



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
**ΠΑΤΡΩΝ**  
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα: Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου  
Δυναμικού στον Κλάδο Τροφίμων

### **ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ**

Σαλαπάτα Γεωργία

### **Επιβλέπων καθηγητής:**

κ. Παχής Δημήτριος

**Πάτρα 2019**

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	4
Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες .....	6
1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	6
1.2 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	7
1.3 Η έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού .....	9
1.4 Η έννοια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.....	10
1.5 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	11
Κεφάλαιο 2: Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στις επιχειρήσεις σήμερα.....	13
2.1 Προσέλκυση εργαζομένων.....	13
2.1.1 Η φιλοσοφία και η διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων .....	13
2.1.2 Στόχοι προσέλκυσης εργαζομένων.....	14
2.1.3 Μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων .....	15
2.1.3.1 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων .....	15
2.1.3.2 Πλεονεκτήματα εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων.....	17
2.1.3.3 Μειονεκτήματα εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων.....	19
2.1.3.4 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων .....	20
2.1.3.5 Πλεονεκτήματα εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων .....	23
2.1.3.6 Μειονεκτήματα εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων .....	24
2.2 Επιλογή εργαζομένων .....	24
2.2.1 Η διαδικασία επιλογής.....	24
2.2.2 Σημασία αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής .....	27
2.2.3 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού .....	28
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων.....	31
2.5 Προκλήσεις διαδικασίας επιλογής και προσέλκυσης .....	34
2.6 Προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής .....	35

2.7 Προγενέστερες έρευνες.....	36
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας.....	40
3.1 Μέθοδος έρευνας και δείγμα.....	40
3.2 Εργαλείο έρευνας.....	41
3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας.....	41
Κεφάλαιο 4: Συζήτηση Αποτελεσμάτων.....	42
4.1 Ανάλυση προσωπικών πληροφοριών.....	42
4.2 Ανάλυση διάστασης προσέλκυσης – επιλογής.....	45
4.3 Ανάλυση διάστασης αποδοτικότητας προσέλκυσης και επιλογής.....	48
4.4 Ανάλυση διάστασης σκοπού επιχείρησης και εργατικό δυναμικό.....	51
4.5 Ανάλυση διάστασης θέσης εργασίας και εργατικού δυναμικού.....	56
Συμπεράσματα.....	63
Βιβλιογραφία.....	65
Ελληνική.....	65
Ξενόγλωσση.....	65
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο.....	69

## Εισαγωγή

Είναι γεγονός, ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη διάσταση «άνθρωποι» στις επιχειρήσεις σήμερα. Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους που αποκτούν τις υπηρεσίες τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, η παρότρυνση τους για υψηλό επίπεδο απόδοσης και η διασφάλιση της συνέχισης της δέσμευσής τους στον οργανισμό είναι ουσιώδεις για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από τον τύπο της οργάνωσης, την κυβέρνηση, τις επιχειρήσεις, την εκπαίδευση, την υγεία, την αναψυχή ή την κοινωνική δράση. Η απόκτηση και η διατήρηση καλών ανθρώπων είναι κρίσιμη για την επιτυχία κάθε οργανισμού, είτε κερδοσκοπικού είτε μη κερδοσκοπικού, δημόσιου ή ιδιωτικού.

Αντίστοιχα, η προσέλκυση ορίζεται ως μια διαδικασία που παρέχει στον οργανισμό μια ομάδα εξειδικευμένων υποψηφίων για την επιλογή θέσεων εργασίας. Προτού να προσλάβουν εταιρείες, πρέπει να εφαρμόσουν τα κατάλληλα σχέδια στελέχωσης και να προβλέψουν πόσα άτομα θα χρειαστούν.

Αντίστοιχα, η διαδικασία επιλογής μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Η διαδικασία επιλογής ποικίλλει από τη βιομηχανία στη βιομηχανία, από εταιρεία σε εταιρεία και ακόμη και από τμήματα της ίδιας εταιρείας.

Όσον αφορά το αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας, αυτή θα επικεντρωθεί στη μελέτη των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα από την ελληνική βιομηχανία.

Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας με άλλα λόγια είναι η διερεύνηση των κυριότερων μεθόδων επιλογής και προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων σήμερα.

Εν προκειμένω, ο κλάδος της ελληνικής βιομηχανίας στον οποίο θα δραστηριοποιηθεί η παρούσα εργασία είναι ο κλάδος των τροφίμων, όπου μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου ερωτηματολογίου, το οποίο θα διαμοιραστεί σε στελέχη της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων σε 10 εταιρίες τροφίμων του τόπου μου, στον νομό Αργολίδας, θα γίνει προσπάθεια άντλησης στοιχείων αναφορικά με τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο σήμερα.

Όσον αφορά το θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην έννοια της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθώς επίσης και στις έννοιες της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Εν συνεχεία, στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας θα γίνει αναφορά στο πεδίο της προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων, μέσω αναφορών στη φιλοσοφία, στους στόχους της αποτελεσματικής προσέλκυσης και στις μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και τις μεθόδους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και στους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματική επιλογή και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.

Αντίστοιχα, στο τρίτο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στη μεθοδολογία της παρούσας εργασίας και ειδικότερα στον τρόπο σύνταξης του ερωτηματολογίου και τη μέθοδο δειγματοληψίας, ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των δεδομένων των ερωτηματολογίων και έπειτα η εργασία θα ολοκληρωθεί με την παράθεση των κυριότερων συμπερασμάτων και της σχετικής βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε.

## Κεφάλαιο 1: Βασικές έννοιες

### 1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχουν δύο ορισμοί για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ο πρώτος ορισμός της HRM είναι ότι διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία διαχείρισης των ανθρώπων σε οργανισμούς με έναν δομημένο και διεξοδικό τρόπο. (Gidhwani, 2015)

Αυτό καλύπτει τους τομείς της στελέχωσης (πρόσληψη ατόμων), της διατήρησης των ατόμων, των αμοιβών και των προνομίων, τη διαχείριση των επιδόσεων, τη διαχείριση αλλαγών και τη φροντίδα των εξόδων από την εταιρεία για να ολοκληρώσουν τις δραστηριότητες. Αυτός είναι ο παραδοσιακός ορισμός της HRM που οδηγεί ορισμένους εμπειρογνώμονες να τον ορίσουν ως μια μοντέρνα έκδοση της λειτουργίας της διαχείρισης προσωπικού που χρησιμοποιούνταν παλαιότερα. (Gidhwani, 2015)

Ο δεύτερος ορισμός της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τη διαχείριση των ανθρώπων σε οργανισμούς από μια μακροπρόθεσμη προοπτική, δηλαδή τη διαχείριση των ανθρώπων με τη μορφή συλλογικής σχέσης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων». (Gidhwani, 2015)

Η προσέγγιση αυτή επικεντρώνεται στους στόχους και τα αποτελέσματα των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι η λειτουργία των Ανθρώπινων Δικαιωμάτων στις σύγχρονες οργανώσεις ασχολείται με τις αντιλήψεις των ανθρώπων που επιτρέπουν την ανάπτυξη των ανθρώπων και την εστίαση στην εκπλήρωση της «εργασιακής σχέσης» τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους εργαζόμενους. (Gidhwani, 2015)

Με απλά λόγια, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λειτουργία διαχείρισης που βοηθά τον διαχειριστή – manager να προσλαμβάνει, να επιλέγει, να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει τα μέλη του οργανισμού.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία αποδοτικής και αποτελεσματικής χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι καθορισμένοι στόχοι. (Gidhwani, 2015)

Σε γενικές γραμμές, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη διάσταση των ανθρώπων στη διαχείριση. Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός αποτελείται από ανθρώπους, η απόκτηση των υπηρεσιών τους, η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, η παρακίνηση τους για υψηλά επίπεδα απόδοσης και η εξασφάλιση της συνέχισης της δέσμευσής τους στον οργανισμό είναι απαραίτητες για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Αυτό ισχύει ανεξάρτητα από τον τύπο της κυβερνητικής επιχείρησης, την εκπαίδευση, την υγεία, την παλινδρόμηση ή την κοινωνική δράση. (Decenzo & Robbins, 1994)

## 1.2 Η έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (HRM) είναι η διαδικασία της απασχόλησης, της κατάρτισης, της αποζημίωσης, της ανάπτυξης πολιτικών που σχετίζονται με αυτές και της ανάπτυξης στρατηγικών για τη διατήρησή τους. Ως πεδίο, η HRM έχει υποστεί πολλές αλλαγές τα τελευταία είκοσι χρόνια, δίνοντάς της έναν ακόμα σημαντικότερο ρόλο στις σημερινές οργανώσεις – επιχειρήσεις. (Truong, 2009)

Ειδικότερα, τις προηγούμενες δεκαετίες, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αφορούσε στην επεξεργασία μισθοδοσίας, στην αποστολή δώρων γενεθλίων στους υπαλλήλους, στη διοργάνωση εκδρομών και στη διασφάλιση της σωστής συμπλήρωσης των εντύπων, με άλλα λόγια, ήταν περισσότερο διοικητικού και όχι στρατηγικού ρόλου ζωτικής σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού. (Truong, 2009)

Σήμερα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία διαχείρισης ανθρώπων ενός οργανισμού με ανθρώπινη προσέγγιση. Η προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού, στο ανθρώπινο δυναμικό επιτρέπει στον διευθυντή να βλέπει τους ανθρώπους ως σημαντικό πόρο. (Gidhwani, 2015)

Είναι η προσέγγιση μέσω της οποίας η οργάνωση μπορεί να χρησιμοποιήσει το εργατικό δυναμικό όχι μόνο για τα οφέλη της οργάνωσης αλλά για την ανάπτυξη και την αυτοπεποίθηση των ενδιαφερόμενων ανθρώπων. (Gidhwani, 2015)

Έτσι, το HRM είναι ένα σύστημα που επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αφενός και στην αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπων αφετέρου, έτσι ώστε οι άνθρωποι να απολαμβάνουν ανθρώπινη αξιοπρέπεια στην εργασία τους. (Gidhwani, 2015)

Είναι απαραίτητο να τονίσουμε, ότι κάθε διευθυντής έχει κάποιο ρόλο που σχετίζεται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Όμως επειδή δεν έχει τον τίτλο του διαχειριστή (manager) ανθρώπινου δυναμικού, δεν σημαίνει ότι δεν θα εκτελεί όλα ή τουλάχιστον κάποια από τα καθήκοντα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. (Truong, 2009)

Ειδικότερα, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με την παροχή ανθρώπινης αξιοπρέπειας στους εργαζόμενους, λαμβάνοντας υπόψη την ικανότητά τους, ενδεχομένως τα ταλέντα, τα επιτεύγματά τους, τα κίνητρα, τις δεξιότητές τους, τη δέσμευσή τους, τις μεγάλες ικανότητες κ.ο.κ. Έτσι, ότι οι προσωπικότητές τους αναγνωρίζονται ως πολύτιμα όντα. (Gidhwani, 2015)

Εάν ένας οργανισμός μπορεί να εμπιστευτεί, να εξαρτάται και να αντλεί από τον τραπεζικό του λογαριασμό τη δύναμη των κεφαλαιουχικών του περιουσιακών στοιχείων, τότε μπορεί να εμπιστευτεί, να εξαρτάται και να αντλεί περισσότερα από τους δεσμευμένους, ταλαντούχους, αφοσιωμένους και ικανούς του ανθρώπους. Αυτός είναι ο ρόλος του HRM σε κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, διευθυντική δραστηριότητα ή εισαγωγή. (Gidhwani, 2015)

Ουσιαστικά, σε επίπεδο λειτουργίας, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις δραστηριότητες ειδικευμένου προσωπικού που είναι υπεύθυνες για τους στόχους του προσωπικού του οργανισμού. (Joshi, 2013)

Ο επικεφαλής αυτού του τμήματος είναι υπεύθυνος για τη θέσπιση και εφαρμογή στρατηγικών για τον ανθρώπινο πόρο της οργάνωσης - του λαού της.

Από την άλλη πλευρά, τα μέλη του προσωπικού αυτού του τμήματος είναι υπεύθυνα για την παροχή καθοδήγησης και συνδρομής τόσο στη διοίκηση όσο και στους υπαλλήλους. (Joshi, 2013)



Κατά μία έννοια, είναι μέσα στα καθήκοντά τους να διαχειρίζονται τους ανθρώπους. Το κάνουν αυτό με την απόκτηση, διατήρηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, ενώ οι πολιτικές του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν ολόκληρο το εργατικό δυναμικό.

Ως εκ τούτου, είναι ευθύνη τους να φροντίζουν τα συμφέροντα όλων - της διοίκησης καθώς και άλλων εργαζομένων. (Joshi, 2013)

Επιγραμματικά, οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής:(Joshi, 2013)

- ✓ Επιλογή των εργαζομένων,
- ✓ Ένταξη των νέων υπαλλήλων,
- ✓ Εκπαίδευση και ανάπτυξη,
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης,
- ✓ Οι πρακτικές εργασίας,
- ✓ Δομή εργασίας,
- ✓ Εφαρμογή πειθαρχικών διαδικασιών,
- ✓ Ενθάρρυνση
- ✓ Παροχή καναλιών επικοινωνίας,
- ✓ Η εφαρμογή της πολιτικής ασφάλειας,
- ✓ Σχεδιασμός των επιπτώσεων της αλλαγής στους υπαλλήλους της εταιρίας κ.λπ.

### 1.3Η έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Με τον όρο της προσέλκυσης εργαζομένων αναφερόμαστε στη διαδικασία εκείνη, η οποία ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην προσπάθειά του εντοπισμού και της προσέλκυσης των καταλληλότερων ατόμων, τόσο εντός όσο και εκτός από αυτές, με απώτερο στόχο το να καλύψουν τα κενά που υπάρχουν. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

Ειδικότερα, ο βασικός στόχος της προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων δεν είναι άλλος από το να προσελκυστούν ένας σημαντικός αριθμός υποψηφίων όσο το δυνατόν πιο σύντομα και με το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος για τις εταιρίες που αναζητούν εργαζομένους. (Χυτήρης, 2001)

Επίσης, σύμφωνα με την μελέτη του Armstrong (2003), ένα βασικό πεδίο στο οποίο στοχεύει η προσέλκυση υποψηφίων είναι η πρόσληψη όσο το δυνατόν πιο ποιοτικών εργαζομένων, καθώς επίσης και η προώθηση όσο το δυνατόν πιο χαρισματικών ατόμων, τα οποία θα έχουν σημαντικές προοπτικές ανέλιξης.

Όσον αφορά την ανάγκη η διαδικασία αυτή να είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική είναι αναγκαία συνθήκη η ύπαρξη ορισμένων κανόνων, στους οποίους περιλαμβάνονται τα κάτωθι: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

- ✓ Όσον το δυνατόν πιο ακριβής γνώση των απαιτήσεων, που υπάρχουν στο ανθρώπινο δυναμικό.
- ✓ Ύπαρξη επαρκούς γνώσης του πεδίου των προαγωγών και μετακινήσεων εντός του οργανισμού, έτσι ώστε να αποφευχθεί η προκήρυξη θέσεων, οι οποίες είναι δυνατόν να καλυφθούν με εσωτερικό τρόπο από την ίδια την επιχείρηση.
- ✓ Πρόβλεψη και αντιμετώπιση πιθανών αλλαγών που θα συμβούν στην επιχείρηση τόσο σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον της όσο και σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον, πάντα με βάση την εμπειρία των προηγούμενων ετών και των μελλοντικών εκτιμήσεών τους.
- ✓ Λήψη απόφασης αναφορικά με το αν η κάλυψη μιας θέσης, που έχει προκηρυχθεί θα πραγματοποιηθεί μέσα από προσέλκυση από το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον.
- ✓ Ύπαρξη πλήρους γνώσης των ατόμων, που ταιριάζουν περισσότερο με τη συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση, καθώς επίσης και με τα ακριβή καθήκοντα, που τα άτομα αυτά καλούνται να αναλάβουν.

#### 1.4 Η έννοια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Τέλος, η διαδικασία της επιλογής των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια καθοριστική σημασίας διαδικασία για την αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. (Νικολάου, 2004)

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της επιλογής και της πρόσληψης έχει να κάνει με εκείνη την επιλογή, η οποία είναι η πλέον κατάλληλη για την απόκτηση μιας θέσης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Το γεγονός αυτό ουσιαστικά έχει να κάνει με την ύπαρξη μιας διαδικασίας, η οποία στοχεύει στο να συλλεχθούν δεδομένα και στοιχεία αναφορικά με τον υποψήφιο, καθώς και στην αξιολόγηση εκείνων των στοιχείων, με

τέτοιο τρόπο ώστε να αξιολογηθεί ο υποψήφιος με βάση τα θεσπιζόμενα κριτήρια σε σχέση με τον ιδεατό για την επιχείρηση υποψήφιο. (Κανελλόπουλος, 2002)

## 1.5 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Η δραστηριότητα του «προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού» είναι αρκετά περίπλοκη και μπορεί να συνοψιστεί σαν μια στρατηγική για την απόκτηση, αξιοποίηση, βελτίωση και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.(Joshi, 2013)

Στην πράξη, η δραστηριότητα του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού αφορά την πρόβλεψη και την εκτίμηση της μελλοντικής ζήτησης εργασίας από έναν οργανισμό. (Joshi, 2013)

Αυτή η δραστηριότητα αφορά την εκπόνηση πολιτικών και σχεδίων για να διασφαλιστεί ότι ο σωστός αριθμός και είδος εργαζομένων είναι διαθέσιμοι και εκπαιδευμένοι σύμφωνα με τις ανάγκες. (Joshi, 2013)

Ουσιαστικά, η δραστηριότητα του «προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού» μπορούμε να πούμε ότι ασχολείται με τα εξής:(Joshi, 2013)

- ✓ Προσλήψεις και εκπαίδευση κατάλληλων υπαλλήλων.
- ✓ Διατήρηση των εργαζομένων.
- ✓ Αποτελεσματική χρήση του συνόλου του εργατικού δυναμικού.
- ✓ Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- ✓ Απολύσεις των εργαζομένων, εάν είναι απαραίτητο.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι απλός ή βραχυπρόθεσμος στόχος. Συνήθως γίνεται για μακροχρόνια περίοδο, όπως για περίοδο πέντε ετών. (Joshi, 2013)

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου αρκετοί παράγοντες ενδέχεται να επηρεάσουν την πρόβλεψη του τμήματος HR. Ενόψει αυτού, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν την ευελιξία να τροποποιήσουν τα σχέδιά τους. (Joshi, 2013)

Οι αλλαγές που ενδέχεται να επηρεάσουν την πρόβλεψη του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι μερικές ή όλες οι ακόλουθες: (Joshi, 2013)

- ✓ Η οικονομία της χώρας.
- ✓ Παγκόσμιες οικονομικές τάσεις.
- ✓ Πολιτικές τάσεις και κυβερνητικές ρυθμίσεις.
- ✓ Συνδικαλιστικές δραστηριότητες.
- ✓ Τάσεις του πληθυσμού.
- ✓ Πολιτική μετανάστευσης.
- ✓ Ανάπτυξη της τεχνολογίας.
- ✓ Η γκάμα προϊόντων και η ζήτηση των καταναλωτών.
- ✓ Δομή και πολιτικές διαχείρισης.

## Κεφάλαιο 2: Προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στις επιχειρήσεις σήμερα

### 2.1 Προσέλκυση εργαζομένων

#### 2.1.1 Η φιλοσοφία και η διαδικασία της προσέλκυσης εργαζομένων

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι ένα σημαντικό μέρος της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, ενώ δεν είναι δυνατόν να συμβεί αυτή χωρίς σωστό στρατηγικό σχεδιασμό. (Truong, 2009)

Η προσέλκυση ορίζεται ως μια διαδικασία που παρέχει στον οργανισμό μια ομάδα εξειδικευμένων υποψηφίων για την επιλογή θέσεων εργασίας. Προτού να προσλάβουν εταιρείες, πρέπει να εφαρμόσουν τα κατάλληλα σχέδια στελέχωσης και να προβλέψουν πόσα άτομα θα χρειαστούν. (Truong, 2009)

Η βάση της πρόβλεψης θα είναι ο ετήσιος προϋπολογισμός του οργανισμού και τα βραχυπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα σχέδια της οργάνωσης-για παράδειγμα, η δυνατότητα επέκτασης. (Truong, 2009)

Ειδικότερα, η πρόβλεψη βασίζεται τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τα εξής: (Truong, 2009)

- ✓ Περιορισμοί προϋπολογισμού
- ✓ Αναμενόμενη ή τάση διαχωρισμού των εργαζομένων
- ✓ Επίπεδα παραγωγής
- ✓ Αυξήσεις ή μειώσεις πωλήσεων
- ✓ Σχέδια παγκόσμιας επέκτασης

Από την άλλη πλευρά, στους εξωτερικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι εξής: (Truong, 2009)

- ✓ Αλλαγές στην τεχνολογία
- ✓ Αλλαγές στους νόμους
- ✓ Ποσοστά ανεργίας
- ✓ Μεταβολές του πληθυσμού
- ✓ Μετατοπίσεις αστικών, προαστιακών και αγροτικών περιοχών
- ✓ Ανταγωνισμός

Μόλις συγκεντρωθούν και αναλυθούν τα δεδομένα πρόβλεψης, ο επαγγελματίας του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να δει πού υπάρχουν κενά και στη συνέχεια να αρχίσει να προσλαμβάνει άτομα με τις κατάλληλες δεξιότητες, εκπαίδευση και υπόβαθρα. (Truong, 2009)

### 2.1.2 Στόχοι προσέλκυσης εργαζομένων

Αναφορικά με τους κυριότερους στόχους προσέλκυσης εργαζομένων από τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, αυτοί συνοψίζονται στα κάτωθι: (Yu–Ru, 1999)

- ✓ Προσέλκυση και ενδυνάμωση ενός συνεχώς αυξανόμενου αριθμού υποψηφίων που θα υποβάλουν αίτηση στον οργανισμό ή την επιχείρηση.
- ✓ Δημιουργία θετικής εντύπωσης της διαδικασίας πρόσληψης.
- ✓ Δημιουργία μιας δεξαμενής ταλέντων των υποψηφίων για να καταστεί δυνατή η επιλογή των καλύτερων υποψηφίων για τον οργανισμό.
- ✓ Αύξηση του αριθμού των υποψηφίων για εργασία με το ελάχιστο κόστος.
- ✓ Πρόσληψη των σωστών ανθρώπων, που θα ταιριάζουν στην κουλτούρα των οργανώσεων και θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών.
- ✓ Προσδιορισμός των τρεχουσών και μελλοντικών απαιτήσεων του οργανισμού σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες σχεδιασμού προσωπικού και ανάλυσης θέσεων εργασίας.
- ✓ Βοηθά προς την κατεύθυνση της αύξησης του ποσοστού επιτυχίας μέσω της μείωσης του αριθμού των υποψηφίων που είτε έχουν υποτιμηθεί είτε υπερτιμηθεί.
- ✓ Βοηθά στη μείωση της πιθανότητας, ότι οι υποψήφιοι που έχουν προσελκυστεί θα επιλέξουν να αποχωρήσουν από τον οργανισμό ή την επιχείρηση μετά από ένα σύντομο χρονικό διάστημα.
- ✓ Βελτίωση της οργάνωσης και της ατομικής αποτελεσματικότητας των διαφόρων συστημάτων επιλογής τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
- ✓ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διαφόρων τεχνικών και πηγών πρόσληψης για όλους τους διαφορετικούς τύπους των αιτούντων για εργασία. (Yu–Ru, 1999)

### 2.1.3 Μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων

Όπως αναφέρει στην έρευνά του, ο Burack (1985) υποστηρίζει ότι οι πηγές πρόσληψης συνδέονται σημαντικά με τις διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών της εταιρίας, την ικανοποίηση τους από την εργασία και την οργανωτική δέσμευση. Σε μια έρευνα 201 μεγάλων αμερικανικών εταιρειών, ο Burack ζήτησε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα των σημαντικότερων πηγών προσλήψεων για την παροχή υψηλού επιπέδου εργαζομένων υψηλής απόδοσης. (Burack, 1985)

Οι τρεις κορυφαίες πηγές ήταν οι συστάσεις εργαζομένων, οι συνεργασίες με πανεπιστήμια και οι εταιρείες που λειτουργούν σαν σύμβουλοι πρόσληψης για λογαριασμό των εταιριών, που αναζητούν εργαζομένους. (Burack, 1985)

Ωστόσο, στην έρευνά του, ο Burack (1985) προειδοποιεί ότι, ενώ αυτά τα γενικά αποτελέσματα είναι χρήσιμα, υπάρχει ανάγκη για μεγαλύτερη εσωτερική ανάλυση της σχετικής ποιότητας των προσλήψεων που προέρχονται από διαφορετικές πηγές.

Επιπλέον, είναι γεγονός, ότι κάθε οργανισμός έχει την επιλογή να επιλέγει τους υποψηφίους για τις διαδικασίες πρόσληψης από δύο είδη πηγών: εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

Οι πηγές εντός του ίδιου του οργανισμού (όπως η μεταφορά εργαζομένων από το ένα τμήμα σε άλλες, οι προαγωγές) για να καλυφθεί μια θέση είναι γνωστές ως εσωτερικές πηγές πρόσληψης, ενώ αντίθετα, η πρόσληψη υποψηφίων από όλες τις άλλες πηγές (όπως υπηρεσίες εξωτερικής ανάθεσης κ.λπ.) είναι γνωστές ως εξωτερικές πηγές πρόσληψης. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

#### 2.1.3.1 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αναφέρονται στην πρόσληψη υπαλλήλων από τον ίδιο τον οργανισμό ή την επιχείρηση. Κατά τον καθορισμό των απαιτήσεων των εργαζομένων, πρέπει να εξεταστούν αρχικά οι σημερινοί υπάλληλοι της εταιρείας, οι οποίοι ασχολούνται με την εσωτερική πρόσληψη. (Adu-Darkoh, 2014)

Επιπλέον, στις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων περιλαμβάνονται όλοι εκείνοι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι μισθοδοτούνται ήδη από την επιχείρηση.(Adu-Darkoh, 2014)

Πρόκειται για σημαντική πηγή πρόσληψης, καθώς παρέχει ευκαιρίες για καλύτερη ανάπτυξη και αξιοποίηση των υφιστάμενων ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό. (Adu-Darkoh, 2014)

Από την πλευρά του, ο Armstrong (2000) πρότεινε να εξεταστούν πρώτα οι εσωτερικοί υποψήφιοι, παρόλο που ορισμένοι οργανισμοί με ισχυρές πολιτικές ίσων ευκαιριών επιμένουν ότι όλοι οι εσωτερικοί υποψήφιοι πρέπει να υποβάλουν ταυτόχρονα αίτηση για κενές θέσεις εργασίας με τους υποψηφίους από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι πτυχές της πρόσληψης σε εσωτερικές πηγές είναι οι εξής:(Sherman, et.al, 1998)

#### ❖ Προαγωγές (Promotion)

Αναφέρεται στην προαγωγή ή την αναβάθμιση ενός υπαλλήλου που υπάρχει ήδη στο pay roll (μισθοδοσία της εταιρίας) και συνέβαλε στην οργανωτική απόδοση. Μετατοπίζει έναν υπάλληλο σε υψηλότερη θέση με υψηλές ευθύνες, εγκαταστάσεις, καθεστώς και αμοιβή.

Συνήθως, πολλές εταιρείες καλύπτουν υψηλότερες κενές θέσεις εργασίας προωθώντας εργαζόμενους που θεωρούνται κατάλληλοι για τέτοιες θέσεις. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο σε σχέση με άλλους εργαζόμενους για το κίνητρό τους για καλύτερη απόδοση. Οι εσωτερικές προσπάθειες προσλήψεων συχνά οδηγούν σε προαγωγές. Η προαγωγή, σημαίνει ανταμοιβή για προηγούμενες επιδόσεις και ενθαρρύνει τους εργαζομένους στις προσπάθειές τους (Sherman, et. al, 1998)

#### ❖ Μεταφορές (Transfers)

Η μεταφορά είναι μια πλευρική μετατόπιση που προκαλεί μετακίνηση ατόμων από τη μια θέση στην άλλη. Ο Langseth (1995) θεωρεί ότι οι μεταφορές πραγματοποιούνται, όταν μειώνεται ή αυξάνεται η ανάγκη για άτομα σε μία θέση εργασίας ή υπηρεσία, εάν το φορτίο εργασίας μειώνει τους μισθωτούς θα ήθελαν να μετεγκατασταθούν σε άλλους τομείς όπου μπορούν να έχουν αρκετά καθήκοντα για να εκτελέσουν.



Κάτω από αυτό, οι υπάλληλοι προσλαμβάνονται εσωτερικά μέσω μεταφοράς από έναν χώρο εργασίας σε άλλο. (Keshav, 2013)

Ουσιαστικά, η μεταφορά αυτή αναφέρεται στη διαδικασία ανταλλαγής των καθηκόντων και των ευθυνών των υπαλλήλων από έναν τόπο σε άλλο ή από ένα τμήμα σε άλλο χωρίς καμία προώθηση στη θέση ή τον βαθμό τους. Είναι μια καλή πηγή δημιουργίας ειδικευμένων υπαλλήλων από τμήματα με υπερβολική στελέχωση. (Keshav, 2013)

#### ❖ **Job Posting (Αγγελία εργασίας)**

Η αγγελία θέσεων εργασίας αποτελεί ανοικτή πρόσκληση σε όλους τους υπαλλήλους ενός οργανισμού να υποβάλουν αίτηση για την κενή θέση. Παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλους τους υπαλλήλους που εργάζονται επί του παρόντος στην οργάνωση, ενώ σήμερα αποτελεί μια πολύ κοινή πρακτική σε πολλές οργανώσεις σε όλο τον κόσμο. (Keshav, 2013)

Σύμφωνα με αυτό, η ανακοίνωση κενών θέσεων γίνεται μέσω πίνακα ανακοινώσεων ή σε καταλόγους που είναι διαθέσιμοι σε όλους τους υπαλλήλους. Οι ενδιαφερόμενοι εργαζόμενοι, στη συνέχεια, υποβάλουν αίτηση για τη θέση που διαφημίζεται. (Keshav, 2013)

Με αυτόν τον τρόπο, έχει γίνει μια από τις τεχνικές εξοικονόμησης κόστους της πρόσληψης. (Keshav, 2013)

#### ❖ **Job bidding (Προσφορά εργασίας)**

Η προσφορά εργασίας είναι πιο αποτελεσματική όταν αποτελεί μέρος ενός προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας, στο οποίο οι υπάλληλοι ενημερώνονται για τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται μέσα στον οργανισμό. (Sherman, et. al, 1998)

Για παράδειγμα, τα τμήματα HR μπορούν να προσφέρουν στους νέους υπαλλήλους βιβλιογραφία σχετικά με την εξέλιξη της εργασίας, η οποία περιγράφει τις γραμμές προαγωγής της εργασίας, τις απαιτήσεις εκπαίδευσης για κάθε εργασία, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται καθώς ανεβαίνουν τη σκάλα της ιεραρχίας. (Sherman, et. al, 1998)

#### *2.1.3.2 Πλεονεκτήματα εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων*

Όσον αφορά τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων, αυτά συνοψίζονται στα κάτωθι:

- **Διατήρηση εργαζομένων:** Μέσω των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων, οι εργαζόμενοι στην εταιρεία μπορούν να μεταφερθούν σε μια περιοχή εντός του οργανισμού, όπου η ανάγκη είναι μεγαλύτερη. Ο περιορισμός της κενής θέσης στον εσωτερικό υποψήφιο μπορεί επίσης να βοηθήσει στη διατήρηση των εργαζομένων που διαφορετικά θα μπορούσαν να εγκαταλείψουν τον οργανισμό (Sunderland & Canwell, 2008).
- **Απόδοση:** Η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να προσφέρει εξοικονόμηση κόστους στη διαδικασία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, λόγω των επιδόσεων που έχουν στη διάθεσή τους οι υπεύθυνοι πρόσληψης. Ένας εσωτερικός υποψήφιος έχει αναπτύξει μια καταγραφή της επίτευξης των επιδόσεων κατά τη διάρκεια της απασχόλησης, γεγονός το οποίο παρέχει την πιο ακριβή αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και εμπειριών της στην εργασία. Εάν η εταιρεία διεξάγει επίσημες αναθεωρήσεις απόδοσης, οι επιδόσεις των εργαζομένων και οι πληροφορίες καθορισμού στόχων θα δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τους υπευθύνους προσλήψεων κατά την αξιολόγηση εσωτερικών υποψηφίων. (Adu-Darkoh, 2014)
- **Time Value (Εξοικονόμηση χρόνου):** Όταν υπάρχουν υποψήφιοι με εξειδίκευση, η εσωτερική πρόσληψη υποψηφίων μπορεί να μειώσει το χρόνο που χρειάζεται για να καλυφθεί μια θέση. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο σε μια στενή αγορά εργασίας, όταν ο αριθμός των εξωτερικών υποψηφίων που υποβάλλουν αίτηση για ένα συγκεκριμένο άνοιγμα θέσεων εργασίας μπορεί να γίνει αστρονομικός. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η επιλογή μεταξύ των ειδικευμένων εσωτερικών υποψηφίων μπορεί να είναι αποτελεσματική, επειδή προσφέρει εξοικονομήσεις κόστους, όπως αυτές που σχετίζονται με τη διαφήμιση και από τη χρησιμοποίηση πόρων προσωπικού για τη συνέντευξη πολυάριθμων εξωτερικών υποψηφίων. (Keshav, 2013)
- **Εταιρική κουλτούρα:** Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να σχετίζεται τυπικά με τους στόχους και τους σκοπούς της επιχείρησης όπως διατυπώνονται στο όραμά της και την αποστολή της. Περιλαμβάνει ανεπίσημα την επιχειρηματική συμπεριφορά, τα έθιμα και τις αξίες. Ένας εξωτερικός υποψήφιος που εκπληρώνει την εμπειρία και τις δεξιότητες που απαιτούνται για μια θέση μπορεί να μην εντάσσεται στην οργανωτική κουλτούρα, ενώ αντίθετοι εσωτερικοί υποψήφιοι είναι ήδη

εξοικειωμένοι με την κουλτούρα, τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να εκδηλωθεί στον τρόπο διεξαγωγής των συναντήσεων, στην οργάνωση των σχεδίων ή στη χρήση συναίνεσης στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Keshav, 2013).

### **2.1.3.3 Μειονεκτήματα εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων**

Από την άλλη πλευρά, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων, συνοψίζονται στα κάτωθι:

- **Περιορισμένη επιλογή:** Η εσωτερική πρόσληψη παρέχει περιορισμένη επιλογή ταλέντων διαθέσιμων στον οργανισμό, καθώς αποφεύγει την άφιξη νέων υποψηφίων. (Sunderland & Canwell, 2008) Η εσωτερική πρόσληψη δεν αξιοποιεί κανέναν υποψήφιο εκτός του οργανισμού. Ως εκ τούτου, ο αριθμός των πιθανών υποψηφίων για τη θέση περιορίζεται σε όσους προέρχονται από τον οργανισμό. Μπορεί να υπάρχουν πολύ καλύτεροι εξωτερικοί υποψήφιοι που έχουν περισσότερη εμπειρία και καλύτερα προσόντα. (Sunderland & Canwell, 2008)
- **Εφαρμογή του παραδοσιακού συστήματος:** Η εσωτερική πρόσληψη απαιτεί την εφαρμογή της παραδοσιακής μορφής, του συστήματος, της διαδικασίας και των διαδικασιών. Επιπλέον, αυτό περιορίζει το εύρος των νέων ταλέντων στον οργανισμό (Keshav, 2013).
- **Θέση:** Κατά τη χρησιμοποίηση εσωτερικών προσλήψεων, οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι, είτε αυτοί είναι ικανοί είτε όχι, θα θεωρούν ότι έχουν αυτόματο δικαίωμα να αποκτήσουν μια ανώτερη θέση (Sunderland & Canwell, 2008).
- **Κόστος:** Λαμβάνοντας υπόψη ότι όταν προωθείται ένας υπάλληλος, αμέσως δημιουργείται κενή θέση. Από αυτή την άποψη, ένας άλλος υπάλληλος πρέπει να προσληφθεί για να γεμίσει αυτή τη θέση, η οποία μπορεί να είναι δαπανηρή υπόθεση (Sunderland & Canwell, 2008).
- **Περιορισμένες εσωτερικές πηγές:** Η πηγή εφοδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι περιορισμένη στην εσωτερική μέθοδο πρόσληψης. (Keshav, 2013).

Όταν προωθείται ένας υπάλληλος, η προηγούμενη θέση του θα είναι κενή και ένα άλλο προσωπικό θα προσληφθεί για να καλύψει αυτή την κενή θέση (Keshav, 2013).

### 2.1.3.3 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές πηγές προσλήψεων αφορούν την προσέλκυση υποψηφίων από μια συγκεκριμένη οργάνωση για την πλήρωση κενών θέσεων. Όπως και οι εσωτερικές πηγές, είναι χρήσιμες για την προσέλκυση αρμόδιων υποψηφίων για την υποβολή αίτησης για διαφημιζόμενες θέσεις σε διάφορους οργανισμούς. (Cober & Brown, 2006)

Για τις εξωτερικές προσλήψεις διατίθενται ευρείες ποικιλίες μεθόδων. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αξιολογήσουν πλήρως τα είδη θέσεων που θέλουν να καλύψουν και να επιλέξουν τις μεθόδους πρόσληψης που είναι πιθανό να μειώσουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Η εξωτερική πηγή πρόσληψης περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την ηλεκτρονική πρόσληψη, τις υπηρεσίες απασχόλησης, το γραφείο εργασίας, την ίδρυση εκπαίδευσης και κατάρτισης (Beardwell&Claydon, 2007).

Ειδικότερα, οι κυριότερες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης εργαζομένων συνοψίζονται στους κάτωθι:

- **Διαφήμιση**

Η διαφήμιση είναι η πιο κοινή μορφή εξωτερικών πηγών πρόσληψης. Οι οργανισμοί διαφημίζουν κενές θέσεις τόσο σε ηλεκτρονικό έντυπο όσο και σε μέσα ενημέρωσης για πρόσβαση σε μεγαλύτερη ομάδα αιτούντων. (Nelet. al, 2009)

Όπως αναφέρεται από τους Nel et al. (2009), μια διαφήμιση έχει την επικοινωνία ως βασική υποκείμενη αρχή και θα πρέπει να διατυπώνεται με τρόπο που να προκαλεί απαντήσεις από άτομα που αναζητούν εργασία.

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων θα πρέπει να διατυπώνουν τη διατύπωση των διαφημίσεων με τρόπο που δεν εισάγει διακρίσεις. Οι διαφημίσεις είναι δαπανηρές, αλλά προσελκύουν μια μεγαλύτερη ομάδα αιτούντων από τις εσωτερικές διαδικασίες πρόσληψης. Είναι, ωστόσο, πιο δύσκολο να αξιολογηθεί ο εξωτερικός αιτών από εκείνους που ήδη απασχολούνται στους οργανισμούς. (Nelet. al, 2009)

Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), οι στόχοι μιας διαφήμισης πρέπει να είναι:

- ✓ **Προσέλκυση προσοχής** - πρέπει να ανταγωνιστεί για το ενδιαφέρον των δυνητικών υποψηφίων εναντίον άλλων εργοδοτών.
- ✓ **Δημιουργία και διατήρηση ενδιαφέροντος** - πρέπει να επικοινωνεί με ελκυστικό και ενδιαφέρον τρόπο πληροφορίες σχετικά με την εργασία, την εταιρεία, τους όρους απασχόλησης και τα απαιτούμενα προσόντα.
- ✓ **Ενθάρρυνση της δράσης** - το μήνυμα πρέπει να μεταφερθεί με τρόπο που όχι μόνο θα εστιάζει τα μάτια των ανθρώπων στη διαφήμιση, αλλά θα τους ενθαρρύνει να διαβάζουν μέχρι το τέλος, καθώς και να προωθούν επαρκή αριθμό απαντήσεων από τους καλούς υποψηφίους.

- **E-Recruitment** (ηλεκτρονική πρόσληψη)

Η ηλεκτρονική πρόσληψη χρησιμοποιεί εργαλεία μέσω διαδικτύου, όπως ο δημόσιος ιστότοπος μιας επιχείρησης ή το προσωπικό intranet για την πρόσληψη προσωπικού. Οι διαδικασίες της ηλεκτρονικής πρόσληψης αποτελούνται από την προσέλκυση, τον εντοπισμό και την παρακολούθηση των υποψηφίων, την επιλογή και προσφορά εργασίας ή την απόρριψη των υποψηφίων. (Rotella, 2000)

Είναι γεγονός επίσης, ότι σήμερα το διαδίκτυο έχει γίνει ένας τρόπος για τους εργοδότες να εμφανίζουν εικόνα της εταιρείας και πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών τους. Πολλοί χρήστες του Διαδικτύου γνωρίζουν τη δυσκολία, την απογοήτευση και την αναποτελεσματικότητα της διαλογής μέσω πληροφοριών για να βρουν εφαρμόσιμο και χρήσιμο υλικό. (Rotella, 2000)

- **Συστάσεις υφιστάμενων εργαζομένων**

Οι συστάσεις των υφισταμένων εργαζομένων είναι ένα σύστημα όπου οι υπάρχοντες υπάλληλοι συνιστούν υποψήφιους για την προσφερόμενη θέση εργασίας, και σε μερικούς οργανισμούς, αν ο προτεινόμενος υποψήφιος έχει προσληφθεί, ο εργαζόμενος λαμβάνει μπόνους μετρητών. (Nel et al., 2009)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ο υποψήφιος προσλαμβάνεται κατόπιν σύστασης ορισμένων εργαζομένων που εργάζονται επί του παρόντος. (Nelet. al, 2009)

Ως εκ τούτου, οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού των διαφόρων εταιρειών εξαρτώνται από τους παρόντες υπαλλήλους για αναφορά στους υποψηφίους για

διάφορες θέσεις εργασίας. Αυτή η πηγή μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτείται για την πρόσληψη. (Nel et al., 2009)

Επιπλέον, η πηγή αυτή ενισχύει την αποτελεσματικότητα των προσλήψεων. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού προσφέρουν διάφορα κίνητρα / ανταμοιβές, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων μετρητών, στους σημερινούς υπαλλήλους για την αναφορά των καλύτερων υποψηφίων. (Nel et al., 2009)

- **Οργανισμοί Απασχόλησης**

Οι οργανισμοί απασχόλησης, που μερικές φορές αναφέρονται ως μεσίτες εργασίας, τείνουν να είναι γρήγοροι και αποτελεσματικοί στην πρόσληψη υποψηφίων για εξειδικευμένες θέσεις εργασίας. (Sims, 2002)

Για τα τέλη που εισπράττονται είτε από τον εργαζόμενο είτε από τον εργοδότη, συνήθως τον εργοδότη, οι οργανισμοί αυτοί πραγματοποιούν έναν προκαταρκτικό έλεγχο της επιχείρησης και θέτουν την επιχείρηση σε επαφή με τους αιτούντες. (Sims, 2002)

Οι οργανισμοί απασχόλησης διαφέρουν σημαντικά στο επίπεδο των υπηρεσιών, του κόστους, των πολιτικών και των τύπων αιτούντων που παρέχουν. Οι εργοδότες μπορούν να μειώσουν το εύρος των πιθανών προβλημάτων από αυτές τις πηγές δίνοντας έναν ακριβή ορισμό της θέσης που πρέπει να πληρωθεί. (Sims, 2002)

- **Εκπαιδευτικά Ιδρύματα**

Οι managers της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων των επιχειρήσεων, μπορούν να επισκέπτονται εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως πανεπιστήμια και κολέγια, για να προσελκύσουν κορυφαίους φοιτητές, ειδικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών σπουδών τους για να υποβάλουν αίτηση για κενές θέσεις. (Nel et al., 2009)

Αυτή η μέθοδος πρόσληψης αναφέρεται επίσης ως στρατολόγηση της πανεπιστημιούπολης και είναι μία από τις φθηνότερες μεθόδους πρόσληψης. (Nel et al., 2009)

- **Γραφεία ευρέσεως εργασίας**

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας παρέχουν ένα πλήθος υπηρεσιών απασχόλησης εργατικού δυναμικού, λειτουργώντας σαν ενδιάμεσος μεταξύ των υποψηφίων εργαζομένων και των εταιριών.(Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Αρχικά ο υποψήφιος εργαζόμενος πραγματοποιεί επικοινωνίες με έναν σύμβουλο εργασίας από ένα γραφείο ευρέσεως εργασίας, μέσω συμπλήρωσης μιας αίτησης εγγραφής στην επίσημη ιστοσελίδα, μέσω εκδήλωσης του τομέα στον οποίο ο εργαζόμενος θα ήθελε να απασχοληθεί.(Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Επιπλέον, ο ρόλος των γραφείων ευρέσεως εργασίας είναι η εξυπηρέτηση των εταιριών – πελατών με βάση τον πλέον καλό τρόπο, εντοπίζοντας τα πλέον κατάλληλα άτομα για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και όχι να προχωρούν στη δημιουργία των κατάλληλων θέσεων εργασίας για κάθε υποψήφιο. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

### *2.1.3.5 Πλεονεκτήματα εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων*

Όσον αφορά τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων, αυτά συνοψίζονται στα κάτωθι:(Adu-Darkoh, 2014)

- Όταν μια επιχείρηση προσλαμβάνει εργαζομένους από το εξωτερικό της περιβάλλον, τότε απευθύνεται σε μια μεγαλύτερη ομάδα υποψηφίων, γεγονός που αυξάνει την πιθανότητα να βρει το κατάλληλο άτομο για την κενή θέση.
- Η εξέταση υποψηφίων έξω από τον οργανισμό επιτρέπει επίσης σε μια εταιρεία να στοχεύει στους βασικούς παίκτες που μπορούν να κάνουν τον ανταγωνισμό επιτυχημένο. Η πρόσληψη ενός υποψηφίου με αποδεδειγμένη επιτυχία στην αγορά επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτήσει μια άποψη εμπιστευτικών σχετικά με το τι κάνει ο ανταγωνισμός για να είναι επιτυχής. Αυτό δίνει στην επιχείρηση την ευκαιρία να μείνει ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό.
- Η προσέλκυση φρέσκων ταλέντων από το εξωτερικό της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει τα κίνητρα των υπαρχόντων εργαζομένων να παράγουν και να επιτύχουν περισσότερα με την ελπίδα να αποκτήσουν την επόμενη ευκαιρία προώθησης.
- Η πρόσληψη ενός εξωτερικού υποψηφίου ανοίγει επίσης πολλές ευκαιρίες για την εξεύρεση έμπειρων και εξειδικευμένων υποψηφίων που θα βοηθήσουν μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της ποικιλομορφίας της

- Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα της εξωτερικής πρόσληψης είναι ότι η εταιρεία δεν έχει περιορισμένη προσφορά υποψηφίων και μπορεί να επιλέξει εργαζόμενους από όλο τον κόσμο. (Adu-Darkoh, 2014)

### 2.1.3.6 Μειονεκτήματα εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων

Αντίθετα, τα σημαντικότερα μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων, συνοψίζονται στα κάτωθι: (Croy & Duggan, 2004)

- Οι εξωτερικές προσλήψεις απαιτούν από έναν υπάλληλο να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον και αν ο νέος εργαζόμενος είναι στη διοίκηση, οι εργαζόμενοι μπορεί να τείνουν να αντισταθούν στην αλλαγή που προσπαθεί να εφαρμόσει, επειδή αυτές οι αλλαγές μπορεί να λειτουργήσουν ενάντια στην οργανωτική κουλτούρα, που προϋπήρχε στην εταιρία
- Αυτή η μέθοδος πρόσληψης μπορεί να υποδεικνύει ότι η διοίκηση του οργανισμού δεν εκπαιδεύει ή παρακινεί το προσωπικό του μέσω ευκαιριών προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης.
- Επιπλέον, η εξωτερική πρόσληψη μπορεί να οδηγήσει σε υψηλό ποσοστό εργασίας, όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιήσουν ότι δεν υπάρχει περιθώριο για σταδιοδρομία στον οργανισμό. (Croy & Duggan, 2004)

## 2.2 Επιλογή εργαζομένων

### 2.2.1 Η διαδικασία επιλογής

Η διαδικασία επιλογής μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων με τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες για να καλύψουν τις κενές θέσεις σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Η διαδικασία επιλογής ποικίλλει από τη βιομηχανία στη βιομηχανία, από εταιρεία σε εταιρεία και ακόμη και από τμήματα της ίδιας εταιρείας. (Χυτήρης, 2001)

Αντίστοιχα ένας ορισμός, που δόθηκε για την πρόσληψη υπαλλήλων ήταν από τον Barber (1998), ο οποίος όρισε την πρόσληψη υπαλλήλων ως τις πρακτικές και τις δραστηριότητες που διεξάγονται από έναν οργανισμό με σκοπό τον εντοπισμό και την προσέλκυση πιθανών υπαλλήλων. (Barber, 1998)

Πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν σχέδια προσλήψεων εργαζομένων που έχουν σχεδιαστεί για να προσελκύσουν πιθανούς εργαζόμενους που δεν είναι μόνο ικανοί να



καλύψουν κενές θέσεις αλλά και να προσθέσουν στην κουλτούρα του οργανισμού.(Barber, 1998)

Σύμφωνα με τον Costello (2006), η πρόσληψη περιγράφεται ως το σύνολο των δραστηριοτήτων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να αποκτήσουν νόμιμα επαρκή αριθμό εξειδικευμένων ατόμων στη σωστή θέση και χρόνο, έτσι ώστε οι άνθρωποι και ο οργανισμός να μπορούν να επιλέγουν ο ένας τον άλλον με τον καλύτερο δυνατό και σύντομο μακροπρόθεσμα συμφέροντα.

Παρόμοια ο Montgomery (1996) ανέφερε, ότι η πρόσληψη σχετικά με την αντιστοίχιση των δυνατοτήτων και των κλίσεων των υποψηφίων έναντι των απαιτήσεων και των ανταμοιβών που είναι εγγενείς σε μια δεδομένη δουλειά.

Από την άλλη πλευρά, οJovanovic(2004) δήλωσε ότι η πρόσληψη είναι μια διαδικασία προσέλκυσης μιας δεξαμενής υψηλής ποιότητας υποψηφίων για να επιλέξουν τα καλύτερα μεταξύ τους.

Για το λόγο αυτό, οι εταιρείες υψηλής απόδοσης αφιερώνουν σημαντικούς πόρους και ενέργεια για τη δημιουργία συστημάτων επιλογής υψηλής ποιότητας. (Jovanovic, 2004)

Λόγω του γεγονότος ότι οι οργανώσεις είναι πάντα εμπλουτισμένες από την τεχνολογία της πληροφορίας για να είναι πιο ανταγωνιστικές, είναι φυσικό να εξετάσουμε επίσης τη χρήση αυτής της τεχνολογίας για την αναδιοργάνωση της παραδοσιακής διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής μέσω κατάλληλων τεχνικών λήψης αποφάσεων, με αποτέλεσμα τόσο η αποτελεσματικότητα όσο και οι διαδικασίες μπορούν να αυξηθούν και να βελτιωθεί η ποιότητα της απόφασης πρόσληψης και επιλογής.(Jovanovic, 2004)

Ουσιαστικά κάθε επιχείρηση δημιουργεί μια διαδικασία επιλογής, επειδή έχει τις δικές της απαιτήσεις. Παρόλο που τα κύρια βήματα παραμένουν τα ίδια, τα οποία συνοψίζονται στα κάτωθι:(Karur, 2018)

- **Προκαταρκτική Συνέντευξη**

Αυτή είναι μια πολύ γενική και βασική συνέντευξη που διεξάγεται έτσι ώστε να απορριφθούν οι υποψήφιοι που είναι εντελώς ακατάλληλοι για να εργαστούν στην

επιχείρηση. Αυτό αφήνει στον οργανισμό μια ομάδα δυνητικά κατάλληλων υποψηφίων για να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας.(Karur, 2018)

- **Λήψη αιτήσεων**

Οι υποψήφιοι υπάλληλοι υποβάλλουν αίτηση για μια εργασία αποστέλλοντας αιτήσεις στον οργανισμό. Η εφαρμογή αυτή παρέχει στους ερευνητές πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους, όπως η επαγγελματική τους εμπειρία, τα χόμπι και τα ενδιαφέροντά τους.(Karur, 2018)

- **Εφαρμογές διαλογής**

Μόλις ληφθούν οι αιτήσεις, αυτές εξετάζονται από ειδική επιτροπή επιλογής, η οποία επιλέγει υποψηφίους από τις αιτήσεις για να τους καλέσει σε συνέντευξη. Οι υποψήφιοι μπορούν να επιλεγούν με ειδικά κριτήρια όπως προσόντα, εργασιακή εμπειρία κ.λπ.(Karur, 2018)

- **Τεστ δεξιοτήτων**

Πριν ένας οργανισμός αποφασίσει την κατάλληλη δουλειά για οποιοδήποτε άτομο, πρέπει να μετρήσει τα talέντα και τις δεξιότητές του. Αυτό γίνεται μέσω διαφόρων δοκιμών απασχόλησης όπως δοκιμασίες νοημοσύνης, δοκιμασίες επάρκειας, τεστ προσωπικότητας κλπ.(Karur, 2018)

- **Συνέντευξη**

Το επόμενο βήμα στη διαδικασία επιλογής είναι η συνέντευξη των εργαζομένων. Οι συνεντεύξεις για την απασχόληση γίνονται για να προσδιορίσουν οι υπεύθυνοι προσλήψεων τις δεξιότητες ενός υποψηφίου και την ικανότητα τους να εργαστούν στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Σκοπός μιας συνέντευξης εργασίας είναι να διαπιστωθεί η καταλληλότητα του υποψηφίου και να του δοθεί μια ιδέα για το προφίλ εργασίας και τι αναμένεται από τον δυνητικό υπάλληλο. (Karur, 2018)

Μια συνέντευξη για την απασχόληση είναι κρίσιμη για την επιλογή των σωστών ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας.(Karur, 2018)

- **Έλεγχος συστάσεων**

Το πρόσωπο που δίνει τη σύσταση ενός πιθανού εργαζομένου είναι επίσης μια πολύ σημαντική πηγή πληροφοριών. Το άτομο αυτό μπορεί να παράσχει πληροφορίες

σχετικά με τις ικανότητες του ατόμου, την εμπειρία στις προηγούμενες εταιρείες και τις δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης. (Karur, 2018)

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από το άτομο αυτό θα πρέπει να διατηρούνται εμπιστευτικές από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.(Karur, 2018)

- **Ιατρική εξέταση**

Η ιατρική εξέταση είναι επίσης ένα πολύ σημαντικό βήμα στη διαδικασία επιλογής. Οι ιατρικές εξετάσεις βοηθούν τους εργοδότες να γνωρίζουν αν οποιοσδήποτε από τους δυνητικούς υποψήφιους είναι φυσικά και διανοητικά ικανός να ασκήσει τα καθήκοντά τους στην εργασία τους. Ένα καλό σύστημα ιατρικών εξετάσεων διασφαλίζει ότι τα πρότυπα υγείας των εργαζομένων είναι υψηλότερα και υπάρχουν λιγότερες περιπτώσεις απουσιών και ατυχημάτων των εργαζομένων.(Karur, 2018)

- **Τελική επιλογή και προσφορά θέσης**

Αυτό είναι το τελευταίο βήμα στη διαδικασία επιλογής. Αφού ο υποψήφιος περάσει με επιτυχία όλες τις γραπτές εξετάσεις, τις συνεντεύξεις και την ιατρική εξέταση στον υποψήφιο κατατίθεται η προσφορά θέσης. Στην επιστολή αυτήγίνεται σαφής αναφορά σε όλες τις λεπτομέρειες της εργασίας όπως το ωράριο εργασίας, το μισθό, το επίδομα άδειας κ.λπ. (Karur, 2018)

## *2.2.2Σημασία αποτελεσματικής διαδικασίας επιλογής*

Είναι γεγονός, ότι η σωστή επιλογή και τοποθέτηση των εργαζομένων οδηγεί στην ανάπτυξη της εταιρείας, ενώ η εταιρεία μπορεί παρομοίως να είναι τόσο καλή όσο οι δυνατότητες των υπαλλήλων της. (Χυτήρης, 2001)

Επιπλέον, η πρόσληψη ταλαντούχων και εξειδικευμένων εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την ταχεία επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ενώ αν πρόκειται για βιομηχανική επιχείρηση η επιλογή κατάλληλου τεχνικού προσωπικού θα έχει σαν συνέπεια τη μείωση των βιομηχανικών ατυχημάτων, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρίας.(Χυτήρης, 2001)

Επιπλέον, όταν οι άνθρωποι δουλεύουν καλά, δημιουργούν μια αίσθηση ικανοποίησης και έτσι βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους, ενώ δεν

πρέπει να παραγνωριστεί το γεγονός, ότι οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους συχνά τείνουν να έχουν υψηλό ηθικό και κίνητρο για καλύτερη απόδοση. (Χυτήρης, 2001)

### **2.2.3 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού**

Είναι γεγονός, ότι στη διεθνή και στην ελληνική βιβλιογραφία υπάρχει ένα πλήθος από μεθόδους επιλογής προσωπικού, οι οποίες είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις σήμερα. Παρόλα αυτά οι σημαντικότερες και πλέον ευρέως χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι οι κάτωθι:(Kimberlee, 2019)

#### **✓ Χρήση ερωτημάτων συμπεριφοράς**

Πολλοί εργοδότες αναπτύσσουν ερωτήματα βάσει της συμπεριφοράς για να κατανοήσουν πώς σκέφτονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, καθώς και τους τύπους των επιλογών που θα κάνουν κατά την εργασία. (Kimberlee, 2019)

Ουσιαστικά με τις ερωτήσεις που βασίζονται στη συμπεριφορά κάνει τους υποψηφίους να σκέφτονται επί τόπου, γεγονός το οποίο δίνει στους υποψηφίους προσλήψεων μια πιο ειλικρινή απάντηση, η οποία ήταν δυνατό να δημιουργηθεί μέσα από το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου.(Kimberlee, 2019)

Ένα παράδειγμα μιας ερώτησης συμπεριφοράς είναι: «Πώς θα αντιμετωπίζατε μια κατάσταση, εάν ο συνάδελφός σας καθυστερούσε συνεχώς για τη είσοδό του στην εταιρία»;(Kimberlee, 2019)

#### **✓ Τεστ Δεξιοτήτων**

Ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτούν συγκεκριμένες δεξιότητες. Τα Τεστ δεξιοτήτων βεβαιώνουν, ότι οι υποψήφιοι έχουν τουλάχιστον ένα ελάχιστο επίπεδο δεξιοτήτων για οποιαδήποτε απαιτούμενη εργασία. Αυτό θα μπορούσε να είναι ένα τεστ δακτυλογράφησης, ένα τεστ κατανόησης κειμένου ή ακόμα και ένα τεστ μαθηματικών.(Kimberlee, 2019)

Για ορισμένες επιχειρήσεις, θα μπορούσε να είναι ένα τεστ συναρμολόγησης προϊόντων. (Kimberlee, 2019)

#### **✓ Τεστ Προσωπικότητας**

Τα τεστ προσωπικότητας είναι επίσης δημοφιλείς τρόποι για να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος έχει την προσωπικότητα να επιτύχει σε μια συγκεκριμένη εργασία. Για παράδειγμα, ένα άτομο που δεν είναι άνετο να μιλάει με ξένους, μπορεί να μην ταιριάζει καλά σε μια θέση πωλήσεων. (Kimberlee, 2019)

Ένα άτομο που μισεί με κάθε τρόπο τις συγκρούσεις ίσως χρειαστεί πολλή δουλειά για την ανάπτυξη εργαλείων για να γίνει αποτελεσματικός διευθυντής ο οποίος μπορεί να επιλύσει τις συγκρούσεις. (Kimberlee, 2019)

#### ✓ **Συνεντεύξεις**

Οι προσωπικές συνεντεύξεις χρειάζονται χρόνο, γεγονός που αποτελεί έναν από τους λόγους για τους οποίους θα πρέπει να περιοριστεί η συγκέντρωση των αιτούντων με τη διεξαγωγή προκαταρκτικού ελέγχου και τηλεφωνικής συνέντευξης. (Kimberlee, 2019)

Ο υπεύθυνος προσλήψεων είναι ένας αγωγός για την παροχή στον διαχειριστή προσλήψεων των καλύτερων υποψηφίων, μια διαδικασία που εξομαλύνει τη διαδικασία επιλογής. (Kimberlee, 2019)

Για παράδειγμα, από τους 10 αιτούντες που ερωτήθηκαν τηλεφωνικά, ο υπεύθυνος προσλήψεων πρέπει να επιλέξει τρεις έως τέσσερις υποψηφίους. Ο διευθυντής προσλήψεων περιορίζει περαιτέρω την επιλογή σε δύο φιναλίστ. (Kimberlee, 2019)

Σε μια μικρή επιχείρηση, οι βέλτιστες πρακτικές για τις μεθόδους επιλογής του προσωπικού υπαγορεύουν ότι πρέπει να διεξάγεται τουλάχιστον μία προσωπική συνέντευξη πριν από τη λήψη απόφασης. (Kimberlee, 2019)

#### ✓ **Δοκιμή**

Σε πολλές περιπτώσεις οι εταιρείες προτείνουν στους νέους εργαζομένους να εργαστούν δοκιμαστικά ώστε να αξιολογηθεί η συνεισφορά τους. (Kimberlee, 2019)

#### ✓ **Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)**

Ένα Κέντρο Αξιολόγησης αποτελείται από μια τυποποιημένη αξιολόγηση συμπεριφοράς που βασίζεται σε πολλαπλές αξιολογήσεις, όπως: προσομοιώσεις σχετικές με την εργασία, συνεντεύξεις ή / και ψυχολογικές εξετάσεις. (Χυτήρης, 2001)

Οι προσομοιώσεις εργασίας χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων σε συμπεριφορές που σχετίζονται με τις πιο κρίσιμες πτυχές (ή δεξιότητες) της εργασίας. (Χυτήρης, 2001)

Από την πλευρά του, ο Gould (1984) υποστηρίζει ότι τα περισσότερα λάθη στη διαδικασία επιλογής προσωπικού οφείλονται στο γεγονός ότι οι διαχειριστές γενικά δεν σκέφτονται ελάχιστα τον κρίσιμο χαρακτήρα των αποφάσεων.

Οι εργοδότες είναι έκπληκτοι και απογοητευμένοι όταν ένα ραντεβού αποτύχει και συχνά το άτομο που διορίζεται κατηγορείται και όχι αναγνωρίζοντας τις αδυναμίες της διαδικασίας και της μεθοδολογίας, ακόμη και οι πιο ήρεμες τεχνικές και βέλτιστες πρακτικές (σε επιλογή) περιέχουν περιθώρια για σφάλματα. (Gould, 1984)

Ορισμένα από αυτά σύμφωνα με τον Gould (1984) οφείλονται στις ίδιες τις μεθόδους, αλλά η κύρια πηγή είναι η αδυναμία των ανθρώπων που λαμβάνουν αποφάσεις. Τα εργαλεία επιλογής που προσφέρονται στους οργανισμούς μπορούν να χαρακτηριστούν σε μια συνέχεια που κυμαίνεται από τις πιο παραδοσιακές μεθόδους συνεντεύξεων, μορφών αιτήσεων και αναφορών έως και τις πιο εξελιγμένες τεχνικές που ενσωματώνουν βιογραφικά δεδομένα, δοκιμασίες επάρκειας, κέντρα αξιολόγησης, δείγματα εργασίας, ψυχολογικά τεστ και ούτω καθεξής.

Στην πραγματικότητα, κάθε μέθοδος επιλογής έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της και η σύγκριση των ανταγωνιστικών τους απαιτήσεων συνεπάγεται τη σύγκριση των αξιών και των ψυχομετρικών ιδιοτήτων κάθε μεθόδου. Ο βαθμός στον οποίο μια τεχνική επιλογής θεωρείται αποτελεσματική και ίσως περίπλοκη καθορίζεται από την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της. (Gould, 1984)

Από την πλευρά του, ο Miyake (2002) προχώρησε σε μια σύγκριση των πρακτικών επιλογής προσωπικού σε επτά ευρωπαϊκές χώρες διερευνώντας την αξιοποίηση μιας σειράς καθιερωμένων μεθόδων επιλογής. Ανέφεραν μια γενική τάση για δομημένες συνεντεύξεις σε όλες τις χώρες και, ενώ η γενική εγκυρότητα και αποδοχή μεθόδων όπως δείγματα εργασίας, ασκήσεις ομάδας και κέντρα αξιολόγησης αναγνωρίστηκαν ευρέως, η αναφερόμενη χρήση αυτών των μεθόδων ήταν σπάνια.

Επίσης, οι Burtonet. al (2001), στη μελέτη του για τις πρακτικές προσλήψεων και επιλογής στις ΗΠΑ, διαπίστωσε ότι περίπου το 25% των ερωτηθέντων οργανισμών διεξήγαγαν μελέτες επικύρωσης των μεθόδων επιλογής τους.

Επιπλέον, σε μια αξιολόγηση διαφόρων μεθόδων επιλογής, εκείνοι που διεξήγαγαν μελέτες επικύρωσης των μεθόδων επιλογής τους προέβλεπαν την απόδοση των θέσεων εργασίας των εργαζομένων συμπεριλαμβάνοντας δείγματα εργασίας, αναφορές / συστάσεις, αδόμητες συνεντεύξεις, δομημένες συνεντεύξεις και κέντρα αξιολόγησης. (Burtonet. al, 2001)

Επίσης, ο Cran (1995) υποδηλώνει ότι οι εξελίξεις στον τομέα της επιλογής προσφέρουν υποστήριξη σε εκείνους που προτείνουν τις έννοιες του HRM, όπου ένα βασικό χαρακτηριστικό του είναι η αύξηση των δοκιμών που σχεδιάστηκαν ρητά για να εκτιμηθούν τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς και στάσης. Υποδεικνύει επίσης ότι ο βαθμός στον οποίο μπορούν να αναπτυχθούν οι περισσότεροι εξελιγμένες και συστηματικές προσεγγίσεις εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις τομεακές συνθήκες και από τις ευρύτερες πολιτικές διαχείρισης της απασχόλησης που ακολουθούνται.

## 2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την πρόσληψη και την επιλογή διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς.

**Οι εσωτερικοί παράγοντες είναι οι κάτωθι:(Recruitment and Selection, 2016)**

### ✓ Μέγεθος επιχείρησης

Το μέγεθος του οργανισμού είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης. Για την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, ο προγραμματισμός προσλήψεων είναι υποχρεωτικός για την πρόσληψη περισσότερων πόρων, οι οποίοι θα είναι κρίσιμοι για τη διαχείριση μελλοντικών επιχειρήσεων.

### ✓ Πολιτική πρόσληψης

Η πολιτική προσλήψεων ενός οργανισμού περιλαμβάνει την πρόσληψη από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης. Είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει τη διαδικασία πρόσληψης, καθώς προσδιορίζει τους στόχους της

πρόσληψης και παρέχει ένα πλαίσιο για την εφαρμογή των προγραμμάτων πρόσληψης.(Recruitment and Selection, 2016)

✓ **Εικόνα επιχείρησης**

Επιχειρήσεις που έχουν καλή θετική εικόνα στην αγορά μπορούν εύκολα να προσελκύσουν ικανούς και καταρτισμένους πόρους. Η διατήρηση καλών δημόσιων σχέσεων, η παροχή δημόσιων υπηρεσιών και η καλή πίστη των επιχειρήσεων βοηθά οπωσδήποτε μια επιχείρηση να βελτιώσει τη φήμη της στην αγορά και έτσι να αντλήσει τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπινους πόρους.(Recruitment and Selection, 2016)

✓ **Εικόνα των θέσεων εργασίας**

Όπως και η εικόνα επιχειρήσεων, η εικόνα των θέσεων εργασίας συμβάλλει αποφασιστικά στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής. Οι θέσεις απασχόλησης που έχουν θετική εικόνα όσον αφορά την καλύτερη αμοιβή, τις προαγωγές, την αναγνώριση και το φιλικό περιβάλλον εργασίας με ευκαιρίες ανάπτυξης σταδιοδρομίας θεωρούνται ως χαρακτηριστικά που προκαλούν ενδιαφέρον και ενθουσιασμό σε εξειδικευμένους υποψήφιους. (Recruitment and Selection, 2016)

**Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικοί παράγοντες είναι οι κάτωθι:(Recruitment and Selection, 2016)**

✓ **Δημογραφικοί παράγοντες**

Οι δημογραφικοί παράγοντες σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των δυνητικών εργαζομένων, όπως η ηλικία, η θρησκεία, τα εκπαιδευτικά τους προσόντα, το φύλο, το επάγγελμα, η οικονομική κατάσταση και ο τύπος εγκατάστασης. (Recruitment and Selection, 2016)

✓ **Αγορά εργασίας**

Η αγορά εργασίας ασκεί τον έλεγχο της ζήτησης και της προσφοράς εργασίας. Για παράδειγμα, εάν η προσφορά ατόμων με συγκεκριμένες δεξιότητες και ικανότητες είναι μικρότερη από τη ζήτηση, τότε η πρόσληψη θα απαιτήσει περισσότερες προσπάθειες. Από την άλλη πλευρά, εάν η ζήτηση είναι μικρότερη από την προσφορά,



τότε η πρόσληψη θα είναι σχετικά πιο εύκολη λόγω αυτής της ανισοροπίας.(Recruitment and Selection, 2016)

#### ✓ Ποσοστό ανεργίας

Εάν το ποσοστό ανεργίας είναι υψηλό σε μια συγκεκριμένη περιοχή, η πρόσληψη ανθρώπινων πόρων θα είναι απλή, καθώς θα υπάρξει αύξηση του αριθμού των αιτούντων. Για διάφορες θέσεις εργασίας σε όλους τους τύπους οργανισμών, λαμβάνεται μεγάλος αριθμός αιτήσεων. Αντίθετα, αν το ποσοστό ανεργίας είναι χαμηλό, τότε η πρόσληψη τείνει να είναι δύσκολη λόγω του μικρότερου αριθμού πόρων.(Recruitment and Selection, 2016)

#### ✓ Εργατικοί νόμοι

Οι εργατικοί νόμοι αντικατοπτρίζουν το κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον της αγοράς, το οποίο δημιουργείται από τις κεντρικές και κρατικές κυβερνήσεις. Αυτοί οι νόμοι υπαγορεύουν το αντιστάθμισμα, το εργασιακό περιβάλλον, τους κανονισμούς ασφάλειας και υγείας και τα καθήκοντα εργασίας του εργατικού δυναμικού για διαφορετικούς τύπους απασχολήσεων. (Recruitment and Selection, 2016)

Καθώς οι κυβερνήσεις υφίστανται μετασχηματισμούς, υπάρχουν μετασχηματισμοί που προκύπτουν στους εργατικούς νόμους.(Recruitment and Selection, 2016)

#### ✓ Ανταγωνιστές

Όταν οι οργανισμοί στον ίδιο κλάδο ανταγωνίζονται για τους καλύτερους ειδικούς πόρους, υπάρχει ανάγκη να αναλυθεί ο ανταγωνισμός και να προβλεφθούν τα πακέτα πόρων που είναι τα καλύτερα σύμφωνα με τα βιομηχανικά πρότυπα. (Recruitment and Selection, 2016)

#### ✓ Ίσες Ευκαιρίες

Όταν λαμβάνουν χώρα η πρόσληψη και η επιλογή των υπαλλήλων, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη ίσες ευκαιρίες απασχόλησης για τα άτομα. Δεν πρέπει να υπάρχουν διακρίσεις εις βάρος κανενός με βάση παράγοντες όπως η τάξη, η πίστη, η φυλή, η θρησκεία, η εθνικότητα, το φύλο και το κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο, ενώ

ηαλήθεια και η δικαιοσύνη έχουν πρωταρχική σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής. (Klug, 2017)

## 2.5 Προκλήσεις διαδικασίας επιλογής και προσέλκυσης

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton, (2004) ένα κοινό πρόβλημα στην πρόσληψη και την επιλογή είναι ο κακός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού. Ο αυστηρός σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού μεταφράζει τις επιχειρηματικές στρατηγικές σε συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές στον τομέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα με τις πολιτικές και τις πρακτικές πρόσληψης και επιλογής. (Kaplan & Norton, 2004)

Ο βασικός στόχος του σχεδιασμού HR είναι να αποκτήσει η εταιρία το σωστό αριθμό ατόμων με τις σωστές δεξιότητες, την εμπειρία και τις ικανότητες στις σωστές θέσεις εργασίας την κατάλληλη στιγμή με το σωστό κόστος. (Kaplan & Norton, 2004)

Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, το επίπεδο δεξιοτήτων των στελεχών HR έχει σημαντική επίδραση στις προσλήψεις και την επιλογή και οι έμπειροι εργαζόμενοι στο τμήμα HR δεν θα περιοριστούν μόνο τη διάρκεια της κενής θέσης αλλά και στη βελτίωση της ποιότητας των υποψηφίων. (Kaplan & Norton, 2004)

Επιπλέον, η αποτελεσματική πρόσληψη και επιλογή είναι δυνατή μόνο εάν υπάρχει μια αφοσιωμένη και αρμόδια ομάδα HR σε κάθε εταιρία. (Kaplan & Norton, 2004)

Από την πλευρά του, ο Johnston, (1999) ανέλυσε ότι για κάθε εργασία του οργανισμού είναι απαραίτητη μια διεξοδική ανάλυση εργασίας, η οποία περιλαμβάνει την περιγραφή θέσης εργασίας και τις προδιαγραφές θέσης εργασίας, και με βάση αυτό, είναι απαραίτητο να υπάρχουν τα κατάλληλα κριτήρια επιλογής. Η περιγραφή των καθηκόντων παρέχει ενδείξεις των καθηκόντων που πρέπει να αναληφθούν και η προδιαγραφή θέσης συνήθως καθορίζει τις σχετικές προσωπικές ιδιότητες και στάσεις, καθώς και τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία.

Επίσης, οι Dess και Jason, (2001) υποδεικνύουν στην έρευνά τους, ότι στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών είναι απαραίτητη σε όλη τη διαδικασία στελέχωσης, δηλαδή στη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας, στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής και στη συμμετοχή στην

ομάδα προσλήψεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της πρόσληψης και επιλογής με τέτοιο τρόπο, που να ανάγκες των επιχειρήσεων.

## 2.6 Προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής

Όσον αφορά τη βελτίωση της διαδικασίας προσέλκυσης, μια επιλογή που θα μπορούσε να υιοθετηθεί είναι η εστίαση στην αντιστοίχιση των ανθρώπων με τις απαιτήσεις της επιχείρησης στο σύνολό της καθώς και με τις ιδιαίτερες ανάγκες της εργασίας. (Adu-Darkoh, 2014)

Επιπλέον, οι απαιτήσεις αυτές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τη δέσμευση και την ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά ως μέλος μιας ομάδας. (Adu-Darkoh, 2014)

Ειδικότερα, η χρήση μιας πολιτικής προσλήψεων με αυστηρές διαδικασίες επιλογής, στην οποία περιλαμβάνονται δοκιμασίες επάρκειας, ερωτηματολόγια προσωπικότητας και ομαδικές ασκήσεις σε συνδυασμό με την ύπαρξη ενός λεπτομερούς ερωτηματολογίου συμβάλλει στην ακριβέστερη αξιολόγηση των προσόντων και του ιστορικού εργασίας των υποψηφίων. (Adu-Darkoh, 2014)

Ειδικότερα, είναι κομβικής σημασίας να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον προσδιορισμό των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών συμπεριφοράς που απαιτούνται από τους εργαζομένους, ενώ κατά ελάχιστο θα πρέπει να υιοθετηθούν τεχνικές δομημένης συνέντευξης, όπου όλοι οι υποψήφιοι θα καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις. (Adu-Darkoh, 2014)

Τέλος, όπου είναι δυνατόν, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρίες ψυχολογικές εξετάσεις για την επέκταση των δεδομένων που αποκτήθηκαν από τη συνέντευξη. Τα καλοσχεδιασμένα και διαχειριζόμενα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) είναι οι καλύτεροι προγνωστικοί δείκτες της επιτυχίας σε μια θέση εργασίας, αλλά είναι πρακτικοί μόνο για έναν περιορισμένο αριθμό πιο σύνθετων ή απαιτητικών θέσεων εργασίας ή για την επιλογή των αποφοίτων και των συμμετεχόντων σε προγράμματα κατάρτισης. (Adu-Darkoh, 2014)

## 2.7 Προγενέστερες έρευνες

Είναι γεγονός, ότι το ζήτημα της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα, το οποίο έχει μελετηθεί εκτενώς τόσο στην ελληνική όσο και στη διεθνή βιβλιογραφία.

Πιο συγκεκριμένα, μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα έρευνα πάνω στο πεδίο αυτό πραγματοποιήθηκε από τον Froschheiser (2008), ο οποίος ισχυρίστηκε ότι η τοποθέτηση ενός λάθος ατόμου σε λάθος θέση μόνο για να καλύψει τη θέση, μπορεί να έχει επιζήμιες συνέπειες για τον οργανισμό σας, μπορεί να μειώσει το ηθικό των εργαζομένων, να οδηγήσει σε χαμηλή παραγωγικότητα και χαμένες ευκαιρίες, καθώς όλα αυτά θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην οργανώσεις.

Ως αποτέλεσμα αυτού, αυξάνονται οι πιέσεις που ασκούνται στους οργανισμούς ώστε να διασφαλίσουν ότι θα εφαρμόσουν την καλύτερη μέθοδο πρόσληψης και επιλογής που ισχύει για την οργάνωσή τους ή τη βιομηχανία τους, διαφορετικά κινδυνεύουν να γίνουν μη ανταγωνιστικοί. (Froschheiser, 2008)

Ο Turner (2010) ισχυρίζεται, ότι η επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να αποκτήσει τους σωστούς ανθρώπους, στο σωστό μέρος την κατάλληλη στιγμή. (Turner, 2010)

Πολλοί συγγραφείς που μελέτησαν την πρόσληψη και την επιλογή συμφώνησαν ότι υπάρχει διαφορά μεταξύ της πρόσληψης και της επιλογής. Οι Taylor (2008) και Rees και French (2010) υποστηρίζουν επίσης, ότι η πρόσληψη είναι η διαδικασία κατά την οποία ένας οργανισμός συλλέγει αιτήσεις για θέση και δημιουργεί μια ομάδα πιθανών κατάλληλων υπαλλήλων, ενώ η επιλογή περιλαμβάνει τη χρήση τεχνικών ή διαφορετικών μεθόδων για την αξιολόγηση των αιτούντων και την επιλογή του που ταιριάζει καλύτερα στη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους διαχείρισης και τις νομικές απαιτήσεις.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνά του, ο Odiorne, (1984) συνειδητοποίησε ότι η ποιότητα των πρακτικών πρόσληψης που έχουν τεθεί σε εφαρμογή από έναν οργανισμό είναι συνάρτηση της ποσότητας της εφαρμογής που η οργάνωση θα λάβει. Επιπλέον, πρόσθεσε ότι η σχετική αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επιλογής εξαρτάται ουσιαστικά από την ποιότητα των αιτούντων που προσελκύονται.(Odiorne, 1984)

Αντίστοιχα, οι Smith και ο Robertson (1993) συμφώνησαν με την παραπάνω δήλωση, καθώς δήλωσαν ότι η αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη φάση πρόσληψης υλοποιείται, όσο πιο εύκολη και ακριβής είναι η διαδικασία επιλογής κατά τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τους υποψήφιους που επιλέγονται. Ο Odiorne (1984) πρόσθεσε ότι το αποτέλεσμα της αποδοτικής και αποτελεσματικής πρόσληψης και επιλογής των εργαζομένων είναι η μείωση του κύκλου εργασιών, το καλό ηθικό των εργαζομένων και η βελτιωμένη απόδοση του οργανισμού.

Επιπλέον, ερχόμενοι πιο κοντά στο σήμερα, οι Jackson et al (2009) υποστήριξαν ότι οι προσεγγίσεις του HR σε οποιοδήποτε επιχειρηματικές οργανώσεις αναπτύσσονται για την επίτευξη των εταιρικών στόχων και την υλοποίηση αποτελεσματικού στρατηγικού σχεδιασμού. Η φύση της πρόσληψης και επιλογής για οργανισμούς όπως οι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί επιδιώκει την προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζεται από την κατάσταση της αγοράς εργασίας και τη δύναμη της αγοράς εργασίας τη δεδομένη κάθε φορά χρονική στιγμή.(Jackson et al., 2009)

Ουσιαστικά, σύμφωνα με την έρευνα αυτή είναι αναγκαίο να γίνει κατανοητό το κατά πόσον τέτοιες πολιτικές εφαρμόζονται σωστά σε ιδιωτικούς οργανισμούς στον κόσμο ιδίως με τον τρόπο που αυτές έχουν σχεδιαστεί.(Jackson et al., 2009)

Συγκεκριμένα, οι Hough και Oswald (2000) σημείωσαν τη χρήση του δικτύου επαγγελματικής πληροφόρησης ως βάση δεδομένων που περιέχει πληροφορίες τόσο για τις συμπεριφορές εργασίας όσο και για τις ιδιότητες των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών για μεταβλητές προσωπικότητας, γνωστικές μεταβλητές, μεταβλητές συμπεριφοράς και κατάστασης.(Hough &Oswald, 2000)

Αυτή η σύγχρονη προσέγγιση της ανάλυσης θέσεων εργασίας έχει πολλές χρήσιμες ιδιότητες σε οργανισμούς γενικά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, αλλά σαφώς δεν μπορεί να βρει έναν τρόπο πρόβλεψης των μελλοντικών απαιτήσεων των θέσεων εργασίας με οποιοδήποτε βαθμό βεβαιότητας, γνωρίζοντας ότι η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής έχει μεγάλη σημασία στους ιδιωτικούς οργανισμούς.(Hough & Oswald, 2000)

Αντίστοιχα, οι Muchinsky et.al (2002) στο βιβλίο ισχυρίζονται, ότι οι εργοδότες από την άλλη φαίνονται απρόθυμοι να απασχολούν ανθρώπους που δεν είχαν καμιά εμπειρία ανεξάρτητα από τη φύση της δεξιότητας που φέρνει το άτομο στον οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ενδοϋπηρεσιακή κατάρτιση των νέων ανθρώπων θεωρείται ως μια ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία, ενώ η εργασία πρέπει να γίνει.

Όσον αφορά δε το πεδίο των εξόδων της διαδικασίας πρόσληψης, οι Erasmus et al (2005) δήλωσαν, ότι η πρόσληψη είναι μια δαπανηρή διαδικασία που περιλαμβάνει δαπάνες όπως:

- Μισθοί των ατόμων που κάνουν τις προσλήψεις
- Διαχείριση και επαγγελματικός χρόνος για την προετοιμασία των περιγραφών θέσεων εργασίας, των προδιαγραφών εργασίας, του σχεδιασμού και της τοποθέτησης διαφημίσεων και των δραστηριοτήτων σύνδεσης.
- Κόστη διαφημίσεων
- Κόστος πρόσληψης και άλλα διοικητικά έξοδα
- Κόστος υπερωριών ή υπεργολαβίας, ενώ η θέση παραμένει μη συμπληρωμένη.
- Κόστος πρόσληψης ακατάλληλων υποψηφίων για την προσεχή διαδικασία επιλογής.

Ουσιαστικά, σύμφωνα με την έρευνα αυτή είναι καθοριστικής σημασίας να αξιολογηθεί απόλυτα η διαδικασία πρόσληψης, καθώς είναι αρκετά εύκολο να αξιολογηθεί το κόστος της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα και του προσωπικού του ιδιωτικού τομέα όσον αφορά την επίτευξη του στόχου πρόσληψης. (Erasmus et al., 2005)

Στην πραγματικότητα, η πρόσληψη στον ιδιωτικό τομέα είναι δαπανηρή λόγω της σημασίας του για τους οργανισμούς. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο εξετάζονται, επιλέγονται και προσλαμβάνονται μόνο οι πιο λαμπροί και ταλαντούχοι υποψήφιοι με τις πιο διαθέσιμες δεξιότητες. (Erasmus et al., 2005)

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνά του ο Dessler (2000) διαπίστωσε στη μελέτη του ότι η πρόσληψη και η επιλογή αποτελεί βασικό μέρος των κεντρικών δραστηριοτήτων που διέπουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων: δηλαδή την απόκτηση, την ανάπτυξη και την ανταμοιβή των εργαζομένων. (Dessler, 2003)

Ωστόσο, και σημαντικό να τονισθεί, ότι η πρόσληψη και η επιλογή διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εξασφάλιση της απόδοσης των εργαζομένων και των θετικών οργανωτικών αποτελεσμάτων. (Dessler, 2003)

Η πρόσληψη και η επιλογή σύμφωνα με τον Dessler (2000), έχουν την ικανότητα να αποτελούν βασικό μέρος της διαδικασίας διαχείρισης και καθοδήγησης των ανθρώπων ως συνήθως μέρος της οργανωτικής ζωής, προτείνοντας εδώ ότι η πρόσληψη και η

επιλογή είναι όλο και πιο σημαντική καθώς οι οργανώσεις θεωρούν όλο και περισσότερο το εργατικό τους δυναμικό ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.(Dessler, 2003)

Φυσικά, όλοι οι εργοδότες δεν εμπλέκονται σε αυτή την πρόταση ακόμη και σε ρητορικό επίπεδο. Ωστόσο, σύμφωνα με την έρευνα αυτή υπάρχουν ενδείξεις αυξημένου ενδιαφέροντος για τη χρησιμοποίηση των μεθόδων επιλογής των εργαζομένων, οι οποίες είναι έγκυρες, αξιόπιστες και δίκαιες. (Dessler, 2003)

Επιπλέον, ο Dessler έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στα ακόλουθα: Να δημιουργήσουν μια ομάδα υποψηφίων για την εργασία, να συμπληρώσουν οι αιτούντες τα έντυπα υποψηφιότητας, να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές επιλογής για να προσδιορίσουν τους βιώσιμους υποψήφιους για εργασία, να στείλουν έναν ή περισσότερους πιθανότατα κατάλληλους υποψηφίους για εργασία στον προϊστάμενό τους, να υποβληθούν οι υποψήφιοι σε συνεντεύξεις επιλογής να προσδιοριστεί σε ποιον υποψήφιο ή υποψήφιους θα πρέπει να γίνει μια προσφορά εργασίας.(Dessler, 2003)

Αντίστοιχα, ο Mullins (1999) ανέφερε ότι για να είναι ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι σε θέση να βοηθήσει τον οργανισμό να τοποθετήσει το σωστό άτομο στη σωστή δουλειά.

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την πρόσληψη, την επιλογή, την τοποθέτηση, την αξιολόγηση, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, την αποζημίωση και τα οφέλη και τη διατήρηση των εργαζομένων ενός οργανισμού. (Mullins, 1999)

Από την πλευρά τους, οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει συστήματα πληροφόρησης για τους ανθρώπινους πόρους που υποστηρίζουν: i) την πρόσληψη, την επιλογή και τη μίσθωση, ii) την τοποθέτηση θέσεων εργασίας, iii) τις εκτιμήσεις επιδόσεων, iv) την ανάλυση των ωφελειών των εργαζομένων, v) την υγεία, και την ασφάλεια. (Mullins, 1999)

## Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία έρευνας

### 3.1 Μέθοδος έρευνας και δείγμα

Όσον αφορά τη μέθοδο έρευνας, που θα χρησιμοποιηθεί για την παρούσα εργασία αυτή θα είναι ποσοτική και θα πραγματοποιηθεί μέσω της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, το οποίο θα μοιραστεί σε 30 στελέχη που εργάζονται στις διευθύνσεις ανθρωπίνων πόρων 10 εταιριών τροφίμων, στον τόπο μου στον νομό Αργολίδας, έτσι ώστε μέσω της έρευνας μας να εντοπίσουμε ποιες είναι οι πλέον διαδεδομένες μορφές προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων σήμερα.

Ειδικότερα, ο τρόπος συλλογής των ερωτηματολογίων θα γίνει μέσω της αποστολής τους τόσο με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στις εταιρίες τροφίμων όσο και με επιτόπιες επισκέψεις στις επιχειρήσεις, συνεπώς η μέθοδος δειγματοληψίας μπορεί να θεωρηθεί ως η απλή τυχαία δειγματοληψία με μόνο περιορισμό να πρόκειται για άτομα που εργάζονται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων.



### 3.2 Εργαλείο έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το εργαλείο έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο θα είναι χωρισμένο σε τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Προσέλκυση και Επιλογή
- ✓ Η αποδοτικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής
- ✓ Σκοποί επιχείρησης και εργατικό δυναμικό
- ✓ Θέση εργασίας και εργατικό δυναμικό

Αναφορικά με τη κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου αυτή είναι η πένταβάθμια κλίμακα Likert, η οποία έχει το πλεονέκτημα της εύκολης κωδικοποίησής της μέσω του προγράμματος Microsoft Excel, όπου θα γίνει και η στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων που θα συλλεχθούν για τους σκοπούς της έρευνάς μας, καθώς και η απεικόνισή τους με κατάλληλα γραφήματα, ώστε να γίνουν περισσότερο κατανοητά τα ευρήματα της έρευνάς μας.

### 3.3 Αξιοπιστία και εγκυρότητα έρευνας

Όσον αφορά την αξιοπιστία της έρευνας, το ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας θα είναι σύμφωνο με τις αρχές της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας.

Πιο συγκεκριμένα, η αξιοπιστία μας παρέχει διασφάλιση στο ότι τόσο η συλλογή όσο και η ανάλυση των δεδομένων μας οδηγεί σε αποτελέσματα συνεπή μεταξύ τους, ενώ αντίθετα η εγκυρότητα διασφαλίζει ότι το σύνολο των ερευνητικών αποτελεσμάτων αντιπροσωπεύουν την πραγματικότητα.

Κατά συνέπεια, για να επιτευχθούν τα παραπάνω το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να πληρούνται οι παραπάνω αρχές, ενώ εκτός των άλλων έγινε και δοκιμή του ερωτηματολογίου πιλοτικά σε τρεις επιχειρήσεις, οι οποίες προχώρησαν στη συμπλήρωσή του, ενώ στη συνέχεια έδωσαν τις αναφορές τους για τυχόν διορθώσεις που θα έπρεπε να γίνουν στην έκφραση των ερωτήσεων.

## Κεφάλαιο 4: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

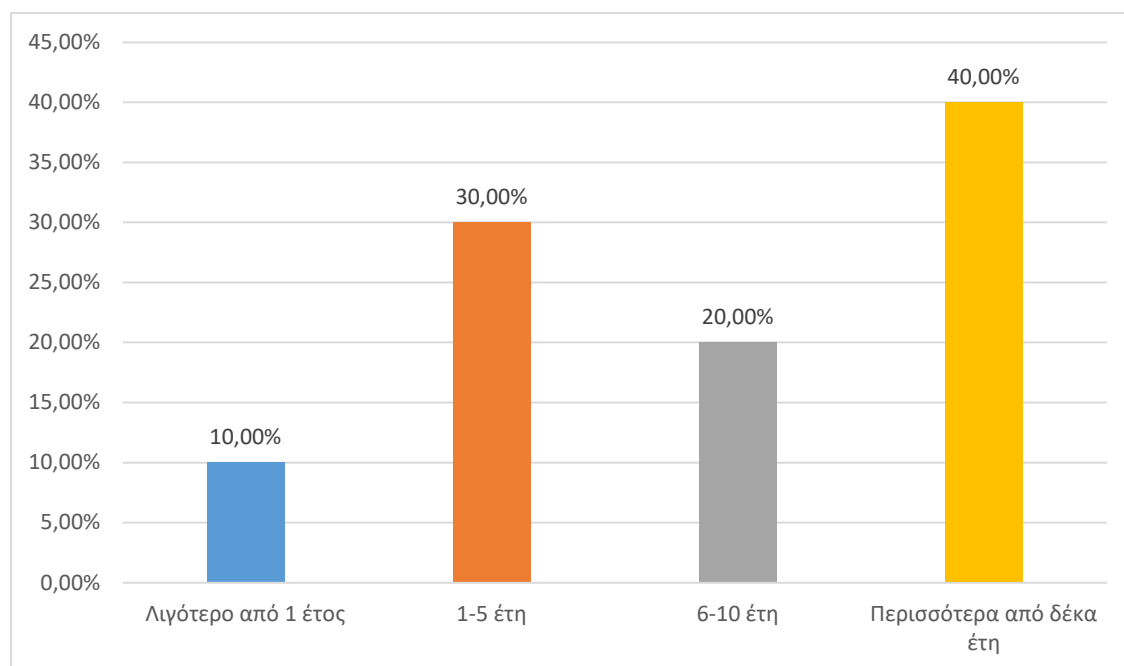
### 4.1 Ανάλυση προσωπικών πληροφοριών

Όσον αφορά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνάς μας θα ξεκινήσουμε αρχικά από την ανάλυση των προσωπικών πληροφοριών των συμμετεχόντων στις εταιρίες τροφίμων στην έρευνά μας, ώστε να έχουμε μια σαφή εικόνα για τα χαρακτηριστικά του δείγματός μας.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα έτη που εργάζονται στις εταιρίες τροφίμων οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας, όπως φαίνεται από το ακόλουθο γράφημα η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας σε ποσοστό 40% εργάζονται πάνω από 10 έτη στις εταιρίες τους, ενώ ακολουθεί ένα 30% το οποίο εργάζεται μεταξύ 1-5 έτη και αντίστοιχα ένα 20%, που εργάζεται μεταξύ 6 και 10 ετών.

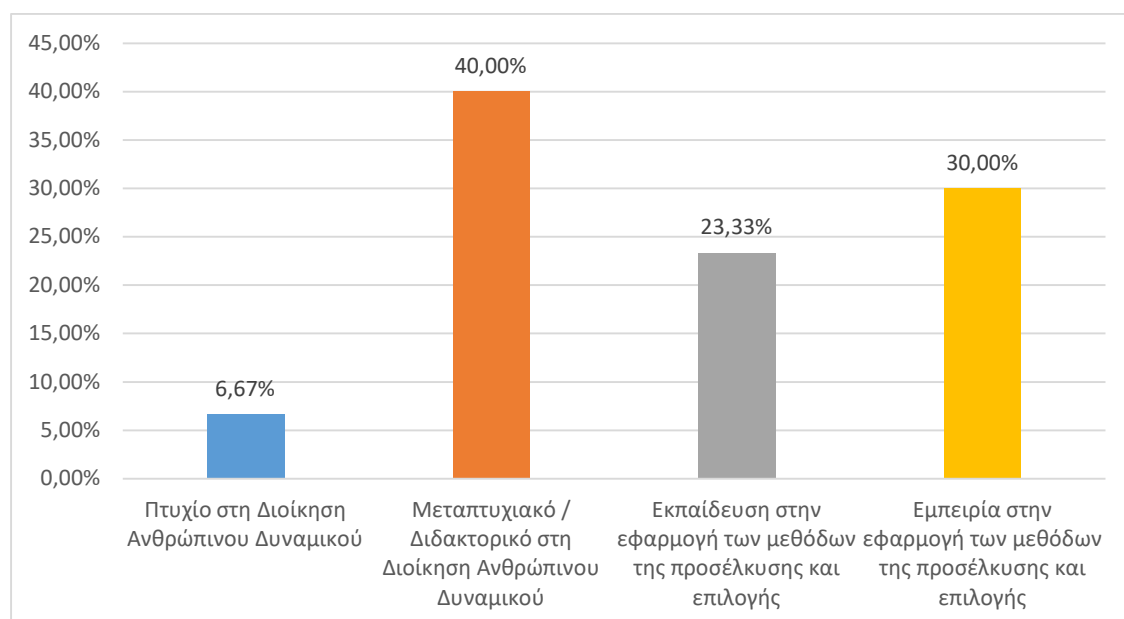
Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι αρκετό διάστημα στις εταιρίες που εργάζονται, συνεπώς οι απόψεις είναι πολύ κοντά στην πραγματικότητα και θα μας δείξουν σαφείς ενδείξεις

για τις πολιτικές προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού από τον κλάδο τροφίμων.



**Γράφημα 1: Έτη εργασίας συμμετεχόντων στην έρευνά μας**

Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας απαντήσουν στη σύνδεση που έχουν αυτοί με το πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε είτε ακαδημαϊκό επίπεδο είτε σε εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε να μπορούμε να γνωρίζουμε με σαφήνεια κατά πόσον γνωρίζουν το θεωρητικό υπόβαθρο της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινων πόρων.



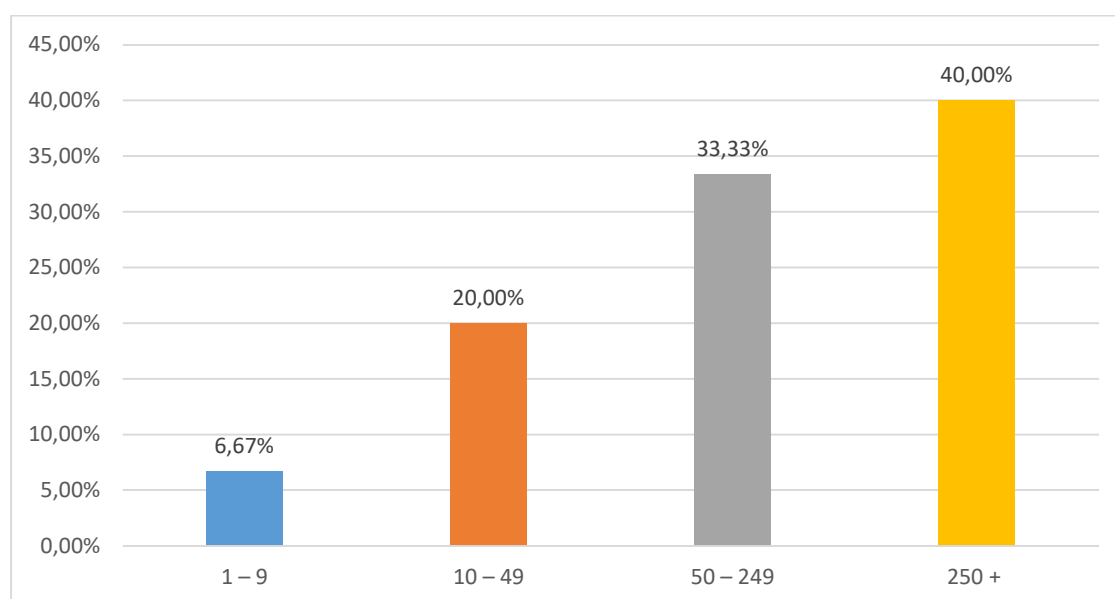
**Γράφημα 2: Σύνδεση συμμετεχόντων στην έρευνά μας με την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.**

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, το 40% του δείγματός μας είναι κάτοχοι είτε μεταπτυχιακού είτε διδακτορικού στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και πρόκειται στην ουσία για άτομα τα οποία εργάζονται στις εταιρίες τους από 1-10 έτη, ενώ ακολουθεί ένα 30% του δείγματος, το οποίο έχει εμπειρία στην εφαρμογή των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και έπεται στη συνέχεια ένα 23,33% το οποίο έχει εκπαιδευτεί πάνω στο ζήτημα αυτό.

Τέλος, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε με την ερώτηση του πόσα άτομα εργάζονται στην επιχείρησή σας περίπου, έτσι ώστε να έχουμε μια εικόνα για το μέγεθος των επιχειρήσεων, στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας.

Από το ακόλουθο γράφημα είναι σαφές, ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας εργάζονται σε μεγάλες εταιρίες (ποσοστό 40%), οι οποίες απασχολούν άνω των 250 ατόμων, ενώ ακολουθούν με 33,33% οι συμμετέχοντες που εργάζονται σε μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν 50 – 249 εργαζομένους.

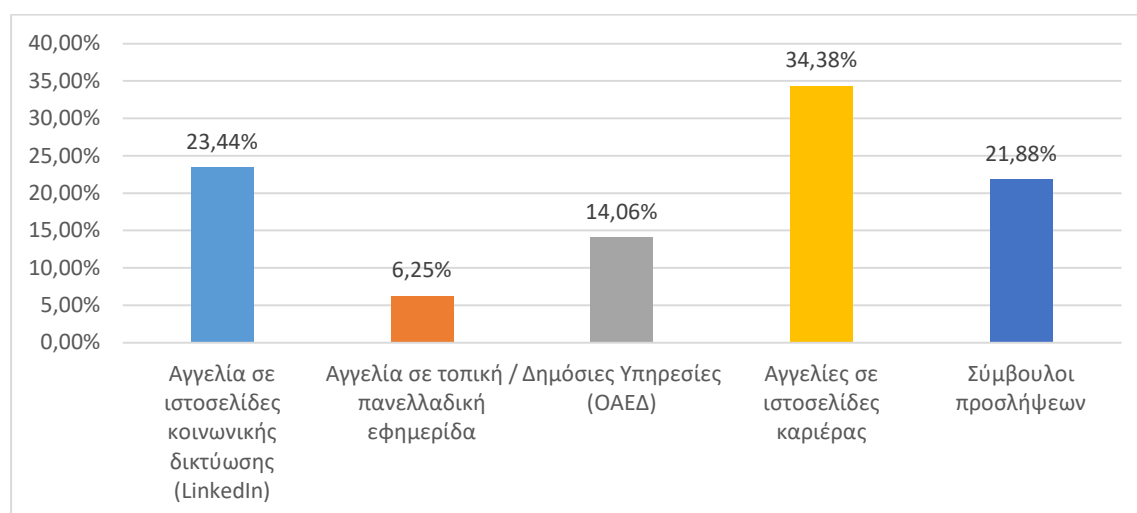
Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς οι απόψεις και οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνά μας θα αποτελούν μια σαφή ένδειξη του τι πολιτικές εφαρμόζουν οι μεγάλες εταιρίες τροφίμων στην Ελλάδα σήμερα σχετικά με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.



**Γράφημα 3: Αριθμός ατόμων, που εργάζονται στις εταιρίες των συμμετεχόντων στην έρευνά μας.**

## 4.2 Ανάλυση διάστασης προσέλκυσης – επιλογής

Στο δεύτερο μέρος της ανάλυσής μας θα γίνει αναφορά στην ανάλυση της διάστασης προσέλκυσης – επιλογής, όπου η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνά μας ήταν ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης, που υιοθετούνται από την επιχείρηση.



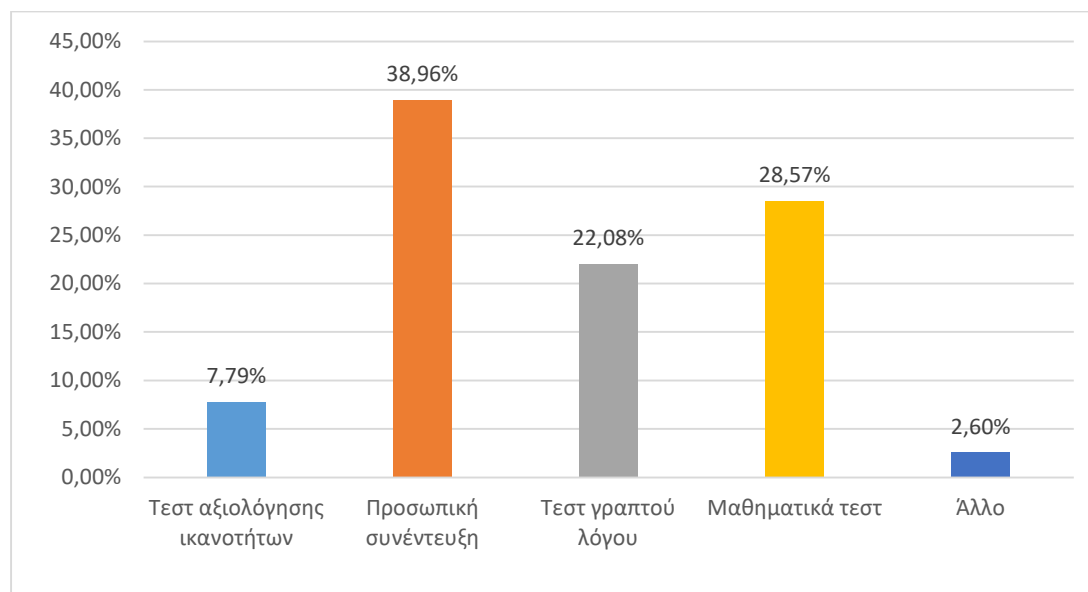
**Γράφημα 4: Μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού**

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται ξεκάθαρα από το ακόλουθο γράφημα, οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης που εφαρμόζουν σήμερα οι εταιρίες τροφίμων είναι κατά κύριο λόγο η τοποθέτηση αγγελιών σε ιστοσελίδες καριέρας, καθώς και στην δική τους ιστοσελίδα σε ποσοστό 34,38%, ενώ ακολουθούν οι αγγελίες σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn) σε ποσοστό 23,44% και έπεται στη συνέχεια η ανάθεση του ζητήματος των προσλήψεων από τις εταιρίες τροφίμων σε εξωτερικούς συμβούλους προσλήψεων σε ποσοστό 21,88%.

Τα παραπάνω στην πράξη δείχνουν μια στροφή των μεθόδων προσλήψεων προσωπικού από τις παραδοσιακές μεθόδους (αγγελίες, ΟΑΕΔ) σε νέες μεθόδους, οι

οποίες βασίζονται στην τεχνολογία και στην δικτύωση των αναζητούντων εργασία, μια τάση η οποία αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα έτη.

Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας απαντήσουν ποιες μέθοδοι επιλογής προσωπικού υιοθετούνται από τις εταιρίες στις οποίες εργάζονται σήμερα, τα αποτελέσματα της οποίας απεικονίζονται στο ακόλουθο γράφημα:



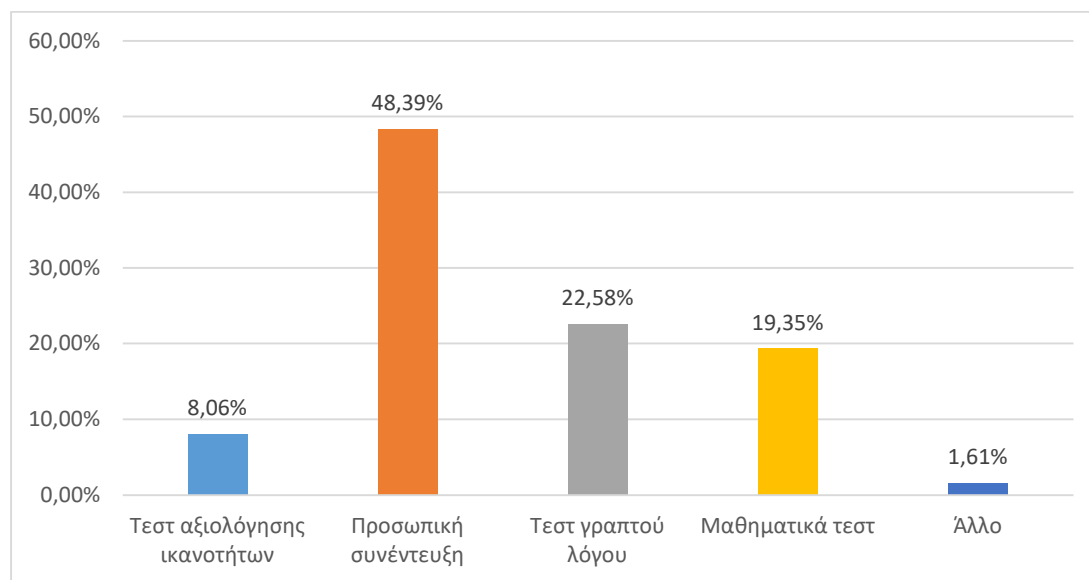
**Γράφημα 5: Μέθοδοι επιλογής προσωπικού**

Πιο συγκεκριμένα, από το παραπάνω γράφημα είναι σαφές, ότι οι κυριότερες μέθοδοι που εφαρμόζονται για την επιλογή προσωπικού είναι η προσωπική συνέντευξη σε ποσοστό 38,96%, ενώ ακολουθεί το μαθηματικό τεστ σε ποσοστό 28,57% και έπεται το τεστ γραπτού λόγου σε ποσοστό 22,08%.

Ουσιαστικά, μέσω των παραπάνω μεθόδων οι εταιρίες τροφίμων προσπαθούν να εξετάσουν σε μεγάλο βαθμό κατά πόσον οι υποψήφιοι έχουν τις ικανότητες εκείνες, έτσι ώστε να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στα καθήκοντα, που θα τους ανατεθούν εάν προσληφθούν.

Για αυτό το λόγο η πλειονότητα των εταιριών δεν περιορίζεται μόνο στην προσωπική συνέντευξη αλλά εντάσσει στη διαδικασία επιλογής και τις άλλες δύο μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Όσον αφορά τη βαρύτητα που δίνεται από τις εταιρίες τροφίμων στις παραπάνω μεθόδους επιλογής προσωπικού, το ακόλουθο γράφημα δείχνει με σαφήνεια, ότι στην πρώτη θέση από πλευράς βαρύτητας είναι η προσωπική συνέντευξη, ενώ ακολουθούν στη συνέχεια τα τεστ γραπτού λόγου και τα μαθηματικά τεστ, κάτι ανάλογο δηλαδή με τα όσα παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο γράφημα.



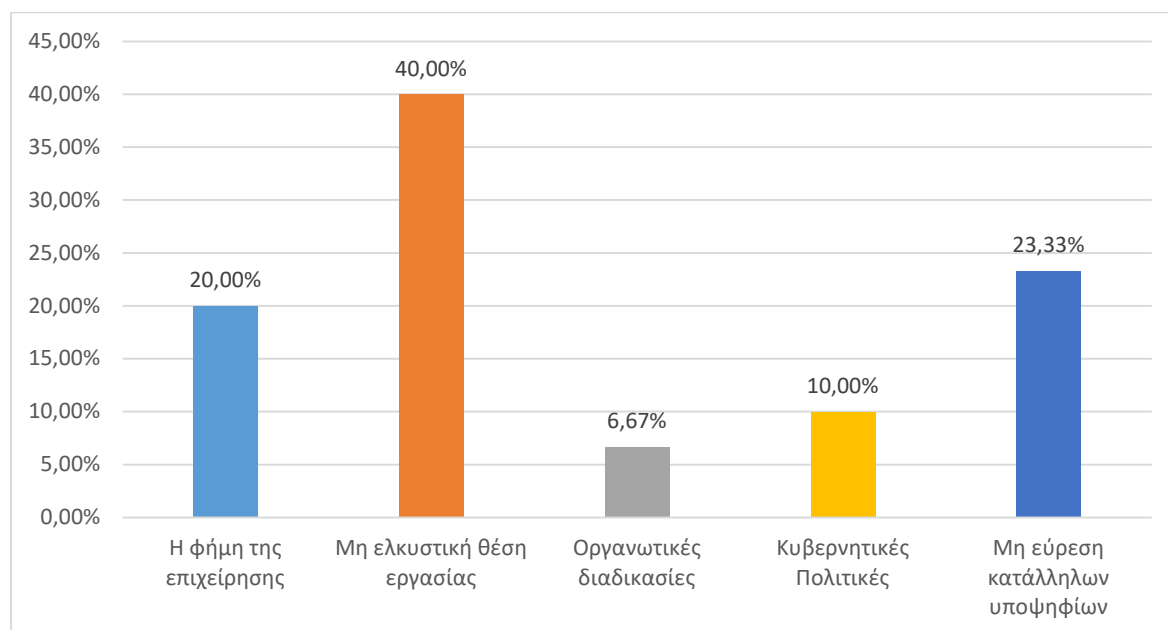
**Γράφημα 6: Βαρύτητα μεθόδων επιλογής προσωπικού**

Τέλος, το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου ολοκληρώθηκε με την ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνά μας σχετικά με το τη σημαντικότερο αντιμετωπίζει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, το βασικότερο εμπόδιο που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες τροφίμων σήμερα κατά την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι οι μη ελκυστικές θέσεις εργασίας που πιθανόν προσφέρονται στους αναζητούντες εργασίας.

Στη συνέχεια ακολουθεί η μη εύρεση κατάλληλων υποψηφίων, γεγονός το οποίο οφείλεται στο έλλειμμα έμπειρων στελεχών σήμερα, κάτι το οποίο οφείλεται στην οικονομική κρίση και στο γεγονός, ότι πολλά στελέχη επιχειρήσεων έχουν μετοικήσει στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια.

Τέλος, έπονται στη συνέχεια παράγοντες εμποδίων, η φήμη της επιχείρησης, όπως επίσης και οι κυβερνητικές πολιτικές (π.χ επίπεδο κατώτατου μισθού κλπ) και τέλος οι οργανωτικές διαδικασίες των εταιριών τροφίμων.

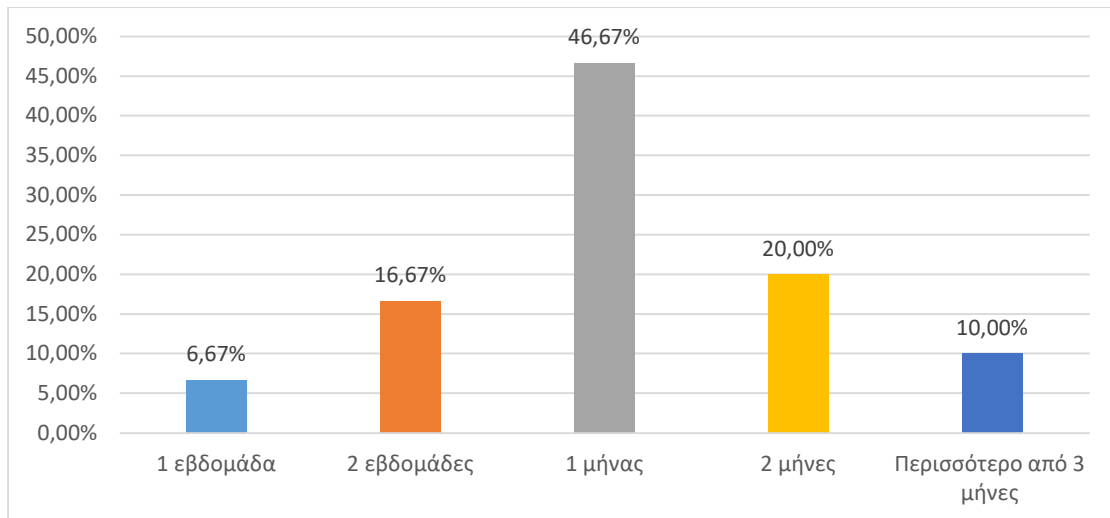


**Γράφημα 7: Εμπόδια προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού**

### 4.3 Ανάλυση διάστασης αποδοτικότητας προσέλκυσης και επιλογής

Ένα βασικό ερώτημα σχετικά με την διαδικασία προσέλκυσης είναι το διάστημα που απαιτείται για να πραγματοποιηθεί μια προσέλκυση προσωπικού. Ειδικότερα, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα το 46,67% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι το διάστημα που απαιτείται για την προσέλκυση προσωπικού είναι κατά μέσο όρο 1 μήνας, ακολουθούμενο από ένα 20% το οποίο δήλωσε 2 μήνες και ένα 16,67% το οποίο δήλωσε 2 εβδομάδες.

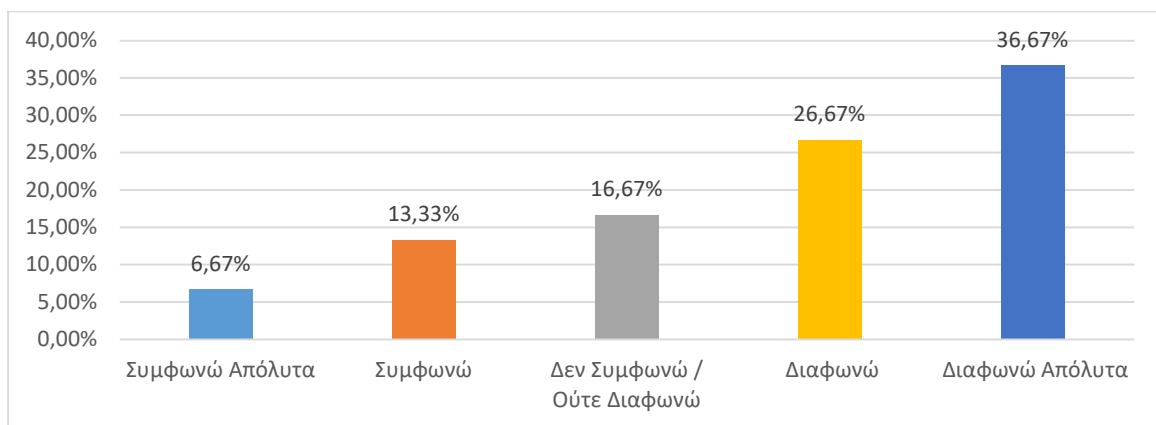




**Γράφημα 8: Χρονικό διάστημα που απαιτείται για την προσέλκυση προσωπικού**

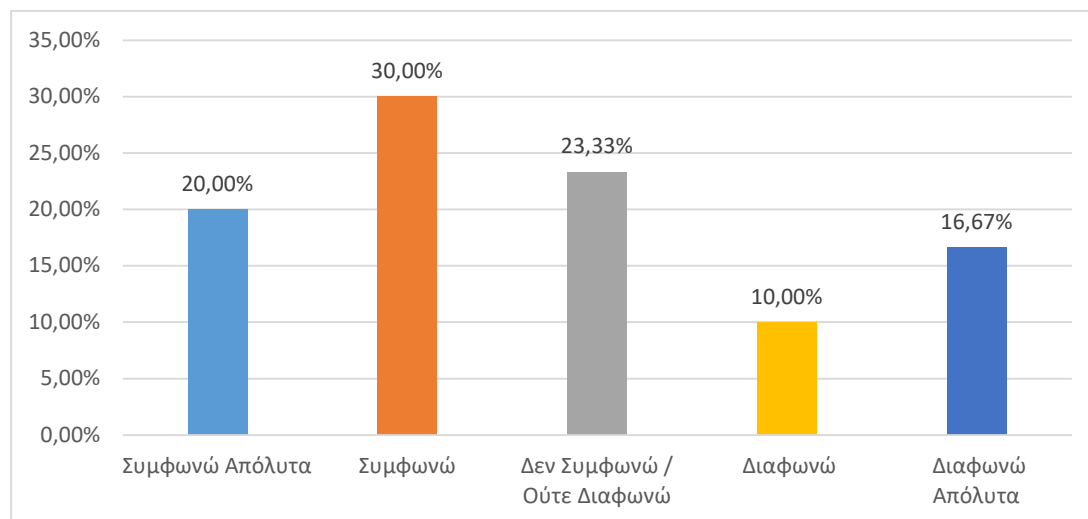
Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας ερωτήθηκαν κατά πόσον ο ρυθμός αντικατάστασης του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης είναι τέτοιος που επηρεάζεται η λειτουργία της.

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα η πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνά μας διαφωνεί απόλυτα (σε ποσοστό 36,67% ενώ αν προστεθεί και το ποσοστό των ερωτηθέντων που διαφωνούν με την άποψη αυτή το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 63,33%) με τη συγκεκριμένη στοιχείο ιδιαίτερα θετικό, καθώς δείχνει ότι η πλειονότητα των εταιριών τροφίμων δεν προχωράει σε σημαντικές αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό της χρόνο με το χρόνο, συνέπεια των οποίων είναι η ύπαρξη σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος και ο μη επηρεασμός της λειτουργίας της επιχείρησης.



**Γράφημα 9: Κατά πόσον ο ρυθμός αντικατάστασης προσωπικού επηρεάζει τη λειτουργία των εταιριών.**

Εν συνεχεία, οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας ερωτήθηκαν κατά πόσον το όφελος της προσέλκυσης και επιλογής δικαιολογεί τους πόρους σε χρόνο και προϋπολογισμό που απαιτούν, έτσι ώστε να δούμε κατά πόσον είναι ωφέλιμες για τις εταιρίες αυτές οι διαδικασίες ή αντιθέτως δημιουργούν σημαντικό κόστος.



**Γράφημα 10: Κατά πόσον το όφελος της επιλογής και προσέλκυσης δικαιολογεί τους πόρους σε χρόνο και προϋπολογισμό.**

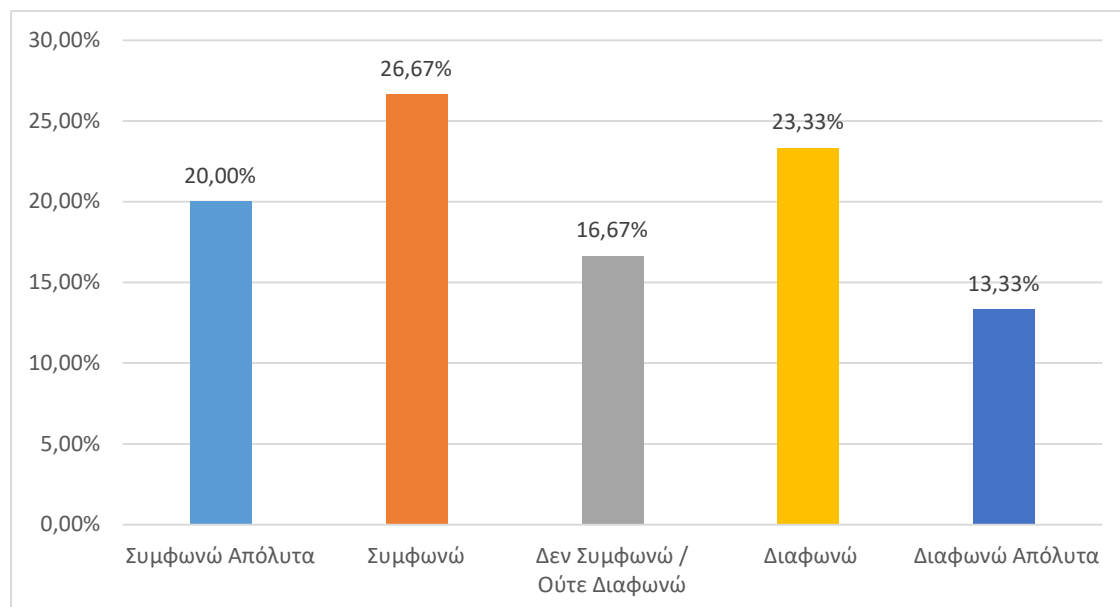
Ειδικότερα, από το παραπάνω γράφημα είναι σαφές, ότι το 30% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ εάν στο ποσοστό αυτό προστεθεί και το 20% το οποίο δηλώνει ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι ένας στους δύο συμμετέχοντες στην έρευνά μας θεωρεί ότι το όφελος από την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού δικαιολογεί τους πόρους που δαπανώνται για τους σκοπούς αυτούς τόσο σε χρόνο όσο και σε χρήμα.

Τελειώνοντας το μέρος αυτό του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας η άποψη τους αναφορικά με το κατά πόσον θεωρούν ότι η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι αποδοτικότερη όταν εκτελείται από ειδικευμένη επιχείρηση, δηλαδή από μια εξωτερική επιχείρηση.

Από το παρακάτω γράφημα είναι σαφές, ότι υπάρχει διχογνωμία απόψεων μεταξύ των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη ερώτηση, καθώς το 26,67% των ερωτηθέντων δήλωσε

ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ αντίθετα το 23,33% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Το γεγονός αυτό σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στις διαφορετικές πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που υιοθετούνται από κάθε μία εταιρία τροφίμων, στις οποίες εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας.



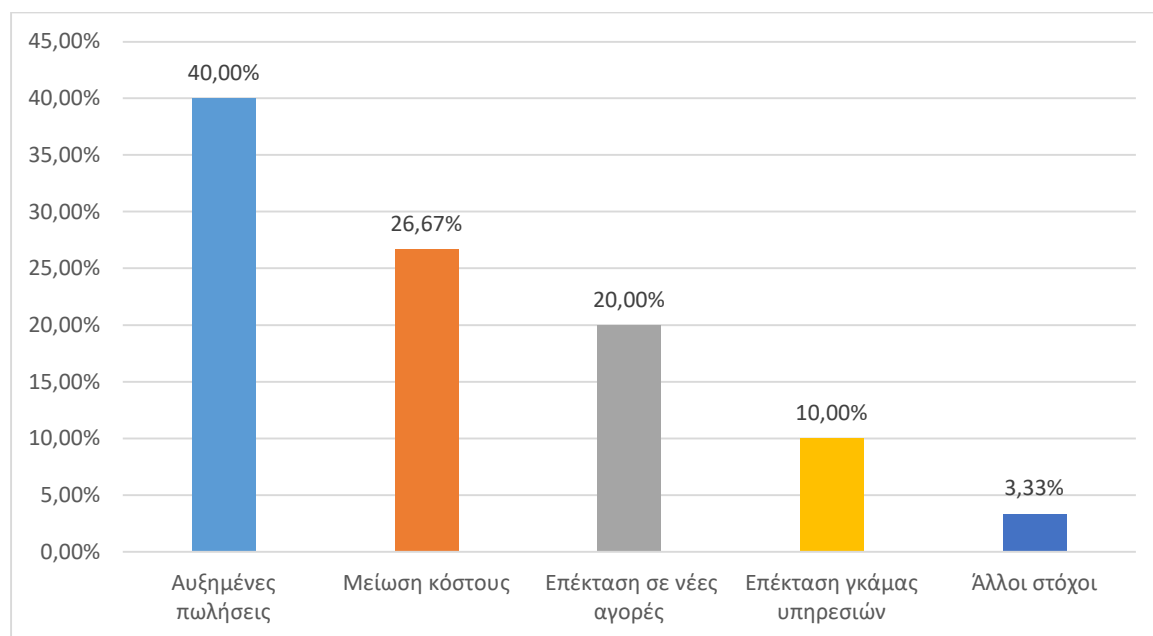
**Γράφημα 11: Κατά πόσον η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι αποδοτικότερη όταν εκτελείται από ειδικευμένη επιχείρηση**

#### 4.4 Ανάλυση διάστασης σκοπού επιχείρησης και εργατικό δυναμικό

Η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στη τρίτη διάσταση της παρούσας εργασίας ήταν η διαπίστωση του βασικού στόχου των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται για τη φετινή χρονιά, έτσι ώστε να υπάρξει μια σαφής κατανόηση του τι επιζητούν οι εταιρίες αυτές μέσω των προσλήψεων τους για τη φετινή χρονιά.

Πιο συγκεκριμένα, παρατηρώντας το ακόλουθο γράφημα είναι σαφές, ότι η πλειονότητα των εταιριών που εργάζονται σήμερα οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας έχουν θέσει σαν πρωταρχικό τους στόχο για το 2019 την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αύξηση των επιπέδων των πωλήσεών τους, ενώ ακολουθεί με ποσοστό 26,67% η μείωση του κόστους και έπειτα με ποσοστό 20% η επέκτασή τους σε νέες αγορές.

Ουσιαστικά, οι εταιρίες τροφίμων κατανοώντας τις προοπτικές ανάκαμψης της ελληνικής οικονομίας που φαίνεται να διαγράφονται το 2019 έχουν θέσει σαν πρώτο στόχο τους την αύξηση των πωλήσεών τους, έτσι ώστε συνολικά να βελτιώσουν την κερδοφορία τους.



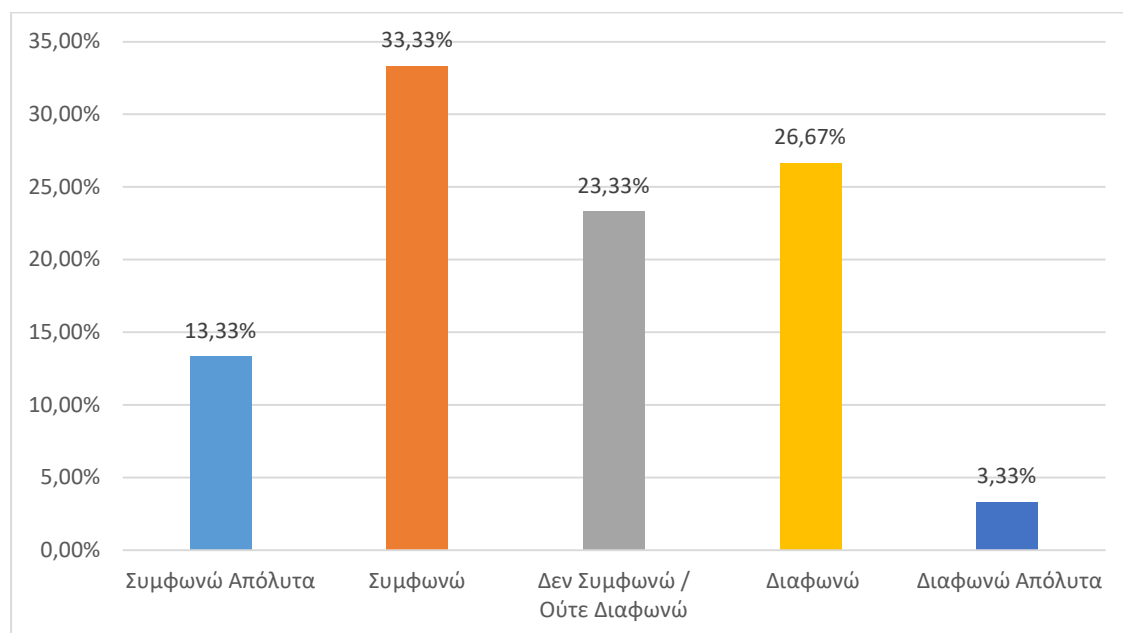
**Γράφημα 12: Βασικός στόχος εταιριών εξεταζόμενου δείγματος για το 2019**

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας εκφράσουν τη γνώμη τους σχετικά με το κατά πόσον οι εργαζόμενοι στις εταιρίες που βρίσκονται θεωρούν ότι είναι ικανοί, έτσι ώστε να επιτύχει η εταιρία τους στόχους που έχει θέσει.

Ειδικότερα, το 33,33% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ότι δηλαδή οι εργαζόμενοι στις εταιρίες τους στην πλειονότητα τους είναι οι πλέον κατάλληλοι για την επίτευξη των στόχων της, εντούτοις όμως υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 26,67%, το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

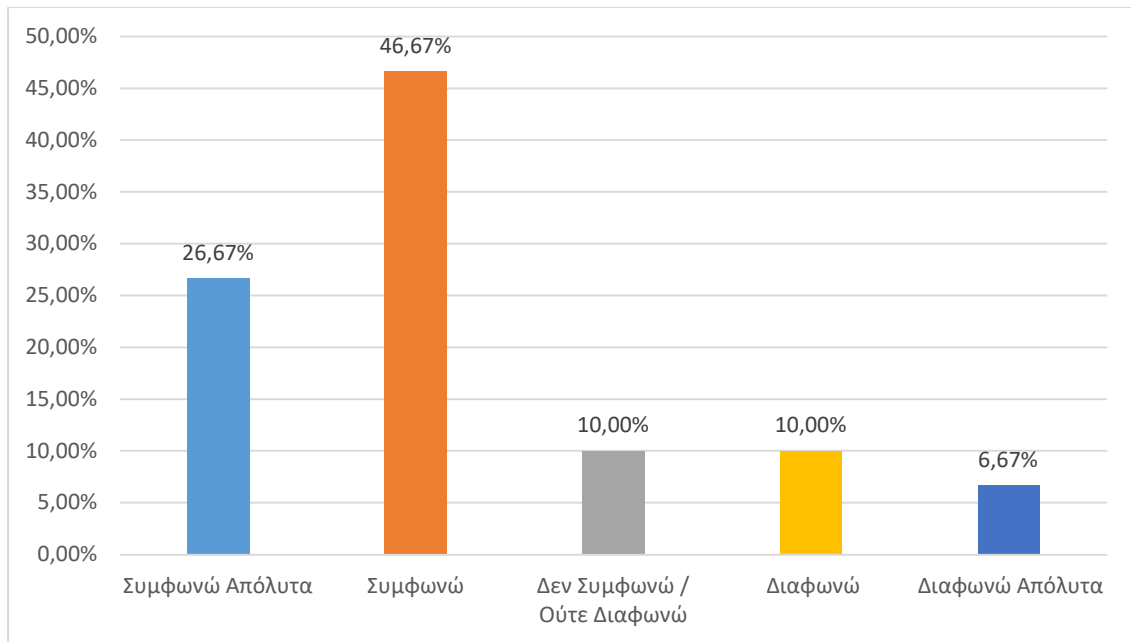
Ακολούθως υπάρχει ένα ποσοστό της τάξεως του 23,33%, το οποίο δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί – ούτε διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη, γεγονός το οποίο μας οδηγεί στην άποψη ότι υπάρχει μια διχογνωμία μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνά μας αναφορικά με το κατά πόσον οι εταιρίες στις οποίες εργάζονται σήμερα έχουν το προσωπικό εκείνο, που θα τους βοηθήσει στην βέλτιστη επίτευξη των στόχων τους.

Στην πράξη, οι διαφορετικές αυτές απόψεις δικαιολογούν σε μεγάλο βαθμό και τις συνεχείς ανάγκες προσλήψεων που υπάρχουν στον κλάδο τροφίμων, καθώς και τις πλέον απαιτητικές διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, που ακολουθούν πολλές από τις εταιρίες αυτές, όπως περιγράφηκε και παραπάνω.



**Γράφημα 13: Κατά πόσον οι εργαζόμενοι των εταιριών είναι κατάλληλοι για την επίτευξη των σκοπών της**

Μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ερώτηση αφορά στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι στις εταιρίες τροφίμων υιοθετούν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησής τους, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται από την επιχείρηση τους.

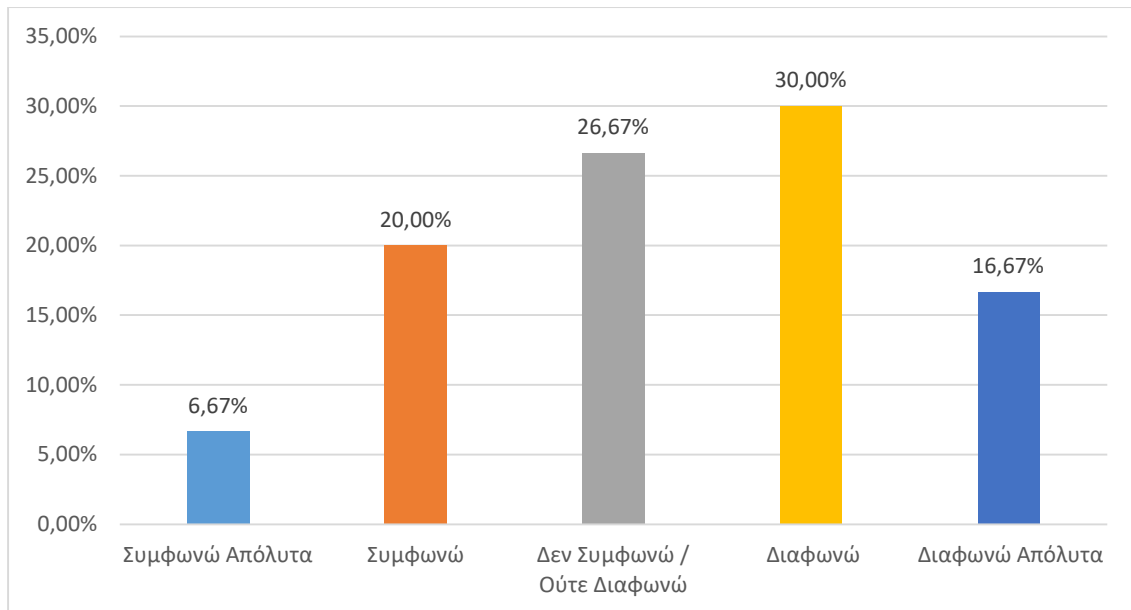


**Γράφημα 14: Κατά πόσον οι εργαζόμενοι υιοθετούν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται**

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικές είναι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας, καθώς το 46,67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα ποσοστό της τάξεως του 26,67%, το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Το γεγονός αυτό στην πράξη υποδηλώνει ότι υπάρχει υψηλή δέσμευση των εργαζομένων στην πλειονότητα των περιπτώσεων με τις εταιρίες στις οποίες εργάζονται με συνέπεια να εργάζονται αντίστοιχα παραγωγικά για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας, ενώ το στοιχείο αυτό αποτελεί σημαντική επιτυχία των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων των εταιριών, καθώς η εκπαίδευση που έχει παράσχει στους εργαζομένους έχει αποδώσει καρπούς, καθώς έχουν καταφέρει να μεταδώσουν την αξία και την κουλτούρα των εταιριών τους στους εργαζομένους τους.

Εν συνεχεία, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας απαντήσουν στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι στις εταιρίες που εργάζονται παρακινούνται ικανοποιητικά προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί, γεγονός το οποίο αποτελεί βασικό κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σήμερα, καθώς οι εργαζόμενοι που παρακινούνται είναι περισσότερο ευτυχισμένοι από αυτούς που δεν έχουν κίνητρα στην εργασία τους.

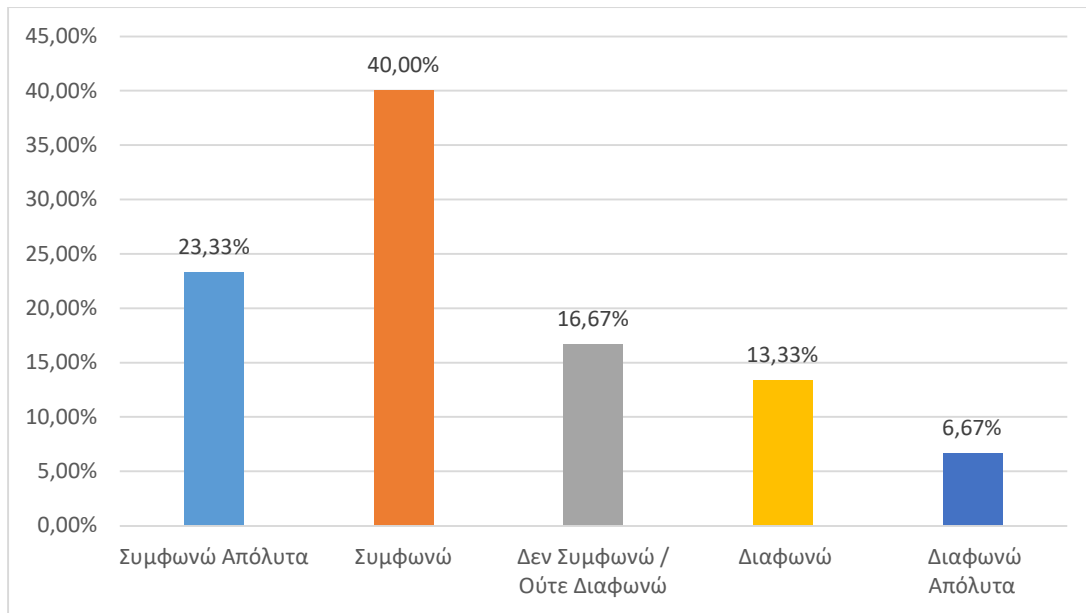


**Γράφημα15: Κατά πόσον οι εργαζόμενοι των εταιριών παρακινούνται ικανοποιητικά προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.**

Από το παραπάνω γράφημα είναι φανερό, ότι το 30% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη, ακολουθούμενο από ένα 26,67% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, οι οποίοι δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν – ούτε διαφωνούν με την άποψη αυτή, ενώ ακολούθησε ένα 20% το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή.

Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς δείχνει ότι οι εταιρίες τροφίμων πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση σήμερα στο πεδίο της παροχής κινήτρων προς τους εργαζομένους τους (είτε αυτά είναι χρηματικά είτε μη), έτσι ώστε να εργαστούν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει οι εταιρίες στις οποίες εργάζονται.

Τέλος, η τελευταία ερώτηση του μέρους αυτού του ερωτηματολογίου αφορούσε στο κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας σχετικά με το κατά πόσον η επίδραση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής στους σκοπούς της επιχείρησης είναι υψηλή.



**Γράφημα 16: Κατά πόσον η επίδραση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής στους σκοπούς της επιχείρησης είναι υψηλή.**

Ιδιαίτερα ενθαρρυντικές είναι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας, καθώς το 40% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα ποσοστό της τάξεως του 23,33%, το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

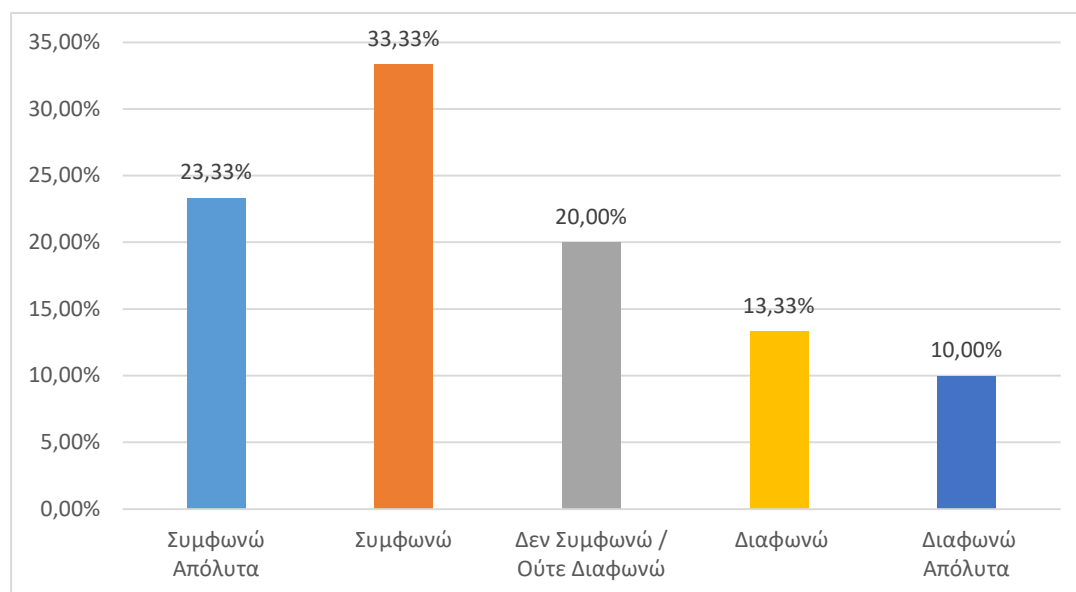
Το γεγονός αυτό δείχνει ότι υπάρχει σημαντική συμφωνία του μεγαλύτερου τμήματος των συμμετεχόντων στην έρευνά μας με το ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής είναι καθοριστικής σημασίας για την επίτευξη των σκοπών των εταιριών, συνεπώς φαίνεται ότι οι εταιρίες τροφίμων βασίζουν σημαντικό κομμάτι της επίτευξης των στόχων τους στην αποτελεσματική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

#### 4.5 Ανάλυση διάστασης θέσης εργασίας και εργατικού δυναμικού

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ερώτηση, που τέθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνά μας σχετικά με το κατά πόσον οι θέσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι



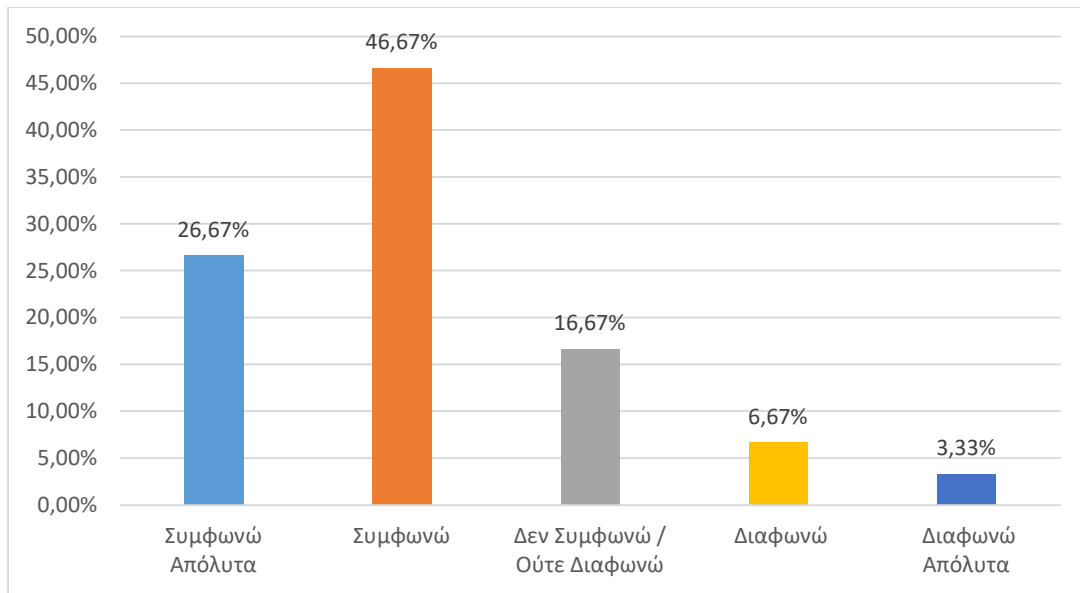
επακριβώς καθορισμένα, κάτι το οποίο αποτελεί μια βασική αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας.



**Γράφημα 17: Κατά πόσον οι θέσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι επακριβώς καθορισμένα**

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, το 33,33% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα ποσοστό της τάξεως του 23,33%, το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό, καθώς αποτελεί μια ένδειξη ότι οι εταιρίες τροφίμων έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους, με συνέπεια οι θέσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων να είναι σε μεγάλο βαθμό προσδιορισμένα, κάτι το οποίο βοηθάει στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση του έργου τους.

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας να μας απαντήσουν στο κατά πόσον οι εργαζόμενοι ταιριάζουν επακριβώς με τη θέση εργασίας που τους έχει ανατεθεί.

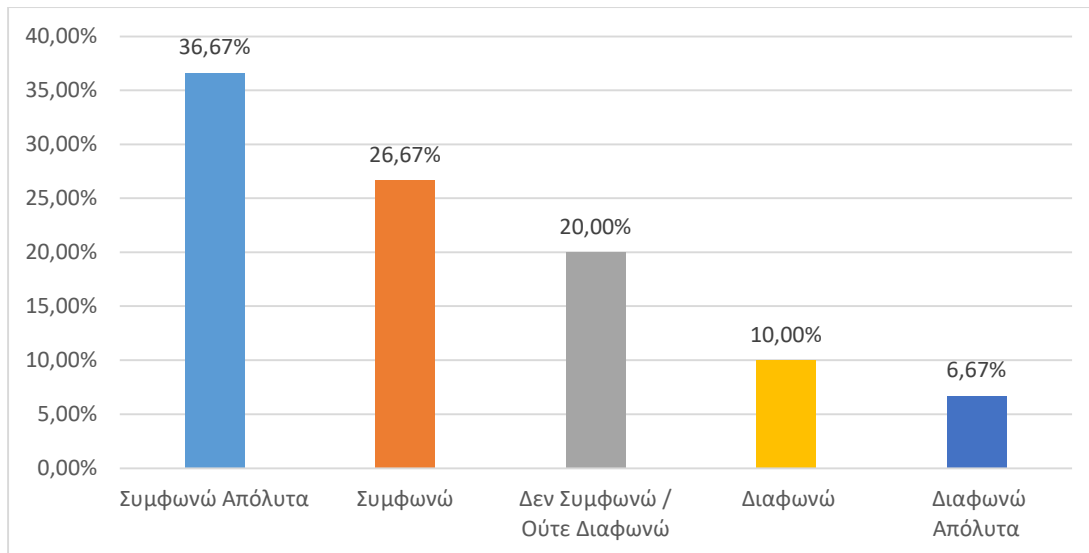


**Γράφημα 18: Κατά πόσον οι εργαζόμενοι ταιριάζουν με τη θέση εργασίας που τους έχει ανατεθεί.**

Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, το 46,67% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα ποσοστό της τάξεως του 26,67%, το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό, καθώς αποτελεί μια ένδειξη ότι οι εταιρίες τροφίμων έχουν αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων τους, με συνέπεια να πραγματοποιείται σωστή επιλογή των εργαζομένων ανάλογα με τις θέσεις εργασίας που καλούνται να καλύψουν.

Το γεγονός αυτό από τη μία ωφελεί σημαντικά τις εταιρίες, καθώς μεγιστοποιείται η αποδοτικότητα των εργαζομένων, αφού ταιριάζουν με τους ρόλους που αναλαμβάνουν και από την άλλη πλευρά μειώνεται σημαντικά η πιθανότητα αποχώρησής τους από την εργασία, γεγονός το οποίο συνιστά σημαντικό κόστος για τις εταιρίες, καθώς θα πρέπει να κληθούν στις περιπτώσεις αυτές να αντικαταστήσουν τους εργαζομένους που αποχωρούν με άλλους νέους.

Ιδιαίτερα σημαντικά είναι επίσης τα ευρήματα αναφορικά με το κατά πόσον οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης, κάτι το οποίο τέθηκε προς συζήτηση στους συμμετέχοντες στην έρευνά μας.



**Γράφημα 19: Κατά πόσον οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα την επίτευξη των σκοπών της εταιρίας.**

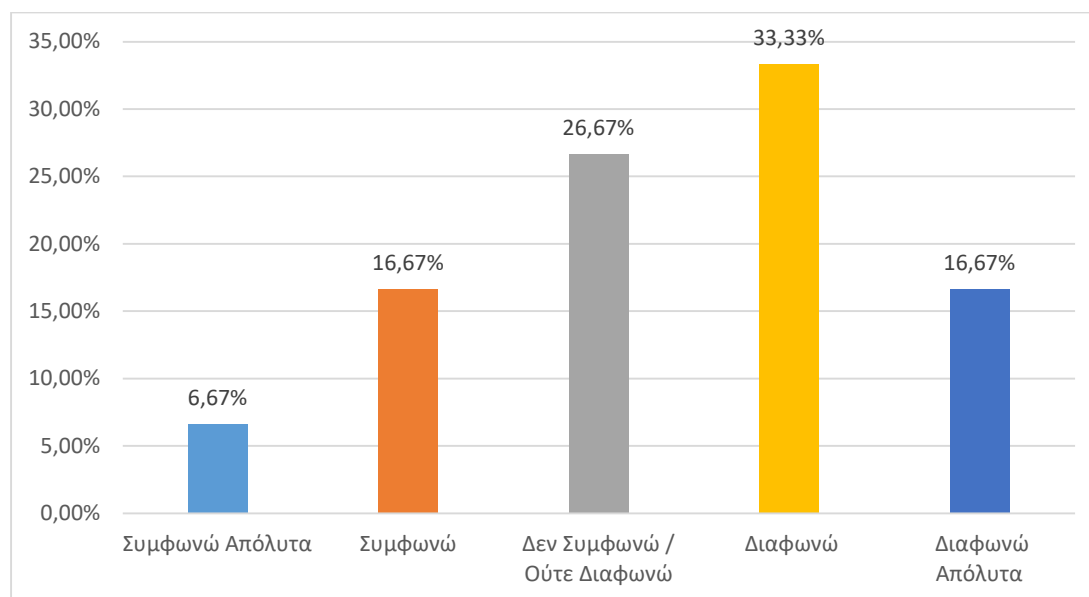
Ειδικότερα, από το παραπάνω γράφημα είναι φανερό, ότι το 36,67% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 26,67% το οποίο δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο δείχνει ότι τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων στις εξεταζόμενες εταιρίες τροφίμων στην πλειονότητά τους σχεδιάζουν τις θέσεις εργασίας που προκύπτουν με βάση το κατά πόσον είναι δυνατή η επίτευξη των στόχων της εταιρίας τους.

Αυτό έχει σαν συνέπεια, οι εργαζόμενοι που επιλέγονται να είναι οι πλέον κατάλληλοι για να συμβάλλουν στη συνολική επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η κάθε εταιρία σήμερα.

Εν συνεχεία, η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου μας αφορά στο κατά πόσον οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα τον υποψήφιο που θέλει να προσλάβει η επιχείρηση και όχι σύμφωνα με τα καθήκοντα της θέσης.

Ειδικότερα, όπως φαίνεται ξεκάθαρα από το ακόλουθο γράφημα, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων στην έρευνά μας σε ποσοστό 33,33% δήλωσε ότι διαφωνεί με την πρόταση αυτή και ότι δηλαδή οι θέσεις εργασίας που προκηρύσσουν οι εταιρίες στις οποίες εργάζονται σχεδιάζονται πρωταρχικά με βάση τα καθήκοντα της θέσης και όχι με βάση τον υποψήφιο που επιθυμεί να προσλάβει η επιχείρηση.

Αντίστοιχα, ακολουθεί ένα 26,67% των ερωτηθέντων, οι οποίοι ανέφεραν ότι ούτε συμφωνούν – ούτε διαφωνούν με τη συγκεκριμένη εξέλιξη, ενώ στη συνέχεια υπάρχει ένα 16,67% το οποίο συμφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη και αντίστοιχα ένα 16,67% το οποίο διαφωνεί με την άποψη αυτή.



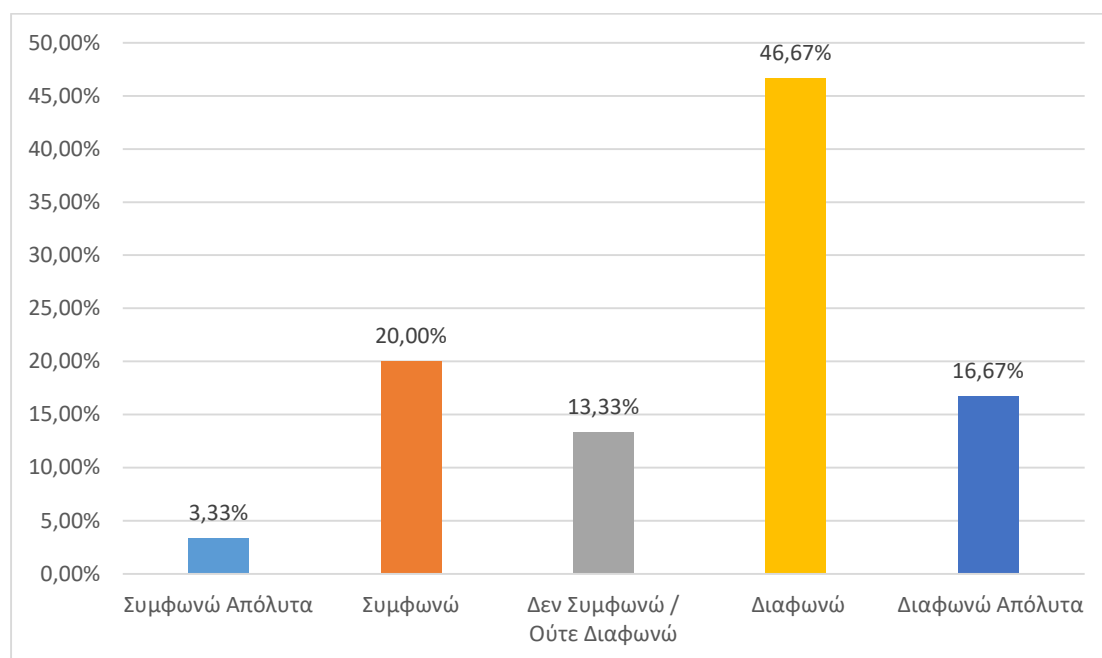
**Γράφημα 20: Κατά πόσον οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα τον υποψήφιο που θέλει να προσλάβει η επιχείρηση και όχι σύμφωνα με τα καθήκοντα της θέσης**

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνά μας, να μας απαντήσουν στο κατά πόσον συμφωνούν ή διαφωνούν με την άποψη, ότι η ενεργός συμμετοχή των managerτων επιμέρους τμημάτων στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής θα συμβάλει στην αποτελεσματική μείωση των αστοχιών στην τελική επιλογή των εργαζομένων.

Ειδικότερα, από το ακόλουθο γράφημα είναι φανερό, ότι το 46,67% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο από ένα 16,67% το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή, γεγονός το οποίο δείχνει ότι η ενεργός συμμετοχή των managers του τμήματος, που επιθυμεί να προσλάβει επιπλέον προσωπικό σε κάθε στάδιο στη διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης θα συμβάλει στην μείωση των αστοχιών στην τελική επιλογή.

Αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μεγάλο βαθμό ως αναμενόμενο, καθώς οι managerstων τμημάτων που προκύπτουν οι κενές θέσεις εργασίας γνωρίζουν καλύτερα το αντικείμενο αυτό σε σχέση με τους εργαζόμενους στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας.

Κατά συνέπεια, η ενεργή συμμετοχή τους σε συνδυασμό με τη συνεργασία τους με τους εργαζομένους στο τμήμα ανθρώπινων πόρων από την αρχή της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αναμένεται σε μεγάλο βαθμό να οδηγήσει στη ραγδαία μείωση του κινδύνου μη ορθής επιλογής του εργαζομένου για πρόσληψη, τόσο ως προς τις δυνατότητές του για τη θέση αυτή, όσο και όσον αφορά την πιθανότητα αποχώρησής του από τη θέση σε μικρό χρονικό διάστημα μετά την πρόσληψή του.

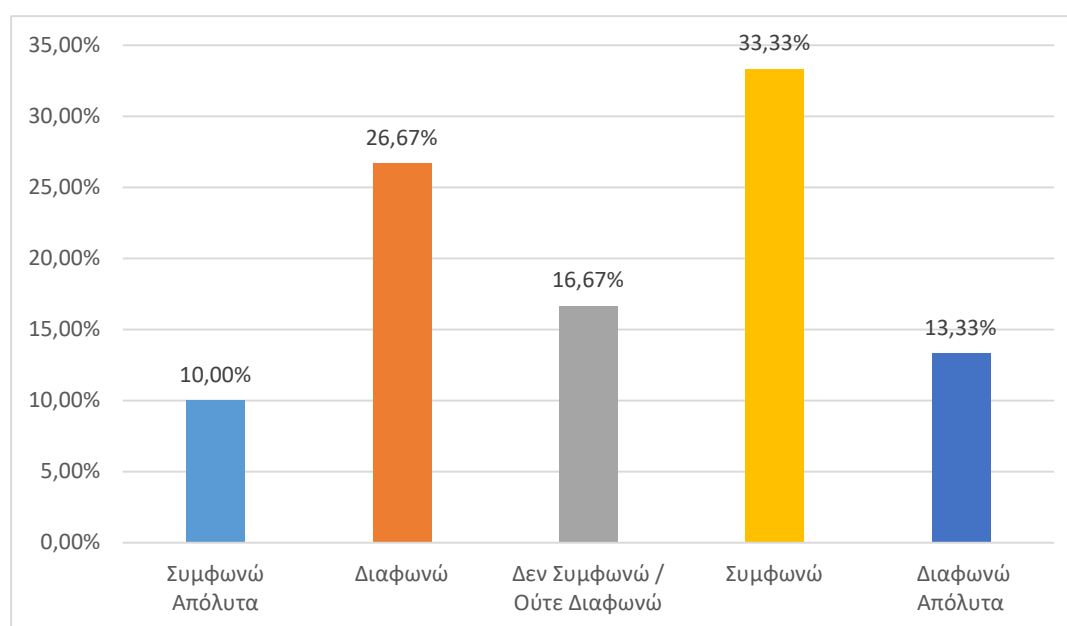


**Γράφημα 21: Κατά πόσον η ενεργός συμμετοχή των managers του τμήματος, που επιθυμεί να προσλάβει επιπλέον προσωπικό σε κάθε στάδιο στη διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης θα συμβάλει στην μείωση των αστοχιών στην τελική επιλογή;**

Τέλος, η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορά στο κατά πόσον οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας στις εταιρίες τροφίμων, θεωρούν ότι οι εσωτερικές μορφές προσέλκυσης είναι προτιμότερες από τις εξωτερικές μορφές προσέλκυσης εργαζομένων

Από το ακόλουθο γράφημα, είναι φανερό ότι οι γνώμες είναι διχασμένες μεταξύ των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, καθώς το 33,33% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ακολουθούμενο όμως από ένα 26,67% των συμμετεχόντων στην έρευνά μας, το οποίο δήλωσε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Εάν πάντως θέλουμε να εξάγουμε ένα συμπέρασμα από την ερώτηση αυτή, είναι ότι σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων στην έρευνά μας είναι προτιμότερο να στρέφεται η εταιρία τους πρώτα στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους της για μια νέα θέση εργασίας, παρά να απευθύνεται στην εξωτερική αγορά εργασίας, έτσι ώστε να δίνονται κίνητρα στους ήδη υφιστάμενους εργαζομένους (συν ότι το κόστος είναι πολύ μικρότερο) και να μην νιώθουν σε καμία περίπτωση, ότι βρίσκονται στο περιθώριο σε ένα πιθανό άνοιγμα θέσης εργασίας.



**Γράφημα 23: Κατά πόσον οι εσωτερικές μορφές προσέλκυσης είναι προτιμότερες από τις εξωτερικές μορφές προσέλκυσης εργαζομένων**

## Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκαν οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα από την ελληνική βιομηχανία, στοχεύοντας στο να συντελεστεί διερεύνηση των κυριότερων μεθόδων επιλογής και προσέλκυσης ανθρωπίνων πόρων σήμερα.

Από τα όσα αναλύθηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας είναι φανερό η ανάγκη για εφαρμογή μιας επιχειρηματικής στρατηγικής με έντονη τη συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών σε όλη τη διαδικασία στελέχωσης, δηλαδή στη σύνταξη των περιγραφών θέσεων εργασίας, στον καθορισμό των κριτηρίων επιλογής και στη συμμετοχή στην ομάδα προσλήψεων είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση της πρόσληψης και επιλογής με τέτοιο τρόπο, που να ικανοποιούνται οι ανάγκες των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω είναι φανερό, ότι η πρόσληψη ταλαντούχων και εξειδικευμένων εργαζομένων έχει σαν αποτέλεσμα την ταχεία επίτευξη των στόχων της εταιρείας, ενώ όταν αναφερόμαστε σε μια βιομηχανική επιχείρηση η επιλογή κατάλληλου τεχνικού προσωπικού θα έχει σαν συνέπεια τη μείωση των βιομηχανικών ατυχημάτων, γεγονός ιδιαίτερα σημαντικό για την ομαλή λειτουργία μιας εταιρείας

Ειδικότερα, από την ανάλυση των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε στελέχη τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού εταιριών τροφίμων, μπορεί να εξαχθεί σαν βασικό συμπέρασμα, ότι υπάρχει μια στροφή των μεθόδων προσλήψεων προσωπικού από τις

παραδοσιακές μεθόδους (αγγελίες, ΟΑΕΔ) σε νέες μεθόδους, οι οποίες βασίζονται στην τεχνολογία και στην δικτύωση των αναζητούντων εργασία, μια τάση η οποία αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά τα επόμενα έτη.

Αντίστοιχα, όσον αφορά την διαδικασία για την επιλογή προσωπικού, οι κυριότερες μέθοδοι που εφαρμόζονται για την επιλογή προσωπικού είναι η προσωπική συνέντευξη, ενώ ακολουθεί το μαθηματικό τεστ και έπεται το τεστ γραπτού λόγου, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς μέσω όλων αυτών των μεθόδων οι εταιρίες τροφίμων προσπαθούν να επιλέξουν τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το ρίσκο και τους πιθανούς κινδύνους μη ορθής επιλογής τους.

Όσον αφορά τα βασικά εμπόδια τα οποία φαίνεται να αντιμετωπίζουν σήμερα οι εταιρίες τροφίμων στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι οι μη ελκυστικές θέσεις εργασίας που πιθανόν προσφέρονται στους αναζητούντες εργασία, ενώ έπεται στη συνέχεια η μη εύρεση κατάλληλων υποψηφίων, γεγονός το οποίο οφείλεται στο έλλειμμα έμπειρων στελεχών σήμερα, κάτι το οποίο οφείλεται στην οικονομική κρίση και στο γεγονός, ότι πολλά στελέχη επιχειρήσεων έχουν μετοικήσει στο εξωτερικό τα τελευταία χρόνια.

Επιπλέον, ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο που διαφάνηκε από την παρούσα ανάλυσή μας ήταν η ύπαρξη οργανωμένων τμημάτων ανθρωπίνων πόρων στην πλειονότητα των εταιριών τροφίμων, στοιχείο το οποίο φαίνεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στην πλειονότητα τους γνωρίζουν επακριβώς τα καθήκοντα της θέσης τους, οι νέες θέσεις εργασίας προκηρύσσονται με βάση τα καθήκοντα τις θέσεις, ενώ οι εργαζόμενοι στην πλειονότητά τους ταιριάζουν απόλυτα με τις θέσεις που έχουν αναλάβει.

Επίσης, το γεγονός ότι στην πλειονότητα των εργαζομένων υπάρχει υψηλή δέσμευση με τις εταιρίες στις οποίες εργάζονται, αποτελεί μια σημαντική επιτυχία των τμημάτων ανθρωπίνων πόρων των εταιριών, καθώς η εκπαίδευση που έχει παράσχει στους εργαζομένους έχει αποδώσει καρπούς, καθώς έχουν καταφέρει να μεταδώσουν την αξία και την κουλτούρα των εταιριών τους στους εργαζομένους τους

Τέλος, όσον αφορά μια πρόταση βελτίωσης για το μέλλον θα ήταν η παροχή περισσότερων κινήτρων στους εργαζομένους, έτσι ώστε οι τελευταίοι να αυξήσουν τα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τους, καθώς επίσης και η προσπάθεια



μείωσης του χρόνου προσέλευσης προσωπικού από τον ένα μήνα σήμερα στις δύο με τρεις εβδομάδες στο μέλλον.

Με την εφαρμογή των παραπάνω προτάσεων είναι κάτι παραπάνω από βέβαιο, ότι οι εταιρίες που θα υιοθετήσουν τέτοιου είδους πρακτικές θα κατορθώσουν σε μεγάλο βαθμό να επιτύχουν τους στόχους τους, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η επιλογή και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων τους, οι οποίοι όντας ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας, τις αμοιβές και τα κίνητρα θα παρακινούνται για να εργαστούν όσο το δυνατόν πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά, παραμένοντας ταυτόχρονα δεσμευμένοι με το όραμα και την κουλτούρα της εταιρίας.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

1. Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις ICON ΕΠΕ, Αθήνα.
2. Μούζα-Λαζαρίδη, Α. (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. Νικολάου Ι. (2004), «Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends.
4. Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
5. Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Α΄ Έκδοση. Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
6. Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

1. Adu-Darkoh, M. (2014), “Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti region”, dissertation, Department of Managerial Science, College of Art and Social Sciences.
2. Armstrong, M. (2006), “A Handbook of Human Resource Management Practice”, 10th Edition, Published by Kogan Page Ltd.

3. Armstrong, M. (2003), "A Handbook of Human Resource Management Practice", 9th Edition, Kogan Page.
4. Armstrong, M. (2000), "The name has changed but has the game remained the same?", *Employee Relations*, Vol. 22, No. 6, pp. 576-593.
5. Barber, A. (1998), "Recruiting Employees", Published by Sage.
6. Beardwell, J. & Claydon, T. (2007), "Human Resource Management: A Contemporary Approach", 5th Edition Financial Times Management.
7. Burack, E.H. (1985), "Linking Corporate Business and Human Resource Planning: Strategic Issues and Concerns," *Human Resource Planning*, pp.134.
8. Burton, M., Baron, J. & Hannan, M. (2001), "Labor Pains: Change in Organizational Models and Employee Turnover in Young, High-Tech Firms", *American Journal of Sociology*, Vol. 106, No. 4, pp. 960 – 1012.
9. Cober, R., & Brown, D. (2006), "Direct employers association recruiting trends survey booz", Allen Hamilton, Washington: DC.
10. Costello, D. (2006), "Leveraging the Employee Life Cycle", *CRM Magazine*, Vol. 10, No. 12, pp. 48-55.
11. Cran, C. (1995), "Employee Retention Strategy, How to Attract and Retain Top Performers", Sada NY, Blue Boulder Internet Publishing
12. Croy, G. & Duggan, B. (2005), "The recruitment debate: to outsource or not to outsource? Which is the bigger risk?", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 13, No. 3, pp. 27–29.
13. Decenzo, D. A. & Robbins, P. (1994), "Human Resources Management", JohnWiley & Soans Inc. New York.
14. Dess, G. & Shaw, J. (2001), "Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance", *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3, pp. 446 – 451.
15. Dessler, G. (2003), "Human Resource Management", Published by Prentice Hall.
16. Erasmus, B (2005), "South African Human Resource Management for the Public Sector", Lansdowne: Juta & Co. Ltd.
17. Froschheiser, L. (2008), "Reliableplant. Recruitment fundamentals: Get more 'A' players on board", 27 February.
18. Gidhwani, D.A. (2015), "CHAPTER-1 Introduction of HRM", Available at: [https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10\\_chapter%201.pdf](https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf), Last Accessed 15/08/2019.

19. Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000), "Personnel selection: looking toward the future-remembering the Past", *Annual Review of Psychology*, Vol. 51, pp. 631–664
20. Jackson, S. E., Schuler, R. S. & Werner, S. (2009), "Managing Human Resources", 11<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, New York.
21. Johnston, R. (1999), "Service Operations Management: Return to Roots", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, No. 12, pp. 1278-1297.
22. Joshi, M (2013), "Human Resource Management", 1<sup>st</sup> edition, Published by Manmohan Joshi & bookboon.com, United Kingdom.
23. Jovanovic, B. (2004), Selection and the Evolution of Industry, *Econometrica*, Vol. 50, No.3, pp. 649-670.
24. Kaplan, R. & Norton, D. (2004), "Strategy maps", Harvard Business School Press, Boston.
25. Kapur, R. (2018), "Recruitment and Selection", Available at: [https://www.researchgate.net/publication/323829919\\_Recruitment\\_and\\_Selection](https://www.researchgate.net/publication/323829919_Recruitment_and_Selection), Last Accessed 12/07/2019.
26. Keshav, P. (2013), "Internal Sources And Methods Of Recruitment".
27. Kimberlee, A. (2019), "Methods of HR Selection Techniques", Available at: <https://smallbusiness.chron.com/methods-hr-selection-techniques-57856.html>, Last Accessed 12/07/2019.
28. Klug, D. (2017), "Recruitment and Selection Handbook for University Staff Positions", Arizona State University. Available at: <https://www.asu.edu/hr/documents/RecruitmentHandbook.pdf>, Last Accessed 12/07.2019.
29. Langseth, P. (1995), "Civil service reform in Uganda: Lessons learned", *Public Administration and development*, Vol. 15, No. 4, pp. 365-390.
30. Miyake, D. (2002), "Implementing Strategy with the Balanced Scorecard: An Introduction to the Strategy-Focused Organization", *DM Review*.
31. Muchinsky, M. (2002), "Psychology applied to work: An introduction to organisational and industrial Psychology", Thompson Learning College, America.
32. Mullins, H. (1999), "Management and Organisational Behaviour", Published by Prentice Hall.

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

## Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

### ❖ 1η διάσταση: Προσέλκυση και Επιλογή

**1. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους προσέλκυσης υιοθετούνται από την επιχείρηση; (πολλαπλές απαντήσεις)**

A) Αγγελία σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn)

B) Αγγελία σε τοπική / πανελλαδική εφημερίδα

Γ) Δημόσιες Υπηρεσίες (ΟΑΕΔ)

Δ) Αγγελίες σε ιστοσελίδες καριέρας

E) Σύμβουλοι προσλήψεων

ΣΤ) Άλλες μέθοδοι \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

**2. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού υιοθετούνται από την επιχείρηση; (πολλαπλές απαντήσεις)**

A) Τεστ αξιολόγησης ικανοτήτων

B) Προσωπική συνέντευξη

Γ) Τεστ γραπτού λόγου

Δ) Μαθηματικά τεστ

Ε) Άλλες μέθοδοι \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

**3. Ποια είναι η βαρύτητα που αποδίδεται σε κάθε μία από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής προσωπικού από την επιχείρηση; (πολλαπλές απαντήσεις)**

Α) Τεστ αξιολόγησης ικανοτήτων \_\_\_\_\_

Β) Προσωπική συνέντευξη \_\_\_\_\_

Γ) Τεστ γραπτού λόγου \_\_\_\_\_

Δ) Μαθηματικά τεστ \_\_\_\_\_

Ε) Άλλες μέθοδοι \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

**4. Ποιο είναι το σημαντικότερο εμπόδιο αντιμετωπίζει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού;**

Α) Η φήμη της επιχείρησης

Β) Μη ελκυστική θέση εργασίας

Γ) Οργανωτικές διαδικασίες

Δ) Κυβερνητικές Πολιτικές

Ε) Άλλοι περιορισμοί \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

❖ **2η διάσταση: Η αποδοτικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής**

**1. Πόσος χρόνος περίπου απαιτείται για τη διαδικασία της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού για μια θέση εργασίας; (μία απάντηση)**

Α) 1 εβδομάδα

Β) 2 εβδομάδες

Γ) 1 μήνας

Δ) 2 μήνες

Ε) Περισσότερο από 3 μήνες \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

**2. Ο ρυθμό αντικατάστασης του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης είναι τέτοιος που επηρεάζεται η λειτουργία της. (μία απάντηση)**

Α) Συμφωνώ Απόλυτα

Β) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**3. Το όφελος της προσέλκυσης και επιλογής δικαιολογεί τους πόρους σε χρόνο και προϋπολογισμό που απαιτεί. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**4. Η διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι αποδοτικότερη όταν εκτελείται από ειδικευμένη επιχείρηση (outsourcing). (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**❖ 3η διάσταση: Σκοποί επιχείρησης και εργατικό δυναμικό**

**1. Ποιοι είναι ο βασικός στόχος που έχει θέσει η επιχείρηση; (μία απάντηση)**

A) Αυξημένες πωλήσεις

B) Μείωση κόστους

Γ) Επέκταση σε νέες αγορές

Δ) Επέκταση γκάμας υπηρεσιών

Ε) Άλλοι στόχοι \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)

**2. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης είναι κατάλληλοι για την επίτευξη των σκοπών της. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**3. Οι εργαζόμενοι υιοθετούν την οργανωτική κουλτούρα της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τίθενται. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**4. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης παρακινούνται ικανοποιητικά προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**5. Η επίδραση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής στους σκοπούς της επιχείρησης είναι υψηλή. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

❖ **4η διάσταση: Θέση εργασίας και εργατικό δυναμικό**

**1. Οι θέσεις και τα καθήκοντα των εργαζομένων είναι επακριβώς καθορισμένα. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ



Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**2. Οι εργαζόμενοι ταιριάζουν με τη θέση εργασίας που τους έχει ανατεθεί. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**3. Οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**4. Οι θέσεις εργασίας σχεδιάζονται με γνώμονα τον υποψήφιο που θέλει να προσλάβει η επιχείρηση και όχι σύμφωνα με τα καθήκοντα της θέσης. (μία απάντηση)**

A) Συμφωνώ Απόλυτα

B) Συμφωνώ

Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ

Δ) Διαφωνώ

Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**5. Κατά πόσον θεωρείτε ότι η ενεργός συμμετοχή των manager του τμήματος, που επιθυμεί να προσλάβει επιπλέον προσωπικό σε κάθε στάδιο στη διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης θα συμβάλει στην μείωση των αστοχιών στην τελική επιλογή;**

- A) Συμφωνώ Απόλυτα
- B) Συμφωνώ
- Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ
- Δ) Διαφωνώ
- Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**6. Κατά πόσον θεωρείτε ότι οι εσωτερικές μορφές προσέλκυσης είναι προτιμότερες από τις εξωτερικές μορφές προσέλκυσης εργαζομένων;**

- A) Συμφωνώ Απόλυτα
- B) Συμφωνώ
- Γ) Δεν Συμφωνώ / Ούτε Διαφωνώ
- Δ) Διαφωνώ
- Ε) Διαφωνώ Απόλυτα

**Κάποιες πληροφορίες για εσάς και για την επιχείρηση:**

**A. Ποσά χρόνια εργάζεστε στη συγκεκριμένη επιχείρηση; (μία απάντηση)**

- A) Λιγότερο από 1 χρόνο
- B) 1 – 5 χρόνια
- Γ) 6 – 10 χρόνια
- Δ) Περισσότερο από 10 χρόνια

**B. Ποια από τα παρακάτω ισχύουν για τη σχέση σας με τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού; (πολλαπλές απαντήσεις)**

- A) Πτυχίο στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- B) Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Γ) Εκπαίδευση στην εφαρμογή των μεθόδων της προσέλκυσης και επιλογής
- Δ) Εμπειρία στην εφαρμογή των μεθόδων της προσέλκυσης και επιλογής

**Γ. Πόσοι υπάλληλοι εργάζονται στην επιχείρηση; (μία απάντηση)**

A) 1 – 9

B) 10 – 49

Γ) 50 – 249

Δ) 250 + \_\_\_\_\_ (παρακαλώ προσδιορίστε)