



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διπλωματική Εργασία**

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗΣ**

Της

**ΣΤΕΛΛΑΣ ΔΗΜΟΣΘΕΝΗ ΘΕΟΧΑΡΙΔΟΥ**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος**

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(Εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων)

Ιούνιος 2018

## «Αφιερωμένο στο σύζυγο μου και στη νεογέννητη κόρη μου»

### **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ Δημήτριο για την πολύτιμη συμβολή του και καθοδήγηση κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για τη σημαντική βοήθεια που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια σύνταξης της παρούσας μελέτης.

Τέλος ευχαριστώ την οικογένεια μου και κυρίως το σύζυγο μου για την ηθική και ουσιαστική υποστήριξη όλο αυτό το διάστημα.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο το να εξετάσει τις απόψεις των εργαζόμενων μεταλλευτικής εταιρείας, σε θέματα επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού. Για τον λόγο αυτό και έγινε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 110 εργαζομένων της επιχείρησης.

Η γενικότερη εικόνα είναι ότι η επιχείρηση έχει πάρει ιδιαίτερα σοβαρά το ζήτημα της επιλογής και της προσέλκυσης προσωπικού. Μάλιστα υπάρχουν προγράμματα ένταξης των νέων εργαζομένων όπως και δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις συστάσεις. Βέβαια, σίγουρα υπάρχει χώρος για βελτίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με την έμφαση στη σχεδίαση κέντρων αξιολόγησης, στα ψυχομετρικά τεστς καθώς και στην προσέλκυση ενδιαφερομένων και από τα social media.

## Περιεχόμενα

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
2. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	2
2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	2
2.1.1 Ορισμός.....	2
2.1.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	2
2.1.2.1 Λειτουργίες της ΔΑΔ .....	3
2.2 Οι στόχοι Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	5
2.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού .....	6
3. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	7
3.1 Η αγορά εργασίας σήμερα.....	7
3.2 Σύγχρονες τάσεις ΔΑΔ .....	8
3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία πρόσληψης και σύγχρονες τάσεις.....	12
3.4 Προσέλκυση Εργαζομένων (Στρατολόγηση) .....	13
3.4.1 Έννοια .....	13
3.4.2 Η Φιλοσοφία της Προσέλκυσης.....	15
3.4.3 Οι Στόχοι της Προσέλκυσης .....	16
3.4.4 Εσωτερική κ εξωτερική προσέλκυση (στρατολόγηση) (recruiting) .....	16
3.5 Επιλογή Εργαζομένων .....	17
3.5.1 Έννοια .....	17
3.5.2 Η Φιλοσοφία της Επιλογής .....	18
3.5.3 Οι Στόχοι και οι Προϋποθέσεις της Αποτελεσματικής Επιλογής .....	19
3.5.4 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.....	20
3.6 Η ανάπτυξη της Διαδικτυακής Πρόσληψης (online recruiting) .....	20
3.6.1 Κίνδυνοι από τη χρήση της Διαδικτυακής Πρόσληψης.....	22
3.7 Assesment centres.....	23
4. ΤΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	26
4.1 Η μεθοδολογία της έρευνας.....	26
4.2 Η μεταλλευτική εταιρεία.....	26
4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	27
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	37
ΠΗΓΕΣ.....	41
ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ.....	43

## **Κατάλογος των Πινάκων**

Πίνακας 1: Λειτουργίες ΔΑΔ.....4

Πίνακας 2: Κέντρο Αξιολόγησης χρονικής διάρκειας 1 ημέρας.....40

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο σημερινό περιβάλλον είναι πολύ σημαντικό για τους οργανισμούς να αναπτύξουν δομές και δράσεις που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συνοδεύεται από μια σειρά δράσεων και λειτουργιών όπως είναι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και η κατανόηση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους ώστε να μεγιστοποιήσουν τον βαθμό ικανοποίησης τους αλλά και την εργασιακή τους επίδοση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Μέσα σε όλες αυτές τις λειτουργίες υπάρχει και αυτή της επιλογής και της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσέλκυση και η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που για κάποιους οργανισμούς θεωρείται ότι είναι «δευτερεύουσας σημασίας». Όμως η πραγματικότητα είναι ότι σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον, η λειτουργία της διοίκησης της επιλογής και της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι το κλειδί της επιτυχίας. Ο λόγος είναι διότι είναι μια λειτουργία που επιτρέπει στους οργανισμούς να επιλέξουν τους ανθρώπους αυτούς που θα καλύψουν τα κενά που έχει ένας οργανισμός όπως και το να αποτελέσουν την βάση για την μελλοντική του ανάπτυξη (Κούζης, 2015)

Αναγνωρίζοντας την αξία που έχει η επιλογή και η προσέλκυση προσωπικού αλλά και το ότι υπάρχουν νέες μέθοδοι, όπως τα ψυχομετρικά τεστ, η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο το να εξετάσει τις απόψεις εργαζόμενων μεταλλευτικής εταιρείας σε αυτό το ζήτημα.

## **2. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

### **2.1 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

#### **2.1.1 Ορισμός**

Οι όροι ανθρώπινο δυναμικό και ανθρώπινοι πόροι αποτελούν δύο έννοιες που τις τελευταίες δεκαετίες έχουν επικρατήσει και καλούνται συνήθως προσωπικό προκειμένου να τονιστεί η σημασία που έχει ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος εναντιώνεται στις προκλήσεις του σημερινού καιρού. Όπως αναφέρουν οι Jackson and Schuler (2000), οι ανθρώπινοι πόροι ορίζονται ως το σύνολο των ταλέντων που διατίθενται προκειμένου να δημιουργηθεί και να ολοκληρωθεί η αποστολή, το όραμα και η στρατηγική ενός οργανισμού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) περιλαμβάνει την προσέλκυση και την ανάπτυξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στον εργασιακό χώρο έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η εργασιακή ικανοποίηση σε μία επιχείρηση. Οι επιμέρους λειτουργίες της ΔΑΔ συνδέονται με τους σκοπούς της επιχείρησης για να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

#### **2.1.2 Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

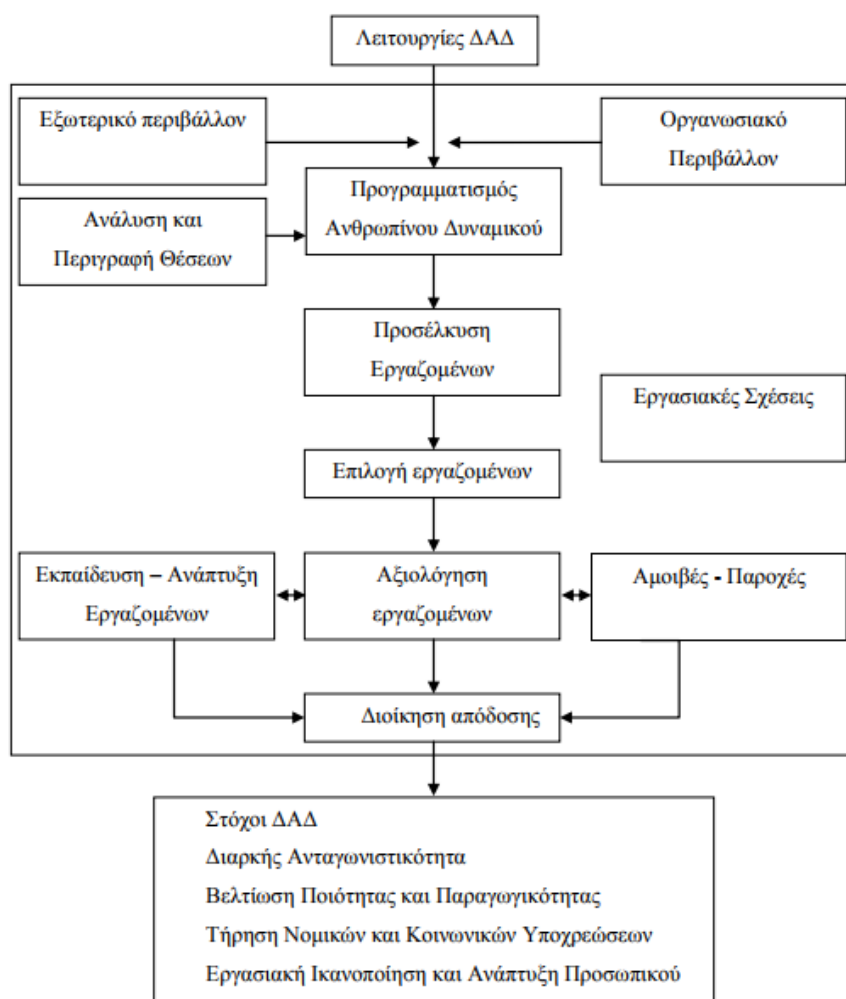
Πριν εξεταστεί η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουμε τον όρο μάνατζμεντ. Με αυτή την έννοια εννοούμε το σύνολο των στόχων της επιχείρησης μέσα από την αξιοποίηση των πόρων και των υλικών της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο βλέπουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας βασικός προσδιοριστικός παράγοντας για το μάνατζμεντ έτσι ώστε η επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Η σημασία που έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να κατανοηθεί μέσα από τα λεγόμενα των ατόμων εκείνων που υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα που έχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις εκείνες σύμφωνα με τη ΔΑΔ που γνωρίζουν την παραγωγικότητα είναι οι επιχειρήσεις εκείνες που ανταποκρίνονται στη σημερινή πρόκληση και έχουν σωστά αμοιβόμενους εργαζόμενους. Η πρόοδος βασίζεται στην αξιοποίηση των εργαζόμενων που οδηγεί στην επιτυχία την επιχείρηση και η παραγωγικότητα αυξάνεται γεωμετρικά.

### **2.1.2.1 Λειτουργίες της ΔΑΔ**

Η σημασία που έχει η διοίκηση προσωπικού και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι πάντα ταυτόσημες. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει ευρύτερη έννοια και περιλαμβάνει μία σειρά εργαλείων που σχετίζονται με τη διοίκηση προσωπικού καθώς και τις παροχές και την κατάλληλη προσοχή στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στην εργασία και στη σχέση που αυτός έχει με τον ίδιο τον οργανισμό. Για να κατανοηθεί το περιεχόμενο της ΔΑΔ, οι λειτουργίες της πρέπει να συνδυαστούν με μία ενιαία πολιτική όπως φαίνεται στο ακόλουθο διάγραμμα. Στον εσωτερικό κύκλο όπως βλέπουμε συναντώνται οι λειτουργίες που αποτελούν το βασικότερο λόγο ύπαρξης του προσωπικού και συνεπώς εντάσσονται στη ΔΠ. Οι απαιτήσεις σήμερα για να αξιοποιηθεί ο ανθρώπινος παράγοντας χρειάζονται επιπλέον υπηρεσίες για να διαμορφωθεί η οργανωτική κουλτούρα και να προωθηθεί η ομαδική συνεργασία και η ολική ποιότητα και ο τρόπος ηγεσίας του προϊστάμενου.



**Πίνακας 1: Λειτουργίες ΔΑΔ**



Οι επιπρόσθετες δραστηριότητες τοποθετούνται στον εξωτερικό κύκλο του διαγράμματος και μαζί με τις άλλες λειτουργίες της ΔΠ αποτελούν το περιεχόμενο της ΔΑΔ. Για να κατανοήσουμε το διάγραμμα, πρέπει να διευκρινήσουμε τα ακόλουθα.

1. Το εξωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της που διαμορφώνουν τη ΔΑΔ και την πολιτική της.
2. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί μία σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ και σχετίζεται με την αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας για όλη την επιχείρηση. Από αυτή την ανάλυση φαίνεται ότι η περιγραφή κάθε θέσης και οι συνθήκες εργασίας αποτελούν βασικά στοιχεία της.

3. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνες οι λειτουργίες της ΔΑΔ που σχετίζονται με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και προγραμματίζουν τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι ανάγκες θα καλυφθούν.
4. Η προσέλκυση αποτελεί εκείνη τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση προσελκύει πιθανά άτομα για να καλύψει τις κενές θέσεις.
5. Η επιλογή περιλαμβάνει εκείνες τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες έτσι ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο προσωπικό από πλευράς γνώσεων και ικανοτήτων που θα στελεχώσει την επιχείρηση.
6. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αναφέρεται σε εκείνες τις διαδικασίες μάθησης που θα καταρτίσουν τον εργαζόμενο με στόχο να βελτιωθεί η απόδοση του.
7. Η αξιολόγηση των εργαζόμενων σχετίζεται με την εκτίμηση του εργαζόμενου με βάση τους στόχους της επιχείρησης.
8. Οι εργασιακές σχέσεις είναι οι σχέσεις εκείνες που σχετίζουν τους εργαζόμενους με τα συνδικάτα και αφορούν σε διαπραγματεύσεις και συμφωνίες για αμοιβές και παροχές.
9. Οι αμοιβές και οι παροχές αφορούν στη συμφωνία του εργοδότη με τους εργαζόμενους και δεν περιλαμβάνουν μόνο το μισθό του εργαζόμενου αλλά και τις συμφωνίες για παροχές και μόνους.
10. Η διοίκηση απόδοσης είναι ένα σημείο κλειδί το οποίο έχει ως σκοπό την προσέλκυση και την επιλογή των θέσεων εργασίας έτσι ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

## **2.2 Οι στόχοι Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού**

Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη διατήρηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος το οποίο δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα ενώ οι ευκαιρίες συνεχώς αξιοποιούνται και οι εξωτερικές απειλές αντιμετωπίζονται. Η σωστή στελέχωση και η ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελούν βασικά στοιχεία τα οποία δημιουργούν το συγκριτικό πλεονέκτημα.

1. Η βελτίωση της ποιότητας και η παραγωγικότητα νοούνται ως το σύνολο των χαρακτηριστικών εκείνων που καθιστούν το προϊόν ή την υπηρεσία ικανά να ανταποκριθούν στις ανάγκες που έχουν οι πελάτες. Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετράει τις εκροές που παράγονται από τον εργαζόμενο σε

σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της παραγωγής. Έτσι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι αρμόδια για να βελτιωθούν οι δείκτες αυτοί.

2. Η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων βασίζεται στην ιδιότητα της επιχείρησης να παρέχει συμβάσεις εργασίας με συγκεκριμένο σύστημα αμοιβών και διαδικασιών αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Παράλληλα, οι κοινωνικές υποχρεώσεις σχετίζονται με την ανάγκη διατήρησης και αύξησης του προσωπικού και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία λειτουργεί η επιχείρηση.

Η συμμόρφωση της επιχείρησης με τις κοινωνικές και νομικές υποχρεώσεις είναι βασική αρχή της ΔΑΔ με αποτέλεσμα η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη προσωπικού να είναι βασικοί της στόχοι. Επίσης παρέχεται βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετικά με το αντικείμενο της επιχείρησης και μέσα από την εκπαίδευση ενισχύεται και η ποιότητα και η παραγωγικότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο αλλά και η εργασιακή ικανοποίηση.

3. Η επίτευξη επιχειρησιακών στόχων αποτελεί κοινή αποστολή για τους εργαζόμενους προκειμένου να πραγματοποιηθούν οι εταιρικοί στόχοι (Παπαλεξανδρή, 2008).

### **2.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Μία βασική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί τη διαδικασία εκείνη με την οποία η επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και είδος ανθρώπων στο σωστό χρόνο και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται κατά τρόπο που να εξασφαλίζεται ότι το υφιστάμενο προσωπικό θα απαιτηθεί μελλοντικά να είναι διαθέσιμο έτσι ώστε να υλοποιηθούν τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης. Στα στάδια αυτά, ο προγραμματισμός νοείται ως η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης, της εξωτερικής αγοράς εργασίας, του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, της πρόβλεψης των μεταβολών και του σχεδιασμού ενός προγράμματος κάλυψης αναγκών με την βοήθεια διορθωτικών ενεργειών που τροποποιούν τον αρχικό σχεδιασμό των μελλοντικών προγραμμάτων (Χυτήρης, 2001).

### **3. Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **3.1 Η αγορά εργασίας σήμερα**

Αναφορικά με την προσέλκυση και την πρόσληψη προσωπικού στην ελληνική αγορά εργασίας, οι συνέπειες της κρίσης τις οποίες δέχτηκε η αγορά είναι πολύ σημαντικές. Με βάση τα στοιχεία της ελληνικής στατιστικής αρχής η ανεργία έχει αυξηθεί από 7,8% το 2008 σε 26,5% το 2014. Η ανεργία αυτή η οποία είναι μία πραγματικότητα στην πιο αποκρουστική της μορφή έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται η ζήτηση για εργασία από πλευράς των επιχειρήσεων εξαιτίας της ύφεσης που χτύπησε την αγορά εργασίας και τον αριθμό των εργαζομένων καθώς και το συνδυασμό αυτών. Στην Ελλάδα η διαδικασία αυτή έχει επίδραση στην αγορά εργασίας οδηγώντας σε απώλεια των Θέσεων επηρεάζοντας το παραδοσιακό μοντέλο απασχόλησης (ΕΛΣΤΑΤ, 2015).

Αυτό το πρότυπο ήταν ούτως ή άλλως αναποτελεσματικό γιατί παρήγαγε χαμηλότερη απασχόληση σε σχέση με τις άλλες ευρωπαϊκές χώρες ενώ η απασχόληση και η ανεργία ήταν δυσανάλογες για την περίπτωση των αντρών εις βάρος νέων γυναικών. Η δομή αυτή της ελληνικής αγοράς είχε ως συνέπεια την μείωση του ποσοστού απασχόλησης των γυναικών και την εξάρτηση των ανήλικων τέκνων από την οικογένεια. Ωστόσο αυτό το πρότυπο είχε ένα σημαντικό πλεονέκτημα καθώς η ανεργία δε μετατρέποταν σε φτώχεια και προστατευόταν η οικογένειά καθώς η δυσκολία ένταξης των γυναικών οδηγούσε σε μεγαλύτερη απασχόληση των αντρών. Η περιορισμένη εργασία των γυναικών βέβαια ήταν ένα μειονέκτημα ενώ η προστασία του άντρα οικογενειάρχη εξασφάλιζε το εισόδημα για την οικογένεια. Στο παραδοσιακό πρότυπο διακρίνονται ο πρωτεύων εργαζόμενος που έχει χαμηλή προστατευόμενη απασχόληση και ο δευτερεύων εργαζόμενος δηλαδή οι γυναίκες και τα νεότερα μέλη του χώρου των οικογενειών. Το ξέσπασμα της οικογένειας είχε ως αποτέλεσμα την είσοδο των δευτερευόντων εργαζομένων και την αλλοίωση του παραδοσιακού προτύπου οικογένειας.

### 3.2 Σύγχρονες τάσεις ΔΑΔ

Όπως αναφέρουν οι Bush και Middlewood (2006), το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος συντελεστής της επιτυχίας του στόχου μιας επιχείρησης. Όταν οργανώνεται με το σωστό τρόπο ο οργανισμός με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να επιτύχει. Η σωστή διαδικασία στελέχωσης αποτελεί μία διαδικασία που ενισχύει την επιχείρηση καθώς και μία σημαντική παράμετρο έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού και να γίνουν οι κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες για να επιβιώσει ο οργανισμός και να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Taylor και Collins, 2000). Η έννοια της στελέχωσης εννοείται ως η λειτουργία που διασφαλίζει ότι ο οργανισμός στο παρόν του και στο μέλλον του θα έχει το απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (Parry και Tyson, 2000).

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1991), η στελέχωση είναι μία δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και την περιγραφή της θέσης έτσι ώστε ο κατάλληλος υποψήφιος να ελκυθεί και να επιλεγθεί προκειμένου να τοποθετηθεί στη θέση εργασίας. Οι δυσκολίες στελέχωσης οφείλονται αποκλειστικά στον ανθρώπινο παράγοντα. Στη σημερινή εποχή είναι μεγάλη η σπουδαιότητα της θέσης του ανθρώπινου παράγοντα για την παραγωγή της διοίκησης καθώς από την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης η επίδραση της πληρότητας είναι πολύ σημαντική.

Τα συναισθήματα και ο δείκτης νοημοσύνης επιδρούν στην ανθρώπινη ικανότητα με αποτέλεσμα, άτομα τα οποία δεν είναι αποδεκτά από την ομάδα να έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν. Η ανησυχία αποτελεί μία οδό προς την καταστροφή καθώς σε μεγάλο βαθμό ο εγκέφαλος του ατόμου απορρίπτει το ερέθισμα με αποτέλεσμα ο εργαζόμενος ο οποίος έχει προσληφθεί να χρειάζεται συγκεκριμένα ερεθίσματα και δείκτη ευφυΐας έτσι ώστε να εκπληρώσει τα καθήκοντα του και να είναι επιτυχημένος στην εργασία του (Goleman, 1996).

Εκτός από το παραδοσιακό αυτό πρότυπο απασχόλησης ένα ακόμη θεμελιώδες χαρακτηριστικό της ελληνικής αγοράς εργασίας είναι η κατάρτιση της. Αναλυτικότερα η ελληνική αγορά εργασίας διαιρείται σε πολλές επιμέρους αγορές η καθεμία από τις οποίες έχει διαφορετικά δεδομένα ως προς τις παραμέτρους που αφορούν τις αποδοχές, τη σταθερότητα της απασχόλησης, το καθεστώς ασφάλισης, τις προοπτικές ανέλιξης κ.α. Το γενικό περίγραμμα της ελληνικής αγοράς εργασίας θα περιλάμβανε τρία ασύμμετρα

και άνισα τμήματα: το εντός των τειχών, το εκτός των τειχών και το επί των τειχών, αναλυτικότερα (Ματσαγγάνης, 2011):

- Το εντός των τειχών τμήμα είναι το πιο προστατευμένο τμήμα της αγοράς εργασίας. Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, οι υπάλληλοι στις τράπεζες, ιδίως στις κρατικές ή πρώην κρατικές, αλλά και στις μεγάλες επιχειρήσεις. Το προστατευμένο κομμάτι αυτό της αγοράς εργασίας επωφελείται από καλές συνθήκες εργασίας, εργασιακή σταθερότητα ή και μονιμότητα, τήρηση του εργατικού δικαίου, συγκριτικά υψηλότερες αποδοχές και περισσότερες κοινωνικές παροχές.

- Αντίθετα το εκτός των τειχών τμήμα είναι το λιγότερο προστατευμένο τμήμα της αγοράς εργασίας. Στο τμήμα αυτό περιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στις χιλιάδες μικρές επιχειρήσεις της ελληνικής οικονομίας. Οι εργαζόμενοι αυτοί στερούνται των προνομίων εκείνων που απολαμβάνουν όσοι εργάζονται εντός των τειχών καθώς η απασχόληση τους διακρίνεται από επισφαλής εργασία, παραβίαση της εργατικής και ασφαλιστικής νομοθεσίας, χαμηλές αμοιβές και ελαστικότητα της σχέσης εργασίας προς όφελος του εργοδότη.

- Το επί των τειχών τμήμα της αγοράς εργασίας είναι μια ενδιάμεση κατηγορία μεταξύ των δύο προηγούμενων. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε μεσαίες αλλά και μεγαλύτερες επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα οι οποίες παρέχουν λιγότερο άνετες συνθήκες εργασίας και ικανοποιητικές αποδοχές από αυτές που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι εντός των τειχών, αλλά παράλληλα προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή σταθερότητα και περισσότερες παροχές σε σχέση με τους εκτός των τειχών εργαζόμενους. Η κατάτμηση αυτή της ελληνικής αγοράς εργασίας συνδέεται και με την διαμάχη ως προς τον βαθμό ευελιξίας της.

Ειδικότερα, όπως επισημαίνει η Μουρίκη (2009) σύμφωνα με τους εργοδοτικούς φορείς η ελληνική αγορά εργασίας συνεχίζει να χαρακτηρίζεται από άκαμπτους κανόνες λειτουργίας και υπερβολική προστασία των εργαζόμενων με κύρια γνωρίσματα το υψηλό κόστος εργασίας και την δυσχέρεια των απολύσεων που αποτρέπει νέες προσλήψεις. Αυτό εκτιμάται όμως ότι πλήττει την ανταγωνιστικότητα και παραγωγικότητα της εργασίας και αποθαρρύνει την απασχόληση διατηρώντας την ανεργία σε υψηλά επίπεδα. Αρά προτάσσεται η ευελιξία στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τον χρόνο εργασίας και το ύψος της αμοιβής. Αντίθετα οι φορείς των εργαζομένων

υποστηρίζουν ότι η ελληνική αγορά εργασίας είναι ήδη ευέλικτη και απορρυθμισμένη και προτάσσουν την ανάγκη μεγαλύτερης προστασίας.

Στην πραγματικότητα όμως τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι έχουν δίκιο αφού στην Ελλάδα δεν υπάρχει μία ενιαία αλλά δύο τουλάχιστον διαφορετικές αγορές εργασίας. Πρώτον, υπάρχει η επίσημη αγορά εργασίας που περιλαμβάνει τους εργαζομένους του δημοσίου τομέα με υψηλό επίπεδο προστασίας και χαμηλό βαθμό ευελιξίας, και τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα με κυμαινόμενο βαθμό προστασίας της απασχόλησης και επίσης κυμαινόμενο αλλά αυξημένο βαθμό ευελιξίας. Δεύτερον υπάρχει μια ανεπίσημη ή μαύρη αγορά εργασίας η οποία χαρακτηρίζεται από ελάχιστο βαθμό ασφάλειας και εξαιρετικά υψηλό βαθμό ευελιξίας. Σε κάθε περίπτωση η οικονομική κρίση της χώρας και οι πολιτικές λιτότητας λειτούργησαν ως καταλύτης για ριζικές μεταβολές στο περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων και στην εντονότερη απορρύθμιση της αγοράς εργασίας. Πράγματι με το άλλοθι της κρίσης οι προωθούμενες μεταρρυθμίσεις στον εργασιακό χώρο κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση σε σχέση με το παρελθόν αλλά με πολύ πιο ταχύ ρυθμό και επιτακτική επιβολή. Πλέον έχει διαμορφωθεί ένα εντελώς διαφορετικό εργασιακό τοπίο σε σχέση με εκείνο της δεκαετίας του 1990.

Το νέο αυτό τοπίο απορρίπτει τις τυπικές μορφές απασχόλησης και προτάσσει ευέλικτα εργασιακά πρότυπα, την κατάργηση του συστήματος των συλλογικών συμβάσεων ως προς την διαμόρφωση των μισθών, τον περιορισμό της προστασίας από τις απολύσεις, την ελαστικοποίηση των ωραρίων εργασίας και γενικά την απελευθέρωση της αγοράς εργασίας. Οι πολιτικές αυτές εντάσσονται στο πλαίσιο της συμπίεσης του εργατικού κόστους με σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια καθιέρωσης μιας νέας αντίληψης της λειτουργίας της αγοράς εργασίας και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων (Κούζης, 2015).

Στο πλαίσιο αυτό ενδεικτικά αναφέρεται ότι από το 2010 και έπειτα θεσπίστηκε μια σειρά θεσμικών αλλαγών που αποσκοπούσαν στην ενίσχυση της ευελιξίας στην αγορά εργασίας. Καταρχήν ανατράπηκε η ιεραρχική σχέση ανάμεσα στις συλλογικές συμβάσεις αφού ήρθε ο περιορισμός όπου οι κλαδικές και επιχειρησιακές συμβάσεις δεν μπορούσαν να προβλέπουν δυσμενέστερους όρους από εκείνους των εθνικών γενικών συλλογικών συμβάσεων. Εισήχθη επίσης ένας νέος τύπος σύμβασης, η ειδική επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, η οποία μπορεί να αποκλίνει προς το χειρότερο από την κλαδική σύμβαση αλλά όχι από την εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας. Επίσης

αυξήθηκαν τα όρια με βάση τα οποία οι απολύσεις χαρακτηρίζονται ομαδικές. Επιπλέον, δόθηκε η δυνατότητα ευελιξίας στον τρόπο διευθέτησης του χρόνου εργασίας ανάλογα με τις τυχόν ιδιαιτερότητες του κλάδου ή της επιχείρησης. Αλλαγές έγιναν επίσης και στο ζήτημα της διαιτησίας όπου καταργήθηκε η ασυμμετρία ανάμεσα στους εργοδότες και τους εργαζόμενους ως προς την διαδικασία προσφυγής στη διαιτησία που ευνοούσε τους εργαζόμενους. Επιπρόσθετα μειώθηκε το κόστος απασχόλησης των νεοπροσλαμβανόμενων μέχρι 25 ετών και μέσω της επιδότησης από τον ΟΑΕΔ των εργοδοτικών εισφορών, ενώ ρυθμίστηκε και ο θεσμός της μαθητείας. Επίσης περιορίστηκε το κόστος των υπερωριών μέσω της μείωσης του ποσοστού προσαύξησης κατά 20%. Ως προς τις απολύσεις μειώθηκε ο χρόνος της προειδοποίησης που μεταφράζεται σε δυνατότητα καταβολής σημαντικά χαμηλότερης αποζημίωσης στους απολυόμενους. Μειώθηκε επίσης και το ύψος της ίδιας της αποζημίωσης σε περίπτωση καταγγελίας της σύμβασης. Επιπλέον ως προς την ευελιξία της αγοράς εργασίας επεκτάθηκε η δοκιμαστική περίοδος απασχόλησης ενός νεοπροσλαμβανομένου από δύο μήνες σε ένα έτος, επεκτάθηκε ο χρόνος από 18 σε 36 μήνες κατά τον οποίο μια σύμβαση ορισμένου χρόνου πρέπει να μετατραπεί σε αορίστου και τέλος επεκτάθηκε ο χρόνος που επιτρέπεται η εκ περιτροπής απασχόληση από 6 σε 9 μήνες. Επίσης, καταργήθηκε η προσαύξηση των αποδοχών όσων εργάζονται λιγότερο από 4 ώρες ημερησίως. Μια από τις σημαντικότερες αλλαγές στην αγορά εργασίας ήταν η μείωση των κατώτατων μισθών και ημερομισθίων της Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας. Ιδιαίτερα, για άτομα μεγαλύτερα των 25 ετών οι κατώτατες αποδοχές μειώθηκαν κατά 22% ενώ για άτομα μικρότερα των 25 ετών οι κατώτατες αποδοχές μειώθηκαν κατά 32% ως επιπλέον κίνητρο.

Επιβλήθηκαν επίσης έκτακτα μέτρα όπως το πάγωμα του κατώτατου μισθού και η αναστολή των αυξήσεων λόγω ωρίμανσης. Επίσης μπήκε ένα ανώτατο όριο στη διάρκεια των συλλογικών συμβάσεων (3 έτη) αλλά και στην διάρκεια της εφαρμογής τους μετά την λήξη της ισχύος τους. Όπως σημειώνεται και στην έκθεση του ΙΝΕ-ΓΣΕΕ (2013) οι αλλαγές που έχουν επέλθει στην αγορά εργασίας υπό την πίεση της κρίσης και των μνημονιακών υποχρεώσεων της χώρας οδηγούν σε απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων, ολοκληρώνοντας με βίαιο τρόπο παρεμβάσεις που είχαν ξεκινήσει να συντελούνται στον εργασιακό χώρο κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες με στόχο την μείωση του εργασιακού κόστους και κατά συνέπεια την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας.



Ο βασικός άξονας των αλλαγών στον εργασιακό χώρο είναι η ευελιξία της εργασίας. Οι πολιτικές αυτές είναι σύμφωνες και ενθαρρύνονται από την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία και προωθεί την μεταρρύθμιση της ευρωπαϊκής αγοράς εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο του νέου περιεχομένου της εργασίας και των εργασιακών σχέσεων το εργατικό δίκαιο θεωρείται ότι παρεμποδίζει τις επιδιωκόμενες αλλαγές και για τον λόγο αυτό αλλοιώνεται με στοιχεία από το εμπορικό δίκαιο καθώς και από δίκαιο του ανταγωνισμού τα οποία μετατοπίζουν το επίκεντρο της νομοθεσίας από τον εργαζόμενο στον εργοδότη. Αναλυτικότερα οι μεταβολές στις εργασιακές σχέσεις στην ελληνική αγορά εργασίας εντοπίζονται σε ορισμένα σημεία: στην ανάδειξη των ευέλικτων μορφών εργασίας εις βάρος του ρόλου της πλήρους και σταθερής απασχόλησης, στην συρρίκνωση των εργασιακών και μισθολογικών δικαιωμάτων, στην αναμόρφωση των συλλογικών συμβάσεων καθώς και στην ελαστικοποίηση του χρόνου εργασίας και την προσαρμογή της στις επιχειρησιακές ανάγκες. Έτσι, υπό την πίεση της κρίσης, οι ήδη συντελούμενες αλλαγές στην ελληνική αγορά εργασίας απέκτησαν πολύ μεγαλύτερη έκταση και ένταση. Άλλωστε όπως αναφέρεται στους Karamanis&Hyz (2014) ως αποτέλεσμα των συστηματικών προσπαθειών για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού θεσμικού πλαισίου για την διάδοση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης στην ελληνική αγορά εργασίας, το ποσοστό τους έχει αυξηθεί σημαντικά. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία μάλιστα οι θέσεις εργασίας που αντιστοιχούν σε ευέλικτες μορφές απασχόλησης (κυρίως ημιαπασχόληση) υπερδιπλασιάστηκαν από 201.296 χιλιάδες το 2000 σε 430.077 το 2012 ενώ η κρίση συνεχίσει ως και το 2017 δηλαδή σήμερα. Ο βασικός παράγοντας που επηρέασε την αύξηση αυτή ήταν η κρίση στην ελληνική οικονομία και η ανάγκη για την αναδιάρθρωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Το 2015 το 45,1% επί του συνόλου των νέων συμβάσεων ήταν με μορφές ευέλικτης εργασίας, όταν το αντίστοιχο ποσοστό το 2009 ήταν 21%. Έτσι, παρατηρείται ότι το συνολικό επίπεδο της ευέλικτης εργασίας τα τελευταία χρόνια έχει σαφώς αυξηθεί.

### **3.3 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη διαδικασία πρόσληψης και σύγχρονες τάσεις**

Τα ανθρώπινο δυναμικό σύμφωνα με τους Bush και Middlewood (2006), αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού ή επιχείρησης. Όσο καλά και να έχει οργανωθεί ένας οργανισμός, χωρίς το κατάλληλο ανθρώπινο

δυναμικό δεν μπορεί να επιτύχει. Οι Taylor και Collins (2000), αναφέρουν ότι η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί έναν από τους σημαντικούς στρατηγικούς συνδυασμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι Parry και Tyson (2000), με τον όρο στελέχωση εννοούν τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα έχει και στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες ανθρώπινο δυναμικό.

Ο Κανελλόπουλος (1991), υποστηρίζει πως η στελέχωση είναι μια δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την περιγραφή θέσης εργασίας, το προφίλ του κάθε υποψηφίου, την προσέλκυση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, την υποδοχή, εγκατάσταση και πρωταρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα πλέον στον οργανισμό. Η βασική δυσκολία της στελέχωσης έγκειται στο ότι σχετίζεται αποκλειστικά με τον ανθρώπινο παράγοντα. Στη σημερινή εποχή αποδεχόμαστε πλέον τη σπουδαιότητα της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα τόσο για την παραγωγή, όσο και στη διοίκηση. Οι Mayo και Maslow μελέτησαν αυτή την ανθρώπινη πλευρά της διοίκησης και ιδιαίτερα την επίδραση της συναισθηματικής πληρότητας των εργαζομένων. Νέες έρευνες συνιστούν ότι τα συναισθήματα και όχι οι δείκτες νοημοσύνης μπορεί να αποδεικνύουν καλύτερα το μέτρο της ανθρώπινης ικανότητας. Άτομα που δεν είναι αποδεκτά από την ομάδα στο περιβάλλον εργασίας τους, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αποτύχουν. Σύμφωνα με τον Goleman (1996), η ανησυχία είναι μια οδός προς την καταστροφή, διότι όταν παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό παραλύει τον εγκέφαλο, το κέντρο αποφάσεων του ανθρώπινου παράγοντα. Τέλος, πολλοί ερευνητές και διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού αναφέρουν ότι για να προσληφθεί ένας εργαζόμενος χρειάζεται μόνο ένας δείκτης ευφυΐας, ενώ για την προσωπική του προαγωγή και ανέλιξη σημαντικό ρόλο έχει ο δείκτης συναισθηματικής ευφυΐας.

### **3.4 Προσέλκυση Εργαζομένων (Στρατολόγηση)**

#### **3.4.1 Έννοια**

Ως προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων σύμφωνα με την άποψη της Παπαλεξανδρή Ν. (2008), ορίζεται η διαδικασία που ακολουθούν οι επιχειρήσεις για να εντοπίσουν και να προσελκύσουν κατάλληλα άτομα (τόσο από τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και κυρίως έξω

από αυτές) με τελικό αποτέλεσμα την κάλυψη κενών θέσεων. Ο Χυτήρης Λ. (2001) , αναφέρει ως βασικό στόχο της διαδικασίας αυτής , την προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος, ενώ ο Armstrong (2003), επισημαίνει άλλο ένα σημαντικό στόχο της προσέλκυσης που είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με προοπτικές εξέλιξης. Η διαδικασία της προσέλκυσης διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση. Σύμφωνα με τις Σακκά και Χάϊδου (2009), καθοριστικοί παράγοντες για τον τρόπο και το χρονικό διάστημα που θα διαρκέσει η διαδικασία είναι το μέγεθος της επιχείρησης, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται, ο τύπος και η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που θέλει να προσελκύσει και βέβαια οι διοικητικές πρακτικές, η οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης, η αγορά εργασίας στην οποία απευθύνεται και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επιπλέον, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι τυχόν αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες και στην οικονομική κατάσταση (el.wiki books.org). Για να είναι η διαδικασία προσέλκυσης αποτελεσματική θα πρέπει να ισχύουν σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρη και Μπουραντά (2003) τα εξής:

- Ακριβής γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών – μετακινήσεων μέσα στον οργανισμό, ούτως ώστε να μην προκηρυχθεί κάποια θέση η οποία πρόκειται να καλυφθεί εσωτερικά.
- Πρόβλεψη και αντιμετώπιση των μελλοντικών αλλαγών, στο εσωτερικό και εξωτερικό της επιχείρησης, βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης και

άρτια γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει.

Με άλλα λόγια, αυτός είναι ο ακριβής προσδιορισμός του προφίλ του «ιδανικού ατόμου». Το προφίλ αυτό δεν προσδιορίζεται μόνο από τις γενικές ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση εργασίας αλλά και από τις απαιτήσεις που προκύπτουν από την κουλτούρα, τις στρατηγικές και τις πολιτικές του οργανισμού. Συνεπώς σύμφωνα με την Παπαλεξανδρή (2008), η διαδικασία προσέλκυσης πλέον, βασίζεται αφενός μεν στις γνώσεις , τις δεξιότητες και τις ικανότητες των υποψηφίων,

αφετέρου δε στο ταίριασμα του ατόμου με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού. Επιπρόσθετα, ο Bowen et al (2002), αναφέρει ότι η αποδοτικότητα της εργασίας είναι το ενδιάμεσο κομμάτι, το οποίο ο υπεύθυνος θα πρέπει να προσαρμόσει ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του υποψηφίου και τις προδιαγραφές της θέσης.

### **3.4.2 Η Φιλοσοφία της Προσέλκυσης**

Το πρώτο θέμα που τίθεται όσον αφορά την προσέλκυση εργαζομένων, είναι για το είδος της προσέλκυσης που θα επιλεγεί, αν δηλαδή θα είναι εσωτερική (υπάρχον δυναμικό της επιχείρησης) ή εξωτερική (αγορά εργασίας). Υπάρχουν επιχειρήσεις που προτιμούν να αξιοποιούν το υπάρχον προσωπικό τους για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας, ενώ άλλες επιχειρήσεις προτιμούν να προσελκύουν υποψηφίους. Επιπλέον και σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002), υπάρχουν επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να καλύψουν άμεσα μια κενή θέση εργασίας, ενώ άλλες μπορεί να ανεχτούν μια καθυστέρηση στην κάλυψη μιας κενής θέσης, προκειμένου να εντοπίσουν τους κατάλληλους υποψηφίους που θα έχουν μια μακροπρόθεσμη καριέρα στην επιχείρηση. Ένα επίσης σημαντικό θέμα είναι η αντιμετώπιση των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις. Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν τους υποψηφίους ως απλά άτομα που θα καλύψουν μια θέση εργασίας και θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους. Αντίθετα, άλλες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους υποψήφιους ως πελάτες, με αποτέλεσμα να δαπανούν χρόνο και χρήμα για να προσδιορίσουν τι θέλουν οι υποψήφιοι από τη θέση εργασίας και τελικά να σχεδιάσουν τις πρακτικές που θα χρησιμοποιήσουν για να προσελκύσουν τους συγκεκριμένους υποψηφίους. Η τακτική αυτή εφαρμόζεται συνήθως όταν είναι απαραίτητη η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων ή όταν η ομάδα εργαζομένων στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση αντιμετωπίζει υψηλή ζήτηση και χαμηλή προσφορά στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να δημιουργείται ανταγωνισμός μεταξύ των εργοδοτών για την απόκτηση των εργαζομένων. Συνακόλουθα, υπάρχουν επιχειρήσεις που επιδιώξή τους είναι να προσελκύουν και να προσλαμβάνουν διαφορετικούς τύπους εργαζομένων, θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο θα επιτευχθούν καλύτερα οι επιχειρησιακοί στόχοι. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με τη φιλοσοφία άλλων επιχειρήσεων. Τέλος, ένα σημαντικό θέμα που σχετίζεται με τη φιλοσοφία προσέλκυσης είναι η ηθική διάσταση της διαδικασίας προσέλκυσης. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής, πρέπει να τηρούνται οι όροι ίσης μεταχείρισης και διαφάνειας και τόσο οι υποψήφιοι, όσο και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή τους

εικόνα. Συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι θα πρέπει να αναφέρουν αληθή στοιχεία στο βιογραφικό τους σημείωμα και οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρουσιάζουν τόσο τα θετικά, όσο και τα αρνητικά στοιχεία της κενής θέσης εργασίας.

### **3.4.3 Οι Στόχοι της Προσέλκυσης**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη Λ. (2001), ένας βασικός στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων, έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος. Για να πραγματοποιηθεί ο παραπάνω στόχος θα πρέπει οι υπεύθυνοι προσέλκυσης υποψηφίων να γνωστοποιήσουν άμεσα την κενή θέση εργασίας στις κατάλληλες πηγές προσέλκυσης. Παράλληλα, είναι σημαντικό, να παρέχονται αρκετές και αληθείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν να αποφασίσουν αν η συγκεκριμένη θέση ικανοποιεί τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους. Οι Παπαλεξανδρη και Μπουραντάς (2002), υποστηρίζουν πως μια επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης μπορεί να εξυπηρετεί πολλούς και μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους. Ένας δημοφιλής στόχος, είναι η προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων, αλλά αν οι υποψήφιοι είναι πάρα πολλοί, τότε το κόστος για την επεξεργασία των δεδομένων θα είναι πολύ υψηλό. Άλλος στόχος, είναι η προσέλκυση υποψηφίων με υψηλά προσόντα, οι οποίοι είναι πρόθυμοι να δεχτούν τη θέση εργασίας, ενώ κύριο μέλημα των υπευθύνων της προσέλκυσης είναι να υποστηρίζουν και να προωθούν εργαζομένους με υψηλές αποδόσεις ώστε να παραμείνουν στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ένας πρόσθετος στόχος είναι η ενίσχυση της εικόνας της επιχείρησης μέσα από τη διαδικασία προσέλκυσης, ώστε ακόμα και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να δημιουργήσουν θετική εικόνα για την επιχείρηση και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Όλοι αυτοί οι στόχοι επιβάλλεται να επιτευχθούν με τη μέγιστη ταχύτητα και το ελάχιστο δυνατό κόστος για την επιχείρηση. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι στόχοι προσέλκυσης έχουν άμεση σχέση με τους επιχειρησιακούς στόχους και εξαρτώνται από τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης.

### **3.4.4 Εσωτερική κ εξωτερική προσέλκυση (στρατολόγηση) (recruiting)**

Για μια επιχείρηση είναι σημαντικό να εξασφαλίσει το ότι θα έχει τις καλύτερες δυνατές επιλογές σε σχέση με την προσέλκυση. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν δύο βασικές πηγές προσέλκυσης που είναι:

- Η εσωτερική προσέλκυση (στρατολόγηση) αφορά την επιλογή προσωπικού μέσα από την ίδια την εταιρεία και το γύρω της περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση η εταιρεία θα βασιστεί στο ίδιο της προσωπικό και θα καλύψει την θέση από την εσωτερική αγορά. Επίσης, πολύ χρήσιμη θα είναι και η κάλυψη της θέσης μέσα από συστάσεις από το προσωπικό. Η σύσταση από το προσωπικό θεωρείται ως μια ιδιαίτερη περίπτωση λόγω του ότι ο εργαζόμενος ή το στέλεχος που θα κάνει την σύσταση σε μεγάλο βαθμό δεσμεύεται από αυτή την κίνηση και από το άτομο που θα προτείνει. Βέβαια, υπάρχει το ζήτημα του ότι ο οργανισμός δεν ανανεώνεται με νέο προσωπικό όπως θα έπρεπε
- Η εξωτερική προσέλκυση (στρατολόγηση) είναι ίσως η πιο διαδεδομένη προσέγγιση. Σε αυτή την προσέγγιση η εταιρεία εντοπίζει υποψηφίους από το εξωτερικό της περιβάλλον. Για πολλά χρόνια τα κυριότερα κανάλια επικοινωνίας ήταν οι αγγελίες και τα γραφεία εύρεσης εργασίας. Όμως, πλέον η προσέλκυση (στρατολόγηση) γίνεται και από το διαδίκτυο που αποτελεί συχνά το βασικό μέσο για την προσέλκυση (στρατολόγηση) νέων υποψηφίων (Cascio, 2018).

### **3.5 Επιλογή Εργαζομένων**

#### **3.5.1 Έννοια**

Όπως αναφέρει ο Νικολάου (2004), η διαδικασία της επιλογής του προσωπικού αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία και λειτουργία για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της επιλογής και της πρόσληψης σχετίζεται με την διαδικασία για την επιλογή του καταλληλότερου για την κατάληψη μιας θέσης εργασίας εντός ενός οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι αφορά μια διαδικασία που έχει ως σκοπό την συλλογή δεδομένων και στοιχείων που σχετίζονται με τον υποψήφιο καθώς και την αξιολόγηση αυτών των στοιχείων ώστε να υπάρξει και η αξιολόγηση του υποψηφίου σε σχέση με τα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί σε σχέση με το προφίλ του ιδανικότερου υποψηφίου που θα καλύπτει τις ανάγκες της θέσης εργασίας (Κανελλόπουλος, 2002). Οπότε, αναφερόμαστε σε μια διαδικασία που σκοπός είναι να υπάρξει μια συσχέτιση ανάμεσα στις προδιαγραφές που έχουν τεθεί και στα προσόντα-γνώσεις-δεξιότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος.

### 3.5.2 Η Φιλοσοφία της Επιλογής

Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μία μεγάλη μερίδα οργανισμών και επιχειρήσεων, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην «επιστημονική» επιλογή προσωπικού. Όπως υποστηρίζουν οι Golec και Kahya (2007), η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί τους σωστούς υπαλλήλους στις σωστές θέσεις εργασίας. Σύμφωνα με τον Stredwick (2000), η πρόσληψη αποτελεί μια μορφή άσκησης δημοσίων σχέσεων που αντανακλά τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Η πολιτική προσλήψεων αποτελεί τον κωδικό της οργάνωσης μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων που πρέπει να ακολουθούνται και των προτύπων που πρέπει να επιτευχθούν. Λαμβάνοντας υπόψη, το παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις όλο και πιο εξειδικευμένες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οι αλλαγές γίνονται με τρομακτικούς ρυθμούς και δημιουργούν την ανάγκη για πιο γρήγορα και αποτελεσματικά συστήματα οργάνωσης. Στις μέρες μας, υπάρχουν φορείς και οργανισμοί στους οποίους μπορεί να απευθυνθεί κάποιος που αναζητά εργασία. Ωστόσο, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα του διαδικτύου και της κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούνται ως εργαλείο σε πολλές περιπτώσεις στη διαδικασία πρόσληψης. Η σημασία της ορθής πρόσληψης και επιλογής είναι μια έννοια που απασχολεί το ACAS (2001), και το οποίο διακρίνει τρία στάδια στο σύστημα προσλήψεων. Συγκεκριμένα αναφέρει, ότι η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να είναι «αποτελεσματική», υπό την έννοια των μεθόδων και των πηγών, «αποδοτική» εννοώντας την εύρεση κατάλληλων υποψηφίων, χωρίς υπερβολές, εξασφαλίζοντας την εύρεση του ιδανικότερου ατόμου για την εργασία και την εταιρεία και τέλος, «δίκαιη», εξασφαλίζοντας την αξιοκρατική λήψη τελικής επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου.

Συχνά δίνεται έμφαση, όχι στην επιλογή του καλύτερου υποψηφίου, αλλά στην αποφυγή επιλογής του λάθους υποψηφίου. Η Παπαλεξανδρή Ν. (2008), αναφέρει πως η ζημιά για την επιχείρηση μιας αποτυχημένης πρόσληψης εκτιμάται στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του εργαζομένου, αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, συμπεριλαμβάνεται και η χαμηλή απόδοση του εργαζομένου κατά το χρόνο προσαρμογής και εκπαίδευσής του. Επιπλέον, πρέπει να επισημανθεί πως εκτός του οικονομικού κόστους, υπάρχει και το ψυχολογικό κόστος. Βέβαια, για μια επιτυχημένη διαδικασία επιλογής προσωπικού, εκτός από κατάλληλους υποψηφίους πρέπει να

υπάρχουν και τα κατάλληλα στελέχη που θα κάνουν την επιλογή σύμφωνα με την Δασκαλάκη (2009). Ενδεικτικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι σύμφωνα με το ACAS (2001), υπάρχει αύξηση του κύκλου εργασιών στην εταιρεία σε περίπτωση πρόσληψης λάθους ατόμου. Ταυτόχρονα, θα υπάρξει και αύξηση των δαπανών για την εταιρεία και επιπρόσθετα γίνεται αναφορά στη μείωση του ηθικού του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού.

### **3.5.3 Οι Στόχοι και οι Προϋποθέσεις της Αποτελεσματικής Επιλογής**

Σύμφωνα τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2002) , βασικός στόχος είναι η πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε κενή θέση εργασίας, αλλά και η παραμονή του στη συγκεκριμένη θέση και η απόδοσή του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης, αλλά και με όρους που θα ικανοποιούν τόσο τον υποψήφιο , όσο και την επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων είναι η καλή προετοιμασία των στελεχών που θα διεξάγουν τη διαδικασία επιλογής. Οι υπεύθυνοι θα πρέπει να εκπαιδεύονται για να αναπτύξουν τις απαραίτητες ικανότητες, ώστε να αποφευχθούν οι λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Την ευθύνη για τα θέματα επιλογής μπορεί να έχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα στελέχη γραμμής (κατώτερα στελέχη), οι εξωτερικοί σύμβουλοι, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους. Μια άλλη προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η γνώση των περιγραφών και των προδιαγραφών της θέσης εργασίας και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων των θέσεων αυτών, ώστε να καθοριστούν τα κριτήρια για σωστή απόδοση σε κάθε θέση. Με αυτά τα κριτήρια , κρίνεται η καταλληλότητα των υποψηφίων. Επιπλέον, η γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και η σωστή χρησιμοποίησή τους ανάλογα με την περίπτωση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη επιλογή. Τέλος, η αποτελεσματική επιλογή υποψηφίων προϋποθέτει τη ρεαλιστική περιγραφή θέσης εργασίας, που θα αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της θέσης, ώστε να αποφευχθεί η πιθανή αποχώρηση των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων λίγους μήνες μετά την πρόσληψη και την ύπαρξη συστήματος ανατροφοδότησης όλων των διαδικασιών για την άσκηση ελέγχου της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής προσωπικού.



### 3.5.4 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι επιλογής για το προσωπικό. Ο Cascio (2018) μας αναφέρει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις και προσεγγίσεις:

- Ο πιο παραδοσιακός τρόπος είναι η προσωπική συνέντευξη. Στις περισσότερες των περιπτώσεων ένα ή περισσότερα στελέχη του οργανισμού θα προχωρήσουν σε μια σειρά από ερωτήσεις έτσι ώστε να κατανοήσουν όχι μόνο τα προσόντα του υποψηφίου αλλά και τις προοπτικές που μπορεί να έχει για τον οργανισμό. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι πολύς συχνά οι συνεντεύξεις γίνονται Online, για παράδειγμα μέσω skype.
- Υπάρχουν σύγχρονες προσεγγίσεις όπως είναι τα ειδικά ψυχομετρικά και άλλα τεστς (matrix tests) που έχουν ως σκοπό να γίνουν κατανοητές οι δεξιότητες που έχει ο εργαζόμενος. Σε πολλές περιπτώσεις τα test δίνονται online.
- Δοκιμή: Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες προτείνουν στους νέους εργαζομένους να εργαστούν δοκιμαστικά ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά τους. Μια εναλλακτική προσέγγιση είναι το να γίνουν κάποια δοκιμές σε ομάδες που θα αποτελούνται από υποψήφιους αλλά και εργαζομένους της εταιρείας ώστε να φανεί το πώς λειτουργούν οι υποψήφιοι.

### 3.6 Η ανάπτυξη της Διαδικτυακής Πρόσληψης (online recruiting)

Η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει στις μέρες μας όλες τις πτυχές των επαγγελματικών δραστηριοτήτων. Σίγουρα δεν θα μπορούσαν να ξεφύγουν οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Ένας από τους νευραλγικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε επιχείρησης είναι οι άνθρωποί της. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το κλειδί για την επιχειρηματική επιτυχία και την επιβίωση μιας εταιρείας. Για το λόγο αυτό, κάθε εταιρεία θέλει να διαθέτει τους καλύτερους και κάνει ότι μπορεί να τους αποκτήσει. Τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εκμεταλλεύονται την εξέλιξη της τεχνολογίας και δημιουργούν σύγχρονες μεθόδους για αυτές τις διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό, το διαδίκτυο μετατρέπεται, ως πολύτιμο εργαλείο στα χέρια των στελεχών, τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής σε online recruiting.

Το online recruiting αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας που βοηθά την προσέλκυση υποψηφίων και κάνει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού πιο εύκολη. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημοσιοποίηση των κενών θέσεων εργασίας στο

εταιρικό site, στα job sites και στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, για την αποστολή βιογραφικών και αιτήσεων, για τη διευκόλυνση επιλογής υποψηφίων μέσω online εργαλείων, την ενίσχυση του εμπορικού σήματος και την ανάπτυξη μιας προσωπικής σχέσης με τους υποψήφιους εργαζόμενους. Συνεπώς το online recruiting είναι η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού με την χρήση ηλεκτρονικών πόρων και κυρίως μέσω διαδικτύου. Οι εταιρείες έχουν μεταφέρει μεγάλο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης στην online μέθοδο, έτσι ώστε να βελτιωθεί κυρίως η ταχύτητα με την οποία οι υποψήφιοι μπορούν να συνδυαστούν με τις αντίστοιχες κενές θέσεις. Οι πρώτες αναφορές online recruiting εμφανίζονται σε άρθρα στα μέσα του 1980, ενώ σχεδόν μια δεκαετία αργότερα όπως αναφέρει η Galanaki (2002), γίνεται συστηματικότερη αναφορά του online recruiting σε περιοδικά σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό, μιας και εκείνη την περίοδο η χρήση του Διαδικτύου είναι εκτενής στα Πανεπιστήμια. Στις μέρες μας, το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο σε ολόκληρη τη διαδικασία πρόσληψης, χωρίς διακρίσεις μεταξύ των επαγγελματιών. Η ανάγκη για τη χρήση του διαδικτύου επισημάνθηκε και από το ACAS (2001), στο συμβουλευτικό εγχειρίδιο για την πρόσληψη ατόμων, όπου αναφέρεται ότι «οι εργοδότες και τα άτομα που αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το διαδίκτυο. Οι αιτήσεις μπορούν να γίνονται απευθείας μέσα από e – mail».

Η διαδικτυακή πρόσληψη σύμφωνα με τους Beardwell Holden και Claydon (2004), αναφέρεται και ως ηλεκτρονική πρόσληψη. Η αναφορά τους εστιάζει στα τελευταία χρόνια, όπου συνεχώς αυξάνει ο όγκος των ανθρώπων που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα, τόσο οι εργοδότες και οι υποψήφιοι, όσο και οι «κυνηγοί εργασίας». Η αύξηση των ηλεκτρονικών μεθόδων πρόσληψης έχει διπλό και μεταβλητό ρόλο, ενώ συμβάλλει στο να αλλάξουν ή να αυξηθούν οι παραδοσιακές αντιλήψεις όσον αφορά τις προσλήψεις. Οι Smith και Rupp (2004), υποστηρίζουν πως το διαδίκτυο έχει αλλάξει ριζικά την όψη της πρόσληψης. Οι εργοδότες πρέπει να συμμετέχουν οι ίδιοι ενεργά στην αγορά, με τη θέσπιση ενός καλά ηλεκτρονικού προγράμματος πρόσληψης με σκοπό να εντοπίσουν υποψηφίους με την καλύτερη ποιότητα και να βελτιώσουν τις αποφάσεις πρόσληψης με την απαίτηση λιγότερου χρόνου και μικρότερου κόστους. Οι ηλεκτρονικές προσλήψεις, όπου οι εργοδότες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ως κάποια μορφή ενίσχυσης των συμβατικών διαδικασιών πρόσληψης, έχει μια σειρά από πλεονεκτήματα σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης. Η ηλεκτρονική πρόσληψη δεν επιτρέπει στις εταιρείες να μειώσουν την πρόσληψη μέσω αύξησης της ροής πληροφοριών και της επιτάχυνσης των διαδικασιών πρόσληψης. Επίσης βοηθά στη μείωση του κόστους

πρόσληψης εξοικονομώντας χρήμα και ενισχύοντας την παραγωγικότητα αφήνοντας κενές θέσεις για μικρά μόνο χρονικά διαστήματα. Δίνει την δυνατότητα στους εργοδότες να προσλάβουν προσωπικό τόσο τοπικά, όσο και διεθνώς, με σημαντική την επέκταση της εμβέλειας των πιο παραδοσιακών προσλήψεων προσωπικού.

Επιπρόσθετα, η ηλεκτρονική πρόσληψη προσφέρει σε εταιρείες και μελλοντικούς εργαζόμενους μια σειρά από σημαντικές λειτουργίες και ειδικές ικανότητες όπως η ικανότητα διενέργειας συνεντεύξεων και ελέγχου του ιστορικού των υποψηφίων, απεριόριστες πληροφορίες εντοπισμού για όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τις διαδικασίες πρόσληψης, προσαρμοσμένη ειδοποίηση μέσω email για ενεργητικούς και παθητικούς υποψηφίους, δυναμική δημιουργία – εμφάνιση ενός εργοδότη σε σελίδα θέσεων εργασίας και μεγαλύτερη ικανότητα εξατομίκευσης της εμπειρίας του υποψηφίου. Η χρήση του διαδικτύου τοποθετείται κάτω από τον τίτλο προσέλκυσης υποψηφίων και τονίζεται το γεγονός ότι « το Διαδίκτυο έχει αρχίσει να αναδύεται ως μέσο πρόσληψης». Ταυτόχρονα, το ACAS (2001), αναφέρει ότι η χρήση του διαδικτύου είναι πιθανό να αυξηθεί περισσότερο, γεγονός που επιβεβαιώνεται σήμερα. Επιπλέον, σύμφωνα με νέα έρευνα του ACAS (2013), όσον αφορά την απόφαση για μια προσέγγιση των ηλεκτρονικών προσλήψεων, οι εταιρείες μπορούν να επιλέξουν ανάμεσα σε μια ποικιλία επιλογών για να πετύχουν τους κατάλληλους υποψηφίους. Μπορούν να κάνουν χρήση των χώρων εργασίας, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε γενικού περιεχομένου ή να εστιάζονται σε συγκεκριμένους κλάδους. Μια εναλλακτική επιλογή είναι η χρήση ιδιωτικών προσλήψεων και ανταλλαγών. Οι εταιρείες τοποθετούν ανοιχτές θέσεις εργασίας στις ιστοσελίδες τους, τακτική αρκετά αποτελεσματική για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις κυρίως. Οι Bach και Sisson (2000), σε άρθρο τους αναφέρονται στη συμβολή του διαδικτύου στην πρόσληψη των υποψηφίων. Αρχικά, αναφέρονται σε μια ανασκόπηση παραδοσιακών τρόπων προσέλκυσης υποψηφίων, σημειώνοντας πιθανά οφέλη και αδυναμίες σε κάθε μέθοδο. Επίσης αναφέρουν, πως οι εταιρείες κοινοποιούν θέσεις εργασίας μέσω διαδικτύου και χρησιμεύει ως ένα μέσο εντοπισμού αιτούντων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση που τους ενδιαφέρει, τις διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης και τα κανάλια επικοινωνίας.

### **3.6.1 Κίνδυνοι από τη χρήση της Διαδικτυακής Πρόσληψης**

Οι εργοδότες και οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να καρπωθούν τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη της εποχής με την ευρεία τεχνολογική ανάπτυξη σε όλους τους τομείς

δραστηριοτήτων, αλλά πρωτίστως θα πρέπει να είναι ενήμεροι και να προφυλαχτούν από τους κινδύνους που εγκυμονούν από τη χρήση των μεθόδων τις σχετικές με την διαδικτυακή πρόσληψη. Από την αρχή εμφάνισης των νέων μεθόδων προσέλκυσης, δεν έλειψαν οι φωνές εκείνων που εξέφραζαν την ανησυχία τους για το γεγονός ότι το online recruitment μπορεί να αυξήσει τον αριθμό των « ακατάλληλων» υποψηφίων αλλά και για το ότι μπορεί να αποτελέσει φραγμό για στρατολόγηση μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Σύμφωνα με την Κωνσταντινίδου (2011), ένας περιορισμός για το online recruiting έχει να κάνει με την ταυτόχρονη χρήση του με τις παραδοσιακές μεθόδους. Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε υποψηφίους που διάλεξαν τις νέες τεχνολογίες προσέγγισης και να παραλείψουν αιτήσεις υποψηφίων που απεστάλησαν με τον παραδοσιακό τρόπο. Αποτέλεσμα αυτών, είναι να χαθούν υποψήφιοι με πλούσια προσόντα και ικανότητες. Επιπλέον, παρά το γεγονός ότι οι διαδικασίες της προσέλκυσης και επιλογής είναι πλέον αυτοματοποιημένες με τις διαδικτυακές διαδικασίες, πολλοί υποστηρίζουν ότι δεν είναι σωστά μεθοδευμένες. Οι Κωνσταντινίδου (2011) και Galanaki (2002), αναφέρουν ότι με τη νέα μέθοδο αυξάνεται αρκετά ο αριθμός των υποψηφίων, σε τέτοιο βαθμό που πολλές εταιρείες αδυνατούν να διαχειριστούν τον αριθμό των αιτήσεων αυτών με το σωστό και αντικειμενικό τρόπο. Επιπρόσθετα, η Κωνσταντινίδου (2011) αναφέρει πως η διαδικασία της διαδικτυακής πρόσληψης χαρακτηρίζεται απρόσωπη, καθώς εξαλείφεται η ανθρώπινη πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.7 Assessment centres**

Μια ιδιαίτερη περίπτωση είναι αυτή των κέντρων αξιολόγησης και ανάπτυξης, γνωστά και ως assessment centres. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν δύο ειδών κέντρα αξιολόγησης:

- Κέντρα αξιολόγησης που ανήκουν στην εταιρεία και που έχουν ως στόχο το να μπορέσουν να εφαρμόσουν πρόγραμμα αξιολόγησης αποκλειστικά και μόνο πάνω στις ανάγκες της εταιρίας.
- Κέντρα αξιολόγησης που τα λειτουργούν εξωτερικοί σύμβουλοι. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε σε κέντρα που ανήκουν σε εταιρίες ειδικές στον χώρο του ανθρώπινου δυναμικού. Μάλιστα σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί αυτά τα

κέντρα να έχουν καινοτομίες όπως virtual reality ή outdoor exercises για την αξιολόγηση των στελεχών (Armstrong, 2003).

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η λειτουργία των κέντρων αξιολόγησης έχει ένα ιδιαίτερο κόστος αλλά μπορεί να δώσει αξία στην επιχείρηση. Για τον λόγο αυτό και θα δούμε κέντρα αξιολόγησης να έχουν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως οι τράπεζες αλλά και επιχειρήσεις που έχουν την οικονομική δυνατότητα του να συντηρήσουν μια τέτοια δομή.

Οι λειτουργίες ενός κέντρου αξιολόγησης είναι οι παρακάτω:

- Αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων
- Προγράμματα ένταξης των νεοπροσλαμβανομένων
- Αξιολόγηση υποψηφίων για πρόσληψη
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Σε σχέση με την διαδικασία της πρόσληψης των νέων εργαζομένων, ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να έχει διττό ρόλο. Από την μια μεριά μπορεί να αξιολογεί τους υποψήφιους για πρόσληψη. Μάλιστα, η εμπειρία και τα εργαλεία που έχουν στην διάθεση τους τα στελέχη σε αυτές τις δομές τους επιτρέπουν να κάνουν αξιολόγηση με την χρήση ειδικών εργαλείων όπως:

- 1. Ασκήσεις in-basket.** Ο κάθε υποψήφιος καλείται να επιλύσει μια σειρά από διοικητικά προβλήματα αφού πρώτα τα ιεραρχήσει ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.
- 2. Παρουσιάσεις.** Οι υποψήφιοι καλούνται να παρουσιάσουν τον εαυτό τους ή οποιοδήποτε άλλο θέμα μπροστά σε κοινό.
- 3. Role playing.** Οι υποψήφιοι εμπλέκονται σε μια προσομοίωση μιας κατάστασης που θα μπορούσε να συμβεί στην εργασία.
- 5. Ομαδικές συζητήσεις χωρίς επικεφαλής (Leaderless).** Μια ομάδα υποψηφίων καλούνται χωρίς να ανατεθεί ηγέτης, να καταλήξουν σε λύση ενός προβλήματος σε μια καθορισμένη χρονική περίοδο.
- 6. Συνεντεύξεις.** Οι υποψήφιοι ερωτώνται για το πώς χειρίστηκαν συγκεκριμένες καταστάσεις που προέκυψαν στην εργασία τους στο παρελθόν και πώς θα ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις που μπορεί να συμβούν στο μέλλον.
- 7. Management Games.** Οι υποψήφιοι καλούνται να συνεργαστούν για να ανταποκριθούν σε μια σειρά από διανοητικές ή σωματικές προκλήσεις.

Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει και μια πιο αποτελεσματική αξιολόγηση με όφελος τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον υποψήφιο. Συγχρόνως, μπορεί στο κέντρο αξιολόγησης να γίνει και ο σχεδιασμός της ανάπτυξης του νέου εργαζόμενου, οπότε τα οφέλη είναι πολλαπλά.

Σημαντικό στοιχείο για την λειτουργία αυτών των δομών είναι ότι ο εκπαιδευόμενος βρίσκεται σε ένα περιβάλλον πολύ μακριά από τον χώρο εργασίας. Έτσι μπορεί να κινηθεί ελεύθερα δίχως περιορισμούς ή τον φόβο ότι υπάρχει η παρακολούθηση ή έστω ο έλεγχος από την εργοδοσία. Επίσης, σε πολλές περιπτώσεις το περιβάλλον είναι χαλαρό όπως και υπάρχουν και τα απαραίτητα μέσα ώστε να γίνει το πρόγραμμα όπως αίθουσες και υλικοτεχνικές υποδομές.

Παράδειγμα είναι τα κέντρα εκπαίδευσης της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδας. Πιο συγκεκριμένα, για τη δημιουργία και εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η τράπεζα διαθέτει ιδιόκτητα εκπαιδευτικά κέντρα στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, προσπαθώντας να καλύψει γεωγραφικά το δίκτυο των καταστημάτων της. Αυτά τα κέντρα βρίσκονται σε κεντρικά σημεία σε κάθε πόλη, διαθέτουν πλήρως εξοπλισμένες αίθουσες διεξαγωγής σεμιναρίων και διδασκαλίας, πολυμεσικές αίθουσες εκπαίδευσης, και πλήρεις βιβλιοθήκες οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να έχουν πρόσβαση σε ενημερωτικό και εκπαιδευτικό υλικό. Τέλος, η ύπαρξη καταστήματος προσομοίωσης εντός του κάθε εκπαιδευτικού κέντρου αποτελεί μία καινοτόμα προσπάθεια ώστε οι εκπαιδευόμενοι να γνωρίσουν και να ενσωματωθούν με το ταχύτερο δυνατό ρυθμό στην εργασιακή κουλτούρα, αποκομίζοντας πολύτιμες γνώσης πάνω σε θέματα διαχείρισης άγχους, επικοινωνίας, και εξυπηρέτησης της πελατείας. Παράλληλα, σε συνεργασία με τρίτους φορείς, διοργανώνονται κάθε είδους εκπαιδευτικά προγράμματα, ειδικά στις περιπτώσεις όπου το αντικείμενο εκπαίδευσης είναι εξαιρετικά εξειδικευμένο.

## **4. ΤΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **4.1 Η μεθοδολογία της έρευνας**

Η έρευνα ήταν ποσοτική και έγινε σε δείγμα εργαζομένων σε μεταλλευτική εταιρεία. Ο λόγος της επιλογής της ποσοτικής έρευνας σχετίζεται με το γεγονός ότι σκοπός της έρευνας είναι η εξέταση των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την διαδικασία της επιλογής του προσωπικού. Η χρήση της ποσοτικής έρευνας θα βοηθήσει τον ερευνητή στο να κατανοήσει το ποιες είναι οι τάσεις που διαμορφώνονται μέσα από πολύ συγκεκριμένες επιλογές και απαντήσεις. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους που επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα. Σε αυτά θα πρέπει να προστεθεί και το γεγονός ότι η έρευνα είχε ως σκοπό να προσεγγίσει ένα μεγάλο αριθμό ερωτώμενων ώστε να μπορεί ο ερευνητής να έχει απόψεις από ένα σημαντικό και αντιπροσωπευτικό δείγμα ερωτώμενων (Saunders et al, 2003).

Από την στιγμή που η έρευνα είναι ποσοτική, τότε και το εργαλείο της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης μελέτης βασίζεται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου έτσι ώστε να υπάρχουν πολύ συγκεκριμένες απαντήσεις και να μην ξεφεύγουν από το νόημα της έρευνας. Επίσης, η χρήση του ερωτηματολογίου κάνει πιο εύκολη την στατιστική ανάλυση. Θα πρέπει να σταθούμε στο γεγονός ότι η μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας έγινε στο SPSS και τα αποτελέσματα αποτυπώθηκαν μέσω του excel.

Ως προς την συλλογή των δεδομένων και το δείγμα, αυτό ήταν 110 άτομα. Η συλλογή έγινε με την διανομή ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Το βασικό κριτήριο ήταν το ότι οι ερωτώμενοι εργάζονται σε μεγάλη εταιρεία με τμήμα HR. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι δόθηκε ιδιαίτερη σημασία σε ότι αφορά την ηθική της έρευνας, ότι δηλαδή τα ερωτηματολόγια ήταν ανώνυμα και η συμμετοχή ήταν σε εθελοντική βάση.

### **4.2 Η μεταλλευτική εταιρεία**

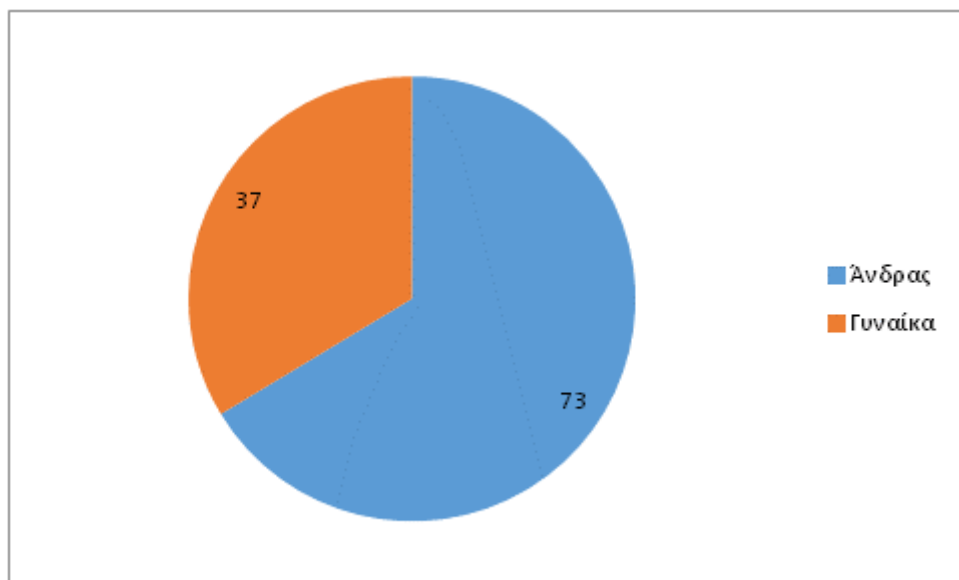
Η μεταλλευτική εταιρεία, Ελληνικός Χρυσός, συστήθηκε το Δεκέμβριο του 2003 και έχει ως σκοπό την λειτουργία και εκμετάλλευση μεταλλείων κάθε είδους, την επεξεργασία και εμπορία μεταλλευμάτων. Μία από τις αξίες της είναι οι άνθρωποι της στους οποίους επενδύει με την αξιοκρατική αξιολόγηση, τη διαρκή κατάρτιση και την ουσιαστική

εξέλιξη τους. Οι αξίες της στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, η ενίσχυση της απασχόλησης με τη συμμετοχή της τοπικής κοινωνίας, η αξιοκρατική επιλογή των εργαζομένων της, οι κοινές αξίες και αρχές, κοινή ταυτότητα όλων των ανθρώπων της σε όλους τους χώρους εργασίας, η επαγγελματική επιμόρφωση με στόχο τη δια βίου εκπαίδευση, η ενδοεπιχειρησιακή αξιολόγηση του προσωπικού βάσει των επαγγελματικών τους ικανοτήτων και δεξιοτήτων για την επίτευξη των κοινών στόχων, η αξιοποίηση και αναβάθμιση του προσωπικού σύμφωνα με την αξιολόγηση του και την παράλληλη ύπαρξη θέσεων εργασίας και η πολιτική ίσων ευκαιριών μεταξύ του προσωπικού. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της ακολουθεί και εφαρμόζει Εγχειρίδιο Διοίκησης και Ανάπτυξης, Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης, Στρατηγική Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η εταιρεία επενδύει στους ανθρώπους της, πιστεύει στη νέα γενιά και λαμβάνει την υψηλότερη διάκριση για το πρόγραμμα «Χρυσή Επένδυση στη Νέα Γενιά», Gold στα HR Awards 2017.

### 4.3 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

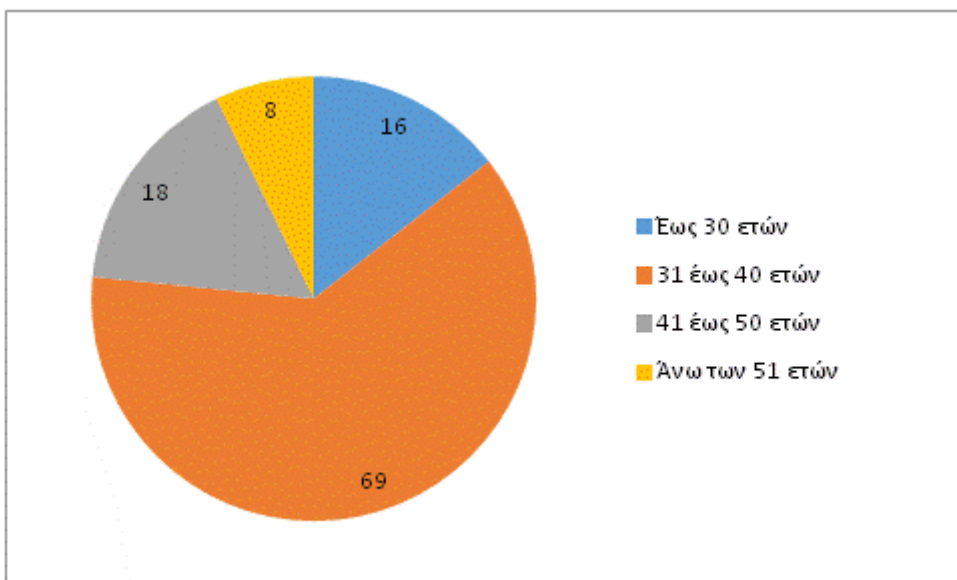
Η έρευνα έγινε σε ένα δείγμα 110 ατόμων. Ως προς το φύλο έχουμε τα παρακάτω δεδομένα:



Από τα 110 άτομα, οι 73 ήταν άνδρες και οι 37 ήταν γυναίκες.

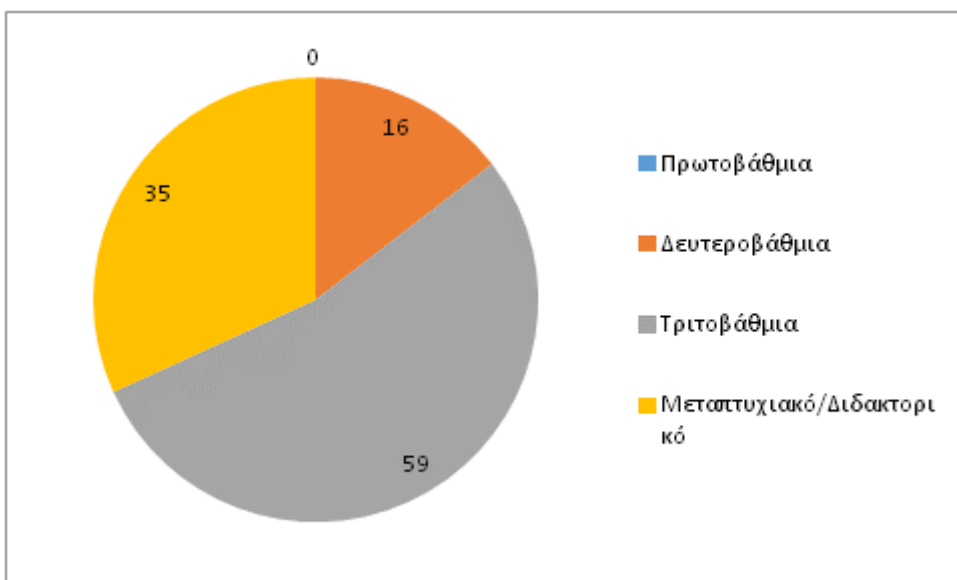
Σε ότι αφορά την ηλικία, η διασπορά είναι ως εξής:





Η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι οι από 31 ως και 40 ετών, που είναι ίσως και η ομάδα που έχει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε σχέση με το υπό εξέταση ζήτημα λόγω του ότι είναι μια ηλικία που υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την εξεύρεση εργασίας αλλά και την αλλαγή οργανισμού, οπότε και έχουν – ίσως – τις μεγαλύτερες εμπειρίες σε σχέση με την εργασία.

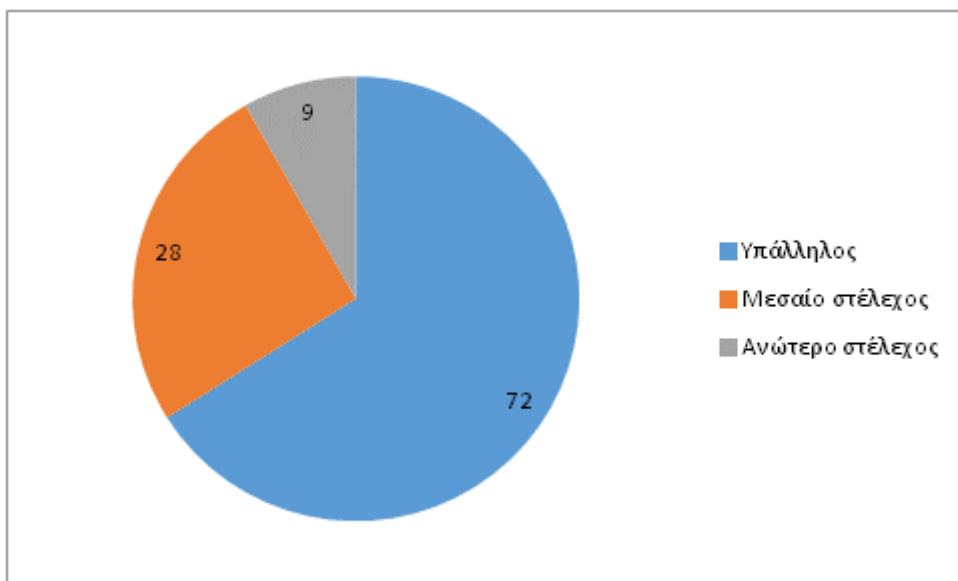
Ως προς την εκπαίδευση, η σύνθεση του δείγματος είναι η παρακάτω:



Στο σημείο αυτό εντοπίζεται μια ιδιαίτερη αδυναμία που έχει η παρούσα έρευνα που είναι η υψηλή παρουσία ατόμων με μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα και μειωμένη παρουσία ατόμων που δεν έχουν σπουδάσει μιας και δεν αντανακλά την φύση της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα. Σε κάθε περίπτωση, το δείγμα αποτελείται από άτομα με υψηλό

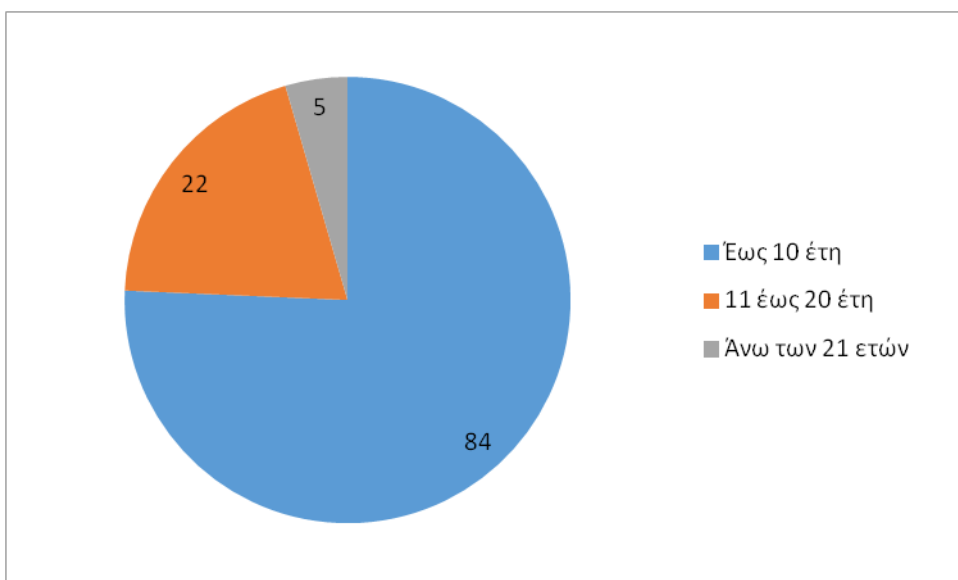
επίπεδο σπουδών και που σίγουρα θα έχουν και τις ανάλογες φιλοδοξίες από την αγορά εργασίας.

Στην συνέχεια εξετάστηκε η θέση τους στην διοικητική ιεραρχία:



Από την σύνθεση του δείγματος διακρίνεται το ότι η πλειονότητα είναι απλοί υπάλληλοι ενώ υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός από μεσαία στελέχη.

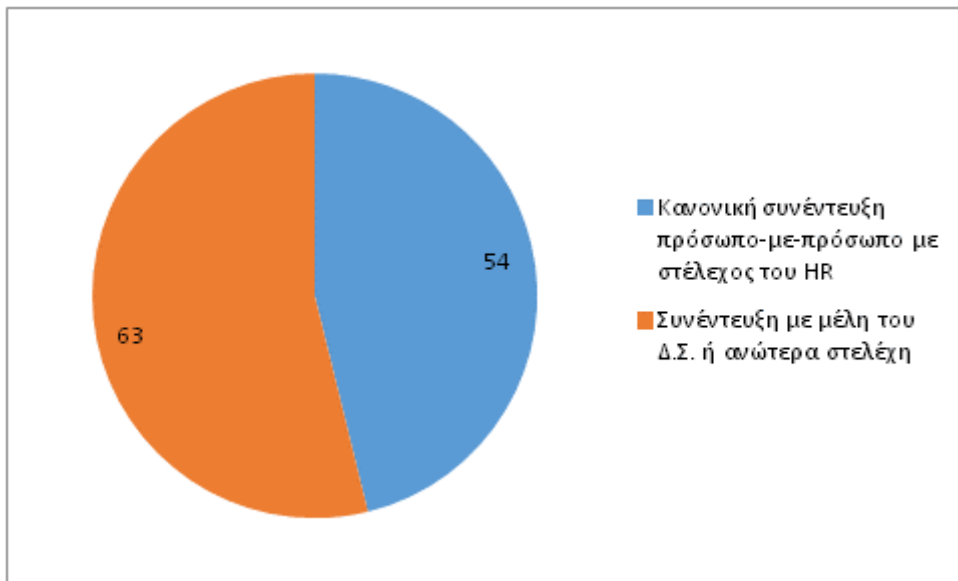
Ως προς την εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση, τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω:



Η μεγάλη πλειονότητα εργάζεται ως και 10 χρόνια. Ενώ ένας σχετικός αριθμός εργάζεται από 11 ως και 20 χρόνια. Τέλος, υπάρχουν μόνο 5 άτομα που εργάζονται για πάνω από 21 έτη.

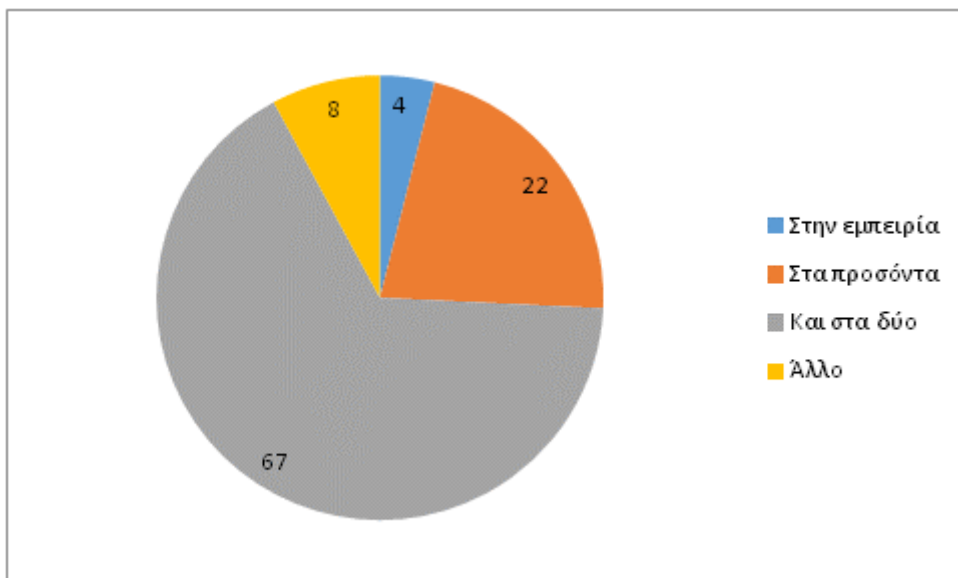
Στη συνέχεια, η έρευνα προχωρά με τα επιμέρους στοιχεία της διαδικασίας της πρόσληψης.

Ένα πρώτο ερώτημα ήταν το με ποιον έγινε η συνέντευξη:



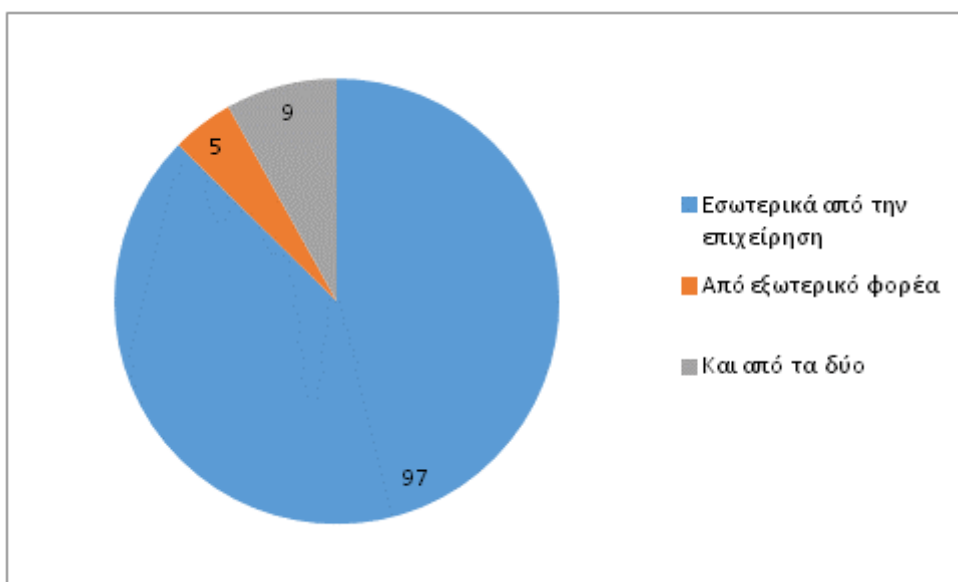
Από όσο φαίνεται η τάση είναι να γίνονται οι συνεντεύξεις κυρίως από τα μέλη του Δ.Σ. και τα ανώτερα στελέχη. Αν και η σχετική βιβλιογραφία, πχ Bowen et al (2002), αναφέρεται στο ότι η συνέντευξη θα πρέπει να γίνεται από τα στελέχη του HR ή έστω να υπάρχει η παρουσία τους, από όσο φαίνεται σε μεγάλο βαθμό η συνέντευξη είναι θέμα των μεγάλων στελεχών της επιχείρησης.

Ως προς τα κριτήρια της επιλογής αυτά είναι τα παρακάτω:



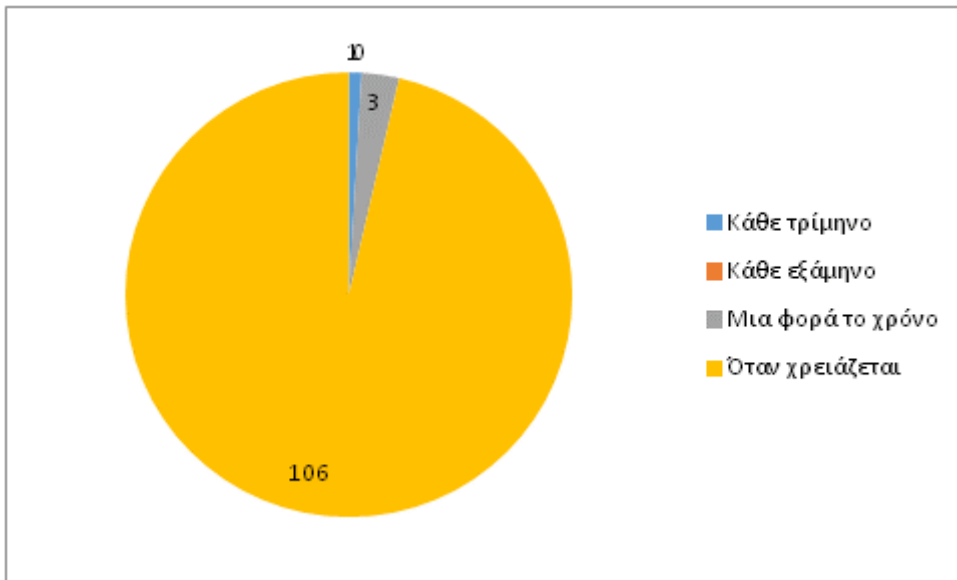
Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι τα κριτήρια είναι ένας συνδυασμός εμπειρίας και προσόντων. Επίσης σημαντικό ρόλο φαίνεται ότι έχουν και τα προσόντα από μόνα τους ως κριτήριο επιλογής μιας και σημαντικός αριθμός ερωτώμενων τα δήλωσε.

Στην συνέχεια εξετάστηκε το ποιοι έκαναν τις επιλογές σε σχέση με την πρόσληψη του εργαζομένου:



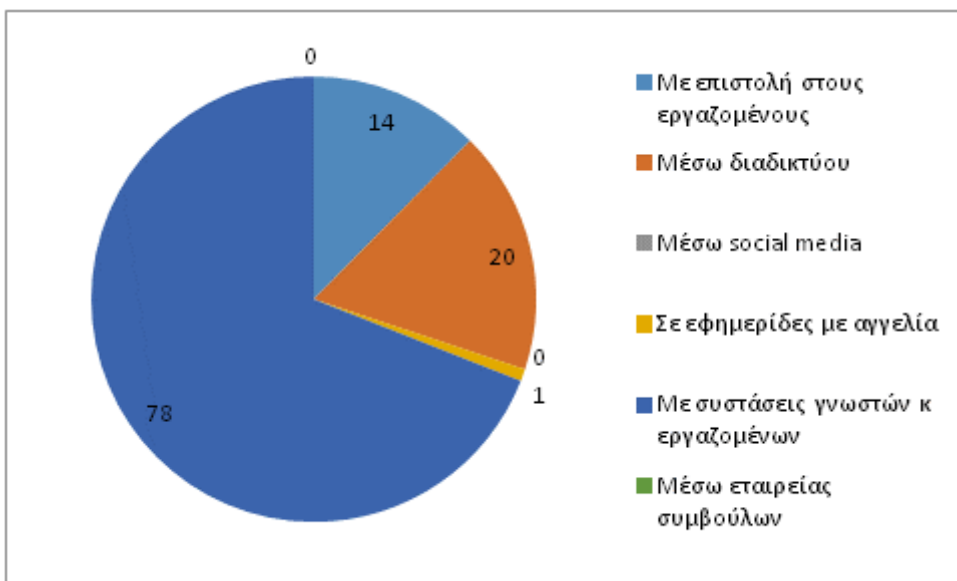
Από τα στοιχεία που υπάρχουν από την έρευνα προκύπτει ότι η πρόσληψη των εργαζομένων γίνεται εσωτερικά από στελέχη της επιχείρησης. Είναι πολύ λίγες οι περιπτώσεις που η επιλογή θα γίνει από εξωτερικό φορέα.

Σε ότι αφορά το κάθε πότε γίνεται αυτή η διαδικασία, οι απαντήσεις ήταν οι παρακάτω:



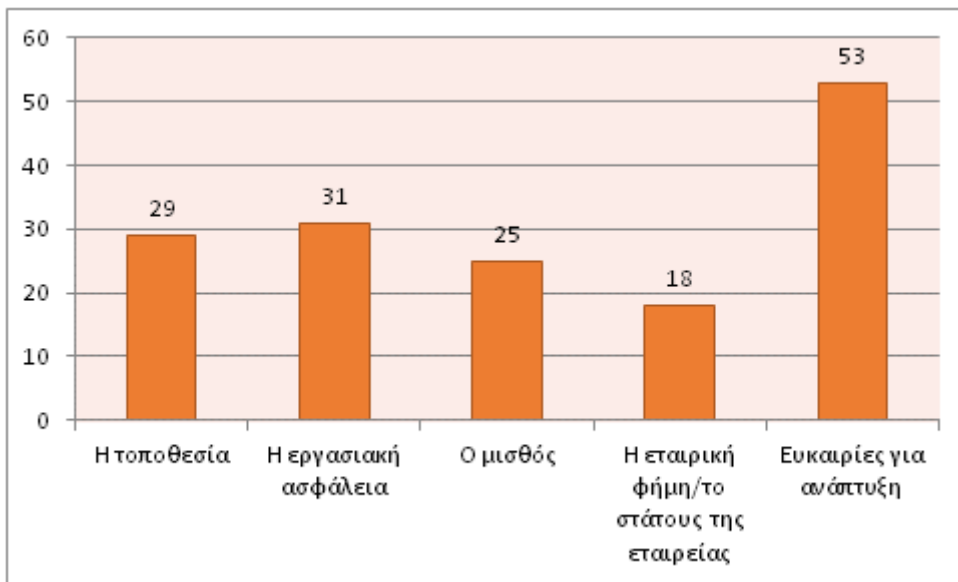
Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι η διαδικασία γίνεται όταν η επιχείρηση έχει την ανάγκη προσωπικού.

Στην συνέχεια ερχόμαστε σε ένα επίσης σημαντικό ζήτημα που είναι το πώς γίνεται η ενημέρωση του κοινού για την αγγελία πρόσληψης ενός νέου εργαζόμενου. Αυτές είναι οι παρακάτω:



Από όσο φαίνεται από τα αποτελέσματα, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην σύσταση από φιλικά πρόσωπα. Αυτό έχει να κάνει με το γεγονός ότι η επιχείρηση θέλει να έχει μια σίγουρη και εγγυημένη σύσταση παρά το ρίσκο του να βασιστεί σε ένα υποψήφιο που δεν υπάρχει κάποιος για τον οποίο μπορεί να εγγυηθεί κανείς.

Μια επίσης σημαντική παράμετρος είναι ο λόγος που επιλέχθηκε μια προσφορά εργασίας από τον εργαζόμενο. Οι λόγοι είναι οι παρακάτω:



Από όσο φαίνεται όλοι οι παράγοντες είναι σημαντικοί. Όμως, ίσως ο πιο σημαντικός είναι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη. Από όσο φαίνεται οι εργαζόμενοι θέλουν μια διάρκεια και να χτίσουν μια καριέρα, για τον λόγο αυτό και αναφέρονται στο ότι οι ευκαιρίες για ανάπτυξη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την επιλογή μιας εταιρείας.

Στην συνέχεια, εξετάστηκε μια κλίμακα likert ως προς

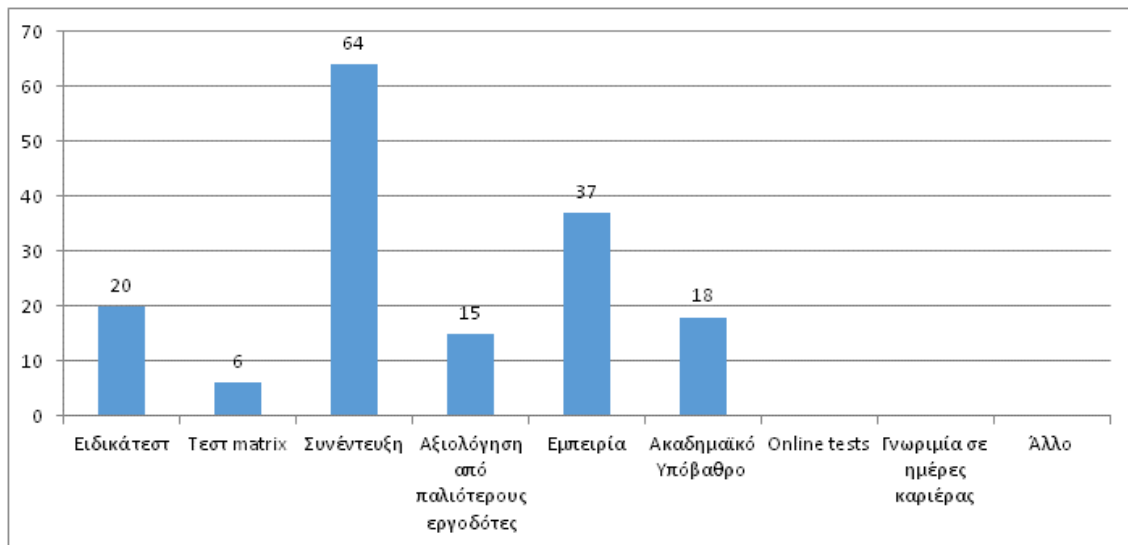
	Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
Είναι σημαντικό ο εργοδότης μέσω συνεντεύξεων «διατήρησης» του προσωπικού, να ανακαλύπτει και να προλαβαίνει πιθανές αποχωρήσεις αξιόλογων εργαζομένων.	42	58	7	3	1
Η τακτική πρόσληψης ταλαντούχων υπαλλήλων, ακόμη και αν δεν υπάρχει κενή θέση εργασίας, είναι μια αποτελεσματική πρακτική προς όφελος της εταιρείας	18	45	32	15	1
Οι παραδοσιακές μέθοδοι (αγγελία, αίτηση, βιογραφικό, συνέντευξη) αποτελούν ακόμη την κύρια διαδικασία προσέλευσης και επίλογής προσωπικού	16	62	23	7	3
Η πραγματοποίηση ψυχομετρικών τεστ προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.	34	46	27	4	0
Η πρόσληψη υπαλλήλων από φοιτητές/σπουδαστές που πραγματοποιούν την πρακτική είναι μια αποτελεσματική λύση	14	44	39	13	1
Είναι καλύτερο το προσωπικό να επιλέγεται από το εσωτερικό του οργανισμού	18	45	34	13	1
Κάποιος που προέρχεται από το εξωτερικό του οργανισμού μπορεί να προσδώσει νέα δυναμική	19	59	31	2	0

Η προσέλκυση γίνεται με τρόπο που να ενημερώνονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι	22	45	20	18	6
Η εταιρεία έχει προγράμματα υποδοχής (π.χ. εγχειρίδιο εργαζόμενου, ξενάγηση, γνωριμία με συναδέλφους, εκπαίδευση κ.α.)για τους νέους εργαζόμενους	35	44	13	15	7

Μερικά από τα θετικά στοιχεία της έρευνας είναι το γεγονός ότι η εταιρεία έχει προγράμματα υποδοχής για τους νέους εργαζόμενους, πράγμα που σημαίνει ότι λαμβάνει πολύ σοβαρά την διαδικασία της ένταξης του νέου εργαζομένου. Επίσης, είναι σημαντικό ότι υπάρχουν οι συνεντεύξεις ένταξης που έχουν ως στόχο το να έρθει η επιχείρηση πιο κοντά στους εργαζομένους της και να μπορέσει να αποτρέψει αποχωρήσεις. Σε άλλα δεδομένα της έρευνας, οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ θετικό την πρόσληψη εργαζομένων που δεν εργάζονται στην επιχείρηση όπως και ότι η διαδικασία της επιλογής θα πρέπει να γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης. Βέβαια, φαίνεται ότι τα παραδοσιακά μέσα για την πρόσληψη των νέων εργαζομένων φαίνεται ότι κυριαρχούν ακόμα στις διαδικασίες που έχει η επιχείρηση, όπως και το ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν θετικό το να υπάρχουν ψυχομετρικά τεστς.



Τέλος, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν το ποια μπορεί να είναι τα εργαλεία αυτά για την επιλογή σε μια θέση εργασίας:



Από τις απαντήσεις διακρίνεται το ότι αυτά που θα ειπωθούν στη συνέντευξη σε συνδυασμό με την εργασιακή εμπειρία μπορεί να είναι η βάση για την επιλογή σε μια θέση εργασίας.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Μία ιδιαίτερη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή της προσέλκυσης νέων εργαζομένων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αν και για πολλές επιχειρήσεις θεωρείται ότι είναι μία διαδικασία ρουτίνας, στην ουσία η προσέλκυση και η επιλογή νέων εργαζομένων είναι μία διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει το μέλλον και την πορεία μιας επιχείρησης. Η σημαντικότητα αυτής της διαδικασίας οφείλεται στο ότι έχει να κάνει με το γεγονός ότι σήμερα οι επιχειρήσεις λειτουργούν στην κοινωνία της γνώσης και της οικονομίας που βασίζεται στην καινοτομία, οπότε είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να βασίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο τους με σκοπό την εξαγωγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω των γνώσεων και των δεξιοτήτων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Πρέπει να σημειωθεί το ότι πλέον η διοίκηση των οργανισμών δεν αφορά την παραγωγή αγαθών, όπως είναι στις βασικές θεωρίες του management, αλλά αφορά κυρίως την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο το να είναι δημιουργικό, καθώς στο να υπάρχουν εργαζόμενοι που έχουν την δυνατότητα του να δίνουν λύσεις σε προβλήματα και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον. Αυτό σημαίνει ότι σήμερα η λειτουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου διαφέρει πολύ σε σχέση με τις αντιλήψεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που υπήρχαν στις παραδοσιακές σχολές του management. Αντιθέτως, η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, καθώς και στον εντοπισμό των ανθρώπων οι οποίοι όχι μόνο θα καλύψουν τις παρούσες ανάγκες που έχει ένας οργανισμός, αλλά θα μπορέσουν και να τον στηρίξουν στη μελλοντική του ανάπτυξη. Αυτό σημαίνει ότι είναι πολύ σημαντική η διαδικασία της εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή και φυσικά η αξιοποίηση των νέων εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη έγινε σε ένα δείγμα 110 εργαζομένων σε μεταλλευτική επιχείρηση. Από το πόρισμα διακρίνεται το γεγονός ότι η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μια σημαντική υπόθεση για την επιχείρηση. Μερικά από τα βασικά στοιχεία της έρευνας είναι τα παρακάτω:

- Η έρευνα για τους υποψήφιους εργαζομένους γίνεται κυρίως μέσω συστάσεων. Αν και θεωρείται μια πρακτική που χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια, ο Armstrong (2003) σημειώνει ότι είναι μια πρακτική που χρησιμοποιείται από πολλές

επιχειρήσεις λόγω του ότι με αυτόν τον τρόπο μπορεί να έχουν πρόσβαση σε υποψηφίους που υπάρχει εμπιστοσύνη. Το να συστήσει κάποιος έναν υποψήφιο για εργασία αποτελεί μια πολύ σημαντική δέσμευση. Οπότε για τον λόγο αυτό και η προσωπική σύσταση έχει ιδιαίτερη βαρύτητα

- Η ίδια η συνέντευξη, μαζί με την εμπειρία, είναι τα κύρια στοιχεία που θα κρίνουν την αξιολόγηση. Ιδιαίτερα η συνέντευξη είναι μια διαδικασία που μπορεί να αξιολογηθούν πολλά στοιχεία του ερωτώμενου και να κριθεί το αν έχει τα αναγκαία προσόντα όπως και η αντίδραση του σε μια σειρά από προκλήσεις, όπως κάποιες ιδιαίτερες ερωτήσεις όπως το πώς θα αντιδρούσε σε μερικές ιδιαίτερες καταστάσεις (Δασκαλάκη, 2004). Επίσης και η εμπειρία θεωρείται πολύ πιο σημαντική από οποιοδήποτε ακαδημαϊκό προσόν. Είναι αλήθεια ότι οι εταιρίες θέλουν «έτοιμους» εργαζόμενους ώστε να αναλάβουν άμεσα δράση και ευθύνες.
- Σημαντικό στοιχείο είναι το γεγονός ότι η εταιρεία έχει προγράμματα ένταξης των νέων εργαζομένων. Όπως αναφέρει η Galanaki (2002) η διαδικασία για την πρόσληψη των νέων εργαζομένων δεν σταματά στην πρόσληψη αλλά είναι μια διαδικασία που στο επόμενο βήμα είναι η ένταξη του νεοδιορισμένου.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι συστάσεις κινούνται προς δύο κατευθύνσεις. Η μια είναι το ότι θα πρέπει η εξεύρεση νέων ταλέντων να επεκταθεί και σε άλλες πηγές, όπως τα social media, που από την έρευνα προέκυψε το ότι δεν χρησιμοποιούνται ευρέως. Για τον λόγο αυτό και η εταιρεία θα πρέπει να διευρύνει τις πηγές προσέλευσης προσθέτοντας τα social media. Ένα δεύτερο στοιχείο είναι το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι αποδέχονται σε μεγάλο βαθμό τα ψυχομετρικά τεστς. Αυτό σημαίνει ότι και η εταιρεία δεν θα πρέπει να διστάσει να χρησιμοποιήσει πιο σύγχρονες προσεγγίσεις όπως είναι τα online tests και τα ψυχομετρικά τεστς.

Μία άλλη πρόταση, εκτός έρευνας, που θα μπορούσε να γίνει στην εταιρεία είναι η δημιουργία κέντρου αξιολόγησης. Είναι φανερό ότι στην εποχή της έλλειψης σε ταλέντο και εμπειρία είναι απαραίτητο να αναγνωρίζεις υποψηφίους που μπορούν να συμμετέχουν στην επιτυχία του οργανισμού. Παράλληλα, ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί επιλέγουν τους ανθρώπους τους επιβάλλεται από μόνος του να είναι τέτοιος που να ενισχύει την πιθανότητα μελλοντικής στρατολόγησης (Woodruffe 2000). Τα κέντρα αξιολόγησης ξέρουν πολύ καλά πώς να το πετύχουν αυτό.

Τα Κέντρα διαφέρουν μεταξύ τους σε χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος του οργανισμού, η οικονομική δυνατότητα κ.α. συνεπώς το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας

θα μπορούσε να σχεδιάσει το δικό τους Κέντρο Αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά της εταιρείας. Η σωστή λειτουργία του Κέντρου στηρίζεται πρωτίστως στην άρτια εκπαίδευση των αξιολογητών.

Οι υπεύθυνοι αξιολόγησης αφού έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση πάνω στη μέθοδο που χρησιμοποιεί το Κέντρο, αξιολογούν τους υποψηφίους καθώς οι τελευταίοι εκτελούν κάποιες ασκήσεις. Οι υποψήφιοι είναι χωρισμένοι σε ομάδες των έξι έως δώδεκα ατόμων. Αφού οι υποψήφιοι ολοκληρώσουν τις ασκήσεις οι υπεύθυνοι αξιολόγησης συγκροτούν μια κοινή ομάδα και ο κάθε υπεύθυνος αξιολόγησης αναφέρει τις εντυπώσεις του καταλήγοντας σε μια γενική βαθμολογία για τον κάθε υποψήφιο σε όλες τις διαστάσεις και με βάση αυτή βγάζουν μια τελική βαθμολογία (Bernardin, Russel 1998).

Οι Thorton και Gibbons 2009 αναφέρουν ότι αποτελεί καίριας σημασίας η κατάρτιση ενός πίνακα ο οποίος θα παρουσιάζει με ποιον τρόπο συνδέονται οι απαιτούμενες επαρκείς ικανότητες των υποψηφίων με τις δραστηριότητες του Κέντρου Αξιολόγησης. Επίσης η ύπαρξη μιας καθορισμένης μεθόδου βαθμολόγησης συντελεί στην αξιοπιστία της διαδικασίας. Αφού ορισθούν οι υπεύθυνοι αξιολόγησης δημιουργείται μια λίστα με τις επαρκείς ικανότητες και τις σχετικές συμπεριφορές που απαιτούνται από τον οργανισμό και καταστρώνεται ένα σχέδιο για το πώς θα κινηθεί ο κάθε υποψήφιος στις δραστηριότητες. Παρακάτω παρατίθεται παράδειγμα κέντρου αξιολόγησης 1 ημέρας.

**Πίνακας 2: Κέντρο Αξιολόγησης χρονικής διάρκειας 1 ημέρας.**

Πρόγραμμα	Δραστηριότητα	Συμμετέχοντες
8:30-9:00	Είσοδος στο Κέντρο/ Παρουσίαση της εταιρείας	Όλοι
9:00-9:30	Παρουσίαση Υποψηφίων	Όλοι
9:30-9:45	Διάλειμμα	Όλοι
9:45-10:30	Test προσωπικότητας	Όλοι
10:30-11:00	Ατομικές Συνεντεύξεις	Υποψήφιοι Α,Β,Γ
11:00-11:15	Διάλειμμα	Όλοι
11:15-12:00	Test κριτικής σκέψης	Όλοι
12:00-12:30	Ατομικές Συνεντεύξεις	Υποψήφιοι Δ,Ε,Ζ
12:30-12:45	Διάλειμμα	Όλοι
12:45-13:30	Test Ψυχομετρικά	Όλοι
13:30-14:15	Teamwork	Όλοι

## ΠΗΓΕΣ

- ACAS (2001) Recruiting new personnel, New York
- Armstrong M., (2003), “A Handbook of Human Resource Management Practice” 9th Edition, Kogan Page
- Bernardin, J.H. and Russel, J.E.A (1998) Human Resource Management An experiential approach, by the MacGraw-Hill Companies, Bristol
- Bowen P., Galang C. and R. Pillai, (2002), “The role of human resource management: An exploratory study of cross – country variance” Human Resource Management, Vol. 41, No 1, p. 100-125.
- Bush T. and D. Middlewood, (2006) “Leading an Managing People in Education” , London: Sage
- Galanaki E. (2002), “The decisions to recruit online: a descriptive study Career Development International”, Vol. 7, No 4, 2002, Athens University of Economics and Business, Athens Greece
- Goleman D., (1996), Emotional Intelligence. Bantam Books, New York
- Mathis, R.L. & Jackson, J.H. (1994), Human Resource Management, West Publ. Corporation, N.Y.
- Naveen S. , Raju D.N.M. (2014), “A Study On Recruitment and Selection Process With Reference To Three Industries, Cement Industry, Electronics Industry, Sugar Industry In Krishna Dt Ap, India” , Vol. 15, Issue 5, Jan 2014, PP 60-67, IOSR-JBM
- Piotrowski Chr. , Armstrong T. (2006), Current Recruitment and Selection Practices: A national Survey of Fortune 1000 Firms, USA
- Schmidt Fr. , Hunter J. , “The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings”, Psychological Bulletin, 1998, Vol. 124, No. 2, p. 262-274.
- Smith A. and W. Rupp, (2004),” Managerial challenges of e-recruiting: extending the life of cycle of new economy employees”, Online Information Review, Vol. 28, issue 1, p. 61-74.
- Stredwick J., (2000), “An introduction to Human Resource Management”, Butterworth – Heinemann, Oxford, p. 89-119
- Taylor M.S. and C.J. Collins, (2000),” Organization Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice in C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds) industrial

and organizational psychology: linking theory and practice, Oxford UK, Blackwell

- Thornton, G and Gibbons, A. (2009) “ Validity of assessments centers and Managerial Performance, Academic Press, New York
- Woodruffe C (2000) Development and Assessment Centres Identifying and Assessing Competence, Institute of Personnel and Development, London
- Δασκαλάκη Γ., (2009), Δ.Ε. «Ανάλυση Διαδικασιών Επιλογής Προσωπικού» Αθήνα , Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- ΕΛΣΤΑΤ, (2014), “Δελτίο Τύπου-Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Γ΄ Τρίμηνο 2014”, Ελληνική Στατιστική Αρχή, 18/12/2014, Πειραιάς, Available at: [http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101\\_SJO01\\_DT\\_QQ\\_03\\_2014\\_01\\_F\\_GR.pdf](http://www.statistics.gr/portal/page/portal/ESYE/BUCKET/A0101/PressReleases/A0101_SJO01_DT_QQ_03_2014_01_F_GR.pdf)
- Κανελλόπουλος Χ. ,(1990), « Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση», Αθήνα , Εκδόσεις International Publishing
- Κανελλόπουλος Χ., (2002), « Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις ICON ΕΠΕ
- Κωνσταντινίδου,Β. (2011) e-recruiting: η εξέλιξη των προσλήψεων από το <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=3&arID=2725>
- Θεοδούλου Α. (2011) Assessment Centers: All about your employees <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=2911&pg=4&ss=>
- <https://www.hellas-gold.com/>
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Νικολάου Ι. (2004), « Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends
- Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) ), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα: Μπένου
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008), Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού,
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998) Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Μαρούσι: Κάπα
- Χυτήρης Λ. (2001), « Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks

## ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΘΕΟΧΑΡΙΔΟΥ Δ. ΣΤΕΛΛΑ**

(Α.Μ. 58/14, [mbaex1458@uom.edu.gr](mailto:mbaex1458@uom.edu.gr))

### **ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΜΙΑΣ ΜΕΤΑΛΛΕΥΤΙΚΗΣ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και προσωπικό.

Πρόκειται να χρησιμοποιηθεί για τη διεξαγωγή έρευνας στα πλαίσια διπλωματικής εργασίας του Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη Επιχειρήσεων, που πραγματοποιείται στην επιλογή και προσέλκυση προσωπικού, η περίπτωση μιας μεταλλευτικής.

Η συμπλήρωσή του είναι εύκολη και διαρκεί λίγα μόνο λεπτά.

Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς.

**Ευχαριστούμε θερμά για τον πολύτιμο χρόνο σας!**



## Στοιχεία ερωτώμενου

- 1. Φύλο:** Άνδρας <sub>1</sub>      Γυναίκα <sub>2</sub>
- 2. Ηλικία:** Έως 30 ετών <sub>1</sub>  
31 έως 40 ετών <sub>2</sub>  
41 έως 50 ετών <sub>3</sub>  
Άνω των 51 ετών <sub>4</sub>
- 3. Εκπαίδευση:** Πρωτοβάθμια <sub>1</sub>  
Δευτεροβάθμια <sub>2</sub>  
Τριτοβάθμια <sub>3</sub>  
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό <sub>4</sub>
- 4. Θέση στην ιεραρχία:** Υπάλληλος <sub>1</sub>  
Μεσαίο στέλεχος <sub>2</sub>  
Ανώτερο στέλεχος <sub>3</sub>
- 5. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση:** Έως 10 έτη <sub>1</sub>  
11 έως 20 έτη <sub>2</sub>  
Άνω των 21 ετών <sub>3</sub>

**Σε σχέση με τη διαδικασία επιλογής που περάσατε προκειμένου να αποκτήσετε τη θέση εργασίας που κατέχετε αυτή τη στιγμή:**

**6.Τι είδους συνέντευξη έγινε:**

Κανονική συνέντευξη πρόσωπο-με-πρόσωπο με στέλεχος του HR <sub>1</sub>

Συνέντευξη με μέλη του Δ.Σ. ή ανώτερα στελέχη <sub>2</sub>

**7.Σε ποιο στοιχείο έδινε περισσότερη σημασία η εταιρεία;**

Στην εμπειρία <sub>1</sub>

Στα προσόντα <sub>2</sub>

Και στα δύο <sub>3</sub>

Άλλο \_\_\_\_\_ <sub>4</sub>

**8.Η διαδικασία της επιλογής προσωπικού έγινε:**

Εσωτερικά από την επιχείρηση <sub>1</sub>

Από εξωτερικό φορέα <sub>2</sub>

Και από τα δύο <sub>3</sub>

**9.Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής ακολούθησε η εταιρεία:**

Γραπτά τεστ/αξιολογήσεις <sub>1</sub>

Συνεντεύξεις <sub>2</sub>

Ομαδικές συζητήσεις <sub>3</sub>

Όλα τα παραπάνω <sub>4</sub>

Άλλο \_\_\_\_\_ <sub>5</sub>

**10. Κάθε πότε γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού;**

- Κάθε τρίμηνο \_1
- Κάθε εξάμηνο \_2
- Μια φορά τον χρόνο \_3
- Όταν χρειάζεται \_4

**11. Πως έγινε η ενημέρωση για τη θέση εργασίας;**

- Με επιστολή στους εργαζόμενους \_1
- Μέσω διαδικτύου \_2
- Μέσω social media \_3
- Σε εφημερίδες με αγγελία \_4
- Με συστάσεις γνωστών και εργαζομένων \_5
- Μέσω εταιρείας συμβούλων \_6

**12. Ποιο ήταν το αίτιο για την αποδοχή της θέσης εργασίας που κατέχετε;**

- Η τοποθεσία \_1
- Η εργασιακή ασφάλεια \_2
- Ο μισθός \_3
- Η εταιρική φήμη / το στάτους της εταιρείας \_4
- Ευκαιρίες για ανάπτυξη \_5

**13. Απαντήστε στις παρακάτω δηλώσεις:**

<b>Είναι σημαντικό ο εργοδότης μέσω συνεντεύξεων «διατήρησης» του προσωπικού, να ανακαλύπτει και να προλαβαίνει πιθανές αποχωρήσεις αξιόλογων εργαζομένων.</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Η τακτική πρόσληψη ταλαντούχων υπαλλήλων, ακόμη και αν δεν υπάρχει κενή θέση εργασίας, είναι μια αποτελεσματική πρακτική προς όφελος της εταιρείας</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Οι παραδοσιακές μέθοδοι (αγγελία, αίτηση, βιογραφικό, συνέντευξη) αποτελούν ακόμη την κύρια διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Η πραγματοποίηση ψυχομετρικών τεστ προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Η πρόσληψη υπαλλήλων από φοιτητές/σπουδαστές που πραγματοποιούν την πρακτική είναι μια αποτελεσματική λύση</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Είναι καλύτερο το προσωπικό να επιλέγεται από το εσωτερικό του οργανισμού</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Κάποιος που προέρχεται από το εξωτερικό του οργανισμού μπορεί να προσδώσει νέα δυναμική</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Η προσέλευση γίνεται με τρόπο που να ενημερώνονται όλοι οι ενδιαφερόμενοι</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

<b>Η εταιρεία έχει προγράμματα υποδοχής          (π.χ. εγχειρίδιο εργαζόμενου, ξενάγηση, γνωριμία με συναδέλφους,          εκπαίδευση κ.α.)για τους νέους εργαζόμενους</b>				
Συμφωνώ πολύ	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ πολύ
1	2	3	4	5

**14. Ποιο από τα παρακάτω θεωρείται ότι είναι το βασικό κριτήριο για την επιλογή του εργαζομένου;**

- Ειδικά τέστ <sub>1</sub>
- Τεστ matrix <sub>2</sub>
- Συνέντευξη <sub>3</sub>
- Αξιολόγηση από παλαιότερους εργοδότες <sub>4</sub>
- Εμπειρία <sub>5</sub>
- Ακαδημαϊκό υπόβαθρο <sub>6</sub>
- Online tests <sub>7</sub>
- Γνωριμία σε ημέρες καριέρας <sub>8</sub>
- Άλλο \_\_\_\_\_ <sub>9</sub>

**Σας ευχαριστούμε θερμά για τη συνεργασία σας**