



ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΣΥΓΧΡΟΝΟΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Η
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ**

Της

ΕΛΛΗΣ ΤΣΙΚΡΙΚΑ ΤΟΥ ΙΩΑΝΝΗ

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Μάρτιος 2023

**(Μήνας και έτος υποβολής της ολοκληρωμένης διπλωματικής
εργασίας)**

*Αφιερωμένο στην φίλη μου
Σοφία Καλογεροπούλου, που με
βοήθησε να ανοίξω τα φτερά
μου, και την οικογένεια μου που
είναι πάντα εκεί.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να διερευνηθεί το αν τόσο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και να αξιολογηθεί αν οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούν επηρεάζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της στελέχωσης τους. Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 127 εργαζομένων και στελεχών εταιρειών και οργανισμών. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με διανομή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SMART-PLS 4 με εφαρμογή της μεθόδου PLS-SEM. Τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαίωσαν πως οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Αντίθετα, δεν επιβεβαιώθηκε πως οι διαδικασίες εξωτερικής προσέλκυσης επηρεάζουν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Παρόμοια από την έρευνα δεν επιβεβαιώθηκε ότι διαδικασίες επιλογής επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Τέλος, προέκυψε πως οι μέθοδοι επιλογής δεν έχουν σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο στη σχέση μεταξύ προσέλκυσης και αποτελεσματικότητας της στελέχωσης ενός οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: Προσέλκυση, Επιλογή, Αποτελεσματικότητα Στελέχωσης, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ABSTRACT

The purpose of this work was to investigate whether organizations and businesses apply modern methods of attracting and selecting personnel and to evaluate whether the methods of attracting and selecting personnel they use affect the level of effectiveness of their staffing. For this purpose, a quantitative survey was carried out on a sample of 127 employees and executives of companies and organizations. Data collection was carried out by distributing an electronic questionnaire through the Google Forms platform. Data analysis was performed in SMART-PLS 4 software by applying the PLS-SEM method. The results of the study confirmed that internal recruitment processes have a significant impact on the effectiveness of an organization's staffing. On the contrary, it was not confirmed that external recruitment processes significantly affect the effectiveness of an organization's staffing. Similarly, the research did not confirm that selection procedures positively affect the effectiveness of staffing significantly affect the effectiveness of an organization's staffing. Finally, it emerged that selection methods do not have a significant mediating role in the relationship between attraction and staffing effectiveness of an organization.

Key words: Recruitment, Selection, Staffing Effectiveness, Human Resource Management

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	i
ABSTRACT	i
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	iv
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	v
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	3
2.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	3
2.1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	3
2.1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	4
2.2. Προσέλκυση προσωπικού	6
2.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός προέλκυσης.....	6
2.2.2 Διαδικασία προέλκυσης.....	7
2.2.3 Εσωτερική προσέλκυση.....	9
2.2.4 Εξωτερική προσέλκυση	12
2.3. Επιλογή προσωπικού και τρόποι επιλογής.....	14
2.4. Ερευνητικές υποθέσεις.....	16
2.4.1 Προσέλκυση και αποτελεσματικότητα στελέχωσης.....	16
2.4.2 Επιλογή προσωπικού και αποτελεσματικότητα στελέχωσης.....	18
2.5. Σύνοψη υποθέσεων και ερευνητικό μοντέλο.....	20
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	22
3.1. Διαδικασία και δείγμα.....	22
3.2. Εργαλείο μέτρησης.....	25
3.2.1 Διαστάσεις προέλκυσης.....	25
3.2.2 Διαστάσεις επιλογής.....	26
3.2.3 Διαστάσεις αξιολόγησης στελέχωσης (αποτελεσματικότητα).....	27
3.3. Μεθοδολογία ανάλυσης και αξιολόγηση μοντέλων	27

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	36
4.1 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης.....	36
4.2 Αποτελέσματα μοντέλου SEM	41
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	50
5.1. Συζήτηση ευρημάτων.....	50
5.2. Πρακτική και θεωρητική συμβολή της έρευνας	52
5.3. Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα	52
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	Error! Bookmark not defined.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας	23
Πίνακας 2. Δείκτες αξιοπιστίας του μοντέλου	29
Πίνακας 3. Αποτελέσματα ελέγχου διακριτικής εγκυρότητας με βάση το κριτήριο HTMT	31
Πίνακας 4. Αποτελέσματα ελέγχου δομικής εγκυρότητας με βάση τις παραγοντικές φορτίσεις.....	33
Πίνακας 5. Αποτελέσματα ελέγχου της πολυσσυγραμικότητας με βάση το δείκτη VIF	34
Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της προέγκυσης	36
Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της επιλογής	38
Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης	39
Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις μεταβλητές της έρευνας.....	40
Πίνακας 10. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Συντελεστές και επίπεδα σημαντικότητας για τις άμεσες επιδράσεις	43
Πίνακας 11. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Συντελεστές και επίπεδα σημαντικότητας για τις έμμεσες επιδράσεις.....	47
Πίνακας 12. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Προβλεπτική ικανότητα	49

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών.... 21

Διάγραμμα 2. Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας 28

Διάγραμμα 3. Συντελεστές μοντέλου σημαντικότητα τους με βάση τη μέθοδο PLS- SEM και την εφαρμογή bootstrapping σε προσομοίωση 5000 δειγμάτων..... 41

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε αυτήν την εποχή της παγκοσμιοποίησης, ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός. Οι εργαζόμενοι που θεωρούνται ως ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο για κάθε οργανισμό καθώς παίζουν άμεσο ρόλο στην απόδοση του οργανισμού. Επομένως, η ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτάται από την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή και η πρόσληψη είναι μεταξύ των θεμελιωδών στοιχείων των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που λαμβάνονται από τους οργανισμούς για να αναπτύξουν και να ενισχύσουν την ικανότητα των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να επιτύχουν τόσο ατομικούς όσο και οργανωτικούς στόχους (Holm & Haahr, 2018). Τέτοιες πρακτικές θα πρέπει να συνδέονται με τη συνολική οργανωτική στρατηγική και να διασφαλίζουν ότι ένας οργανισμός έχει τον σωστό αριθμό προσωπικού, στον κατάλληλο χώρο την κατάλληλη στιγμή ώστε να παρθεί η σωστή απόφαση με τον σωστό τρόπο. Οι Armstrong και Taylor (2020) θεωρούν ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υποστηρίζουν τους στόχους ενός οργανισμού και θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις αλλαγές στο οργανωτικό περιβάλλον. Επιπλέον, ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό είναι να προσλάβει τα πιο κατάλληλα άτομα σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού (App et al., 2012).

Η προσέλκυση και η επιλογή δεν αποτελούν νέες έννοιες στη διαδικασία σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού καθώς αποτελεί σημαντικό στοιχείο της εδώ και δεκαετίες. Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η αποτελεσματική προσέλκυση γίνεται πιο απαιτητική και σημαντική λόγω της συμβολής της στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων (Van Den Brink et al., 2013). Η προσέλκυση και η επιλογή είναι σημαντικές για την απόκτηση ανθρώπινου δυναμικού και τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που είναι απαραίτητα για τους οργανισμούς ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό (Viswesvaran & Ones, 2017).

Ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργεί σωστά μπορεί να παρέχει σε έναν οργανισμό τη δυνατότητα να καλύψει τις ανάγκες του χρησιμοποιώντας

τους καλύτερους και πιο πολύτιμους πόρους που θα μπορούσε να διαθέτει. δηλαδή τους εργαζόμενους (Ekwoaba, Ikeije & Ufoma, 2015). Η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζομένων είναι μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς, μια αποτελεσματική διαδικασία επιλογής και πρόσληψης μπορεί να διασφαλίσει ότι ένας οργανισμός παρέχει την πιο κατάλληλη ευκαιρία για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή εργασία στους υπαλλήλους του (Brown et al., 2019). Η προσέλκυση και η επιλογή είναι μια διαρκώς εξελισσόμενη διαδικασία με συνεχείς αλλαγές, όπως οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες, η τεχνολογική πρόοδος και η ανάπτυξη του Διαδικτύου ή ακόμη περαιτέρω, κοινωνικές τάσεις όπως η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (Abbasí et al., 2020).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί το κατά πόσο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και να διερευνηθεί το κατά πόσο οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού επηρεάζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της στελέχωση τους

Η διπλωματική εργασία απαρτίζεται από συνολικά 5 κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τις έννοιες που μελετήθηκαν στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Προσέλκυση, Επιλογή, Αποτελεσματικότητα) και παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις που βασίζονται σε ευρήματα παρόμοιων ερευνών από τη διεθνή βιβλιογραφία. Στο Κεφάλαιο 3 δίνονται τα αναλυτικά στοιχεία σχετικά με το σχεδιασμό της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, το δείγμα της έρευνας και το εργαλείο της έρευνας. Στο Κεφάλαιο 4 δίνονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που πραγματοποιήθηκε στο λογισμικό SMART-PLS με τη μέθοδο Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS- SEM). Τέλος, στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, αναφέρονται οι περιορισμοί και παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη..

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από υλικούς αλλά και ανθρώπινους πόρους, όπου μαζί χρησιμοποιούνται για την επίτευξη ενός σκοπού. Στο πλαίσιο της αποτελεσματικής διοίκησης επιχειρήσεων έγινε αντιληπτή η σημασία του ανθρώπινου πόρου και κατά αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν κινητοποιηθεί προς την Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Sarstedt & Danks, 2021). Είναι ξεκάθαρο πως η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον άνθρωπο, ανεξάρτητα αν αυτός διοικεί ή διοικείται. Η Διοίκηση Προσωπικού και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαφέρουν κατά πολύ, τόσο στην θεωρία όσο και στην πράξη (Armstrong & Taylor, 2020). Η Διοίκηση Προσωπικού αφορά τα λειτουργικά καθήκοντα των ανθρώπων της επιχείρησης και δεν υπάρχει σύνδεση τους με την αποτελεσματικότητα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει πιο στρατηγικό ρόλο με στόχο να υποκινηθούν και να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι. Επιδιωκόμενος στόχος είναι, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αλληλεπίδρασης τριών παραγόντων: του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. (Ιορδανόγλου, 2008).

2.1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να είναι «η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μελετά το προσωπικό μιας επιχείρησης ή οργανισμού, όχι ως παράγοντα - συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύσει. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της

συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα ((Hecklau et al., 2016).

2.1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τις λειτουργίες της προσέλκυσης, επιλογής, ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο. Σκοπός της, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, είναι η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Armstrong & Taylor, 2020). Πιο αναλυτικά θα δούμε παρακάτω τις βασικές λειτουργίες, παρόλο που υπάρχουν διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003; Χυτήρης, 2018).

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: Οι βασικές περιγραφές θέσεων, προκύπτουν από την ανάλυση των θέσεων εργασίας, είναι ουσιαστικά ένα σύνολο από τα καθήκοντα που περιλαμβάνουν οι θέσεις, οι σημαντικότερες δραστηριότητες των εργαζομένων με στόχο να ολοκληρωθούν οι εργασίες που έχουν αναλάβει. Ταυτόχρονα, γίνεται καταγραφή και των προδιαγραφών, δηλαδή το σύνολο των προσόντων, γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων για την κάθε θέση ξεχωριστά (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η περιγραφή της θέσης παρέχει βασικές πληροφορίες όπως τον τίτλο της θέσης, τον σκοπό αλλά και τα πρωταρχικά καθήκοντα (Sanchez & Levine, 2012).

Προγραμματισμός: Επόμενη λειτουργία είναι αυτή του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου ουσιαστικά αναλύει την αγορά και την ζήτηση ως προς την προσφορά και την ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού (Obedgiu, 2017). Λειτουργεί με τρόπο να εξασφαλίσει στην επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό για την επίτευξη των στόχων της, ποιοτικά αλλά και ποσοτικά. (Χυτήρης, 2018). Καθορίζει τις ανάγκες της επιχείρησης για να αντιμετωπίσει την υπερεπάρκεια ή την έλλειψη του προσωπικού. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε πως εξασφαλίζει το σωστό προσωπικό, στις σωστές θέσεις, στο σωστό χρόνο και με μικρότερο δυνατό κόστος (Παπαλεξανδρή &

Μπουραντάς, 2003). Ο Προγραμματισμός είναι σημαντικό να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους που έχει ορίσει η επιχείρηση, για να μπορέσουν οι ανάγκες της να εξυπηρετούνται τόσο βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια (Ahammad, 2017).

Προσέλκυση: Μετά τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, που προσδιορίζει τις ανάγκες σε προσωπικό, το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων (App et al., 2012). Πρόκειται για την διαδικασία εξασφάλισης κατάλληλων ποιοτικά και ποσοτικά υποψηφίων, για κάθε κενή θέση της επιχείρησης (Dgury, 2016). Τη διαδικασία της Προσέλκυσης θα αναπτύξουμε σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

Επιλογή: Αφού πραγματοποιηθεί η διαδικασία της Προσέλκυσης και συγκεντρωθεί ο απαραίτητος αριθμός υποψηφίων σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε, προχωράμε στην Επιλογή, με αυτό το τρόπο μπορούμε να προσδιορίσουμε και τη συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης (Van Buren et al., 2011). Τη διαδικασία της Επιλογής θα αναπτύξουμε περαιτέρω σε επόμενο κεφάλαιο της εργασίας.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Η Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού έχει ως στόχο από την μία να την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων προς την βελτίωση της επίδοσης τους αλλά ταυτόχρονα ο μακροχρόνιος στόχος είναι ακόμα και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την ανάληψη νέων καθηκόντων (Dixit & Sinha, 2020). Από την στιγμή που για να επιβιώσει μια επιχείρηση πρέπει να έχει την ικανότητα να μαθαίνει πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές τους, είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι πάντα κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να φέρουν εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης στο έπακρο. Τελικός στόχος, η μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής (Fletcher et al., 2018).

Αξιολόγηση: Με την λειτουργία της αξιολόγησης καθορίζονται οι στόχοι απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζόμενου αλλά ταυτόχρονα καθορίζονται και οι εκπαιδευτικές του ανάγκες. Επιπροσθέτως, με αυτόν τον τρόπο μπορεί να γίνει σωστή σύνδεση μεταξύ της αμοιβής και την απόδοσης του εργαζόμενου (Singh & Raghuvanshi, 2013)

Αμοιβές και Παροχές: Για την επιχείρηση η αμοιβή αποτελεί απόδοση ως προς την συνεισφορά του εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ για το εργαζόμενο είναι η κύρια πηγή εισοδήματος (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους. Ο εργαζόμενος, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που ονομάζουμε επιχείρηση (Gurta & Shaw, 2014).

2.2. Προσέλκυση προσωπικού

2.2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός προέλευσης

Η προσέλκυση ή η στρατολόγηση (recruitment) ορίζεται ως η διαδικασία προσέλκυσης ενός καταλλήλου συνόλου υποψηφίων για μια θέση εργασίας στον οργανισμό, οι οποίοι πρέπει να διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα, ώστε η τελική επιλογή να είναι ένα σύνολο από τους καταλληλότερους (Κάτου, 2017). Η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1999).

Επιπρόσθετα, η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαρκή ανάγκη για την επιχείρηση είτε λόγω του turnover την ανάγκη για πρόσληψη νέων εργαζομένων προς αντικατάσταση αυτών που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή, είτε προς απόκτηση νέων ειδικοτήτων με στόχο την ανάπτυξη της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2018). Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά περίπλοκη και άμεσα συνυφασμένη με τις υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως αναφέρεται και στο προηγούμενο κεφάλαιο. Πιο συγκεκριμένα για να μπορέσει η επιχείρηση να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την στελέχωση μιας σχεδιασμένης θέσης θα πρέπει πρώτα να έχει γίνει η ανάλυση και περιγραφή θέσης καθώς έτσι καθορίζονται τα κριτήρια επιλογής (Rozario et al., 2019). Με την περιγραφή της θέσης έχουμε αποσαφήνιση του πλαισίου, των στόχων, των ευθυνών αλλά και των περιορισμών και ευκαιριών. Δεν εμπλέκεται, όμως, μόνο μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην σωστή προσέλκυση υποψηφίων αφού και η ίδια η αξιολόγηση μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στον σωστό καθορισμό των κριτηρίων επιλογής (Ployhart et al., 2017).

2.2.2 Διαδικασία προσέλκυσης

Για να μπορέσει η επιχείρηση να προσελκύσει ικανοποιητικό αριθμό υποψηφίων, κατάλληλων για μια θέση σε ορισμένο χρονικό διάστημα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2018) είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν συγκεκριμένες διαδικασίες.

Αρμοδιότητες: Σε πρώτο στάδιο θα πρέπει να οριστούν οι αρμοδιότητες που θα έχουν τα στελέχη, και όχι μόνο, της επιχείρησης σε αυτό το πολύ σημαντικό εγχείρημα της προσέλκυσης προσωπικού. Ξεκινώντας από ποιος θα έχει τον υπεύθυνο ρόλο, ποιος θα είναι ο υπεύθυνος της όλης διαδικασίας προσέλκυσης, αλλά και της διαδικασίας επιλογής. Θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι αυτός, ένα ανώτερο στέλεχος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων; Ταυτόχρονα θα πρέπει να οριστεί και η ομάδα που θα τον πλαισιώνει. Τα άτομα δηλαδή που θα βοηθούν στην διαδικασία προσέλκυσης και τι ρόλο θα έχουν. Θα μπορούσε να είναι ευρύτερα στελέχη του αντίστοιχου τμήματος. Θα πρέπει βέβαια σε αυτό το στάδιο να οριστεί ένα χρονοδιάγραμμα αλλά και ένας συγκεκριμένος προϋπολογισμός για το εγχείρημά αυτό. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ένας εύλογος χρόνος για την ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας, αλλά στο ενδιάμεσο θα πρέπει τα μέλη που θα πάρουν μέρος να γνωρίζουν πόσο χρόνο χρειάζεται να αφιερώσουν αλλά και πόσο αυτό το χρονοδιάγραμμα επηρεάζει τις ευρύτερες διαδικασίες. Ο προϋπολογισμός θα πρέπει να έχει οριστεί από την διοίκηση ή άλλο αρμόδιο μέλος και το απολεσμένα να είναι όχι ζημιογόνο αλλά προσοδοφόρο προς το ευρύτερο κέρδος της επιχείρησης. Ο ορισμός των βημάτων είναι ακόμα κάτι το οποίο θα πρέπει να οριστεί και θα το αναλύσουμε αργότερα μέσα στο κεφάλαιο. Τέλος, είναι σημαντικό να είναι γνωστό μέσα στη επιχείρηση ποιος έχει τον τελικό λόγο (Κάτου, Α.Α., 2017) (Χυτήρης, 2018).

Βήματα: Τα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε πώς είναι απαραίτητες προϋποθέσεις που καθιστούν την διαδικασία προσέλκυσης αποτελεσματική. Αρχικά η επιχείρηση θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση όλων των λειτουργιών που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Ξεκινώντας από το να είναι

πλήρως ενημερωμένη για τυχόν μελλοντικές αλλαγές, όπως πιθανές απολύσεις και προαγωγές. Αυτή η πρόβλεψη είναι εφικτή μέσω αυτών που μας έχει διδάξει το παρελθόν και μέσω των προσδοκιών της επιχείρησης για το μέλλον. Στη συνέχεια πολύ σημαντικό είναι η επιχείρηση να γνωρίζει το είδος του εργαζόμενου που ταιριάζει σε κάθε θέση, τις γνώσεις που χρειάζεται να έχει αλλά και ποια είναι ακριβώς τα καθήκοντα που επρόκειτο να αναλάβει.

Τέλος μια από τις σημαντικότερες πτυχές είναι να ορίσει η επιχείρηση αν θα γίνει χρήση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών προσέλκυσης κάτι το οποίο θα αναλύσουμε στην συνέχεια του κεφαλαίου. (Μπουραντας, Παπαλεξανδρή, 2002).

Επιτυχία: Οι στόχοι και σκοποί της προσέλκυσης προσωπικού είναι σημαντικό να αξιολογούνται και να αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι με τους ευρύτερους στόχους και τα στρατηγικά σχέδια της επιχείρησης (Cherrington J. David, 1995). Έχουν ήδη καθοριστεί κάποιοι παράγοντες που παίζουν μείζονα ρόλο στην επιτυχία την προσέλκυσης τόσο ως διαδικασία όσο και ως αποτέλεσμα. Κάποιοι από αυτούς είναι οι εξής:

- Ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό μέσω της διαδικασίας του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και ο καθορισμός του αριθμού υποψηφίων που χρειάζεται να προσελκυσθεί.
- Η πραγματοποίηση της Ανάλυσης των Θέσεων Εργασίας, με στόχο να εξακριβωθούν τα προσόντα και οι ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Ως αποτέλεσμα θα πρέπει να γίνεται και αναζήτηση τέτοιων υποψηφίων.
- Η επιλογή των πηγών προσέλκυσης τέτοιων υποψηφίων καθώς και το είδος της προσέλκυσης, εσωτερική ή εξωτερική προσέλκυση δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να προτιμούν αποδεδειγμένα ικανούς υποψήφιους εντός της επιχείρησης που ήδη είναι εξοικειωμένοι στην εταιρική κουλτούρα.
- Ο προσδιορισμός των τρόπων που οι υποψήφιοι θα έρθουν σε επαφή με την επιχείρηση.

Πολύ σημαντικός είναι ο καθορισμός του τρόπου αντιμετώπισης των υποψηφίων. Δεδομένο ότι ο στόχος είναι οι προσπάθειες της προσέλκυσης να έχουν θετικά αποτελέσματα στην ενίσχυση της καλής εικόνας της επιχείρησης και ακόμη και οι απορριφθέντες υποψήφιοι να αναπτύξουν θετική στάση απέναντι στην επιχείρηση ενισχύοντας έτσι την εταιρική κουλτούρα (Rosse & Levin, 1997) (Schuler & Jackson, 1996).

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα, η επιχείρηση θα πρέπει να διαλέξει ανάμεσα σε εσωτερικές πηγές προσέλκυσης. Οι επιχειρήσεις, κατά βάση, στην πλειοψηφία του επιθυμούν την εσωτερική προσέλκυση καθώς οι εργαζόμενοι ήδη γνωρίζουν την εταιρική κουλτούρα από την στιγμή που συνεργάζονται ήδη με την συγκεκριμένη επιχείρηση. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρησή αξιολογεί τους ήδη υπάρχοντες ανθρώπινους πόρους ώστε να γίνει η ανακατεύθυνση τους σε πιο κατάλληλη θέση. Φυσικά δεν μπορούν να καλυφθεί εσωτερικά το 100% των θέσεων σε μια επιχείρηση και τότε οι επιχειρήσεις στρέφονται στην εξωτερική αγορά για την εύρεση υποψηφίων.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν μία μίξη εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης. Από την μια δίνοντας προαγωγές ή ανακατευθύνοντας τους ήδη υπάρχοντες υποψηφίους και από την άλλη όταν υπάρχει ανάγκη καινούργιων δεξιοτήτων ή όταν υπάρχει πολύ γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης επιλέγουν νέους εργαζόμενους. Στην συνέχεια θα καταγράψουμε στα θετικά και αρνητικά της κάθε επιλογής προσέλκυσης.

2.2.3 Εσωτερική προσέλκυση

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης (internal recruiting sources) αποτελούν την ήδη υπάρχουσα δεξαμενή των εργαζομένων στην επιχείρηση, η οποία μπορεί να περιλαμβάνει ακόμη και τους φίλους των εργαζομένων, τους πρώην υπαλλήλους και τους πρώην υποψήφιους, οι οποίοι θα πρέπει να περάσουν από αξιολόγηση έτσι ώστε να κριθεί αν κάποιος από αυτούς πληροί τα προσόντα για να καλύψει την κενή θέση εργασίας που

έχει προκύψει. (Κάτου, 2017). Παρακάτω θα δούμε μερικά από τα κύρια κανάλια εσωτερικής προσέλκυσης

1. Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting): Η ανακοίνωση θέσεων εργασίας (job posting) μπορεί να γίνει μέσω του πίνακα ανακοινώσεων (bulletin board), του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail), του εσωτερικού δικτύου (intranet) και των ενημερωτικών εντύπων (newsletters) του οργανισμού (Marinescu, 2020). Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι πληροφορούμε για τις κενές θέσεις, εντός της επιχείρησης, που τυχόν έχουν προκύψει. Αυτό θα πρέπει να προηγείται από την δραστηριότητα εξωτερικής προσέλκυσης. Σημαντικό είναι να υπάρχει ενημέρωση των εργαζομένων της επιχείρησης σχετικά με τους λόγους απόρριψής τους (Χυτήρης, 2018).
2. Εκδήλωση ενδιαφέροντος (job bidding): Η εκδήλωση ενδιαφέροντος για θέσεις εργασίας (job bidding) προκύπτει όταν οι υποψήφιοι κάνουν μειοδοτική προσφορά (bid) ως προς τις πιθανές απολαβές τους (Κάτου, 2017). Η τεχνική αυτή ουσιαστικά δίνει την επιλογή, στους εργαζόμενους που θεωρούν πως έχουν τα προ απαιτούμενα να αιτηθούν οικειοθελώς για μια θέση (Χυτήρης, 2018).
3. Συστάσεις Εργαζομένων (employee referral): Έχουν παρατηρηθεί τάσεις προώθησης μέσω συστάσεων ατόμων που βρίσκονται στο φιλικό περιβάλλον (Schlachter & Pieper, 2019). Ουσιαστικά, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως αξιόπιστη πηγή αφού προέρχεται από τους ίδιους του εργαζομένους της επιχείρησης, δεδομένου ότι γνωρίζοντας τις ανάγκες και την κουλτούρα της επιχείρησης θα πρότειναν κατάλληλα προς αυτή άτομα. Ενώ πρόκειται για μια εξωτερική πηγή υποψηφίων, προέρχεται από εσωτερική πληροφόρηση για αυτό και αναλύεται σε αυτό το κεφάλαιο (Brown et al., 2012). Είναι ευρέως γνωστό πως πολλά άτομα κατά την αναζήτηση της εργασίας τους, προσεγγίζουν, αρκετές φορές οικεία σε αυτούς πρόσωπα για να τους βοηθήσουν στην εύρεση εργασίας (Χυτήρης, 2018).
4. Βάση δεδομένων εργαζομένων (employee database): Η κάθε επιχείρηση έχει μια βάση δεδομένων, όπου καταγράφεται για κάθε υποψήφιο τα προσόντα, οι δεξιότητες, τα χαρακτηριστικά αλλά ακόμα και οι προτιμήσεις και περιορισμοί του (Κάτου, 2017).
5. Προαγωγές και μεταθέσεις: Είναι πολύ πιθανό οι επιχειρήσεις να επιλέξουν να καλύψουν κάποιες από τις θέσεις ευθύνες μέσω εσωτερικής προσέλκυσης μηδενίζοντας έτσι το

ρίσκο καθώς την θέση θα την αναλάβει κάποιος που έχουν ήδη συνεργαστεί. Με αυτόν τον τρόπο παρέχετε ταυτόχρονα η ευκαιρία σε άλλους εξωτερικούς υποψηφίους να καλύψουν τις θέσεις που μένουν κενές (Χυτήρης, 2018).

6. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job rotation): Μια από τις πιο εκσυγχρονισμένες μεθόδους είναι η εναλλαγή θέσεων εργασίας όπου ο εργαζόμενος αντί να αλλάξει εταιρία, μαζί με όλα όσα συγκαταλέγονται σε αυτό, αλλάζει θέση μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Παρόλου που είναι συχνό φαινόμενο το μειονέκτημα είναι το υψηλό κόστος μετακίνησης των στελεχών (Zin et al., 2013).

Τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής προέλευσης είναι τα εξής (Κάτου, 2017; Χυτήρης, 2018; Pendola & Fuller, 2021; Zeebaree et al., 2019; Zottoli & Wanous, 2000):

- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων της επιχείρησης μέσω της διαδικασίας προαγωγής
- Αύξηση της εργασιακής εμπλοκής αλλά και παραμονής στην επιχείρηση που μεγαλώνει το αίσθημα εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση και το σχέδιο διαδοχής.
- Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο για αύξηση της επίδοσής τους και έτσι υπάρχει καλύτερη και πιο σωστή αξιολόγηση των ικανοτήτων τους.
- Οι ανάγκες πρόσληψης περιορίζονται μόνο στις κατώτερες βαθμίδες
- Είναι σχετικά γρήγορη διαδικασία και το κόστος πρόσληψης σε γενικές γραμμές παραμένει χαμηλό
- Ο χρόνος προσαρμογής των υποψηφίων είναι αρκετά μειωμένος αφού πρέπει να εναρμονιστούν μόνο με την καινούργια τους θέση και όχι με καινούργια εταιρική κουλτούρα

Τα μειονεκτήματα της εσωτερικής προέλευσης είναι τα εξής (Κάτου, 2017; Χυτήρης, 2018; Pendola & Fuller, 2021; Zeebaree et al., 2019; Zottoli & Wanous, 2000):

- Σχετικά με τους εργαζομένους που δεν κατάφεραν να λάβουν κάποια προαγωγή μπορεί να υπάρχει πτώση στο ηθικό και κατ' επίπτωση στην απόδοσή τους
- Με την ανακύκλωση των ίδιων εργαζομένων γίνεται η αναπαραγωγή μόνο της ίδιας νοοτροπίας και αυτό μπορεί να προκαλέσει αντίσταση σε αλλαγές που μπορεί να είναι αναγκαίες για τον οργανισμό

- Μπορεί να υπάρξουν πιθανές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων για την κάλυψη μιας θέσης
- Ο αριθμός των υποψηφίων για μια θέση μπορεί να αποδεχτεί μικρός δεδομένου ότι πρόκειται μόνο για εργαζομένους της επιχείρησης
- Για να μπορέσει να είναι βιώσιμη η εσωτερική προσέλκυση θα πρέπει να υπάρχει πολύ οργανωμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
- Δημιουργεί κενές θέσεις μέσα στον οργανισμό που δεν είναι πάντα εφικτό να καλυφθούν μόνο μέσω εσωτερικής προσέλκυσης

2.2.4 Εξωτερική προσέλκυση

Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (external recruiting sources) είναι η δεξαμενή πιθανών υποψηφίων, εκτός από τους ίδιους τους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η εξωτερική προσέλκυση αποτελεί η οποιαδήποτε περίπτωση κατά την οποία ο οργανισμός απευθύνεται σε εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (τα σχολεία, τα κολλέγια, τα πανεπιστήμια, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, τα εργατικά συνδικάτα, τα εμπορικά επιμελητήρια, και οι εργατικές ενώσεις κ.α.) (Shang & Rönkkö, 2022). Οι διαφορές που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων καναλιών εξωτερικής προσέλκυσης που θα υιοθετήσει η κάθε επιχείρηση έχουν να κάνουν από την πολιτική της, το είδος των θέσεων που θέλουμε να καλύψουμε αλλά και την σύγκριση προσφοράς ζήτησης στη δεδομένη στιγμή (Ladkin & Buhalis, 2016). Οι πηγές εξωτερικής πρόσληψης περιλαμβάνουν (Χυτήρης, 2018; Bode & Vraga, 2018):

- Άτομα που εντάσσονται σε έναν οργανισμό, ειδικά μέσω συστάσεων.
- Γραφεία εύρεσης εργασίας
- Διαφήμιση
- Ινστιτούτα όπως κολέγια και επαγγελματικές σχολές
- Εργολάβοι
- Πρόσληψη ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού

- Διαδικτυακές εφαρμογές (όπως το LinkedIn) και μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- Προσωρινοί εργάτες.

Τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι τα εξής (Χυτήρης, 2018; Davis et al., 2020; Johnson et al., 2021; Koch et al., 2018; Marsden, 2017; Melanthiou et al., 2015):

- Επιλογή από μεγαλύτερο εύρος υποψηφίων: Όταν μια εταιρεία αναζητά προσωπικά εκτός της εταιρείας, μπορεί να διερευνήσει και να αξιολογήσει μια πολύ μεγαλύτερη ομάδα υποψηφίων για τη θέση σας. Αυτό μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες να βρει έναν κατάλληλο, επιτυχημένο υποψήφιο. Το να έχει μια εταιρεία περισσότερες επιλογές για πιθανές προσλήψεις μπορεί να της επιτρέψει να είναι πιο επιλεκτική και να βρει υποψηφίους με την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία για τη θέση εργασία που θέλει.
- Η πρόσληψη νέων υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει στην εισαγωγή νέων ιδεών και συνεπώς στην εισαγωγή ενός νέου συνόλου δεξιοτήτων. Οι νέοι υπάλληλοι προσεγγίζουν την εταιρεία διαφορετικά από εκείνους που ήδη εργάζονται εκεί, και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε θετικές αλλαγές στο τμήμα τους και στην εταιρεία.
- Ενίσχυση της διαφορετικότητας: Η εξωτερική πρόσληψη μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της διαφορετικότητας σε μια εταιρεία. Η ενσωμάτωση μιας ποικιλίας προοπτικών μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία και πιο αποτελεσματικές πρακτικές. Οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να φέρουν ιδέες και στρατηγικές από την προηγούμενη εμπειρία τους που μπορούν να βοηθήσουν στη βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού σας. Μπορούν να παρέχουν πληροφορίες από άλλες εταιρείες ή κλάδους που μπορούν να βοηθήσουν την εταιρεία. Το να συμβαδίζει με τις τρέχουσες τάσεις μπορεί να διατηρήσει την εταιρεία ανταγωνιστική.
- Εύρεση εξειδικευμένου υποψηφίου: Η αναζήτηση εκτός της εταιρείας μπορεί να επιτρέψει την εύρεση ενός υποψηφίου που θα έχει περισσότερη σχετική εμπειρία και κατάρτιση για τη θέση εργασίας που πρέπει να καλύψει. Η χρήση μόνο εσωτερικών υποψηφίων μπορεί να περιορίσει τις επιλογές για ειδικευμένους επαγγελματίες που ειδικεύονται σε έναν συγκεκριμένο τομέα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο

κόστος εκπαίδευσης. Όταν μια εταιρεία κοιτάζει στο εξωτερικό περιβάλλον, μπορεί να εστιάσει την αναζήτησή της σε υποψήφιους που έχουν ήδη την εξειδικευμένη εκπαίδευση και εμπειρία που απαιτεί η θέση.

Τα μειονεκτήματα των εξωτερικών πηγών προσέλκυσης είναι τα εξής (Χυτήρης, 2018; Davis et al., 2020; Johnson et al., 2021; Koch et al., 2018; Marsden, 2017; Melanthiou et al., 2015):

- Μακρά και χρονοβόρα διαδικασία.
- Είναι μια δαπανηρή διαδικασία.
- Όταν δίνονται ευκαιρίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, τότε οι υπάρχοντες εργαζόμενοι χάνουν το ηθικό τους

2.3. Επιλογή προσωπικού και τρόποι επιλογής

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, αν και μερικές φορές συγχέεται, η επιλογή είναι μια ξεχωριστή δραστηριότητα ανθρώπινου δυναμικού από την προέλευση. Ενώ η προέλευση έχει να κάνει με τη δημιουργία και την προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων, η επιλογή εμπλέκεται στη διαδικασία απόφασης από αυτήν την ομάδα υποψηφίων εκείνου ή αυτών στους οποίους θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Υπάρχει μια ποικιλία μεθόδων επιλογής που ακολουθούν οι εταιρείες και οι εταιρείες, ανάλογα με τη φύση της θέσης που θα καλυφθεί, τον χρόνο που απαιτείται για τη σωστή κάλυψη της θέσης (Armstrong & Taylor, 2020).

Επιλογή εργαζομένων είναι η διαδικασία τοποθέτησης των σωστών ανδρών στη σωστή δουλειά. Είναι μια διαδικασία αντιστοίχισης των οργανωτικών απαιτήσεων με τις δεξιότητες και τα προσόντα των ανθρώπων. Η αποτελεσματική επιλογή μπορεί να γίνει μόνο όταν υπάρχει αποτελεσματική αντιστοίχιση των ικανοτήτων του υποψηφίου με τις αρμοδιότητες μιας θέσης. Επιλέγοντας τον καλύτερο υποψήφιο για την απαιτούμενη θέση εργασίας, ο οργανισμός θα έχει ποιοτική απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, ο

οργανισμός θα αντιμετωπίσει λιγότερες απουσίες και προβλήματα εναλλαγής εργαζομένων. Επιλέγοντας τον κατάλληλο υποψήφιο για την απαιτούμενη εργασία, η οργάνωση θα εξοικονομήσει επίσης χρόνο και χρήμα. Η σωστή εξέταση των υποψηφίων πραγματοποιείται κατά τη διαδικασία επιλογής (Bender et al., 2018).

Η διαδικασία επιλογής εργαζομένων πραγματοποιείται συνήθως με την εξής σειρά (Cook, 2016; Dayan et al., 2008; Ployhart et al., 2017):

- Προκαταρκτική Συνέντευξη: Χρησιμοποιείται για την εξάλειψη των υποψηφίων που δεν πληρούν τα ελάχιστα κριτήρια επιλεξιμότητας που ορίζονται από τον οργανισμό. Οι δεξιότητες, το ακαδημαϊκό και οικογενειακό υπόβαθρο, οι ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου εξετάζονται κατά την προκαταρκτική συνέντευξη. Οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις είναι λιγότερο επίσημες και προγραμματισμένες από τις τελικές συνεντεύξεις. Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μια σύντομη ενημέρωση σχετικά με την εταιρεία και το προφίλ εργασίας. και εξετάζονται και πόσα γνωρίζει ο υποψήφιος για την εταιρεία. Οι προκαταρκτικές συνεντεύξεις ονομάζονται επίσης συνεντεύξεις διαλογής. Σε αυτό το στάδιο ο υποψήφιος συνήθως υποβάλλει και το βιογραφικό του.
- Αίτηση: Οι υποψήφιοι που ολοκληρώνουν την προκαταρκτική συνέντευξη απαιτείται να συμπληρώσουν την αίτηση. Η αίτηση συνήθως περιέχει αρχείο δεδομένων των υποψηφίων, όπως λεπτομέρειες σχετικά με την ηλικία, τα προσόντα, τον λόγο αποχώρησης από την προηγούμενη εργασία, την εμπειρία κ.λπ.
- Γραπτές δοκιμασίες: Διάφορες γραπτές δοκιμασίες που διεξάγονται κατά τη διαδικασία επιλογής είναι το τεστ επάρκειας, το τεστ νοημοσύνης, το τεστ συλλογισμού, το τεστ προσωπικότητας κ.λπ. Αυτά τα τεστ χρησιμοποιούνται για την αντικειμενική αξιολόγηση του πιθανού υποψηφίου. Τα τεστ προσωπικότητας είναι μια πρακτική επιλογής για τη μέτρηση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας που θα μπορούσαν να σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας, όπως η ευχαρίστηση, η εξωστρέφεια, η σταθερότητα των συναισθημάτων κ.λπ. για μια νέα δουλειά ή για να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες μιας θέσης εργασίας. Ειδικά όσον αφορά τα τεστ προσωπικότητας υπάρχει σίγουρα μια αμφιλεγόμενη προοπτική ως προς τη χρησιμότητά τους.
- Εκτιμήσεις προεπιλογής ή διαδικασία πριν από την πρόσληψη: Η προεπιλογή είναι μια ισχυρή μέθοδος ελέγχου που βοηθά στην εξάλειψη πιθανών αναντιστοιχιών. Τα ειδικά

εργαλεία προεπιλογής παρέχουν αξιολογήσεις που μπορεί να περιλαμβάνουν γνωστικές δοκιμές, προσομοίωση εργασίας ή άλλα τεστ που βοηθούν στην πρόβλεψη της ποιότητας της νέας πρόσληψης. Μερικές φορές η εξέταση βιογραφικού περιλαμβάνεται σε αυτά τα εργαλεία. Μια προσομοίωση εργασίας ή ένα τεστ δειγμάτων εργασίας παρέχει μια ρεαλιστική προεπισκόπηση της εργασίας. Αυτό βοηθά στην ευθυγράμμιση των προσδοκιών μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου και οδηγεί σε προσλήψεις που ταιριάζουν καλύτερα.

- **Συνέντευξη:** Είναι μια διαδικασία αλληλοεπίδρασης μεταξύ του υπεύθυνου προσλήψεων και του πιθανού υποψηφίου. Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται για να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος είναι ο καταλληλότερος για την απαιτούμενη εργασία ή όχι. Τέτοιες συνεντεύξεις πρέπει να διεξάγονται σωστά και θα πρέπει να υπάρχει ειλικρινής επικοινωνία μεταξύ υποψηφίου και υπεύθυνου προσλήψεων.
- **Απόφαση:** Το επόμενο βήμα στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής είναι η λήψη της απόφασης. επιλέγοντας τον υποψήφιο με τις μεγαλύτερες δυνατότητες για τον οργανισμό. Μερικές φορές αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία μπορεί να επιλέγει κάποιον λιγότερο κατάλληλο αυτή τη στιγμή, αλλά έχει δεσμευτεί να αναπτυχθεί και να παραμείνει στον οργανισμό για περισσότερο χρονικό διάστημα.
- **Δοκιμαστική περίοδος:** Ο υπεύθυνος πρόσληψης, σε συνεννόηση με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, μπορεί να προσφέρει τη θέση σε δοκιμαστική βάση. Εάν ο εργοδότης θέλει να χρησιμοποιήσει αυτήν την προσέγγιση για να αξιολογήσει την καταλληλότητα ενός υποψηφίου για μια θέση εργασίας, αυτό είναι εφικτό με δύο διαφορετικούς τρόπους: δοκιμή χωρίς ανταμοιβή (δεν υπάρχει οικονομικό όφελος για τον εργαζόμενο) και δοκιμή επί πληρωμή (υπάρχει οικονομικό όφελος μέσω της δοκιμής πρόσληψης για τον εργαζόμενο που υπόκειται σε αριθμό ημερών (σύμφωνα με τη νομοθεσία κάθε χώρας), αρχής γενομένης από την έναρξη της δοκιμαστικής περιόδου).

2.4. Ερευνητικές υποθέσεις

2.4.1 Προσέλκυση και αποτελεσματικότητα στελέχωσης

Οι μέθοδοι προσέλκυσης αποτελούν βασικά μέρη της συνολικής διαδικασίας κατανομής πόρων του οργανισμού που επιτρέπει στους υπεύθυνους να απομονώσουν και να

δοκιμάσουν τους κατάλληλους ανθρώπους που χρειάζονται ώστε να επιτύχουν τους στόχους των οργανισμών βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα (Rozario, Venkatraman, & Abbas, 2019). Είναι γεγονός ότι ο κύριος λόγος για την προσέλκυση είναι η δημιουργία μιας λογικής ευκαιρίας για την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για ένταξη στον οργανισμό, προσελκύοντας έναν αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων εκ των οποίων θα επικρατήσουν οι καταλληλότεροι. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα από τη βιβλιογραφία υπάρχει μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της προσέλκυσης και της αποτελεσματικής στελέχωσης των οργανισμών (Holm & Haahr, 2018). Έρευνες δείχνουν πως οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης όπως οι συστάσεις των εργαζομένων, η ανακοίνωση θέσεων εργασίας και η χρήση των βάσεων δεδομένων μπορούν να επιφέρουν σημαντικά οφέλη στην αποτελεσματική στελέχωση των οργανισμών (Ployhart et al., 2017). Το κύριο πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι η αποτελεσματικότητά της. Οι ρόλοι μπορούν να διαφημιστούν εσωτερικά με μια ποικιλία μορφών και τυπικών διαδικασιών. Επιπλέον, οι διαδικασίες υποψηφίων μπορούν να γίνουν με ταχύτερο χρονοδιάγραμμα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ταχύτερες προσλήψεις, κάτι που είναι πάντα απαραίτητο για τις επιχειρήσεις (Moser, 2005; Van Buren, et al., 2011). Επιπλέον, η εσωτερική προσέλκυση μπορεί να παρακινήσει το προσωπικό καθώς ο οργανισμός δημιουργεί φιλοδοξίες και αναγνωρίζει τις υπάρχουσες ικανότητές του υφιστάμενου προσωπικού (Bhuiyan et al., 2021). Επιπρόσθετα, διατηρώντας τα τρέχοντα ταλέντα σε έναν οργανισμό και αναβαθμίζοντας τα, μειώνεται η πιθανότητα αυτά να αναζητήσουν εργασία σε ανταγωνιστές, για τους οποίους πολλοί υπάλληλοι με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων μπορεί να επιλέξουν να φύγουν αν δεν είναι ικανοποιημένοι από τους τρέχοντες ρόλους τους (Latilla et al., 2018). Επιπλέον, η επιλογή ενός εσωτερικού υποψηφίου αρκεί για να παρακινήσετε άλλα μέλη του προσωπικού και μπορεί να ωφελήσει βραχυπρόθεσμα (Zin et al., 2013).

Εκτός της εσωτερικής προσέλκυσης, σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική στελέχωση ενός οργανισμού έχει και η εξωτερική προσέλκυση. Η πρόσβαση σε μια μεγαλύτερη ομάδα υποψηφίων είναι σίγουρα ένα πλεονέκτημα της εξωτερικής προσέλκυσης. Η εσωτερική προσέλκυση περιορίζει έναν οργανισμό στο υπάρχον εργατικό δυναμικό ή στο δίκτυο των υπαλλήλων της (Davis et al., 2020). Η εξωτερική

προσέλκυση δίνει μια ευκαιρία σε έναν οργανισμό να επικοινωνήσει με δυνητικούς υποψηφίους και όσους αναζητούν δουλειά, και από αυτή τη διαδικασία μπορεί να προκύψουν αρκετά καλές περιπτώσεις υποψηφίων με υψηλό επίπεδο δεξιοτήτων και ταλέντων (Albert, 2019). Επιπλέον, η μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης μπορεί να είναι εξαιρετικές για να παρακινήσουν και να διατηρήσουν το υπάρχον εργατικό δυναμικό, ωστόσο, μπορούν επίσης να δημιουργήσουν σύγκρουση, ειδικά αν η θέση εργασίας είναι περιζήτητη (Ekwoaba et al., 2015). Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να αντιταχθούν, να αρνηθούν να εργαστούν ή να κρατούν μνησικακία σε μια προαγωγή που μπορεί να τους φαίνεται άδικη (υπάρχουν αρκετά πράγματα που θα μπορούσαν να πάνε στραβά σε μια εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων και να δημιουργήσουν ένα αρνητικό εργασιακό περιβάλλον). Σε αυτή την περίπτωση η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική και να βοηθήσει στη βελτίωση του κλίματος εντός του εργασιακού χώρου (Ladkin & Buhalis, 2016). Τέλος, η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να φέρει έναν οργανισμό κοντά σε νεότερες γενιές, οι οποίες κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την εύρεση μιας θέσης εργασίας (Smith & Watkins, 2020)

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε την πρώτη και δεύτερη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση H1: Οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης

Υπόθεση H2: Οι διαδικασίες εξωτερικής προσέλκυσης επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης

2.4.2 Επιλογή προσωπικού και αποτελεσματικότητα στελέχωσης

Η βασική ιδέα σε μια διαδικασία επιλογής είναι να ζητηθούν οι μέγιστες δυνατές πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους για να εξακριβωθεί η καταλληλότητά τους για απασχόληση, και δεδομένου του γεγονότος ότι υπάρχουν παράγοντες που επηρεάζουν την αναζήτηση τέτοιων πληροφοριών, θα πρέπει να αξιολογούνται όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά (Sanchez & Levine, 2012). Αρχικά, από τη χρήση μεθόδων επιλογής σε

πρώιμο στάδιο (όπως το Βιογραφικό σημείωμα και η φόρμα αίτησης) ένας οργανισμός έχει την ευκαιρία να αξιολογήσει τις δεξιότητες ενός υποψηφίου και τις δυνατότητές του. Σχεδόν κάθε εταιρεία απαιτεί κάποιου είδους αίτηση εργασίας, εκτός από βιογραφικό, για εσωτερικές και εξωτερικές προσλήψεις. Αυτή η μέθοδος επιλογής τυποποιεί τις πληροφορίες που συλλέγονται για κάθε υποψήφιο, ανεξάρτητα από τον τρόπο προσέλκυσης που χρησιμοποιούν για να βρουν τη θέση εργασίας (Van Esch et al., 2019). Οι αιτήσεις εργασίας μπορούν επίσης να παρέχουν ένα σημάδι έγκαιρης προειδοποίησης εάν οι περιγραφές των θέσεων εργασίας ανταποκρίνονται στους υποψήφιους. Η σωστή χρήση των μεθόδων επιλογής σε πρώιμο στάδιο έχει σημαντική θετική επίδραση στην αποτελεσματική στελέχωση (Acikgoz, 2019).

Σημαντική επίδραση την αποτελεσματική στελέχωση ενός οργανισμού έχουν και οι μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο (όπως τα τεστ γνώσεων και προσωπικότητας) Για παράδειγμα τα τεστ δεξιοτήτων παρέχουν μια αμερόληπτη, επικυρωμένη αξιολόγηση της ικανότητας ενός υποψηφίου να εκτελεί τα καθήκοντα που αναφέρονται στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Ένα τεστ δεξιοτήτων θέτει μια ποικιλία ερωτήσεων σε διαφορετικές μορφές για να δει πώς οι υποψήφιοι μπορούν να ανταπεξέλθουν σε συγκεκριμένες καταστάσεις (Borman et al., 2017). Η χρήση αυτών των τεστ έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να επιφέρει σε έναν οργανισμό ένα πιο αποδοτικό σύστημα προσλήψεων καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση τείνουν να παραμένουν σε έναν οργανισμό για μεγαλύτερο χρόνο και να έχουν καλύτερη απόδοση (Ibrahim et al., 2017).

Τέλος, επίδραση την αποτελεσματική στελέχωση ενός οργανισμού έχουν και οι μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο (όπως η συνέντευξη και το τεστ δειγμάτων εργασίας, δοκιμή) Για παράδειγμα, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν τουλάχιστον μία προσωπική συνέντευξη για να γνωρίσουν καλύτερα τους υποψηφίους πριν την τελική απόφαση για πρόσληψη. Σε αυτή τη φάση, είναι σημαντικό να χρησιμοποιηθεί ένα τυπικό σύνολο ερωτήσεων για να είναι η επιλογή των υποψηφίων όσο το δυνατόν πιο δίκαιη και συνεπής (Ryan & Ployhart, 2014). Παρόμοια, η χρήση ενός τεστ κρίσης καταστάσεων (ένα είδος ψυχομετρικού τεστ που εξετάζει τους αιτούντες εργασία σε μια σειρά ερωτήσεων που σχετίζονται με την εργασία) είναι

αποτελεσματικά στην επιλογή του υποψηφίου που θα επιφέρει το βέλτιστο επίπεδο αποτελεσματικότητας (Lievens & Motowidlo, 2016). Τα συγκεκριμένα τεστ, σε αντίθεση με τα πιο γενικά ψυχολογικά τεστ, είναι προσαρμοσμένα σε συγκεκριμένους ρόλους. Ενσωματώνουν ερωτήσεις που σχετίζονται άμεσα με τις ανάγκες της θέσης και έτσι παραμένουν η προτιμώμενη μέθοδος επιλογής τόσο σε περιπτώσεις εσωτερικής όσο και σε περιπτώσεις εξωτερικής προσέλκυσης (Whetzel, & McDaniel, 2009).

Με βάση τα παραπάνω ευρήματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ορίζουμε την τρίτη ερευνητική υπόθεση:

Υπόθεση H3: Οι διαδικασίες επιλογής επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης

- H3α: Οι διαδικασίες επιλογής σε πρώιμο στάδιο επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης
- H3β: Οι διαδικασίες επιλογής σε μεσαίο στάδιο επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης
- H3γ: Οι διαδικασίες επιλογής σε τελευταίο στάδιο επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης

Παρόμοια, ορίζουμε την τέταρτη και πέμπτη ερευνητική υπόθεση:

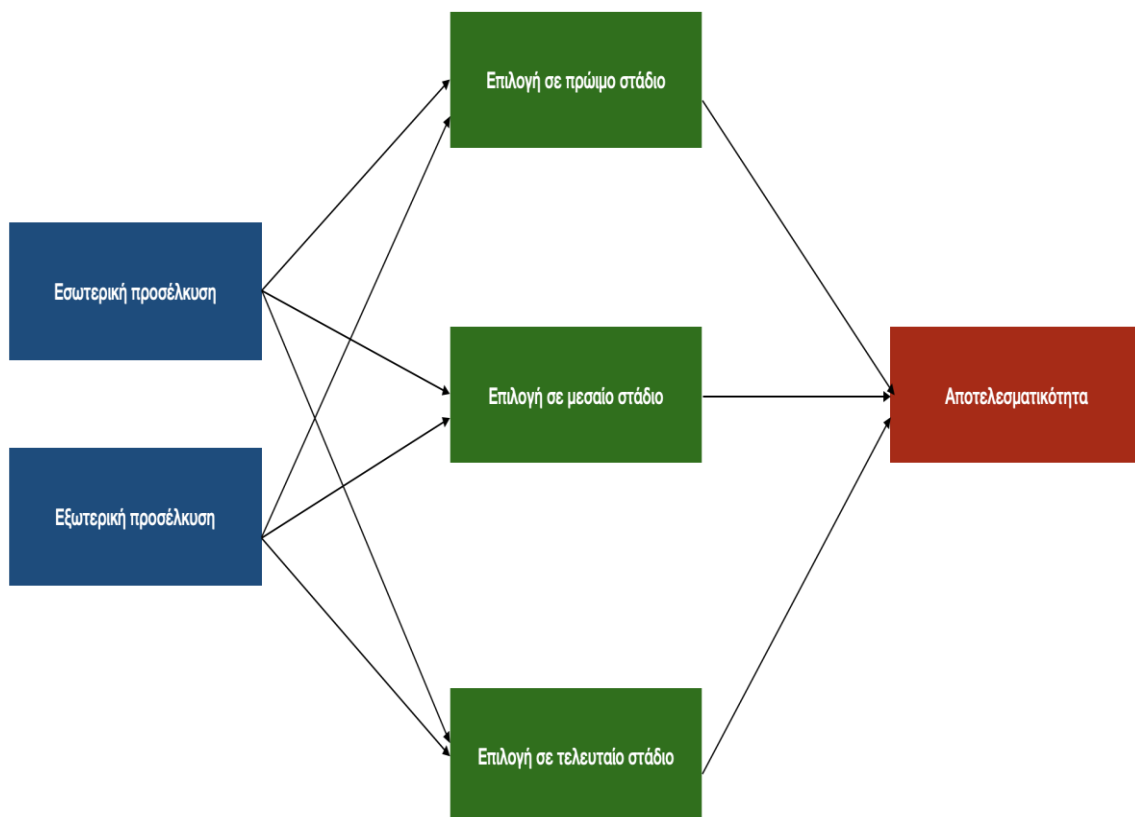
Υπόθεση H4: Οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης μέσω της βελτίωσης των μεθόδων επιλογής

Υπόθεση H5: Οι διαδικασίες εξωτερικής προσέλκυσης επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης μέσω της βελτίωσης των μεθόδων επιλογής

2.5. Σύνοψη υποθέσεων και ερευνητικό μοντέλο

Οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στις προηγούμενες ενότητες

παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος με αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών στο Διάγραμμα 1. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας είναι οι στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού (εσωτερική και εξωτερική), διαμεσολαβητικές μεταβλητές είναι οι διαδικασίες επιλογής (πρώιμο στάδιο, μεσαίο στάδιο και τελευταίο στάδιο) και εξαρτημένη μεταβλητή η αποτελεσματικότητα της στελέχωσης.



Διάγραμμα 1. Εννοιολογικό μοντέλο της έρευνας και σχέσεις μεταξύ μεταβλητών

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Διαδικασία και δείγμα

Για να διερευνηθούν οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 2 πραγματοποιήθηκε ποσοτική συσχετιστική έρευνα που βασίστηκε σε πρωτογενή δεδομένα που συλλέχθηκαν από τις απαντήσεις εργαζομένων και στελεχών σε ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς. Ένας συσχετιστικός σχεδιασμός έρευνας διερευνά τις σχέσεις μεταξύ μεταβλητών χωρίς ο ερευνητής να ελέγχει ή να χειρίζεται καμία από αυτές (Bryman & Bell, 2011). Από μια συσχέτιση μελέτη μπορεί να αναδειχθεί η ένταση και/ή την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ δύο (ή περισσότερων) μεταβλητών. Η κατεύθυνση μιας συσχέτισης μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική. Ουσιαστικά, μέσα μιας τέτοιας μελέτης ο ερευνητής μετράει και παρατηρεί μόνο τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών και δεν αναδεικνύει διαχρονικές ή αιτιώδεις σχέσεις (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015).

Ο πληθυσμός της μελέτης ορίστηκαν να είναι εργαζόμενοι και στελέχη στον τομέα του HRM που εργάζονται στον ιδιωτικό ή το δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Για την επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία μέσω της μεθόδου της δειγματοληψίας σκοπιμότητας. Η δειγματοληψία σκοπιμότητας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων όπου ο ερευνητής βασίζεται στη διακριτική του ευχέρεια να επιλέξει τα κριτήρια για την επιλογή του δείγματος. Εδώ, ολόκληρη η διαδικασία δειγματοληψίας εξαρτάται από την κρίση του ερευνητή και τη γνώση του πλαισίου που πραγματοποιείται η έρευνα (Saunders et al., 2015). Η δειγματοληψία σκοπιμότητας είναι μια οικονομικά αποδοτική μέθοδος επιλογής δείγματος. Εδώ, ο ερευνητής εξαρτάται από τις γνώσεις του για να επιλέξει τους καλύτερους συμμετέχοντες για τη συστηματική έρευνα ενώ ταυτόχρονα εξοικονομεί χρόνο (Ward et al., 2013).

Η προσέλκυση των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε από τον κοινωνικό περίγυρο της ερευνήτριας και η διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω

της πλατφόρμας Google Forms. Συνολικά ανταποκρίθηκαν 127 εργαζόμενοι και στελέχη HRM. Τα δημογραφικά και λοιπά στοιχεία των συμμετεχόντων δίνονται στον Πίνακα 1.

Από τους 127 συμμετέχοντες, το 72.4% (n=92) ήταν γυναίκες και το 27.6% (n=35) ήταν άντρες. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν ηλικίας 18 έως 25 ετών (n=55, 43.3%) ή 26 έως 30 ετών (n=47, 37%). Αντίθετα, μικρότερο ποσοστό από το σύνολο των συμμετεχόντων ανήκαν στις ηλικιακές ομάδες 31 έως 40 ετών (N=16, 12.6%) ή 41 ετών και άνω (n=9, 7.1%). Τα στοιχεία δείχνουν πως το 65.4% (n=83) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι.) και το 25.2% (n=32) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Αρκετά μικρότερο ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Γυμνάσιο/ Λύκειο) και Ι.Ε.Κ.

Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας

		n	%
Φύλο	Άντρας	35	27.6%
	Γυναίκα	92	72.4%
Ηλικία	18-25	55	43.3%
	26-30	47	37.0%
	31-40	16	12.6%
	41+	9	7.1%
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Βασική	0	0.0%
	Γυμνάσιο/ Λύκειο	2	1.6%
	Ι.Ε.Κ.	10	7.9%
	Τ.Ε.Ι./Α.Ε.Ι.	83	65.4%
	Μεταπτυχιακό	32	25.2%

Θέση στην επιχείρηση	Υπάλληλος	72	56.7%
	Υποψήφιος για εργασία	26	20.5%
	Στέλεχος	19	15.0%
	Στέλεχος HRM	10	7.9%
Έτη Προϋπηρεσίας	0-2	54	42.5%
	2-5	37	29.1%
	5-10	23	18.1%
	10+	13	10.2%
Τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης	Βιομηχανία	7	5.5%
	Εμπόριο	28	22.0%
	Παροχή Υπηρεσιών	92	72.4%
Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης;	Δημόσιο	12	9.4%
	Ιδιωτικό	115	90.6%

Τα στοιχεία που αφορούν τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων έδειξαν πως το 56.7% (v=72) του δείγματος ήταν υπάλληλοι (χωρίς θέση ευθύνης), το 20.5% (v=26) ήταν υποψήφιο για εργασία και το 22.9% (v=29) ήταν στελέχη (15% γενικά στελέχη και 7.9% στελέχη HRM). Από το σύνολο των συμμετεχόντων, το 42.5% (v=54) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μικρότερη των 2 ετών ενώ το 29.1% (v=37) είχαν εργασιακή προϋπηρεσία μεταξύ 2 και 5 ετών. Αντίστοιχα, το 18.1% (v=23) είχαν 5 έως 10 έτη προϋπηρεσίας και το 10.2% (v=13) είχαν πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας.

Τέλος, από τα στοιχεία του Πίνακα 1 προκύπτει πως το 72.4% (v=92) των συμμετεχόντων εργαζόντουσαν στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ενώ το 22% (v=28) εργαζόντουσαν στον τομέα του εμπορίου και το 5.5% (v=7) εργαζόντουσαν στον τομέα

της βιομηχανίας. Επιπλέον, το 90.6% (v=115) των συμμετεχόντων εργαζόντουσαν σε εταιρείες στον ιδιωτικό τομέα και το 9.4 % (v=12) των συμμετεχόντων εργαζόντουσαν στο δημόσιο τομέα.

3.2. Εργαλείο μέτρησης

Τα πρωτογενή δεδομένα για τη μελέτη συλλέχθηκαν μέσω κατάλληλου ερωτηματολογίου που σκοπό είχε να αξιολογήσει (1) τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις διαστάσεις της προσέλκυσης, (2) τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις διαστάσεις της επιλογής και (3) τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις διαστάσεις της αξιολόγησης της στελέχωσης (αποτελεσματικότητα)

3.2.1 Διαστάσεις προσέλκυσης

Για την αξιολόγηση των διαστάσεων της προσέλκυσης χρησιμοποιήθηκαν 12 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1=Απόλυτα Διαφωνώ και 5=Απόλυτα Συμφωνώ. Οι πρώτες 4 ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις στρατηγικές εσωτερικής προσέλκυσης. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκαν οι εξής στρατηγικές εσωτερικής προσέλκυσης:

1. Ανακοίνωση θέσεων εργασίας
2. Εκδήλωση ενδιαφέροντος
3. Συστάσεις εργαζομένων
4. Βάση δεδομένων εργαζομένων

Οι επόμενες 8 ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις στρατηγικές εξωτερικής προσέλκυσης. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκαν οι εξής στρατηγικές εξωτερικής προσέλκυσης:

1. Προσωπική επαφή
2. Έντυπος τύπος (εφημερίδες/περιοδικά)

3. Κέντρα απασχόλησης
4. Γραφεία ευρέσεως εργασίας (HR offices)
5. Εταιρικό site
6. Άλλα site (job find, kariera, indeed)
7. LinkedIn
8. Social Media

Οι ερωτήσεις 1 έως 4 αφορά συμβατικές μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης ενώ οι ερωτήσεις 5 έως 8 αφορά μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης βασισμένες σε νέα τεχνολογίες και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

3.2.2 Διαστάσεις επιλογής

Για την αξιολόγηση των διαστάσεων της επιλογής χρησιμοποιήθηκαν 9 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1=Απόλυτα Διαφωνώ και 5=Απόλυτα Συμφωνώ. Οι πρώτες 3 ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις μεθόδους επιλογής σε πρώιμο στάδιο. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκαν οι εξής μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο:

1. Βιογραφικό σημείωμα
2. Φόρμα αίτησης (για συμπλήρωση βιογραφικού)
3. Βιογραφικά δεδομένα

Οι επόμενες 3 ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις μεθόδους επιλογής σε μεσαίο στάδιο. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκαν οι εξής μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο:

4. Τεστ πνευματικής επάρκειας
5. Τεστ γνώσεως θέσης εργασίας

6. Τεστ προσωπικότητας

Οι τελευταίες 3 ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για τις μεθόδους επιλογής σε τελευταίο στάδιο. Αναλυτικότερα, αξιολογήθηκαν οι εξής μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο:

7. Συνέντευξη

8. Τεστ κρίσης καταστάσεων

9. Τεστ δειγμάτων εργασίας

3.2.3 Διαστάσεις αξιολόγησης στελέχωσης (αποτελεσματικότητα)

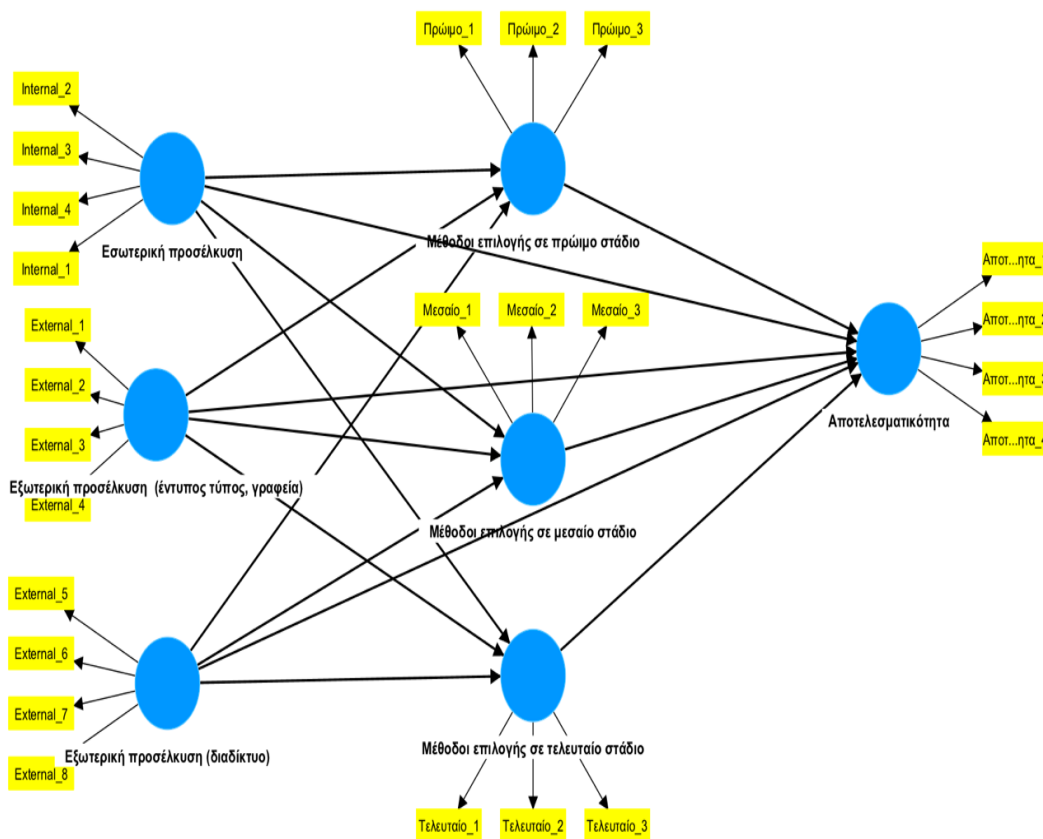
Για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας χρησιμοποιήθηκαν 4 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert μεταξύ 1=Απόλυτα Διαφωνώ και 5=Απόλυτα Συμφωνώ. Οι ερωτήσεις είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των συμμετεχόντων για την αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης της στελέχωσης. Αναλυτικότερα, η αποτελεσματικότητα αξιολογήθηκε από τους εξής δείκτες:

1. Αν το ποσοστό επιλογής υποψηφίων ήταν ικανοποιητικό
2. Αν το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασίας από τους επιλεγέντες υποψηφίους ήταν ικανοποιητικό
3. Αν το ποσοστό των επιλεγέντων νέων υπαλλήλων που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά από ένα χρόνο ήταν ικανοποιητικό
4. Αν το ποσοστό απόδοσης των νέων υπαλλήλων ήταν ικανοποιητικό

3.3. Μεθοδολογία ανάλυσης και αξιολόγηση μοντέλων

Για την στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό SMART-PLS version 4 και η μεθοδολογία Partial Least Squares Structural Equation

Modeling (PLS- SEM). Η μέθοδος PLS- SEM έχει πρόσφατα αποκτήσει αυξανόμενη προσοχή στην έρευνα και την πρακτική σε διάφορους κλάδους όπως η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, το μάρκετινγκ, τα συστήματα πληροφοριών, η ιατρική, η μηχανική, η ψυχολογία, οι πολιτικές επιστήμες και περιβαλλοντικές επιστήμες. μέθοδος (Hair et al., 2014). Η PLS-SEM δίνει τη δυνατότητα στους ερευνητές να μοντελοποιήσουν και να εκτιμήσουν σύνθετα μοντέλα σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος τόσο με λανθάνουσες (γραφικά αναπαριστώμενες ως κύκλοι) όσο και με παρατηρούμενες μεταβλητές (γραφικά αναπαριστώμενες ως ορθογώνια). Το αρχικό μοντέλο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι αυτό που παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2.



Διάγραμμα 2. Εννοιολογικό μοντέλο έρευνας

Αρχικά, για το προτεινόμενο μοντέλο διερευνήθηκε η αξιοπιστία και εγκυρότητα του.

Για την αξιοπιστία υπολογίστηκαν οι δείκτες:

- αξιοπιστία μεμονωμένων δεικτών (individual indicator reliability/ Cronbach's Alpha),
- σύνθετη αξιοπιστία (composite reliability) και
- ο δείκτης μέσης διακύμανσης (Average Variance Extracted).

Σύμφωνα με τους Hair et al. (2014) ικανοποιητική αξιοπιστία προκύπτει όταν ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι μεγαλύτερος του 0.6, ο δείκτης composite reliability είναι μεγαλύτερος του 0.6 και ο δείκτης Average Variance Extracted (AVE) είναι μεγαλύτερος του 0.5. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι όλες οι τιμές του Cronbach's Alpha και του δείκτη composite reliability είναι άνω του 0.6 ενώ για τον δείκτη AVE παρατηρούμε οριακό πρόβλημα στη διάσταση «Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)» (AVE=0.486).

Πίνακας 2. Δείκτες αξιοπιστίας του μοντέλου

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (CR)	Average Variance Extracted (AVE)
Αποτελεσματικότητα	0.797	0.843	0.618
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.663	0.786	0.524
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.651	0.659	0.486
Εσωτερική προσέλκυση	0.710	0.776	0.510

Μέθοδοι επιλογής: πρώιμο στάδιο	0.612	0.666	0.563
Μέθοδοι επιλογής: μεσαίο στάδιο	0.757	0.767	0.668
Μέθοδοι επιλογής: τελευταίο στάδιο	0.720	0.830	0.611

Η εγκυρότητα του μοντέλου αξιολογήθηκε με βάση (1) τον έλεγχο διακριτικής εγκυρότητας («Discriminant Validity») με βάση το κριτήριο HTMT και (2) με βάση τις παραγοντικές φορτίσεις των ερωτήσεων σε κάθε μεταβλητή. Σύμφωνα με τους Hair et al. (2014) ικανοποιητική εγκυρότητα προκύπτει όταν ο δείκτης HTMT είναι μικρότερος από 0.8 και όταν οι παραγοντικές φορτίσεις ξεπερνούν το 0.5.

Από τον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι τιμές του δείκτη HTMT είναι μικρότερες από 0.8 σε όλες τις περιπτώσεις. Άρα το μοντέλο έχει ικανοποιητικό επίπεδο διακριτικής εγκυρότητας. Η διακριτική εγκυρότητα είναι ένας υποτύπος της εννοιολογικής εγκυρότητας. Με άλλα λόγια, δείχνει πόσο καλά ένα ερωτηματολόγιο μετρά την έννοια που σχεδιάστηκε να μετρήσει. Η διακριτική εγκυρότητα μετρά συγκεκριμένα εάν οι έννοιες που θεωρητικά δεν θα έπρεπε να σχετίζονται μεταξύ τους είναι, στην πραγματικότητα, ανεξάρτητες μεταξύ τους (Rönkkö & Cho, 2022).

Πίνακας 3. Αποτελέσματα ελέγχου διακριτικής εγκυρότητας με βάση το κριτήριο HTMT

	HTMT
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) <-> Αποτελεσματικότητα	0.589
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) <-> Αποτελεσματικότητα	0.536
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) <-> Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.680
Εσωτερική προσέλκυση <-> Αποτελεσματικότητα	0.681
Εσωτερική προσέλκυση <-> Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.613
Εσωτερική προσέλκυση <-> Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.618
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο <-> Αποτελεσματικότητα	0.250
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.620
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.392
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο <-> Εσωτερική προσέλκυση	0.154
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο <-> Αποτελεσματικότητα	0.342
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.528
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.712

Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο <-> Εσωτερική προσέλκυση	0.339
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο <-> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.618
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Αποτελεσματικότητα	0.266
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.268
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.459
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Εσωτερική προσέλκυση	0.189
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.418
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο <-> Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.432

Στον Πίνακα 4 δίνονται οι παραγοντικές φορτίσεις των ερωτήσεων στις μεταβλητές της έρευνας. Τα ευρήματα ανέδειξαν μόνο ένα πρόβλημα για την ερώτηση External_1 (Προσωπική επαφή) καθώς η παραγοντική φόρτιση βρέθηκε ίση με 0.208. Με βάση αυτό το αποτέλεσμα η συγκεκριμένη ερώτηση εξαιρέθηκε από τη συνέχεια της ανάλυσης, τροποποιώντας κατάλληλα το μοντέλο του Διαγράμματος 2.

Πίνακας 4. Αποτελέσματα ελέγχου δομικής εγκυρότητας με βάση τις παραγοντικές φορτίσεις

	Outer loadings
External_1 <- Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.208
External_2 <- Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.806
External_3 <- Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.915
External_4 <- Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία)	0.771
External_5 <- Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.756
External_6 <- Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.604
External_7 <- Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.721
External_8 <- Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	0.698
Internal_1 <- Εσωτερική προσέλκυση	0.843
Internal_2 <- Εσωτερική προσέλκυση	0.694
Internal_3 <- Εσωτερική προσέλκυση	0.699
Internal_4 <- Εσωτερική προσέλκυση	0.686
Αποτελεσματικότητα_1 <- Αποτελεσματικότητα	0.689
Αποτελεσματικότητα_2 <- Αποτελεσματικότητα	0.793
Αποτελεσματικότητα_3 <- Αποτελεσματικότητα	0.793

Αποτελεσματικότητα_4 <- Αποτελεσματικότητα	0.873
Μεσαίο_1 <- Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.799
Μεσαίο_2 <- Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.869
Μεσαίο_3 <- Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.783
Πρώιμο_1 <- Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.606
Πρώιμο_2 <- Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.751
Πρώιμο_3 <- Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.867
Τελευταίο_1 <- Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.877
Τελευταίο_2 <- Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.687
Τελευταίο_3 <- Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.773

Τέλος, ελέγχθηκε πιθανό πρόβλημα με την ύπαρξη πολυσυγγραμμικότητας στο μοντέλο της έρευνας. Η πολυσυγγραμμικότητα υπάρχει όταν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών σε ένα μοντέλο SEM. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης VIF. Εάν ο VIF παίρνει τιμή 5 ή υψηλότερη, υποδεικνύει ένα πιθανό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας (Hair et al., 2014). Από τον Πίνακα 5 προκύπτει ότι ο δείκτης VIF είναι μικρότερος του 5 σε όλες τις περιπτώσεις

Πίνακας 5. Αποτελέσματα ελέγχου της πολυσυγγραμμικότητας με βάση το δείκτη VIF

	VIF
External_1	1.058
External_2	1.848
External_3	2.424

External_4	1.490
External_5	1.465
External_6	1.332
External_7	1.284
External_8	1.199
Internal_2	1.477
Internal_3	1.336
Internal_4	1.225
Αποτελεσματικότητα_1	1.412
Αποτελεσματικότητα_2	1.569
Αποτελεσματικότητα_3	2.365
Αποτελεσματικότητα_4	2.903
Μεσαίο_1	2.182
Μεσαίο_2	2.452
Μεσαίο_3	1.264
Πρώμο_1	1.113
Πρώμο_2	1.344
Πρώμο_3	1.345
Τελευταίο_1	1.306
Τελευταίο_2	1.530
Τελευταίο_3	1.479
Internal_1	1.918

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα περιγραφικής ανάλυσης

Στην πρώτη ενότητα παρέχονται τα στοιχεία της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης, της μεθόδους επιλογής και την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης των οργανισμών με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Στον Πίνακα 6 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τις διαστάσεις της προσέλκυσης. Η ανάλυση έδειξε πως οι εργαζόμενοι συμφωνούν αρκετά με τις μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης: «Ανακοίνωση θέσεων εργασίας» (MT=4.25, TA=0.84) και «Εκδήλωση ενδιαφέροντος (από τους ίδιους τους εργαζομένους)» (MT=4.10, TA=0.92). Σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν με τη μέθοδο «Βάση δεδομένων εργαζομένων» της εσωτερικής προσέλκυσης (MT=3.76, TA=0.92).

Επιπλέον, η ανάλυση έδειξε πως οι εργαζόμενοι συμφωνούν αρκετά με τη μέθοδο «Προσωπική Επαφή» (MT=4.03, TA=0.93) που συγκαταλέγεται στις συμβατικές μεθόδους. Αντίθετα, συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό με τις συμβατικές μεθόδους «Κέντρα απασχόλησης» (MT=3.58, TA=1.00) και «Γραφεία ευρέσεως εργασίας (HR offices)» (MT=3.88, TA=1.02). Από τις πιο σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης, οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τη χρήση του «Εταιρικού Site» (MT=4.24, TA=0.85), τη χρήση «Άλλων Site» (MT=4.40, TA=0.81), τις «Συστάσεις εργαζομένων» (MT=4.00, TA=0.93) και το «LinkedIn» (MT=4.07, TA=0.97). Σε μικρότερο βαθμό συμφωνούν με τη χρήση των «Social Media» (MT=3.84, TA=1.00).

Πίνακας 6. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της προέλκυσης

	MT	TA
Εσωτερική προσέλκυση		
Ανακοίνωση θέσεων εργασίας	4.25	0.84

Εκδήλωση ενδιαφέροντος (από τους ίδιους τους εργαζομένους)	4.10	0.85
Βάση δεδομένων εργαζομένων	3.76	0.92
Εξωτερική προσέλκυση		
Προσωπική επαφή	4.03	0.93
Έντυπος τύπος (εφημερίδες/περιοδικά)	3.14	1.12
Κέντρα απασχόλησης	3.58	1.00
Γραφεία ευρέσεως εργασίας (HR offices)	3.88	1.02
Εταιρικό site	4.24	0.85
Άλλα site (job find, kariera, indeed)	4.40	0.81
Συστάσεις εργαζομένων	4.00	0.93
LinkedIn	4.07	0.97
Social Media	3.84	1.00

MT=Μέση Τιμή, TA=Τυπική Απόκλιση

Στον Πίνακα 7 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με τις διαστάσεις της επιλογής των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως από τις μεθόδους σε πρώιμο στάδιο οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με το «Βιογραφικό Σημείωμα» (MT=4.59, TA=0.63) ενώ συμφωνούν, αλλά σε μικρότερο βαθμό, με τις μεθόδους «Φόρμα αίτησης (για συμπλήρωση βιογραφικού)» (MT=3.94, TA=0.97) και «Βιογραφικά δεδομένα» (MT=3.97, TA=0.86).

Η ανάλυση έδειξε πως από τις μεθόδους σε μεσαίο στάδιο οι εργαζόμενοι τείνουν να συμφωνήσουν με το «Τεστ ικανοτήτων (Gamified Assessment)» (MT=3.62, TA=1.04) και με το «Τεστ προσωπικότητας» (MT=3.77, TA=1.05) ενώ έχουν πιο

ουδέτερη στάση για το «Τεστ πνευματικής επάρκειας (GMAT, IELTS, IQ etc)» (MT=3.39, TA=1.15). Τέλος, η ανάλυση έδειξε πως από τις μεθόδους σε τελευταίο στάδιο οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με τη «Συνέντευξη» (MT=4.64, TA=0.59) ενώ συμφωνούν, αλλά σε μικρότερο βαθμό, με τις μεθόδους «Τεστ δειγμάτων εργασίας» (MT=4.02, TA=0.89) και «Τεστ κρίσης καταστάσεων» (MT=3.98, TA=1.04).

Πίνακας 7. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις διαστάσεις της επιλογής

	MT	TA
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο		
Βιογραφικό σημείωμα	4.59	0.63
Φόρμα αίτησης (για συμπλήρωση βιογραφικού)	3.94	0.97
Βιογραφικά δεδομένα	3.97	0.86
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο		
Τέστ πνευματικής επάρκειας (GMAT, IELTS, IQ etc)	3.39	1.15
Τέστ ικανοτήτων (Gamified Assessment)	3.62	1.04
Τεστ προσωπικότητας	3.77	1.05
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο		
Συνέντευξη	4.64	0.59
Τέστ κρίσης καταστάσεων	3.98	1.04
Τεστ δειγμάτων εργασίας	4.02	0.89

MT=Μέση Τιμή, TA=Τυπική Απόκλιση

Στον Πίνακα 8 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με αποτελεσματικότητα της στελέχωσης. Η ανάλυση έδειξε πως τα στελέχη των οργανισμών τείνουν να συμφωνήσουν πως στο χώρο εργασίας τους το ποσοστό επιλογής υποψηφίων ήταν ικανοποιητικό (MT=3.67, TA=0.90), με το ότι το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασίας από τους επιλεγέντες υποψηφίους ήταν ικανοποιητικό (MT=3.66, TA=0.89) και με το ότι ποσοστό απόδοσης των νέων υπαλλήλων ήταν ικανοποιητικό (MT=3.78, TA=0.98). Παρόμοια, τα στελέχη των οργανισμών τείνουν να συμφωνήσουν πως στο χώρο εργασίας τους το ποσοστό των επιλεγέντων νέων υπαλλήλων που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά από ένα χρόνο ήταν ικανοποιητικό (MT=3.61, TA=1.00).

Πίνακας 8. Περιγραφικά αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης

	MT	TA
Το ποσοστό επιλογής υποψηφίων ήταν ικανοποιητικό.	3.67	0.90
Το ποσοστό αποδοχής της προσφοράς εργασίας από τους επιλεγέντες υποψηφίους ήταν ικανοποιητικό.	3.66	0.89
Το ποσοστό των επιλεγέντων νέων υπαλλήλων που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά από ένα χρόνο ήταν ικανοποιητικό .	3.61	1.00
Το ποσοστό απόδοσης των νέων υπαλλήλων ήταν ικανοποιητικό.	3.78	0.98

MT=Μέση Τιμή, TA=Τυπική Απόκλιση

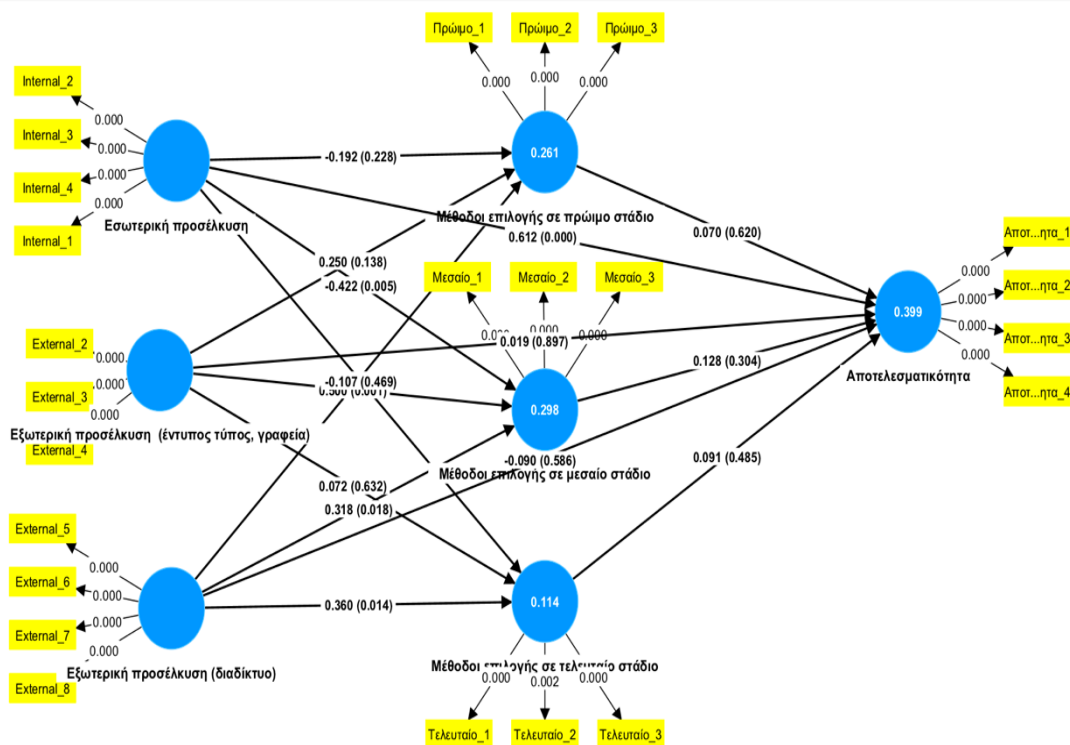
Τέλος, στον Πίνακα 9 δίνονται τα ευρήματα της ανάλυσης σχετικά με μεταβλητές της έρευνας. Η ανάλυση έδειξε πως οι εργαζόμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης που βασίζονται στην τεχνολογία και το διαδίκτυο (MT=4.14, TA=0.62) σε σύγκριση με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης που βασίζονται σε πιο συμβατικές τεχνικές (MT=3.66, TA=0.70). Αντίστοιχα, συμφωνούν με τις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης (MT=4.03, TA=0.63). Αναφορικά με τις μεθόδους επιλογής, οι συμμετέχοντες συμφώνησαν σε μεγαλύτερο βαθμό με τις μεθόδους επιλογής σε τελευταίο στάδιο (MT=4.22 TA=0.66) και τις μεθόδους επιλογής σε πρώιμο στάδιο (MT=4.17, TA=0.61) ενώ συμφώνησαν σε μικρότερο βαθμό με τις μεθόδους επιλογής σε μεσαίο στάδιο (MT=3.59, TA=0.91). Τέλος, τα στελέχη τείνουν να συμφωνήσουν πως οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής είναι αποτελεσματικές (MT=3.68, TA=0.74)

Πίνακας 9. Περιγραφικά αποτελέσματα για τις μεταβλητές της έρευνας

	MT	TA
Εσωτερική προσέλκυση	4.03	0.63
Εξωτερική προσέλκυση (γραφεία κλπ)	3.66	0.70
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο)	4.14	0.62
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	4.17	0.61
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	3.59	0.91
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	4.22	0.66
Αποτελεσματικότητα	3.68	0.74

4.2 Αποτελέσματα μοντέλου SEM

Για την ανάλυση του μοντέλου PLS-SEM που παρουσιάστηκε στο Διάγραμμα 2 εφαρμόστηκε μια προσομοίωση bootstrapping με χρήση 5000 τυχαίων δειγμάτων. Στο Διάγραμμα 3 δίνονται τα αναλυτικά αποτελέσματα του μοντέλου σε διαγραμματική μορφή (συντελεστής και επίπεδο σημαντικότητας σε παρένθεση). Αντίστοιχα, στους Πίνακες 10, 11 και 12 δίνονται τα ευρήματα των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων αναλυτικά καθώς και η προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου.



Διάγραμμα 3. Συντελεστές μοντέλου σημαντικότητας τους με βάση τη μέθοδο PLS- SEM και την εφαρμογή bootstrapping σε προσομοίωση 5000 δειγμάτων

Τα αποτελέσματα σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση των διαδικασιών εσωτερικής προσέλευσης στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης) δείχνουν ότι η εσωτερική προσέλευση επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=0.612$, $t=4.947$, $p=0.000$). Η σημαντική επίδραση της εσωτερικής προσέλευσης στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης προκύπτει από το γεγονός ότι ο συντελεστής στο μοντέλο (path-coefficient) βγήκε θετικός και ταυτόχρονα το επίπεδο

σημαντικότητας του (p-value) βρέθηκε μικρότερο από την οριακή τιμή $\alpha=0.05$ που αντιστοιχεί σε στάθμη σημαντικότητας 5% (Πίνακας 10).

Τα αποτελέσματα σχετικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση (επίδραση των διαδικασιών εξωτερικής προσέλκυσης στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης) δείχνουν ότι η εξωτερική προσέλκυση που βασίζεται σε συμβατικές μεθόδους δεν επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=0.019$, $t=0.130$, $p=0.897$). Παρόμοια, η εξωτερική προσέλκυση που βασίζεται σε σύγχρονες μεθόδους (όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο) δεν επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=-0.090$, $t=0.544$, $p=0.586$). Η μη σημαντική επίδραση της εξωτερικής προσέλκυσης στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης προκύπτει από το γεγονός ότι οι συντελεστές στο μοντέλο (path-coefficient) είχαν επίπεδο σημαντικότητας του (p-value) μεγαλύτερο από την οριακή τιμή $\alpha=0.05$ που αντιστοιχεί σε στάθμη σημαντικότητας 5% (Πίνακας 10).

Τα ευρήματα σχετικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση (επίδραση των μεθόδων επιλογής στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης) έδειξαν πως:

1. οι μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο δεν επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=0.070$, $t=0.496$, $p=0.620$)
2. οι μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο δεν επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=0.128$, $t=0.1028$, $p=0.304$)
3. οι μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο δεν επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ($\beta=0.091$, $t=0.699$, $p=0.485$)

Τα ευρήματα δείχνουν ότι η Τρίτη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται καθώς οι συντελεστές στο μοντέλο (path-coefficient) είχαν επίπεδο σημαντικότητας του (p-value) μεγαλύτερο από την οριακή τιμή $\alpha=0.05$ που αντιστοιχεί σε στάθμη σημαντικότητας 5% (Πίνακας 10).

Πίνακας 10. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Συντελεστές και επίπεδα σημαντικότητας για τις άμεσες επιδράσεις

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) -> Αποτελεσματικότητα	0.019	0.011	0.148	0.130	0.897
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) -> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.500	0.504	0.148	3.369	0.001
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) -> Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.250	0.249	0.168	1.483	0.138
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.072	0.061	0.151	0.479	0.632
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Αποτελεσματικότητα	-0.090	-0.100	0.166	0.544	0.586

Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.318	0.309	0.135	2.367	0.018
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.463	0.465	0.143	3.245	0.001
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.360	0.393	0.146	2.471	0.014
Εσωτερική προσέλκυση -> Αποτελεσματικότητα	0.612	0.626	0.124	4.947	0.000
Εσωτερική προσέλκυση -> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	-0.422	-0.389	0.150	2.812	0.005
Εσωτερική προσέλκυση -> Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	-0.192	-0.175	0.159	1.205	0.228
Εσωτερική προσέλκυση -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	-0.107	-0.081	0.148	0.725	0.469
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.128	0.133	0.124	1.028	0.304
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.070	0.059	0.141	0.496	0.620
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.091	0.116	0.131	0.699	0.485

Τα αποτελέσματα σχετικά με τις επιδράσεις της εσωτερικής προσέλευσης στις μεθόδους επιλογής έδειξαν πως (Πίνακας 10):

- η εσωτερική προσέλευση επιδρά αρνητικά στη χρήση μεθόδων επιλογής μεσαίου σταδίου ($b=-0.422$, $t=2.812$, $p=0.005$)
- η εσωτερική προσέλευση δεν επιδρά σημαντικά στη χρήση μεθόδων επιλογής πρώιμου σταδίου ($b=-0.192$, $t=1.205$, $p=0.228$)
- η εσωτερική προσέλευση δεν επιδρά σημαντικά στη χρήση μεθόδων επιλογής τελευταίου σταδίου ($b=-0.107$, $t=0.725$, $p=0.469$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση συμβατικών μεθόδων επιδρά θετικά στη χρήση μεθόδων επιλογής μεσαίου σταδίου ($b=0.500$, $t=3.369$, $p=0.001$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση συμβατικών μεθόδων δεν επιδρά σημαντικά στη χρήση μεθόδων επιλογής πρώιμου σταδίου ($b=0.250$, $t=1.483$, $p=0.138$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση συμβατικών μεθόδων δεν επιδρά σημαντικά στη χρήση μεθόδων επιλογής τελευταίου σταδίου ($b=0.072$, $t=0.479$, $p=0.632$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση σύγχρονων μεθόδων επιδρά θετικά στη χρήση μεθόδων επιλογής πρώιμου σταδίου ($b=0.463$, $t=3.245$, $p=0.001$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση σύγχρονων μεθόδων επιδρά θετικά στη χρήση μεθόδων επιλογής μεσαίου σταδίου ($b=0.318$, $t=2.367$, $p=0.018$)
- η εξωτερική προσέλευση με χρήση σύγχρονων μεθόδων επιδρά θετικά στη χρήση μεθόδων επιλογής τελευταίου σταδίου ($b=0.360$, $t=2.471$, $p=0.014$)

Τέλος, από τον Πίνακα 11 προκύπτει πως η τέταρτη ερευνητική υπόθεση (διαμεσολαβητικός ρόλος των μεθόδων επιλογής στη σχέση της εσωτερικής προσέλευσης και της αποτελεσματικότητας στελέχωσης) δεν επιβεβαιώνεται. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι:

- οι μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εσωτερικής προσέλευσης και αποτελεσματικότητας στελέχωσης ($b=-0.013$, $t=0.410$,

p=0.682)

- οι μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εσωτερικής προσέλκυσης και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=-0.054, t=0.914, p=0.361)
- οι μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εσωτερικής προσέλκυσης και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=-0.010, t=0.321, p=0.748)

Παρόμοια, από τον Πίνακα 11 προκύπτει πως η πέμπτη ερευνητική υπόθεση (διαμεσολαβητικός ρόλος των μεθόδων επιλογής στη σχέση της εξωτερικής προσέλκυσης και της αποτελεσματικότητας στελέχωσης) δεν επιβεβαιώνεται. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι:

- οι μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση συμβατικών μεθόδων και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=0.017, t=0.406, p=0.685)
- οι μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση συμβατικών μεθόδων και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=0.064, t=0.906, p=0.365)
- οι μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση συμβατικών μεθόδων και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=0.007, t=0.227, p=0.821)
- οι μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση σύγχρονων μεθόδων και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=0.032, t=0.463, p=0.643)
- οι μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση σύγχρονων μεθόδων και αποτελεσματικότητας στελέχωσης (b=0.041, t=0.942, p=0.346)
- οι μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο δεν διαμεσολαβούν σημαντικά στη σχέση μεταξύ εξωτερικής προσέλκυσης με χρήση σύγχρονων μεθόδων και

αποτελεσματικότητας στελέχωσης ($b=0.033$, $t=0.547$, $p=0.584$)

Πίνακας 11. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Συντελεστές και επίπεδα σημαντικότητας για τις έμμεσες επιδράσεις

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Εσωτερική προσέλκυση -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	-0.010	-0.013	0.031	0.321	0.748
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.041	0.039	0.043	0.942	0.346
Εσωτερική προσέλκυση -> Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	-0.054	-0.055	0.059	0.914	0.361
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.007	0.007	0.029	0.227	0.821
Εξωτερική προσέλκυση (διαδίκτυο) -> Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο - > Αποτελεσματικότητα	0.033	0.048	0.060	0.547	0.584
Εξωτερική προσέλκυση (έντυπος τύπος, γραφεία) ->	0.017	0.017	0.043	0.406	0.685

Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο
στάδιο -> Αποτελεσματικότητα

Εξωτερική προσέλκυση
(διαδίκτυο) -> Μέθοδοι
επιλογής σε πρώιμο στάδιο ->

Αποτελεσματικότητα	0.032	0.027	0.070	0.463	0.643
--------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Εσωτερική προσέλκυση ->

Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο

στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	-0.013	-0.010	0.033	0.410	0.682
------------------------------	--------	--------	-------	-------	-------

Εξωτερική προσέλκυση
(έντυπος τύπος, γραφεία) ->

Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο

στάδιο -> Αποτελεσματικότητα	0.064	0.069	0.070	0.906	0.365
------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται τα ευρήματα σχετικά με την ερμηνευτική ικανότητα του ερευνητικού μοντέλου της έρευνας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το μοντέλο που παρουσιάστηκε στο Διάγραμμα 3 προβλέπει το 39.9% της μεταβλητότητας της αποτελεσματικότητας της στελέχωσης, το 29.8% της χρήσης μεθόδων επιλογής σε μεσαίο στάδιο, το 26.1% της χρήσης μεθόδων επιλογής σε πρώιμο στάδιο και το 11.4% της χρήσης μεθόδων επιλογής σε τελευταίο στάδιο. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι το ερευνητικό μοντέλο και οι ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας ερμηνεύουν καλύτερα τη μεταβλητότητα της αποτελεσματικότητας της στελέχωσης και σε μικρότερο βαθμό τη μεταβλητότητα της χρήσης μεθόδων επιλογής.

Πίνακας 12. Ευρήματα μεθόδου PLS-SEM: Προβλεπτική ικανότητα

	R-square	R-square adjusted
Αποτελεσματικότητα	0.399	0.338
Μέθοδοι επιλογής σε μεσαίο στάδιο	0.298	0.264
Μέθοδοι επιλογής σε πρώιμο στάδιο	0.261	0.226
Μέθοδοι επιλογής σε τελευταίο στάδιο	0.114	0.071

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1. Συζήτηση ευρημάτων

Οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αποτελούν βασικά μέρη της συνολικής διαδικασίας κατανομής πόρων ενός οργανισμού (Rozario, Venkatraman, & Abbas, 2019). Είναι γεγονός ότι ο κύριος λόγος για την προσέλκυση των εργαζομένων είναι η δημιουργία μιας λογικής ευκαιρίας για την επιλογή του καλύτερου υποψηφίου για ένταξη στον οργανισμό, μέσα από την προσέλκυση ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων να υποβάλουν αίτηση με την παροχή κατάλληλων κινήτρων (Acikgoz, 2019). Αντίστοιχα, η διαδικασία επιλογής είναι η διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός πρέπει να επιλέξει από το σύνολο των υποψηφίων προσλαμβάνοντας τον υποψήφιο με τις καλύτερες δεξιότητες (Albert, 2019). Σύμφωνα με τους Farndale et al. (2018) οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής έχουν μεγάλη σημασία, επειδή διασφαλίζουν ότι ένας σωστός υπάλληλος εντάσσεται στον οργανισμό σε μια θέση ενδιαφέροντος, και αυτός ο εργαζόμενος μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τόσο βραχυπρόθεσμους όσο και μακροπρόθεσμους στόχους του. Σύμφωνα με τα διαθέσιμα δεδομένα από τη βιβλιογραφία έχει αναφερθεί ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού με την αποτελεσματική στελέχωση μιας επιχείρησης (Ployhart et al., 2017; Smith & Watkins, 2020; Van Esch et al., 2019).

Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αναγνώρισαν πως οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης και οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που βασίζονται στην τεχνολογία και το διαδίκτυο (πχ χρήση πλατφόρμας LinkedIn) είναι σημαντικότερες από τους μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης που βασίζονται σε πιο συμβατικές τεχνικές (πχ χρήση γραφείου εργασίας). Επιπλέον, αναγνωρίζουν πως σημαντικές είναι οι μέθοδοι επιλογής πρώιμο στάδιο (βιογραφικά, φόρμα αίτησης) και σε τελευταίο στάδιο (συνέντευξη, τεστ κρίσης καταστάσεων, τεστ δειγμάτων εργασίας) ενώ σε μικρότερο βαθμό αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα των μεθόδων σε μεσαίο στάδιο (τεστ ικανοτήτων, πνευματικής επάρκειας και προσωπικότητας).

Τα ευρήματα που αφορούν την ερευνητική υπόθεση επιβεβαίωσαν ότι οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με έρευνες που αναφέρουν πως αυτές οι μέθοδοι προσέλκυσης μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική στελέχωση των οργανισμών (Bhuiyan et al., 2021; Holm & Haahr, 2018; Latilla et al., 2018; Zin et al., 2013).

Τα ευρήματα που αφορούν τη δεύτερη υπόθεση δεν επιβεβαίωσαν ότι οι διαδικασίες εξωτερικής προσέλκυσης επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε διαφωνία με έρευνες που αναφέρουν πως αυτές οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης και ιδιαίτερα τα σύγχρονα μέσα (μέσα κοινωνικής δικτύωσης, LinkedIn) μπορούν να συμβάλλουν στην αποτελεσματική στελέχωση των οργανισμών (Albert, 2019; Davis et al., 2020; Ekwoaba et al., 2015; Ladkin & Buhalis, 2016; Smith & Watkins, 2020).

Τα ευρήματα που αφορούν την τρίτη ερευνητική υπόθεση δεν επιβεβαίωσαν ότι οι διαδικασίες επιλογής επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε διαφωνία με έρευνες που αναφέρουν πως οι μέθοδοι επιλογής σε όλα τα στάδια (πρώιμο, μεσαίο, τελευταίο) μπορούν σε μεγάλο βαθμό να καταλήξουν στην καλύτερη επιλογή μεταξύ των υποψήφιων και άρα σε αποτελεσματικότερη στελέχωση ενός οργανισμού (Borman et al., 2017; Ibrahim et al., 2017; Lievens & Motowidlo, 2016; Ryan & Ployhart, 2014; Sanchez & Levine, 2012; Whetzel, & McDaniel, 2009).

Τέλος, τα ευρήματα της μελέτης δεν επιβεβαίωσαν τις τελευταίες δύο υποθέσεις σχετικά με το πόσο σημαντικό ρόλο (διαμεσολαβητικό) έχουν οι μέθοδοι επιλογής στη σχέση μεταξύ των διαδικασιών εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης με την αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενός οργανισμού.

5.2. Πρακτική και θεωρητική συμβολή της έρευνας

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως ο μόνος σημαντικός προβλεπτικός παράγοντας της αποτελεσματικής στελέχωσης ενός οργανισμού/ εταιρείας είναι η χρήση μεθόδων εσωτερικής προσέλκυσης. Αντίθετα, τα ευρήματα έδειξαν πως οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης και οι μέθοδοι επιλογής (σε πρώιμο στάδιο, σε μεσαίο στάδιο και σε τελευταίο στάδιο) δεν επηρεάζουν σε σημαντική βαθμό το πόσο αποτελεσματική είναι η στελέχωση ενός οργανισμού/ εταιρείας. Τα ευρήματα αυτά σε θεωρητικό επίπεδο δίνουν μια άλλη διάσταση στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, καθώς φαίνεται πως οι μέθοδοι επιλογής (που ακολουθούν τις διαδικασίες προσέλκυσης) δεν επηρεάζουν τη διαδικασία στελέχωσης. Αντίθετα, δείχνουν πως οι εταιρείες/ οργανισμοί πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στο εσωτερικό περιβάλλον τους (εσωτερική προσέλκυση) καθώς αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό τρόπο κάλυψης των θέσεων εργασίας που προκύπτουν. Σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εταιρείες/ οργανισμοί θα πρέπει να βελτιώσουν τις διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης τους αν θέλουν να επιτύχουν ένα υψηλό επίπεδο αποτελεσματικότητας σε ζητήματα στελέχωσης. Οι εταιρείες/ επιχειρήσεις σήμερα χρησιμοποιούν εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης για να καλύψουν ρόλους στην επιχείρησή τους που ταιριάζουν καλύτερα με την άποψη ή τη γνώση του υφιστάμενου προσωπικού, καθώς και να ενθαρρύνουν την πίστη και την αίσθηση προόδου για τους υπαλλήλους τους. Η εσωτερική προσέλκυση είναι μια σημαντική πτυχή οποιασδήποτε επιχείρησης, καθώς μπορεί να εξοικονομήσει χρόνο, χρήμα και πόρους σε σύγκριση με την εξωτερική προσέλκυση. Τα παραπάνω συμπεράσματα θα πρέπει να προσεγγιστούν με μια επιφύλαξη, λόγω των σημαντικών περιορισμών της έρευνας

5.3. Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαίωσαν ότι μόνο οι διαδικασίες εσωτερικής προσέλκυσης επιδρούν θετικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης ενώ οι διαδικασίες εξωτερικής προσέλκυσης και οι μέθοδοι επιλογής δεν επιδρούν σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της στελέχωσης. Αυτά τα αποτελέσματα είναι πιθανό να προέκυψαν λόγω του μικρού μεγέθους δείγματος, καθώς στις αναλύσεις SEM-PLS το

μέγεθος του δείγματος μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο σημαντικότητας μιας επίδρασης (Hair et al., 2014). Με βάση αυτόν τον περιορισμό (μικρό μέγεθος δείγματος) είναι σημαντικό να πραγματοποιηθεί έρευνα στο μέλλον σε μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων. Επιπλέον, ένα περιορισμός της μελέτης είναι ότι η πλειοψηφία του δείγματος ήταν εργαζόμενοι χωρίς θέση ευθύνης και αυτό είναι πιθανό να επηρεάζει τα ευρήματα. Οι εργαζόμενοι σε μια εταιρεία/επιχείρηση είναι πιθανό να μη γνωρίζουν όλες τις μεθόδους προέγκυσης και επιλογής και πιθανόν να απάντησαν σε κάποιες ερωτήσεις χωρίς στην πραγματικότητα να γνωρίζουν την αντίστοιχη μέθοδο. Επιπλέον, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στελέχωσης βασίστηκε σε ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν τα στελέχη. Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της στελέχωσης με ερωτήσεις μπορεί να επιφέρει προβλήματα μεροληψίας. Με βάση αυτό θα ήταν ωφέλιμο σε μελλοντική έρευνα η αποτελεσματικότητα της στελέχωσης να αξιολογηθεί με έναν πιο αντικειμενικό δείκτη όπως η κερδοφορία μιας εταιρείας επιχείρησης/ εταιρείας πριν και μετά την πρόσληψη των νέων εργαζομένων (πχ με χρήση των δεικτών ROA και ROI). Τέλος, θα ήταν σημαντικό σε μελλοντική έρευνα να ενσωματωθούν και άλλες μεταβλητές που αφορούν της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όπως η προσέλκυση ταλέντων, η διαχείριση ταλέντων και τα κίνητρα που παρέχουν οι εταιρείες/ επιχειρήσεις για να προσελκύσουν εργαζομένους με υψηλά επίπεδα δεξιοτήτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abbasi, S. G., Tahir, M., Abbas, M., & Shabbir, M. Z. (2020). Examining the relationship between recruitment & selection practices and business growth: An exploratory study. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2438>
- Acikgoz, Y. (2019). Employee recruitment and job search: Towards a multi-level integration. *Human Resource Management Review*, 29(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.02.009>
- Ahammad, T. (2017). Personnel Management to Human Resource Management (HRM): How HRM Functions? *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 13(9). <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2017.09.004>
- Albert, E. (2019). AI in talent acquisition: a review of AI-applications used in recruitment and selection. *Strategic Hr Review*, 18(5), 215–221. <https://doi.org/10.1108/shr-04-2019-0024>
- App, S., Merk, J., & Büttgen, M. (2012). Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management-Review*, 23(3), 262–278. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2012-3-262>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.

- Bender, S., Bloom, N., Card, D., Van Reenen, J., & Wolter, S. (2018). Management Practices, Workforce Selection, and Productivity. *Journal of Labor Economics*, 36(S1), S371–S409. <https://doi.org/10.1086/694107>
- Bhuiyan, M. Y. A., Karim, M. M., Nath, S., & Latif, W. B. (2021). Conceptual Framework of Recruitment and Selection Process. *International Journal of Business and Social Research*, 11(02), 18–25. <https://doi.org/10.18533/ijbsr.v11i02.1415>
- Bode, L., & Vraga, E. K. (2018). See Something, Say Something: Correction of Global Health Misinformation on Social Media. *Health Communication*, 33(9), 1131–1140. <https://doi.org/10.1080/10410236.2017.1331312>
- Borman, W. C., Bryant, R., & Dorio, J. M. (2017). The Measurement of Task Performance as Criteria in Selection Research. *Routledge EBooks*, 429–447. <https://doi.org/10.4324/9781315690193-20>
- Brown, C., McManus, C., Davison, I., Gill, P., & Lilford, R. (2019). Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future. *Education for Primary Care*, 30(3), 1–5.
- Brown, M., Setren, E., & Topa, G. (2012). Do Informal Referrals Lead to Better Matches? Evidence from a Firm's Employee Referral System. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2130009>
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.
- Cook, M. (2016). *Personnel Selection: Adding Value Through People - A Changing Picture*. John Wiley & Sons.

- Davis, J. A., Wolff, H., Forret, M. L., & Sullivan, S. E. (2020). Networking via LinkedIn: An examination of usage and career benefits. *Journal of Vocational Behavior, 118*, 103396. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103396>
- Dayan, K., Fox, S., & Kasten, R. (2008). The Preliminary Employment Interview as a Predictor of Assessment Center Outcomes. *International Journal of Selection and Assessment, 16*(2), 102–111. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2008.00415.x>
- Dixit, R., & Sinha, V. (2020). Addressing Training and Development Bottlenecks in HRM: Facilitating a Paradigm Shift in Building Human Capital in Global Organizations. *Emerald Publishing Limited EBooks*, 141–161. <https://doi.org/10.1108/978-1-80043-392-220201012>
- Drury, P. (2016). Employer branding. *Human Resource Management International Digest, 24*(3), 29–31. <https://doi.org/10.1108/hrmid-02-2016-0015>
- Ekwoaba, J. O., Ikeije, U., & Ufoma, N. (2015). The Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance. *Global Journal of Human Resource Management, 3*(2), 22-33
- Farndale, E., Nikandrou, I., & Panayotopoulou, L. (2018). *Recruitment and selection in context. In Handbook of research on comparative human resource management*, Cheltenham, England: Edward Elgar Publishing.
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *International Journal of Human Resource Management, 29*(18), 2701–2728. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1262888>

- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human Resource Management Review*, 24(1), 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.007>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/eb-10-2013-0128>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Holm, A. B., & Haahr, L. (2018). e-Recruitment and selection. *Routledge EBooks*, 172–195. <https://doi.org/10.4324/9781315172729-11>
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41(4), 388–406. <https://doi.org/10.1108/ejtd-08-2016-0066>
- Johnson, R. J., Stone, D. L., & Lukaszewski, K. M. (2021). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures*, 7(1), 40–52. <https://doi.org/10.1108/jtf-02-2020-0013>
- Koch, T., Gerber, C., & De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>

- Ladkin, A., & Buhalis, D. (2016). Online and social media recruitment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(2), 327–345. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2014-0218>
- Latilla, V. M., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Berner, M. (2018). Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1310–1331. <https://doi.org/10.1108/jkm-08-2017-0367>
- Lievens, F., & Motowidlo, S. J. (2016). Situational Judgment Tests: From Measures of Situational Judgment to Measures of General Domain Knowledge. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(1), 3–22. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.71>
- Marinescu, I. (2020). Job Search, Job Posting and Unemployment Insurance During the COVID-19 Crisis. *Social Science Research Network*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3664265>
- Marsden, P. V. (2017). Interpersonal Ties, Social Capital, and Employer Staffing Practices. *Routledge EBooks*, 105–125. <https://doi.org/10.4324/9781315129457-5>
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Moser, K. (2005). Recruitment Sources and Post-Hire Outcomes: The Mediating Role of Unmet Expectations. *International Journal of Selection and*

Assessment, 13(3), 188–197. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2005.00314.x>

Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986–990. <https://doi.org/10.1108/jmd-12-2016-0267>

Pendola, A., & Fuller, E. J. (2021). Strength from Within? *Journal of Education Human Resources*, 39(1), 18–53. <https://doi.org/10.3138/jehr-2020-0012>

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the Supreme Problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 291–304. <https://doi.org/10.1037/apl0000081>

Rönkkö, M., & Cho, E. (2022). An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity. *Organizational Research Methods*, 25(1), 6–14. <https://doi.org/10.1177/1094428120968614>

Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in Recruitment and Selection Process: An Empirical Study. *Challenges*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2014). A Century of Selection. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 693–717. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115134>

- Sanchez, J. A., & Levine, E. A. (2012). The Rise and Fall of Job Analysis and the Future of Work Analysis. *Annual Review of Psychology*, 63(1), 397–425. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100401>
- Sarstedt, M., & Danks, N. P. (2021). Prediction in HRM research—A gap between rhetoric and reality. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 485–513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12400>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Research Methods for Business Students*. Prentice Hall.
- Schlachter, S., & Pieper, J. R. (2019). Employee referral hiring in organizations: An integrative conceptual review, model, and agenda for future research. *Journal of Applied Psychology*, 104(11), 1325–1346. <https://doi.org/10.1037/apl0000412>
- Shang, G., & Rönkkö, M. (2022). Empirical research methods department: Mission, learnings, and future plans. *Journal of Operations Management*, 68(2), 114–129. <https://doi.org/10.1002/joom.1171>
- Singh, S., & Raghuvanshi, R. (2013). Changing Dimensions of HRM Functions: An Evaluation. *International Journal of Engineering and Management Research*, 3(4), 23–28. <https://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijemr&volume=3&issue=4&article=005>
- Smith, S. A., & Watkins, B. (2020). Millennials' Uses and Gratifications on LinkedIn: Implications for Recruitment and Retention. *International Journal of Business Communication*, 60(2), 560–586. <https://doi.org/10.1177/2329488420973714>

- Van Buren, H. J., Greenwood, M., & Sheehan, C. R. (2011). Strategic human resource management and the decline of employee focus. *Human Resource Management Review*, 21(3), 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.02.004>
- Van Den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2012.00196.x>
- Van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection. *Computers in Human Behavior*, 90, 215–222. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.009>
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2017). Job Performance: Assessment Issues in Personnel Selection. *Blackwell Publishing Ltd eBooks*, 354–375. <https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch16>
- Ward, S., Barr, S., Memon, F. A., & Butler, D. (2013). Rainwater harvesting in the UK: exploring water-user perceptions. *Urban Water Journal*, 10(2), 112–126. <https://doi.org/10.1080/1573062x.2012.709256>
- Whetzel, D. L., & McDaniel, M. A. (2009). Situational judgment tests: An overview of current research. *Human Resource Management Review*, 19(3), 188–202. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.03.007>
- Zeebaree, S. R. M., Shukur, H. M., & Hussan, B. K. (2019). Human resource management systems for enterprise organizations: A review. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences (PEN)*, 7(2), 660. <https://doi.org/10.21533/pen.v7i2.428>

Zin, L. M., Shamsudin, F. M., & Subramaniam, C. (2013). Investigating the Influence of Job Rotation on Career Development among Production Workers in Japanese Companies. *International Journal of Business and Society*, 14(1), 135. <http://repo.uum.edu.my/10125/>

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353–382. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(00\)00032-2](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(00)00032-2)

Ιορδανόγλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Κάτου, Α.Α. (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2018) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα