξεκινήσει η υλοποίηση δράσεων Corporate Wellness στη GEP και λαβαίνοντας υπόψιν τις εξατομικευμένες ανάγκες του καθενός, ζητήθηκε η βοήθεια του προσωπικού να συμβάλει ψηφίζοντας τους τρόπους με τους οποίους προτιμά να βελτιωθεί η εργασιακή καθημερινότητα, συμμετέχοντας σε σχετική έρευνα με ερωτηματολόγιο. Αφού συλλέχθηκαν τα αποτελέσματα και διαφάνηκε η τάση, δρομολογήθηκαν οι προτιμητέες δράσεις κατά προτεραιότητα με αποτέλεσμα την εμφανή ικανοποίηση των εργαζομένων της εταιρείας.

### 5.3.1. Σωματική Υγεία

Ως κίνητρο για σωματική άσκηση και ενδυνάμωση του well being τους, όλοι οι εργαζόμενοι της GEP απολαμβάνουν το προνόμιο της κάλυψης των συνδρομών τους σε γυμναστήρια της επιλογής τους. Παράλληλα, εξασφαλίστηκαν σε επίπεδο εταιρείας προνομιακές τιμές σε συγκεκριμένα γυμναστήρια-αλυσίδες τα οποία προτάθηκαν επίσης ως εναλλακτικές. Τέλος, κατόπιν σχετικού ενδιαφέροντος, έχει ήδη δρομολογηθεί η σύσταση ομάδας ποδοσφαίρου η οποία θα συναντιέται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο κοντά στα γραφεία της εταιρείας, με στόχο την ομαδική άθληση και διασκέδαση μετά την εργασία.

Σε συνεργασία με κλινική διατροφολόγο, υλοποιούνται ατομικές συνεδρίες στα γραφεία της εταιρείας και παρακολουθείται σε περιοδική βάση η πρόοδος του κάθε εργαζόμενου μέσω εξατομικευμένων προγραμμάτων διατροφής και μετρήσεων (μέτρηση βάρους και σύστασης σώματος με λιπομετρητή). Επιπρόσθετα, διατίθεται σύγχρονη υπηρεσία Chair Massage σχεδιασμένη να πραγματοποιείται εντός του εργασιακού χώρου προκειμένου όλο το προσωπικό να απολαμβάνει στιγμές ευεξίας και αναζωογόνησης. Εξειδικευμένοι φυσιοθεραπευτές επισκέπτονται τα γραφεία της εταιρείας, όπου σε προγραμματισμένες συναντήσεις προσφέρουν ανακούφιση της μυοσκελετικής καταπόνησης από την πολύωρη θέση εργασίας.

Επιπρόσθετα, στο πλαίσιο προληπτικού ελέγχου πραγματοποιούνται τακτικά οφθαλμολογικοί και μυοσκελετικοί έλεγχοι από εξειδικευμένους επαγγελματίες του Τμήματος Υγείας της εταιρείας. Επιπλέον, σε συνεργασία με ειδική επιστήμονα εξειδικευμένη στις μυοσκελετικές παθήσεις, παρέχονται στο προσωπικό εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα εργονομίας κατά την εργασία σε Η/Υ, σε συνδυασμό με την οργάνωση του χώρου εργασίας και τα σωματομετρικά χαρακτηριστικά του κάθε ατόμου. Με επίδειξη ειδικών ασκήσεων διάταξης και στοχευμένης μυϊκής ενδυνάμωσης προλαμβάνεται η εμφάνιση μυοσκελετικών ενοχλήσεων, μία από τις συνηθέστερες παθήσεις που σχετίζονται με την εργασία και επηρεάζουν εκατομμύρια εργαζομένους. Οι παθήσεις αυτές αφορούν κυρίως ενοχλήσεις στην πλάτη, τον αυχένα, τους ώμους καθώς και στα άνω και κάτω άκρα. Η συγκεκριμένη δράση συμβάλλει σημαντικά στη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων καθώς μέσω της εξέτασης και της σχετικής εκπαίδευσης επιτυγχάνεται κυρίως η πρόληψη αλλά και η παρέμβαση μέσω της υιοθέτησης και διατήρησης ορθής στάσης σώματος καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

Θέτοντας ως προτεραιότητα τη διασφάλιση της υγείας και ασφάλειας του προσωπικού, σε συνεργασία και πάλι με το τμήμα Υγείας της εταιρείας, παρέχεται η δυνατότητα συνταγογράφησης και χορήγησης, σε όποιον επιθυμεί, του εμβολίου έναντι της εποχικής γρίπης.

Αναγνωρίζοντας, επίσης, στην πράξη την ανεκτίμητη βοήθεια προς πάσχοντες συνανθρώπους, η GEP διαθέτει, δικό της Σύλλογο Εθελοντών Αιμοδοτών, δράση την οποία έχει αγκαλιάσει η πλειοψηφία του προσωπικού. Σε συνεργασία με το ΓΝΑ Αλεξάνδρα, διοργανώνονται εθελοντικές αιμοδοσίες (περίπου μία - δύο φορές το χρόνο) στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, συμβάλλοντας έτσι σε μία τόσο σημαντική προσπάθεια που έχει ήδη βοηθήσει και τους ίδιους τους εργαζόμενους σε μία δύσκολη στιγμή.

### 5.3.2. Ψυχική Υγεία

Από τις δράσεις δε θα μπορούσε να λείπει η ενίσχυση της ψυχικής υγείας και εναρμόνιση εργασιακής και προσωπικής ζωής, με συνεργάτιδα εταιρεία με προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης (Employee Assistance Programs). Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι έχουν ανά πάσα στιγμή στη διάθεσή τους 24/7 Τηλεφωνική Γραμμή Συμβουλευτικής Υποστήριξης με άμεση πρόσβαση σε ειδικούς ψυχικής υγείας τόσο για τους ίδιους όσο και για τις οικογένειές τους, για να συζητήσουν οποιοδήποτε ζήτημα τους απασχολεί. Επιπλέον, πραγματοποιούνται σε τακτική βάση διαδραστικά σεμινάρια (Cyber talks) από εργασιακούς ψυχολόγους και εξειδικευμένους επαγγελματίες, τα οποία άπτονται ποικίλων θεμάτων ψυχικής υγείας και ευεξίας όπως τεχνικές αυτοβελτίωσης, ανθεκτικότητας, work-life harmony, γονεϊκής υποστήριξης και mindfulness. Ειδική βαρύτητα δίδεται σε σεμινάρια διαχείρισης άγχους (Stress Management) όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να αφουγκράζονται πρώτα την ψυχοσυναισθηματική τους κατάσταση και εν συνεχεία να εξοικειώνονται με τεχνικές χαλάρωσης, διαχείρισης αρνητικών σκέψεων και αυτοφροντίδας με στόχο πάντα την ενίσχυση της ψυχικής τους ευεξίας.

### 5.3.3. Εργασιακό περιβάλλον

Για τη GEP, η αποφυγή κάθε είδους διάκρισης και ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα αποτελούν αδιαπραγμάτευτες αξίες και θεμελιώδεις αρχές ώστε να απολαμβάνουν όλοι ένα υγιές κι ασφαλές περιβάλλον εργασίας. Με στόχο να διασφαλίζεται η ανθρώπινη αξιοπρέπεια και το δικαίωμα απασχόλησης σε έναν χώρο εργασίας με μηδενική ανοχή σε περιστατικά βίας και παρενόχλησης, έχει θεσπιστεί σχετική πολιτική σε συμμόρφωση με τον νόμο 4808/2021. Στο πλαίσιο της εν λόγω πολιτικής, πραγματοποιούνται σε ολόκληρο το προσωπικό εκπαιδευτικά σεμινάρια ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης με στόχο την πρόληψη του φαινομένου, τη δυνατότητα αναγνώρισης παρόμοιων συμπεριφορών, αλλά και την έγκαιρη παρέμβαση σε περιστατικά βίας και παρενόχλησης.

Με στόχο την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής -που έγινε βασικό ζητούμενο στα χρόνια της πανδημίας- η GEP υιοθέτησε υβριδικό μοντέλο εργασίας το οποίο διατήρησε έκτοτε, απολαμβάνοντας τα οφέλη που διαπιστώθηκαν από την εφαρμογή του όχι πλέον αποκλειστικά με όρους υγείας και ασφάλειας, αλλά και με όρους παραγωγικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων της. Με καθολική δυνατότητα τηλεργασίας έως και δύο φορές την εβδομάδα κατ' επιλογήν τους, οι εργαζόμενοι της εταιρείας αισθάνονται πλέον μεγαλύτερη ευελιξία στο να ανταποκριθούν σε επαγγελματικές απαιτήσεις και προσωπικές ανάγκες, ενώ παράλληλα εξοικονομούν χρόνο και χρήματα από τις καθημερινές μετακινήσεις τους αυξάνοντας τα επίπεδα παραγωγικότητας.

Τέλος, με μία σειρά δράσεων και κοινωνικών εκδηλώσεων, όπως συμμετοχή στο Race for the Cure, Pink@Work (κατά του καρκίνου του μαστού), breakfast meetings, τριήμερη εκδρομή εκτός Αθηνών, χριστουγεννιάτικα δρώμενα (φιλανθρωπικό Bazaar με το φορέα ΠΕΚΑΜΕΑ, Secret Santa, party), κοπή πίτας, εορτασμός τσικνοπέμπτης, πασχαλινό Bazaar, pet day κ.α. ενισχύεται η δέσμευση και η αίσθηση του ανήκειν σε μία εργασιακή οικογένεια, αλλά και το employer branding της εταιρείας.

Η GEP εμπνέει με όλους αυτούς τρόπους τους εργαζομένους της να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό, ενώ παράλληλα τους βοηθάει συνεχώς να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά την απαιτητική καθημερινότητα της εργασίας και να νιώθουν περήφανοι που ανήκουν στην οικογένειά της. Οι παραπάνω δράσεις, εκτός από το ότι προάγουν την ευεξία στο χώρο εργασίας, βελτιώνουν την ψυχολογία, τη συναισθηματική και σωματική ισορροπία και υγεία, τον τρόπο σκέψης και τις σχέσεις σε ατομικό, ομαδικό, επιχειρηματικό και κοινωνικό επίπεδο. Για το λόγο αυτό, οι δράσεις για το Corporate Wellness διαρκώς εμπλουτίζονται και, καθώς η ομάδα της GEP συνεχώς μεγαλώνει, με γνώμονα πάντα το όραμα της εταιρείας, γινόμαστε *«η αλλαγή που θέλουμε να δούμε στον κόσμο γύρω μας»*.

#### 5.4. Στρατηγική Employer branding GEP

Ένα ισχυρό employer brand δεν αποτελεί μόνο μία στοχευμένη στρατηγική για τη διατήρηση των υφιστάμενων ή την προσέλκυση νέων ταλέντων. Αντίθετα, επηρεάζει άμεσα τη συνολική επίδοση και, επομένως, τη βιωσιμότητα των οργανισμών. Στη σύγχρονη εποχή με τις επιπτώσεις της πανδημίας να είναι ακόμα εμφανείς, το φαινόμενο της «Μεγάλης Παραίτησης» να λαμβάνει ολοένα και μεγαλύτερες διαστάσεις και την αυξανόμενη «απαίτηση» των εργαζομένων για διαφάνεια και συμπερίληψη, οι εταιρείες καλούνται να αναπροσαρμόσουν τον τρόπο με τον οποίο προσελκύουν νέα ταλέντα, χτίζοντας μία θετική εταιρική εικόνα ως εργοδότη επιλογής. Για να τα καταφέρουν, οφείλουν να αξιοποιήσουν κάθε μέσο που διαθέτουν, αναδεικνύοντας αφενός ότι νοιάζονται για το Ανθρώπινο Δυναμικό και αφετέρου ότι έχουν πράγματι προσαρμοστεί στη νέα κανονικότητα, όπως αυτή έχει διαμορφωθεί.

Για τη GEP η τοποθέτηση της στρατηγικής Employer Branding στο επίκεντρο της διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού της αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την επιτυχή αντιμετώπιση του διαρκώς αυξανόμενου ανταγωνισμού και την ανάδειξη της ως «νικητή» στον πόλεμο των ταλέντων. Η GEP μέσω του Employer Branding αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ένας οργανισμός παρουσιάζει την προοπτική εργασίας σε αυτόν, ώστε να προσελκύσει και να δεσμεύσει τους δυνητικούς και υφιστάμενους εργαζομένους και περιλαμβάνει ένα πακέτο λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών ωφελειών, που πηγάζουν από την απασχόληση και ταυτίζονται με την επιχείρηση. Το employer brand για τη GEP είναι η φήμη της ως τόπος εργασίας, δηλαδή η εικόνα που προβάλλει ως εργοδότης σε όλους τους δυνητικούς εργαζόμενους και έχει να κάνει με το πώς το Ανθρώπινο Δυναμικό βλέπει την εταιρεία, με το πώς φαίνεται στην αγορά και με το πώς φαντάζεται ότι θα ήταν, αν εργαζόταν για αυτόν τον οργανισμό.

Όπως εξηγεί και η Jean Glover , Senior Facilitator, Humanis Your HR Partner «Οι οργανισμοί δεν υφίστανται στο κενό, αλλά στον πραγματικό κόσμο όπου τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν την άμεση και ραγδαία διάδοση απόψεων και εμπειριών. Ως εκ τούτου, οι εταιρείες έχουν αναπόφευκτα μία εικόνα στην αγορά ως εργοδότες, είτε το θέλουν είτε όχι. Αυτή η εικόνα εργοδότη, δηλαδή το employer branding, είναι που διαφοροποιεί έναν



*οργανισμό από τους ανταγωνιστές και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό το μείγμα των υποψηφίων εργαζόμενων».*

Σημαντικό ρόλο στο employer brand διαδραματίζει και η εταιρική κουλτούρα, αφού αυτή αντιπροσωπεύει το πώς είναι κάποιος να εργάζεται στον εκάστοτε οργανισμό. Για αυτό, στη GEP το employer brand συνδέεται άμεσα με τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. Όπως εξηγεί η Κατερίνα Μυγιάκη, Head in Human Capital & Corporate Communications, Campeon Gaming, *«Στο επίκεντρο όλων των εργαζομένων είναι η αναζήτηση μιας κουλτούρας που να ταιριάζει στις πεποιθήσεις τους. Η κουλτούρα μιας εταιρείας αντικατοπτρίζεται μέσω του Employer Branding, η επιτυχία του οποίου οδηγεί στην προσέλκυση κατάλληλων ταλέντων και τη διατήρηση των υφιστάμενων».*

Η GEP μέσω ενός ξεκάθਾਰου employer brand στοχεύει να επηρεάσει θετικά τον αριθμό και την ποιότητα των βιογραφικών και των αιτήσεων για εργασία στον οργανισμό, προσελκύοντας ταλαντούχους και προσοντούχους υποψηφίους. Επιπλέον, μέσω μιας θετικής εικόνας για αυτήν αυξάνεται η ταχύτητα και μειώνεται το κόστος της διαδικασίας επιλογής, ενώ παράλληλα βελτιώνεται ο αριθμός και το επίπεδο των υποψηφίων, από πλευράς δεξιοτήτων και δυνατοτήτων.

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της employer branding στρατηγικής της GEP είναι η Μοναδική Πρόταση Αξίας, το Employee Value Proposition (EVP). Σύμφωνα με τη McKinsey ορίζει το EVP ως *«τη μοναδική υπόσχεση που δίνεται στους εργαζόμενους σχετικά με τις εμπειρίες και τα οφέλη που μπορούν να αναμένουν να λάβουν».* Για τη GEP, το EVP είναι μία πλειάδα παραγόντων που αναφέρθηκε παραπάνω σχετικά με τα προνόμια και τις δράσεις well being που προσφέρει στο δυναμικό της και αυτή είναι η ειδοποιός διαφορά μεταξύ καλών εργοδοτών και αυτών που πραγματικά δημιουργούν αντίκτυπο στην αγορά. Οι καλύτεροι πρεσβευτές για το εργασιακό περιβάλλον και το employer branding της GEP είναι οι ίδιοι οι άνθρωποί της. Η GEP μέσω του Ανθρώπινου Δυναμικού τους πρεσβεύει τις ακόλουθες στρατηγικές employer branding:

- **Η καλλιέργεια ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος:** Η ύπαρξη ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος στη GEP στοχεύει τόσο στη διατήρηση των εργαζομένων -οι οποίοι με τη σειρά τους μπορούν να λειτουργήσουν ως πρεσβευτές της εταιρείας- όσο και στη προσέλκυση νέων υποψηφίων.

- **Ο καθορισμός συστημάτων ανταμοιβής:** Από τη πλευρά των εργαζομένων είναι σημαντική η αναγνώρισή τους από την εταιρεία. Η αναγνώριση μπορεί να γίνει είτε με προαγωγή σε ανώτερη θέση, είτε με μισθολογική επιβράβευση ή αναπροσαρμογή είτε με προετοιμασία τους για ανάληψη αναβαθμισμένου ρόλου (succession planning). Η αναγνώριση των εργαζομένων από την εταιρεία μπορεί να συμβάλει στην τόνωση της ευημερίας τους, στην παροχή κινήτρων και στη διασφάλιση της αφοσίωσής τους.
- **Η συνεχής κατάρτιση:** Στη GEP δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους τόσο στους υποψήφιους όσο και στους υφιστάμενους να μαθαίνουν και να εξελίσσονται διαρκώς, καθώς η επαγγελματική τους εξέλιξη και η αυτοβελτίωση είναι το βασικότερο ζητούμενο για αυτούς.
- **Η καθιέρωση ομαλής επικοινωνίας:** Στη GEP η επικοινωνία πραγματοποιείται σε όλα τα επίπεδα και προς όλες τις κατευθύνσεις οριζόντια, κάθετα και εγκάρσια και οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα εκφέρουν την άποψή τους.
- **Η ανάπτυξη σχεδίων σταδιοδρομίας:** Για τη διατήρηση των ταλέντων είναι απαραίτητη η σωστή καθοδήγηση τους, η εκπαίδευση τους με στόχο την ανάπτυξη σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο και η παροχή δυνατότητας να μετακινηθούν σε ηγετικές θέσεις.

Στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται αλματώδης αύξηση των χρηστών που αξιοποιούν τα social media ως βασική πηγή για να αντλήσουν πληροφορίες για την εργασιακή τους ζωή πρώτου καταλήξουν στην απόφαση για το πού θέλουν να εργαστούν. Σε αυτό το πλαίσιο, η GEP έχει αναπτύξει κανάλια καριέρας σε LinkedIn, Instagram, Facebook κ.ά.

Μέσω αυτών διαφημίζει τις νέες θέσεις εργασίας, σεμινάρια και εκπαιδεύσεις που πραγματοποιούνται στους εργαζόμενους καθώς και τις δράσεις well being. Στόχος της χρήσης social media είναι η ανάπτυξη του Employer brand και το μήνυμα της εταιρείας που αποτελούν ευκαιρία να προβληθεί και να αναδειχθεί η εταιρική κουλτούρα, η καθημερινότητα των ανθρώπων, οι δράσεις της εταιρείας και, φυσικά, οι ανάγκες της.

Παρακάτω φαίνονται τα αποτελέσματα διαφόρων ερευνών που έλαβαν χώρα σχετικά με τι επιλέγουν οι εργαζόμενοι (HR Professional, Boussias):

- Το 60% των εργαζομένων θα επέλεγε μία εταιρεία για να εργαστεί, με βάση τις πεποιθήσεις και τις αξίες τους. Οι εργαζόμενοι επιλέγουν εταιρείες όπου η κουλτούρα

τους και οι αξίες τους εναρμονίζονται με τις δικές τους αντίστοιχα (Πηγή: Edelman Trust).

- Το 92% των ανθρώπων εξετάζει το ενδεχόμενο να αλλάξει θέση εργασίας για να εργαστεί σε μία εταιρεία με εξαιρετική φήμη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναζητούν ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου οι αξίες τους θα συμβαδίζουν με τις εταιρικές, όπου θα μπορούν να κάνουν τη διαφορά και θα έχουν την υποστήριξη που χρειάζονται (Πηγή: CR Magazine).
- Το 71% των πελατών έχει σταματήσει να αγοράζει τα προϊόντα συγκεκριμένων εταιρειών, όταν η εν λόγω εταιρεία «κατηγορήθηκε» για άδικη μεταχείριση των εργαζομένων της. Σημαντικό για τους μελλοντικούς εργαζόμενους μιας εταιρείας, αλλά και για τους πιθανούς αγοραστές προϊόντων-υπηρεσιών είναι η δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση των εργαζομένων τους (Πηγή: CareerArc).
- 9 στους 10 εργαζόμενους θα προτιμούσαν να είχαν χαμηλότερες αποδοχές προκειμένου να αποκτήσουν περισσότερη ισορροπία. Η πανδημία επαναπροσδιόρισε τις προτεραιότητες στο εργασιακό πλαίσιο και ώθησε τους εργαζομένους να επιλέγουν εταιρείες όπου διασφαλίζουν την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Πηγή: Harvard Business Review).
- 6 στους 10 πιστεύουν πως η σημαντικότερη στρατηγική κίνηση μιας εταιρείας είναι να φροντίζει για το wellbeing του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Όλο ένα και περισσότεροι εργαζόμενοι επιλέγουν εταιρείες όπου αυτές φροντίσουν για τη σωματική και τη ψυχική υγεία των εργαζομένων τους (Πηγή: McCann Truth Central).

## 5.5. Ένταξη και προσαρμογή νέου προσωπικού- On boarding

Πιστή στη καλή πρακτική και λογική συνέχεια στη GEP, η ποιοτική εξυπηρέτηση του υποψηφίου μετουσιώνεται από τη πρώτη κιόλας ημέρα σε ένα καλό employee experience ακολουθώντας συγκεκριμένες διαδικασίες on boarding. Έτσι, η ποιοτική εικόνα που έχει αποκομίσει ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης συνεχίζεται και μετά την πρόσληψη. Το Onboarding είναι η διαδικασία εισαγωγής και ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων στην εργασία, το περιβάλλον και την εταιρική κουλτούρα. Η διαδικασία ένταξης παρέχει μια ελκυστική εμπειρία στους εργαζόμενους που όχι μόνο βοηθά τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν τα ταλέντα, αλλά μπορεί επίσης να προσελκύσουν ισχυρούς υποψηφίους.

Για τη GEP η εμπειρία του εργαζομένου δεν αρχίζει την πρώτη μέρα στην εργασία, αλλά πολύ πιο πριν. Συγκεκριμένα, η εμπειρία του onboarding ξεκινά τη στιγμή που ο εργαζόμενος δέχεται την πρόταση συνεργασίας, όπου τον διακατέχουν συναισθήματα ενθουσιασμού για τη νέα του θέση στη νέα εταιρεία. Σε αυτή τη φάση ο υποψήφιος ενημερώνεται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για τα απαραίτητα δικαιολογητικά έγγραφα που θα χρειαστεί η εταιρεία ώστε να ολοκληρωθεί η πρόσληψή του. Σε όλη τη διάρκεια της ένταξης, η GEP βοηθάει τους νέους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα την οργανωσιακή της κουλτούρα και τους δείχνει πώς η εργασία τους μπορεί να ταιριάζει σε αυτήν την κουλτούρα.

Παρακάτω αναφέρονται διάφορες ενέργειες που χρησιμοποιεί η GEP στη διαδικασία ένταξης των νέων εργαζομένων που ξεκινάνε με την πρώτη τους ημέρα στο νέο εργασιακό περιβάλλον:

- Ο υποψήφιος παραλαμβάνει τον εξοπλισμό που χρειάζεται όπως laptop ή και κινητό τηλέφωνο και ένα welcome pack gift με εταιρικά δώρα.
- Ανακοινώνεται επίσημα η νέα πρόσληψη και ο νέος εργαζόμενος καλωσορίζεται από όλη την εταιρεία μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας.
- Ο υποψήφιος λαμβάνει ένα mail καλωσορισμάτων που περιέχει υπογεγραμμένες τις συμβάσεις από την πλευρά της εταιρείας, τις διαδικασίες και τις πολιτικές που ακολουθεί η εταιρεία και τα εταιρικά προνόμια.
- Εκτός από το mail καλωσορίσματος που λαμβάνει ο υποψήφιος από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, του αποστέλλεται και ένα mail καλωσορίσματος από τον CEO της εταιρείας.
- Ακολουθεί η περιήγηση του εργαζόμενου στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και η γνωριμία του με τους νέους του συναδέλφους.
- Φυσικά κάθε νέος εργαζόμενος έχει πλήρη καθοδήγηση από τον δικό του “GEP Buddy” που τον βοηθάει στην ομαλή ένταξή του.

Τελευταίο στάδιο αποτελεί η παρακολούθηση ενός Εκπαιδευτικού Προγράμματος Ένταξης Νέων Συνεργατών (Induction Program). Σκοπός του προγράμματος είναι η περιήγησή του νέου εργαζόμενου στα τμήματα και τις διαδικασίες της εταιρείας που θα τον βοηθήσει να έχει καλύτερη επαφή με το πλαίσιο και την κουλτούρα της και θα διευκολύνει την προσαρμογή και την ανάληψη του οργανωσιακού του ρόλου.

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου:**

Ιστοσελίδα εταιρείας GEP : <https://www.gepgroup.gr/>

<https://hrpro.gr/>

<https://hrpro.gr/employer-branding-magnitizontas-koryfaia-talenta/>

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο των επιχειρήσεων για την επιτυχία της επιχειρηματικής της δραστηριότητας, αφού συνιστά τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξίας, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Στόχος ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εξασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας της εταιρείας με την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και υποστήριξη σε όλα τα εργασιακά θέματα που αφορούν το προσωπικό της εταιρείας, η δημιουργία ενός ιδανικού και προτιμητέου εργασιακού περιβάλλοντος που προωθεί αποτελεσματικά τις επιχειρηματικές στρατηγικές και τέλος η προώθηση μίας εργασιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη συνεργασία, την επαγγελματική εξέλιξη, την παροχή κινήτρων και τη διατήρηση της εργασιακής & προσωπικής ισορροπίας.

Όπως είδαμε παραπάνω, τόσο η διαδικασία της προσέλκυσης όσο και της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερες σημαντικές για κάθε επιχείρηση. Στόχων των διαδικασιών αυτών είναι η ορθή στελέχωση των κενών θέσεων με άτομα τα οποία διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για τη σωστότερη και πιο επικερδή λειτουργία της επιχείρησης,

Συμπερασματικά, εξετάζοντας την εταιρεία GEP καταλήξαμε στο ότι η επιλογή των στελεχών της γίνεται πάντα σύμφωνα με τις επιχειρησιακές της ανάγκες και τα κριτήρια που θέτει ο εκάστοτε ρόλος, σε συνδυασμό με το Όραμα και τις Αξίες της εταιρείας.

Οι γνώσεις, τα προσόντα και η διάθεση των ανθρώπων, ο ενθουσιασμός και η ικανοποίηση που αντλείται από την εργασία, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή σε κοινούς στόχους, αντανακλούν το εργασιακό περιβάλλον της GEP.

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού για τη GEP δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς για αυτή μοναδική σημασία έχει ο άνθρωπος και τα ποιοτικά του χαρακτηριστικά. Προσλαμβάνει ανθρώπους, εκπαιδεύει δεξιότητες. Στόχος της GEP είναι οι μελλοντικοί της εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται ότι έχουν κοινές αξίες και κοινό προορισμό με την εταιρεία. Αυτό και η αίσθηση του ανήκειν σε μια οικογένεια ξεχωρίζουν της GEP από άλλα εργασιακά περιβάλλοντα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Γεωργακέλλος Δ., 2021, Διδακτικές σημειώσεις του μαθήματος” Μεθοδολογία Οικονομοτεχνικών Μελετών”.
- Γεωργόπουλος Νίκος, 2021, Αθήνα, Διδακτικές Σημειώσεις μαθήματος “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”.
- Ιορδάνογλου Δήμητρα,2008, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες Οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές», Εκδόσεις Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Χ. , 2002, «Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού»,
- Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης ΑΕ.
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ.
- Κάντας, Α. ,1998,. «Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 2ο. Επιλογή-
- Αξιολόγηση Προσωπικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Καντάς, Α. (2009), Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία, Αθήνα, Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα.
- Κατσαλής Αντώνης, Τσώκος Δημήτρης, 2009, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού»,
- Αθήνα, Εκδόσεις Financial Forum.
- Κορδεράς Δημήτρης,2021, Talent Management Strategy: Η σημαντικότερη πρόκληση για την εταιρική στρατηγική, HR Professional.
- Μπιλιρή Β. , 2011, Πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις,Πτυχιακή διατριβή,Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων.
- Νικολάου Ι. (2004), « Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends.
- Ξηροτύρη Στυλιανή –Κουφίδη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων «Υγιεινή και ασφάλεια, Εργασιακές σχέσεις,1991, Θεσσαλονική, Αφοί Κυριακίδη.
- Ξηροτύρη Κουφίδου Σ., (2001), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων – η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανικούλα.

- Παναγιάρης, Α. (2008), Η διαδικασία της στελεχωσης στον τραπεζικό κλάδο: προσελκυσή και επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, Διδακτορική διατριβή, Αθήνα, Τμήμα οικονομικής Επιστήμης .
- Παπαδάκης Β., 2007, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαδάκης Β., 2016, Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ιανός.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2003, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2016 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Ιανός.
- Πεπερόπουλος, Γ., 2004, Στοιχεία βιομηχανικής κοινωνιολογίας, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις : Ανικούλα.
- Σαλπέα, Μ. (2010), Διοικητικός προγραμματισμός στην εκπαίδευση: η περίπτωση στελεχωσης των σχολικών μονάδων. Διδακτορική διατριβή. Χαροκοπείο Πανεπιστήμιο: Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας.
- Σιγάλας Χ. Και Πέκκα- Οικονόμου Β., 2008, "Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy. Proceedings, 2nd International Conference on Accounting and Finance", Θεσσαλονίκη.
- Σκούλας, Ν. & Οικονομάκη, Κ., 1998, Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Καπά.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Α. Μ. 2004, Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
- Τζωρτζάκης Κ. 2014, Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο ελληνικό επιχειρείν, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili,
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζακη, Α., 2007, Οργάνωση και Διοίκηση, Το Management της νέας εποχής, Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.
- Χατζηδήμα-Κατσανέβα, 2012, Διδακτικές Σημειώσεις, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Χυτήρης Λεωνίδα, 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.



- Χυτήρης Λεωνίδας ,2013, «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.
- Ιστοσελίδα εταιρείας GEP : <https://www.gepgroup.gr/>
- <https://hrpro.gr/>
- <https://hrpro.gr/employer-branding-magnitizontas-koryfaia-talenta/>

## Ξενόγλωσση

- Alderson W., 1937, A Marketing View of Competition.
- Armstrong, M. (2003), A handbook of human resource management, London: Kogan page.
- Armstrong M., (2009), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 11th edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Baaij M., Reinmoeller P., Niepce N.,2007, Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda.
- Bamberger, P. & Meshoulam, I.,2000, «Human resource strategy: formulation, implementation, and impact. Sage Publication.
- Barney J., 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management.
- Barney, J.B.,2000, "Firm resources and sustained competitive advantage".
- Beardwell J. & Claydon T.,2007, Human Resource Management: A contemporary approach 5th ed Harlow: FT/Prentice Hall.
- Boxall, P. F. 1992, «Strategic human resource management: beginnings of a new theoretical sophistication? », Human Resource Management Journal.
- Cherrington J. David,1995, The management of human resources, 4thEdition, New Jersey, Prentice Hall.
- Cheryl F., ,2005, HR's role in talent management and driving business results, Harvard. Business Review.
- Conway, J., M., Jako, R., & Goodman, D., (1995), A meta-analysis of interrater and internal consistency reliability of selection interviews. Journal of Applied Psychology, Volume 80.

- David, F.R., 2011, Strategic Management: Concepts and Cases, 13th Edition, Pearson Education.
- Duncan W.J., Ginter P.M., Swayne L.E.,1998, Competitive advantage and internal organizational assessment, The Academy of Management Executive.
- Ficher,C.D. Schoenfeldt,L.F and Shaw J.B.,1999, Human resource management fourth edition, Houghton Mifflin Company.
- French Wendell,2006, Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, 6th edition.
- Gary Dessler, PhD, 2015 « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.
- Gatewood, R., Feild, H. & Barrick, M. (1998), Human resource selection, United States: Cengage Learning.
- Grant R.M., 2010, Contemporary Strategy Analysis, 7th edition, John Wiley & Sons Ltd.
- Golden, K.A. and Ramanujam, V. (1985), Between a dream and a nightmare: On the integration of h the human resource management and strategic business planning processes. Human Resource Management.
- Gratton, L. & Truss, C.,2003, «The Three-dimensional People Strategy: Putting Human Resources Policies into Action», Academy of Management Executive.
- Gupta A., McDaniel J, S. Kanthi Herath,2005,Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service.
- Harmsen, Grunert et al. 2000 "Why did we make that cheese? An empirically based framework for understanding what drives innovation activity." R&D Management
- Harris, M., (1997), "Human resource management: A practical approach", Edition: Dryden.
- Heneman Robert L., 2000, Human Resource Management Practices in Small and Medium-Sized Enterprises: Unanswered Questions and Future Research Perspectives.
- Hickey, K., (2002), The interview. Traffic World, Volume 266.
- Hoffman, M. L. (2000). Empathy and moral development: Implications for caring and justice. Cambridge University Press.

- Huselid, M. A, Jackson S.E., Schuler R.S., 1997, Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance Academy of Management Journal.
- Ivancevich, J. (2006). Human resource management. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Jackson, S., E., Schuler, R., S., (2003), Managing Human Resources through strategic partnerships (eighth edition), Thomson South- Western.
- Kazlauskaitė, R., & Bučiūnienė, I., 2008, The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage. Engineering Economics.
- Keshav, P. ,2013, “Internal Sources and Methods Of Recruitment”).
- Langseth ,1995, “Civil service reform in Uganda: Lessons learned”, Public Administration and development.
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. 2009, Essentials of Management Information Systems, Eighth Edition.
- Luis R. Gomez-Mejia & David B. Balkin, 2003, Managing Human Resources, Pearson College Div.
- Ma, H., 1999, Creation and pre-emption for competitive advantage, Management Decision.
- Mathis, L. & Jackson, H.,1994, Human resource management, Ohio: Southwestern College Publishing.
- Mondy, R. W. & Noe, R. M. (1996), Human Resource Management, Prentice Hall, 6th edition.
- Neil Anderson and Peter Herriot,1994 “Assessment and Selection in Organizations: Methods and Practice for Recruitment and Appraisal”.
- Noe R.A, Hollenbeck J.R, Gerhart P, Wright P.M., 2010, Fundamentals of Human Resource Management, McGraw-Hill/Irwin.
- Nobble, A. & Bozionelos, N. (2001), The utilisation of „sophisticated” selection techniques: Results from a case study in a large organization. Selection and development review.
- Porter M.E.,1985, The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance., NY: Free Press.
- Porter, M. ,1996, What is strategy? Harvard Business Review.
- Porter, M.E., 1997, Competitive Strategy. Measuring Business Excellence.

- Rampersaud, H., 2003, Total performance scorecard, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Rumelt, R.P., 2003, what in the World is Competitive Advantage? Working Paper.
- Sangeetha K., 2010, Effective Recruitment: A Framework, Amity Global Business School (Amity Varsity).
- Schmidt, F., L., & Hunter, J., F., (1998). "The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings". Psychological Bulletin, Volume 124.
- Schuler, R. S & Jackson, S. E., 1987, « Linking Competitive Strategy and Human Resources Management Practice», Academy of Management Executive.
- Schuler, R. & Huber, V., 1993, Personal and human resource management, Minnesota: West Group.
- Schuler R.S. & Jackson S.E., 1996, Human Resources Management: Positioning for the 21st Century, Sixth Edition, West Publishing Company, New York.
- Sherman, et. al, 1998, Sherman, A. W., Bohlander G. W. & Snell S. A., 1998, "Managing Human Resources", 11th Edition, South-Western Educational Publishing.
- Snell S., Bohlander G., (2007), Human Resource Management, International Thomson Publishing Company.
- "Social media's recruiting powers get a boost", 2011, HR magazine.
- Stone and Deadrick, 2015, Challenges and opportunities affecting the future of Human Resource Management.
- Otago management graduate review, (2004), HRM Best practices. (Φυλλάδιο), Otago: University of Otago.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2002), Human resource management. Great Britain: Financial Times/ Prentice Hall.
- Ulrich, D., 1997, «Judge Me More by my Future than by my Past», Human Resource.
- Wen-Cheng, W., Chien-Hung, L. & Ying-Chien, C. (2011). "Types of competitive advantage and analysis." International Journal of Business & Management.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A., 1994, Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. International journal of human resource management.