



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΔΠΜΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ»

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
&
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διερεύνηση μεθόδων
προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης
εργαζομένων στις ελληνικές μΜΕ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΑΘΑΝΑΣΙΑ ΓΚΑΝΑ του ΙΩΑΝΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΙΚΤΩΡΙΑ - ΜΑΡΙΑ ΜΠΕΛΛΟΥ

ΛΑΡΙΣΑ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2020

Περίληψη

Ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (μΜΕ) σήμερα, έχει αυξηθεί τόσο, ώστε να στηρίζουν ενεργά την παγκόσμια οικονομία. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, οι μΜΕ αποτελούν την συντριπτική πλειοψηφία της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, για να είναι βιώσιμες και ανταγωνιστικές, είναι οι εργαζόμενοι τους. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει πως οι ελληνικές μΜΕ, συγκεκριμένα στην περιφερειακή ενότητα Λάρισας, προσελκύουν, επιλέγουν, εκπαιδεύουν και αναπτύσσουν τους εργαζομένους τους, για να κατορθώσουν να εντάξουν στο δυναμικό τους, τους καλύτερους και καταλληλότερους εργαζόμενους. Εξετάζονται κυρίως οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι μΜΕ στις τέσσερις, υπό εξέταση, λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), καθώς και περαιτέρω ζητήματα όπως ποιοι παράγοντες διαμορφώνουν τις επιλογές τους σχετικά με τις μεθόδους, τότε οι μΜΕ θεωρούνται ελκυστικές ώστε να προσελκύσουν τον καταλληλότερο εργαζόμενο και ποια είναι τα κριτήρια βάσει των οποίων επιλέγεται ένας υποψήφιος εργαζόμενος. Η έρευνα έχει ως απώτερο σκοπό να δείξει αν υπάρχει νόημα και ανάγκη να ασχοληθεί κάποιος επαγγελματικά με την παροχή συμβουλών και υπηρεσιών λειτουργιών ΔΑΠ στην τοπική κοινωνία της Λάρισας, λαμβάνοντας υπόψη τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι μΜΕ και την προθυμία των ιδιοκτητών τους να προτιμήσουν τέτοιου είδους υπηρεσίες.

Λέξεις κλειδιά: Ελληνικές μΜΕ, Μέθοδοι, ΔΑΠ, Προσέλκυση, Επιλογή, Εκπαίδευση, Ανάπτυξη, Εργαζόμενοι

Abstract

Nowadays, there is a great number of small and medium enterprises (SMEs), which dynamically contribute to global economy. Particularly in Greece, SMEs constitute vast majority of business aggregate. The competitive advantage of SMEs are their employees. SMEs can be sustainable and competitive, by hiring the best and most suitable employees. The purpose of this study is to investigate the methods, which Greek SMEs prefer for recruiting, selecting, training and developing employees. These four HRM practises are mainly investigated. Moreover, this study is investigating the reasons that SMEs choose HRM practises, which they use. In addition, which render SMEs attractive in employees nowadays. Finally, which are the criteria for selecting candidates. Furthermore, the study wants to find out, if it is reasonable for someone to work as an HRM consulting contractor for local SMEs in the city of Larissa. SME's difficulties and owners' willingness could reveal the worth for someone working as an HRM consultant.

Key words: Greek SMEs, HRM, Practices, Recruitment, Selection, Training, Development, Employees

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	1
Abstract	2
Ευχαριστίες	5
Εισαγωγή.....	6
ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	8
1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	8
1.1. Η προσέλκυση των εργαζομένων στις μΜΕ.....	8
1.1.1. Η έννοια της προσέλκυσης.....	8
1.1.2. Η σημασία της προσέλκυσης για τις μΜΕ	8
1.1.3. Μέθοδοι προσέλκυσης στις μΜΕ	9
1.2. Η επιλογή των εργαζομένων στις μΜΕ	11
1.2.1. Η έννοια της επιλογής	11
1.2.2. Η σημασία της σωστής επιλογής για τις μΜΕ	12
1.2.3. Μέθοδοι επιλογής στις μΜΕ	13
1.2.4. Κριτήρια επιλογής εργαζομένων	14
1.3. Κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στις μΜΕ	16
1.4. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις μΜΕ.....	17
1.4.1. Η έννοια της εκπαίδευσης.....	17
1.4.2. Η σημασία της εκπαίδευσης για τις μΜΕ	18
1.4.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης στις μΜΕ	19
1.5. Η ανάπτυξη των εργαζομένων στις μΜΕ	21
1.5.1. Η έννοια της ανάπτυξης εργαζομένων	21
1.5.2. Η σημασία της ανάπτυξης εργαζομένων στις μΜΕ	21
1.5.3. Μέθοδοι ανάπτυξης εργαζομένων στις μΜΕ	22

1.6. Κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στις μΜΕ	24
.....	24
ΜΕΡΟΣ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	26
2. Μεθοδολογία έρευνας	26
2.1. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων	26
2.2. Η επιλογή και τα χαρακτηριστικά του δείγματος	26
2.3. Η επιλογή δομημένων, προσωπικών συνεντεύξεων	27
2.4. Περιγραφή ερωτήσεων συνέντευξης	27
ΜΕΡΟΣ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	29
3. Αποτελέσματα Έρευνας	29
3.1. Η προσέλευση στις ελληνικές μΜΕ	29
3.2. Η επιλογή στις ελληνικές μΜΕ	31
3.3. Η εκπαίδευση στις ελληνικές μΜΕ	35
3.4. Η ανάπτυξη στις ελληνικές μΜΕ	37
ΜΕΡΟΣ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	40
4. Συμπεράσματα	40
5. Προτάσεις	45
6. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις	48
7. Βιβλιογραφία	50
Παράρτημα	57

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επίκουρη καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, κα Μπέλλου Βικτώρια – Μαρία, για την επίβλεψη της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η οποία μου παρείχε όλες τις απαραίτητες συμβουλές, γνώσεις και κατευθύνσεις για την εκπόνηση της.

Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους δέκα ιδιοκτήτες/ εργαζόμενους των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της περιφέρειας Θεσσαλίας για την συμμετοχή τους στην έρευνα και την προθυμία τους να με βοηθήσουν, παρέχοντάς μου όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάστηκαν για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς και την αδερφή μου, για την υποστήριξη τόσο στην παρούσα διπλωματική εργασία, όσο και σε κάθε προσπάθεια μου για την εκπλήρωση των στόχων μου.

Εισαγωγή

Διανύοντας μια εποχή όπου οι τεχνολογικές εξελίξεις καλπάζουν και ατράνταχτο γνώρισμά της αποτελεί ο οξύς ανταγωνισμός, είναι εύλογο οι επιχειρήσεις να αναζητούν όλο και περισσότερους τρόπους να διαφοροποιηθούν, να γίνουν ανταγωνιστικές και να επιβιώσουν (Campbell et al., 2012). Η τελευταία δεκαετία φανέρωσε έντονα, πως οι επιχειρήσεις περιόρισαν την εστίασή τους σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως οι τεχνολογικοί πόροι, οι χρηματοοικονομικοί πόροι, οι οικονομίες κλίμακας κλπ. (Lin & Wu, 2014) και στράφηκαν σε αυτό που αποκαλούμε ανθρώπινο κεφάλαιο. Σύμφωνα με τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων, μια επιχείρηση πρέπει να μπορέσει να συνδυάσει τους πόρους της, ώστε να καταφέρει να δημιουργήσει θεμελιώδεις ικανότητες και να παραμένει αλώβητη στις αλλαγές του περιβάλλοντος (Barney, 1991). Λόγου χάρη, θα μπορούσαμε να πούμε πως αν μια επιχείρηση κατέχει τα καλύτερα και πιο σύγχρονα μηχανήματα, δεν θα καταφέρει να τα αξιοποιήσει, αν δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι, εκπαιδευμένοι να γνωρίζουν τη λειτουργία τους. Οι επιχειρήσεις άρχισαν λοιπόν να επενδύουν στους εργαζόμενους τους, διότι αντιλήφθηκαν πως οι άνθρωποι μπορούν να γίνουν σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο δεν μπορεί ο ανταγωνισμός να το μιμηθεί εύκολα, λόγω των μοναδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και εξειδίκευσης που κατέχει κάθε εργαζόμενος (Campbell et al., 2012).

Η στροφή και η επένδυση σε ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), ώθησε ερευνητές σε ποικίλες έρευνες επί του θέματος, παγκοσμίως, με όλο και πιο συχνό ενδιαφέρον να υπάρχει για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (μΜΕ) τις τελευταίες δεκαετίες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη μιας χώρας, αλλά εξίσου σημαντική συμβολή πλέον έχουν και οι μΜΕ (Wilkinson & Dundon, 2018). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο το ενδιαφέρον δείχνει ολοένα και μεγαλύτερο, γεγονός απόλυτα δικαιολογημένο, μιας που σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην Ευρώπη λαμβάνουν χώρα πάνω από 23 εκ. μΜΕ, περί το 99% όλων των επιχειρήσεων και συμβάλλουν εξαιρετικά στην οικονομική ανάπτυξη, την καινοτομία, την εργασία και την κοινωνική ένταξη.

Η εξασφάλιση ικανών και ταλαντούχων εργαζομένων μπορεί να αποφέρει την επιτυχία σε μια επιχείρηση, όμως οι μΜΕ σε σχέση με τις μεγαλύτερες, δεν μπορούν πάντα με επιτυχία να διαχειριστούν αποτελεσματικά λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Bach & Edwards, 2013).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τους χρηματικούς πόρους να καλέσουν ειδικούς για θέματα ανθρωπίνων πόρων όποτε χρειάζεται, ακόμη μπορεί να διαθέτουν και τμήμα ΔΑΠ εντός της επιχείρησης. Στις μΜΕ συνήθως, τέτοιες διαδικασίες δεν είναι συγκεκριμένες και καθιερωμένες, χαρακτηρίζονται από ευελιξία και συνήθως μπαίνουν σε εφαρμογή όταν υπάρξει ανάγκη και προσαρμόζονται ανάλογα με αυτή (Burhan, 2020).

Στην Ελλάδα οι μΜΕ έχουν πρωταγωνιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της οικονομίας, καθώς διακρίνονται 821.209 μΜΕ, στις οποίες δεν συμπεριλαμβάνονται αγροτικές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις εκμετάλλευσης δασικών προϊόντων και αλιείας (Clark, 2019). Εφόσον λοιπόν, οι εργαζόμενοι είναι το «όπλο» σήμερα, θα διερευνηθούν στην παρούσα εργασία οι μέθοδοι που αφορούν τις λειτουργίες ΔΑΠ, της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, καθώς και της εκπαίδευσης και ανάπτυξης αυτών, σε ελληνικές μΜΕ. Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία στόχο έχει να ερευνήσει, πως διαλέγουν οι μΜΕ να διεξάγονται οι λειτουργίες αυτές, γιατί διαλέγουν τις μεθόδους που χρησιμοποιούν, ποιος αναλαμβάνει τη διεξαγωγή τους, ποιες ενδεχόμενες ανάγκες προκύπτουν πάνω σε αυτές τις λειτουργίες, τι ζητάνε από τους υποψηφίους και τι προσφέρουν οι μΜΕ για να προσελκύσουν τους καλύτερους εργαζόμενους. Η διερεύνηση αυτών των ερωτημάτων, έχει σκοπό να δώσει μια εικόνα της κατάστασης που επικρατεί, καθώς και μια πρώτη γεύση, για το αν υπάρχει χώρος και λόγος να εξειδικευτεί κάποιος και να ασχοληθεί επαγγελματικά με την παροχή συμβουλών σε λειτουργίες ανθρωπίνων πόρων, στην τοπική αγορά.

ΜΕΡΟΣ 1: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1. Η προσέλκυση των εργαζομένων στις μΜΕ

1.1.1. Η έννοια της προσέλκυσης

Οι λειτουργίες ΔΑΠ, ξεκινούν με τον προγραμματισμό των Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή την ανάλυση της θέσης εργασίας που επιθυμεί μια επιχείρηση να καλύψει, καθώς και η ποιότητα και ποσότητα των εργαζομένων που χρειάζονται. Εν συνεχεία έρχεται η ώρα της προσέλκυσης. Η προσέλκυση ορίζεται ως η κάθε ενέργεια μέσα από την οποία μια επιχείρηση ψάχνει, παρακινεί και ελκύει δυνητικούς υποψήφιους εργαζόμενους, σε επαρκή ποσότητα, με τα κατάλληλα προσόντα και σε συγκεκριμένο χρόνο, είτε πρόκειται για εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, είτε για εργαζόμενους εκτός αυτής (Gusdorf, 2008). Με λίγα λόγια, πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις στρέφονται σε διάφορες πηγές, μέσω των οποίων δημιουργούν μια γκάμα δυνητικών εργαζομένων, για να καλύψουν την ή τις κενές θέσεις εργασίας. Σκοπός κατά την διαδικασία τη προσέλκυσης είναι η επιχείρηση να καταφέρει να έχει στη διάθεσή της, ένα επαρκές σύνολο υποψηφίων στην γκάμα, τόσο σε αριθμό, όσο και σε ποιότητα. Με τον όρο ποιότητα εννοούμε υποψηφίους ικανούς και κατάλληλους για την προσφερόμενη θέση (Armstrong, 2006).

1.1.2. Η σημασία της προσέλκυσης για τις μΜΕ

Η λειτουργία της προσέλκυσης, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η «αρχή των πάντων». Είναι προϋπόθεση να καταφέρει να προσελκύσει μια επιχείρηση τον κατάλληλο εργαζόμενο, ώστε να μπορεί έπειτα να τον επιλέξει και να εργαστεί για αυτή. Αν αποτύχει η διαδικασία της προσέλκυσης, το αποτέλεσμα θα φανεί αργότερα, καθώς θα έχει προσληφθεί ένας ακατάλληλος εργαζόμενος, ο οποίος δεν θα αποδώσει τα αναμενόμενα (Saddam & Mansor, 2015). Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την επανάληψη της διαδικασίας προσέλκυσης, που είναι ασύμφορη για μια επιχείρηση (Wilkinson & Redman, 2013).

Στις μΜΕ, τέτοιου είδους καθυστερήσεις είναι εξαιρετικά χρονοβόρες και κοστοβόρες. Αν πάρουμε σαν παράδειγμα, τις πολύ μικρές επιχειρήσεις (1- 9 εργαζόμενοι), μπορεί κανείς να καταλάβει ότι ο κάθε εργαζόμενος είναι κομβικής σημασίας για την εύρυθμη λειτουργία της και πως κατά βάση, έχει περισσότερους από έναν μόνο ρόλο (Berkelaar & Buzzanell, 2014). Η ανάγκη μια μΜΕ να καλύψει μια νέα θέση, πρέπει να μπορεί να διεξαχθεί άμεσα και αποτελεσματικά. Έτσι, το γεγονός να γίνεται η διαδικασία της προσέλκυσης αποδοτικά από μια μΜΕ, είναι μέγιστης σημασίας. Με τον τρόπο αυτό δεν θα χάσει χρόνο στην επανάληψη της διαδικασίας, ούτε θα δεσμεύσει τον χρόνο των υπόλοιπων εργαζομένων, από τις δικές τους εργασίες, ώστε να καλύπτουν την κενή θέση μέχρις ότου προσέλθει νέος εργαζόμενος (Abraham et al., 2015). Αν αποτύχει η προσέλκυση, η πρώτη διαδικασία που συμβαίνει για την κάλυψη μιας κενής θέσης, είναι επόμενο να καθυστερήσουν και οι ακόλουθες απαραίτητες διαδικασίες, έως ότου φτάσουμε στην πλήρη απόδοση του νεοεισερχόμενου. Οι μΜΕ πρέπει να διαλέγουν προσεκτικά τις πρακτικές προσέλκυσης που χρησιμοποιούν, καθώς η αποτυχία της θα προκαλέσει ένα ντόμινο αποτυχίας στη συνέχεια (Wilkinson & Redman, 2013).

1.1.3. Μέθοδοι προσέλκυσης στις μΜΕ

Σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε μΜΕ ανά τον κόσμο, βρέθηκε πως οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν για να προσελκύουν υποψήφιους εργαζομένους τείνουν να συμφωνούν. Πρώτη και δημοφιλέστερη αποτελεί η αναζήτηση εργαζομένων μέσω συστάσεων συγγενών, φίλων, γνωστών και εργαζόμενων της επιχείρησης (Furtado, 2016· Klerić, 2019· Nyarko, 2016) και κατ' επέκταση, αυτό που αποκαλούμε «από στόμα σε στόμα» (word of mouth) (Butt & Zeb, 2016). Αποτελεί τη δημοφιλέστερη, διότι είναι η πιο ανέξοδη και οι μΜΕ, κατά κόρων αντιμετωπίζουν το πρόβλημα των περιορισμένων διαθέσιμων χρηματικών πόρων (Knezović, 2020). Επίσης πολλοί εργοδότες προτιμούν ανθρώπους του δικτύου επαφών τους, βασιζόμενοι στην πολύ πιο οικεία και έμπιστη συνεργασία, διότι πολλά στοιχεία της κουλτούρας του γνωστού υποψηφίου ενδεχομένως να είναι κοινά και γνώριμα.

Επόμενη μέθοδος που χρησιμοποιείται αισθητά τα τελευταία χρόνια από τις μΜΕ, είναι η τάση που αποκαλούμε προσέλκυση μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social recruitment), δηλαδή μέσω επίσημων κοινωνικών δικτύων των επιχειρήσεων

(professional social network) (Tulu, 2017). Περιλαμβάνει την ανάρτηση της αγγελίας της θέσης εργασίας σε μέρη όπως η ιστοσελίδα της εκάστοτε επιχείρησης και στις επίσημες σελίδες της σε πλατφόρμες όπως το LinkedIn, το Facebook, το Instagram κλπ.. Η προτίμηση των επίσημων κοινωνικών δικτύων, αποτελεί επίσης μια χαμηλού κόστους πρακτική. Η έντονη αλληλεπίδραση εντός των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να βρουν τεράστια ποικιλία δυνητικών υποψηφίων. Αυτό που προτιμάται περισσότερο είναι το LinkedIn σε σχέση με τα υπόλοιπα μέσα, αν και το Facebook έχει αρχίσει να παίρνει όλο και περισσότερο έδαφος, με τους νέους στο τιμόνι των επιχειρήσεων (Furtado, 2016· Parakonstantinidis, 2014· Salahudeen et al., 2019).

Πολύ συχνό φαινόμενο, ακόμη και σε περιόδους που οι επιχειρήσεις δεν αναζητούν προσωπικό, είναι οι φόρμες ενδιαφέροντος. Στην πράξη, δίνουν τη δυνατότητα στους δυνητικούς εργαζόμενους, μπαίνοντας στις ιστοσελίδες τους ή και με δημοσιεύσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, να συμπληρώσουν μια φόρμα, δηλώνοντας έτσι το ενδιαφέρον τους για εργασία στην επιχείρηση, ανά πάσα ώρα και στιγμή (Tulu, 2017). Όταν η επιχείρηση δεν ζητά άμεσα εργαζόμενο, οι αιτήσεις αποθηκεύονται και έρχονται στην επιφάνεια όταν υπάρξει ανάγκη για κάλυψη θέσης. Αποτελεί επίσης μια μέθοδο εξοικονόμησης κόστους, αλλά και χρόνου, αφού στην περίπτωση κενής θέσης, υπάρχει ήδη μια έτοιμη βάση δεδομένων (Klepić, 2019).

Άλλη μια μέθοδος είναι να ανακοινώνεται η θέση εργασίας με κάποιο email, είτε μέσω μιας προφορικής ανακοίνωσης, ακόμη και σε πίνακα ανακοινώσεων, με στόχο πρώτα την προσέλκυση των υπαρχόντων εργαζομένων της επιχείρησης (Berkelaar & Buzzanell, 2014· Klepić, 2019). Μια μέθοδος που προτιμάται αρκετά, από μεσαίες συνήθως επιχειρήσεις. Ορισμένες μΜΕ, προτιμούν πρώτα να αναζητούν εργαζόμενους εντός της επιχείρησης, καθώς γνωρίζουν ήδη τη φιλοσοφία, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας της κι έτσι αποφεύγεται χρόνος και κόστος στην εκ νέου εκπαίδευση, ειδικά όταν πρόκειται για υψηλόβαθμες θέσεις. Σημαντικός λόγος επιλογής της, είναι και το γεγονός ότι έχει εδραιωθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη, πράγμα που αναζητά κάθε εργοδότης από τους εργαζομένους του (Mohammad, 2020).

Όσον αφορά την ανάθεση της εύρεσης υποψηφίων σε ειδικευμένες εταιρίες παροχής συμβουλών/ υπηρεσιών λειτουργιών ΔΑΠ, μέσω πλατφορμών όπως οι

Adecco, PeopleFluent, Randstad, Glassdoor κλπ. και γενικότερα την ανάθεση σε τρίτους (outsourcing), οι απόψεις δίστανται. Σύμφωνα με έρευνες, μΜΕ ένταξαν αυτή τη μέθοδο όταν ξεκίνησε να μεγαλώνει η επιχείρησή τους. Όμως ορισμένοι υπεύθυνοι δήλωσαν πως σπάνια κατόρθωναν να έχουν αυτό που ζητούσαν, καθώς επίσης πέραν από κοστοβόρο, ήταν και πολύ χρονοβόρο, ακόμη και συγκριτικά με τις δικές τους πρακτικές (Furtado, 2016· Tulu, 2017). Επίσης όσοι ξεκίνησαν να προτιμούν την ανάθεση σε επαγγελματικά γραφεία ή πλατφόρμες, συνήθως το έκαναν σε συνδυασμό με κάποιες υπάρχουσες πρακτικές προσέλκυσης που ακολουθούσαν και πριν (Furtado, 2016).

Τέλος, εντοπίστηκε πως ορισμένες μΜΕ, χρησιμοποιούν ένα αρκετά παρωχημένο κανάλι για να προσελκύσουν υποψήφιους, αυτό της δημοσίευσης αγγελιών σε εφημερίδες (Nyarko, 2016· Klericé, 2019). Φυσικά δεν ήταν η μόνη μέθοδος. Το πιο σύνηθες είναι να χρησιμοποιείται συνδυασμός μεθόδων και όχι μόνο μία.

Υπάρχουν κι άλλες πρακτικές προσέλκυσης στις μΜΕ, τι οποίες συναντούμε πιο σπάνια και σε πολύ μικρότερη εφαρμογή. Μία εξ αυτών, αποτελεί η στροφή σε εκπαιδευτικά ιδρύματα και πανεπιστήμια, τους λεγόμενους κυνηγούς ταλέντων, που είναι καταλληλότεροι για εύρεση διοικητικών στελεχών, καθώς και δημόσια και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας (Longenecker et al., 2017). Υπάρχουν μΜΕ, οι οποίες χρησιμοποιούν τέτοιες πρακτικές, όταν αποτύχουν οι προτιμώμενες, αλλά υπάρχουν και μΜΕ που δεν τις χρησιμοποιούν ποτέ. Αυτό συμβαίνει είτε διότι δεν διαθέτουν τους πόρους, είτε διότι επιχειρώντας την ανάθεση σε τρίτους, δεν έμειναν ευχαριστημένοι.

1.2. Η επιλογή των εργαζομένων στις μΜΕ

1.2.1. Η έννοια της επιλογής

Μετά την προσέλκυση, ακολουθεί η λειτουργία της επιλογής, όπου πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία, από το σύνολο των υποψηφίων που κατόρθωσε η επιχείρηση να προσελκύσει, θα επιλεγεί ο καταλληλότερος υποψήφιος, για να καλύψει την κενή θέση εργασίας. Πρόκειται για τη διαδικασία εκείνη, όπου η επιχείρηση καλείται να αξιολογήσει τους υποψήφιους, μέσω διάφορων μεθόδων και κριτηρίων που έχει, για την κάλυψη της εκάστοτε κενής θέσης. Με το τρόπο αυτό θα φτάσει στον

καταλληλότερο από το σύνολο των προσελκυσμένων εργαζομένων, ο οποίος θα πληροί τα κριτήρια και θα καταφέρει να ενταχθεί με επιτυχία στη νέα του εργασία, χωρίς να χρειαστεί η αντικατάσταση αυτού και η εκ νέου διεξαγωγή της διαδικασίας επιλογής (Bach & Edwards, 2013) .

1.2.2. Η σημασία της σωστής επιλογής για τις μΜΕ

Η σημασία της επιλογής είναι εμφανής, αν αναλογιστούμε τα κόστη που θα έχει η επιχείρηση, ειδικά μια μΜΕ, κάνοντας λάθος επιλογές. Ο χρόνος που καταναλώνει μια επιχείρηση στο να διαλέξει τον καταλληλότερο υποψήφιο είναι συχνά πολύς και πολύτιμος (Salahudeen, 2019). Την επιλογή συνήθως, αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης της μΜΕ, καθώς και αρκετά συχνό φαινόμενο είναι να λαμβάνει υπόψη και τη γνώμη έμπιστου/ έμπιστων εργαζομένου/ων του, όπου η πλειονότητα αυτών βρίσκονται στην μΜΕ από την αρχή της λειτουργίας της και γνωρίζουν εμπειρικά τις ανάγκες κάθε θέσης. Σπανιότερα παρατηρείται η συμμετοχή κάποιων εργαζομένων, οι οποίοι έχουν γνώσεις πάνω σε θέματα ΔΑΠ. Όπως και στην προσέλκυση, στην περίπτωση που εμπλέκονται εργαζόμενοι της επιχείρησης στη διαδικασία επιλογής, ή θα χρειαστεί να εργαστούν περισσότερες ώρες ή θα χρειαστεί να παραμελήσουν τα ήδη καθήκοντά τους, για να ασχοληθούν με την επιλογή των υποψηφίων (Wyatt et al., 2010). Ως εκ τούτου, κρίνεται ιδιαίτερης σημασίας η επιλογή να είναι σωστή, εφόσον ο χρόνος που δαπανάται είναι ήδη πολύς. Έτσι τέλος, αξίζει να αναλογιστούμε πως σύμφωνα με έρευνες, μπορεί να περάσουν έως και έξι μήνες, μέχρι σε μια μΜΕ να γίνει αντιληπτή η ακαταλληλότητα ενός νεοεισερχόμενου εργαζομένου (Salahudeen et al., 2019).

Η βιβλιογραφία δείχνει πολλές αποτυχίες των μΜΕ κατά τη διαδικασία της επιλογής, πράγμα που τους κόστισε όσα αναφέρθηκαν. Οι περισσότερες μΜΕ έχουν δοκιμάσει διάφορες πρακτικές και άλλες κατέληξαν στην καλύτερη αυτών που είχαν την οικονομική δυνατότητα να υποστηρίξουν και άλλες επιθυμούν να βρουν μια πρακτική τόσο αποτελεσματική, όσο και να μπορούν φυσικά να ανταπεξέλθουν οικονομικά (Saddam & Mansor, 2015). Κατά βάση οι μΜΕ χρησιμοποιούν συνδυασμό πρακτικών επιλογής, τις οποίες πολύ ευέλικτα αλλάζουν, αναλόγως με τις ανάγκες των θέσεων και όπου φυσικά υπάρχουν απώλειες. Έτσι μπορεί να γίνει ευκολότερα κατανοητή η σημασία του να βρουν οι μΜΕ τις κατάλληλες πρακτικές για να τους βοηθούν να επιλέγουν τα άτομα σωστά (Bach & Edwards, 2013).

1.2.3. Μέθοδοι επιλογής στις μΜΕ

Η διαδικασία της επιλογής ξεκινάει συνήθως, όταν η επιχείρηση εξετάζει τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων εργαζομένων. Η αποστολή των βιογραφικών σημειωμάτων, κατά βάση γίνεται με αποστολή e-mail, στον εταιρικό λογαριασμό της επιχείρησης. Αφού ολοκληρωθεί η πρώτη επιλογή ορισμένων βιογραφικών και η απόρριψη κάποιων άλλων, ο όγκος που συγκεντρώθηκε κατά την προσέλκυση μειώνεται και στους απομείναντες υποψηφίους, αποστέλλεται συνήθως ένα e-mail ή σπανιότερα τους ζητείται να προσκομίσουν δια ζώσης όλα τα έντυπα που πιστοποιούν τα όσα παρουσιάζονται στα βιογραφικά σημειώματα. Πρόκειται για τα πτυχία σπουδών, πιστοποιήσεις για όλες τις δεξιότητες, την εμπειρία, την προϋπηρεσία, τις ξένες γλώσσες κλπ., καθώς και τις συστατικές επιστολές, που συνήθως προέρχονται από προηγούμενους εργοδότες των υποψηφίων (Kleric, 2019).

Επόμενο σύνηθες βήμα, τα τελευταία χρόνια, είναι η εξέταση των προσωπικών λογαριασμών των υποψηφίων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, από τους αρμόδιους των επιχειρήσεων, με σκοπό να μάθουν για αυτούς πληροφορίες. Σύμφωνα με έρευνα, τόσο οι μΜΕ, όσο και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις γενικά, αποκλείουν υποψήφιους, οι οποίοι δημοσιεύουν φωτογραφίες με ανάρμοστη συμπεριφορά ή/και έχουν ορθογραφικά και γραμματικά λάθη και η γλώσσα που γράφουν είναι υπερβολικά απλοϊκή και ανάρμοστη (Berkelaar & Buzzanell, 2014).

Εν συνεχεία, αφού επιβεβαιωθεί το εργασιακό ιστορικό, οι γνωστικές ικανότητες και το προφίλ του υποψηφίου, ακολουθεί η πρώτη συνέντευξη. Η πρώτη αυτή συνέντευξη, αποκαλείται συνέντευξη γνωριμίας (Νικολάου, 2004). Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όταν έχουν να γνωρίσουν μεγάλο όγκο εργαζομένων, αντί για συνέντευξη γνωριμίας, στέλνουν μια φόρμα γνωριμίας πριν, την οποία οι υποψήφιοι συμπληρώνουν και συνήθως περιλαμβάνει ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος, ακόμη και ορισμένες ανοικτού τύπου, σχετικά με την προσωπικότητα του εργαζομένου. Από τις μΜΕ, προτιμώνται κατά βάση οι ημιδομημένες συνεντεύξεις εξ αρχής, διότι μπορεί ο υπεύθυνος να αναδείξει τις αξίες της επιχείρησης, να δώσει μια ολοκληρωμένη εικόνα της θέσης εργασίας και να κατορθώσει να αξιολογήσει τον υποψήφιο όσο το δυνατόν πιο εμπειριστατωμένα (Wyatt, 2010). Αυτή η πρώτη συνέντευξη, έχει στόχο να απομακρύνει τους ακατάλληλους υποψηφίους για τη θέση

και να εξοικονομήσει χρόνο στην μΜΕ (Klericé, 2019· Mohammad, 2020· Νικολάου, 2004). Οι μΜΕ, κατά βάση, χρησιμοποιούν και δεύτερη φάση συνεντεύξεων, μέσω των οποίων επιχειρούν να διερευνήσουν στοιχεία προσωπικότητας των υποψηφίων.

Στη συνέχεια και σε μικρότερη έκταση, συναντούμε τη χρήση διάφορων τεστ που μπορεί να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση. Πρόκειται για τα λεγόμενα ψυχομετρικά τεστ, που συνήθως περιλαμβάνονται τεστ γνωστικών ικανοτήτων, προσωπικότητας, ενδιαφερόντων, συναισθηματικής νοημοσύνης και δεξιοτήτων (Bach & Edwards, 2013· Klericé, 2019· Mohammad, 2020· Νικολάου, 2004). Επίσης σε αυτή τη φάση, οι επιχειρήσεις μπορεί να ζητήσουν και εξετάσεις σωματικής υγείας, όπου αποτελεί θέμα αμφιλεγόμενο. Λόγου χάρη στην Αμερική, απαγορεύεται δια νόμου να συζητηθούν θέματα υγείας και να αξιολογηθεί κάποιος με βάση προβλήματα υγείας που μπορεί να έχει (Longenecker et al., 2017).

Ακόμη μια πολύ αποτελεσματική πρακτική, που προτιμάται περισσότερο από επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους και άνω, είναι τα κέντρα επιλογής (Butt και Zeb, 2016), τα οποία περιλαμβάνουν συνδυασμό μεθόδων, όπως συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, ασκήσεις προσομοίωσης (π.χ. in - tray exercises), παιχνίδι ρόλων (role playing) και άλλες διαδικασίες. Είναι μια πρακτική, εξαιρετικά έγκυρη, σε σχέση με την κλασική ροή συνεντεύξεων, που συνήθως οι μΜΕ και ειδικά οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν (Νικολάου, 2004).

Τέλος, οι Butt και Zeb, (2016), σε έρευνα που έκαναν σε μΜΕ του Ηνωμένου Βασιλείου, ανακάλυψαν πως οι μΜΕ χρησιμοποιούν συνδυαστικά με τις συνεντεύξεις, τεστ προσομοίωσης, κοινώς μικρά έργα, όπου έτσι αξιολογούν τις γνωστικές δεξιότητες και τον τρόπο εργασίας των υποψηφίων. Επιπροσθέτως ανακαλύφθηκε, πως όσο πιο υγιή οικονομική κατάσταση έχουν οι μΜΕ, τόσο επενδύουν και σε τεστ προσωπικότητας, τα οποία χρειάζεται να αξιολογηθούν από ειδικούς προσλήψεων ή ψυχολόγους (Mohammad, 2020).

1.2.4. Κριτήρια επιλογής εργαζομένων

Μιλώντας για την επιλογή εργαζομένων, θα είχε ενδιαφέρον να εξετάσουμε τι ζητάει μια μΜΕ σήμερα από τους δυνητικούς εργαζόμενους. Το να έχει ξεκαθαρίσει η κάθε επιχείρηση, το προφίλ του εργαζόμενου που χρειάζεται για τις ανάγκες της θέσης εργασίας που επιθυμεί να καλύψει, είναι τα θεμέλιο για τη διαδικασία της πρόσληψης,

καθώς ψάχνει πλέον στοχευμένα (Campero, 2015). Πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό για τις μΜΕ, όπου οι ελάχιστοι χρηματικοί πόροι δεν τους επιτρέπουν να αποτυγχάνουν, αναλώνοντας χρόνο σε ακατάλληλα, για την προσφερόμενη θέση εργασίας, άτομα.

Συνήθως όταν μιλάμε για πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, αυτόματα μιλάμε για ομάδες και όταν μιλάμε για ομάδες μιλάμε για ανθρώπους, που φέρουν συλλογική ευθύνη για τη συνεργασία και αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, ώστε να πετύχουν συγκεκριμένους στόχους και έχουν κοινή συνείδηση (Uhl- Bien et al., 2014). Όσον αφορά τις γνώσεις και δεξιότητες, οι ιδιοκτήτες των μΜΕ, επιθυμούν την ανάπτυξή τους σε ένα ευρύτερο πλαίσιο ενασχόλησης, που ξεφεύγει πια από μια και μόνο συγκεκριμένη εργασία (Κλερί, 2019). Δεν ενδιαφέρει μόνο η απόλυτη εξειδίκευση σε ένα μόνο αντικείμενο, διότι εστιάζοντας στις πολύ μικρές επιχειρήσεις και ειδικά στις νεοφυείς, τα λίγα άτομα που κατά βάση τις απαρτίζουν, θα χρειαστεί να ασχοληθούν με πάνω από έναν τομέα για την εύρυθμη λειτουργία τους. Όλα τα παραπάνω μετατρέπουν την λειτουργία της επιλογής σε μια διαδικασία που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής και μελέτης, ώστε να επιλεγθούν οι κατάλληλες μεθόδους για κάθε μΜΕ (Furtado, 2016).

Πέραν όμως από την κατάλληλη εξειδίκευση, γνώσεις, ικανότητες και οτιδήποτε άλλο χρειάζεται για να ταιριάζει ο εργαζόμενος με την θέση εργασίας (Person-Job fit) (Locke, 2011), χρειάζεται απαραίτητως να ταιριάζει και με το περιβάλλον της επιχείρησης, όπου τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του δυνητικού εργαζομένου, οι αξίες του, οι στόχοι του, είναι εύλογο να ταιριάζουν με την κουλτούρα της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας και τους στόχους της (Person-Organisation fit). Κομβικό αποτελεί και το γεγονός το άτομο να μπορέσει να ενταχθεί στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης, ακολουθώντας κοινώς αποδεκτές συμπεριφορές, διατηρώντας ένα ισορροπημένο εργασιακό κλίμα, από το οποίο όλοι οι εργαζόμενοι θα επωφελούνται ψυχολογικά και θα αποδίδουν τα μέγιστα (Person-Environment fit) (Onnekikami & Okpala, 2016). Η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος που δεν ταιριάζει με την οργανωσιακή κουλτούρα και το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης, θα καταναλώσει πολύτιμο χρόνο, θα επηρεάσει το ηθικό και κατ' επέκταση την απόδοση της ομάδας, δημιουργώντας δυσλειτουργικές συγκρούσεις που εμποδίζουν την ομαλή ροή της εργασίας, πλήττουν την ομαδική συνοχή και δημιουργούν αρνητικό περιβάλλον για όλους τους εργαζόμενους (Uhl- Bien et al., 2014).

Από την άλλη, υπάρχουν και θέσεις εργασίας στις μεσαίες, συνήθως, επιχειρήσεις, που δεν χρίζουν άμεσης και συχνής ομαδικής εργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Σε αυτές τις περιπτώσεις ενδεχομένως μια μΜΕ να δίνει έμφαση στις γνωστικές δεξιότητες και την εμπειρία κυρίως, που η θέση εργασίας απαιτεί, παρά στις υπόλοιπες (Abraham et al., 2015).

Τελικά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων γενικά, αλλά και των μΜΕ αναζητούν εργαζόμενους, οι οποίοι είναι καινοτόμοι, είναι ευέλικτοι και ανοιχτοί σε ό,τι νέο χρειαστεί να μάθουν, έχουν επικοινωνιακές δεξιότητες και είναι πρόθυμοι να συνεργάζονται, άρα επιθυμούν να υπάρχει μια δόση εξωστρέφειας και αυτοπεποίθησης. Επίσης προτιμώνται άτομα, τα οποία δεν διέπονται από έντονες εκδηλώσεις νευρωτισμού (Cherry, 2020).

1.3. Κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στις μΜΕ

Ο λόγος για τον οποίο θα συζητήσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν ποιες μεθόδους μια μΜΕ θα επιλέξει να χρησιμοποιήσει, είναι διότι είναι αρκετά κοινοί και για τις δύο λειτουργίες. Παρατηρώντας και τις δυο ενότητες, διακρίνουμε τον κύριο παράγοντα, που δεν είναι άλλος από τον οικονομικό. Το πρόβλημα των περιορισμένων πόρων, έχει καθοριστική σημασία ως προς τους χρηματικούς πόρους, που μια μΜΕ δύναται να επενδύσει σε τέτοιες λειτουργίες, όταν προσπαθεί πρωτίστως, να καλύψει την παραγωγή του αγαθού ή της υπηρεσίας που προσφέρει (Bhaumik, 2018). Για αυτό το λόγο η πλειοψηφία, τόσο στην προσέλκυση, όσο κι στην επιλογή, διεξάγεται από άτομα της επιχείρησης, κυρίως από τους ίδιους τους ιδιοκτήτες και δεν απευθύνονται στις υπηρεσίες τρίτων. Είναι και βασικός λόγος, που στην διαδικασία της επιλογής, δεν χρησιμοποιούνται τεστ προσωπικότητας τόσο συχνά, λόγω χάρη, καθώς δεν έχουν τα χρήματα να ανταμείβουν ειδικούς για την διεξαγωγή των αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να αντικαθιστούν τέτοιες πρακτικές με συνεντεύξεις.

Το οικονομικό πρόβλημα συνδέεται συχνά με το μέγεθος της μΜΕ. Με βάση τον αριθμό των εργαζομένων που έχει. Για αυτό το λόγο, πιο έντονο είναι το πρόβλημα στις νεοφυείς επιχειρήσεις συνήθως, που στο ξεκίνημά τους χρειάζονται εργαζομένους για να αναπτυχθούν, όμως δεν αρκούν οι πόροι τους για να επενδύσουν στην

προσέλκυση και επιλογή τους. Σε αντίθεση με τις μεσαίες, που είναι πολύ πιθανότερο να έχουν τη δυνατότητα να το κάνουν (Wyatt et al., 2010).

Πέραν του οικονομικού, δεν θα μπορούσε να μην επηρεάζει η φύση της θέσης εργασίας, γενικότερα ο τομέας που δραστηριοποιείται μια μΜΕ. Οι έρευνες δείχνουν ότι, σε επαγγέλματα πιο «πρακτικά», πιο χειρωνακτικά (κατασκευαστικές μΜΕ, τεχνικές μΜΕ κλπ.), στη διαδικασία της επιλογής, θα προτιμηθεί ένα τεστ με σκοπό τη διάγνωση γνωστικών ικανοτήτων πάνω στο αποτέλεσμα ή και ένα μικρό έργο που καλείται ο υποψήφιος να φέρει εις πέρας (Burhan et al., 2020). Αντίστοιχα, όπως διατυπώθηκε και στα κριτήρια επιλογής, αν η θέση απαιτεί ομαδική εργασία και συχνή συναναστροφή, τότε πολύ πιθανό να δοθεί βάρος σε συνεντεύξεις και σπανιότερα σε τεστ προσωπικότητας ενός υποψηφίου (Salahudeen et al., 2019).

Ο τομέας επηρεάζει και τη διαδικασία της προσέλκυσης. Για παράδειγμα, συνδέεται αισθητά με την προτίμηση των μΜΕ, να στρέφονται σε πρακτικές προσέλκυσης, όπως αυτή της αναζήτησης σε συγγενικά πρόσωπα, φίλους και υποψηφίους εντός της επιχείρησης, αν η ομαδική εργασία πρωταγωνιστεί σε μια μΜΕ και το να ταιριάζει ο εργαζόμενος μαζί της είναι κομβικής σημασίας. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζουν όσο το δυνατόν πιο σίγουρα και πιο γρήγορα το «ταίριασμα» (fit) (Abraham et al., 2015).

1.4. Η εκπαίδευση των εργαζομένων στις μΜΕ

1.4.1. Η έννοια της εκπαίδευσης

Αφού επιλεγεί ο νέος εργαζόμενος, ακολουθεί η διαδικασία της εκπαίδευσής του στη νέα του θέση. Με τον όρο εκπαίδευση, εννοούμε τη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, ώστε να ασκήσει ο εργαζόμενος τα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας του (Longenecker et al., 2017). Η εκπαίδευση αφορά την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες καθιστούν πιο αποτελεσματικό τον εργαζόμενο στην τωρινή του εργασία. Στην ουσία, μέσω της εκπαίδευσης, ο εργαζόμενος αποκτά τα εφόδια για να ασκήσει το επάγγελμά του. Αυτή η φάση, συμβάλει και στην ομαλή ένταξη του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον. Σκοπός είναι η κοινωνικοποίηση του εργαζομένου με τους συναδέλφους του και το χτίσιμο σχέσεων εμπιστοσύνης μαζί τους, αλλά και με τον ιδιοκτήτη.

Κατά τη διαδικασία της εκπαίδευσης, καθορίζονται οι ανάγκες που υπάρχουν και με βάση αυτές κάποιοι στόχοι από την επιχείρηση, που η εκπαίδευση πρέπει να «φέρει εις πέρας». Πιο συγκεκριμένα αφορά στο τι θέλει η επιχείρηση να μπορεί να κάνει ο εργαζόμενος, μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Απόρροια της εκπαιδευτικής διαδικασίας θα είναι από το επίπεδο που βρίσκεται σήμερα ο εργαζόμενος, να φτάσει στο επιθυμητό για την θέση εργασίας του (Lyons, 2011).

Στις μέρες μας, η εκπαίδευση αποτελεί ατέρμονη διαδικασία για κάποιες επιχειρήσεις, λόγω της πολυπλοκότητας και των συνεχών και ραγδαίων εξελίξεων, ειδικά των τεχνολογικών. Στις περισσότερες μΜΕ συνήθως συμβαίνει για έναν με δυο μήνες μετά την πρόσληψη ενός νέου εργαζόμενου, όπου έπειτα θα συμβεί όταν υπάρξει εμφανής ανάγκη για την πορεία της επιχείρησης και σε κάποιες μπορεί να μην συμβεί ποτέ ξανά (Padachi & Bhiwajee, 2015).

1.4.2. Η σημασία της εκπαίδευσης για τις μΜΕ

Η εκπαίδευση αποτελεί τη διαδικασία εκείνη, η οποία θα επιβεβαιώσει την επιχείρηση αν τοποθέτησε τον κατάλληλο εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση. Ουσιαστικά έρχεται να δείξει, αν υπήρξαν αποδοτικές οι λειτουργίες της προσέλκυσης και της επιλογής. Ένα λάθος μπορεί να ξεκινάει είτε από τη διαδικασία προσέλκυσης, μην καταφέροντας να προσελκύσει η επιχείρηση τον καταλληλότερο, είτε από τη διαδικασία της επιλογής, μη διαλέγοντάς τον. Το πιθανότερο είναι ότι η εκπαίδευση θα το φανερώσει (Wilkinson & Redman, 2013).

Μια σωστή πρακτική εκπαίδευσης, σε πρώτο πλάνο, θα καταφέρει να ετοιμάσει σωστά τον νέο εργαζόμενο για να ενταχθεί στη νέα του θέση και να αποδώσει για την επιχείρηση τα μέγιστα, όσο το δυνατόν συντομότερα. Προλαβαίνει λάθη και αστοχίες επάνω στη δουλειά και μαθαίνει την κουλτούρα στον νεοεισερχόμενο, για την επίτευξη ενός υγιούς κλίματος (Panagiotakopoulos, 2011).

Σε δεύτερο πλάνο όμως, πέραν από τα προφανή, η εκπαίδευση συμβάλλει καθοριστικά στη δέσμευση και αφοσίωση του νέου εργαζόμενου. Εξάλλου, έχουμε αναφερθεί ξανά στη σημαντικότητα μια μΜΕ να βρίσκει από την αρχή τους κατάλληλους εργαζόμενους, ώστε να μην κάνει τέτοιες διαδικασίες ξανά και ξανά, κοστίζοντάς της πολύτιμο χρόνο και χρήματα (Jones, 2004). Έτσι, η μετέπειτα

δέσμευση των εργαζομένων, είναι κάτι που μια μΜΕ πάντα επιθυμεί. Σύμφωνα με έρευνες, όταν οι νέοι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται, νιώθουν δυνατότεροι, μαθαίνοντας νέα πράγματα μέσα από την νέα εργασία τους και νιώθουν να αυξάνεται έτσι η καριέρα τους. Η αύξηση της απασχολησιμότητας, δηλαδή η αίσθηση ότι δεν θα χάσουν τη δουλειά τους, όταν η εκπαίδευση γίνεται σε τακτικά χρονικά διαστήματα, είναι επίσης τεράστιας σημασίας για την ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων και την αποβολή του εργασιακού άγχους (Lyon & Mattare, 2011· Lukasik, 2017). Επίσης αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί η παρακινητική δύναμη που η εκπαίδευση φέρει. Σύμφωνα με τον Bandura (2000), αυξάνεται η αυτοπεποίθηση και η αυτοαποτελεσματικότητα των εργαζομένων, δηλαδή η πίστη που ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει στον εαυτό του, για τις ικανότητες του να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα. Όλα αυτά συμβάλλουν στην δέσμευση αλλά και την απόδοση των εργαζομένων, με επόμενο την πιο βελτιωμένη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων (Raheja, 2015).

1.4.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης στις μΜΕ

Φτάνοντας στην λειτουργία της εκπαίδευσης, οι μέθοδοι που υιοθετούνται από τις μΜΕ, επίσης δεν αποκλίνουν μεταξύ τους. Πιο συγκεκριμένα βλέπουμε την πλειοψηφία των μΜΕ να εκπαιδεύουν τους νεοεισερχόμενους κατά κανόνα, επάνω στη θέση εργασίας (on the job training), όπου ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται εξασκώντας τις δεξιότητες επάνω στη θέση εργασίας του (Jones, 2004· Kyriakidou & Maroudas, 2010· Padachi & Bhiwajee, 2015· Thassanabanjong et al., 2009). Συνήθως ο εργαζόμενος έχει έναν προϊστάμενο ή έναν εκπαιδευτή, ο οποίος προέρχεται από τον χώρο εργασίας του. Μπορεί να είναι είτε ο ίδιος ο ιδιοκτήτης της μΜΕ, είτε κάποιος άλλος εργαζόμενος με χρόνια εμπειρία και συνάφεια της θέσης εργασίας του (Kitching & Blackburn, 2002). Η διαδικασία ξεκινάει πολλές φορές με προφορικές ή γραπτές οδηγίες συνοδευόμενες από μια επίδειξη της διεξαγωγής της εργασίας, αφήνοντας για ένα διάστημα να παρατηρεί ο εργαζόμενος κι έπειτα να ξεκινήσει τη δική του εργασία με την απαραίτητη επίβλεψη (Lukasik, 2017). Η μέθοδος αυτή είναι η πιο συνηθισμένη και κύριοι λόγοι είναι το γεγονός ότι δεν κοστίζει, ο εκπαιδευόμενος έχει ανά πάσα ώρα και στιγμή ανατροφοδότηση των αποριών του και αποφεύγονται έτσι πιθανά λάθη, καθυστερήσεις και εντάσσεται πολύ πιο γρήγορα στην επιχείρηση. Τα κύρια αρνητικά που συναντούν οι μΜΕ κατά την ακολουθία αυτής της πρακτικής, είναι πως λόγω μεγέθους, ο εκπαιδευτής που αναλαμβάνει το νέο μέλος, σπαταλάει χρόνο από τη δική

του εργασία και υπάρχει ο κίνδυνος, ο εκπαιδευτής να μην είναι τόσο κατάλληλα καταρτισμένος για την εκάστοτε θέση εργασίας, ειδικά στις πολύ μικρές επιχειρήσεις, όπου το κάθε άτομα έχει πολλές ευθύνες (Thassanabanjong et al., 2009).

Επόμενη μέθοδος που παρατηρείται είναι αυτή μέσω καθοδήγησης (coaching). Μοιάζει πολύ με την προαναφερθείσα, με τη διαφορά ότι εδώ συνήθως ο εκπαιδευτής, είναι προκάτοχος της θέσης που ανέλαβε ο νεοεισερχόμενος εργαζόμενος. Όταν αναφερόμαστε στην καθοδήγηση στην εκπαίδευση, αφορά συνήθως θέσεις υψηλά στην ιεραρχία και για αυτό το λόγο τη συναντάμε σε μεσαίες επιχειρήσεις και λιγότερο σε μικρές. Είναι λίγο πιο εμπειριστατωμένη, καθώς ο προκάτοχος βοηθάει τον εργαζόμενο να καταλάβει ακριβώς τις απαιτήσεις της θέσης. Σε αυτή την περίπτωση, ο καθοδηγητής βρίσκεται σε μόνιμη βάση δίπλα στον εργαζόμενο και συχνά πληρώνεται από τη μΜΕ (Raheja, 2015).

Έπειτα, διακρίνεται η πρακτική εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation), όπου ο εργαζόμενος μετακινείται σε μια σειρά από θέσεις διαφορετικού αντικειμένου κατά την εκπαίδευση του. Έτσι αποκτά νέες εμπειρίες, γνώσεις και αποκτά μια πιο ολιστική εικόνα για τη λειτουργία της επιχείρησης, γεγονός που θα τον φέρνει όλο και σε μεγαλύτερη ταύτιση με την κουλτούρα αυτής (Padachi & Bhiwajee, 2015). Δεν χρησιμοποιείται τόσο συχνά και κύριοι λόγοι για τις μΜΕ, είναι η έλλειψη χρόνου των υπόλοιπων εργαζομένων, οι οποίοι θα αναλάβουν την εκπαίδευση του νέου εργαζομένου, καθώς και ο χρόνος που θα περάσει μέχρι ο εργαζόμενος να εξοικειωθεί με μια θέση και αρχίσει να είναι παραγωγικός (Kyriakidou & Maroudas, 2010).

Υπάρχουν και περιπτώσεις, όπου η εκπαίδευση ενός εργαζομένου στις μΜΕ, λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης αλλά με εξωτερικό εκπαιδευτή, κατάλληλα καταρτισμένο, ο οποίος έρχεται και εκπαιδεύει για ένα διάστημα τον νέο εργαζόμενο, μέχρις ότου μάθει αυτά που η θέση του απαιτεί. Στην επιλογή αυτής της μεθόδου, εξοικονομείται χρόνος και από τον ιδιοκτήτη και από τους λοιπούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα αναλάμβαναν την εκπαιδευτική διαδικασία, αποτελεί κοστοβόρα πρακτική. Στις μΜΕ, προτιμάται κυρίως όταν πρόκειται για υψηλόβαθμες θέσεις ή για αντικείμενα εργασίας, με τα οποία η επιχείρηση έρχεται σε επαφή πρώτη φορά, όταν κανείς εργαζόμενος δεν έχει τις απαραίτητες γνώσεις να αναλάβει την εκπαίδευση (Thassanabanjong et al., 2009).

Αρκετά πιο σπάνια θα συναντήσουμε στις μΜΕ, πρακτικές εκπαίδευσης εκτός της θέσης εργασίας (off the job training), η οποία μπορεί να λαμβάνει χώρα και εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι πιο συχνές μορφές είναι συνευρέσεις με το νέο εργαζόμενο ενδοεπιχειρησιακά, όπου ο εκπαιδευτής (ή εκπαιδευτές) συζητάει και αναλύει μελέτες περίπτωσης, όπου ο εργαζόμενος μπαίνει στη διαδικασία να εκπαιδευτεί για προβλήματα που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον στη θέση εργασίας του και ο ίδιος να προτείνει την αντιμετώπιση αυτών. Παράλληλα υπάρχουν και τα παιχνίδια ρόλων, όπου σε τέτοιες αντίστοιχες συνευρέσεις, με τη βοήθεια εργαζομένων, ο εκπαιδευόμενος καλείται να αναπαραστήσει τον εαυτό του εν ώρα εργασίας υποθετικά και να λαμβάνει επιτόπου ανατροφοδότηση (Lyon & Mattare, 2011).

1.5. Η ανάπτυξη των εργαζομένων στις μΜΕ

1.5.1. Η έννοια της ανάπτυξης εργαζομένων

Η ανάπτυξη, αφορά τη διαδικασία εκείνη, με την οποία στον εργαζόμενο προσφέρονται εφόδια, που τον προετοιμάζουν για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας του σε θέσεις εντός της επιχείρησης. Μια διαδικασία που ξεφεύγει από την εκμάθηση των καθηκόντων της θέσης εργασίας, με σκοπό να καλυφθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι. Πιο απλά, θα μπορούσαμε να πούμε, πως πρόκειται για μια ευρύτερη εκπαίδευση, στην οποία η επιχείρηση προικίζει τον εργαζόμενο με γνώσεις και δεξιότητες, για μελλοντικές θέσεις εργασίας εντός της επιχείρησης, οι οποίες χρήζουν περισσότερων ευθυνών και πρωτοβουλιών (Longenecker et al., 2017).

Στις μΜΕ, η ανάπτυξη είναι ένα κομμάτι που τελευταία απασχολεί, αλλά που συνήθως δεν υπάρχει οικονομική δυνατότητα για ενεργή επένδυση σε αναπτυξιακά θέματα, ειδικά από νεοφυείς και πολύ μικρές επιχειρήσεις, λόγω λίγων εργαζομένων, μικρής ευκαιρίας για ανέλιξη, τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα και ελάχιστους χρηματικούς πόρους (Panagiotakopoulos, 2011).

1.5.2. Η σημασία της ανάπτυξης εργαζομένων στις μΜΕ

Η ανάπτυξη έχει μεγάλη συνάφεια με την εκπαίδευση. Ουσιαστικά είναι το «ένα βήμα παραπέρα». Οπότε η σημασία της είναι αρκετά κοινή με αυτή της

εκπαίδευσης. Επωφελείται και η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι, οπότε πρόκειται για διττό όφελος και στην περίπτωση της. Εκπαιδευοντας έναν εργαζόμενο, νιώθει αυτοπεποίθηση για τις δεξιότητές που αποκτά στη νέα του εργασία. Με την ανάπτυξη ο εργαζόμενος νιώθει την καριέρα του να αυξάνεται ακόμη περισσότερο, καθώς του προσφέρεται η δυνατότητα σε νέες δεξιότητες και γνώσεις (Rabie et al., 2016).

Πέραν όμως αυτού, όταν η επιχείρηση αναπτύσσει έναν εργαζόμενο, δείχνει ότι επενδύει σε αυτόν και ο εργαζόμενος έχει ακόμη μεγαλύτερο το αίσθημα της απασχολισιμότητας, με αποτέλεσμα να νιώθει εργασιακή ασφάλεια. Δηλαδή νιώθει πως δεν πρόκειται να χάσει τη δουλειά του και στην αμφιβολία των ημερών, είναι κάτι πολύ σημαντικό για την ισορροπία της ψυχολογίας του εργαζομένου. Φυσικά όλα αυτά οδηγούν στην άνοδο του ηθικού και της απόδοσης του εργαζομένου, με την επιχείρηση να είναι προετοιμασμένη ακόμη και για μελλοντικές αλλαγές που προβλέπονται να γίνουν (Bandura, 2000).

Η ευκαιρία ανάπτυξης για μια μΜΕ, συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων, αυξάνοντας σημαντικά την αφοσίωση και τη δέσμευση τους φυσικά. Το πολύ σημαντικό, είναι ότι απόρροια όλων αυτών, είναι η ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης και του εργοδότη (word of mouth), που αναφέραμε πόσο σημαντική είναι για την προσέλκυση των καλύτερων εργαζομένων (Bai et al., 2016).

1.5.3. Μέθοδοι ανάπτυξης εργαζομένων στις μΜΕ

Οι μέθοδοι ανάπτυξης των μΜΕ, συγκλίνουν αρκετά με αυτές της εκπαίδευσης. Παρατηρούμε πως η εναλλαγή θέσεων εργασίας σε ρόλους διαφορετικών τμημάτων, ξεχωριστών αντικειμένων, είναι μια μέθοδος ανάπτυξης αρκετά ανέξοδη, με μόνο αρνητικό, τον χρόνο που χάνεται ώστε να εξηγηθεί ο υπεύθυνος από το κάθε τμήμα στον εργαζόμενο που βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης (Lange et al., 2000). Κατά βάση ο εργαζόμενος εμπλέκεται σταδιακά σε εργασίες άλλων τμημάτων, κατά τη διάρκεια διάφορων συνεργασιών μεταξύ τους.

Θα αναφερθούμε εδώ στην καθοδήγηση, η οποία αναφέρθηκε και στη λειτουργία της εκπαίδευσης, που εδώ ξεφεύγει από τις υψηλά ιεραρχικές θέσεις και αφορά γενικότερα κάθε θέση σαν μέθοδο ανάπτυξης των εργαζομένων πλέον. Στην περίπτωση αυτή, ο καθοδηγητής έρχεται να παρέχει ευθύνες μεθοδευμένα και σταδιακά ώστε να μην αποθαρρύνει τον εργαζόμενο στα βήματα ανάπτυξης που κάνει,

καθώς και παρέχει συμβουλές γενικότερα για το πώς να ανταπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Είναι δίπλα του εντατικά μέχρις ότου νιώσει έτοιμος να αναλάβει νέα καθήκοντα (Raheja, 2015).

Επόμενη ενδοεπιχειρησιακή μέθοδος, προτιμώμενη από μΜΕ αποτελεί η εκπαίδευση μέσω κηδεμονίας (mentoring), όπου επιλεγμένα άτομα παρέχουν συμβουλές για την ανάπτυξη της καριέρας του εργαζομένου, τόσο σε θέματα εργασιακού περιεχομένου, όσο και σε θέματα αυτό - ανάπτυξης. Είναι μια πρακτική, η οποία πέρα από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, παρέχει και στήριξη για ανησυχίες σε προσωπικά, αλλά και συμβουλές σε τεχνικά, διοικητικά και διαπροσωπικά προβλήματα του εργαζομένου (Raheja, 2015). Είναι μια πρακτική που κοστίζει και συνήθως προτιμάται από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πιθανότερο να μπορούν να προσλάβουν μέντορες, λόγω μιας πιο υγιούς οικονομικής κατάστασης. Ο μέντορας μπορεί να είναι μόνιμος εργαζόμενος της μΜΕ ή εξωτερικός συνεργάτης, ο οποίος βρίσκεται στην επιχείρηση αραιότερα (Bai et al., 2016).

Εν συνεχεία, εξωεπιχειρησιακή μέθοδος των μΜΕ αποτελούν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία οι μΜΕ χρηματοδοτούν στον εργαζόμενο. Αξίζει να αναφέρουμε εδώ, πως ενεργή είναι και η προσπάθεια για την ύπαρξη της λειτουργίας ανάπτυξης και στις μΜΕ, χρηματοδοτώντας ποικίλα προγράμματα σχετικά με την ανάπτυξη του προσωπικού (European Commission, 2009). Μπορεί να περιλαμβάνουν διαλέξεις, σεμινάρια, μεταπτυχιακά προγράμματα, πάνω σε ένα νέο τομέα εργασίας για τον εργαζόμενο, ή ακόμη και διαλέξεις για στήριξη και ανάπτυξη δεξιοτήτων όσον αφορά ανάπτυξη επικοινωνιακών δεξιοτήτων, λόγω του ότι η πλειοψηφία των μΜΕ είναι εντάσεως ομαδικής εργασίας, με θεματολογία σχετικά με την ανάπτυξη των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και την αυτό - ανάπτυξη γενικότερα (Gamage & Sadoi, 2008).

Παρά την εξωτερική παρακολούθηση διαλέξεων, υπάρχουν και περιπτώσεις, όπου έρχεται εκπαιδευτής και προσφέρει διαλέξεις σε θέματα όπως αυτά που συζητήθηκαν προ λίγου στους εργαζόμενους (συνήθως ομαδικά). Είναι ακόμη πιο κοστοβόρα μέθοδος ανάπτυξης και αντικατοπτρίζει μεσαίες επιχειρήσεις κατά βάση, οι οποίες έχουν αρκετούς εργαζόμενους που χρειάζονται το ίδιο είδος ανάπτυξης (Kitching & Blackburn, 2002). Αυτή η πρακτική συνήθως προτιμάται όταν χρειάζεται η ανάπτυξη ενός στελέχους σε ανώτερη θέση. Όπως επίσης και όταν υπάρχουν

εξωτερικές πιέσεις της αγοράς, όπως ένας τεταμένος ανταγωνισμός, που η νέα γνώση σε μια μΜΕ έχει ζωτική σημασία σ' αυτή την περίπτωση και είναι η πιο δραστική πρακτική (Thassanabanjong et al., 2009).

1.6. Κύριοι παράγοντες διαμόρφωσης μεθόδων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στις μΜΕ

Ο πιο αδιαμφισβήτητος παράγοντας που επηρεάζει και εδώ, είναι το μέγεθος της επιχείρησης, δηλαδή ο αριθμός των εργαζόμενων, διότι συνδέεται με τους χρηματικούς πόρους της και πόσους έχει να διαθέσει για λειτουργίες ΔΑΠ όπως αυτές που συζητάμε. Το κόστος είναι το βασικότερο εμπόδιο για τις μΜΕ (Panagiotakopoulos, 2011).

Ακολουθεί η ηλικία της εταιρίας, συγκεκριμένα σε έρευνα βρέθηκε ότι όσο πιο νέα είναι η μΜΕ και πιο συγκεκριμένα αναφέρεται σε νέες και μεσαίες επιχειρήσεις, τόσο πιο πιθανό είναι να επενδύσουν στην εκπαίδευση των ανθρώπων τους και στη μετέπειτα ανάπτυξή τους (Lange et al., 2000).

Άλλοι δύο σημαντικοί παράγοντες σχετίζονται με τον ιδιοκτήτη/ διευθυντή των μΜΕ. Έρευνα των Gamage και Sadoi (2008), έδειξε πως αν ο διευθυντής της μΜΕ δεν είναι ο ιδιοκτήτης αλλά προσλήφθηκε, τότε είναι πιθανότερο να εστιάσει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη. Σε ένα γενικότερο πλαίσιο, ο βαθμός εκπαίδευσης επηρεάζεται εξαιρετικά από την υποστήριξη της διοίκησης και τις πρακτικές που διαλέγει (Gamage & Sadoi, 2008). Συγκεκριμένα, επηρεάζει η στρατηγική που κάθε διευθυντής/ ιδιοκτήτης, έπειτα η γνώση πάνω σε ζητήματα ΔΑΠ και η αντίληψη του μπρος σε ζητήματα εκπαίδευσης, δηλαδή αν έχει διαμορφώσει μια κουλτούρα μάθησης στην επιχείρηση (Kyriakidou & Maroudas, 2010). Κάποιοι θεωρούν την εκπαίδευση και ανάπτυξη επένδυση και κάποιοι σπατάλη (Lange et al., 2000· Gamage & Sadoi, 2008).

Σαφέστατα επηρεάζει και ο τομέας που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Στις κατασκευαστικές μεσαίες επιχειρήσεις για παράδειγμα, η μόνη εκπαίδευση που παρέχεται είναι σε ανώτερα στρώματα και μόνο για λίγο, καθώς και στα χαμηλότερα εργατικά χέρια, πέραν από την καθιερωμένη ενημέρωση και επίδειξη στο ξεκίνημα της

εργασίας, δεν παρέχεται καμία περαιτέρω εκπαίδευση πόσο μάλλον ανάπτυξη (Jones, 2004· Gamage & Sadoi, 2008).

Επίσης, σημαντικές είναι και οι απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας. Όταν ο εργαζόμενος προορίζεται για μια σχετικά χαμηλή θέση, δεν θα επενδυθεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον στην εκπαίδευση του σε τακτική βάση. Επιρροή ασκεί ακόμη και ο βαθμός διεθνοποίησης που μπορεί να υπάρχει σε μια μΜΕ και αν υπάρχουν συμμαχίες με μεγαλύτερες εταιρίες ή πολυεθνικές, όπου σε αυτή την περίπτωση η επένδυση σε πρακτικές ΔΑΠ, θα υποστηριζόταν και από διαφορετική επιχείρηση (Harney & Dundon, 2006).

Τέλος, φαίνεται πως το γεγονός ότι μια μΜΕ είναι οικογενειακή επιχείρηση, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη στάση της απέναντι στην εκπαίδευση, καθώς μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης απουσιάζουν στην συντριπτική πλειοψηφία αυτών και ο νεοποτισμός κατά την επιλογή είναι πρωταγωνιστής (Lange et al., 2000· Thassanabanjong et al., 2009).

ΜΕΡΟΣ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2. Μεθοδολογία έρευνας

2.1. Η διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα, ο υπό μελέτη πληθυσμός είναι ελληνικές μΜΕ της περιφέρειας Θεσσαλίας. Η διαδικασία της έρευνας ξεκίνησε με τον καθορισμό των στόχων της και συνέχισε με την σχεδίαση του ερωτηματολογίου και την τελική διαμόρφωση των ερωτήσεων. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν η δομημένη προσωπική συνέντευξη μεταξύ της ερευνήτριας και των ιδιοκτητών των μΜΕ ή των εργαζομένων που ασχολούνται με λειτουργίες ΔΑΠ μέσα στην επιχείρηση. Η επαφή έγινε με επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή σε ορισμένες περιπτώσεις μέσω του εταιρικού e – mail της επιχείρησης. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα τόσο δια ζώσης, εντός της επιχείρησης, όσο και μέσω τηλεδιασκέψεων, όπως πολλοί συνεντευξιζόμενοι προτίμησαν λόγω των συνθηκών της παγκόσμιας πανδημίας που αντιμετωπίζουμε. Η διάρκεια τους κυμάνθηκε στα 20 – 35 λεπτά.

2.2. Η επιλογή και τα χαρακτηριστικά του δείγματος

Συνολικά προσεγγίσθηκαν 21 μΜΕ, όπου εν τέλει ανταποκρίθηκαν 10, οι οποίες και αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Συμπεριλήφθηκε ποικιλία κλάδων και μεγεθών. Πιο συγκεκριμένα ερευνήθηκαν 3 πολύ μικρές επιχειρήσεις και 7 μικρές, βάσει του αριθμού των εργαζομένων. Η ποικιλία των κλάδων επιλέχθηκε για να καλυφθεί όσο το δυνατό πιο πολύπλευρα η διερεύνηση των μεθόδων που ακολουθούν οι μΜΕ στην τοπική κοινωνία. Συγκεκριμένα, ερευνήθηκαν: εταιρία ανάπτυξης λογισμικού, ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, ΙΕΚ, φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης, φροντιστήριο πληροφορικής, γυμναστήριο, ινστιτούτο αισθητικής, κομμωτήριο, οινοποιείο, κατάστημα εστίασης (κοκτέιλ μπαρ – εστιατόριο) και επιχείρηση εμπορίου συστημάτων αλουμινίου.

2.3. Η επιλογή δομημένων, προσωπικών συνεντεύξεων

Η προσωπική συνέντευξη κρίθηκε καταλληλότερη στη συγκεκριμένη έρευνα, διότι δίνει τη δυνατότητα να επιλεγεί αυτός που ο ερευνητής θέλει να πάρει τη συνέντευξη. Όσον αφορά τις έννοιες που ερωτώνται, η προσωπική συνέντευξη, όντας προφορική, δίνει την ευελιξία στον ερευνητή να μπορεί να τις επεξηγήσει όποτε νιώσει πως ο ερωτώμενος δεν κατάλαβε ακριβώς το νόημα της ερώτησης. Κατόπιν επιλέχθηκαν δομημένες συνεντεύξεις, καθώς η διάρκεια διεξαγωγής τους μπορούσε να ρυθμιστεί εύκολα και να είναι σύντομη και λογική, ώστε να μπορεί ο ερωτώμενος να αφιερώσει τον απαραίτητο χρόνο (Παρασκευοπούλου- Κόλλια, 2008). Επίσης, μέσω της συνέντευξης ο συνεντευξιαστής δεν περιορίζει τις υποψήφιες απαντήσεις στις ερωτήσεις του, αλλά αφήνει στον συνεντευξιαζόμενο να μιλήσει για όλα χωρίς περιορισμούς, επιτυγχάνοντας την βαθύτερη ανάλυση του θέματος. Τέλος, η αμεσότητα και η εκφραστικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας, σε συνδυασμό με τα προαναφερθέντα, καθιστούν τη συνέντευξη αποτελεσματική και την έρευνα καρποφόρα (Μαντζούκας, 2007).

2.4. Περιγραφή ερωτήσεων συνέντευξης

Οι συνεντεύξεις απαρτίζονται από ερωτήσεις ανοικτού τύπου, συλλέγοντας πρωτογενή στοιχεία σχετικά με τις προτιμώμενες μεθόδους των μΜΕ στις υπό εξέταση λειτουργίες ΔΑΠ, προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων. Οι ερωτήσεις χωρίζονται με βάση τέσσερις κεντρικούς πυλώνες, όσες και οι λειτουργίες που εξετάζονται. Έτσι έχουμε το πρώτο σύνολο ερωτήσεων σχετικά με την προσέλκυση που εξετάζει ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν οι μΜΕ για να προσελκύσουν τους δυνητικούς εργαζομένους, ποιοι είναι οι λόγοι που επιλέγουν τις μεθόδους που ακολουθούν, ποιος αναλαμβάνει την προσέλκυση και αν γνωρίζουν περαιτέρω μεθόδους από αυτές που χρησιμοποιούν (Bhaumik, 2018). Έπειτα το δεύτερο σύνολο ερωτήσεων σχετίζεται με τη λειτουργία της επιλογής, στο οποίο επίσης εξετάζονται ποιες είναι οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, γιατί προτιμώνται, ποιος τις αναλαμβάνει, αν υπάρχει γνώση για την ύπαρξη άλλων μεθόδων επιλογής, καθώς και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία μια μΜΕ επιλέγει εργαζόμενους. Επίσης ερευνάται και η αναζήτηση των προφίλ των υποψηφίων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διαδικασία της επιλογής όπως επίσης και πόσο συχνά καλούνται οι μΜΕ να αντικαταστήσουν νέους εργαζομένους (Butt & Zeb, 2016· Furtado, 2016). Κατόπιν,

σειρά έχει το σύνολο ερωτήσεων για τη λειτουργία της εκπαίδευσης. Εδώ ερευνάται πως οι μΜΕ εκπαιδεύουν τους νεοεισερχόμενους εργαζομένους, ποιος αναλαμβάνει την εκπαίδευσή τους και ποια τα πλεονεκτήματα της κάθε επιλογής (Bai et al., 2016). Ακόμη, ερωτάται αν δίνεται βάση στην ορθή ένταξη του εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον παράλληλα με την εκπαίδευσή του και αν οι μέθοδοι είναι στο τέλος αποδοτικές, με τον εργαζόμενο να έχει μάθει τα προσδοκόμενα (Kyriakidou & Maroudas, 2010· Thassanabanjong, 2009). Τέταρτη και τελευταία έρχεται η ανάπτυξη των εργαζομένων, στην οποία ρωτιούνται, αν δίνονται με τον καιρό περισσότερες ευθύνες στους εργαζόμενους, πόσο σημαντικό είναι να επικαιροποιούν τις γνώσεις και δεξιότητες τους και πως τέτοιες ενέργειες διεξάγονται από κάθε μΜΕ (Cant, 2016). Τέλος, ρωτήθηκε στους συνεντευξιζόμενους, αν θα ήταν διατεθειμένοι να παραχωρήσουν αυτές τις λειτουργίες σε εξωτερικούς συνεργάτες ή ακόμη και να συμβουλευτούν εξωτερικούς συνεργάτες πάνω σε θέματα ΔΑΠ, καθώς και το ποσό που θα έδιναν για τέτοιες υπηρεσίες. Ρωτώντας τους, έγινε προσπάθεια από την ερευνήτρια να αφουγκραστεί πιθανές ανάγκες πάνω σε αυτά τα ζητήματα, καθώς και την πρόθεση των μΜΕ όσον αφορά τη συμβουλευτική βοήθεια επάνω σε θέματα ΔΑΠ ή την εξολοκλήρου ανάθεση των υπό εξέταση λειτουργιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (Furtado, 2016).

ΜΕΡΟΣ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3. Αποτελέσματα Έρευνας

3.1. Η προσέλκυση στις ελληνικές μΜΕ

Όπως στις μΜΕ παγκοσμίως, έτσι και στις μΜΕ της Ελλάδας, η μέθοδος προσέλκυσης από στόμα σε στόμα πρωταγωνιστεί. Προσελκύονται υποψήφιοι μέσω γνωστών και φίλων και μέσω εργαζομένων, τόσο νυν, όσο και πρώην εργαζομένων. Ο λόγος για τον οποίο προτιμάται αυτή η μέθοδος, είναι οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι, ο περιορισμένος χρόνος και το γεγονός ότι πρόκειται για ανθρώπους που προέρχονται από έμπιστους γνωστούς και φίλους. Συγκεκριμένα, ο ιδιοκτήτης του γυμναστηρίου υποστήριξε:

Η πρώτη κίνηση που κάνουμε όταν αναζητούμε νέο εργαζόμενο, είναι να ρωτάμε τους εργαζομένους μας, αν έχουν κάποιον να μας συστήσουν οι ίδιοι. Είμαστε σίγουροι πως θα μας συστήσουν αξιόλογα άτομα, τόσο για τη θέση, όσο και για την επιχείρηση. Γλιτώνουμε πολύ χρόνο έτσι .

Επόμενη μέθοδο αποτελούν οι αγγελίες στις ιστοσελίδες των επιχειρήσεων, στις επίσημες σελίδες τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Instagram και LinkedIn) και στην εφημερίδα. Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, 7/ 10 υποστήριξαν πως είναι πρακτική που τους εξασφαλίζει μεγάλη γκάμα υποψηφίων ανέξοδα. Επίσης διακρίνεται και η τοποθέτηση αγγελιών σε ειδικές ιστοσελίδες, συγκεκριμένα στην έρευνα αναφέρθηκαν τα kariera.gr και workable.com, με το kariera.gr να υπερισχύει. Τρίτη συχνότερη απάντηση που δώσαν οι συνεντευξιζόμενοι, ήταν πως πάρα πολλοί υποψήφιοι είτε περνούν και αφήνουν μόνοι τους βιογραφικό σημείωμα, είτε το στέλνουν με e- mail, δηλώνοντας το ενδιαφέρον για εργασία στην εκάστοτε μΜΕ. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει ένα σύνολο υποψηφίων χωρίς να προσπαθήσουν ιδιαίτερα οι μΜΕ για να τους προσελκύσουν. Ένας βασικός λόγος που συμβαίνει κάτι τέτοιο σε μεγάλο βαθμό αποτελούν σύμφωνα με τους ερωτώμενους το άριστο και φιλικό εργασιακό κλίμα. Έπειτα πολλοί απάντησαν ότι λόγο αποτελούν οι ευκαιρίες ανάπτυξης που προσφέρουν οι μΜΕ στους εργαζόμενους και τρίτο λόγο αποτελούν οι ανταμοιβές. Ο συνιδρυτής της μΜΕ ανάπτυξης λογισμικού απάντησε:

Θέλουμε σαν επιχείρηση ο κάθε εργαζόμενος να έρχεται στη δουλειά και να περνάει καλά! Οι μισθοί είναι ικανοποιητικοί και οι άδειες ευέλικτες. Σε συζήτηση με εργαζομένους μας, μας δήλωσαν πως δεν έχουν κανένα λόγο να αποχωρήσουν για άλλη εταιρία εντός της χώρας! Αν έφευγαν από την εταιρία, θα ήταν μόνο για να αναζητήσουν εργασία στο εξωτερικό.

Ο επόμενος λόγος, προέρχεται από την απάντηση που έδωσε το φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης και το κατάστημα εστίασης, σχετικά με το όνομα του ιδιοκτήτη και τη καλή φήμη που τον ακολουθεί, χαρακτηρίζοντας το και ως «ταυτότητα» της επιχείρησης.

Όσον αφορά άλλες πηγές προσέλκυσης που απάντησαν οι ερωτώμενοι, αξίζει να αναφερθεί πως οι μισοί σχεδόν εργαζόμενοι του φροντιστηρίου μέσης εκπαίδευσης, αποτελούσαν παλιοί μαθητές του φροντιστηρίου. Έπειτα, σύμφωνα με την επιχείρηση εμπορίου συστημάτων αλουμινίου, πηγή προσέλκυσης αποτελεί ενημερωτική ιστοσελίδα σχετική με τον κλάδο, όπου μπορεί κανείς να βάλει την αγγελία του και οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι του κλάδου να τη δουν. Το ιστοιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας απασχολεί εργαζόμενους, οι οποίοι προήλθαν από πρακτική άσκηση που έκανα ως φοιτητές εκεί. Μετά την αποπεράτωση των σπουδών συνέχισαν στο ιστοιτούτο ως εργαζόμενοι. Έπειτα, πιο πρακτικά επαγγέλματα, όπως το κομμωτήριο και το ιστοιτούτο αισθητικής προτιμούν και τον ΟΑΕΔ ως πηγή προσέλκυσης εργαζομένων, καθώς και αποφοίτους ορισμένων ιδιωτικών σχολών πάνω στον κλάδο. Τέλος, μόνο το οιοποιείο αναθέτει την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων σε αρμόδια γραφεία που ήδη συνεργάζεται για άλλα τμήματα της επιχείρησης, ενώ παράλληλα χρησιμοποιεί ταυτόχρονα και την από στόμα σε στόμα πρακτική:

Αν δεν βρούμε τον κατάλληλο εργαζόμενο από δικούς μας ανθρώπους, αναφερόμαστε στους συνεργάτες μας και αυτοί μας βρίσκουν άτομα.

Σε αυτό το σημείο, είναι άξιο ενδιαφέροντος να αναφερθεί, πως όλες οι μΜΕ που συμμετείχαν στην έρευνα φαίνεται να ακολουθούν συνδυασμό μεθόδων. Καμία εκ των επιχειρήσεων δεν ακολουθεί μόνο μία μέθοδο. Επίσης, ορισμένες μΜΕ αφήνουν τις αγγελίες στις σελίδες όπως kariera.gr και workable.com ως τελευταία επιλογή, καθώς όπως λένε δεν τους βοήθησαν αρκετά στο παρελθόν. Παρόλα αυτά, οι περισσότεροι αισθάνονται καλυμμένοι ακολουθώντας τις προαναφερθείσες πρακτικές,

αν και όπως ανέφεραν η συλλογή και εύρεση κατάλληλων εργαζομένων έχει κρατήσει από 3 εβδομάδες, έως και 6 και πως πολλές φορές δεν βρήκαν τα κατάλληλα άτομα και χρειάστηκαν να ξανά βάλουν αγγελίες και να επαναλάβουν τη διαδικασία της προσέλκυσης από την αρχή.

Υπεύθυνοι για τη λειτουργία της προσέλκυσης στην τρέχουσα έρευνα, είναι ο ιδιοκτήτης της μΜΕ και σε ορισμένες μΜΕ, συμμετέχει και ο άμεσα σχετικός εργαζόμενος με το αντικείμενο της κενής θέσης, ο οποίος γνωρίζει της ανάγκες της θέσης εργασίας καλύτερα από τον καθένα μέσα στην επιχείρηση και συνήθως είναι ο ανώτερος σε ιεραρχία στο εκάστοτε τμήμα. Σε μια μόνο περίπτωση, στο ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας υπάρχει τμήμα ΔΑΠ, το οποίο αναλαμβάνει τέτοιες λειτουργίες. Στις υπόλοιπες μΜΕ οι αρμόδιοι δεν έχουν σχετικές γνώσεις, εκτός της εταιρίας ανάπτυξης λογισμικού:

Οι γνώσεις πάνω σε θέματα ΔΑΠ, προέρχονται μόνο από προσωπικό διάβασμα και ψάξιμο, χωρίς κανένας μας να έχει επιστημονικό υπόβαθρο σε τέτοια θέματα.

Ακόμη η πλειοψηφία των ερωτώμενων δεν θα ανέθετε την προσέλκυση των εργαζομένων σε εξωτερικούς συνεργάτες και όσοι ιδιοκτήτες ήταν θετικοί σε κάτι τέτοιο, δεν γνώριζαν ούτε πλατφόρμες σαν την Adecco, ούτε και τοπικές επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες ΔΑΠ.

3.2. Η επιλογή στις ελληνικές μΜΕ

Η διαδικασία της επιλογής στις ελληνικές μΜΕ, θέλει τη συνέντευξη επικρατέστερη όλων των πρακτικών, με όλες τις μΜΕ που ερευνήθηκαν να χρησιμοποιούν από 1 έως 3 συνεντεύξεις έως ότου καταλήξουν στην επιλογή του νέου εργαζομένου. Η συνοδεία του βιογραφικού σημειώματος είναι βασικό στοιχείο της επιλογής, σε αντίθεση με τις συστατικές επιστολές, οι οποίες ενώ στη βιβλιογραφία δείχνουν να προτιμώνται, στην παρούσα έρευνα δεν αναφέρθηκαν. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων ξεκινάει την απόρριψη των υποψηφίων από την εξέταση των βιογραφικών τους, πριν ακόμη έρθουν σε επαφή μαζί τους. Το ίδρυμα ανάπτυξης επιχειρηματικότητας ανέφερε:

Το τμήμα ΔΑΠ αναλαμβάνει την πρώτη εξέταση των βιογραφικών και πραγματοποιεί μια πρώτη απόρριψη ορισμένων υποψηφίων βάσει αυτών και στη συνέχεια τις συνεντεύξεις αναλαμβάνει ο υπεύθυνος του τμήματος, όπου βρίσκεται η θέση προς κάλυψη.

Σύμφωνα με την επιχείρηση ανάπτυξης λογισμικού από την άλλη πλευρά:

Στην πρώτη συνέντευξη γνωρίζουμε τους υποψηφίους, μετά την πρώτη απόρριψη, πραγματοποιούμε μια δεύτερη συνέντευξη με τον υπεύθυνο έρευνας κι ανάπτυξης (CTO) και μετά γίνεται μια τρίτη συνέντευξη με τον τελικό υποψήφιο, συζητώντας και κανονίζοντας πρακτικά θέματα, όπως το οικονομικό. Δεν απορρίπτουμε ποτέ υποψηφίους μόνο από το βιογραφικό. Έχουμε προσλάβει εργαζόμενο, με πολύ φτωχό βιογραφικό πάνω στον τομέα λογισμικού.

Παρόμοια τακτική, χωρίς να απορρίπτον δηλαδή υποψηφίους από τα βιογραφικά τους σημειώματα ακολουθεί το γυμναστήριο, το κομμωτήριο, το φροντιστήριο εκμάθησης ηλεκτρονικών υπολογιστών και το κατάστημα εστίασης. Η συνέντευξη θεωρείται η πιο σημαντική μέθοδος, διότι σύμφωνα με τις μΜΕ είναι το μέσο να ανακαλύψει κανείς τον χαρακτήρα του υποψηφίου και να μπορέσει να καταλάβει αν ταιριάζει στην επιχείρηση, όπως συχνά βρέθηκε και στην διεθνή βιβλιογραφία. Άλλη μια μέθοδος που συναντάται στην εταιρία ανάπτυξης λογισμικού, στο ινστιτούτο αισθητικής, στο κομμωτήριο και στο κατάστημα εστίασης, είναι αυτή των προσομοιώσεων της εργασίας, ή αλλιώς η ανάθεση κάποιων μικρών έργων πάνω στην εργασία, όπου μέσω αυτών βλέπουν ποιος διεξήγαγε το έργο εις πέρας και καλύτερα. Αυτό είναι ένα από τα τελευταία στάδια, όταν πια οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για τη θέση μετριούνται στα δάκτυλα του ενός χεριού. Η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου αισθητικής υποστήριξε:

Όποια υποψήφια κάνει ότι τις αναθέσω με τον πιο πανομοιότυπο τρόπο, συγκριτικά με αυτόν που λειτουργούμε στο ινστιτούτο, είναι και η εργαζόμενη που θα επιλεγεί.

Για τις μΜΕ πολύ σημαντικό κατά την επιλογή του νέου εργαζόμενου είναι να ταιριάζει με την επιχείρηση. Να είναι διατεθειμένος να συνεργαστεί με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, χωρίς να δημιουργούνται προστριβές, με αποτέλεσμα η δουλειά να μένει πίσω. Είναι ένα κριτήριο που αποτελεί μείζων προϋπόθεση για όλους

του συνεντευξιαζόμενους και συμφωνεί αισθητά με τις μΜΕ διεθνώς. Η υπεύθυνη του τμήματος ΔΑΠ του ινστιτούτου ανάπτυξης επιχειρηματικότητας υποστήριξε:

Έχει μεγάλη σημασία να λειτουργεί η ομάδα εύρυθμα, διότι αλλιώς χάνεται πολύτιμος χρόνος σε διαφωνίες και συγκρούσεις. Υπήρξαν περιπτώσεις όπου υποψήφιοι δεν ταίριαζαν με την ομάδα και σε διάστημα δύο - τριών μηνών σχεδόν, αποχώρησαν από την επιχείρηση. Ο χρόνος που χάθηκε μέχρι να ξανά γίνει η διαδικασία της πρόσληψης ήταν πολύς και υπήρχε έξτρα δουλειά που μοιράστηκε στους υπόλοιπους εργαζόμενους του τμήματος.

Πράγματι, η πλειοψηφία των μΜΕ παραδέχτηκε πως έκανε λάθος επιλογή εργαζομένου, όχι γιατί δεν είχε τις γνώσεις που απαιτούσε η θέση, αλλά γιατί δεν υπήρχε η απαραίτητη συνεργασία με την ομάδα. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι δήλωσαν πως έκαναν λάθος επιλογές υποψηφίων αρκετές φορές και τους πήρε κατάλαβαν το λάθος από τις πρώτες 3 εβδομάδες μέχρι τους πρώτους 6 μήνες, γεγονός που τους κόστισε λάθη στην εργασία, παράπονα πελατών/ μαθητών και μεγάλη απώλεια χρόνου. Αλλά χαρακτηριστικά που ζητούνται κατά τη διαδικασία επιλογής, είναι πολύ συχνά αυτό της εξωστρέφειας και της καλής επικοινωνίας. Όσες μΜΕ είναι επιχειρήσεις, που το αντικείμενό τους έχει άμεση επαφή με πελάτες αποζητούν τέτοια χαρακτηριστικά στους υποψήφιους. Το κατάστημα εστίασης ανέφερε:

Η επικοινωνία με τον πελάτη είναι το νούμερο ένα στη συγκεκριμένη δουλειά, στα περισσότερα πόστα. Αν δεν με καλύπτει εκεί, και τις καλύτερες συνταγές κοκτέιλ να γνωρίζει κάποιος, δεν μπορώ να τον προσλάβω. Φυσικά για τις θέσεις των μαγείρων δεν έχουμε τέτοιες απαιτήσεις.

Αξίζει να αναφερθεί, πως το κομμωτήριο και το ινστιτούτο αισθητικής, έχουν ως κριτήριο επιλογής το φύλλο:

Επιλέγουμε μόνο γυναίκες στην επιχείρηση, διότι οι περισσότερες πελάτισσες είναι γυναίκες και μετά από ερώτηση σε αυτές, δεν θα ένιωθαν άνετα με κάποιον άνδρα εργαζόμενο.

Επίσης, οι περισσότεροι ερωτώμενοι αποδείχθηκε πως είναι πολύ δεκτικοί σε νέους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν εμπειρία, αρκεί να μην συμπίπτει η πρόσληψη σε εποχή που υπάρχει άμεση ανάγκη για κάλυψη μιας θέσης. Το ΙΕΚ απάντησε:

Δεν μας ενδιαφέρει τόσο η εμπειρία, αρκεί κάποιος να έχει όρεξη για δουλειά και να είναι προσιτός στους φοιτητές μας. Όλα τα υπόλοιπα είμαστε διατεθειμένοι να του τα δείξουμε.

Όσον αφορά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σχεδόν όλοι οι ερωτώμενοι τα χρησιμοποιούν, ώστε να δουν τα προφίλ των εργαζομένων κατά την διεξαγωγή της επιλογής και συνήθως μετά την πρώτη συνέντευξη. Κάποιοι τα χρησιμοποιούν για να δουν τι αρέσει στους υποψηφίους να ανεβάζουν, τα ενδιαφέροντά τους. Το φροντιστήριο θέλει να δει τη σχέση του υποψηφίου με τους μαθητές του, πόσο αγαπητός είναι σε αυτούς και η εταιρία ανάπτυξης λογισμικού, όπως και το ινστιτούτο αισθητικής, για να δουν τη δουλειά του υποψηφίου, αν φυσικά αυτός ανεβάζει δείγματα στους λογαριασμούς του.

Τέλος, οι αρμόδιοι της διαδικασίας, ανέφεραν πως η επιλογή ενός εργαζόμενου κρατάει από 3 εβδομάδες, έως και 2 μήνες. Ακόμη, το ινστιτούτο αισθητικής, το κομμωτήριο και το γυμναστήριο, δήλωσαν πως θα ανέθεταν τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής σε εξωτερικούς συνεργάτες, αρκεί η τιμή να ήταν σε λογικά επίπεδα. Σύμφωνα με το ινστιτούτο:

Θα προσλάμβανα ειδικούς σε τέτοια θέματα, ή σε ό,τι έχει να κάνει με την εξέλιξη της επιχείρησης. Θα επιθυμούσα να κάνουν όλο το ψάξιμο και να μου φέρουν τους 3 καλύτερους υποψήφιους, να επιλέξω τον ένα.

Θα έδινα μέχρι 800 ευρώ για μια τέτοια υπηρεσία.

Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις ήταν αρνητικές, είτε γιατί δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα, είτε διότι όπως και στην προσέλκυση δεν γνωρίζουν την ύπαρξη τέτοιων επιχειρήσεων, είτε γιατί θεωρούν πως δεν υπάρχει κάποιος να αξιολογήσει και να επιλέξει τους υποψήφιους καλύτερα από τους ίδιους. Τέλος, η πλειοψηφία των μΜΕ που ερευνήθηκαν δεν γνώριζαν την ύπαρξη άλλων μεθόδων επιλογής όπως τα ψυχομετρικά τεστ ή μελέτες περίπτωσης και μετά από την ενημέρωση της συνεντευξιάστριας, απάντησαν πως φαίνονται υπερβολικά για τις θέσεις εργασίας που

προσφέρουν αυτοί και τη φύση των επαγγελματιών και όσοι γνώριζαν απάντησαν πως είναι ευχαριστημένοι ως τώρα με τις υπάρχουσες μεθόδους.

3.3. Η εκπαίδευση στις ελληνικές μΜΕ

Μεταβαίνοντας στη λειτουργία της εκπαίδευσης, στη πλειοψηφία των μΜΕ που διερευνήθηκαν, η πρώτη κοινή μέθοδος είναι η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας με τον προϊστάμενο ως εκπαιδευτή του κάθε φορά, με ορισμένες μικρές διαφοροποιήσεις. Όπως απάντησε ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης εμπορίου συστημάτων αλουμινίου:

Όταν έρθει νέος εργαζόμενος ξεκινάει να δουλεύει κανονικά, πάντα με την δική μου επίβλεψη στην αρχή. Μόλις δω ότι κάνει πράξη αυτά που ζητώ, έπειτα αναλαμβάνει τις εργασίες μόνος του.

Συνεχίζοντας με το ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, ενώ η πρακτική μένει ίδια, με τον δεύτερο σε ιεραρχία υπεύθυνο κάθε τμήματος να αναλαμβάνει την επίβλεψη του νέου εργαζομένου, πριν υπάρχει έντυπο καταστατικό με οδηγίες για το τι είναι επιτρεπτό και τι όχι στην επιχείρηση:

Μοιράζεται καταστατικό σε κάθε νέο εργαζόμενο κατά την πρόσληψη. Κάποια βασικά πράγματα τα λέμε κι εμείς κατά την πρώτη συζήτηση μετά την πρόσληψη και έπειτα ξεκινάει την εργασία του με τον προϊστάμενο, ο οποίος παράλληλα φροντίζει να συστήσει τον νέο εργαζόμενο και να γνωρίσει τους συναδέλφους του.

Από μια άλλη σκοπιά, το γυμναστήριο, το κομμωτήριο και το ινστιτούτο αισθητικής πριν τη δράση του νέου εργαζομένου, υιοθετούν την απλή παρατήρηση. Η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου υποστηρίζει:

Τις πρώτες 3- 5 ημέρες, η νέα εργαζόμενη μόνο παρατηρεί τις συναδέλφους της στη διάρκεια της εργασίας τους. Τους «βοηθάει», ώστε να μαθαίνει τα κατατόπια και τα εργαλεία της δουλειάς. Ένα απλό παράδειγμα είναι να ζητηθεί να φέρει ένα σύνεργο της δουλειάς, ώστε να εξοικειωθεί με τον τρόπο χρήσης του. Βέβαια αυτό προσαρμόζεται αναλόγως την εμπειρία της.

Επόμενη μέθοδος που ακολουθούν οι μΜΕ, είναι αυτή των διασκέψεων και της συζήτησης τις πρώτες μέρες δράσης του νέου εργαζομένου. Όπως δήλωσε χαρακτηριστικά ο ιδιοκτήτης του φροντιστηρίου μέσης εκπαίδευσης:

Η μόνη εκπαίδευση σε κάθε νέο εργαζόμενο, είναι η τακτική διάσκεψη με όλους τους καθηγητές, σχεδόν καθημερινά, όπου μέσω της συζήτησης, παρουσιάζουμε στο νέο μέλος του φροντιστηρίου πως λειτουργούμε. Δεν βλέπουμε τι κάνει μέσα στην τάξη, αλλά τα αποτελέσματα της εργασίας του φαίνονται πολύ γρήγορα από τις αντιδράσεις των μαθητών.

Διαφοροποίηση στο κομμάτι της εκπαίδευσης διακρίνουμε επίσης στο οινοποιείο και στην μΜΕ ανάπτυξης λογισμικού. Σύμφωνα με το οινοποιείο η εκπαίδευση εξαρτάται με τη θέση εργασίας και τις ανάγκες της:

Σαν επιχείρηση αναθέτουμε σε εξωτερικούς συνεργάτες τις βασικές λειτουργίες, αλλά επειδή υπάρχουν εργαζόμενοι και εντός της επιχείρησης, η εκπαίδευση τους γίνεται με την πληρωμή ενός ειδικού στο κάθε τμήμα, ο οποίος προέρχεται από τα γραφεία που συνεργαζόμαστε και η εκπαίδευση γίνεται στην δική μας επιχείρηση.

Στην επιχείρηση ανάπτυξης λογισμικού όπως υποστήριξε ο ερωτώμενος συνιδρυτής, συνήθως η φύση του επαγγέλματος δεν χρήζει εκπαίδευσης στο “πως γίνεται η δουλειά”, αλλά υπάρχει στην επιχείρηση εργαζόμενη που εκτελεί χρέη κηδεμόνα, κάνει το λεγόμενο mentoring:

Υπάρχει στην επιχείρηση μόνιμη εργαζόμενη που κάνει mentoring από την αρχή της εκπαίδευσης των νέων εργαζομένων. Είναι πολύ αποδοτικό καθόλη τη διάρκεια εργασίας τους στην επιχείρηση. Στο κομμάτι της εκπαίδευσης βοηθά στο να εγκλιματιστεί ο εργαζόμενος και να νιώσει την ασφάλεια, ότι μπορεί να μιλήσει σε κάποιον για οτιδήποτε τον απασχολεί και μπορεί να επηρεάσει τη δουλειά του.

Τέλος το κατάστημα εστίασης, ακολουθεί σαν πρακτική εκπαίδευσης το παιχνίδι ρόλων, όπου ο ιδιοκτήτης απάντησε χαρακτηριστικά:

Αφού συμφωνήσουμε στα λεφτά, μετά σε περίοδο της ημέρας που δεν έχει πολύ κόσμο, προσποιούμαι τον πελάτη, βλέπω πως λειτουργεί ο νέος και του λέω τι θέλω να διορθώσει και τι όχι. Σε δυο – τρεις φορές είναι έτοιμος.

Η βασική εκπαίδευση σε έναν νέο εργαζόμενο πραγματοποιείται κυρίως από τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης και πολλές φορές, από τον προϊστάμενο στο τμήμα ενασχόλησης του νεοεισερχόμενου και ο λόγος, σύμφωνα με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι πως δεν μπορεί κανείς εκτός της επιχείρησης, να δώσει στον εργαζόμενο να καταλάβει τη λειτουργία της, μια δήλωση που κάνει τις ελληνικές μΜΕ να συγκλίνουν, κατά βάση, με τις μΜΕ διεθνώς. Κατόπιν, σύμφωνα με τους συνεντευξιζόμενους υπήρξαν ελάχιστες φορές που ο εργαζόμενος δεν απέδωσε τα αναμενόμενα προχωρώντας σε αντικατάσταση αυτού, όμως ακριβώς τι πήγε στραβά δεν αναφέρθηκε.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ένταξη στο περιβάλλον δείχνει πολύ σημαντική για τις μΜΕ. Όλες κάνουν ενέργειες για την ένταξη του νέου εργαζομένου παράλληλα με την εκπαίδευσή του, είτε αυτό αφορά συνήθως σε συζητήσεις εντός της επιχείρησης, αλλά και εκτός αυτής, διότι θεωρούν πως η όρεξη για μεγαλύτερη απόδοση έτσι αυξάνεται και πως θα εγκλιματιστεί ακόμη γρηγορότερα στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Όπως απάντησαν ενδεικτικά από το φροντιστήριο πληροφορικής:

Κάθε εργαζόμενος συμμετέχει στις εξόδους που κάνουμε όλοι μαζί σαν εταιρία και προσπαθούμε να τον κάνουμε να νιώσει όσο πιο άνετα γίνεται για να είναι η συνεργασία ευχάριστη για όλους και να δέσει η ομάδα.

Η πλειοψηφία αυτών δεν γνώριζε πως αλλιώς θα μπορούσε να μάθει κάποιος εργαζόμενος την δουλειά και οι ερωτώμενοι είναι ευχαριστημένοι από τα αποτελέσματα των όσων κάνουν σε επίπεδο εκπαίδευσης. Έτσι η απάντηση στο αν ανέθεταν την εκπαίδευση σε εξωτερικό συνεργάτη ήταν αρνητική, με την κύρια αιτιολόγηση, πως κανείς εκτός της επιχείρησης δεν μπορεί να δείξει, πως «γίνεται η δουλειά» καλύτερα από τους ίδιους.

3.4. Η ανάπτυξη στις ελληνικές μΜΕ

Ολοκληρώνοντας την καταγραφή των αποτελεσμάτων είναι πολύ ενδιαφέρουσα η οπτική των τοπικών μΜΕ σχετικά με το κομμάτι της ανάπτυξης. Παρά τους

περιορισμένους πόρους, όλοι οι ιδιοκτήτες είναι πολύ πρόθυμοι να επενδύσουν στην διεύρυνση των γνώσεων των εργαζομένων τους. Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούν είναι τα διάφορα σεμινάρια κατάρτισης, που διοργανώνει ο ΟΑΕΔ για εργαζόμενους, ακόμη και σεμινάρια που χρηματοδοτούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Είναι δωρεάν και οι επιχειρήσεις παροτρύνουν τους εργαζόμενούς τους να συμμετέχουν. Επόμενη μέθοδος είναι αυτή των συνεδρίων που πραγματοποιούνται, όπου τα επιλέγουν το ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, το ινστιτούτο αισθητικής, η επιχείρηση ανάπτυξης λογισμικού και το κομμωτήριο, όπου σύμφωνα με το τελευταίο:

Επειδή είμαστε μόνο τρεις εργαζόμενες, με συμφέρει να πληρώνω και τα εισιτήρια τω κοριτσιών. Σε κάθε συνέδριο και έκθεση που πάω εντός ή εκτός Ελλάδας, παίρνω μαζί μου και τις υπαλλήλους μου. Αυτά που μαθαίνουμε εκεί μας κάνουν να πάμε πολύ καλά σαν επιχείρηση σε σχέση με άλλα κομμωτήρια που βλέπω. Ό,τι νέο υπάρχει προσπαθούμε να το μαθαίνουμε και αυτό μας βοήθησε να αναπτυχθούμε σαν επιχείρηση γρήγορα.

Εν συνεχεία το ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας χρησιμοποιεί τις μεθόδους, τόσο των εξωτερικών σεμιναρίων και προγραμμάτων μεταπτυχιακών σπουδών, αλλά πραγματοποιεί και εκπαίδευση εντός της επιχείρησης:

Το ινστιτούτο είναι διατεθειμένο να χρηματοδοτήσει οτιδήποτε θα μπορούσε να είναι προς όφελός του. Έχουμε χρηματοδοτήσει συνεργάτες μας από το εξωτερικό να έρθουν να κάνουν διαλέξεις εντός της επιχείρησης, χρηματοδοτούμε σεμινάρια και υπήρξαν φορές που χρηματοδοτήσαμε ακόμη και ταχύρρυθμα μαθήματα πανεπιστημίων εγχώρια.

Σύμφωνα με την μΜΕ ανάπτυξης λογισμικού, εκτός από σεμινάρια και συνέδρια, πληρώνει συνδρομή σε εκπαιδευτικό φορέα (Udemy), όπου οι εργαζόμενοι μπορούν δωρεάν να παρακολουθήσουν μαθήματα για διάφορα θέματα για τα οποία ενδιαφέρονται:

Είμαστε διατεθειμένοι να χρηματοδοτήσουμε οτιδήποτε μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εργαζόμενοι προς όφελος της εταιρίας, αλλά το budget να 'ναι λογικό.

Μεγάλο ενδιαφέρον έχει το κατάσταση εστίασης, το οποίο όσον αφορά τους εργαζόμενους που εργάζονται εντός του μπαρ (barmen), η επιχείρηση φροντίζει να συμμετέχουν σε παγκόσμια ανάλογα γεγονότα (τύπου συνέδρια), όπου μαθαίνουν νέες τεχνικές και συνταγές, από ειδικούς στο χώρο παγκοσμίως. Έτσι, το εν λόγω κατάσταση κατάφερε να διακριθεί πανελλαδικώς για την απόδοσή του. Κατόπιν, το οιοποιεί το οποίο αναθέτει τις λειτουργίες του σε εξωτερικούς συνεργάτες, φαίνεται πως δεν δρομολογεί οτιδήποτε σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων, μια που κάθε νέα ανάγκη που προκύπτει δρομολογείται από τους συνεργάτες και έρχονται να εκπαιδεύουν οι ίδιοι τους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την πλειοψηφία των μΜΕ, μεγάλο πρόβλημα πολλές φορές, αποτελεί το ότι δεν ξέρουν την καταλληλότητα της επένδυσης στην ανάπτυξη. Δηλαδή, αν η εκπαίδευση στην οποία θα επενδύσουν τα χρήματα, θα φανεί χρήσιμη στο μέλλον για την επιχείρηση ή αν υπάρχει κάτι καλύτερο που θα μπορούσαν να ακολουθήσουν. Τόσο το γυμναστήριο, όσο και το ινστιτούτο αισθητικής δήλωσαν ανοιχτά την ανάγκη καθοδήγησης σε τέτοια θέματα. Η ιδιοκτήτρια του ινστιτούτου ανέφερε:

Θα ήθελα πολύ να υπήρχε κάποιος να μου πει να επενδύσω κάπου και ότι όντως αυτό θα με ωφελήσει στο μέλλον και να καταρτίσω κατάλληλα και τα κορίτσια που εργάζονται εδώ.

Τέλος, για πολλούς ιδιοκτήτες, η ανάπτυξη αν και φαίνεται να γίνεται συχνότερα σε περίπτωση ανάγκης ανάπτυξης της επιχείρησης, η προθυμία τους ακόμη κι εκτός εμφανούς ανάγκης είναι αρκετά μεγάλη. Θεωρούν το κομμάτι της ανάπτυξης που προσφέρουν ως μεγάλο πλεονέκτημα για να προσελκύουν τους καλύτερους εργαζόμενους και να τους κρατήσουν.

ΜΕΡΟΣ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4. Συμπεράσματα

Στις μέρες μας, η προσοχή των ελληνικών μΜΕ σε ζητήματα σχετικά με τους εργαζόμενους τους είναι πλέον εμφανής. Μπορεί να μην έχουν κατά βάση τις «επίσημες», καθιερωμένες, σταθερές πρακτικές ΔΑΠ, που οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν (Bartram, 2005), όμως οι ιδιοκτήτες τους είναι πρόθυμοι και δείχνουν να μην αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους. Πολλοί από τους ιδιοκτήτες των μΜΕ της έρευνας δεν γνώριζαν την επιστημονική υπόσταση αυτών που κάνουν στην πράξη, όμως αναγνωρίζουν τα οφέλη της προσοχής που δίνουν στις εξεταζόμενες λειτουργίες ΔΑΠ.

Ξεκινώντας με τη λειτουργία της προσέλκυσης, οι πρακτικές δείχνουν να συγκλίνουν με αυτές που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία. Η από στόμα σε στόμα μέθοδος δείχνει να είναι αυτή που προτιμάται περισσότερο, τόσο για το οικονομικό κόστος που δεν έχει, όσο και για τη μεγαλύτερη ασφάλεια που νιώθουν οι ιδιοκτήτες των μΜΕ με γνώριμα άτομα ή έστω με άτομα που τους έχει συστήσει κάποιος που εμπιστεύονται (Nyarko, 2016). Όπως είδαμε και στην εταιρία ανάπτυξης λογισμικού, παρά τις εξειδικευμένες πλατφόρμες που χρησιμοποιούν (kariera.gr, workable.com), η πρώτη κίνηση που κάνουν είναι να ρωτούν για την κάθε νέα θέση τους εργαζόμενους τους, με σκοπό τη σύσταση υποψηφίων. Ωστόσο η χρήση τέτοιων πλατφορμών φάνηκε να μην αποδίδει για τι περισσότερες μΜΕ της έρευνας. Εν συνεχεία όπως ισχύει και διεθνώς, η προσέλκυση μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κάνει την εμφάνιση της και εγχώρια. Οι αγγελίες σε μέσα όπως LinkedIn, Facebook, Instagram αποτελούν πολύ συχνή μέθοδο, η οποία σύμφωνα με τους ερωτώμενους είναι οικονομική και αποτελεσματική εξασφαλίζοντας επαρκή γκάμα υποψηφίων, όπως ισχύει και στις μΜΕ παγκοσμίως (Papakonstantinidis, 2014). Στην Ελλάδα η μέθοδος της αγγελίας σε τοπικές εφημερίδες αποτελεί πολύ πιο συχνό φαινόμενο, σχετικά με τις μΜΕ εκτός, αν αναλογιστούμε ότι οι 5 στις 10 μΜΕ τη χρησιμοποιούν. Επιπρόσθετα, συγκλίνει και το φαινόμενο, ότι πολλές φορές προσελκύνονται εργαζόμενοι, από το προφίλ της επιχείρησης. Δηλώνουν το ενδιαφέρον τους αφήνοντας τα βιογραφικά τους σημειώματα

ακόμη κι όταν οι μΜΕ δεν ζητούν εργαζόμενους. Όπως και παγκόσμια έτσι και στην Ελλάδα, το όνομα και η φήμη του ιδιοκτήτη, αποτελεί στοιχείο που καθιστά μια μΜΕ ελκυστική στους εργαζόμενους. Επίσης, οι ευκαιρίες για ανάπτυξη αποτελούν πολύ σημαντικό παράγοντα, που συμβάλλει στο να θεωρηθεί μια μΜΕ «θέλητρο» για τους καλύτερους εργαζόμενους (Κλερί, 2019). Τέλος, ο ΟΑΕΔ και οι ιδιωτικές σχολές φοίτησης, όπως και φοιτητές που κάνουν την πρακτική τους σε μΜΕ, αποτελούν πηγή προσέλευσης για τις ελληνικές μΜΕ. Όμως αυτή η μέθοδος προτιμάται περισσότερο από «πρακτικά» επαγγέλματα, όπως το κομμωτήριο και το ινστιτούτο αισθητικής. Η πρακτική προσέλευσης εργαζομένων μέσα από την επιχείρηση δεν προτιμάται λόγω των μικρών μεγεθών των μΜΕ εγχώρια. Οι μεσαίες επιχειρήσεις (>50 εργαζόμενοι) στην Ελλάδα και δε στην περιφέρεια Θεσσαλίας είναι λίγες. Είναι σαφώς, αρκετά δύσκολο όταν μια μΜΕ λειτουργεί με εργαζόμενους, οι οποίοι ασχολούνται αρκετές φορές με πάνω από ένα αντικείμενο, να προσλάβει εκ των έσω εργαζόμενους. Συνήθως οι κενές θέσεις προκύπτουν, γιατί οι μΜΕ «μεγαλώνουν» και μεγαλώνοντας αυξάνεται και το προσωπικό (Salahudeen et al., 2019). Ακόμη η προτίμηση για εξωτερική ανάθεση στην έρευνα είδαμε να συμβαίνει με μία εκ των 10 επιχειρήσεων, πράγμα αρκετά ενθαρρυντικό αν σκεφτούμε ότι την προτίμηση εξωτερικών συνεργατών δεν την συναντήσαμε ούτε στην παγκόσμια βιβλιογραφία ιδιαίτερα. Η πλειοψηφία των μΜΕ στην Ελλάδα δεν γνωρίζουν πλατφόρμες όπως η Adecco και η Glassdoor, καθώς και τοπικές επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες ΔΑΠ, πράγμα που υποδηλώνει έλλειψη ενημέρωσης.

Στην λειτουργία της επιλογής, οι ελληνικές μΜΕ συνεχίζουν να συγκλίνουν με τις μΜΕ παγκοσμίως στις πιο διαδεδομένες μεθόδους επιλογής. Για αρχή τόσο εντός, όσο και εκτός, οι συνεντεύξεις και τα βιογραφικά σημειώματα αποτελούν την νούμερο ένα προτιμώμενη μέθοδο για την επιλογή των υποψηφίων (Bach & Edwards, 2013). Αν και η συνηθισμένη σειρά στη διαδικασία επιλογής παγκοσμίως, ξεκινάει με την πρώτη απόρριψη των εν δυνάμει εργαζομένων από την ανάγνωση του βιογραφικού, στην έρευνα η πλειοψηφία των μΜΕ δεν κρίνει την καταλληλότητα των υποψηφίων πάντα από το βιογραφικό. Αντίθετα προτιμάει την συνέντευξη γνωριμίας με όλους τους υποψηφίους, καθώς δεν ενδιαφέρουν πια μόνο οι πιστοποιημένες γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της εργασίας, αλλά κυρίως το ταίριασμα του υποψηφίου με την ομάδα και η όρεξη να αποδώσει τα μέγιστα προς όφελος της επιχείρησης. Βέβαια σε αυτή την περίπτωση διακρίνεται μεγάλη ευελιξία, δηλαδή αναλόγως τη θέση και την

σημαντικότητα άμεσης κάλυψης αυτής, άλλες φορές θα χρησιμοποιήσουν οι ιδιοκτήτες τα βιογραφικά για να κρίνουν με βάση την εμπειρία κάποιον και άλλες φορές θα αφιερώσουν περισσότερο χρόνο σε συνεντεύξεις, κοιτώντας πέραν από την εμπειρία. Την μέθοδο με τις γραπτές οδηγίες την συναντάμε και στις ελληνικές μΜΕ, χωρίς όμως να προτιμάται από όλες τις επιχειρήσεις της έρευνας. Επιπροσθέτως συναντήσαμε και την ανάθεση μικρών έργων κατά τη διαδικασία της επιλογής. Μια μέθοδος με πολύ μικρότερη εφαρμογή σε σχέση με τις άλλες και κυρίως εντοπίστηκε σε επαγγέλματα με το τελικό προϊόν που ζητείται να είναι συγκεκριμένο, δηλαδή πιο πρακτικά επαγγέλματα. Περαιτέρω μέθοδοι επιλογής, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις μΜΕ παγκοσμίως όπως η χρήση ψυχομετρικών τεστ και τα κέντρα επιλογής (Berkelaar & Buzzanell, 2014), στην έρευνα δεν υπήρξε καμία μΜΕ η οποία τις προτιμάει. Κάποιες δεν γνώριζαν την ύπαρξή τους κι άλλες που τη γνωρίζουν, θεωρούν υπερβολική και περιττή μια τέτοια πρακτική για την επιχείρησή τους. Το οξύμωρο όμως είναι πως όσες φορές επέλεξαν λάθος εργαζόμενο, δεν αφορούσε σε αδυναμία γνωστικών ικανοτήτων συνήθως, αλλά σε μη ταίριασμα με την ομάδα και την επιχείρηση. Έτσι από τη μία φαίνεται η θέληση των μΜΕ να προτιμούν εργαζόμενους με βάση περισσότερο τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και τις γενικότερες δεξιότητες που μπορεί να έχουν, σε σχέση με την γνωστική κατάρτιση του εκάστοτε υποψηφίου, όμως στην πράξη δεν κάνουν κάτι πέραν από συνεντεύξεις ώστε να ανακαλύψουν και αυτές τις πτυχές των υποψηφίων. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων το κεντρικό πρόβλημα είναι η άγνοια των ιδιοκτητών, ειδικά αυτών που το επάγγελμά τους δεν είναι εντάσεως τεχνολογίας και μεγάλης ακαδημαϊκής εκπαίδευσης. Παράλληλα, έκπληξη προκαλεί η προθυμία των ιδιοκτητών αυτών των επιχειρήσεων, να συμβουλευτούν και να αναθέσουν ακόμη εξ ολοκλήρου τη διαδικασία της πρόσληψης σε εξωτερικούς συνεργάτες. Ακόμη και στην περίπτωση της ύπαρξης τμήματος ΔΑΠ, στην περίπτωση του ινστιτούτου ανάπτυξης επιχειρηματικότητας, τα καθήκοντά του σταματούν στην πρώτη απόρριψη των προσελευσμένων υποψηφίων και η υπόλοιπη διαδικασία, ως την φάση της τελικής επιλογής, αναλαμβάνεται από τους υπεύθυνους των τμημάτων, πράγμα που δείχνει πως ναι μεν υπάρχει τμήμα ΔΑΠ, αλλά συνεχίζουν οι εργαζόμενοι να χάνουν χρόνο αναλαμβάνοντας ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας της επιλογής. Δείχνουν να κατανοούν ότι λάθη πάνω σε τέτοια κομμάτια τους κοστίζουν πολύ χρόνο, καθώς και χρόνο από τους υπόλοιπους εργαζόμενους, στην περίπτωση που δεν μπορούν να βρουν τον κατάλληλο για την εκάστοτε θέση κάθε φορά. Στον αντίποδα, μΜΕ εντάσεως

τεχνολογίας και υψηλής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, έχουν αρνητική στάση στην ανάθεση των προσλήψεων σε εξωτερικούς συνεργάτες.

Προχωρώντας στην λειτουργία της εκπαίδευσης, συνεχίζουν τα αποτελέσματα για τις ελληνικές μΜΕ συγκλίνουν με τη διεθνή βιβλιογραφία σε ορισμένες μεθόδους. Η εκπαίδευση αναλαμβάνεται εξ ολοκλήρου συνήθως από τον ιδιοκτήτη (Jones, 2004). Βέβαια διακρίθηκαν και περιπτώσεις, όπου η εκπαίδευση αναλαμβάνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος, στο οποίο εισήλθε ο νέος εργαζόμενος με τον ιδιοκτήτη να μην εμπλέκεται, όπως στο ινστιτούτο ανάπτυξης επιχειρηματικότητας και από εξωτερικούς συνεργάτες στην περίπτωση του οινοποιείου. Δηλαδή πρόκειται για την περίπτωση, που εξωτερικός εκπαιδευτής έρχεται στην επιχείρηση, με σκοπό την εκπαίδευση του νέου εργαζομένου. Πιο συνήθης μέθοδος και των ελληνικών αλλά και των μΜΕ διεθνώς, είναι εκπαίδευση να λαμβάνει χώρα εντός της επιχείρησης με τον εκπαιδευτή συνήθως να προέρχεται από της ίδια τη μΜΕ. Μια μέθοδος, την οποία όσοι ιδιοκτήτες ακολουθούν, δείχνουν ευχαριστημένοι. Επιπρόσθετα, διακρίνουμε την μέθοδο της υπόδησης ρόλων, αν και σε μικρή εφαρμογή, παρόλα αυτά η αποτελεσματικότητα της ήταν εμφανής σύμφωνα με το κατάστημα εστίασης. Κατόπιν, δεν διακρίνουμε μεθόδους όπως την εναλλαγή θέσεων εργασίας, την καθοδήγηση από προκάτοχους των θέσεων, ακόμη και μεθόδους όπως μελέτες περίπτωσης, όπου οι μΜΕ ανά τον κόσμο εφαρμόζουν (Lukasik, 2017). Στη λειτουργία της εκπαίδευσης δεν διακρίνονται ιδιαίτερες ανάγκες των ιδιοκτητών. Μέσα από τα αποτελέσματα φαίνεται πως για να επιλέξει μια μΜΕ εξωτερική ανάθεση, ή θα πρέπει να έχει τη συγκεκριμένη φιλοσοφία και για άλλες λειτουργίες της επιχείρησης, ή ο ιδιοκτήτης να μην έχει τις γνώσεις να καταλάβει αν η εκπαίδευση απέδωσε, όπου συνήθως αυτά τα δύο συμπίπτουν. Αν η μΜΕ δεν έχει εξωτερικούς συνεργάτες γενικότερα, δύσκολα θα μπει στη διαδικασία να επιλέξει την εξωτερική ανάθεση της εκπαίδευσης. Φυσικά η μεγαλύτερη πεποίθηση για την αποστροφή από την εξωτερική ανάθεση, είναι πως κανείς άλλος εκτός της επιχείρησης δεν θα δείξει τον τρόπο εργασίας, καλύτερα από τους εργαζόμενους της ίδιας της επιχείρησης.

Κλείνοντας με τη λειτουργία της ανάπτυξης, πάλι υπάρχουν ορισμένα κοινά των ελληνικών μΜΕ με τα διεθνή δεδομένα. Συναντούμε τα σεμινάρια και τα συνέδρια, που οι μΜΕ συμμετέχουν. Όπως φάνηκε και στην έρευνα, οι ιδιοκτήτες κατανοούν τα οφέλη της, βλέποντας τα αποτελέσματα στην πράξη και προτρέπουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα, ειδικά όταν αυτά είναι επιδοτούμενα

(ΟΑΕΔ, ΕΕ). Έπειτα, όπως και στη διεθνή βιβλιογραφία, υπάρχει η πρόθεση για χρηματοδότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (πανεπιστημίων κλπ.) ή η χρηματοδότηση εισιτηρίων σε διάφορα συνέδρια με σκοπό την ανάπτυξη των εργαζομένων και κατά επέκταση των μΜΕ (Rabie et al., 2016). Διακρίθηκε η επιλογή μέντορα στην εταιρία ανάπτυξης λογισμικού, ο οποίος είναι δίπλα σε κάθε νεοεισερχόμενο από την αρχή της εκπαιδευτικής εργασίας, πράγμα πολύ αισιόδοξο για τα ελληνικά δεδομένα, χωρίς να εμφανίζεται η καθοδήγηση, όπως διακρίθηκε στη διεθνή βιβλιογραφία (Raheja, 2015).

Κατόπιν, ένα σημαντικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η έρευνα είναι πως στις μΜΕ, η ανάπτυξη πρακτικά, δεν έχει την φανερό παραδοσιακή έννοια όπως στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις, η ανάπτυξη αφορά την εκπαίδευση σε θέματα εκτός θέσης εργασίας, με σκοπό την κατάκτηση μιας νέας θέσης εργασίας εντός της επιχείρησης και άρα την ανάληψη περισσότερων ευθυνών που μια νέα υψηλότερη σε ιεραρχία θέση κουβαλά, οι μΜΕ και συγκεκριμένα οι πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως ιεραρχικά επίπεδα ώστε να μπορέσει να υπάρξει ανέλιξη ενός εργαζομένου. Οπότε η ανάπτυξη ενός εργαζόμενου, συνοδεύεται με την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και την ανάληψη περισσότερων ευθυνών κάποιες φορές, όμως η θέση εργασίας του, κατά κύριο λόγο δεν αλλάζει μέσα στην επιχείρηση. Πράγμα απόλυτα λογικό, λόγω των μικρών μεγεθών. Η περίπτωση ανέλιξης της θέσης εργασίας σε μια μικρή ή πολύ μικρή επιχείρηση, θα έρθει συνήθως όταν και αν αυτή «μεγαλώσει» και αποκτήσει περισσότερο προσωπικό, όπου οι παλαιότεροι εργαζόμενοι αρχίζουν να έχουν ευθύνες για την απόδοση των νεότερων εργαζομένων, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα για όλες τις μΜΕ. Παρόλα αυτά, η ανάπτυξη στις μΜΕ δεν παύει να θεωρείται ένα «δυνατό χαρτί» προσέλκυσης εργαζομένων, που σημαίνει ότι ο εργαζόμενος βιώνει την ανάπτυξη λίγο διαφορετικά σε μια μικρή ή πολύ μικρή επιχείρηση. Θα αποκτήσει νέες γνώσεις, που μπορεί μια μΜΕ να χρησιμοποιήσει στο μέλλον δίνοντας περισσότερες ευθύνες ή και όχι, όμως αυτός θα έχει εμπλουτίσει το χαρτοφυλάκιο γνώσεων και δεξιοτήτων του με την χρηματοδότηση της επιχείρησης, είτε μείνει, είτε αποχωρήσει από τη μΜΕ. Φυσικά το όφελος της ανάπτυξης για την επιχείρηση είναι αντιληπτό από τους ιδιοκτήτες για την επέκταση της επιχείρησης. Η έρευνα έδειξε πως πολλές φορές οι ιδιοκτήτες έχουν ανασφάλεια σχετικά με το πως πρέπει να επενδύσουν τους ελάχιστους οικονομικούς πόρους στην ανάπτυξη των εργαζομένων, ώστε αυτή να συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι αμφιβολίες

αυτές, φρενάρουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και φυσικά την ανάπτυξη των μΜΕ, πράγμα που δείχνει την απώλεια καθοδήγησης, όσον αφορά το επόμενο βήμα για τις μΜΕ.

Εν κατακλείδι, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν, πως κάθε μΜΕ ακολουθεί τους δικούς της συνδυασμούς μεθόδων στις λειτουργίες της προσέλευσης, επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Ο τρόπος που διεξάγουν τις λειτουργίες αυτές χαρακτηρίζεται από αρκετή ευελιξία, διότι ανάλογα με τις ανάγκες της κάθε θέσης, την βία για κάλυψη μιας κενής θέσης, αλλά και την εμπειρία που έχει κάποιος εργαζόμενος για την εργασία που προορίζεται, ακολουθούν και διαφορετικές μεθόδους. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε που η παγκόσμια βιβλιογραφία τα τελευταία χρόνια, κάνει λόγο για ευέλικτες πρακτικές ΔΑΠ στις μΜΕ (Heilmann et al., 2020). Επίσης, γίνεται αντιληπτό, πως η προθυμία για βοήθεια σε ζητήματα ΔΑΠ, είναι πολύ μεγαλύτερη από μΜΕ μικρότερης έντασης σε τεχνολογία και πανεπιστημιακή εκπαίδευση, σε αντίθεση με τις εντάσεως τεχνολογίας και υψηλής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, οι οποίες τείνουν να είναι αρνητικές. Επιπρόσθετα οι πρώτες, έχουν άγνοια σχετικά με την ύπαρξη περαιτέρω μεθόδων από αυτές που ακολουθούν, όπως και άγνοια σχετικά με το που μπορούν να ζητήσουν βοήθεια για τέτοια ζητήματα. Σε δεύτερο χρόνο, παρατηρείται και η αδυναμία στην αξιολόγηση των πρακτικών που διαλέγουν. Αν και όλες οι επιχειρήσεις της έρευνας ήρθαν αντιμέτωπες με την πρόσληψη ακατάλληλου εργαζομένου και την αντικατάσταση αυτού, υπάρχουν κάποιες που δεν μπορούν στην πραγματικότητα να ξεχωρίσουν τι έφταιξε. Μπορεί να είναι η προσέλευση ακατάλληλων υποψηφίων εξ αρχής, η λανθασμένη επιλογή ή και η μη κατάλληλη εκπαίδευση μετά. Γενικότερα η προθυμία για επένδυση σε ζητήματα και λειτουργίες ΔΑΠ υπάρχει από τους ιδιοκτήτες των μΜΕ και αυξάνεται όσο οι εξελίξεις τρέχουν.

5. Προτάσεις

Βάσει των συμπερασμάτων της έρευνας, οι μΜΕ στην Ελλάδα έχουν αρχίσει αισθητά να αντιλαμβάνονται τον ρόλο και τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα για την βιωσιμότητα τους. Αν και οι ανάγκες των μΜΕ της έρευνας, χρήζουν γενικότερης καθοδήγησης, όπως την ανάγκη για ύπαρξη ξεκάθαρης στρατηγικής, στις λειτουργίες ΔΑΠ που εξετάζονται, χρειάζεται μια καλύτερη

ενημέρωση από μέρους των ιδιοκτητών σχετικά με το ποιες άλλες μέθοδοι επικρατούν για κάθε λειτουργία και τι μπορούν να δοκιμάσουν, ώστε να μην χρειαστεί να αντικαθιστούν εργαζόμενους ή να αφιερώνουν υπερβολικό χρόνο αναζητώντας τον κατάλληλο εργαζόμενο. Κρίνεται απαραίτητο λοιπόν, να προταθεί πως αν οι μΜΕ δεν επιθυμούν εξωτερική βοήθεια, μεγάλη βοήθεια θα προσέφερε η εκπαίδευση των ιδιοκτητών σε λειτουργίες ΔΑΠ ή όποιου εργαζομένου είναι υπεύθυνος για αυτές σε κάθε μΜΕ. Θα κάνουν ένα μεγάλο βήμα στο να κατανοήσουν και να συγκροτήσουν τη σκέψη τους, σκεπτόμενοι στρατηγικά σε ό,τι αφορά τους εργαζόμενους.

Όσον αφορά την προσέλκυση, γνωρίζοντας ότι η λεπτομερής αγγελία καθιστά μια επιχείρηση ελκυστική για τους εργαζόμενους (Κνεζονιός, 2020), έτσι και οι μΜΕ θα μπορούσαν να δίνουν ιδιαίτερη βάση στην αγγελία που δημοσιεύουν. Χρειάζεται να περιγραφεί η θέση εργασίας όσο πιο αναλυτικά γίνεται αλλά και η επιχείρηση να παρέχει πληθώρα πληροφοριών και για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση δείχνει πως ξέρει τι ζητάει και πως επικρατεί μια καλή οργάνωση μέσα σε αυτή. Κατόπιν, ο υποψήφιος μαθαίνει και πράγματα σχετικά με τους στόχους της, την κουλτούρα, τη φιλοσοφία και μπορεί να αντιληφθεί και ο ίδιος, αν του ταιριάζει ή όχι η προσφερόμενη θέση εργασίας. Έτσι, η επιχείρηση εξοικονομεί χρόνο, απομακρύνοντας ακατάλληλους υποψήφιους από πρώιμο στάδιο (Salahudeen, 2019). Επιπρόσθετα, λόγω της ασθενούς φήμης που συνήθως οι μΜΕ έχουν, η φήμη της επιχείρησης συνδέεται πολύ συχνά με τον ιδιοκτήτη της (Williamson et al., 2010). Θα ήταν εύλογο λοιπόν, οι ιδιοκτήτες των μΜΕ να δίνουν προσοχή για το προφίλ τους και κατά επέκταση, το προφίλ της επιχείρησης. Μέσω του ιδιοκτήτη είναι πολύ πιθανό να υποδηλώνονται η ποιότητα της επιχείρησης και των εργαζομένων, αλλά και οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Τέλος, ενώ παλαιότερα αυτό που αποτελούσε θέλγητρο για ένα ταλέντο, ώστε να επιλέξει την επιχείρηση που θα εργαστεί, ήταν ο μισθός (Kian & Yusoff, 2012), πλέον δεν αρκεί. Μεγάλη σημασία δείχνει να έχουν οι ευκαιρίες ανάπτυξης του μια επιχείρηση δίνει στους εργαζομένους της (Bhaumik, 2018). Πράττοντας αναλόγως, μια μΜΕ μπορεί να προσελκύσει ακόμη καλύτερους εργαζομένους από την αγορά εργασίας.

Εν συνεχεία, πολύ σημαντικό είναι οι μΜΕ να ξέρουν πάντα και πολύ καλά το προφίλ του εργαζομένου που αναζητούν, ώστε να μπορούν να τον αναζητήσουν στις κατάλληλες πηγές. Αν αυτό έχει ξεκαθαριστεί από την αρχή, θα μπορούσαν να ψάξουν στοχευμένα κάθε φορά. Εφόσον λοιπόν, οι μΜΕ χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης τόσο εντατικά για την προσέλκυση των υποψηφίων, θα ήταν πολύ βοηθητικό να κάνουν στοχευμένες διαφημίσεις της αγγελίας, ώστε να προσελκύουν κατά βάση κατάλληλα καταρτισμένα άτομα, από την πρώτη στιγμή. Μπορεί να κοστίζει λίγο περισσότερο, όμως θα εξοικονομήσουν χρόνο με την προσέλκυση μόνο κατάλληλα καταρτισμένων υποψηφίων για τη θέση.

Επιπλέον, εφόσον οι μΜΕ θεωρούν πως βασικός λόγος αποχώρησης είναι ο νεοεισερχόμενος να μην ταιριάζει με την επιχείρηση και να μην συνεργάζεται αποτελεσματικά με την ομάδα, θα μπορούσαν να ενημερωθούν για μεθόδους επιλογής, όπως ψυχομετρικά τεστ, ακόμη και για πιο οργανωμένες συνεντεύξεις στην διαδικασία της επιλογής, ώστε να δομούνται στοχευμένα από ειδικούς και έτσι να αντιλαμβάνονται αυτά που τους είναι χρήσιμα και απαραίτητα για τους υποψηφίους.

Επιπρόσθετα, η έρευνα έδειξε την ανάγκη για έναρξη αξιολόγησης των λειτουργιών στις μΜΕ. Χρειάζεται να βρουν και να καθιερώσουν συστήματα αξιολόγησης των λειτουργιών, ώστε να αξιολογούν την κάθε λειτουργία και να μπορούν να εστιάσουν στις αδυναμίες τους και να αντιληφθούν πως μπορούν να βελτιωθούν. Η άγνοια για άλλες μεθόδους και ορισμένες φορές και για την ύπαρξη βοήθειας, κάνει τις μΜΕ να μην έχουν μέτρο σύγκρισης, στο ποιες μέθοδοι θα αποδώσουν καλύτερα και ποιες όχι τόσο καλά ή ποιες είναι ο βέλτιστος τρόπος χρήσης της κάθε μεθόδου, προς όφελος της επιχείρησης.

Γενικότερα, όπως αναφέρθηκε ξανά, οι μΜΕ χρειάζονται καθοδήγηση και ενημέρωση στα ζητήματα ΔΑΠ και όχι μόνο. Πολλές είναι οι μΜΕ, οι οποίες έχουν άγνοια, η οποία καθορίζει αναπόφευκτα ποιες μεθόδους θα επιλέξουν και πόση σημασία θα δώσουν σε αυτές. Αναφέρθηκαν ενδεικτικά γενικές προτάσεις οι οποίες θα βοηθήσουν ενδεχομένως ενεργά, όμως δεν μπορεί κανείς να προτείνει ένα σύνολο λύσεων και να αποδώσουν για όλες τις επιχειρήσεις. Σε κάθε περίπτωση, τρόποι βελτίωσης μπορεί να υπάρχουν πολλοί για κάθε επιχείρηση, όπως και κάθε επιχείρηση έχει μοναδικές ανάγκες. Παρόλα αυτά, φαίνεται να υπάρχει πρόθεση για βοήθεια από την πλευρά των ιδιοκτητών των μΜΕ. Μπορεί να μην κυριαρχεί στην ελληνική νοοτροπία εμφανώς η επένδυση σε τέτοιες λειτουργίες, όμως αν τα αποτελέσματα δείχνουν την θετική στάση των μΜΕ, είναι πολύ πιθανό στο μέλλον, ότι η ανάγκη θα φανεί περισσότερο και θα είναι και μεγαλύτερη. Έτσι, στο ερευνητικό ερώτημα, αν υπάρχει λόγος να ασχοληθεί κάποιος στην τοπική κοινωνία της Θεσσαλίας με την

παροχή συμβουλών και υπηρεσιών λειτουργιών ΔΑΠ, η απάντηση είναι θετική. Το φαινόμενο άγνοιας αρκετών μΜΕ για την ύπαρξη συμβουλευτικών επιχειρήσεων και παροχής τέτοιου είδους υπηρεσιών, δείχνει αφενός πως οι δεύτερες, είτε δεν έχουν σαν αγορά στόχο τις πρώτες, είτε πως δεν είναι καταρτισμένες για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες των μΜΕ. Συνήθως πρόκειται για μΜΕ, η φύση των οποίων, δεν χρήζει εξειδικευμένης πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και οι ιδιοκτήτες τους, κατά βάση, δεν είναι επίσης καταρτισμένοι με τέτοιου είδους σπουδές. Είναι όμως αυτές οι μΜΕ, οι οποίες είναι πρόθυμες να επενδύσουν για την βοήθεια και τις συμβουλές ειδικών, σε ζητήματα ΔΑΠ. Άρα μήπως υπάρχει και το ενδεχόμενο, ότι οι επιχειρήσεις είτε συμβουλευτικές, είτε παροχής υπηρεσιών, δεν εστιάζουν σε αυτές τις μΜΕ, που στην ουσία στηρίζουν σε μεγάλο βαθμό την τοπική οικονομία και κατά επέκταση την ελληνική οικονομία;

Το μόνο σίγουρο είναι πως η ενασχόληση με την συμβουλευτική/ παροχή υπηρεσιών χρειάζεται πλήρη μελέτη των μΜΕ και μόνο, με σκοπό την υπόδειξη δράσεων που θα είναι αποτελεσματικές για αυτές και θα μπορούν να τις αντέξουν οικονομικά. Μέχρι και στη διεθνή βιβλιογραφία, υπήρξαν περιπτώσεις μΜΕ που δοκίμασαν την εξωτερική ανάθεση και καθοδήγηση, μένοντας δυσαρεστημένες με τα αποτελέσματα (Furtado, 2016). Αυτό είναι πολύ πιθανό να οφείλεται στο ότι οι ανάγκες των μΜΕ και δε των πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων είναι πολύ διαφορετικές από αυτές των μεγαλύτερων, με τις οποίες συνήθως ασχολούνται. Μια ενδιαφέρουσα οπτική για τα ελληνικά δεδομένα, θα ήταν η μελέτη και εξειδίκευση σε υπηρεσίες ΔΑΠ κατά κύριο λόγο στις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, μια που αποτελούν συντριπτική πλειοψηφία. Κομβικό σημείο θα αποτελέσει επίσης, ο τρόπος που θα μπορέσουν οι ειδικοί να επικοινωνήσουν τις υπηρεσίες τους στις μΜΕ, ώστε να κατανοήσουν οι δεύτερες, πόσο προσιτές και αναγκαίες είναι οι υπηρεσίες αυτές για τις ίδιες.

6. Περιορισμοί έρευνας και μελλοντικές προεκτάσεις

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας υπήρξε ο περιορισμός του χρόνου, που αναπόφευκτα οδήγησε και στον περιορισμό του δείγματος. Δεν υπήρχε αρκετός χρόνος, ώστε να υπάρχει η εμβέλεια ανταπόκρισης των επιχειρήσεων, οπότε σε επόμενη έρευνα ο χρόνος διεξαγωγής θα ήταν σημαντικό να είναι περισσότερος, ώστε

να είναι περισσότερες οι συμμετέχουσες μΜΕ, γιατί ένα μεγαλύτερο δείγμα ενδεχομένως να έδινε διαφορετικά αποτελέσματα.

Έπειτα η απροθυμία των επιχειρήσεων να συμμετέχουν αποτέλεσε τροχοπέδη στην έρευνα, όπου ορισμένες επιχειρήσεις δεν ανταποκρίθηκαν σε κανένα κάλεσμα και άλλες αρνήθηκαν, λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Ενδεχομένως, ένα μέρος αυτού να οφείλεται και στην περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, καθώς ο μήνας Σεπτεμβρίου αποτελεί έναν μήνα αναπροσαρμογής πολλών επιχειρήσεων ή ακόμη και μήνα αδειών των εργαζομένων. Έτσι, μια επόμενη έρευνα θα ήταν πολύ πιο βοηθητικό να διεξαχθεί σε άλλη χρονική περίοδο.

Ακόμη έναν περιορισμό αποτελεί το γεωγραφικό μέρος στο οποίο εδρεύουν οι μΜΕ του δείγματος. Είναι ναι μεν ελληνικές, όμως η έρευνα περιορίζεται στο διαμέρισμα της Θεσσαλίας, με την πλειοψηφία να ανήκει στην περιφερειακή ενότητα της Λάρισας. Σε επόμενη έρευνα θα ήταν θεμιτό, εκτός από ένα μεγαλύτερο δείγμα, να αγγίζει και περισσότερες ελληνικές περιοχές, συμπεριλαμβάνοντας μΜΕ ανά την Ελλάδα.

Φυσικά η κατάσταση με την παγκόσμια πανδημία δυσχεραίνει τα πράγματα ακόμη περισσότερο για όλους τους ενδιαφερόμενους, καθώς δεν υπήρχε δυνατότητα να προσεγγιστούν δια ζώσης οι μΜΕ και φυσικά η λειτουργία των επιχειρήσεων άλλαξε, με τις ίδιες να προσπαθούν να ορθοποδήσουν εμπρός στις νέες συνθήκες και στη νέα σεζόν.

Επιπλέον θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να ερευνηθούν ξεχωριστά οι μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις με τις μεσαίες, ώστε να δούμε τις διαφορετικές ανάγκες μεταξύ τους. Τέλος νόημα θα είχε να ερευνηθεί η ύπαρξη και λειτουργία συμβουλευτικών επιχειρήσεων και παροχής υπηρεσιών λειτουργιών ΔΑΠ, στην τοπική κοινωνία, με σκοπό να υπάρξει μια εικόνα για τις μΜΕ που ζητούν εξωτερική βοήθεια, όπως πόσες είναι, τι προβλήματα αντιμετωπίζουν, σε ποιους κλάδους ανήκουν κλπ. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούσε κανείς να δει τις ανάγκες των μεν, τις προσφερόμενες υπηρεσίες των δε και τα κενά που μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τους, με σκοπό τη γεφύρωση αυτών, για μια πιο εύρυθμη και αναπτυγμένη τοπική οικονομία, επενδύοντας, αν και λίγο τετριμμένο, στην «ραχοκοκαλιά» της Ελλάδας.

7. Βιβλιογραφία

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A.V., & Thomas, S. (2015) A Review of Smes Recruitment and Selection Dilemma: Finding a ‘Fit’. *The Journal of Developing Areas*, doi:10.1353/jda.2015.0058.

Adecco Greece. (2019). <https://www.adecco.gr/>. Accessed 31 August 2020.

Bach, S., & Edwards, M. R. (2013). *Managing human resources: Personnel management in transition*. Chichester: Wiley.

Bai, Y., Yuan, J., & Pan, J. (2016). Why SMEs in emerging economies are reluctant to provide employee training: Evidence from China. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, doi:10.1177/0266242616682360.

Bartram, T. (2005) Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1177/1038411105050311

Berkelaar, B. L., & Buzzanell, P. M. (2014) Online Employment Screening and Digital Career Capital. *Management Communication Quarterly*, doi:10.1177/0893318914554657.

Bhaumik, D. (2018). An Investigation on the Recruitment and Selection Practices within SMEs in Healthcare Sector in Dublin, Ireland. <http://trap.ncirl.ie/3316/>. Accessed 31 August 2020.

Burhan, M., Swailes, S., Hameed, Z., & Ali, I. (2020) HRM formality differences in Pakistani SMEs: A three-sector comparative study. *Employee Relations: The International Journal*, doi: 10.1108/er-11-2019-0440.

Burney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17**(1), 99- 120.

Butt, A. I. & Zeb, N. (2016). Recruitment and Selection Decisions of SMEs. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, **5**(3), 41- 52.

Campbell, B.A., Coff, R., & Kruscynski, D. (2012) Rethinking Sustained Competitive Advantage from Human Capital. *Academy of Management Review*, doi:10.5465/amr.2010.0276.

Cant, M. C., Rabie, C., & Wiid, J. A. (2016) Training And Development In SMEs: South Africa's Key To Survival And Success?. *Journal of Applied Business Research*, doi:10.19030/jabr.v32i4.9717.

Cherry, K. (2020). What Are the Big 5 Personality Traits? <https://www.verywellmind.com/the-big-five-personality-dimensions-2795422> . Accessed 31 August 2020.

Clark, D. (2019). Number of SMEs in Greece 2018. <https://www.statista.com/statistics/879075/number-of-smes-in-greece/>. Accessed 31 August 2020.

Dundon, T., & Wilkinson, A. (2018), HRM in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Human Resource Management. A Critical Approach*, Geoffrey Wood and David G Collings (Eds), 2e, 2009.

European Commission (2009). Guide for Training in SMEs. *European Commission Directorate- General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities*. Unit F.3. <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2651&langId=en>. Accessed 19 September 2020.

European Commission (2018). SME access to finance conditions 2018 SAFE results – Greece. https://www.ggb.gr/sites/default/files/basic-page-files/SME_A2F_country2018_Greece.pdf. Accessed 31 August 2020.

Furtado, J. (2016). An investigation of recruitment and selection practices within SMEs in the Irish IT sector. <https://esource.dbs.ie/handle/10788/3212>. Accessed 31 August 2020.

Gamage, A., & Sadoi, Y. (2013) Determinants of Training and Development Practices in SMEs: A Case of Japanese Manufacturing Firms. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, doi:10.4038/sljhrm.v2i1.5104.

Gusdorf, L. M. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person. <https://www.shrm.org/pages/custom404.aspx?requestUrl=https://www.shrm.org/education/hreducation>. Accessed 31 August 2020.

Harney, B., & Dundon, T. (2006). Capturing complexity: Developing an integrated approach to analysing HRM in SMEs. *Human Resource Management Journal*, doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00004.x.

Heilmann, P., Forsten-Astikainen, R., & Kultalahti, S. (2020). Agile HRM practices of SMEs. *Journal of Small Business Management*, doi:10.1111/jsbm.12483

Jones, J. (2004). Training and Development, and Business Growth: A Study of Australian Manufacturing Small–Medium Sized Enterprises. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1177/1038411104041535.

Kanu, A. (2015). How Do Recruitment and Selection Practices Impact Small and Medium Enterprises Performance in the Construction Industry in Sierra Leone?. *Journal of Economics and Sustainable Development*, **6**(5), 253-270.

Kian, T. S. & Yusoff, W. (2012). Generation x and y and their work motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship*, 396- 408.

Kitching, J., & Blackburn, R. (1996). *The Nature of Training and Motivation to Train in Small Firms* (Rep.), Small Business Research Centre Kingston University, London.

Klepić, I. (2019) Correlation of Recruitment and Selection of Human Resources and the Performance of Small and Medium Enterprises. *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, doi:10.2478/ngoe-2019-0016.

Knezović, E., Ridić, O. & Bušatlić, S. (2020) Strategic human resource management in small and medium enterprises. *International Journal of Human Resources Development and Management*, doi:10.1504/ijhrdm.2020.10027546.

Kyriakidou, O., & Maroudas, L. (2010) Training and development in British hospitality, tourism and leisure SMEs. *Managing Leisure*, doi:10.1080/13606710903447998.

Lange, T., Ottens, M., & Taylor, A. (2000) SMEs and barriers to skills development: A Scottish perspective. *Journal of European Industrial Training*, doi:10.1108/03090590010308219.

Lin, Y., & Wu, L. (2014) Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, doi:10.1016/j.jbusres.2012.12.019.

Locke, E. (2011). *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, Chichester, Wiley.

Longenecker J., Petty J., Palish L., & Hoy F., (2017). *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Broken Hill Publisher LTD, Λευκωσία, Κύπρος.

Łukasik, K. (2017) The impact of training on employees motivation in SMEs industry. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, doi:10.17512/znpcz.2017.4.1.08.

Lyons, P., & Mattare, M. (2011) How can very small SMEs make the time for training and development: Skill charting as an example of taking a scenic approach. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, doi:10.1108/14777281111147053.

Mohammad, A. (2020). A Review of recruitment and selection process. https://www.researchgate.net/publication/341787517_A_Review_of_recruitment_and_selection_process. Accessed 31 August 2020.

- Nyarko, C.O. (2016) Recruitment and Selection Practices adopted by SMEs in Microfinance Firms in the Accra Metropolitan Area of Ghana. *Advances in Social Sciences Research Journal*, doi:10.14738/assrj.311.1912.
- Onnekikami, E.A., & Okpala, P.C. (2016) Human Resource Policies and Practices: Evaluating and Reviewing the Contemporary Recruiting Process. *International Journal of Human Resource Studies*, doi:10.5296/ijhrs.v6i1.9237.
- Padachi, K., & Bhiwajee, S.L. (2016) Barriers to employee training in small and medium sized enterprises. *European Journal of Training and Development*, doi:10.1108/ejtd-02-2014-0018.
- Panagiotakopoulos, A. (2011) Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, doi:10.1108/14777281111125354.
- Papakonstantinidis, S. (2014). Social recruiting: exploring the impact of social networking sites on digital natives' occupational opportunities. https://www.researchgate.net/publication/320565519_Social_Recruiting_Exploring_the_impact_of_social_networking_sites_on_digital_natives'_occupational_opportunities. Accessed 31 August 2020.
- Pittaway, L., & Thedham, J. (2005) 'Mind the Gap'. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, doi:10.1177/0266242605054053.
- Psychogios, A., Szamosi, L. T., Prouska, R., & Brewster, C. (2016) A three-fold framework for understanding HRM practices in South-Eastern European SMEs. *Employee Relations*, doi:10.1108/er-07-2014-0078.
- Raheja K. (2015). Methods of Training and Development, *Innovative of Business and Management*, 4(2), 35- 41.
- Saddam, A. K., & Mansor, N. N. (2015) The Role of Recruitment and Selection Practices in the Organizational Performance of Iraqi Oil and Gas Sector: A Brief Literature Review. *Review of European Studies*, doi:10.5539/res.v7n11p348.

Salahudeen, V., Palanishingh, V. & Gurumoorthy T. R. (2019). Emerging trends in recruitment and selection, *International Journal of Organizational Behaviour and Management Perspectives*, **6**(2), 3168- 3171.

Singh, M., & Vohra, N. (2009) Level of Formalisation of Human Resource Management in Small and Medium Enterprises in India. *The Journal of Entrepreneurship*, doi:10.1177/097135570801800105.

Talbot, D.L. & Billsberry, J. (2010). Comparing and contrasting person-environment fit and misfit. In: *Exploring Organisational Fit and Misfit: Proceedings of the 4th Global eConference on Fit*, Open University, pp. 1-6.

Thassanabanjong, K., Miller, P., & Marchant, T. (2009) Training in Thai SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, doi:10.1108/14626000911000992.

Tulu, D.T. (2017) Should online social Medias (OSMs) be banned at work? The impact of social Medias on employee productivity in Ambo University, a case study. *Research in International Business and Finance*, doi:10.1016/j.ribaf.2017.07.044.

Uhl- Bien, M., Schermerhorn J.R., and Obsorn R.N. (2016), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Broken Hill, Αθήνα.

Wilkinson, A. and Redman, T. (2013). Human resource management: a contemporary perspective. In: Wilkinson and Redman (2013), contemporary human resource management pearson, 2013.

Williamson, I.O., King, J.E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, doi:10.1002/hrm.20379.

Wyatt, M.R., Pathak, S.B., & Zibarras, L.D. (2010) Advancing selection in an SME: Is best practice methodology applicable?. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, doi:10.1177/0266242609350815.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Μαντζούκας, Σ. (2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα, Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρουσίαση, *Ινστιτούτο υγείας και Ανθρωπίνων Επιστημών*, **46**(1), 88-98.

Νικολάου, Ι. (2004). Μέθοδοι επιλογής προσωπικού και η χρήση τους στην Ελλάδα, *HR Trends*.

Παρασκευοπούλου - Κόλλια, Ε.Α. (2008). Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις, *The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology*, **4**(1).

Παράρτημα

Ερωτήσεις συνέντευξης

- Όταν χρειάζεται να καλύψετε μια θέση εργασίας, που στρέφεστε για να βρείτε υποψηφίους; Πως βρίσκετε τους υποψηφίους, πως μαθαίνουν για την θέση που προσφέρετε;
 - Γιατί προτιμάτε τις συγκεκριμένες ενέργειες/ μέσα ;
 - Ποιος τις αναλαμβάνει; Γιατί;
 - Γνωρίζετε άλλες μεθόδους προσέλκυσης; Ποιες; Γιατί δεν τις προτιμάτε;
 - Γιατί ο καλύτερος υποψήφιος να ζητήσει εργασία στην επιχείρησή σας; Τι σας ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές σας;
- Ένα βήμα μετά, τι κάνετε όταν κάποιος υποψήφιος εκδηλώσει ενδιαφέρον να εργαστεί στην επιχείρησή σας; Ποιες μεθόδους επιλογής υποψηφίων χρησιμοποιείτε;
 - Γιατί τις προτιμάτε;
 - Ποιος τις αναλαμβάνει; Γιατί;
 - Γνωρίζετε άλλες μεθόδους επιλογής; Ποιες; Γιατί δεν τις προτιμάτε;
 - Ποια τα κριτήρια με τα οποία επιλέγετε τους εργαζόμενους;
[Ποιες δεξιότητες επιθυμείτε να έχει κάθε εργαζόμενος που εργάζεται μαζί σας; (γνωστικές δεξιότητες – χαρακτηριστικά προσωπικότητας – εμπειρία - προϋπηρεσία) / αντίστοιχα ποια χαρακτηριστικά σας κάνουν να απορρίψετε κάποιον υποψήφιο, που μαρτυρούν ότι δεν θα ταιριάζει στην επιχείρησή σας;]
 - Ψάχνετε πληροφορίες (πριν ή μετά) την συνάντηση με τους υποψηφίους στα προφίλ τους στα social media; Γιατί;
 - Έχουν υπάρξει περιπτώσεις στις οποίες κληθήκατε σύντομα να αντικαταστήσετε ένα νέο εργαζόμενο; Αν ναι:
 - Τι έφταιγε;
 - Πόσο εκτιμάτε ότι σας κόστισε αυτή η αντικατάσταση;

- Με το που επιλεγθεί ένας νέος εργαζόμενος, εκπαιδείται; Πως και από ποιον;
 - Εφαρμόζονται ίδιες πρακτικές για όλους τους εργαζόμενους;
 - Ποια τα πλεονεκτήματα της επιλογής σας;
 - Κάνετε κάτι για την ορθή ένταξη του νέου εργαζομένου στο εργασιακό περιβάλλον/ στην ομάδα; Τι είναι αυτό;
 - Έχουν υπάρξει περιπτώσεις, που ο νέος εργαζόμενος δεν έμαθε σωστά/ ή στον χρόνο που αναμένατε, όσα έπρεπε; Αν ναι:
 - Τι πήγε στραβά;
 - Τι σας κόστισε;
 - Πως το αντιμετωπίσατε;

- Δίνετε με τον καιρό περισσότερες ευθύνες και καθήκοντα στους εργαζόμενους;
 - Είναι σημαντικό να επικαιροποιούν οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή σας τις γνώσεις και δεξιότητές τους ή να αποκτούν ακόμη και νέες; Αν ναι:
 - Πως το δρομολογείτε;

- Θα ήσασταν διατεθειμένοι να πληρώσετε κάποιον/κάποιους άλλους ειδικούς αντί για εσάς , είτε να προσελκύσουν, είτε να επιλέξουν, είτε να εκπαιδεύσουν τους νέους εργαζόμενους, ακόμη και να σας συμβουλευθούν πάνω σε αυτά που ήδη κάνετε; Αν ναι:
 - Τι ποσό θεωρείτε ότι θα ήσασταν διατεθειμένοι να πληρώσετε για μία τέτοιου είδους υπηρεσία;