



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙ  
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

του

ΚΟΖΙΑΚΗ ΙΩΑΝΝΗ (ΜΒΑ20029)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΙΧΑΗΛ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

## Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη διπλωματική μου εργασία, θα ήθελα να ευχαριστήσω πρωτίστως την οικογένειά μου για τη στήριξη σε όλα τα επίπεδα, την υπομονή και την ενθάρρυνσή τους σε κάθε μου εγχείρημα. Επιπροσθέτως, ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Μιχαήλ Δημήτριο, για την καθοδήγηση και τις γνώσεις που μου πρόσφερε απλόχερα. Η φοίτησή μου στο συγκεκριμένο μεταπτυχιακό πρόγραμμα μου δίδαξε πολλά και μου άνοιξε νέους δρόμους στην επαγγελματική μου ζωή.

## Περίληψη

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον κυριότερο παράγοντα επιτυχίας ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον που κυριαρχείται από υψηλό ανταγωνισμό, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας ανεξαρτήτως του μεγέθους, δομής και επιχειρηματικού τομέα της εταιρείας. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει μεταξύ άλλων την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού της επιχείρησης. Στην πράξη, η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού βρίσκεται ψηλά στην ατζέντα των εταιρειών όλου του κόσμου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαπραγματεύεται τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και ειδικότερα στις τουριστικές επιχειρήσεις και στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες. Η εργασία διαρθρώνεται σε επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται γενικά, στις βασικές έννοιες της διοίκησης προσωπικού, τις αρμοδιότητες της διοίκησης όπως και στους στόχους που θέτει η διοίκηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού, των πηγών και μεθόδων προσέλκυσης καθώς επίσης περιγράφονται και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε επιλογής. Επίσης, περιγράφονται οι κυριότεροι στόχοι της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια αναλυτική περιγραφή της διαδικασίας επιλογής προσωπικού καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν αυτή τη διαδικασία. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, μέσω της ηλεκτρονικής προσέλκυσης και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Επιπρόσθετα, γίνεται μνεία για τις πιθανές μελλοντικές εξελίξεις στον τομέα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Στο πέμπτο και στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας εστιάζουμε στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων που εφαρμόζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα. Επίσης, γίνεται αναλυτική περιγραφή των διαδικασιών και των ιδιαιτεροτήτων που παρουσιάζουν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις αναφορικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του εργατικού δυναμικού τους.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο καταλήγουμε σε κάποια χρήσιμα συμπεράσματα, για τις ομοιότητες και τις διαφορές στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού για κάθε ξεχωριστό επιχειρηματικό τομέα καθώς επίσης θίγονται και κάποια θέματα για πιθανή μελλοντική διερεύνηση.

**Λέξεις-κλειδιά:** Ανθρώπινοι πόροι, προσέλκυση προσωπικού, επιλογή προσωπικού, τουριστικές επιχειρήσεις, τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις.

## Abstract

Human resources are the key to the success of an organization or a business. In the modern business environment dominated by high competition, human resource management is vital regardless size, structure and business sector of the company. (Ba et al., 2016). Human resource management includes, among others, the recruitment, selection, training and development of the company's staff. In practice, the process of recruiting and selecting staff is a priority on the agenda of companies around the world.

This dissertation deals with the recruitment and selection process and examines the cases studies of tourism companies and telecommunications companies. The dissertation consists of seven chapters. The first chapter refers to the basic concepts of personnel management, the responsibilities of management as well as the goals set by management.

The second chapter provides a detailed presentation of the recruitment process, sources and methods of recruitment as well as describes the advantages and disadvantages of each option. The main objectives of the recruitment process are also described.

The third chapter is dealing with a detailed description of selection process as well as the factors that influence this process. In the fourth chapter we refer to the modern methods of recruitment and selection, e-recruitment and social media. In addition, future developments in the field of recruitment and selection process are made.

In the fifth and sixth chapters of the dissertation, we focus on recruitment and selection process in tourism companies and telecommunications companies in Greece and a detailed description of the processes is given.

Finally, in the seventh chapter we come to some useful conclusions, about the similarities and differences in recruitment and selection process, as well as some issues for possible future investigation are presented.

**Keywords:** Human resources, recruitment, selection, tourist companies, telecommunications companies.

# Περιεχόμενα

|   |      |
|---|------|
| Ευχαριστίες .....   | ii   |
| Περίληψη .....  | iii  |
| Abstract .....  | iv   |
| Πίνακας Περιεχομένων .....  | v    |
| Κατάλογος Γραφημάτων .....  | vii  |
| Κατάλογος Πινάκων .....   | viii |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων .....  | ix   |
| Εισαγωγή .....  | 01   |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....                  | 03   |
| 1.1 Ορισμός διοίκησης προσωπικού .....  | 03   |
| 1.2 Αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού .....                                 | 03   |
| 1.3 Στόχος της διοίκησης προσωπικού .....                                       | 06   |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....                                 | 09   |
| 2.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού .....  | 09   |
| 2.2 Πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού .....                              | 09   |
| 2.2.1 Εσωτερική προσέλκυση προσωπικού .....                                     | 11   |
| 2.2.1.1 Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού .....                   | 13   |
| 2.2.1.2 Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού .....                   | 14   |
| 2.2.2 Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού .....                                     | 16   |
| 2.2.2.1 Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού .....                   | 18   |
| 2.2.2.2 Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού .....                   | 19   |
| 2.3 Στόχοι προσέλκυσης προσωπικού .....   | 21   |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> .....                                    | 23   |
| 3.1 Ορισμός επιλογής προσωπικού .....   | 23   |
| 3.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού .....  | 23   |
| 3.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού .....       | 27   |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b> ..... | 30   |
| 4.1 Σύγχρονες πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού .....               | 30   |
| 4.1.1 Ηλεκτρονική προσέλκυση (e-recruitment) .....                              | 30   |
| 4.1.2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) .....                            | 32   |

|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 4.2  | Μελλοντικές εξελίξεις στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ..... | 34        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ</b> |  |           |
| <b>ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>                      |  | <b>37</b> |
| 5.1  | Τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα .....                         | 37        |
| 5.2  | Προσέλκυση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....          | 37        |
| 5.3  | Επιλογή προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις .....             | 39        |
| 5.4  | Το σχέδιο των επτά σημείων .....                                   | 43        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ</b> |  |           |
| <b>ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ .....</b>                |  | <b>46</b> |
| 6.1  | Εταιρίες τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα .....  | 46        |
| 6.2  | Προσέλκυση προσωπικού στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις .....    | 47        |
| 6.3  | Επιλογή προσωπικού στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις .....       | 50        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>                     |  | <b>54</b> |
| 7.1  | Συμπεράσματα .....   | 54        |
| 7.2  | Περιορισμοί που διέπουν τη διπλωματική εργασία .....               | 55        |
| 7.3  | Θέματα για μελλοντική διερεύνηση .....                             | 56        |
| <b>Βιβλιογραφία</b>  |  |           |
|  | Ξενόγλωσση .....   | 57        |
|  | Ελληνική .....   | 69        |
|  | Διαδίκτυο .....  | 72        |

# Εισαγωγή

## α. Σκοπός της εργασίας

Ο σκοπός αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να μελετηθεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ειδικότερα, θα μελετηθεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες στην Ελλάδα.

Η συγκεκριμένη εργασία έχει ως στόχο τη μελέτη της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τις πηγές και τις μεθόδους προσέλκυσης (εσωτερικής ή εξωτερικής προέλευσης), εστιάζοντας στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα κάθε επιλογής, στους παράγοντες που επηρεάζουν την συνολική διαδικασία. Αναλύονται οι σύγχρονες τάσεις ηλεκτρονικής προσέλκυσης προσωπικού και ο καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζουν στις μέρες μας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Τέλος, γίνεται ειδική αναφορά στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων που εφαρμόζουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα.

## β. Μεθοδολογία και προσδοκώμενα αποτελέσματα

Η μεθοδολογική προσέγγιση της διπλωματικής εργασίας είναι βιβλιογραφική επισκόπηση των μελετών, βιβλίων, άρθρων από έγκυρα διεθνή επιστημονικά περιοδικά από πρωτογενής και δευτερογενής πηγές. Ως προσδοκώμενα αποτελέσματα περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση των βασικών εννοιών της διοίκησης προσωπικού και της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού καθώς και η περιγραφή των σύγχρονων τάσεων σε αυτό τον τομέα. Ειδικότερα, θα περιγραφεί η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες για να εξαχθούν συμπεράσματα για τις ομοιότητες και τις διαφορές στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού για κάθε ξεχωριστό επιχειρηματικό τομέα.

## γ. Ερευνητικά ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα στα οποία προσδοκά η εργασία να απαντήσει είναι:



- Ποιες είναι οι βασικές έννοιες της διοίκησης προσωπικού;
- Τι είναι προσέλκυση προσωπικού και ποιες μέθοδοι εφαρμόζονται;
- Τι είναι επιλογή προσωπικού και ποια διαδικασία και στάδια περιλαμβάνει;
- Ποιες είναι οι σύγχρονες τάσεις στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού;
- Πως διενεργείται η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση;
  - Πως διενεργείται η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού σε μια τηλεπικοινωνιακή εταιρεία;
  - Ποιες ομοιότητες και ποιες διαφορές παρουσιάζουν αυτές οι δύο διαδικασίες ανάλογα με τον επαγγελματικό κλάδο;

Με την παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία σκιαγραφούνται ορισμένες μόνο πτυχές του πολύπλευρου θέματος της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Υπάρχουν και άλλες διαστάσεις και πτυχές του θέματος όπως είναι η οικονομική, η κοινωνική, η εκπαιδευτική κλπ. Το θέμα μας δεν μπορεί να ιδωθεί και να αντιμετωπιστεί μονόπλευρα. Είναι πολυδιάστατο και μόνο η ολιστική προσέγγιση μπορεί να το περιγράψει επαρκώς.

Τέλος, προκύπτουν και πολλά ερωτήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης όπως :

- Ποιες είναι οι διαφοροποιήσεις στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών;
- Πόσο έχει επηρεάσει η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στις επιχειρήσεις; Τι αρνητικές συνέπειες παρουσιάζει αυτή η πρακτική;
- Πως θα επηρεάσουν οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης και των δοκιμασιών δεξιοτήτων των υποψηφίων, τη διαδικασία επιλογής προσωπικού; Πόσο θα περιοριστεί η σημασία της κρίσης και της διαίσθησης του ανθρώπου;
- Πόσο διαφοροποιούνται οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ανάλογα με τον επαγγελματικό κλάδο και τον ειδικό χαρακτήρα κάθε επιχείρησης;

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 1.1 Ορισμός διοίκησης προσωπικού

Υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι ορισμοί για την διοίκηση προσωπικού ή ανθρωπίνου δυναμικού ή ανθρώπινων πόρων στην σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία. Ουσιαστικά, η αναγνώριση της αξίας και της σπουδαιότητας της διοίκησης προσωπικού για την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι παλαιότερη από την προσπάθεια ορισμού της έννοιας «διοίκηση προσωπικού» (Guest, 1997; Guest, Wright and Paauwe, 2013).

Σύμφωνα με έναν πρώτο ορισμό η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Human Resources Management – HRM) είναι η διαδικασία διοίκησης ανθρώπων μέσα στο πλαίσιο ενός συγκεκριμένου οργανισμού με έναν δομημένο και ενδεδειγμένο τρόπο (Gidhwani, 2015).

Ένας δεύτερος ορισμός προσδίδει μια διαφορετική διάσταση, καθορίζοντας τη διοίκηση προσωπικού στο πλαίσιο της μακροχρόνιας σχέσης που αναπτύσσεται μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού ή της επιχείρησης και των εργαζομένων (Nishii and Wright, 2008).

Τη σημερινή εποχή έχει γίνει ευρέως κατανοητό, ότι η διοίκηση προσωπικού πρέπει να είναι ανθρωποκεντρική. Τα ανθρώπινα μυαλά που απασχολεί μια επιχείρηση είναι το μεγαλύτερο της κεφάλαιο και πλεονέκτημα. Απώτερος στόχος για την επιχείρηση δεν είναι μόνο η κερδοφορία και η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της, αλλά και η δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών για την βελτίωση και αυτοπραγμάτωση των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτήν (Νικολάου, 2009).

### 1.2 Αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού

Η διοίκηση του προσωπικού περιλαμβάνει ένα πλήθος δράσεων και ενεργειών σχετικές με το προσωπικό, που είναι :

- Στρατηγικός προγραμματισμός και σχεδιασμός του προσωπικού. Κύριος στόχος αυτής της δράσης είναι ο προγραμματισμός στελέχωσης των θέσεων

εργασίας που θα προκύψουν στην εταιρεία, η ενθάρρυνση της κινητικότητας των εργαζομένων εντός του πλαισίου της εταιρείας καθώς και η συνεχής διερεύνηση και παρακολούθηση της ευρύτερης αγοράς εργασίας.

- Ανάλυση της θέσης εργασίας. Σκοπός της ανάλυσης θέσης εργασίας είναι η λεπτομερής περιγραφή των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων που θα έχει ο εργαζόμενος. Ταυτόχρονα, πρέπει να προσδιοριστούν αναλυτικά και λεπτομερώς τα ουσιαστικά, τυπικά και ενισχυτικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού αφορά την εύρεση πιθανών υποψηφίων, ενώ στη διαδικασία της επιλογής καθορίζεται η μέθοδος και τα κριτήρια αξιολόγησης, έτσι ώστε να επιλεγεί το καλύτερο δυνατό προσωπικό.
- Εκπαίδευση και επιμόρφωση προσωπικού. Στη σύγχρονη εποχή με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας οι γνώσεις του χθες είναι πλέον παρωχημένες και το προσωπικό χρειάζεται συνεχώς εκπαίδευση σε νέες δεξιότητες καθώς και επιμόρφωση στις τρέχουσες εξελίξεις σχετικά με το εργασιακό του αντικείμενο. Το τμήμα προσωπικού διαβλέπει τις νέες εκπαιδευτικές δυνατότητες που αναφέρονται, επιλέγει τους κατάλληλους εκπαιδευτές για τους συγκεκριμένους εκπαιδευόμενους καθώς επίσης συντονίζει και την όλη εκπαιδευτική διαδικασία.
- Αξιολόγηση των εργαζομένων. Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη αισθήματος αξιοκρατίας και δικαιοσύνης σε όλο το προσωπικό, διαδραματίζει η περιοδική αξιολόγηση του. Καθορίζεται από το τμήμα προσωπικού η διαδικασία αξιολόγησης, τα αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης καθώς και η μέθοδος αξιολόγησης όλου του προσωπικού. Στα αποτελέσματα και στα συμπεράσματα της αξιολόγησης στηρίζεται το σύστημα προαγωγών, οικονομικών επιβραβεύσεων αλλά και η διάγνωση οργανωτικών δυσλειτουργιών, έτσι ώστε να ληφθούν τα αναγκαία διορθωτικά μέτρα.
- Αμοιβή και κίνητρα παραγωγικότητας. Από την διαμόρφωση του οργανογράμματος της δομής του οργανισμού ή της επιχείρησης, καθορίζονται οι οικονομικές απολαβές κάθε θέσης. Μετά την αξιολόγηση του προσωπικού και την επίτευξη συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων, καθορίζονται τα κίνητρα παραγωγικότητας (bonus).

- Προστασία της υγείας των εργαζομένων. Ως αναγνώριση ότι υπέρτατο αγαθό κάθε ανθρώπου είναι η υγεία, κάθε οργανισμός ή επιχείρηση λαμβάνει όλα τα αναγκαία μέτρα για να διασφαλίσει την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται με την διαμόρφωση των κατάλληλων υποδομών, την προμήθεια κατάλληλου εξοπλισμού αλλά και την εκπαίδευση του προσωπικού στη διαχείριση έκτακτων αναγκών (σεισμός) καθώς και τη συνεχή βελτίωση των εργασιακών συνθηκών έτσι ώστε να διαμορφώνεται ένας εργασιακός χώρος ψυχικά υγιών εργαζομένων.
- Διαβούλευση των εργασιακών σχέσεων. Το τμήμα προσωπικού ασχολείται με όλα τα γενικά και ειδικά θέματα που αφορούν το προσωπικό. Ως γενικά θέματα λογίζονται τα θέματα των αμοιβών, οι ασφαλιστικές εισφορές των εργαζομένων, οι άδειες κλπ. Ενώ ως ειδικά θέματα, λογίζονται οι ειδικές άδειες που δικαιούται το προσωπικό λόγω ειδικών συνθηκών (Covid-19) (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Συνοπτικά, η συνολική διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού περιγράφεται στον πίνακα 1.1

| Επιχείρηση   | Υποψήφιος  |
|--|--|
| Ύπαρξη κενής ή νέας θέσης  | Επιλογή επαγγέλματος και εκπαίδευσης                               |
| Διενέργεια ανάλυσης της θέσης εργασίας και προσπάθεια προγραμματισμού προσέλκυσης προσωπικού | Απόκτηση επαγγελματικής εμπειρίας                                  |
| Χρήση εξωτερικών και εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού                               | Αναζήτηση επαγγελματικών διεξόδων                                  |
| Αξιολόγηση υποψηφίων μέσω της διαδικασίας επιλογής προσωπικού                                | Αίτηση για εργασία   |
| Εντυπωσιασμός υποψηφίων  | Εντυπωσιασμός της εταιρείας κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού |
| Διεξαγωγή προσφοράς εργασίας   | Αξιολόγηση της προσφερόμενης θέσης                                 |

|  |                                       |
|--|---------------------------------------|
|  | εργασίας και της επιχείρησης          |
|  | Αποδοχή ή απόρριψη της θέσης εργασίας |

**Πίνακας 1** – Διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης προσωπικού

Πηγή : (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)

### 1.3 Στόχοι της διοίκησης προσωπικού

Βασικός στόχος της διοίκησης προσωπικού είναι η διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που διέπεται από τις αρχές της αξιοπρέπειας, της δικαιοσύνης και της αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων. Μέσα σε αυτό το κλίμα, θα επιτευχθεί η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού ή της επιχείρησης καθώς και η αυτοβελτίωση των εργαζομένων. (Πορφυρίδης, 2008).

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2004) κύριος στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η στελέχωση των κατάλληλων θέσεων εργασίας με την απόκτηση του κατάλληλου αριθμού προσωπικού, με τα κατάλληλα προσόντα, δεξιότητες και την απαιτούμενη επαγγελματική εμπειρία, τον κατάλληλο χρόνο και με το πιο συμφέρον, για την εταιρεία, κόστος.

Οι στόχοι της διοίκησης προσωπικού, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τέσσερις τομείς:

➤ **Οργανωτικό τομέα**

Το τμήμα προσωπικού παρέχει διοικητική υποστήριξη σε όλο το προσωπικό έτσι ώστε αυτό, απερίσπαστο από άλλα προβλήματα, να επαυξήσει την παραγωγικότητα του και να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης ή του οργανισμού.

➤ **Λειτουργικό τομέα**

Η στελέχωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού πρέπει να υποστηρίζεται από το αναγκαίο και απαραίτητο προσωπικό του τμήματος προσωπικού έτσι ώστε, να μπορούν να διευθετούνται επαρκώς όλα τα αναγκαία θέματα, διασφαλίζοντας τον λειτουργικό χαρακτήρα του τμήματος και της επιχείρησης εν γένει.

➤ Κοινωνικό τομέα

Η επιχείρηση πρέπει να προβάλλει το κοινωνικό πρόσωπο της ανταποκρινόμενη στις ηθικές, κοινωνικές, πολιτιστικές και οικονομικές προκλήσεις του κοινωνικού συνόλου.

➤ Προσωπικό τομέα

Η αυτοπραγμάτωση των εργαζομένων είναι βασικός στόχος του τμήματος προσωπικού. Στα πλαίσια αυτά κάθε καινοτόμος ιδέα, κάθε νέα πρόταση για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την επιμόρφωση του προσωπικού και την αύξηση της παραγωγικότητας, υποστηρίζεται και προωθείται από το τμήμα προσωπικού. Έτσι, το προσωπικό που απασχολεί η επιχείρηση γίνονται καλύτεροι εργαζόμενοι και καλύτεροι άνθρωποι. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).



**Εικόνα 1** - Στόχοι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

(Πηγή : <https://bit.ly/3r8V14t>)

Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor (2014) οι στόχοι της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (HRM) μπορούν να καθοριστούν ως εξής:

- Υποστηρίζουν τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς του σκοπούς, αναπτύσσοντας και εμπλέκοντας τις στρατηγικές ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες είναι ενσωματωμένες και σε πλήρη συνέργεια με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Συνεισφέρουν στην ανάπτυξη υψηλού επιπέδου εταιρικής κουλτούρας.

- Διασφαλίζει ότι ο οργανισμός διαθέτει τους κατάλληλα μορφωμένους, εκπαιδευμένους και διανοητικά προικισμένους ανθρώπους που χρειάζεται.
- Διαμορφώνει μια επικοινωνιακή σχέση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μέσα σε ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης.
- Ενθαρρύνει την εφαρμογή μιας ηθικής και ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 2.1 Ορισμός προσέλκυσης προσωπικού

Στη διεθνή βιβλιογραφία, απαντώνται πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί για την προσέλκυση – στρατολόγηση προσωπικού. Ο Armstrong (2003) ορίζει την προσέλκυση προσωπικού ως τη διαδικασία εντοπισμού και προσέλκυσης – στρατολόγησης κατάλληλου προσωπικού από έναν οργανισμό, έτσι ώστε να καλύψει τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας.

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι η προσέλκυση εργαζομένων μπορεί να ορισθεί ως η ενέργεια επηρεασμού ενός αριθμού και είδους υποψηφίων για μια θέση εργασίας, οι οποίοι παραμένουν στην δεξαμενή υποψηφίων, αποδεχόμενοι την προσφορά μιας θέσης εργασίας. (Breaugh, 2008).

Επίσης, ως κύριος σκοπός της προσέλκυσης υποψηφίων ορίζεται η επιλογή και τελικώς η πρόσληψη εργαζομένων με υψηλά ποιοτικά προσόντα καθώς και η προώθηση ανθρώπων με ιδιαίτερα χαρίσματα και υψηλές προοπτικές ανέλιξης στην ιεραρχία του οργανισμού. (Armstrong, 2003).

Οι Stonner et al (2009) τονίζουν ότι ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού είναι να παρέχει μια ομάδα υποψηφίων, επαρκές σε αριθμό και ποιότητα, έτσι ώστε να μπορεί η διοίκηση της επιχείρησης να επιλέξει τους εργαζόμενους που χρειάζεται.

Ο Branine (2008) σημειώνει ότι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων για μία θέση, δεν αποτελούσε ποτέ ιδιαίτερο πρόβλημα, αλλά η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αποτελεί πάντα το κύριο μέλημα των εργοδοτών. Οι Phillips και Guly (2015) τονίζουν ότι η επιτυχία ενός οργανισμού είναι συνυφασμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο της και ότι η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιβίωση του οργανισμού.

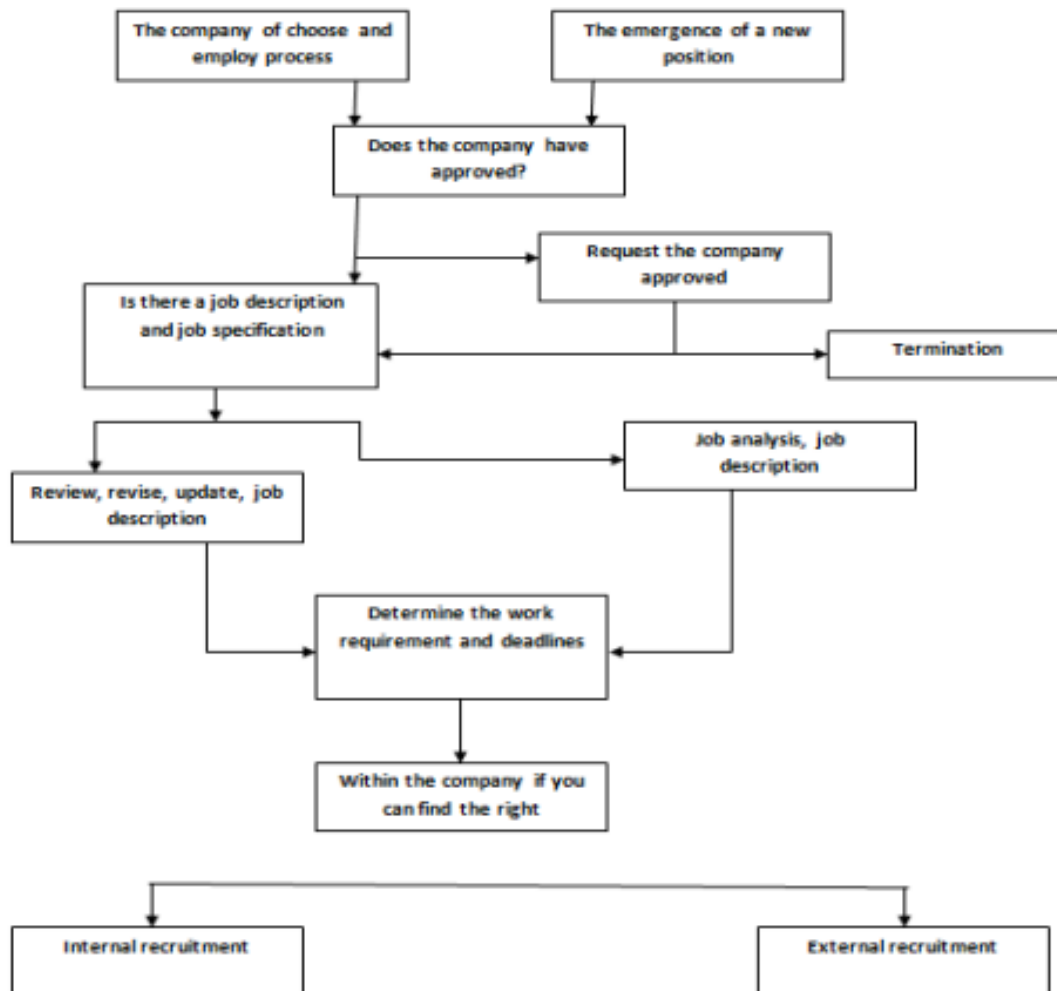
### 2.2 Πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού

Οι δυνάμενες πηγές προσέλκυσης προσωπικού για μια επιχείρηση είναι είτε εσωτερικές πηγές είτε εξωτερικές πηγές. (Χυτήρης, 2018). Με τον όρο εσωτερικές πηγές αναφέρεται η εσωτερική μετακίνηση ή προαγωγή ενός ατόμου το οποίο είναι ήδη



εργαζόμενο για την εταιρεία. Ενώ με τον όρο εξωτερικές πηγές αναφέρεται η εξεύρεση και προσέλκυση υποψηφίων από την ευρύτερη αγορά εργασίας ή και από άλλες εταιρείες. (Μουζά, 2013).

Σχηματικά, η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού φαίνεται στην εικόνα 2.



**Εικόνα 2** – Διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού

(Πηγή : Hamza et al., 2021).

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις επιλέγουν να εφαρμόσουν, ταυτόχρονα, το μεικτό σύστημα προσέλκυσης προσωπικού, δηλαδή και από εσωτερικές και από εξωτερικές πηγές. (Dosumu et al., 2021).

Είναι αναγκαίο να διευκρινιστεί ότι οι εν δυνάμει υποψήφιοι - εργαζόμενοι για έναν οργανισμό μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι

οι υποψήφιοι που αναζητούν ενεργά εργασία (active job-seekers). Η δεύτερη κατηγορία είναι οι υποψήφιοι που δεν αναζητούν άμεσα εργασία (passive job-seekers). Η δεύτερη κατηγορία αφορά ανθρώπους είτε που εργάζονται, είτε που για προσωπικούς, επαγγελματικούς ή άλλους λόγους την παρούσα χρονική περίοδο δεν αναζητούν εργασία. Η σημαντική διαφορά αυτών των δύο ομάδων υποψηφίων είναι ο τρόπος προσέγγισης και προσέλκυσης των. Η πρώτη κατηγορία υποψηφίων (active job-seekers) μπορεί να προσελκυθεί μέσω παθητικών μεθόδων προσέλκυσης δηλαδή μέσω αγγελίας σε κάποια ιστοσελίδα ή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή στον διαδικτυακό τόπο της εταιρείας. Ωστόσο, για την δεύτερη ομάδα υποψηφίων (passive job-seekers) οι μέθοδοι προσέλκυσης που προαναφέρθηκαν δεν είναι αποτελεσματικές, διότι αυτή η ομάδα υποψηφίων δεν αναζητά άμεσα εργασία. Συνεπώς, για να προσελκυθεί προσωπικό της δεύτερης ομάδας, απαιτούνται πιο ενεργητικές μέθοδοι προσέλκυσης. (Acikgoz, 2019).

Τέτοιες ενεργητικές μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού που δεν αναζητούν άμεσα εργασία (passive job-seekers), μπορεί να είναι μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media) και ειδικότερα μέσω του LinkedIn, διότι στο προφίλ κάθε ατόμου, περιλαμβάνονται πλήθος επαγγελματικών πληροφοριών που μπορούν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον μιας επιχείρησης (Acikgoz and Bergman, 2016).

### 2.2.1 Εσωτερική προσέλκυση προσωπικού

Η εσωτερική προσέλκυση προσωπικού δίνει τη δυνατότητα και την ευκαιρία για αναδιάρθρωση του προσωπικού, καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων ανθρωπίνων πόρων και ορθολογικότερη κατανομή του προσωπικού. Υπάρχουν απόψεις που υποστηρίζουν ότι η εσωτερική πηγή προσέλκυσης προσωπικού πρέπει να προηγείται της διερεύνησης προσωπικού από εξωτερική πηγή. (Armstrong, 2000). Ενώ αντίθετα, καταγράφονται διαφορετικές απόψεις που προκρίνουν την πολιτική ίσων ευκαιριών τόσο για τις εσωτερικές όσο και για τις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού. Σε πολλές περιπτώσεις, οι νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται, ανακοινώνονται δημόσια και το προσωπικό που εργάζεται ήδη στην εταιρεία έχει τη δυνατότητα υποβολής αίτησης μαζί με οποιονδήποτε άλλον υποψήφιο. (Uggerslev et al., 2012).

Οι μορφές που μπορεί να λάβει η εσωτερική προσέλκυση προσωπικού είναι:

✓ Προαγωγή

Η διαδικασία αυτή αναφέρεται στην αναβάθμιση ενός υφιστάμενου υπαλλήλου της εταιρείας σε νέα θέση, υψηλότερα στην ιεραρχία από αυτή που κατείχε προηγουμένως. Συνήθως η προαγωγή είναι απόρροια της επιτυχούς αξιολόγησης της απόδοσης του υπαλλήλου, ο οποίος κρίνεται ικανός και κατάλληλος να αναλάβει νέα και πιο απαιτητικά καθήκοντα. Παράλληλα, αυξάνονται οι απολαβές, η αμοιβή και οι ευθύνες του έναντι της επιχείρησης.

Η προαγωγή ενός επιτυχημένου στελέχους της εταιρείας με βάση αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, διαμορφώνει ψυχολογικό κίνητρο και για τους υπόλοιπους εργαζομένους και επαυξάνει το αίσθημα δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων. (Sherman, et al, 1998).

✓ Μετάθεση

Η οριζόντια μετατόπιση ενός εργαζομένου από το ένα γραφείο σε κάποιο άλλο, της ίδιας βαθμίδας ιεραρχίας καλείται μετάθεση εργαζομένου. Με τις μεταθέσεις γίνεται ορθολογικότερη κατανομή του προσωπικού σε τομείς και θέσεις που έχουν περισσότερη δουλειά και ανάγκη στελέχωσης με στελέχη ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων. (Keshav, 2013).

✓ Εσωτερική αγγελία εργασίας

Αφορά την εσωτερική δημοσιοποίηση της θέσης εργασίας προς το υφιστάμενο εργαζόμενο προσωπικό, προσφέροντας τους την δυνατότητα υποβολής αίτησης για κάλυψη της νέας θέσης. Αυτή η μορφή εσωτερικής προσέλκυσης εργασίας μειώνει το κόστος της πρόσληψης προσωπικού. (Keshav, 2013).

✓ Εξέλιξη – Σταδιοδρομία

Το τμήμα διοίκησης προσωπικού μιας επιχείρησης κοινοποιεί την δομή και οργάνωση της επιχείρησης, τα απαιτούμενα προσόντα και δεξιότητες κάθε οργανικής θέσης καθώς και άλλα πληροφοριακά στοιχεία σε όλο το προσωπικό. Επίσης, το ενημερώνει για τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που υπάρχουν και για τις δυνατότητες εξέλιξης και

σταδιοδρομίας στο πλαίσιο της εταιρείας. Στόχος είναι η διαμόρφωση ενός κλίματος αυτοβελτίωσης και εξέλιξης του προσωπικού, έτσι ώστε να ανέλθει στα ύπατα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης. (Karim et al, 2021).

✓ Παλαιότεροι εργαζόμενοι

Εργαζόμενοι που έχουν συνταξιοδοτηθεί ή έχουν εργασθεί γενικά παλαιότερα στην επιχείρηση και επί του παρόντος δεν εργάζονται, είναι μια ακόμη πηγή εσωτερικής προσέλκυσης. Πλεονέκτημα αυτής της μορφής προσέλκυσης αποτελεί, η άμεση ενσωμάτωση αυτών των εργαζομένων στην εταιρική κουλτούρα και ο μηδενισμός της περιόδου προσαρμογής του εργαζομένου. (Karim et al, 2021).

### 2.2.1.1 Πλεονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα που είναι:

❖ Παρακίνηση προσωπικού

Η προαγωγή ενός εργαζομένου σε ανώτερη θέση, αποτελεί επιβράβευση για τον εργαζόμενο και παράλληλα παρακινεί το υπόλοιπο προσωπικό και «δείχνει» το δρόμο για την εξέλιξη και ανέλιξη των εργαζομένων στην ιεραρχία της εταιρείας. Το ηθικό του προσωπικού βελτιώνεται διότι δίνεται σαφές παράδειγμα ότι οι άριστοι και αποτελεσματικοί υπάλληλοι επιβραβεύονται. Επίσης, η προϊστάμενος τους προέρχεται από την ίδια ομάδα εργαζομένων και έτσι επαυξάνεται το ομαδικό και συνεργατικό πνεύμα. (Adu-Darkoh, 2014).

❖ Διαμόρφωση μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης

Διαφαίνεται ότι πολιτική της επιχείρησης είναι η διαμόρφωση μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Γεγονός που φαίνεται έμπρακτα, με την διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού. Η σχέση αυτή βασίζεται στην αμοιβαία κατανόηση, αλληλοσεβασμό και στην αξιοπρέπεια (Sutherland and Canwell, 2008).

- ❖ Περιορισμός κόστους και χρόνου πρόσληψης  
Εφαρμόζοντας τη διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού, μειώνεται ο χρόνος που απαιτείται για συνεντεύξεις και διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης των υποψηφίων. Ταυτόχρονα, εξοικονομούνται χρήματα από τις διαφημίσεις, απασχόληση προσωπικού. (Keshav, 2013).
- ❖ Εταιρική κουλτούρα και αξίες  
Ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση γνωρίζει τους εταιρικούς στόχους, την οργανωτική και λειτουργική κουλτούρα της επιχείρησης και τις εσωτερικές διαδικασίες. Ενώ, ένας εξωτερικός υποψήφιος, δεν γνωρίζει και δεν είναι δεδομένο ότι θα μπορέσει να λειτουργήσει και να αποδώσει τα μέγιστα στο υφιστάμενο αξιακό περιβάλλον της εταιρείας. (Keshav, 2013).
- ❖ Λιγότερος χρόνος ενσωμάτωσης  
Ο απαιτούμενος χρόνος ενσωμάτωσης στο νέο του ρόλο για έναν ήδη εργαζόμενο της εταιρείας, είναι πολύ μικρότερος από ότι θα είναι για έναν εξωτερικό υποψήφιο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, εξοικονόμηση χρόνου και κόστους για την εταιρία. Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος νιώθει την ηθική ικανοποίηση ότι είναι άμεσα αποτελεσματικός και παραγωγικός. (Keshav, 2013).

### 2.2.1.2 Μειονεκτήματα εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα που είναι:

- Δημιουργία κλίματος δυσαρέσκειας  
Ενδέχεται να δημιουργηθεί στο προσωπικό της επιχείρησης, κλίμα δυσαρέσκειας διότι επιλέχθηκε ένα πρόσωπο που ήδη εργαζόταν στην εταιρεία και δεν επιλέχθηκε ένα άλλο πρόσωπο που και αυτό εργαζόταν στην επιχείρηση και θεωρείτο πιο άξιο και ικανό από το πρώτο (Sunderland and Canwell, 2008).
- Δημιουργία κενής θέσης εργασίας

Η επιλογή για προαγωγή ενός ήδη εργαζόμενου και η κάλυψη ανώτερης θέσης στην ιεραρχία της εταιρείας, ταυτόχρονα δημιουργούν μια νέα κενή θέση εργασίας χαμηλότερης βαθμίδας. Για να καλυφθεί αυτή η κενή θέση εργασίας πρέπει να ξεκινήσει η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ενός νέου εργαζομένου. (Keshav, 2013)

- Περιορισμένη λίστα υποψηφίων

Ένα σημαντικό αρνητικό στοιχείο στην διαδικασία εσωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων είναι η, εκ των πραγμάτων, περιορισμένη λίστα υποψηφίων, οι οποίοι πληρούν τα ουσιαστικά και τα τυπικά προσόντα για την υψηλότερης βαθμίδας θέση εργασίας, αλλά επίσης διαθέτουν και την ανάλογη επαγγελματική εμπειρία (Sunderland and Canwell, 2008).

- Διατήρηση παραδοσιακού συστήματος εξέλιξης

Η διατήρηση του παραδοσιακού συστήματος ιεραρχία και εξέλιξης των εργαζομένων στην επιχείρηση, μπορεί να δημιουργήσει στους εργαζομένους, την εσφαλμένη εντύπωση ότι κριτήριο για την προαγωγή και εξέλιξη τους, είναι μόνο ο χρόνος απασχόλησης στην εταιρεία και όχι η απόδοση και η αποτελεσματικότητα τους βάση των κριτηρίων αξιολόγησης (Keshav, 2013).

Συνοπτικά, η διαδικασία της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όπως φαίνονται στον πίνακα 2.

| <b>Εσωτερική προσέλκυση προσωπικού</b>      |                                  |
|---|----------------------------------|
| <b>Πλεονεκτήματα</b>                        | <b>Μειονεκτήματα</b>             |
| Παρακίνηση προσωπικού                       | Δημιουργία κλίματος δυσαρέσκειας |
| Διαμόρφωση μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης | Δημιουργία κενής θέσης εργασίας  |
| Περιορισμός κόστους και χρόνου              | Περιορισμένη λίστα υποψηφίων     |

|                              |  |
|------------------------------|--|
| πρόσληψης                    |  |
| Εταιρική κουλτούρα και αξίες | Διατήρηση παραδοσιακού συστήματος εξέλιξης |
| Λιγότερος χρόνος ενσωμάτωσης |  |

## Πίνακας 2 – Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

της εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Πηγή : (Mathis, Jackson and Valentine, 2016)

### 2.2.2 Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού

Η διαδικασία ανεύρεσης των κατάλληλων υποψηφίων από εξωτερικές πηγές, δηλαδή εκτός του στελεχιακού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης, καλείται εξωτερική προσέλκυση προσωπικού. Αυτή η διαδικασία είναι συνήθης όταν απαιτείται η πλήρωση κενών θέσεων χαμηλής βαθμίδας, όταν απαιτούνται πολύ εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες, τις οποίες δεν διαθέτει το υπάρχον εργαζόμενο προσωπικό και όταν απαιτείται η προσέλκυση προσωπικού με καινοτόμες και πρωτότυπες ιδέες. (Schermerhorn, 2020).

Η εξωτερική προσέλκυση προσωπικού αποτελεί τον κανόνα προσέλκυσης προσωπικού στις ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες, startup εταιρείες καθώς και επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (πληροφορικής, τηλεπικοινωνιών, τεχνητής νοημοσύνης κλπ). (Acikgoz, 2019).

Οι μορφές που μπορεί να λάβει η εξωτερική προσέλκυση προσωπικού είναι:

- ✓ Αγγελία

Η αγγελία αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις κοινοποιούν τις κενές θέσεις εργασίας τόσο στον έντυπο όσο και στον ηλεκτρονικό τύπο. Στις μέρες μας υπάρχουν και εξειδικευμένοι διαδικτυακοί τόποι που φιλοξενούν αγγελίες για συγκεκριμένες επαγγελματικές ομάδες. (Nel et al., 2009). Κάθε αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και περιεκτική, να είναι σαφές

το αντικείμενο της εργασίας και να περιγράφει επαρκώς τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα που πρέπει να έχει ο ενδιαφερόμενος. Τέλος, να καθορίζει τα στοιχεία επικοινωνίας με το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης. (Cherrington, 1995).

✓ Ηλεκτρονική προσέλκυση (e – recruitment)

Η εισδοχή της σύγχρονης τεχνολογίας στη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού οδήγησε στην δημιουργία της ηλεκτρονικής προσέλκυσης. Σύμφωνα με αυτή τη μορφή προσέλκυσης ο ενδιαφερόμενος καλείται να συμπληρώσει ένα ηλεκτρονικό έντυπο. Αποτελεί μια γρήγορη και χαμηλού κόστους μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού, η οποία ταυτόχρονα αναδεικνύει την εξωστρέφεια και την καινοτομία της εταιρείας. (Rotella, 2000). Όπως αναφέρει ο Carrelli (2001), το κόστος της ηλεκτρονικής προσέλκυσης ενός εργαζομένου εκτιμάται ότι είναι το ένα εικοστό του κόστους που θα επιβάρυνε την επιχείρηση για να προσελκύσει τον ίδιο εργαζόμενο μέσω των αγγελιών, διαφημίσεων και των άλλων παραδοσιακών μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού.

✓ Πανεπιστήμια και Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Τα πανεπιστήμια και γενικά τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν μια πολύ σημαντική πηγή εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού υψηλής μόρφωσης. Οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να προσελκύσουν νέους, ταλαντούχους και με όρεξη επιστήμονες που επιθυμούν να εργασθούν. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και τα γραφεία διασύνδεσης που είναι επιφορτισμένα με αυτό το ρόλο από πλευράς των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η διαδικασία αυτή είναι μια από τις πιο οικονομικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού. (Nel et al., 2009).

✓ Συστάσεις εργαζομένων

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο προσέλκυσης, οι υπάρχοντες εργαζόμενοι στην εταιρεία μπορούν να εισηγηθούν και να προτείνουν στην διοίκηση κάποιους υποψήφιους για την κάλυψη της κενής θέσης εργασίας. Αυτή η μέθοδος πλεονεκτεί στο γεγονός ότι διαμορφώνεται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, περιορίζεται ο χρόνος και το κόστος πρόσληψης του νέου εργαζομένου. (Nel et al., 2009).

✓ Δημόσια ή Ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας

Τα γραφεία εύρεσης εργασίας εξυπηρετούν και τους εργοδότες και τους εργαζόμενους. Θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν, ως ο ενδιάμεσος κρίκος που συνδέει τις επιχειρήσεις με την αγορά εργασίας. Η εταιρεία μπορεί να απευθυνθεί σε ένα γραφείο



εύρεσης εργατικού δυναμικού, το οποίο να διεξάγει όλη τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού και στο τέλος να παραδώσει μια λίστα υποψηφίων, για την δεδομένη θέση εργασίας, στην εταιρεία. Το γραφείο μπορεί να είναι ιδιωτικών συμφερόντων ή και δημόσιο (π.χ. ΟΑΕΔ). Μέσω των γραφείων αυτών, η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού μπορεί να γίνει σε σύντομο χρονικό διάστημα και να είναι ιδιαίτερα αποδοτική και αποτελεσματική. (Sims, 2002).

### 2.2.2.1 Πλεονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα που είναι:

- ❖ Εισαγωγή καινοτόμων ιδεών

Πολλές εταιρείες επιλέγουν, σκόπιμα, την εξωτερική προσέλκυση νέου προσωπικού επειδή οι εξωτερικοί υποψήφιοι δεν έχουν τον ίδιο τρόπο σκέψης, με έναν ήδη εργαζόμενο στην εταιρεία. Τα νέα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να σκεφτούν, να προτείνουν και να εισάγουν μια νέα ιδέα, έναν καινοτόμο τρόπο σκέψης που να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης. (Prabhu et al. 2020).

- ❖ Μεγαλύτερη λίστα υποψηφίων

Η διερεύνηση της εξωτερικής αγοράς εργασίας για την προσέλκυση υποψηφίων έχει ως αποτέλεσμα τη διαμόρφωση λίστας υποψηφίων πολυπληθέστερη και άρα είναι πιο πιθανόν να εξευρεθεί ο καταλληλότερος εργαζόμενος για την νέα θέση εργασίας. (Adu-Darkoh, 2014).

- ❖ Παγκόσμιο εργατικό δυναμικό

Το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης είναι η δυνατότητα που παρέχεται στην εταιρεία να προσελκύσει εργατικό δυναμικό, θεωρητικά, από όλον τον κόσμο. (Adu-Darkoh, 2014).

- ❖ Κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας

Η προσέλκυση και τελικά πρόσληψη ενός ταλαντούχου νέου

εργαζόμενου, μπορεί να παρακινήσει και τους υπόλοιπους εργαζομένους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα τους, με απώτερο στόχο την προαγωγή τους στα υψηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια της επιχείρησης. (Adu-Darkoh, 2014).

- ❖ Κίνητρο για προσέλκυση και άλλων επιτυχημένων στελεχών  
Η επιλογή ενός εξωτερικού υποψήφιου διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες και κλίμα για την περαιτέρω εξεύρεση άλλων επιτυχημένων και ειδικευμένων στελεχών, οι οποίοι θα δώσουν νέα ώθηση στο όραμα της εταιρείας και θα αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα της. (Adu-Darkoh, 2014).

#### 2.2.2.2 Μειονεκτήματα εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει σημαντικά μειονεκτήματα που είναι:

- Έλλειψη εκπαίδευσης  
Η μη εξεύρεση, από τη διοίκηση, κατάλληλου προσωπικού για προαγωγή και ο αντίστοιχος προσανατολισμός της σε εξωτερικές μορφές προσέλκυσης προσωπικού, μπορεί να εκληφθεί ως έλλειψη ενδιαφέροντος για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του υφισταμένου προσωπικού. Γεγονός το οποίο υποδεικνύει απαξίωση του εργατικού δυναμικού (Croy and Duggan, 2005).
- Αλλαγή εσωτερικού περιβάλλοντος  
Η πρόσληψη ενός νέου στελέχους από εξωτερική πηγή προσέλκυσης εργατικού δυναμικού και ειδικότερα όταν αυτό το στέλεχος είναι υψηλόβαθμο και απασχολείται στη διοίκηση της επιχείρησης, στην προσπάθεια του για αναμόρφωση και βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας, είναι πολύ πιθανόν να συναντήσει αντιδράσεις και επικρίσεις από τους ήδη εργαζομένους, δημιουργώντας έτσι ένα αρνητικό συναδερφικό κλίμα στην

εταιρεία (Croy and Duggan, 2005).

- Αποχώρηση από την εργασία

Ο συνδυασμός των δύο προαναφερθεισών μειονεκτημάτων μπορεί να οδηγήσει το υφιστάμενο προσωπικό της εταιρείας σε αυξημένο αριθμό αιτήσεων αποχώρησης, αν οι εργαζόμενοι καταλάβουν ότι τα περιθώρια εξέλιξης και αυτοβελτίωσης τους μέσα στα πλαίσια της εταιρείας είναι περιορισμένα (Croy and Duggan, 2005).

Συνοπτικά, η διαδικασία της εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού παρουσιάζει τα παρακάτω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, όπως φαίνονται στον πίνακα 3.

| <b>Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού</b>                 |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Πλεονεκτήματα</b>                                   | <b>Μειονεκτήματα</b>            |
| Εισαγωγή καινοτόμων ιδεών                              | Έλλειψη εκπαίδευσης             |
| Μεγαλύτερη λίστα υποψηφίων                             | Αλλαγή εσωτερικού περιβάλλοντος |
| Παγκόσμιο εργατικό δυναμικό                            | Αποχώρηση από την εργασία       |
| Κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητας                 |                                 |
| Κίνητρο για προσέλκυση και άλλων επιτυχημένων στελεχών |                                 |

**Πίνακας 3** – Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

της εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Πηγή : (Mathis, Jackson and Valentine, 2016)

## 2.3 Στόχοι προσέλκυσης προσωπικού

Οι κυριότεροι στόχοι της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού περιγράφονται παρακάτω:

- ✓ Οι εργαζόμενοι που τελικά θα προσληφθούν, να έχουν την ίδια φιλοσοφία με την γενικότερη εταιρική κουλτούρα, έτσι ώστε να συμβάλλουν αποφασιστικά στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας.
- ✓ Η όλη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης ενός εργαζομένου πρέπει να διακρίνεται από διαφάνεια, δικαιοσύνη και αμεροληψία. Έτσι, σε κάθε υποψήφιο να δημιουργείται το αίσθημα της αξιοκρατίας και να διασφαλίζεται το κύρος της επιχείρησης.
- ✓ Το πλήθος και η ποιότητα των υποψηφίων εργαζομένων που θα υποβάλλουν αίτηση πρόσληψης, είναι ένα δείγμα της επιτυχούς ή όχι διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού.
- ✓ Η επιχείρηση επιθυμεί να διαμορφώσει μια μακροχρόνια σχέση με τον εργαζόμενο. Μέσα από τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής το υποψήφιο προσωπικό πρέπει να αξιολογείται και να φιλτράρεται, έτσι ώστε να αποφεύγονται φαινόμενα βραχυχρόνιας παραμονής του νέου εργαζομένου στην εταιρεία.
- ✓ Η καταχώρηση των προσόντων και των ιδιαίτερων ταλέντων των υποψηφίων, βοηθά στην δημιουργία μιας βάσης δεδομένων υποψηφίων εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περίπτωση που προκύψει κάποια νέα θέση ή εκκενωθεί κάποια υφιστάμενη θέση εργασίας.
- ✓ Απόρροια της σύνταξης της προαναφερθείσας βάσης δεδομένων είναι και ο περιορισμός του απαιτούμενου χρόνου και άρα κόστους εξεύρεσης νέων εργαζομένων. Επίσης, οι καταγεγραμμένοι υποψήφιοι μπορεί να διαθέτουν προσόντα και δεξιότητες που δεν είναι βραχυπρόθεσμα αναγκαίες στην επιχείρηση αλλά μακροπρόθεσμα. Με αυτό τον τρόπο, διευκολύνεται ο στρατηγικός σχεδιασμός προσωπικού της εταιρείας.
- ✓ Μπορεί να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των διαφόρων πηγών προσέλκυσης και των διαφορετικών τεχνικών επιλογής προσωπικού συσχετίζοντας τα διαφορετικά είδη υποψηφίων εργαζομένων (Yu – Ru, 1999).

Σύμφωνα με τους Breaugh and Starke (2000), ένας κοινός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού πολλών εταιρειών, είναι να ενημερώσουν όσους περισσότερους υποψηφίους, που πληρούν τα προσόντα και να τους πείσουν να υποβάλλουν αίτηση για τη νέα θέση εργασίας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### 3.1 Ορισμός επιλογής προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού έπεται της προσέλκυσης – στρατολόγησης. Οι δύο διαδικασίες συνδέονται άρρηκτα μεταξύ τους, αλλά και παρουσιάζουν ουσιαστικές διαφορές.

Με τον όρο «επιλογή προσωπικού» περιγράφεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός επιλέγει, από μια μικρή λίστα υποψηφίων, το καταλληλότερο πρόσωπο, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής για την δεδομένη θέση εργασίας, δεδομένων πάντα των συνθηκών του ευρύτερου περιβάλλοντος (Armstrong, 2014).

Οι Mathis και Jackson (2006) ορίζουν την επιλογή εργατικού δυναμικού ως τη διαδικασία της επιλογής του πιο κατάλληλου υποψηφίου, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια, το καθηκοντολόγιο, τις ειδικές απαιτήσεις της εργασίας και το γενικότερο προφίλ της θέσης εργασίας.

Μια άλλη διάσταση της επιλογής προσωπικού προκρίνουν οι Stonner, Freeman και Gilbert (2000) κατά την οποία η διαδικασία επιλογής δεν είναι μονόπλευρη αλλά αμφίπλευρη. Η επιχείρηση επιλέγει, εάν θα προσφέρει τη θέση εργασίας στον υποψήφιο ή όχι και από την πλευρά του ο υποψήφιος επιλέγει, εάν θα τη δεχθεί ή όχι.

Κύριος σκοπός της διαδικασίας επιλογής είναι το συνταίριασμα των ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειρίας των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας με έναν δίκαιο και νόμιμο τρόπο (Robbins and Judge, 2013).

Επιπρόσθετα, η σωστή επιλογή προσωπικού πρέπει να περιλαμβάνει, την όσο το δυνατόν καλύτερη και ταχύτερη ενσωμάτωση του νέου εργαζόμενου στο κλίμα συνεργασίας και αλληλοϋποστήριξης της εταιρείας, αλλά και στην γενικότερη εταιρική κουλτούρα εν γένει (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

Η επιλογή εργατικού δυναμικού αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία λειτουργίας της επιχείρησης και έχει επιπτώσεις σε ατομική και εταιρικό επίπεδο καθώς και στο γενικότερο κοινωνικό σύνολο (Adu-Darkoh, 2014).

### 3.2 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Κάθε μορφή επιχείρησης διαμορφώνει, σύμφωνα με τις ανάγκες της, τη διαδικασία και τα στάδια επιλογής προσωπικού. Σε μεγάλες ή πολυεθνικές επιχειρήσεις μπορεί κάθε τμήμα να διαθέτει τη δική του, ξεχωριστή, διαδικασία επιλογής προσωπικού. (Karim et al., 2021). Σε γενικές γραμμές όμως, τα βασικά στάδια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι τα εξής:

⇒ Αρχική συνέντευξη

Η αρχική συνέντευξη είναι συνήθως ολιγόλεπτη και εστιάζει στο να περιορίσει τη λίστα των υποψηφίων, απορρίπτοντας τους υποψηφίους που δεν έχουν τα ουσιώδη προσόντα για τη θέση εργασίας. Σε αυτό το στάδιο αξιολογούνται η γενικότερη εμφάνιση και η δυνατότητα επικοινωνίας του υποψηφίου. Όσοι υποψήφιοι εγκριθούν συνεχίζουν στο επόμενο στάδιο. (Saviour et al, 2016).

⇒ Λήψη αιτήσεων και βιογραφικών

Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν την αίτηση για τη θέση εργασίας που τους ενδιαφέρει. Συνήθως, υποβάλλουν και το βιογραφικό τους σημείωμα στο οποίο αναφέρονται τα επαγγελματικά τους προσόντα, εκπαιδεύσεις, προϋπηρεσία, στοιχεία επικοινωνίας και άλλες χρήσιμες πληροφορίες. Πρέπει να τονισθεί, ότι δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη η εγκυρότητα των παρεχόμενων πληροφοριών από τους υποψηφίους. (Saviour et al, 2016).

⇒ Συστάσεις

Ο κύριος ρόλος των συστάσεων είναι για να επαληθευθούν οι πληροφορίες που παρέχει ο υποψήφιος σχετικά με την προϋπηρεσία του, τις σπουδές του και την γενικότερη επαγγελματική του κατάρτιση. Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της ειλικρίνειας του υποψηφίου. Σίγουρα ένας υποψήφιος που έχει αναφέρει εσκεμμένα ψευδή στοιχεία στο βιογραφικό του, δεν έχει πολλές πιθανότητες να επιλεγεί για να καλύψει τη θέση εργασίας. Οι συστατικές επιστολές που προσκομίζει ο ενδιαφερόμενος, έχουν μικρή βαρύτητα για την επιχείρηση. (Saviour et al, 2016). Όπως σημειώνει ο Cole (2002) οι δημόσιοι οργανισμοί λαμβάνουν τις συστάσεις πριν από τη διεξαγωγή της συνέντευξης, ενώ ο ιδιωτικός τομέας λαμβάνει τις συστάσεις μετά την συνέντευξη του ενδιαφερομένου.

⇒ Συνέντευξη

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η συνέντευξη του υποψηφίου με μέλη της διοίκησης της εταιρείας. Αυτή η πρακτική συναντάται ακόμα και στις πολύ μικρές επιχειρήσεις. Στο πλαίσιο της συνέντευξης, διεξάγεται ένας ειλικρινής διάλογος σχετικά με τα προσόντα και τα προσωπικά δεδομένα του υποψηφίου καθώς επίσης παρουσιάζονται αναλυτικά οι προσδοκίες και επιδιώξεις της διοίκησης από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Έχει παρατηρηθεί ότι η συνέντευξη, πιθανόν, να διέπεται από υποκειμενικότητα και στερεότυπα από πλευράς του εργοδότη. Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, περισσότερες γυναίκες επιλέγονται για βοηθητικές διοικητικές θέσεις και περισσότεροι άνδρες επιλέγονται για τεχνικές θέσεις. Τέλος, πολλοί εργοδότες επηρεάζονται από την εμφάνιση του υποψηφίου, γεγονός το οποίο δεν συνάδει με την γενικότερη επαγγελματική συμπεριφορά και αποδοτικότητα του υποψήφιου - εργαζομένου. (Saviour et al, 2016).

⇒ Δοκιμασίες δεξιοτήτων

Πολλές μεγάλες εταιρείες στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, εμπεριέχουν και την υποβολή των υποψηφίων σε διαφόρου είδους δοκιμασίες όπως νοημοσύνης, δεξιοτήτων, τεστ προσωπικότητας κλπ. Στόχος είναι η εξακρίβωση των ικανοτήτων και των δεξιοτεχνιών που διαθέτει ο υποψήφιος, οι οποίες είναι αναγκαίες για την επιτυχή ολοκλήρωση των επαγγελματικών καθηκόντων που προκύπτουν από την προσφερόμενη θέση εργασίας. (Saviour et al, 2016).

⇒ Ιατρικές εξετάσεις

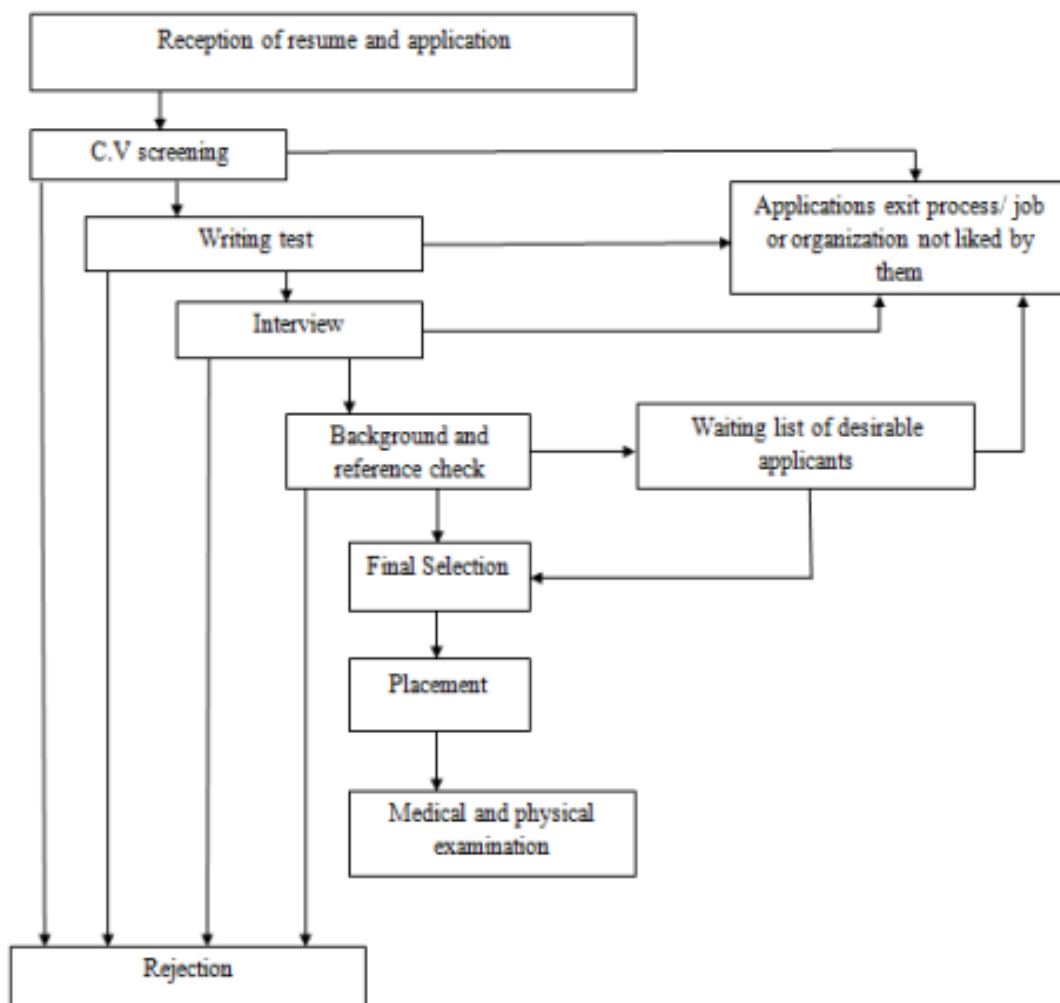
Η διεξαγωγή ιατρικών εξετάσεων των υποψηφίων διασφαλίζει την καλή υγεία των εργαζομένων. Ανάλογα το είδος της εργασίας και το μέγεθος της επιχείρησης, οι ιατρικές εξετάσεις στις οποίες υποβάλλεται ο υποψήφιος, μπορεί να διαφέρουν από τον απλό έλεγχο της γενικής φυσικής κατάστασης, μέχρι εξειδικευμένες ιατρικές εξετάσεις. Στόχος των ιατρικών εξετάσεων είναι η προστασία της υγείας όλων των εργαζομένων και η διασφάλιση ότι ο υποψήφιος διαθέτει τα φυσικά προσόντα για να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας που του προσφέρεται. (Saviour et al, 2016).



⇒ Τελική επιλογή από τη διοίκηση

Τελευταίο στάδιο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι η επιλογή από τη διοίκηση. Ο υποψήφιος αφού έχει διέλθει όλα τα προηγούμενα στάδια, πιθανόν να κληθεί για μια τελευταία συνέντευξη – συζήτηση με τη διοίκηση της εταιρείας. Σε αυτή οριστικοποιούνται η αμοιβή, το ωράριο, τυχόν πρόσθετα χρηματικά και μη κίνητρα παραγωγικότητας κλπ. (Saviour et al, 2016).

Σχηματικά, η διαδικασία επιλογής προσωπικού φαίνεται στην εικόνα 3.



**Εικόνα 3** – Διαδικασία επιλογής προσωπικού

(Πηγή : Hamza et al., 2021)

### 3.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορούν να ταξινομηθούν σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι:

#### I. Το είδος και το μέγεθος της εταιρείας

Το είδος και το μέγεθος της εταιρείας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν, εσωτερικά, τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν στρατηγική προσλήψεων, η οποία εκφράζεται τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα, με συγκεκριμένα μέτρα και δράσεις προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι μικρές επιχειρήσεις διαθέτουν ένα απλό και στοιχειώδες σύστημα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. (Acikgoz, 2019).

#### II. Εφαρμοζόμενη πολιτική

Η εφαρμοζόμενη πολιτική προσλήψεων στην επιχείρηση καθορίζει τις προτεραιότητες και την πηγή προσέλκυσης υποψηφίων. Δηλαδή, αν θα είναι από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές. Παράλληλα, καθορίζονται οι αντικειμενικοί στόχοι και διαμορφώνεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο διεξάγεται η διαδικασία της προσέλκυσης ανθρωπίνου δυναμικού (Recruitment and Selection, 2016).

#### III. Κύρος της επιχείρησης

Σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει θετικά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι το κύρος, το όνομα και η αναγνωρισιμότητα της επιχείρησης. Δημοφιλείς εταιρείες που έχουν καλή φήμη στην αγορά εργασίας, προσελκύουν πολλούς και κατηρτισμένους υποψηφίους. Το σύγχρονο εταιρικό προφίλ, το πρόγραμμα κοινωνικής ευθύνης και η επιτυχής επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας διαμορφώνουν τις κατάλληλες συνθήκες έτσι ώστε η εταιρεία να προσελκύσει τους πιο ταλαντούχους και φιλόδοξους εργαζόμενους (Acikgoz, 2019; Robinson, 2003).

Οι Turban και Cable (2003), διαπίστωσαν ότι επιχειρήσεις με υψηλή φήμη και κύρος, είχαν πολλούς υποψηφίους μέσω των γραφείων διασύνδεσης από δύο

πανεπιστήμια. Επίσης, αυτοί οι υποψήφιοι ήταν σπουδαστές με υψηλούς βαθμούς, διαμορφώνοντας παράλληλα μια δεξαμενή υποψηφίων, πιθανόν για μελλοντική χρήση, με προσόντα πάνω από το μέσο όρο των άλλων υποψηφίων.

#### IV. Κύρος της θέσης εργασίας

Σε συνέχεια του κύρους της εταιρείας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και το κύρος της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Μια θέση εργασίας υψηλόβαθμου στελέχους σε επιτυχημένη εταιρεία που θεωρείται ηγέτιδα στον τομέα της, με υψηλές απολαβές, επιπρόσθετα χρηματικά και όχι μόνο κίνητρα παραγωγικότητας, δυνατότητα προαγωγής και σταδιοδρομίας θα προσελκύσει πολλά έμπειρα, φιλόδοξα και επιτυχημένα στελέχη. (Acikgoz, 2019).

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι:

##### 1. Δημογραφικά στοιχεία

Τα δημογραφικά στοιχεία των εν δυνάμει εργαζομένων στη εταιρεία έχουν σχέση με το φύλλο, την ηλικία, την μόρφωση, την επαγγελματική κατάρτιση, την οικονομική κατάσταση (Newman and Lyon, 2009).

##### 2. Κατάσταση αγοράς εργασίας – Ποσοστά ανεργίας

Η κατάσταση στην αγορά εργασίας και το ποσοστό ανεργίας του εργατικού δυναμικού, διαμορφώνουν τις συνθήκες μέσα στις οποίες διεξάγονται οι διαδικασίες της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Εάν το ποσοστό ανεργίας είναι υψηλό, κάθε νέα θέση εργασίας θα προσελκύσει μεγάλο αριθμό υποψηφίων, η διαδικασία θα είναι πιο σύντομη και ο υποψήφιος που θα επιλεγεί θα διαθέτει περισσότερα προσόντα από ότι η θέση εργασίας απαιτεί.. Αντίθετα, όταν το ποσοστό ανεργίας είναι χαμηλό, κάθε νέα θέση εργασίας θα προσελκύσει περιορισμένο αριθμό υποψηφίων και πιθανόν να μην βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος που να πληροί όλα τα απαιτούμενα προσόντα (Acikgoz, 2019).

##### 3. Θεσμικό πλαίσιο

Το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διαμορφώνει το εργατικό δίκαιο κάθε χώρας είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας. Ο κατώτατος μισθός, οι ασφαλιστικές εισφορές (εργαζόμενου και επιχείρησης), το καθεστώς αδειών, η τήρηση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων διαμορφώνονται από τις κυβερνήσεις και επηρεάζουν όλες τις επιχειρήσεις που έχουν έδρα στη χώρα (Recruitment and Selection, 2016).

#### 4. Ανταγωνισμός εταιρειών

Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα δραστηριοτήτων, ανταγωνίζονται και προσπαθούν να προσελκύσουν αποδεδειγμένα επιτυχημένα στελέχη από άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, προσφέροντας προνομιακά και ελκυστικά πακέτα αμοιβών, με απώτερο στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους. (Recruitment and Selection, 2016).

#### 5. Πολιτική ίσων ευκαιριών

Πρέπει να παρέχονται ίσες ευκαιρίες απασχόλησης σε όλους τους ανθρώπους ανεξαρτήτως φύλου, χρώματος δέρματος, θρησκευμάτων, καταγωγής και γενικότερα η όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής πρέπει να διέπεται από αξιοκρατία και δικαιοσύνη (Recruitment and Selection, 2016).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **4.1 Σύγχρονες πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού**

Την σημερινή εποχή, η ανάπτυξη του διαδικτύου και της άμεσης επικοινωνίας έχει διευκολύνει και έχει επιταχύνει τους ρυθμούς που εξελίσσεται η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων υποστηρίζεται πλέον από πολλά ψηφιακά εργαλεία, ιστοσελίδες, πλατφόρμες που κάνουν την όλη διαδικασία ταχύτερη, πιο αποδοτική και πιο αποτελεσματική (Dhabuwala and Pitroda, 2021). Θα αναφερθούμε στις επόμενες παραγράφους στην ηλεκτρονική προσέλκυση υποψηφίων καθώς και στην προσέλκυση μέσω των κοινωνικών δικτύων.

#### **4.1.1 Ηλεκτρονική προσέλκυση (e-recruitment)**

Ηλεκτρονική προσέλκυση προσωπικού είναι η διαδικασία προσέλκυσης που διεξάγει ένας οργανισμός μέσω ηλεκτρονικών μέσων και εφαρμογών διαδικτύου, όπως είναι η ιστοσελίδα του οργανισμού στο διαδίκτυο ή άλλες σχετικές επαγγελματικές ηλεκτρονικές πλατφόρμες (Kerrin and Kettley, 2003). Οι Akila, Vasantha και Thirumagal (2020) περιγράφουν την ηλεκτρονική προσέλκυση ως τη διαδικασία πρόσληψης του κατάλληλου υποψηφίου για την πλήρωση μίας κενής θέσης εργασίας, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικές εφαρμογές και άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που υπάρχουν στο διαδίκτυο, με στόχο να απευθυνθείς σε μεγάλο αριθμό ανθρώπων που αναζητούν εργασία και να μπορέσει να προσλάβει το καλύτερο ταλέντο, με το μικρότερο δυνατό κόστος σε σχέση με τις παραδοσιακές διαδικασίες προσέλκυσης προσωπικού μέσω φυσικής επαφής.

Ο κύριος σκοπός της ηλεκτρονικής προσέλκυσης είναι η δημιουργία των απαιτούμενων ηλεκτρονικών εργαλείων έτσι ώστε να δημοσιοποιήσει στους κατάλληλους υποψηφίους τις διαθέσιμες κενές θέσεις εργασίας, να παρακολουθεί την εξέλιξη της διαδικασίας προσέλκυσης και να διανέμει τις απαιτούμενες πληροφορίες. (Akila et al., 2020).

Μέσω της ηλεκτρονικής προσέλκυσης μπορεί να υλοποιηθεί όλος ο κύκλος δραστηριοτήτων που περιλαμβάνει αυτή η διαδικασία όπως η παρακολούθηση της διαδικασίας, η εύρεση πληροφοριών για τον υποψήφιο, η διαδικτυακή συνέντευξη καθώς

και η τελική πρόσληψη του. Η όλη διαδικασία χαρακτηρίζεται από ταχύτητα, ακρίβεια και αποτελεσματικότητα. (Akila et al., 2020).

Τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης προσωπικού είναι (Sayel, 2018) :

✓ Σχέση κόστους – οφέλους

Η δημοσιοποίηση κάποιας θέσης εργασίας στο διαδίκτυο είναι φθηνότερη και απλούστερη από να την δημοσιοποιήσεις σε εφημερίδες, περιοδικά και άλλα μέσα. Ειδικότερα στις μέρες μας, με την ραγδαία ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η καταχώρηση μιας αγγελίας, η κοινοποίηση της σε δεκάδες ή εκατοντάδες άλλους ανθρώπους είναι πολύ απλή και οικονομική διαδικασία. Ταυτόχρονα, και σχεδόν αμέσως, ο υποψήφιος βλέποντας την αγγελία για τη θέση εργασίας μπορεί άμεσα να εκδηλώσει ενδιαφέρον, να επικοινωνήσει με την εταιρεία και να υποβάλλει το βιογραφικό του.

✓ Ξεκάθαρη επικοινωνία

Στο διαδίκτυο δεν υπάρχει όριο λέξεων που μπορούν να δημοσιοποιηθούν, όπως συμβαίνει στις εφημερίδες. Έτσι, η επικοινωνία είναι πιο ξεκάθαρη και η περιγραφή της θέσης εργασίας πιο λεπτομερής. Επιπρόσθετα, μέσω της ηλεκτρονικής διαδικασίας, μπορεί άμεσα να γίνει μια επιλογή των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα, να μην συνεχίσουν στην υποβολή αίτησης για την θέση εργασίας.

✓ Μεγάλη λίστα υποψηφίων

Μέσω της ηλεκτρονικής προσέλκυσης υποψηφίων, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να δέχονται αιτήσεις από υποψηφίους, θεωρητικά από όλο τον κόσμο. Έτσι, οι πιθανότητες να βρουν το καταλληλότερο υποψήφιο αυξάνονται. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να διατηρούν στο αρχείο τους το βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων, με την σύμφωνη γνώμη τους, και να το ανασύρουν κάποια στιγμή στο μέλλον, όταν προκύψει κάποια νέα θέση εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία διαθέτει μια μεγάλη λίστα υποψηφίων για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών.

✓ Τυποποίηση αιτήσεων

Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη φόρμα αίτησης, η οποία διευκολύνει τη άμεση σύγκριση και διαλογή των υποψηφίων. Μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής είναι πολύ εύκολο και γρήγορο, να δημιουργηθεί μια

περιορισμένη λίστα υποψηφίων που πληρούν τα ουσιαστικά και τα προαιρετικά προσόντα για την θέση εργασίας.

✓ Ταχύτατη διεκπεραίωση

Πολύ σημαντικό πλεονέκτημα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης προσωπικού αποτελεί η ταχύτητα διεκπεραίωσης της όλης διαδικασίας. Η δημοσιοποίηση της αγγελίας για κάλυψη της θέσης εργασίας απαιτεί μερικά λεπτά. Ο υποψήφιος μπορεί άμεσα να συμπληρώσει την αίτηση ενδιαφέροντος και να αποστείλει το βιογραφικό του σημείωμα. Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν τα ουσιαστικά προσόντα για τη θέση εργασίας μπορούν άμεσα να εξαιρεθούν από τη συνέχιση της διαδικασίας και ταυτόχρονα να ενημερωθούν με προσωπικό μήνυμα για τους λόγους απόρριψης της αίτησης τους. Ταυτόχρονα, δημιουργείται μια περιορισμένη λίστα υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα. Όλα αυτά μπορούν να υλοποιηθούν μέσα σε λίγα λεπτά, ενώ με τον παραδοσιακό τρόπο, θα χρειαζόταν πολλές εργατοώρες για την μελέτη, διαλογή π.χ. 200 βιογραφικών σημειωμάτων.

Σύμφωνα με μελέτη του Recruit Works Institute (2021), κάθε χρόνο περίπου το 20% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού αναζητά νέα εργασία, κυρίως μέσω του διαδικτύου.

#### 4.1.2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media)

Ο όρος μέσα κοινωνικής δικτύωσης περιγράφει συλλογικά τις διάφορες εφαρμογές και πλατφόρμες που υπάρχουν στο διαδίκτυο και επιτρέπουν στον χρήστη να παράγει γραπτό λόγο, εικόνες, βίντεο κλπ., να τα μοιραστεί με άλλους χρήστες και να αλληλοεπιδράσει μαζί τους (Trkman and Trkman, 2018). Στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνονται ηλεκτρονικές εφαρμογές, κοινωνικά δίκτυα, εξειδικευμένες ιστοσελίδες, blogs κλπ. Η σημαντική αλλαγή που έφεραν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ότι μετέτρεψαν τον απλό χρήστη του διαδικτύου από παθητικό λήπτη πληροφοριών, σε ενεργό μέλος και διαμορφωτή του περιεχομένου του διαδικτύου (Hanna, Rohm and Crittenden, 2011; Kaplan and Haenlein, 2010; Mangold and Faulds, 2009). Χαρακτηριστικά, αναφέρεται ότι το 2020 πάνω από 3,6 δις άνθρωποι ήταν ενεργοί χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε όλο τον κόσμο. Ο αριθμός αυτός προβλέπεται να αυξηθεί και να αγγίξει τα 4,41 δις ανθρώπους μέχρι το τέλος του 2025 (Statistica, 2020).

Ο τρόπος επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ανθρώπων μεταβλήθηκε από την «ένας προς έναν» επικοινωνία, σε «πολλοί προς πολλούς» επικοινωνία. Διαμορφώθηκε, έτσι, ένα νέο κοινωνικό μοντέλο και ταυτόχρονα επηρεάστηκαν πάρα πολλές πτυχές της καθημερινότητας τους σύγχρονου ανθρώπου (Carlsson, 2010).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαδραματίζουν ένα όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων (Stoughton et al., 2015; Zide et al., 2014). Προηγούμενες έρευνες σημείωναν ότι πάνω από το 70% των διευθυντών διευθύνσεων προσωπικού εταιρειών, αναζητούσαν υποψήφιους για προσέλκυση μέσω κοινωνικών δικτύων, με πιο συχνό μέσο το Facebook. (Zhang et al., 2020). Στον τομέα της διοίκησης προσωπικού, θεωρείται πολύ σύγχρονη και καινοτόμα η ιδέα των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Η επιχείρηση μπορεί να ανιχνεύσει ταλέντα και παθητικούς υποψήφιους μέσω των κοινωνικών δικτύων. Από την άλλη πλευρά, ο υποψήφιος που αναζητά εργασία, μπορεί να προβάλλει τα προσόντα του και τις επιτυχίες του τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο όσο και σε αμιγώς επαγγελματικό πλαίσιο, διαμορφώνοντας ένα ψηφιακό βιογραφικό σημείωμα, το οποίο είναι πολύ ελκυστικό και πλήρως ενημερωμένο (Headworth, 2016).

Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες (Deloitte, 2017) η επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχει συνεχώς αυξητικές τάσεις, τόσο από πλευράς ανθρώπων που αναζητούν εργασία αλλά κυρίως από πλευράς επιχειρήσεων για την εξεύρεση των κατάλληλων στελεχών για επάνδρωση των κενών θέσεων εργασίας που προκύπτουν.

Η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρουσιάζει όλα τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η ηλεκτρονική προσέλκυση προσωπικού (e-recruitment) και επιπλέον :

✓ Υψηλού επιπέδου υποψήφιοι

Σύγχρονες μελέτες καταδεικνύουν ότι οι άνθρωποι που είναι ενεργοί στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι δραστήριοι, υψηλού μορφωτικού επιπέδου, φιλόδοξοι και καινοτόμοι. Ως υποψήφιοι για κάποια θέση εργασίας, αυτά τα άτομα χαρακτηρίζονται ως πιο παραγωγικά και αποδοτικά. Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν υποψηφίους υψηλών προδιαγραφών (Kwok and Muniz, 2021).

✓ Εξεύρεση παθητικών υποψηφίων



Μια ιδιαίτερα σημαντική δυνατότητα που παρέχει η προσέλκυση προσωπικού χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι η δυνατότητα εξεύρεσης παθητικών υποψηφίων. Δηλαδή, ανθρώπων που πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα και διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία, αλλά δεν αναζητούν εργασία επί του παρόντος, είτε γιατί εργάζονται ήδη, είτε για άλλους λόγους (προσωπικούς, εκπαιδευτικούς κλπ). Η προσφορά εργασίας και ενός δελεαστικού πακέτου αμοιβής και κινήτρων παραγωγικότητας, μπορεί να ωθήσει τον παθητικό υποψήφιο να αρχίσει να εξετάζει και να ξανασκέπτεται την προσφερόμενη θέση εργασίας (Headworth, 2016).

Ισχυρή απόδειξη της αποτελεσματικότητας των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην ανεύρεση και προσέλκυση επίλεκτων υποψηφίων είναι η συμφωνία, ύψους περίπου ενός εκατομμυρίου λιρών Αγγλίας, μεταξύ της Βρετανικής κυβέρνησης και του μέσου κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn, για την εξεύρεση νέων υποψηφίων σε ποικίλους «ειδικούς» ρόλους (<https://bit.ly/3Dar5r2>).

#### 4.2 Μελλοντικές εξελίξεις στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Η μετάβαση σε νέου είδους ψηφιακές επιχειρήσεις με την ολοένα και αυξανόμενη ψηφιοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών, οδηγεί στο μετασχηματισμό της ίδιας της φύσης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Keegan and Den Hartog, 2018). Οι εργαζόμενοι δεν είναι πλέον παθητικοί δέκτες των πρακτικών της διοίκησης προσωπικού, αλλά αντιθέτως μέσω των ατομικών επιδόσεων και ικανοτήτων τους (Kehoe and Han, 2020) προτείνουν, εισηγούνται και διαπραγματεύονται την εφαρμογή συγκεκριμένων πρακτικών διοίκησης προσωπικού. Έτσι, όλο και περισσότεροι δρώντες εμπλέκονται στη διοίκηση προσωπικού και αυτή η διαδικασία είναι δυναμικής φύσεως και όχι στατικής (Kehoe and Han, 2020).

Η σύγχρονη τάση στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, δεν εστιάζει πια μόνο στην ιεραρχία, τη δομή και την εξέλιξη των εργαζομένων αλλά ο ρόλος της διοίκησης επαναπροσδιορίζεται και περιλαμβάνει την παράλληλη επίτευξη των στόχων και προσδοκιών της επιχείρησης, την διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και την επίτευξη των κοινωνικών στόχων (Ren and Jackson, 2020). Η άποψη αυτή χαρακτηρίζεται δημοκρατική και ηθική (Arvidsson, 2011), διότι εμπλέκει εκτός από τους άμεσα ενδιαφερόμενους, εργοδότες, εργαζομένους, υψηλόβαθμα στελέχη της εταιρείας και τις οικογένειες των εργαζομένων και των εργοδοτών και το ευρύτερο κοινωνικό

σύνολο, μέρος του οποίου είναι και οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση (Cleveland et al., 2015).

Στις μέρες μας, ένα σημαντικό μέρος ερευνητών υποστηρίζουν ότι οι παραδοσιακές απόψεις για την διοίκηση προσωπικού δεν βρίσκουν πλέον πεδίο εφαρμογής. Για παράδειγμα, απουσιάζει η εφαρμογή παραδοσιακών πρακτικών διοίκησης προσωπικού (Nishii and Wright, 2008) σε οργανισμούς που έχουν ως σκοπό την ολοκλήρωση ενός σχεδίου (project-based organization) (Bredin and Soderlund, 2011), σε νεοφυής ή νεοσύστατες επιχειρήσεις (start-up) (Keating and Olivares, 2007) και σε επιχειρήσεις της gig οικονομίας (Meijerink and Keegan, 2019). Με τον όρο gig οικονομία, αναφερόμαστε σε οργανισμούς που απασχολούν ανεξάρτητους εργαζόμενους, για περιορισμένο χρονικό διάστημα ή για την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου (Gobinda and Avinash, 2020).

Η εισαγωγή της τεχνητής νοημοσύνης (Artificial Intelligence – AI) στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω κοινωνικών δικτύων δημιουργεί ηθικά διλήμματα και ανησυχίες και παράλληλα ενέχει τον κίνδυνο αύξησης της αναξιπιστίας του μέσου προσέλκυσης προσωπικού (Dwivedi et al., 2021). Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Luo et al., 2019) παρατηρήθηκε ότι η εμφάνιση αυτόματου συνομιλητή για παροχή βοήθειας, κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης μιας αίτησης για θέση εργασίας, αποθάρρυνε τους υποψηφίους να συνεχίσουν τη διαδικασία και έτσι περιορίζονταν οι πιθανότητες τελικά οι υποψήφιοι να υποβάλλουν αίτηση. Σε άλλη μελέτη (Esch and Mente, 2018) αποδείχθηκε ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν μόνο βίντεο στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να προσελκύσουν κάποιους υποψηφίους, παρόλο που αυτή η στρατηγική αρχικά χαρακτηρίστηκε ως μοντέρνα και πρωτοποριακή, τελικά οι υποψήφιοι δίσταζαν να υποβάλλουν αίτηση για αυτή τη θέση εργασίας.

Από την άλλη πλευρά, αναπτύσσονται ηλεκτρονικά συστήματα και εφαρμογές που βασίζονται σε αλγοριθμικά συστήματα που βοηθούν τους ανθρώπους να λαμβάνουν σωστότερες αποφάσεις. Επιστήμονες ανέπτυξαν ένα τέτοιο πρωτότυπο σύστημα για την ηλεκτρονική προσέλκυση υποψηφίων. Με αυτό το σύστημα, παρέχεται η δυνατότητα στους εργοδότες, να βλέπουν πέρα από την «επιφάνεια», και να πληροφορούνται πώς και γιατί οι υποψήφιοι βαθμολογούνται από το σύστημα αλγορίθμων. Πλεονεκτήματα του συστήματος ηλεκτρονικής προσέλκυσης μέσω αλγορίθμων είναι η αξιοπιστία, η διαφάνεια και η δικαιοσύνη που προσφέρει (Ogunniye et al., 2021).

Η πανδημία του Covid-19 έχει αλλάξει τη ζωή και τις συνήθειες όλων των ανθρώπων στον πλανήτη. Σημαντικές αλλαγές έχουν επέλθει στις επιχειρήσεις, στον τρόπο που απασχολούνται οι εργαζόμενοι καθώς και στην διοίκηση αυτών των εργαζομένων. Έτσι και η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων προσαρμόστηκε στα νέα δεδομένα, με εκτενή χρήση της εξ αποστάσεως συνέντευξης των υποψηφίων, μειώνοντας τις γεωγραφικές αποστάσεις και περιορίζοντας το κόστος και το χρόνο της συνολικής διαδικασίας. (Tracy et al., 2021).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **5.1 Τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα**

Ο τουρισμός αποτελεί τη «βαριά» βιομηχανία της ελληνικής οικονομίας και συνεισφέρει σημαντικά στην διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ). Οι τουριστικές επιχειρήσεις απασχολούν περίπου το 10% του εργατικού δυναμικού της χώρας (Buhalis, 2001). Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την επαύξηση της ανταγωνιστικότητας της (Phillips and Guly, 2015). Ειδικότερα για την τουριστική επιχείρηση, που το προσωπικό της βρίσκεται σε άμεση σχέση με τον πελάτη, η γενικότερη στάση και συμπεριφορά του διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση ή στην μη ικανοποίηση του πελάτη. Συνεπώς και η γενικότερη επιτυχία ή η αποτυχία της τουριστικής επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με το προσωπικό της. Το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνει τις τουριστικές επιχειρήσεις αποτελεί μια πολύ ευαίσθητη και καθοριστική παράμετρο για την επιτυχία της επιχείρησης (Zoriatidis and Constanti, 2011; Nickson, 2007). Επιπλέον, το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από έντονο εγχώριο αλλά και διεθνή ανταγωνισμό. Συνεπώς, η προσεκτική και επιτυχημένη επιλογή του προσωπικού είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία και τη βιωσιμότητα της τουριστικής επιχείρησης (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

### **5.2 Προσέλκυση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις**

Οι τουριστικές επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να έχουν σταθερές σχέσεις με το προσωπικό που απασχολούν (Λαλούμης, 2015). Η διαδικασία προσέλκυσης και ανεύρεσης προσωπικού αυξάνει το κόστος της επιχείρησης και είναι σπατάλη χρόνου. (Lock, 2007). Επιπρόσθετα, η σταθερή σχέση επιχείρησης και εργαζομένων έχει θετικό αντίκτυπο και στους πελάτες, που βλέπουν το προσωπικό που τους εξυπηρετεί να είναι κάθε χρόνο το ίδιο, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται ένα αίσθημα οικειότητας και εμπιστοσύνης (Merinero-Rodriguez and Pulido-Fernandez, 2016).

Εξαιτίας όμως της εποχικότητας του τουρισμού είναι απαραίτητη η προσέλκυση

πρόσθετου προσωπικού κυρίως κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου, από τον Απρίλιο μέχρι τον Οκτώβριο. Στην Ελλάδα, το ένα τρίτο των τουριστικών επιχειρήσεων λειτουργούν τη θερινή περίοδο. Το φαινόμενο της αύξησης της ζήτησης προσωπικού που να διαθέτει και τα ανάλογα ποιοτικά χαρακτηριστικά, εκδηλώνεται κυρίως τους μήνες Φεβρουάριο και Μάρτιο, πριν από την έναρξη της θερινής σεζόν (Λαλούμης, 2015).

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα κυρίως λόγω του ποικίλου και μεγάλου εύρους παροχής υπηρεσιών που προφέρουν οι επιχειρήσεις αυτού του είδους (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

Η επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων για την στελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων θα οδηγήσει στην επιλογή του «ιδανικού» εργαζόμενου για κάθε θέση εργασίας, ο οποίος διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Είναι παραγωγικότερος.
- ✓ Προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες της θέσης εργασίας καθώς επίσης παρουσιάζει καινοτόμες ιδέες και λύσεις για αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- ✓ Είναι ευσυνείδητος και δεν είναι ανάγκη να έχει κάποιον να τον επιβλέπει.
- ✓ Διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες και χρειάζεται περιορισμένη εκπαίδευση.
- ✓ Είναι συνεπής στα καθήκοντα του και προσπαθεί να «χτίσει» μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ της διοίκησης της επιχείρησης και του προσώπου του.
- ✓ Έχει φιλοδοξίες και θα προσπαθήσει να εξελιχθεί στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας της επιχείρησης. (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

Για τις τουριστικές επιχειρήσεις, οι συνήθεις μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι:

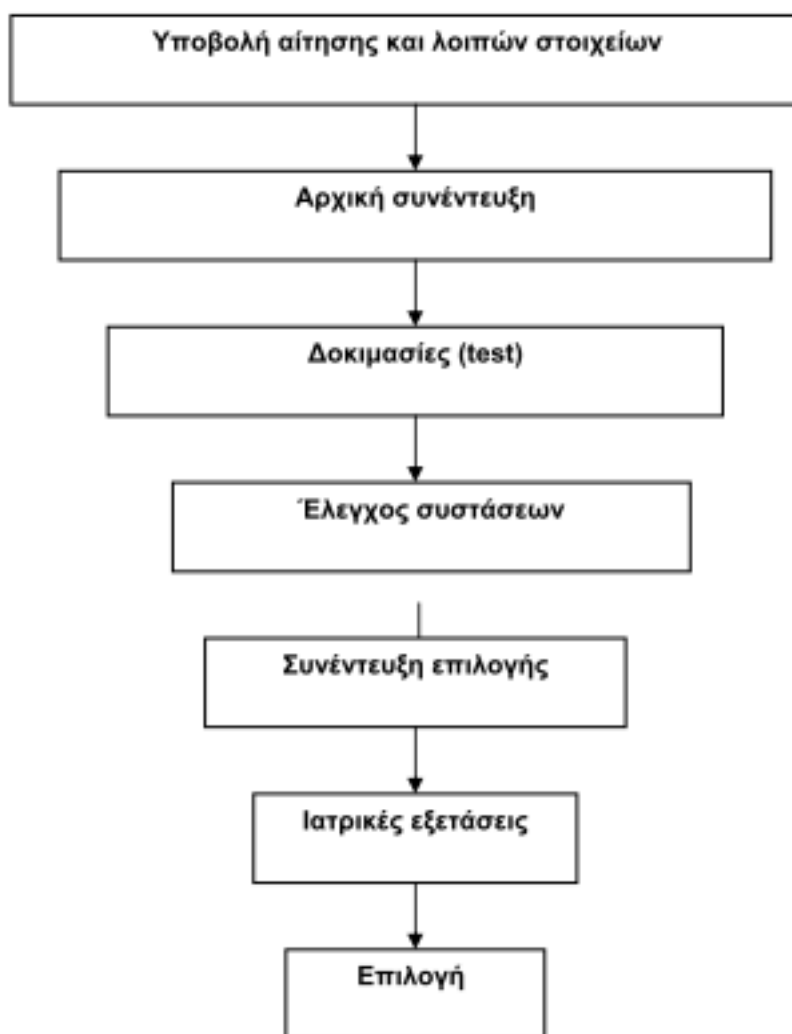
- Συστάσεις από το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα (Ρούσσο, 2017) το προσωπικό που προσελκύεται σε μια τουριστική επιχείρηση (ξενοδοχείο) είναι σε μεγάλο ποσοστό (75%) από την τοπική αγορά εργασίας. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, οι προτάσεις και συστάσεις των εργαζομένων διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Ταυτόχρονα, διαμορφώνεται

ένα ευχάριστο περιβάλλον διότι οι εργαζόμενοι «συμμετέχουν» και προτείνουν στη διοίκηση της επιχείρησης και η πρόταση τους εισακούγεται. Έτσι, μειώνεται ο χρόνος και το γενικότερο κόστος προσέλκυσης προσωπικού (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

- Άμεση επαφή με εκπαιδευτικούς φορείς (Δημόσιες ή Ιδιωτικές σχολές τουριστικών επαγγελμάτων). Η προσέλκυση σπουδαστών από σχολές τουριστικών επαγγελμάτων παρέχει μια μεγάλη «δεξαμενή» υποψηφίων, οι οποίοι μπορεί να μην διαθέτουν εμπειρία αλλά σίγουρα διαθέτουν θεωρητική μόρφωση και όρεξη για δουλειά και φιλοδοξία για εξέλιξη (Nel et al., 2009).
- Αγγελίες σε ειδικές ιστοσελίδες και έντυπα. Η καταχώριση αγγελίας αποτελεί μια συνήθη πρακτική για την προσέλκυση έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού (Cherrington, 1995).
- Δημόσια ή Ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας. Τα γραφεία εύρεσης εργασίας χρησιμοποιούνται από τις τουριστικές επιχειρήσεις για να προσελκύσουν κυρίως ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό καθώς η επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από μια μεγάλη δεξαμενή υποψηφίων, έτσι ώστε να επιλέξει τον καταλληλότερο για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (Sims, 2002).
- Εξειδικευμένα Ιδιωτικά γραφεία συμβούλων. Σε αυτά τα γραφεία οι τουριστικές επιχειρήσεις προσφεύγουν, έναντι σημαντικής αμοιβής, για την εξεύρεση και προσέλκυση έμπειρων, ικανών και επιτυχημένων στελεχών τουριστικών επιχειρήσεων, κυρίως για την πλήρωση υψηλόβαθμων θέσεων (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

### 5.3 Επιλογή προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να διαφοροποιηθεί ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιχείρησης (Okumus et al., 2019). Στην εικόνα 4 παρουσιάζεται η διάρθρωση μιας «τυπικής» διαδικασίας επιλογής προσωπικού για μια μικρή ελληνική τουριστική επιχείρηση.



**Εικόνα 4** – Στάδια μιας «τυπικής» διαδικασίας επιλογής προσωπικού

(Πηγή : Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

Για τις τουριστικές επιχειρήσεις, η συνήθης διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει:

- Υποβολή αίτησης

Ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει ένα τυποποιημένο έντυπο αίτησης πρόσληψης, στο οποίο αναγράφει όλα τα στοιχεία που αφορούν την επαγγελματική του εμπειρία και το επίπεδο μόρφωσής του. (Saviour et al, 2016). Ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην ιδιόχειρη συμπλήρωση του εντύπου, καθώς ο γραφικός χαρακτήρας και τυχόν ορθογραφικά λάθη, «προδίδουν» ορισμένα στοιχεία του χαρακτήρα του ανθρώπου, καθώς το γενικότερο επίπεδο μόρφωσής του. Η τυποποίηση του εντύπου βοηθάει

στην εύκολη διαλογή των αιτήσεων και παρέχει τη δυνατότητα της ευκολότερης εξεύρεσης των καταλλήλων υποψηφίων. Πολλές επιχειρήσεις διατηρούν βάση δεδομένων με αιτήσεις υποψηφίων για τυχόν μελλοντική χρήση (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

- Διαλογή αιτήσεων - Συλλογή πρόσθετων πληροφοριακών στοιχείων – Διαμόρφωση λίστας υποψηφίων

Το προσωπικό που είναι επιφορτισμένο με την ευθύνη διαλογής των αιτήσεων, ελέγχει τις συστατικές επιστολές που συνυποβάλλουν οι υποψήφιοι, την εργασιακή εμπειρία που διαθέτουν, διασταυρώνουν και επιβεβαιώνουν την ακρίβεια όλων των πληροφοριών που παρέχουν οι υποψήφιοι μέσω των αιτήσεων τους. Παράλληλα, γίνεται έτσι και έλεγχος της αξιοπιστίας του υποψηφίου. Για καθαρά πρακτικούς λόγους, συντάσσεται ένας πίνακας (matrix) με τους υποψηφίους που πληρούν τα προσόντα καθώς και τα άλλα ενισχυτικά χαρακτηριστικά τους (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

Σημαντικός παράγοντας στην διαλογή των υποψηφίων αποτελούν οι ξένες γλώσσες που ομιλεί ο υποψήφιος. Ορισμένες γεωγραφικές περιοχές της Ελλάδας προσελκύουν τουρισμό από συγκεκριμένες χώρες και καλό είναι οι εργαζόμενοι να ομιλούν τη γλώσσα των πελατών (Nataly, 2012; Pérez-González et al., 2019).

- Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. Είναι η πρώτη φορά που βρίσκονται στον ίδιο χώρο ο εργοδότης με τον υποψήφιο. (Johanson and Woods, 2008). Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης γίνεται επικοινωνητικός διάλογος, επαληθεύονται τα επαγγελματικά και μορφωτικά στοιχεία του υποψηφίου, επιβεβαιώνεται η συμφωνία των προσόντων του υποψηφίου, με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Επίσης, αξιολογείται η γενικότερη παρουσία, εμφάνιση, τρόπος ομιλίας, στάση του σώματος του υποψηφίου, για να καλύπτει τις



απαιτήσεις της τουριστικής επιχείρησης (Saviour et al, 2016).

Ένα στοιχείο που διερευνάται κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, είναι η ευγένεια και το ήθος που εκπέμπουν οι υποψήφιοι, παράλληλα με μια αξιοπρεπή και κυρίως επιμελημένη εξωτερική εμφάνιση. Ο πελάτης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένας άνθρωπος που δαπανά χρήματα για να περάσει τις διακοπές του άνετα, ξένοιαστα και ευχάριστα. Δεν επιθυμεί γκρίνια, μεμψιμοιρία και αγένεια (Saxena, 2016). Η ευγένεια και το χαμόγελο είναι το «όπλο» του εργαζόμενου για να μπορέσει να ικανοποιήσει και τους πιο δύσκολους πελάτες (Van Dijk and Kirk, 2008).

Έχει αποδειχθεί ότι η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος είναι καταλυτικής σημασίας. Μέσα στα πρώτα 2 – 5 λεπτά της συνέντευξης, ο εργοδότης έχει διαμορφώσει μια εντύπωση και κυρίως «νιώθει» εάν υπάρχει αρμονικό κλίμα συνεργασίας με τον υποψήφιο ή όχι (Johanson and Woods, 2008).

- Δοκιμασίες (test)

Η υποβολή των υποψηφίων σε κάποιου είδους δοκιμασιών, σχετικές με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην τουριστική επιχείρηση, είναι σημαντικό βοήθημα για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου. Η παρασκευή και το «στήσιμο» ενός πιάτου είναι μια σοβαρή δοκιμασία για την πρόσληψη ενός μάγειρα σε ένα εστιατόριο ξενοδοχείου. Αντίστοιχα, το σερβίρισμα ενός τραπέζιού, η ευγένεια και η καλή διάθεση του σερβιτόρου είναι κρίσιμη δοκιμασία για την επιλογή ενός σερβιτόρου (Λαλούμης, 2015).

- Ιατρικές εξετάσεις

Η διεξαγωγή ιατρικών εξετάσεων των υποψηφίων στις τουριστικές επιχειρήσεις διασφαλίζει τόσο την καλή υγεία των εργαζομένων όσο και των πελατών. Οι ιατρικές εξετάσεις στις οποίες υποβάλλεται ο υποψήφιος είναι αντίστοιχες με το είδος της εργασίας του. Για την πρόσληψη ενός μάγειρα σε εστιατόριο, οι ιατρικές εξετάσεις πρέπει να είναι εξονυχιστικές διότι κάποια ασθένεια του εργαζομένου μπορεί να μεταδοθεί σε όλους τους πελάτες με καταστροφικές συνέπειες για την τουριστική επιχείρηση (Saviour et al, 2016).

Πρέπει να επισημάνουμε ότι στα πλαίσια μιας τουριστικής επιχείρησης, η επιλογή του προσωπικού μπορεί να είναι αρμοδιότητα διαφορετικής βαθμίδας στελεχών. Έτσι, η επιλογή ανειδίκευτου προσωπικού μπορεί να γίνει από τον διευθυντή προσωπικού. Η επιλογή ενός σερβιτόρου μπορεί να γίνει από τον μαίτρ ή τον ιδιοκτήτη του εστιατορίου, η επιλογή τεχνικού προϊσταμένου ενός ξενοδοχείου θα γίνει από τον διευθυντή του ξενοδοχείου ενώ τέλος η επιλογή του διευθυντή της τουριστικής μονάδας σίγουρα θα είναι επιλογή του ιδιοκτήτη (Λαλούμης, 2015).

Είναι σύνηθες φαινόμενο και πολλές φορές αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμο, κατά τη διάρκεια επιλογής ενός χαμηλόβαθμου υπαλλήλου στην τουριστική επιχείρηση, να καλείται να εκφράσει την άποψη του και κάποιος από τους εργαζόμενους που θα συνεργαστούν με τον υποψήφιο. Το γεγονός αυτό εμφανίζει το πλεονέκτημα ότι διατηρείται καλό επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, κανένας δεν γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες και τις απαιτήσεις που έχει η συγκεκριμένη θέση εργασίας, από έναν ήδη εργαζόμενο σε αυτό τον τομέα απασχόλησης (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

#### 5.4 Το σχέδιο των επτά σημείων

Το σχέδιο των επτά σημείων αποτελεί μια τυποποίηση της διαδικασίας της συνέντευξης. Περιλαμβάνονται ερωτήσεις προς τον υποψήφιο έτσι ώστε, να καλυφθούν όλοι οι τομείς ενδιαφέροντος και να μην παραληφθεί κανένας. Απώτερος στόχος είναι η αντικειμενικότερη εκτίμηση και αξιολόγηση των προσόντων και των ικανοτήτων των υποψηφίων, για μια δεδομένη θέση εργασίας. Η τυποποίηση της διαδικασίας, εξασφαλίζει επίσης τις επί ίσοις όροις συνέντευξη όλων των υποψηφίων καθώς και την δυνατότητα εύκολης και γρήγορης επιλογής του καταλληλότερου υποψηφίου (Jayasundera, 2017).

Ανάλογα με τη φύση και το είδος της προσφερόμενης εργασίας, το σχέδιο των επτά σημείων, δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα σε κάποιο τομέα και μικρότερο σε κάποιο άλλο τομέα (Λαλούμης, 2015). Για παράδειγμα, εάν η προσφερόμενη θέση εργασίας είναι για μάγειρα, η εμφάνιση του υπαλλήλου δεν θεωρείται τόσο σημαντική. Ενώ, εάν η θέση εργασίας είναι για υπάλληλο υποδοχής σε ξενοδοχείο, η εμφάνιση, η ομιλία και η ευγένεια διαδραματίζουν πολύ σημαντικό ρόλο.

1. Εμφάνιση – Φυσικά χαρακτηριστικά
  - Εξετάζεται η καταλληλότητα της εμφάνισης του υποψηφίου σε σχέση με την προσφερόμενη θέση εργασίας.
  - Ευγένεια, χαμόγελο, τρόπος ομιλίας και συμπεριφοράς.
  - Τυχόν πρόβλημα υγείας που μπορεί να μην επιτρέπει στον υποψήφιο να εκπληρώσει επαρκώς τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις.
2. Μόρφωση – Επαγγελματική σταδιοδρομία
  - Επίπεδο μόρφωσης, βαθμός πτυχίου
  - Επαγγελματική εμπειρία
  - Μετεκπαίδευση, εξειδίκευση, παρακολούθηση σεμιναρίων
  - Διακρίσεις, επιβραβεύσεις (Bailey et al., 2019).
3. Αντίληψη και νοημοσύνη

Η αντίληψη και η νοημοσύνη ενός υποψηφίου δεν έχουν σχέση με το επίπεδο μόρφωσης. Η υποβολή των υποψηφίων σε δοκιμασία νοημοσύνης δείχνει κάποια χαρακτηριστικά της αντίληψης και της ευστροφίας που διαθέτουν. Για να διαμορφωθεί μια σχετικά αντικειμενική άποψη για την νοημοσύνη των υποψηφίων πρέπει να συνυπολογιστούν η ορθολογική σκέψη, η σωστή διατύπωση των ιδεών και τα προσωπικά ενδιαφέροντα των υποψηφίων.
4. Ιδιαίτερα προσόντα – Ικανότητες

Εξετάζονται τυχόν ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που κατέχει ο υποψήφιος και μπορούν να φανούν χρήσιμες στην εκτέλεση των επαγγελματικών του καθηκόντων. Συνήθως, τα ιδιαίτερα προσόντα του υποψηφίου λειτουργούν ως ενισχυτικά στοιχεία, για την επιλογή του για την προσφερόμενη θέση εργασίας.
5. Προσωπικά ενδιαφέροντα

Η επιλογή του υποψηφίου να δαπανήσει χρόνο για την εκτέλεση κάποιου προσωπικού χόμπι, αναδεικνύει κάποιες πτυχές του χαρακτήρα του. Για παράδειγμα, η ενασχόληση του υποψηφίου ως δρομέας μαραθωνίου δρόμου, αποδεικνύει ότι είναι ένας συγκεντρωμένος και υπομονετικός χαρακτήρας, ο οποίος αντέχει στις δυσκολίες, θέτει στόχους και τους πετυχαίνει.
6. Χαρακτήρας – Τρόπος συμπεριφοράς

Γίνεται προσπάθεια για σκιαγράφηση του χαρακτήρα του υποψηφίου μέσα από την ευρύτερη συμπεριφορά του, τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους, με τους συνεργάτες του και με τους υφισταμένους του. Διότι, ο χαρακτήρας ενός ανθρώπου εκδηλώνεται όταν έχει εξουσία. Επίσης, διαμορφώνεται άποψη για τον εγωισμό του, την αυτοπεποίθηση του και την εμπιστοσύνη που νιώθει για τις επαγγελματικές του ικανότητες.

7. Ευρύτερο προσωπικό του περιβάλλον

- Εξετάζεται η οικογενειακή του κατάσταση
- Εάν διαθέτει μεταφορικό μέσο
- Πόσο μακριά ή κοντά είναι το σπίτι του από το χώρο εργασίας
- Πόσος χρόνος απαιτείται για την καθημερινή μετακίνηση από το σπίτι στη δουλειά.
- Εάν υπάρχει η δυνατότητα ή όχι να λείπει από το σπίτι του για επαγγελματικά ταξίδια (Λαλούμης, 2015; Jayasundera, 2017).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 - ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **6.1 Εταιρείες τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα**

Οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις αποτελούν βασικό μοχλό ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας και μαζί με τις απαραίτητες υποδομές διαμορφώνουν το «όχημα» για την μετάβαση στην εποχή της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης (ΕΕΤΤ, 2018). Η συμβολή του κλάδου των τηλεπικοινωνιών στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ), διαμορφώθηκε για το 2019 σε ποσοστό 2,7%. Επίσης, την ίδια χρονιά, οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις απασχολούσαν περίπου 15.000 εργαζόμενους (ΕΕΤΤ, 2019).

Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και ευμετάβλητος διότι ασχολείται με την σύγχρονη τεχνολογία της επικοινωνίας και της πληροφορικής, η οποία συνεχώς αλλάζει, εξελίσσεται και αναπτύσσεται. Αυτές οι εταιρείες, συνεχώς επενδύουν κεφάλαια στην ανάπτυξη των δικτύων τους, στη διαμόρφωση υποστηρικτικών συστημάτων, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και νέων ιδεών για την βελτιστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Idress et al., 2018). Ταυτόχρονα, οι εταιρείες πρέπει να βρίσκονται σε συνεχή εγρήγορση για αλλαγές και προσαρμογή στα νέα δεδομένα (Τσακανίκας, 2014). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού, οι ανθρώπινοι πόροι μπορούν να διαδραματίσουν έναν σημαντικό και κομβικό ρόλο στην τηλεπικοινωνιακή βιομηχανία (Wang et al., 2011).

Όταν οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις προσελκύουν, επιλέγουν, εκπαιδεύουν και διατηρούν τα καλύτερα ταλέντα υποψηφίων εργαζομένων, η αξία του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας αυξάνεται κατακόρυφα (Wang et al., 2011). Όπως αναφέρει ο Wyatt (2000), το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης μπορεί να επαυξήσει την αξία της ίδιας της εταιρείας, σε ποσοστό που δύναται να αγγίξει το 30%. Έτσι, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο πιο σημαντικός πόρος της επιχείρησης, που πρέπει να εξελιχθεί και να διατηρηθεί για να μπορέσουν να επιτευχθούν τόσο οι στόχοι της εταιρείας όσο και οι προσωπικές φιλοδοξίες του προσωπικού (Wang et al., 2011).

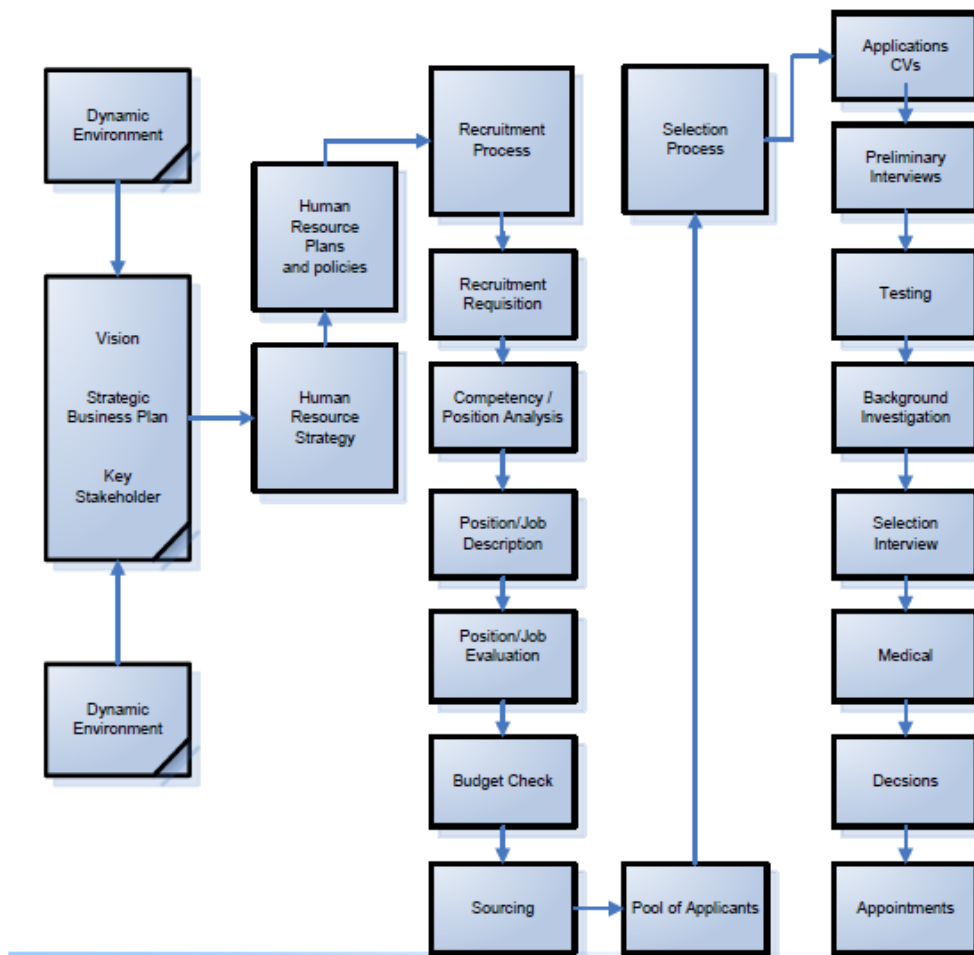
## 6.2 Προσέλκυση προσωπικού στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις

Σε όλο το φάσμα των διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού είναι αυτή που έχει επηρεαστεί περισσότερο από κάθε άλλη, από την ευρεία χρήση του διαδικτύου και τις πρόσφατες τεχνολογικές και επικοινωνιακές εφαρμογές. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πιο εξελιγμένες και δημιουργικές μεθόδους για να προσελκύσουν τα καλύτερα δυνατά talέντα, από μια όλο και συρρικνωμένη «δεξαμενή» εργατικού δυναμικού (Ensher et al., 2002).

Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας διεξάγουν όλη ή σχεδόν όλη τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού μέσω του διαδικτύου, (e-recruitment). Ορισμένοι μάλιστα μιλούν για «διαδικτυοποίηση» των διαδικασιών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Ensher et al., 2002). Η διαδικασία της ηλεκτρονικής προσέλκυσης προσωπικού ταιριάζει και με την γενικότερη φιλοσοφία και κουλτούρα των εταιρειών τηλεπικοινωνιών (Idrees et al., 2018).

Οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες είναι επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αιχμή της τεχνολογίας. Έτσι, στις εσωτερικές τους διαδικασίες επικοινωνίας και συνεργασίας χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ή ένα εσωτερικό – εταιρικό δίκτυο (intranet). Παράλληλα, στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και τις εφαρμογές που προσφέρει η τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών (e-recruitment) (Galanaki, 2002).

Επειδή οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις ζητούν να προσλάβουν πιο εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό αλλά θέλουν και το προσωπικό τους να είναι ενημερωμένο, εφαρμόζουν μακροχρόνια προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Στόχος είναι να διασφαλίσουν την συνεχή επικαιροποίηση και αναβάθμιση των γνώσεων του αρμόδιου προσωπικού καθώς και τη μεταφορά τεχνογνωσίας μετά το τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Wang et al., 2011). Συνέπεια των παραπάνω είναι να θεωρούν οι τηλεπικοινωνιακές εταιρείες το προσωπικό τους ως μακροχρόνια επένδυση και να προσπαθούν να διατηρήσουν τους ίδιους – ικανούς εργαζόμενους για μεγάλο χρονικό διάστημα, διαμορφώνοντας έτσι μια μακροχρόνια και σταθερή επαγγελματική σχέση (Merinero-Rodriguez and Pulido-Fernandez, 2016).



**Εικόνα 5** – Στάδια διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις  
(Πηγή : Nankervis et al., 2002).

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στον κλάδο των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανταγωνιστικότητα και συνεχή έρευνα για την προσέλκυση νέων ταλαντούχων ανθρώπων με καινοτόμες ιδέες που θα δώσουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στην εταιρεία (Ensher et al., 2002). Επιπλέον, τα κριτήρια για την προσέλκυση υποψηφίων σχετίζονται και συνδυάζονται με το ισχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων (Lin et al., 2009).

Η επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων για την στελέχωση τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων θα οδηγήσει στην επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου, στην κατάλληλη θέση εργασίας, τον κατάλληλο χρόνο (Ba et al., 2016) και είναι επιθυμητό να διαθέτει συνδυαστικά τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✓ Να είναι αποτελεσματικότερος και παραγωγικότερος.

- ✓ Να διαθέτει προσαρμοστικότητα στις ταχέως εξελισσόμενες τεχνολογικές εξελίξεις.
- ✓ Να διαθέτει ομαδικό πνεύμα και να είναι άριστος συνεργάτης.
- ✓ Να διαθέτει γνώσεις και δεξιότητες τις οποίες μπορεί να αναπτύξει περαιτέρω δημιουργώντας έτσι συγκριτικό πλεονέκτημα.
- ✓ Να διακρίνεται από τη συνέπεια και την αφοσίωση του στην επιχείρηση και να επενδύει προσωπικά στην μακροχρόνια επαγγελματική σχέση μεταξύ επιχείρησης και προσώπου του.
- ✓ Να διαθέτει υψηλές φιλοδοξίες, έτσι ώστε να προσπαθήσει να ανέλθει στα υψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης της εταιρείας (Schleu and Hüffmeier, 2021).

Για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, οι συνήθεις μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι:

- Προτεινόμενο προσωπικό από ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση. Είναι πολύ συνηθισμένο γεγονός, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι στην εταιρεία τηλεπικοινωνιών να προτείνουν είτε συγγενικά τους είτε φιλικά τους πρόσωπα για να εργασθούν στην εταιρεία. Αυτή η πρακτική είναι ιδιαίτερα προσφιλής στην Ελλάδα, ενώ στις προηγμένες δυτικές χώρες, οι διαδικασίες είναι περισσότερο τυποποιημένες και απρόσωπες (Sue-Chan and Dasborough, 2006). Όπως σημειώνει ο Branine (2008), οι Βρετανικές εταιρείες κατά τη διαδικασία προσέλκυσης αποφοίτων πανεπιστημίων, στηρίζονται περισσότερο στις συστάσεις ενός αξιόπιστου προσώπου παρά στους καθαρά επαγγελματικούς παράγοντες. Κάποιες επιχειρήσεις δίνουν έναν βασικό μισθό πριμ (bonus) στον υπάλληλο που θα προτείνει έναν υποψήφιο, όταν τελικά ο υποψήφιος διέλθει με επιτυχία όλα τα στάδια επιλογής και καταφέρει να προσληφθεί στην εταιρεία (Idrees et al., 2018).
- Επαφές με Πολυτεχνεία - Πανεπιστήμια και άλλους εκπαιδευτικούς φορείς. Η προσέλκυση αποφοίτων Πολυτεχνείων και Πανεπιστημίων δίνει τη δυνατότητα στις εταιρείες να δημιουργούν μια μεγάλη λίστα ταλαντούχων υποψηφίων, οι οποίοι διαθέτουν την απαιτούμενη μόρφωση αλλά κυρίως είναι φορείς νέων ιδεών και καινοτόμων λύσεων. Μεγάλες επιχειρήσεις πριν από την πρόσληψη αποφοίτων πανεπιστημίων για την εκτέλεση της πρακτικής τους



άσκησης, επιδιώκουν την εκπαίδευση τους και την ενασχόληση τους στα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (Stewart and Knowles, 2000).

- Αγγελίες σε ιστοσελίδες και έντυπα. Η δημοσιοποίηση μιας νέας θέσης εργασίας σε ειδικές ιστοσελίδες στο διαδίκτυο αποτελεί σχεδόν μόνιμη πρακτική για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, ενώ το 1998 οι 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου χρησιμοποιούσαν το διαδίκτυο για την καταχώρηση αγγελίας για θέση εργασίας σε ποσοστό 29%, το 2001 (σε μόλις 3 χρόνια) το ποσοστό εκτοξεύθηκε στο 88% (Ensher et al., 2002).
- Ιδιωτικά γραφεία εξεύρεσης συμβούλων. Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού για την στελέχωση ανωτάτων θέσεων στην ιεραρχία της τηλεπικοινωνιακής εταιρείας, μέσω διαδικτύου έχει αποδειχθεί ότι δεν είναι επιτυχής. Συνήθως, τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι παθητικοί υποψήφιοι. Δηλαδή, είναι επιτυχημένα στελέχη με πλούσια επαγγελματική εμπειρία και δεν αναζητούν εργασία, αλλά εργάζονται σε κάποια άλλη εταιρεία, πιθανόν και ανταγωνίστρια. (Headworth, 2016). Έτσι, μέσω ιδιωτικών γραφείων εξεύρεσης συμβούλων και έναντι αμοιβής, οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις προσπαθούν να προσεγγίσουν επιτυχημένα στελέχη άλλων επιχειρήσεων (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού (e-recruitment) από πολλές επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, έχει αποδείξει ότι η ποιότητα των υποψηφίων είναι καλύτερη από τους υποψηφίους που προσελκύνθηκαν με τους παραδοσιακούς τρόπους. Συγκεκριμένα, πολυεθνική εταιρεία υψηλής τεχνολογίας έχει εγκαταστήσει ειδική διαδικτυακή εφαρμογή, που ενημερώνει άμεσα τους δυνητικά υποψηφίους, όταν κάποια νέα θέση εργασίας προκύπτει και δημοσιοποιείται από την εταιρεία. Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία διαθέτει ένα συγκριτικό πλεονέκτημα, έναντι των ανταγωνιστών της (Ensher et al., 2002).

### 6.3 Επιλογή προσωπικού στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις

Σημαντικό κριτήριο επιτυχίας της διοίκησης κάθε τηλεπικοινωνιακής επιχείρησης αποτελεί η επιτυχημένη διαδικασία επιλογής του κατάλληλου προσωπικού, στην κατάλληλη θέση, την κατάλληλη χρονική στιγμή (Taylor and Collins, 2000). Το αποτέλεσμα της ορθής επιλογής ενός υποψηφίου είναι άμεσα ορατό, ενώ η λανθασμένη επιλογή δεν είναι συχνά διακριτή και αντιληπτή (Idrees et al., 2018).

Για τις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, η συνήθης διαδικασία επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει:

- Υποβολή ηλεκτρονικής αίτησης – Βιογραφικών

Οι υποψήφιοι για την θέση εργασίας συμπληρώνουν μια ηλεκτρονική αίτηση, στην οποία καταγράφουν τα προσόντα τους και την επαγγελματική τους εμπειρία. Υποβάλλουν, επίσης, συνημμένα και το βιογραφικό τους σημείωμα (Idrees et al., 2018). Η ηλεκτρονική υποβολή των αιτήσεων καθώς και η τυποποίηση της αίτησης, διευκολύνει και επιταχύνει τη διαδικασία διαλογής των υποψηφίων. Παράλληλα, οι τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις ζητούν την άδεια των υποψηφίων για να διατηρήσουν το βιογραφικό τους σημείωμα στο αρχείο, για τυχόν μελλοντική χρήση (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014).

- Αρχική συνέντευξη

Είναι συνηθισμένη πρακτική στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις να διεξάγεται μια αρχική συνέντευξη, μέσω βιντεοκλήσης, με τους υποψηφίους. Συνήθως σε αυτό το αρχικό στάδιο, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε κάποιες online ερωτήσεις και μετέπειτα αξιολογούνται οι απαντήσεις που έδωσε (Ensher et al., 2002).

- Επαλήθευση συστάσεων – προϋπηρεσίας. Διαλογή αιτήσεων

Σε αυτό το στάδιο γίνεται ο έλεγχος των συστατικών επιστολών που τυχόν υπέβαλλαν οι υποψήφιοι, επαληθεύεται η εργασιακή τους εμπειρία καθώς επίσης εξακριβώνεται για ποιους λόγους αποχώρησαν από την προηγούμενη τους εργασία (Τσάρτας και Σκούλτσος, 2014). Επίσης, γίνεται μια αρχική επιλογή υποψηφίων στη βάση των απαντήσεων που έδωσαν οι υποψήφιοι στο προηγούμενο βήμα, της αρχικής συνέντευξης. Ειδικότερα, έχει αναπτυχθεί ειδικό λογισμικό (Sigma Applicant Tracking System), το οποίο βοηθάει στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και έλεγχο μεγάλου όγκου αιτήσεων πρόσληψης (Idrees et al., 2018).

- Διεξαγωγή βασικής δοκιμασίας.

Μετά την πρώτη διαλογή των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων, οι δυνητικά υποψήφιοι υποβάλλονται σε κάποια μορφής βασική δοκιμασία. Αυτοί που θα κριθούν κατάλληλοι, στη συνέχεια καλούνται

για ατομική συνέντευξη. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι η διαμόρφωση μιας περιορισμένης λίστας υποψηφίων από πέντε έως έξι άτομα (Idrees et al., 2018).

- Συνέντευξη

Η συνέντευξη αποτελεί το ουσιαστικότερο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις. Η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί την διαδικασία της συνέντευξης, ως μέθοδο επιλογής προσωπικού και πολύ λιγότερο τις άλλες μεθόδους όπως τις ψυχολογικές δοκιμασίες και τις απόψεις από τα κέντρα εκτίμησης (Heraty and Morley, 1998).

Η συνέντευξη εστιάζει σε δύο βασικούς άξονες. Στα προσόντα, τις γνώσεις, τις δεξιότητες του υποψηφίου καθώς και στα στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του. Στο τέλος κάθε συνέντευξης υποψηφίου, τα μέλη της επιτροπής επιλογής συντάσσουν ένα έντυπο αξιολόγησης της συνέντευξης του υποψηφίου (Idrees et al., 2018).

Έχει παρατηρηθεί ότι είναι πολύ καθοριστική, η αρχική εντύπωση που θα δώσει ο υποψήφιος στην επιτροπή επιλογής. Το γεγονός αυτό δεν αφορά μόνο την εμφάνιση του υποψηφίου αλλά κυρίως την «χημεία» και το καλό κλίμα της συνέντευξης (Johanson and Woods, 2008).

- Ιατρικές εξετάσεις

Οι ιατρικές εξετάσεις που καλείται να διεξάγει ο υποψήφιος είναι ανάλογες με τη θέση του στην εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Την εποχή της πανδημίας του Covid-19, αυτές οι ιατρικές εξετάσεις είναι αναγκαίες και απαραίτητες (Saviour et al, 2016).

- Τελική απόφαση

Η ευθύνη λήψης της τελικής απόφασης πρόσληψης ενός υποψηφίου είναι συνάρτηση της βαθμίδας της προκηρυχθείσας θέσης εργασίας. Οι χαμηλότερες βαθμίδες εργαζομένων εγκρίνονται από τον Διευθυντή Προσωπικού, ενώ οι υψηλόβαθμοι εργαζόμενοι εγκρίνονται από την Διοίκηση της τηλεπικοινωνιακής εταιρείας (Idrees et al., 2018).

Ένα ιδιαίτερο στοιχείο που διακρίνει τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής

προσωπικού των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων είναι το γεγονός ότι μετά από κάθε απόφαση πρόσληψης προσωπικού διενεργείται αξιολόγηση της διαδικασίας από την εταιρεία, με στόχο την βελτιστοποίηση της διαδικασίας. Επίσης, απώτερος σκοπός είναι η διαμόρφωση μιας ιδανικής επαγγελματικής σχέσης εργοδότη – εργαζομένου, παρέχοντας στον εργαζόμενο τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας έτσι ώστε να είναι πρώτα απ' όλα υγιής και παραγωγικός (Idrees et al., 2018).

Συγκρίνοντας τις δύο διαδικασίες, προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, θα λέγαμε ότι η διαδικασία της προσέλκυσης έχει επηρεαστεί περισσότερο από την χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου, ενώ η διαδικασία της επιλογής στηρίζεται ακόμα στην ανθρώπινη προσωπική επαφή από κοντά και στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση, που λαμβάνει χώρα κατά την διεξαγωγή της προσωπικής συνέντευξης του υποψηφίου (Ensher et al., 2002).

Ένα χαρακτηριστικό των τηλεπικοινωνιακών επιχειρήσεων αποτελεί το γεγονός ότι επενδύουν σημαντικά στην επαύξηση των γνώσεων και των τεχνικών - τεχνολογικών ικανοτήτων του προσωπικού τους, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και στην αύξηση της συνεισφοράς τους στα μελλοντικά σχέδια της εταιρείας (Wang et al., 2011).

Οι γνώσεις, οι τεχνικές δυνατότητες, η εκπαίδευση – επιμόρφωση και η εμπειρία είναι οι σημαντικοί παράγοντες που προσδίδουν πλεονέκτημα και οφέλη σε ένα οργανισμό ή επιχείρηση (LeBlanc et al., 2000).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τη διπλωματική εργασία, με βάση τη μεθοδολογική προσέγγιση που εφαρμόσαμε, τα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα:

- ❖ Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, σε γενικές γραμμές, είναι κοινή για όλα τα είδη των επιχειρήσεων. Βέβαια, κάθε επαγγελματικός κλάδος ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες του, προσαρμόζει αυτές τις διαδικασίες στις δικές του απαιτήσεις.
- ❖ Οι δύο κλάδοι επιχειρήσεων που εξετάστηκαν (τουριστικές επιχειρήσεις και τηλεπικοινωνιακές εταιρείες) απασχολούν πολλών και διαφορετικών ειδικοτήτων εργαζόμενους. Επίσης, χαρακτηρίζονται από μεγάλη πολυπλοκότητα κυρίως λόγω του ποικίλου και μεγάλου εύρους παροχής υπηρεσιών που προφέρουν.
- ❖ Ειδικότερα για τις τουριστικές επιχειρήσεις σημαντικό ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, διαδραματίζουν οι δοκιμασίες (test) στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι έτσι ώστε να αποδείξουν στην πράξη τις ικανότητες και δεξιότητες, που επικαλούνται στο βιογραφικό τους σημείωμα.
- ❖ Η εποχικότητα του τουριστικού προϊόντος στην Ελλάδα είναι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός που επηρεάζει σημαντικά την προσέλκυση και επιλογή εργατικού δυναμικού στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων.
- ❖ Κύριο χαρακτηριστικό που διακρίνει τους επιτυχημένους εργαζόμενους στον κλάδο του τουρισμού είναι η ευγένεια και το ήθος. Επίσης, ενισχυτικός παράγοντας στην επιλογή προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων αποτελούν οι ξένες γλώσσες που ομιλεί ο υποψήφιος. Καθόσον δημιουργεί πολύ καλή εντύπωση και δίνει την αίσθηση της οικειότητας, όταν ο εργαζόμενος ομιλεί τη γλώσσα των πελατών.
- ❖ Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας έχουν στην κουλτούρα τους την ηλεκτρονική προσέλκυση προσωπικού. Ο εργαζόμενος σε μια τέτοια

εταιρεία, είναι δεδομένο, ότι είναι πολύ εξοικειωμένος με την χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου εν γένει.

- ❖ Κύριο προσόν του εργαζόμενου στις τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι η μόρφωση και οι γνώσεις που διαθέτει αλλά πολύ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο χαρακτήρας του, η προσωπικότητα του καθώς και η δυνατότητα συνέργειας και ομαδικής συνεργασίας.
- ❖ Για την Ελλάδα οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι οι συστάσεις από προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση και οι άμεσες επαφές των εταιρειών με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
- ❖ Η συνολική διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού έχει επηρεαστεί πολύ από την εξέλιξη της τεχνολογίας και την διάδοση του διαδικτύου με αποτέλεσμα να αλλάξει, ριζικά, τα τελευταία είκοσι χρόνια. Σημαντικά πλεονεκτήματα αυτής της εξέλιξης είναι η ταχύτητα διεκπεραίωσης, η μείωση του απαιτούμενου χρόνου καθώς επίσης και του συνολικού κόστους.
- ❖ Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού, παρόλη την εισδοχή του διαδικτύου παραμένει πιο άμεση και ανθρώπινη.
- ❖ Συνολικά, το διαδίκτυο είναι ένα μέσο για να διευκολύνει τις διαδικασίες, να τις κάνει πιο γρήγορες, αποτελεσματικές και κυρίως διαφανείς και αξιόπιστες.

## 7.2 Περιορισμοί που διέπουν τη διπλωματική εργασία

Η παρούσα διπλωματική εργασία διέπεται από τρεις σημαντικούς περιορισμούς:

- Ο πρώτος περιορισμός είναι γεωγραφικού χαρακτήρα. Η μελέτη μας εστίασε στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις.
- Ο δεύτερος περιορισμός αποτελεί ουσιαστικά απόρροια του πρώτου περιορισμού και αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων. Είναι γνωστό ότι στο ελληνικό οικονομικό γίγνεσθαι κυριαρχούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Έτσι, η μελέτη μας εστίασε σε αυτού του μεγέθους και βεληνεκούς επιχειρήσεων και δεν συμπεριέλαβε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε

όλο τον κόσμο.

- Ο τρίτος και τελευταίος περιορισμός, αναφέρεται στις μελέτες περιπτώσεων που εξετάστηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία και αφορά στη μελέτη της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και στις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες.

### 7.3 Θέματα για μελλοντική διερεύνηση

Τα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι πολυδιάστατα, δυναμικά και ταχέως εξελισσόμενα. Μέσα στα πλαίσια της παρούσας εργασίας μπορέσαμε να εστιάσουμε σε ορισμένες μόνο πτυχές του πολύπλευρου θέματος της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και ειδικότερα πως διενεργούνται αυτές οι διαδικασίες στις τουριστικές επιχειρήσεις και τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες.

Προκύπτουν, επίσης πολλά ερωτήματα που χρήζουν περαιτέρω διερεύνησης και ανάλυσης, όπως:

- Ποιες είναι οι διαφοροποιήσεις στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών;
- Πόσο έχει επηρεάσει η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στις επιχειρήσεις; Τι αρνητικές συνέπειες παρουσιάζει αυτή η πρακτική;
- Πως θα επηρεάσουν οι εφαρμογές της τεχνητής νοημοσύνης και των δοκιμασιών δεξιοτήτων των υποψηφίων, τη διαδικασία επιλογής προσωπικού; Πόσο θα περιοριστεί η σημασία της κρίσης και της διαίσθησης του ανθρώπου;
- Πόσο διαφοροποιούνται οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ανάλογα με τον επαγγελματικό κλάδο και τον ειδικό χαρακτήρα κάθε επιχείρησης;

## Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review* 29. 1-13.

Acikgoz, Y., and Bergman, S. M. (2016). Social media and employee recruitment: Chasing the run away bandwagon. In R. N. Landers, G. B. Schmidt, R. N. Landers, and G. B. Schmidt (Eds.). *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges* (pp. 175–195). Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

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

Akila, B., Vasantha, S. and Thirumagal, P.G. (2020). Effectiveness of e-recruitment for man power selection process. *Journal of critical reviews*. Vol. 7, Issue 5.

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13<sup>th</sup> Ed. London: Kogan Page.

Arvidsson, A. (2011). Ethics and value in customer co-production. *Marketing Theory*, 11(3), 261 – 278.

Ba, A., Zehou, S., Qing, H. (2016). A Comparative Study on Personnel Recruitment and Selection in Chinese Telecom Sector: The Case of Huawei in Senegal and China. Pages 1 to



7 of Proceedings of the 13th International Conference on Innovation and Management - November 28-30, 2016 ISBN 978-5629-5341-6

Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M. and Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*. 18 (1) (2019) 83 – 113.

Baum, T. (1993). *Human Resource Issues in International Tourism*. 1<sup>st</sup> Ed. Butterworth – Heinemann.

Branine, M. (2008). Graduate recruitment and selection in the UK: A study of the recent changes in methods and expectations. *Career Development International*. 13 (6), 497-513.

Bredin, K. and Soderlund, J. (2011). The HR quadriad: A framework for the analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10), 2202 – 2221.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review*, 18(3), 103–118. <http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.07.003>.

Buhalis, D. (2001). *Tourism in Greece: Strategic Analysis and Challenges*. *Tourism Research*. 4. 10.1080/13683500108667898.

Cappelli, P. (2001). Making the most of on-line recruitment. *Harvard Business review*. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://bit.ly/3ciTikj>. (Ανακτήθηκε 16 Νοε 2021).

Carlsson J. (2010). An assessment of social media business models and strategic implications for future implementation. Diploma in advanced strategy University of Oxford Business School.

- Cherrington, D. (1995). *The management of human resources*. New Jersey: Prentice hall.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., and Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146 – 161.
- Cole, G.A. (2002). *Personnel and Human Resource Management*. 5<sup>th</sup> Ed. London: Continuum.
- Croy, G. and Duggan, B. (2005). The recruitment debate: to outsource or not to outsource? Which is the bigger risk?. *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13, No. 3, pp. 27–29.
- Dhabuwala, A. P. and Pitroda, J. R. (2021). Recruitment, selection and training of human resource in construction: A review. *RTandA, Special Issue 1 (60)*. Vol 16.
- Dosumu, S. O., Lawal, O. P., Uwineza, C., Mugiraneza, P., Dushimiyimana, E, and Ruzindana, M. (2021). Recruitment and selection practices of construction employers in Rwanda. *Rwanda Journal of Engineering, Science, Technology and Environment*, Vol 4, Issue 1.
- Dwivedi, Y., Ismagilova, E., Hughes, L. Carlson, J., Filieri, R. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management* 59 (2021) 102168.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., and Grant-Vallone E. (2002). Tales from the Hiring Line: Effects of the Internet and Technology on HR Processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-44. [http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00111-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00111-0)
- Esch, P. and Mente, M. (2018). Marketing video-enabled social media as part of your e-recruitment strategy: Stop trying to be tready. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 44 (2018) 266-273.

Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, 7(4), 243-51. <http://dx.doi.org/10.1108/13620430210431325>

Gidhwani, D.A. (2015). Procurement and training practices of selected dairy units in Gujarat. Sardar Patel University. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : [https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10\\_chapter%201.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf). (Ανακτήθηκε 5 Νοε 2021).

Gobinda, R. and Avinash, S. (2020). Future of Gig Economy: Opportunities and Challenges. 9. 14-25.

Guest, E. D. (1997). Human resource management and performance: a review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8:3, 263 – 276. DOI: [10.1080/095851997341630](https://doi.org/10.1080/095851997341630)

Guest, D., Wright, P., and Paauwe, J. (2013). Progress and prospects. In D. E. Guest, J. Paauwe, and P. M. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Achievements and Challenges*. Chichester: Wiley.

Hamza, P. A., Othman, B. J., Gardi, B. Sorguli, S., Aziz, H. M. and Ahmed, S. A. (2021). Recruitment and selection: The relationship between Recruitment and Selection with Organizational performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*. Vol. 5. Issue 3. May-Jun 2021.

Hanna, R., Rohm, A., and Crittenden, V. L. (2011). We're all connected: The power of the social media ecosystem. *Business Horizons*, 54(3), 265–273.

Headworth, A. (2016). *Social Media Recruitment: How to successfully integrate social media into recruitment strategy*. 1<sup>st</sup> Ed. Kogan Page.

Heraty, N., and Morley, M. (1998). In search of a good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland. *Journal of Management Development*, 17(9), 662-685.

Idress, R. N., Waqas, M., Naqvi, I. H., Imran, A. and Anjum, Z.-U.-Z. (2018). Strategic human resource management function an HR staffing: A case study of telecom sector. *Paradigms: A Research Journal of Commerce, Economics, and Social Sciences*. Vol. 12 153 – 160. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://bit.ly/3p1VsMt> (Ανακτήθηκε 30 Σεπ 2021).

Johanson, M. M., and Woods, R. H. (2008). Recognizing the emotional element in service excellence. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 310 – 316.

Kaplan, A. M., and Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68.

Kaplan, R. and Norton, D. (2004). *Strategy maps. Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.

Karim, M., Bhuiyan, Y. A., Nath, S. K. D., Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*. Vol 11, Issue 02, 2021: 18-25.

Keating, M. A., and Olivares, M. (2007). Human resource management practices in Irish high-tech start-up firms. *Irish Journal of Management*, 28(2), 171 – 192.

Keegan, A. and Den Hartog, D. (2018). Doing it for themselves? Performance appraisal in project-based organisations, the role of employees, and challenges to theory. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 217 – 237.

Kerrin, M. and Kettley, P. (2003). *E-Recruitment: Is it Delivering?* The Institute for Employment Studies.

Keshav, P. (2013). *Internal Sources and Methods of Recruitment*. Chichester, Wiley

Khashman, A. M. (2015). The Impact of Electronic Human Resource Management (E-HRM) Practices on Business Performance in Jordanian Telecommunications Sector: The Employees Perspective. *Journal of Management Research*. Vol. 7, No. 3.

Kehoe, R. R., and Han, J. H. (2020). An expanded conceptualization of line managers' involvement in human resource management. *Journal of Applied Psychology*, 105 (2), 111.

Kouhy, R. (2010). *Management Accounting, Human Resource Policies and Organisational Performance in Canada, Japan and the UK*. CIMA Publishing.

Kwok, L. and Muniz, A. (2021). Do job seekers' social media profiles affect hospitality managers' hiring decisions? A qualitative inquiry. *Journal of hospitality and tourism management* 46 (2021) 153-159.

LeBlanc, P. V., Rich, J. T., and Mulvey, P. W. (2000). Improving the return on human capital: New metrics. *Compensation and Benefits Review*, 32(1), 13–20.

Lin, N., Zhang, Y., Chen, W., Ao, D., and Song, L. (2009). Recruiting and deploying social capital in organizations: Theory and evidence *Work and Organizations in China After Thirty*

Years of Transition (pp. 225-251): Emerald Group Publishing Limited.

Luo, X., Tong, S., Fang, Z., and Qu, Z. (2019). Frontiers: Machines vs. humans: The impact of artificial intelligence chatbot disclosure on customer purchases. *Marketing Science*, 38(6), 913 – 1084.

Mangold, W. G., and Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365.

Merinero-Rodriguez, R. and Pulido-Fernandez, J. I. (2016). Analysing relationships in tourism: A review. *Tourism Management* 54 (2016) 122-135.

Mahmud, K., Billah, M. M., and Chowdhury, S. M. R. (2012). Human resource outsourcing: a study of the telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 7(10), 74.

Malik, Z., and Razauallah, D. (2013). The Role of E-recruitment Towards Attraction of Workforce: A Case of Telecom Sector Organization. *Abasyn University Journal of Social Sciences*, 6(1).

Mathis, L., Jackson, H. and Valentine, S. (2016). *Human resource management. Essential perspectives*. 7<sup>th</sup> Ed. Boston: Cengage Learning.

Mathis, R. L. Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management*. 11<sup>th</sup> Edition. Thomson South-Western, USA, p 24.

Meijerink, J. G., and Keegan, A. (2019). Conceptualizing human resource management in the gig economy: Toward a platform ecosystem perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(4), 214 – 232.

Nankervis, A. R., Compton, R. L., and Baird, M. (2002). *Strategic Human Resource Management*. 4<sup>th</sup> ed. South Melbourne, Vic: Thomson.

Nel, P.S., Werner, A., Haasbroek., G. D, Poisat, P., Sono, T. and Schuultz, H.B. (2009). *Human resource management*. 7th Ed. Cape Town : Oxford University Press.

Newman, D. A., and Lyon, J. S. (2009). Recruitment efforts to reduce adverse impact: Targeted recruiting for personality, cognitive ability, and diversity. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 298–317. <http://dx.doi.org/10.1037/a0013472>.

Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. Oxford: Butterworth Heinemann

Nishii, L. H., and Wright, P. M. (2008). Variability within organizations: Implications for strategic human resources management. In D. B. Smith (Ed.), *The people make the place: Dynamic linkages between individuals and organizations* (pp. 225–248). Taylor and Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates

Ogunniye, G., Legastelois, B., Rovatsos, M., Dowthwaite, L. (2021). Understanding User Perceptions of Trustworthiness in E-recruitment Systems. *IEEE Internet Computing*. PP. 1-1. 10.1109/MIC.2021.3115670.

Okumus, F., Altınay, L., Chathoth, P.K., and Köseoglu, M.A. (2019). Strategic management for hospitality and tourism. DOI:10.4324/9781351188517.

Pérez-González, A., Alén, E., de Carlos P., and Figueroa, B. (2019). Cultural differences, language attitudes and tourist satisfaction: a study in the Barcelona hotel sector. *Journal of Multilingual and Multicultural Development*, 40 (2,) 133-147, DOI: 10.1080/01434632.2018.1493114

Phillips, J. M., and Gully, S. M. (2015). Multilevel and strategic recruiting: Where have we been, where can we go from here? *Journal of Management*, 41(5), 1416–1445. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206315582248>.

Prabhu, M., Nambirajan, T., and Abdullah, N. N. (2020). Operating competitive priorities of manufacturing firms: An analytical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 13(1), 38-55.

Recruit Works Institute. (2021). *Works Report 2021: Reskilling. Human Resources Strategy in the Digital Age*. Tokyo: Recruit Co., Ltd.

Ren, S., and Jackson, S. E. (2020). HRM institutional entrepreneurship for sustainable business organizations. *Human Resource Management Review*, 30(3), 1053 – 4822.

Robbins, P. S. and Judge, A. T. (2013). *Organization Behavior*. 15<sup>th</sup> Ed. Boston: Pearson.

Robinson, A. P. (2003). The embeddedness of Japanese HRM practices: The case of recruiting. *Human Resource Management Review*. Vol. 13. (2003) 439-465.

Rotella, K. (2000). The Joys of E-Recruiting. *Plumbing and Mechanical*, Vol. 16, p.26.

Sayel, S. (2018). Impact of Online recruitment on recruitment. *International Journal of Education and Research*.

Saviour, A. W., Kofi, A., Yao, B. D. and Kafui, L. A. (2016). The impact of effective recruitment and selection practice on organisational performance. *Global Journal Inc*. Vol 16.

Saxena, S. (2016). Emotional labour and job identification among tour guides. *South Asian Journal of Tourism and Heritage*, 9, 21 – 38.



Schermerhorn, J.R. (2020). Introduction to Management. 14<sup>th</sup> Ed. Hoboken: Wiley.

Schleu, J. E. and Hüffmeier, J. (2021). Simply the best? A systematic literature review on the predictive validity of employee performance for leader performance. Human Resource Management Review 31 (2021) 100777.

Sherman, A. W. Bohlander, G. W. and Snell S. A. (1998). Managing Human Resources, 11<sup>th</sup> Ed. South-Western Educational Publishing

Shih, H-S., Huang, L-C. and Shyur, H-J. (2005). Recruitment and selection processes through an effective GDSS. An International Journal Computers and Mathematics with Applications 50. 1542-1558.

Sims, R.R. (2002). Organizational Success through Effective Human Resources Management. Greenwood Pub. Inc. Group, USA.

Statistica. (2020). Number of social network users worldwide from 2015 to 2025. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-network-users>. (Ανακτήθηκε 25 Νοε 2021).

Stewart, J., and Knowles, V. (2000). Graduate recruitment and selection practices in small businesses. Career development international, 5(1), 21-38.

Stonner, J. A. F., Freeman, R. E. and Gilbert, D. R. (2009). Management. 6<sup>th</sup> Ed. New Delhi: Pearson.

Stoughton, J. W., Thompson, L. F., and Meade, A. W. (2015). Examining applicant reactions to the use of social networking websites in pre-employment screening. Journal of Business and Psychology, 30(1), 73 – 88.

Sue-Chan, C., and Dasborough, M. T. (2006). The influence of relation-based and rule-based regulations on hiring decisions in the Australian and Hong Kong Chinese cultural contexts. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1267-1292.

Sutherland, J. and Diane Canwell, D. (2008). *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*. Folens Publications.

Taylor, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *Human Resource Management Review* 16. 478-489.

Taylor, M. S., and Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Cornell University. ILR School. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://bit.ly/322kke3> (Ανακτήθηκε 16 Δεκ 2021).

Tracy, E., Billingsley, J., Pollack, J., Barber III, D., Beorchia, A. (2021). A behavioural insights approach to recruiting entrepreneurs for an academic study during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights* 16 (2021) e00287.

Trkman, M. and Trkman. P. (2018). A framework for increasing business value from social media, *Economic Research*, 31:1, 1091-1110, DOI: 10.1080/1331677X.2018.1456355

Turban, D. B., and Cable, D. M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733–751. <http://dx.doi.org/10.1002/job.215>.

Tzoumas, A. (2013). *Human Resource Management in Tourism and Hospitality Industry: Recruitment policy*. Master Dissertation. International Hellenic University.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., and Kraichy, D. (2012). *Recruiting through the stages: A*

meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. *Personnel Psychology*, 65(3), 597–660. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.2012.01254.x>.

Van Dijk, P. A., and Kirk, A. (2008). Emotional labour and tourism-based visitor interactions: Job characteristics as determinants of emotion regulation. *Tourism Analysis*, 13, 233 – 243.

Wang, M-K., Hwang, P. K. and Lin, S-R. (2011). An empirical study of the relationships among employee's perceptions of HR practice, human capital and department performance: A case of ATandT subordinate telecoms company in Taiwan. *Expert Systems with Applications* 38 (2011) 3777-3783.

Yu – Ru, H. (1999). Recruitment and selection and human resource management in the Taiwanese cultural context. PHD thesis. University of Plymouth, England.

Zhang, L., Van Iddekinge, C. H., Arnold, J. D., Roth, P. L., Lievens, F., Lanivich, S. E., and Jordan, S. L. (2020). What's on job seekers' social media sites? A content analysis and effects of structure on recruiter judgments and predictive validity. *Journal of Applied Psychology*, 105(12), 1530 – 1546.

Zide, J., Elman, B., and Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583 – 604.

Zhou, Y., Mistry, G., T., Kim, W., G., and Cobanoglu, C. (2021). Workplace mistreatment in the hospitality and tourism industry: A systematic literature review and future research suggestions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 49. 309-320.

## Ελληνική

Αβραμίδης, Γ. (2021). Επιλογή Προσωπικού με τη μέθοδο PROMETHEE. Μελέτη Περίπτωσης σε ξενοδοχεία. Διπλωματική εργασία στο διατμηματικό μεταπτυχιακό πρόγραμμα στη διοίκηση επιχειρήσεων (MBA), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Βαξεβανίδου, Μ και Ρεκλείτης, Π. (2008). Management ανθρώπινων πόρων. Θεωρία και πράξη. Αθήνα : Προπομπός.

Γουρνάκης, Π. (2013). Προσέλκυση Προσωπικού. «Η περίπτωση εταιρειών κινητής τηλεφωνίας». Διπλωματική εργασία στο Τ.Ε.Ι. Πειραιά.

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). (2019). Επισκόπηση αγορών. Ηλεκτρονικών επικοινωνιών and Ταχυδρομικών υπηρεσιών. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://bit.ly/3IREdFc>. (Ανακτήθηκε 14 Δεκ 2021).

Εθνική Επιτροπή Τηλεπικοινωνιών και Ταχυδρομείων (ΕΕΤΤ). (2018). Προοπτικές ανάπτυξης των ηλεκτρονικών επικοινωνιών στην Ελλάδα. Στρατηγική – Προκλήσεις – Όραμα. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

Καλτήρη, Σ. (2016). Χρήση διαδικτύου για αναζήτηση προσωπικού : Περίπτωση ελληνικής αγοράς εργασίας. Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Λογιστικής and Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Ε.Ι. Πειραιά.

Κανελλοπούλου, Ε. και Σύρμη, Π. (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση του Ο.Τ.Ε. Διπλωματική Εργασία στο Τμήμα Διοίκηση Κοινωνικών – Συνεταιριστικών Επιχειρήσεων και Οργανώσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι. Μεσολογγίου.

Λαλούμης, Δ. (2018). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Φαίδιμος.

Lock, D. (2007). Μάνατζμεντ ανθρωπίνων πόρων. Έλλην, Αθήνα.

Μουζά, Α. (2013). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Κριτική.

Νικολάου, Ι. (2009). Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ελληνικές μελέτες περίπτωσης. Αθήνα : Εκδόσεις Σιδέρης Ι.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Θεσσαλονίκη : Ανίκουλα

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου.

Πορφυρίδης, Ι. (2008). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και οι στόχοι της. Κεφ.1. Διοικητική Ενημέρωση, τεύχος 47 Οκτώβριος 2008 σ. 36

Ρούσσο, Π. (2017). Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Μελέτη περίπτωσης στο ξενοδοχείο Χανδρής της Χίου. Πτυχιακή Εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του Τ.Ε.Ι. Πειραιά.

Τσακανίκας, Α. (2014). Ο τομέας των τηλεπικοινωνιών στο νέο αναπτυξιακό πρότυπο της χώρας. Αθήνα: Ελληνική Ένωση Τραπεζών.

Τσάρτας, Π. και Σκούλτσος, Σ. (2014). Οι βασικές αρχές και η σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://bit.ly/3DfnGqI> (Ανακτήθηκε 30 Σεπ 2021).

Χυτήρης, Λ. (2018). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Μπένου.

## Λιαδίκτυο

<https://www.managementstudyguide.com/human-resource-management.htm>

Jayasundera, A. (2017). The seven point plan in recruitment and selection. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://www.linkedin.com/pulse/seven-point-plan-recruitment-selection-aloma-jayasundera/> (Ανακτήθηκε 6 Δεκ 2021).

Nataly, K. (2012). Speak to Global Customers in Their Own Language. Harvard Business Review. Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://hbr.org/2012/08/speak-to-global-customers-in-t> (Ανακτήθηκε 3 Δεκ 2021).

Recruitment and Selection (2016). Tutorials Point. Διαθέσιμο στον ιστότοπο : <https://bit.ly/3DsEsnk>. (Ανακτήθηκε 17 Νοε 2021).