ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Applicants' Reactions and the influence of eWoM to Branding

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΠΡΙΦΤΙ ΓΙΟΑΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΑΘΗΝΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021

Υπεύθυνη Δήλωση

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/ην συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από την Υπογράφουσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΠΡΙΦΤΙ ΓΙΟΑΝΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 

Περίληψη

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των αντιδράσεων των υποψηφίων σχετικά με τα νέα τεχνολογικά μέσα επιλογής προσωπικού, και συγκεκριμένα, την ψηφιακή συνέντευξη. Παράλληλα, εξετάζεται η επιρροή που ασκεί ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (Electronic Word of Mouth) στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Αρχικά, παρουσιάζεται αναλυτική βιβλιογραφία όσον αφορά την προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, τις αντιδράσεις των υποψηφίων, την ηλεκτρονική αξιολόγηση (eWoM) και την οργανωσιακή ελκυστικότητα, προκειμένου να γίνει η έως τώρα ανασκόπηση. Στην συνέχεια, με βάση την βιβλιογραφία, ακολούθησε ο σχεδιασμός της έρευνας. Η συλλογή του δείγματος έγινε κατά τους μήνες Νοέμβριο- Δεκέμβριο του 2020 και είχαν την δυνατότητα να συμμετάσχουν άτομα, τα οποία έχουν αναζητήσει στο παρελθόν, αναζητούν στο παρόν ή πρόκειται να αναζητήσουν στο μέλλον εργασία. Τα δεδομένα συλλέχτηκαν με την χρήση ερωτηματολογίου, στο οποίο απαντούσαν οι υποψήφιοι αφού προηγουμένως είχαν διαβάσει την αγγελία της εργασίας και μια ηλεκτρονική κριτική. Η αγγελία ήταν ίδια για όλους, ενώ η κριτική στην οποία εκτέθηκαν, διέφερε. Τα σενάρια ήταν τέσσερα, στο Α σενάριο, η κριτική ήταν πολύ θετική, τόσο για την ψηφιακή συνέντευξη, όσο και για το περιεχόμενο αυτής. Στο Β σενάριο, η κριτική ήταν λιγότερο θετική, καθώς ο υποψήφιος αναφέρει πως ναι μεν η ψηφιακή συνέντευξη ήταν μια εύκολη διαδικασία, ωστόσο, το περιεχόμενο αυτής ήταν ασυνήθιστο, μη σχετικό με την εργασία και ασυνήθιστο. Το C Σενάριο, αφορά μια σχετικά αρνητική κριτική, καθώς η ψηφιακή συνέντευξη παρουσιάζεται ως μια δύσκολη διαδικασία. Ωστόσο, το περιεχόμενο αυτής περιγράφεται θετικά. Το τελευταίο σενάριο (D), παρουσιάζει μια πολύ αρνητική κριτική, στην οποία τόσο η ψηφιακή συνέντευξη, όσο και το περιεχόμενο αυτής παρουσιάζονται με πολύ αρνητικό τρόπο. Τα αποτελέσματα τις έρευνας ανέδειξαν αρκετές συσχετίζεις μεταξύ των μεταβλητών που τέθηκαν, οι οποίες παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Οι ερευνητικές υποθέσεις έγιναν δεκτές όσον αφορά ολόκληρο το δείγμα, ωστόσο προχωρώντας σε μια χαμηλότερης βαθμίδας ανάλυση, ορισμένες ερευνητικές υποθέσεις δεν έγιναν δεκτές όταν εξετάστηκαν σε συγκεκριμένα σενάρια.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Νικολάου Ιωάννη για τις πολύτιμες γνώσεις και την ευκαιρία που μου έδωσε να γνωρίσω τον κόσμο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην κα. Τσώνη Εύη για τις πολύτιμες συμβουλές και την αμέριστη στήριξη της προκειμένου να ολοκληρωθεί η παρούσα διπλωματική εργασία.

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου, στην οικογένεια μου για την συνεχή συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και στον σύντροφό μου για την κατανόηση και την στήριξη του.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στις συμφοιτήτριες και φίλες μου Αρμοδώρου Ηλιάννα, Κοστοπούλου Ηλιούλα, Μαφούνη Στεύη με τις οποίες πραγματοποιήσαμε μαζί αυτό το όμορφο ταξίδι γνώσεων, ανταλλάσσοντας προβληματισμούς, ιδέες και σκέψεις.

Περιεχόμενα

Περίληψη……..…….3

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή……..…….....7

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση…….....…11

2.1 Recruitment and Selection……..……..……11

2.1.1 Προσέλκυση Προσωπικού……...……...……12

2.1.1.1 Σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης……..……...15

2.1.2 Επιλογή Προσωπικού…….……..…….16

2.1.2.1 Σύγχρονες Μέθοδοι Επιλογής.…….……..20

2.2 Αντιδράσεις των Υποψηφίων- Applicants' Reactions…….…….22

2.2.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις……...…..23

2.2.2 Μεταβλητές που επηρεάζουν τις Αντιδράσεις των Υποψηφίων……...…...28

2.2.3 Παράγοντες που επιδρούν στις Αντιδράσεις των Υποψηφίων……..…….…..32

2.2.4 Αντιδράσεις των Υποψηφίων στις Παραδοσιακές Μεθόδους Στελέχωσης…….....33

2.2.5 Αντιδράσεις των Υποψηφίων στις Ασύγχρονες Μεθόδους Στελέχωσης……..…...….34

2.3 Word of Mouth- Ορισμός……..……...35

2.3.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις……..…….…..36

2.3.2 Electronic Word of Mouth……...……..38

2.3.3 Τα αποτελέσματα του Word of Mouth…..……..……..38

2.4 Δεοντολογική Οργή- Deontic Justice…….……..……39

2.5 Employer Branding- Ορισμός…….……..……40

2.5.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις……....……42

2.5.2 Κατηγορίες που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις γύρω από την εταιρική εικόνα……...…43

2.5.3 Οι συνδέσεις του Employer Branding και η επιρροή τους στην Προσέλκυση και Επιλογή……...……..……..48

2.5.4 Η χρησιμότητα του Employer Branding στην Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων…….……49

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.5.5 Τα αποτελέσματα της εταιρικής εικόνας (Employer Branding)……..……..50

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία…….……..52

3.1 Ερευνητικό Πλαίσιο και Υποθέσεις……...……..……52

3.2 Μεθοδολογία Έρευνας……..……....57

3.2.1 Δείγμα……..……..57

3.2.2 Σχεδιασμός της Έρευνας…….……..57

3.2.3 Ερωτηματολόγια και Μεταβλητές……..……...59

3.2.4 Στατιστική Ανάλυση……..……61

3.2.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας……..……61

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Αποτελεσμάτων……..……..……..69

4.1 Περιγραφικά Μέτρα……...…….……69

4.2 Ανάλυση συσχετίσεων……..……...….70

4.3 Ανάλυση παλινδρόμησης……..……74

4.4 Σύγκριση Μέσων με t-test……..……...……..…….....105

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα…….……..……...….107

5.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων……..……..…….107

5.2 Περιορισμοί της Έρευνας……..……..…112

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα……..……...….113

Βιβλιογραφία……..……..…114

Παράρτημα Ι: Αγγελία…….……..……..…….....132

Παράρτημα ΙΙ: Σενάρια……...……...…134

Παράρτημα ΙΙΙ: Ερωτηματολόγιο……..……..……...……136

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποκτά δυναμική παρουσία στην δομή κάθε εταιρίας, καθώς το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πλέον το σημαντικότερο κεφάλαιο αυτής. Παρά τις πολλές και διάφορες λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος, στην κοινή λογική όλων πρωταρχικός ρόλος της ΔΑΔ είναι η προσέλκυση και η επιλογή των εργαζομένων. Αυτή η αντίληψη δεν είναι λανθασμένη, καθώς όλα ξεκινούν από την στελέχωση των κατάλληλων ατόμων.

Η στελέχωση αποτελείται από δύο επιμέρους κομμάτια, την προσέλκυση των εργαζομένων, κατά την οποία με την χρήση διαφόρων μέσων (αγγελίες, συστάσεις εργαζομένων, γραφεία ευρέσεως εργασίας, εσωτερικές ανακοινώσεις, κ.α.), γίνεται προσπάθεια να βρεθούν υποψήφιοι για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (εσωτερικά και εξωτερικά). Το δεύτερο στάδιο της στελέχωσης περιλαμβάνει την επιλογή των εργαζομένων. Η πιο συνήθης μέθοδος επιλογής είναι η παραδοσιακή συνέντευξη (πρόσωπο με πρόσωπο). Επιπλέον, μπορεί να χρησιμοποιηθούν κάποια τεστ γνωστικών ικανοτήτων, τεστ προσωπικότητας, δήγμα έργου κ.α.

Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία έχει επηρεάσει τον τρόπο ζωής και εργασίας όλων. Πολλές από τις καθημερινές δραστηριότητες γίνονται μηχανικά, με το πάτημα ενός κουμπιού (π.χ. ηλεκτρονικές αγορές). Επιπλέον, νέες συνθήκες και απρόοπτα γεγονότα (π.χ. Covid-19) καθιστούν επιτακτική ανάγκη την υιοθέτηση των τεχνολογικών μέσων για την διευκόλυνση των εργαζομένων (π.χ. εργασία από το σπίτι). Η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων δεν θα μπορούσαν να μείνουν ανεπηρέαστες από όλες αυτές τις νέες συνθήκες, δημιουργώντας νέα μέσα επιλογής.

Με βάση αυτά τα νέα δεδομένα, εμφανίζεται η διαδικτυακή στελέχωση, η οποία σύμφωνα με τους Bournois F. et al., (2007), ωφελεί τόσο τους εργαζομένους του τμήματος ΔΑΔ, όσο και τους υποψηφίους, καθώς συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος και για τις δύο πλευρές. Οι νέες μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων περιλαμβάνουν ιστοσελίδες αγγελιών και πρακτορείων, εταιρικές ιστοσελίδες και φυσικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Σύμφωνα με τον Doran A. (2001), αυτή η τεχνολογική ανάπτυξη έχει οδηγήσει στο να γίνονται σχεδόν όλες οι προσλήψεις μέσω του διαδικτύου.

Όσον αφορά την διαδικασία της επιλογής εργαζομένων, στις σύγχρονες μεθόδους επιλογής συγκαταλέγονται οι συνεντεύξεις μέσω διαδικτύου, με την χρήση ειδικών συγχρονισμένων πλατφορμών (π.χ. Skype, Teams, κ.α.), τα βιογραφικά σε βίντεο, τα τεστ στο διαδίκτυο αλλά και οι ψηφιακές συνεντεύξεις με την χρήση ασύγχρονων πλατφορμών. Όλα αυτά τα μέσα διευκολύνουν την διαδικασία της επιλογής, συμβάλλοντας, όπως προαναφέρθηκε, στην εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Μεγάλο κομμάτι της παρούσας διπλωματικής εργασίας ασχολείται με την ψηφιακή συνέντευξη. Σύμφωνα με τον Tolan (2012), η ψηφιακή συνέντευξη ορίζεται ως μια ασύγχρονη διαδικασία, κατά την οποία η εταιρία αποστέλλει, μέσω μιας ειδικά διαμορφωμένης πλατφόρμας συγκεκριμένες ερωτήσεις στον υποψήφιο, ο οποίος καλείται να τις απαντήσει βιντεοσκοπώντας τον εαυτό του. Ο χρόνος που έχει ο υποψήφιος είναι προκαθορισμένος, ωστόσο, ο υπεύθυνος της στελέχωσης μπορεί να αξιολογήσει την συνέντευξη σε μεταγενέστερο χρόνο (Tolan, 2012).

Στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία δεν υπάρχουν αρκετές έρευνες που ασχολούνται με τις αντιδράσεις των υποψηφίων στις ασύγχρονες μεθόδους επιλογής. Ωστόσο, ορισμένες μετα- αναλύσεις δείχνουν πως οι υποψήφιοι έχουν θετικότερες αντιδράσεις όσον αφορά τις παραδοσιακές και πιο συνηθισμένες μεθόδους επιλογής (π.χ. παραδοσιακές συνεντεύξεις) (Anderson et al., 2010; Hausknecht et al., 2004). Γενικότερα, κυριαρχεί η άποψη πως όσο πιο εξοικειωμένοι είναι με τις διαδικασίες επιλογής, τόσο πιο θετικά τις αντιμετωπίζουν.

Η διαφορετική στάση των υποψηφίων σε διάφορες μεθόδους επιλογής μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η συμπεριφορά τους επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε μεθόδου. Πιο συγκεκριμένα, η σχετικότητα της μεθόδου με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την διαμόρφωση στάσης (π.χ., Melchers & Körner, 2019). Επιπλέον, μια σειρά στοιχείων και χαρακτηριστικών επηρεάζει την στάση των υποψηφίων και τις αντιλήψεις τους σχετικά με τα μέσα επιλογής (πλαίσιο επιλογής, τύπος εργασίας, ατομικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου, κ.α.). Όλα αυτά πρόκειται να αναλυθούν εκτενώς στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

Η έρευνες γύρω από τις αντιδράσεις των υποψηφίων είναι ιδιαίτερα βοηθητικές, καθώς παρέχουν πολύ σημαντικές πληροφορίες για τις διαδικασίες, τα μέσα και τις πρακτικές που ακολουθεί ο εκάστοτε οργανισμός. Μέσα από μια σειρά ερευνών, έχει προκύψει το συμπέρασμα πως, οργανισμοί, οι οποίοι προσπαθούν να βελτιώσουν τις αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν για την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων, έχουν παρατηρήσει αύξηση της ελκυστικότητας του οργανισμού (Bauer, Maertz, Dolen, & Campion, 1998; McCarthy, Bauer, Truxillo, Campion, et al., 2017; Truxillo et al., 2009).

Η ελκυστικότητα του οργανισμού και η επιρροή που δέχεται από τις ηλεκτρονικές αξιολογήσεις- κριτικές (eWoM), είναι ένα ακόμη κομμάτι το οποίο στοχεύει να διερευνήσει η παρούσα ερευνητική εργασία. Πιο συγκεκριμένα, ο όρος πρωτοεμφανίστηκε ως «word of mouth» και αφορούσε τις «από στόμα σε στόμα λέξεις» που μεταφέρονται από προηγούμενους υποψήφιους εργασίας σε νέους. Με την ανάπτυξη όμως της τεχνολογίας, προστέθηκε μια νέα διάσταση στον συγκεκριμένο όρο, καθώς πλέον, αυτά τα «λόγια» μεταφέρονταν μέσω ειδικών διαδικτυακών πλατφορμών αξιολόγησης. Πρόκειται, λοιπόν να εξεταστεί η επιρροή που δέχεται η οργανωσιακή ελκυστικότητα, εξετάζοντας την πρόθεση των υποψηφίων να εργαστούν στον συγκεκριμένο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανισμό αλλά και την γενικότερη ελκυστικότητα και το πρεστίζ που τους προκαλεί, έπειτα από μια κριτική.

Η διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος θα γίνει με την χρήση τεσσάρων διαφορετικών σεναρίων, όπου η κριτική στην οποία εκτίθενται οι υποψήφιοι και με βάση αυτή καλούνται να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο είναι διαφορετική. Πιο αναλυτικά, στο σενάριο Α, η κριτική που παρουσιάζεται είναι πολύ θετική τόσο για την ψηφιακή συνέντευξη, όσο και για το περιεχόμενο αυτής. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις χαρακτηρίζονται ως «συνηθισμένες», «εύκολες», και «σχετικές με την θέση εργασίας». Το Β σενάριο, αφορά μια λιγότερο θετική κριτική, στο οποίο οι κριτική για την ψηφιακή συνέντευξη είναι θετική. Σε αντίθεση, το περιεχόμενο της συνέντευξης χαρακτηρίζεται ως «ασυνήθιστο», «δύσκολο» και «μη σχετικό με την θέση εργασίας».

Όσον αφορά το C σενάριο, κριτική σε αυτό παρουσιάζεται ως σχετικά αρνητική, καθώς οι αντιλήψεις για την ψηφιακή συνέντευξη δεν είναι θετικές, ενώ οι χαρακτηρισμοί για το περιεχόμενο αυτής είναι θετικοί. Τέλος, στην περίπτωση του σεναρίου D, η κριτική είναι πολύ αρνητική τόσο για την ψηφιακή συνέντευξη, όσο και για το περιεχόμενο αυτής.

Με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία, τα δύο βασικά μοντέλα που ασκούν επιρροή στην οργανωσιακή ελκυστικότητα, φαίνεται να είναι αυτό της προσβασιμότητας- διάγνωσης (accessibility-diagnosticity model) (Feldman & Lynch, 1988) και του πλαισίου αξιοπιστίας της πηγής (source credibility framework). Το πρώτο μοντέλο αφορά την διαθεσιμότητα των πληροφοριών στη μήνη του ατόμου προκειμένου να δομήσει μια αξιολόγηση, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο πιο αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης είναι περισσότερο πειστικές, οδηγώντας σε αλλαγή συμπεριφοράς και σε ευκολότερη συμμόρφωση (Eisend, 2004; Pornpitakpan, 2004).

Όσον αφορά την οργανωσιακή ελκυστικότητα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω πρόκειται να εξεταστεί η επίδραση που δέχεται από την ηλεκτρονική αξιολόγηση (eWoM), ως μια πηγή πληροφοριών που δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο της εταιρίας και οι άνθρωποι που παρέχουν τις πληροφορίες δεν έχουν κάποιο ίδιο όφελος. Παράλληλα, εξετάζεται η επιρροή που πιθανών δέχεται λόγω της χρήσης των νέων τεχνολογικών μέσων που χρησιμοποιούνται για την επιλογή προσωπικού, και συγκεκριμένα την ψηφιακή συνέντευξη.

Η οργανωσιακή ελκυστικότητα, αφορά την διαμόρφωση μιας εικόνας- φήμης για την εταιρία ως εργοδότη, επηρεάζοντας του εν δυνάμει υποψηφίους για μια θέση εργασίας. Με βάση αυτό, φαίνεται πως είναι ιδιαίτερα σημαντική όσον αφορά την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται συνεχώς μια προσπάθεια των εταιριών να ασχοληθούν με την βελτίωση και την ενδυνάμωση της εταιρικής τους εικόνας, καθώς έχουν αντιληφθεί πως τα οφέλη είναι πολλά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια αυτής της ερευνητικής εργασίας είναι η διερεύνηση της επιρροής που ασκείται στην οργανωσιακή ελκυστικότητα από μια κριτική και οι επιπτώσεις που αυτή φέρει, ενώ παράλληλα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο όλη αυτή η διαδικασία έχει αντίκτυπο στους δυνητικά υποψήφιους για μια θέση εργασίας σε αυτό τον οργανισμό. Πρακτικά, εξετάζεται κατά πόσο ο υποψήφιος πρόκειται να αιτηθεί ή όχι για μια θέση εργασίας αφού προηγουμένως έχει εκτεθεί σε μια διαδικτυακή κριτική.

Συμπερασματικά, η παρούσα διπλωματική εργασία αποσκοπεί στην διερεύνηση όλων των παραπάνω στοιχείων, ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για τις αντιλήψεις που υπάρχουν σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη αλλά και την επιρροή αυτής στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Παράλληλα, διερευνάτε κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση (θετική- λιγότερο θετική- σχετικά αρνητική- πολύ αρνητική) έχει αντίκτυπο στην ελκυστικότητα του οργανισμού. Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται, σύμφωνα με την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και τις έως τώρα έρευνες που έχουν διεξαχθεί.

Κεφάλαιο 2 : Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Προσέλκυση και Επιλογή Εργαζομένων-Recruitment and Selection

Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προσέλκυση, επιλογή, παρακίνηση και διατήρηση των ταλαντούχων εργαζομένων στον οργανισμό (Katz & Kahn, 1978). Όλα λοιπόν ξεκινούν με την προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού της εκάστοτε εταιρίας. Γενικότερα, ένα επιτυχημένο τμήμα ΔΑΔ πρέπει να ανακαλύπτει τις ανάγκες που υπάρχουν όσον αφορά τη στελέχωση και να ξεκινάει δράσεις για να τις καλύψει. Η στελέχωση ουσιαστικά, αναφέρεται στην αναζήτηση υποψηφίων για παρόντα ή μελλοντικά κενά σε θέσεις εργασίας της εταιρίας. Από μια άλλη οπτική, αναφέρεται στον τρόπο που συνδέονται τα άτομα, τα οποία προσπαθούν να βρουν εργασία, με τις κενές θέσεις εργασίας. Μια ιδανική διαδικασία στελέχωσης θα προσελκύσει έναν ικανοποιητικό αριθμό ταλαντούχων ανθρώπων που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, οι οποίοι μπορούν από μόνοι τους να διακρίνουν εάν πληρούν τις προδιαγραφές τις θέσης. Πιο συγκεκριμένα, μια αποτελεσματική στρατηγική στελέχωσης προσελκύει άτομα, τα οποία διαθέτουν τα προσόντα. Επιπρόσθετα η θέση αυτή δεν φαίνεται ελκυστική σε όσους δεν τα διαθέτουν (Kumani, 2013).

Με βάση όλα τα παραπάνω, προκύπτει το γεγονός ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων δεν κρίνεται ως επιτυχημένη ή μη από τον αριθμό των αιτήσεων για μια θέση εργασίας. Η επιτυχία αυτής κρίνεται από την ποιότητα των υποψηφίων, εάν δηλαδή έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα και πληρούν τις προδιαγραφές της θέσης. Ένας μεγάλος όγκος βιογραφικών δυσκολεύει αρκετά την δουλεία των εργαζομένων σε ένα τμήμα ΔΑΔ, καθώς απαιτείται πολύς χρόνος για να επεξεργαστούν την πληθώρα των βιογραφικών. Σε μία δεύτερη ανάγνωση, θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι και μια αρκετά δαπανηρή διαδικασία, καθώς πολλές εργατοώρες των υπαλλήλων διοχετεύονται στην επεξεργασία των βιογραφικών.

Η Kumani (2013), λοιπόν, αρχικά ορίζει την διαδικασία της στελέχωσης ως την προσπάθεια προσέλκυσης μελλοντικών υποψηφίων και την ενθάρρυνση τους προκειμένου να αιτηθούν για μια θέση εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρία. Επιπλέον, ο ορισμός της αναφέρει, ως ένα άλλο κομμάτι της στελέχωσης, την διαδικασία πρόσληψης του σωστού είδους υποψηφίων για τη σωστή θέση εργασίας. Η στελέχωση όμως δεν ξεκινά από αυτό. Όσον αφορά την επιλογή, αναφέρει πως είναι η διαδικασία κατά την οποία τοποθετείς άτομα με σχετικές ικανότητες και δεξιότητες στις σωστές θέσεις. Η επιλογή σύμφωνα με την Kumani δεν σταματά στην αναζήτηση του καλύτερου υποψηφίου, αφορά κάτι πέρα από αυτό. Είναι μια προσπάθεια να πετύχεις μια καλή ισορροπία μεταξύ του τί μπορεί και θέλει ο υποψήφιος να κάνει και του τί χρειάζεται η συγκεκριμένη θέση και η εταιρία.

Σύμφωνα με τον Bartram (2000), όλα τα παραπάνω έρχονται αφού έχουμε πρώτα δημοσιεύσει την αγγελία της εργασίας. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών προς τους υποψήφιους σχετικά με την κενή θέση, με τέτοιο τρόπο που προσελκύει το ενδιαφέρον τους και τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δημιουργεί την ανάγκη να την γνωρίσουν σε μεγαλύτερο βάθος. Οι αγγελίες είναι με αυτόν τον τρόπο κομμάτι της προσέλκυσης υποψηφίων, όπου πιθανοί αιτούντες ενημερώνονται. Αξίζει να αναφερθεί πως ο Bartram χωρίζει την διαδικασία σε τρία στάδια. Το πρώτο είναι αυτό της Προσέλκυσης (Attraction), όπου όπως προαναφέρθηκε ξεκινά με την ανάρτηση της αγγελίας, και στο οποίο δημιουργείται μια δεξαμενή υποψηφίων που δηλώνουν το ενδιαφέρον τους να εργαστούν στην εταιρία. Το δεύτερο στάδιο είναι αυτό της Στελέχωσης (Recruitment), όπου διαχωρίζονται οι υποψήφιοι που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα από αυτούς που δεν τα διαθέτουν. Το τρίτο στάδιο είναι αυτό της Επιλογής (Selection), στο οποίο, ουσιαστικά, γίνεται η επιλογή από όλους όσους κατάφεραν να περάσουν στο τελικό αυτό στάδιο.

Στον παραπάνω διαχωρισμό, το σημαντικότερο στάδιο θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι το δεύτερο, καθώς χρειάζεται περισσότερο χρόνο για να γίνει η κατηγοριοποίηση των υποψηφίων σε όσους διαθέτουν τα προσόντα και σε όσους δεν τα διαθέτουν. Επίσης, είναι ένα στάδιο το οποίο δεν μπορεί να παρακαμφθεί καθώς βοηθά στη μείωση των υποψηφίων και στην ευκολότερη διαχείριση της πληθώρας των βιογραφικών. Τέλος, βοηθά στο να γίνει η επιλογή των ατόμων που πρόκειται να προχωρήσουν την διαδικασία της συνέντευξης, σε κάποιο ψυχομετρικό τεστ, σε μια εργασία που αφορά ένα δείγμα εργασίας, κ.α.

2.1.1 Προσέλκυση Προσωπικού

Η αρχική και ίσως σημαντικότερη απόφαση που καλείται να λάβει το τμήμα της ΔΑΔ, είναι ο τρόπος που θα καλυφθεί η θέση που έχει ανοίξει. Σύμφωνα με την Kumani (2013) η κάλυψη της θέσης μπορεί να γίνει εσωτερικά, είτε εξωτερικά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα μείγμα εσωτερικής και εξωτερικής κάλυψης των θέσεων που προκύπτουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2016). Συγκεκριμένα, επιλέγουν την εξωτερική στελέχωση για τις εισαγωγικές θέσεις και την εσωτερική για τις υπόλοιπες θέσεις θέλοντας με αυτόν τον τρόπο να προάγουν και να επιβραβεύσουν τους ικανούς υπαλλήλους. Οι αποφάσεις φυσικά λαμβάνονται με βάση την εκάστοτε θέση κάθε φορά, το αν αυτή μπορεί να καλυφθεί εσωτερικά και γενικότερα τις ανάγκες που υπάρχουν. Ωστόσο, φαίνεται πως και οι δύο πηγές έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία.

Μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2016) οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εσωτερική στελέχωση μιας θέσης είναι οι ακόλουθοι:

1. **Ανακοίνωση θέσεων εργασίας (Job Posting)**: Οι υπάλληλοι πληροφορούνται για την θέση που υπάρχει μέσω των ηλεκτρονικών μέσω που διαθέτει η εταιρία, μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή μέσω των προϊσταμένων. Έπειτα, έχουν την δυνατότητα να στείλουν το βιογραφικό τους στο τμήμα ΔΑΔ και να προχωρήσει κανονικά η

διαδικασία. Ο οργανισμός καλείται να διαχειριστεί όλες τις αιτήσεις α- μεροληπτικά και με διαφάνεια.

2. **Αίτηση Εργαζομένου για κάλυψη θέσεων εργασίας - Πλάνο καριέρας (Job Bidding)**: Σε αυτή τη περίπτωση το άτομο που θεωρεί ότι κατέχει τις ικανότητες και δεξιότητες για μια θέση εργασίας κάνει αίτηση για αυτή οικειοθελώς. Το πλάνο καριέρας αφορά τον σχεδιασμό που έχει γίνει από την ΔΑΔ σε συνεργασία με το άτομο σχετικά με την ανάληψη μιας θέσης όταν αυτή μείνει κενή (π.χ. λόγω συνταξιοδότησης). Έτσι, η θέση έχει ήδη καλυφθεί πριν καν αδειάσει.

Αυτή η πρακτική στελέχωσης είναι ιδιαίτερα βοηθητική καθώς τα άτομα εργάζονται ήδη στην εταιρία και είναι εξοικειωμένα με τις πρακτικές και τις διαδικασίες της. Επίσης, ένα πολύ θετικό στοιχείο είναι η εξοικονόμηση χρόνου και παράλληλα η ελαχιστοποίηση του κόστους που απαιτείται για την διαδικασία της στελέχωσης αλλά και της εκπαίδευσης ενός νέου εργαζομένου. Τέλος, η διαδικασία αυτή βοηθά στην δέσμευση και την υποκίνηση των εργαζομένων, αφού τους παρέχει επαγγελματική ανάπτυξη. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ο κίνδυνος σε περιπτώσεις που οι εταιρίες αναπτύσσονται ραγδαία να προαχθούν άτομα τα οποία δεν είναι έτοιμα. Επιπλέον, η εσωτερική κάλυψη μιας θέσης αφήνει ένα κενό στην θέση του ατόμου που μετακινείται, το οποίο θα πρέπει να καλυφθεί. Τέλος, μέσω της εσωτερικής στελέχωσης μπορεί να παρατηρηθούν φαινόμενα αναξιοκρατίας, τα οποία πιθανών να οδηγήσουν σε μια σειρά διαδοχικών προβλημάτων.

Μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης

Η εξωτερική προσέλκυση σύμφωνα και πάλι με τους Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2016), είναι απαραίτητη όταν η θέση εργασίας είναι εισαγωγικού επιπέδου (entry level), όταν η επιστημονική γνώση δεν υπάρχει στην εταιρία, δηλαδή δεν την διαθέτει το υπάρχον προσωπικό της, και όταν υπάρχει ανάγκη για νέες, φρέσκες ιδέες. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης είναι οι εξής:

1. **Αγγελία (Job Posting)**: Μια από τις πιο συνηθισμένες μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων είναι η δημοσίευση αγγελιών. Παλαιότερα η δημοσίευση αυτών γινόταν σε εφημερίδες, των οποίων την θέση τώρα έχει πάρει το διαδίκτυο. Μια επιτυχημένη αγγελία παρέχει στον μελλοντικό υποψήφιο όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την θέση εργασίας αλλά και επιπρόσθετες πληροφορίες για την εταιρία. **Ανώνυμη αγγελία (blind advertisement)**: Στην ανώνυμη αγγελία η εταιρία δημοσιεύει στοιχεία για την θέση εργασίας, χωρίς ωστόσο να αποκαλύπτει την ταυτότητα της. Ο λόγος για να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός μια αγγελία τέτοιου είδους είναι για να μην μάθει ο ανταγωνισμός της ότι επεκτείνεται και να μην γνωστοποιηθεί στους ήδη εργαζομένους το ενδεχόμενο πιθανών απολύσεων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπλέον, αυτή η πρακτική είναι συνήθεις σε περιπτώσεις όπου ο εργοδότης δεν έχει διαμορφώσει θετική φήμη γύρω από το όνομά του, φέρει τον τίτλο του «κακού εργοδότη». Το αρνητικό στοιχείο είναι πως οι τυφλές αγγελίες δεν έχουν την ίδια ανταπόκριση από τους υποψηφίους.

2. **Γραφεία Ευρέσεως Εργασίας- Εξωτερική Ανάθεση (Outsourcing)**: Παλαιότερα τα γραφεία ευρέσεως εργασίας αναλάμβαναν την ανεύρεση εργασίας σε άτομα βάση των ικανοτήτων τους. Στις μέρες μας ο όρος αυτός έχει λάβει μια διαφορετική μορφή και την θέση του έχει πάρει ο όρος Εξωτερική ανάθεση (outsourcing). Συγκεκριμένα, οι εταιρίες αναθέτουν σε πρακτορεία (agencies) την ανεύρεση των κατάλληλων εργαζομένων για μία θέση εργασίας που έχουν ανοίξει, αυτό συμβαίνει τις περισσότερες φορές για θέσεις "κλειδιά" όπου οι υποψήφιοι είναι δυσεύρετοι. Αυτή τη διαδικασία αναλαμβάνουν κυρίων οι "headhunters", οι οποίοι αναζητούν εργαζομένους για υψηλόβαθμες θέσεις.
3. **Προσέλκυση μέσω Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων:** Η προσέλκυση υποψηφίων από την Πανεπιστημιακή Κοινότητα είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν η εταιρία χρειάζεται εργαζομένους υψηλού μορφωτικού επιπέδου σε εισαγωγικές θέσης. Τα τελευταία χρόνια πολλά Πανεπιστήμια επιθυμώντας μια διασύνδεση με την αγορά εργασίας διοργανώνουν "Ημέρες Καριέρας, στις οποίες η συμμετοχή εταιριών είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη και για τις δύο πλευρές. Αρχικά, οι φοιτητές έχουν την ευκαιρία να φτιάξουν ένα δίκτυο επικοινωνιών και οι εταιρίες μπορούν να αξιολογήσουν έναν μεγάλο αριθμό φοιτητών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, η πρακτική άσκηση που παρέχεται από τα Πανεπιστήμια πετυχαίνει διττά οφέλη.
4. **Επαναπρόσληψη και Συστάσεις Υπαλλήλων (Empoyee Referrals)**: Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να επιτευχθεί από την εκ νέου πρόσληψη ενός παλιού εργαζομένου. Παράλληλα, η βιβλιογραφία την αναφέρει και ως εσωτερική πηγή προσέλκυσης. Θεωρείται ως μια αποδοτική μέθοδος, καθώς ο υπάλληλος γνωρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, τις αξίες και το όραμα της εταιρίας. Αντίστοιχα, η εταιρία γνωρίζει την απόδοση και τον τρόπο που εργάζεται ο συγκεκριμένος υπάλληλος. Γενικά, η προσαρμογή του υπαλλήλου γίνεται ιδιαίτερα εύκολα και γρήγορα. Οι συστάσεις των υπαλλήλων είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται αρκετά στις εταιρίες, καθώς οι εργαζόμενοι, όντας κομμάτι αυτών μπορούν τις περισσότερες φορές να καταλάβουν εάν ένας υποψήφιος θα ταίριαζε με την κουλτούρα της εν λόγω εταιρίας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να προτείνουν φίλους, γνωστούς και

συγγενείς για τυχόν θέσεις που ανοίγουν στον οργανισμό. Γενικά, θεωρείται μια ιδιαίτερα αποτελεσματική και παράλληλα οικονομική λύση.

2.1.1.1 Σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης

Σχεδόν όλες οι προσλήψεις γίνονται πλέον μέσω του διαδικτύου (Doran A., 2001). Το διαδίκτυο και η ραγδαία ανάπτυξη του έχουν βοηθήσει το τμήμα ΔΑΔ να προχωρά σε πιο γρήγορες και μαζικές προσλήψεις. Οι Guental H.G. & Stone D.L. (2005) υποστήριξαν μέσω ερευνών πως το 70% με 90% των μεγάλων εταιριών χρησιμοποιών διαδικτυακά συστήματα στελέχωση και εκτιμάται πως τα επόμενα χρόνια, θα τα χρησιμοποιούν πάνω από το 95% των εταιριών. Γενικότερα η στελέχωση μέσω διαδικτύου θα συνεχίζει να έχει καθοριστικό ρόλο όσο ο κόσμος τείνει να γίνεται πιο ψηφιοποιημένος (Bondarouk T., 2009).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα της διαδικτυακής στελέχωσης είναι η εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος τόσο για τους υποψήφιους, όσο και για τους οργανισμούς (Bournois F. et al., 2007). Επιπλέον, αυτού του είδους η στελέχωση μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας μέσω του αυξημένου αριθμού υποψηφίων που διαθέτουν τα απαραίτητα προσόντα, οι οποίοι μπορεί να προέρχονται και από αγορές του εξωτερικού. Όπως προαναφέρθηκε μειώνεται το κόστος καθώς ο κύκλος της στελέχωσης είναι μικρότερος και τέλος, η εταιρία μπορεί να δει κατά πόσο η στρατηγική που ακολουθεί στο κομμάτι της στελέχωσης είναι αποτελεσματική μέσω της ανάλυσης των δεδομένων που παρέχονται από το διαδίκτυο (Guental H.G. & Stone D.L., 2005).

Από την άλλη πλευρά, οι υποψήφιοι μπορεί να θεωρούν πως η διαδικτυακή στελέχωση παραβιάζει περισσότερο τα προσωπικά τους στοιχεία από ότι παραδοσιακές μέθοδοι στελέχωσης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να είναι λιγότερο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν αυτά τα μέσα προκειμένου να αιτηθούν για μια θέση εργασίας (Guental H.G. & Stone D.L., 2005). Κάποια άλλα μειονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι η προσέλκυση υποψηφίων μη κατάλληλων για την θέση, λόγω του ευρύ κοινού που προσελκύει η αγγελία. Επίσης, θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια άδικη διαδικασία καθώς άτομα τα οποία δεν διαθέτουν διαδικτυακά μέσα ή δεν είναι εξοικειωμένα με αυτά αποκλείονται. Τέλος, μπορεί να φανεί σε κάποιους μια πολύ απρόσωπη διαδικασία ή να δώσει λάθος εικόνα του οργανισμού (Cushway B., 2012). Παρόλα τα πλεονεκτήματα που έχει αυτός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, οι έρευνες έχουν δείξει πως η ανάρτηση μιας αγγελίας εργασίας σε δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή στην ιστοσελίδα της εταιρίας έχει ελάχιστες πιθανότητες να προσελκύσει τους σωστούς υποψήφιους (Phillips & Gully, 2012).

Μέθοδοι Διαδικτυακής Προσέλκυσης

1. **Ιστοσελίδες αγγελιών (Jobsites- Jobboards)**:Οι συγκεκριμένες ιστοσελίδες θα μπορούσαμε να πούμε πως έχουν ουσιαστικά αντικαταστήσει τις παραδοσιακές αγγελίες που δημοσιεύονταν στις εφημερίδες. Πέρα από το γεγονός ότι οι οργανισμοί

αναρτούν αγγελίες, οι ίδιοι οι υποψήφιοι μπορούν να αναρτήσουν το βιογραφικό τους (Nikolaou, 2014).

2. **Ιστοσελίδες πρακτορείων (agency sites)**: Σε αυτή τη περίπτωση, οι υποψήφιοι αναρτούν το βιογραφικό τους ηλεκτρονικά αλλά μπορούν να συζητήσουν περεταίρω με το πρακτορείο προτού αυτό αποσταλεί σε κάποια εταιρία (Florea N.V., 2010).
3. **Εταιρική Ιστοσελίδα**: Στόχος αυτών των ιστοσελίδων είναι η ανακοίνωση των ανοιχτών θέσεων από την ίδια την εταιρία (C. C. Chen, Lin, &Chen, 2012). Αυτό το μέσο θεωρείται μια χαμηλού κόστους λύση, καθώς όσοι ενδιαφέρονται για αυτές τις ανοιχτές θέσεις εργασίας αποστέλλουν οι ίδιοι το βιογραφικό τους και εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους. Παράλληλα, έχει βρεθεί πως είναι πολύ θετικές οι αντιδράσεις των υποψηφίων προς αυτό το μέσω προσέλκυσης (Thompson et al., 2008). Τέλος, εφόσον οι υποψήφιοι βρίσκονται στην ιστοσελίδα της εταιρίας για να αποστείλουν την αίτηση τους, μπορούν να ενημερωθούν για την εταιρία σε έναν αρκετά μεγάλο βαθμό.
4. **Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης**: Καθώς οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνεχώς αυξάνονται, τα μέσα αυτά φαίνεται να "κερδίζουν έδαφος", όσον αφορά την διαδικασία της στελέχωσης (Dutta, 2014; Singh & Sharma, 2014). Τα τελευταία χρόνια, λοιπόν, παρατηρείται μια άνοδος στην χρήση ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης με σκοπό την προσέλκυση εργαζομένων, παρά το γεγονός ότι η χρήση των Job boards είναι πιο διαδεδομένη (Nikolaou, 2014). Όλο αυτό ξεκινάει από την ικανότητα των οργανισμών να αναγνωρίσουν τα οφέλη αυτών των μέσων. Αυτά, δεν προσελκύουν απλώς άτομα που ψάχνουν εργασία την συγκεκριμένη χρονική περίοδο, αλλά και παθητικού ή ημι-παθητικούς υποψηφίους. Το LinkedIn, το Facebook και το Twitter είναι τα πιο συνηθισμένα μέσα, τα οποία χρησιμοποιούνται από τα άτομα που κάνουν την στελέχωση, προκειμένου να δημοσιεύουν αγγελίες εργασίας οι οποίες προσελκύουν ένα ευρύ φάσμα πιθανών υποψηφίων. Επιπλέον, δίνουν την δυνατότητα στους υπεύθυνους στελέχωσης να αναζητήσουν άτομα για μία θέση, τα οποία, θεωρούν απολύτως ταιριαστά για αυτή και δεν έχουν αποστείλει καν αίτηση (Sinha & Thaly, 2013). Έχει παρατηρηθεί πως η σελίδα κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιείται περισσότερο για τη στελέχωση είναι το LinkedIn (Nikolaou, 2014).

2.1.2 Επιλογή Προσωπικού

Οι Dany & Torchy (2017), περιέγραψαν την επιλογή προσωπικού ως μια διαδικασία στην οποία επιλέγονται άτομα που έχουν τα κατάλληλα προσόντα να καλύψουν μια θέση εργασίας ολοκληρωτικά. Η επιλογή του σωστού είναι σημαντική για τρείς κύριους λόγους: την απόδοση, το κόστος και τις νομικές υποχρεώσεις (Brown, McManus, Davison, Gill, &Lilford, 2019). Πλέον, χρησιμοποιείται μια πληθώρα μεθόδων για την επιλογή του προσωπικού, ωστόσο, στην κορυφή των προτιμήσεων συνεχίζει να βρίσκεται η παραδοσιακή μορφή της συνέντευξης, είτε μόνη της, είτε

συνδυάζοντας της με άλλες μεθόδους επιλογής (Shackleton and Newell, 1991). Παρακάτω θα παρουσιαστούν σύντομα οι βασικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού αλλά και οι πιο σύγχρονες, οι οποίες λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας φαίνεται πως θα μας απασχολήσουν πολύ στο άμεσο μέλλον.

Βασικές Μέθοδοι Επιλογής

1. **Παραδοσιακή Συνέντευξη (Interview)**: Αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την Επιλογή προσωπικού. Σύμφωνα με τον Moscoso (2000) εφαρμόζεται σχεδόν από την αρχή της μελέτης του Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ παράλληλα, αναφέρει πως η προβλεπτική εγκυρότητα της συγκεκριμένης μεθόδου δεν φαίνεται να είναι ιδιαίτερα υψηλή. Ο διαχωρισμός που υπάρχει στις συνεντεύξεις είναι αυτός των δομημένων και μη-δομημένων συνεντεύξεων και αφορά τον βαθμό στον οποίο είναι οργανωμένες και ακολουθούν ένα κοινό μοτίβο ή όχι προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα για τον εκάστοτε υποψήφιο (Ryan & Tippins, 2004). Αξίζει να αναφερθεί πως οι δομημένες συνεντεύξεις, οι οποίες αποτελούνται από ένα σύνολο συγκεκριμένων ερωτήσεων ίδιων για όλους του υποψήφιους μιας θέσης, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προβλεπτικής εγκυρότητας (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2016). Σύμφωνα με τον Campion et al. (1997) οι ερωτήσεις αυτές πρέπει να στηρίζονται στην ανάλυση εργασίας που έχει γίνει από τη ΔΑΔ πριν ξεκινήσει η διαδικασία της στελέχωσης. Από την άλλη πλευρά, οι μη-δομημένη συνέντευξη, κατά την οποία γίνονται διαφορετικές ερωτήσεις σε κάθε υποψήφιο, μπορεί να μην έχει την ίδια προβλεπτική εγκυρότητα με την δομημένη, ωστόσο είναι μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως (Klehe, 2004).
2. **Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων (Cognitive Ability Test)**: Γενικότερα, τα ψυχολογικά τεστ γνώρισαν μεγάλη απήχηση στο Ηνωμένο Βασίλειο κυρίως για θέσης Μάνατζερ ή για υποψήφιους οι οποίοι μόλις είχαν αποφοιτήσει (Shackleton and Newell 1991). Συγκεκριμένα, όσον αφορά τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων, αυτά είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα στις επιχειρήσεις, καθώς αξιολογούν ικανότητες όπως την ανάλυση ποσοτικών δεδομένων, την λογική σκέψη, την επίλυση προβλημάτων και γενικότερα την ευφυΐα του κάθε υποψηφίου(Kuncel & Hezlett, 2010). Όσον αφορά την προβλεπτική τους εγκυρότητα, αυτή ανέρχεται στο 56%, ενώ εάν συνδυαστεί με άλλες μεθόδους αυξάνεται στο 63% (I. T. Robertson & Smith, 2001). Ενώ ένα ακόμη θετικό στοιχείο αυτών είναι πως η δομή τους καθιστά αδύνατη την απάντηση ψευδών ερωτήσεων (Roulin & Bangerter, 2013).
3. **Τεστ Προσωπικότητας (Personality Tests)**: Υπήρξε αρκετά μεγάλη διαφωνία σχετικά με τα συγκεκριμένα τεστ, καθώς και σύγκριση με τα τεστ γνωστικών

ικανοτήτων. Μάλιστα, ορισμένοι τα θεωρούν τελείως άχρηστα για την διαδικασία της επιλογής προσωπικού (Blinkhorn and Johnson, 1990). Τα συγκεκριμένα τεστ σύμφωνα με τον Morgeson και τους συνεργάτες του (2007) στηρίζονται στο μοντέλο των πέντε παραγόντων. Πιο ειδικά, οι πέντε παράγοντες είναι η Εξωστρέφεια (Extraversion), ο Νευρωτισμός (Neuroticism), η προσήνεια (Agreeableness), Ευσυνειδησία (Conscientiousness) και το κατά πόσο κάποιος είναι δεκτικός σε νέες εμπειρίες (Barrick & Mount, 1991). Ουσιαστικά, μελετώνται οι παραπάνω κατηγορίες, καθώς από αυτές δομείται η προσωπικότητα του ατόμου. Ωστόσο, από τους πέντε προαναφερθέντες παράγοντες έχει βρεθεί πως με την μελλοντική εργασιακή μελλοντική απόδοση μπορεί να συνδεθεί μόνο η ευσυνειδησία και η εξωστρέφεια (Robertson & Callinan, 1998). Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως σύμφωνα με τους Bauer et al. (2003), τα τεστ προσωπικότητας φαίνεται να έχουν μια αρκετά υψηλή προβλεπτική εγκυρότητα.

4. **Τεστ Ακεραιότητας (Integrity Test)**: Στόχος των συγκεκριμένων τεστ είναι να αξιολογήσουν την ειλικρίνεια και την ακεραιότητα των υποψηφίων προκειμένου να αποφευχθούν ανεπιθύμητες συμπεριφορές κατά τη διάρκεια της εργασίας (Ones & Viswesvaran, 2001). Ουσιαστικά, τα τεστ αυτά περιλαμβάνουν μια σειρά ερωτήσεων οι οποίες τοποθετούν τον υποψήφιο σε μια υποθετική κατάσταση μέσα από τις οποίες προβλέπεται η μελλοντική εργασιακή συμπεριφορά τους (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2016). Κατηγοριοποιούνται σε αυτά του "καθαρού σκοπού" (clear purpose) και σε αυτά μη-καθαρού σκοπού (disguised purpose) (Ones & Viswesvaran, 2001). Πιο συγκεκριμένα, οι Ones & Viswesvaran (2001) αναφέρουν πως η πρώτη κατηγορία μετρά την τάση προς την κλοπή και την ανειλικρίνεια, ενώ η δεύτερη αφορά ακριβώς τα αντίθετα, την ακεραιότητα και την ειλικρίνεια. Η προβλεπτική εγκυρότητα των τεστ ακεραιότητας σε σχέση με την εργασιακή απόδοση είναι σχετικά υψηλή φτάνοντας το 41% (Robertson I.T. & Smith, 2001).
5. **Τεστ- Υποθετικών Καταστάσεων (Situational Judgment Tests)**: Τα καταστατικά τεστ παρουσιάζουν μια υποθετική κατάσταση στον υποψήφιο, η οποία συνοδεύεται από κάποιες απαντήσεις (συνήθως πολλαπλής επιλογής), τις οποίες καλείται να απαντήσει όσο πιο ειλικρινά μπορεί (McDaniel & Nguyen, 2001). Η συμπλήρωση του μπορεί να γίνει τόσο χειρόγραφα όσο και ηλεκτρονικά με τη χρήση των μέσων τεχνολογίας (Lievens & Sackett, 2006). Με βάση την έως τώρα βιβλιογραφία, αυτή η μέθοδος θα μπορούσε να συμπεριληφθεί στην κατηγορία της προσομοίωσης εργασίας(McDaniel & Nguyen, 2001). Τέλος, όσον αφορά την προβλεπτική τους εγκυρότητα, αυτή είναι αυξανόμενη σε σχέση με τα τεστ προσωπικότητας και γνωστικών ικανοτήτων (Chan & Schmitt, 2002).

6. **Κέντρα Αξιολόγησης (Assesment Centers)**:Ένα κέντρο αξιολόγησης περιλαμβάνει μια σειρά από δραστηριότητες τις οποίες καλούνται να φέρουν σε πέρας οι συμμετέχοντες. Δεν αποτελεί μία απλή μέθοδο επιλογής εργαζομένων, αλλά συνδυάζει αρκετές μεθόδους και συνήθως η διαδικασία διαρκεί 1-4 ημέρες. Τα κέντρα αξιολόγησης, λοιπόν περιλαμβάνουν τόσο συνεντεύξεις και ψυχομετρικά τεστ, όσο και διαδικασίες προσομοίωσης της εργασίας και των εργασιακών συνθηκών για να παρατηρηθούν συμπεριφορές που σχετίζονται με αυτή (Cooper and Robertson 1995). Τις περισσότερες φορές αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για υψηλόβαθμες θέσεις, ωστόσο, τελευταία παρατηρείται ευρεία χρήση αυτής για διάφορες βαθμίδες (Lievens & Thornton, 2008). Όσον αφορά την προβλεπτική τους εγκυρότητα, σύμφωνα με τους Hermelin, Lievens, & Robertson (2007), αυτή είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς όπως προαναφέρθηκες προσομοιάζουν την εργασιακή συμπεριφορά που πρόκειται α έχει ο μελλοντικός εργαζόμενος.
7. **Βιογραφικά δεδομένα (Biographical Data)**: Στην συγκεκριμένη περίπτωση, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την επαγγελματική του πορεία έως τώρα. Συχνά σε αυτή τη διαδικασία καλείται να απαντήσει και πιο προσωπικές ερωτήσει που αφορούν την συμπεριφορά και στοιχεία του χαρακτήρα του. Ένα αρκετά σημαντικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου έγκειται στο γεγονός πως απαντήσεις οι οποίες δεν μπορούν να επαληθευτούν μπορεί να απαντηθούν από τον υποψήφιο με έναν κοινωνικά επιθυμητό τρόπο (Society for Industrial and Organizational Psychology, 2016). Ωστόσο, αυτό το στοιχείο δεν είναι αρκετό για να μειώσει την προβλεπτική εγκυρότητα της μεθόδου, η οποία σύμφωνα με τους Chao & Reilly (1982) είναι αρκετά υψηλή.
8. **Δείγμα Έργου (Work Sample Test)**: Τα τεστ δειγμάτων εργασίας αναφέρθηκαν παραπάνω στα κέντρα αξιολόγησης και αφορούν διαδικασίες-δοκιμασίες τις οποίες καλείται να διεκπεραιώσει ο υποψήφιος σαν να βρισκόταν στην εργασία του. Γίνεται δηλαδή μια προσομοίωση της εργασίας και εξάγονται συμπεράσματα σχετικά με τον τρόπο που θα αντιδρούσε ο υποψήφιος όντας εργαζόμενος της εταιρίας κάτω από συγκεκριμένες καταστάσεις και δεδομένα. Τα τεστ αυτά μπορούν ανάλογα με το αντικείμενο που σχετίζονται να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Asher & Sciarrino (1974), τα τεστ που χρειάζονται συγκεκριμένες μηχανικές κινήσεις για να ολοκληρωθούν ονομάζονται "κινητικά", ενώ τα τεστ που χρειάζονται ενέργειες διαπροσωπικής επικοινωνίας και γενικότερα λύνονται με τη την επικοινωνία ονομάζονται "λεκτικά". Η προβλεπτική εγκυρότητα του συγκεκριμένου τεστ είναι ιδιαίτερα υψηλή, καθώς, αποτελεί μια προσομοίωση της εργασίας και μπορούν να εξαχθούν πολύ εύκολα συμπεράσματα για την μελλοντική συμπεριφορά

του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα, τα ποσοστά προβλεπτικής εγκυρότητας αγγίζουν το 54% (Callinan & Robertson, 2000).

Η επιλογή των εργαζομένων, όπως αναφέρθηκες εκτενώς παραπάνω είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, καθώς η λάθος επιλογή αυτών οδηγεί σε μια σειρά προβλημάτων όπως μειωμένη εργασιακή απόδοση, αδυναμία διατήρησης του εργατικού δυναμικού και πολλές αποχωρήσεις. Όλα αυτά οδηγούν με την σειρά τους σε χάσιμο ωφέλιμου χρόνου αλλά και πόρων.

2.1.2.1 Σύγχρονες Μέθοδοι Επιλογής

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ολοένα αυξανόμενη ενασχόληση όλων μας με αυτή έχει επηρεάσει πολλούς τομείς της ζωής μας γενικότερα και του τρόπου που εργαζόμαστε ειδικότερα. Οι κύριοι λόγοι της ενσωμάτωσης των νέων τεχνολογιών στην διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής είναι η αποτελεσματικότητα, η μείωση του κόστους, η σταθερότητα του συστήματος και η διεύρυνση της δεξαμενής υποψηφίων (Chapman & Webster, 2003). Η ψηφιοποίηση του επαγγέλματος ΔΑΔ έχει αλλάξει τον τρόπο που γίνονται πολλά πράγματα. Σε όλο αυτό το πλαίσιο αλλαγής δεν θα μπορούσε να ξεφύγει και ο τρόπος που γίνεται η στελέχωση των εργαζομένων. Παραπάνω παρουσιάστηκαν οι σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν οι νέες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για το δεύτερο στάδιο, την επιλογή αυτών.

1. **Συνέντευξη μέσω Διαδικτύου (Τηλεδιάσκεψη)**: Τις τελευταίες δεκαετίες, η τεχνολογικές αλλαγές και η ανάπτυξη του διαδικτύου έχουν συμβάλει σημαντικά στην εξέλιξη της εμπειρίας της διαδικτυακής συνέντευξης, μειώνοντας τα προβλήματα που δημιουργούνταν στις συνεντεύξεις πρόσωπο με πρόσωπο (Hooley, Wellens, &Marriott, 2012). Οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται ονομάζονται συγχρονισμένες και στηρίζονται σε διαδικτυακούς χώρους όπου η συνομιλία γίνεται μέσω γραπτού κειμένου την ίδια στιγμή και μέσω της τηλεδιάσκεψης (Stewart & Williams, 2005; Stieger & Gortiz, 2006). Η διεξαγωγή μιας τέτοιας συνέντευξης έχει αρκετά οφέλη. Αρχικά, δεν χρειάζεται οι συνομιλητές να βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή. Άρα, η δεξαμενή των κατάλληλων υποψηφίων αυξάνεται και οι οργανισμοί μπορούν να αναζητήσουν τον ιδανικό υποψήφιο σε ένα ευρύ γεωγραφικό φάσμα. Τέλος, από την πλευρά των υποψήφιων, είναι αρκετά ωφέλιμο καθώς εξοικονομούν χρόνο, αφού δεν χρειάζεται να μεταβούν στις εγκαταστάσεις της εταιρίας. Επίσης, ένας ντροπαλός υποψήφιος μπορεί πιο εύκολα να δείξει την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του και να μετριάσει το αίσθημα της αμηχανίας που πιθανών αισθάνεται μέσω της απευθείας βλεματικής επαφής.
2. **Βιογραφικά σε Βίντεο (Video CVs)**: Μια επίσης νέα μέθοδος επιλογής, η οποία προέκυψε μέσω της ανάπτυξης της τεχνολογίας είναι τα βιογραφικά που αποστέλλονται με την μορφή βίντεο. Αυτό μπορεί να έχει διάφορες μορφές, από ένα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βίντεο μικρής διάρκειας σε ένα πιο σύνθετο βίντεο, το οποίο θα μπορούσε να περιλαμβάνει κινούμενα σχέδια και κείμενο. Η διαδικασία της εγγραφής και της ανάρτησης του είναι ιδιαίτερα εύκολα και δεν διαφέρει από ένα παραδοσιακό βιογραφικό. Ο υποψήφιος εξιστορεί πράγματα για την εκπαιδευτική και επαγγελματική του πορεία και στην συνέχεια αποστέλλει το βίντεο όπως ακριβώς θα έκανε και με ένα κοινό βιογραφικό.

3. **Διαδικτυακό Τεστ (Online Tests)**: Παραπάνω αναφέρθηκαν τα ψυχομετρικά τεστ, τα διαδικτυακά τεστ αποτελούν την εξέλιξη αυτών. Όπως η διαδικτυακή συνέντευξη, έτσι και τα τεστ αυτά μπορούν να συμπληρωθούν εξ 'αποστάσεως για αυτό διανέμονται όλο ένα και περισσότερο σε πιο πολλούς υποψηφίους (Makransky & Glas, 2011). Συγκεκριμένα, αφορούν τεστ προσωπικότητας, γνωστικά και ψυχομετρικά τεστ. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των διαδικτυακών τεστ είναι το χαμηλό τους κόστος καθώς όλα γίνονται μέσω του διαδικτύου και δεν χρειάζεται πολύς χρόνος για να εξαχθούν συμπεράσματα.
4. **Ψηφιακή Συνέντευξη (Digital Interview)**: Η ψηφιακή συνέντευξη ως νέα και αμφιλεγόμενη μέθοδος επιλογής εργαζομένων αποτελεί σημαντικό ερευνητικό κομμάτι της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στην ψηφιακή συνέντευξη, σε αντίθεση με την παραδοσιακή δεν υπάρχει η παρουσία του συνετευκτή και δεν πραγματοποιείται σε πραγματικό χρόνο (Guchait, Ruetzler, Taylor, & Toldi, 2014). Συγκεκριμένα, ο υποψήφιος καλείται να δώσει απαντήσει στις ερωτήσεις που τίθενται, οι οποίες είναι ίδιες για όλους, ενώ οι απαντήσεις του βιντεοσκοπούνται. Αυτό συμβάλει στην αντικειμενικότητα της συνέντευξης και στην δυνατότητα της δίκαιης σύγκρισης μεταξύ των εργαζομένων. Τα οφέλη από την πλευρά του οργανισμού είναι πολλαπλά. Αρχικά, όπως προαναφέρθηκε, μπορεί να επιτευχθεί δίκαιη και αντικειμενική σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, επιπλέον, εξοικονομείται χρόνος, καθώς μπορούν παράλληλα να πραγματοποιηθούν πολλές συνεντεύξεις (Guchait et al., 2014). Τέλος, οι υπάλληλοι του τμήματος ΔΑΔ μπορούν να ξαναδούν τα βίντεο με τις απαντήσεις των υποψηφίων. Αυτό συμβάλει στην δίκαιη μεταχείριση των υποψηφίων.

Έπειτα από την παραπάνω παρουσίαση, στην οποία αναφέρονται τα σημαντικότερα στοιχεία και οι μέθοδοι της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα στοιχεία και οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από τις αντιδράσεις των υποψηφίων, όσον αφορά τις διαδικασίες και τις μεθόδους αυτές. Αξίζει να αναφερθεί πως το πεδίο των ερευνών γύρω από το συγκεκριμένο θέμα βρίσκεται ακόμη σε αρχικό στάδιο, καθώς ο όρος εισήχθη το 1993 από τον Gilliland.

2.2 Αντιδράσεις των υποψηφίων- Applicants' Reactions

Ο όρος «Αντιδράσεις Υποψηφίων» ("Applicants'Reactions") αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας αντιλαμβάνονται τα διάφορα εργαλεία- μέσα με τα οποία γίνεται η διαδικασία της στελέχωσης μίας συγκεκριμένης θέσης. Επιπλέον, ο όρος περικλείει τις αντιδράσεις τους στα μέσα αυτά, τα οποία περιλαμβάνουν: τεστ προσωπικότητας ή ψυχομετρικά τεστ. Αυτά ελέγχουν κατά πόσο ο υποψήφιος έχει την ικανότητα να λάβει την πιο κατάλληλη απόφαση όσον αφορά μια κατάσταση με την οποία πιθανώς να έρθει αντιμέτωπος στην εργασία του αλλά και παραδείγματα εργασίας. Τα τελευταία αφορούν ουσιαστικά τα καθήκοντα που καλείται να περατώσει εφόσον επιλεγεί για την συγκεκριμένη θέση. Με μια δεύτερη ανάγνωση, οι αντιδράσεις των υποψηφίων συμπεριλαμβάνουν τις αντιλήψεις τους όσων αφορά την δίκαιη ή μη μεταχείριση τους κατά την προσέλκυσης αλλά και την επιλογή, τα επίπεδα άγχους που τους προκαλεί όλη αυτή η δοκιμασία και σε τελική φάση το κατά πόσο τους κινητοποιεί και τους παρακινεί (McCarthy et al., 2017).

Οι έρευνες για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλές και ο χώρος αναπτύσσεται με ραγδαίους ρυθμούς. Ωστόσο, ένα αρκετά μεγάλο μέρος του ερευνητικού πεδίου, που αφορά τις αντιδράσεις των υποψηφίων για μία θέση εργασίας, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς ακόμη, κάνοντας το συγκεκριμένο θέμα αρκετά ενδιαφέρον και σημαντικό για την κατανόηση επιμέρους τμημάτων της διαδικασίας στελέχωσης των εργαζομένων. Επιτακτική ανάγκη αποτελεί πλέον η διερεύνηση του καθώς ολοένα και περισσότεροι απόφοιτοι τμημάτων ψυχολογίας και διοίκησης επιλέγουν να ασχοληθούν με τον συγκεκριμένο χώρο. Παρά το γεγονός ότι εμφανίζονται νέες μέθοδοι στελέχωσης, απαρχαιωμένα ερωτήματα συνεχίζουν να πλανώνται στο σκηνικό και να ελκύουν το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον των εργαζομένων του συγκεκριμένου κλάδου (Ryan& Ployhart, 2014).

Προκειμένου να καλυφθούν όλες τις πτυχές του θέματος που έχουν ήδη διερευνηθεί προτείνεται μια σύντομη αναδρομή στο χρόνο, ξεκινώντας από τα πρώτα κιόλας ερευνητικά άρθρα που έκαναν νύξη για το παρόν ζήτημα. Το συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο άρχισε να απασχολεί τον ακαδημαϊκό κόσμο την δεκαετία του '80 με σκοπό να προσεγγίσουν τον χώρο της στελέχωσης από την πλευρά των υποψηφίων αυτή τη φορά, καθώς έως τότε το ζήτημα είχε διερευνηθεί μόνο από την πλευρά των επιχειρήσεων. (e.g., Liden & Parsons, 1986; Taylor & Bergaman, 1987). Η πρώτη εμπειρική μελέτη, η οποία έδωσε το έναυσμα και τα ερεθίσματα για την συνέχιση της έρευνας ήταν αυτή των Harris and Fink (1987). Κάποια από τα αποτελέσματα της αφορούσαν ενδείξεις για το πως τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, που διενεργούσαν την διαδικασία της στελέχωσης, είχαν αντίκτυπο στα αντιληπτά χαρακτηριστικά της εργασίας, στην εταιρεία ως εργοδότη και στην πιθανότητα ένταξης τους σε αυτή (Harris & Fink, 1987).

2.2.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Μέσα στα χρόνια, έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρητικές προσεγγίσεις, που άπτονται του ζητήματος, με πρώτη, αυτή του Peter Herriot (1989), η οποία καλύπτει κομμάτια της οργανωσιακής/ κοινωνικής ψυχολογίας. Ο Herriot (1989), υποστηρίζει πως οι διαδικασίες της προσέλκυσης και επιλογής αποτελούν την πρώτη επαφή που θέτει τα βασικά στοιχεία για τη δημιουργία της σχέσης που πρόκειται πιθανώς να δομηθεί ανάμεσα στον οργανισμό και το εκάστοτε άτομο. Η στελέχωση αναφέρεται ως μια δυναμική κοινωνική διαδικασία ανάληψης ρόλων από την μεριά του οργανισμού αλλά και του υποψηφίου (Herriot, P., 1989). Με βάση την παραπάνω θεωρητική ανάλυση, ο Herriot (2004) διευρύνοντας την προσέγγιση του προσπάθησε να εξερευνήσει την προσωπική- κοινωνική ταυτότητα των υποψηφίων και το πώς συνδέεται με αυτή του οργανισμού συνθέτοντας έτσι την θεωρία της κοινωνικής ταυτότητας, η οποία προτείνεται για την καλύτερη κατανόηση των αντιδράσεων των αιτούντων στις διαδικασίες επιλογής. Έτσι, λοιπόν, συγκροτείται η μέθοδος μέσω της οποίας, οι υποψήφιοι εκλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού. Όλα αυτά έχουν αντίκτυπο τόσο στους εργαζομένους, όσο και στον ίδιο τον οργανισμό.

Θεωρία Οργανωσιακής Δικαιοσύνης- Organizational Justice Framework

Στο πεδίο των αντιδράσεων των υποψηφίων η θεωρία η οποία φαίνεται να επηρέασε περισσότερο είναι αυτή του Gilliland (1993), που αφορά το πλαίσιο της οργανωσιακής δικαιοσύνης (“organizational justice framework”) (Truxillo et al., 2017). Η συγκεκριμένη θεωρία διαχωρίζει την δικαιοσύνη στην διανεμητική (Distributive Justice) και στην διαδικαστική (Procedural Justice).

Αρχικά, όσον αφορά την διανεμητική δικαιοσύνη, οι ερευνητές, αναφέρουν πως οι υποψήφιοι αξιολογούν τα αποτελέσματα, στηριζόμενοι σε ορισμένους διανεμητικούς κανόνες, ο πιο σημαντικός από τους οποίους θεωρείται αυτός της ισότητας (Cohen, 1987). Επιπλέον, φαίνεται πως παράγονται αρνητικά συναισθήματα, όταν αυτοί οι κανόνες είναι άδικοι και οδηγούν στην αλλαγή συμπεριφοράς από την πλευρά των υποψηφίων ή αλλάζουν τις απόψεις τους σχετικά με την έννοια της αδικίας (Adams, 1965). Η στάση τους μπορεί να αλλάζει ακόμη κι αν οι ίδιοι απλώς αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες ως άδικες, χωρίς απαραίτητα να είναι.

Σχετικά με την διαδικαστική δικαιοσύνη, αυτή αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται ως δίκαιες ή μη τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων (Folger & Greenberg, 1985). Μέσω της νομικής προσέγγισης που έγινε από τους Thibaut και Walker (1975), αναδείχθηκε ο ρόλος που έχει η «φωνή» του ατόμου στις αντιλήψεις σχετικά με την δικαιοσύνη. Αυτό που προκύπτει από την συγκεκριμένη θέση, είναι πως οι διαδικασίες εκλαμβάνονται ως πιο δίκαιες από τους υποψηφίους, όταν μπορούν να επέμβουν και να επηρεάσουν την απόφαση ή την πιθανή προσφορά εργασίας (Thibaut & Walker, 1975).

Παράλληλα, ο Leventhal (1980), προσέγγισε το ζήτημα αναγνωρίζοντας τα δομικά στοιχεία των γνωστικών αντιλήψεων του ατόμου σε σχέση με τις αποφάσεις που αφορούν την διανομή της ανταμοιβής. Γενικότερα, η διαδικαστική δικαιοσύνη μπορεί να αναγνωρίσει εάν οι διαδικαστικοί κανόνες πληρούνται ή παραβιάζονται. Συγκεκριμένα, οι διαδικαστικοί κανόνες υποστηρίζουν πως οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται χωρίς την επιρροή προσωπικών προκαταλήψεων και λαμβάνοντας υπόψη όλες τις πληροφορίες γύρω από το θέμα.

Συμπερασματικά, το μοντέλο αυτό ερευνά κατά πόσο οι πρακτικές με τις οποίες γίνονται η προσέλκυση και η επιλογή των υποψηφίων εκλαμβάνονται από αυτούς ως δίκαιες. Όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υποψήφιοι να βγάζουν συμπεράσματα και για την φύση του οργανισμού στον οποίο αιτήθηκαν. Οι αντιλήψεις αφορούν τον δίκαιο ή μη τρόπο μεταχείρισης του οργανισμού προς τους υπαλλήλους του. Επιπλέον, επηρεάζονται τα αποτελέσματα της διαδικασίας πριν και μετά την εκάστοτε πρόσληψη. Για παράδειγμα, όπως αναφέρουν οι Hausknecht, Day, & Thomas (2004) είναι λιγότερο πιθανό ένας υποψήφιος για μια θέση να δεχθεί να εργαστεί σε μια εταιρία της οποίας τα μέσα στελέχωσης θεωρεί πως είναι άδικα. Επιπρόσθετα, λόγω του μη αποδεκτού προς αυτόν τρόπου αντιμετώπισης είναι λιγότερο πιθανό να προτείνει την συγκεκριμένη εταιρία σε άλλα άτομα που ψάχνουν για εργασία. Η εικόνα του εργοδότη έχει χαλάσει γιατί οι πολιτικές, τα μέσα και οι διαδικασίες έχουν προσληφθεί από τον αιτών ως άδικα.

Σε συνέχεια της τοποθέτησης του Gilliland (1993), μια πληθώρα ερευνών αναφέρουν πως οι ατομικές διαφορές αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιρροής των αντιλήψεων των εργαζομένων αναφορικά με την δικαιοσύνη που επικρατεί στις πολιτικές αλλά και τις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της στελέχωσης (e.g., Truxillo et al., 2006; Viswesvaran & Ones, 2004). Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση που βασίζεται στην παραπάνω θεωρία προκύπτει από τους Sumanth & Cable (2011), οι οποίοι αναφέρουν πως το στάτους ενός οργανισμού αλληλοεπιδρά με το στάτους του υποψηφίου με αποτέλεσμα οι οργανισμοί που έχουν αυστηρές διαδικασίες να έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν τους καλύτερους υποψηφίους αλλά στον αντίποδα, οι υποψήφιοι αυτοί εκλαμβάνουν τις διαδικασίες ως άδικες σε σχέση με τους υποψήφιους χαμηλότερου στάτους.

Σε συνάφεια με όλα τα παραπάνω, οι Steiner και Gilliland (1996), συμπλήρωσαν στην ήδη υπάρχουσα θεωρία, μια ακόμη διάσταση σχετικά με τις αντιλήψεις των υποψηφίων, όσον αφορά την εκλαμβανόμενη δικαιοσύνη των μεθόδων επιλογής. Συγκεκριμένα, υποστήριξαν πως οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται ως πιο δίκαιες και αποδεκτές τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται περισσότερο. Αυτή η θέση, είναι ιδιαίτερα σημαντική, όσον αφορά τις νέες μεθόδους που προκύπτουν λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης. Οι νέες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται δημιουργούν νέες συνθήκες για τους υποψηφίους. Για παράδειγμα, η ψηφιακή συνέντευξη, ως νέα μέθοδος επιλογής, ελαχιστοποιεί την προσωπική επαφή μεταξύ υποψηφίου και συνεντευκτή, ασκώντας σημαντική επιρροή στις αντιδράσεις των υποψηφίων (Sears et al., 2013).

Signaling Theory

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, όσοι αναζητούν εργασία και δεν έχουν αρκετές πληροφορίες για την εταιρία που ενδιαφέρονται δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε οποιοδήποτε σήμα ή πληροφορία λάβουν, το οποίο αφορά την εταιρία αυτή προκειμένου να διαμορφώσουν μια εικόνα και να την αξιολογήσουν ως τον πιθανό τους εργοδότη (Allen et al., 2007).

Η θεωρία αυτή κυρίως χρησιμοποιείται προκειμένου να διερευνηθεί ο τρόπος που οι πηγές στελέχωσης επηρεάζουν την προσέλκυση των αιτούντων (Uggerslev et al., 2012). Πιο συγκεκριμένα, λοιπόν, όσοι αναζητούν εργασία έχει βρεθεί πως στηρίζονται σε διάφορες πηγές πληροφόρησης που σχετίζονται με διάφορες διαδικασίες. Για παράδειγμα, τον τρόπο χειρισμού των αιτούντων κατά τη διαδικασία της αίτησης, των δραστηριοτήτων που ακολουθούνται στη στελέχωση και τα χαρακτηριστικά που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος που κάνει τη στελέχωση. Μέσω της ερμηνείας αυτών των συμβόλων και των στοιχείων, προσπαθούν να εκμαιεύσουν όσα περισσότερα μπορούν για τον πιθανό μελλοντικό τους εργοδότη (Turban, 2001; Uggerslev et al., 2012).

Παραπάνω, παρουσιάστηκαν οι σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από το ερευνητικό πεδίο των αντιδράσεων των υποψηφίων, καθώς αυτό αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της παρούσας ερευνητικής εργασίας. Στόχος είναι να διερευνηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη ως μέθοδος επιλογής προσωπικού.

Συμπληρωματικές θεωρητικές προσεγγίσεις

Fairness heuristic theory

Πέρα από την Θεωρία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης, αναπτύχθηκαν ορισμένες νέες οπτικές πάνω στο θέμα. Η "Fairness heuristic theory", αναπτύχθηκε από την Lind (2001) και αναφέρει πως οι άνθρωποι προκειμένου να μειώσουν τα επίπεδα αβεβαιότητας τα οποία ίσως να βιώνουν, κατασκευάζουν μια μορφή «δικαιοσύνης», η οποία τους βοηθά να καθοδηγήσουν τις προσδοκίες αλλά και τις αντιδράσεις τους. Αυτή η θεωρία σχετίζεται με τις αντιδράσεις των αιτούντων, καθώς γεγονότα όπως τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία επιλογής και γενικότερα πρόωρα γεγονότα, ερμηνεύουν για τους αιτούντες την οργανωτικές δομές της επιχείρησης στην οποία επιθυμούν να εργαστούν και είτε αυξάνουν αυτή την επιθυμία, είτε τη μειώνουν. Γενικότερα, η διαδικασία της στελέχωσης, η προσέλκυση και η επιλογή, είναι η πρώτη επαφή του υποψήφιου με τον οργανισμό και αποτελούν τη βάση της έρευνας για το πως εκλαμβάνονται από αυτόν οι διαδικασίες (Gamliel & Peer, 2009) και το πως αντιδρούν στην διαδικασία αλλά και στα μέσα αυτής (Madera, 2012).

Μοντέλο της κοινωνικής εγκυρότητα- social validity

Έπειτα από τη πρώτη και πολύ σημαντική θεωρητική προσέγγιση του Herriot το 1989, η οποία αναφέρθηκε παραπάνω και αποτελεί το έναυσμα για τη διερεύνηση των αντιδράσεων των υποψηφίων, στο προσκήνιο το 1993 άρχισε να μπαίνει το «μοντέλο της κοινωνικής εγκυρότητας» ("social validity") (e.g., Schuler, 1993; Gilliland, 1993). Ο Schuler (1993) αναφερόμενος στην έννοια αυτή περιέγραψε ένα μοντέλο τεσσάρων παραγόντων, το οποίο επηρεάζει το βαθμό στον οποίο οι υποψήφιοι δέχονται τα μέσα που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας στελέχωσης μίας θέσης. Αρχικά, αυτά αφορούν τις πληροφορίες που τους παρέχονται αναφορικά με την θέση, τα καθήκοντα αυτής και γενικότερα τον ίδιο τον οργανισμό. Δεύτερον, τον βαθμό στον οποίο εμπλέκονται οι ίδιοι οι υποψήφιοι στις διαδικασίες που ακολουθούνται κατά την διάρκεια της στελέχωσης, τρίτων, το ποσοστό διαφάνειας που υπάρχει στην διαδικασία αυτή προκειμένου οι υποψήφιοι να καταλαβαίνουν σε βάθος τους επιμέρους στόχους και το τρόπο με τον οποίο η προσέγγιση είναι σχετική με τον οργανισμό. Τέλος, το κατά πόσο είναι αποδεκτή η παροχή ανατροφοδότησης αναφορικά με το περιεχόμενο και τη μορφή της στελέχωσης.

Η θεωρητική προσέγγιση του Schuler (1993) επηρέασε σε αρκετά μεγάλο βαθμό τον τρόπο που σκέφτονται αρκετοί ερευνητές. Επίσης, αν και δεν ερευνήθηκε περαιτέρω, έδωσε το εναρκτήριο έναυσμα για την μετατόπιση του ενδιαφέροντος στην ευημερία των υποψηφίων (McCarthy et al., 2017). Επιπλέον, η συγκεκριμένη θεωρία αποσκοπεί στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις αντιλήψεις των υποψηφίων για την εταιρία, τις μελλοντικές συμπεριφορές τους κατά την διάρκεια της εργασίας αλλά και την δίκαιη μεταχείριση των υποψηφίων (Truxillo et al., 2017).

Test- taking motivation model

Μια ακόμη ευρέως γνωστή θεωρητική προσέγγιση, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί αρκετά για την περεταίρω διερεύνηση των αντιδράσεων των υποψηφίων, αναπτύχθηκε από τους: Arvey, Strickland, Drauden, and Martin (1990) και ονομάζεται "the test-taking motivation model". Το μοντέλο αυτό εξετάζει κυρίως τα επίπεδα παρακίνησης των αιτούντων κατά τη διάρκεια της στελέχωσης, πως επηρεάζεται η συμπεριφορά και η απόδοση τους αλλά και την εγκυρότητα των εργαλείων που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της στελέχωσης. Προκειμένου όλο αυτό να επιτευχθεί, ανέπτυξαν το "Test Attitude Scale", το οποίο μετρά εννέα διαφορετικές διαστάσεις, από τις οποίες η πιο σημαντική θεωρείται το τεστ που αφορά την παρακίνηση (test motivation), καθώς μετριέται για πολλές παραμέτρους στην συγκεκριμένη κλίμακα (Gilliland & Stainer, 2012).

Ένα άλλο τεστ, στο πεδίο της έρευνας για αντιδράσεις των υποψηφίων, που παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι αυτό του άγχους (test anxiety), καθώς φαίνεται πως και αυτό έχει έως έναν βαθμό αντίκτυπο στον τρόπο που οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες στελέχωσης. Τα υψηλά επίπεδα άγχους μπορούν να προκαλέσουν μια σειρά από αρνητικά συναισθήματα και αντιδράσεις επηρεάζοντας την κρίση των υποψηφίων για τον οργανισμό. Για παράδειγμα, μπορεί να

θεωρήσουν έναν οργανισμό μη ελκυστικό και έτσι να μειωθούν οι πιθανότητες να συστήσουν τον συγκεκριμένο οργανισμό ως εργοδότη σε πιθανούς μελλοντικούς υποψηφίους (Arvey et al., 1990; Hausknecht et al., 2009; McCarthy et al., 2009; Ryan, 2001). Γενικότερα παρατηρούνται υψηλά επίπεδα άγχους και νευρωτισμού στους υποψήφιους κατά τη διεξαγωγή των διαφόρων τεστ επιλογής, καθώς εκλαμβάνονται από αυτούς ως μια πολύ σημαντική διαδικασία που μπορεί εν δυνάμει να τους αλλάξει την ζωή.

Οι McCarthy και Coffin (2004) ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο περιλαμβάνει πέντε διαφορετικές διαστάσεις του άγχους: το άγχος εμφάνισης, επικοινωνίας, το κοινωνικό άγχος, το συμπεριφορικό και το άγχος της απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, στο χρόνο της διαδικασίας της συνέντευξης, οι υποψήφιοι βιώνουν διαφορετικά επίπεδα των πέντε διαστάσεων του άγχους και αυτά είναι αρνητικά σχετιζόμενα με την απόδοση τους στην συνέντευξη.

Πηγαίνοντας την ερεύνα του παρόντος θέματος ένα βήμα παραπέρα, οι McCarthy et. al. (2013), βασισμένοι στο "test- taking anxiety", προσπάθησαν να εξάγουν συμπεράσματα για την εργασιακή συμπεριφορά των υποψηφίων σε περίπτωση που αυτοί επιλεγούν. Βρήκαν, λοιπόν, την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ του test-taking anxiety και της εργασιακής απόδοσης παρά το γεγονός ότι στην μετα- ανάλυση τους οι Hausknecht, Day and Thomas (2004) είχαν βρει αρνητική σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών.

Test- taking self- efficacy

Έχει βρεθεί θετική σχέση του self- efficacy και της εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς (Sadri & Roberstson, 1993). Αυτό σημαίνει πως η ισχυρή πεποίθηση του ατόμου πως τα έχει πάει καλά στην εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου τμήματος της εργασίας επιδρά θετικά στην αποδοτικότητα του. Με ανάλογο τρόπο, άτομα τα οποία παρουσιάζουν χαμηλή εργασιακή επίδοση και σημειώνουν μικρά σκορ στις δοκιμασίες επιλογής, διακρίνονται από χαμηλά επίπεδα self-efficacy (Bauer et al., 1998; McCarthy et al., 2013).

Επιπρόσθετα, το self-efficacy συνδέεται και με το άγχος, το οποίο εξετάσθηκε εκτενώς παραπάνω, καθώς τα άτομα με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα φαίνεται να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα άγχους (McCarthy et al., 2013). Αυτό φαντάζει λογικό, καθώς εφόσον δεν έχουν εμπιστοσύνη στον εαυτό τους σχετικά με την εκπλήρωση ενός τμήματος εργασίας ή ενός τεστ αισθάνονται άγχος και μειώνεται η πιθανότητα να σημειώσουν υψηλή βαθμολογία στα διάφορα τεστ που διεξάγονται κατά την επιλογή των εργαζομένων.

Τέλος, πολλές θεωρίες εξέτασαν την έννοια του self-efficacy υπό το πρίσμα της δικαιοσύνης με πρώτη από αυτές την θεωρία της δικαιοσύνης του Gilliland (1993), ο οποίος θεώρησε πως οι δικαιοσύνη επηρεάζει την έννοια της αυτή.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Self- serving bias

Έχοντας ως βάση την παραπάνω προσέγγιση που αφορά την παρακίνηση των υποψηφίων (test taking motivation), το ενδιαφέρον μετατοπίζεται στην έννοια της μεροληψίας ή κοινωνικής ταυτότητας, η οποία υποδηλώνει την αντιληπτική απόδοση των τεστ που επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων (Chan & Schmitt, 2004). Τα άτομα στην προσπάθεια τους να αποτρέψουν τον εαυτό τους να βιώσει τυχόν απειλητικές καταστάσεις, π.χ. το να απορριφθούν από μια θέση εργασίας, αξιολογούν το εν λόγω τεστ ως ελαττωματικό. Εφόσον το τεστ δεν είναι καλό, το αποτέλεσμα δεν πρέπει να τους ανησυχεί, καθώς δεν είναι αντιπροσωπευτικό των ικανοτήτων τους. Μέσω του μεροληπτικού μηχανισμού προστατεύουν την προσωπική τους ταυτότητα (Truxillo et. al., 2017).

Θεωρία των προσδοκιών- Expectations theory

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε από τους Sanchez, Truxillo, &Brauer (2000) και αφορά στις προσδοκίες που έχουν οι υποψήφιοι από τις διάφορες διαδικασίες επιλογής, στις οποίες εμπλέκονται όταν πρόκειται να διεκδικήσουν μια θέση εργασίας. Οι προσδοκίες των αιτούντων αντανακλούν τις αντιλήψεις και τα πιστεύω τους για το μέλλον (Derous et al., 2004). Οι υποψήφιοι βιώνουν υψηλά επίπεδα δοκιμαστικών κινήτρων (test- taking motivation) , άγχους και δικαιοσύνης, τα οποία δημιουργούνται από τις προαναφερθέντες αντιλήψεις τους και λειτουργούν ως μηχανισμοί που εξαλείφουν τις προγενέστερες πεποιθήσεις τους σχετικά με τις διάφορες αντιδράσεις τους στις δοκιμασίες αυτές (Bell, Ryan & Wiechmann, 2004).

Στο συγκεκριμένο πεδίο υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία επηρεάζουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων, τα οποία αναφέρονται εκτενώς και παραπάνω. Ένα από τα σημαντικότερα είναι η έννοια της δικαιοσύνης, η οποία διαφαίνεται ως ένας καθοριστικός παράγοντας για τα κίνητρα, την αποτελεσματικότητα και την διαμόρφωση της αντίληψης πως όλα τα μέσα είναι δίκαια (Bell et al., 2006; Chapman et al., 2003; Derous et al., 2004; Schreurs et al., 2010).

2.2.2 Μεταβλητές που επηρεάζουν τις Αντιδράσεις των Υποψηφίων

Η σημαντικότερη ίσως θεωρία σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων είναι το διαδικαστικό και διανεμητικό μοντέλο δικαιοσύνης του Gilliland (1993). Με βάση αυτό, συγκεκριμένοι παράγοντες και ατομικές διαφορές ασκούν επιρροή στον τρόπο που οι αιτούντες αντιλαμβάνονται μια θέση εργασίας (Gilliland, 1993). Οι διαδικαστικές αντιλήψεις της δικαιοσύνης (Gilliland, 1993)αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι αιτούντες θεωρούν πως μια μέθοδος στελέχωσης, π.χ. ένα τεστ φαίνεται να μετρούν σχετικά με την εργασία στοιχεία (face validity), ταυτόχρονα είναι έγκυρο (perceived predictive validity) και τους παρέχει αρκετές ευκαιρίες να δείξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που διαθέτουν (opportunity to perform).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους McCarthy et al. (2017) υπάρχουν συγκεκριμένες μεταβλητές, η παρουσία των οποίων επηρεάζει την αντίδραση των υποψηφίων. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποψήφιοι αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο ομοιογενές σύνολο, δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία στη βιβλιογραφία για το συγκεκριμένο θέμα. Στην προσπάθεια τους να διερευνήσουν τις συνθήκες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων, οι MacCarthy et al. (2017) παρουσίασαν μια σειρά από μεταβλητές, οι οποίες ήδη λαμβάνουν κάποιας ιδιαίτερης προσοχής και έως ένα βαθμό έχουν εξεταστεί, αλλά και μεταβλητές, οι οποίες δεν έχουν επαρκώς διερευνηθεί αλλά πιθανώς να μας απασχολήσουν στο άμεσο μέλλον.

Πλαίσιο Επιλογής

Το πλαίσιο στο οποίο γίνεται η επιλογή των εργαζομένων, φαίνεται να ασκεί σημαντική επιρροή στις αντιδράσεις των υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία και τα μέσα επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού από τον οργανισμό και ο ρυθμός των προσλήψεων είναι μια μεταβλητή που μπορεί να επηρεάσει τους υποψηφίους. Ωστόσο αυτό είναι κάτι με το οποίο έχουν απασχοληθεί ελάχιστα οι ερευνητές. (McCarthy et al., 2017). Μια από τις έρευνες που διεξήχθησαν από τους Geenen, Proost, Schreurs, et al (2012) έδειξε πως η προγενέστερη εμπειρία σε ένα τεστ ενισχύει την πίστη των εργαζομένων στην εγκυρότητα του τεστ και στην εμπιστοσύνη της διαδικασίας. Άρα, εφόσον οι υποψήφιοι έχουν βιώσει παρόμοια δοκιμασία στο παρελθόν είναι πιο θετικοί στο να την αξιολογήσουν ως δίκαιη.

Τύπος Εργασίας

Ο τύπος της εργασίας για την οποία έχουν αποστείλει αίτηση οι υποψήφιοι είναι ακόμη μια μεταβλητή η οποία σύμφωνα με τους McCarthy et al. (2017) επηρεάζει τις αντιδράσεις τους. Οι λόγοι είναι διάφοροι με μερικού από αυτούς είναι οι εξής: ανάλογα με τη φύση της εκάστοτε εργασίας για την οποία έχουν αιτηθεί, οι αιτούντες πιθανών να προσδοκούν διαφορετικούς τρόπους και μέσα επιλογής. Επιπλέον, όσον αφορά την διαπροσωπική τους επικοινωνία με την εταιρία, οι προσδοκίες τους μπορεί να είναι διαφορετικές. Αυτές επηρεάζονται και πάλι από τον τύπο εργασίας.

Επιθυμητή Εργασία

Η ελκυστικότητα μιας θέσης εργασίας είναι υποκειμενική. Οι αντιδράσεις των αιτούντων και οι μετέπειτα αντιλήψεις τους επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο επιθυμούν να λάβουν θετική απάντηση από την εταιρία, της οποίας η θέση φάνταζε ιδιαιτέρως ελκυστική για αυτούς. Διαδικασίες λοιπόν που στην αρχή ίσως φάνταζαν άδικες ή ανεπιθύμητες στα μάτια του αιτούντα, εξωραΐζονται, λόγω της ελκυστικότητας της θέσης και της επιθυμίας του να την κατακτήσει. Άρα, οι σκέψεις των αιτούντων για την δίκαιη ή μη αντιμετώπιση τους κατά τη διάρκεια της στελέχωσης κυριεύονται από την ελκυστικότητα ή μη που προσδίδουν στη θέση.

Κοινωνικό Πλαίσιο

Με την ανάπτυξη των συστημάτων επιλογής εργαζομένων, στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, έγινε αντιληπτό πως οι υποψήφιοι για μία θέση μπορούν να επηρεάσουν την αξιοπιστία και την ασφάλεια των διαφόρων τεστ επιλογής, καθώς συζητούν τις διαδικασίες μεταξύ τους. Σύμφωνα με τους Ambrose, Harland, & Kulik, (1991), όλη αυτή η διά δράση εντός κοινωνικού πλαισίου μπορεί αν επηρεάσει και τις αντιλήψεις που σχετίζονται με τη δικαιοσύνη.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Το γενικότερο πλάνο της επιρροής που δέχονται οι υποψήφιοι λόγω του κοινωνικού πλαισίου και συγκεκριμένα της μεταξύ τους επικοινωνίας δεν έχει ερευνηθεί εκτενώς σε ακαδημαϊκό επίπεδο. Σε πρόσφατη όμως έρευνά τους, οι Geenen et al. (2013) απέδειξαν πως όλο το άγχος που έχουν οι αιτούντες για τα διάφορα τεστ που περνούν κατά τη διαδικασία επιλογής αλλά και τα κίνητρα και οι αντιλήψεις αυτών επηρεάζονται από την επικοινωνία τους και την συνδιαλλαγή τους με τους υπόλοιπους υποψηφίους. Συγκεκριμένα, επηρεάζονται οι πεποιθήσεις σχετικά με την δικαιοσύνη και το αμετάβλητο της διαδικασίας επιλογής. Η επιρροή, όπως προαναφέρθηκε μπορεί λάβει χώρα μέσω των υπόλοιπων αιτούντων για την συγκεκριμένη θέση αλλά και μέσω του διαδικτύου, οπού οι απόψεις- σχετικά με τις διαδικασίες και τον τρόπο αντιμετώπισης της εταιρίας προς τους εργαζομένους της- προηγούμενων αλλά και τωρινών υποψηφίων είναι στη διάθεση του καθενός.

Έχοντας ως βάση την παραπάνω λογική, η οποία αναφέρεται στην επιρροή που δέχεται η εγκυρότητα των τεστ επιλογής και κατά συνέπεια η εγκυρότητα του εργοδότη, οι Sumanth and Cable (2011) διεξήγαγαν μια έρευνα στην οποία βρήκαν πως οι διαδικασίες επιλογής τείνουν να θεωρούνται πιο δίκαιες όταν χρησιμοποιούνται από οργανισμούς με υψηλό κοινωνικό στάτους. Σε αντίθεση, όταν χρησιμοποιούνται από άτομα υψηλού επιπέδου θεωρούνται άδικες ή ακόμη και προσβλητικές. Το κοινωνικό λοιπόν πλαίσιο αποτελεί έναν αρκετά μεγάλο χώρο ο οποίος αξίζει να μελετηθεί, καθώς, όπως φαίνεται ασκεί αρκετά μεγάλη επιρροή στους αιτούντες.

Απόφαση

Μια ακόμη αρκετά σημαντική μεταβλητή εξετάζει τις αντιδράσεις που μετριούνται πριν ή μετά την λήψη ανατροφοδότησης και σχολίων (Ryan & Ployhart, 2000). Το ζήτημα αυτό αν και δεν έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό, είναι κάτι το οποίο θα απασχολήσει στο μέλλον αρκετές έρευνες. Τα αποτελέσματα που υπάρχουν έως τώρα δείχνουν πως οι ανατροφοδότηση επηρεάζει τις αντιλήψεις σχετικά με τη δικαιοσύνη αλλά και τις συμπεριφορές (Schleicher et al., 2006). Επιπλέον, οι Walker et al., (2013) και οι Zibarras και Patterson (2015), διαπίστωσαν ότι ανάλογα με το σημείο της διαδικασίας πρόσληψης η δικαιοσύνη επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο την οργανωσιαακή ελκυστικότητα και επίσης, η εργασιακή σχέση μετρήθηκε διαφορετικά πριν και μετά την παροχή ανατροφοδότησης.

Εσωτερικοί- Εξωτερικοί υποψήφιοι

Στην περίπτωση των εσωτερικών υποψηφίων, ίσως η επένδυση τους στον οργανισμό είναι μεγαλύτερη, και κατά συνέπεια στο κοινωνικό πλαίσιο. Για αυτό το λόγω, στις έως τώρα έρευνες έχει παρατηρηθεί πως τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους εσωτερικού υποψήφιους είναι υψηλότερα, από αυτά των εξωτερικών (Ambrose & Cropanzano, 2003; Truxillo & Brauer, 1999). Σε αυτή τη βάση, οι Garcia- Izquierdo, Moscoso, και Ramos- Villagrasa (2012) ανακάλυψαν πως οι αντιδράσεις των υποψηφίων σχετίζονται με την εργασιακής τους απόδοση η οποία προκύπτει από την αντιληπτική δικαιοσύνη όσων αφορά τις προαγωγές.

Οργανωσιακό Πλαίσιο

Μέγεθος οργανισμού

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός παράγοντας, που επηρεάζει τις αντιδράσεις των υποψηφίων και ο οποίος έχει αναλυθεί εκτενώς, είναι η αντιληπτική δικαιοσύνη που προσδίδουν στα διάφορα μέσα στελέχωσης. Σε τελευταίες έρευνες προέκυψε το γεγονός ότι τα μέσα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί ποικίλουν και διαφέρουν αρκετά με βάση το περιβάλλον του οργανισμού αλλά και το μέγεθος του (Truxillo et al., 2015). Άρα, μικροί οργανισμοί είναι πιο προσιτοί με τα μέσα που χρησιμοποιούν καθώς δεν δημιουργείται αυτό το κενό ανάμεσα στους υποψηφίους και στους ήδη εργαζόμενους. Έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν από τα πρώτα κιόλας στάδια τους εν δύναμη συναδέλφους τους ή ακόμη και τα πιο διευθυντικά στελέχη. Σε αντίθεση, οι μεγάλες επιχειρήσεις πιθανώς να μην τους δίνουν αυτή τη δυνατότητα.

Κοινωνικό Πλαίσιο

Κουλτούρα

Στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί ως τώρα, οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε διάφορες διαδικασίες στελέχωσης φαίνεται να μην διαφέρουν ανάλογα την κουλτούρα τους (Anderson et al., 2010). Οι αντιδράσεις τους είναι παρόμοιες.

Ατομικές Διαφορές

Προσωπικότητα

Σε συνέχεια με όλους τους άλλους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις αντιδράσεις των υποψηφίων, οι ερευνητές προχώρησαν στην διερεύνηση σχετικά με το αν τα προσωπικά χαρακτηριστικά των αιτούντων επηρεάζουν αυτές τις αντιδράσεις. Ανεξαρτήτως λοιπόν των συνθηκών, των μέσων, των πολιτικών που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της στελέχωσης υπάρχει πιθανότητα ορισμένοι αιτούντες να είναι θετικά ή αρνητικά προδιατεθειμένοι επηρεαζόμενοι από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Επίσης, η θετική ή αρνητική προδιάθεση έχει βρεθεί πως επηρεάζει την αντιληπτική δικαιοσύνη των αιτούντων σχετικά με τα αποτελέσματα της διαδικασίας (Geenen, Proost, Dijke, Witte, & vonGrumbkow, 2012).

Εθνικότητα και Φύλο

Σε διάφορες έρευνες που έχουν διεξαχθεί με θέμα την επίδραση ή μη των δημογραφικών χαρακτηριστικών στις αντιδράσεις των υποψηφίων, δεν έχει προκύψει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Επίσης, οι Hausknecht et al. (2004) βρήκαν μηδενική σχέση στην μετα-ανάλυσή τους. Σε μια πιο πρόσφατη έρευνα, όμως, από τους Whitman, Kraus, και VanRooy (2014), βρέθηκε πως οι λευκοί ήταν λιγότεροι θετικοί προς τα τεστ συναισθηματικής νοημοσύνης από ότι οι έγχρωμοι, οι οποίοι τα συνέδεαν και με τα τεστ απόδοσης. Αξίζει ωστόσο, να σημειωθεί πως η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αντίληψη του όρου «δικαιοσύνη» ανάμεσα στις διάφορες κουλτούρες που υπάρχουν στον κόσμο, παρουσιάζει διεθνείς διαφορές (Shao, Rupp, Skarlicki, &Jones, 2013).

Παρεμβάσεις

Οι παρεμβάσεις αναφέρονται σε γεγονότα τα οποία μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Ένα τέτοιο γεγονός είναι η παροχή πληροφοριών στους αιτούντες στην αρχή των τεστ και των διάφορων διαδικασιών που ακολουθούνται κατά τη διάρκεια της στελέχωσης (e.g. Horvath et al., 2000); Truxillo et al., 2002). Επίσης, η παροχή εναλλακτικών επιλογών στη διαδικασία της επιλογής μπορεί να εξαλείψει τον αρνητικό τρόπο με τον οποίο πιθανώς να έβλαπταν την διαδικασία, καθώς το άγχος τους μειώνεται (Ladouceur, Gosselin, & Dugas, 2000). Τέλος, καλό είναι να αναφερθεί και να ερευνηθεί περισσότερο η επίδραση που πιθανών ασκεί η χρήση των διαφόρων τεχνολογικών μέσων με τη ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Εν κατακλείδι, παραπάνω έγινε μια προσπάθεια να διερευνηθούν ορισμένες μεταβλητές, η παρουσία των οποίων επηρεάζουν έως ένα βαθμό τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Όπως προαναφέρθηκε, ορισμένες από αυτές δεν τυγχάνουν κάποιας ιδιαίτερης έως τώρα προσοχής. Ωστόσο, η παρουσίαση αυτών είχε ως στόχο την έλλογη επεξήγηση σχετικά με τον λόγο για τον οποίο κάποιους από αυτούς τους παράγοντες αξίζει να τους λαμβάνουμε υπόψη μας, κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες, στην έρευνα των αντιδράσεων των αιτούντων και κάποιους όχι.

2.2.3 Παράγοντες που επιδρούν στις Αντιδράσεις των Υποψηφίων

Οι αντιδράσεις των υποψηφίων αποτελούν ένα πολυδιάστατο θέμα που επηρεάζει τόσο τους ίδιους τους υποψήφιους σε ατομικό επίπεδο, όσο και τους οργανισμούς. Η επίδραση του είναι καθοριστική τόσο στη διάρκεια της επιλογής και μετά από την πρόσληψη, όσο και στις αντιλήψεις των αιτούντων για τον ίδιο τους τον εαυτό. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, η έννοια της εκλαμβανόμενης δικαιοσύνης -όσον αφορά τα μέσα και τις διαδικασίες- κατά τη διαδικασία επιλογής είναι πολύ σημαντική, λόγω του ότι δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο του οργανισμού και κατά συνέπεια, αυτός δεν δύναται να του ασκήσει σημαντική επιρροή (Truxillo & Bauer, 2011).

Ατομικό Επίπεδο

Αρχικά, οι αντιδράσεις των υποψηφίων φαίνεται να επιδρούν σε μεγάλο βαθμό, στον τρόπο που το άτομο αντιλαμβάνεται τον ίδιο του τον εαυτό. Ο Gilliland (2013) αναφερόμενος στην έννοια της αυτοαντίληψης περικλείει τις έννοιες της αυτοπεποίθησης, αυτό αποτελεσματικότητας και αυτοεκτίμησης. Έτσι, η δικαιοσύνη και οι δίκαιες πράξεις έχουν θετική σχέση με την αυτοπεποίθηση (Brauer et al., 2001). Επιπλέον, η αυτοεκτίμηση φαίνεται να επηρεάζεται θετικά από την δίκαιη μεταχείριση (Anderson et al., 2012; Nikolaou & Judge, 2007).

Ψυχολογικό Επίπεδο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όσον αφορά τις ψυχολογικές επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) λόγω των αντιδράσεων των υποψηφίων, οι έρευνες είναι ελάχιστες. Ο Anderson (2004) αναφέρθηκε στην επιτακτική ανάγκη διερεύνησης των ψυχολογικών παραμέτρων του θέματος, θεωρώντας πως θα ήταν ωφέλιμο να ερευνηθεί η αρνητική ψυχολογική επίδραση των διαδικασιών επιλογής στην ψυχολογία των αιτούντων. Συγκεκριμένα εστίασε την προσοχή του σε όσους είχαν απορριφθεί μέσω της διαδικασίας επιλογής, λέγοντας πως ίσως αυτή η απόρριψη επηρεάσει την ψυχική τους ευημερία.

Οι μετέπειτα έρευνες που διεξήχθησαν δεν κατάφεραν να εντοπίσουν ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ωστόσο, οι Schinkel et al. (2004), ανακάλυψαν πως η παροχή ανατροφοδότησης, σχετικά με την επίδοση των αιτούντων, μείωσε την επίδραση της απόρριψης στην ευημερία τους. Σε αντίθεση, άτομα τα οποία απορρίφθηκαν και δεν έλαβαν κάποια ανατροφοδότηση για την επίδοση τους φαίνεται να επηρεάστηκαν περισσότερο όσον αφορά την ευημερία τους.

Απόδοση στις διαδικασίες επιλογής

Σύμφωνα με αρκετές έρευνες, οι μελλοντικές αποδόσεις των αιτούντων επηρεάζονται από τις αντιδράσεις τους στις παρούσες διαδικασίες επιλογής. Πιο συγκεκριμένα, όταν οι διαδικασίες επιλογής θεωρούνται δίκαιες για τους υποψηφίους, οι προσδοκίες για την απόδοση τους σχετίζονται θετικά με την δίκαιη έκβαση των αποτελεσμάτων (Ployhart Ryan, 1998).

2.2.4 Αντιδράσεις των Υποψηφίων στις Παραδοσιακές Μεθόδους Στελέχωσης

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν καθοριστικά τις αντιλήψεις των υποψηφίων είναι η έκβαση της διαδικασίας (πιο συγκεκριμένα η ευνοϊκή έκβαση αυτής), δηλαδή το αποτέλεσμα που λαμβάνει ο υποψήφιος (Ryan & Ployhart, 2000). Το αποτέλεσμα αφορά ακόμη και την βαθμολογία που πιθανών έλαβε σε μια δοκιμασία- εργασία και όχι μόνο το αν θα προχωρήσει ή όχι στα επόμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής . Επιπλέον, η θεωρία του Gilliland (1993), πηγαίνει ένα βήμα παραπέρα, καθώς όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, εισάγει τις διαστάσεις της δικαιοσύνης (οι οποίες αφορούν την σχέση των διαδικασιών με την εργασία, κτλ.).

Με βάση τις έως τώρα έρευνες, είναι γνωστό πως οι αντιδράσεις των αιτούντων επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το κατά πόσο αντιλαμβάνονται την διαδικασία της στελέχωσης ως δίκαιη ή άδικη. Με βάση αυτό, προκύπτουν τα μέσα και οι διαδικασίες, οι οποίες είναι περισσότερο αποδεκτές και παράλληλα αρεστές. Το ζήτημα αυτό, απασχόλησε τον Hausknecht και τους συνεργάτες του (2004) στην μετα-ανάλυση τους. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα τους, παρουσίασαν 12 διαφορετικές μεθόδους επιλογής εργαζομένων και ζήτησαν από τους συμμετέχοντες να τις διαβαθμίσουν από την περισσότερο επιθυμητή στην λιγότερο επιθυμητή μέθοδο. Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας, φάνηκε πως οι υποψήφιοι ήταν περισσότερο θετικοί προς τις παραδοσιακές μεθόδους επιλογής, καθώς στις πρώτες θέσεις των προτιμήσεων τους ήταν η παραδοσιακή συνέντευξη, το δείγμα έργου τα βιογραφικά σημειώματα και οι συστάσεις άλλων εργαζομένων. Στις μεσαίες θέσεις των προτιμήσεων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βρέθηκαν τα γνωστικά τεστ δεξιοτήτων και τα τεστ προσωπικότητας, ενώ βαθμολογήθηκαν πολύ χαμηλά τα τεστ ειλικρίνειας και τα τεστ με την χρήση γραφολόγου (Hausknecht et al., 2004).

2.2.5 Αντιδράσεις των Υποψηφίων στις Ασύγχρονες Μεθόδους Στελέχωσης

Καθώς τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία της στελέχωσης αναπτύσσονται με πολύ γρήγορους ρυθμούς, οι οργανισμοί τα χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο στα πρώτα στάδια της προσέλκυσης και επιλογής (Nikolaou & Oostrom, 2015).Παραπάνω αναλύθηκαν οι σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης αλλά και επιλογής των εργαζομένων. Μια από αυτές είναι η ασύγχρονη συνέντευξη μέσω βίντεο, ή όπως αλλιώς λέγεται η "ψηφιακή συνέντευξη" (Langer, König, & Krause, 2017), με την οποία ασχολείται τ μεγαλύτερο μέρος της παρούσας έρευνας.

Γενικότερα, δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία για τις αντιδράσεις των υποψηφίων όσον αφορά τα νέα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται για την στελέχωση. Οι Brockner et al. (2001), βρήκαν πως όσο πιο εξοικειωμένοι είναι οι υποψήφιοι με τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής, τόσο πιο δίκαιες τις θεωρούν. Κατά παρόμοιο τρόπο, τις πιο συχνές μεθόδους στελέχωσης τις θεωρούν πιο σωστές. Συγκεκριμένα, οι μετα- αναλύσεις δείχνουν πως οι αιτούντες έχουν θετικές αντιδράσεις στις πιο συνηθισμένες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής, όπως τα βιογραφικά και τις παραδοσιακές συνεντεύξεις (Anderson et al., 2010; Hausknecht et al., 2004).

Παρόλα αυτά, φαίνεται πως υπάρχει συγκεκριμένη εξήγηση για τις αντιδράσεις των υποψηφίων, καθώς αυτές αφορούν όλα τα στάδια της προσέλκυσης κα επιλογής. Για παράδειγμα, μερικές εξηγήσεις εστιάζουν στην σχετικότητα των μεθόδων με την θέση εργασίας (π.χ., Melchers & Körner, 2019), η οποία αναφέρθηκε και παραπάνω, ενώ άλλες κάνουν αναφορά στις λεπτομέρειες της διαδικασίας επιλογής, δηλ. τι συνέβη πότε (π.χ., Truxillo, Bauer, Campion, & Paronto, 2002).Οι εξηγήσεις αυτές έχουν διερευνηθεί σε πολλές έρευνες και έχει βρεθεί πως οι οργανισμοί στην προσπάθεια τους να βελτιώσουν τις αντιλήψεις των αιτούντων σχετικά με τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν για να την στελέχωση, έχουν παρατηρήσει πως αυξάνεται η ελκυστικότητα του οργανισμού και βελτιώνονται οι συμπεριφορές των αιτούντων (Bauer et al., 1998; McCarthy et al., 2017; Truxillo et al., 2009).

Παραπάνω, έγινε μια προσπάθεια να παρουσιαστούν οι θεωρητικές προσεγγίσεις και οι έρευνες που έχουν γίνει έως τώρα στο πεδίο που αφορά τις αντιδράσεις των υποψηφίων. Σε αυτό το σημείο, πρόκειται να παρουσιαστεί ένα άλλο εξίσου σημαντικό κομμάτι που απασχολεί την παρούσα διπλωματική εργασία. Συγκεκριμένα, παρακάτω παρουσιάζεται ο όρος Word of Mouth, ο οποίος με την ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει εξελιχθεί σε electronic Word of Mouth και αφορά τις διαδικτυακές κριτικές- αξιολογήσεις τις οποίες αναρτά κάποιος σε συγκεκριμένες πλατφόρμες αξιολόγησης και οι οποίες πιθανών ασκούν επιρροή σε μελλοντικούς υποψηφίους για μια θέση εργασίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3 Word of Mouth- Ορισμός

Ένας γενικός ορισμός του όρου «Word of Mouth» τον παρουσιάζει ως μια πηγή πληροφόρησης ανεξάρτητη από την εταιρία και διαπροσωπική για την παροχή πληροφοριών στο εν δυνάμει εργατικό δυναμικό (VanHoye & Lievens, 2009). Ο ορισμός αυτός φέρνει στο φως τα τρία κύρια χαρακτηριστικά του Word of Mouth, το οποίο είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο, που συμβαίνει ανάμεσα σε ανθρώπους με έναν ανεπίσημο τρόπο (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, &Edwards, 2000).

Αρχικά, ενώ οι επίσημες πηγές πληροφόρησης, οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν από την εταιρία, περιλαμβάνουν τα πρακτορεία στελέχωσης και τις αγγελίες εργασίας, οι ανεπίσημες πηγές πληροφόρησης, που είναι εκτός του ελέγχου της εκάστοτε εταιρίας, δεν αναφέρονται σε διαμεσολαβητές ή αφορούν προσωπικούς μεσολαβητές όπως φίλους, συγγενείς και γνωστούς (Saks& Ashforth, 1997).

Στην συνέχεια, καθώς ο όρος αφορά την μετάδοση πληροφοριών, τείνει να αντιπροσωπεύει ένα είδος κοινωνικής επιρροής που βασίζεται στη μετάδοση πληροφοριών. Η πληροφοριακή κοινωνική επιρροή αφορά ουσιαστικά την εσωτερικοποίηση των πληροφοριών που παρέχονται γενικότερα από το εξωτερικό περιβάλλον και τους άλλους και την χρησιμοποίηση αυτών ως αποδεικτικά στοιχεία για την πραγματικότητα και την επίλυση πιθανών προβλημάτων (Cohen & Golden, 1972). Από την άλλη πλευρά, η κανονιστική κοινωνική επιρροή, αφορά ένα είδος συμμόρφωσης με τις πεποιθήσεις ενός άλλου ατόμου ή μιας ομάδας. Αυτή η συμμόρφωση λαμβάνει χώρα παρακινούμενη από το αίσθημα της αυτοσυντήρησης ή των εξωτερικών ανταμοιβών. Η εσωτερικοποίηση εδώ γίνεται μέσω της αναγνώρισης και της συμμόρφωσης (Wooten & Reed, 1998). Προκειμένου λοιπόν, να γίνουμε αρεστοί προς ένα άτομο ή μια ομάδα, συμμορφωνόμαστε με τις απόψεις τους.

Η τελευταία διάσταση του όρου «Word of Mouth», έχει αναφερθεί παραπάνω και αφορά το γεγονός ότι είναι μια πηγή πληροφόρησης που δεν εξαρτάται και δεν ελέγχεται από τον ίδιο τον οργανισμό (Cable&Turban, 2001). Τα άτομα που μεταδίδουν από στόμα σε στόμα πληροφορίες για έναν οργανισμό δεν έχουν κάποιο συμφέρον για προώθηση αυτού και για αυτό το λόγο, οι πληροφορίες που παρέχουν οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τη στελέχωση ενός οργανισμού δεν αποτελούνword of mouth (Fisher, Ilgen, & Hoyer, 1979). Με βάση αυτά, οι εταιρίες δεν μπορούν άμεσα να επηρεάσουν τα όσα λέγονται από στόμα σε στόμα, παρά μόνο έμμεσα.

Μια άλλη διάσταση του όρου αυτού αφορά τα διάφορα μέσα αλλά και τους τρόπους μέσω των οποίων μεταδίδοντα οι πληροφορίες. Συνήθως, όταν αναφερόμαστε στο word of mouth, έχουμε στο μυαλό μας μια πρόσωπο με πρόσωπο (face to face) επικοινωνία, ωστόσο, η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να γίνει χρησιμοποιώντας ποικίλα μέσα όπως το τηλέφωνο και το διαδίκτυο (Herr et al., 1991). Στις μέρες μας, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη, πράγμα που διευκολύνει κατά πολύ την συνεχή μετάδοση πληροφοριών. Στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προκειμένη περίπτωση, ο όρος μπορεί να μετασχηματιστεί σε «Word of Mouse» (Godes & Mayzlin, 2004; & Kluemper & Rosen, 2009).

Όπως προαναφέρθηκε, οι πληροφορίες που μεταδίδονται από στόμα σε στόμα είναι ανεξάρτητες από τον οργανισμό, ο καθένας μπορεί να γίνει φορέας πληροφοριών και να τις μεταφέρει στον οποιοδήποτε. Οπότε, πηγές πληροφόρησης αποτελούν οι φίλοι, οι γνωστοί, οι συγγενείς, ακόμη και οι άγνωστοι προς εμάς άνθρωποι, των οποίων οι απόψεις μπορεί να μας επηρεάσουν δραματικά (Brown & Reingen, 1987). Επιπλέον, οι πληροφορίες αυτές θα μπορούσαν να χρωματιστούν με τα κίνητρα που πιθανώς έχει τόσο η πηγή μετάδοσης πληροφοριών, όσο και ο παραλήπτης αυτών (Mangold, Miller, &Brockway, 1999).

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί πως υπάρχει η αντίληψη ότι οι πληροφορίες που δεν υπάγονται στον έλεγχο της εταιρίας και είναι ανεξάρτητες από αυτή τείνουν να είναι περισσότερο αξιόπιστες γιατί δεν έχουν ως απώτερο σκοπό την προώθηση της σε μελλοντικούς εργαζομένους (VanHoye & Lievens, 2007a).

2.3.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Στο πεδίο των ερευνών που αφορούν τις πληροφορίες που διατίθενται στους μελλοντικούς υποψηφίους σχετικά με την οργανωσιακή ελκυστικότητα, οι έρευνες έχουν κυρίως εστιάσει την προσοχή τους στις πηγές που είναι υπό τον πλήρη έλεγχο της εταιρίας, π.χ. διαφημίσεις (Breaugh, 2008). Στις συγκεκριμένες όμως πηγές, οι πληροφορίες παρουσιάζονται με εξωραϊσμένο τρόπο προκειμένου η εταιρία να φανεί ελκυστική στον μελλοντικό υποψήφιο. Ωστόσο, με την ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την ολοένα αυξανόμενη ενασχόληση όλων μας με αυτά, η πληθώρα των πληροφοριών που διαρρέουν και ανταλλάσσονται είναι τεράστια και τις περισσότερες φορές δεν βρίσκεται υπό τον έλεγχο της εταιρίας. Οι αντιδράσεις των υποψηφίων, που έχουν περάσει από τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής, αλλά και όσα αυτοί πρόκειται να αναρτήσουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σχεδόν ακατόρθωτο να ελεγχθούν. Κατά πόσο όμως αυτές οι πληροφορίες επηρεάζουν την εικόνα του εκάστοτε οργανισμού ως εργοδότη; Φαντάζει η συγκεκριμένη εταιρία ελκυστική σε έναν μελλοντικό υποψήφιο βάση των όσων έχει διαβάσει στις διάφορες ιστοσελίδες;

Υπό το φως όλων αυτών, οι εταιρίες προσπαθούν να ερευνήσουν τις διαρρέουσες πληροφορίες με απώτερο σκοπό να τις ελέγξουν. Όλα αυτά γίνονται λόγω του λεγόμενου «πολέμου των ταλέντων» (Ployhart, Schmitt, & Tippins, 2017). Οι πηγές πληροφόρησης που δεν εξαρτώνται από τον οργανισμό, όσο και οι πληροφορίες που μεταδίδονται από στόμα σε στόμα, μπορούν να έχουν εξίσου θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για τον οργανισμό και την φήμη του ως εργοδότης (VanHoye & Lievens, 2009). Οι Gable και Turban (2001) συγκεκριμένα ανέφεραν πως: «οποιαδήποτε πηγή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πληροφόρησης, ξεκινώντας από την διαφημιστική καμπάνια την εταιρίας και καταλήγοντας στα από στόμα σε στόμα λόγια φίλων, πιθανώς να επηρεάζουν την γνώμη όσων αναζητούν εργασία σχετικά με την εικόνα μιας εταιρίας ως εργοδότη (σ. 132).

Στα διαδικτυακά μέσα, οι πληροφορίες που μπορεί κανείς να βρει σχετικά με μια εταιρία δεν προέρχονται μόνο από προηγουμένους αιτούντες για μια θέση, οι οποίοι έχουν απορριφθεί. Σε αρκετές περιπτώσεις οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που μοιράζονται διαδικτυακά αρνητικές πληροφορίες για την εταιρία που εργάζονται (Könsgen, Schaarschmidt, Ivens, & Munzel, 2018). Έχει βρεθεί λοιπόν, πως όταν ένας πιθανός αιτούντα για μια θέση εργασίας δει τη συγκεκριμένη αρνητική αξιολόγηση για την εταιρία που ενδιαφερόταν να εργαστεί, δημιουργεί αρνητική εικόνα για την στάση της ως εργοδότης και αυτομάτως η εταιρία χάνει την ελκυστικότητα της προς τον αιτούντα (Melián-González, & Bulchand-Gidumal, 2016).

Theory of reasoned actions

Η σημαντικότερη θεωρία που έχει αναπτυχθεί έως τώρα πάνω στο συγκεκριμένο θέμα είναι αυτή των Erkan και Evans (2016) και ονομάζεται "Theory of reasoned actions". Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, η πρόθεση που έχει κάποιος να συμπεριφερθεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο, επηρεάζεται από πρότερες συμπεριφορές και αποφασίζεται από υποκειμενικές νόρμες (Fishbein & Ajzen, 1975; Madden, Ellen, & Ajzen, 1992; Zhang, Cheung, & Lee, 2014). Οι υποκειμενικές νόρμες, αφορούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα θεωρούν πως θα φανούν στους γύρω τους εάν συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο (Erkan & Evans, 2016). Σε σχέση με αυτό, ο Miller (2002), αναφέρει πως στην περίπτωση ενός ατόμου που δεν επηρεάζεται από τις απόψεις των άλλων, οι υποκειμενικές νόρμες εμφανίζουν μικρότερο βάρος σχετικά με την πρόβλεψη της πρόθεσης μιας συμπεριφοράς.

Οι Erkan & Evans, χρησιμοποιούν δύο διαστάσεις της συγκεκριμένης θεωρίας στην έρευνά τους. Αυτές οι διαστάσεις είναι η πρόθεση για μια συγκεκριμένη στάση και η πρόθεση για την εμφάνιση μιας συμπεριφοράς. Χρησιμοποιούν την συμπεριφορική πρόθεση για να δουν πως το eWoM (η ηλεκτρονική αξιολόγηση) επηρεάζει την πρόθεση αγοράς. Η συμπεριφορική πρόθεση είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς προηγείται της πραγματικής συμπεριφοράς (Ajzen, 1985; Davis, 1989; Fishbein & Ajzen, 1975). Για παράδειγμα, ένας καταναλωτής μπορεί να μην αγοράσει ένα προϊόν αλλά μπορεί να έχει πρόθεση να το αγοράσει (Erkan & Evans, 2016). Προχωρώντας σε έναν παραλληλισμό των παραπάνω θέσεων με τον χώρο της ΔΑΔ, η συμπεριφορά πρόθεση, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να διερευνηθεί κατά πόσο μια ηλεκτρονική αξιολόγηση επηρεάζει την πρόθεση ενός υποψηφίου να εργαστεί ή ακόμη και να αποστείλει αίτηση σε μια συγκεκριμένη εταιρία. Μπορεί δηλαδή να μην προβεί στην ενέργεια αλλά να έχει πρόθεση να το κάνει.

2.3.2 Electronic Word of Mouth

Προκειμένου, λοιπόν να εξετασθεί την επιρροή που έχει το «Electronic Word of Mouth», οι πληροφορίες δηλαδή, που διατίθενται σε διάφορες διαδικτυακές πλατφόρμες, στις οποίες μπορεί να ανατρέξει ένας μελλοντικός αιτών και το πώς οι παραπάνω στρατηγικές των εταιριών επηρεάζουν τις απόψεις των υποψηφίων για την οργανωσιακή ελκυστικότητα της εταιρίας, η παρούσα εργασία θα στηριχθεί στις προαναφερθείσες θεωρητικές προσεγγίσεις. Πιο συγκεκριμένα, στηρίζεται στην αξιοπιστία της κριτικής και στην οργανωσιακή αξιοπιστία αντίστοιχα. Αυτοί οι δύο μηχανισμοί έχει αποδειχθεί πως έχουν πολύ βασικό ρόλο όσον αφορά τις πληροφορίες που διατίθενται κατά τη διαδικασία της στελέχωσης (Eisend, 2004; Klotz et al., 2013; Mayer et al.,1995).

Αρχικά, εξετάζεται την αξιοπιστία της κριτικής (review credibility) μέσω της θεωρίας της απόδοσης (attribution theory). Η θεωρία της απόδοσης, όπως προαναφέρθηκε, εστιάζει στο γεγονός ότι οι άνθρωποι προσπαθούν αν δουν σε ποιο βαθμό μία οντότητα είναι υπεύθυνη για ένα συγκεκριμένο γεγονός δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα όταν το γεγονός αυτό είναι αρνητικό και απροσδόκητο (Weiner, 1985). Υπό την προσπάθεια της συσχέτισης της θεωρητικής αυτής προσέγγισης και της αξιοπιστίας της κριτικής, προκύπτει ότι οι άνθρωποι όταν διαβάζουν μια αρνητική κριτική προσπαθούν να βρουν ποιος μπορεί να κρύβεται πίσω από αυτή.

Στην συνέχεια, με βάση την θεωρία των σημάτων (signaling theory), εξετάζεται η οργανωσιακή αξιοπιστία (organizational trustworthiness). Η θεωρία των σημάτων, χρησιμοποιήθηκε για να διερευνηθεί πως έχουν δομηθεί οι αντιλήψεις των πιθανών αιτούντων για έναν οργανισμό (Klotz et al., 2013; Uggerslev, Fassina, & Kraichy, 2012). Οι πληροφορίες που έχουν οι υποψήφιοι στην αρχή της διαδικασίας της στελέχωσης τις περισσότερες φορές είναι μηδαμινές και λόγω αυτού δεν είναι ακόμη σίγουροι για την αξιοπιστία του οργανισμού. Η οργανωτική αξιοπιστία (organizational trustworthiness) αφορά κατά πόσο οι αιτούντες έχουν εμπιστοσύνη στα λόγια και τις ενέργειες του οργανισμού αλλά και κατά πόσο αντιλαμβάνονται έναν οργανισμό ως αξιόπιστο, ειλικρινή και εκλαμβάνουν τις προθέσεις του ως καλές (Cook & Wall, 1980).

Οι έρευνες δείχνουν πως οι αντιλήψεις των αιτούντων σχετικά με την οργανωσιακή αξιοπιστία φαίνεται να σχετίζονται με την οργανωσιακή ελκυστικότητα και κατά συνέπεια με την πρόθεση τους να εργαστούν ή όχι στη συγκεκριμένη εταιρία. Άρα, όταν η αντιληπτική οργανωσιακή αξιοπιστία είναι χαμηλή, αυτό ίσως επηρεάσει με αρνητικό τρόπο την φήμη του οργανισμού και την εικόνα του ως εργοδότης (Klotz et al., 2013; Könsgen et al., 2018;).

2.3.3 Τα αποτελέσματα του Word of Mouth

Η οργανωσιακή ελκυστικότητα επηρεάζεται από τα ακόλουθα θεωρητικά μοντέλα, αυτό της προσβασιμότητας- διάγνωσης (accessibility- diagnosticity model) (Feldman & Lynch, 1988) και το πλαίσιο αξιοπιστίας της πηγής (source credibility framework). Το πρώτο μοντέλο, αναφέρει πως οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για να δομήσουν μια αξιολόγηση εξαρτώνται από την διαθεσιμότητα αυτών στη μνήμη του ατόμου, στη διάγνωση τους και στη διαθεσιμότητα και διάγνωση άλλων πληροφοριών.

Πιο συγκεκριμένα, όταν οι πληροφορίες μπορούν να αναλυθούν εύκολα από τη μνήμη, η ανάκληση είναι υψηλή (Herr et al. 1991). Ενώ, όταν οι πληροφορίες μπορούν να διαχωριστούν ανάμεσα σε διάφορες κατηγορίες, τότε η διαγνωστικότητα είναι υψηλή (Feldman & Lynch, 1988). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι πληροφορίες μπορούν εύκολα να ανακληθούν από τη μνήμη του ατόμου, καθώς έχουν έναν προσωπικό χαρακτήρα, και κατά συνέπεια επηρεάζουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα (Herr et al., 1991). Επιπλέον, οι Herr et al. (1991) στο μοντέλο αυτό αναφέρουν πως οι θετικές ή ουδέτερες πληροφορίες δεν είναι τόσο διαγνωστικές όσο οι αρνητικές και για αυτό το λόγο, μπορούν να ασκήσουν μικρότερη επιρροή.

Η δεύτερη θεωρητική προσέγγιση, αφορά το πλαίσιο αξιοπιστίας της πηγής, το οποίο αναφέρει πως οι πιο αξιόπιστες πηγές πληροφόρησης είναι πιο πειστικές στην αλλαγή συμπεριφοράς και οδηγούν ευκολότερα στη συμμόρφωση (Eisend, 2004; Pornpitakpan, 2004). Η αντιλαμβανόμενη αξιοπιστία προκύπτει από την αντίληψη της αλήθειας και της αξιοπιστίας των πληροφοριών που προσλαμβάνονται από τη πηγή (Allen, VanScotter, & Otondo, 2004).

Οι δύο αυτές θεωρίες παρά το γεγονός ότι προσεγγίζουν με διαφορετικό τρόπο τις πτυχές του θέματος, καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα, αναφέροντας πως οι πληροφορίες που μεταφέρονται από στόμα σε στόμα, επηρεάζουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα. Σε αντίθεση με άλλες πηγές στελέχωσης που χαρακτηρίζονται από λιγότερη προσβασιμότητα, δια γνωστικότητα και αξιοπιστία, το Word of Mouth ασκεί μεγαλύτερη επιρροή (VanHoye, 2014).

2.4 Δεοντολογική Οργή- Deontic Justice

Στο σημείο αυτό, κρίνεται σκόπιμη μια σύντομη παρουσίαση του όρου της Δεοντολογικής οργής, ο οποίος αναφέρεται στην ηθική δικαιοσύνη την οποία βιώνουν τα άτομα. Γενικότερα, ο όρος της δικαιοσύνης, όπως έχει αναφερθεί εκτενώς παραπάνω, είναι πολύ σημαντικός στην έρευνα των αντιδράσεων των υποψηφίων.

Η δεοντολογική δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο, αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την δικαιοσύνη, ως ηθική αρετή (Beugre, 2012). Ο συγκεκριμένος ορισμός, έρχεται σε συμφωνία με την άποψη του Montada (1998), η οποία αναφέρει πως « η δικαιοσύνη είναι ένα πρέπει. Είναι μια ηθική επιταγή της κοινωνικής ζωή. Είναι κάτι περισσότερο από ένα μέσο. Είναι αυτοσκοπός (σ. 90). Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την δεοντολογική δικαιοσύνη ως ηθική αρετή φαίνεται πως σταματά στο γεγονός ότι κάποιος κάνει κάτι επειδή αυτό είναι το σωστό. Για την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποφυγή τέτοιου είδους συμπερασμάτων είναι καλό να παρουσιαστεί ένας έγκυρος ορισμός της έννοιας.

Ο Folger (1998, 2001), υποστηρίζει πως η εννοιολογική κατασκευή της δεοντολογικής οργής είναι πολυδιάστατη. Οι διαστάσεις της περιλαμβάνουν την ηθική υποχρέωση (moral obligation), την ηθική ανάληψη ευθυνών (moral accountability), την ηθική οργή (moral outrage) και την πρόθεση για τιμωρία (willingness to punish). Αρχικά, η ηθική υποχρέωση αναφέρεται στον θυμό, την αγανάκτηση και την δυσαρέσκεια που βιώνει το άτομο όταν είναι μάρτυρας μιας άδικης μεταχείρισης (Bies,1987). Ουσιαστικά το άτομο βιώνει μια ηθική οργή και επιθυμεί την αποκατάσταση της δικαιοσύνης, αποδίδοντας την ευθύνη της αδικίας στον παραβάτη, και ξεκινώντας ενέργειες για την τιμωρία αυτού (Beugre, 2012).

Οι άνθρωποι συχνά παρακινούνται να λάβουν δράση μέσω των ηθικών κανόνων συμπεριφοράς που τους δεσμεύουν (Kahneman, Knetsch, & Thaler, 1986; Turillo, Folger, Lavelle, Umphress, & Gee, 2002). Με πιο απλά λόγια, οι άνθρωποι θεωρούν πως υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες ηθικής, τους οποίους όλοι οφείλουμε να ακολουθούμε και σε περίπτωση που αυτοί καταπατηθούν, προβαίνουν σε διορθωτικές δράσεις. Επιπλέον, η θεωρία της δικαιοσύνης παρουσιάζει την ευθύνη ως ένα από τα απαραίτητα στοιχεία της. Σύμφωνα με Schlenker et al. (1994), ένα από τα βασικά στοιχεία του κοινωνικού ελέγχου είναι η επιβολή κυρώσεων στις παραβάσεις αλλά και η ικανότητα της κοινωνίας να θεωρεί τους ανθρώπους υπεύθυνους για την συμπεριφορά τους. Τέλος, το τελευταίο στοιχείο της δεοντολογικής δικαιοσύνης αφορά την τιμωρία. Οι παραβάτες τιμωρούνται. Ωστόσο, σύμφωνα με τον (Folger, 1998), υπάρχει μια «σύμβαση» μεταξύ των ανθρώπων, η οποία δεν πρέπει να παραβιάζεται. Ουσιαστικά αποτελεί μια ένωση, η οποία δεν πρέπει να σπάσει οδηγώντας τους ανθρώπους να αντιδράσουν αρνητικά στην άδικη μεταχείριση άλλων.

2.5 Employer Branding- Ορισμός

Χρησιμοποιώντας έναν αρκετά απλό ορισμό, προκύπτει πως ο αγγλικός όρο «Employer Branding» αναφέρεται στην εικόνα που φέρει ο κάθε οργανισμός ως εργοδότης. Η έννοια του Employer Branding ξεκίνησε να απασχολεί τους ερευνητές περί τα τέλη του 20^{ου} αιώνα και συγκεκριμένα εισήχθη στην έρευνα των Ambler και Barrow (1996, σ.187), οι οποίοι την παρουσίασαν ως ένα πακέτο λειτουργικών (π.χ. εκπαίδευση), οικονομικών (π.χ. μισθός) και ψυχολογικών (π.χ. ομαδικό πνεύμα) παροχών, το οποίο δινόταν από τον εργοδότη στους υπαλλήλους και το περιεχόμενο αυτού ταυτιζόταν με την εικόνα της εταιρίας ως εργοδότη. Όλες αυτές οι παροχές και γενικότερα όλες οι δράσεις που στοχεύουν στην διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας για την εταιρία και το προφίλ της ως εργοδότη έχουν αρκετά θετικά στοιχεία.

Ένας άλλος ορισμός αναφέρει πως η εταιρική εικόνα ως εργοδότη περιγράφει «τη διαδικασία της οικοδόμησης μια προσωπικής και μοναδικής εταιρικής ταυτότητας» και πιο συγκεκριμένα θα μπορούσε να παρουσιαστεί ως «η προώθηση μιας μοναδικής και ελκυστικής εικόνας της εταιρίας ως εργοδότη» (Backhaus, 2004, σ.117; Backhaus & Tikoo 2004, σ. 502). Λαμβάνοντας υπόψη τον συγκεκριμένο ορισμό προκύπτει πως δεν αφορά μια στατική εικόνα, αλλά μια εικόνα η οποία συνεχώς χρειάζεται προσπάθεια για να προωθηθεί και να γίνει ελκυστική προς τους εργαζομένους αλλά και όσους βρίσκονται στην διαδικασία αναζήτησης εργασίας. Αυτή η εικόνα μεταβάλλεται και θα πρέπει να μεταβάλλεται ανάλογα το κοινό στο οποίο απευθύνεται και τις ανάγκες που έχει η αγορά εργασίας σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

Έχοντας ως βάση τα παραπάνω, προέκυψε η ιδέα πως οι αντιλήψεις σχετικά με την εικόνα της εταιρίας μπορούν να επηρεάσουν όσους αναζητούν εργασία και τις πεποιθήσεις τους για την εταιρία ως εργοδότη (Gatewood et al. 1993, Highhouse et al. 1999, Turban & Keon 1993). Ο σημαντικότερος λόγος για τη δημιουργία αυτής της θετικής εικόνας εναπόκειται στη παροχή γνώσεων σχετικά με τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο προκύπτουν πολλαπλά οφέλη, καθώς επηρεάζονται οι προθέσεις και οι αποφάσεις των αιτούντων για μια θέση εργασίας σε αυτή την εταιρία, παράλληλα, αυξάνονται τα κίνητρα εργασίας και η επιθυμία για παραμονή σε αυτή, των ήδη εργαζομένων.

Οι Cable και Turban (2001), πηγαίνοντας ένα βήμα παραπέρα τον πρώτο αυτό ορισμό, προσπάθησαν να αποδώσουν τη γνώση για μια εταιρία ως μια διαδικασία μάθησης μέσα από την οποία προκύπτει η εκπαίδευση- ενημέρωση των αιτούντων για μια θέση εργασίας σε αυτή την εταιρία αλλά και των ήδη εργαζομένων σε αυτή, σχετικά με τις κύριες εταιρικές δραστηριότητες που στοχεύουν στην διαμόρφωση της εταιρικής εικόνας ως εργοδότη. Απόρροια όλης αυτής της προσπάθειας ήταν η σύνδεση των γνώσεων που αφορούν την εικόνα της εταιρίας ως εργοδότη με την οικειότητα των εργαζομένων, τη φήμη του εργοδότη και την εταιρική εικόνα ως εργοδότη. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με τις πεποιθήσεις, τις γνώσεις και την ενημέρωση των ήδη εργαζομένων στην εταιρία, με τις αντιλήψεις όσων αναζητούν εργασία, οι οποίες έχουν επηρεαστεί από την γενικότερη αξιολόγηση της εταιρίας από το κοινό και τέλος με τον τρόπο διαχείρισης των παραπάνω ομάδων (των ήδη εργαζομένων και όσων αναζητούν εργασία).

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να γίνει ένας πιο προσεκτικός διαχωρισμός σχετικά με την εσωτερική εικόνα του οργανισμού ως εργοδότη και την εξωτερική. Αρχικά, η εσωτερική εικόνα (internal employer branding) αφορά τις προσπάθειες αλλά και τις διάφορες δράσεις που γίνονται προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση, τα κίνητρα και η επιθυμία για παραμονή των εργαζομένων στην εταιρία. Από την άλλη πλευρά, η εξωτερική εταιρική εικόνα (external employer branding), αναφέρεται σε όλες τις δραστηριότητες που έχουν ως στόχο την διαμόρφωση θετικής εικόνας για τον οργανισμό σε όσους αναζητούν εργασία. Ωστόσο, τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές δράσεις που στοχεύουν στη διαμόρφωση θετικής εικόνας για την εταιρία ως εργοδότη αποσκοπούν στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσθήκη θετικά προσκείμενης γνώσης στο μυαλό των αιτούντων για μια θέση και των ήδη εργαζομένων (Cable & Turban, 2001).

Μέσω της γνώσης που προαναφέρθηκε, τόσο και ήδη εργαζόμενοι αλλά κυρίων όσοι αναζητούν εργασία, θα μπορέσουν να διαχωρίσουν κατά πόσο οι δικές τους προσωπικές αξίες και ανάγκες συνάδουν με αυτές της εταιρίας και έτσι θα επηρεαστούν οι αντιλήψεις τους σχετικά με την ελκυστικότητα ή μη της εταιρίας και εν τέλη, η επιλογή τους να εργαστούν σε αυτή ή όχι (Cable & Turban, 2001). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Backhaus και Tikoo (2004) η εικόνα του εργοδότη και οι δράσεις που γίνονται για αυτή μπορούν να διαχειριστούν τις αντιλήψεις των ήδη εργαζομένων και να οδηγήσουν στην εσωτερίκευση των αξιών της από τους εργαζομένους.

Όλοι οι παραπάνω ορισμοί και οι θεωρητικές προσεγγίσεις που παρατέθηκαν αποσκοπούν στο να δώσουν μια πρώτη εικόνα για την χρησιμότητα του Employer Branding στον χώρο της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εικόνα της εταιρίας ως εργοδότη αποτελεί ένα καλό εργαλείο το οποίο εάν χρησιμοποιηθεί σωστά οδηγεί στην στελέχωση μελλοντικών εργαζομένων και στην παραμονή και αύξηση της παραγωγικότητας (e.g. Backhaus and Tikoo 2004; Cable and Turban 2001; Ewing et al., 2002). των ήδη εργαζομένων στην εταιρία αυτή.

Από ότι φαίνεται, το Employer Branding αποτελεί σημαντικό κομμάτι της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς έχει αρχίσει να χρησιμοποιείται και να αντιμετωπίζεται ως μια πρακτική του, και για αυτό το λόγο ορισμένοι θεωρούν αποκλειστικά αυτό το τμήμα λειτουργικό υπεύθυνο του. Ωστόσο, άλλες θεωρητικές προσεγγίσεις αναφέρουν πως πιθανώς η διαχείριση του γίνεται μέσω της συνεργασίας των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ, εταιρικής επικοινωνίας και λειτουργιών όπου αφορούν την εικόνα του εργοδότη (Ambler and Barrow 1996; Martin et al., 2005).

2.5.1 Θεωρητικές Προσεγγίσεις

Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας (Social Identity Theory)

Πολλές φορές έχει αναφερθεί παραπάνω η επίδραση του Employer Branding στην επιρροή των αντιλήψεων των εργαζομένων για την εκάστοτε εταιρία. Ο ανθρώπινος παράγοντας και η διαμόρφωση της προσωπικής αντίληψης του καθενός είναι δύσκολο να ελεγχθεί. Ωστόσο, οι έως τώρα έρευνες δείχνουν πως όσο περισσότερο ταιριάζουν οι αξίες του οργανισμού με τις αξίες του ατόμου, τόσο πιο πιθανό είναι αυτό το άτομο να δείξει ενδιαφέρον για τον συγκεκριμένο οργανισμό (Chapman et al., 2005; Collins and Stevens, 2002; Judge and Cable, 1997).

Η Θεωρία της Κοινωνικής Ταυτότητας εξηγεί τη σχέση της εταιρικής εικόνας ως εργοδότη και την έλξη που προκαλεί προς τον εργαζόμενο. Επίσης, αναφέρει πως τα άτομα αρχίζουν να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

γνωρίζουν πράγματα για τον εαυτό τους στο πλαίσιο της ομάδας στο οποίο ανήκουν (Tajfel, 1982). Αυτό συμβαίνει καθώς τείνουμε να γινόμαστε μέλη μιας ομάδας και να την ακολουθούμε, καθώς έχουμε ίδιες αντιλήψεις σχετικά με όσα μας αρέσουν ή όχι (Catanzaro et al., 2010; Underwood et al., 2001). Η εταιρική εικόνα ως εργοδότη είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μπορεί να μεταφέρει θετικές εικόνες και αντιπροσωπευτικά οφέλη στους πιθανούς εργαζομένους. Η εικόνα αντιπροσωπεύει τα οφέλη και τους στόχους της εταιρίας (Elliott and Wattanasuwan, 1998).

Η Θεωρία του Ψυχολογικού Συμβολαίου (Psychological Contract Theory)

Η επίδραση της Θεωρίας του Ψυχολογικού Συμβολαίου στην σχέση μεταξύ εργαζομένου και εταιρίας, αποτελεί μια θεμελιώδη βάση για την έννοια της εικόνας μιας εταιρίας ως εργοδότη (employer branding). Αναλύοντας τον παραδοσιακό ορισμό του Ψυχολογικού Συμβολαίου προκύπτει πως αυτό αποτελεί ένα συμβόλαιο μεταξύ των εργαζομένων και του εργοδότη, στο οποίο οι εργαζόμενοι υπόσχονται πίστη και αφοσίωση στην εταιρία με αντάλλαγμα τη διασφάλιση σταθερής εργασίας από τη πλευρά του εργοδότη (Hendry and Jenkins, 1997).

Αυτός ο πρώτος ορισμός έχει διαφοροποιηθεί αρκετά υπό το φως νέων συνθηκών εργασίας. Συγκεκριμένα, η μείωση του εργατικού δυναμικού (downsizing), η εξωτερική ανάθεση και η ευελιξία που παρέχεται προς τον εργοδότη έχουν οδηγήσει στη δημιουργία ενός νέου Ψυχολογικού Συμβολαίου. Οι εργοδότες πλέον, μέσω της διαδικασίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης παρέχουν στους εργαζομένους τους νέες εμπορεύσιμες δεξιότητες με αντάλλαγμα τη προσπάθεια και ευελιξία των εργαζομένων (Baruch, 2004). Προκειμένου αυτή η νέα επαγγελματική κατάσταση να μετριάσει τις αρνητικές σκέψεις και αντιλήψεις, οι εταιρίες χρησιμοποιούν την εταιρική εικόνα για να διαφημίσουν τα οφέλη που μπορεί ο μελλοντικός εργαζόμενος να αποκομίσει (εκπαιδεύσεις, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, προσωπική ανάπτυξη). Οι εταιρίες, ωστόσο, θεωρήθηκε πως δεν πέτυχαν να προωθήσουν αυτές τις παροχές (Hendry and Jenkins, 1997). Οι αρνητικές αντιλήψεις που ίσως υπάρχουν λόγω αυτού του γεγονότος θα μπορούσαν να εξαλειφθούν μέσω της δημιουργίας μιας ισχυρής εταιρικής εικόνας.

Σύμφωνα με τον Rousseau (2001), η διαμόρφωση του Ψυχολογικού Συμβολαίου, το οποίο περιγράφει ως «τις υποκειμενικές πεποιθήσεις σχετικά με μια συμφωνία ανταλλαγής μεταξύ του ατόμου... και του της εταιρίας ως εργοδότη ή ακόμη και των πρακτόρων του» (σ. 512), μπορεί να ξεκινήσει από τα μηνύματα που εκλαμβάνονται κατά τη διαδικασία της στελέχωσης. Όταν το περιεχόμενο των μνημάτων της εταιρικής εικόνας είναι επαρκές και ακριβές, αυτό συμβάλει στην βελτίωση της ακρίβειας των αντιλήψεων του οργανισμού που δημιουργούνται στη διάρκεια της στελέχωσης.

2.5.2 Κατηγορίες που επηρεάζουν τις πεποιθήσεις γύρω από την εταιρική εικόνα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παρακάτω θα παρουσιαστούν ορισμένες κατηγορίες οι οποίες επηρεάζουν τις πεποιθήσεις των υποψηφίων γύρω από την εταιρική εικόνα. Αυτές οι κατηγορίες είναι: οι οργανωσιακές δράσεις και τα χαρακτηριστικά, οι πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό που διαδίδονται από τον ίδιο τον οργανισμό (π.χ. διαφημίσεις, ιστοσελίδες και άτομα που κάνουν τις προσλήψεις), και τέλος πληροφορίες από πηγές που δε σχετίζονται με τον οργανισμό.

Οργανωσιακές δράσεις και χαρακτηριστικά

Οι Highhouse et al., (2009) πρότειναν πως αρκετές οργανωτικές ενδείξεις μπορούν να την εταιρική εικόνα στην σκέψη των υποψηφίων. Δύο από αυτές τις κατηγορίες ήταν ουσιαστικές οι οργανωτικές επενδύσεις και οι συμβολικές οργανωτικές επενδύσεις. Οι ουσιαστικές επενδύσεις περιλάμβαναν ενέργειες όπως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η ανάπτυξη προϊόντων και η διαφοροποίηση, ενώ οι συμβολικές επενδύσεις υποδηλώνουν ενέργειες όπως οι διαφημίσεις, οι δημόσιες σχέσεις και οι πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.

Εστιάζοντας στο κομμάτι της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, έχουν γίνει αρκετές έρευνες για το κατά πόσο η εταιρική εικόνα μιας εταιρίας, η οποία είναι κοινωνικά υπεύθυνη, εκλαμβάνεται ως θετική από τα μέλη του οργανισμού, τους καταναλωτές και τους αιτούντες. Η μελέτη των Jones et. al., (2014) δοκίμασε δύο διαστάσεις της ΕΚΕ (επιστρέφοντας στην κοινότητα και πρακτικές περιβάλλοντος). Διαπίστωσαν πως σε αντίθεση με οργανισμούς που δεν παρέχουν πληροφορίες ΕΚΕ, εκείνοι που παρέχουν πληροφορίες για οποιοδήποτε από τις δύο διαστάσεις πρακτικών τείνουν να έχουν καλύτερη μεταχείριση των εργαζομένων και αυτοί να είναι περισσότερο υπερήφανοι όντας εργαζόμενοι της συγκεκριμένης εταιρίας.

Πληροφορίες από πηγές του Οργανισμού (αγγελίες εργασίας, ιστοσελίδες)

Αρκετές έρευνες προσπάθησαν να δουν κατά πόσο οι πηγές που διαθέτει ένας οργανισμός για να ενισχύσει την εταιρική του εικόνα πετύχαιναν τον στόχο τους και δημιουργούσαν μια θετική άποψη προς τους πιθανούς αιτούντες για μια θέση εργασίας. Μία πολύ σημαντική πηγή για έναν οργανισμό είναι οι αγγελίες εργασίας τις οποίες μπορεί να διαθέσει σε διάφορα μέσα προκειμένου να προσεγγίσει έναν μεγάλο αριθμό αιτούντων. Αυτές οι αγγελίες φυσικά αναρτώνται και στην επίσημη ιστοσελίδα του οργανισμού. Παρακάτω αναλύονται μερικές πρόσφατες έρευνες στο κομμάτι των διαφημιστικών και την έλξη πιθανών αιτούντων για μία θέση εργασίας.

Αρχικά, οι Walker, et. al., (2008), διαπίστωσαν πως όσον αφορά την οργανωσιακή έλξη, άτομα τα οποία ήταν πιο έμπειρα στην αναζήτηση εργασίας επηρεάζονταν περισσότερο από την ποιότητα που είχε η διαφήμιση μια εταιρίας και λιγότερο από τα υπόλοιπα στοιχεία αυτής, σε αντίθεση με όσους ήταν νέοι στην αναζήτηση εργασίας. Στο ίδιο μοτίβο, οι Cromheecke et. al., (2013), προσπαθώντας να διαχειριστεί την περίεργη κατάσταση των διαφημιστικών που αποσκοπούν στην σταδιακή άνοδο της ποιότητας της στελέχωσης και να βγάλει κάποια συμπεράσματα προχώρησε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σε ένα μικρό πείραμα. Έστειλε, λοιπόν, την διαφήμιση μέσω e-mail αλλά και μέσω μιας χειρόγραφης κάρτας. Αποτέλεσμα αυτού ήταν οι χειρόγραφες κάρτες να φέρουν έναν μεγαλύτερο αριθμό αιτούντων με καλύτερα προσόντα.

Τέλος, οι Dineen & Williamson (2012), ανακάλυψαν πως οι πιο περιγραφικές αγγελίες εργασίας μπορούσαν να φέρουν καλύτερης ποιότητας εργαζομένους. Συγκεκριμένα, εφόσον η περιγραφή της θέσης, αυτή ήταν λεπτομερής και τα καθήκοντα αναγράφονταν επακριβώς. Αυτό οδήγησε στο να μπορούν οι ίδιοι οι υποψήφιοι να κρίνουν πως δεν είναι κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση καθώς δεν πληρούν όλα τα απαραίτητα κριτήρια.

Μια άλλη πηγή του οργανισμό, η οποία θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί από αυτός προκειμένου να αυξήσει την οργανωσιακή του έλξη και να προβάλει μια θετική εικόνα προς τους μελλοντικούς αιτούντες, είναι η επίσημη ιστοσελίδα του κάθε οργανισμού. Αυτό φαίνεται ιδιαίτερα λογικό, καθώς αυτή η σελίδα είναι η πρώτη έγκυρη πηγή στην οποία μπορεί να ανατρέξει κάποιος για να λάβει τις πληροφορίες που χρειάζεται (Cappelli, 2001).

Οι δύο προαναφερθείσες πηγές, οι αγγελίες εργασίας και οι ιστοσελίδες των εταιριών αποτελούν σημαντικές πηγές πληροφόρησης. Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο ποια από τις δύο είναι περισσότερο σημαντική από την άλλη. Οι Allen et al. (2013), σε μια μετά- ανάλυση τους, πως οι άνθρωποι έκαναν περισσότερες αναφορές σε πληροφορίες που σχετίζονταν με την δουλειά. Πράγμα που δείχνει πως ίσως δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στις πληροφορίες που λαμβάνονται από μια αγγελία εργασίας.

Τέλος, όπως προαναφέρθηκε οι οργανισμοί προωθούν την εικόνα και την κουλτούρα τους μέσω των ιστοσελίδων τους (Braddy et al. 2006). Η ιστοσελίδα αυτή όμως μπορεί να προσελκύσει πάρα πολύ μεγάλο αριθμό αιτούντων. Αυτό φυσικά εξαρτάται και από το πόσο η κουλτούρα αυτή είναι αρεστή σε πολλά άτομα. Εξαιτίας αυτού, οι οργανισμοί θα πρέπει να παρέχουν μια πληθώρα πληροφοριών σε όσους επισκέπτονται την σελίδα για την κουλτούρα τους και για τις θέσεις που είναι ανοιχτές στην εταιρία, προκειμένου οι αιτούντες να μπορούν από μόνοι τους να κρίνουν αν είναι κατάλληλοι για αυτή τη θέση και αν οι αξίες και τα ιδανικά του οργανισμού ταιριάζουν με τα δικά τους (e.g., Williamson et al. 2003).

Τα άτομα που κάνουν την στελέχωση ως πηγή της εταιρίας

Τα άτομα που διεξάγουν την διαδικασία της στελέχωσης έχουν χαρακτηριστεί από πολλούς πως συμβάλλουν στην διαμόρφωση των αντιλήψεων των υποψηφίων για την εταιρία στην οποία έχουν αιτηθεί. Όντως τα άτομα αυτά έχουν επίδραση στην αντίληψη των αιτούντων για την οργανωσιακή κουλτούρα (Rynes et al., 1991). Η έρευνα στο κομμάτι αυτό δεν είναι μεγάλη και ξεκίνησε μετά το 2000. Αξίζει να αναφερθεί η μετά- ανάλυση των Chapman et al. (2005), οι οποίοι αναφέρουν πως οι συμπεριφορές των υπαλλήλων (προσωπικότητα, ικανότητες, παροχή

πληροφόρησης και αξιοπιστία) είναι σημαντικές για την ολιστική εικόνα της εταιρίας. Αντίθετα, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων που διεξάγουν την στελέχωση δεν επηρεάζουν.

Η βιβλιογραφία έπειτα από την έρευνα των Chapman et al. (2005) δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Αξίζει όμως να αναφερθεί αυτή των Saks & Uggerslev (2010), οι οποίοι χειραγώγησαν την συμπεριφορά των υπαλλήλων που εργάζονται στην στελέχωση μιας εταιρίας. Συγκεκριμένα, έκαναν έναν διαχωρισμό σε προσωπική, ενημερωτική έναντι απρόσωπης, και μη ενημερωτικής συμπεριφοράς εμπλέκοντας και άλλα χαρακτηριστικά σε διάφορα στάδια της διαδικασίας της στελέχωσης.

Με βάση τα παραπάνω, προέκυψε πως οι υπάλληλοι με μια πιο προσωπική και ενημερωτική συμπεριφορά είχαν θετικά αποτελέσματα στην συνέντευξη για τη στελέχωση αλλά αρνητικά στην επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι υποψήφιοι θεωρούν πως οι υπάλληλοι αυτοί πληρώνονται για να τους πείσουν να δείξουν ενδιαφέρον για την εταιρία, χωρίς ωστόσο να προσπαθούν να τους δώσουν μια αίσθηση για το πώς είναι πραγματικά ο οργανισμός.

Αυτό που σίγουρα πρέπει να ληφθεί υπόψη και χρήζει περεταίρω έρευνας είναι το γεγονός ότι οι υποψήφιοι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με το στάδιο της στελέχωσης στο οποίο βρίσκονται. Επιπλέον, η αντίληψη που έχουν διαμορφώσει στο μυαλό τους για τον ρόλο του υπαλλήλου που διεξάγει την στελέχωση είναι μια πολύ βοηθητική πληροφορία που συμβάλει στην εξαγωγή συμπερασμάτων. Οι Saks & Uggerslev (2010), ανακάλυψαν πως η ευκαιρία διά δράσης με «σημαντικά» άτομα (άτομα με υψηλή θέση) κατά τη διάρκεια επίσκεψης της εταιρικής ιστοσελίδας είναι ιδιαίτερα σημαντικό και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις των αιτούντων που σχετίζονται με τη δίκαιη μεταχείριση. Τα αντίθετα αποτελέσματα προκύπτουν όταν τα άτομα έρχονται σε επαφή με απρόσωπους υπαλλήλους που διεξάγουν τη συνέντευξη ή με υπαλλήλους ελάχιστα ενημερωμένους.

Πηγές που δεν σχετίζονται με την εταιρία- Λέξεις από στόμα σε στόμα (WOM) και ΜΜΕ

Παραπάνω αναλύθηκαν οι πηγές που βρίσκονται υπό τον έλεγχο των εταιριών τις οποίες μπορούν να χειριστούν αναλόγως προκειμένου να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα προς τους μελλοντικούς υποψήφιους μιας νέας θέσης εργασίας. Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τις πηγές, οι οποίες δεν επηρεάζονται άμεσα από τις εταιρίες και οι οποίες με την σειρά τους επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υποψηφίων.

Αρχικά, η έννοια της λέξης από στόμα σε στόμα (Word of Mouth), αναλύθηκε εκτενώς σε προηγούμενο κεφάλαιο και ορίζεται ως μια διαπροσωπική επικοινωνία ανεξάρτητη από τις δραστηριότητες προώθησης του οργανισμού, σχετικά με τον οργανισμό γενικότερα, τα προϊόντα του και το πώς είναι να εργάζεσαι σε αυτόν (Bone, 1995, VanHoye & Lievens, 2009). Ενώ παλιότερα οι λέξεις- απόψεις αυτές ανταλλάσσονταν σε μια διαπροσωπική επικοινωνία, στις μέρες μας συνήθως

λαμβάνει χώρα μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (γνωστό και ως “word of mouse,” (VanHoye &Lievens, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, ο όρος του WOM έχει απασχολήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τον χώρο του Μάρκετινγκ και αναφέρεται κυρίως σε μια πηγή παροχής πληροφοριών ανεξάρτητη από την εταιρία. Οι πληροφορίες παρέχονται από ανθρώπους που δεν έχουν ίδιο όφελος σχετικά με την προώθηση του οργανισμού και των προϊόντων που παράγει (VanHoye & Lievens, 2009). Με παρόμοιο τρόπο, στον χώρο της προέλκυσης και επιλογής προσωπικού, το WOM έχει μεγάλη αξία γιατί συνήθως οι άνθρωποι έχουν περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με τον οργανισμό στον οποίο αιτούνται και αυτό δίνει χώρο στο να τους ασκηθεί ιδιαίτερη επιρροή στην λήψη των αποφάσεων τους ειδικά αν αυτές οι πληροφορίες είναι λεπτομερείς (VanHoye, 2013).

Οι Collins & Stevens (2002) αναφέρουν πως το WOM σχετίζεται με την οργανωσιακή εικόνα αλλά και με τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των αιτούντων. Επίσης, το WOM εκλαμβάνεται από πολλούς ως μια αρκετά αξιόπιστη πηγή πληροφοριών. Αυτό προκύπτει από την ανεξάρτητη φύση του WOM, καθώς, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι ανεξάρτητο από την εταιρία και τα άτομα δεν έχουν κάποιο προσωπικό όφελος. Σίγουρα τα άτομα της εταιρίας θα προσπαθήσουν να κατανοήσουν τι είναι όλα αυτά που λέγονται για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και ποια είναι η αιτία για την οποία όλα αυτά ειπώθηκα. Ωστόσο, δεν μπορούν να επέμβουν και να τα αλλάξουν άμεσα.

Προσπαθώντας να εξηγηθεί σε μεγαλύτερο βάθος η έννοια του WOM, διαπιστώθηκε πως παρόλο που η θετική κριτική φαίνεται να έχει επιρροή στις περισσότερες μελέτες, τα αποτελέσματα από την αρνητική κριτική φαίνεται να είναι περισσότερο ισχυρά στις εργαστηριακές έρευνες και πιο αδύναμα ή ουδέτερα στις έρευνες πεδίου (VanHoye, 2013; Kanaretal., 2010, VanHoye & Lievens, 2007). Ωστόσο, το παρόν θέμα επιδέχεται μεγαλύτερης διερεύνησης, καθώς, οι θετικές και αρνητικές κριτικές μπορεί να εναλλάσσονται και να καλύπτουν η μία την άλλη. Ο VanHoye (2013) υποστήριξε πως η μικρή επιρροή της αρνητικής κριτικής προκύπτει από το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρίες που μελετήθηκαν είχαν ήδη δημιουργήσει μια θετική εικόνα γύρω από το όνομα τους με αποτέλεσμα αυτά τα αρνητικά σχόλια που ειπώθηκαν από στόμα σε στόμα να μην είναι ικανά να προσβάλλουν την εταιρική φήμη και την εικόνα της εταιρίας ως εργοδότης.

Γενικότερα, όσον αφορά τις αρνητικές κριτικές, δεν αρκεί μόνο η γνώση του χρόνου που οι γνωστοί και οι οικείοι ενός ατόμου που αναζητεί εργασία, αφιέρωσαν στο να κάνουν αρνητικά σχόλια για μία εταιρία. Σημαντικό ρόλο παίζει το περιεχόμενο των σχολίων αυτών, ο τρόπος που κάτι λέγεται και γενικότερα το πόσο αρνητικά ήταν αυτά τα σχόλια. Το συγκεκριμένο θέμα, καθώς φαίνεται, χρήζει μιας πιο ολιστικής αντιμετώπισης.

Με την ραγδαία ανάπτυξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και την ολοένα αυξανόμενη ενασχόληση όλων με αυτά, ο όρος WOM άρχισε να παίρνει μια διαφορετική μορφή. Όπως αναφέρθηκε εκτενέστερα και σε προηγούμενο κεφάλαιο, πλέον, είναι εύκολο στον καθένα να έχει

πρόσβαση σε πληροφορίες, σχόλια και κρητικές ατόμων που έχουν εργαστεί ή είχαν κάποια εμπειρία σε μια εταιρία. Με αυτόν τον τρόπο οι πληροφορίες μεταφέρονται μέσω των διαφόρων μέσων που υπάρχουν στο διαδίκτυο. Παρόλο που η έρευνα έχει αρχίσει να εξελίσσεται πάνω σε αυτό το κομμάτι, η πρακτική εφαρμογή αυτής ακόμη παραμένει σε πολύ αρχικά στάδια.

Το ενδιαφέρον των μελετητών πρέπει να στραφεί στις κρητικές που διαδίδονται από το διαδίκτυο, καθώς, οι έως τώρα έρευνες στο κατά πόσο η επιρροή αυτών των διαδικτυακών σελίδων στις οποίες υπάρχουν κριτικές, επηρεάζουν την εικόνα του οργανισμού. Αξίζει να αναφερθεί πως οι Sivertzen et al. (2013) διαπίστωσαν πως οι αντιλήψεις των προπτυχιακών φοιτητών σχετικά με την παρουσία εταιριών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης σχετίζονται με τις αντιλήψεις τους όσον αφορά την φήμη των εταιριών. Οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν έπειτα και την πρόθεση τους να αιτηθούν ή όχι για μια θέση εργασίας σε αυτές.

Ένα άλλο, εξίσου σημαντικό κομμάτι, το οποίο αξίζει να αναφερθεί σε αυτό το σημείο είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (εφημερίδες, τηλεοπτικοί και ραδιοφωνικοί σταθμοί κ.α.). Αυτό που αξίζει ιδιαίτερης προσοχής και αντιμετώπισης στην περίπτωση των μέσων μαζικής ενημέρωσης είναι πως υπάρχει μια δυσκολία στην διαδικασία αξιολόγησης των επιπτώσεων τους στην εικόνα του εκάστοτε οργανισμού, καθώς, οι ερευνητές πρέπει να συσχετίσουν τις πληροφορίες με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ωστόσο, δεν μπορεί αν οριστεί χρονική προτεραιότητα (e.g., Gatewood et al., 1993, Slaughter et al., 2014, Slaughter & Li, 2006).

Επιπρόσθετα, άλλη μια πτυχή που σχετίζεται με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης είναι ο θεσμός "Best Place to Work" του καλύτερου δηλαδή χώρου για να εργαστεί κανείς. Συγκεκριμένα, προκύπτει μια λίστα εταιριών η οποία αναγράφεται σε δημοφιλή επιχειρηματικά περιοδικά (Love & Singh, 2011, Joo & McLean, 2006). Το εύλογο ερώτημα που προκύπτει σε σχέση με την συγκεκριμένη λίστα είναι εάν η εικόνα μιας εταιρίας παίρνει μια πιο θετική φήμη και είναι πιο ελκυστική για κάποιον ο οποίος αναζητεί εργασία. Σε μία αδημοσίευτη έρευνα του Douglas (2007), όντως βρέθηκε πως εταιρίες οι οποίες βρίσκονταν στην συγκεκριμένη λίστα είχαν περισσότερους υποψηφίους για θέσεις εργασίας τις οποίες άνοιγαν.

2.5.3 Οι συνδέσεις του Employer Branding και η επιρροή τους στην Προσέλκυση και Επιλογή

Η έννοια της εταιρικής εικόνας όπως αναλυτικά παρουσιάστηκε και παραπάνω είναι πολυδιάστατη και συμπεριλαμβάνει πολλά στοιχεία. Χρησιμοποιώντας έναν παραλληλισμό με την συμπεριφορά των καταναλωτών, προκειμένου να κατανοηθεί τη συμπεριφορά των εν δυνάμει και των ήδη εργαζομένων, προκύπτουν τα παρακάτω. Οι συνδέσεις που δημιουργούνται από τη μάρκα (brand) είναι οι ιδέες και οι σκέψεις που το εταιρικό σήμα δημιουργεί στο μυαλό των καταναλωτών (Aaker, 1991). Οι συνδέσεις με την εταιρική εικόνα μπορεί να είναι λεκτικές αλλά και να παραμείνουν σε ένα πιο αισθητηριακό επίπεδο. Πιο συγκεκριμένα, οι καταναλωτές έχουν ένα συγκεκριμένο αίσθημα για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μια μάρκα (brand), μια συναισθηματική φόρτιση ή τη μνήμη μιας οσμής, γεύσης ή άλλης αίσθησης που σχετίζεται με αυτή (Supphellen, 2000).

Οι συνδέσεις που αναλύθηκαν παραπάνω αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την εταιρική εικόνα, η οποία παρουσιάζεται ως συγχώνευση των αντιλήψεων για τα προϊόντα- υπηρεσίες και τα συμβολικά- λειτουργικά οφέλη που συμπεριλαμβάνονται στις συνδέσεις της εταιρικής μάρκας (brand) και παραμένουν στη μνήμη των καταναλωτών (Keller, 1993).

Με ανάλογο τρόπο ορίζεται και η εταιρική εικόνα για τους εργαζομένους. Οι Kristin Backhaus και Surinder Tikoo (2004) αναφέρουν πως τα λειτουργικά οφέλη της μάρκας (brand) αναφέρουν στοιχεία της απασχόλησης των υπαλλήλων στην εταιρία που περιγράφονται με αντικειμενικούς όρους, όπως ο μισθός, παροχές και επιδόματα αδείας. Από την άλλη πλευρά, τα συμβολικά οφέλη σχετίζονται με τις αντιλήψεις για το κύρος της εταιρίας και την κοινωνική έγκριση των αιτούντων για το κύρος που θεωρούν πως θα απολαμβάνουν εάν εργαστούν σε αυτή την εταιρία.

Όσον αφορά το πλαίσιο της στελέχωσης, μια εταιρία θα προσελκύσει υποψηφίους με βάση τον βαθμό στον οποίο αυτοί πιστεύουν πως η εταιρία διαθέτει τα επιθυμητά χαρακτηριστικά για τους εργαζομένους ανάλογα και τη σημασία που αυτοί αποδίδουν σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Οι δυνητικοί υπάλληλοι αναπτύσσουν μια εικόνα για τον εργοδότη με βάση τις συνδέσεις που κάνουν και οι οποίες αποτελούν απόρροια της εταιρικής εικόνας.

2.5.4 Η χρησιμότητα του Employer Branding στην Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων

Στην έως τώρα υπάρχουσα βιβλιογραφία του τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η εταιρική εικόνα (Employer Branding) περιγράφεται ως μία διαδικασία τριών βημάτων. Κατ' αρχάς, η εταιρία αναπτύσσει μια πρόταση αξίας (value proposition), την οποία ενσωματώνει στην εικόνα των προϊόντων της. Πιο συγκεκριμένα, η πρόταση αξιών αφορά μια σειρά πραγμάτων, όπου χρησιμοποιώντας πληροφορίες για την οργανωσιακή κουλτούρα της εταιρίας, το στυλ διοίκησης της, την ποιότητα και την εικόνα των τρεχόντων υπαλλήλων και τις εντυπώσεις για τα προϊόντα ή την ποιότητα των υπηρεσιών. Με βάση όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, οι μάνατζερ αναπτύσσουν ένα πλαίσιο σχετικά με τις συγκεκριμένες αξίες που έχει η εταιρία παρέχει στους εργαζομένους της (Sullivan, 2002). Στόχος όλου αυτού είναι η παρουσίαση των γενικότερων αξιών της εταιρίας, τις οποίες απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Το κεντρικό αυτό μήνυμα μεταφέρεται μέσω του εταιρικού σήματος (Eisenberg et al., 2001).

Οι οργανισμοί, λόγω της ανταγωνιστικής τους φύσης και της συνεχώς αυξανόμενης προσπάθειας τους να προσελκύσουν «ταλέντα», τα οποία βρίσκονται σε έλλειψη, αναζητούν πρακτικές και λύσεις για την προσέλκυση και τη διατήρηση των δυνητικών αλλά και των τρεχόντων υπαλλήλων (Guthridge et al., 2008; Manpower Group, 2014). Γενικότερα, η εταιρική εικόνα έχει θεωρηθεί μια πολύ επιτυχημένη μακροχρόνια εταιρική στρατηγική όσον αφορά τη διαδικασία της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, η οποία μπορεί να προσελκύσει ταλαντούχο εργατικό δυναμικό. Εξάλλου, ο τρόπος με τον οποίο η εταιρία (δια)χειρίζεται τους ανθρώπους της, συμβάλλει στην οικοδόμηση της εικόνας της ως εργοδότη και κατά συνέπεια, έχει επίπτωση στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των εν δυνάμει εργαζομένων της για αυτή (Aaker, 1991).

Για όλους τους παραπάνω λόγους η εταιρική εικόνα θεωρείται πως αποτελεί μια καλή απάντηση στην αντιμετώπιση των προκλήσεων και των προβλημάτων που πιθανών να δημιουργηθούν στην προσπάθεια προσέλκυσης αλλά και της διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού (Martindale, 2010). Το Employer Branding, φαίνεται πως παρέχει αρκετά οφέλη για μια εταιρία, όπως την οικονομική χρήση των πόρων στην στελέχωση, την μείωση των απολύσεων, την προσέλκυση μεγαλύτερου όγκου ταλαντούχων υποψηφίων, την αύξηση της αφοσίωσης και της εργασιακής δέσμευσης των ήδη εργαζομένων. Σημαντικότερο από όλα τα οφέλη είναι η γενικότερη διευκόλυνση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής (Collins and Stevens, 2002; Riordan, Gatewood and Bill, 1997).

2.5.5 Τα αποτελέσματα της εταιρικής εικόνας (Employer Branding)

Οφέλη στη λήψη αποφάσεων

Ένα κομμάτι της έρευνας εξέτασε εάν η λήψη αποφάσεων των αιτούντων διέφερε σε σχέση με το εάν καλούνταν να πάρουν μια απόφαση για μια εταιρία με αρκετά ισχυρή εταιρική εικόνα έναντι μιας εταιρίας που χωλαίνει στην εταιρική της εικόνα. Σύμφωνα με τους Cable και Turban (2003), οι μέθοδοι και το υλικό που χρησιμοποιήθηκε για τη στελέχωση σε εταιρίες με ισχυρότερη εταιρική εικόνα χαράχθηκε καλύτερα στη μνήμη των αιτούντων. Παράλληλα, οι Rampl et al., (2014), χρησιμοποιώντας το μέσο της λειτουργική απεικόνιση μαγνητικού συντονισμού (fMRI) προσπάθησαν να αποδείξουν πως οι αποφάσεις για εταιρίες με ισχυρή εταιρική εικόνα μειώνουν την ενεργοποίηση του τμήματος του εγκεφάλου που συνδέεται με τη λογική. Πιο απλά, οι πληροφορίες αυτές δεν χρειάζονται μεγάλη επεξεργασία για να ληφθεί μια απόφαση, καθώς οι αιτούντες είναι πιο εξοικειωμένη με την εν λόγω εταιρία και διαθέτουν πολλές πληροφορίες για αυτή.

Αποτελέσματα πριν και μετά τη πρόσληψη

Μια σειρά ερευνών παρουσίασαν πως οι θετικές επιπτώσεις από τη λήψη αποφάσεων επηρέασαν τις προτιμήσεις των αιτούντων και μεταφράστηκαν ως ισχυρή πρόθεση αναζήτησης εργασίας σε αυτή την εταιρία και πρόθεση σύναψης επαφής με αυτή (e.g., Cable & Turban, 2003, Slaughter et al., 2004). Όσο πιο θετικά διακείμενοι ήταν για την εταιρία πριν την πρόσληψη τους σε αυτή, τόσο περισσότερο ήθελαν να προχωρήσουν στα στάδια της στελέχωσης. Επιπλέον, οι Cable & Turan (2003), διαπίστωσαν σε έρευνα τους πως οι αιτούντες θα δέχονταν να εργαστούν με 7% χαμηλότερη αμοιβή σε μια εταιρία με αρκετά ισχυρή εταιρική εικόνα. Με βάση όλα αυτά, προκύπτει

πως σε οργανωτικό επίπεδο, οι οργανισμοί με ισχυρότερη εταιρική εικόνα μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους και καλύτερους αιτούντες (e.g., Collins & Han 2004, Turban & Cable 2003).

Διαφοροποίηση

Μεταβαίνοντας στο κομμάτι του Marketing, μελετητές διαπίστωσαν πως η ισχυρή εταιρική εικόνα και η έννοια της μάρκας (brand) μπορούν να οδηγήσουν στην διαφοροποίηση και επικράτηση ενός προϊόντος έναντι των υπολοίπων, ανταγωνιστικών προϊόντων. Ωστόσο, το κομμάτι αυτό απαιτεί περισσότερη έρευνα προκειμένου να αποτελέσματα να συσχετιστούν με τον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Συναισθηματικός Δεσμός

Η δημιουργία ή μη συναισθηματικών δεσμών μεταξύ των εργοδοτών και των αιτούντων αποτέλεσε και αυτό μέρος της έρευνας για την εταιρική εικόνα. Η μελέτη (fMRI) των Rampl et. al., (2014), επιβεβαίωσε τη σύνδεση ισχυρών εταιρικών σημάτων με θετικά συναισθήματα καθώς προκλήθηκε αρκετά αυξημένη ενεργοποίηση του εγκεφάλου που σχετίζεται με αυτά. Επιπλέον, οι Rampl & Kenning (2014), σε έρευνα τους βρήκαν πως η επίδραση της επωνυμίας και της εμπιστοσύνης σε αυτή επιδρούν στα χαρακτηριστικά που προσδίδουν στην οργανωσιακή ελκυστικότητα οι πιθανοί υποψήφιοι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται διαφορετικά με την εμπιστοσύνη για την εταιρία και την ειλικρίνεια. Η ειλικρίνεια σχετίζεται με την εμπιστοσύνη του εργοδότη αλλά και με την επίδραση της εταιρικής εικόνας, αλλά ο ενθουσιασμός, η πολυπλοκότητα και η τραχύτητα σχετίζονται μόνο με την επίδραση αυτής.

Επιστροφή στην επένδυση (Return on Investment)

Άλλες μελέτες παρουσιάζουν πως η ισχυρή εταιρική εικόνα φέρνει καλύτερες αποδόσεις στην οργανισμό. Συγκεκριμένα, οι Flumen et. al., (2003), διαπίστωσαν πως οι οργανισμοί της λίστας «Οι καλύτερες εταιρίες για εργασία» (Best Companies to Work For) απολάμβαναν καλύτερα πλεονεκτήματα οργανωτικής απόδοσης σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρίες της αφοράς των ΗΠΑ.

Παραπάνω παρουσιάστηκαν τα σημαντικότερα σημεία γύρω από την εταιρική εικόνα (Employer Branding), με βάση την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στην συνέχεια παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στην παρούσα έρευνα, οι ερευνητικές της υποθέσεις και η ανάλυση αυτών.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικό Πλαίσιο και Υποθέσεις

Στο σημείο αυτό, θα εξεταστεί το ερευνητικό πλαίσιο της παρούσας εργασίας, με σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσο η ψηφιακή συνέντευξη επηρεάζει τις αντιδράσεις των υποψηφίων και εν συνεχεία, κατά πόσο οι διαδικτυακές αξιολογήσεις και τα σχόλια αυτών επηρεάζουν την ελκυστικότητα του οργανισμού. Γενικότερα, παρατηρείται πως οι υποψήφιοι έχουν διαφορετικές αντιδράσεις στις διάφορες μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επιλογή των εργαζομένων και ορισμένες από αυτές τις αντιλαμβάνονται λιγότερο δίκαιες από άλλες. Ο Gilliland (1993), έχοντας διατυπώσει ίσως τις σημαντικότερες θεωρίες πάνω σε αυτό το θέμα, οι οποίες αφορούν την οργανωσιακή δικαιοσύνη, προσεγγίζει το ζήτημα αναπτύσσοντας ένα μοντέλο δικαιοσύνης στις αντιδράσεις των υποψηφίων όσον αφορά τι διαδικασίες επιλογής.

Πιο συγκεκριμένα, πρότεινε αρκετές πτυχές της δικαιοσύνης, οι οποίες αποτελούν βάση για τις αντιδράσεις δικαιοσύνης. Η σημαντικότερη όλων φαίνεται να είναι η διαδικασία επιλογής (ή δοκιμής). Οι τέσσερεις λοιπόν διαστάσεις της δικαιοσύνης που ισχύουν ρητά σε κάθε διαδικασία επιλογής είναι η αντιληπτική σχέση εργασίας, η ευκαιρίες που έχει κάποιος να δείξει τις ικανότητες του, η διαπροσωπική μεταχείριση και η καταλληλόλητα των ερωτήσεων (Steiner & Gilliland, 1996). Αξίζει να αναφερθεί πως ο Gilliland (1994) θεώρησε πως η σχετικότητα της με την θέση εργασίας είναι ένας καθοριστικός παράγοντας στη διαμόρφωση των αντιλήψεων των υποψηφίων για την δικαιοσύνη της διαδικασίας επιλογής.

Επιπλέον, γίνεται μια διάκριση μεταξύ της αντιληπτικής εγκυρότητας προσώπου (perceived face validity) και της αντιληπτικής αποδεικτικής εγκυρότητας (perceived predictive validity) (Smitheretal., 1993), οι οποίες είναι σχετικές με την εργασία. Η μεταχείριση των υποψηφίων κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής επηρεάζει της αντιδράσεις και τις αντιλήψεις τους για αυτή τη διαδικασία(Bies & Moag, 1986; Greenberg, 1994). Ορισμένες λοιπόν διαδικασίες, θεωρούνται απρόσωπες και κρύες, ενώ άλλες θεωρούνται πιο προσωπικές και θερμές.

Η ακαταλληλότητα των ερωτήσεων αφορά κατά πόσο οι ερωτήσεις οι οποίες παρουσιάστηκαν και σχετίζονται με τις αντιδράσεις των υποψηφίων οδήγησαν στην αντίληψη πως η διαδικασία είναι άδικη (Gilliland, 1993). Επιπρόσθετα, μια διαδικασία επιλογής μπορεί να θεωρηθεί περισσότερο αποδεκτή εάν η χρήση της είναι ευρεία, καθώς οι άνθρωποι πιθανόν να θεωρούν πως εφόσον χρησιμοποιείται πολύ, είναι και έγκυρη (Steiner & Gilliland, 1996).

Υπόθεση 1: Οι αντιδράσεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η διερεύνηση των αντιδράσεων των δυνητικά υποψηφίων σχετικά με την χρήση ψηφιακών μέσων, όσον αφορά την διαδικασία της στελέχωσης, έχει αυξηθεί τις τελευταίες δεκαετίες (Ryan & Ployhart, 2000), καθώς όπως έχει προαναφερθεί, το ενδιαφέρον όλων ήταν στραμμένο στις δια ζώσης συνεντεύξεις (face to face). Οι αρνητικές αντιδράσεις των υποψηφίων στην διαδικασία επιλογής μέσω της ψηφιακής συνέντευξης, έχει αποδειχθεί πως επιφέρουν πολλές, διαφορετικές και σοβαρές συνέπειες για την εταιρία.

Αρχικά, παρατηρείται η πρόωρη απόσυρση των υπόλοιπων υποψηφίων από τη διαδικασία της στελέχωσης (Ryan et al., 2000; Schmit & Ryan, 1997), λιγότερες πιθανότητες οι υποψήφιοι να συστήσουν τον συγκεκριμένο οργανισμό σε φίλους, γνωστούς ή συγγενείς (Smither, et al., 1993) και γενικότερα η δημιουργία μιας αρνητική εικόνας προς την εν λόγω εταιρία (Gilliland, 1994). Επιπλέον, υπάρχει πιθανότητα μέσω της αρνητικής κριτικής να χαθούν οι καλύτεροι υποψήφιοι, αυτοί που ταίριαζαν καλύτερα στις ανάγκες της θέσης εργασίας (Ployhart & Ryan, 1997) και τέλος, ίσως υπάρξει μείωση της αποδοχής μιας εργασιακής θέσης στην εταιρία (Macan et al., 1994; Ployhart & Ryan, 1998).

Οι υποψήφιοι τις περισσότερες φορές κάνουν μια δική τους προσωπική έρευνα πριν μπουν στην διαδικασία να αιτηθούν για μια θέση εργασίας, προκειμένου να διαβεβαιωθούν πως ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι ένα καλό μέρος για εργασία. Κάθε εταιρία διαθέτει τα δικά της μέσα για να παρουσιαστεί στο ευρύ κοινό και να διαμορφώσει μια εικόνα στην αγορά εργασίας. Αυτά τα μέσα ελέγχονται από την εκάστοτε εταιρία και οι πληροφορίες που διαρρέουν είναι καλά φιλτραρισμένες από αυτή με απώτερο σκοπό την ευνοϊκή παρουσίαση της στους πελάτες της αλλά και στους μελλοντικούς εργαζομένους της. Ωστόσο, υπάρχουν κάποια μέσα τα οποία αδυνατεί να ελέγξει και να τα τροποποιήσει άμεσα. Στη συγκεκριμένη εργασία γίνεται εκτενής λόγος για τα λόγια που μεταφέρονται μέσω του διαδικτύου (Electronic Word of Mouth (eWOM)).

Ο όρος WOM άρχισε να χρησιμοποιείται στον χώρο του Marketing, προσπαθώντας να εξηγήσει την επιρροή που δέχονταν οι καταναλωτές μέσω των αξιολογήσεων που ακούν από άλλους. Η επιρροή που έχει το WOM στην λήψη των αποφάσεων των καταναλωτών για τα προϊόντα είναι κάτι που απασχολεί εδώ και αρκετά χρόνια τους ερευνητές. Ωστόσο, επανήλθε περισσότερο δυναμικά στο προσκήνιο λόγω της ενασχόλησης όλων μας με τα διάφορα τεχνολογικά μέσα και την γενικότερη άνοδο του διαδικτύου (eWOM) (Bickart & Schindler, 2001; Dellarocas, 2003; Hennig-Thurauetal, 2004; Sunetal, 2006).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί ο τρόπος με τον οποίο οι διαδικτυακές αξιολογήσεις στην πλατφόρμα Glassdoor επηρεάζουν τις αποφάσεις των υποψηφίων να αιτηθούν ή όχι για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ένας σημαντικός παράγοντας για της υιοθέτηση ή όχι μιας διαδικτυακής κριτικής είναι το "ποιος το λέει" (Berlo, Lemert & Mertz,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1969, σ.563). Πράγματι, η άρση της ανωνυμίας κάνει το eWOM περισσότερο αξιόπιστο (Chu & Choi, 2011; Wallace et al., 2009).

Οι Lee & Young (2009), στην προσπάθεια να εξετάσουν την επιρροή διάφορων πλατφορμών στην συμπεριφορά των καταναλωτών, ανακάλυψαν πως οι καταναλωτές που εκτέθηκαν σε μια κριτική στην επίσημη ιστοσελίδα του προϊόντος και σε μια ανεξάρτητη του προϊόντος ιστοσελίδα δεν επηρεάστηκαν από αυτή. Σε αντίθεση, η έκθεση τους σε μια προσωπική ιστοσελίδα κάποιου (personal blog) τους ώθησε στο να μην προτείνουν το προϊόν σε κάποιον γνωστό ή συγγενή τους (Kelley, 1971, 1973). Πιο απλά, με βάση την συγκεκριμένη έρευνα, οι καταναλωτές φαίνεται να επηρεάστηκαν μόνο από την κριτική που διάβασαν σε κάποιο προσωπικό ιστολόγιο. Με παρόμοιο τρόπο, στην παρούσα εργασία σκοπός είναι να διερευνηθεί σε ποιες περιπτώσεις και μέσω ποιων μέσων οι συμμετέχοντες επηρεάζονται από μια κριτική την οποία διαβάζουν στο διαδίκτυο.

Υπόθεση 2: Οι αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με την ηλεκτρονική αξιολόγηση στην οποία έχουν εκτεθεί.

Στους διαδικτυακούς ιστότοπους, οι εργαζόμενοι (τρέχοντες ή πρώην), έχουν τη δυνατότητα να εκφράσουν ανώνυμα κριτικές σχετικά με τον τρέχοντα ή πρώην εργοδότη τους, οι οποίες είναι δημοσίως ορατές (Könsgen et al., 2018). Οι ιστότοποι αυτοί (π.χ. Glassdoor), είναι περισσότερο αξιόπιστοι από τις εταιρικές ιστοσελίδες (Kaur and Dubey, 2014) επειδή δεν ελέγχονται από την ίδια την εταιρία και λειτουργούν ανεξάρτητα, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης του καθενός (Sivertzen, Nilsen, and Olafsen, 2013).

Γενικότερα, οι διαδικτυακές κριτικές παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την εταιρία εκ των έσω και επηρεάζουν την καταναλωτική συμπεριφορά (Zhu, Yin, and He, 2014). Με παρόμοιο τρόπο επηρεάζουν και τις αποφάσεις των δυνητικά υποψηφίων για μια θέση εργασίας. Η ανωνυμία που κυριαρχεί σε τέτοιου είδους αξιολογήσεις, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η αξιοπιστία των κριτικών αξιολογείται βάση της εμπειρίας του αναγνώστη με την συγκεκριμένη εταιρία ή της εξοικείωσης του με την εκάστοτε πλατφόρμα αξιολόγησης και την αποδοχή των πληροφοριών που αναφέρει η συγκεκριμένη κριτική (Boerman, Willemsen, and Van Der Aa, 2017).

Οι Chapman et al. (2003), στην προσπάθεια τους να διερευνήσουν την σχέση των αντιδράσεων των υποψηφίων με το μέσο της συνέντευξης υποστήριξαν πως οι αντιλήψεις των υποψηφίων σχετίζονται και κατά συνέπεια επηρεάζονται από τέσσερεις παράγοντες. Από το κατά πόσο αντιλαμβάνονται την διαδικασία της συνέντευξης ως δίκαιη, το ποσοστό δυσκολίας της συνέντευξης, τις προσδοκίες τους για ένα ευνοϊκό αποτέλεσμα από την διαδικασία της συνέντευξης

και την πρόθεση τους να αποδεχθούν μια ενδεχόμενη προσφορά εργασίας από την συγκεκριμένη εταιρία (Chapman et al., 2003).

Υπόθεση 3: Η ηλεκτρονική αξιολόγηση, που δημοσιοποιείται και αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, έχει θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης (ψηφιακής).

Το τελευταίο κομμάτι με το οποίο ασχολείται η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία είναι η επιπτώσεις όλων των παραπάνω παραγόντων στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Emloyer Branding) αναλύθηκε εκτενώς στην ενότητα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και αφορά την εικόνα- φήμη που φέρει μια εταιρία ως εργοδότης. Η πρώτη αναφορά για την επιλογή του οργανισμού έγινε από τον Vroom (1966). Ο Vroom, ουσιαστικά εξέτασε πως ένα μεμονωμένο στοιχείο μετρά πόσο ελκυστικός είναι ένας υποθετικός οργανισμός για κάποιον ο οποίος αναζητεί εργασία. Αργότερα, ο Singh (1973) εφάρμοσε την θεωρία ένταξης πληροφοριών στην επιλογή του οργανισμού εισάγοντας το ερώτημα: "Πόσο πρόθυμοι είστε να αποδεχθείτε την συγκεκριμένη θέση εργασίας;"

Στη συνέχεια, στην πρώτη μελέτη της οργανωσιακής ελκυστικότητας, οι Fisher, Ilgen και Hoyer (1979), ενέταξαν τέσσερα παραπάνω στοιχεία: (α) "Με ενδιαφέρει πολύ να συνεχίσω την αίτησή μου σε αυτή την εταιρεία αν μου δοθεί η ευκαιρία", (β)"Θα ήμουν πολύ πρόθυμος να δεχτώ μια δουλειά σε αυτή την εταιρεία εάν μου προσφερόταν", (γ)"Θα ήθελα πραγματικά να εργαστώ για αυτήν την εταιρεία" και (δ) "Νιώθω ότι γνωρίζω αρκετά για αυτήν την εταιρεία για να μην ενδιαφέρομαι πλέον". Η συγκεκριμένη μελέτη και οι ένταξη των τεσσάρων αυτών στοιχείων ήταν ιδιαίτερα σημαντική για τις μελλοντικές έρευνες που διεξήχθησαν στο συγκεκριμένο πεδίο, καθώς προσπάθησε να μελετήσει το θέμα από πολλές διαστάσεις (e.g., Highhouse et al., 1999; Turban & Keon, 1993; Yüce & Highhouse, 1998).

Η έρευνα σχετικά με την διαδικασία της πρόσληψης εστιάζει στα αποτελέσματα αυτής μέσω των διαφορετικών πηγών της, των χαρακτηριστικών και των συμπεριφορών των προσλήψεων και την παροχή ρεαλιστικής απεικόνισης της εργασίας (Breaugh & Starke, 2000). Κατά ανάλογο τρόπο, οι πεποιθήσεις των δυνητικά υποψηφίων για την οργανωσιακή ελκυστικότητα μιας εταιρίας είναι πιθανό να επηρεάζονται από την διαδικασία της στελέχωσης και από το περιεχόμενο αυτής. Αυτά, είναι δύο επιπλέον στοιχεία, τα οποία πρόκειται να διερευνήσει η παρούσα έρευνα.

Υπόθεση 4: Η οργανωσιακή ελκυστικότητα έχει θετική σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη.

Υπόθεση 5: Το περιεχόμενο μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, με την χρήση της ψηφιακής συνέντευξης, επηρεάζει την οργανωσικακή ελκυστικότητα.

Παραπάνω έγινε εκτενής αναφορά για την σημαντικότητα και την αξιοπιστία της κριτικής που ασκούν οι εργαζόμενοι (πρώην και τρέχοντες) στις διάφορες ειδικές πλατφόρμες που υπάρχουν στο διαδίκτυο. Η βιβλιογραφία γενικότερα αναφέρει πως όλα αυτά τα διαδικτυακά σχόλια των υπαλλήλων είναι ιδιαίτερα σημαντικά και σχετίζονται με την ελκυστικότητα του εκάστοτε οργανισμού και την φήμη του ως εργοδότη(Könsgen et al., 2018). Πιο συγκεκριμένα, οι Opitz, Chaudhri, και Wang (2017), υποστηρίζουν πως οι αρνητικές απόψεις που ακούγονται από την πλευρά των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την φήμη της εταιρίας, συγκριτικά με τις απόψεις των καταναλωτών.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά το περιεχόμενο της κριτικής, μια αρνητική η μια θετική κριτική φαίνεται πως είναι πολύ πιο χρήσιμη στην εξαγωγή συμπερασμάτων από μια ουδέτερη κριτική (Purnawirawan, De Pelsmacker, and Dens, 2012). Με βάση αυτή την άποψη, η θετική κριτική, ορίζεται ως το σύνολο της κριτικής, στην οποία οι θετικές απόψεις είναι περισσότερες από τις αρνητικές (Purnawirawan, De Pelsmacker, and Dens, 2012). Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει την εξαιρετικά αρνητική, λιγότερο αρνητική κριτική και την εξαιρετικά θετική, λιγότερο θετική κριτική, χωρίς να γίνεται αναφορά σε ουδέτερη κριτική. Γενικότερα, σε έρευνα τους, ο Könsgen και οι συνεργάτες του (2018), έδειξαν πως οι κριτικές σχετικά με μια εταιρία επηρεάζουν την αποφάσεις των υποψηφίων να ξεκινήσουν τις διαδικασίες αίτησης οι όχι για μια θέση εργασίας.

Υπόθεση 6: Η ηλεκτρονική αξιολόγηση που δημοσιοποιείται και αφορά τη ψηφιακή συνέντευξη επηρεάζει την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Οι έξι παραπάνω ερευνητικές υποθέσεις πρόκειται να αναλυθούν ανά σενάριο για να εξεταστούν οι διαφορές μεταξύ αυτών. Επιπλέον, έχουν τεθεί ορισμένες μεταβλητές ελέγχου (control variables), με σκοπό την κατανόηση των διαφορών που ίσως προκύψουν λόγω συγκεκριμένων δημογραφικών στοιχείων ή διαφόρων άλλων στοιχείων. Με αυτόν τον τρόπο, συγκεκριμενοποιούνται και γίνονται πιο σαφείς οι παράγοντες, που ασκούν επιρροή στις αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με τις ηλεκτρονικές κριτικές και κατ΄ επέκταση την επίδραση αυτών στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Αυτές οι μεταβλητές είναι το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η ιδιότητα, τα έτη εργασιακής εμπειρίας και η προηγούμενη εμπειρία με τέτοιου είδους ηλεκτρονικές αξιολογήσεις.

3.2 Μεθοδολογία Έρευνας

3.2.1 Δείγμα

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Νοέμβριο- Δεκέμβριο του 2020 στην Ελλάδα. Στην έρευνα είχαν την δυνατότητα να συμμετάσχουν άτομα, τα οποία έχουν αναζητήσει στο παρελθόν, αναζητούν στο παρόν ή πρόκειται να αναζητήσουν στο μέλλον εργασία. Περιορισμοί όσον αφορά το δείγμα δεν υπήρχαν, καθώς μπορούσαν να συμμετάσχουν άτομα που εργάζονται και στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα, εργαζόμενοι, άνεργοι, αυτοαπασχολούμενοι αλλά και φοιτητές. Το μοναδικό κριτήριο, όπως αναφέρθηκε παραπάνω ήταν οι συμμετέχοντες να έχουν βρεθεί έστω και μια φορά στην θέση να αναζητήσουν εργασία. Το συγκεκριμένο δειγματολογικό πλαίσιο επιλέχθηκε από τον ερευνητή προκειμένου να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

Συνολικά, συμμετείχαν 200 άτομα, εκ των οποίων το57,5% (115 άτομα) ήταν γυναίκες και 42,5% (85 άτομα) ήταν άνδρες. Οι συμμετέχοντες είχαν μέσο όρο ηλικίας τα 25,6 έτη, με το νεαρότερο ηλικιακά άτομο να είναι 18ετών και το γηραιότερο, 70. Όσον αφορά την εργασιακή τους εμπειρία, το 19% των συμμετεχόντων δεν έχει εργαστεί, το 28% διαθέτει 0-1 έτη εμπειρίας, το 30,5% 1-5 έτη, 11% 5-10 έτη και το 11,5% διαθέτει πάνω από 10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας. Τέλος, το 51,5% των συμμετεχόντων είναι Φοιτητές Προπτυχιακών Σπουδών, το 13% είναι Φοιτητές Μεταπτυχιακών Σπουδών, το 29,5% είναι Εργαζόμενοι και το 6% ανήκει στην κατηγορία των Ανέργων.

3.2.2 Σχεδιασμός της Έρευνας

Προχωρώντας, στον σχεδιασμό της έρευνας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να φανταστούν πως αναζητούν εργασία, ενώ τους παρουσιάστηκε μια συγκεκριμένη αγγελία εργασίας (βρίσκεται στο *παράρτημα Ι)* με όλες τις λεπτομέρειες για την θέση και τον μελλοντικό εργοδότη, Οι πληροφορίες ήταν ίδιες για όλους τους συμμετέχοντες. Πραγματοποιήθηκε πειραματικός σχεδιασμός 2x2 μεταξύ παραγόντων (between subjects), προκειμένου να εξεταστούν οι υποθέσεις. Καθένας από τους συμμετέχοντες καλούταν να συμμετάσχει σε μία από τις τέσσερεις υποθετικές καταστάσεις. Η επιλογή αυτή ήταν τυχαία (Τα σενάρια βρίσκονται στο *παράρτημα ΙΙ*).

Ο εργοδότης στην συγκεκριμένη έρευνα ήταν μια συμβουλευτική εταιρία με 120 εργαζομένους, η οποία δραστηριοποιείται στον τομέα της Συμβουλευτικής Επιχειρήσεων. Η θέση εργασίας που παρουσιάζεται είναι αυτή του “Assistant/ Junior Consultant”. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας είναι entry level, οπότε ανταποκρίνεται σε κοινό το οποίο μόλις έχει αποφοιτήσει και αναζητά εργασία, συμβάλλοντας στην αληθοφάνεια, χωρίς να περιορίζει το δείγμα. Η διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων θα διεξαχθεί μέσω της ψηφιακής συνέντευξης. Οι συμμετέχοντες

καλούνται να απαντήσουν σε μια σειρά βιντεοσκοπημένων ερωτήσεων χωρίς την φυσική παρουσία του συνεντευκτή.

Η πρώτη μεταβλητή μεταξύ παραγόντων είναι η αρνητική κριτική που μεταφέρεται από το ένα άτομο στο άλλο (word of mouth), η οποία στην παρούσα φάση παρουσιάζεται ως ηλεκτρονική κριτική (electronic word of mouth). Με αυτόν τον τρόπο, ίσως η κριτική να φαίνεται λιγότερο προσωποποιημένη, ωστόσο είναι αποτελεσματική, καθώς είναι ευκολότερο να έχει κανείς πρόσβαση σε αυτή (Bambauer- Sachse & Mangold, 2011; Chatterjee, 2001). Για να αυξηθεί η εξωτερική εγκυρότητα, όλες οι κριτικές παρουσιάστηκαν όντας αναρτημένες σε μια διαδικτυακή πλατφόρμα αξιολογήσεων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Glassdoor, η οποία περιλαμβάνει αξιολογήσεις για τις εταιρίες, τόσο από τους πρώην όσο και από τους εν ενεργεία εργαζομένους.

Οι συμμετέχοντες αρχικά διάβαζαν την αγγελία της θέσης εργασίας, η οποία όπως προαναφέρθηκε ήταν κοινή για όλους. Στην συνέχεια, τους παρουσιαζόταν μια κριτική από στην ιστοσελίδα "Glassdoor" από την εμπειρία που κάποιος άλλος υποψήφιος είχε ως υποψήφιος για αυτή τη συγκεκριμένη θέση. Η κριτική αυτή δεν ήταν ίδια για όλους. Οι υποθετικές καταστάσεις ήταν τέσσερεις, εφόσον μιλάμε πειραματικό σχεδιασμό 2x2. Πιο συγκεκριμένα, το ¼ των συμμετεχόντων (50 άτομα) κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο με βάση μια πολύ θετική κριτική η οποία παρουσιάζεται ως: "Γενικά, είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης", και στη οποία τόσο η διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης, όσο και το περιεχόμενο αυτής (ερωτήσεις) άφησαν μια θετική εικόνα στο άτομο που αναρτά την κριτική.

Στη δεύτερη περίπτωση, το ¼ των συμμετεχόντων (50 άτομα), ήρθαν σε επαφή με μια λιγότερο θετική κριτική, η οποία παρουσιάστηκε ως: "Γενικά, είναι σχετικά ικανοποιημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης", και στην οποία ναι μεν η διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης παρουσιάστηκε με θετικό τρόπο, αλλά το περιεχόμενο της συνέντευξης (ερωτήσεις) δεν φαίνεται να έκαναν θετική εντύπωση στον συνεντευξιαζόμενο. Στην τρίτη περίπτωση, στο ¼ των συμμετεχόντων (50 άτομα), παρουσιάστηκε μια σχετικά αρνητική κριτική, στην οποία ο υποψήφιος αναφέρει πως η διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης ήταν μια δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία, ωστόσο, οι ερωτήσεις που κλήθηκε να απαντήσει ήταν συνηθισμένες και σχετικές με την θέση εργασίας. Η συγκεκριμένη αξιολόγηση ξεκινάει ως εξής: " Γενικά, είμαι σχετικά δυσαρεστημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης".

Τέλος, το τέταρτο σενάριο αφορά μια πολύ αρνητική κριτική, η οποία παρουσιάζεται και πάλι στο ¼ των συμμετεχόντων (50 άτομα) και περιγράφει τόσο την διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης, όσο και τις ερωτήσεις που τέθηκαν ως μια πολύ αρνητική εμπειρία. Συγκεκριμένα, η συνέντευξη περιγράφεται ως δύσκολη και περίπλοκη, ενώ οι ερωτήσεις ως ασυνήθιστες, δύσκολες και άσχετες με το αντικείμενο. Η αξιολόγηση ξεκινά ως εξής: "Γενικά, είμαι πολύ δυσαρεστημένος/η από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την διαδικασία της συνέντευξης. Εφόσον λοιπόν οι συμμετέχοντες έχουν διαβάσει την αγγελία εργασίας και την αρνητική κριτική, η οποία έχει εμφανιστεί με τυχαίο τρόπο, απαντούν σε μία σειρά ερωτήσεων που αφορούν την ψηφιακή συνέντευξη, το περιεχόμενο της συνέντευξης, την πλατφόρμα Glassdoor και τις πληροφορίες που έλαβαν από την κριτική (eWOM), την δεοντολογική οργή και την οργανωσιακή ελκυστικότητα του συγκεκριμένου οργανισμού όπως παρουσιάζεται από την αγγελία και από την κριτική.

3.2.3 Ερωτηματολόγια και Μεταβλητές

Η συγκεκριμένη έρευνα, χρησιμοποίησε ως ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο (το οποίο βρίσκεται στο *παράρτημα ΙΙΙ*), όπου οι εννοιολογικές κατασκευές μετρήθηκαν είτε πεντάβάθμια κλίμακα Likert, με τις τιμές να κυμαίνονται από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ Απόλυτα), είτε σε επταβάθμια κλίμακα Likert λαμβάνοντας τιμές από το 1 (Ελάχιστα Αποτελεσματικό) έως το 7 (Περισσότερο Αποτελεσματικό) και από το 1 (Διαφωνώ Απόλυτα) έως το 7 (Συμφωνώ Απόλυτα).

Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα αφορά την υπόθεση του υποψηφίου, ο οποίος θέλει να αποστείλει αίτηση για μια συγκεκριμένη αγγελία εργασίας βλέποντας παράλληλα και μια κριτική για την διαδικασία της συνέντευξης από έναν προηγούμενο υποψήφιο. Στην συνέχεια του ζητείται να απαντήσει ένα ερωτηματολόγιο. Όσον αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, χρησιμοποιήθηκε επταβάθμια κλίμακα Likert και οι ερωτήσεις βασίστηκαν στις παρακάτω εννοιολογικές κατασκευές: «Process Favorability», «Procedural justice dimension», που διέπονται από το θεωρητικό πλαίσιο της "Οργανωσιακής Θεωρίας Δικαιοσύνης" ("Organizational Justice Theory") (Steiner and Gilliland, 1996). Ορισμένες από τις διατυπώσεις είναι οι εξής: " Πώς θα αξιολογούσατε την αποτελεσματικότητα της ψηφιακής συνέντευξης για τον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων;", "Εάν δεν σας γίνονταν προσφορά εργασίας, μέσω της ψηφιακής 1συνέντευξης επιλογής προσωπικού, τι θα σκεφτόσασταν για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας;", "Η ψηφιακή συνέντευξη, ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, βασίζεται σε αξιόπιστες επιστημονικές έρευνες.", "Η ψηφιακή συνέντευξη είναι μια λογική επιλογή για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων." Αναλυτικά, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙΙ.

Σχετικά με το περιεχόμενο και την δομή της ψηφιακής συνέντευξης, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert και οι ερωτήσεις εξήχθησαν από τις εννοιολογικές κατασκευές «Structure Fairness» (Information Known, Chance to Perform), «Social Fairness» (Propriety of Questions, Job-relatedness Content), οι οποίες διέπονται από το θεωρητικό πλαίσιο του Model of Selection System Fairness SPJS (Selection Procedural Justice Scale) (Bauer et al. 2001). Κάποιες από τις διατυπώσεις που τέθηκαν ήταν οι εξής: "Καταλαβαίνω εκ των προτέρων πώς θα ήταν η διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης.", "Θα μπορούσα πραγματικά να δείξω τις δεξιότητές μου και τις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ικανότητές μου μέσω της ψηφιακής συνέντευξης.", "Το περιεχόμενο της ψηφιακής συνέντευξης δεν φάνηκε να είναι προκατειλημμένο." Αναλυτικά, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙΙ.

Εν συνεχεία, προκειμένου να εξεταστεί η μεταβλητή Electronic Word of Mouth, χρησιμοποιήθηκαν οι εννοιολογικές κατασκευές: «Information quality» (Park et al., 2007), «Information credibility», «Needs of information» (Chu & Kim, 2011), «Attitude towards information» (Park et al., 2007) , «Information usefulness» (Bailey & Pearson, 1983), «Information adoption» (Cheung et al., 2009) , «Purchase intention - Intention to take part to the selection process» (Coyle & Thorson, 2001), οι οποίες στηρίζονται στην θεωρία: " Theory of reasoned action (TRA) (Erkan &Evans, 2016), σε πενταβάθμια κλίμακα. Κάποιες από τις διατυπώσεις είναι οι εξής: "Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι κατανοητές.]", "Μου αρέσει να χρησιμοποιώ αυτές τις πληροφορίες όταν σκέφτομαι να υποβάλλω αίτηση για μια θέση εργασίας.", "Αν είχα μικρή εμπειρία με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, θα χρησιμοποιούσα τις ηλεκτρονικές αξιολογήσεις συχνά." Αναλυτικά, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙΙ.

Σχετικά με την δεοντολογική οργή, χρησιμοποιήθηκαν οι εννοιολογικές κατασκευές: «Moral obligation», «Moral accountability», «Moral outrage», οι οποίες διέπονται από την θεωρητική προσέγγιση της "Δεοντολογικής Δικαιοσύνης" ("Deontic Justice") (Beugre, 2012), σε μία πενταβάθμια κλίμακα. Κάποιες από τις διατυπώσεις είναι οι εξής: "Έχω ηθική υποχρέωση να συμπεριφέρομαι στους άλλους δίκαια.", "Η δίκαιη συμπεριφορά θα πρέπει να αποτελεί ηθική υποχρέωση για τον οποιονδήποτε.", "Το να συμπεριφέρεσαι με σεβασμό και αξιοπρέπεια στους υποψηφίους αποτελεί ηθική υποχρέωση." Αναλυτικά, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙΙ.

Όσον αφορά την οργανωσιακή ελκυστικότητα, χρησιμοποιήθηκαν οι εννοιολογικές κατασκευές «General attractiveness», «Intentions to pursue», «Prestige», οι οποίες στηρίχθηκαν στην "Θεωρία της Αιτιολογημένης Δράσης" (Theory of reasoned action) (Lievens &Highhouse, 2003), σε μια πενταβάθμια κλίμακα. Τέθηκαν αρκετές διατυπώσεις, κάποιες από αυτές είναι: "Για εμένα, αυτός ο οργανισμός είναι ένα καλό μέρος για να εργαστώ.", "Αυτός ο οργανισμός είναι ελκυστικός για να εργαστώ.", "Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτόν τον οργανισμό." Αναλυτικά, οι ερωτήσεις παρουσιάζονται στο παράρτημα ΙΙΙ.

Τέλος, οι συμμετέχοντες καλούνται να συμπληρώσουν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, τα έτη εργασιακής εμπειρίας, η ιδιότητα, ο τίτλος/ θέση εργασίας, το τμήμα φοίτησης και το αντικείμενο των σπουδών σε περίπτωση που ο συμμετέχων είναι φοιτητής. Επιπλέον, ερωτάται για το αν έχει διαβάσει τέτοιου είδους ηλεκτρονικές αξιολογήσεις στο παρελθόν.

3.2.4 Στατιστική Ανάλυση

Προκειμένου να διεξαχθεί η ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το SPSS, πρόγραμμα στατιστικών εφαρμογών, στην έκδοση 22. Αρχικά, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής αξιοπιστίας (Cronbach'sAlpha) προκειμένου να διερευνηθεί η αξιοπιστία των απαντήσεων. Στη συνέχεια, για τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών (Correlations) χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Για την διερεύνηση τυχών διαφορών που υπάρχουν εξαιτίας των δημογραφικών χαρακτηριστικών εφαρμόστηκε ο στατιστικός έλεγχος t test και Anova. Τέλος, προκειμένου να ελεγχθούν και να αναλυθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, έγινε έλεγχος πολλαπλής παλινδρόμησης (Regressions). Ο έλεγχος της εκάστοτε ερευνητικής υπόθεσης έγινε μέσω της δημιουργίας ενός μοντέλου, το οποίο περιελάβανε την εξαρτημένη και την ανεξάρτητη όπως ορίστηκαν στον σχεδιασμό της έρευνας.

3.2.5 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Παρακάτω, παρουσιάζεται ο έλεγχος αξιοπιστίας μεταξύ των αντικειμένων της κλίμακας (reliability analysis), ο οποίος έγινε με τη χρήση του Cronbach's alpha. Για να θεωρηθούν αξιόπιστες οι συγκεκριμένες μεταβλητές, ο δείκτης θα πρέπει να κυμαίνεται μεταξύ των τιμών 0 έως 1. Πιο συγκεκριμένα, όσο πιο κοντά στο 1 εμφανίζεται, τόσο πιο αξιόπιστες είναι οι απαντήσεις και τόσο μεγαλύτερη είναι η εσωτερική συνοχή. Σε περίπτωση που ο τιμή αυτή είναι κάτω από το 0, φαίνεται πως οι συμμετέχοντες δεν κατανόησαν σε επαρκή βαθμό τις ερωτήσεις και οι απαντήσεις τους στηρίζονται σε τυχαία επιλογή. Σε μία τέτοια περίπτωση, οι απαντήσεις θα πρέπει να διαγραφούν.

Α Σενάριο

Ξεκινώντας τον έλεγχο αξιοπιστίας με το πρώτο σενάριο, εμφανίζεται πως όσον αφορά την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, ο συντελεστής α είναι 0,495. Σχετικά με το περιεχόμενο της συνέντευξης, ο συντελεστής α είναι 0,793 και όσον αφορά την κριτική (eWOM), ο συντελεστής είναι 0,874. Τέλος, σχετικά με την μεταβλητή που αφορά την ηθική και αυτή της οργανωσιακής ελκυστικότητας ο συγκεκριμένος συντελεστής αξιοπιστίας α ανέρχεται σε0,947 και 0,906 αντίστοιχα.

Με βάση όλα τα παραπάνω, υπάρχει αξιοπιστία στις απαντήσεις των μεταβλητών του ερωτηματολογίου με εξαίρεση την πρώτη μεταβλητή, αυτή της ψηφιακής συνέντευξης.

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,495	9

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περιεχόμενο Συνέντευξης

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,793	12

Κριτική

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,874	19

Δεοντολογική οργή

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,947	18

Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,906	15

Πιο συγκεκριμένα, με βάση τον παρακάτω πίνακα φαίνεται πως εάν αφαιρεθούν οι ερωτήσεις 6: «Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.» και 8: «Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.» ο δείκτης αξιοπιστίας αυξάνεται αισθητά. Αφαιρώντας λοιπόν αυτές τις δύο ερωτήσεις, φαίνεται πως ο δείκτης αξιοπιστίας διαμορφώνεται στο 0,781, δείχνοντας πως πλέον υπάρχει αξιοπιστία των απαντήσεων.

Ψηφιακή Συνέντευξη

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A_scen_intw1	34,78	17,563	,590	,532	,330
A_scen_intw2	35,34	17,984	,446	,378	,373
A_scen_intw3	34,24	18,064	,518	,513	,356
A_scen_intw4	34,62	16,812	,659	,697	,298
A_scen_intw5	34,76	20,064	,371	,398	,418
A_scen_intw6	33,88	26,679	-,267	,253	,652
A_scen_intw7	33,82	21,171	,344	,315	,436
A_scen_intw8	36,00	27,224	-,301	,154	,635
A_scen_intw9	34,56	22,047	,099	,229	,506

Αποφασίστηκε η αφαίρεση των ερωτήσεων 6 και 8. Προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N ofItems
,781	,784	7

Β Σενάριο

Προχωρώντας, στο δεύτερο σενάριο, σχετικά με την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, ο συντελεστής α είναι 0,561. Όσον αφορά το περιεχόμενο αυτής ο συντελεστής ανέρχεται στο0,845 και ο συντελεστής αξιοπιστίας της κριτικής (eWOM) στο 0,935. Ο συντελεστής αξιοπιστίας της μεταβλητή που αφορά την ηθική είναι 0,950 και αυτός της οργανωσιακής ελκυστικότητας 0,933.

Επομένως, με βάση τα παραπάνω στοιχεία, και πάλι υπάρχει εσωτερική συνέπεια σε όλες τις μεταβλητές εκτός από την πρώτη, αυτή της ψηφιακής συνέντευξης.

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,561	9

Περιεχόμενο Συνέντευξης

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,845	12

Κριτική

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,935	19

Δεοντολογική Οργή

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,950	18

Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,933	15

Με βάση τα συγκεκριμένα δεδομένα, πρέπει και πάλι να διαγραφούν οι ερωτήσεις 6: «Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.» και 8: «Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.», καθώς φαίνεται πως εάν αυτό γίνει, αυξάνεται η εσωτερική συνέπεια.

Ψηφιακή Συνέντευξη

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B_scen_int1	34,70	26,418	,622	,441	,428
B_scen_int2	35,08	27,463	,533	,484	,455
B_scen_int3	34,78	27,440	,529	,561	,456
B_scen_int4	34,78	24,665	,621	,619	,407
B_scen_int5	35,34	26,025	,534	,447	,441
B_scen_int6	33,92	39,504	-,296	,302	,677
B_scen_int7	34,04	28,162	,386	,656	,492
B_scen_int8	35,52	41,112	-,360	,532	,713
B_scen_int9	34,80	30,980	,214	,455	,544

Έπειτα από την αφαίρεση των ερωτήσεων 6 και 8 προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τον δείκτη αξιοπιστίας να διαμορφώνεται στο 0,824, δείχνοντας πως πλέον υπάρχει αξιοπιστία των απαντήσεων.

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N ofItems
,824	,824	7

C Σενάριο

Όσον αφορά το τρίτο σενάριο και συγκεκριμένα τη μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, ο συντελεστής α είναι 0,579. Σχετικά μετο περιεχόμενο αυτής ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι 0,799 και όσον αφορά την μεταβλητή της κριτικής (eWOM), 0,904. Στην μεταβλητή της ηθικής ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι 0,955 και σε αυτή της οργανωσιακής ελκυστικότητας, 9,15.

Άρα, και στο συγκεκριμένο σενάριο υπάρχει εσωτερική συνέπεια σε όλες τις μεταβλητές εκτός από αυτή της ψηφιακής συνέντευξης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,579	9

Περιεχόμενο Συνέντευξης

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,799	12

Κριτική

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,904	19

Δεοντολογική Οργή

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,955	18

Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,915	15

Παρακάτω, παρουσιάζεται ο πίνακας των στατιστικών αναλύσεων των ερωτήσεων της μεταβλητής «ψηφιακή συνέντευξη». Με βάση τα συγκεκριμένα δεδομένα, πρέπει και πάλι να διαγραφούν οι ερωτήσεις 6: «Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.» και 8: «Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.», καθώς με αυτόν τον τρόπο πρόκειται να αυξηθεί η εσωτερική συνέπεια.

Ψηφιακή Συνέντευξη

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
C_scen_intw1	35,24	19,002	,600	,444	,447
C_scen_intw2	35,54	21,192	,327	,268	,533
C_scen_intw3	35,12	21,904	,395	,393	,519
C_scen_intw4	34,98	19,244	,548	,487	,462
C_scen_intw5	35,30	19,969	,562	,375	,468
C_scen_intw6	34,12	29,251	-,287	,221	,681
C_scen_intw7	34,52	24,989	,148	,423	,578
C_scen_intw8	36,58	27,473	-,161	,388	,674
C_scen_intw9	35,24	19,247	,503	,391	,473

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Έπειτα από την αφαίρεση των ερωτήσεων 6 και 8 προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τον δείκτη αξιοπιστίας να διαμορφώνεται στο 0,761, δείχνοντας πως πλέον υπάρχει αξιοπιστία των απαντήσεων.

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N ofItems
,761	,755	7

D Σενάριο

Τέλος, ο έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών στο τέταρτο σενάριο δείχνει πως, στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης ο συντελεστής α είναι 0,560 και αυτή του περιεχομένου της συνέντευξης είναι 0,881. Όσον αφορά την μεταβλητή της κριτικής (eWOM), ο συντελεστής α είναι 0,919. Σχετικά με την μεταβλητή που αφορά την ηθική και αυτή της οργανωσιακής ελκυστικότητας ο συγκεκριμένος συντελεστής αξιοπιστίας α ανέρχεται σε 0,934 και 0,931 αντίστοιχα.

Επομένως, και σε αυτό το σενάριο, όπως και στα παραπάνω, υπάρχει εσωτερική συνέπεια και οι κλίμακες του ερωτηματολογίου θεωρούνται αξιόπιστες σε όλες τις μεταβλητές του ερωτηματολογίου με εξαίρεση την πρώτη μεταβλητή, της ψηφιακής συνέντευξης.

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,560	9

Περιεχόμενο Συνέντευξης

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,881	12

Κριτική

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,919	19

Δεοντολογική Οργή

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,934	18

Οργανωσιακή Ελκυστικότητα

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	N ofItems
,931	15

Με βάση τα δεδομένα του παρακάτω πίνακα, πρέπει και πάλι να διαγραφούν οι ερωτήσεις 6: «Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.» και 8: «Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.», καθώς αυτό θα αυξήσει την εσωτερική συνέπεια

Ψηφιακή Συνέντευξη

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
D_scen_intw1	34,34	26,474	,664	,702	,383
D_scen_intw2	34,84	29,484	,490	,673	,453
D_scen_intw3	33,60	31,796	,593	,446	,457
D_scen_intw4	33,88	28,067	,699	,808	,396
D_scen_intw5	34,20	26,653	,623	,638	,395
D_scen_intw6	32,80	52,245	-,609	,533	,758
D_scen_intw7	33,10	32,622	,417	,532	,490
D_scen_intw8	34,84	46,423	-,406	,416	,697
D_sxen_intw9	33,84	29,607	,495	,429	,453

Έπειτα από την αφαίρεση των ερωτήσεων 6 και 8 προκύπτει ο παρακάτω πίνακας με τον δείκτη αξιοπιστίας να διαμορφώνεται στο 0,866, δείχνοντας πως πλέον υπάρχει αξιοπιστία των απαντήσεων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ψηφιακή Συνέντευξη

ReliabilityStatistics

Cronbach'sAlpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N ofItems
,866	,868	7

Με βάση τα παραπάνω δεδομένα, αποφασίστηκε από τον ερευνητή να διαγραφούν οι ερωτήσεις 6: «Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.» και 8: «Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.», προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή αξιοπιστία όσον αφορά τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά την εννοιολογική κατασκευή της ψηφιακής συνέντευξης.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση των Αποτελεσμάτων

4.1 Περιγραφικά μέτρα

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία. Συγκεκριμένα, παρατηρούνται το σύνολο του πληθυσμού του δείγματος (N), ο οποίος ήταν 200 άτομα, η ελάχιστη τιμή (Minimum) και η μέγιστη τιμή (Maximum) κάθε μεταβλητής, ο Μέσος Όρος (Mean) αυτών και η τυπική τους απόκλιση (Std. Deviation).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A_INTERVIEW	50	2,71	6,00	4,4114	,77209
A_INTERVIEW_CONTENT	50	2,17	4,08	3,2467	,44255
A_EWOM	50	2,68	4,37	3,5158	,41551
A_DEONTIC	50	3,06	5,00	4,3611	,48487
A_BRANDING	50	2,07	4,53	3,2187	,54261
B_INTERVIEW	50	1,29	5,57	4,3314	,96608
B_INTERVIEW_CONTENT	50	1,92	4,92	2,9700	,63949
B_DEONTIC	50	3,11	5,00	4,3411	,54664
B_EWOM	50	1,16	4,42	3,3158	,58733
B_BRANDING	50	1,20	4,33	3,0480	,66517
C_INTERVIEW	50	3,14	6,14	4,4457	,76559
C_INTERVIEW_CONTENT	50	1,42	4,17	2,9217	,65474
C_EWOM	50	1,42	4,32	3,1821	,62611
C_DEONTIC	50	3,00	5,00	4,3967	,51386
C_BRANDING	50	1,00	4,07	2,8093	,69661
D_INTERVIEW	50	2,00	7,00	4,2086	1,10363
D_INTERVIEW_CONTENT	50	1,83	4,92	2,9750	,68165
D_EWOM	50	2,16	5,00	3,5021	,54864
D_DEONTIC	50	3,00	5,00	4,3322	,49046
D_BRANDING	50	1,60	5,00	3,0240	,66350
Valid N (listwise)	50				

Η μεταβλητή που αφορά την ψηφιακή συνέντευξη (A_INTERVIEW, B_INTERVIEW, C_INTERVIEW, D_INTERVIEW) παίρνει τιμές από 1-7. Όπως φαίνεται παραπάνω, ο Μ.Ο. της κυμαίνεται στο 4,2 – 4,4 στα τέσσερα σενάρια, ωστόσο, οι απαντήσεις είναι περισσότερο διάσπαρτες στο τέταρτο σενάριο με την τυπική απόκλιση να ξεπερνάει την τιμή 1, δείχνοντας την ποικιλία των απαντήσεων. Όσον αφορά το περιεχόμενο της συνέντευξης, φαίνεται πως στο πρώτο σενάριο (A_INTERVIEWCONTENT), ο Μ.Ο. είναι αρκετά υψηλότερος σε σχέση με τα υπόλοιπα σενάρια. Συγκεκριμένα, αυτός είναι στο 3,2 ενώ ο Μ.Ο. των υπόλοιπων σεναρίων εμφανίζεται στο 2,9.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η μεταβλητή που αφορά την αξιολόγηση στο Glassdoor (eWOM), εμφανίζει Μ.Ο. 3,1-3,5 στα τέσσερα σενάρια που εξετάζουμε. Η υψηλότερη τιμή σημειώνεται στο πρώτο και στο τέταρτο σενάριο (3,5), ακολουθεί το δεύτερο σενάριο με Μ.Ο. 3,3 και τελευταίο είναι το τρίτο σενάριο με Μ.Ο. 3,1, όπου παρατηρείται και η μεγαλύτερη τυπική απόκλιση (0,6).

Σχετικά με τη μεταβλητή της δεοντολογικής οργής, όπως αποτυπώνεται στον παραπάνω πίνακα, η τιμή του Μ.Ο. (4,3) είναι σχεδόν η ίδια και στα τέσσερα σενάρια, χωρίς ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις στην ελάχιστη και μέγιστη τιμή και στην τυπική απόκλιση. Τέλος, στη μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας παρατηρείται ο υψηλότερος μέσος όρος στο πρώτο σενάριο (A_BRANDING), το οποίο αφορά μια πολύ θετική κριτική. Αντιθέτως, εντύπωση προκαλεί πως η μικρότερη τιμή του Μ.Ο. της συγκεκριμένης μεταβλητής εμφανίζεται στο τρίτο σενάριο, και όχι στο τέταρτο, το οποίο αφορά την αρνητικότερη κριτική.

4.2 Ανάλυση Συσχετίσεων μεταξύ μεταβλητών (Correlation)

Σε αυτή την ενότητα θα γίνει προσπάθεια να εξεταστούν οι υπάρχουσες συσχετίσεις μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών ανά σενάριο. Για την υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας χρησιμοποιήθηκε παραμετρικός στατιστικός δείκτης Pearson (r).

Συσχετίσεις Σεναρίου Α

Correlations

		A_INTERVIEW	A_INTERVIEW_CONTENT	A_EWOM	A_DEONTIC	A_BRANDING
A_INTERVIEW	Pearson Correlation	1	,694**	,374**	-,029	,242
	Sig. (2-tailed)		,000	,007	,842	,090
	N	50	50	50	50	50
A_INTERVIEW_CONTENT	Pearson Correlation	,694**	1	,422**	,039	,090
	Sig. (2-tailed)	,000		,002	,789	,532
	N	50	50	50	50	50
A_EWOM	Pearson Correlation	,374**	,422**	1	,041	,202
	Sig. (2-tailed)	,007	,002		,780	,160
	N	50	50	50	50	50
A_DEONTIC	Pearson Correlation	-,029	,039	,041	1	,012
	Sig. (2-tailed)	,842	,789	,780		,932
	N	50	50	50	50	50
A_BRANDING	Pearson Correlation	,242	,090	,202	,012	1
	Sig. (2-tailed)	,090	,532	,160	,932	
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στον παραπάνω πίνακα, εμφανίζονται οι συσχετίσεις που προκύπτουν μεταξύ των μεταβλητών όσον αφορά το πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής. Η ισχυρότερη θετική σχέση που παρατηρείται, είναι αυτή μεταξύ της μεταβλητής της ψηφιακής συνέντευξης (A_INTERVIEW) και της μεταβλητής του περιεχομένου της συνέντευξης (A_INTERVIEW_CONTENT) (r= 0.69, p<0.01). Επιπλέον, εμφανίζεται μια μέτρια θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του περιεχομένου της συνέντευξης (A_INTERVIEW_CONTENT) και της μεταβλητής που αφορά την κριτική (A_EWOM) (r= 0.42, p<0.01). Τέλος, παρατηρείται μικρή θετική σχέση μεταξύ της μεταβλητής της ψηφιακής συνέντευξης (A_INTERVIEW) και αυτή της κριτικής (A_EWOM) (r= 0.37, p<0.01).

Συσχετίσεις Σεναρίου Β

Correlations

		B_INTERVIEW	B_INTERVIEW_CONTENT	B_DEONTIC	B_EWOM	B_BRANDING
B_INTERVIEW	Pearson Correlation	1	,697**	-,184	,577**	,412**
	Sig. (2-tailed)		,000	,201	,000	,003
	N	50	50	50	50	50
B_INTERVIEW_CONTENT	Pearson Correlation	,697**	1	-,181	,424**	,314*
	Sig. (2-tailed)	,000		,207	,002	,026
	N	50	50	50	50	50
B_DEONTIC	Pearson Correlation	-,184	-,181	1	,038	-,119
	Sig. (2-tailed)	,201	,207		,791	,409
	N	50	50	50	50	50
B_EWOM	Pearson Correlation	,577**	,424**	,038	1	,388**
	Sig. (2-tailed)	,000	,002	,791		,005
	N	50	50	50	50	50
B_BRANDING	Pearson Correlation	,412**	,314*	-,119	,388**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,026	,409	,005	
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Ο παραπάνω πίνακας παρουσιάζει τις συσχετίσεις που υπάρχουν μεταξύ των μεταβλητών όσον αφορά το δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής. Σε σχέση με το πρώτο σενάριο, υπάρχουν πολλές περισσότερες συσχετίσεις. Πιο αναλυτικά, όσον αφορά την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης (B_INTERVIEW), εμφανίζεται ισχυρή θετική συσχέτιση με τη μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης (B_INTERVIEW_CONTENT) (r= 0.69, p<0.01). Μέτρια θετική σχέση παρατηρείται μεταξύ της μεταβλητής της ψηφιακής συνέντευξης και της κριτικής (B_EWOM) (r= 0.57, p<0.01). Τέλος, όσον αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, υπάρχει μια μέτρια θετική σχέση και με τη μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας (B_BRANDING) (r= 0.41, p<0.05).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Προχωρώντας στην μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, εμφανίζεται μέτρια θετική σχέση με την μεταβλητή που αφορά την κριτική (r= 0.42, p<0.01) και μικρή θετική σχέση με την μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας (r= 0.31, p<0.01). Τέλος, υπάρχει μικρή θετική σχέση όσον αφορά την μεταβλητή της κριτικής και αυτή της οργανωσιακής ελκυστικότητας (r= 0.38, p<0.01).

Συσχετίσεις Σεναρίου C

Correlations

		C_INTERVIEW	C_INTERVIEW_CONTENT	C_EWOM	C_DEONTIC	C_BRANDING
C_INTERVIEW	Pearson Correlation	1	,623**	,137	,145	,196
	Sig. (2-tailed)		,000	,341	,315	,171
	N	50	50	50	50	50
C_INTERVIEW_CONTENT	Pearson Correlation	,623**	1	,281*	,004	,254
	Sig. (2-tailed)	,000		,048	,976	,075
	N	50	50	50	50	50
C_EWOM	Pearson Correlation	,137	,281*	1	,060	,271
	Sig. (2-tailed)	,341	,048		,680	,057
	N	50	50	50	50	50
C_DEONTIC	Pearson Correlation	,145	,004	,060	1	-,206
	Sig. (2-tailed)	,315	,976	,680		,151
	N	50	50	50	50	50
C_BRANDING	Pearson Correlation	,196	,254	,271	-,206	1
	Sig. (2-tailed)	,171	,075	,057	,151	
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Στο συγκεκριμένο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, παρατηρούνται οι λιγότερες έως τώρα συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Αρχικά, εμφανίζεται ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της ψηφιακής συνέντευξης (C_INTERVIEW) και του περιεχομένου της συνέντευξης (C_INTERVIEW_CONTENT) (r= 0.62, p<0.01). Επιπρόσθετα, υπάρχει μια μικρή θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών του περιεχομένου της συνέντευξης και της κριτικής (C_EWOM) (r= 0.28, p<0.05).

Συσχετίσεις Σεναρίου D

Correlations

		D_INTERVIEW	D_INTERVIEW_CONTENT	D_EWOM	D_DEONTIC	D_BRANDING
D_INTERVIEW	Pearson Correlation	1	,806**	,618**	-,087	,400**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,547	,004
	N	50	50	50	50	50
D_INTERVIEW_CONTENT	Pearson Correlation	,806**	1	,501**	-,140	,582**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,331	,000
	N	50	50	50	50	50
D_EWOM	Pearson Correlation	,618**	,501**	1	,191	,341*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,185	,015
	N	50	50	50	50	50
D_DEONTIC	Pearson Correlation	-,087	-,140	,191	1	-,090
	Sig. (2-tailed)	,547	,331	,185		,533
	N	50	50	50	50	50
D_BRANDING	Pearson Correlation	,400**	,582**	,341*	-,090	1
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,015	,533	
	N	50	50	50	50	50

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Στο τελευταίο σενάριο, αυτό της εξαιρετικά αρνητικής κριτικής παρατηρούνται αρκετές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών. Ξεκινώντας από τη μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης (D_INTERVIEW), εμφανίζεται ισχυρή θετική σχέση με τα μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης (B_INTERVIEW_CONTENT) ($r= 0.80$, $p<0.01$). Επιπλέον, ισχυρή θετική σχέση υπάρχει και μεταξύ της ψηφιακής συνέντευξης και της κριτικής (D_EWOM)($r= 0.61$, $p<0.01$). Τέλος, όσον αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, εμφανίζει μικρή θετική σχέση με την μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας (D_BRANDING) ($r= 0.40$, $p<0.01$).

Σχετικά με την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, πέρα από την συσχέτιση που βρέθηκε με την ψηφιακή συνέντευξη, παρουσιάζει μέτρια θετική σχέση με την κριτική ($r= 0.50$, $p<0.01$). Μέτρια θετική σχέση βρέθηκε και μεταξύ του περιεχομένου της συνέντευξης και της οργανωσιακής ελκυστικότητας ($r= 0.58$, $p<0.01$). Τέλος, όσον αφορά την μεταβλητή της κριτικής, αυτή παρουσιάζει μια μικρή θετική σχέση με την μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας ($r= 0.34$, $p<0.05$).

Από την ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση όσον αφορά την μεταβλητή της δεοντολογικής οργής (A,B,C,D_DEONTIC). Για τον λόγο αυτό, δεν θα γίνουν παραπάνω αναλύσεις με την συγκεκριμένη μεταβλητή.

4.3 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Σε αυτό το σημείο πρόκειται να γίνει ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων που τέθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ο συγκριμένος έλεγχος πρόκειται να γίνει με την χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης. Προτού γίνει αυτή η διερεύνηση, έγινε έλεγχος της επίδρασης του φύλου και της προηγούμενης επαφής με ηλεκτρονικές αξιολογήσεις στις μεταβλητές με τη χρήση t test και έλεγχος για την επίδραση της ιδιότητας και των ετών εργασιακής εμπειρίας με Anova. Μέσω αυτών των ελέγχων, δεν βρέθηκε κάποια σχέση η οποία θεωρείται στατιστικά σημαντική. Παρακάτω, γίνεται η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων συνολικά σε ολόκληρο το δείγμα και στην συνέχεια κάθε ερευνητική υπόθεση εξετάζεται ανά σενάριο.

Υπόθεση 1: Οι αντιδράσεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης.

Κατά τη διερεύνηση της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης, έγινε ανάλυση παλινδρόμησης, κατά την οποία ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content, A_INTERVIEW_CONTENT, B_INTERVIEW_CONTENT, C_INTERVIEW_CONTENT, D_INTERVIEW_CONTENT), και ανεξάρτητη, οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (Interview, A_INTERVIEW, B_INTERVIEW, C_INTERVIEW, D_INTERVIEW).

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,635[a]	,403	,400	,48097	,403	133,447	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Interview

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30,870	1	30,870	133,447	,000[b]
	Residual	45,803	198	,231		
	Total	76,673	199			

a. Dependent Variable: Interview_Content

b. Predictors: (Constant), Interview

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,311	,238		1,307	,193
	Interview	,628	,054	,635	11,552	,000

a. Dependent Variable: Interview_Content

Διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (Interview) μπορούν να προβλεφθούν από το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content). Βρέθηκε πως το 40,3% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,403, F(1,118)=133,447, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της Interview_Content, η Interview αυξάνεται κατά 0,628 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,635*x+ 0,311. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,694[a]	,481	,471	,32201	,481	44,551	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	4,620	1	4,620	44,551	,000[b]
	Residual	4,977	48	,104		
	Total	9,597	49			

a. Dependent Variable: A_INTERVIEW_CONTENT

b. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,492	,267		5,594	,000
	A_INTERVIEW	,398	,060	,694	6,675	,000

a. Dependent Variable: A_INTERVIEW_CONTENT

Στο πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, η γραμμική παλινδρόμηση που έγινε προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (A_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από το περιεχόμενο της συνέντευξης (A_INTERVIEW_CONTENT), έδειξε πως το 48,1% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,481, F(1,198)=44,551, p=0,000. Βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της A_INTERVIEW_CONTENT, η A_INTERVIEW αυξάνεται κατά 0,398 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,398*x+ 1,492. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. ErroroftheEstimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,697[a]	,486	,475	,69978	,486	45,389	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	22,227	1	22,227	45,389	,000[b]
	Residual	23,505	48	,490		
	Total	45,732	49			

a. Dependent Variable: B_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,203	,475		2,535	,015
	B_INTERVIEW_CONTENT	1,053	,156	,697	6,737	,000

a. Dependent Variable: B_INTERVIEW

Στο δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, η γραμμική παλινδρόμηση που έγινε προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (B_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από το περιεχόμενο της συνέντευξης (B_INTERVIEW_CONTENT), έδειξε πως το 48,6% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,486, F(1,198)=45,389, p=0,000. Βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_INTERVIEW_CONTENT, η B_INTERVIEW αυξάνεται κατά 1,053 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=1,053*x+ 1,203. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται***.

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,623[a]	,388	,375	,60528	,388	30,391	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	11,134	1	11,134	30,391	,000[b]
	Residual	17,586	48	,366		
	Total	28,720	49			

a. Dependent Variable: C_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,319	,395		5,866	,000
	C_INTERVIEW_CONTENT	,728	,132	,623	5,513	,000

a. Dependent Variable: C_INTERVIEW

Προχωρώντας στο τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, η γραμμική παλινδρόμηση που έγινε προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (C_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από το περιεχόμενο της συνέντευξης (C_INTERVIEW_CONTENT), έδειξε πως το 38,8% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,388, F(1,198)=30.391, p=0,000. Βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της C_INTERVIEW_CONTENT, η C_INTERVIEW αυξάνεται κατά 0,728 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,728*x+ 2,319. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,806[a]	,650	,643	,65944	,650	89,245	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	38,809	1	38,809	89,245	,000[b]
	Residual	20,873	48	,435		
	Total	59,682	49			

a. Dependent Variable: D_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,324	,422		,770	,445
	D_INTERVIEW_CONTENT	1,306	,138	,806	9,447	,000

a. Dependent Variable: D_INTERVIEW

Τέλος, στο τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, η γραμμική παλινδρόμηση που έγινε προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (D_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από το περιεχόμενο της συνέντευξης (D_INTERVIEW_CONTENT), έδειξε πως το 65% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,650, F(1,198)=89,245, p=0,000. Βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της D_INTERVIEW_CONTENT, η D_INTERVIEW αυξάνεται κατά 1,053 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=1,306*x+ 0,324. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται***.

Υπόθεση 2: Οι αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με την ηλεκτρονική αξιολόγηση στην οποία έχουν εκτεθεί.

Προκειμένου να διερευνηθεί η δεύτερη ερευνητική υπόθεση, χρησιμοποιήθηκε και πάλι η ανάλυση παλινδρόμησης. Συγκεκριμένα, ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η κριτική (Ewom, A_EWOM, B_EWOM, C_EWOM, D_EWOM) στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες και ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η ψηφιακή συνέντευξη (Interview, A_INTERVIEW, B_INTERVIEW, C_INTERVIEW, D_INTERVIEW).

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,399[a]	,159	,155	,57685	,159	37,514	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Ewom

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,483	1	12,483	37,514	,000[b]
	Residual	65,885	198	,333		
	Total	78,368	199			

a. Dependent Variable: Interview

b. Predictors: (Constant), Ewom

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,828	,249		11,373	,000
	Ewom	,445	,073	,399	6,125	,000

a. Dependent Variable: Interview

Διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (Interview) μπορούν να προβλεφθούν από την κριτική στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες (Ewom). Βρέθηκε πως το 15,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,159, F(1,198)=37,514, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της Ewom, η Interview αυξάνεται κατά 0,445 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,445*x+ 2,828. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,374[a]	,140	,122	,72335	,140	7,826	1	48	,007

a. Predictors: (Constant), A_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	4,095	1	4,095	7,826	,007[b]
	Residual	25,115	48	,523		
	Total	29,210	49			

a. Dependent Variable: A_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), A_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,965	,880		2,233	,030
	A_EWOM	,696	,249	,374	2,798	,007

a. Dependent Variable: A_INTERVIEW

Στο πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (A_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από την κριτική στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες (A_EWOM). Βρέθηκε πως το 14% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,140, F(1,198)=7,826, p=0,007. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της A_EWOM, η A_INTERVIEW αυξάνεται κατά 0,696 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,696*x+ 1,965. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται***.

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,577[a]	,333	,319	,79734	,333	23,935	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), B_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	15,216	1	15,216	23,935	,000[b]
	Residual	30,516	48	,636		
	Total	45,732	49			

a. Dependent Variable: B_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), B_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,185	,653		1,816	,076
	B_EWOM	,949	,194	,577	4,892	,000

a. Dependent Variable: B_INTERVIEW

Στο δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (B_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από την κριτική στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες (B_EWOM). Βρέθηκε πως το 33,3% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,33, F(1,198)=23,935, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_EWOM, η B_INTERVIEW αυξάνεται κατά 0,949 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,949*x+ 1,185. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,137[a]	,019	-,002	,76618	,019	,924	1	48	,341

a. Predictors: (Constant), C_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	,542	1	,542	,924	,341[b]
	Residual	28,178	48	,587		
	Total	28,720	49			

a. Dependent Variable: C_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), C_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,911	,567		6,901	,000
	C_EWOM	,168	,175	,137	,961	,341

a. Dependent Variable: C_INTERVIEW

Στο τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (C_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από την κριτική στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες (C_EWOM). Βρέθηκε πως το 1,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0.19, F(1,198)=7,826, p=0,341. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η Η1* ***απορρίπτεται.***

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,618[a]	,382	,369	,87687	,382	29,619	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), D_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	22,775	1	22,775	29,619	,000[b]
	Residual	36,908	48	,769		
	Total	59,682	49			

a. Dependent Variable: D_INTERVIEW

b. Predictors: (Constant), D_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,143	,809		-,177	,860
	D_EWOM	1,243	,228	,618	5,442	,000

a. Dependent Variable: D_INTERVIEW

Τέλος, στο τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι αντιδράσεις στην ψηφιακή συνέντευξη (D_INTERVIEW) μπορούν να προβλεφθούν από την κριτική στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες (D_EWOM). Βρέθηκε πως το 36,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,369, F(1,198)=29,619, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της D_EWOM, η D_INTERVIEW αυξάνεται κατά 1,243 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=1,243*x+ (-0,143) *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

Υπόθεση 3: Η ηλεκτρονική αξιολόγηση, που δημοσιοποιείται και αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, έχει θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης (ψηφιακής).

Η τρίτη ερευνητική υπόθεση, θα αναλυθεί και αυτή με τη χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης, κατά την οποία ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται η κριτική (Ewom, A_EWOM, B_EWOM, C_EWOM, D_EWOM) στην οποία στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή, ορίζεται το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content, A_INTERVIEW_CONTENT, B_INTERVIEW_CONTENT, C_INTERVIEW_CONTENT, D_INTERVIEW_CONTENT).

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,414[a]	,172	,167	,51402	,172	41,018	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Interview_Content

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,838	1	10,838	41,018	,000[b]
	Residual	52,315	198	,264		
	Total	63,152	199			

a. Dependent Variable: Ewom

b. Predictors: (Constant), Interview_Content

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,240	,181		12,347	,000
	Interview_Content	,376	,059	,414	6,405	,000

a. Dependent Variable: Ewom

Σχετικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (Ewom) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content). Βρέθηκε πως το 17,2% της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,172, F(1,198)=41,018, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της Interview_Content, η Ewom αυξάνεται κατά 0,376 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,376*x+ 2,240. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται***.

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,422[a]	,178	,161	,38064	,178	10,390	1	48	,002

a. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	1,505	1	1,505	10,390	,002[b]
	Residual	6,954	48	,145		
	Total	8,460	49			

a. Dependent Variable: A_EWOM

b. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,230	,403		5,540	,000
	A_INTERVIEW_CONTENT	,396	,123	,422	3,223	,002

a. Dependent Variable: A_EWOM

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική υπόθεση, στο πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (A_EWOM) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (A_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 17,8% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,178, F(1,198)=10,390, p=0,002. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της A_INTERVIEW_CONTENT, η A_EWOM αυξάνεται κατά 0,376 μονάδες. Η εξίσωση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,396*x+ 2,230. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται***.

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,424[a]	,180	,162	,53751	,180	10,504	1	48	,002

a. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	3,035	1	3,035	10,504	,002[b]
	Residual	13,868	48	,289		
	Total	16,903	49			

a. Dependent Variable: B_EWOM

b. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,160	,365		5,924	,000
	B_INTERVIEW_CONTENT	,389	,120	,424	3,241	,002

a. Dependent Variable: B_EWOM

Σχετικά με το δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (B_EWOM) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (B_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 18% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,180, F(1,198)=10,504, p=0,002. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_INTERVIEW_CONTENT, η B_EWOM αυξάνεται κατά 0,389 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,389*x+ 2,160. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται***.

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,281[a]	,079	,060	,60713	,079	4,113	1	48	,048

a. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	1,516	1	1,516	4,113	,048[b]
	Residual	17,693	48	,369		
	Total	19,209	49			

a. Dependent Variable: C_EWOM

b. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,397	,396		6,047	,000
	C_INTERVIEW_CONTENT	,269	,132	,281	2,028	,048

a. Dependent Variable: C_EWOM

Στο τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (C_EWOM) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (C_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 7,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,079, F(1,198)=4,113, p=0,048. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της C_INTERVIEW_CONTENT, η C_EWOM αυξάνεται κατά 0,376 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,269*x+ 2,397. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,501[a]	,251	,236	,47967	,251	16,104	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	3,705	1	3,705	16,104	,000[b]
	Residual	11,044	48	,230		
	Total	14,749	49			

a. Dependent Variable: D_EWOM

b. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,302	,307		7,506	,000
	D_INTERVIEW_CONTENT	,403	,101	,501	4,013	,000

a. Dependent Variable: D_EWOM

Τέλος, στο τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική (D_EWOM) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (D_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 25,1% της διακύμανσης στην μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης εξηγείται από την μεταβλητή της κριτικής, R2=0,251, F(1,198)=16,104, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της A_INTERVIEW_CONTENT, η A_EWOM αυξάνεται κατά 0,376 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,396*x+ 2,230. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

Υπόθεση 4: Η οργανωσιακή ελκυστικότητα έχει θετική σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη.

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση πρόκειται να διερευνηθεί με την χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης, όπου ως εξαρτημένη μεταβλητή έχει οριστεί η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding, A_BRANDING, B_BRANDING, C_BRANDING, D_BRANDING) και ως ανεξάρτητη μεταβλητή έχει οριστεί η ψηφιακή συνέντευξη (Interview, A_INTERVIEW, B_INTERVIEW, C_INTERVIEW, D_INTERVIEW).

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,313[a]	,098	,094	,62475	,098	21,528	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Interview

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,403	1	8,403	21,528	,000[b]
	Residual	77,281	198	,390		
	Total	85,684	199			

a. Dependent Variable: Branding

b. Predictors: (Constant), Interview

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,607	,309		5,205	,000
	Interview	,327	,071	,313	4,640	,000

a. Dependent Variable: Branding

Προχωρώντας στην διερεύνηση της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding) μπορεί να προβλεφθεί από τις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη (Interview). Βρέθηκε πως το 9,8% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, R2=0,098, F(1,198)=21,528, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

για κάθε μονάδα της Interview, η Branding αυξάνεται κατά 0,327 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,327*x+ 1,607. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,242[a]	,059	,039	,53187	,059	2,999	1	48	,090

a. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	,848	1	,848	2,999	,090[b]
	Residual	13,579	48	,283		
	Total	14,427	49			

a. Dependent Variable: A_BRANDING

b. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,467	,441		5,599	,000
	A_INTERVIEW	,170	,098	,242	1,732	,090

a. Dependent Variable: A_BRANDING

Όσον αφορά το πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (A_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από τις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη (A_INTERVIEW). Βρέθηκε πως το 5,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, R2=0,059, F(1,198)=2,99, p=0,090. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η Η1* ***απορρίπτεται.***

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,412[a]	,170	,152	,61244	,170	9,802	1	48	,003

a. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	3,676	1	3,676	9,802	,003[b]
	Residual	18,004	48	,375		
	Total	21,680	49			

a. Dependent Variable: B_BRANDING

b. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,820	,402		4,530	,000
	B_INTERVIEW	,284	,091	,412	3,131	,003

a. Dependent Variable: B_BRANDING

Στο δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (B_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από τις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη (B_INTERVIEW). Βρέθηκε πως το 17% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, R2=0,170, F(1,198)=9,802, p=0,003. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_INTERVIEW, η B_BRANDING αυξάνεται κατά 0,284 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,284*x+ 1,820. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται***.

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,196[a]	,039	,019	,69011	,039	1,928	1	48	,171

a. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	,918	1	,918	1,928	,171[b]
	Residual	22,860	48	,476		
	Total	23,778	49			

a. Dependent Variable: C_BRANDING

b. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,014	,581		3,469	,001
	C_INTERVIEW	,179	,129	,196	1,388	,171

a. Dependent Variable: C_BRANDING

Σχετικά με το τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (C_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από τις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη (C_INTERVIEW). Βρέθηκε πως το 3,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, R2=0,059, F(1,198)=1,928, p=0,171. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η H1* ***απορρίπτεται***.

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,400[a]	,160	,142	,61451	,160	9,125	1	48	,004

a. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	3,446	1	3,446	9,125	,004[b]
	Residual	18,126	48	,378		
	Total	21,571	49			

a. Dependent Variable: D_BRANDING

b. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,013	,346		5,820	,000
	D_INTERVIEW	,240	,080	,400	3,021	,004

a. Dependent Variable: D_BRANDING

Τέλος, στο τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (D_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από τις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη (D_INTERVIEW). Βρέθηκε πως το 16% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή της ψηφιακής συνέντευξης, R2=0,160, F(1,198)=9,125, p=0,004. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της D_INTERVIEW, η D_BRANDING αυξάνεται κατά 0,240 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,240*x+ 2,013. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται***.

Υπόθεση 5: Το περιεχόμενο μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, με την χρήση της ψηφιακής συνέντευξης, επηρεάζει την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση θα εξεταστεί και αυτή με τη χρήση της ανάλυσης παλινδρόμησης, κατά την οποία θα οριστεί ως εξαρτημένη μεταβλητή η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding, A_BRANDING, B_BRANDING, C_BRANDING, D_BRANDING) και ως ανεξάρτητη το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content, A_INTERVIEW_CONTENT, B_INTERVIEW_CONTENT, C_INTERVIEW_CONTENT, D_INTERVIEW_CONTENT).

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,363[a]	,131	,127	,61306	,131	29,978	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Interview_Content

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,267	1	11,267	29,978	,000[b]
	Residual	74,417	198	,376		
	Total	85,684	199			

a. Dependent Variable: Branding

b. Predictors: (Constant), Interview_Content

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,864	,216		8,614	,000
	Interview_Content	,383	,070	,363	5,475	,000

a. Dependent Variable: Branding

Σχετικά με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (Interview_Content). Βρέθηκε πως το 13,1% της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,131, F(1,198)=29,978, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της Interview_Content, η Branding αυξάνεται κατά 0,383 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,383*x+ 1,864. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,090[a]	,008	-,012	,54599	,008	,396	1	48	,532

a. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	,118	1	,118	,396	,532[b]
	Residual	14,309	48	,298		
	Total	14,427	49			

a. Dependent Variable: A_BRANDING

b. Predictors: (Constant), A_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,859	,577		4,951	,000
	A_INTERVIEW_CONTENT	,111	,176	,090	,629	,532

a. Dependent Variable: A_BRANDING

Στο πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (A_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (A_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 0,8% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,008, F(1,198)=0,396, p=0,532. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η H1* ***απορρίπτεται.***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,314[a]	,099	,080	,63808	,099	5,249	1	48	,026

a. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	2,137	1	2,137	5,249	,026[b]
	Residual	19,543	48	,407		
	Total	21,680	49			

a. Dependent Variable: B_BRANDING

b. Predictors: (Constant), B_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,078	,433		4,801	,000
	B_INTERVIEW_CONTENT	,327	,143	,314	2,291	,026

a. Dependent Variable: B_BRANDING

Όσον αφορά το δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (B_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (B_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 9,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,099, F(1,198)=5,249, p=0,026. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_INTERVIEW_CONTENT, η B_BRANDING αυξάνεται κατά 0,327 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,327*x+ 2,078 *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται***.

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,254[a]	,065	,045	,68066	,065	3,323	1	48	,075

a. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	1,539	1	1,539	3,323	,075[b]
	Residual	22,238	48	,463		
	Total	23,778	49			

a. Dependent Variable: C_BRANDING

b. Predictors: (Constant), C_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,018	,444		4,541	,000
	C_INTERVIEW_CONTENT	,271	,149	,254	1,823	,075

a. Dependent Variable: C_BRANDING

Εξετάζοντας την πέμπτη μεταβλητή στο τρίτο σενάριο, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (C_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (C_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 6,5% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,65, F(1,198)=3,323, p=0,075. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η Η1* ***απορρίπτεται.***

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,582[a]	,339	,325	,54516	,339	24,580	1	48	,000

a. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	7,305	1	7,305	24,580	,000[b]
	Residual	14,266	48	,297		
	Total	21,571	49			

a. Dependent Variable: D_BRANDING

b. Predictors: (Constant), D_INTERVIEW_CONTENT

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,339	,349		3,841	,000
	D_INTERVIEW_CONTENT	,566	,114	,582	4,958	,000

a. Dependent Variable: D_BRANDING

Τέλος, σχετικά με το τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι η οργανωσιακή ελκυστικότητα (D_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το περιεχόμενο της συνέντευξης (D_INTERVIEW_CONTENT). Βρέθηκε πως το 33,9% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,339, F(1,198)=24,580, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της D_INTERVIEW_CONTENT, η D_BRANDING αυξάνεται κατά 0,566 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,566*x+ 1,339 *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται***.

Υπόθεση 6: Η ηλεκτρονική αξιολόγηση που δημοσιοποιείται και αφορά τη ψηφιακή συνέντευξη επηρεάζει την οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Τέλος, η τελευταία ερευνητική υπόθεση, όπως και όλες οι υπόλοιπες θα εξεταστεί με την ανάλυση παλινδρόμησης. Ως εξαρτημένη μεταβλητή ορίστηκε η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding, A_BRANDING, B_BRANDING, C_BRANDING, D_BRANDING), ενώ ως ανεξάρτητη μεταβλητή η κριτική (Ewom, A_EWOM, B_EWOM, C_EWOM, D_EWOM) στην οποία εκτέθηκαν οι συμμετέχοντες.

Ολόκληρο το δείγμα

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,338[a]	,115	,110	,61902	,115	25,611	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), Ewom

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	9,814	1	9,814	25,611	,000[b]
	Residual	75,870	198	,383		
	Total	85,684	199			

a. Dependent Variable: Branding

b. Predictors: (Constant), Ewom

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,693	,267		6,345	,000
	Ewom	,394	,078	,338	5,061	,000

a. Dependent Variable: Branding

Τέλος, όσον αφορά την έκτη ερευνητική υπόθεση, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (Branding) μπορεί να προβλεφθεί από το την ηλεκτρονική αξιολόγηση-κριτική (Ewom). Βρέθηκε πως το 11,5% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,115, F(1,198)=25,611, p=0,000. Επιπλέον, βρέθηκε πως για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κάθε μονάδα της Ewom, η Branding αυξάνεται κατά 0,394 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,394*x+ 1,693. *Επομένως, η H1* ***επιβεβαιώνεται.***

Α Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,202[a]	,041	,021	,53698	,041	2,034	1	48	,160

a. Predictors: (Constant), A_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	,586	1	,586	2,034	,160[b]
	Residual	13,841	48	,288		
	Total	14,427	49			

a. Dependent Variable: A_BRANDING

b. Predictors: (Constant), A_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,293	,654		3,509	,001
	A_EWOM	,263	,185	,202	1,426	,160

a. Dependent Variable: A_BRANDING

Εξετάζοντας την έκτη μεταβλητή στο πρώτο σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (A_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το την ηλεκτρονική αξιολόγηση-κριτική (A_EWOM). Βρέθηκε πως το 4,1% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,041, F(1,198)=2,034, p=0,160. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η H1* ***απορρίπτεται.***.

Β Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,388[a]	,151	,133	,61931	,151	8,527	1	48	,005

a. Predictors: (Constant), B_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	3,270	1	3,270	8,527	,005[b]
	Residual	18,410	48	,384		
	Total	21,680	49			

a. Dependent Variable: B_BRANDING

b. Predictors: (Constant), B_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,589	,507		3,135	,003
	B_EWOM	,440	,151	,388	2,920	,005

a. Dependent Variable: B_BRANDING

Σχετικά με το δεύτερο σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (B_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το την ηλεκτρονική αξιολόγηση-κριτική (B_EWOM). Βρέθηκε πως το 15,1% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,151, F(1,198)=8,527, p=0,005. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της B_EWOM, η B_BRANDING αυξάνεται κατά 0,440 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,440*x+ 1,589. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

C Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,271[a]	,073	,054	,67758	,073	3,790	1	48	,057

a. Predictors: (Constant), C_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	1,740	1	1,740	3,790	,057[b]
	Residual	22,038	48	,459		
	Total	23,778	49			

a. Dependent Variable: C_BRANDING

b. Predictors: (Constant), C_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,852	,501		3,694	,001
	C_EWOM	,301	,155	,271	1,947	,057

a. Dependent Variable: C_BRANDING

Όσον αφορά το τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (C_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το την ηλεκτρονική αξιολόγηση-κριτική (C_EWOM). Βρέθηκε πως το 7,3% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,073, F(1,198)=3,790, p=0,057. Το αποτέλεσμα που προκύπτει δεν είναι στατιστικά σημαντικό. *Επομένως, η Η1* ***απορρίπτεται.***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

D Σενάριο

ModelSummary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	ChangeStatistics				
					R SquareChange	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,341[a]	,116	,098	,63020	,116	6,314	1	48	,015

a. Predictors: (Constant), D_EWOM

ANOVA[a]

Model		SumofSquares	df	MeanSquare	F	Sig.
1	Regression	2,508	1	2,508	6,314	,015[b]
	Residual	19,063	48	,397		
	Total	21,571	49			

a. Dependent Variable: D_BRANDING

b. Predictors: (Constant), D_EWOM

Coefficients[a]

Model		UnstandardizedCoefficients		StandardizedCoefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,580	,582		2,717	,009
	D_EWOM	,412	,164	,341	2,513	,015

a. Dependent Variable: D_BRANDING

Τέλος, στο τέταρτο σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, διενεργήθηκε γραμμική παλινδρόμηση προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η οργανωσιακή ελκυστικότητα (D_BRANDING) μπορεί να προβλεφθεί από το την ηλεκτρονική αξιολόγηση-κριτική (D_EWOM). Βρέθηκε πως το 11,6% της διακύμανσης στην μεταβλητή της οργανωσιακής ελκυστικότητας εξηγείται από την μεταβλητή του περιεχομένου της συνέντευξης, R2=0,116 F(1,198)=6,314, p=0,015. Επιπλέον, βρέθηκε πως για κάθε μονάδα της D_EWOM, η D_BRANDING αυξάνεται κατά 0,412 μονάδες. Η εξίσωση παλινδρόμησης που προκύπτει είναι: f(x)=b*x+a =>f(x)=0,412*x+ 1,580. *Επομένως, η Η1* ***επιβεβαιώνεται.***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4 Σύγκριση Μέσων

Σύγκριση Μέσων μεταξύ ανεξάρτητων δειγμάτων με την χρήση του κριτηρίου Independent Sample t-test

Στο σημείο αυτό, πρόκειται να γίνει έλεγχος της διαφοράς των μέσων μεταξύ δύο ανεξάρτητων δειγμάτων. Σκοπός είναι να βρεθεί εάν και κατά πόσο τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος επηρεάζουν τις υπό διερεύνηση μεταβλητές.

Φύλο

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Interview	Άνδρας	85	4,3464	,64411	,06986
	Γυναίκα	115	4,3179	,61757	,05759
Interview_Content	Άνδρας	85	3,0961	,53445	,05797
	Γυναίκα	115	2,9783	,67539	,06298
Ewom	Άνδρας	85	3,3913	,51934	,05633
	Γυναίκα	115	3,3698	,59584	,05556
Deontic	Άνδρας	85	4,2954	,55702	,06042
	Γυναίκα	115	4,4039	,46238	,04312
Branding	Άνδρας	85	3,0353	,58848	,06383
	Γυναίκα	115	3,0174	,70449	,06569

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
									95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Interview	Equal variances assumed	,315	,575	,317	198	,751	,02853	,08997	-,14889	,20595
	Equal variances not assumed			,315	176,791	,753	,02853	,09054	-,15015	,20721
Interview_Content	Equal variances assumed	10,928	,001	1,330	198	,185	,11782	,08862	-,05694	,29257
	Equal variances not assumed			1,376	197,046	,170	,11782	,08560	-,05099	,28662
Ewom	Equal variances assumed	,620	,432	,267	198	,790	,02154	,08077	-,13774	,18081
	Equal variances not assumed			,272	192,617	,786	,02154	,07912	-,13452	,17759
Deontic	Equal variances assumed	2,689	,103	-1,502	198	,135	-,10844	,07219	-,25080	,03392
	Equal variances not assumed			-1,461	160,646	,146	-,10844	,07423	-,25502	,03814
Branding	Equal variances assumed	1,495	,223	,190	198	,849	,01790	,09409	-,16764	,20345
	Equal variances not assumed			,195	194,994	,845	,01790	,09160	-,16274	,19855

Από την ανάλυση ελέγχου διαφοράς των μέσων σε ανεξάρτητα δείγματα, με την χρήση του συντελεστή t, προέκυψε ότι ο Μέσος Όρος των απαντήσεων των ανδρών δεν είναι σημαντικά διαφορετικός από τον μέσο όρο των απαντήσεων των γυναικών. Με βάση αυτό, προκύπτει το συμπέρασμα πως το φύλο δεν επηρεάζει τις απαντήσεις του δείγματος.

Με τον ίδιο τρόπο εξετάστηκε η πιθανότητα η προηγούμενη επαφή με τέτοιου είδους ηλεκτρονικές αξιολογήσεις- κριτικές να επηρεάζει τις απαντήσεις του δείγματος. Τα ευρήματα και σε αυτή τη περίπτωση δεν ήταν στατιστικά σημαντικά. Επομένως, το αν κάποιος έχει ξαναδιαβάσει ηλεκτρονικές αξιολογήσεις- κριτικές, δεν επηρεάζει τις μεταβλητές του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 5: Συζήτηση Αποτελεσμάτων

5.1 Συζήτηση Αποτελεσμάτων

Οι αντιδράσεις των υποψηφίων αποτελούν ένα σημαντικό πεδίο έρευνας για τον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς μέσω αυτών μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για διάφορες πρακτικές και μέσα που χρησιμοποιούνται στον χώρο. Παρόλα αυτά, η βιβλιογραφία πάνω στο συγκεκριμένο θέμα δεν είναι αρκετή, καθώς, η ενασχόληση των ερευνητών με αυτό ξεκίνησε τις τελευταίες δεκαετίες. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος που εισήγαγε αυτή την πολυδιάστατη έννοια, ήταν ο Herriot (1989), παρουσιάζοντας την πρώτη θεωρητική προσέγγιση. Παράλληλα, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο τον χώρο της ΔΑΔ. Μέσω αυτής της ανάπτυξης, ο χώρος της ΔΑΔ συνεχώς υιοθετεί νέα μέσα και τεχνικές, οι οποίες διευκολύνουν το επάγγελμα, παρέχοντας την δυνατότητα εξοικονόμησης χρόνου αλλά και χρήματος.

Η χρήση των τεχνολογικών μεθόδων στην διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων φαίνεται να αυξάνεται συνεχώς. Ωστόσο, η αξία, η εγκυρότητα και η επίδρασή τους στις αντιλήψεις των υποψηφίων είναι υπό διερεύνηση. Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνηθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων στην ψηφιακή συνέντευξη. Σύμφωνα με τον Tolan (2012), ως ψηφιακή συνέντευξη, ορίζεται η διαδικασία κατά την οποία η εταιρία στέλνει τις ψηφιακά διατυπωμένες ερωτήσεις της μέσω μιας συγκεκριμένης πλατφόρμας στον υποψήφιο και εκείνος με την σειρά του καλείται να τις απαντήσει βιντεοσκοπώντας τον εαυτό του. Η συγκεκριμένη διαδικασία θεωρείται ασύγχρονη, καθώς ο υποψήφιος δρα ανεξάρτητα (Tolan, 2012). Στο τέλος αυτής της διαδικασίας, το βίντεο, το οποίο βρίσκεται σε αυτή την ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα αξιολογείται σε μεταγενέστερο χρόνο από τους εργαζομένους του τμήματος ΔΑΔ της συγκεκριμένης εταιρίας (Tolan, 2012).

Παράλληλα, ο Ployhart (2006), αναφέρει πως οι οργανισμοί πλέον φαίνεται να αντιμετωπίζουν μεγαλύτερα προβλήματα όσον αφορά την προσέλκυση των υποψηφίων σε σχέση με την επιλογή αυτών. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή ελκυστικότητα, είναι η πηγή μέσα από την οποία οι εν δυνάμει υποψήφιοι αντλούν πληροφορίες για τον εκάστοτε οργανισμό (Rynes & Cable, 2003). Ωστόσο, οι έως τώρα έρευνες έχουν εστιάσει την προσοχή τους μόνο στις πηγές οι οποίες εξαρτώνται από την εταιρία (Breaugh, 2008). Για παράδειγμα, οι διαφημίσεις είναι μια από τις σημαντικότερες πηγές παροχής πληροφοριών προς του υποψηφίους, η οποία βρίσκεται υπό τον πλήρη έλεγχο του οργανισμού (Breaugh, 2008) και στοχεύει στην διαμόρφωση μιας θετικής εικόνας και φήμης για αυτόν.

Τα τελευταία χρόνια, το ενδιαφέρον άρχισε να στρέφεται στις πηγές παροχής πληροφοριών που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο των εταιριών και δεν εξαρτώνται από αυτές. Αυτό προέκυψε από την ανάγκη των υποψηφίων να αναζητήσουν πιο έγκυρες πηγές πληροφόρησης, οι οποίες δεν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επηρεάζονται από την εταιρία. Μια από αυτές της πηγές είναι η ηλεκτρονική κριτική- αξιολόγηση (electronic Word of Mouth). Στην ανάπτυξη της συγκεκριμένης πηγής συνέβαλε η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ολοένα αυξανόμενη ενασχόληση όλων με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Συγκεκριμένα, στην έρευνα αυτή εξετάζεται η επίδραση που έχει μια ηλεκτρονική αξιολόγηση η οποία προέρχεται από την ειδικά διαμορφωμένη πλατφόρμα Glassdoor.

Τέλος, ένα μεγάλο κομμάτι της παρούσας έρευνας ασχολείται με την οργανωσιακή ελκυστικότητα και την επίδραση όλων των παραπάνω σε αυτή. Αρχικά, αναλύεται κατά πόσο η επίδραση της ψηφιακής συνέντευξη αλλά και του περιεχόμενο αυτής επηρεάζουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα. Πιο αναλυτικά, όπως αναφέρθηκε στην μεθοδολογία της έρευνας, όλες οι μεταβλητές εξετάζονται σε τέσσερα διαφορετικά σενάρια. Το περιεχόμενο της συνέντευξης είναι διαφορετικό στα σενάρια αυτά. Επιπλέον, πολλές έρευνες, τονίζουν την σημαντική επίδραση της κριτικής (word of mouth) στην οργανωσιακή ελκυστικότητα (Collins & Stevens, 2002; Van Hoye & Lievens, 2007b, 2009). Στην συγκεκριμένη έρευνα, εξετάζεται η επιρροή της ηλεκτρονικής κριτικής- αξιολόγησης στην ελκυστικότητα του οργανισμού.

Η εξαγωγή των ερευνητικών υποθέσεων που εξετάστηκαν στην παρούσα διπλωματική εργασία στηρίχθηκε στην ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη ερευνητική υπόθεση είναι η εξής: «Οι αντιδράσεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης.» και στηρίζεται στην «Θεωρία της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης» (Organizational Justice Framework) (Gilliland, 1993). Μέσω αυτής πρόκειται να εξεταστεί, κατά πόσο οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται σε μια ψηφιακή συνέντευξη επηρεάζουν τις αντιλήψεις των υποψηφίων για αυτή τη μορφή συνέντευξης.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση που διερευνάται είναι η εξής: «Οι αντιδράσεις των υποψηφίων σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη έχουν θετική σχέση με την ηλεκτρονική αξιολόγηση στην οποία έχουν εκτεθεί.» και προκύπτει μέσω της εννοιολογικής κατασκευής «eWOM scepticism» (Lee & Youn, 2009). Εξετάζεται, λοιπόν, κατά πόσο η ηλεκτρονική κριτική- αξιολόγηση στην οποία εκτίθενται οι υποψήφιοι επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σχετικά με την διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης.

Όσον αφορά την τρίτη ερευνητική υπόθεση: «Η ηλεκτρονική αξιολόγηση, που δημοσιοποιείται και αφορά την ψηφιακή συνέντευξη, έχει θετική σχέση με το περιεχόμενο της συνέντευξης (ψηφιακής)», αυτή προκύπτει κυρίως από την θεωρία «Media richness and signalling theories - Applicant Reactions to Technology-Mediated Interviews» (Chapman et al. 2003) και αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι ερωτήσεις που τίθενται κατά την διάρκεια της ψηφιακής συνέντευξης επηρεάζουν την κριτική που δημοσιοποιείται σχετικά με αυτού του είδους την συνέντευξη.

Με βάση την εννοιολογική κατασκευή «Trust in the source» και «Perceived expertise of the source» (Fisher et al., 1979), προέκυψαν οι δύο παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις: «Η οργανωσιακή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ελκυστικότητα έχει θετική σχέση με την ψηφιακή συνέντευξη.», «Το περιεχόμενο μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού, με την χρήση της ψηφιακής συνέντευξης, επηρεάζει την οργανωσικακή ελκυστικότητα.». Η πρώτη στοχεύει στην διερεύνηση της επιρροής που ασκούν οι αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη στην οργανωσιακή ελκυστικότητα και η δεύτερη αφορά τον τρόπο με τν οποίο οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της ψηφιακής συνέντευξης επηρεάζουν αυτή την ελκυστικότητα.

Τέλος, η τελευταία ερευνητική υπόθεση είναι η εξής: «Η ηλεκτρονική αξιολόγηση που δημοσιοποιείται και αφορά τη ψηφιακή συνέντευξη επηρεάζει την οργανωσιακή ελκυστικότητα.», η οποία προκύπτει από την εννοιολογική κατασκευή «Intention to avoid employment» (Könsgen et al., 2018). Αυτή η υπόθεση στοχεύει στην διερεύνηση της επιρροής που ασκεί η ηλεκτρονική κριτική-αξιολόγηση στην ελκυστικότητα του οργανισμού και στην γενικότερη εικόνα του.

Προτού γίνει η ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων και των αποτελεσμάτων αυτών, είναι χρήσιμη η σύντομη παρουσίαση των τεσσάρων διαφορετικών σεναρίων, με βάση τα οποία εξετάστηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας. Αρχικά, στο σενάριο Α, η κριτική που παρουσιάζεται είναι πολύ θετική τόσο για την ψηφιακή συνέντευξη, όσο και για το περιεχόμενο αυτής. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις χαρακτηρίζονται ως «συνηθισμένες», «εύκολες», και «σχετικές με την θέση εργασίας». Το Β σενάριο, αφορά μια λιγότερο θετική κριτική, στο οποίο οι κριτική για την ψηφιακή συνέντευξη είναι θετική. Σε αντίθεση, το περιεχόμενο της συνέντευξης χαρακτηρίζεται ως «ασυνήθιστο», «δύσκολο» και «μη σχετικό με την θέση εργασίας».

Όσον αφορά το C σενάριο, κριτική σε αυτό παρουσιάζεται ως σχετικά αρνητική, καθώς οι αντιλήψεις για την ψηφιακή συνέντευξη δεν είναι θετικές, ενώ οι χαρακτηρισμοί για το περιεχόμενο αυτής είναι θετικοί. Τέλος, στην περίπτωση του σεναρίου D, η κριτική είναι πολύ αρνητική τόσο για την ψηφιακή συνέντευξη, όσο και για το περιεχόμενο αυτής.

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση στοχεύει στο να διερευνήσει κατά πόσο το περιεχόμενο της συνέντευξης επηρεάζει τις αντιλήψεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη. Μέσω της στατιστικής ανάλυσης της συγκεκριμένης υπόθεσης σε όλο το δείγμα (200 άτομα) προκύπτει η ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Προχωρώντας σε μια χαμηλότερης βαθμίδας ανάλυση, σε όλα τα σενάρια A,B,C,D, φαίνεται πως το περιεχόμενο της συνέντευξης, επηρεάζει τις αντιλήψεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη. Επομένως, τόσο οι «θετικές», όσο και οι «αρνητικές» ερωτήσεις που μπορεί να τεθούν σε μια συνέντευξη επιλογής προσωπικού με την μέθοδο της ψηφιακής συνέντευξης, ασκούν επιρροή στις αντιλήψεις των υποψηφίων για την ίδια την ψηφιακή συνέντευξη.

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση διερευνά, κατά πόσο η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική στην οποία έχον εκτεθεί οι υποψήφιοι επηρεάζει την αντίληψη τους για την ψηφιακή συνέντευξη. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι υποψήφιοι εκτέθηκαν σε διαφορετική ηλεκτρονική κριτική. Όσον

αφορά το σύνολο του δείγματος, φαίνεται πως η ηλεκτρονική αξιολόγηση γενικότερα επηρεάζει τις αντιλήψεις των υποψηφίων σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη. Προχωρώντας στην διερεύνηση της συγκεκριμένης υπόθεσης ανά σενάριο, προκύπτει πως στο Σ σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, η ηλεκτρονική αξιολόγηση επηρεάζει τις αντιλήψεις γύρω από την ψηφιακή συνέντευξη. Κατά παρόμοιο τρόπο, στο Β σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, η συγκεκριμένη ηλεκτρονική αξιολόγηση επηρεάζει τις αντιλήψεις για αυτή τη μορφή συνέντευξης.

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, στο C σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, η ηλεκτρονική αξιολόγηση δεν φαίνεται να επηρεάζει τις πεποιθήσεις γύρω από την ψηφιακή συνέντευξη. Τέλος, στο σενάριο D, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, προκύπτει πως η ηλεκτρονική αξιολόγηση επηρεάζει τις αντιλήψεις για την ψηφιακή συνέντευξη. Με βάση τα παραπάνω, η πολύ θετική, η λιγότερο θετική και η πολύ αρνητική ηλεκτρονική κριτική ασκούν επιρροή στις αντιλήψεις των υποψηφίων για την ψηφιακή συνέντευξη. Η ηλεκτρονική αξιολόγηση κατά την οποία εκφράζονται θετικά στοιχεία για την ψηφιακή συνέντευξη αλλά αρνητικά για το περιεχόμενο αυτής φαίνεται να μην ασκεί κάποια επιρροή στις αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη.

Προχωρώντας στην τρίτη ερευνητική υπόθεση κατά την οποία ερευνάται η ύπαρξη επιρροής μεταξύ της ηλεκτρονικής αξιολόγησης και του περιεχομένου της συνέντευξης. Στην στατιστική ανάλυση που έγινε σε ολόκληρο το δείγμα της έρευνας, προέκυψε πως το περιεχόμενο της συνέντευξης, δηλαδή, οι ερωτήσεις που τέθηκαν κατά την διάρκεια της ψηφιακής συνέντευξης, επηρεάζουν την ηλεκτρονική αξιολόγηση. Η ίδια επιρροή φαίνεται και στην επιμέρους ανάλυση των μεταβλητών ανά σενάριο. Η διαμόρφωση, λοιπόν, τόσο των θετικών , όσο και των αρνητικών κριτικών, επηρεάζονται από τις ερωτήσεις που έγιναν κατά την διάρκεια της ψηφιακής συνέντευξης.

Όσον αφορά την οργανωσιακή ελκυστικότητα, πρόκειται να διερευνηθεί η επίδραση που δέχεται από τις μεταβλητές που εξετάστηκαν παραπάνω. Συγκεκριμένα, εξετάστηκε κατά πόσο οι αντιλήψεις σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη επιδρούν στην ελκυστικότητα του οργανισμού. Όσον αφορά το σύνολο του δείγματος, βρέθηκε θετική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Προχωρώντας σε μια χαμηλότερης βαθμίδας ανάλυση, στο Α σενάριο, αυτό της πολύ θετικής κριτικής, δεν βρέθηκε σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Οι αντιλήψεις για την ψηφιακή συνέντευξη, σε αυτήν τη περίπτωση, δεν επηρεάζουν την οργανωσιακή ελκυστικότητα. Ωστόσο, στο Β σενάριο, αυτό της λιγότερο θετικής κριτικής, στο οποίο η κριτική για την ψηφιακή συνέντευξη είναι θετική και για το περιεχόμενο αυτής, αρνητική, φαίνεται πως οι αντιλήψεις αυτές επιδρούν στην ελκυστικότητα του οργανισμού.

Σχετικά με το τρίτο σενάριο, αυτό της σχετικά αρνητικής κριτικής, δεν βρέθηκε η ύπαρξη σχέσης μεταξύ των δύο μεταβλητών. Στο συγκεκριμένο σενάριο, οι κριτική σχετικά με την ψηφιακή συνέντευξη είναι θετική, ενώ η κριτική για το περιεχόμενο αυτής είναι αρνητική. Τέλος, στο D σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, στο οποίο τόσο η κριτική για την ψηφιακή συνέντευξη,

όσο και για το περιεχόμενο αυτής είναι αρνητικό, βρέθηκε σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Η πολύ αρνητική κριτική επηρεάζει την ορανωσιακή ελκυστικότητα.

Επιπρόσθετα και σε συνάφεια με τα παραπάνω, με βάση την ανάλυση που έγινε σε ολόκληρο το δείγμα φαίνεται πως η οργανωσιακή ελκυστικότητα, επηρεάζεται από το περιεχόμενο της εκάστοτε κριτικής. Σε αντίθεση με την συγκεκριμένη διατύπωση, στο Α σενάριο, της πολύ θετικής κριτικής, το περιεχόμενο αυτής δεν φαίνεται να επηρεάζει την ελκυστικότητα του οργανισμού. Ωστόσο, η επιρροή αυτή είναι εμφανής στο Β σενάριο, στο οποίο η κριτική είναι λιγότερο θετική. Συγκεκριμένα, η κριτική είναι θετική για την ψηφιακή συνέντευξη αλλά αρνητική για το περιεχόμενο αυτής.

Στο C σενάριο, στο οποίο η κριτική είναι αρνητική για την ψηφιακή συνέντευξη αλλά θετική για το περιεχόμενο της, δεν βρέθηκε η ύπαρξη επιρροής του περιεχομένου της συνέντευξης στην οργανωσιακή ελκυστικότητα. Ενώ στο D σενάριο, αυτό της πολύ αρνητικής κριτικής, όπου τόσο η ψηφιακή συνέντευξη, όσο και το περιεχόμενο της αξιολογούνται αρνητικά, η σχέση μεταξύ του περιεχομένου και της ελκυστικότητας του οργανισμού είναι εμφανής. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται πως η οργανωσιακή ελκυστικότητα επηρεάζεται όταν η κριτική σχετικά με το περιεχόμενο της ψηφιακής συνέντευξης είναι αρνητική. Το συγκεκριμένο εύρημα συνάδει με την βιβλιογραφία, η οποία αναφέρει πως η αρνητική κριτική φαίνεται να έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ελκυστικότητα του οργανισμού σε σχέση με μια θετική ή ουδέτερη κριτική, ιδίως στον χώρο του marketing και της στελέχωσης (Herr et al., 1991).

Τέλος, όσον αφορά την οργανωσιακή ελκυστικότητα, εξετάστηκε η ύπαρξη σχέσης ή μη με την ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική. Η εξέταση που έγινε σε ολόκληρο το δείγμα, δείχνει πως η κριτική στην οποία εκτίθεται ο υποψήφιος επηρεάζει την ελκυστικότητα του οργανισμού. Προχωρώντας, όμως σε μια πιο αναλυτική διερεύνηση της συγκεκριμένης σχέσης, στο πρώτο σενάριο, η επιρροή αυτή δεν φαίνεται να υπάρχει. Συγκεκριμένα, η θετική κριτική του πρώτου σεναρίου δεν επηρεάζει την οργανωσιακή ελκυστικότητα. Όσον αφορά το δεύτερο σενάριο, της λιγότερο θετικής κριτικής, φαίνεται η επιρροή αυτής στην οργανωσιακή ελκυστικότητα.

Το C σενάριο, στο οποίο η κριτική είναι σχετικά αρνητική, δεν φαίνεται να ασκεί επιρροή στην ελκυστικότητα του οργανισμού. Ενώ το D σενάριο, της πολύ αρνητικής κριτικής ασκεί επιρροή σε αυτή τη μεταβλητή. Γενικότερα, προκύπτει το ίδιο συμπέρασμα με την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, συμφώνα με το οποίο, η οργανωσιακή ελκυστικότητα επηρεάζεται από την αρνητική κριτική που αφορά το περιεχόμενο, δηλαδή τις ερωτήσεις, της συνέντευξης.

Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως δεν προέκυψε κάποιο στατιστικά σημαντικό εύρημα σε σχέση με την ενδεχόμενη επίδραση των δημογραφικών ή άλλων χαρακτηριστικών στις υπό εξέτασιν μεταβλητές.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία, όπως έχει προαναφερθεί, διερευνά ένα θέμα του οποίου οι έρευνες βρίσκονται ακόμη σε πολύ αρχικό στάδιο. Εξ αιτίας αυτού, αρκετές από τις εννοιολογικές κατασκευές που χρησιμοποιούνται έχουν δανειστεί από τον χώρο του Marketing. Πιο συγκεκριμένα, ο σημαντικότερος όρος τον οποίο δανείζεται η έρευνα είναι «οι λέξεις από στόμα σε στόμα», «word of mouth», προκειμένου να εξεταστεί η ηλεκτρονική αξιολόγηση- κριτική. Ουσιαστικά, γίνεται μια μεταφορά του marketing, στην έρευνα της στελέχωσης, η οποία στηρίζεται σε παραλληλισμούς μεταξύ των δύο ερευνητικών πεδίων (Cable & Turban, 2001). Κατά παρόμοιο τρόπο, η συμπεριφορά των καταναλωτών και η πρόθεση τους να συνεχίσουν να αγοράζουν προϊόντα έπειτα από μια αρνητική κριτική, παραλληλίζεται με αυτή των δυνητικά υποψήφιων για μια θέση εργασίας και την πρόθεση τους να εργαστούν σε μια εταιρία έπειτα από μια ηλεκτρονική αξιολόγηση.

Παράλληλα, αξίζει να αναφερθεί η χρονική περίοδος κατά την οποία διενεργήθηκε η έρευνα και οι αστοχίες που πιθανών ελλοχεύονται λόγω αυτής. Η έρευνα διεξήχθη κατά τους μήνες Νοέμβριο- Δεκέμβριο του 2020, σε μια περίοδο αβεβαιότητας λόγω της μεγάλης πανδημίας που πλήττει ολόκληρο τον κόσμο. Σε μια κατάσταση λοιπόν αβέβαιη για όλους, όπου κυριαρχεί μεγάλη αστάθεια στον επαγγελματικό χώρο, οι απαντήσεις των υποψηφίων ίσως να είναι επηρεασμένες από όλη αυτή την κατάσταση.

Όσον αφορά το δείγμα της έρευνας ίσως φαντάζει μικρό, δεδομένου ότι σε κάθε σενάριο αντιστοιχούν 50 άτομα. Παρόλα αυτά, λόγω του μεγάλου αριθμού σεναρίων, το δείγμα των 200 ατόμων στο σύνολό τους είναι αρκετά ικανοποιητικό. Επιπλέον, σχετικά με το ερωτηματολόγιο, μπορεί αυτό να παραμένει ίδιο για όλους τους συμμετέχοντες της έρευνας, ωστόσο, οι απαντήσεις τους εξαρτώνται από το σενάριο στο οποίο εκτίθενται. Πιο συγκεκριμένα, οι υποψήφιοι καλούνται να μπουν σε μια υποθετική θέση, αυτή του υποψήφιου για μια θέση εργασίας, για την οποία διαβάζουν μια συγκεκριμένη κριτική. Η υποθετική κατάσταση στην οποία μετέχουν πιθανών να μην βοηθά στην εξαγωγή αληθινών δεδομένα και συμπερασμάτων.

Τέλος, η πλατφόρμα ηλεκτρονικής αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι αυτή του Glassdoor. Τα αποτελέσματα ίσως να επηρεάζονται από την επιλογή της συγκεκριμένης πλατφόρμας και να κατευθύνουν τυχών απαντήσεις λόγω της δημοφιλίας ή μη αυτής. Η χρήση αυτής της πλατφόρμας αποφασίστηκε λόγω της εξειδίκευσής της σε κριτικές οι οποίες αφορούν παλιότερους ή τωρινούς εργοδότες και της ευρείας χρήσης της. Ωστόσο, μια ενδεχόμενη επιρροή αυτής προς τους υποψήφιους και τις απαντήσεις τους μπορεί να είχε αποφευχθεί αν δεν είχε καθοριστεί συγκεκριμένη ηλεκτρονική πλατφόρμα αξιολόγησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο χώρος των αντιδράσεων των υποψηφίων με τη των νέων τεχνολογικών μέσων και η επιρροή που δέχεται η οργανωσιακή ελκυστικότητα μέσω των ηλεκτρονικών αξιολογήσεων βρίσκεται ακόμη στα σπάργανα. Αυτό επιτρέπει στους ερευνητές να ασχοληθούν με πολλές διαστάσεις, οι οποίες προκύπτουν από το συγκεκριμένο θέμα. Στην συγκεκριμένη έρευνα, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις αντιδράσεις των υποψηφίων στην ψηφιακή συνέντευξη, ιδιαίτερα χρήσιμη θα ήταν μια διερεύνηση από την πλευρά του οργανισμού και τα οφέλη τα οποία επιφέρει στους εργαζομένους της ΔΑΔ.

Επιπλέον, όσον αφορά την ηλεκτρονική αξιολόγηση, η έρευνα εστιάζει απλώς στις αντιδράσεις των υποψηφίων έπειτα από την έκθεση τους σε αυτή. Μια ενδιαφέρουσα παράμετρος η οποία θα μπορούσε να προστεθεί, είναι η επιρροή που πιθανών έχει στους υποψήφιους η στρατηγική που θα ακολουθήσει η εκάστοτε εταιρία. Έρευνες παρουσιάζουν πως η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) από την εταιρία μειώνει την ζημία που μπορεί να επιφέρει μια αρνητική ηλεκτρονική αξιολόγηση (Liao, 2007; Mattila, 2006). Επιπλέον, σε αρκετές έρευνες φαίνεται η στρατηγική απάντησης, στην οποία οι εταιρίες απαντούν σχετικά με την κριτική που δέχονται, επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από μια στρατηγική στην οποία δεν γίνεται καμία κίνηση από την πλευρά της εταιρίας (e.g., McColl-Kennedy and Sparks, 2003).

Τέλος, όπως αναφέρθηκε στον τελευταίο περιορισμό της συγκεκριμένης έρευνας, η ηλεκτρονική πλατφόρμα αξιολόγησης που χρησιμοποιήθηκε στα τέσσερα διαφορετικά σενάρια, ήταν συγκεκριμένη, αυτή του Glassdoor. Ο περιορισμός αυτός, μπορεί να ελλοχεύει σφάλματα. Για αυτόν τον λόγο, το συγκεκριμένο ζήτημα χρήζει περεταίρω ανάλυσης. Για παράδειγμα, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε η διερεύνηση των κριτικών που αναρτώνται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook, Twitter), η χρήση των οποίων είναι περισσότερο διευρυμένη.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), Advances in experi- mental social psychology. vol. 2: 267-299. New York: Academic Press.

Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: a theory of planned behavior. In J. Kuhl, & J. Beckmann (Eds.), Action control: From cognition to behavior (pp. 11e39). Springer-Verlag Berlin Heidelberg. http://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2.

Allen D G, Biggane J E, Pitts M, OtondoR, Van ScotterJ., (2013). Reactions to recruitment websites: visual and verbal attention, attraction, and intentions to pursue employment. J. Bus. Psychol. 28:263–85.

Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. Journal of Applied Psychology, 92, 1696–1708.

Allen, D. G., Van Scotter, J. R., & Otondo, R. F. (2004). Recruitment communication media: Impact on prehire outcomes. Personnel Psychology, 57, 143-171.

Ambler, T. and Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of Brand Management, 4, pp. 185–206.

Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. Journal of Applied Psychology, 88: 266-275.

Ambrose, M. L., Harland, L. K., & Kulik, C. T. (1991). Influence of social comparisons on perceptions of organizational fairness. Journal of Applied Psychology, 76: 239-246.

Anderson, N. R., Salgado, J. F., & Hülsheger, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive metaanalysis into reaction generalization versus situational specificity. International Journal of Selection and Assessment, 18: 291-304.

Anderson, N., Ahmed, S., & Costa, A. C. (2012). Applicant reactions in Saudi Arabia: Organizational attractiveness and core-self evaluation. International Journal of Selection and Assessment, 20, 197-208.

Arvey, R. D., Strickland, W., Drauden, G., & Martin, C. (1990). Motivational components of test taking. Personnel Psychology, 43, 695-716.

Asher, J., & Sciarrino, J. A. (1974). Realistic Work Sample Tests: a Review. Personnel Psychology, 27(4), 519–533. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1974.tb01173.x.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International, 9(5), 501–517.

Backhaus,K.B. (2004).AnexplorationofcorporaterecruitmentdescriptionsonMonster.com. International Journal of Business Communication, 41, pp. 115–136.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). the Big Five Personality Dimensions and Job Performance: a Meta-Analysis. Personnel Psychology, 44(1), 1–26.

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes Volume 8 Number 4 December 2000 INTERNET RECRUITMENT AND SELECTION 261. 8(4), 261-274.

Baruch, Y. (2004), Managing Careers: Theory and Practice, Prentice-Hall, Harlow.

Bauer, T. N., Maertz, C. P., Dolen, M. R., & Campion, M. A. (1998). Longitudinal assessment of applicant reactions to employment testing and test outcome feedback. Journal of Applied Psychology, 83, 892-903.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R. J., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the selection procedural justice scale (SPJS). Personnel Psychology, 54, 387-419.

Bell, B. S., Wiechmann, D., & Ryan, A. M. (2006). Consequences of organizational justice expectations in a selection system. Journal of Applied Psychology, 91: 455-466.

Bickart, B. &Schindler, R.M. (2001) Internet forums as influential sources of consumer information. Journal of Interactive Marketing, 15(3), pp. 31–40.

Bies, R. J. (1987). The predicament of injustice: The management of moral outrage. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior (pp. 289–319). Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R. J., &Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. Research on Negotiation in Organizations. 1, 43-55.

Blinkhorn, S. and Johnson, C. (1990): The insignificance of personality testing, Nature, 348, 671–72.

Boerman, Sophie C., Lotte M. Willemsen, and Eva P. Van Der Aa (2017), “This Post Is Sponsored: Effects of Sponsorship Disclosure on Persuasion Knowledge and Electronic Word of Mouth in the Context of Facebook,” Journal of Interactive Marketing, 38, 82–92.

Bondarouk T. (2009), Handbook of research on e-transformation and human resources management, Idea Group Inc.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Bone P F. (1995). Word-of-mouth effects on short-term and long-term product judgments. J.Bus.Res.32:213– 23.

Bournois F.et al. (2007), RH –les meilleures pratiques, Eyrolles Ed. D'organisation, Paris.

Braddy PW, Meade AW, Kroustalis CM. (2006). Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture. J. Bus. Psychol. 20:525–43.

Breaugh JA, Starke M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. Journal of Management, 26,405-434.

Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review, 18, 103-118.

Brockner, J., Ackerman, G., & Fairchild, G. (2001). When do elements of procedural fairness make a difference? A classification of moderating influences. In J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), Advances in organizational juctice (pp.55- 88). Stanford, CA: Stanford University Press.

Brown, C., McManus, C., Davison, I., Gill, P., & Lilford, R. (2019). Using recruitment and selection to build a primary care workforce for the future. Education for Primary Care, 30(3), 1–5.

Cable DM, Turban DB. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brandequity perspective. J. Appl. Soc. Psychol. 33:2244–66.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers" employer knowledge during recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), Research in Personnel and Human Resources Management, Volume 20 (pp. 115-163). New York: Elsevier Science.

Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. Academy of Management Journal, 43, 1076-1085.

Callinan, M., & Robertson, I. T. (2000). Work Sample Testing. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 248–260. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00154.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1997). A review of structure in the selection interview. Personnel Psychology, 50(3), 655–702.

Cappelli P. (2001). On-line recruiting. Harv. Bus. Rev. 79:139–46.

Catanzaro, D., H. Moore and T. R. Marshall (2010), The impact of organizational culture on attraction and recruitment of job applicants. Journal of Business Psychology, Volume 25(4), pp. 649-662. http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9179-0

Chan, D., & Schmitt, N. (2002). Situational judgment and job performance. Human Performance, 15(3), 233–254. https://doi.org/10.1207/S15327043HUP1503_01.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Chan, D., & Schmitt, N. (2004). An agenda for future research on applicant reactions to selection procedures: A construct-oriented approach. International Journal of Selection and Assessment, 12, 9-23.

Chao, G. T., & Reilly, R. R. (1982). Employee Selection Procedures. Personnel Psychology, 35(1), 1–62.

Chapman, D. S., and Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. Int. J. Select. Assess. 11, 113–120. doi: 10.1111/1468-2389.00234.

Chapman, D. S., K. L. Uggerslev, S. A. Carroll, K. A. Piasentin and D. A. Jones (2005), Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. Journal of Applied Psychology, Volume 90(5), pp. 928-944. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., & Webster, J. (2003). Candidate reactions to face-to-face and technology-mediated interviews: A field investigation. Journal of Applied Psychology, 88: 944-953.

Chen, C. C., Lin, M. M., & Chen, C. M. (2012). Exploring the mechanisms of the relationship between website characteristics and organizational attraction. International Journal of Human Resource Management, 23(4), 867–885.

Chu, S. C., &Choi, S. M. (2011). Electronic word-of-mouth in social networking sites: a cross-cultural study of the United States and China. Journal of Global Marketing, 24(3), 263e281.

Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. Social Justice Research, 1: 19- 40.

Collins CJ, Han J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation. Pers. Psychol. 57:685–717.

Collins, C. J. and C. K. Stevens (2002), The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. Journal of Applied Psychology, Volume 87(6), pp. 1121-1133. http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121

Cook, J. & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. Journal of Occupational Psychology, 53, 39-52.

Cooper, D. and Robertson, I.T. (1995): The Psychology of Personnel Selection, London: Routledge.

Cromheecke S, Van Hoye G, Lievens F. (2013). Changing things up in recruitment: effects of a "strange" recruitment medium on applicant pool quantity and quality. J. Occup. Organ. Psychol. 86:410–16.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Cushway, B. (2012). The employer's handbook 2012-13: an essential guide to employment law, personnel policies and procedures. 9th ed. London: Kogan Page.

Dany, F., & Torchy, V. (2017). Recruitment and selection in Europe policies, practices and methods 1. In Policy and practice in European human resource management (pp. 68–88). London: Routledge.

Dellarocas, C. (2003) The digitization of word of mouth: promise and challenges of online feedback mechanisms. Management Science, 49(10), pp. 1407–1424.

Derous, E., Born, M., & De Witte, K. (2004). How applicants want and expect to be treated: Applicants' selection treatment beliefs and the development of the social process questionnaire on selection. International Journal of Selection and Assessment, 12: 99-119.

Dineen BR, Williamson IO. (2012). Screening-oriented recruitment messages: antecedents and relationships with applicant pool quality. Hum. Res. Manag. 51:343–60.

Doran A. (2001), E-work architect-how HR leads the way using the Internet. IHRM Press Book, Austin, Texas, USA.

Douglas MJ. (2007). 50 best employers in Canada, 2007. Rep., Career Cent. Monster.com. http://content. monster.ca/12021_en-CA_pf.asp.

Dutta, D. (2014). Tweet your tune – Social media, the new pied piper in talent acquisition. The Journal of Decision Makers, 39(3), 93–104.

Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. and Wilson, K. (2001), The Role of the Value Proposition and Employment Branding in Retaining Top Talent, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

Eisend, M. (2004). Is it still worth to be credible? A meta-analysis of temporal patterns of source credibility effects in marketing. Advances in Consumer Research, 31, 352–357.

Elliott, R. and K. Wattanasuwan (1998), Brands as symbolic resources for the construction of identity. International Journal of Advertising, Volume 17(2), pp. 131-144. http://dx.doi.org/10.1080/02650487.1998.11104712

Erkan, I., & Evans, C. (2016). The influence of eWOM in social media on consumers' purchase intentions: An extended approach to information adoption. In Computers in Human Behavior (Vol. 61, pp. 47–55). https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.03.003

Ewing, M., Pitt, L. and De Bussy, N. (2002). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of Advertising, 21, pp. 3–22.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Feldman, J. M., & Lynch, J. G., Jr. (1988). Self-generated validity and other effects of measurement on belief, attitude, intention, and behavior. Journal of Applied Psychology, 73, 421-435.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research. Reading, MA: Addison-Wesley. Retrieved from http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html.

Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (1979). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. Academy of Management Journal, 22, 94-103.

Florea N.V. (2010), E-Recruitment: using Internet and Intranet to improve the organization performance", 11th European Conference on E-COMM-LINE 2010, IPA and ASE, 27-28 sept.2010, CNCSIS, ISBN 9789731704180, secțiunea 3, p.1- 10.

Folger, R. (1998). Fairness as moral virtue. In M. Schminke (Ed.), Managerial ethics: Moral management of people and processes (pp. 13–34). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems. Research in Personnel and Human Resources Management, 3: 141-183.

Gamliel, E., & Peer, E. (2009). Effect of framing on applicants' reactions to personnel selection methods. International Journal of Selection and Assessment, 17: 282-289.

García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., & Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the fairness of promotion methods: Procedural justice and job satisfaction. International Journal of Selection and Assessment, 20: 394-403.

Gatewood RD, Gowan MA, Lautenschlager GJ. (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. Acad. Manag. J. 36:414–27.

Geenen, B., Proost, K., Schreurs, B., van Dijke, M., Derous, E., De Witte, K., & von Grumbkow, J. (2012). The influence of general beliefs on the formation of justice expectations: The moderating role of direct experiences. Career Development International, 17: 67-82.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. Academy of Management Review, 18, 694-734.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. Journal of Applied Psychology, 79, 691-701.

Gilliland, S. W., & Steiner, D. D. (2012). Applicant Reactions to Testing and Selection. In N. Schmitt (Ed.), The Oxford Handbook of Personnel Assessment and Selection (pp. 629–666). Oxford: Oxford University Press.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Godes, D. & Mayzlin, D. (2004). Using online conversations to study word-of-mouth communication. Marketing Science, 23, 545-560.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. Journal of Applied Psychology, 79, 288-297.

Guchait, P., Ruetzler, T., Taylor, J., & Toldi, N. (2014). Video interviewing: A potential selection tool for hospitality managers - A study to understand applicant perspective. International Journal of Hospitality Management, 36, 90–100. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.004.

Guental H.G. and Stone D.L. (2005), The brave new world of e-HR. HRM in the digital age, Jossey-Bass a Wiley Print, CA, USA.

Guthridge, M., Komm, A.B. and Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. McKinsey Quarterly, 1, pp. 49– 59.

Harris, M. & Fink, L. (1987). A field study of applicant reactions to employment opportunities: Does the recruiter make a difference? Personnel Psychology, 40(4), 765–784.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Applicant reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. Personnel Psychology, 57, 639–683.

Hendry, C. and Jenkins, R. (1997), "Psychological contracts and new deals", Human Resource Management Journal, Vol. 7, pp. 38-44.

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K.P., Walsh, G. & Gremler, D.D. (2004) Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: what motivates consumers to articulate themselves on the internet. Journal of Interactive Marketing, 18(1), pp. 38–52.

Hermelin, E., Lievens, F., & Robertson, I. T. (2007). The validity of assessment centres for the prediction of supervisory performance ratings: A meta-analysis. International Journal of Selection and Assessment, 15(4), 405–411. https://doi.org/10.1111/j.1468- 2389.2007.00399.x.

Herr, P. M., Kardes, F. R., & Kim, J. (1991). Effects of word-of-mouth and product-attribute information on persuasion: An accessibility-diagnosticity perspective. Journal of Consumer Research, 17, 454-462.

Herriot, P. (1989). Selection as a social process. In M. Smith & I. T. Robertson (Eds.), Advances in selection and assessment (pp. 171-187). Chichester: Wiley.

Highhouse S, Brooks ME, Greguras G. (2009). An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. J. Manag. 35:1481–93.

Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E., & Fisher, G. (1999). Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants. Personnel Psychology, 52, 425-442.

Honeycutt, T. L., & Rosen, B. (1997). Family friendly human resource policies, salary levels and salient identity as predictors of organizational attraction. Journal of Vocational Behavior, 50, 271-290.

Hooley, T., Wellens, J., & Marriott, J. (2012). What is Online research?: Using the Internet for social science research. New York: Bloomsbury Academic.

Janghorban, R., Roudsari, R. L., & Taghipour, A. (2014). Skype interviewing: The new generation of online synchronous interview in qualitative research. International Journal of Qualitative Studies on Health and Well-Being, 9(1). https://doi.org/10.3402/qhw.v9.24152.

Jones D, Willness C, Madey S. (2014). Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms. Acad. Manag. J. 57:383–404.

Joo B-K, Mclean GN. (2006). Best employer studies: a conceptual model from a literature review and a case study. Hum. Res. Dev. Rev. 5:228–57.

Judge, T. A. and D. M. Cable (1997), Applicant personality, organizational culture, and organization attraction. Personnel Psychology, Volume 50(2), pp. 359-394. http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00912.x

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1986). Fairness and the assumptions of economics. Journal of Business, 59, 285–300.

Kanar A M, Collins C J, BellBS. (2010). A comparison of the effects of positive and negative information on job seekers' organizational attraction and attribute recall. Hum. Perf. 23:193–212.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1987). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.

Kaur, Tavleen and Ritesh Dubey (2014), "Employee Reviews on Company Independent Sites and its Impact on Organizational Attractiveness: Role of Information Realism, Person–Environment Fit and Source Credibility Framework," Business: Theory and Practice, 15, 4, 390–7.

Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity", Journal of Marketing, Vol. 57, pp. 1-22.

Kelley, H. (1971) Attribution in Social Interaction. Morristown, NJ: General Learning Press.

Kelley, H. (1973) Processes of causal attribution. American Psychologist, 28 (February), pp. 107–128.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Klehe, U. C. (2004). Choosing how to choose: Institutional pressures affecting the adoption of personnel selection procedures. International Journal of Selection and Assessment, 12(4), 327–342.

Klotz, A. C., Da Motta Veiga, S. P. D., Buckley, M. R., & Gavin, M. B. (2013). The role of trustworthiness in recruitment and selection: A review and guide for future research. Journal of Organizational Behavior, 34, S104–S119.

Kluemper, D. H., & Rosen, P. A. (2009). Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. Journal of Managerial Psychology, 24, 567-580.

Könsgen, R., Schaarschmidt, M., Ivens, S., & Munzel, A. (2018). Finding meaning in contradiction on employee review sites - Effects of discrepant online reviews on job application intentions. Journal of Interactive Marketing, 43, 165–177.

Kristin Backhaus, Surinder Tikoo, (2004) "Conceptualizing And Researching Employer Branding", Career Development International, Vol. 9 Iss: 5, Pp.501 – 517.

Kumani, N. (2013). A study of the recruitment and selection process: SMC Global. ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research, 3(2), 244–254.

Kuncel, N. R., & Hezlett, S. A. (2010). Fact and fiction in cognitive ability testing for admissions and hiring decisions. Current Directions in Psychological Science, 19(6), 339–345.

Langer, M., König, C. J., & Krause, K. (2017). Examining digital interviews for personnel selection: Applicant reactions and interviewer ratings. International Journal of Selection and Assessment, 25, 371–382. https://doi.org/10.1111/ijsa.12191.

Lee, M., &Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM) How eWOM platform sinfluence consumer product judgement. International Journal of Advertising, 28(3), 473–499.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationship. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), Social exchange: Advances in theory and research: 27-55. New York: Plenum.

Liao, Hui (2007), "Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-perceived Justice and Customer Loyalty After Service Failures," Journal of Applied Psychology, 92, 2, 475–89.

Liden, R. C., & Parsons, C. K. (1986). A field study of job applicant interview perceptions, alternative opportunities, and demographic characteristics. Personnel Psychology, 39: 109-122.

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). the relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology, 56(1), 75–102. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Lievens, F., & Sackett, P. R. (2006). Video-based versus written situational judgment tests: A comparison in terms of predictive validity. Journal of Applied Psychology, 91(5), 1181–1188. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.5.1181.

Lievens, F., & Thornton, G. C. (2008). Assessment Centers: Recent Developments in Practice and Research. In The Blackwell Handbook of Personnel Selection. https://doi.org/10.1002/9781405164221.ch11.

Lind, E. A. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. Advances in Organizational Justice, 56: 88-96.

Love LF, Singh P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. J. Bus. Psychol. 26:175–81.

Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. Personnel Psychology, 47, 715–738.

Madden, T. J., Ellen, P. S., & Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. Personality and Social Psychology Bulletin, 18(1), 3e9. http://doi.org/10.1177/0146167292181001.

Madera, J. M. (2012). Using social networking Websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. International Journal of Hospitality Management, 31: 1276-1282.

Makransky, G., & Glas, C. A. W. (2011). Unproctored internet test verification: Using adaptive confirmation testing. Organizational Research Methods, 14(4), 608–630. https://doi.org/10.1177/1094428110370715.

Mangold, W. G., Miller, F., & Brockway, G. R. (1999). Word-of-mouth communication in the service marketplace. Journal of Services Marketing, 13, 73-89.

ManpowerGroup (2014). The talent shortage continues: how the ever changing role of HR can bridge the gap. Available at http://www.manpowergroup.ca/campaigns/talent -shortage-2014/ (accessed 7 November 2020).

Martin, G., Beaumont, P., Doig, R. and Pate, J. (2005). Branding: a new performance discourse for HR? European Management Journal, 23, pp. 76–88.

Martindale, N. (2010). Think before you leap. Personnel Today, February, pp. 18–46.

Mattila, Anna S. (2006), "The Power of Explanations in Mitigating the Illeffects of Service Failures," Journal of Services Marketing, 20, 7, 422–8.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. Academy of Management Review, 20, 709–734.

McCarthy, J. M., & Goffin, R. D. (2004). Measuring job interview anxiety: Beyond weak knees and sweaty palms. Personnel Psychology, 57, 607-637.

McCarthy, J. M., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Anderson, N. R., Costa, A. C., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives during selection: A review addressing "So What?," "What's New?," and "Where to Next?." Journal of Management, 43(6), 1693–1725.

McCarthy, J. M., Hrabluik, C., & Jelley, R. B. (2009). Progression through the ranks: Assessing employee reactions to high-stakes employment testing. Personnel Psychology, 62, 793-832.

McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., Lievens, F., Kung, M.-C., Sinar, E. F., & Campion, M. A. (2013). Do candidate reactions relate to job performance or affect criterion: related validity? A multistudy investigation of relations among reactions, selection test scores, and job performance. Journal of Applied Psychology, 98, 701-719.

McColl-Kennedy, Janet R. and Beverly A. Sparks (2003), "Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery," Journal of Service Research, 5, 3, 251–66.

McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2001). Situational Judgment Tests: A Review of Practice and Constructs Assessed. International Journal of Selection and Assessment, 9(June), 103–113.

Melchers, K. G., & Körner, B. (2019). Is it possible to improve test takers' perceptions of ability tests by providing an explanation? Journal of Personnel Psychology, 18, 1-9. doi:10.1027/1866-5888/a000212.

Melián-González, S., & Bulchand-Gidumal, J. (2016). Worker word of mouth on the internet: influence on human resource image, job seekers and employees. International Journal of Manpower, 37, 709–723.

Montada, L. (1998). Justice: Just a rational choice? Social Justice Research, 12, 81–101.

Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. Personnel Psychology, 60(3), 683–729.

Moscoso, S. (2000). Selection Interview: A Review of Validity Evidence, Adverse Impact and Applicant Reactions. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 237– 247.

Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. International Journal of Selection and Assessment, 22(2), 179–189.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Nikolaou, I., & Judge, T. (2007). Fairness reaction to personnel techniques in Greece: The core of self-evaluations. International Journal of Selection and Assessment, 15, 206-219.

Nikolaou, I. and Oostrom, J. K. (2015). Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice. Psychology Press.

Ones, D. S., & Viswesvaran, C. (2001). Integrity Tests and Other Criterion-Focused Occupational Personality Scales (COPS) Used in Personnel Selection. International Journal of Selection and Assessment, 9(1&2), 31–39. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00161.

Opitz, Marcus, Vidhi Chaudhri, and Yijing Wang (2017), "Employee Socialmediated Crisis Communication as Opportunity or Threat?" Corporate Communications: An International Journal, https://doi.org/10.1108/CCIJ-07- 2017-0069.

Phillips, J., & Gully, S.M. (2012). Strategic staffing (3rd ed.). Boston, MA: Pearson Education.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. Journal of Management, 32, 868-897.

Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1997). Toward an explanation of applicant reactions: An examination of organizational justice and attribution frameworks. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72, 308–335.

Ployhart, R. E., & Ryan, A. M. (1998). Applicants' reactions to the fairness of selection procedures: The effects of positive rule violations and time of measurement. Journal of Applied Psychology, 83, 3-16.

Ployhart, R. E., Schmitt, N., & Tippins, N. T. (2017). Solving the supreme problem: 100 years of selection and recruitment at the Journal of Applied Psychology. Journal of Applied Psychology, 102, 291- 304.

Pornpitakpan, C. (2004). The persuasiveness of source credibility: A critical review of five decades" evidence. Journal of Applied Social Psychology, 34, 243-281.

Purnawirawan, Nathalia, Patrick De Pelsmacker, and Nathalie Dens (2012), "Balance and Sequence in Online Reviews: How Perceived Usefulness Affects Attitudes and Intentions," Journal of Interactive Marketing, 26, 4, 244–55.

Rampl LV, Kenning P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. Eur. J. Market. 48:218–36.

Rampl LV, Opitz C, Welpe IM, Kenning P. (2014). The role of emotions in decision-making on employer brands: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI). Market. Lett. 25:1–14.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Riordan, C. M., R. D. Gatewood and J. B. Bill (1997), Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. Journal of Business Ethics, Volume 16(4), pp. 401-412. http://dx.doi.org/10.1023/A:1017989205184

Robertson, I. T., & Smith, M. (2001). Personnel selection. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74, 441–472.

Robertson, I., & Callinan, M. (1998). Personality and Work Behaviour. European Journal of Work and Organizational Psychology, 7(3), 321–340.

Roulin, N., & Bangerter, A. (2013). Social networking websites in personnel selection: A signaling perspective on recruiters' and applicants' perceptions. Journal of Personnel Psychology, 12(3), 143–151.

Rousseau, D.M. (2001), "Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contract", Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 74, pp. 511-41.

Ryan, A. M. & Ployhart, R. E. (2014). A century of selection. Annual Review of Psychology, 65(1), 693–717.

Ryan, A. M. (2001). Explaining the black-white test score gap: The role of test perceptions. Human Performance, 14, 45-75.

Ryan, A. M., & Ployhart, R. E. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. Journal of Management, 26, 565–606.

Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. Human Resource Management, 43(4), 305–318.

Ryan, A. M., Sacco, J. M., McFarland, L. A., & Kriska, S. D. (2000). Applicant self-selection: Correlates of withdrawal from a multiple hurdle process. Journal of Applied Psychology, 85, 163–179.

Rynes S L, Bretz R D, Gerhart B. (1991). The importance of recruitment in job choice: a different way of looking. Pers. Psychol. 44:487–521.

Rynes, S. L., & Cable, D. M. (2003). Recruitment research in the twenty-first century. In W. C. Borman, D. R. ILgen, & R. J. Klimoski (Eds.), Handbook of Psychology, Volume 12, Industrial and Organizational Psychology (pp. 55-76). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Sadri, G., & Robertson, I. T. (1993). Self-efficacy and work-related behaviour: A review and meta-analysis. Applied Psychology: An International Review, 42, 139-152.

Saks AM, Uggerslev KL. (2010). Sequential and combined effects of recruitment information on applicant reactions. J. Bus. Psychol. 25:381–96.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. Personnel Psychology, 50, 395-426.

Sanchez, R. J., Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2000). Development and examination of an expectancy-based measure of test-taking motivation. Journal of Applied Psychology, 85: 739-750.

Schinkel, S., Dierendonck, D. V., & Anderson, N. (2004). The impact of selection encounters on applicants: An experimental study into feedback effects after a negative selection decision. International Journal of Selection and Assessment, 12, 197-205.

Schleicher, D. J., Venkataramani, V., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2006). So you didn't get the job . . . now what do you think? Examining opportunity-to-perform fairness perceptions. Personnel Psychology, 59: 559- 590.

Schlenker, B. R., Britt, T. W., Pennington, J. W., Murphy, R., & Doherty, K. J. (1994). The triangle model of responsibility. Psychological Review, 101, 632–652.

Schreurs, B., Derous, E., Proost, K., & De Witte, K. (2010). The relation between selection expectations, perceptions and organizational attraction: A test of competing models. International Journal of Selection and Assessment, 18: 447-452.

Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In J. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives (pp. 41-55). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Shackleton, V.J. and Newell, S. (1991): Management selection: A comparative study of methods used in top British and French companies, Journal of Occupational Psychology, 64, 23–36.

Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P., & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. Journal of Management, 39, 263-301.

Singh, K., & Sharma, S. (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. International Journal of Intercultural Information Management, 4(4), 228–237.

Sinha, V., & Thaly, P. (2013). A review on changing trend of recruitment practice to enhance the quality of hiring in global organizations. Management, 18(2), 141– 156.

Sivertzen, Anne-Mette, Etty R. Nilsen, and Anja H. Olafsen (2013), "Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media," Journal of Product and Brand Management, 22, 7, 473–83.

Slaughter JE, Cable DM, Turban DB. (2014). Changing job seekers' image perceptions during recruitment visits: the moderating role of belief confidence. J. Appl. Psychol. 99:1147–58.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Slaughter JE, Li A. (2006). The origin of trait inferences about organizations. Presented at Conf., Toward an Understanding of the Antecedents of Initial Organizational Attraction.

Smither, J. W, Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., &Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. Personnel Psychology, 46, 49-76.

Society for Industrial and Organizational Psychology. (2016). Types of Employment Tests. Science for a Smarter Workplace, 1-10. Retrieved from, http://www.siop.org/workplace/employment testing/testtypes.aspx.

Steiner, D. D., &Gilliland, S. W. (1996). Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States. Journal of Applied Psychology, 81, 134-141.

Stewart, K., & Williams, M. (2005). Researching online populations: the use of online focus groups for social research. Qualitative Research, 5, 395416.

Stieger, S., & Gortiz, A. S. (2006). Using instant messaging for internet-based interviews. Cyber Psychology & Behavior, 9, 552559.

Sumanth, J. J., & Cable, D. M. (2011). Status and organizational entry: How organizational and individual career status affect justice perceptions of hiring systems. Personnel Psychology, 64, 963-1000.

Sun, T., Youn, S., Wu, G. & Kuntaraporn, M. (2006) Online word-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedents and consequences. Journal of Computer Mediated Communication, 11(4), available at http://jcmc.indiana.edu/vol11/issue4/ sun.html, accessed 15 May 2008.

Supphellen, M. (2000), "Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations", International Journal of Market Research, Vol. 42, pp. 319-38.

Tajfel, H. (1982), Social Psychology of Intergroup Relations. USA: Prentice Hall Inc.

Taylor, M. S., & Bergman, T. J. (1987). Organizational recruitment activities and applicant's reactions at different stages of the recruitment process. Personnel Psychology, 40: 261-285.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice: A psychological analysis. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Thompson, L. F., Braddy, P. W., & Wuensch, K. L. (2008). E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. Computers in Human Behavior, 24(5), 2384–2398.

Tolan, J. (2012). What are the different types of video interviews? Retrieved February 20, 2021, from https://workology.com/different-video-interviews/

Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (1999). Applicant reactions to test scores banding in entry-level and promotional contexts. Journal of Applied Psychology, 84: 322-340.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Truxillo, D. M., & Bauer, T. N., (2011). Applicant reactions to organizations and selection systems. In: S. Zedeck (Ed.), APA Handbook of I/O Psychology, Volume II (pp. 379–397). Washington, DC: APA Press.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & Garcia, A. M. (2017). Applicant Reactions to Hiring Procedures. In H. W. Goldstein, E. D. Pulakos, J. Passmore, & C. Semedo (Eds.) The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention (pp. 53–70). New York, NY: John Wiley & Sons.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., & McCarthy, J. M. (2015). Applicant fairness reactions to the selection process. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), The Oxford handbook of justice in work organizations: 621-640. Oxford, England: Oxford University Press.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2002). Selection fairness information and applicant reactions: A longitudinal field study. Journal of Applied Psychology, 87, 1020-1031. doi:10.1037/0021-9010.87.6.1020.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., Campion, M. A., & Paronto, M. E. (2006). A field study of the role of Big Five personality in applicant perceptions of selection fairness, self, and the hiring organization. International Journal of Selection and Assessment, 14: 269-277.

Truxillo, D. M., Bauer, T. N., McCarthy, J. M., Anderson, N., & Ahmed, S. M. (2017). Applicant perspectives on employee selection systems. In D. S. Ones, N. R. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), Handbook of Industrial, Work & Organizational (IWO) Psychology (2nd adn., pp. 508-532), London: Sage.

Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. A (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. International Journal of Selection and Assessment, 17, 346-361. doi:10.1111/j.1468- 2389.2009.00478.x.

Turban DB, Keon TL. (1993). Organizational attractiveness: an interactionist perspective. J. Appl. Psychol. 78:184–93.

Turban, D. B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. Journal of Vocational Behavior, 58, 293–312.

Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. Journal of Applied Psychology, 78, 184-193.

Turban, D. B., Forret, M. L., & Hendrickson, C. L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. Journal of Vocational Behavior, 52, 24-44.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Turillo C. J., Folger, R., Lavelle, J. J., Umphress, E. E., & Gee, J. O. (2002). Is virtue its own reward? Self-sacrificial decisions for the sake of fairness. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 89, 839–865.

Uggerslev, K. L., Fassina, N. E., & Kraichy, D. (2012). Recruiting through the stages: A meta-analytic test of predictors of applicant attraction at different stages of the recruiting process. Personnel Psychology, 65, 597–660.

Underwood, R., E. Bond and R. Baer (2001), Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. Journal of Marketing Theory and Practice, Volume 9(1), pp. 1-13. http://dx.doi.org/10.1080/10696679.2001.11501881.

Van Hoye G, Lievens F. (2009). Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruiting source. J. Appl. Psychol. 94:341–52.

Van Hoye G,Lievens F. (2007). Investigating web-based recruitment sources: employee testimonials vs word of-mouse. Int. J. Select. Assess. 15:372–82.

Van Hoye G. (2013). Word of mouth as a recruitment source: an integrative model. See Cable & Yu 2013, pp. 251–68.

Van Hoye, G. (2014). Word of mouth as a recruitment source: An integrative model. In K. Y. T. Yu, & D. M. Cable (Eds.). Oxford handbook of recruitment (pp. 251–268). New York: Oxford University Press.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007a). Investigating web-based recruitment sources: Employee testimonials versus word-of-mouse. International Journal of Selection and Assessment, 15, 372-382.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007b). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. Journal of Applied Social Psychology, 37, 2024-2047.

Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. Journal of Applied Psychology, 94, 341-352.

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2004). Importance of perceived personnel selection system fairness determinants: Relations with demographic, personality, and job characteristics. International Journal of Selection and Assessment, 12: 172-186.

Walker H J, Field H S, Giles W F, Bernerth J B., (2008). The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages. J. Occup. Organ. Psychol. 81:619–38.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Walker, H. J., Bauer, T. N., Cole, M. S., Bernerth, J. B., Feild, H. S., & Short, J. C. (2013). Is this how I will be treated? Reducing uncertainty through recruitment interactions. Academy of Management Journal, 56: 1325- 1347.

Wallace, D., Walker, J., Lopez, T., &Jones, M. (2009). Do word of mouth and advertising messages on social networks influence the purchasing behavior of college students? Journal of Applied Business Research, 25(1), 101e110.

Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. Psychological Review, 92, 548–573.

Whitman, D. S., Kraus, E., & Van Rooy, D. L. (2014). Emotional intelligence among Black and White job applicants: Examining differences in test performance and test reactions. International Journal of Selection and Assessment, 22: 199-210.

Williamson, I. O., Lepak, D. P., King, J. (2003). The effect of company recruitment website orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. J. Vocat. Behav. 63:242–63.

Wooten, D. B., & Reed, A., II (1998). Informational influence and the ambiguity of product experience: Order effects on the weighting of evidence. Journal of Consumer Psychology, 7, 79-99.

Yüce, P., & Highhouse, S. (1998). The effects of attribute set-size and pay ambiguity on reactions to "help wanted" advertisements. Journal of Organizational Behavior, 19, 337-352.

Zhang, K. Z. K., Cheung, C. M. K., & Lee, M. K. O. (2014). Examining the moderating effect of inconsistent reviews and its gender differences on consumers' online shopping decision. International Journal of Information Management, 34(2), 89e98. http://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.12.001.

Zhu, Ling, Guopeng Yin, and Wei He (2014), "Is This Opinion Leader's Review Useful? Peripheral Cues for Online Review Helpfulness," Journal of Electronic Commerce Research, 15, 4, 267–80.

Zibarras, L. D., & Patterson, F. (2015). The role of job relatedness and self-efficacy in applicant perceptions of fairness in a high-stakes selection setting. International Journal of Selection and Assessment, 23: 332-344.

Παπαλεξανδρή Νάνσυ & Μπουραντάς Δημήτρης (2016). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, σελ. 1-694, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Παράρτημα Ι

Αγγελία Εργασίας

Παρακάτω παρουσιάζεται η αγγελία εργασίας, όπως χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα

ABC A.E.
MANAGEMENT CONSULTING

Αγγελία Εργασίας

Η εταιρεία «**ABC A.E**» δραστηριοποιείται πάνω από 15 έτη στην Ελληνική αγορά, απαριθμεί 120 εργαζομένους παρέχοντας ένα ευρύ πλέγμα υπηρεσιών (σε ιδιώτες, επιχειρήσεις, δημόσιους φορείς), στον τομέα του Management Consulting/Συμβουλευτικής Επιχειρήσεων σε όλη την επικράτεια. Διαθέτει ένα δυναμικό πελατολόγιο αποτελούμενο από ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Για τις ανάγκες των υπηρεσιών της, αναζητά υποψήφιους/ες για την κάλυψη θέσεων σε entry level:

Assistant / Junior Consultant

Περιγραφή Θέσης Εργασίας

Ο κάτοχος της θέσης εργασίας θα είναι μέλος του τμήματος ***Management Consulting***, και θα εμπλέκεται σε δραστηριότητες σχετικά με τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, *ιδιωτικών και δημόσιων φορέων* (π.χ. ανάλυση χρηματοοικονομικών καταστάσεων, σύνταξη business plan, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, αρχείο προσωπικού, μισθολογικές καταστάσεις, , προετοιμασία παρουσιάσεων για πελάτες, κλπ).

Απαραίτητα Προσόντα Υποψηφίων

- Πανεπιστημιακές Σπουδές Διοικητικής / Οικονομικής κατεύθυνσης (απόφοιτοι Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας ή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων ή Λογιστικής / Χρηματοοικονομικής ή Marketing & Επικοινωνίας)
- Πολύ Καλή - Άριστη γνώση αγγλικών (προφορικά, γραπτά)
- Άριστη γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών (Microsoft Office)
- Ικανότητα συνεργασίας, διάθεση για συνεχή μάθηση
- Οργανωτικότητα &άριστη ικανότητα τήρησης χρονοδιαγραμμάτων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Ανεπτυγμένη ικανότητα επικοινωνίας & πελατοκεντρική αντίληψη

Ωράριο Εργασίας – Εκπαίδευση

Η θέση εργασίας αφορά πλήρη μισθωτή απασχόληση, συνδυαζόμενη με bonus, συνεχή μάθηση και εκπαίδευση στον τομέα του management consulting.

Σημείωση: Δεδομένων των συνθηκών και της τηλεργασίας, η διαδικασία επιλογής των συμμετεχόντων θα διεξαχθεί ηλεκτρονικά με την χρήση ***ψηφιακής συνέντευξης***. Η ψηφιακή συνέντευξη επιλογής προσωπικού περιγράφεται ως η ηλεκτρονική καταγραφή των απαντήσεων των υποψηφίων σε κάμερα απαντώντας σε βιντεοσκοπημένες ερωτήσεις, χωρίς τη φυσική παρουσία του συνεντευκτή, με σκοπό τον προσδιορισμό της καταλληλότητας ενός ατόμου για την κάλυψη μιας θέσης εργασίας. Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν τις αιτήσεις τους με αποστολή **βιογραφικού σημειώματος** στην ακόλουθη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου: recruiting@abc.com

Παράρτημα ΙΙ

Σενάρια

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα τέσσερα διαφορετικά σενάρια. Συγκεκριμένα, οι τέσσερεις κριτικές Glassdoor που χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα.

1. Πολύ Θετική Κριτική



ABC A.E.
MANAGEMENT CONSULTING

Γενικά, είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη

Η ψηφιακή συνέντευξη ήταν μια εύκολη διαδικασία, αν και την περίμενα δυσκολότερη επειδή πραγματοποιήθηκε σε μη πραγματικό χρόνο. Αν και δεν υπήρχε συμμετοχή του συνεντευκτή, υπήρχαν πολύ κατατοπιστικές οδηγίες οι οποίες με διευκόλυναν στην διεξαγωγή της. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζονταν διαδοχικά ερωτήσεις για κάθε μία από τις οποίες έπρεπε έπρεπε να απαντήσω μέσα σε 5 λεπτά. Η διαδικασία ήταν απλή, γρήγορη και δεν με δυσκόλεψε ιδιαίτερα.

Ερωτήσεις Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν οι συνηθισμένες και εύκολες, π.χ. ποια είναι τα τρία σημαντικότερα πράγματα για εμένα σε μια θέση εργασίας. Ήταν κατανοητή η σχέση των ερωτημάτων με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Είχα την ευκαιρία να αναφέρω πρόσθετα στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες μου.

Ολοκλήρωσα την διαδικασία και σε διάστημα 3 εβδομάδων έλαβα ένα απαντητικό email στο οποίο με ενημέρωσαν ότι θα πραγματοποιούνταν μια κατ' ιδίαν συνάντηση με τον κ. Παπαδόπουλο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην έδρα της της εταιρείας σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα.

2. Μέτρια Θετική Κριτική



ABC A.E.
MANAGEMENT CONSULTING

Γενικά, είμαι σχετικά ικανοποιημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη

Η ψηφιακή συνέντευξη ήταν μια εύκολη διαδικασία, αν και την περίμενα δυσκολότερη επειδή πραγματοποιήθηκε σε μη πραγματικό χρόνο. Αν και δεν υπήρχε συμμετοχή του συνεντευκτή, υπήρχαν πολύ κατατοπιστικές οδηγίες οι οποίες με διευκόλυναν στην διεξαγωγή της. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζονταν διαδοχικά ερωτήσεις για κάθε μία από τις οποίες έπρεπε έπρεπε να απαντήσω μέσα σε 5 λεπτά. Η διαδικασία ήταν απλή, γρήγορη και δεν με δυσκόλεψε ιδιαίτερα.

Ερωτήσεις Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν ασυνήθιστες και δύσκολες, π.χ. αν έχω κάνει χρήση ναρκωτικών ή άλλων παράνομων ουσιών. Μου ήταν αδύνατο να καταλάβω την σχέση των ερωτημάτων με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Δεν είχα την ευκαιρία να αναφέρω πρόσθετα στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες μου.

Ολοκλήρωσα την διαδικασία και σε διάστημα 3 εβδομάδων έλαβα ένα απαντητικό email στο οποίο με ενημέρωσαν ότι θα πραγματοποιούνταν μια κατ' ιδίαν συνάντηση με τον κ. Παπαδόπουλο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην έδρα της της εταιρείας σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3. Μέτρια Αρνητική Κριτική



ABC A.E.
MANAGEMENT CONSULTING

Γενικά, είμαι σχετικά δυσαρεστημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη

Η ψηφιακή συνέντευξη ήταν μια δύσκολη διαδικασία, αν και την περίμενα ευκολότερη επειδή πραγματοποιήθηκε σε μη πραγματικό χρόνο. Δεν υπήρξε συμμετοχή του συνεντευκτή και οι οδηγίες που υπήρχαν δεν ήταν πολύ κατατοπιστικές και δε με διευκόλυναν στην διεξαγωγή της. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζονταν διαδοχικά ερωτήσεις για κάθε μία από τις οποίες έπρεπε να απαντήσω μέσα σε 5 λεπτά. Η διαδικασία ήταν περίπλοκη, αργή, και με δυσκόλεψε ιδιαίτερα.

Ερωτήσεις Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν οι συνηθισμένες και εύκολες, π.χ. ποια είναι τα τρία σημαντικότερα πράγματα για εμένα σε μια θέση εργασίας. Ήταν κατανοητή η σχέση των ερωτημάτων με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Είχα την ευκαιρία να αναφέρω πρόσθετα στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες μου.

Ολοκλήρωσα την διαδικασία και σε διάστημα 3 εβδομάδων έλαβα ένα απαντητικό email στο οποίο με ενημέρωσαν ότι θα πραγματοποιούνταν μια κατ' ιδίαν συνάντηση με τον κ. Παπαδόπουλο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην έδρα της της εταιρείας σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα.

4. Πολύ Αρνητική Κριτική



ABC A.E.
MANAGEMENT CONSULTING

Γενικά, είμαι σχετικά δυσαρεστημένος/η από την διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη

Η ψηφιακή συνέντευξη ήταν μια δύσκολη διαδικασία, αν και την περίμενα ευκολότερη επειδή πραγματοποιήθηκε σε μη πραγματικό χρόνο. Δεν υπήρξε συμμετοχή του συνεντευκτή και οι οδηγίες που υπήρχαν δεν ήταν πολύ κατατοπιστικές και δε με διευκόλυναν στην διεξαγωγή της. Πιο συγκεκριμένα, εμφανίζονταν διαδοχικά ερωτήσεις για κάθε μία από τις οποίες έπρεπε να απαντήσω μέσα σε 5 λεπτά. Η διαδικασία ήταν περίπλοκη, αργή, και με δυσκόλεψε ιδιαίτερα.

Ερωτήσεις Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης ήταν οι συνηθισμένες και εύκολες, π.χ. ποια είναι τα τρία σημαντικότερα πράγματα για εμένα σε μια θέση εργασίας. Ήταν κατανοητή η σχέση των ερωτημάτων με το αντικείμενο της θέσης εργασίας. Είχα την ευκαιρία να αναφέρω πρόσθετα στοιχεία για τα προσόντα και τις ικανότητες μου.

Ολοκλήρωσα την διαδικασία και σε διάστημα 3 εβδομάδων έλαβα ένα απαντητικό email στο οποίο με ενημέρωσαν ότι θα πραγματοποιούνταν μια κατ' ιδίαν συνάντηση με τον κ. Παπαδόπουλο από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην έδρα της της εταιρείας σε συγκεκριμένη ημέρα και ώρα.

Παράρτημα ΙΙΙ

Ερωτηματολόγιο

Παρακάτω παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο και αναλυτικά οι προτάσεις που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη έρευνα. Όπως αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία, γίνεται χρήση της κλίμακας Likert.

Όσον αφορά την μεταβλητή της συνέντευξης, η κλίμακα κυμαίνεται από 1-7. Συγκεκριμένα, για τις δυο πρώτες ερωτήσεις 1- Ελάχιστα Αποτελεσματική, 7- Περισσότερο Αποτελεσματική.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Organizational Justice Theory(Steiner and Gilliland 1996)

Process Favorability

1. Πώς θα αξιολογούσατε την αποτελεσματικότητα της ψηφιακής συνέντευξης για τον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων;
2. Εάν δεν σας γίνονταν προσφορά εργασίας, μέσω της ψηφιακής συνέντευξης επιλογής προσωπικού, τι θα σκεφτόσασταν για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας;

Οι παρακάτω διατυπώσεις εξετάστηκαν σε κλίμακα 1- Διαφωνώ Απόλυτα, 7- Συμφωνώ Απόλυτα.

Procedural Justice Dimension

1. Η ψηφιακή συνέντευξη, ως μέθοδος επιλογής προσωπικού, βασίζεται σε αξιόπιστες επιστημονικές έρευνες.
2. Η ψηφιακή συνέντευξη είναι μια λογική επιλογή για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων.
3. Η ψηφιακή συνέντευξη θα ανιχνεύσει τα σημαντικά προσόντα κάποιων υποψηφίων διαφοροποιώντας τους από τους υπόλοιπους.
4. Η ψηφιακή συνέντευξη είναι απρόσωπη και ψυχρή.
5. Οι εργοδότες έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν πληροφορίες από τους υποψηφίους μέσω της ψηφιακή συνέντευξης.
6. Η ψηφιακή συνέντευξη προσωπικού εισβάλλει στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων.
7. Η ψηφιακή συνέντευξη είναι κατάλληλη λόγω της ευρείας χρήσης της.

Όλες οι παρακάτω μεταβλητές κυμαίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα με τιμές απο 1-Διαφωνώ Απόλυτα, 5- Συμφωνώ απόλυτα

(Model of Selection System Fairness SPJS (Selection Procedural Justice Scale)(Bauer et al. 2001)

Structure Fairness

Information Known

1. Καταλαβαίνω εκ των προτέρων πώς θα ήταν η διαδικασία της ψηφιακής συνέντευξης.
2. Γνωρίζω τι να περιμένω στη ψηφιακή συνέντευξη.
3. Έχω επαρκείς πληροφορίες σχετικά με το ποιος θα μπορούσε να είναι ο τύπος της συνέντευξης.

Chance to Perform

1. Θα μπορούσα πραγματικά να δείξω τις δεξιότητές μου και τις ικανότητές μου μέσω της ψηφιακής συνέντευξης.
2. Αυτή η συνέντευξη θα μου επιτρέψει να δείξω ποιες είναι οι εργασιακές μου δεξιότητες.
3. Αυτή η συνέντευξη θα μου δώσει την ευκαιρία να δείξω τι πραγματικά μπορώ να κάνω.
4. Θα είμαι ικανός/ή να δείξω τι μπορώ να κάνω σε τέτοιου τύπου ψηφιακές συνεντεύξεις.

Social Fairness

Propriety of Questions

1. Το περιεχόμενο της ψηφιακής συνέντευξης δεν φάνηκε να είναι προκατειλημμένο.
2. Η συνέντευξη δεν μου φάνηκε πολύ προσωπική ή ιδιωτική.
3. Το περιεχόμενο της ψηφιακής συνέντευξης φάνηκε κατάλληλο.

Job-relatedness Content

1. Θα ήταν ξεκάθαρο σε όλους πως αυτή η συνέντευξη σχετίζεται με την εργασία.
2. Το περιεχόμενο της ψηφιακής συνέντευξης σχετίζεται ξεκάθαρα με την εργασία.

ΚΡΙΤΙΚΗ

Theory of reasoned action (TRA) (Erkan & Evans, 2016)

Information quality (Park et al., 2007)

1. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι κατανοητές.]
2. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι ξεκάθαρες.]
3. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι υψηλής ποιότητας.]

Information credibility (Prendergast et al., 2010)

1. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι πειστικές.]
2. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι ισχυρές.]
3. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι αξιόπιστες.]
4. Οι πληροφορίες σε αυτή την αξιολόγηση στο Glassdoor σχετικά με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού [είναι ακριβείς.]

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Needs of information (Chu & Kim, 2011)

1. Μου αρέσει να χρησιμοποιώ αυτές τις πληροφορίες όταν σκέφτομαι να υποβάλλω αίτηση για μια θέση εργασίας.
2. Αν είχα μικρή εμπειρία με τις διαδικασίες επιλογής προσωπικού, θα χρησιμοποιούσα τις ηλεκτρονικές αξιολογήσεις συχνά.

Attitude towards information (Park et al., 2007)

1. Πάντα διαβάζω τις αξιολογήσεις στο Glassdoor πριν υποβάλλω αίτηση για μια θέση εργασίας.
2. Οι αξιολογήσεις στο Glassdoor είναι βοηθητικές για εμένα στην λήψη αποφάσεων πριν υποβάλλω αίτηση για μια θέση εργασίας.
3. Οι αξιολογήσεις στο Glassdoor με κάνουν να αισθάνομαι πιο σίγουρο/η για την υποβολή αίτησης εργασίας.

Information usefulness (Bailey & Pearson, 1983)

1. Νομίζω πως οι αξιολογήσεις στο Glassdoor είναι γενικά χρήσιμες.
2. Νομίζω πως οι αξιολογήσεις στο Glassdoor είναι γενικά κατατοπιστικές.

Information adoption (Cheung et al., 2009)

1. Οι αξιολογήσεις στο Glassdoor με διευκολύνουν στην απόφαση για το αν θα λάβω μέρος ή όχι στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού ενός οργανισμού.
2. Οι αξιολογήσεις στο Glassdoor ενισχύουν την αποτελεσματικότητα μου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την εργασία.

Purchase intention - Intention to take part to the selection process (Coyle & Thorson, 2001)

Μετά την κριτική στο Glassdoor,

1. Είναι πολύ πιθανό να υποβάλλω αίτηση για αυτή την θέση εργασίας.
2. Θα λάβω σίγουρα υπόψη τη κριτική και θα υποβάλω αίτηση για αυτή τη θέση εργασίας.
3. Θα πρότεινα τις αξιολογήσεις στο Glassdoor στους φίλους μου.

ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΉ ΟΡΓΗ

Deontic Justice (Beugre 2012)

Moral obligation

1. Έχω ηθική υποχρέωση να συμπεριφέρομαι στους άλλους δίκαια.
2. Η δίκαιη συμπεριφορά θα πρέπει να αποτελεί ηθική υποχρέωση για τον οποιονδήποτε.
3. Το να συμπεριφέρεσαι με σεβασμό και αξιοπρέπεια στους υποψηφίους αποτελεί ηθική υποχρέωση.
4. Έχω ηθική υποχρέωση να υποστηρίζω τις αρχές της δικαιοσύνης στην διαδικασία επιλογής προσωπικού.
5. Είναι σημαντικό για εμένα να βλέπω ότι οι άλλοι αντιμετωπίζονται με δίκαιο τρόπο.
6. Για εμένα, το να συμπεριφέρεσαι στους άλλους δίκαια στην διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελεί ηθική υποχρέωση.
7. Η δικαιοσύνη αποτελεί μια ηθική αρετή στα πλαίσια της επιλογής προσωπικού.
8. Ενδιαφέρομαι σε βάθος για τη δικαιοσύνη σχετικά με την επιλογή προσωπικού.

Moral accountability

1. Οι οργανισμοί που συμπεριφέρονται στους άλλους με άδικο τρόπο θα πρέπει να λογοδοτούν.
2. Είναι σημαντικό να είναι οι οργανισμοί υπόλογοι για την αποτυχία τους να ακολουθήσουν κανόνες δικαίου.
3. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όταν ενεργούν με άδικο τρόπο.

4. Όσοι από τους οργανισμούς παραβιάζουν κανόνες δικαίου θα πρέπει να καθίστανται υπόλογοι.
5. Είναι σημαντικό να εντοπίζονται οι παραβάτες των κανόνων δικαίου στην επιλογή προσωπικού.
6. Το να λογοδοτεί ο οργανισμός για τις ερωτήσεις που επέλεξε στην διάρκεια της συνέντευξης κρίνεται απαραίτητο όταν ενεργεί με άδικο τρόπο.

Moral outrage

1. Λυπάμαι όταν βλέπω άλλους να αδικούνται κατά την διαδικασία επιλογής προσωπικού.
2. Με ενοχλεί όταν βλέπω άλλους να αδικούνται στις αποφάσεις επιλογής προσωπικού.
3. Νιώθω λυπημένος/η για αδικίες που διαπράττονται εις βάρος άλλων.
4. Προβληματίζομαι με αδικίες που διαπράττονται εις βάρος άλλων.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

ORGANIZATIONAL ATTRACTIVENESS (Theory of reasoned action)(Lievens & Highhouse, 2003)

General attractiveness

1. Για εμένα, αυτός ο οργανισμός είναι ένα καλό μέρος για να εργαστώ.
2. Δεν θα ενδιαφερόμουν να εργαστώ σε αυτόν τον οργανισμό παρά μόνο ως έσχατη λύση.
3. Αυτός ο οργανισμός είναι ελκυστικός για να εργαστώ.
4. Ενδιαφέρομαι να μάθω περισσότερα για αυτόν τον οργανισμό.
5. Μια θέση εργασίας σε έναν τέτοιο οργανισμό είναι πολύ ενδιαφέρουσα για εμένα.

Intentions to pursue

1. Θα αποδεχόμουν μια προσφορά εργασίας από αυτόν τον οργανισμό.
2. Συγκαταλέγω αυτόν τον οργανισμό ως πρώτη επιλογή μου ως εργοδότη.
3. Εάν αυτός ο οργανισμός με προσκαλούσε να συμμετάσχω σε ψηφιακή συνέντευξη εργασίας, θα πήγαινα.
4. Θα κατέβαλα υπερπροσπάθεια για να εργαστώ σε αυτόν τον οργανισμό.
5. Θα σύστηνα αυτόν τον οργανισμό σε γνωστούς που αναζητούν εργασία.

Prestige

1. Οι εργαζόμενοι, πιθανότατα, θα αισθάνονται αίσθημα υπερηφάνειας όταν λένε ότι εργάζονται για αυτόν τον οργανισμό.
2. Αυτός είναι ένας οργανισμός με καλή φήμη.
3. Αυτός ο οργανισμός έχει πιθανόν καλή φήμη ως άριστος εργοδότης.
4. Θεωρώ αυτόν τον οργανισμό υψηλού κύρους εργοδότη.
5. Πιθανώς, υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι που θα ήθελαν να εργαστούν σε αυτόν οργανισμό.

Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: _____
3. Έτη Εργασιακής Εμπειρίας: _____
4. Έχετε διαβάσει τέτοιου είδους ηλεκτρονικές αξιολογήσεις στο παρελθόν; Ναι Όχι
5. Ιδιότητα:

Φοιτητής Προπτυχιακών Σπουδών Φοιτητής Μεταπτυχιακών Σπουδών Εργαζόμενος Άνεργος

6. Αντικείμενο Σπουδών:_____
7. Τίτλος / Θέση Εργασίας: _____