



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Διπλωματική εργασία με θέμα:

«Διερεύνηση διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον οργανισμό Motor oil: Μελέτη Περίπτωσης»

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια: Γκρίλια Μάγδα

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημόπουλος Κωνσταντίνος

Κόρινθος 2023

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Δημόπουλος Κωνσταντίνος, Καθηγητής

Δέσποινα Τσακίρη, Καθηγήτρια

Χρήστος Κουτσαμπέλας, Καθηγητής

ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

Αφιερώνεται

στην πολυαγαπημένη μου μητέρα η οποία με έμαθε να πιστεύω στον εαυτό μου και να μην σταματώ να αγωνίζομαι για το καλύτερο...! Θα υπάρχουν πάντα στην ζωή μου!!!

Περιεχόμενα..... Σελ

Ευχαριστίες.....7

Περίληψη.....8-9

Abstract.....10-11

Εισαγωγή.....12

Κεφάλαιο 1:Το θεωρητικό πλαίσιο

Εισαγωγή.....13

1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....13-16

1.2 Η έννοια και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....16

1.3 Η έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....17-18

1.4 Η έννοια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.....18

1.5 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....18-20

2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....21-22

2.2 Στόχοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....23-24

2.3 Πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού.....24

2.4 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού-Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα

2.4.1 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....25-27

2.4.2 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα.....27-31

2.5 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού-Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

2.5.1 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....31-34

2.5.2 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.....	34-37
2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	37-39
3. Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού	
3.1 Ηλεκτρονική προσέλκυση.....	39-42
3.2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης.....	42-44
4. Μελέτη περίπτωσης: MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ	
4.1 Προφίλ και υπηρεσίες της εταιρίας Motor Oil Ελλάς.....	44-45
4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό Motor Oil Ελλάς.....	45-46

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή.....	47
2.2 Επισκόπηση ελληνικών ερευνών.....	47-54
2.3 Επισκόπηση διεθνών ερευνών.....	54-61
2.4 Συμπεράσματα.....	62

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας

3.1 Εισαγωγή.....	62-63
3.2 Ανάγκη διεξαγωγής έρευνας.....	63
3.3 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	64
3.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου.....	64-65
3.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	65-66
3.6 Δείγμα ερωτηθέντων και διαδικασία επιλογής τους.....	68-69
3.7 Σχεδιασμός της συνέντευξης.....	69-70
3.8 Ζητήματα Δεοντολογίας – Εγκυρότητα & Αξιοπιστία.....	70-71

3.9 Διεξαγωγή της έρευνας.....	71-72
3.10 Επεξεργασία εμπειρικού υλικού.....	72-73

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

4.1 Εισαγωγή.....	73
4.2 Οι στόχοι του οργανισμού και η αλληλεπίδρασή τους με το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	74-77
4.3 Οι διαδικασίες του προγραμματισμού και της αναθεώρησης των Ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό.....	77-79
4.4 Εσωτερικές και εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης του οργανισμού.....	79-87
4.5 Οι υιοθετούμενοι μέθοδοι επιλογής προσωπικού στον οργανισμό.....	87-91
4.6 Κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των εργαζομένων.....	91-95

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση - Συμπεράσματα της έρευνας

5.1 Εισαγωγή.....	96
5.2 Συμπεράσματα για τους στόχους του οργανισμού και του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
5.2.1 Οι στόχοι του οργανισμού.....	96-97
5.2.2 Οι στόχοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.....	97-98
5.3 Συμπεράσματα για τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σχετικά με τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού	
5.3.1 Οι απόψεις για τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων και την αναθεώρησή του.....	98-101
5.4 Συμπεράσματα για τις μεθόδους προσέλκυσης	
5.4.1 Υιοθετούμενες εσωτερικές και εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης.....	101-103
5.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης...	103-104
5.4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης...	104-106

5.4.4 Συμπεράσματα για το ποια μέθοδο προσέλκυσης χρησιμοποιεί περισσότερο ο οργανισμός και γιατί.....	106-107
5.4.5 Συμπεράσματα για τα εμπόδια κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης στον οργανισμό.....	107-109
5.5 Συμπεράσματα για τις μεθόδους επιλογής	
5.5.1 Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού από τον οργανισμό.....	109-111
5.5.2 Συμπεράσματα για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων επιλογής προσωπικού.....	111-113
5.6 Συμπεράσματα για τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού	
5.6.1 Τα κριτήρια της ηλικίας, της εμπειρίας και του φύλου.....	113-115
5.6.2 Οι σημαντικότερες ικανότητες και γνώσεις για την επιλογή του υποψηφίου...	115-116
5.6.3 Άλλα κριτήρια για την τελική επιλογή του υποψηφίου.....	117
5.7 Περιορισμοί της έρευνας.....	117-118
5.8 Επίλογος-Προτάσεις.....	118-119

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνικές	120-121
Ξενόγλωσσες.....	122-126
Διαδικτυακοί τόποι.....	126

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: «Πρωτόκολλο Συνέντευξης».....	127-128
Παράρτημα 2: «Πρωτόκολλο προσωπικής συνέντευξης στελεχών».....	129-130

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με τίτλο *«Διερεύνηση διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον οργανισμό Motor oil: Μελέτη Περίπτωσης* εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Εκπαίδευση Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης» του τμήματος Κοινωνικής και Εκπαιδευτικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου εργασίας, τον κ. Δημόπουλο Κωνσταντίνο για την συνεχή καθοδήγησή του καθ όλη την διάρκεια διεκπεραίωσης της εργασίας μου. Είχαμε μια ωραία συνεργασία με άμεση ανταπόκριση των αποριών μου αλλά και χρηστική και έγκαιρη ανατροφοδότηση η οποία με βοήθησε να διεξάγω ομαλά την εργασία μου.

Επίσης, ευχαριστώ θερμά τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου, για τον χρόνο που μου αφιέρωσαν, για την θετική αντιμετώπισή τους στο πρόσωπό μου αλλά και για την πολύτιμη συνεισφορά τους στην προσπάθεια ολοκλήρωσης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένειά μου και πιο συγκεκριμένα τον σύζυγό μου και τις δυο πολυαγαπημένες μου κόρες για την κατανόηση και αμέριστη συμπαράστασή τους καθ όλη τη διάρκεια του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Επίσης, ευχαριστώ ολόψυχα την αγαπημένη μου γιαγιά και μία παιδική μου φίλη για την ηθική και ψυχολογική υποστήριξή τους ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω τον στόχο μου.

Γκρίλια Μάγδα

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση των απόψεων των στελεχών του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στον οργανισμό Motor oil. Έγινε προσπάθεια να αποσαφηνιστεί εννοιολογικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και οι επιμέρους λειτουργίες της. Επίσης, αναλύεται η έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού με αναφορά στις εσωτερικές και εξωτερικές μεθόδους της καθώς και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους αντίστοιχα και στις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Αφού προηγήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με τη χρήση ημιδομημένων συνεντεύξεων σε 5 εργαζομένους στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού Motor oil.

Πιο συγκεκριμένα έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν περαιτέρω οι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση της απόφασης για την τελική επιλογή υποψηφίων στον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε αναφορικά με την διαδικασία του προγραμματισμού ότι υπάρχει αλληλένδετη σχέση των στόχων του οργανισμού με αυτούς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και αναδείχθηκαν οι υιοθετούμενες λειτουργίες όπως ο εντοπισμός-προσέλκυση-διατήρηση του ταλέντου και η ανάπτυξη προσωπικού. Οι παράγοντες οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη στην εν λόγω διαδικασία προέκυψε ότι είναι η στρατηγική του οργανισμού, η δημιουργία και ανάλυση των θέσεων εργασίας, η ανάλυση της αγοράς εργασίας, η ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης, η πολυμορφία των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάδειξη των αδυναμιών και των αναγκών των εργαζομένων, η υπευθυνότητα για τους εργαζομένους και η τήρηση χρονοδιαγράμματος. Ως περισσότερο υιοθετούμενες μέθοδοι προσέλκυσης αναδείχθηκαν οι εσωτερικές μέθοδοι και πιο συγκεκριμένα οι προαγωγές-μετακινήσεις-συστάσεις-εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαρχόντων εργαζομένων, η αγγελία θέσης εργασίας με χρήση έντυπου ή ηλεκτρονικού τύπου ή εταιρικής ιστοσελίδας ή με συνεργαζόμενες ηλεκτρονικές πλατφόρμες και η βάση βιογραφικών του ομίλου. Ως προς τις εξωτερικές μεθόδους γίνεται χρήση των εταιριών στελέχωσης προσωπικού και άλλων πηγών όπως πανεπιστήμια και ημέρες καριέρας.

Οι υιοθετούμενοι μέθοδοι επιλογής του οργανισμού διαφάνηκαν να είναι η προσωπική συνέντευξη, τα τεστ δεξιοτήτων, τα ψυχομετρικά και προσωπικότητας, οι μελέτες

περιπτώσεων, οι παρουσιάσεις και οι παρατηρούμενες συμπεριφορές μέσω της γλώσσας του σώματος. Τα κριτήρια τα οποία διαφάνηκαν να διαδραματίζουν ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων είναι η εμπειρία, η προσωπικότητα, η αποδοτικότητα, οι ικανότητες και τα προσόντα του κάθε υποψηφίου. Έγινε συγκεκριμένη αναφορά για ειδικές περιπτώσεις στις οποίες λαμβάνεται υπόψη το κριτήριο της ηλικίας και του φύλου. Τέλος, επισημαίνεται ο καθοριστικός ρόλος των οριζόντιων δεξιοτήτων εστιάζοντας σε πιο κοινωνικό-συναισθηματικές δεξιότητες της προσωπικότητας αλλά και η εναρμόνιση του προφίλ του υποψηφίου με την κουλτούρα του οργανισμού.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού, μέθοδοι επιλογής προσωπικού, η περίπτωση του οργανισμού Motor oil.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the opinions of the executives of the Human Resources Management Department regarding the personnel attraction and selection procedures applied in the Motor oil Company. An attempt was made to conceptually clarify Human Resource Management and its individual functions. Also, the concept of attracting human resources is clarified with reference to its internal and external methods as well as their advantages and disadvantages respectively and the modern methods of attracting and selecting personnel. After the literature review was preceded, qualitative research was carried out using semi-structured interviews with 5 employees in the human resources department of the Motor Oil Company.

More specifically, in this thesis, an attempt was made to further investigate the factors that are taken into account during human resource planning, the methods of attracting and selecting human resources and the criteria that are taken into account in forming the decision for the final selection of candidates in the organization. From the results of the research, it emerged the planning process that there is an interrelated relationship between the goals of the organization and those of the human resources department and adopted functions such as identifying-attracting-retaining talent and staff development were highlighted. The factors that are taken into account in this process turned out to be the strategy of the organization, the creation and analysis of the jobs, the analysis of the labor market, the need for education and training, the diversity of the employees, the evaluation of the performance and the promotion weaknesses and needs of employees, accountability for employees and adherence to schedule. The adopted methods of attraction were the internal methods and more specifically the promotions-movements-recommendations-training and development of existing employees, the job advertisement using print or electronic press or the company website or with cooperating electronic platforms and the group's resume database. As for external methods, staffing companies and other sources such as universities and career days are used.

The adopted selection methods of the organization appeared to be the personal interview, skills tests, psychometrics and personality tests, case studies, presentations and observed behaviors through body language. The criteria that appeared to play a role in the selection of candidates are the experience, personality, efficiency, abilities and qualifications of each candidate. A specific reference was made for special cases in which the criteria of age and gender are taken into account. Finally, the decisive role of horizontal skills is highlighted,

focusing on more social-emotional skills of the personality, but also the harmonization of the candidate's profile with the organization's culture.

Key words: human resource management, human resource planning, personnel attraction methods, personnel selection methods, the case of the organization Motor oil.

Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας μας αποσαφηνίζονται οι έννοιες «διοίκηση-προγραμματισμός -προσέλκυση-επιλογή ανθρώπινου δυναμικού». Επίσης, εξετάζονται οι στόχοι, οι πηγές και οι μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, οι παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και οι σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Τέλος, γίνεται αναφορά στο προφίλ της μελέτης περίπτωσης του οργανισμού Motor oil και στον παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά την βιβλιογραφική επισκόπηση όπου αναφέρονται 20 εμπειρικές ελληνικές και διεθνείς έρευνες. Στις εν λόγω έρευνες έγινε περαιτέρω ανάλυση ζητημάτων που άπτονται με την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και ακολούθησε η επιγραμματική παράθεση των συμπερασμάτων που προέκυψαν από αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάγκη διεξαγωγής της έρευνας ,ο σκοπός της και τα ερευνητικά ερωτήματα. Τεκμηριώνεται η επιλογή της ημιδομημένης συνέντευξης, γίνεται λόγος για το δείγμα της έρευνας και για τη διαδικασία επιλογής του. Ακολουθεί ο σχεδιασμός του πρωτόκολλου συνέντευξης, ο σχεδιασμός της συνέντευξης, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται θέματα δεοντολογίας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας. Τέλος, αναφέρεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας καθώς και της επεξεργασίας των ποιοτικών δεδομένων που προέκυψαν.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας σε σχέση με τους τέσσερις ερευνητικούς άξονες της εργασίας και στο πέμπτο κεφάλαιο η παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή των συμπερασμάτων της έρευνας και των προτάσεων για περαιτέρω έρευνα και αναστοχασμό.

Κεφάλαιο 1: Το θεωρητικό πλαίσιο

Εισαγωγή

Σκοπός του εν λόγω κεφαλαίου είναι η παρουσίαση του θεωρητικού πλαισίου σχετικά με τη διοίκηση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης τις σύγχρονες μορφές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τρεις ενότητες, όπου στην πρώτη ενότητα θα γίνει αναφορά στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, μέσω παράθεσης του ορισμού της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, της έννοιας και των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στην έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, στην έννοια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και στη λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

Ακολούθως στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στην προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, όπου θα γίνει αναφορά στον ορισμό, τους στόχους και τις πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς επίσης και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου.

Τέλος, στο τρίτο μέρος του εν λόγω κεφαλαίου θα γίνει αναφορά στις σύγχρονες μορφές προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τέλος θα γίνει μια σύντομη αναφορά και στην Motor Oil, η οποία θα αποτελέσει και τη μελέτη περίπτωσης της εν λόγω εργασίας.

1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

1.1 Ορισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HumanResourceManagement–HRM) είναι επιφορτισμένη με το σύνολο των πτυχών του τρόπου με τον οποίο απασχολούνται και διοικούνται οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς σήμερα.

Ο όρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αντικατασταθεί σε σημαντικό βαθμό σήμερα από εκείνον της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Στη δεκαετία του 1980, σε ένα πλαίσιο οικονομικής ύφεσης και αυξημένων πιέσεων στις επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης και του επιταχυνόμενου ρυθμού της αλλαγής που προκλήθηκε από τις

τεχνολογικές εξελίξεις, αρκετοί ακαδημαϊκοί άρχισαν να σκέφτονται τους ανθρώπους στις επιχειρήσεις από διαφορετική οπτική γωνία.

Ο συνδυασμός της εν λόγω σκέψης εξελίχθηκε σε αυτό που καλείται σήμερα ως διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ οι δυο πλέον σημαντικότεροι ορισμοί είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια προσέγγιση με συνεκτικό, στρατηγικό και ολοκληρωμένο τρόπο για την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων τα οποία εργάζονται σήμερα στις επιχειρήσεις (Armstrong, 2006).
- ✓ Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η διοίκηση προβαίνει στη δημιουργία του εργατικού δυναμικού, επιδιώκοντας στη συνέχεια να προβεί στη δημιουργία ανθρώπινων επιδόσεων τις οποίες χρειάζεται η ίδια η επιχείρηση για την περαιτέρω ανάπτυξή της (Boxall&Purcell, 2016).

Είναι σαφές, ότι οι παραπάνω ορισμοί παρέχουν μια σειρά από τα κυριότερα βασικά χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού για τα οποία έχει γίνει σαφής αναφορά από τον Armstrong στην μελέτη του το 2008 (Armstrong, 2008). Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι

- ✓ Η ποικιλομορφία της HRM: Είναι ιδιαίτερα σημαντικής δυσκολίας ο προσδιορισμός του συνόλου των χαρακτηριστικών της HRM. Στην πράξη έχουν διατυπωθεί πλήθος μοντέλων και πρακτικών, οι οποίες εμφανίζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων από κλάδο σε κλάδο.
- ✓ Η στρατηγική φύση της HRM: Ένα από τα πλέον καθοριστικής σημασίας χαρακτηριστικά της HRM είναι η ιδιαίτερη έμφαση που δίδεται στο πεδίο της στρατηγικής ολοκλήρωσης. Άμεση συνέπεια αυτού είναι η ανάγκη, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι όσο το δυνατόν πιο συνεπής με τον συνολικό προγραμματισμό της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα.
- ✓ Ο προσανατολισμένος στη δέσμευση φύση της HRM: Οι έννοιες της αμοιβαιότητας και της υψηλής δέσμευσης αποτελούν τη βάση της HRM. Εάν το σύνολο των εμπλεκόμενων σε μια επιχείρηση αντιλαμβάνονται ότι συμμετέχουν σε μια αμοιβαία προσπάθεια, τότε είναι ιδιαίτερα πιθανόν να ενισχυθεί η δέσμευση τους περισσότερο και κατά συνέπεια να είναι σε θέση να εμφανίσουν αποδόσεις σε υψηλότερο επίπεδο.
- ✓ Οι άνθρωποι και τα ιδιαίτερα ταλέντα τους θεωρούνται ως «ανθρώπινο κεφάλαιο»: Ένα από τα βασικά θεμέλια της HRM είναι η αντίληψη ότι οι άνθρωποι και οι

ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες τους αποτελούν ένα πολύτιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για κάθε επιχείρηση και όχι ένα επιπρόσθετο κόστος για αυτή.

- ✓ HRM ως δραστηριότητα που καθοδηγείται από τη διοίκηση: Παρά την αύξηση του αριθμού των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και του μεγέθους των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, η HRM περιγράφεται από τον Armstrong (2008) ως «μια στρατηγική δραστηριότητα, η οποία αναπτύσσεται από τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης και παραδίδεται στη κεντρική διοίκηση με στόχο την προώθηση των συμφερόντων της».

Με απλά λόγια, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια λειτουργία που συνδέεται με τη διαχείριση και η οποία παρέχει σημαντική βοήθεια στον διαχειριστή – manager ως προς το να είναι σε θέση να προσλαμβάνει, να επιλέγει, να εκπαιδεύει και να αναπτύσσει το σύνολο των μελών της επιχείρησης την οποία διευθύνει. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού με άλλα λόγια είναι μια διαδικασία χρήσης του ανθρώπινου δυναμικού με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο, με τέτοιο τρόπο ώστε να συντελείται επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Gidhwani, 2015).

Αντίστοιχα, σε επίπεδο λειτουργίας, η HRM συνδέεται με δραστηριότητες ειδικευμένου προσωπικού, οι οποίες είναι υπεύθυνες για το σύνολο των εργαζομένων των επιχειρήσεων (Joshi, 2013).

Όταν ο όρος HRM κατέστη για πρώτη φορά δημοφιλής, υπήρξε έντονη κριτική, απόρροια του γεγονότος ότι αντιμετώπιζε τους ανθρώπους ως πόρους, σαν να ήταν οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας που συνδεόταν με την παραγωγή και ο οποίος ήταν αναγκαίο να αξιοποιηθεί και να μετατραπεί σε οικονομική αξία. Ωστόσο, οι Boxall και Purcell (2016) θεώρησαν την εν λόγω άποψη ως μια παρανόηση του όρου.

Ειδικότερα, αναφέρουν χαρακτηριστικά στη μελέτη τους, ότι οι άνθρωποι δεν αναφέρονται ως ανθρώπινοι πόροι, αλλά η έμφαση δίνεται στις γνώσεις και στις δεξιότητες που οι ίδιοι χρησιμοποιούν στους καθημερινούς τους ρόλους που επιτελούν στο εργασιακό περιβάλλον.

Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι δεν είναι ανθρώπινοι πόροι, αλλά αντιθέτως οι άνθρωποι διαθέτουν ταλέντα, τα οποία μπορούν να αναπτύξουν στην εργασία και τα οποία παίρνουν μαζί τους όταν αποχωρούν από την επιχείρηση στην οποία εργάζονται.

Ωστόσο, οι Boxall και Purcell (2016) πρόσθεσαν επίσης, ότι ο χαρακτηρισμός των ανθρώπων ως ανθρώπινο δυναμικό είναι «ένα λάθος που γίνεται σε διάφορα σχολικά βιβλία και λεξικά» (Boxall&Purcell, 2016).

1.2 Η έννοια και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού που λειτουργεί αποτελεσματικά μπορεί να παρέχει στον οργανισμό τη δομή και τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις επιχειρηματικές ανάγκες μέσω της διαχείρισης των πιο πολύτιμων πόρων του οργανισμού και των εργαζομένων της (Joshi, 2013). Υπάρχουν αρκετοί κλάδοι Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά οι επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού σε κάθε κλάδο μπορεί να εκτελούν περισσότερες από μία από τις επτά βασικές λειτουργίες, που θα αναφερθούν επιγραμματικά στη συνέχεια (Joshi, 2013)

Σε μικρές επιχειρήσεις χωρίς αποκλειστικό τμήμα HR, είναι δυνατό να επιτευχθεί το ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας και διαχείρισης εργατικού δυναμικού μέσω της εξωτερικής ανάθεσης λειτουργιών ανθρώπινου δυναμικού ή της ένταξης σε μια επαγγελματική οργάνωση εργοδοτών (Joshi, 2013)

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο πρωταρχικός ρόλος της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο ενός οργανισμού, εφαρμόζοντας μια σειρά από δραστηριότητες που τους επιτρέπουν να προσφέρουν το πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό οικονομικό αποτέλεσμα (Armstrong, 2006).

Οι δραστηριότητες Ανθρώπινου Δυναμικού εμπίπτουν σε 7 βασικές λειτουργίες:

- Πρόσληψη και Επιλογή,
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη,
- Διαχείριση Απόδοσης,
- Σχέσεις με Εργαζόμενους,
- Εργατικό Δίκαιο και Συμμόρφωση,
- Αμοιβές και Παροχές και Διοίκηση,
- Μισθοδοσία και Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού (Armstrong, 2006).

Σε καθεμία από αυτές τις λειτουργίες υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων για τις οποίες είναι υπεύθυνο το προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong, 2006).

1.3 Η έννοια της προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της προσέλκυσης εργαζομένων συνδέεται με τη διαδικασία εκείνη, η οποία εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις σήμερα στα πλαίσια των προσπαθειών τους να προβούν σε κατάλληλο εντοπισμό και προσέλκυση των πλέον ικανών ατόμων για την κάλυψη των κενών που αντιμετωπίζουν, στρεφόμενες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2003)

Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων έχει σαν βασικό της στόχο την προσέλκυση ενός σημαντικού αριθμού από υποψήφιους εργαζόμενους σε όσο το δυνατό πιο μικρό χρονικό διάστημα και με όσο το δυνατόν πιο μικρό κόστος για τις εταιρίες που θέλουν να βρουν νέους εργαζόμενους (Χυτήρης, 2001).

Εν προκειμένω, όπως αναφέρει και ο Armstrong (2003), η προσέλκυση υποψηφίων στοχεύει στην πρόσληψη εργαζομένων υψηλής ποιότητας, καθώς επίσης και στην προώθηση των πλέον χαρισματικών ατόμων, τα οποία εμφανίζουν σημαντικές προοπτικές για μελλοντική εξέλιξη.

Για να καταστεί δε αποτελεσματική η διαδικασία της προσέλκυσης υποψηφίων απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πιστή εφαρμογή μιας σειράς κανόνων, οι σημαντικότεροι από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι (Παπαλεξανδρή&Μπουραντάς, 2003):

- ✓ Στο μέγιστο δυνατό βαθμό που είναι δυνατόν να υπάρχει ακρίβεια σε ό,τι αφορά το πεδίο των απαιτήσεων, που υπάρχουν εντός του οργανισμού για ανθρώπινους πόρους.
- ✓ Επαρκής γνώση σε ό,τι αφορά το πεδίο των προαγωγών αλλά και των γενικότερων μετακινήσεων εντός της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο, που να συντελεστεί αποφυγή δημοσίευσης θέσεων εργασίας, οι οποίες θα μπορούσαν να καλυφθούν από το εσωτερικό της επιχείρησης.
- ✓ Πραγματοποίηση προβλέψεων και λήψη μέτρων για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων αλλαγών που θα συμβούν εντός της επιχείρησης συγκριτικά τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον της όσο με το εξωτερικό της περιβάλλον, πάντα με γνώμονα τόσο την παρελθούσα εμπειρία της επιχείρησης όσο και με γνώμονα το μέλλον.
- ✓ Λήψη απόφασης σχετικά με τη πηγή προέλευσης του υποψηφίου, ο οποίος θα κληθεί να καλύψει τη θέση αυτή, δηλαδή κατά πόσον θα προέρχεται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον.

- ✓ Επάρκεια γνώσεων σχετικά με τους εργαζομένους, που είναι περισσότερο συμβατοί με την απόκτηση μιας συγκεκριμένης θέσης στην επιχείρηση, όπως επίσης και με τα ακριβή καθήκοντα, τα οποία θα κληθούν να επιτελέσουν εάν λάβουν τη συγκεκριμένη θέση.

1.4 Η έννοια της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Αντίστοιχα, η διαδικασία της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, η οποία είναι κομβικής σημασίας για να λειτουργήσει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση με αποτελεσματικό τρόπο (Νικολάου, 2004).

Ειδικότερα, η έννοια της επιλογής προσωπικού αφορά στην επιλογή και πρόσληψη των πλέον κατάλληλων υποψηφίων για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που έχουν προκηρυχθεί εντός της επιχείρησης.

Η εν λόγω διαδικασία ουσιαστικά συνδέεται με μια σειρά διαδικασιών, οι οποίες στοχεύουν στη συλλογή δεδομένων και στοιχείων σχετικά με τους υποψηφίους, καθώς επίσης και με την αξιολόγηση όλων εκείνων των στοιχείων, τα οποία θα επιτρέψουν την αξιολόγηση του υποψήφιου εργαζομένου με βάση μια σειρά από θεσπισμένα κριτήρια συγκριτικά πάντα με τον ιδανικό υποψήφιο από την πλευρά της επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 2002).

Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι αποτελεσματική επιλογή μπορεί να γίνει μόνο όταν υπάρχει αποτελεσματική αντιστοίχιση. Επιλέγοντας τον καλύτερο υποψήφιο για την απαιτούμενη θέση εργασίας, ο οργανισμός θα έχει ποιοτική απόδοση των εργαζομένων (Bandi&Kumar, 2017).

1.5 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διαδικασία πρόβλεψης της ζήτησης και της προσφοράς του οργανισμού σε ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού στο εγγύς μέλλον. Σε ό,τι αφορά τα κυριότερα στάδια του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αυτά συνοψίζονται στα ακόλουθα (George, 2019):

- Καθορισμός των Στόχων του Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Το κύριο βήμα σε κάθε διαδικασία είναι ο καθορισμός των στόχων για τους οποίους πρόκειται να πραγματοποιηθεί η διαδικασία. Ο στόχος για τον οποίο πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να καθοριστεί επακριβώς, έτσι ώστε να διασφαλιστεί ότι επιλέγεται ο σωστός αριθμός ατόμων για το σωστό είδος εργασίας.

Οι στόχοι μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού, όπως η ζήτηση προσωπικού μπορεί να διαφέρει στο μάρκετινγκ, τα οικονομικά, την παραγωγή, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με τους ρόλους ή τις λειτουργίες τους.

- Ανάλυση Τρέχοντος Αποθέματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Το επόμενο βήμα είναι η ανάλυση της τρέχουσας προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό μέσω των αποθηκευμένων πληροφοριών σχετικά με τους υπαλλήλους όσον αφορά την εμπειρία, την επάρκεια, τις δεξιότητες κ.λπ. που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Επίσης, μπορούν να εκτιμηθούν οι μελλοντικές κενές θέσεις, ώστε να προγραμματιστεί το ανθρώπινο δυναμικό τόσο από εσωτερικές (εντός των σημερινών εργαζομένων) όσο και από εξωτερικές πηγές (προσλήψεις υποψηφίων από έξω). Επομένως, πρέπει να διασφαλιστεί ότι η δεξαμενή ταλέντων διατηρείται για να καλύψει κάθε κενή θέση που θα προκύψει στο εγγύς μέλλον.

- Πρόβλεψη Ζήτησης και Προσφοράς Ανθρώπινου Δυναμικού

Μόλις συγκροτηθεί ο κατάλογος του ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού, το επόμενο βήμα είναι η αντιστοίχιση της ζήτησης για ανθρώπινο δυναμικό που θα προκύψει στο μέλλον με την προσφορά ή με τους διαθέσιμους πόρους με τον οργανισμό (George, 2019).

Στο εν λόγω στάδιο, οι απαιτούμενες δεξιότητες του προσωπικού για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας συνδυάζονται με την περιγραφή και τις προδιαγραφές εργασίας (George, 2019).

- Ανάλυση των κενών ανθρώπινου δυναμικού

Μετά την πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς, τα κενά ανθρώπινου δυναμικού μπορούν εύκολα να αξιολογηθούν. Σε περίπτωση που η ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την προσφορά ανθρώπινου δυναμικού, αυτό σημαίνει ότι υπάρχει έλλειμμα και ως εκ τούτου θα προσληφθούν νέοι υποψήφιοι (Ghimire, 2020).

Στην περίπτωση δε που η ζήτηση είναι μικρότερη από την προσφορά, προκύπτει πλεόνασμα σε ανθρώπινο δυναμικό και ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι πρέπει να απομακρυνθούν είτε με τη μορφή αποχώρησης, συνταξιοδότησης, απόλυσης, μετάθεσης κ.λπ (Ghimire, 2020).

- Σχέδιο Απασχόλησης/Σχέδιο Δράσης

Αφού αξιολογηθούν τα κενά σε ανθρώπινο δυναμικό, το σχέδιο δράσης πρέπει να διαμορφωθεί ανάλογα (Ghimire, 2020).

Σε περίπτωση ελλείμματος, η επιχείρηση μπορεί να πάει είτε για προσλήψεις, εκπαίδευση, σχέδια διατμηματικών μεταθέσεων, ενώ σε περίπτωση πλεονάσματος θα μπορούσαν να ακολουθηθούν τα προγράμματα εθελουσίας συνταξιοδότησης, αναδιάταξη, μετάθεση, απόλυση (Ghimire, 2020).

- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Η εκπαίδευση δεν απευθύνεται μόνο στους νέους συμμετέχοντες αλλά και στους υπάρχοντες υπαλλήλους που καλούνται να ανανεώνουν κατά καιρούς τις δεξιότητές τους.

Μετά το σχέδιο απασχόλησης, διεξάγονται τα προγράμματα κατάρτισης για τον εξοπλισμό των νέων εργαζομένων καθώς και των παλαιών με τις απαραίτητες δεξιότητες σε μια συγκεκριμένη εργασία (Ghimire, 2020).

- Εκτίμηση Σχεδιασμού Εργατικού Δυναμικού

Τέλος, πρέπει να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας σχεδιασμού ανθρώπινου δυναμικού.

Στο στάδιο αυτό το σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού συγκρίνεται με την πραγματική του εφαρμογή για να διασφαλιστεί η διαθεσιμότητα ενός αριθμού εργαζομένων για πολλές θέσεις εργασίας. Σε αυτό το στάδιο, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει την επιτυχία του σχεδίου και να ελέγξει τις ελλείψεις, εάν υπάρχουν (Ghimire, 2020).

Κατά συνέπεια με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία έχει σαν αφετηρία της τους στόχους του σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού και ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση ή την ανατροφοδότηση και τον έλεγχο της διαδικασίας σχεδιασμού (Ghimire, 2020).

2. Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Ορισμός και διαδικασία προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία με πολύχρονη ιστορία, πιθανότατα στους από τα προϊστορικά έτη, απόρροια της τάσης των πολιτών να τείνουν να προβούν σε κατανάλωση των υπηρεσιών τις οποίες οι ίδιοι δεν ήταν σε θέση να παράγουν μόνοι τους, με συνέπεια να είναι αναγκαίο για αυτούς να προσελκύσουν άλλους ανθρώπους για να εκτελέσουν τις εν λόγω υπηρεσίες (Adetunji και Ogbonna, 2013).

Αντίστοιχα, ως πρόσληψη αναφέρεται εκείνη η διαδικασία αναζήτησης των όσο το δυνατόν πιο ικανών υποψηφίων καθώς στη συνέχεια και η προσέλκυσή τους ως προς την εξέταση των προσφορών εργασίας (Cole, 2005; Bhupendra and Swati, 2015).

Ωστόσο, στις περιπτώσεις εκείνες που μια επιχείρηση προέβη είτε σε μη ορθή επιλογή ή σε λανθασμένη επιλογή υποψηφίων για εργασία, τότε η επιχείρηση επωμίζεται ένα τεράστιο κόστος, το οποίο είναι δυνατόν να επηρεάσει με αρνητικό τρόπο το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της (Ekwoabaetal., 2015).

Το παραπάνω γεγονός έχει σαν συνέπεια η διαδικασία της πρόσληψης να έχει καταστεί μια στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού, η οποία καθορίζει τις τύχες των επιχειρήσεων σήμερα, λόγω του ότι η απόκτηση ταλέντων υψηλής ποιότητας και ικανών εργαζομένων αποτελεί μια βασική πηγή απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για αυτή (Hiltrop, 1999; Bondarouk et.al., 2014).

Η απόκτηση και η διατήρηση υψηλής ποιότητας ταλέντων μέσω της υλοποίησης των κατάλληλων διαδικασιών πρόσληψης είναι μια διαδικασία ιδιαίτερα κρίσιμη για την εικόνα κάθε επιχείρησης (Oginni and Ogunyomi, 2012).

Εν προκειμένω, σαν έννοια η προσέλκυση εργαζομένων ορίζεται ως εκείνη η διαδικασία η οποία παρέχει στον οργανισμό ένα σύνολο από ειδικευμένους υποψήφιους, μέσω των οποίων θα πραγματοποιηθεί επιλογή των ατόμων εκείνων που επιθυμεί ο οργανισμός για να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας (Truong, 2009).

Είναι σημαντικό να επισημανθεί όμως, ότι προτού οι οργανισμοί να προχωρήσουν στην διεξαγωγή προσλήψεων είναι καθοριστικής σημασίας να εφαρμοστούν τα πλέον ικανά σχέδια για τη στελέχωση και την πραγματοποίηση προβλέψεων για τις ανάγκες τους σε άτομα (Truong, 2009).

Για τη πραγματοποίηση δε των προβλέψεων που θα πρέπει να κάνει ένας οργανισμός για τις ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει η διοίκηση του οργανισμού να λάβει υπόψη της τον ετήσιο προϋπολογισμό της, καθώς επίσης και τυχόν σχέδια που έχει καταστρώσει η διοίκησή του, είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα, όπως είναι για παράδειγμα η τυχόν δυνατότητα επέκτασης στο μέλλον των δραστηριοτήτων της σε νέα αντικείμενα (Truong, 2009).

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τις προβλέψεις, αυτές εστιάζουν τόσο σε παράγοντες που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού όσο και σε παράγοντες που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον. Χαρακτηριστικά παραδείγματα εσωτερικών παραγόντων είναι οι ακόλουθοι (Truong, 2009):

- Τυχόν ύπαρξη περιορισμών σε ό,τι αφορά το διαθέσιμο προϋπολογισμό
- Αναμενόμενες τάσεις τυχόν αποχωρήσεων υφιστάμενων εργαζομένων
- Επίπεδο παραγωγής
- Τυχόν αυξομειώσεις στα επίπεδα των πωλήσεων
- Τυχόν σχεδιασμός από την πλευρά του οργανισμού για επέκταση του σε άλλες χώρες

Αντίστοιχα, χαρακτηριστικά παραδείγματα εξωτερικών παραγόντων είναι τα ακόλουθα (Truong, 2009):

- Αλλαγές στο πεδίο της τεχνολογίας
- Αλλαγές στην ισχύουσα νομοθεσία
- Παρακολούθηση του ποσοστού της ανεργίας και των μεταβολών στους δείκτες τιμών καταναλωτή (πληθωρισμός)
- Τυχόν μετατοπίσεις πληθυσμού, για παράδειγμα από αγροτικές σε αστικές περιοχές.
- Υφιστάμενος ανταγωνισμός.

Ουσιαστικά, μόλις γίνει συγκέντρωση και ανάλυση των παραπάνω δεδομένων, τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να εντοπίσουν τις περιοχές εκείνες εντός του οργανισμού, όπου υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας, προχωρώντας στη συνέχεια στην προσέλκυση και πρόσληψη ατόμων, που διαθέτουν τις αναγκαίες δεξιότητες για τις θέσεις αυτές (Truong, 2009).

2.2 Στόχοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Οι στόχοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού επιτρέπουν στους οργανισμούς να προσλαμβάνουν κορυφαία ταλέντα και να δημιουργούν ομάδες υψηλών επιδόσεων. Οι πρακτικοί στόχοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζουν τις απαιτήσεις προσλήψεων ενός οργανισμού με τους μακροπρόθεσμους στόχους της (Flecke, 2018).

Με άλλα λόγια, οι στόχοι πρόσληψης είναι στόχοι που βοηθούν τα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού και συνολικά τις επιχειρήσεις να διασφαλίσουν ότι προσλαμβάνουν τους καταλληλότερους υποψηφίους για συγκεκριμένες θέσεις. Φυσικά, ο κύριος στόχος προσλήψεων οποιουδήποτε οργανισμού είναι να επιλέξει το σωστό ταλέντο, αλλά διαφορετικές εταιρείες μπορεί να έχουν άλλους στόχους που πρέπει να αντιμετωπίσουν κατά τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού σε αυτές. Η διαδικασία πρόσληψης, τα τελευταία χρόνια, έχει προσανατολιστεί προς την ιεράρχηση των προτιμήσεων και των αιτημάτων των ενδιαφερομένων και, κατά συνέπεια, οι στόχοι αφορούν αυτήν την αλλαγή (Flecke, 2018).

Εν προκειμένω, οι κυριότεροι στόχοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού σήμερα είναι οι εξής:

- ✓ Βελτίωση της ποιότητας των προσλήψεων, στοχεύοντας στην εύρεση του καλύτερου ταλέντου που ταιριάζει απόλυτα με τη θέση εργασίας και την εταιρική κουλτούρα του οργανισμού.
- ✓ Συνεχής προσπάθεια ενίσχυσης των προσπαθειών του οργανισμού για δικτύωση.
- ✓ Πραγματοποίηση μιας εις βάθος αξιολόγησης ταλέντων.
- ✓ Εστίαση στη δημιουργία μιας καινοτόμου στρατηγικής μάρκετινγκ προσλήψεων.
- ✓ Παρακολούθηση του ποσοστού εναλλαγής εργαζομένων, έτσι ώστε κατανοώντας το ποσοστό εναλλαγής εργαζομένων να είναι δυνατόν να εφαρμοστούν στη συνέχεια διάφορες μεθοδολογίες βελτίωσης για τη διαδικασία προσλήψεων. Για παράδειγμα, έστω ότι προσλήφθηκαν επτά υποψήφιοι, εκ των οποίων οι δύο εγκατέλειψαν τη δουλειά τους για κάποιους λόγους. Η γνώση αυτών των λόγων μπορεί βοηθήσει τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού να διορθώσουν και να τροποποιήσουν τη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων.
- ✓ Δημιουργία μια ακμάζουσας κοινότητα ταλέντων
- ✓ Βελτίωση του branding του εργοδότη
- ✓ Βελτιστοποίηση της διαδικασίας επιλογής εργαζομένων

- ✓ Υποστήριξη των προσλήψεων σε μεγαλύτερο βαθμό
- ✓ Αποφυγή της αποτυχίας προσλήψεων
- ✓ Εξακρίβωση ποιός ταιριάζει με την εταιρική κουλτούρα
- ✓ Ενθάρρυνση της ανάπτυξης των εργαζομένων
- ✓ Αξιολόγηση του βαθμού αποτελεσματικότητας τόσο των τεχνικών όσο και των πηγών πρόσληψης που χρησιμοποιούνται για όλους τους διαφορετικούς τύπους ατόμων, που πραγματοποιούν αιτήσεις για εργασία (Yu–Ru, 1999).

2.3 Πηγές και μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού

Αναφορικά με τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, σύμφωνα με την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν δύο βασικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού, οι οποίες είναι οι εσωτερικές πηγές και οι εξωτερικές πηγές, δηλαδή πηγές οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, καθώς επίσης και πηγές οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό του περιβάλλον (Morita&Devaro, 2009).

Οι εσωτερικές πηγές πρόσληψης αποτελούνται από υπαλλήλους που βρίσκονται ήδη στο ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνουν επίσης πρώην υπαλλήλους που επέστρεψαν να εργαστούν για τον οργανισμό.

Οι προσλήψεις από εσωτερικές πηγές γίνονται για την κάλυψη κενών θέσεων μέσω του οργανισμού (Morita&Devaro, 2009).

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης αναφέρονται στις πηγές πρόσληψης που βρίσκονται εκτός του οργανισμού. Μέσω εξωτερικών πηγών οι θέσεις εργασίας σε έναν οργανισμό καλύπτονται με την εισαγωγή νέων ανθρώπων (Morita&Devaro, 2009).

Για παράδειγμα, μία από τις εξωτερικές πηγές πρόσληψης είναι η «άμεση πρόσληψη». Ομοίως, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας εργάζονται ως εξωτερική πηγή, καθώς λειτουργούν ως δημιουργοί αντιστοίχισης για τα άτομα που αναζητούν εργασία και τους παρόχους εργασίας (Morita&Devaro, 2009).

Στη συνέχεια, στις επόμενες ενότητες θα γίνει αναλυτική περιγραφή στις κυριότερες μορφές εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης, ενώ στις εν λόγω ενότητες θα γίνει επίσης αναφορά και στα κυριότερα πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα, που εμφανίζει η κάθε μία από αυτές τις πηγές προσέλκυσης.

2.4 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού – Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

2.4.1 Εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν την παρακίνηση των εργαζομένων του οργανισμού να υποβάλουν αίτηση για τις ανοικτές θέσεις εντός του οργανισμού. Η σχετική διαδικασία αναφέρεται στην πρόσληψη υπαλλήλων μέσα από τον οργανισμό. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί μηχανισμοί, άλλοι επίσημοι και άλλοι άτυποι, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον εντοπισμό ποιοτικών εσωτερικών υποψηφίων. Σε ό,τι αφορά τις κυριότερες εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, αυτές συνοψίζονται στις ακόλουθες (Keshav, 2013):

- *JobPosting (Αγγελία εργασίας)*

Η αγγελία εργασίας είναι μια ανοιχτή πρόσκληση η οποία δημοσιεύεται εντός του οργανισμού και απευθύνεται στο σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι βρίσκονται σε αυτόν, παρακινώντας τους να υποβάλουν αιτήσεις για τις κενές θέσεις που έχουν δημιουργηθεί εντός αυτών.

Πιο συγκεκριμένα, η αγγελία εργασίας παρέχει ισότητα ευκαιριών στο σύνολο των εργαζομένων, οι οποίοι βρίσκονται μέσα σε έναν οργανισμό. Από την πλευρά τους, οι εργοδότες προσφέρουν αυτή την μορφή εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να ενθαρρύνουν το προσωπικό τους στο να εντοπίσει τις εσωτερικές ευκαιρίες προώθησης, καθώς επίσης και να ανταποκριθούν σε εκείνες τις θέσεις, στις οποίες έχουν τόσο το απαραίτητο ενδιαφέρον όσο και τις αντίστοιχες δεξιότητες.

Σήμερα, η εν λόγω μορφή αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή πρακτική παγκοσμίως, όπου η δημοσίευση των κενών θέσεων συντελείται είτε μέσω του εσωτερικού δικτύου του οργανισμού (intranet), είτε μέσω ανάρτησής τους σε πίνακες ανακοινώσεων.

Από την πλευρά τους, οι ενδιαφερόμενοι εργαζόμενοι αφού ενημερωθούν για τις εν λόγω κενές θέσεις στη συνέχεια προβαίνουν σε υποβολή αιτήσεων για τη θέση που έχει προκηρυχθεί. Με αυτόν τον τρόπο, η αγγελία εργασίας έχει καταστεί σήμερα ως μια από τις πλέον αποτελεσματικές τεχνικές στο πεδίο των προσλήψεων.

- *Συστάσεις εργαζομένων*

Οι συστάσεις εργαζομένων αποτελούν μια εσωτερική μέθοδο προσέλκυσης εργαζομένων, όπου νέα άτομα επιλέγονται για πρόσληψη με βάση την σύσταση που έχει γίνει από την πλευρά ενός υφιστάμενου υπαλλήλου της επιχείρησης. Μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για να προσελκύσει μια επιχείρηση πιστούς, παραγωγικούς υπαλλήλους είναι να βασιστεί στους υπαλλήλους για να διαδώσουν στους φίλους, τους πρώην συναδέλφους και τα μέλη της οικογένειάς τους τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Σήμερα είναι σύνηθες, οι οργανισμοί να ενθαρρύνουν τις συστάσεις εργαζομένων, επειδή είναι οικονομικά αποδοτικό και εξοικονομεί χρόνο σε σύγκριση με την πρόσληψη υποψηφίων από εξωτερικές πηγές. Οι περισσότεροι οργανισμοί, προκειμένου να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους, προχωρούν και τους ανταμείβουν με ένα μόνους παραπομπής για μια επιτυχημένη πρόσληψη.

- *Προαγωγές*

Η προαγωγή αναφέρεται στην αναβάθμιση του προσωπικού των εργαζομένων μέσω της αξιολόγησης της απόδοσής τους στον οργανισμό. Είναι η διαδικασία αναβάθμισης ενός εργαζομένου από μια χαμηλότερη σε μια υψηλότερη θέση με περισσότερες ευθύνες, αμοιβές, διευκολύνσεις και κύρος. Πολλοί οργανισμοί καλύπτουν τις υψηλότερες κενές θέσεις με τη διαδικασία των προαγωγών εσωτερικά, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα θετικό για το ηθικό και τη ψυχολογία των υφιστάμενων εργαζομένων στον οργανισμό.

- *Μεταφορές*

Η μεταφορά αναφέρεται στη διαδικασία μετακίνησης ενός εργαζομένου από τη μια εργασία στην άλλη χωρίς καμία αλλαγή στη βαθμίδα και τις αρμοδιότητες. Μπορεί επίσης να είναι η μετακίνηση υπαλλήλων από ένα τμήμα σε άλλο τμήμα ή από μια τοποθεσία σε άλλη τοποθεσία, ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης.

- *Πρόσληψη Πρώην Υπαλλήλων*

Πρόκειται για μια διαδικασία πρόσληψης, όπου πρώην υπάλληλοι καλούνται πίσω στην εργασία ανάλογα με την απαίτηση της θέσης. Αυτή η διαδικασία είναι οικονομικά αποδοτική και εξοικονομεί αρκετό χρόνο. Το άλλο σημαντικό πλεονέκτημα της πρόσληψης πρώην υπαλλήλων είναι ότι γνωρίζουν πολύ καλά τους ρόλους και τις ευθύνες της εργασίας και ο οργανισμός επενδύει λιγότερα για την κατάρτιση και την ανάπτυξή τους.

- *Προηγούμενοι Αιτούντες*

Σε αυτή την εσωτερική μέθοδο πρόσληψης, η ομάδα προσλήψεων ελέγχει τα προφίλ των προηγούμενων αιτούντων από τη σχετική βάση δεδομένων. Αυτοί οι αιτούντες είναι όσοι έχουν κάνει αίτηση για θέσεις εργασίας στο παρελθόν. Αυτοί οι υποψήφιοι μπορούν εύκολα να προσεγγιστούν και η ανταπόκριση είναι θετική στις περισσότερες περιπτώσεις. Είναι επίσης ένας φθηνός τρόπος πλήρωσης των κενών θέσεων (Nakawombe, 2019).

2.4.2 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Αναφορικά με τα κυριότερα πλεονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- *Διατήρηση των καλύτερων εργαζομένων εντός του οργανισμού*

Η κάλυψη των κενών θέσεων για παράδειγμα μέσω προαγωγών στέλνει ένα πραγματικά ισχυρό μήνυμα στην υπόλοιπη ομάδα.

Τους λέει ότι υπάρχουν σαφείς ευκαιρίες να προχωρήσουν μέσα στον οργανισμό, καθώς και ότι ο χρόνος εργασίας τους μπορεί συνοδευτεί από μια πραγματοποίηση καριέρας. Είναι πολύ πιο πιθανό για έναν οργανισμό να διατηρήσει τα καλύτερα ταλέντα του, εάν τα άτομα έχουν μια ξεκάθαρη προοπτική ανόδου εντός του οργανισμού (DeVaro, 2016).

- *Απαιτείται λιγότερος χρόνος, προσπάθεια και χρήματα*

Η εξωτερική πρόσληψη είναι απαιτεί περισσότερο χρόνο και κόστος

Ένα από τα πιο προφανή οφέλη της εσωτερικής πρόσληψης είναι η μείωση αυτών των γενικών εξόδων, καθώς και ο μικρότερος χρόνος που απαιτείται για την κάλυψη της θέσης (DeVaro, 2016).

- *Συντομότερη καμπύλη μάθησης*

Κάποιος με ιστορικό απασχόλησης στην ίδια την επιχείρηση θα έχει ήδη μια σταθερή αντίληψη των εργασιακών πρακτικών και διαδικασιών του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι ο απαιτούμενος χρόνος μάθησης μειώνεται σημαντικά σε σύγκριση με κάποιον νέο που μπαίνει στην επιχείρηση.

Ένας εσωτερικός υπάλληλος μπορεί ακόμη και να μετατρέψει τις εμπειρίες του από τον προηγούμενο ρόλο του προς όφελος του οργανισμού, δίνοντάς του κρίσιμες γνώσεις (DeVaro, 2016).

- *Αποδεδειγμένη πολιτιστική προσαρμογή*

Είναι γεγονός, ότι δύο ή τρεις ώρες συνέντευξης είναι σπάνια αρκετές για να γνωρίσει κανείς πραγματικά κάποιον. Κάθε νέα πρόσληψη που πραγματοποιείται από το εξωτερικό περιβάλλον έχει ένα στοιχείο κινδύνου ως προς τη μη δυνατότητα προσαρμογής του ατόμου στα πολιτιστικά στοιχεία του οργανισμού(DeVaro, 2016).

Με μια εσωτερική πρόσληψη αντίθετα αυτό δεν συμβαίνει, καθώς είναι ήδη γνωστός ο εργαζόμενος, με συνέπεια να μην αναμένονται πολιτιστικές εκπλήξεις εάν επιλεγεί εκείνος για την κάλυψη μιας κενής θέσης αντί μιας πρόσληψης από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (DeVaro, 2016).

- *Γνώση επιδόσεων*

Τέλος, η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό και στην εξοικονόμηση πόρων σε ό,τι αφορά τη διαδικασία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, απόρροια της υπάρχουσας γνώσης που έχουν οι υπεύθυνοι προσλήψεων σε έναν οργανισμό για τις προηγούμενες επιδόσεις του.

Για έναν εσωτερικό υποψήφιο πιο συγκεκριμένα υπάρχουν σαφείς καταγραφές των προγενέστερων επιδόσεων του, κάτι το οποίο καθιστά ευκολότερη και ακριβέστερη την αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων και εμπειριών στο πεδίο της εργασίας. Συνεπώς, έχοντας ως δεδομένο ότι ο οργανισμός πραγματοποιεί επίσημες αξιολογήσεις στο πεδίο της απόδοσης, τότε οι προηγούμενες επιδόσεις των εργαζομένων παρέχουν στα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση των εσωτερικών υποψηφίων για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας (Adu-Darkoh, 2014).

Από την άλλη πλευρά, εκτός των παραπάνω πλεονεκτημάτων, η επιλογή υποψηφίων από το εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού ενέχει και μια σειρά από μειονεκτήματα, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι τα εξής:

- *Αρνητικός αντίκτυπος σε άλλους εργαζόμενους*

Η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να έχει αρνητική επίδραση σε άλλους υπαλλήλους, ιδιαίτερα σε αυτούς που υπέβαλαν αίτηση για το ρόλο και αυτές δεν ήταν επιτυχείς. Αυτό θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα να ασχολούνται λιγότερο με την εργασία τους και να μειώνουν την εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με μια μελέτη διαπιστώθηκε ότι το 24% εκατό του

προσωπικού ήταν διατεθειμένο να αναζητήσει εργασία σε άλλο οργανισμό επειδή είχαν παραβλεφθεί για προαγωγή στον οργανισμό που εκείνη τη στιγμή εργάζονταν (Hume, 2021).

Προκειμένου να αποφευχθούν αυτά τα ζητήματα, οι διευθυντές προσλήψεων θα πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι άλλοι εσωτερικοί υποψήφιοι κατανοούν τους λόγους για τους οποίους δεν επιλέχθηκαν (Χυτήρης, 2001).

Η παροχή σχολίων προσωπικής συνέντευξης σε μια κατ' ιδίαν συνάντηση μπορεί να υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εκτιμώνται και οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται(Χυτήρης, 2001).

Αυτό θα τους βοηθήσει επίσης όταν υποβάλλουν αίτηση για μελλοντικές θέσεις. Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανταμοιβών και αναγνώρισης είναι επίσης σημαντικό για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι επαινούνται τακτικά και αποζημιώνονται για τη σκληρή δουλειά τους (Hume, 2021).

- *Μειωμένη δεξαμενή ταλέντων*

Εάν ένας οργανισμός επιλέξει εσωτερική πρόσληψη, η δεξαμενή των πιθανών υποψηφίων μειώνεται σημαντικά (Χυτήρης, 2001).

Ένας νέος υπάλληλος μπορεί να φέρει μαζί του καινοτόμες δεξιότητες και ανανεωτικές ιδέες που θα μπορούσαν να ωφελήσουν τον ρόλο και την ομάδα. Η υπερβολική εξάρτηση από τις εσωτερικές προσλήψεις θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε στάσιμη εταιρική κουλτούρα και εφησυχασμό των εργαζομένων(Χυτήρης, 2001).

Επιπλέον, ένας ταλαντούχος εσωτερικός υποψήφιος δεν θα ευδοκιμήσει απαραίτητα σε έναν νέο ρόλο. Οι δεξιότητες και η εμπειρία του μπορεί να μην μεταφραστούν με επιτυχία και μια αλλαγή θέσης θα μπορούσε να επηρεάσει τη στάση ή τη συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Μπορεί επίσης να απαιτηθεί από αυτόν πρόσθετη εκπαίδευση, σε σύγκριση με έναν εξωτερικό υποψήφιο με γνώση του εν λόγω ρόλου(Χυτήρης, 2001).

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να προσπαθήσουν να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ των προσλήψεων στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, και να μην περιορίσουν τις επιλογές τους (Sunderland&Canwell, 2008).

Οι διευθυντές μπορούν επίσης να βελτιώσουν τα εσωτερικά ταλέντα που προσφέρονται μέσω του προϋπολογισμού για την ομαδική εκπαίδευση και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να προσδιορίσουν τις δεξιότητες που θα ήθελαν να προωθήσουν και τους στόχους στους

οποίους θα ήθελαν να εργαστούν, έτσι ώστε με αυτό τον τρόπο να επιτευχθεί μακροπρόθεσμη βελτίωση των εν λόγω ταλέντων, κάτι το οποίο θα είναι προς όφελος συνολικά του οργανισμού (Sunderland&Canwell, 2008).

- *Δημιουργία νέων κενών*

Αν και είναι υπέροχο να αναλαμβάνει κανείς έναν ρόλο σε έναν οργανισμό, η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να οδηγήσει σε ένα άλλο κενό κάπου αλλού μέσα στον οργανισμό.

Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει στροφή σε εξωτερική πρόσληψη για να αναλάβει κάποιος το ρόλο του προηγούμενου υπαλλήλου, επιβαρύνοντας τους παράγοντες του κόστους και του χρόνου που συζητήθηκαν προηγουμένως (Sunderland&Canwell, 2008).

Οι μικρές και ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρείες μπορεί να μην έχουν καθόλου την επιλογή να προσλάβουν εσωτερικά, εάν το απόθεμα ταλέντου στο εσωτερικό τους δεν είναι αρκετά μεγάλο. Οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να διασφαλίσουν ότι δεν υπάρχουν απρόβλεπτα κενά σε έναν οργανισμό εφαρμόζοντας διαδικασίες σχεδιασμού εργατικού δυναμικού. Αναλύοντας τους επιχειρηματικούς στόχους και τις δυνατότητες του εργατικού δυναμικού, το HR μπορεί να προσδιορίσει ότι τα σωστά άτομα εργάζονται στους σωστούς ρόλους, υποστηρίζοντας τους τρέχοντες και μελλοντικούς επιχειρηματικούς στόχους(Hume, 2021).

- *Ανησυχίες μεροληψίας*

Η εσωτερική πρόσληψη μπορεί να προκαλέσει ανησυχίες μεροληψίας σε έναν οργανισμό. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι είναι πιο δύσκολο για τους διευθυντές προσλήψεων να είναι δίκαιοι και αντικειμενικοί όταν επιλέγουν υποψηφίους που είναι ήδη γνωστοί σε αυτούς. Αυτές οι προκαταλήψεις – είτε σιωπηρές είτε όχι – μπορεί να προκαλέσουν προκατάληψη υπέρ ή κατά ενός συγκεκριμένου υποψηφίου και να οδηγήσουν στην απώλεια του καταλληλότερου υπαλλήλου για την εκάστοτε θέση (Sunderland&Canwell, 2008).

Για να μετριαστεί ο κίνδυνος μεροληψίας, ένας οργανισμός θα πρέπει να κάνει την εσωτερική διαδικασία πρόσληψης όσο το δυνατόν πιο διαφανή. Θα μπορούσε επίσης να επιλέξει να ανωνυμοποιήσει τη διαδικασία της υποβολής αιτήσεων, με τους υποψηφίους να κρίνονται αποκλειστικά βάσει των δεξιοτήτων και της εμπειρίας τους (Hume, 2021).

Οι διευθυντές προσλήψεων θα πρέπει επίσης να ακολουθούν τα εσωτερικά βήματα πρόσληψης που παρατίθενται παρακάτω για να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία είναι αποτελεσματική, επιτυχής και συμμορφώνεται με την εργατική νομοθεσία (Hume, 2021).

2.5 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού –Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα

2.5.1 Εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Από την άλλη πλευρά, σε ό,τι αφορά τις κυριότερες μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού από το εξωτερικό περιβάλλον αυτές συνοψίζονται στις κάτωθι:

- *Η επαφή με τα Γραφεία Διασύνδεσης των ΑΕΙ και ΤΕΙ της χώρας*

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ και ΤΕΙ) της χώρας θεωρούνται πολύ καλές πηγές κατάλληλου προσωπικού. Η διαδικασία της επαφής γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης ή των Γραφείων Ευρέσεως Εργασίας των ιδρυμάτων, που τηρούν αρχεία πτυχιούχων και φοιτούντων με ενδιαφέρον για απασχόληση σε θέσεις εργασίας. Συνήθως, παρέχονται αρκετές πληροφορίες για ενδιαφερόμενους, όπως ο βαθμός πτυχίου, οι επιδόσεις σε κάποια συγκεκριμένα μαθήματα, η λήψη υποτροφιών ή βραβείων, οι διακρίσεις τους για κοινωνική προσφορά, οι σχέσεις τους με τον ακαδημαϊκό και διοικητικό προσωπικό των ιδρυμάτων κλπ.

Τα τελευταία χρόνια, τα Γραφεία Διασύνδεσης των Ανώτατων Ιδρυμάτων έχουν δικές τους ιστοσελίδες, μέσω των οποίων ενημερώνουν για την προσφορά και τη ζήτηση των θέσεων εργασίας, αποτελώντας, με τον τρόπο αυτό, μια καλή βάση δεδομένων για την αγορά εργασίας νέων πτυχιούχων (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

- *Η επαφή με τεχνικές και επαγγελματικές σχολές εξειδίκευσης*

Υπάρχουν αρκετοί φορείς, δημόσιοι και ιδιωτικοί, που αναλαμβάνουν την επιμόρφωση ανειδίκευτων νέων πτυχιούχων, ανέργων ή ανθρώπων που επιθυμούν να αλλάξουν σταδιοδρομία. Συνήθως παρέχουν ταχύρρυθμη εκπαίδευση, συγκεκριμένης εξειδίκευσης, μικρής διάρκειας, με σκοπό να βοηθήσουν τους εκπαιδευόμενους να ενταχθούν άμεσα στην αγορά εργασίας, σε συγκεκριμένες ειδικότητες.

Από την εν λόγω δεξαμενή παροχής ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν εξειδικευμένους εργάτες, τεχνίτες, διοικητικό προσωπικό, προσωπικό

γραμματειακής υποστήριξης και γενικά προσωπικό για εκτελεστικές θέσεις εργασίας (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

Ο σχολές αυτές ενεργούν ως διαμεσολαβητές μεταξύ των επιχειρήσεων που ενδιαφέρονται να προσλάβουν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό και των υποψηφίων που ενδιαφέρονται να ενταχθούν ή να επανενταχθούν στην αγορά εργασίας, αξιοποιώντας τις γνώσεις και τις τεχνικές δεξιότητες που έχουν αποκτήσει.

- *Η επικοινωνία με τους Οργανισμούς Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) και τα τοπικά γραφεία ευρέσεως εργασίας*

Είναι γεγονός, ότι ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), με τα κατά τόπους παραρτήματά του, συμβάλλει σημαντικά στην εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών και ευρύτερα ανθρώπινου δυναμικού. Ο ΟΑΕΔ προσφέρει πολλές πληροφορίες γύρω από τις δυνατότητες και τους όρους απασχόλησης, ενημερώνει για επιδόματα ή/και παροχές, προγράμματα επιμόρφωσης, αλλά και για προγράμματα επιδότησης και επιχορήγησης επιχειρήσεων. Παράλληλα, λειτουργεί ως δεξαμενή για την προσφορά και ζήτηση θέσεων εργασίας. Ενδεικτικά μέσα από την ιστοσελίδα του ΟΑΕΔ δίνεται η δυνατότητα άμεσης πρόσβασης στις επιχειρήσεις, αλλά και στους υποψηφίους, ενώ δίνεται επίσης και η δυνατότητα να ενημερωθούν για τα νέα δεδομένα της αγοράς εργασίας (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

- *Η επικοινωνία με τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας*

Πρόκειται για ιδιωτικά γραφεία, τα οποία παρέχουν πληροφορίες για την τοπική αγορά εργασίας, δηλαδή για την αγορά εργασίας μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής. Τα εν λόγω γραφεία διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με κενές θέσεις εργασίας, που προσφέρουν οι τοπικές επιχειρήσεις και προσπαθούν να εντοπίσουν ιδανικούς υποψηφίους, βάσει του πλήθους των βιογραφικών και των αιτήσεων που διαθέτουν. Βεβαίως, τα εν λόγω γραφεία αμείβονται τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τους υποψηφίους για τις παρεχόμενες υπηρεσίες τους (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

- *Η συνεργασία με εταιρείες παροχής υπηρεσιών και επιλογής στελεχών*

Υπάρχουν αρκετά γραφεία παροχής υπηρεσιών που αναλαμβάνουν, για λογαριασμό άλλων επιχειρήσεων, τη διαδικασία επιλογής προσωπικού που πληροί τις προϋποθέσεις τις οποίες έχει θέσει η επιχείρηση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, βάσει μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων.

Τα γραφεία παροχής υπηρεσιών προσελκύουν υποψηφίους μέσω αγγελιών στον τοπικό τύπο και μέσω βάσεων δεδομένων με βιογραφικά των υποψηφίων. Μετά από μια πρώτη επιλογή των βιογραφικών, διεξάγουν συνεντεύξεις και συντάσσουν έναν πίνακα στον οποίο αναγράφονται συνοπτικά τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, καθώς και οι προτάσεις για υποψηφίους που αξίζει να προχωρήσουν στη διαδικασία. Ο πίνακας κοινοποιείται στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση και, κατόπιν συμφωνίας, επιλέγονται οι υποψήφιοι που θα κληθούν από τον οργανισμό για να αξιολογηθούν (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

- *Η μεταγραφή στελεχών από αντίστοιχες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου*

Η τακτική αυτή εφαρμόζεται συχνά στις μεγάλες επιχειρήσεις, αλλά απαιτεί μεγάλο οικονομικό βάρος, καθώς ο μισθός που δίνεται είναι συνήθως μεγαλύτερος από αυτόν που λάμβανε το στέλεχος στην ανταγωνιστική επιχείρηση, και επιπλέον πάντα ενυπάρχει ο κίνδυνος της μεταγραφής σε μη άλλη επιχείρηση του κλάδου, λόγω του γεγονότος ότι τα στελέχη αυτού του είδους είναι ιδιαίτερα φιλόδοξα και κινητικά στην αγορά εργασίας (Βαξεβανίδου&Ρεκλείτης, 2008).

- *Ιστοσελίδα επιχείρησης*

Για την προσέλκυση προσωπικού ιδιαίτερη είναι η έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις στις επίσημες ιστοσελίδες τους, καθώς ο εν λόγω τρόπος θεωρείται επίσης ένας σημαντικός τρόπος για να προσελκύσει τους καλύτερους υποψήφιους. Τις περισσότερες φορές, ελέγχουν τον ιστότοπο του οργανισμού πριν υποβάλουν αίτηση, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες να υποβάλουν αίτηση ταλέντα με υψηλή δεξιότητα για θέσεις εργασίας εξετάζοντας τον ιστότοπο του οργανισμού και την αξία της επωνυμίας της (DeVaroet. al, 2017).

- *Διαφήμιση*

Η διαφήμιση είναι μια από τις πιο διαδεδομένες και δημοφιλείς μεθόδους εξωτερικής πρόσληψης, βάσει της οποίας ανακοινώνεται η κενή θέση εργασίας μέσω διαφορετικών έντυπων και ηλεκτρονικών μέσων.

Συνήθως, οι περισσότερες από τις ανώτερες θέσεις στον οργανισμό καλύπτονται με αυτή τη μέθοδο. Η περιγραφή της θέσης εργασίας και οι προδιαγραφές καθορίζονται στη αγγελία (Nelet. al, 2009).

- *Μέσα κοινωνικής δικτύωσης*

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως μια μορφή διαδικτυακής πρόσληψης είναι σήμερα ιδιαίτερα διαδεδομένη. Στις μέρες μας η πλειονότητα των επιχειρήσεων καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες προσέλκυσης νέων εργαζομένων μέσα από τα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Καθώς τα άτομα που αναζητούν εργασία εξετάζουν τις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης του οργανισμού για να αποκτήσουν μια εικόνα για το πώς είναι στην πραγματικότητα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν γίνει μια από τις καλύτερες μεθόδους πρόσληψης (DeVaroet. al, 2017).

Οι επαγγελματικοί ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn ή το Xing, διαθέτουν πρόσβαση σε εκατομμύρια μέλη σε όλο τον κόσμο. Άλλοι ιστότοποι, όπως το Instagram, το Twitter και το Facebook, μπορούν να αποδειχθούν εξίσου αποτελεσματικοί για τη στόχευση ειδικών ρόλων, δημογραφικών στοιχείων και συνόλων δεξιοτήτων (DeVaroet. al, 2017).

2.5.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού

Αναφορικά με τα κυριότερα πλεονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- *Αυξημένες πιθανότητες εύρεσης κατάλληλου εργαζομένου*

Λόγω της στροφής της προς το εξωτερικό, ο οργανισμός λαμβάνει μια ποικιλία και έναν αριθμό υποψηφίων που διαθέτουν γνώσεις και ικανότητες προκειμένου να ανταποκριθούν στην υπό πλήρωση θέση εργασίας. Εάν ο οργανισμός μπει σε διαδικασία επιλογής με εξωτερική πρόσληψη τότε υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες να βρεθεί κατάλληλος υποψήφιος για τη θέση εργασίας (Adu-Darkoh, 2014).

- *Πρόσβαση σε νέες δεξιότητες*

Όταν ένας οργανισμός χρησιμοποιεί τη μέθοδο εξωτερικής προσέλκυσης, υπάρχει μια πολύ καλύτερη πιθανότητα να βρει και να εντοπίσει έναν υποψήφιο που είναι ικανός να προσφέρει νέες δεξιότητες και εισροές για τη βελτίωση του οργανισμού.

- *Πρόσβαση σε έμπειρους και καλά καταρτισμένους υποψηφίους*

Με την εξωτερική μέθοδο προσέλκυσης, ο οργανισμός μπορεί να βρει μια ποικιλία προσόντων υποψηφίων για την προσφερόμενη θέση.

Και τελικά, αυτή η διαδικασία βοηθά στον εντοπισμό των καλύτερων υποψηφίων ανάμεσα σε πολλούς ειδικευμένους υποψηφίους (Adu-Darkoh, 2014).

- *Παραγωγή δημιουργικών ιδεών*

Πιθανότατα όταν ο οργανισμός έχει ανάγκη από αυτούς τους υποψηφίους που μπορούν να προσφέρουν δημιουργικές ιδέες για την ανάπτυξη του οργανισμού, τότε ο οργανισμός πρέπει να προχωρήσει σε μια εξωτερική διαδικασία προσέλκυσης για τη συνολική ανάπτυξή της (Adu-Darkoh, 2014).

- *Καλύτερη ανάπτυξη*

Χρησιμοποιώντας μια εξωτερική μέθοδο προσέλκυσης, ένας οργανισμός μπορεί να αναμένει ανάπτυξη όχι μόνο για τον υποψήφιο, αλλά στην πραγματικότητα, ο οργανισμός μπορεί να την περιμένει και για τον εαυτό της. Όταν ένας οργανισμός επιλέγει έναν υποψήφιο με υψηλές δυνατότητες, τότε υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα συνολικής ανάπτυξης του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι μέσα στον οργανισμό διευρύνουν επίσης τις ικανότητές τους και μπορεί να προσπαθήσουν να ταιριάξουν με το νέο ταλέντο.

- *Ανταγωνιστικό πνεύμα*

Όταν οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται μέσω εξωτερικής πρόσληψης, υπάρχει ένα ανταγωνιστικό πνεύμα στον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων. Παρουσιάζονται ανταγωνιστικοί με πλήρη ενθουσιασμό να εργαστούν και να ταιριάξουν με τους νέους υπαλλήλους. Επιπλέον, υπάρχει ένας υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών υπαλλήλων και οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί (Reddy, 2022).

- *Δίκαιο σύστημα προσλήψεων*

Δεδομένου ότι ο διαγωνισμός είναι ανοιχτός και ευρύς, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για τους υποψηφίους όπου μπορούν να υποβάλουν αίτηση για κενές θέσεις σε οργανισμούς. Η πρόσληψη μπορεί να γίνεται με δίκαιο τρόπο, με ίδια κριτήρια εξίσου για όλους τους υποψηφίους, καθώς στις περιπτώσεις αυτές δεν λαμβάνεται υπόψη η εσωτερική πολιτική (Reddy, 2022).

Αντίστοιχα, τα κυριότερα μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού είναι τα ακόλουθα (Croy&Duggan, 2004):

- *Περιορισμένη κατανόηση για τον οργανισμό*

Όταν ένας υποψήφιος επιλέγεται από μια εξωτερική διαδικασία πρόσληψης, υπάρχει πιθανότητα ο υποψήφιος να έχει να κατανοήσει σε μικρότερο βαθμό το περιβάλλον του οργανισμού. Ωστόσο αυτή η μικρότερη κατανόηση μπορεί να κάνει μεγάλη διαφορά στις μελλοντικές δραστηριότητες του οργανισμού (Croy&Duggan, 2004).

- *Υψηλότερος κίνδυνος*

Υπάρχει πιθανότητα ο υποψήφιος που θα επιλεγεί για τη θέση να μην είναι άξιος της προσφερόμενης θέσης. Αυτός ο τύπος κινδύνου είναι πολύ συνηθισμένος σε μια εξωτερική διαδικασία πρόσληψης, καθώς οι περισσότεροι από τους υποψηφίους που υποβάλλουν αίτηση για τη θέση εργασίας είναι εντελώς άγνωστοι στον οργανισμό (Barcelos, 2019).

- *Χρονοβόρα διαδικασία*

Ένα από τα κύρια μειονεκτήματα των εξωτερικών προσλήψεων είναι ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία καθώς υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να παραληφθεί μεγάλος αριθμός αιτήσεων για τη θέση και ο υπεύθυνος προσλήψεων πρέπει να είναι πολύ προσεκτικός με την απόφασή του και να επιλέξει τον καλύτερο υποψήφιο. Η επιλογή αυτή ωστόσο μπορεί να γίνει σε διαφορετικούς γύρους επιλογής, και αυτοί οι διαφορετικοί γύροι επιλογής διαρκούν περισσότερο από την εσωτερική διαδικασία πρόσληψης, καθώς περιλαμβάνει έναν μεγαλύτερο αριθμό διαδικασιών (Barcelos, 2019).

- *Υψηλό κόστος*

Καθώς το μεγαλύτερο μέρος της εξωτερικής διαδικασίας πρόσληψης αφορά κυρίως νέους υποψηφίους, ο οργανισμός πρέπει να καταλήξει σε μια κλίμακα αμοιβών για αυτόν τον υποψήφιο που θα εκτιμά τις δεξιότητες και τις ικανότητές του/της. Αυτό το γεγονός αυξάνει σε μεγάλο βαθμό τα κόστη για μια επιχείρηση, ενώ επίσης η εξέταση μεγάλου αριθμού υποψηφίων απαιτεί επίσης περισσότερα χρήματα από την πλευρά του οργανισμού

- *Εσωτερικές διαμάχες με υφιστάμενους υπαλλήλους*

Όταν ένας οργανισμός εξετάζει έναν νέο υποψήφιο για μια ανώτερη θέση, το γεγονός αυτό έχει σαν συνέπεια μεγαλύτερη πιθανότητα οι υπάρχοντες υπάλληλοι του οργανισμού να παρουσιάσουν αισθήματα δυσaráσκειας, τα οποία να έχουν ως συνέπεια να υπάρξει κάποιου είδους εσωτερική διαμάχη μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού. Αυτό το είδος εσωτερικής διαμάχης μπορεί να οδηγήσει τα πράγματα σε εντελώς διαφορετικό επίπεδο μειώνοντας το ηθικό των εργαζομένων.

- *Ζητήματα κακής προσαρμογής*

Υπάρχει μια πλειάδα λόγων για τους οποίους ένας νέος υπάλληλος που προσλαμβάνεται μπορεί να μην προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον εργασίας είτε να εμφανίσει προβλήματα συνύπαρξης με τους υφιστάμενους εργαζομένους. Όταν συμβαίνουν τέτοια σενάρια, οι εν λόγω νεοπροσληφθέντες θα πρέπει να εγκαταλείψουν τον οργανισμό ή η διοίκηση να αναλάβει πρωτοβουλίες για την αντικατάστασή τους (Barcelos, 2019).

2.6 Παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την προσέλκυση όσο και την επιλογή διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, στους εσωτερικούς και στου εξωτερικούς παράγοντες.

Ειδικότερα, οι σημαντικότεροι εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την προσέλκυση και την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι οι ακόλουθοι (Tomčičková, Ľ. 2016):

✓ Μέγεθος επιχείρησης

Το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί έναν από τους πλέον καθοριστικής σημασίας παράγοντες στο πεδίο των προσλήψεων. Ειδικότερα, για να πραγματοποιηθούν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι αναγκαία η πραγματοποίηση της διαδικασίας του προγραμματισμού των προσλήψεων έτσι ώστε να επιτευχθεί η πρόσληψη όσο το δυνατόν πιο πολλών ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι θα είναι καθοριστικής ανάπτυξης για τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης.

✓ Πολιτική στο πεδίο των προσλήψεων

Σε αυτό τον παράγοντα περιλαμβάνονται οι προσλήψεις οι οποίες έχουν να κάνουν είτε με εσωτερικές είτε με εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.

Η πολιτική στο πεδίο αυτό είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό συνολικά τις διαδικασίες προσλήψεων, παρέχοντας επίσης και ένα πλαίσιο για την εφαρμογή των προγραμμάτων που συνδέονται με την πρόσληψη (Tomčičková, Ľ. 2016).

Εικόνα της επιχείρησης

Μια επιχείρηση με θετική εικόνα στην αγορά εμφανίζει μια ιδιαίτερα μεγαλύτερη πιθανότητα ως προς την προσέλκυση ικανών και καταρτισμένων εργαζόμενων. Η διατήρηση ικανοποιητικών επιπέδων δημόσιων σχέσεων παρέχει σημαντική βοήθεια σε μια επιχείρηση ως προς την βελτίωση της φήμης της στην αγορά, επιδιώκοντας να αντλήσει τους πλέον ικανοποιητικούς για αυτή ανθρώπινους πόρους (Tomčíková, L. 2016).

✓ **Εικόνα για τις θέσεις εργασίας**

Ένας βασικός παράγοντας για την διαδικασία πρόσληψης και επιλογής εργαζομένων είναι η εικόνα σχετικά με τις θέσεις εργασίας, καθώς οι θέσεις απασχόλησης που εμφανίζουν θετική εικόνα είναι αυτές που εμφανίζουν καλά επίπεδα αμοιβών, και δυνατότητα προαγωγής. Επίσης, στοιχεία όπως το ικανοποιητικό περιβάλλον εργασίας προκαλούν έντονο ενδιαφέρον και ενθουσιασμό σε μελλοντικούς υποψηφίους, γεγονός που επιδρά αντίστοιχα θετικά στην όλη διαδικασία της πρόσληψης και επιλογής (Tomčíková, L. 2016).

Αντίστοιχα, οι κυριότεροι εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην εν λόγω διαδικασία είναι οι ακόλουθοι (Tomčíková, L. 2016):

✓ **Δημογραφικοί παράγοντες**

Οι δημογραφικοί παράγοντες που συνδέονται με τα επιμέρους στοιχεία των εργαζομένων, όπως είναι για παράδειγμα η θρησκεία, η ηλικία, το φύλο, η επαγγελματική κατάσταση, η οικονομική κατάσταση, καθώς επίσης και ο τόπος όπου είναι εγκατεστημένοι επίσης επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής (Weerarathnaet. al, 2020).

✓ **Αγορά εργασίας**

Η αγορά εργασίας είναι αυτή που ρυθμίζει την ζήτηση σε σχέση με την προσφορά θέσεων εργασίας.

Με άλλα λόγια, όταν η προσφορά εργασίας ατόμων που φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά είναι μικρότερη από την αντίστοιχη ζήτηση, τότε η πρόσληψη από την πλευρά του οργανισμού θα απαιτήσει σημαντικό αριθμό επιπρόσθετων προσπαθειών (Tomčíková, L. 2016).

Σε αντίθετη δε περίπτωση, η πρόσληψη αποτελεί μια σχετικά πιο εύκολη διαδικασία από την πλευρά του οργανισμού (Tomčíková, L. 2016).

Στην περίπτωση που τα επίπεδα ανεργίας είναι ιδιαίτερα υψηλά σε μια περιοχή, τότε η διαδικασία της πρόσληψης ατόμων είναι σχετικά εύκολη σαν διαδικασία, απόρροια του πλήθους των αιτήσεων, που θα επιτύχει να συγκεντρώσει η ενδιαφερόμενο οργανισμός (Weerarathnaet. al, 2020).

Αντίθετα, στην περίπτωση που τα επίπεδα ανεργίας είναι χαμηλά, τότε η πρόσληψη σαν διαδικασία είναι αρκετά πιο δύσκολη λόγω του μικρότερου αριθμού διαθέσιμων εργαζομένων για τον οργανισμό που επιδιώκει να αποκτήσει κάποιον εργαζόμενο (Weerarathnaet. al, 2020).

✓ Υφιστάμενος ανταγωνισμός

Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο εμφανίζουν σημαντικό ανταγωνισμό στο πεδίο των ανθρώπινων πόρων.

Συνεπώς, είναι καθοριστικής σημασίας να συντελεστεί ανάλυση του ανταγωνισμού από την πλευρά ενός οργανισμού και να προβλεφθούν κάθε είδους πακέτα παροχών, ώστε να μπορεί να ανταγωνιστεί τις άλλες εταιρίες του κλάδου στο πεδίο της πρόσληψης και επιλογής (Weerarathnaet. al, 2020).

✓ Ίσες Ευκαιρίες

Για την πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, είναι καθοριστικής σημασίας να δίδονται ίσες ευκαιρίες σε ό,τι αφορά την απασχόληση για τα άτομα (Weerarathnaet. al, 2020).

Είναι σημαντικό να μην υπάρχουν κανενός είδους διακρίσεις με βάση μια σειρά από παράγοντες όπως είναι η τάξη, η πίστη, η φυλή, η θρησκεία, η εθνικότητα, το φύλο και το κοινωνικό και οικονομικό υπόβαθρο (Weerarathnaet. al, 2020).

3. Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

3.1 Ηλεκτρονική προσέλκυση

Η ηλεκτρονική πρόσληψη, γνωστή και ως διαδικτυακή πρόσληψη, αναφέρεται σε λογισμικό στρατολόγησης που βασίζεται σε σύννεφο, πόρους που βασίζονται στο διαδίκτυο και άλλη τεχνολογία για την εύρεση, την προσέλκυση, τη συνέντευξη και την πρόσληψη νέου προσωπικού (Akilaetal., 2020).

Ο σκοπός της ηλεκτρονικής πρόσληψης είναι να καταστήσει τις διαδικασίες πρόσληψης πιο αποτελεσματικές και λιγότερο δαπανηρές. Παράλληλα, χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική πρόσληψη, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσεγγίσουν μια μεγαλύτερη ομάδα δυνητικών υπαλλήλων και να επιταχύνουν τη διαδικασία πρόσληψης (Akilaetal., 2020).

Όλο και περισσότεροι άνθρωποι αυτές τις μέρες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να αναζητήσουν εργασία και να μάθουν περισσότερα για τις εταιρείες πριν από τις συνεντεύξεις για εργασία.

Έχοντας ισχυρή παρουσία στο διαδίκτυο και χρησιμοποιώντας διαδικτυακές μεθόδους πρόσληψης, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να έχουν πρόσβαση σε μια μεγάλη ομάδα υποψηφίων και να διαχειρίζονται απρόσκοπτα τη διαδικασία της πρόσληψής τους (Akilaetal., 2020).

Οι πιο συνηθισμένοι τύποι διαδικτυακών μεθόδων πρόσληψης περιλαμβάνουν (Akilaetal., 2020):

- Ανεύρεση πιθανών υποψηφίων σε επαγγελματικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης
- Χρήση συστήματος παρακολούθησης αιτούντων (ATS)
- Συνεντεύξεις υποψηφίων στο διαδίκτυο μέσω λογισμικού τηλεδιάσκεψης
- Χρήση διαδικτυακών δοκιμών μέσω ερευνών και ερωτηματολογίων
- Δημιουργία πλατφορμών εργασίας για τη διαφήμιση προσφορών εργασίας

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης, αυτά συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- *Σχέση μεταξύ κόστους και οφέλους*

Η δημοσίευση των θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο είναι μια αρκετά οικονομική και ιδιαίτερα απλή διαδικασία σε σχέση με τη δημοσίευση μια αντίστοιχης θέσης εργασίας σε εφημερίδες ή άλλα μέσα. Σήμερα, έχοντας ως δεδομένο τη ραγδαία ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η καταχώρηση μιας αγγελίας στο διαδίκτυο και η κοινοποίηση της σε πλήθος ατόμων είναι μια ιδιαίτερα απλή και οικονομική διαδικασία. Την ίδια χρονική στιγμή ένας υποψήφιος εργαζόμενος, ο οποίος έρχεται σε επαφή με την εν λόγω θέση εργασίας είναι σε θέση να προβεί με άμεσο τρόπο στην εκδήλωση ενδιαφέροντος και στην επικοινωνία με την επιχείρηση μέσω της υποβολής του βιογραφικού του (Sayel, 2018).

- *Επικοινωνία με ξεκάθαρο μήνυμα*

Ένα βασικό χαρακτηριστικό του διαδικτύου είναι το γεγονός της μη ύπαρξης ορίου σε ό,τι αφορά τις λέξεις, οι οποίες είναι δυνατόν να δημοσιοποιηθούν, κάτι το οποίο όμως δεν συμβαίνει με την περίπτωση των εφημερίδων. Με αυτό τον τρόπο η επικοινωνία είναι πιο εμφανής, ενώ η θέση εργασία περιγράφεται με περισσότερες λεπτομέρειες.

Επιπλέον, μέσα από την ηλεκτρονική προσέλκυση είναι δυνατή η πραγματοποίηση αυτόματης διακοπής της προσέλκυσης των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τα απαιτούμενα προσόντα, μη συνεχίζοντας τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων για τη θέση εργασίας (Sayel, 2018).

- *Μεγάλη δεξαμενή από υποψηφίους*

Μέσα από την ηλεκτρονική προσέλκυση υποψηφίων, κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να γίνει αποδέκτης αιτήσεων από υποψηφίους, οι οποίοι είναι δυνατόν να βρίσκονται παντού σε όλο τον κόσμο. Με αυτό τον τρόπο για την επιχείρηση η πιθανότητα εύρεσης του καταλληλότερου υποψηφίου μεγιστοποιείται.

Ουσιαστικά, οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να διατηρούν στο αρχείο τους βιογραφικά σημειώματα από τους υποψηφίους, έχοντας τη δυνατότητα ανάσυσρής τους οποιαδήποτε χρονική στιγμή στο μέλλον, όταν δημιουργηθεί μια κενή νέα θέση εργασίας, η οποία είναι συμβατή με τα προσόντα τους και τις ανάγκες της επιχείρησης (Sayel, 2018).

- *Τυποποίηση των αιτήσεων*

Οι υποψήφιοι μέσα από την ηλεκτρονική προσέλκυση προβαίνουν στη συμπλήρωση τυποποιημένων αιτήσεων, οι οποίες συντελούν στη διευκόλυνση της σύγκρισης με άμεσο τρόπο του συνόλου των υποψηφίων, καθιστώντας τη διαδικασία της διαλογής ευκολότερη και γρηγορότερη. Ουσιαστικά, μέσα από την ηλεκτρονική προσέλκυση δημιουργείται με εύκολο και γρήγορο τρόπο μια περιορισμένη λίστα από υποψηφίους, οι οποίοι πληρούν τόσο τα τυπικά όσο και τα ουσιαστικά προσόντα για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας (Sayel, 2018).

- *Ιδιαίτερα γρήγορη διεκπεραίωση*

Ένα επίσης σημαντικό προτέρημα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης είναι η ταχύτητα της διεκπεραίωσης του συνόλου της διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, η δημοσιοποίηση μιας

αγγελίας για την πλήρωση μιας κενής θέσης εργασίας χρειάζεται πολύ λίγο χρόνο (μόλις λίγα λεπτά).

Πιο συγκεκριμένα, ο υποψήφιος συμπληρώνει πολύ γρήγορα και εύκολα την αίτηση ενδιαφέροντος αποστέλλοντας τη μαζί με αυτή το βιογραφικό του σημείωμα. Από την άλλη πλευρά, όσοι υποψήφιοι δεν πληρούν τα τυπικά προσόντα για την κάλυψη της συγκεκριμένης κενής θέσης εργασίας είναι δυνατόν με άμεσο τρόπο να εξαιρεθούν από τη συνέχιση της όλης διαδικασίας, ενώ είναι δυνατή και η ταχεία ενημέρωση τους με προσωπικό μήνυμα σχετικά με τους λόγους εκείνους, οι οποίοι οδήγησαν στο να απορριφθεί η αίτησή τους.

Την ίδια δε χρονική στιγμή συντελείται η δημιουργία μιας αρκετά περιορισμένης λίστας με υποψήφιους, οι οποίοι φέρουν τα κατάλληλα προσόντα. Το σύνολο της όλης διαδικασίας είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί σε μόλις λίγα λεπτά, όταν με τον παραδοσιακό τρόπο, θα απαιτούνταν σημαντικός αριθμός από εργατοώρες για τη συλλογή και ανάγνωση ενός όγκου για παράδειγμα τετρακοσίων βιογραφικών σημειωμάτων(Sayel, 2018).

3.2 Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Η πρόσληψη μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι πλέον μια από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τακτικές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι οι περισσότεροι άνθρωποι χρησιμοποιούν τουλάχιστον μία πλατφόρμα μέσων κοινωνικής δικτύωσης, είναι λογικό οι εταιρίες να πραγματοποιούν ολοένα και περισσότερες ενέργειες μέσα από αυτά τα κανάλια για να προσελκύσουν και να προσλάβουν νέους υποψηφίους για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

Στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θεωρείται σήμερα μια ιδιαίτερα καινοτόμα και σύγχρονη ιδέα. Αυτό συμβαίνει, καθώς μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μια επιχείρηση είναι σε θέση να προβαίνει σε ανίχνευση των ταλέντων.

Αντίστοιχα, ο υποψήφιος που αναζητά εργασία είναι ιδιαίτερα εύκολο να προβεί σε προβολή των προσόντων του και των επιτευγμάτων του, τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, προβαίνοντας με αυτό τον τρόπο στη διαμόρφωση ενός ψηφιακού

βιογραφικού σημειώματος, το οποίο είναι συνεχώς ενημερωμένο και ιδιαίτερα ελκυστικό (Headworth, 2016).

Όπως αναφέρει δε στην έρευνα της η Deloitte (2017) η επίδραση που έχουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σε ό,τι αφορά τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού εμφανίζει συνεχώς ανοδική πορεία τόσο σε ό,τι αφορά τα άτομα εκείνα που αναζητούν εργασία όσο και σε ό,τι αφορά την πλευρά των επιχειρήσεων αναφορικά με την εύρεση των πλέον κατάλληλων στελεχών για την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας, που εμφανίζει η κάθε επιχείρηση.

Όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της προσέλκυσης μέσα από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αυτά συνοψίζονται στα ακόλουθα (Headworth, 2016):

- *Προσέγγιση ατόμων που αναζητούν παθητική εργασία*

Τα παθητικά άτομα που αναζητούν εργασία είναι άτομα που δεν αναζητούν ενεργά ευκαιρίες, αλλά θα εξέταζαν μια καλύτερη προσφορά εργασίας. Αυτοί οι άνθρωποι δεν επισκέπτονται τους ιστότοπους σταδιοδρομίας των εταιρειών για να βρουν θέσεις εργασίας (Headworth, 2016).

Επειδή υπάρχουν πολύ περισσότεροι παθητικοί παρά ενεργοί πολίτες που αναζητούν εργασία, οι εργοδότες πρέπει να βρουν τρόπους να προσεγγίσουν και τις δύο ομάδες. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ο καλύτερος τρόπος για να το κάνουν αυτό (Headworth, 2016).

- *Πρόσληψη υποψηφίων υψηλής ποιότητας*

Λόγω της ικανότητας προσέγγισης τόσο παθητικών όσο και ενεργητικών υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι επίσης μία από τις καλύτερες πηγές των υποψηφίων θέσεων εργασίας υψηλότερης ποιότητας (Headworth, 2016).

Οι πληρωμένες διαφημίσεις εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δίνουν τη δυνατότητα στους υπεύθυνους προσλήψεων να στοχεύουν σε πολύ συγκεκριμένο κοινό και να προσλαμβάνουν άτομα που ταιριάζουν στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Η στόχευση ατόμων με συγκεκριμένες γνώσεις, δεξιότητες, εμπειρίες δίνει τη δυνατότητα στους υπεύθυνους προσλήψεων να εξαλείψουν μη σχετικές αιτήσεις και να αποκτήσουν αιτούντες καλύτερης ποιότητας (Headworth, 2016).

- *Μείωση χρόνου και κόστους ανά μίσθωση*

Οι υπεύθυνοι προσλήψεων που χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για προσλήψεις συνήθως ξοδεύουν λιγότερους πόρους για να προσλάβουν νέους υποψηφίους και καλύπτουν τη θέση τους πιο γρήγορα σε σύγκριση με εκείνους που επικεντρώνονται σε άλλα κανάλια (Headworth, 2016).

Για παράδειγμα, σε σύγκριση με τις πλατφόρμες εύρεσης εργασίας (jobboards), η διαφήμιση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να είναι πολύ φθηνότερη. Επίσης, η εν λόγω διαφήμιση φέρνει περισσότερους υποψηφίους υψηλής ποιότητας, γεγονός που συντομεύει σημαντικά τη διαδικασία πρόσληψης. Επιπλέον, τα άτομα που αναζητούν εργασία κατατάσσουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τα επαγγελματικά δίκτυα ως τον πιο χρήσιμο πόρο αναζήτησης εργασίας σε σύγκριση με πλατφόρμες εύρεσης εργασίας, αγγελίες εργασίας, γραφεία πρόσληψης και εκδηλώσεις πρόσληψης (Headworth, 2016).

4. Μελέτη περίπτωσης: MOTOR OIL ΕΛΛΑΣ

4.1 Προφίλ και υπηρεσίες της εταιρίας Motor Oil Ελλάς

Ιδρυτές της Motor Oil Ελλάς είναι οι κ. Βαρδής Βαρδινογιάννης και κ. Παναγιώτης Αλεξανδρίδης το έτος 1970 και λειτουργεί κυρίως στον κλάδο των πετρελαιοειδών (<https://www.moh.gr/eteria/sxetika-me-emas/>).

Τα τελευταία 15 έτη, ο οργανισμός κατέχει ηγετικό ρόλο στο τομέα της διύλισης αργού πετρελαίου, ενώ σημαντικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό είναι το διυλιστήριό της στην Κόρινθο, το οποίο θεωρείται ένα από τα πιο σύγχρονα διυλιστήρια της Ευρώπης με βαθμό πολυπλοκότητας 11,54 (NelsonComplexityIndex) (<https://www.moh.gr/eteria/sxetika-me-emas/>).

Από το 2001 ο οργανισμός βρίσκεται στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Συμμετέχει στον δείκτη Υψηλού κεφαλαίου (FTSE/ ATHEX LARGE CAP), στον δείκτη MSCI GreeceSmallCap καθώς και στον διεθνή δείκτη FTSE4Good IndexSeries (<https://www.moh.gr/eteria/sxetika-me-emas/>).

Ειδικότερα, το διυλιστήριο του οργανισμού έχει τη δυνατότητα για επεξεργασία διαφόρων τύπου αργού πετρελαίου, παράγοντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων πετρελαίου, ενώ παράλληλα είναι το μόνο διυλιστήριο στην Ελλάδα που παράγει βασικά λιπαντικά. Αυτή την περίοδο απασχολεί 1300 εργαζόμενους, (<https://www.moh.gr/eteria/diylistiria/>).

. Παράλληλα χρησιμοποιεί φυσικό αέριο ως καύσιμο και ως πρώτη ύλη για την παραγωγή υδρογόνου(<https://www.moh.gr/eteria/diylisteria/>).

Τα προϊόντα διάθεσης στην αγορά περιλαμβάνουν προϊόντα όπως υγραέρια, βενζίνες και μεσαία κλάσματα έως μαζούτ, άσφαλτο, παραφίνη, θειάφι και λιπαντικά, διαθέτοντας ταυτόχρονα και την απαραίτητη ευελιξία για να παράγει ειδικά προϊόντα (specialties) σύμφωνα με συγκεκριμένες απαιτήσεις πελατών(<https://www.moh.gr/eteria/diylisteria/>).

Επίσης, δραστηριοποιείται εμπορικά στα καύσιμα λιανικής διαμέσου θυγατρικών της όπως είναι η AVIN OIL και Coral, ενώ στο πεδίο των λιπαντικών η Motor Oil έχει σημαντική παρουσία μέσω της θυγατρικής της LPC A.E, ενώ κάνει εξαγωγές σε τουλάχιστον 50 χώρες διεθνώς.

Τέλος, η Motor Oil έχει επίσης παρουσία στον τομέα του υγραερίου μέσω τομέα του υγραερίου μέσω της θυγατρικής της CoralGas A.E.B.E.Y (<https://www.moh.gr/proionta-ypiresies/proionta/>).

Η παραγωγή και διάθεση πετρελαιοειδών προϊόντων και λιπαντικών πληροί τις πιο αυστηρές Ευρωπαϊκές και διεθνείς προδιαγραφές, μέσα από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των σύγχρονων διυλιστηρίων που έχει ο οργανισμός στην Κόρινθο. (<https://www.moh.gr/proionta-ypiresies/proionta/>).

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι, ότι οι βιομηχανικές εγκαταστάσεις της βρίσκονται σε πλεονεκτική γεωγραφική θέση, στο εμπορικό σταυροδρόμι της ανατολικής Μεσογείου όπου εκεί υπάρχει μια διάθεση σημαντικής αποθηκευτικής δυναμικότητας ύψους 2,5 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων, μέσω της οποίας εξυπηρετούνται το σύνολο των αναγκών των διυλιστηρίων, ενώ υποστηρίζει ταυτόχρονα και τις συμφωνίες σχετικά με την αποθήκευση των πρώτων υλών και των προϊόντων αλλά και την κατεργασία και την ανταλλαγή αυτών (<https://www.moh.gr/proionta-ypiresies/proionta/>).

4.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στον οργανισμό MotorOil Ελλάς

Ως ένας ισχυρός εργοδότης στην Ελλάδα ο όμιλος Motor Oil στις αρχές του 2022 είχε έναν συνολικό αριθμό εργαζομένων, ο οποίος ξεπερνά τα 2.500 άτομα. Ειδικότερα, για τον οργανισμό MotorOil, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί μακροπρόθεσμη επένδυση ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους καθώς επίσης και για την υλοποίηση των προγραμμάτων ανάπτυξης και μακροπρόθεσμης εξασφάλισης της ανταγωνιστικότητας της (<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>).

Με βάση και τα ανωτέρω η Motor Oil έχει δημιουργήσει ένα οργανωμένο τμήμα και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο έχει σαν βασικό της στόχο να προβεί στον κατάλληλο εντοπισμό, προσέλκυση, ανάπτυξη αλλά και διατήρηση των πλέον ταλαντούχων και ικανών στελεχών και εργαζομένων της.

Πρωτεύον στόχος της Motor Oil είναι ένα εργασιακό περιβάλλον με σεβασμό και ασφάλεια στον άνθρωπο αλλά και ταυτόχρονα συμβάλει στην προαγωγή της εμπιστοσύνης, του ομαδικού πνεύματος και της αποτελεσματικότητας (<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>).

Επιπλέον, ο οργανισμός έχει εκφράσει τη δέσμευση της ως προς την εξασφάλιση των καλύτερων δυνατών συνθηκών εργασίας, διασφαλίζοντας το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων και της ελευθερίας του συνδικαλισμού και αποφεύγοντας παράλληλα τις διακρίσεις, προσφέροντας ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Επίσης, ο οργανισμός προάγει την ίση μεταχείριση των δύο φύλων και την παροχή ίσων ευκαιριών, παρά το γεγονός ότι λόγω της φύσης των εργασιών και των ειδικοτήτων που απασχολούνται στο διυλιστήριο της, το ποσοστό των εργαζομένων γυναικών είναι σχετικά μικρό. Το γεγονός αυτό είχε σαν συνέπεια το 2021 μόλις το 17% του προσωπικού του οργανισμού να είναι γυναίκες και το υπόλοιπο 83% άνδρες.

Ακολούθως, ο οργανισμός δίνει ιδιαίτερη σημασία στο μορφωτικό επίπεδο του προσωπικού της και στόχος της είναι η προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των πλέον κατάλληλων ικανών εργαζομένων σε αυτή (<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>).

Προς αυτή την κατεύθυνση, ο οργανισμός στηρίζει πολλά στη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζομένων του, η οποία αποτελεί στρατηγική επιλογή και εντάσσεται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο στόχων της. Σε αυτό το πλαίσιο η Motor Oil προβαίνει ετησίως σε διοργάνωση και υλοποίηση ολοκληρωμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού της (<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>).

Στόχος της εν λόγω εκπαίδευσης είναι ο συνεχής εμπλουτισμός του συνόλου των επαγγελματικών γνώσεων του προσωπικού της, καθώς επίσης και η διεύρυνση των δεξιοτήτων που εμφανίζουν, όπως επίσης και η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αναβάθμιση της τεχνικής τους κατάρτισης, με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί σαφής και δυνατή η υλοποίηση του έργου τους τόσο σε καθημερινή βάση όσο και με μακροχρόνιο ορίζοντα.

Η MotorOil το έτος 2021 κατέστησε εφικτή την πραγματοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσης, των οποίων η διάρκεια τους ήταν περίπου 34.878 ώρες εργασίες, ενώ αθροιστικά εκπαιδεύτηκε περισσότερο από το 80% των εργαζομένων του οργανισμού (<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>).

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει επισκόπηση των ελληνικών και διεθνών ερευνών, οι οποίες ασχολήθηκαν με παρεμφερή ζητήματα με την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού. Κατόπιν μετά την ολοκλήρωση της εν λόγω βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα ακολουθήσουν τα κυριότερα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την εν λόγω ανάλυση.

2.2 Επισκόπηση ελληνικών ερευνών

Μια πρώτη έρευνα πάνω στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού πραγματοποιήθηκε από την Μουντάκη (2003), η οποία μελέτησε στην έρευνά της, τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εν λόγω εργασία ήταν αυτή του ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε και διανεμήθηκε σε 130 στελέχη και υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού εταιριών των εν λόγω κλάδων από τους οποίους επιστράφηκαν απαντημένα τα 106 ερωτηματολόγια και η επεξεργασία των εν λόγω δεδομένων βασίστηκε στη μέθοδο της ανάλυσης συχνότητων.

Σχετικά με το ερωτηματολόγιο, οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν συμβατές με τη κλίμακα Likert, ενώ ήταν 18 στον αριθμό και οι οποίες συντάχθηκαν με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να παράσχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αλλά και τις μεθόδους επιλογής που εφαρμόζονται σήμερα στον τραπεζικό και ασφαλιστικό κλάδο.

Το κυριότερο συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας ήταν ότι ο διευθυντής των ανθρωπίνων πόρων ήταν εκείνο το άτομο, το οποίο είχε τον πρώτο λόγο σε ότι αφορά τις προσλήψεις στους δύο αυτούς κλάδους. Αναφορικά με τις μεθόδους προσέλκυσης για το ανώτερο προσωπικό χρησιμοποιούνταν η μέθοδος των αγγελιών και των επαγγελματικών συστάσεων, ενώ για το υπόλοιπο προσωπικό μόνο η μέθοδος των αγγελιών.

Ακολούθως, η δεύτερη χρονικά έρευνα που επισκοπήθηκε ήταν από τη Δουλαβέρη (2010), η οποία ασχολήθηκε με τη διερεύνηση των μεθόδων και τεχνικών προσέλκυσης επιλογής και κατάρτισης ανθρώπων για απασχόληση σε τμήματα λιανικού εμπορίου καταναλωτικών

ειδών. Ο συγκεκριμένος κλάδος, εξαιτίας της πολυπλοκότητας και ποικιλίας των ειδών του και του σκληρού ανταγωνισμού υψηλού επιπέδου που αντιμετωπίζει, παρουσίασε ιδιαίτερο ενδιαφέρον, σε ότι αφορά το χειρισμό αυτών των θεμάτων από το αρμόδιο τμήμα.

Σχετικά με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εν λόγω έρευνα αυτή ήταν η επιλογή έξι ατόμων από τα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών Κωτσόβολος και MediaMarkt, τα οποία επιλέχθηκαν με βάση τη θέση τους στους ομίλους (μάντζερ και βοηθοί ανθρώπινου δυναμικού) με εργαλείο έρευνας ένα ειδικά διαμορφωμένο για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας ερωτηματολόγιο, το οποίο διαρθρωνόταν σε 2 μέρη και 11 ερωτήσεις ανοικτού τύπου.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι η χρήση της ηλεκτρονικής προσέλευσης και η διαδικτυακή προσέγγιση είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος προσέλευσης των υποψηφίων. Το σύνολο των εταιριών του δείγματος χρησιμοποιεί και τις αγγελίες ως τρόπο προσέλευσης υποψηφίων για εργασία. Με μικρότερα ποσοστά προτίμησης ακολουθούν οι προτάσεις εργαζομένων και τα βιογραφικά που φθάνουν αυθόρμητα στα γραφεία της εταιρείας. Η προσέγγιση ατόμων μέσω γνωριμιών αποτελεί επίσης μια δημοφιλή τακτική των δύο επιχειρήσεων.

Από την άλλη πλευρά, η έρευνα της Κωστάκη (2014) ασχολήθηκε με τη μελέτη των κυριότερων μεθόδων προσέλευσης και επιλογής προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα και παρουσιάστηκαν επίσης τα κυριότερα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που συντελέστηκε σχετικά με τις μεθόδους που εφαρμόζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στο χώρο της υγείας, αλλά και στη βιομηχανία, το εμπόριο, και την παροχή υπηρεσιών.

Σε ό,τι αφορά τον στόχο της εν λόγω εργασίας αυτός ήταν η παρουσίαση του τρόπου με τον οποίο οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την προσέλευση και επιλογή εργαζομένων, καθώς και τα κριτήρια εκείνα, τα οποία διαδραματίζουν καθοριστικής σημασίας ρόλο για τη διαμόρφωση της τελικής τους επιλογής. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας της εν λόγω έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε με τη μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

Το βασικό συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας, ήταν ότι ο τρόπος που θα απευθυνθεί μια επιχείρηση του Ιδιωτικού τομέα προς την κοινωνία για την προσέλευση του προσωπικού ποικίλλει από την άποψη της νοοτροπίας που διακρίνει τους εντεταλμένους για την διεκπεραίωση της λειτουργίας αυτής. Ειδικότερα, σύμφωνα με την εν λόγω έρευνα σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων προκειμένου να προσελκύσει στελέχη ή υπαλληλικό προσωπικό βασίζεται στην Εταιρική Βάση Βιογραφικών, ενώ άλλες επιχειρήσεις αναζητούν

προσωπικό και στελέχη στην Εταιρική Ιστοσελίδα. Σε ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό, η προσέλκυση και η επιλογή γίνεται μέσω των Ιστοσελίδων (Internet) γενικά. Συνήθως, επίσης, είναι η περίπτωση να απευθύνεται η επιχείρηση σε Εσωτερική Αναζήτηση, προκειμένου να προωθήσει εργαζόμενους σε διάφορες θέσεις εργασίας, ή να πραγματοποιήσει προαγωγές και αναβαθμίσεις του προσωπικού της γενικά.

Την ίδια χρονιά με την προηγούμενη έρευνα δημοσιεύτηκε και η μελέτη των Σκορδούλη&Χαλικιά (2014), οι οποίοι μελέτησαν τους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε εταιρίες κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα. Ειδικότερα, οι εν λόγω ερευνητές μελέτησαν στατιστικά, τις απαντήσεις 421 εργαζομένων στις επιχειρήσεις του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα σε ερωτηματολόγιο σχετικά με τους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού σε αυτές.

Προς αυτή την κατεύθυνση, πραγματοποιώντας παραγοντική ανάλυση των δεδομένων, ανάλυση παλινδρόμησης και στατιστικό έλεγχο υποθέσεων, η έρευνα, έδειξε ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα χρησιμοποιούν περισσότερο τις αγγελίες σε εφημερίδες για την προσέλκυση του προσωπικού. Ακόμη, αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι στις παραπάνω επιχειρήσεις θεωρούν ως καταλληλότερο τρόπο επιλογής προσωπικού τη συνέντευξη. Οι εργαζόμενοι έδειξαν ότι συμφωνούν τόσο με τους τρόπους προσέλκυσης, όσο και με τους τρόπους επιλογής προσωπικού των Εταιρειών. Επίσης, από την παραγοντική ανάλυση προέκυψαν οι παράγοντες που σχετίζονται με την προσέλκυση και την επιλογή του προσωπικού καθώς και οι μεταβλητές που τους περιγράφουν, όπως φαίνεται από την κάτωθι εικόνα:

Παράγοντας	Μεταβλητές
Κίνητρα στους εργαζομένους για παραμονή στην εργασία	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κάλυψη προσδοκιών των εργαζομένων ▪ Αμοιβή ▪ Ασφάλεια ▪ Κύρος
Τρόποι προσέλκυσης προσωπικού	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αντικείμενο εργασίας ▪ Μέσω κοινωνικών δικτύων ▪ Μέσω εκπαιδευτικών ιδρυμάτων ▪ Από το εσωτερικό της επιχείρησης ▪ Συναίνεση εργαζομένων στους τρόπους προσέλκυσης
Κάλυψη θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καλύτερη αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων ως πλεονέκτημα ▪ Κίνητρα για τους εργαζομένους ως πλεονέκτημα ▪ Τόνωση του ηθικού για τους προαγόμενους ως πλεονέκτημα ▪ Ίδια νοοτροπία ως μειονέκτημα ▪ Διαμάχες μεταξύ υποψηφίων ως μειονέκτημα ▪ Χαμηλό ηθικό για μη προαγόμενους ως μειονέκτημα
Κάλυψη θέσεων από το εξωτερικό της επιχείρησης	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Νέες αντιλήψεις των νεοπροσλαμβανόμενων ως πλεονέκτημα ▪ Λιγότερη πίεση από τους άλλους εργαζόμενους ως πλεονέκτημα ▪ Περισσότερος χρόνος προσαρμογής ως μειονέκτημα ▪ Λανθασμένες επιλογές υποψηφίων ως μειονέκτημα ▪ Νοοτροπία που δεν επιτρέπει τη συνεργασία ως μειονέκτημα

Αναφορικά δε με τα κίνητρα αποδοχής προσφερόμενης θέσης εργασίας και παραμονής σε αυτή, προέκυψε ότι το σημαντικότερο για τους εργαζομένους κίνητρο είναι η κάλυψη των προσδοκιών τους από τη θέση αυτή.

Ερχόμενοι πιο κοντά στο σήμερα, η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Randstad το 2018 παρείχε πληροφορίες για τις τάσεις που επηρεάζουν την ΔΑΔ αναφορικά και με τις πρακτικές στελέχωσης-επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα. Ειδικότερα, 479 στελέχη με σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στελέχη ανθρώπινου δυναμικού εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε ποικίλους τομείς στην Ελλάδα συμμετείχαν στην έρευνα η οποία διεξήχθη από το Φεβρουάριο του 2018 έως το Μάιο του 2018 απαντώντας σε μια σειρά από ερωτήσεις μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελούνταν από ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και την διαδικασία στελέχωσης.

Πιο συγκεκριμένα, σχετικά με την διαδικασία προσέλκυσης προέκυψαν τα εξής:

- Σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, όπου το ισχυρό branding του εργοδότη ήταν το κύριο στοιχείο για την προσέλκυση ταλέντων, το ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών

είναι το πιο σημαντικό στοιχείο για το έτος της έρευνας (2018). Αμέσως μετά ακολουθεί η βελτίωση του branding του εργοδότη και η υψηλή εργασιακή ασφάλεια.

Αναφορικά με την διαδικασία στελέχωσης αναδείχθηκαν τα εξής:

- Η εναρμόνιση με την κουλτούρα και της αξίες μιας εταιρίας θεωρείται απαραίτητη από της εργοδότες κατά την αναζήτηση υποψηφίων.
- Περίπου το 60% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι το ταίριασμα του υποψηφίου και της θέσης εργασίας είναι σημαντικό, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την βελτίωση ποιότητας προσλήψεων.
- Οι συστάσεις εργαζομένων και οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι οι πλέον συχνά χρησιμοποιούμενες πρακτικές όσον αφορά την ένταξη νέου προσωπικού.

Σχετικά με την διαδικασία προγραμματισμού ΔΑΔ αναφέρθηκαν τα εξής:

- σημαντικοί αμετάβλητοι δείκτες υπολογισμού στην εν λόγω διαδικασία είναι η αποχώρηση των εργαζομένων και το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την αναπλήρωση των θέσεων αναδεικνύοντας την σημασία της υιοθέτησης μιας καινοτόμου στρατηγικής προσλήψεων.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνά της η Σαλαπάτα (2019) μελέτησε τις βασικές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες χρησιμοποιούνται σήμερα από την ελληνική βιομηχανία. Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν στην πράξη η διερεύνηση των κυριότερων μεθόδων επιλογής και προσέλκυσης ανθρώπινων πόρων σήμερα στον κλάδο των τροφίμων. Αναφορικά με τη μεθοδολογία της εν λόγω έρευνας, αυτή ήταν ποσοτική μέσω της χρήσης ενός ειδικά διαμορφωμένου για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας ερωτηματολογίου, το οποίο μοιράστηκε σε 30 στελέχη που εργάζονται σε 10 επιχειρήσεις στον κλάδο των τροφίμων με μέθοδο δειγματοληψίας την απλή τυχαία δειγματοληψία.

Σε ό,τι αφορά τα βασικά συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας, κατέστη σαφές ότι η επιλογή και 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 εταιρίας.

Επίσης, σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων υπάρχει σαφής στροφή προς μεθόδους προσέλκυσης που συνδέονται με το διαδίκτυο, μια τάση η οποία αναμένεται να ενισχυθεί ακόμα περισσότερο τα επόμενα έτη. Τέλος, σε ό,τι 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 τροφοίμων προσπαθούν να επιλέξουν τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους, ελαχιστοποιώντας παράλληλα το ρίσκο και τους πιθανούς κινδύνους μη ορθής επιλογής τους.

Αντίστοιχα, στην έρευνα της το 2019 η Adecco μελέτησε τις τάσεις προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Στην έρευνα συμμετείχαν πλήθος στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού που διαδραματίζουν κομβικής σημασίας ρόλο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού για τις εταιρίες τους. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εκπροσώπους ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας, ενώ για την συλλογή των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ένα ειδικά διαμορφωμένο για τους σκοπούς της εν λόγω ανάλυσης ερωτηματολόγιο.

Τα ευρήματα σχετίζονταν με την ανάδειξη παραδοσιακών αλλά και διαδεδομένων μεθόδων προσέλκυσης (π.χ. αγγελίες, LinkedIn) και επιλογής (π.χ. συνέντευξη δεξιοτήτων), οι οποίες φαίνεται να επιβεβαιώνουν τον κανόνα υψηλής αποτελεσματικότητας και συχνότητας χρήσης. Ωστόσο νέες μέθοδοι όπως η αυξητική τάση πλατφορμών διαχείρισης υποψηφίων (ATS) και οι συνεντεύξεις με χρήση πολυμέσων έρχονται στο προσκήνιο τα επόμενα έτη για να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των παραπάνω πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας.

Ακολούθως, στο ίδιο μήκος κύματος κινήθηκε και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε για δεύτερη φορά από την εταιρία Adecco το 2021, η οποία ήταν συνέχεια της παραπάνω έρευνας το 2019. Εφαρμόζοντας συνεπώς την ίδια μεθοδολογία με το 2019, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εκπροσώπους ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας. Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας επισημαίνουν τον καθοριστικής σημασίας ρόλο της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού σε ό,τι έχει να κάνει με τις πρακτικές προσέλκυσης, επιλογής αλλά και διακράτησης των ταλέντων των επιχειρήσεων στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πιο συγκεκριμένα, τα κυριότερα ευρήματα της εν λόγω έρευνας συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- ✓ Οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάζουν το μεγαλύτερο τμήμα των ενεργειών τους στη διακράτηση ταλέντων σε μεγαλύτερο βαθμό σήμερα σε σχέση με τα προηγούμενα έτη.
- ✓ Το employerbranding και η εμπειρία των εργαζομένων (employ experience) θα πρέπει να αποτελέσουν επίκεντρο στόχων των επιχειρήσεων σήμερα σε ό,τι αφορά την προσέλκυση των ταλέντων.
- ✓ Μεταξύ των κυριότερων προτεραιοτήτων των εργαζομένων θα πρέπει να είναι τα θέματα που συνδέονται με τη διατήρηση της υγείας και ασφάλειας αλλά και της διαμόρφωσης εκείνων των κατάλληλων συνθηκών εργασίας που θα απαντούν στις ανάγκες των σύγχρονων ταλέντων αλλά και των επιχειρήσεων.
- ✓ Ισορροπία προσωπικής – επαγγελματικής ζωής(worklifebalance), προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία, εργασιακή ασφάλεια και ανάπτυξη ικανοτήτων εργαζομένων αποτελούν κριτήρια που σύμφωνα με τους οργανισμούς είναι πρώτα στη λίστα των εργαζομένων και επηρεάζουν τόσο τη διακράτηση όσο και την προσέλκυσή τους και θα πρέπει να ενταχθεί στους στόχους της ΔΑΔ της εκάστοτε εταιρίας.

Τέλος, η πλέον πρόσφατη έρευνα στον ελλαδικό χώρο πραγματοποιήθηκε από τον Κοζιάκη (2022), ο οποίος μελέτησε τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και ειδικότερα στον τουριστικό και τηλεπικοινωνιακό κλάδο. Η εν λόγω εργασία ήταν καθαρά βιβλιογραφική και στηρίχθηκε σε δευτερογενείς πηγές από την ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία.

Σε ό,τι αφορά τα κυριότερα συμπεράσματα της εν λόγω έρευνας, αυτά συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- ✓ Στο πεδίο των τουριστικών επιχειρήσεων καθοριστικής σημασίας ρόλο στην επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, διαδραματίζουν οι δοκιμασίες (test) στα οποία υπόκεινται οι υποψήφιοι προκειμένου να αποδείξουν με πρακτικό τρόπο κάθε είδους ικανότητες και δεξιότητες, που κατέχουν και τις οποίες έχουν προηγουμένως περιγράψει μέσα από τα βιογραφικά τους σημειώματα.
- ✓ Ο παράγοντας της εποχικότητας διαδραματίζει κομβικής σημασίας ρόλο για την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων στον τουριστικό κλάδο σήμερα.

- ✓ Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας βασίζουν μεγάλο τμήμα της προσέλκυσης και επιλογής τους στο διαδίκτυο. Ο εργαζόμενος σε μια τέτοια εταιρία είναι σαφές, ότι είναι πολύ εξοικειωμένος με την χρήση της τεχνολογίας και του διαδικτύου συνολικά.
- ✓ Όσον αφορά τις κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού είναι οι συστάσεις από προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση και οι άμεσες επαφές των εταιρειών με τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά ιδρύματα.

2.3 Επισκόπηση διεθνών ερευνών

Σε ό,τι αφορά τις διεθνείς έρευνες στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, μια χαρακτηριστική έρευνα πραγματοποιήθηκε από τους Shen&Edwards (2004), οι οποίοι διερεύνησαν ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού σε κινεζικές πολυεθνικές επιχειρήσεις, εστιάζοντας ιδιαίτερα σε ζητήματα, όπως η πρόσληψη, η επιλογή και ο επαναπατρισμός από τη διοίκηση ομογενών σε δέκα κινεζικές πολυεθνικές. Λόγω της ταχείας ανάπτυξης της διεθνοποίησης των κινεζικών επιχειρήσεων, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο κινεζικό πλαίσιο έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών. Σχετικά με τη μεθοδολογία της εν λόγω έρευνας, αυτή βασίστηκε στην μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας ενώ σαν εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα κατάλληλα διαμορφωμένο για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας ερωτηματολόγιο.

Το βασικό συμπέρασμα του εν λόγω άρθρου αφορούσε στο ότι παρόλο που οι πολιτικές και οι πρακτικές πρόσληψης και επιλογής στις κινεζικές πολυεθνικές εταιρίες είναι πιο προοδευτικές όσον αφορά την υιοθέτηση των σύγχρονων ιδεών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από ό,τι συμβαίνει στις εγχώριες κινεζικές εταιρίες, οι τρέχουσες πρακτικές εξακολουθούν να αποκλίνουν από εκείνες των μεγάλων δυτικών πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Ένα βασικό εύρημα της εν λόγω έρευνας ήταν επίσης ότι οι κινεζικές πολυεθνικές εταιρίες έχουν σαφή προτίμηση να προσλαμβάνουν εσωτερικά από το τρέχον προσωπικό και να προτιμούν σε σημαντικό βαθμό την προεπιλογή των εργαζομένων μέσω πλάνων διαδοχής, παρά την εφαρμογή διαδικασιών ανοικτής πρόσληψης. Οι λόγοι για τη χρήση ομογενών στις κινεζικές πολυεθνικές είναι η διοίκηση και ο έλεγχος, οι ειδικές τεχνικές απαιτήσεις, η δημιουργία διεθνών δικτύων επικοινωνίας, η ανάπτυξη διαχείρισης, η απαίτηση εταιρικής στρατηγικής, η διάδοση κουλτούρας κλπ. Επιπλέον, ένα ακόμα εύρημα της εν λόγω εργασίας συνδέεται με το υψηλό ποσοστό ομογενών που εγκαταλείπουν την εταιρία τους είναι

σύμφωνα με την επικρατούσα βιβλιογραφία ότι οι περισσότερες πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι αδύναμες στη διαχείριση του επαναπατρισμού των Κινέζων εργαζομένων.

Επίσης, τέσσερις γενικοί και έξι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ανέφεραν ως κριτήριο πρόσληψης την ύπαρξη προηγούμενης διεθνούς εμπειρίας και επτά γενικοί και τέσσερις διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ανέφεραν ως κριτήρια την ικανότητα διαπροσωπικών σχέσεων αντίστοιχα. Αυτό το εύρημα δείχνει, τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, ότι στην περίπτωση των κινεζικών πολυεθνικών επιχειρήσεων δεν υπάρχουν επίσημα και συστηματικά κριτήρια και διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής. Συνολικά, η πρόσληψη και η επιλογή διεξάγονται σε ad hoc βάση αντί να είναι «στρατηγικά μελετημένη» (strategically through).

Ακολούθως το 2006 πραγματοποιήθηκε από τον Taylor μια βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία καθοδηγήθηκε από τις κάτωθι βασικές αρχές. Πρώτον, ότι η πρόσληψη και η επιλογή είναι a priori κεντρικής σημασίας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις. Είναι γεγονός, ότι είναι ασυνήθιστο για μια εταιρία που αυξάνει τον οικονομικό κύκλο εργασιών ή τις πωλήσεις της να μην έχει επιπλέον ανάγκες στο να προσλάβει νέους εργαζομένους. Δεύτερον, ότι οι μικρές αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται συνήθως ως τέτοιες από οικονομικά ή χρηματοοικονομικά μέτρα και ότι τέτοια μέτρα συχνά μεταφέρονται στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρακτικών HRM. Ωστόσο, η πρόσληψη και η επιλογή είναι μια διευθυντική πρακτική που έχει αποτελέσματα πέρα από την επιχείρηση, με ιδιαίτερες συνέπειες για την κοινωνική δικαιοσύνη. Τρίτον, διαφαίνεται το γεγονός ότι η βιβλιογραφία απεικονίζει την έλλειψη δεδομένων και αναλύσεων που θα επέτρεπαν να κατανοηθεί καλύτερα η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού στις μικρές αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις.

Το βασικό συμπέρασμα, το οποίο προέκυψε από την εν λόγω βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι ότι οι κανόνες προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων έχουν υλικά αποτελέσματα πολύ πέρα από τα τείχη των οργανισμών. Η πρόσληψη και η επιλογή είναι δραστηριότητες που επιτρέπουν στους ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων να εκφράσουν τις ιδιοσυγκρασίες και τις φιλοδοξίες τους με τρόπους που μπορεί να μην ταιριάζουν με μια ορθολογική ή διαχειριστική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού. Ενέργειες που μπορούν να απορριφθούν ως μη ορθολογικές ή μη κομφορμιστικές πρέπει ωστόσο να γίνονται κατανοητές παρά να καταδικάζονται, επιτρέποντας στην έρευνα να εμπλακεί πληρέστερα με την πρακτική, και ίσως και το αντίστροφο. Για αυτούς τους λόγους σύμφωνα με τον Taylor

(2006), είναι ζωτικής σημασίας η συλλογή και η ανάλυση δεδομένων κατά την έρευνα της πρόσληψης και της επιλογής η οποία θα αναγνωρίζει ιστορικά και κοινωνικά πλαίσια.

Από την άλλη πλευρά, στην έρευνα των Kumaryet. al. (2010) μελετήθηκε η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής της εταιρίας Coca-cola στο Jammu στην Ινδία. Ειδικότερα, η διαδικασία δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για αυτή τη μελέτη ήταν η μέθοδος της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, όπου επιλέχθηκαν τυχαία οι εργαζόμενοι και αντλήθηκαν από αυτούς συνεντεύξεις. Οι πληροφορίες, τις οποίες συνέλεξαν οι ερευνητές, βασίστηκαν στα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι του δείγματος.

Οι απαντήσεις που αντλήθηκαν από το εν λόγω ερωτηματολόγιο αντιπροσώπευαν την τρέχουσα πρακτική εντός του οργανισμού όσον αφορά τις πηγές πρόσληψης και επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν και προέρχονταν από 120 εργαζομένους που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα. Η μελέτη έδειξε ότι παρόλο που η εταιρία Coca Cola ακολουθούσε μια καλά καθορισμένη πολιτική προσλήψεων, ενώ είχε επίσης όλες τις βάσεις δεδομένων της πλήρως μηχανογραφημένες. Όλοι οι εργαζόμενοι ανέφεραν επίσης, ότι η εταιρία βασίζεται σε εταιρίες συμβούλων ή γραφεία πρόσληψης για την προσέλκυση υποψηφίων μέσα από τους οποίους θα επιλέξει τους καταλληλότερους για πρόσληψη.

Επίσης, το ίδιο έτος πραγματοποιήθηκε και η μελέτη του Rao (2010), η οποία είχε σαν σκοπό της να αναλύσει τις πρακτικές στελέχωσης πέντε εταιρειών λογισμικού που βρίσκονται στην Ινδία. Αυτή η ποιοτική ερευνητική εργασία χρησιμοποίησε σαν μέθοδο τη σκόπιμη δειγματοληψία για να παρέχει πλούσια δεδομένα σχετικά με τις πρακτικές στελέχωσης ανώτερου επιπέδου. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στην Ινδία ήταν μαγνητοφωνημένες και σημειώσεις κρατήθηκαν επίσης με επιμέλεια, ενώ οι συνεντεύξεις ήταν κωδικοποιημένες για να προσδιορίζουν παρόμοια και ανόμοια θέματα. Η εν λόγω έρευνα ανέδειξε τις εσωτερικές προσλήψεις, τις αναφορές εργοδοτών, τον προγραμματισμό διαδοχής, τις συνεντεύξεις, τα τεστ προσωπικότητας, τη πρόσληψη μέσω αγγελιών εφημερίδων, τα γραφεία επαγγελματικής αναζήτησης και τα biographical data (βιογραφικά δεδομένα) ως τις κυρίαρχες πρακτικές στελέχωσης ανώτερου επιπέδου.

Εν συνεχεία, η μελέτη του GodwillFomunjong (2013) εστίασε στις επιπτώσεις της πολιτικής προσλήψεων και στις συνολικές επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρίας διυλιστηρίων πετρελαίου SO.NA.RA στο Καμερούν. Η μελέτη προσπάθησε επίσης να αναδείξει την εταιρική κοινωνική ευθύνη (ΕΚΕ) ως στρατηγικό συστατικό που πρέπει να ενσωματωθεί στη

θεωρία και την πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού από τις εταιρίες και να λάβει γνώση των τοπικών ζητημάτων απασχόλησης.

Στόχος της εν λόγω εργασίας ήταν η μελέτη των Στρατηγικών Προσλήψεων και Επιλογής στο SONARA. Η μελέτη επιχειρεί να ξεδιαλύνει ερωτήματα που σχετίζονται με την αναποτελεσματικότητα της κατανομής των ανθρώπινων πόρων που θεωρείται ότι διαιωνίζονται από τη διαφθορά ή τις τάσεις διακρίσεων από ορισμένους οργανισμούς ή εταιρίες στο Καμερούν, ενώ η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε ήταν αυτή της ποιοτικής προσέγγισης με εργαλείο τις συνεντεύξεις σε βάθος.

Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας αποκάλυψαν, ότι παρά το καλά σχεδιασμένο πλαίσιο στρατηγικής προσλήψεων που στοχεύει στην προσέλκυση των κατάλληλων ατόμων στα σωστά μέρη, οι διακρίσεις και η διαφθορά είναι σημαντικοί παράγοντες που παραβίασαν την αποτελεσματικότητα και την αναποτελεσματικότητα της πολιτικής προσλήψεων στη SONARA. Η μελέτη αυτή προσδιόρισε επίσης την ΕΚΕ ως εναλλακτική οδό για την ανάπτυξη του προσωπικού. Οι εταιρίες δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν την ΕΚΕ μόνο μέσα από το πρίσμα της επιχειρηματικής υπόθεσης, αλλά θα πρέπει να εφαρμόσουν πρακτικές στα πλαίσια των πολιτικών τους, έτσι ώστε να αναγνωρίζονται θέματα απασχόλησης τουλάχιστον στις τοποθεσίες που δραστηριοποιούνται τέτοιες εταιρίες. Η μελέτη αυτή δημιούργησε περαιτέρω ένα κενό για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη σημασία της άσκησης του ψυχομετρικού τεστ στο τελευταίο μέρος της διαδικασίας πρόσληψης και επιλογής στην εταιρία.

Αντίστοιχα, το ίδιο έτος πραγματοποιήθηκε επίσης και η μελέτη των Kang&Shen (2013), οι οποίοι διερεύνησαν τις διεθνείς πολιτικές και πρακτικές πρόσληψης και επιλογής των πολυεθνικών επιχειρήσεων της Νότιας Κορέας. Σχετικά με τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην εν λόγω έρευνα, σε αυτή κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτηματολόγιο ημι-δομημένων ερωτήσεων 10 στελέχη επιχειρήσεων της Νότιας Κορέας, τα οποία κλήθηκαν για συνέντευξη από τους ερευνητές.

Ειδικότερα, η εν λόγω έρευνα αποκάλυψε, ότι οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Νότιας Κορέας τείνουν να υιοθετούν την πολυκεντρική προσέγγιση ή μια μικτή προσέγγιση πολυκεντρικών και εθνοκεντρικών προσεγγίσεων στη διεθνή στελέχωση, με τον αριθμό των ομογενών να μειώνεται σταδιακά με την πάροδο του χρόνου. Οι πολυεθνικές εταιρίες της Νότιας Κορέας υιοθετούν τη «μονόδρομη επιλογή» για τη στρατολόγηση και την επιλογή ομογενών και εντοπίζουν τις διαδικασίες πρόσληψης και τα κριτήρια επιλογής για τους

υπηκόους της χώρας υποδοχής, καθώς ουσιαστικά εστιάζουν μόνο στους εργαζομένους που κατάγονται από το εξωτερικό, αφήνοντας σε δεύτερη μοίρα τους ντόπιους πολίτες της χώρας. Επίσης, η εν λόγω έρευνα έδειξε, ότι οι πολυεθνικές εταιρίες της Νότιας Κορέας έχουν δώσει ανεπαρκή προσοχή πρώτον, στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας των ομογενών και δεύτερον, σε προσωπικά και οικογενειακά ζητήματα που προκύπτουν από τον εκπατρισμό και τον επαναπατρισμό των εργαζομένων.

Ακολούθως η έρευνα των Saddam&Mansor (2015) εστίασε στη μελέτη της σχέσης μεταξύ των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής και της απόδοσης των εταιριών στον τομέα πετρελαίου και φυσικού αερίου. Η αναζήτηση βασίστηκε σε υποθέσεις δοκιμής από τη θεωρητική ανάλυση στη μελέτη της σχέσης μεταξύ πρόσληψης και επιλογής και της οργανωτικής απόδοσης στον τομέα πετρελαίου και φυσικού αερίου του Ιράκ. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, βρέθηκε μια ισχυρή σχέση μεταξύ της πρόσληψης και της επιλογής και της απόδοσης των επιχειρήσεων στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου στο Ιράκ. Εν προκειμένω, η εν λόγω μελέτη υπογράμμισε τη σημασία των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη και τη διατήρηση ανώτερης απόδοσης στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη παρείχε ένα μοντέλο που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον έλεγχο των προτάσεων που περιγράφονται στη μελέτη και για τον εμπειρικό έλεγχο του μοντέλου ως προς την εγκυρότητα και την ευρωστία του.

Συνιστάται σύμφωνα με τους ερευνητές, η εις βάθος έρευνα να εφαρμοστεί στη μελέτη των πρακτικών πρόσληψης και επιλογής στη σχέση της με την οργανωτική απόδοση σε άλλους τομείς, καθώς και στη διεξαγωγή έρευνας πεδίου για τον προσδιορισμό των πρακτικών σχέσεων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της οργανωτικής απόδοσης στον κλάδο πετρελαίου και φυσικού αερίου στο Ιράκ, στη σημασία του κλάδου και του ρόλου του στην ιρακινή οικονομία και τη σημασία των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που έχει επιτύχει ένα ποιοτικό άλμα στο στυλ διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ως τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, ένας πόρος που μπορεί να επιτύχει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αντίστοιχα, στην έρευνά της η Tomčičková (2016) εξέτασε ποιες πρακτικές πρόσληψης και επιλογής είναι σημαντικές τόσο για νέες όσο και για καθιερωμένες επιχειρήσεις. Η εργασία αποτέλεσε στην πράξη μια θεωρητική-αναλυτική θεώρηση του θέματος της πρόσληψης και

επιλογής εργαζομένων ως μια σημαντική πρακτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Μέρος του άρθρου αποτέλεσαν επίσης και τα αποτελέσματα έρευνας, η οποία ασχολείται με τα ακόλουθα βασικά θέματα: ποιες στρατηγικές χρησιμοποιούν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να προσλαμβάνουν για δύο τύπους θέσεων: διευθυντικές/επαγγελματικές και μη διευθυντικές θέσεις, μέσω ενός ειδικά διαμορφωμένου για τους σκοπούς της εν λόγω έρευνας ερωτηματολογίου. Επίσης, η εν λόγω έρευνα μελέτησε πόσο συχνά οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν διάφορες πρακτικές για την αξιολόγηση των υποψηφίων στη διαδικασία επιλογής τους, ποιές από τις στρατηγικές προσλήψεων είναι για οργανισμούς του χρηματοπιστωτικού τομέα εξαιρετικά αποτελεσματικές ή μέτρια αποτελεσματικές και ποιοι παράγοντες παρουσιάζουν τα μεγαλύτερα εμπόδια στην αποτελεσματική στρατολόγηση και επιλογή υποψηφίων.

Το βασικό συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας ήταν ότι από την άποψη της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, η πρόσληψη και η επιλογή αντικατοπτρίζουν ευρύτερες στρατηγικές στελέχωσης και αντιπροσωπεύουν το πρώτο στάδιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (εργαζομένων) προς τους οργανωτικούς στόχους. Μπορούν να θεωρηθούν ως οι πιο δύσκολες και ωστόσο οι πιο κρίσιμες από όλες τις στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η απόκτηση των καλύτερων υποψηφίων μπορεί να είναι ένα τεράστιο μπόνους για τους οργανισμούς, αλλά η πρόσληψη λιγότερων από τους καλύτερους μπορεί να οδηγήσει σε τεράστια αναστάτωση, μειωμένη παραγωγικότητα, διαπροσωπικές δυσκολίες και διακοπές στην ομαδική εργασία, προβλήματα εξυπηρέτησης πελατών και μακροπρόθεσμα κόστη. Επιπλέον, όσο πιο αποτελεσματικά οι οργανισμοί προσλαμβάνουν και επιλέγουν υποψηφίους, τόσο υψηλότερες είναι οι πιθανότητες οι εργαζόμενοι που θα επιλεγούν να παραμείνουν στην εταιρία αλλά και να ικανοποιημένοι. Διαφαίνεται ξεκάθαρα ότι η αποτελεσματικότητα του συστήματος επιλογής ενός οργανισμού μπορεί να επηρεάσει τα τελικά επιχειρηματικά αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα και η οικονομική απόδοση. Συνεπώς, η επένδυση στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου και έγκυρου συστήματος επιλογής είναι χρήματα που δαπανώνται για καλό σκοπό. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζουν ότι οι υποψήφιοι αναζητούν πολλά προσόντα σε έναν οργανισμό όταν επιδιώκουν απασχόληση. Για να προσελκύσουν επιτυχώς υποψηφίους, οι οργανισμοί πρέπει να παρέχουν όχι μόνο έναν ανταγωνιστικό μισθό, αλλά και ένα περιβάλλον και κουλτούρα όπου οι υποψήφιοι θα αισθάνονται άνετα και θα μπορούν να ανθίσουν.

Ερχόμενοι πιο κοντά στο σήμερα, η μελέτη των Rahadi&Cakranegara (2018) εστίασε στο να καταστήσει σαφές πώς εφαρμόζονται τα μοντέλα πρόσληψης και επιλογής σε μια οικογενειακή επιχείρηση στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Το αντικείμενο της έρευνας είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην πόλη Tasikmalaya της Ινδονησίας στον τομέα της χειροτεχνίας. Η ερευνητική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν ποιοτική και βασίστηκε στη συλλογή δεδομένων μέσω της μεθόδου triangulation (τριγωνοποίησης), όπου οι ερευνητές εξετάζουν τα αλληλένδετα φαινόμενα από διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι παράγοντες της οικογενειακής συναισθηματικής σχέσης συχνά επηρεάζουν τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής των εργαζομένων. Επιπλέον, σε αυτές τις επιχειρήσεις παρατηρήθηκαν ανεπαρκή μοντέλα πρόσληψης και επιλογής τα οποία είναι πιθανόν να απειλήσουν την απόδοση και ακόμη και την ύπαρξη της εταιρίας. Η κακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια οικογενειακή εταιρία είναι πιθανόν να οδηγήσει σε αρνητικές επιπτώσεις όπως το ξέσπασμα συγκρούσεων, η δυσμενής εργασιακή κατάσταση, και το υψηλό επίπεδο εναλλαγής εργαζομένων τα οποία θα επηρεάσουν τελικά την απόδοση της εταιρίας.

Ακολούθως, η μελέτη του Nudrah (2019) εστίασε στη μελέτη της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην Omera Petroleum Limited, πρότυπο εταιρίας εμφιάλωσης, αποθήκευσης και μεταφοράς υγραερίου στο Μπαγκλαντές. Ειδικότερα, η ανάλυση που πραγματοποιήθηκε βάσει συνέντευξης με εργαζόμενους στην εταιρία, καταδεικνύει ότι η Omera Petroleum Limited πρέπει να βελτιώσει τη διαδικασία πρόσληψης για να προσελκύσει και να προσλάβει υπαλλήλους υψηλής ποιότητας και να μπορέσει να ανταποκριθεί στο σκληρό ανταγωνισμό από τους άλλους ανταγωνιστές. Για να βελτιώσει η εταιρία τη διαδικασία πρόσληψης θα πρέπει να ακολουθεί αυστηρά το χρονοδιάγραμμα που θα συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Στη συνέχεια, όταν δημοσιεύει μια αγγελία εργασίας, θα πρέπει να τη δημοσιεύει σε ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας, όπως ο ιστότοπος Bdjobs.com. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνει λιγότερη έμφαση στον έλεγχο του βιογραφικού και να δίνει λιγότερο χρόνο σε αυτό, δεδομένου ότι, ο έλεγχος βιογραφικών είναι μια χρονοβόρα εργασία και τα εκπαιδευτικά προσόντα κάποιου δεν καθορίζουν τις πραγματικές επαγγελματικές του δεξιότητες. Αντίθετα, το τεστ επάρκειας είναι απαραίτητο, καθώς βοηθά στην απόδειξη των τεχνικών γνώσεων ενός ατόμου, του IQ, των γενικών του γνώσεων κ.λπ. Εκτός από τη διαδικασία, θα

πρέπει η εταιρία να εισαγάγει σύγχρονη και υψηλή τεχνολογία που θα βοηθήσει στην ομαλή λειτουργία της.

Εν προκειμένω, το βασικό συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας ήταν ότι οι καταρτισμένοι, δυναμικοί και εργατικοί υπάλληλοι είναι το κεφάλαιο της εταιρίας. Για να διασφαλιστεί η ενσωμάτωση τους σε αυτό, θα πρέπει η διοίκηση της εταιρείας να διασφαλίσει την ποιότητα έναντι της ποσότητας των εργαζομένων. Αυτό συνεπάγεται ότι ο οργανισμός πρέπει να ακολουθεί μια αξιοκρατική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής που πρέπει να περιλαμβάνει διαφάνεια. Επιπλέον, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας θα πρέπει να κάνει έρευνα αγοράς για να προσελκύσει τους πλέον καταρτισμένους υπαλλήλους και να βελτιώσει τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής τους.

Τέλος, η πλέον πρόσφατη έρευνα των Swamyet. al. (2021) εστίασε στην κατανόηση της υπάρχουσας διαδικασίας στελέχωσης και επιλογής, με τέτοιο τρόπο ώστε να καταστεί εφικτός ο εντοπισμός των πηγών και των διαφορετικών μεθόδων πρόσληψης στον τομέα της Πληροφορικής και ανάλυσης του επιπέδου ικανοποίησης από την πρόσληψη και επιλογή από την πλευρά των εργαζομένων σε επιλεγμένες εταιρίες του κλάδου Πληροφορικής. Ο σχεδιασμός της έρευνας που επιλέχθηκε είναι περιγραφικός. Χρησιμοποιήθηκε η τεχνική της απλής τυχαίας δειγματοληψίας, ενώ συλλέχθηκαν συνολικά 105 απαντήσεις από εταιρίες πληροφορικής που βρίσκονται στην πόλη Bangalore, στην πολιτεία Καρνατάκα στην Ινδία. Με βάση τους στόχους της έρευνας, συντάχθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που αποτελείται από μεθόδους πρόσληψης και επιλογής, πηγές πρόσληψης και ικανοποίησης των εργαζομένων από τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν μέσω της ποσοστιαίας ανάλυσης και ANOVA απλού παράγοντα.

Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεθόδων πρόσληψης και επιλογής και αύξησης της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της οργάνωσης. Η μελέτη αποτέλεσε σύμφωνα με τους ερευνητές της ένα σημαντικό εργαλείο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής των εταιρειών πληροφορικής στην περιοχή, ώστε να λάβουν αποφάσεις σχετικά με τις καλές μεθόδους πρόσληψης και επιλογής για την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων που εργάζονται σε εταιρίες πληροφορικής στην πόλη Bangalore.

2.4 Συμπεράσματα

Με βάση τα όσα παρουσιάστηκαν παραπάνω τόσο στις ελληνικές όσο και στις διεθνείς έρευνες προκύπτουν τα κάτωθι:

- Τα τελευταία έτη παρατηρείται μια συνεχής μεταστροφή των μεθόδων προσέλκυσης εργαζομένων από τις παραδοσιακές μεθόδους προς τις μεθόδους με βάση το διαδίκτυο υποβοηθούμενη από τη σύγχρονη τεχνολογία είτε με τήρηση Εσωτερικής Βάσης Βιογραφικών, είτε μέσω Εταιρικής Ιστοσελίδας ισχυροποιώντας παράλληλα και το Branding της εκάστοτε εταιρείας.
- Διαφάνηκε η αλληλεξάρτηση που υφίστανται ανάμεσα στις μεθόδους πρόσληψης και επιλογής του προσωπικού και στο αντίκτυπό τους ως προς την γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων (προσωπικές προσδοκίες, αποδοχές, εργασιακή ασφάλεια, εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ισορροπίας).
- Τα θετικά επιχειρηματικά αποτελέσματα κάθε εταιρείας με αρωγό την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά του, επέρχονται αντιμετωπίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό ως ποιοτικό και μακροπρόθεσμο κεφάλαιο επένδυσης.
- Η αποτελεσματική πολιτική προσλήψεων είναι αυτή η οποία αντικατοπτρίζεται από διαφάνεια, προστασία κατά των διακρίσεων πάσης φύσεως (π.χ φύλου, ηλικίας, εθνικής και φυλετικής καταγωγής και οικογενειακής κατάστασης), εφαρμόζει αντίστοιχη έρευνα αγοράς και ενστερνίζεται την φιλοσοφία, το όραμα και την κουλτούρα της εκάστοτε εταιρείας.
- Οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού έγκειται σε αγγελίες, στην ηλεκτρονική προσέγγιση (OnlineRecruitment) μέσω πλατφόρμων διαχείρισης υποψηφίων, στις επαγγελματικές συστάσεις μέσω και της διαδικασίας εσωτερικής αναζήτησης, αλλά και μέσω γνωριμιών.
- Οι κυριότερες μέθοδοι διαδικασίας επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται σήμερα στην πλειονότητα των περιπτώσεων και ιδίως για την επιλογή ανώτερου ιεραρχικά προσωπικού είναι η προσωπική συνέντευξη (δια ζώσης και με χρήση πολυμέσων) και τα απαραίτητα κατά περίπτωση τεστ αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογικό πλαίσιο έρευνας

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει αναφορά στους λόγους για τους οποίους διεξάγεται η εν λόγω έρευνα, ενώ θα παρουσιαστεί επίσης τόσο ο σκοπός της έρευνας όσο και τα ερευνητικά ερωτήματα που καθοδήγησαν την πορεία διεξαγωγής της. Αποσαφηνίζεται η επιλογή της ποιοτικής μεθοδολογίας και η επιλογή του εργαλείου συλλογής δεδομένων που είναι η ημιδομημένη συνέντευξη.

Ακολούθως στο εν λόγω κεφάλαιο θα γίνει αναφορά τόσο για το δείγμα της έρευνας όσο και για τη διαδικασία που ακολουθήθηκε για την επιλογή του, ενώ έπειτα ακολουθεί ο σχεδιασμός του πρωτοκόλλου συνέντευξης, ο σχεδιασμός της συνέντευξης, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται θέματα δεοντολογίας, εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας. Τέλος, αναφέρεται ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας καθώς και της επεξεργασίας των ποιοτικών δεδομένων που προέκυψαν.

3.2 Ανάγκη διεξαγωγής έρευνας

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων αποτελεί ένα κομβικής σημασίας ζήτημα σήμερα, καθώς ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς προβαίνουν σε πολλές περιπτώσεις στην αναθεώρηση των μεθόδων που εφαρμόζαν, έτσι ώστε να κατορθώσουν να προσελκύσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και περισσότερα talenta σε αυτές, τα οποία θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Στο ίδιο μήκος κύματος εντάσσεται και η μελέτη περίπτωσης της εταιρίας Motor Oil, η οποία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εταιρίες – εργοδότες σήμερα, και συνεπώς οι τεχνικές που εφαρμόζει στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων αποτελούν μια σαφή ένδειξη των πρακτικών που εφαρμόζονται στην ελληνική αγορά εργασίας συνολικά, κάτι το οποίο δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό και τον λόγο επιλογής της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στην προσπάθεια αυτή θα ερωτηθούν εργαζόμενοι από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της συγκεκριμένης επιχείρησης, έτσι ώστε μέσω των συνεντεύξεων που θα αντληθούν και σε συνδυασμό με το θεωρητικό μέρος που παρουσιάστηκε παραπάνω να εξαχθούν συμπεράσματα για τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στον οργανισμό σήμερα.

3.3 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός του ερευνητικού μέρους της παρούσας εργασίας είναι η μελέτη των απόψεων των στελεχών του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στον οργανισμό Motor oil.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερευνητικοί στόχοι δίνουν έμφαση στις επιμέρους λειτουργίες της αναφορικά με την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, αλλά και το στάδιο του προγραμματισμού της εστιάζοντας περαιτέρω στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα, πάνω στα οποία θα βασιστεί και το ειδικά διαμορφωμένο για τους σκοπούς της παρούσας εργασίας πρωτόκολλο συνέντευξης.

Ως συνέχεια λοιπόν της δήλωσης του σκοπού και των ερευνητικών στόχων, προκύπτουν τα εξής ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία σύμφωνα με τον Creswell (2011) είναι ερωτήματα περιγραφικού τύπου και θα χρησιμοποιηθούν ως βασικοί άξονες των ερευνητικών εργαλείων για τη συλλογή των δεδομένων της μελέτης:

- Ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι, οι οποίοι λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού;
- Ποιές είναι οι μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού που αξιοποιεί η εταιρία;
- Ποιές είναι οι μέθοδοι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που αξιοποιεί η εταιρία;
- Ποια είναι εκείνα τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη στην διαμόρφωση της απόφασης για την τελική επιλογή υποψηφίων βάση και των προκαθορισμένων στόχων επίτευξης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;

3.4 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Η μεθοδολογική προσέγγιση που επιλέχθηκε για τη παρούσα έρευνα είναι η μελέτη περίπτωσης (*case-study*), η οποία θεωρήθηκε καταλληλότερη, καθώς το αντικείμενο μελέτης είναι πολύ συγκεκριμένο και στόχος είναι να διερευνηθεί, να αναλυθεί και να κατανοηθεί σε βάθος μέσα από τη μεθοδική συλλογή και ανάλυση δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο τόπου και χρόνου (Yin, 1994, 2009· Robson, 2007· Cohen, Manion, & Morrison, 2008). Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκε ως ερευνητική μέθοδος, η ποιοτική έρευνα, λόγω του ότι η

προσπάθεια συνολικά της εν λόγω έρευνας εστιάζει στο να δει τα πράγματα από την πλευρά των ερωτώμενων, που στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εργαζόμενοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης Motor Oil που ασχολούνται με τις διαδικασίες προσέκλυσης και επιλογής προσωπικού.

Εν προκειμένω, η ποιοτική έρευνα ορίζεται ως μια μέθοδος έρευνας που εστιάζει στη λήψη δεδομένων μέσω ανοιχτής και διαπροσωπικής επικοινωνίας(Pathaket. al, 2013).Αυτή η μέθοδος δεν αφορά μόνο το «τι σκέφτονται» οι άνθρωποι αλλά και το «γιατί» το σκέφτονται. Η ποιοτική έρευνα βασίζεται στους κλάδους των κοινωνικών επιστημών όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία και η ανθρωπολογία. Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι ποιοτικής έρευνας επιτρέπουν την εις βάθος και περαιτέρω διερεύνηση των ερωτηθέντων με βάση τις απαντήσεις τους, όπου ο ερευνητής/ ερευνητής προσπαθεί επίσης να κατανοήσει τα κίνητρα και τα συναισθήματά τους(Pathaket. al, 2013).

Επιπρόσθετα, οι ερευνητές μέσω της ποιοτικής έρευνας προκειμένου να έχουν εξασφαλισμένη την εγκυρότητα της έρευνας έχουν την τάση συλλογής των δεδομένων τους απευθείας από τα υποκείμενα μέσω επικοινωνίας μαζί τους στις πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις, ενώ σε μια ποιοτική προσέγγιση αντικείμενο μελέτης της είναι επίσης και οι παύσεις και οι σιωπές στην ομιλία των συμμετεχόντων, καθώς ο ερευνητής πραγματοποιεί ερμηνείες σε όλα όσα βλέπει, ακούει και κατανοεί(Pathaket. al, 2013).Τέλος, η ποιοτική μέθοδος χρησιμοποιείται για την κατανόηση των πεποιθήσεων, των εμπειριών, των στάσεων, της συμπεριφοράς και των αλληλεπιδράσεων των ανθρώπων, ενώ δημιουργεί μη αριθμητικά δεδομένα (Pathaket. al, 2013).

3.5 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Σε ό,τι αφορά το εργαλείο συλλογής δεδομένων, στην εν λόγω έρευνα το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν το εργαλείο της συνέντευξης. Η συνέντευξη είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους συλλογής πρωτογενών δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Χρησιμοποιώντας τη, οι ερευνητές μπορούν να συλλέξουν ποιοτικά και σε βάθος δεδομένα (Alamriet. al, 2019).

Η συνέντευξη βοηθά τους ερευνητές να κατανοήσουν τη γλώσσα του σώματος και τις εκφράσεις του προσώπου των ερωτηθέντων στην έρευνα, ενώ σε πολλές περιπτώσεις μπορεί επίσης να είναι πολύ χρήσιμο να κατανοήσουν τις προσωπικές απόψεις, πεποιθήσεις και

αξίες των ερωτηθέντων. Οι ερευνητές μπορούν να δημιουργήσουν καλές σχέσεις με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Αυτό μπορεί να κάνει τους τελευταίους να αισθάνονται άνετα και να συμμετέχουν στη διαδικασία που τελικά θα προκαλέσει πολύ καλές απαντήσεις (Alamriet. al, 2019).

Στην προκειμένη περίπτωση για την παραγωγή των δεδομένων της διερεύνησης ακολουθήθηκε η ποιοτική μέθοδος της ημιδομημένης συνέντευξης σε βάθος, η οποία είναι μια μέθοδος συλλογής δεδομένων που βασίζεται στην υποβολή ερωτήσεων μέσα σε ένα προκαθορισμένο θεματικό πλαίσιο για τις εμπειρίες και τις απόψεις των ερωτώμενων(Alamriet. al, 2019).Επίσης, οι ημιδομημένες συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, επιτρέπουν να υπάρχει ευελιξία στη σειρά με την οποία οι ερωτήσεις αυτές θα διατυπωθούν. Αυτό συμβαίνει, καθώς αν και η υποβολή ερωτήσεων με καθορισμένη σειρά επιτρέπει την εύκολη σύγκριση μεταξύ των ερωτηθέντων, εντούτοις σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να είναι περιοριστική. Αντίθετα, η ευελιξία στη σειρά διατύπωσης των ερωτήσεων μπορεί να βοηθήσει τους ερευνητές να εντοπίσουν διάφορα μοτίβα, επιτρέποντας τους ταυτόχρονα συγκρίσεις μεταξύ των ερωτηθέντων (Alamriet. al, 2019).

Στην παρούσα ερευνητική διαδικασία οι συνεντεύξεις στηρίχτηκαν σε ένα πρωτόκολλο ανοικτών ερωτήσεων, οι οποίες χρησιμοποίησαν μια μη στοχοποιημένη και ευρείας χρήσης, επεξηγηματική γλώσσα αποφεύγοντας να εκφράσουν μια αναμενόμενη κατεύθυνση. Επίσης οι ανοικτές ερωτήσεις έδωσαν την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να αναπτύξουν την απάντησή τους χωρίς θεωρητικές ποδηγετήσεις χρησιμοποιώντας μάλιστα τεχνικές ενεργητικής συμμετοχής των ερωτηθέντων όπως η τεχνική του brainstorming(καταιγισμός ιδεών) γεγονός το οποίο βοήθησε σε μεγάλο βαθμό στην εξαγωγή χρήσιμων και αυξημένης ποιότητας συμπερασμάτων, τα οποία θα αναλυθούν στα επόμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Τέλος, η χρήση του πρωτόκολλου ανοικτών ερωτήσεων προσέδωσε θετικό πρόσημο στην εν λόγω ποιοτική έρευνα καθώς αποτελεί μία από τις πιο διαδεδομένες και εύχρηστες μεθόδους δειγματοληπτικών ερευνών, η οποία δίνει τη δυνατότητα να συλλεχθεί ένας μεγάλος αριθμός στοιχείων άμεσα, γρήγορα και σε σύντομο χρονικό διάστημα, παρέχοντας δομημένα δεδομένα, τα οποία είναι εύκολα στην ανάλυση τους (Creswell, 2011· Cohen, Manion, & Morrison, 2008)

3.6 Δείγμα ερωτηθέντων και διαδικασία επιλογής τους

Σύμφωνα με τον Creswell (2011) «πληθυσμός είναι μια ομάδα ατόμων που έχουν το ίδιο χαρακτηριστικό», «πληθυσμός – στόχος είναι μια ομάδα ατόμων με ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που ο ερευνητής μπορεί να προσδιορίσει και να μελετήσει». Επίσης, «δείγμα είναι μια υποομάδα του πληθυσμού – στόχου που ο ερευνητής σχεδιάζει να μελετήσει για να κάνει γενικεύσεις που θα αφορούν τον πληθυσμό – στόχο» (σ.178-179). Στην παρούσα εργασία το δείγμα ερωτηθέντων της έρευνας αφορά 5 εργαζόμενους στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας Motor Oil, οι οποίοι εμπλέκονται άμεσα με το πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων για την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Με βάση την ποιοτική προσέγγιση στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής του δείγματος. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι αποκλειστικά εργαζόμενοι της εταιρείας που είναι επιφορτισμένοι με τους τομείς προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Αναφορικά με το εν λόγω δείγμα αυτό μπορεί να χαρακτηριστεί ως δείγμα σκοπιμότητας, καθώς το δείγμα αυτό επιλέχθηκε με σκόπιμο τρόπο από τον ερευνητή λόγω του ότι έχει τη γνώση και τη θέση μέσα στην επιχείρηση, ώστε οι απαντήσεις που θα δοθούν να είναι όσο το δυνατόν πιο αξιόπιστες και πιο ολοκληρωμένες και σε βάθος. Συνεπώς, στην προκειμένη περίπτωση το δείγμα επιλέχθηκε με βάση την υποκειμενική γνώση του ερευνητή για τα χαρακτηριστικά του δείγματος (Ames. al, 2019). Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας με τα στοιχεία του δείγματος που συμμετείχε στην εν λόγω έρευνα.

Πίνακας 1: Δείγμα N (5) εργαζομένων έρευνας

Δείγμα	Φύλο	Εκπαιδευτικό επίπεδο	Έτη εμπειρίας στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού	Τρέχουσα θέση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού	Έτη εμπειρίας στη MotorOil	Διάρκεια συνέντευξης
N1	ΑΝΔΡΑΣ	ΑΕΙ-ΤΕΙ	1-2	TALEND ACQUISITION ASSISTANT	1-2	17min

N2	ΓΥΝΑΙΚ Α	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑ ΚΟ	6-10	HR GENERALI ST	6-10	19min
N3	ΓΥΝΑΙΚ Α	ΑΕΙ-ΤΕΙ	21	TALEND ACQUISITI ON MANAGER	13	22min
N4	ΓΥΝΑΙΚ Α	ΑΕΙ-ΤΕΙ	11	TRAINING & DEVELOPM ENT SPECIALIS T	4	16min
N5	ΑΝΔΡΑΣ	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑ ΚΟ	23	HR MANAGER- ΔΥΙΛΙΣΤΗΡ ΙΟ ΚΟΡΙΝΘΟΥ	18	21min

3.6 Σχεδιασμός του πρωτόκολλου συνέντευξης

Το πρωτόκολλο ημιδομημένης συνέντευξης συντάχθηκε από την ερευνήτρια με στόχο τη διερεύνηση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον οργανισμό Motor Oil, ενώ αυτό παρατίθεται στο παράρτημα της εν λόγω εργασίας.

Σε ό,τι αφορά τη δομή του εν λόγω πρωτόκολλου για κάθε ένα από τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, που παρουσιάστηκαν παραπάνω αναπτύχθηκαν και διαφορετικές ερωτήσεις. Ειδικότερα, για το ερευνητικό ερώτημα παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκαν τέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες αφορούσαν στη διερεύνηση των στόχων και των παραγόντων που λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρωπίνων πόρων.

Ακολούθως, για το ερευνητικό ερώτημα των μεθόδων προσέλκυσης αναπτύχθηκαν πέντε επιμέρους ερωτήσεις, οι οποίες στόχευσαν στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις υφιστάμενες μεθόδους προσέλκυσης που ακολουθούνται, στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους, αλλά και στα εμπόδια που αντιμετωπίζει ο οργανισμός σχετικά με την διαδικασία προσέλκυσης.

Εν συνεχεία, για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα των μεθόδων επιλογής αναπτύχθηκαν τρεις ερωτήσεις και τέλος για το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα των κριτηρίων επιλογής εργαζομένων αναπτύχθηκαν άλλες τρεις επιμέρους ερωτήσεις.

3.7 Σχεδιασμός της συνέντευξης

Η πρώτη επαφή για τις συνεντεύξεις έγινε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με εργαζόμενο στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, ο οποίος κατέχει τη θέση του υπεύθυνου προσωπικού (HRManager) στο εν λόγω τμήμα στις εγκαταστάσεις του διυλιστηρίου του οργανισμού στην περιοχή Αγίων Θεοδώρων Κορινθίας. Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος ερωτήθηκε αν επιθυμούσε να συμβάλλουν ο ίδιος αλλά και άλλοι εργαζόμενοι στο εν λόγω τμήμα της εταιρίας με την συμμετοχή τους στο δείγμα της έρευνας. Η απάντηση του εργαζομένου ήταν θετική για τον ίδιο και ακολούθησε έπειτα και η θετική ανταπόκριση και των υπολοίπων συμμετεχόντων στην έρευνα ύστερα από ενημέρωσή τους από τον εν λόγω εργαζόμενο, η οποία επιβεβαιώθηκε με μια δεύτερη τηλεφωνική επικοινωνία μαζί του. Επιπρόσθετα, ακολούθησε ως τρόπος επικοινωνίας η ηλεκτρονική αποστολή του πρωτοκόλλου συνέντευξης στον εν λόγω εργαζόμενο καθώς και η προώθηση από αυτόν στους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην έρευνα για την ομαλότερη έκβαση των συνεντεύξεων δίνοντας χρονικά περιθώρια προετοιμασίας της συνέντευξης.

Πριν την εφαρμογή του συγκεκριμένου πρωτοκόλλου συνέντευξης κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας διασφαλίστηκε η πλήρης κατανόηση εννοιολογικού περιεχομένου του προς διευκόλυνση της διεξαγωγής της έρευνας από την πλευρά των ερωτηθέντων. Ύστερα από ανατροφοδότηση του εν λόγω εργαζομένου αποφασίστηκε να μη γίνει καμία τροποποίηση στις ερωτήσεις του πρωτοκόλλου της συνέντευξης. Βέβαια όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως κατά τη ροή της ημιδομημένης συνέντευξης υπήρχε η δυνατότητα μεταβολής της σειράς των ερωτήσεων ανάλογα με την πορεία της συνέντευξης, η οποία

όμως δεν εφαρμόστηκε επί του πρακτέου εν συνόλω στις συνεντεύξεις και ακολουθήθηκε η αρχική δομή του πρωτοκόλλου των συγκεκριμένων ανοιχτών ερωτήσεων.

Δεν επιδέχεται αμφισβήτησης, ότι κομβικής σημασίας για να καταστεί επιτυχημένη μια συνέντευξη είναι η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου. Προς αυτή την κατεύθυνση πριν την έναρξη της συνέντευξης πραγματοποιήθηκε εκ νέου εισαγωγική ενημέρωση (εκτός από την ήδη προϋπάρχουσα ηλεκτρονική ενημέρωση μέσω email) από τον ερευνητή προς τον ερωτώμενο για τη φύση και το σκοπό της, έτσι ώστε ο τελευταίος να νιώσει πιο οικεία και άνετα και να καλύψει τυχόν διευκρινιστικές απορίες.

Επίσης, στην εν λόγω έρευνα έγινε σημαντική προσπάθεια από την ερευνήτρια, ώστε να απομνημονεύσει τη σειρά των ερωτήσεων, με αποτέλεσμα να μην χάνει την οπτική επαφή με τον ερωτώμενο, διασφαλίζοντας κατάλληλα λεκτικά περάσματα από τη μια ερώτηση στην επόμενη, κάτι το οποίο τηρήθηκε σε μεγάλο βαθμό στο σύνολο των συνεντεύξεων που πάρθηκαν.

3.8 Ζητήματα Δεοντολογίας – Εγκυρότητα & Αξιοπιστία

Στην εν λόγω έρευνα λήφθηκε υπόψη και το ζήτημα της ηθικής και δεοντολογίας το οποίο δύναται να αναπτυχθεί μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ερευνητή και ερωτώμενου. Η εν λόγω έρευνα ενστερνίστηκε τα διαφόρων φύσεως ζητήματα δεοντολογίας και για τον λόγο αυτό έγινε προσεκτική διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου να αποφευχθεί η παρερμηνευση από τον δέκτη του μηνύματος. Επιπλέον, ακολουθήθηκε διαδικασία δοκιμής υπό το πλαίσιο και της ενημερωτικής σκοπιάς, ώστε ο ερευνητής να είναι περισσότερο ενήμερος για τα πιθανά προβλήματα.

Αντίστοιχα, για να μην υπάρξουν ζητήματα αξιοπιστίας ήταν σημαντικό οι ερωτώμενοι να συμμετέχουν στην έρευνα με τη θέληση τους και εθελοντικά. Έτσι, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν γραπτώς (μέσω ηλεκτρονικής αποστολής πρωτοκόλλου συνέντευξης στο οποίο υπήρχε ενημερωτική εισαγωγή) αλλά και προφορικά πριν την έναρξη της διαδικασίας της συνέντευξης σε γλώσσα απλή και κατανοητή για το στόχο της έρευνας, για τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί, ενώ παράλληλα τονίστηκε το δικαίωμά τους να αποσυρθούν από την όλη διαδικασία σε οποιοδήποτε στάδιο της έρευνας καθώς και να ζητήσουν απόσυρση των δεδομένων που προέκυψαν από τη συνέντευξη (Καλλινικάκη, 2010). Με βάση τα παραπάνω τηρηθέντα οι ερωτώμενοι είχαν την δυνατότητα να εκφραστούν ελεύθερα και να διατυπώσουν τις προσωπικές τους εκτιμήσεις συμβάλλοντας σε μία πιο αξιόπιστη και

ολοκληρωμένη διαδικασία (Robson, 2007· Creswell, 2011· Cohen, Manion, & Morrison, 2008).

Άξιον αναφοράς είναι το γεγονός ότι το πρωτόκολλο συνέντευξης συντάχτηκε βάση των αρχών δεοντολογίας οι οποίες αντικατοπτρίζουν εν συνόλω και τις αρχές της ανωνυμίας, της αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Επιπλέον, με την αρχή της εμπιστευτικότητας (confidentiality), ο ερευνητής επικυρώνει την διασφάλιση προσωπικών δεδομένων των συμμετεχόντων και την μη δημοσίευσή τους σε άτομα, τα οποία δεν περιλαμβάνονται στην συμφωνία τους. Κρίνεται απαραίτητη η τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και η μη πιθανή ταυτοποίησή τους (Τσιώλης, Σερντεδάκης&Κάλλας, 2011). Τέλος, διασφαλίστηκε από την ερευνήτρια το δικαίωμα στους συμμετέχοντες στην έρευνα κατόπιν προσωπικής τους επιθυμίας να τους γνωστοποιηθούν τα αποτελέσματα της έρευνας με δυνατότητα επιλογής τους ως προς τον τύπο αρχείου αποστολής τους είτε word ή pdf ή ppt.

3.9 Διεξαγωγή της έρευνας

Η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με δυο τρόπους αμφίδρομης επικοινωνίας, αρχικά τηλεφωνικά με έναν εργαζόμενο-(hr assistant) από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας ώστε να οριστεί το ραντεβού της συνέντευξης σε ημέρα και ώρα που εξυπηρετούσε τον καθένα συμμετέχοντα, Το σύνολο των ερωτώμενων ανταποκρίθηκαν θετικά και με προθυμία και έτσι ορίστηκε βολική ημερομηνία και ώρα συνάντησης για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων για κάθε ένα εργαζόμενο ξεχωριστά. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν το μήνα Φεβρουάριο 2023 από το χρονικό διάστημα 03-02-23 έως 12-02-23. Οι συνεντεύξεις ήταν προγραμματισμένες να γίνουν σε προγενέστερες ημερομηνίες από τις προαναφερθείσες αλλά υπήρξε μία εκ νέου χρονική μετατόπισή τους από την αρχική συμφωνία διεξαγωγής τους λόγω έκτακτων αλλά και ανειλημμένων υποχρεώσεων των συμμετεχόντων. Όλες οι συνεντεύξεις ήταν διάρκειας περίπου 20 λεπτά η κάθε μια κατά μέσο όρο.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των εν λόγω συνεντεύξεων ήταν η κατάλληλη προετοιμασία του χρόνου από την πλευρά της ερευνήτριας, έτσι ώστε να καλυφθεί το σύνολο των ερωτήσεων του πρωτόκολλου της συνέντευξης. Μέλημα της ερευνήτριας ήταν οι ερωτήσεις να ήταν κατανοητές και ξεκάθαρες στους ερωτώμενους, ενώ παράλληλα η ίδια προσπάθησε να είναι ενεργητικός ακροατής, χωρίς παράλληλα να διακόπτει το συνομιλήτη της.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης δεν παρευρίσκονταν άλλα πρόσωπα, ώστε να μην επηρεαστεί ο συλλογισμός του κάθε ερωτώμενου από κάθε άλλου είδους περισπασμούς οι οποίοι θα αλλοίωναν την ποιότητα των απαντήσεων και θα διαστρέβλωναν επί της ουσίας τα συμπεράσματα της έρευνας. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν ομαλά και υπήρχε θετικό κλίμα λόγω της εν τέλει θετικής αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ ερευνήτριας και κάθε ερωτώμενου. Υπήρξε ομαλή διεξαγωγή της συνέντευξης των ερωτηθέντων απαντώντας με αρκετά καλή ευχέρεια λόγου, χωρίς δισταγμό και πιθανή υπόνοια μη πιστότητας των λεγομένων τους. Επιπλέον δεν εντοπίστηκε κανένα διαδικαστικό πρόβλημα εν συνόλω ως προς την διεξαγωγή της έρευνας αμφίδρομα δηλ και από όλους τους συμμετέχοντες αλλά και από την πλευρά της ερευνήτριας. Συμπληρωματικά ως προς την διεξαγωγή αλλά και την καλύτερη αποτύπωση των αντλούμενων ποιοτικών δεδομένων από τους συμμετέχοντες χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της μαγνητοφώνησης.

Τέλος, δεν χρειάστηκε να κρατηθούν γραπτές σημειώσεις για την περαιτέρω κατανόηση των συνεντεύξεων, καθώς δεν προέκυψε κάποια ασάφεια λεγομένων η οποία να έχρηζε εννοιολογικής επεξήγησης αλλά και οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ήταν εντός θεματικού πεδίου αντικατοπτρίζοντας επακριβώς τους ερευνητικούς άξονες της εν λόγω έρευνας.

3.10 Επεξεργασία εμπειρικού υλικού

Αναφορικά με την επεξεργασία υλικού εφαρμόστηκε η διαδικασία θεματικής ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων τα οποία παρήχθησαν από τις συνεντεύξεις. Η θεματική ανάλυση συνίσταται ως μία τεχνική ανάλυσης δεδομένων, η οποία εφαρμόζεται σε ποιοτική έρευνα και βασίζεται είτε στην παραγωγική μέθοδο είτε στην επαγωγική. Σκοπός της εν λόγω τεχνικής είναι η αναλυτική και συστηματική καταγραφή κωδικοποιήσεων και θεμάτων που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις ή τις παρατηρήσεις των συμμετεχόντων (Γαλάνης, 2018). Με βάση και την ανωτέρω τεχνική μετά την ολοκλήρωση κάθε μίας συνέντευξης ακολούθησε η διαδικασία της μετεγγραφής- απομαγνητοφώνησης. Έγινε μεταφορά των προφορικών συνεντεύξεων σε γραπτό κείμενο για περαιτέρω μελέτη, αποκωδικοποίηση και πιο αποτελεσματική επεξεργασία μεταφερόμενων μηνυμάτων. Επιπλέον, ο εν λόγω τρόπος επεξεργασίας στηρίζεται στην πιο ακριβή αποτύπωση αλλά και αποφυγή παρερμηνείας των λεγομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Υπήρξε εφαρμογή και των κανόνων συστημάτων σημειογραφίας οι οποίοι υπόκεινται στην πλήρη αποτύπωση των λεγομένων

των συμμετεχόντων χρησιμοποιώντας χαρακτηριστικά γλωσσικής επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα υπήρξε καταγραφή από την ερευνήτρια συμβόλων μετεγγραφής όπως: α)τι απαντήθηκε, β)παύσεις, γ)τόνος και ένταση φωνής του ομιλητή, δ)σημεία έμφασης του ομιλητή, ε) διάθεση ομιλητή ζ) γέλιο.

Τέλος κατά σειρά ακολουθήθηκαν τα στάδια της προσεκτικής ανάγνωσης κειμένων με αντίστοιχο εντοπισμό αποσπασμάτων συνδεδεμένων με κάθε ερευνητικό ερώτημα αλλά και της κωδικοποίησης των λεγομένων των συμμετεχόντων η οποία συνίσταται στην περαιτέρω ερμηνεία και κατανόηση δεδομένων για την τελική απόδοση του νοήματος τους (Cohen, Manion&Morrison, 2008).

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων της έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των συνεντεύξεων τα οποία στηρίζονται στους τέσσερις ερευνητικούς άξονες που πλαισίωσαν το πρωτόκολλο συνέντευξης. Τα διερευνούμενα ερωτήματα αναφέρονται στους γενικούς στόχους του οργανισμού αλλά και την αλληλεπίδρασή τους με αυτούς του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης γίνεται αναφορά στην διαδικασία του προγραμματισμού της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη γι' αυτόν αλλά και το απαιτούμενο χρονικό διάστημα αναθεώρησής του. Επιπλέον διερευνήθηκαν οι υιοθετούμενοι μέθοδοι προσέλευσης προσωπικού, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους καθώς και τα πιθανά εμπόδια που ανακύπτουν κατά την εν λόγω διαδικασία. Συμπληρωματικά, η έρευνα αναφέρθηκε και στις μεθόδους επιλογής προσωπικού που αξιοποιούνται, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά τους. Τέλος, διερευνήθηκε η σημαντικότητα των κριτηρίων επιλογής των εργαζομένων όπως ηλικία, φύλο αλλά και ικανότητες, γνώσεις οι οποίες παίζουν ρόλο στην τελική επιλογή υποψηφίου από τον οργανισμό.

1^{ος} Ερευνητικός άξονας : Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

4.2 Οι στόχοι του οργανισμού και η αλληλεπίδρασή τους με το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ερ.1 Ποιοι είναι οι βασικοί στόχοι που έχει θέσει η επιχείρησή στην οποία

εργάζεστε σε ό,τι αφορά τη μελλοντική της πορεία;

Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι ο βασικός στόχος του οργανισμού είναι να ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα μεγιστοποιώντας το περιθώριο κέρδους του, των πωλήσεών του και της οικονομικής απόδοσής του συνολικά. Επιπλέον, είναι η επίτευξη υψηλότερου δυνατού επίπεδου αναφορικά με τον τομέα Υγιεινής και Ασφάλειας, Προστασίας του Περιβάλλοντος και Ποιότητας με σωστή προσαρμογή και με άξονα την υιοθέτηση της τεχνολογίας. Πολλές αναφορές γίνονται και στην πελατοκεντρική προσέγγιση του οργανισμού. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις των κάτωθι ερωτηθέντων οι οποίες ενστερνίζονται τα ανωτέρω:

Ο Ν1 αναφέρει: *«Το βλέμμα μας είναι στραμμένο στο μέλλον, καθώς ο κόσμος γύρω μας αλλάζει συνεχώς. Η ανάπτυξη της ψηφιακής τεχνολογίας φέρνει επανάσταση στον τρόπο με τον οποίο αγοράζουμε άλλα και που ζούμε. Σκοπός μας είναι να ευχαριστήσουμε τους πελάτες μας διαθέτοντας αποτελεσματικά τα προϊόντα μας εκμεταλλευόμενοι τις τρεις διαθέσιμες αγορές (εσωτερική...εμ...αεροπορίας... ναυτιλίας αλλά και των εξαγωγών).Απώτερος στόχος μας λοιπόν είναι η max δυνατή κερδοφορία».*

Η Ν3 αναφέρει χαρακτηριστικά: *«Στόχος μας είναι να ενδυναμώσουμε την αξία της εταιρείας σε όλους τους stakeholders δηλαδή σε όλους όσους κάνουν χρήση των υπηρεσιών της αλλά και σε όσους δύναται να συνεργαστούν μελλοντικά. Όμως.... ιδιαίτερη βαρύτητα δίνουμε και στην τοπική και ευρύτερη κοινωνία εφαρμόζοντας τεχνολογικές και εμπορικές καινοτομίες. Υιοθετούμε γενικότερα πρακτικές οι οποίες εκτός από ευθύνη και ακεραιότητα χαρακτηρίζονται και από σεβασμό προς τον άνθρωπο και το περιβάλλον».*

Οι Ν4 και Ν5 διαφοροποιήθηκαν ενσωματώνοντας στον βασικό στόχο τις αξίες αλλά και τις αρχές που διέπουν τον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα παραδέχονται ότι χωρίς την συνδεσιμότητα των υιοθετούμενων αξιών-αρχών δεν δύναται να επιτευχθεί αποτελεσματικά κανένας επιδιωκόμενος στόχος. Αυτό ακριβώς αποτυπώνουν και οι κάτωθι απαντήσεις τους:

Ο Ν4:*«Αξίζει να αναφερθώ ότι σημαντικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού παίζουν και οι υιοθετούμενες αξίες μας όπως η ακεραιότητα, η αποτελεσματικότητα... εεε αλλά και η κοινωνική υπευθυνότητα. Όλες αυτές οι αξίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και προσδίδουν η κάθε μια το δικό της λιθαράκι για την επίτευξη του οράματος... το οποίο είναι να*

είμαστε ηγέτιδα εταιρεία στο τομέα διύλισης πετρελαίου και εμπορίας παραγόμενων προϊόντων του στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή».

Επίσης και η απάντηση του N5 συμφωνεί με την ανωτέρω απάντηση δίνοντας περαιτέρω βαρύτητα στην κοινωνική υπευθυνότητα:

«Έχοντας το βλέμμα μας στραμμένο στο μέλλον επιδιώκουμε οι εταιρείες του ομίλου να είναι ενεργοί και υπεύθυνοι εταιρικοί πολίτες που σέβονται τις τοπικές κοινότητες και αλλά και την κοινωνία μας στο σύνολό της. Προσωπικά είμαι ιδιαίτερα περήφανη(σημείο θετικής διάθεσης) που στον οργανισμό που εργάζομαι έχει υιοθετηθεί αυτή η πολιτική!».

Τέλος, αναφορικά με την δεύτερη συμμετέχουσα παρατηρήθηκε ότι έδωσε έμφαση στην στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός και εξέφρασε την ικανοποίηση αλλά και την αισιοδοξία της για την μελλοντική πορεία του.

Η N2:«*Στόχος μας είναι η ικανοποίηση του πελάτη,(σημείο επιβλητικού τόνου φωνής) παραδίδοντας εξαιρετικά αποτελέσματα καθώς αυξάνουμε τις πωλήσεις τους, μειώνουμε το κόστος τους και διαχειριζόμαστε το κίνδυνο! Τους βοηθάμε να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες αγοραστικές συνθήειές τους με λύσεις βιώσιμης ανάπτυξης των Ηνωμένων Εθνών και τους οποίους χρειάζεται πλέον η κοινωνία μας».*

Ερ.2Πως επηρεάζουν οι στόχοι της επιχείρησης τους στόχους της διαχείρισης

ανθρώπινου δυναμικού;

Στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα διαφάνηκε η άμεση και αλληλένδετη σχέση που υφίσταται ανάμεσα στους ευρύτερους στόχους του οργανισμού και σε αυτούς της διαδικασίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα έγινε πλαισίωση του στρατηγικού στόχου της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος έγκειται στην έννοια της «ανάπτυξης» του ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στις έννοιες της ασφάλειας και της υγιεινής, την κινητροδότηση κι την επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού. Σημαντικό είναι επίσης ότι αναδείχθηκε η ευθυγράμμιση των στόχων όλων των διαδικασιών HRM με τις καθορισμένες επιχειρηματικές και εταιρικές στρατηγικές πολιτικές του οργανισμού, πάντοτε όπως εντός της περιοριστικής συνθήκης της χρηματοδότησης που λαμβάνει το τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο Ν1 αναφέρει χαρακτηριστικά: «Ο βασικός στόχος της εταιρείας όπως σας ανέφερα και πριν... είναι αυτός που μας εμπνέει να πετύχουμε και τους στρατηγικούς μας στόχους αναφορικά και με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Ένας από αυτούς λοιπόν... είναι η αξιοποίηση δυνατοτήτων των ανθρώπων μας δημιουργώντας ασφάλεια ατομική πάνω από όλα(σημείο έμφασης)... ακολουθώντας όλα τα απαραίτητα μέτρα για την υγιεινή και ασφάλεια του εργαζομένου στους χώρους εργασίας... Εδώ μη ξεχνάμε κιόλας ότι υπάρχουν αρκετές τεχνικές ειδικότητες υπό το πλαίσιο της παραγωγικής διαδικασίας. Παράλληλα όμως διασφαλίζουμε και την πνευματική, εργασιακή ασφάλεια όπου κάθε συνάδελφος θα μπορεί να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις δεξιότητες και τις ιδέες του».

Εν συνεχεία παρόμοιες είναι οι τοποθετήσεις των ερωτηθέντων Ν3 και Ν5 όπου αναδεικνύουν την άμεση σύνδεση των στόχων του οργανισμού αλλά και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αναφέρονται στο θετικό αντίκτυπο που έχει η σύνδεσή τους αναφορικά με την γρήγορη ροή πλήρωσης των προς κάλυψη θέσεων, την ανάπτυξη του ταλέντου, την εκπαίδευση προσωπικού, την κινητροδότησή του αλλά και την παραμονή αυτού στον οργανισμό.

Η Ν3 «Αν αναλογιστούμε...εεμ ότι θέτουμε τους στόχους του τμήματος ητανά 5ετία...και μετά αυτούς τους πάμε ανά τμήμα, αυτό σημαίνει ότι μπορεί σε ένα τμήμα να χρειάζεται να αναπτύξω ένα συγκεκριμένο προϊόν και βάση της ανάγκης αυτής να πρέπει να βρούμε έναν συγκεκριμένο άνθρωπο αν δεν τον έχουμε ήδη. Θα σας αναφέρω κάτι πιο συγκεκριμένο όπως π.χ αναφορικά με την προσέλκυση που είναι και το θέμα της έρευνά σας έχουμε ως στόχο να διπλασιαστεί το ανθρώπινο δυναμικό στο κομμάτι των operations staff δηλαδή το εργατοτεχνικό προσωπικό μας. Εεε...και μετά έχουμε σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα ως στόχο την περαιτέρω ανάπτυξή τους βάση πάντα των αναγκών και του business splan του οργανισμού. Εεε... εδώ κολλάει και η σύνδεση των στόχων για την οποία με ρωτήσατε, αν σας βοηθάει αυτό».

Ο Ν5 προσθέτει χαρακτηριστικά: «βάση των αναγκών των προσλήψεων που προκύπτουν σε κάθε timing και έχοντας άμεσα συνδεδεμένους στόχους που αφορούν την πλήρωση των προς κάλυψη θέσεων, καταφέρνουμε να πετύχουμε γρήγορους ρυθμούς στα στάδια των προσλήψεων με αποτέλεσμα να αποφεύγουμε χαμένο χρόνο. Και γι αυτό το λόγο άλλωστε πρέπει να είμαστε πάντα(σημείο έμφασης)standby καθώς η κάλυψη των θέσεων είναι μια δυναμική και όχι στατική διαδικασία».

Εν συνεχεία, οι απαντήσεις των N2 και N4 ταυτίζονται αρκετά και μάλιστα αναφέρουν πως οι στρατηγικές hr είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το budget του οργανισμού το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην χάραξή τους.

Η N2 απαντάει: «Εε... οι στόχοι της εταιρείας καθορίζουν τα project τα οποία καλείται να διεκπεραιώσει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού π.χ μία ενδεχόμενη επέκταση των εγκαταστάσεων θα σημαίνει ταυτόχρονα και επιπλέον προσλήψεις».

Η N4 αναφέρει: «Λαμβάνουμε πάντα υπόψη μας τον οικονομικό προϋπολογισμό που αναλογεί στο hr department οποίος είναι προκαθορισμένος και ενσωματωμένος στο businessplan του οργανισμού. Ένα παράδειγμα είναι... π.χ θα αναφερθώ σε συγκεκριμένες καμπάνιες, εκπαιδευτικά προγράμματα προσωπικού και διάφορα project τα οποία εξαρτώνται ουσιαστικά από τον οικονομικό προϋπολογισμό».

4.3 Οι διαδικασίες του προγραμματισμού και της αναθεώρησης των Ανθρώπινων Πόρων στον οργανισμό

Ερ.3 Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων;

Στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα τονίστηκε ότι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον προγραμματισμό ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών για μια επιτυχημένη έκβαση της εν λόγω διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα βάση και των λεγομένων των συμμετεχόντων στην έρευνα, διαφάνηκαν υιοθετούμενες διαδικασίες και ενέργειες όπως είναι ο καθορισμός των στόχων αναφορικά με τον σχεδιασμό Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και ο σχεδιασμός της διαδικασίας της ζήτησης και της προσφοράς. Σε αυτό το σημείο από τις απαντήσεις φαίνεται ότι λαμβάνονται υπόψη κάθε φορά οι τρέχουσες ανάγκες ανά τμήμα του οργανισμού. Συμπληρωματικά, αναδεικνύεται η εφαρμογή της διαδικασίας της ανάλυσης-ανασκόπησης των κενών ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα και με τις εκάστοτε κατευθύνσεις που δίνονται στο τμήμα από τη γενική διεύθυνση. Τέλος διαφαίνεται ότι ακολουθείται και η διαδικασία εκτίμησης και αξιολόγησης του ήδη εφαρμοζόμενου σχεδιασμού του ανθρώπινου δυναμικού για πρόληψη και αποφυγή λανθασμένων μελλοντικών ενεργειών. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι οι εξής:

Ο Ν1 «οι ανάγκες προσλήψεις ανά τμήμα σε διαφορετικές περιόδους και το πόσο κρίσιμη είναι η πλήρωση της θέσης λαμβάνεται σοβαρά υπόψη για την διαδικασία του προγραμματισμού».

Η Ν2 «οι τρέχουσες ανάγκες της επιχείρησης, οι επιμέρους ανάγκες σε βάθος διετίας, το προφίλ των υποψηφίων αγοράς είναι κάποιοι από τους παράγοντες που εξετάζουμε στην διαδικασία του προγραμματισμού».

Οι απαντήσεις των Ν3 και Ν5 ενσωμάτωσαν και άλλους παράγοντες οι οποίοι λειτουργούν καθοδηγητικά ως προς την γενικότερη χάραξη των ενεργειών στην διαδικασία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

Συγκεκριμένα η Ν3 απάντησε: «Λαμβάνουμε υπόψη μας παράγοντες όπως ανάγκες της εταιρείας που προκύπτουν για στελέχωση ανά χρονικά διαστήματα και φυσικά (σημείο έμφασης) το budget που ορίζεται σε προϋπολογισμό ανά έτος. Εεε... ένας άλλος παράγοντας που λαμβάνουμε υπόψη μας είναι πιθανά έργα που μπορεί να τρέχουμε στο εξωτερικό με αποτέλεσμα να έχουμε προγραμματίσει να έχουμε άτομα π.χ στην αντίστοιχη χώρα, τα οποία θα πρέπει να είναι dedicated εκεί. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να κάνουμε προσέλκυση δυναμικού εκεί και... το προγραμματίσαμε».

Η Ν5 προσθέτει: «ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που λαμβάνουμε υπόψη μας είναι ο προσδιορισμός του budget μας αξιολογώντας της ανάγκες της χρονιάς κοιτώντας παράλληλα τα θετικά και τα αρνητικά των προηγούμενων προγραμματισμών».

Η απάντηση της Ν4 διαφοροποιήθηκε συγκριτικά με τους υπόλοιπους ερωτώμενους και ανέφερε επιπρόσθετα με τους ήδη προαναφερόμενους παράγοντες και άλλους.

Πιο συγκεκριμένα τοποθετήθηκε ως: «Η συνέπεια της τήρησης συγκεκριμένων προθεσμιών αλλά και direction της διαδικασίας του προγραμματισμού, η διασφάλιση ποιότητας και δικαιοσύνης της όλης διαδικασίας ώστε να οδηγηθούμε στην απόκτηση, διατήρηση εεε... και αξιοποίηση ικανών εργαζομένων που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους». Εεε... για να αναφερθώ πιο συγκεκριμένα π.χ. στο κομμάτι της επιλογής προσωπικού συμβαίνει να μας έχουνε θέσει οι συγκεκριμένοι προϊστάμενοι του τμήματος το δικό τους direction για το τι ακριβώς χρειάζονται. Εεε... δηλαδή είναι και τα skill στα εταιρικά που ψάχνουμε εμείς... εεε... τα soft skills αλλά και τα skills που ψάχνουνε και αυτοί».

Ερ. 4 Κάθε πότε αναθεωρείται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ο

προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων;

Ο Ν1 και Ν2 ταυτίστηκαν αναφορικά με το χρονικό διάστημα αναθεώρησης της διαδικασίας του προγραμματισμού. Χαρακτηριστικά ανέφεραν τα εξής:

Ο Ν1: «Γίνεται συνήθως δυο φορές το χρόνο ανάλογα και με τα project που προκύπτουν ανά έδρα και... αυτό προκύπτει φυσικά γιατί προκύπτουν ανάγκες που κάποιος μπορεί να αποχωρήσει, να συνταξιοδοτηθεί, εεε... να προκύψουν ανάγκες για νέες θέσεις εργασίας, να μετακινηθεί προσωπικό, εεε... οπότε έτσι κάνουμε έτσι... μια αναθεώρηση και έναν προγραμματισμό μέσα στον χρόνο για το ανθρώπινο δυναμικό μας».

Η Ν2: «Η περιοδικότητα διαφέρει ανά τμήμα αλλά σε γενικές γραμμές γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο είμαστε standby και έτοιμοι να ανταποκριθούμε σε οτιδήποτε προκύψει».

Η Ν3, Ν4 και ο Ν5 αποτύπωσαν και άλλες πτυχές της διαδικασίας του προγραμματισμού όπως:

Η Ν3 «Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων καθορίζει σημαντικά την πορεία της εταιρείας. Εεε... Γι αυτό το λόγο θα πρέπει λοιπόν να αναθεωρείται αναλογικά και σύμφωνα με την ανάπτυξη και τις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης».

Η Ν4 «Αυτό που γίνεται πάντα εκτός από την αναθεώρηση κάθε έτος, σημαντικό για μας είναι να υπάρχει πρόβλεψη μέσω και της διαδικασίας της ανασκόπησης που κάνουμε, εεε... έτσι βλέπουμε τα μειονεκτήματα όπως π.χ τι δεν έχει πάει καλά μέσα στην χρονιά ή τι θα μπορούσαμε δηλαδή να είχαμε χειριστεί καλύτερα».

Η Ν5 «Έχουμε αντιληφθεί ότι ένας εργαζόμενος να λείπει σε συγκεκριμένη θέση έχουμε αυτομάτως έλλειψη παραγωγής, έλλειψη ατόμων εεε... οπότε δημιουργείται πρόβλημα στην παραγωγικότητα. Δηλαδή δεν μπορούμε να εξαρτόμαστε για το αν κάποια στιγμή θα πει κάποιος ααα... (ένταση τόνου φωνής) θα φύγω».

2^{ος} Ερευνητικός άξονας : Μέθοδοι προσέλκυσης

4.4 Εσωτερικές και εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης του οργανισμού

Ερ.5 Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης (εσωτερικές και εξωτερικές) που αξιοποιούνται στην επιχείρηση;

Στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα υπάρχει ταύτιση όλων των απαντήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τον συνδυασμό χρήσης εσωτερικών και εξωτερικών μεθόδων επιλογής (κυρίως μέσω βάσης δεδομένων βιογραφικών και δευτερευόντως μέσω προσφυγής

σε εταιρείες ανεύρεσης εργαζομένων) αλλά με έμφαση όμως κατά κύριο λόγο εξ αρχής στην επιλογή εσωτερικών μεθόδων. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι ανέφεραν τα εξής:

Ο Ν1«Η πρώτη μας επιλογή ως μέθοδο προσέλκυσης είναι οι εσωτερικές προσλήψεις με μετακίνηση παύλα προαγωγή που εξετάζουμε εεε... και μετά ακολουθούν οι συστάσεις που μπορεί να έχουμε μέσω εσωτερικής διαδικασίας γνωστών και ούτω καθεξής εεε... μετά έχουμε την αγγελία θέσης εργασίας αλλά και το δικό μας database βιογραφικών. Ως τελευταία επιλογή μας είναι η συνεργασία με εταιρίες προσωρινής απασχόλησης οι λεγόμενες ΕΠΑ τελοσπάντων».

Η Ν2«Ωραία...εεε...κατά βάση λειτουργούμε εσωτερικά έχοντας ένα σύστημα που λέγεται *internal opportunity system*. Στην ουσία είναι το δικό μας database στο οποίο μπορεί να κάνει *apply* κάποιος με το που έχουμε ανοίξει μια θέση εσωτερικά. Εξωτερικά τώρα... έχουμε ένα δικό μας *external data base system* του ομίλου το οποίο μας βοηθάει να κάνουμε το *screening* των βιογραφικών. Σε μικρότερο ποσοστό απευθυνόμαστε σε εταιρείες στελέχωσης».

Η Ν3«Οι τρόποι προσέλκυσης δε διαφέρουν από τους καθιερωμένους. Αφορούν εσωτερικές μετακινήσεις με υποψηφίους που πληρούν τις ελάχιστες απαιτήσεις και έτσι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για την πρόσληψή τους στη νέα θέση ,εεε... μετά είναι οι συστάσεις, οι αγγελίες στον έντυπο ή ηλεκτρονικό τύπο, εταιρικές ιστοσελίδες και συνεργαζόμενες ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Μετά στηριζόμαστε στην βάση βιογραφικών του ομίλου από όπου αντλούμε και τις κατάλληλες πληροφορίες για τους υποψηφίους. Τέλος, συνεργαζόμαστε με εταιρείες στελέχωσης αλλά και με άλλες πηγές προσέλκυσης όπως Πανεπιστήμια, ημέρες καριέρας κ.α».

Η Ν4 ανέφερε: «Οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούμε είναι συνδυαστικά εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσής μας στηρίζονται στα αντίστοιχα προφίλ θέσεων εργασίας και στις αγγελίες. Ξεκινούν από μία ανακοίνωση κενής θέσης εργασίας από την διεύθυνση διοικητικού και ανθρώπινου δυναμικού με το πλήρες αναφερόμενο *job description* της θέσης. Εεε... ακολουθεί μετά η γνωστοποίησή του στο προσωπικό είτε ηλεκτρονικά μέσω *e-mail* ή με ανάρτησή του στο *intranet* της κάθε εταιρείας του ομίλου το λεγόμενο σε εμάς *SharePoint*. Εεε... δηλαδή έτσι με αυτόν τον τρόπο καλούνται οι ενδιαφερόμενοι να δηλώσουν υποψηφιότητα εφόσον πιστεύουν ότι πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις. Μετά ακολουθούν οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι αγγελίες και... αναφορικά με τις εξωτερικές μεθόδους τώρα... είναι η ηλεκτρονική προσέλκυση μέσω και του συστημικού μας προγράμματος και πιο σπάνια τα γραφεία ευρέσεως εργασίας».

Ο Ν5 τέλος ανέφερε: «Προτεραιότητά μας είναι η επιλογή των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης είτε με *job posting*, προαγωγές αλλά και μετακινήσεις των εργαζομένων μας σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα θέσεων. Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις που δεν είναι εφικτό να υπάρξουν οι εσωτερικές προσλήψεις(σημείο έμφασης)».

Ερ.6 Σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται εσωτερικές και σε ποιες εξωτερικές

μέθοδοι προσέλκυσης;

Στο ερώτημα αυτό διαφάνηκε η άποψη ότι δεν υπάρχει ουσιαστικός διαχωρισμός των μεθόδων προσέλκυσης και ότι εξετάζονται όλες οι περιπτώσεις εσωτερικές και εξωτερικές, ώστε να παρέχεται η όσο το δυνατόν καλύτερη δυνατή επιλογή για την εκάστοτε θέση. Όμως τελικά επικράτησε η άποψη ότι προτιμώνται οι εσωτερικές μέθοδοι και χρησιμοποιούνται για περιπτώσεις αξιοποίησης του ήδη υπάρχοντος προσωπικού ενώ οι εξωτερικές για περιπτώσεις κάλυψης θέσεων οι οποίες δεν δύναται να καλυφθούν από αυτό.

Ο Ν1 και η Ν3 ταυτίστηκαν στις απαντήσεις τους αναφορικά στο ότι δεν υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στις μεθόδους. Συγκεκριμένα ανέφεραν:

Ο Ν1 «Στις μεθόδους προσέλκυσης δεν υπάρχει διαχωρισμός. Εξετάζονται όλες οι περιπτώσεις για να έχουμε ολοκληρωμένη εικόνα. Όμως... σεβόμενος το προσωπικό μας και την αφοσίωσή του στον όμιλο αξιολογούμε πρώτα υποψηφίους από το υπάρχον προσωπικό με μεθόδους εσωτερικής προσέλκυσης τις οποίες σας προανέφερα και προηγουμένως, πριν αναζητήσουμε εξωτερικούς υποψηφίους».

Η Ν3«Κατά βάση εξετάζουμε όλες τις περιπτώσεις μεθόδων επιλογής προσέλκυσης προσωπικού για να καλύψουμε την συγκεκριμένη θέση με τον πιο κατάλληλο άνθρωπο. Παραδείγματος χάρη... εάν δεν βρούμε το κατάλληλο άτομο με τις εσωτερικές μεθόδους, εεε... θα προβούμε στην χρήση των *external*, δηλαδή των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης».

Στη συνέχεια οι ερωτηθέντες Ν2, Ν4 και Ν5 αναφέρθηκαν πιο συγκεκριμένα σε περεταίρω λόγους όπως θέσεις εξειδίκευσης και θέσεις σε ανώτερα διοικητικά καθήκοντα, οι οποίοι αιτιολογούν την αντίστοιχη επιλογή εσωτερικών ή εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης. Χαρακτηριστικά ανέφεραν τα κάτωθι:

Η Ν2 «Οι εσωτερικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως όταν υπάρχει ανάγκη κάλυψης θέσεων μέσω γνωστοποίησης πρώτα στους υφιστάμενους υπαλλήλους. Εεε... έπειτα ακολουθούν οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης οι οποίες χρησιμοποιούνται όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν από μέλη του εσωτερικού της επιχείρησης, είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες, εεε... είτε γιατί δεν υπάρχουν κατάλληλα στελέχη για την κάλυψη των θέσεων αυτών και έτσι αναγκάζουν την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει εξωτερικούς παράγοντες για την κάλυψή τους».

Η Ν4 «Συνήθως οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης χρησιμοποιούνται μόνο σε ανώτερα διοικητικά στελέχη και εφόσον(σημείο έμφασης) έχει διασαφηνιστεί ότι δεν πληροί κάποιο άτομο εκ των έσω τα προαπαιτούμενα qualifications(προσόντα). Χρησιμοποιούμε τις εσωτερικές προσλήψεις γιατί... για το hr department είναι πολύ σημαντικό να ακολουθήσουμε την κουλτούρα του ομίλου έχοντας υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζομένους μας η οποία στηρίζεται στο να τους παρέχουμε δυνατότητες και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης».

Ο Ν5 «Με γνώμονα πάντα την αξιοποίηση αλλά και την δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης του προσωπικού μας, εξετάζουμε τις περιπτώσεις των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης. Εεε... όμως όταν αυτό δεν είναι εφικτό για την κάλυψη της θέσης προβαίνουμε στις εξωτερικές μεθόδους. Σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει εδώ εεε... αναφορικά με την προτίμηση επιλογής των εξωτερικών μεθόδων και η φύση της δραστηριότητάς μας ως επιχείρηση, καθώς αναζητούμε και αρκετές τεχνικές ειδικότητες ειδικά στις εγκαταστάσεις του διωλιστηρίου. Κοιτάζουμε πολύ την εξειδίκευση και την τεχνογνωσία του υπαλλήλου ».

Ερ.7 Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου (από όσες αναφέρθηκαν);

Στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα μέσω των απαντήσεων των ερωτηθέντων Ν1 και Ν3 αναδείχθηκε πιο έντονα ως πλεονεκτημάτων εσωτερικών μεθόδων η ενδυνάμωση της έννοιας του «employer branding» δηλαδή η αξιοποίηση και η δυνατότητα που δίνει ο οργανισμός στους ήδη εργαζομένους του να εξελιχθούν αυξάνοντας έτσι το βαθμό δέσμευσής τους σε αυτόν (loyalty) και ως προς τα μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων το κενό χρόνου για την απαιτούμενη διαδικασία της ενσωμάτωσης του νέου εργαζόμενου στον οργανισμό(«on boarding»). Ως πρόσθετα πλεονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων αναφέρθηκε η γνώση των ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων καθώς και ο μικρός χρόνος

κάλυψης των κενών. Ως μειονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων αναφέρθηκαν οι επιλογές από μικρότερη δεξαμενή υποψηφίων και οι εσωτερικές συγκρούσεις που τυχόν προκύπτουν.

Ο Ν1 «Με τις εσωτερικές μεθόδους γνωρίζεις ήδη τις δυνατότητες των εργαζομένων σου και ενισχύεις το *employer branding* το οποίο σε εμάς αντιπροσωπεύει τις αξίες μας, την κουλτούρα μας αλλά και το εργασιακό μας περιβάλλον το οποίο έχουμε καταφέρει να πλαισιώνεται από αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμό στον άνθρωπο. Εεε...από την άλλη πλευρά με τις εξωτερικές μεθόδους, έχουμε πληθώρα βιογραφικών και συνήθως υπάρχει ένα κενό χρόνου για την άμεση κάλυψη της θέσης σε σχέση με την εσωτερική μετακίνηση. Επιπλέον χρειάζεται νέα ένταξη του υποψηφίου στο εργοστάσιο, εκπαίδευση, *health and safety* και γενικότερα χρόνος προσαρμογής στο νέο εργασιακό του περιβάλλον, εεε... και με λίγα λόγια γίνεται από την αρχή όλη η διαδικασία του *on boarding*».

Η Ν3 «Σίγουρα στις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης γνωρίζεις ήδη τα *skills* και το προφίλ των εργαζομένων και ενισχύεις το *employer branding*. Επίσης έχεις χαμηλότερο ρίσκο, σύντομο χρονικό διάστημα κάλυψης κενής θέσης, χαμηλότερα κόστη ως διαδικασία εεε...και ταχύτερη ενσωμάτωση στο νέο ρόλο. Εεε... κάποια μειονεκτήματα θα μπορούσε να είναι οι λιγότερες επιλογές, υψηλότερα κόστη εκπαίδευσης, απογοητευμένοι συνάδελφοι εεε...και πολλές φορές(σημείο αρνητικής διάθεσης) συμβαίνει να υπάρχουν και συγκρούσεις ανάμεσα στους *managers*. Από την πλευρά των εξωτερικών μεθόδων ίσως χάνεται χρόνος για το *screening* των βιογραφικών εεε... αν και αυτό το έχουμε ελαχιστοποιήσει κατά πολύ με το εξειδικευμένο και παραμετροποιημένο *data base hr-system* της εταιρείας... εεε αλλά δεν υπάρχει λύση στην διαδικασία του *on boarding* η οποία είναι απαραίτητη για τον νεοεισερχόμενο εργαζόμενο μας, οπότε σε αντιπαραβολή με την εσωτερική μετακίνηση αυτό μειώνετε κατά πολύ».

Η Ν2 αναφέρει: «Εεε... μέσω του *internal opportunity system* που σας προείπα και πριν έχουμε ένα μεγάλο συν γιατί το βλέπουνε όλοι στον όμιλο γενικότερα. Εδώ βέβαια υπάρχουν κάποιες προϋποθέσεις για αυτόν που θα κάνει το *apply* και... αυτό εμάς μας βοηθάει... στο ότι αυτός ο άνθρωπος θα προϋποθέτει ότι θα έχει και το *added value* την αξία του δηλαδή ως ανθρώπινος παράγοντας στην εταιρεία. Σε αυτό το σύστημα ένα αρνητικό που θα μπορούσα να βρω είναι το κομμάτι του... εεε αν φύγει δηλαδή ένας άνθρωπος που η θέση του σχετίζεται με πολλά πράγματα τότε αυτός θα πρέπει οπωσδήποτε να αντικατασταθεί. Οπότε εδώ τίθεται πάλι εκ νέου και το θέμα του χρόνου προσαρμογής αυτού που τον αντικαθιστά. Τώρα εεε...οι

εξωτερικές μέθοδοι πλεονεκτούν στην δυνατότητα εξωστρέφειας αλλά μειονεκτούν καθώς έχουν ρίσκο της κάθε επιλογής υποψηφίου».

Η Ν4 αναφέρει:« Για τις εσωτερικές μεθόδους το πλεονέκτημα είναι ότι ενισχύεται το Loyalty του προσωπικού και το μειονέκτημα ότι καλείται να διαχειριστεί τις όποιες αντιδράσεις του προσωπικού. Για τις εξωτερικές μεθόδους τώρα... πλεονεκτούν στην εύρεση ατόμων με προαπαιτούμενα προσόντα ειδίκευσης αλλά δεν εμπίπτουν πάντα σε μια αποτελεσματική επιλογή εργαζομένου συνδυαστικά και με άλλα skills που χρειάζονται για την κάθε θέση».

Συμπληρωματικά στην απάντηση της Ν4 αξίζει να σημειωθεί ότι αναφέρθηκε ένα επιπρόσθετο μειονέκτημα της επιλογής εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης στο ότι δεν υπάρχει πάντα και τόσο δίκαιη επιλογή υποψηφίου και συγκεκριμένα για τις εταιρείες στελέχωσης και αποτυπώνεται στην κάτωθι άποψη:

Η Ν4 αναφέρει:«Θα ήθελα να αναφέρω επίσης σχετικά με τις external resourcing ως αρνητικούς(σημείο αρνητικής διάθεσης) ότι έχει γίνει φανερό πως μέσω της δικής τους δεξαμενής των data προβαίνουν σε μετακίνηση των εργαζομένων ανάλογα πάντα και με το δικό τους όφελος. Δηλ... εεε... μπαίνει στη μέση και ο παράγοντας του δικού τους offer βάση και των απαιτούμενων οικονομικών απολαβών από τον πελάτη τους οι οποίες συνήθως είναι στάνταρ. Αυτό φυσικά έχει σαν αποτέλεσμα να μην υπάρχει πλήρη αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη στην τελική επιλογή του υποψηφίου».

Ο Ν5 αναφέρει: «Οι εσωτερικές έχουν πλεονέκτημα ως προς την άμεση κάλυψη της θέσης χωρίς χρονοκαθυστέρηση και στην ήδη υπάρχουσα γνώση του προφίλ εργαζομένου από προηγούμενη εμπειρία εντός εταιρείας... εεε... όμως υποσκάπτουν δυνατότητες εξέλιξης άλλων συναδέλφων. Αναφορικά τώρα με τις εξωτερικές μεθόδους έχουν πλεονέκτημα το γεγονός ότι ανοίγουν πεδίο για νέες προοπτικές, νέες ιδέες και γενικά δίνουν ένα ευρύ φάσμα επιλογών. Από την άλλη μεριά όμως έχουν περισσότερα κατά τη γνώμη μου μειονεκτήματα(σημείο έντασης τόνου φωνής) όπως π.χ υψηλότερα κόστη, περισσότερες προσπάθειες ολοκλήρωσης. Εδώ αναφέρομαι στο ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν μια νέα κατάσταση και να υιοθετήσουν την νέα εταιρική κουλτούρα. Εεε... επιπλέον μειονεκτούν στο ότι έχουν υψηλότερα κόστη πρόσληψης αλλά και από ότι έχει φανεί επί του πρακτέου και περισσότερες αποχωρήσεις».

Ερ. 8 Σε ποια μέθοδο (ποιες μεθόδους) προσέλκυσης δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα από τη Motor Oil και γιατί;

Στο συγκεκριμένο ερώτημα η πλειοψηφία των απαντήσεων ταυτίστηκε με την ανάδειξη της σημασίας που έχουν για τον οργανισμό οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλευσης προβάλλοντας έντονα και με θαυμασμό την υιοθέτηση των (PDR)personal data review, δηλαδή τις αξιολογικές αναφορές οι οποίες λειτουργούν ως ανατροφοδότηση για την ατομική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου. Αυτή η άποψη αντικατοπτρίζεται και από τις κάτωθι απαντήσεις:

Ο Ν1 «*Δίνουμε βαρύτητα σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες προσέλευσης αρχικά γιατί με αυτό τον τρόπο καλύπτονται ανάγκες και πιθανά skills που μπορούν και θέλουν να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι. Εεε... θέλουμε πολύ να καλύπτονται αυτές οι ανάγκες των εργαζομένων που έχουν εκδηλώσει συγκεκριμένα skills βοηθώντας τους έτσι και στην προσωπική τους εξέλιξη και στην εξειδίκευσή τους οπότε ...εεε... το βλέμμα μας είναι στραμμένο πρώτα στον δικό μας κόσμο!(σημείο διάθεσης ομιλητή-θαυμασμός).Σε αυτή τη διαδικασία μας βοηθάνε και τα PDRτα λεγόμενα personal data review τα οποία προκύπτουν και μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης των εργαζομένων μας ανά τακτά χρονικά διαστήματα».*

Η Ν2 «*Ο οργανισμός δίνει προτεραιότητα όπως σας ανέφερα και πριν στις εσωτερικές διαδικασίες προσέλευσης αναγνωρίζοντας ότι το προσωπικό αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο του ομίλου. Με γνώμονα αυτή την εργασιακή κουλτούρα, προτρέπουμε τους εργαζομένους μας να εκφράσουν την θέλησή τους για εξέλιξη δηλώνοντας αντίστοιχα seminars και τρόπους ανάπτυξης των skill τους. Εεε.. για μας είναι ένας τρόπος για προσωπική εξέλιξη τόσο των ιδίων και κατ' επέκταση και του ομίλου. Αυτή τους τώρα την θέληση για εξέλιξη την γνωρίζουμε μέσω της ανασκόπησης που γίνεται από διάφορα εργαλεία που χρησιμοποιούμε όπως λχ τα PDR... τα personal data reviews».*

Στη συνέχεια οι απαντήσεις των Ν3 και Ν5 αναδεικνύουν την σημαντικότητα των εσωτερικών μεθόδων προσέλευσης προβάλλοντας το πλεονέκτημα της καλύτερης εικόνας των αξιολογούμενων αλλά και την δυνατότητα μιας πιο αποδοτικής εργασίας δίνοντάς τους επιπλέον κίνητρο μέσω των εν λόγω διαδικασιών και υποστηρίζοντας την γενικότερη κουλτούρα του οργανισμού η οποία ενσωματώνει την υπευθυνότητα απέναντι στους εργαζομένους του. Πιο συγκεκριμένα:

Η Ν3 «*Μέσω των εσωτερικών μεθόδων προσέλευσης μας δίνεται η δυνατότητα να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για το προφίλ των υποψηφίων... και έτσι είμαστε και εμείς από την πλευρά μας πιο ασφαλείς, αναφορικά και με τις ικανότητές τους, οι οποίες μπορούν να αποδώσουν το μέγιστο στον νέο ρόλο που θα αναλάβουν. Κατ' επέκταση, αυτό θα ικανοποιήσει*

τον εργαζόμενο και παράλληλα θα λειτουργήσει κινητροδοτικά για να επιφέρει αυτός ο εργαζόμενος την όσο καλύτερη δυνατή απόδοση στα νέα του καθήκοντα».

Ο Ν5 «Το πάν για τον κάθε εργαζόμενο είναι να αισθάνεται ικανοποίηση με ό,τι ασχολείται (σημείο έμφασης) αλλά και να αισθάνεται επίσης... ότι ο αγώνας του αξιολογείται και ανταμείβεται δίνοντάς του την δυνατότητα επιβράβευσης! (έμφαση στον τόνο της φωνής). Σε αυτό λοιπόν μας βοηθάνε αρκετά και οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλευσης, που φυσικά συνδράμουν σε αυτό και πολλοί άλλοι παράγοντες όπως π.χ η ευθυγράμμιση με την γενικότερη κουλτούρα και φιλοσοφία του ομίλου η οποία στηρίζεται και στην υπευθυνότητα απέναντι στο προσωπικό της».

Τέλος, η Ν4 διαφοροποιήθηκε λίγο ως προς το ότι έδωσε στην απάντησή της μεγαλύτερη έμφαση και στις εξωτερικές μεθόδους προσέλευσης:

Η Ν4 αναφέρει: «Δίνουμε εξίσου βαρύτητα τόσο στις εσωτερικές μεθόδους όσο και στις εξωτερικές. Όταν αναγκαζόμαστε να προβούμε στις εξωτερικές αυτό συμβαίνει συνήθως σε πιο εξειδικευμένες θέσεις, πιο τεχνικές αλλά και για διευθυντικές και εκτελεστικές θέσεις. Εεε... εδώ τίθεται το ζήτημα ότι χρήζει προσοχής (σημείο έμφασης) στην τελική επιλογή του προτεινόμενου υποψηφίου ώστε να πληροί τις απαιτήσεις της θέσης αλλά και να ταιριάζει με την φιλοσοφία του οργανισμού».

Ερ.9 Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η Motor Oil σε ό,τι αφορά τη διαδικασία προσέλευσης προσωπικού;

Στο εν λόγω ερώτημα αναδείχθηκαν ως σημαντικότερα εμπόδια συνδυαστικά το braindrain σε ειδικότητες εξειδίκευσης (κυρίως μηχανικούς παραγωγής), η αναντιστοιχία (mismatch) των δεξιοτήτων των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της εταιρείας, η μη σοβαρή αντιμετώπιση της διαδικασίας από τους νεότερους σε ηλικία υποψηφίους, η σχετικά απομακρυσμένη γεωγραφική θέση της εταιρείας από μεγάλα αστικά κέντρα αλλά και η φύση της δραστηριότητας του ομίλου που σχετίζεται άμεσα με συνθήκες βιομηχανικής παραγωγικής διαδικασίας οι οποίες θεωρούνται από πολλούς υποψηφίους ως ιδιαίτερα σκληρές.

Ο Ν1 αναφέρει: «Κοιτάζτε να δείτε... εεε ακολουθούμε τα trend που ακολουθεί και η...εμμ... η χώρα και ο χώρος μας. Ας πούμε... μηχανικούς σε συγκεκριμένες ειδικότητες για το εργοστάσιο είναι πολύ δύσκολο να βρούμε. Σε όλα τα εκπαιδευτικά επίπεδα είτε ΤΕΙ είτε ΑΕΙ έχουμε μεγάλο πρόβλημα. Άρα το εμπόδιο σαν εμπόδιο είναι το braindrain και... δηλαδή υπάρχουν συγκεκριμένες ειδικότητες που έχουν μεγάλη ζήτηση και στο εξωτερικό και φεύγουνε.

Δηλαδή όντας σε μια τοπική κοινωνία αυτή την ειδικότητα που ζητάς να μην την έχεις. Και μετά είναι το θέμα... εεε της απόστασης».

Η Ν2 αναφέρει: «Τα σημαντικότερα εμπόδια στην προσέλκυση είναι το μειωμένο ροοίτων υποψηφίων λόγω γεωγραφικής θέσης αλλά και η δυσκολία εύρεσης προσωπικού στο κομμάτι της παραγωγής».

Η Ν3«Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια νομίζω... είναι η φύση του αντικειμένου μας. Παρατηρείτε ότι ολοένα και απομακρύνονται οι υποψήφιοι από τον τομέα της παραγωγής και του εργοστασίου. Επίσης θεωρώ ότι είναι και οι περιπτώσεις των juniοrυποψηφίων οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν σοβαρά την διαδικασία αυτή ».

Η Ν4«Ο κόσμος πια δύσκολα έχει προσέλευση σε παραγωγή η λεγόμενη (γέλιο)...χχχ να το πω έτσι πιο λαϊκά... εεεfabricαπου λέμε οπότε ακούει ο άλλος παραγωγή και σκέφτεται σε τι συνθήκες ακριβώς θα εργαστεί... εεε δεν έχει μια εικόνα σχηματισμένη για το τι ακριβώς θα κάνει οπότε και αυτό δυσκολεύει ακόμα την κατάσταση».

Ο Ν5«Αυτό που μπορεί να θεωρηθεί ως εμπόδιο στην διαδικασία της προσέλευσης είναι το mismatchτων δεξιοτήτων των juniοrυποψηφίων αλλά και στο εξειδικευμένο προσωπικό. Εεε... γενικώς δυσκολεύει αρκετά το εύρος υποψηφίων σε συνδυασμό με τα υψηλά standardπου πρέπει να πληρούν οι υποψήφιοι εεε... καθώς και η διαφοροποίηση όσων πραγματικά θέλουν να αναπτυχθούν μέσα στην επιχείρηση από όσους την αντιμετωπίζουν σαν τροχοπέδη».

3^{ος} Ερευνητικός άξονας: Μέθοδοι επιλογής

4.5 Οι υιοθετούμενοι μέθοδοι επιλογής προσωπικού στον οργανισμό

Ερ.10 Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής εργαζομένων που αξιοποιούνται στην επιχείρηση;

Σε αυτό το ερώτημα όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας ταυτίστηκαν απόλυτα και ανέφεραν ότι η συνέντευξη είναι η κυριότερη μέθοδος επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η συνέντευξη συνήθως στοχεύει στον έλεγχο του βαθμού στον οποίο υποψήφιοι ανταποκρίνεται στην περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας (jobdescription). Ως επιπλέον μέθοδοι αναφέρθηκαν τα διαβαθμισμένα ανάλογα με την ειδικότητα testδεξιοτήτων (skillstests), οι μελέτες περίπτωσης και οι παρουσιάσεις. Αυτό αποτυπώνεται και στις παρακάτω απαντήσεις τους:

Ο Ν1 αναφέρει: «Οι κυριότεροι μέθοδοι επιλογής των εργαζομένων που αξιοποιούνται είναι κατά κύριο λόγο οι συνεντεύξεις, τα *skillstests* τα οποία είναι διαβαθμισμένα αναλόγως ειδικών απαιτήσεων των θέσεων που ζητούνται κάθε φορά».

Η Ν2«Σε περιόδους εύρεσης υποψηφίων για να καλυφθεί μια θέση εργασίας, αναζητούμε μέσω οργανωμένων *templates*, και το αντίστοιχο *job description*.Είτε η μέθοδος προσέκλυσης είναι εσωτερική είτε εξωτερική, η διαδικασία επιλογής γίνεται με συνέντευξη».

Η Ν3«Η μέθοδος επιλογής εργαζομένων μας είναι η συνέντευξη. Εξετάζουμε το *jobdescription*και δίνουμε έμφαση(σημείο έμφασης)πρώτα στο κατά πόσο καλύπτει τη θέση εκπαιδευτικά ...εμμ... βάση και του εκπαιδευτικού υπόβαθρου του υποψηφίου και μετά κοιτάζουμε την εμπειρία πάνω στο αντικείμενο της θέσης».

Η Ν4 στην απάντησή της αναφέρθηκε επιπρόσθετα και σε άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία της επιλογής των υποψηφίων.

Η Ν4 «Στην διαδικασία της επιλογής είναι πολύ σημαντικό(σημείο έμφασης) το κομμάτι των συνεντεύξεων που κάνουμε... εεε... συνδυαστικά κατά περίπτωση με τη χρήση διάφορων μεθόδων επιλογής, ανάλογα βέβαια και με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης. Πιο συγκεκριμένα χρησιμοποιούμε εργαλεία αξιολόγησης όπως τα *on-line assessment tests* με τη βοήθεια των οποίων έχουμε εκτενέστερη εικόνα των επαγγελματικών προφίλ του υποψηφίου. Εφαρμόζουμε επίσης και ασκήσεις αξιολόγησης π.χ *casestudies* η κάποιες φορές διαφόρων τύπων *presentations*σχετιζόμενα ανάλογα πάντα με τη θέση που ψάχνουμε».

Ο Ν5«Λειτουργούμε πάντα με βάση ένα συγκεκριμένο *jobdescription*το οποίο έχει συγκεκριμένα *qualifications*στα τεχνικά και συγκεκριμένα επίσης στα *soft skills*.Εεε... οπότε όλα αυτά μαζί με την εμπειρία του εεε... είναι αυτά που μας κατευθύνουν».

Ερ.11 Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους (ανάμεσα σε όσες μεθόδους αναφέρθηκαν);

Σ' αυτό το ερώτημα αναφορικά με την κυριότερη μέθοδο επιλογής που εφαρμόζεται στον οργανισμό και είναι η συνέντευξη αναδείχτηκε το πλεονέκτημα της δυνατότητας της οπτικής επαφής αλλά και της άμεσης διάδρασης μεταξύ υποψηφίου και συνεντευξιαστή ώστε έτσι να μπορεί να αποτυπωθεί όσο το δυνατόν πληρέστερα το προφίλ του πρώτου. Όσον αφορά τα μειονεκτήματα της εν λόγω μεθόδου διαφάνηκαν ότι είναι η πιθανότητα μη σωστής τελικά

αποτύπωσης του προφίλ του υποψηφίου και επίσης ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της διεξαγωγής της ως μεθόδου.

Ο Ν1 «Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων με τους υποψηφίους έχουμε την δυνατότητα να συζητήσουμε για τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ρόλου..εμμ... το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα κληθεί να αποδείξει ο υποψήφιος. Αυτό από μόνο του αποτελεί ένα πλεονέκτημα καθώς γίνεται μια περαιτέρω ανάλυση προσωπικότητας και δεξιοτήτων. Εεε... τώρα ως μειονέκτημα μπορεί να είναι ότι ενδεχομένως ότι η εικόνα του υποψηφίου να μην είναι ακριβής».

Η Ν2«Οι συνεντεύξεις προτιμούμε να γίνονται δια ζώσης για να έχουμε με αυτό τον τρόπο και μια οπτική εικόνα του υποψηφίου. Έχει το πλεονέκτημα ότι σχηματίζουμε μια πιο συνολική εικόνα του υποψηφίου καθώς ακολουθούμε και συγκεκριμένα στάδια ώστε να εξασφαλίσουμε όσο το δυνατόν τη πιο σωστή επιλογή. Εεμ...ας πούμε στην περίπτωση μια πρόσληψης ενός διευθυντικού στελέχους μετά την πρώτη επιλογή από τον υπεύθυνο της ομάδας του Talent Acquisition ή αντίστοιχα και από κάποια εταιρεία στελέχωσης... εεε... ακολουθεί η συνέντευξη και επιλογή τους από μια τριμελή επιτροπή στην οποία συμμετέχουν τα καθύλην αρμόδια ανώτερα στελέχη και μαζί τους είναι και ο διευθυντής διοικητικού και ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σας το ανέφερα για να αιτιολογήσω ακριβώς το πλεονέκτημα της συνολικής εικόνας του υποψηφίου που δύναται να επιτευχθεί μέσω της συνέντευξης».

Η Ν3 «Την διαδικασία της συνέντευξης την διαχειρίζεται έναγκρουπ 2 η και 3 ατόμων... εμμ... αυτό γίνεται ανάλογα και με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης ώστε να έχουμε την δυνατότητα να επιλέξουμε το πιο κατάλληλο άτομο γιατην συγκεκριμένη θέση.Αυτό είναι ένα plusαλλά ταυτόχρονα εεε... αυτό λοιπόν δεν είναι πάντα άμεσο από θέμα χρόνου και ίσως αυτό θα μπορούσε να αποτελέσει και ένα μειονέκτημα αυτής της μεθόδου».

Η Ν4«Το πλεονέκτημα της συνέντευξης είναι ότι ακολουθούμε ένα συγκεκριμένο μοντέλο στο οποίο έχουμε συγκεκριμένες ερωτήσεις εεε... και πάμε μετά και σε πιο abstract.Έτσι μπορούμε να αξιολογήσουμε ταυτόχρονα και τα hardαλλά και τα soft skills του υποψηφίου Επίσης σημαντικό είναι(σημείο έμφασης) ότι έχουμε και την δυνατότητα της διάδρασης με τον υποψήφιο και αυτό μας βοηθάει πολύ στην συνολική άποψη γι' αυτόν».

Ο Ν5«Σαφέστατα πλεονεκτεί η συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής(σημείο έμφασης). Βλέπουμε μπροστά μας τον υποψήφιο και την κάθε αντίδρασή του σε κάθε ερώτηση κατά τη διαδικασία της συνέντευξης. Συνήθως προτιμούμε την κατ ιδίαν μέθοδο συνέντευξης και σαν εναλλακτική μετά κάνουμε χρήση της διαδικτυακής. Εμμ... μέσα από κάποιες ερωτήσεις που γίνονται π.χ

σχετικές με το αντικείμενο αντιλαμβανόμαστε σε γενικές γραμμές το προφίλ του εεε... και σημαντικό για εμάς είναι να φιλτράρουμε στοιχεία του υποψηφίου τα οποία θα συμβαδίζουν με την κουλτούρα και τις αξίες του ομίλου».

Ερ.12 Διαφοροποιούνται οι μέθοδοι επιλογής ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που απευθύνεται η θέση ή το είδος της θέσης και αν ναι πως;

Εδώ ο N1, η N4 και ο N5 υποστήριξαν ότι σε θέσεις ιεραρχικά ανώτερες και θέσεις εξειδίκευσης γίνεται πιο ενδεδειγμένος έλεγχος με τη χρήση και συμπληρωματικών εργαλείων πέραν της συνέντευξης. Δηλαδή έδωσαν παραπάνω έμφαση στο αυξημένο επίπεδο διερεύνησης που διενεργείται κατά τη διαδικασία της συνέντευξης στις περιπτώσεις αυτές. Ωστόσο σε γενικές γραμμές οι τρόποι επιλογής αντανακλούν τις αξίες του οργανισμού που προβάλλεται με ενιαίο τρόπο σε όλες τις διαδικασίες της επιλογής. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες αναφέρουν:

Ο N1 «Ναι... συνήθως στα ανώτερα διοικητικά στελέχη γίνεται πιο ενδεδειγμένος έλεγχος. Δηλαδή το βάθος της διερεύνησης που κάνουμε κατά τη συνέντευξη εξαρτάται ανάλογα και από το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης στο οργανόγραμμα εμμ... και λαμβάνεται υπόψη και ο απαιτούμενος βαθμός τεχνικής εξειδίκευσης. Δηλαδή για μια πρόσληψη ανώτερου στελέχους εξετάζουμε ένα σύνολο δυνατοτήτων του χρησιμοποιώντας και πιο εξειδικευμένα εργαλεία αξιολόγησης. Κάνουμε focus στα skills και στα hard και στα soft skills και του job description ώστε να ταυτίζονται απόλυτα με τις ανάγκες της θέσης.».

Η N4 «Οι μέθοδοι επιλογής διαφοροποιούνται ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που απευθύνεται η θέση. Υπάρχουν περισσότερες συνεντεύξεις και... το σημαντικό είναι (σημείο έμφασης) ότι θα πρέπει να υπάρχει συνομολόγηση απόφασης και συγκεκριμένος πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων για την τελική επιλογή υποψηφίου».

Ο N5 «Υπάρχει μια διαφορετική αντιμετώπιση συνήθως όταν πρόκειται για κάλυψη θέσης σε ανώτερο επίπεδο. Εεμ... δηλ υπάρχουν παραμετροποιημένα εργαλεία αξιολόγησης κατά περίπτωση όπως π.χ κάποιο Case study». Είναι σημαντικό (σημείο έμφασης) εεε... δηλ εδώ θέλουμε η απάντηση του υποψηφίου σε συγκεκριμένες ερωτήσεις να προσιδιάζουν στην πιο σωστή αντιμετώπισή του στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον εργασίας».

Οι ερωτώμενες N2 και N3 ταυτίστηκαν και οι δύο στο ότι υπάρχει ένα πρότυπο μοντέλο που ακολουθούν το οποίο διαφοροποιείται κατά περίπτωση και το οποίο συνάδει με την

κουλτούρα του οργανισμού η οποία στηρίζεται στην ίση αντιμετώπιση του προσωπικού ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου.

Η Ν2 «Σε γενικές γραμμές δεν διαφέρει κατά πολύ τόσο σαν διαδικασία... εεεμ γιατί ακολουθούμε ένα πρότυπο μοντέλο εεε... εννοώ εδώ ότι αρχικά γίνεται η επιλογή του υποψηφίου από μια πρώτη συνέντευξη με παρουσία προϊσταμένων των αναλόγων τμημάτων στα οποία αφορά η πρόσληψη, εεε... και φυσικά ένας υπεύθυνος του hrdepartment...χα,χα... (γέλιο) από ό,τι βλέπετε το ηρείναι πανταχού παρών. Αλλά... κυρίως υπάρχει διαφοροποίηση συχνότητας των συνεντεύξεων σε συγκεκριμένες θέσεις. Δηλαδή υπάρχει πολλαπλό στάδιο συνεντεύξεων ανά ιεραρχία και ειδικότητα της κάθε θέσης».

Η Ν3 «Ουσιαστική διαφοροποίηση ως προς το μοντέλο που ακολουθούμε δεν υπάρχει. Εεμ... αυτό που διαφέρει είναι η πιο διευρυμένη αντιμετώπιση του υποψηφίου ανάλογα και με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης. Όμως ακολουθούμε εξ αρχής για όλες τις θέσεις το υιοθετούμενο πρότυπό μας γιατί πάρα πολύ σημαντικό για μας είναι (σημείο έμφασης) να... έχουμε μια καθολική εικόνα της εταιρείας είτε είμαστε ξέρω γω κάτω στην παραγωγή, είτε είμαστε πάνω στα γραφεία... ώστε να μην υπάρχει αυτό το είμαι πάνω στα γραφεία και δεν ξέρω τι γίνεται στην παραγωγή. Και αυτό θέλουμε να αφομοιωθεί και στο προσωπικό μας υπό το πλαίσιο και της ίσης αντιμετώπισης και ένταξης των εργαζομένων μας».

4ος Ερευνητικός άξονας : Κριτήρια επιλογής εργαζομένων

4.6 Κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την επιλογή των εργαζομένων

Ερ.13 Πόσο σημαντικό ρόλο στην επιλογή σας διαδραματίζει η ηλικία, η εμπειρία και το φύλο των υποψήφιων εργαζομένων;

Στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα ταυτίστηκαν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων Ν1 και Ν2 αναφορικά με το κριτήριο της ηλικίας και ανέδειξαν τη σημασία του σχετίζοντάς το κυρίως με τεχνικές ειδικότητες αλλά και για διοικητικές θέσεις για νεότερα στελέχη. Πιο συγκεκριμένα αποτυπώθηκε ότι σε τέτοιου είδους περιπτώσεις προτιμούνται άτομα με κατάλληλη φυσική υγεία και συνήθως μικρότερες ηλικιακές ομάδες υποψηφίων. Επιπρόσθετα ο Ν1 τόνισε αναφορικά με το κριτήριο του φύλου ότι ακολουθείται η κουλτούρα του οργανισμού η οποία δίνει ίσες ευκαιρίες σε όλους για την ένταξή τους στον οργανισμό.

Ο Ν1 «Μας απασχολούν αρκετά(σημείο έμφασης).Ανάλογα με τις ανάγκες του ρόλου κοιτάμε βέβαια και την εμπειρία στην πλειοψηφία των θέσεων βάση πάντα και την ειδικότητα της θέσης αλλά δίνουμε σε όλους ευκαιρίες για συμμετοχή στην διαδικασία επιλογής προσωπικού ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας. Εμμ... σχετικά με τον παράγοντα της ηλικίας λαμβάνεται σοβαρά υπόψη και παίζει καθοριστικό ρόλο κυρίως σε θέσεις τεχνικές που άπτονται φυσικής υγείας. Σημαντικό είναι επίσης(σημείο έμφασης) ότι σύμφωνα και με την προωθούμενη κουλτούρα του ομίλου αντιμετωπίζουμε ισότιμα πάντα στο πλαίσιο εφικτής αποδοχής και αντιμετώπισης της εργασίας εεε... πχ... μια θέση ας πούμε ...που απαιτεί σωματική δύναμη κ.α».

Χαρακτηριστική είναι η απάντηση της Ν2 ερωτώμενης η οποία αναφέρθηκε επιπρόσθετα στο κριτήριο της εμπειρίας τονίζοντας ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένο και λαμβάνεται υπόψη κατά περίπτωση βάση πάντα και με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της κάθε θέσης.

Η Ν2«Η επιλογή του υποψηφίου γίνεται ανάλογα με τις απαιτήσεις που υπάρχουν για την εκάστοτε θέση. Για παράδειγμα... για τη θέση ενός εργοδηγού απαραίτητη προϋπόθεση είναι η εμπειρία, σε αντίθεση με τη θέση ενός χειριστή όπου η εμπειρία δεν είναι απαραίτητο προσόν. Έεμ... ένα άλλο σύνθημα είναι ότι για μια θέση junior δε μπορεί να επιλεγεί κάποιος υποψήφιος μεγάλος σχετικά σε ηλικία καθώς η θέση απευθύνεται σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες».

Η Ν3 ερωτώμενη αναφέρθηκε πιο συγκεκριμένα ότι ακόμα και στο κομμάτι της παραγωγής αλλά και στην πολιτική μισθοδοσίας ως διαδικασία του οργανισμού ο ανθρώπινος παράγοντας αντιμετωπίζεται ισάξια χωρίς διάκριση φύλου.

Η Ν3«Δεν υπάρχει καμία διάκριση φύλου ακόμα και σε ειδικότητες παραγωγής... δηλ θα δώσουμε την ευκαιρία και στον άνδρα και την γυναίκα για να ενταχθούν στο πρόγραμμα εεε... φυσικά εντάζει... η προσέλευση είναι περισσότερο ανδρικού φύλου λόγω της φύσης της εργασίας...εεε όμως δεν διακρίνεται πουθενά αυτό στο job description να είναι ας πούμε άνδρες άνω των 30, 50 ετών ή οτιδήποτε τέτοιο. Είναι φανερό ότι δεν υπάρχει καμία διάκριση μεταξύ φύλων αναφορικά με τις δυνατότητες ένταξης των υποψηφίων στον όμιλο. Ένα παράδειγμα εδώ να σας πω ότι ...ας πούμε οι μισθοί των εργαζομένων μας δεν διαφοροποιούνται από το φύλο. Εεμ.. και αυτό που γίνεται είναι φυσικά να υπάρχει η μισθολογική διαφορά βάση και της εμπειρίας του κάθε υποψηφίου προς επιλογή ».

Η Ν4 «Το εξετάζουμε αυτό ναι. Εεε... εμείς τι κάνουμε σαν εταιρία... εεε προσπαθούμε να προάγουμε το diversityκαι το inclusionκαι... βασικά δεν είναι ότι δεν κοιτάμε καθόλου το

κομμάτι το ηλικιακό απλώς εκεί που στεκόμαστε πιο πολύ(σημείο έμφασης) είναι για το αν κάνει τελικά για αυτή τη θέση και σε αυτό παίζει πάντα ρόλο και η εμπειρία του κάθε υποψηφίου».

Τέλος, ο N5 έδωσε έμφαση και στην έννοια της ισότητας του φύλου η οποία προάγεται γενικά μέσα στον οργανισμό και υιοθετείται και από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο N5«Σκοπός μας πάντα είναι να προωθούμε το *culture of gender equality* ανάμεσα στο προσωπικό μας(σημείο έμφασης).Σεβόμαστε απόλυτα τα ανθρώπινα δικαιώματα των εργαζομένων μας και προσφέρουμε ένα περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς εεε... δίνοντας ίσες ευκαιρίες σε όλους. Έτσι και η διαδικασία των προσλήψεων στηρίζεται στην πολιτική του ομίλου δηλ στο να παρέχει ίσες ευκαιρίες και όχι μόνο... εεμ... μέλημά μας είναι επίσης να αποφύγουμε κάθε είδους διάκριση σεβόμενοι το ανθρώπινο δυναμικό μας».

Ερ.14 Ποιες ικανότητες και γνώσεις θεωρείτε σημαντικότερες για την επιλογή του υποψηφίου εργαζόμενου στην επιχείρησή σας;

Στο συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα διαφάνηκε από όλους τους ερωτηθέντες η σημασία να μεν του ακαδημαϊκού υποβάθρου και των σπουδών αλλά και η περαιτέρω διερεύνηση που γίνεται στο «personalidentity»δηλαδή στην προσωπικότητα του υποψηφίου (κατά πόσο μπορεί να ενσωματωθεί στην ομάδα, συμφωνία με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα του ομίλου, θετική διάθεση, όρεξη για εργασία, ανοχή στη διαφορετικότητα) και στις οριζόντιες δεξιότητες(softskills)γενικότερα που διαθέτει με έμφαση σε δεξιότητες όπως οι επικοινωνιακές, η προσαρμοστικότητα, η δεκτικότητα στη συνεργατική μάθηση. Μάλιστα ως προς τα στοιχεία της προσωπικότητας και των οριζόντιων δεξιοτήτων αναφέρθηκαν σε αυτό το τμήμα της συνέντευξης και ορισμένα πρόσθετα εργαλεία όπως είναι τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ προσωπικότητας που δεν είχαν προηγουμένως αναφερθεί στο αντίστοιχο τμήμα της συνέντευξης.

Ο N1 «Σίγουρα μεγάλο ρόλο παίζει ανάλογα με τη θέση που ζητάμε να καλυφθεί το ακαδημαϊκό *background* του υποψηφίου με βάση το συγκεκριμένο *jobdescription*. Εκτός από αυτό όμως... εεμ... και ο λόγος που επιλέγουμε την συνέντευξη με βάση το στάνταρ πρότυπο μοντέλο, είναι για να μπορέσουμε να εντοπίσουμε όλα τα *skills* που ταιριάζουν στην θέση.Εεμ...συγκεκριμένα εξετάζουμε στα *hardskills* ας πούμε...*ITskills* και εκπαιδευτικά αλλά...και *softskills*όπως επικοινωνιακές ικανότητες, προσαρμοστικότητα το *adaptability*δηλ... αλλά και την δεκτικότητα στην συνεργατική μάθηση».

H N2 «Εστιάζουμε πολύ εκτός από το εκπαιδευτικό *background* στην διαδικασία του *personality scanning*(σημείο έντασης τόνου φωνής)...εεε δηλαδή εξετάζουμε πολύ το προσωπικό προφίλ του υποψηφίου και κυρίως το κατά πόσο μπορεί να ταιριάζει με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να ενταχθεί ομαλά... αλλά και να συμβαδίσει με την κουλτούρα και την φιλοσοφία του ομίλου. Δηλαδή πρωταρχικός στόχος είναι να καλυφθεί η θέση από άτομο το οποίο έχει το πτυχίο... εεε αλλά ανάλογα των δύο ατόμων που θα έχουνε το ίδιο πτυχίο θα επιλέξουμε αυτόν που θα ενταχθεί και θα προσφέρει έτσι... με ποιο θετική διάθεση την εεε... την θέση του και θα μας δείξει έτσι πιο έντονα τον αυθορμητισμό του προς εμάς».

H N3«Αρχικά κοιτάζουμε το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του υποψηφίου ανάλογα με τη θέση εργασίας σε συνδυασμό και με άλλα *softskills* όπως π.χ η συνεργατικότητα αλλά και η όρεξη για εργασία. Κάνουμε ενδελεχή εξέταση σε αυτά τα *skills*(σημείο έμφασης)...γιατί έχουμε καταλάβει πόσο σημαντικά είναι στο να μπορέσει ο κάθε υποψήφιος να αντιμετωπίσει πιθανές δυσκολίες στο πραγματικό εργασιακό του περιβάλλον και αυτό μετά... έχει σαν αποτέλεσμα... εεμ... δηλ να αυξήσει τις πιθανότητες να παραμείνει για αρκετό χρονικό διάστημα στη θέση του».

HN4 «Εκτός από τα *hardskills*, εκεί που δίνουμε βαρύτητα (σημείο έμφασης) ... είναι η προσωπικότητα του υποψηφίου. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο κάνουμε χρήση και των εργαλείων όπως παραδείγματος χάριν τα *personalitytests* ή ακόμα και... διάφορα *psychometricstests*, ώστε να έχουμε μια πιο συνολική εικόνα για τον υποψήφιο».

O N5 «Σημαντικό για εμάς είναι το εκπαιδευτικό προφίλ του υποψηφίου αλλά εξίσου σημαντικό είναι και ότι μέσα από τη συζήτηση της συνέντευξης εεε... μπορούμε και κρίνουμε εάν ο συγκεκριμένος άνθρωπος έχει έτσι... εεε... θέληση, διάθεση να ενταχθεί εε... δεν υπάρχουν κάποιες διακρίσεις που κάνει, κάτι να τον ενοχλεί και τον ρωτάμε φυσικά πράγματα σχετικά με τη φύση της εργασίας που πρόκειται να αναλάβει. Με αυτό τον τρόπο αντιλαμβανόμαστε και συγκεντρώνουμε κάποια στοιχεία τελospάντων τα οποία μας βοηθούν για την τελική έκβαση του αν θα ενταχθεί στο προσωπικό μας η όχι».

Ερ.15 Υπάρχουν άλλα κριτήρια που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική σας επιλογή;

Στο εν λόγω ερευνητικό ερώτημα αναδείχτηκαν πιο έντονα οι οριζόντιες δεξιότητες(*softskills*)των υποψηφίων αλλά και στο γεγονός ότι θα πρέπει να έχει μια προσωπικότητα η οποία να ενστερνίζεται την κουλτούρα και την φιλοσοφία του ομίλου. Πρόσθετα στοιχεία προσωπικότητας που αναφέρθηκαν σε σχέση με την προηγούμενη

ερώτηση είναι η ενσυναίσθηση, η διαλλακτικότητα, το open-mind δηλ νέες ιδέες και η αντίληψη για την εργασία ως μέσο προσωπικής εξέλιξης. Αντίστοιχα σε επίπεδο δεξιοτήτων επιπρόσθετα αναφέρθηκαν ο θετικός προσανατολισμός προς τη δια βίου μάθηση και η δημιουργικότητα.

Ο Ν1 «Άλλα κριτήρια... θα μπορούσε να είναι το empathy, να μπορεί να δουλέψει σε ομάδες και τώρα μετά... εεε είναι τα πιο ειδικά soft skills που χρειάζονται να έχει κάποιος για τη θέση. Τα hard skills βέβαια...είναι σημαντικά γιατί είναι τα pre- requirements».

Η Ν2 «Αυτά τα κριτήρια που ξεχωρίζουν είναι η διάθεση κάποιου να εργαστεί με μεράκι στην εταιρεία, να είναι διαλλακτικός και πρόθυμος. Επίσης σημαντικό για εμάς είναι εκτός από τα hard skills να έχει υιοθετήσει αυτό το άτομο που θα επιλεγθεί εεε... γενικότερα ανοιχτούς ορίζοντες στην δια βίου μάθηση, να έχει θέληση για συνεργατικότητα υπό το πλαίσιο μιας ομάδας η οποία έχει ως απώτερο σκοπό να επιτύχει το καλύτερο για αυτόν ...εεε πάνω από όλα και ύστερα για την εταιρεία».

Η Ν3 «Αυτό που θα μπορούσε να κάνει τη διαφορά εκτός από αυτά που σας προανέφερα ...είναι να είναι ένα άτομο που να βλέπει την εργασία του με σκοπό και την δική του αυτοβελτίωση ως προσωπικότητα(σημείο έμφασης)... και... εμμ να έχει δηλαδή αυτοεπίγνωση και θέληση να διορθώσει τα λάθη του προσπαθώντας για το καλύτερο και.... θα σας πω και κάτι το οποίο σπανίζει στα εργασιακά περιβάλλοντα... χχχ(γέλιο)είναι να σκέφτεται out of the box και να μπορεί να ξεκλειδώσει πτυχές της προσωπικότητάς του οι οποίες θα βοηθήσουν στην ουσία τον ίδιο να ανακαλύψει κρυφές ικανότητες που μπορεί να έχει».

Η Ν4 «Θα ξεχωρίσει αυτός ο εργαζόμενος ο οποίος θα επιδείξει την θετικότητα και με αυθορμητισμό θα δείξει περισσότερη θέληση για τη διεκδίκηση της θέσης. Θέλουμε να έχει ερεθίσματα και γενικά να υποστηρίζει ως προσωπικότητα την κουλτούρα του ομίλου δηλ πιο open-mind αντιλήψεις... Εεε... αυτή τη φιλοσοφία λοιπόν ακριβώς(σημείο έμφασης)... θέλουμε και εμείς να εμφυσήσουμε στο προσωπικό μας με ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο προσφέρει δυνατότητες ανάπτυξης γενικότερα του ατόμου ως άνθρωπο και όχι ως εργαζόμενο».

ΟΝ5 «Αυτό που κοιτάζουμε συνδυαστικά πάντα και με το ακαδημαϊκό background όπως σας προείπα... εεε είναι το personality του υποψηφίου. Στην ουσία δηλαδή θα ξεχωρίσουμε αυτόν τον υποψήφιο που έχει τα προαπαιτούμενα του job description, αλλά και που θα μπορέσει ως άτομο να υποστηρίξει και να αναπτύξει περαιτέρω την κουλτούρα και την φιλοσοφία του ομίλου».

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση- Συμπεράσματα της έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας που ακολουθεί παρουσιάζονται εν συνόλω τα συμπεράσματα τα οποία προέκυψαν και από τους τέσσερεις ερευνητικούς άξονες ξεχωριστά καθώς επίσης και οι περιορισμοί της έρευνας αλλά και οι πιθανές προτάσεις για περαιτέρω έρευνα οι οποίες πλαισιώνουν γενικότερα τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμούς.

5.2 Συμπεράσματα για τους στόχους του οργανισμού και του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

5.2.1 Οι στόχοι του οργανισμού

Βάσει των απαντήσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα αναφορικά με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού προκύπτει ότι αυτοί είναι η μεγιστοποίηση του περιθωρίου κέρδους μέσω και της βελτιστοποίησης των πωλήσεων συνολικά από όλες τις εταιρείες του ομίλου. Επίσης στόχο αποτελεί η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη εφαρμόζοντας τεχνολογικές και εμπορικές καινοτομίες αλλά και η ενίσχυση της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας ενδυναμώνοντας την αξία του ομίλου ο οποίος ασκεί την επιχειρηματική του δραστηριότητα με υπευθυνότητα απέναντι στις ανάγκες των πελατών του.

Το εν λόγω αποτέλεσμα όμως έρχεται σε αντίθεση με αυτό της μελέτης των Kang&Shen (2013), όπου οι πολυεθνικές επιχειρήσεις της Νότιας Κορέας δε λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους κατοίκους της περιοχής που εδρεύουν στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Είναι φανερό επίσης, ότι ο όμιλος υιοθετεί μια πελατοκεντρική επιχειρηματική προσέγγιση με σεβασμό στον άνθρωπο ως εργαζόμενο και το περιβάλλον. Αυτή ακριβώς η ανθρωποκεντρική διάσταση του εργαζομένου αποτυπώνεται μέσω και της βιβλιογραφικής επισκόπησης εθνικών ερευνών στην έρευνά μας και συγκεκριμένα στην έρευνα της Adecco(2021), όπου τα ευρήματά της αναδεικνύουν την σημασία της διατήρησης της υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων αλλά και γενικότερα της ανάγκης διαμόρφωσης εκείνων των κατάλληλων συνθηκών εργασίας που θα απαντούν στις ανάγκες των σύγχρονων ταλέντων αλλά και των επιχειρήσεων. Επιπλέον, στην ίδια έρευνα τα ευρήματα έδειξαν ότι η έννοια της υπευθυνότητας των εργαζομένων θα πρέπει να ενσωματώνεται στους στόχους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πράγμα το οποίο διαφάνηκε και από την δική μας έρευνα.

Εν συνεχεία, από την έρευνά μας επίσης, φάνηκε ότι οι 3 από τους 5 συμμετέχοντες αισθάνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι με τους υιοθετούμενους στόχους του οργανισμού καθώς έχουν ενσωματωθεί σε αυτούς αρχές και αξίες όπως η ακεραιότητα, η αποτελεσματικότητα, η εταιρική κοινωνική υπευθυνότητα, η υπευθυνότητα για τους εργαζομένους και για το περιβάλλον και η διαφάνεια που οι ίδιοι πιστεύουν ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική επίτευξή τους. Αναφορικά τώρα με την αξία της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας η οποία ενσωματώνεται στους στόχους του οργανισμού, από τα ερευνητικά δεδομένα αναδείχθηκε έντονα η επιδίωξη ότι οι εταιρείες του ομίλου πρέπει να είναι ενεργοί και υπεύθυνοι εταιρικοί πολίτες με σεβασμό προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Με το εν λόγω εύρημα συνάδει και η διεθνής μελέτη του GodwillFomunjong (2013) η οποία εστίασε στις συνολικές επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρίας διυλιστηρίων πετρελαίου SO.NA.RA στο Καμερούν και ανέδειξε την σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (ΕΚΕ) ως στρατηγικό συστατικό όχι μόνο υπό το πλαίσιο επιχειρηματικής δραστηριότητας αλλά ενσωματώνοντάς την και στην πρακτική ανθρώπινου δυναμικού αφουγκραζόμενη και τις ανάγκες της τοπικής κοινωνίας σε θέματα απασχόλησης.

5.2.2 Οι στόχοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού

Αναφορικά τώρα με τους στόχους του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού από τα ευρήματα της έρευνας φάνηκε ότι επηρεάζονται άμεσα από τους στρατηγικούς στόχους του ομίλου και αντίστροφα. Η στρατηγική του οργανισμού και οι στόχοι του για την ανάπτυξη, την καινοτομία, την επιτυχή λειτουργία, την ανταγωνιστικότητα και το κέρδος έχει αλληλένδετη σχέση με τους στόχους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έγινε φανερό ότι οι εργαζόμενοι του ομίλου θεωρούνται πολύτιμο κεφάλαιο για την επίτευξη των στρατηγικών του στόχων, την υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων και την εξασφάλιση μακροπρόθεσμα της ανταγωνιστικότητάς του. Πιο συγκεκριμένα αναδείχθηκε ότι αυτή η σύνδεση των στόχων έχει θετικό πρόσημο αναφορικά με την γρήγορη ροή πλήρωσης των προς κάλυψη θέσεων. Το εν λόγω εύρημα διαφάνηκε και στην ελληνική έρευνα της Σαλαπάτα (2019), όπου αποτυπώθηκε ότι ο στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για προσέλκυση προσωπικού έχει σαν αποτέλεσμα την ταχεία επίτευξη των γενικών στόχων των εταιρειών στον τομέα της ελληνικής βιομηχανίας.

Αναλυτικότερα στην παρούσα έρευνα διαφάνηκε ότι ο οργανισμός έχει ως στόχο τον εντοπισμό, την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση ταλέντων. Ως πλεονεκτήματα

λοιπόν της αλληλένδετης σχέσης των στόχων του οργανισμού με αυτούς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού διαφάνηκαν τα κάτωθι:

α)Εντοπισμός-προσέλκυση του ταλέντου. Είναι φανερό ότι ο οργανισμός έχει στόχο να προσελκύσει ταλέντα, και για να καταστεί αυτό δυνατό το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αναπτύσσει συγκεκριμένες στρατηγικές οι οποίες ενστερνίζονται το επιχειρησιακό σχέδιο(businessplan), τον προϋπολογισμό(budget)αλλά και την κουλτούρα του οργανισμού όπως ακριβώς προκύπτει και από την έρευνα του Taylor (2006).Πιο συγκεκριμένα στην εν λόγω έρευνα διαφάνηκε ότι μια ενδεχόμενη αύξηση του οικονομικού κύκλου της επιχείρησης συνεπάγεται συνήθως αντίστοιχη αύξηση των προσλήψεων ανθρώπινου δυναμικού.

β)Ανάπτυξη προσωπικού. Ο όμιλος έχει ως στόχο την ανάπτυξη αλλά και την κατάρτιση του προσωπικού του και σ' αυτό εμπλέκεται άμεσα το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού υλοποιώντας σχέδια κατάρτισης, εκπαιδευτικά σεμινάρια και δημιουργώντας κανάλια επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους του, προκειμένου να βελτιώσει τις δεξιότητές τους και να αναπτύξει την καριέρα τους εντός του οργανισμού.

γ)Διατήρηση ταλέντων. Στόχος του ομίλου είναι η εξασφάλιση ενός ασφαλούς και δημιουργικού εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται τον άνθρωπο και προάγει την εμπιστοσύνη, το ομαδικό πνεύμα και την αποτελεσματικότητα. Εδώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει συγκεκριμένη πρακτική προσωπικού η οποία εστιάζει στην δημιουργία μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας, στην ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, στη διατήρηση θετικού περιβάλλοντος εργασίας και στην παροχή ευκαιριών ανάπτυξης και προαγωγής. Με τις εν λόγω πρακτικές κατορθώνει ο οργανισμός να επιτύχει την διακράτηση ταλέντων του. Παρόμοια ευρήματα υπάρχουν και στην έρευνα της Τομείκονά (2016) όπου υποστηρίζει πως μια αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την παραμονή των εργαζομένων καθώς οι ίδιοι νιώθουν ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον. Το ίδιο ακριβώς αποτύπωμα αφήνει και η έρευνα από την εταιρία Adecco το 2021, η οποία αναδεικνύει την ολοένα και αυξανόμενη τάση των επιχειρήσεων ως προς την διατήρηση του προσωπικού τους.

5.3 Συμπεράσματα για τους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη σχετικά με τη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

5.3.1 Οι απόψεις για τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την αναθεώρησή του

Από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην παρούσα έρευνα αναφορικά με την διαδικασία του προγραμματισμού προέκυψαν ευρήματα τα οποία σχετίζονται άμεσα με τους κάτωθι παράγοντες:

α) Η στρατηγική του οργανισμού. Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων λαμβάνεται υπόψη η στρατηγική του οργανισμού καθώς είναι αυτή η οποία καθορίζει τους στόχους και τις ανάγκες του οργανισμού. Το εν λόγω εύρημα συμφωνεί και με την έρευνα της Tomčíková (2016) όπου διαφάνηκε ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μέσω και του σωστού προγραμματισμού στελέχωσης ανθρωπίνων πόρων συνάδουν απόλυτα με τους οργανωτικούς στόχους της κάθε επιχείρησης οι οποίοι ενστερνίζονται τον οικονομικό προϋπολογισμό αλλά και τις γενικότερες κατευθύνσεις της διοίκησης.

β) Η δημιουργία και ανάλυση των θέσεων εργασίας (job description). Λαμβάνεται υπόψη η περιγραφή και η ανάλυση της θέσης εργασίας από τους υπευθύνους των ανθρωπίνων πόρων οι οποίοι μέσω της εν λόγω διαδικασίας καθορίζουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες για κάθε θέση.

γ) Η ανάλυση της αγοράς εργασίας. Το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει την διαδικασία ανάλυσης της αγοράς εργασίας, η οποία βοηθάει στην κατανόηση της διαθεσιμότητας των κατάλληλων υποψηφίων και στον καθορισμό του επιπέδου αμοιβής και ενός συνόλου παροχών που δύναται να προσφερθούν. Εδώ ο οργανισμός συμπεριλαμβάνει στον προγραμματισμό και την κοινωνική εταιρική ευθύνη η οποία πρέπει να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας και αμοιβής υπό το πλαίσιο των ανταγωνιστικών όρων απασχόλησης. Αυτή ακριβώς η άποψη προκύπτει και από την έρευνα του Taylor (2006), όπου αναδεικνύεται αναγκαία η αναγνώριση του εκάστοτε κοινωνικού πλαισίου που υφίσταται στην αγορά εργασίας.

δ) Η ανάγκη εκπαίδευσης και κατάρτισης. Ο οργανισμός κατά την διαδικασία του προγραμματισμού ενσωματώνει τον παράγοντα εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού για την βελτίωση δεξιοτήτων και την προσαρμογή του σε νέες τεχνολογίες. Σε αυτόν τον παράγοντα δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στον οργανισμό καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι έτοιμοι να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες αλλαγές της αγοράς εργασίας και κατ'επέκταση και στις εκάστοτε ανάγκες του οργανισμού. Την ίδια ακριβώς άποψη ενστερνίζεται και η μελέτη του Nudrah (2019) όπου διαφαίνεται ότι οι καταρτισμένοι υπάλληλοι αποτελούν το θεμέλιο για την επιτυχημένη πορεία της Omera Petroleum Limited εταιρείας μεταφοράς υγραερίου στο Μπαγκλαντές.

δ) *Η πολυμορφία των εργαζομένων.* Λαμβάνεται υπόψη από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου εστιάζοντας στα διαφορετικά χαρακτηριστικά που μπορεί να έχουν οι άνθρωποι πόροι του π.χ ηλικία, φύλο, εθνικότητα και κουλτούρα τα οποία επηρεάζουν τις προτιμήσεις τους. Μέσω αυτής της διαδικασίας επιτυγχάνεται η πιο καλύτερη αποτύπωση του προφίλ του κάθε εργαζομένου και πιο σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών-επιθυμιών για κάθε εργαζόμενο.

ε) *Η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάδειξη των αδυναμιών και των αναγκών των εργαζομένων.* Η εν λόγω διαδικασία εφαρμόζεται στον οργανισμό κατά την διαδικασία αναθεώρησης του προγραμματισμού καθώς βοηθάει στην αναγνώριση των επιδόσεων των εργαζομένων και στην προαγωγή ανάπτυξης των δυνατοτήτων τους. Συμπληρωματικά λειτουργεί ως ανατροφοδότηση για διορθωτικές κινήσεις αναφορικά με τις ήδη υιοθετούμενες πρακτικές του προγραμματισμού. Έτσι, ο οργανισμός μπορεί να προσαρμόζει τα σχέδια ανάπτυξης και εκπαίδευσης στις ανάγκες των εργαζομένων του και να βελτιώνει την απόδοσή τους στην εργασία. Επίσης στις διορθωτικές κινήσεις θα μπορούσαν να ενταχθούν και οι διαδικασίες που αφορούν επιπλέον παράγοντες όπως αποχώρηση εργαζομένων ή και το χρονικό διάστημα αναπλήρωσής τους, δεδομένο το οποίο προκύπτει και από την έρευνα της Randstad (2018) σχετικά με την διαδικασία του προγραμματισμού όπου υπολογίζονται αντίστοιχα και οι ανωτέρω διορθωτικές κινήσεις ως μεταβλητοί δείκτες υπολογισμού.

ζ) *Υπευθυνότητα για τους εργαζομένους.* Ο οργανισμός την ενσωματώνει σαν αρχή στην διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνοντας τον παράγοντα υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων αλλά και τον παράγοντα νομικές απαιτήσεις που αφορούν τους εργαζομένους, όπως οι νόμοι περί εργασίας, ασφάλισης και προστασίας της υγείας και της ασφάλειας στην εργασία.

η) *Τήρηση χρονοδιαγράμματος.* Αποδεικνύεται σημαντικός παράγοντας κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού η συνέπεια και η τήρηση του χρονοδιαγράμματος αναφορικά με τις προθεσμίες για την κάλυψη των απαιτούμενων θέσεων. Λαμβάνεται υπόψη η κρισιμότητα της κάθε θέσης προς κάλυψη και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει συγκεκριμένο σχέδιο άμεσης δράσης.

Συμπερασματικά με τα ανωτέρω ευρήματα προκύπτει ότι ο προγραμματισμός μαζί με τη διαδικασία της αναθεώρησης των ανθρωπίνων πόρων γίνονται δυο φορές κάθε έτος στον οργανισμό και συμβάλουν στην δημιουργία μιας πολυποίκιλης και δυναμικής εργασιακής

δυναμικής, που αξιοποιεί τις δεξιότητες και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα προκύπτει ότι ο προγραμματισμός και η αναθεώρηση λειτουργούν αμφίδρομα και υποστηρικτικά για την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συντονίζεται με τις στρατηγικές του οργανισμού και προσαρμόζεται αναλόγως και με τις αλλαγές στο εσωτερικό περιβάλλον του. Μπορούμε να πούμε ότι αποτελεί για τον όμιλο μία κρίσιμη διαδικασία η οποία συμβάλει εν συνόλω στην πιο αποτελεσματική λειτουργία του.

5.4 Συμπεράσματα για τις μεθόδους προσέλκυσης

5.4.1 Υιοθετούμενες εσωτερικές και εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης

Ως προς τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού που εφαρμόζονται στον οργανισμό φαίνεται αυτές να είναι κατά κύριο λόγο οι εσωτερικές μέθοδοι και πιο συγκεκριμένα: α) εσωτερικοί υποψήφιοι(προαγωγές-μετακινήσεις-συστάσεις-εκπαίδευση και ανάπτυξη των υπαρχόντων εργαζομένων

β)αγγελία θέσης εργασίας (έντυπο ή ηλεκτρονικό τύπο, εταιρική ιστοσελίδα, συνεργαζόμενες ηλεκτρονικές πλατφόρμες και

γ)βάση βιογραφικών του ομίλου.

Αναφορικά με τις εξωτερικές μεθόδους γίνεται η χρήση τους μόνο στην περίπτωση που δεν είναι εφικτό να υπάρξει κάλυψη των προς πλήρωση θέσεων με τις εσωτερικές και σε περιπτώσεις θέσεων εξειδικευμένων προσόντων αλλά και σε πολύ συγκεκριμένες θέσεις ανωτάτων στελεχών και αυτές είναι: α) στελέχωσης, β)άλλες πηγές όπως πανεπιστήμια, ημέρες καριέρας, κλπ.

Παρόμοια ευρήματα προέκυψαν και από την επισκόπηση ελληνικών ερευνών. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα της Μουντάκη (2003), εντόπισε ότι χρησιμοποιούνται οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης μέσω των επαγγελματικών συστάσεων για θέσεις ανώτερων στελεχών και οι αγγελίες για υπόλοιπες θέσεις προσωπικού.

Επίσης και από τα ευρήματα της έρευνας της Δουλαβέρη (2010), προκύπτει ότι το σύνολο των εταιρειών του δείγματος κάνουν χρήση των αγγελιών ως μέθοδο προσέλκυσης με ηλεκτρονικό αλλά και με διαδικτυακό τρόπο. Δημοφιλείς μέθοδοι αναδείχθηκαν επίσης οι συστάσεις και ακολούθησαν οι εσωτερικές επαγγελματικές προτάσεις μέσω γνωριμιών.

Συμπληρωματικά και η έρευνα της Κωστάκη (2014), συνάδει απόλυτα με τα ευρήματα της έρευνάς μας καθώς δείχνει ότι η εταιρική βάση βιογραφικών, η εταιρική ιστοσελίδα και άλλες ιστοσελίδες αποτελούν συνήθεις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού. Άξιο αναφοράς αποτελεί και το εύρημα της εσωτερικής αναζήτησης υποψηφίων για τις κενές θέσεις εργασίας εντός του οργανισμού με προαγωγές και αναβαθμίσεις προσωπικού μέσω και της διαδικασίας εκπαίδευσής τους. Αυτό ακριβώς αποτυπώνεται και στον οργανισμό Motorola όπου οι συμμετέχοντες ανέδειξαν εμφανώς την δυνατότητα από το εσωτερικό του οργανισμού ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης του προσωπικού τους μέσω και της χρήσης των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης.

Εν συνεχεία και από την έρευνα των Σκορδούλη&Χαλκιά (2014), διαφάνηκε ότι οι αγγελίες κατά κύριο λόγο στον έντυπο τύπο, τα κοινωνικά δίκτυα αλλά και οι εσωτερικές μέθοδοι αποτελούν μεθόδους οι οποίες αξιολογούνται ιδιαίτερος αναφορικά με τον παράγοντα για την προσέλκυση του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα εδώ, αναφορικά με τη μέθοδο εξωτερικής προσέλκυσης τα κοινωνικά δίκτυα διαφάνηκε και στην έρευνά μας ότι ο οργανισμός κάνει χρήση κοινοτήτων κοινωνικών δικτύων και συγκεκριμένα πλατφορμών κοινωνικών δικτύων για την προσέλκυση του προσωπικού του.

Ακολούθως στην έρευνα της Σαλαπάτα (2019) το διαδίκτυο αναδείχτηκε ως ολοένα και η πιο αναδυόμενη τάση τρόπου προσέλκυσης προσωπικού και εν συνεχεία και στην έρευνα της Adecco2019 εντοπίστηκαν ως πιο διαδεδομένοι μέθοδοι προσέλκυσης οι αγγελίες, οι συνεργαζόμενες ηλεκτρονικές πλατφόρμες αλλά και ειδικές πλατφόρμες διαχείρισης του προσωπικού.

Τέλος στην τελευταία ελληνική έρευνα της Κοζιάκη (2022), αναδείχτηκε επίσης το διαδίκτυο ως προτιμώμενη μέθοδος προσέλκυσης, οι επαγγελματικές συστάσεις αλλά και η πηγή προσέλκυσης από εκπαιδευτικά ιδρύματα πράγμα το οποίο αποτυπώνεται και στις απόψεις των συμμετεχόντων της έρευνάς μας.

Από την πλευρά της διεθνούς επισκόπησης ερευνών τώρα και πιο συγκεκριμένα των Shen&Edwards (2004), παρατηρούμε ότι ξεχώρισε και εδώ η εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων, με δυνατότητα ανάπτυξης του υφιστάμενου προσωπικού μέσω πλάνων διαδοχής και εσωτερικών μετακινήσεων συγκριτικά με μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης.

Συμπερασματικά για τον οργανισμό προκύπτει ότι δίνει προτεραιότητα στις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης προάγοντας το υφιστάμενο προσωπικό βελτιώνοντας όμως παράλληλα και την ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους αφού αυτό θα λειτουργήσει

και κινητροδοτικά. Επίσης διαφάνηκε ότι ο οργανισμός θέλει να δίνει την δυνατότητα στον υπάλληλο σε νέες ευκαιρίες ανάπτυξης ενισχύοντας και την αποδοτικότητά του επιτυγχάνοντάς το με τις μετακινήσεις του προσωπικού. Υπό το πλαίσιο της έννοιας της ανάπτυξης επίσης μέσω των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης επενδύει στους εργαζομένους με περαιτέρω εκπαίδευση με απώτερο στόχο και την διακράτησή τους. Κάνει χρήση και των εξωτερικών μεθόδων όταν αυτό απαιτείται, ιδιαίτερα στην περίπτωση ανώτερων ή πολύ εξειδικευμένων στελεχών.

5.4.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης

Τα πλεονεκτήματα των υιοθετούμενων εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης τα οποία διαφάνηκαν από την έρευνά μας ήταν αρκετά ευδιάκριτα. Αρχικά διαφάνηκε ότι είναι η διατήρηση των υφιστάμενων εργαζομένων και μάλιστα αυτών που έχουν αποδείξει την αξία τους επί του πρακτέου στον οργανισμό. Έχουν αποδείξει ότι είναι οι καλύτεροι μέσω διαδικασιών αξιολόγησης των γνώσεών τους και έτσι ο οργανισμός θέλει να τους κρατήσει. Εδώ γίνεται αισθητή η παρουσία των εννοιών του «employerbranding» και του «loyalty» οι οποίες συμβάλλουν σημαντικά στην βελτίωση και εδραίωση ενός καλού εργασιακού κλίματος στο εσωτερικό του οργανισμού με γνώμονα πάντα και τις αρχές, αξίες αλλά και τους στρατηγικούς του στόχους. Με το εν λόγω εύρημα συνάδει και η έρευνα από την εταιρία Adecco το 2021 η οποία ανέδειξε επίσης την τάση που έχουν οι επιχειρήσεις να ενισχύουν τις εν λόγω έννοιες ως αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας προσέλκυσης του προσωπικού τους.

Ένας άλλος παράγοντας που εντοπίστηκε είναι η λιγότερο κοστοβόρα διαδικασία χρονικά, οικονομικά αλλά αναφορικά και με τη προσπάθεια που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της. Αναδείχθηκε ως πλεονέκτημα επίσης και το στάδιο της διαδικασίας της μάθησης του νέου εργαζόμενου το οποίο σχεδόν μηδενίζεται εν αντιθέσει με τις εξωτερικές μεθόδους προσέλκυσης. Προτάθηκε ξεκάθαρα ότι υπερτερεί αναφορικά και με τη σιγουριά της αποτελεσματικής προσαρμογής των ήδη επιλεγέντων εργαζομένων με εσωτερικές μεθόδους και έγινε αναφορά και στην μείωση ρίσκου για την πιο κατάλληλη επιλογή εργαζόμενου για την θέση. Τα ανωτέρω ευρήματα ενστερνίζεται και η μελέτη των Σκορδούλη&Χαλκιά (2014), στην οποία προκύπτει ότι η προσέλκυση για κάλυψη θέσεων από το εσωτερικό της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη αξιολόγηση των προσόντων των υποψηφίων, δίνει κίνητρα και τονώνει το ηθικό των προαγόμενων εργαζομένων. Επίσης, στην έρευνα της

Κοζιάκη (2022), εντοπίστηκε ότι προτιμώνται οι συστάσεις των ήδη εργαζομένων αλλά και οι άμεσες επαφές με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα δίνοντας έμφαση στις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης. Χαρακτηριστικό εδώ είναι ότι στην περίπτωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων αναδείχθηκε ιδιαίτερος η προσωπική επαφή και αντικειμενική αξιολόγηση του προφίλ των προτεινόμενων υποψήφιων εργαζομένων.

Από την άλλη πλευρά όσον αφορά τα μειονεκτήματα των εσωτερικών μεθόδων από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει ότι είναι αρχικά η δημιουργία αρνητικού αντίκτυπου από άλλους εργαζομένους και πιθανές προστριβές μεταξύ τους λόγω ανταγωνισμού και έπειτα η ανάγκη μετά να καλυφθεί το νέο κενό θέσης από άλλον υπάλληλο ο οποίος θα πρέπει να ανταπεξέλθει στα νέα του καθήκοντα(αν και εδώ υποστηρίχθηκε από έναν συμμετέχοντα ότι είναι άμεση και σχεδόν επιτυχημένη η κάλυψη του κενού θέσης λόγω του ότι ακολουθείται προτεινόμενο πλάνο διαδοχής με αξιολογούμενα κριτήρια του υπαλλήλου).Εν συνεχεία προκύπτει ότι είναι επίσης μειονέκτημα η μη διευρυμένη δεξαμενή ταλέντων καθώς η προσέλκυση αφορά ήδη καθορισμένο υφιστάμενο προσωπικό. Σημαντικό είναι και το εύρημα ότι δεν υπάρχει το κλίμα της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων και διαιώνίζει τυχόν υποψίες αμεροληψίας.

Παρόμοια ευρήματα με τα ανωτέρω προέκυψαν και από τη μελέτη των Σκορδούλη&Χαλκιά (2014), όπου η ίδια νοοτροπία προσέλκυσης, οι διαμάχες μεταξύ των υποψηφίων και το χαμηλό ηθικό για μη προαγόμενους διαφάνηκαν ως μειονέκτημα των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης.

5.4.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης

Αναφορικά με τα πλεονεκτήματα των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης μέσω της έρευνάς μας προκύπτει ότι είναι η πιο αυξημένη πιθανότητα να βρεθεί το κατάλληλο προσωπικό σε περιπτώσεις εξειδικευμένων ειδικοτήτων και θέσεων ευθύνης με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό δίνει την δυνατότητα ένταξης στο εσωτερικό του οργανισμού έμπειρων και καταρτισμένων υποψηφίων. Οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης παίρνουν επίσης θετικό πρόσημο υπό το πλαίσιο των ανοιχτών ιδεών και δυνατοτήτων σε νέες δεξιότητες δίνοντας ώθηση και στην έννοια της ανάπτυξης εν συνόλω του προσωπικού του οργανισμού. Επίσης, ενισχύουν και το κοινωνικό προφίλ του οργανισμού εστιάζοντας στην δυνατότητα της εξωστρέφειάς του. Τέλος φάνηκε ότι σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να λειτουργούν και υποστηρικτικά δημιουργώντας στο εργασιακό περιβάλλον ένα υγιές ανταγωνιστικό κλίμα με

λιγότερες αντιδράσεις από το υπάρχον προσωπικό. Αυτό ακριβώς το εύρημα αλλά και ο παράγοντας των νέων αντιλήψεων των νεοπροσλαμβανόμενων υποστηρίζεται και από την μελέτη των Σκορδούλη&Χαλικιά (2014) ως πλεονέκτημα των εν λόγω μεθόδων.

Ως προς τα μειονεκτήματα τώρα των εξωτερικών μεθόδων προσέλευσης αυτά φάνηκαν να υπερισχύουν. Αυτά συνίστανται στο ότι ο οργανισμός δεν έχει στην ουσία την πλήρη γνώση της αξίας του νεοεισερχόμενου υπαλλήλου καθώς δεν υπάρχει εσωτερική αξιολόγηση από τον οργανισμό και αυτή διεξάγεται από την χρήση των εξωτερικών πηγών. Έτσι προκύπτει το ρίσκο επιλογής του υποψηφίου και ο υψηλότερος κίνδυνος για μια μη σωστή επιλογή υποψηφίου συνδυαστικά και με άλλες δεξιότητες που απαιτούνται για την κάθε θέση. Γι' αυτό το λόγο διαφάνηκε και μέσω της έρευνάς μας ότι υπάρχουν στον οργανισμό πολλές αποχωρήσεις εργαζομένων. Στη συνέχεια εντοπίστηκε ότι είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και μάλιστα αφού ολοκληρωθεί υπάρχει και η δυνατότητα αργής ενσωμάτωσης ή και κακής προσαρμογής του νέου εργαζόμενου με αποτέλεσμα να προκληθεί αρκετά μεγάλη χρονική καθυστέρηση και ατελέσφορη προσπάθεια από το υπάρχον προσωπικό το οποίο έχει αναλάβει την εκπαίδευσή του. Υψηλό επίσης είναι και το κόστος το οποίο διατίθενται σε εταιρείες στελέχωσης για ανάθεση προσέλευσης και επιλογής προσωπικού. Συμπληρωματικά προκύπτει ότι μέσω των εξωτερικών μεθόδων δημιουργούνται και εσωτερικές διαμάχες με τους υφιστάμενους υπαλλήλους καθώς προκύπτουν διάφορα αρνητικά συναισθήματα περί άνισης και άδικης αντιμετώπισής τους από τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο δεν ενθαρρύνεται καθόλου το κλίμα της συνεργασίας εύρημα το οποίο προκύπτει και από την μελέτη των Σκορδούλη&Χαλικιά (2014) ως μειονέκτημα των εξωτερικών μεθόδων προσέλευσης.

Αναφορικά τώρα με τον παράγοντα δικαιοσύνη στο σύστημα των προσλήψεων προέκυψαν διαφορετικές απόψεις από τους ερωτώμενους. Πιο συγκεκριμένα ένας συμμετέχων υποστήριξε ότι οι εξωτερικές μέθοδοι προσέλευσης έχουν μόνο μειονεκτήματα καθώς οι αρμόδιοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν τη δυνατότητα να αντιληφθούν την όλη διαδικασία προσέλευσης και έτσι δεν δύναται να έχουν και σαφή εικόνα για τον κάθε υποψήφιο. Άλλος συμμετέχων στην έρευνα εξέφρασε τον προβληματισμό του και την αμφιβολία του για το κατά πόσο μπορεί να είναι δίκαιο το σύστημα προσέλευσης και επιλογής των υποψηφίων μέσω των εξωτερικών μεθόδων. Αναφέρθηκε στην πιθανή περίπτωση ποδηγετούμενης προσέλευσης και τελικής επιλογής των υποψηφίων υπολογίζοντας και το δικό τους οικονομικό όφελος. Δηλαδή σε αυτό το σημείο φάνηκε να αμφισβητεί την διαδικασία αντικειμενικής αξιολόγησης των κριτηρίων των υποψηφίων

πράγμα το οποίο τόνισε ότι είναι πολύ σημαντικό στοιχείο για μια αποτελεσματική και επιτυχή προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού. Από την άλλη μεριά οι υπόλοιποι τρεις ερωτώμενοι υποστήριξαν ότι δύναται να επιτευχθεί η έννοια της δικαιοσύνης μέσω των εξωτερικών μεθόδων προσέλκυσης καθώς δεν υπάρχει η δυνατότητα εμπλοκής τους στην όλη διαδικασία με υποκειμενικά κριτήρια.

5.4.4 Συμπεράσματα για το ποια μέθοδο προσέλκυσης χρησιμοποιεί περισσότερο ο οργανισμός και γιατί

Μέσω των δεδομένων της έρευνάς μας αναφορικά με το ποια μέθοδο δίνει βαρύτητα ο οργανισμός προκύπτει ότι είναι οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εν συνόλω. Σύμφωνα και με τα ευρήματα της έρευνα της Κωστάκη (2014) προκύπτει ότι η εσωτερική αναζήτηση προώθησης των εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις αποτελεί συνήθη πρακτική στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα αυτό γίνεται με τις προαγωγές και μετακινήσεις του υφιστάμενου προσωπικού όπως φάνηκε ότι εφαρμόζεται και στον οργανισμό Motoroil. Το ανωτέρω εύρημα διαφάνηκε και από την έρευνα των Shen&Edwards (2004), όπου οι κινεζικές πολυεθνικές εταιρίες φάνηκε ότι προτιμούν την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού τους με εσωτερικές μεθόδους. Άξιο αναφοράς σε αυτό το εύρημα είναι ότι η χρήση των εν λόγω μεθόδων προσέλκυσης από τις πολυεθνικές γίνεται και για λόγους επαναπατρισμού των ομογενών κινέζων αναδεικνύοντας έτσι την υιοθετούμενη νοοτροπία στήριξης της τοπικής και ευρύτερης κοινωνίας τους. Αυτό ακριβώς διαφάνηκε και στον οργανισμό Motoroil μέσω του εταιρικού σκοπού της ο οποίος στηρίζει την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού υπό το πλαίσιο στήριξης της τοπικής κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται και λαμβάνοντας υπόψη τις τοπικές και κοινωνικές ανάγκες της.

Εν συνεχεία βάσει και της έρευνας των Saddam&Mansor (2015) προκύπτει ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και της αποδοτικότητάς τους στον τομέα του πετρελαίου και του φυσικού αερίου στο Ιράκ. Το ίδιο συμπέρασμα διαφάνηκε και στη έρευνά μας όπου με τη χρήση εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού αναδεικνύεται ως πλεονέκτημα η κινητροδότηση και η καλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων από το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον του ομίλου. Κατ' επέκταση αυτό μακροπρόθεσμα αποβαίνει και ως στρατηγικό πλεονέκτημα για τις πολιτικές πρόσληψης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού.

Ανάμεσα στις αρχές του οργανισμού Motorola ξεχωρίζει η υπευθυνότητα για τους εργαζομένους της αναγνωρίζοντας ότι το προσωπικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο. Μέσω κατά κύριο λόγο των εσωτερικών μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού επιτυγχάνεται η ατομική ανάπτυξη και επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου δίνοντάς του ισχυρά κίνητρα για την εργασία του, προάγοντας ταυτόχρονα και την αυξημένη παραγωγικότητά του. Ο εργαζόμενος εκλαμβάνει αυτή την πρακτική προσωπικού ως ανταμοιβή για την αξία του εντός του οργανισμού και νιώθει ότι εργάζεται σε ένα πιο υγιές και ασφαλές περιβάλλον μέσα στο οποίο μπορεί να εξελισσεται. Αυτό βοηθά και στη διατήρησή του μακροπρόθεσμα εντός του οργανισμού. Τέλος το ανωτέρω συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από το εύρημα της πρόσφατης μελέτης των Swamyet. al. (2021) όπου διαφάνηκε η αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και την παραγωγικότητα και αποδοτικότητά του.

5.4.5 Συμπεράσματα για τα εμπόδια κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης στον οργανισμό

Από τα δεδομένα της έρευνάς μας προκύπτει ότι τα σημαντικότερα εμπόδια κατά την διαδικασία της προσέλκυσης προσωπικού στον οργανισμό είναι το braindrain κυρίως σε ειδικότητες της παραγωγής. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα λόγω και της γεωγραφικής θέσης του οργανισμού να μην υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό στην επαρχία και συγκεκριμένα στο νομό Κορινθίας για τις απαιτητικές θέσεις που καλείται να καλύψει ο οργανισμός. Δηλαδή παρατηρείται ότι υπάρχει περιορισμένο εύρος των υποψηφίων συνδυαστικά και με τις εξειδικευμένες απαιτήσεις των θέσεων προς κάλυψη. Παρόμοιο εύρημα βρέθηκε να είναι και αυτό των Shen&Edwards (2004), όπου αναδεικνύεται η ύπαρξη εγκατάλειψης ομογενών κινέζων της πατρίδας τους σε υψηλό ποσοστό κυρίως σε ειδικότητες εξειδίκευσης.

Στη συνέχεια αναδείχθηκαν και άλλα πρόσθετα εμπόδια όπως η αναντιστοιχία (mismatch) μεταξύ των δεξιοτήτων των υποψηφίων και των προκαθορισμένων απαιτήσεων για τις προς πλήρωση θέσεις. Ο οργανισμός δίνει μεγάλη σημασία στο ταίριασμα όλων των απαιτούμενων δεξιοτήτων των υποψηφίων για την κάθε θέση καθώς έχει αντιληφθεί ότι αυτό αποτελεί θεμέλιο για μια αποτελεσματική τελικά προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού η οποία έχει θετικό πρόσημο μακροπρόθεσμα αναφορικά και με την διακράτησή του στον οργανισμό. Επίσης, η σωστή και καλά σχεδιασμένη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού για τον οργανισμό θα επιφέρει μακροπρόθεσμα πολλά οφέλη τα οποία εκτός από οικονομικά θα είναι και ποιοτικά όπως π.χ. αρμονία στο εργασιακό

περιβάλλον και τα οποία θα αποτελέσουν θεμέλιο λίθο για μια υγιή στρατηγική πρόσληψης προσωπικού. Παρόμοια ευρήματα προκύπτουν και από την έρευνα της Tomčíková (2016) όπου γίνεται εμφανής η συσχέτιση της αποτελεσματικής προσέλκυσης και επιλογής με την αυξημένη πιθανότητα παραμονής των επιλεγέντων υποψηφίων καθώς οι τελευταίοι θα διέπονται από το αίσθημα της ικανοποίησής τους στο εργασιακό τους περιβάλλον. Συμπληρωματικά τονίζεται ότι η προσέλκυση και η επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων που πληρούν τις απαιτήσεις των θέσεων αποτελεί μόνους για τις επιχειρήσεις και οδηγεί στην αποφυγή αρνητικού εργασιακού κλίματος εντός των επιχειρήσεων. Για την αντιμετώπιση του mismatchως ανασταλτικού παράγοντα κατά την διαδικασία προσέλκυσης ο οργανισμός Motoroil ακολουθεί μια στρατηγικά μελετημένη πολιτική εφαρμόζοντας την κατάλληλη έρευνα αγοράς για να βελτιώσει την εν λόγω διαδικασία. Αυτό ακριβώς το εύρημα συνάδει απόλυτα με την μελέτη του Nudrah (2019) όπου η Omera Petroleum Limited για να βελτιώσει τη διαδικασία πρόσληψης αποδείχτηκε ότι πρέπει να προσελκύσει και να προσλάβει υπαλλήλους υψηλής ποιότητας για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο σκληρό ανταγωνισμό του κλάδου του υγραερίου και γι' αυτό ακριβώς το λόγο προβαίνει σε έρευνα αγοράς για την προσέλκυση καταρτισμένου προσωπικού.

Εν συνεχεία ένας άλλος παράγοντας που διαφάνηκε ως εμπόδιο στην διαδικασία προσέλκυσης είναι η μη σοβαρή αντιμετώπιση των υποψηφίων κυρίως σε ειδικότητες της παραγωγής αλλά και σε junior θέσεις οι οποίες καλύπτονται κυρίως από μικρότερες ηλικιακές ομάδες. Επίσης εμπόδιο είναι και η φύση της δουλειάς στον τομέα της βιομηχανικής παραγωγής και κυρίως σε πιο τεχνικές ειδικότητες εντός του εργοστασίου. Αυτό αποτελεί τροχοπέδη και δημιουργεί μια δυσκολία στην πιο έγκαιρη εύρεση και σωστή επιλογή του προσωπικού. Εδώ ο οργανισμός για να αντιμετωπίσει το εν λόγω εμπόδιο από την έρευνά μας προκύπτει ότι εφαρμόζει συγκεκριμένες αρχές που διέπουν την πολιτική των προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού του. Πιο συγκεκριμένα προσφέρει ανταγωνιστικούς όρους απασχόλησης μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο διέπεται από εμπιστοσύνη και σεβασμό στα ανθρώπινα και εργασιακά δικαιώματα εξασφαλίζοντας παράλληλα την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους εργασίας. Αυτό ενισχύει το branding του ομίλου και κατ' επέκταση και την πιστότητα των υποψηφίων προς προσέλκυση και επιλογή απέναντι στον οργανισμό δίνοντας τους επιπρόσθετο κίνητρο για να ενσωματωθούν σε αυτόν. Παρόμοιο εύρημα προκύπτει και από την μελέτη των Σκορδούλη & Χαλκιά (2014), όπου ως κίνητρα προσέλκυσης και παραμονής των υποψηφίων εντοπίζονται να είναι η κάλυψη των προσδοκιών των εργαζομένων, η ικανοποιητική αμοιβή, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας και

το κύρος της εκάστοτε εταιρίας. Συμπληρωματικά με το ανωτέρω εύρημα ταυτίζεται και η μελέτη της Tomčíková (2016) όπου ανέδειξε ότι κατά την διαδικασία μιας επιτυχούς προσέλκυσης υποψηφίων απαιτείται να λαμβάνονται υπόψη παράγοντες όπως ο ανταγωνιστικός μισθός και ένα περιβάλλον εργασίας το οποίο να ενστερνίζεται μια φιλοσοφία και κουλτούρα υποστήριξης και διάγνωσης των αναγκών των εργαζομένων για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξή τους.

5.5 Συμπεράσματα για τις μεθόδους επιλογής

5.5.1 Χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής προσωπικού από τον οργανισμό

Από τα δεδομένα της έρευνάς μας προκύπτει ότι οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού στον οργανισμό είναι η συνέντευξη κατά κύριο λόγο δια ζώσης και εναλλακτικά διαδικτυακά, τα διαβαθμισμένα αναλόγως των απαιτήσεων των θέσεων skillstests, τα casestudies και τα presentations- παρουσιάσεις ενδεικτικών θεμάτων που σχετίζονται με τις εκάστοτε προς πλήρωση θέσεις. Ο οργανισμός δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην προσωπική συνέντευξη καθώς θεωρεί ότι είναι η μέθοδος μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η πιο σωστή επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου. Με το παραπάνω εύρημα συνάδει απόλυτα και η μελέτη των Σκορδούλη& Χαλκιά (2014), σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα φαίνεται να θεωρούν ως καταλληλότερο τρόπο επιλογής του προσωπικού τους την συνέντευξη. Επίσης παρόμοιο εύρημα αναδεικνύει και η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Randstad το 2018, όπου προκύπτει ότι οι προσωπικές συνεντεύξεις αναδεικνύονται ως οι ολοένα και πιο συνήθεις πρακτικές όσον αφορά την επιλογή νέου προσωπικού.

Πιο αναλυτικά ο οργανισμός επιλέγει την συνέντευξη καθώς δίνει τη δυνατότητα μιας συνολικής εικόνας του υποψηφίου μαζί και με τις κατά περίπτωση επιπλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής συνδυαστικά με την συνέντευξη όπως είναι τα εργαλεία αξιολόγησης –skillstests και οι διάφοροι τύπου ασκήσεις αξιολόγησης όπως casestudies και presentationστα οποία βοηθούν στην καλύτερη αποτύπωση των επαγγελματικών προφίλ των υποψηφίων. Επιπλέον χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφορικά με τα εργαλεία αξιολόγησης και το οποίο αναφέρθηκε από μια συμμετέχουσα στην έρευνα είναι η αξιολόγηση γραπτού έργου στην ελληνική γλώσσα αλλά και στην αγγλική κυρίως για διοικητικές θέσεις και συνήθως σε τμήματα εμπορικά. Σ' αυτή τη μέθοδο οι υποψήφιοι, ζητούνται να κάνουν ένα γραπτό έργο σε ένα συγκεκριμένο θέμα, έτσι ώστε ο οργανισμός να μπορέσει να αξιολογήσει τις ικανότητές τους στην αντιμετώπιση συγκεκριμένων

καθηκόντων. Επίσης, εφαρμόζονται και στοχευόμενες δοκιμασίες προσωπικότητας(personalitytests)αλλά και ψυχομετρικές δοκιμασίες (psychometricstests)οι οποίες εστιάζουν στις οριζόντιες δεξιότητες(softskills)του υποψηφίου και οι οποίες κρίνονται απαραίτητες για την εκάστοτε θέση. Παρόμοιο εύρημα προκύπτει και από τη μελέτη του Nudrah (2019) όπου στην Omera Petroleum Limited, το τεστ επάρκειας φάνηκε να βοηθά στην απόδειξη των τεχνικών γνώσεων ενός ατόμου, του IQ και των γενικών του γνώσεων.

Αναφορικά με τις μελέτες περίπτωσης(casestudies)και τις παρουσιάσεις(presentations)στην έρευνά μας αποτυπώθηκε ότι λειτουργούν ως εργαλείο αξιολόγησης εργασιακής αποτελεσματικότητας υπό το πλαίσιο των πραγματικών συνθηκών εργασίας. Τα εν λόγω εργαλεία βοηθούν τον οργανισμό να οδηγηθεί στην επίτευξη της καλύτερης δυνατής επιλογής με τον πιο έγκυρο και αντικειμενικό τρόπο. Η έρευνα της Σαλαπάτα (2019)επίσης, ταυτίστηκε με την ανωτέρω άποψη ότι αρχικά η προσωπική συνέντευξη αλλά και συνδυαστικά άλλα εργαλεία όπως το μαθηματικό τεστ και το τεστ γραπτού λόγου προτιμώνται από την ελληνική βιομηχανία ως οι καταλληλότεροι μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

Επίσης από τα δεδομένα της έρευνάς μας προκύπτει ότι ακολουθείται συγκεκριμένη πρακτική για τις συνεντεύξεις όπως η δημιουργία στοχευόμενων ερωτηματολογίων τα οποία συζητούνται και αναλύονται αμφότερα από τους ιθύνοντες του ανθρώπινου δυναμικού και τους δυνητικούς υποψήφιους εργαζομένους. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι ιθύνοντες ενημερώνουν πλήρως τον υποψήφιο για τις απαιτήσεις του συγκεκριμένου ρόλου, και για το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων που θα κληθεί να επιδείξει. Μέσω ερωτήσεων εξετάζουν εκτενέστερα την εργασιακή εμπειρία και τις σπουδές του υποψηφίου και προσπαθούν να αντιληφθούν εάν υπάρχει όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ταύτιση του υποψηφίου με την κουλτούρα και τις αξίες του ομίλου. Αναφορικά με την εργασιακή εμπειρία και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο ο οργανισμός ακολουθεί πιο συγκεκριμένα την διαδικασία αξιολόγησης αναφορών μέσω της οποίας επικοινωνεί με προηγούμενους εργοδότες ή πρόσωπα που έχουν συνεργαστεί με τον υποψήφιο για να αξιολογήσει την απόδοση, τις δεξιότητες και την καταλληλότητά του όποτε αυτό είναι απαραίτητο ανάλογα και με την κατά περίπτωση κάλυψη θέσης. Είναι σημαντικό εδώ να αναφερθεί συμπληρωματικά ότι ο οργανισμός εξετάζει ενδελεχώς την ακρίβεια των πληροφοριών καθ όλη τη διαδικασία της επιλογής και πρόσληψης του υποψηφίου και μάλιστα σε περίπτωση εντοπισμού παραποίησης στοιχείων επέρχεται η συνέπεια του αποκλεισμού του υποψηφίου από την πρόσληψή του η

ενδεχομένως και την άμεση απόλυσή του στην περίπτωση που η πρόσληψή του έχει ήδη ολοκληρωθεί.

5.5.2 Συμπεράσματα για τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των χρησιμοποιούμενων μεθόδων επιλογής προσωπικού

Μέσω της έρευνάς μας προέκυψαν δεδομένα τα οποία σχετίζονται με πλεονεκτήματα κατά κύριο λόγο αλλά και με λιγότερα μειονεκτήματα των μεθόδων επιλογής προσωπικού από τον οργανισμό. Τα πλεονεκτήματα τα οποία προέκυψαν σχετίζονται αρχικά με την δυνατότητα άμεσης επαφής και επικοινωνίας με τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της δια ζώσης συνέντευξης. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φάνηκε ότι δίνεται έμφαση στην οπτική εικόνα του υποψηφίου και στην αμεσότητα των αντιδράσεών του στις ερωτήσεις που του τίθενται καθ όλη τη διάρκεια της συνέντευξης.

Σημαντικό πλεονέκτημα επίσης αναδείχτηκε και το ότι μέσω και της χρήσης των εργαλείων αξιολόγησης υπάρχει η δυνατότητα καλύτερης εικόνας του προφίλ του υποψηφίου εστιάζοντας εν συνόλω στις απαιτούμενες δεξιότητες που πρέπει να πληροί. Δηλαδή προκύπτει ότι μέσω των διαφόρων τύπων δοκιμασιών (tests) δίνεται η δυνατότητα διερεύνησης συνδυαστικά τόσο των τεχνικών (hard) όσο και των οριζόντιων δεξιοτήτων (softskills) που ο κάθε υποψήφιος διαθέτει με γνώμονα πάντα τα προαπαιτούμενα της περιγραφής της θέσης. Στόχος των ιθυνόντων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη και των δυο ανωτέρω κατηγοριών δεξιοτήτων. Τα ανωτέρω ευρήματα υποστηρίζονται και από την έρευνα της Κοζιάκη (2022), όπου τονίζεται η σημασία της εφαρμογής των δοκιμασιών στα οποία καλούνται επί του πρακτέου οι υποψήφιοι να αποδείξουν όλες τις δεξιότητες που διαθέτουν και αναφέρουν στο βιογραφικό τους σημείωμα.

Ένα άλλο πλεονέκτημα επίσης το οποίο προκύπτει είναι ότι ο οργανισμός δια μέσω της συνέντευξης και των tests ακολουθεί συγκεκριμένη στρατηγική προσλήψεων στηριζόμενη σε ένα πρότυπο μοντέλο, το οποίο τον βοηθάει να συλλέξει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να καταλήξει στην καλύτερη και πιο επιτυχή επιλογή. Εδώ γίνεται και ευδιάκριτη η πολιτική ίσων ευκαιριών που εφαρμόζει με ενιαίο τρόπο σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα εργαζομένων ο οργανισμός. Υπάρχουν όμως συγκεκριμένες περιπτώσεις στις οποίες διενεργείται περαιτέρω διερεύνηση κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και η οποία συσχετίζεται και με το ιεραρχικό επίπεδο της θέσης στο οργανόγραμμα της κάθε εταιρείας του ομίλου αλλά και με τον απαιτούμενο βαθμό τεχνικής εξειδίκευσης όπου αυτό απαιτείται.

Για παράδειγμα, για μια θέση που απευθύνεται σε υπεύθυνο διεύθυνσης, η διαδικασία επιλογής μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερα στάδια και να είναι πιο απαιτητική σε σχέση με μια θέση που αντιστοιχεί σε μια καθαρά εκτελεστική θέση. Άξιο αναφοράς εδώ είναι ότι πριν την τελική απόφαση επιλογής του εκάστοτε υποψηφίου ακολουθείται η διαδικασία αμφίδρομα της ταύτισης και της αξιολόγησης πιθανών διαφωνιών. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα συγκερασμού και εποικοδομητικής ανατροφοδότησης για την διασφάλιση της σωστής τελικής επιλογής του υποψηφίου.

Αναφορικά τώρα με την εξ αποστάσεως συνέντευξη φάνηκε ότι ο οργανισμός την χρησιμοποιεί δευτερευόντως και μόνο σε περιπτώσεις οι οποίες δεν είναι εφικτό να διεξαχθεί αυτή δια ζώσης. Όταν όμως είναι απαραίτητο να γίνει η διεξαγωγή της συνέντευξης διαδικτυακά ο οργανισμός ακολουθεί και πάλι συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης των δεξιοτήτων των υποψηφίων η οποία περιλαμβάνει και την εξέταση της συμπεριφοράς και των προτιμήσεών τους στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης των δεξιοτήτων είναι και η εφαρμογή της τεχνικής συμπλήρωσης από τον εκάστοτε υποψήφιο ερωτηματολογίων αλλά και παραμετροποιημένων online tests. Επίσης, σε κάποιες περιπτώσεις εφαρμόζεται η πολιτική των video interview συνήθως στο προκαταρκτικό στάδιο των συνεντεύξεων όπου ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει μέσω video σε παραμετροποιημένες ερωτήσεις ανάλογα και τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσεις υποβάλλοντας τις απαντήσεις στην ειδική πλατφόρμα του οργανισμού. Αυτό γίνεται για ελαχιστοποίηση του χρόνου εν συνόλω της διαδικασίας της επιλογής των υποψηφίων και επίσης αποκλείονται υποψήφιοι οι οποίοι δεν καλύπτουν οι απαντήσεις τους ώστε να προχωρήσουν σε επόμενο στάδιο συνεντεύξεων. Εδώ διαφαίνεται ότι ο οργανισμός έχει ενσωματώσει και την διαδικτυακή μέθοδο επιλογής υποψηφίων στο διαδίκτυο μέσω λογισμικού τηλεδιάσκεψης όπως προκύπτει και από την βιβλιογραφία της έρευνάς μας σύμφωνα με τους Akilaetal., (2020).

Αναφορικά με τα μειονεκτήματα των ανωτέρω μεθόδων επιλογής αυτά φάνηκε να είναι η ενδεχόμενη μη ακριβής εικόνα του υποψηφίου και η χρονική καθυστέρηση της ολοκλήρωσης όλης της διαδικασίας εν συνόλω.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι ο οργανισμός χρησιμοποιεί μεθόδους διαδικασίας επιλογής προσωπικού όπως είναι η προσωπική συνέντευξη δια ζώσης αλλά και με χρήση πολυμέσων συνδυαστικά και με τα κατά περίπτωση τεστ αξιολόγησης. Παρόμοια ευρήματα αποτυπώνονται εν συνόλω στις ελληνικές και στις διεθνείς έρευνες της εργασίας μας. Πιο

συγκεκριμένα αναφορικά με την πρακτική ενδεδειγμένου ελέγχου στις περιπτώσεις επιλογής ανώτερου ιεραρχικά προσωπικού γίνεται παρόμοια αναφορά και στην μελέτη του Rao (2010).

5.6 Συμπεράσματα για τα κριτήρια επιλογής του προσωπικού

5.6.1 Τα κριτήρια της ηλικίας, της εμπειρίας και του φύλου

Μέσω της έρευνά μας διαφάνηκε ότι ο οργανισμός ακολουθεί ένα συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο διέπεται από δραστηριότητες οι οποίες δημιουργούν ένα εργασιακό περιβάλλον χωρίς αποκλεισμούς παρέχοντας ταυτόχρονα ίσες ευκαιρίες για όλους χωρίς διακρίσεις και με σεβασμό στην αξιοπρέπεια των εργαζομένων του. Πιο συγκεκριμένα διαφάνηκε ότι ο όμιλος κατά τη διαδικασία της επιλογής, αξιολόγησης και πρόσληψης του προσωπικού του αντιμετωπίζει όλους τους υποψηφίους με ισοτιμία ανεξάρτητα από τη φυλή, το γένος, τη θρησκεία, την ηλικία, κάποια ενδεχόμενη αναπηρία, το σεξουαλικό προσανατολισμό, την εθνικότητα, τις πολιτικές πεποιθήσεις, τη συμμετοχή ή μη στο συνδικαλισμό, την κοινωνική ή την εθνική τους προέλευση. Επιπρόσθετα, ενθαρρύνεται η διαφορετικότητα σε κάθε επίπεδο στον εργασιακό χώρο και καλύπτονται οι προσωπικές ανάγκες ξεχωριστά του κάθε μέλους του προσωπικού του. Προέκυψε ότι οι μόνοι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι: η εμπειρία, η προσωπικότητα, η αποδοτικότητα, οι ικανότητες και τα προσόντα του κάθε υποψηφίου. Σε κάποια σημεία όμως από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων έγιναν αναφορές και σε κριτήρια επιλογής των υποψηφίων όπως η ηλικία και το φύλο.

Πιο συγκεκριμένα ως προς το κριτήριο της ηλικίας φάνηκε ότι λαμβάνεται υπόψη σε ειδικότητες τεχνικές και σε θέσεις junior υποψηφίων. Για τις τεχνικές ειδικότητες προτιμώνται άτομα με άρτια φυσική υγεία. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ενός από τους συμμετέχοντες που αναφέρθηκε στην περίπτωση θέσης η οποία απαιτεί συγκεκριμένη σωματική διάπλαση του υποψηφίου όπου μέρος της εργασίας του είναι να χειρίζεται βαρύ μηχάνημα της παραγωγικής διαδικασίας. Επίσης για θέσεις χαμηλόβαθμες προτιμώνται άτομα σε μικρότερες ηλικιακές ομάδες καθώς ενδείκνυται περισσότερο ως προς την πιο γρήγορη διαδικασία εκμάθησης στοχεύοντας παράλληλα και στην μακροπρόθεσμη παραμονή των νεοεισερχόμενων υποψηφίων εντός του οργανισμού. Κατά τα άλλα η επιχείρηση δεν έχει κριτήρια επιλογής ανάλογα με την ηλικία.

Συμπληρωματικά για το κριτήριο του φύλου ο οργανισμός φάνηκε να υποστηρίζει την ίση μεταχείριση των δύο φύλων ωστόσο λόγω της φύσης των εργασιών και των ειδικοτήτων που απασχολούνται στο διυλιστήριο, το ποσοστό των εργαζομένων γυναικών είναι σχετικά μικρό. Έτσι, με βάση και τα στοιχεία της έκθεσης εταιρικής υπευθυνότητας του οργανισμού κατά μέσο όρο, το 2017 το 16% του συνολικού προσωπικού του ομίλου είναι γυναίκες, ενώ στα κεντρικά γραφεία των εταιρειών το ποσοστό των γυναικών φτάνει στο 35%. Η συμμετοχή γυναικών σε θέσεις διευρυμένης ευθύνης είναι 14%, ποσοστό που αντανακλά ικανοποιητικά το γενικό ποσοστό των γυναικών στο σύνολο του προσωπικού, ενώ στο συνολικό αριθμό του λοιπού διοικητικού και τεχνικό-υπαλληλικού προσωπικού αποτελούν το 16%.

Ως προς το κριτήριο της εμπειρίας προέκυψε ότι λαμβάνεται υπόψη κατά περίπτωση βάση πάντα και με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις της κάθε θέσης οι οποίες είναι προκαθορισμένες και ευδιάκριτες από την εκάστοτε περιγραφή της θέσης. Δηλαδή μπορεί να συμβαίνει σε κάποιες θέσεις να είναι απαραίτητο το κριτήριο της εμπειρίας αλλά σε κάποιες άλλες όχι.

Με τα ανωτέρω ευρήματα συμφωνεί και η μελέτη του Nudrah (2019), η οποία ανέδειξε την σημασία επιλογής ποιοτικού προσωπικού μέσω της ενσωμάτωσης ενός αξιοκρατικού συστήματος πρόσληψης προσωπικού με αρωγό την διαφάνεια.

Από την άλλη πλευρά όμως σε αντίθεση με τα ανωτέρω έρχονται τα ευρήματα της διεθνούς έρευνας των Shen&Edwards (2004), όπου οι κινεζικές πολυεθνικές επιχειρήσεις φάνηκε να μην στηρίζονται σε προκαθορισμένα κριτήρια και διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής αναδεικνύοντας πιο πολύ το κριτήριο των διαπροσωπικών σχέσεων εν αντιθέσει με τον οργανισμό Motoroil ο οποίος ακολουθεί μια αντίστοιχη στρατηγικά μελετημένη διαδικασία. Επίσης, έρχονται σε αντίθεση και με το εύρημα της μελέτης των Rahadi&Cakranegara (2018), όπου φάνηκε ότι το κριτήριο της συναισθηματικής σχέσης παίζει καθοριστικό ρόλο για την τελική επιλογή των υποψηφίων πράγμα το οποίο δύναται να επιφέρει δυσμενείς επιπτώσεις για την πορεία των επιχειρήσεων στη Ινδονησία.

Επιπρόσθετα σε αντίθεση με τα ευρήματα της έρευνάς μας έρχεται και η μελέτη του GodwillFomunjong (2013) όπου διαφάνηκε η ύπαρξη των διακρίσεων και διαφθοράς στις πολιτικές πρόσληψης της εταιρίας διυλιστηρίων πετρελαίου SO.NA.RA στο Καμερούν με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η αποτελεσματικότητά της.

Τέλος, για τον οργανισμό της έρευνάς μας προκύπτει ότι κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού οι ιθύνοντες εφαρμόζουν μια αξιοκρατική διαδικασία με αντικειμενικά

κριτήρια. Το ανωτέρω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με την έρευνα του Taylor(2006), στην οποία φάνηκε ότι οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων επεμβαίνουν στην διαδικασία επιλογής του προσωπικού τους εκφράζοντας τις δικές τους ιδιοσυγκρασίες και προσωπικές φιλοδοξίες. Αυτό αλλοιώνει την ποιότητα της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού τους επιτρέποντας την εξέταση υποκειμενικών κριτηρίων τα οποία δεν πρέπει να αποτυπώνονται σε ένα αξιολογικό σύστημα προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού.

5.6.2 Οι σημαντικότερες ικανότητες και γνώσεις για την επιλογή του υποψηφίου

Από τα ευρήματα της έρευνάς μας προκύπτει ότι υπάρχουν ικανότητες και γνώσεις οι οποίες διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην τελική επιλογή του εκάστοτε υποψηφίου. Πιο συγκεκριμένα προέκυψε ότι εξετάζονται οι τεχνικές δεξιότητες(hardskills)- γνωστικές δεξιότητες δηλαδή ικανότητες σχετικές με το ακαδημαϊκό υπόβαθρο του υποψηφίου και πιο συγκεκριμένα η επάρκεια γνώσεων του συναφούς αντικειμένου απασχόλησης εξίσου τόσο σε διοικητικές αλλά και σε τεχνικές ειδικότητες. Επίσης, εξετάζονται ικανότητες χρήσης τεχνολογίας καθώς και η επάρκεια ξένων γλωσσών και οι επικοινωνιακές ικανότητες ανάλογα και με τις απαιτούμενες σε κάθε περίπτωση απαιτήσεις των θέσεων. Μάλιστα οι δύο από τους συμμετέχοντες εξέφρασαν την σημασία που έχει κατά την αξιολόγηση του βιογραφικού του κάθε υποψηφίου να υπάρξει όσο το δυνατόν απόλυτος συγκερασμός όλων των προσόντων του υποψηφίου με τις εκάστοτε ανάγκες της κάθε θέσης εργασίας. Παρόμοιο εύρημα διαφάνηκε και στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τη Randstad (2018) στην οποία αναδείχτηκε ότι η καταλληλότητα ενός υποψηφίου με τις απαιτήσεις της κάθε θέσης εργασίας είναι καθοριστικό στοιχείο κατά τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού καθώς προσδίδει θετικό πρόσημο αυξάνοντας παράλληλα την ποιότητα των προσλήψεων μακροπρόθεσμα. Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι στην έρευνά μας φάνηκε να ισχύει ως προαπαιτούμενο το ακαδημαϊκό υπόβαθρο το οποίο εξετάζεται ενδελεχώς και είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα απαιτούμενα προσόντα τα οποία αναφέρονται πλήρως στην περιγραφή της κάθε θέσης.

Όμως από την άλλη πλευρά οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανέδειξαν παράλληλα και την σημασία εξέτασης των softskills -οριζόντιων δεξιοτήτων για την επιλογή του υποψηφίου. Ειδικότερα, αναδείχθηκαν οι μη γνωστικές δεξιότητες οι οποίες σχετίζονται με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου, με κοινωνικές δεξιότητες, ηγετικά χαρακτηριστικά τα οποία προσδίδουν αυξημένο επίπεδο πρωτοβουλίας, στοιχεία ομαδικότητας και συνεργασίας όπου εδώ αναδείχτηκε επιπροσθέτως και η δεκτικότητα στην

συνεργατική μάθηση, η δυνατότητα προσαρμοστικότητας στα καθήκοντα της εργασίας αλλά και σε τυχόν μεταβαλλόμενες καταστάσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και η ευσυνειδησία συνδυαστικά με την έννοια της αυτοεπίγνωσης και του αυτοελέγχου. Για την αξιολόγηση των εν λόγω δεξιοτήτων ο οργανισμός χρησιμοποιεί πρόσθετα εργαλεία αξιολόγησης όπως είναι τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ προσωπικότητας, παραμετροποιημένες μελέτες περίπτωσης αλλά και παρουσιάσεις αντίστοιχων ρόλων μέσω των οποίων δίνεται η δυνατότητα καλύτερης αποτύπωσης του προφίλ του υποψηφίου. Πιο συγκεκριμένα αναφορικά με τη χρήση των ψυχομετρικών τεστ ειπώθηκε ότι βοηθούν στον εντοπισμό στοιχείων συναισθηματικής σταθερότητας, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιλογή του εκάστοτε υποψηφίου. Μία άλλη άποψη ενός συμμετέχοντα στην έρευνα που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η αξιολόγηση των εν λόγω δεξιοτήτων μέσω των παρατηρούμενων συμπεριφορών του υποψηφίου κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων μέσω εμφανών οπτικών αντιδράσεων και κινήσεων του σώματός του (bodylanguage) αλλά και εκφράσεων του προσώπου. Γίνεται δηλαδή περαιτέρω αποκωδικοποίηση της οπτικής εικόνας του υποψηφίου δίνοντας έμφαση και σε πιο κοινωνικό-συναισθηματικές δεξιότητες της προσωπικότητάς του. Με τα ανωτέρω ευρήματα ταυτίζεται και η μελέτη του Nudrah (2019) στην οποία φάνηκε να υπερέχουν τα πρόσθετα εργαλεία αξιολόγησης οριζόντιων δεξιοτήτων συγκριτικά με αυτά μόνο των εκπαιδευτικών προσόντων.

Από τα δεδομένα της έρευνάς μας άξιο αναφοράς είναι επίσης και μια άλλη πτυχή της αξιολόγησης των οριζόντιων δεξιοτήτων συνδυαστικά και με τα ακαδημαϊκά προσόντα εν συνόλω η οποία σχετίζεται με την αποδοτικότητα του υποψηφίου στην εργασία του. Πιο συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ότι ο υποψήφιος ο οποίος κατέχει το σύνολο των μη γνωστικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για την κάθε θέση έχει περισσότερες πιθανότητες να αποβεί ως η καλύτερη επιλογή για τον οργανισμό καθώς θα έχει και υψηλότερο επίπεδο επίδοσης στην εργασία του. Παρόμοιο εύρημα προέκυψε και από την πρόσφατη έρευνα των Swamyet.al.(2021), όπου υποστηρίζεται ότι μέσω των σωστών μεθόδων επιλογής προσωπικού ενσωματώνοντας την εξέταση όλων των απαραίτητων οριζόντιων δεξιοτήτων αυτές θα βοηθήσουν στην εύρεση ενός πιο αποδοτικού υπαλλήλου στο εργασιακό περιβάλλον.

5.6.3 Άλλα κριτήρια για την τελική επιλογή του υποψηφίου

Από την έρευνά μας προέκυψαν και άλλα σημαντικά κριτήρια τα οποία λαμβάνονται σοβαρά υπόψη για την τελική επιλογή του κάθε υποψηφίου. Αφορούν κατά κύριο λόγο τις οριζόντιες δεξιότητες και πιο συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου στα οποία εξετάζεται εν συνόλω εάν συνάδουν με την φιλοσοφία του ομίλου. Φάνηκε δηλαδή ότι αφού εξεταστεί το επίπεδο δεξιοτήτων και ικανοτήτων συμπεριλαμβανομένης και της αντίστοιχης εργασιακής εμπειρίας και των σπουδών του υποψηφίου, υπάρχει και η αξιολόγηση ως προς την συμβατότητά του με την κουλτούρα και τις αξίες του ομίλου.

Πιο συγκεκριμένα αναδείχθηκε επιπρόσθετα το κριτήριο της ενσυναίσθησης, της διαλλακτικότητας και της συγκαταβατικότητας, της δεκτικότητας (openmindedness) δηλαδή το πόσο δεκτικός είναι ο υποψήφιος σε νέες ιδέες και γενικότερα σε νέες εργασιακές εμπειρίες αντιμετωπίζοντας θετικά το ενδεχόμενο της διαφορετικότητας. Επίσης αναφέρθηκε η σημασία της αντίληψης της εργασίας ως μέσο προσωπικής εξέλιξης και αυτοεπίγνωσης με ενσωμάτωση και προσωπικών κινήτρων-στόχων. Αντίστοιχα σε επίπεδο δεξιοτήτων επιπρόσθετα αναφέρθηκαν ο θετικός προσανατολισμός προς τη δια βίου μάθηση και την δημιουργικότητα στο πλαίσιο της ομάδας στον εργασιακό του χώρο. Παρόμοιο εύρημα προέκυψε και από την έρευνα της Randstad(2018) όπου φάνηκε να επικρατεί η τάση της εναρμόνισης της κουλτούρας και αξιών των εταιριών με αυτά των υποψηφίων κατά την διαδικασία επιλογής των τελευταίων. Τέλος άξιον αναφοράς είναι ότι οι τρεις από τους πέντε συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στο κριτήριο επιλογής το οποίο σχετίζεται με τον αυθορμητισμό και την θετικότητα που θα επιδείξουν οι υποψήφιοι αναφορικά με τον βαθμό θέλησης διεκδίκησης της θέσης καθόλη τη διαδικασία της αξιολόγησής τους.

5.7 Περιορισμοί της έρευνας

Με δεδομένο ότι οι εργαζόμενοι στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού συμμετείχαν εθελοντικά στην έρευνα τυγχάνει η περίπτωση έλλειψης αντιπροσωπευτικότητας εν αντιθέσει με την περίπτωση της τυχαίας δειγματοληψίας. Πιο συγκεκριμένα επειδή στην εργασία εφαρμόστηκε ποιοτική έρευνα ενδέχεται να υπάρξει δυσκολία ή μη αληθή αποτύπωση των δεδομένων των συμμετεχόντων για το προς διερεύνηση θεματικό αντικείμενο (Μπινιώρης, 2013).

Το δείγμα το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα ποιοτική έρευνα είναι μικρό και δεν είναι εφικτή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της. Ως προς την ποιοτική προσέγγιση στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η σκόπιμη δειγματοληψία για πιο εκτενή διερεύνηση στάσεων, αντιλήψεων, κινήτρων που αφορούν τη συμπεριφορά των ατόμων με έναν ολιστικό τρόπο, μέσω της εμπειρίας τους και των προσωπικών ερμηνειών που της δίνουν (CE.A.R.S., 2022). Επομένως, τα συμπεράσματα αναφέρονται μόνο στο συγκεκριμένο δείγμα χωρίς την δυνατότητα επέκτασής τους σε άλλο πληθυσμό στόχο.

Επίσης στους περιορισμούς της έρευνας θα μπορούσαν να είναι πιθανές προκαταλήψεις της ερευνήτριας οι οποίες κατά τη διάρκεια ανάλυσης των δεδομένων θα μπορούσαν να την οδηγήσουν να ερμηνεύσει τα ευρήματα σύμφωνα με την άποψή της.

5.8 Επίλογος- Προτάσεις

Λαμβάνοντας υπόψη τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό Motorola προκύπτει η σπουδαιότητα δημιουργίας ενός οργανωμένου τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική πολιτική προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνοντας παράλληλα και την αποδοτικότητά τους στον εργασιακό χώρο. Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η εναρμόνιση στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού με όλες τις διαδικασίες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί εν συνόλω στην πιο αποτελεσματική λειτουργία του. Η ατομική και επαγγελματική ανάπτυξη μέσω και της εκπαίδευσης-επιμόρφωσης και γενικότερης αξιοποίησης του προσωπικού κατακτά ολοένα και περισσότερο έδαφος με απώτερο στόχο την διακράτησή του. Επίσης, αναδεικνύεται από τους ιθύνοντες του ανθρώπινου δυναμικού η σημασία εξέτασης όλων των κριτηρίων επιλογής προσωπικού συμπεριλαμβάνοντας συνδυαστικά τις κάθετες και οριζόντιες δεξιότητες κατά περίπτωση κάλυψης της θέσης. Δεν μπορεί επίσης να παραβλεφθεί ότι οι τοπικές και κοινωνικές ανάγκες της εκάστοτε κοινωνίας αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι εξέτασης για ένα επιτυχημένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αφούγκράζοντας παράλληλα και τις ανάγκες της αγοράς εργασίας στην περιοχή δραστηριοποίησης κάθε οργανισμού.

Ύστερα και από την εκτενή μελέτη των ελληνικών και διεθνών ερευνών οι οποίες παρουσιάστηκαν στην εργασία αναδεικνύεται και ένα πλαίσιο κρίσιμων ζητημάτων, το οποίο σχετίζεται άμεσα με την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Είναι σαφές πως μόνο μέσω μίας ολιστικής προσέγγισης λειτουργίας των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού θα καταστεί εφικτή μια επιτυχημένη στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κεφάλαιο επένδυσης μέσω της δυνατότητας κατάλληλης αξιοποίησής του το οποίο θα έχει μακροπρόθεσμα οφέλη αμφίδρομα για τον οργανισμό αλλά και για τον ίδιο. Η αξιόπιστη αποτίμηση της υφιστάμενης κατάστασης με συνεχόμενη έρευνα, η παρακολούθηση της προόδου των υιοθετούμενων μεθόδων σχετικών με την προσέκλυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού αλλά και της αξιολόγησής τους μέσω και της παρέμβασης των ιθυνόντων σε τμήματα ανθρώπινου δυναμικού θα αναδείξει την ποιοτική αξία ενός στρατηγικά οργανωμένου τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ανοιχτό παραμένει επίσης και το ζήτημα αυτής της υιοθετούμενης πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού η οποία επικρατεί ακόμα σε αρκετές επιχειρήσεις σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και θα έπρεπε να απασχολήσει όλους τους εμπλεκόμενους σε τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η εν λόγω πολιτική ενσωματώνει μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής οι οποίες δεν αντικατοπτρίζονται από διαφάνεια, προστασία κατά των διακρίσεων πάσης φύσεως όπως φύλο, ηλικία, εθνική και φυλετική καταγωγή και οικογενειακή κατάσταση. Αυτό μετουσιώνεται με τη σειρά του σε μία πολιτική προσλήψεων δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον με αποκλεισμούς και διακρίσεις εκφυλλίζοντας παράλληλα το αξιακό υπόβαθρο των ανθρώπινων και εργασιακών δικαιωμάτων. Ένα μελλοντικό αναστοχαστικό πλαίσιο το οποίο ανακύπτει κατόπιν εκτενέστερης μελέτης των ερευνητικών ερωτημάτων της εργασίας θα είχε θετικό πρόσημο αναφορικά με την υιοθέτηση καλών πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής σε τμήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο ίσως σταματήσει να εγκιβωτίζεται η διαδικασία εύρεσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ως ένα εργαλείο εκτέλεσης καθηκόντων αλλά να αντιμετωπίζεται ως άνθρωπος -εργαζόμενος στα διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ελληνικές

- Adecco, (2019). *Ετήσια έρευνα τάσεων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού από την εταιρία ΔΑΔ Adecco 2019*, 1η έκδοση Σεπτέμβριος 2019, Αθήνα.
- Adecco, (2021). *Ετήσια έρευνα τάσεων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού από την εταιρία ΔΑΔ Adecco 2021*, 2η έκδοση Σεπτέμβριος 2021, Αθήνα.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*. Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Γαλάνης, Π. (2018). Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα θεματική ανάλυση. Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes, 35(3).
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Έλλην.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Δουλαβέρη, Σ. (2010). *Προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού: μια συγκριτική ανάλυση των εταιρειών Media Markt και Κωτσόβολος*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Καλλιδικάκη Θ. (2010). *Ποιοτικές μέθοδοι στην έρευνα της κοινωνικής εργασίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Κανελλόπουλος Χ.(2002). *Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις ICONΕΠΕ, Αθήνα.
- Κοζιάκης, Ι. (2022). *Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Μελέτη περίπτωσης: τουριστικές και τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Κωστάκη, Α. (2014). *Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Μπινιώρης Σ. (2013). *Μεθοδολογία της έρευνας*. ΑΤΕΙ Αθήνας. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα

- Μουντάκη, Α. Ε. (2003). *Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στον τραπεζικό και ασφαλιστικό τομέα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Νικολάου Ι. (2004). *Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα*, HR Trends, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Randstad, (2018). *Έρευνα της Randstad τάσεων HR προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού Ελλάδα 2018*, Αθήνα.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου: Ένα μέσο για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (Επιμ. Κ. Μιχαλοπούλου.Μτφ.Β.Νταλάκου –Κ. Βασιλάκου). Αθήνα: Gutenberg.
- Σαλαπάτα, Γ. (2019). *Προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο τροφίμων*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πατρών, Πάτρα.
- Σκορδούλης, Μ. & Χαλικιάς, Μ. (2014). Διερεύνηση των τρόπων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού: εταιρίεςκινητής τηλεφωνίας στην Ελλάδα, 3^ο Πανελλήνιο Φοιτητικό Συνέδριο: Καινοτομία και Σύγχρονα εργαλεία Κοινωνικής δικτύωσης, Συνεδριακό Κέντρο Α.Ε.Ι Πειραιά Τ.Τ, 1-3 Απριλίου 2014, 1-21.
- Τσιώλης Γ., Σερντεδάκης Ν. & Κόλλιας Γ. (2011). *Ερευνητικές υποδομές και δεδομένα στην εμπειρική κοινωνική εργασία. Ζητήματα καταγραφής, τεκμηρίωσης και ανάλυσης κοινωνικών δεδομένων*. Εκδόσεις: νήσος. Αθήνα Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2022). *Εθνική στρατηγική για την Κοινωνική Ένταξη και Μείωση της Φτώχειας*. Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

- Adetunji, O. & Ogbonna, I. (2013). Corporate Social Responsibility as a Recruitment Strategy by Organizations, *International Review of Management and Business*, 2(1), 313.
- Adu-Darkoh, M. (2014). *Employee recruitment and selection practices in the construction industry in Ashanti region*, dissertation, Department of Managerial Science, College of Art and Social Sciences.
- Akila, B., Vasantha, S. & Thirumagal, P. G. (2019). Effectiveness of e-recruitment for manpower selection process. *Journal of Critical Reviews*, 7(5), 20-34.
- Alamri, W. (2019). Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1), 65-70.
- Ames, H., Glenton, C. & Lewin, S. (2019). Purposive sampling in a qualitative evidence synthesis: a worked example from a synthesis on parental perceptions of vaccination communication. *BMC Medical Research Methodology*, 19 (26), 1-9.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page, London.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th Edition, Published by Kogan Page Ltd
- Armstrong, M. (2008), "Employee reward management and practice 3rd ed.", New Delhi: Kogan page
- Bandi, G. & Kumar, P. (2017). A study on recruitment and selection practices – A theoretical approach, *Journal of Business Management*, 3 (1), 183-191.
- Barcelos, K. (2019). *Internal vs External Recruitment: Weighing the Pros and Cons*. Available at: <https://www.jobsoid.com/internal-vs-external-recruitment/>, Last Accessed 15/10/2022
- Bhupendra, S.H. & Swati, G. (2015). Opportunities and challenges of e-recruitment, *Journal of Management Engineering and Information Technology*, 2(2), 1-4.
- Bondarouk, T., Marsman, E. & Rekers, M. (2014). HRM, technology and innovation: new HRM competences for old business challenges?. *Human Resource Management, Social Innovation and Technology Advanced Series in Management*, 14, 179-215.

- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategic HRM and sustained competitive advantage*. In book: Strategy and Human Resource Management (pp.82-103), DOI: [10.1007/978-1-137-40765-8_4](https://doi.org/10.1007/978-1-137-40765-8_4),
- CE.A.R.S. (2022). *Ποιοτική έρευνα vs ποσοτική έρευνα*. Ανακτήθηκε στις 15/12/22 από, <https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής έρευνας*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cole, G.A. (2005). *Personnel and Human Resources Management*, 5th edition, Thompson Learning, London.
- Croy, G. & Duggan, B. (2004). Should you outsource recruitment?. *In The Supply Management*, 9 (20), 26-27.
- Deloitte. (2017). The Impact of the Digital Age on Global Mobility 2017 Global Workforce Trend. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Tax/gx-tax-global-mobility-trends.pdf>, Last Accessed 15/10/2022
- DeVaro, J., Kauhanen, A. & Valmari, N. (2017). *Internal and external hiring*. *ILR Review*. 72(4), 981–1008.
- DeVaro, J. (2016). Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor, Institute of Labor Economics (IZA)*, 237-237
- Ekwoaba, J.O., Ikeije, U.U. & Ufoma, N. (2015). The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance. *Global Journal of Human Resource Management*, 3(2), 22-33.
- Flecke, L. (2016). *The Effectiveness of Recruitment Sources in Attracting Qualified Job Candidates*. Available at: <https://essay.utwente.nl/70824/>, Last Accessed 15/10/2022
- George, V. (2019). The role of human resource planning in the human resource network. *International peer Reviewed Open Access Journal*, 1-10.
- Ghimire, B. (2020). *Human Resource Planning*. Project: Slides for sharing knowledge, DOI: [10.13140/RG.2.2.16212.786164](https://doi.org/10.13140/RG.2.2.16212.786164).

- Gidhwani, D.A. (2015). *Chapter 1: Introduction of HRM*, Available at:https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf, Last Accessed 15/10/2022
- Godwill Fomunjong, M. (2013). *Recruitment and selection-The Case of National Oil Refinery Company- SO. NA. RA (Sarl)*, University of Gothenburg, Cameroon.
- Headworth, A. (2016). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media Into Recruitment Strategy*. Published by Kogan Page.
- Hiltrop, J.M. (1999). The quest for the best: human resource practices to attract and retain talent. *European Management Journal*, 17 (4), 422-430. Available at:https://shodhganga.inflibnet.ac.in/bitstream/10603/76404/10/10_chapter%201.pdf, Last Accessed 15/10/2022
- Hume, S. (2021). *The advantages and disadvantages of internal recruitment*. Available at:<https://humans.io/blog/the-advantages-and-disadvantages-of-internal-recruitment/>. Last Accessed 15/10/2022
- Joshi, M. (2013). *Human Resource Management*, 1st edition, Published by Manmohan Joshi & bookboon.com, United Kingdom
- Kang, H., & Shen, J. (2013). International recruitment and selection practices of South Korean multinationals in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3325-3342.
- Keshav, P. (2013). Internal Sources and Methods of Recruitment. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Kumary, G., Bhat, J. & Pandey, K. (2010). Recruitment and Selection Process: A Case Study of Hindustan Coca-Cola Beverage Pvt.Ltd, Gangyal, Jammu, India, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 1(4), 441-447.
- Morita, H. & Devaro, J. (2009). *Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/228826767_Internal_Promotion_and_External_Recruitment_A_Theoretical_and_Empirical_Analysis, Last Accessed 10/11/2022.

- Nakawombe, J.(2019). Impact of internal recruitment on employee performance in organization. A case study of Mulago Hospital Uganda. Research report, Available at: <https://ir.kiu.ac.ug/bitstream/20.500.12306/5956/1/JOSEPH.pdf>, Last Accessed 10/11/2022.
- Nel, A., Mädler, L., Velegol, D., Xia, T., Hoek, E., Somasundaran, P., Klaessig, F., Castranova, V. & Thompson, M. (2009). Understanding biophysicochemical interactions at the nano–bio interface. *Nature Mater* 8, 543–557
- Nudrah, T. H. (2019). *Recruitment & selection process of Omera Petroleum Limited*. Available at: <http://hdl.handle.net/10361/12114>, Last Accessed 10/11/2022.
- Oginni, B.O. & Ogunyomi, P.O. (2012). The roles of employment processes in organizational image in insurance organizations in Nigeria: employees and community perspectives. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(5), 52-57.
- Pathak, V., Jena, B. & Kalra, S. (2013). Qualitative research. *Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192.
- Rahadi, D., Cakranegara, P. & Genoveva, G. (2018). Case Study of Recruitment and Selection of Employees in the Family Businesses of Tasikmalaya, *International Journal of Family Business Practices*, 1(2), 139-152.
- Rao, P. (2010). A resource-based analysis of recruitment and selection practices of Indian software companies: A case study approach. *Journal of Indian Business Research*, 2(1), 32-51.
- Reddy, C. (2022). *External Recruitment: Advantages, Disadvantages & Methods*. Available at: <https://content.wisestep.com/advantages-disadvantages-external-recruitment/>, Last Accessed 10/11/2022.
- Saddam, A. K., & Mansor, N. N. A. (2015). The Role of Recruitment and Selection Practices in the Original Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Rev. Eur. Stud.*, 7, 348.
- Sayel, S. (2018). Impact of Online recruitment on recruitment. *International Journal of Education and Research* , 6(2), 47-52.

- Shen, J., & Edwards, V. (2004). Recruitment and selection in Chinese MNEs. *The International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 814-835.
- Sutherland, J. & Diane Canwell, D. (2008). *Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA*. Folens Publications
- Swamy, C., Beloor, V. & Nanjundeswaraswamy, T. (2021). Recruitment and selection process in the IT firms. *GISSciencejournal*, 8(5), 341-356.
- Taylor, S. (2006). Acquaintance, meritocracy and critical realism: Researching recruitment and selection processes in smaller and growth organizations. *HumanResourceManagementReview*, 16(4), 478-489.
- Tomčíková, L. (2016). The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic. *Online) J.*, vol. homepage, 1339-4509.
- Truong, T. (2009). *Introduction to Principles of Management*, Published by TheSaylor Foundation, USA.
- Weerarathna, R., Pathirana, G., Senevirathne, C., Sumanarathne, W., Jayasekara, M. & Fernando, S. (2020). Factors Affecting the Selection of Human Resources Management as an Area of Specialization: A Conceptual Model, *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 45-54.
- Yu–Ru, H. (1999). *Recruitment and selection and human resource management in the Taiwanese cultural context*. Phd thesis, University of Plymouth, UK.
- Yin, K. R. (1994). *Case study research*. London: Sage Publications.
- Yin, K. R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.

Διαδικτυακοί τόποι

<https://www.moh.gr/eteria/sxetika-me-emas/>

<https://www.moh.gr/eteria/diylistiria/>

<https://www.moh.gr/proionta-ypiresies/proionta/>

<https://www.moh.gr/anthropino-dynamiko/>

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: «Πρωτόκολλο συνέντευξης»

Πρωτόκολλο ημιδομημένης συνέντευξης

Θέμα: «Διερεύνηση διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον οργανισμό Motor Oil: Μελέτη Περίπτωσης».

Ωρα συνέντευξης:

Ημερομηνία:

Τόπος:

Εισαγωγή:

Αγαπητή/ε συνεντευξιαζόμενη/η η παρούσα συνέντευξη αποτελεί μέρος ερευνητικής διεργασίας, η οποία διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος "Εκπαίδευση, Ανθρώπινο Δυναμικό και Πολιτικές Απασχόλησης" της Σχολής Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών του πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Η έρευνα πραγματεύεται το θέμα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού με την χρήση μελέτης περίπτωσης-casestudy την εταιρία Motoroil. Ο στόχος της έρευνας είναι να διερευνηθούν οι απόψεις των στελεχών του τμήματος διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετικά με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην εταιρία Motoroil. Αρχικά θα ήθελα να σας ευχαριστήσω θερμά που δεχτήκατε να λάβετε μέρος σε αυτή τη συνέντευξη. Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία σας θα παραμείνουν ανώνυμα. Θα ήθελα να υπάρξει ελευθερία απόψεων καθώς δεν ενσωματώνονται καθόλου ερωτήσεις γενικών γνώσεων. Εκείνο που ενδιαφέρει είναι η γνώμη σας για αυτό που ερωτάστε. Αν κάποια στιγμή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αισθανθείτε άβολα μπορείτε να μου το πείτε και θα σταματήσουμε. Είναι σημαντικό να αισθάνεστε άνετα και να

εκφράζεστε ελεύθερα. Από τις απαντήσεις σας εξαρτάται εάν θα προκύψουν έγκυρα συμπεράσματα πράγμα το οποίο θα προσδώσει ποιότητα δεδομένων στην έρευνά μου.

Επειδή θέλω να εστιάσω την προσοχή μου σε αυτά που λέμε, αντί να κρατώ σημειώσεις, με διευκολύνει πάρα πολύ να ηχογραφήσω τη συζήτησή μας. Έτσι δεν θα χαθούν πολύτιμα στοιχεία και θα αναλυθούν καλύτερα τα δεδομένα αργότερα από εμένα. Φυσικά η ηχογράφηση αυτή είναι ιδιωτική και δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθεί με κανέναν άλλο τρόπο ούτε για άλλον σκοπό παρά μόνο για την έρευνά μου. Φυσικά τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να σας κοινοποιηθούν, εάν το επιθυμείτε. Εκτιμώ ότι η συνέντευξη αυτή θα διαρκέσει περίπου 20 λεπτά. Συμφωνείτε με αυτή την συνέντευξη; Υπάρχει κάποιο άλλο πρόβλημα που θα θέλατε να συζητήσουμε;

Παράρτημα 2: «Πρωτόκολλο προσωπικής συνέντευξης στελεχών»

Ζέσταμα:

- Φύλο:
- Εκπαιδευτικό επίπεδο:
- Εμπειρία στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού:
- Τρέχουσα θέση στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού
- Έτη υπηρεσίας στην MotorOil:

1ος Ερευνητικός άξονας: Παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού

1. Ποιοι είναι ο βασικός στόχος που έχει θέσει η επιχείρησή στην οποία εργάζεστε σε ότι αφορά τη μελλοντική της πορεία;
2. Πως επηρεάζουν οι στόχοι της επιχείρησης τους στόχους της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού;
3. Ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων;
4. Κάθε πότε αναθεωρείται στην επιχείρηση στην οποία εργάζεστε ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων;

2ος Ερευνητικός άξονας : Μέθοδοι προσέλκυσης

5. Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι προσέλκυσης (εσωτερικές και εξωτερικές) που αξιοποιούνται στην επιχείρηση;
6. Σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται εσωτερικές και σε ποιες εξωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης;
7. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου (από όσες αναφέρθηκαν);
8. Σε ποια μέθοδο (ποιες μεθόδους) προσέλκυσης δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα από τη MotorOil και γιατί;

9. Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που αντιμετωπίζει η MotorOil σε ό,τι αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης;

3ος Ερευνητικός άξονας : Μέθοδοι επιλογής

10. Ποιες είναι οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής εργαζομένων που αξιοποιούνται στην επιχείρηση;
11. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους (ανάμεσα σε όσες μεθόδους αναφέρθηκαν);
12. Διαφοροποιούνται οι μέθοδοι επιλογής ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο που απευθύνεται η θέση ή το είδος της θέσης και αν ναι πως;

4ος Ερευνητικός άξονας : Κριτήρια επιλογής εργαζομένων

13. Πόσο σημαντικό ρόλο στην επιλογή σας διαδραματίζει η ηλικία, η εμπειρία και το φύλο των υποψήφιων εργαζομένων;
14. Ποιες ικανότητες και γνώσεις θεωρείτε σημαντικότερες για την επιλογή του υποψήφιου εργαζόμενου στην επιχείρησή σας;
15. Υπάρχουν άλλα κριτήρια που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην τελική σας επιλογή;

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας και την συμβολή σας!