

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΗ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ: ΜΕΛΕΤΗ
ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗΣ

ΚΡΗΤΙΚΟΥ ΙΩΑΝΝΑ ΜΟΕΣ 1440

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2017

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAMM IN ECONOMIC AND BUSINESS
STRATEGY

INNOVATIVE POLICIES IN HUMMAN RESOURCES
WITH EMPHASIS ON RECRUITMENT PROCESS: A
CASE STUDY ANALYSIS

By

IOANNA KRITIKOU MOES 1440

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, October 2017

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας αποτελεί την ολοκλήρωση μιας σειράς εμπειριών που αποκόμισα τα δύο έτη κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος. Για να ολοκληρωθεί ο κύκλος αυτός, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που με βοήθησαν και με στήριξαν καθ' όλη τη διαδικασία, είτε ενεργά είτε πνευματικά. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου, κα Ειρήνη Φαφαλιού, καθώς αποτέλεσε πηγή έμπνευσης και κινητήρια δύναμη σε όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος και η βοήθειά της ήταν αμέριστη. Έπειτα, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν από το επαγγελματικό μου περιβάλλον, παρέχοντάς μου κάθε πληροφορία και βοήθεια κατά την εύρεση βιβλιογραφικού υλικού. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους μου, οι οποίοι έπαιξαν καθοριστικό ρόλο όλα αυτά τα χρόνια με τη στήριξη τους και την εμπύχωσή τους προς εμένα καθώς, δίχως τις θυσίες τους, δεν θα είχα ποτέ τη δυνατότητα να εξελίξω τις δυνατότητές μου μέσω των σπουδών μου.

Καινοτόμες πολιτικές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού με έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης: μελέτη περίπτωσης

Λέξεις κλειδιά: καινοτόμες πολιτικές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, διαδικασία πρόσληψης, στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομικές στρατηγικές στη διαχείριση πρόσληψης προσωπικού

Περίληψη

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις ως προς την εξεύρεση και προσέλκυση ταλαντούχων υποψηφίων, είναι ιδιαίτερα έντονα στις μέρες μας και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην επιβίωση και κατ' επέκταση στην αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, η ραγδαίες εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, απαιτούν πιο ευέλικτη λήψη αποφάσεων και εφαρμογή πιο σύγχρονων μεθόδων άσκησης διοίκησης σε όλη την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης, πόσο μάλλον στον τομέα προσέλκυσης υψηλού επιπέδου εργαζομένων. Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα διπλωματική εργασία είναι: «Οι καινοτόμες πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με έμφαση στη διαδικασία της πρόσληψης». Το θέμα αυτό έχει επιλεγεί με κύριο σκοπό να διερευνηθεί κατά πόσον οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι ελληνικές επιχειρήσεις, ώστε να προσελκύσουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, αφορά σε καινοτόμες ή/και παραδοσιακές πρακτικές. Για τον σκοπό αυτό, αρχικά, γίνεται σύντομη αναφορά στις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού. Ειδικότερα, μελετώνται οι καινοτόμες μέθοδοι και πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και διερευνώνται τα πλεονεκτήματα και οι κίνδυνοι από την αξιοποίηση καινοτόμων μεθόδων πρόσληψης υποψηφίων βάσει της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και των δημοσιευμένων ερευνών. Στη συνέχεια, διερευνώνται διεξοδικά οι μελέτες περίπτωσης δύο επιχειρήσεων, προκειμένου να καταγραφεί εάν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν καινοτόμες μεθόδους στη διαδικασία πρόσληψης, τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν και πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιες

την ανάγκη της προσαρμογής τους στις καινοτόμες πρακτικές. Από τον σχολιασμό των ευρημάτων, που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που διεξήχθησαν με έμπειρα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών με τη βοήθεια ημιδομημένου ερωτηματολογίου, διαφαίνεται ότι οι εταιρείες αυτές έχουν αντιληφθεί το πρόβλημα που επικρατεί στη διαδικασία πρόσληψης υποψηφίων και προσπαθούν να εφαρμόσουν κάθε μέθοδο, τόσο παραδοσιακή όσο και καινοτόμα σε συνδυασμό με το προφίλ των υποψηφίων.

Innovative policies at Human Resource Management with emphasizing in recruiting process: case study

Key words: innovative policies in human resources, principles of human resource management, strategies in recruiting process

Abstract

The problems faced by modern businesses in finding and attracting talented candidates are particularly intense nowadays and have a significant impact on the survival and consequently on the effective operation of businesses. The challenges and threats of the external environment, technology advances, rapid communications developments, and the speed of information transfer and exchange require more flexible decision-making and more modern management practices throughout the enterprise value chain, let alone the sector of attracting high-level employees. The topic of this project is: "The innovative policies of Human Resources Management with an emphasis on the recruitment process". This theme has been selected with the main purpose of investigating whether the methods used by Greek companies to attract the right human resources are related to innovative and / or traditional practices. For this purpose, initially, a brief reference is made to the functions of the Human Resources Management. Then, we present the methods of attracting and selecting Human Resources. In particular, the innovative methods and policies applied by enterprises are studied and the advantages and risks from the use of innovative recruitment methods based on available literature and published research. Subsequently, two-business case studies are thoroughly investigated to determine whether and to what extent they apply innovative methods in the recruitment process, the risks they face, and how they perceive the need to adapt to innovative practices. From the commentary on the findings of the interviews with experienced executives of these companies with the help of a semi-structured questionnaire, it is clear that these companies have realized the problem of the recruitment process and are trying to apply any method, as traditional as and innovative aligned with the profile of the candidates.

Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή.....	1
1.1 Σκοπός	2
1.2 Μεθοδολογία.....	4
1.3 Δομή	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Θεωρητικό πλαίσιο – Βιβλιογραφική επισκόπηση	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	5
2.2.1 Παρουσίαση ερευνών για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	8
2.2.2 Συμπεράσματα ερευνών	10
2.3 Κλασικές Μέθοδοι Πρόσληψης Προσωπικού.....	11
2.3.1 Η μεθοδολογία που ακολουθούν οι εταιρείες για την πρόσληψη προσωπικού	16
2.4 Καινοτόμες Μέθοδοι Πρόσληψης Προσωπικού	17
2.4.1 Ψηφιακή Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Digital Recruitment).....	18
2.4.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Social Media Recruitment)	19
2.4.3 Νέα εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού (New HR tools).....	24
2.5 Οφέλη Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης.....	30
2.6 Οι Κίνδυνοι των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης	33
2.7 Ανακεφαλαίωση	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Εμπειρική Έρευνα	38
Εισαγωγή	38
3.1 Σκοπός και αναγκαιότητα έρευνας.....	38

3.2 Μεθοδολογία έρευνας	39
3.3 Δημιουργία και δομή ερωτηματολογίου	39
3.4 Η συνέντευξη ως εργαλείο στην ποιοτική έρευνα	40
3.5 Η Μελέτη Περίπτωσης ως εργαλείο έρευνας.....	42
3.6 Μελέτες Περιπτώσεων	43
3.6.1 Μελέτη Περίπτωσης: Randstad.....	43
Προφίλ εταιρείας	43
Υπηρεσίες του ομίλου Randstad	44
Παρουσία εταιρείας στο διαδίκτυο.....	45
3.6.2 Μελέτη Περίπτωσης : Deloitte.....	47
Προφίλ εταιρείας	47
Παρουσία εταιρείας στο διαδίκτυο.....	48
3.7 Σχολιασμός ευρημάτων συνεντεύξεων	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	65
Παράρτημα 1	65
Ερωτηματολόγιο.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού (Bush & Middlewood, 2006) . Όσο καλά και να έχει οργανωθεί ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Για το λόγο αυτό, η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς μηχανισμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Taylor & Collins, 2000; Ployhart, 2006). Με τον όρο στελέχωση, εννοούμε τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι ο κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα έχει και στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες προσωπικό (Parry & Tyson, 2008; Σαΐτης , 2002; Bush & Middlewood 2006).

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού κάθε εταιρείας επιτελούν ποικίλες λειτουργίες. Ωστόσο, οι προσλήψεις θα παραμείνουν μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις της εποχής μας. Η βασική δυσκολία της σωστής πρόσληψης, έγκειται στο γεγονός ότι έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα – με άλλα λόγια άνθρωποι θα πρέπει να επιλέξουν ανθρώπους (Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου, 2008). Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, κοινωνικοί, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες (Lievens et al 2002) η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δυσκολία στην εξεύρεση ικανού και αποδοτικού δυναμικού (Ployhart 2006) η θετική ή αρνητική αποδοχή από τους υποψηφίους των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις (Smither et al 1993; Rayn & Ployhart, 2000) και το εταιρικό προφίλ ενός οργανισμού, έχουν επηρεάσει τη λειτουργία και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου (Saks, 2005; Cable & Turban, 2003; Collins & Stevens, 2002).

Η χρήση του διαδικτύου στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και μέσα στα τελευταία 10 χρόνια έχει αναδειχθεί διεθνώς σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα στην αναζήτηση εργασίας και στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (Birchfield, 2002; Cappelli, 2001; Ployhart, 2006). Στις μέρες μας, πάνω από το 50% των νέων προσλήψεων στις ΗΠΑ και το 64% στη Μ. Βρετανία,

πραγματοποιούνται με τη χρήση του διαδικτύου (Cober & Brown, 2006; CIPD, 2006). Επιπροσθέτως, κείμενο ζήτημα αλλά και πρόκληση του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η γενιά των Millennials'. Οι νεότεροι εργαζόμενοι -οι Millennials, πάνω απ' όλα- έχουν διαφορετικές προσδοκίες από το περιβάλλον εργασίας τους συγκριτικά με τις προηγούμενες γενιές. Οι Millennials -η ομάδα ηλικίας 23 έως 37 ετών- δεν είναι ικανοποιημένοι να κάθονται σε ένα γραφείο στο συνηθισμένο ωράριο των 9-5 και να ολοκληρώνουν μια σειρά καθημερινών επαναλαμβανόμενων εργασιών, όπως έκαναν οι γονείς τους. Δίνουν περισσότερη έμφαση στην εταιρική κουλτούρα και στην προσαρμογή τους σε αυτή. Αναζητούν προνόμια όπως τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα, οι ευκαιρίες για εργασία εξ αποστάσεως και η παροχή των τελευταίων τεχνολογιών. Πιο σημαντικό όμως από τα προνόμια είναι οι σημαντικές θέσεις εργασίας με σαφείς και καθορισμένους στόχους. Οι νέοι επιθυμούν μια εργασία που θα απολαμβάνουν ενώ παράλληλα ο κόπος τους θα αναγνωρίζεται.

Οι εταιρείες που δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις θα διαπιστώσουν ότι βρίσκονται σε μειονεκτική θέση όσον αφορά την πρόσληψη ταλέντων καθώς σύντομα, οι “millennials” θα αποτελέσουν το μεγαλύτερο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (www.randstad.gr, 2017). Όλα τα παραπάνω επιτάσσουν την ανάγκη να διερευνηθεί περαιτέρω το θέμα των καινοτόμων πολιτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού με ιδιαίτερη έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης.

1.1 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι να παρουσιάσει τις καινοτόμες πολιτικές που εφαρμόζονται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνοντας έμφαση κυρίως στη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Εκτός από τις κοινωνικοοικονομικές αλλαγές στην εποχή μας, αλλαγές παρατηρούνται και στη διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς παρατηρείται το πρόβλημα μη σωστής διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού από τη μεριά των στελεχών αλλά και έλλειψη ικανοτήτων για την εύρεση του κατάλληλου προσωπικού. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της

κερδοφορίας και της ανάπτυξης με την εφαρμογή νέων καινοτόμων επιχειρησιακών πολιτικών, με τον ανασχεδιασμό των εσωτερικών και οργανωσιακών τους δομών καθώς και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ των εργαζόμενων.

Το ευμετάβλητο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι διεθνείς και εθνικές οικονομικές αλλαγές, είναι σε θέση να ασκήσουν πρωταρχική επιρροή στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Απαιτείται λοιπόν, από τα τμήματα των επιχειρήσεων που επικεντρώνονται στη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, να ασκήσουν ένα στρατηγικό και τακτικό ρόλο, προκειμένου να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και προκλήσεις των αλλαγών.

Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός που αποτελείται από πλήθος λειτουργιών. Επιπλέον, απαρτίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο δίνει ζωή στις λειτουργίες αυτές και συμβάλλει σημαντικά στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης αρχικά στον κλάδο της και μετέπειτα στην οικονομία γενικότερα. Είναι δηλαδή, αυτό που δίνει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, χάρη στο οποίο θα επιβιώσει στις σκληρές συνθήκες και θα διακριθεί. Από όλα τα παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τα άτομα που απαρτίζεται.

Κάτω λοιπόν από τις συνθήκες αυτές, η παρούσα εργασία εστιάζει στις καινοτόμες πολιτικές πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Ποιες είναι οι καινοτόμες διαδικασίες πρόσληψης;
- Ποιες είναι οι διαφορές των παραδοσιακών διαδικασιών πρόσληψης, έναντι των καινοτόμων;
- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα των καινοτόμων διαδικασιών πρόσληψης;
- Ποια είναι οι κίνδυνοι που παρουσιάζουν οι καινοτόμες διαδικασίες πρόσληψης;

1.2 Μεθοδολογία

Σχετικά με την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθείται, αρχικά πραγματοποιείται μία βιβλιογραφική επισκόπηση. Η βιβλιογραφική επισκόπηση, σχετίζεται με τις έννοιες και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και με ανάλογες έρευνες που διεξήχθησαν κατά το παρελθόν αναφορικά με τη σημαντικότητα και λειτουργικότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, σχετίζεται με τις καινοτόμες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, καθώς επίσης τόσο με τα οφέλη που αποκομίζουν οι εταιρείες από την αξιοποίησή τους όσο και με τους κινδύνους που ελλοχεύουν από αυτή. Έπειτα, πραγματοποιείται εμπειρική μελέτη με τη μέθοδο μελετών περιπτώσεων και συμπληρωματικά με εις βάθος συνεντεύξεις χρησιμοποιώντας ημι-δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο σκοπός της εν λόγω εμπειρικής διερεύνησης, σχετίζεται με την εξεύρεση στοιχείων αναφορικά με τις καινοτόμες μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και τα προβλήματα που πιθανόν αντιμετωπίζουν κατά την αξιοποίησή τους.

1.3 Δομή

Αναφορικά με τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υπόβαθρου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον, αναφέρεται στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, αντιπαραθέτοντας τις κλασικές – παραδοσιακές μεθόδους με τις καινοτόμες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Στο τρίτο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση της δημιουργίας της εμπειρικής έρευνας και της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Η εν λόγω έρευνα, διεξάγεται με τη μέθοδο συγκριτικής διερεύνησης δύο μελετών περιπτώσεων σε συνδυασμό με εις βάθος συνεντεύξεις που διενεργούνται με στελέχη αυτών των επιχειρήσεων. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο σχολιάζονται τα συμπεράσματα από τις συνεντεύξεις και παρουσιάζονται οι συσχετίσεις τους με αντίστοιχες βιβλιογραφικές πηγές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Θεωρητικό πλαίσιο – Βιβλιογραφική επισκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Εν συνεχεία, τονίζονται με βάση τη βιβλιογραφία οι αρχές και οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Έπειτα, παραθέτονται έρευνες οι οποίες εστιάζουν στο ενδιαφέρον των επιχειρήσεων, σε διαφορετικούς κλάδους, για την εμφάνιση και ανάπτυξη των διαδικασιών και λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Επιπλέον, αναφέρεται στις κλασικές μεθόδους πρόσληψης προσωπικού και εν συνέχεια γίνεται μνεία στις καινοτόμες μεθόδους πρόσληψης προσωπικού, οι οποίες βασίζονται κυρίως στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Τέλος, παρουσιάζονται τα οφέλη και οι κίνδυνοι της χρησιμοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων.

2.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στον χώρο των επιχειρήσεων υιοθετούνται ποικίλες πολιτικές και πρακτικές, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Στο πλαίσιο αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων η οποία, αφορά τις πρακτικές που εφαρμόζονται για τη διαχείριση και την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων. Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται «στην προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων»

Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι η με την υιοθέτηση των αρχών της, δίνεται έμφαση στην αύξηση της παραγωγής, στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Επίσης, σημαντικές θεωρούνται για τη λειτουργία των επιχειρήσεων οι ιδιαιτερότητες της όπως η προσέλκυση ενδιαφέροντος εργαζομένων, ο προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού, η επιλογή των εργαζομένων καθώς και η αξιολόγηση εργαζομένων (Τερζίδης,

Όπως επισημαίνεται στις περισσότερες έρευνες, η επιλογή αυτής της μορφής Διοίκησης ικανοποιεί ορισμένους στόχους της επιχείρησης. Αρχικά, την αναβάθμιση ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, την τήρηση υποχρεώσεων της επιχείρησης σε διάφορα επίπεδα, την ενίσχυση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυτής και την τήρηση υποχρεώσεων της σε διάφορα επίπεδα. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτος στόχος που επιτυγχάνεται μέσω της προαναφερθείσας μορφής Διοίκησης, είναι η ικανοποίηση απαιτήσεων του εργατικού δυναμικού και κατ' επέκταση η υλοποίηση γενικότερων στόχων των επιχειρήσεων (Ulrich, 1997).

Ουσιαστικά, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνει έμφαση στην επιλογή του κατάλληλου και σωστά καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματίζοντας και ελέγχοντας τους τρόπους επιτυχούς και αποτελεσματικής αξιοποίησης τους για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Άλλωστε, στην εποχή μας που διακρίνεται για την έντονο ανταγωνισμό και τις υφεσιακές πολιτικές λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αποτελεί τον πιο σημαντικό παράγοντα για την επιτυχή λειτουργία των επιχειρήσεων (Nobbles, 2001).

Για τον λόγο αυτό δίνεται έμφαση στην επιλογή εξειδικευμένων στελεχών, που μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής μας. Επίσης, θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την κατάρτιση των εργαζομένων, προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής και των νέων τεχνολογιών (Luthans & Youssef, 2004). Στο πλαίσιο αυτό λειτουργεί στις περισσότερες σύγχρονες επιχειρήσεις το τμήμα της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο ασχολείται με τον σχεδιασμό των πολιτικών και των συστημάτων, που θα εφαρμόσει η επιχείρηση.

Η σημασία των διαφόρων λειτουργιών αυτού του τμήματος βασίζεται στην από κοινού δραστηριοποίηση όλων των προϊστάμενων για θέματα, που αφορούν την εκπαίδευση των

εργαζομένων, την αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και τις προαγωγές και προσλήψεις εργαζομένων (Larsen, 2004).

Στο σχήμα 1 που ακολουθεί, παρουσιάζονται διαγραμματικά οι επιμέρους λειτουργίες του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σχήμα 1: Επιμέρους λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Ουσιαστικά, λοιπόν, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων «σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνια αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος» (Ιορδάνογλου, 2008). Επιπλέον, θεωρείται ότι ο χαρακτήρας των ανθρώπινων πόρων είναι πιο σύνθετος και πολυποίκιλος από τον χαρακτήρα των διαφόρων οικονομικών πόρων, γεγονός που απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή.

Επειδή, λοιπόν, οι ανθρώπινοι πόροι διακρίνονται για τον ιδιόμορφο χαρακτήρα τους, θεωρείται σημαντική η επιτυχής διαχείριση και αξιοποίηση τους, απέχοντας τα απαιτούμενα ερεθίσματα και κίνητρα για την ενεργό συμμετοχή και δραστηριοποίηση τους (Tulgan, 2007). Για τον λόγο αυτό, θεωρείται σημαντική η ικανοποίηση των απαιτήσεων και των στόχων τους και η κατανόηση της φιλοσοφίας των επιχειρήσεων, επιδιώκοντας από το στάδιο της

πρόσληψής τους να κατανοήσουν τους στόχους και τις στρατηγικές των επιχειρήσεων (Πολυχρονίου, 2007).

Ο συγκεκριμένος τύπος διοίκησης δεν έχει τοπικά χαρακτηριστικά, αλλά διακρίνεται για τον εθνικό και παγκόσμιο χαρακτήρα του, όπως επίσης, για τους διαφοροποιημένους και εκσυγχρονισμένους τους στόχους. Το ενδιαφέρον προσελκύεται λόγω της αναγνώρισης της δυνατότητας του ανθρώπινου δυναμικού να στην εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών, στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και στην ενίσχυσή της παραγωγικότητας, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (Ιορδάνογλου, 2008).

Σημαντική θεωρείται, επίσης, η αξιοποίησή του για την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και στην αποτροπή δημιουργίας και εμφάνισης συγκρουσιακών καταστάσεων. Ουσιαστικά, ενισχύεται η δυνατότητα διασφάλισης της ισότητας και της κοινωνικής δικαιοσύνης, με απώτερο στόχο την επιτυχή υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, την αύξηση των κερδών, τη διείδυση σε νέες αγορές και τη βιώσιμη ανάπτυξη της, μέσω της ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της. Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι οι μεταβολές που σημειώνονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αυτές, που δίνουν έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό. Οι πιο σημαντικές από αυτές είναι η θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η έμφαση στην παρουσία ταλαντούχων εργαζόμενων, οι μεγαλύτερες απαιτήσεις εργαζομένων και η βραχύχρονη αφοσίωση εργαζόμενων (Guest, 2002).

2.2.1 Παρουσίαση ερευνών για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Για το εν λόγω θέμα, έχουν πραγματοποιηθεί κατά το παρελθόν αρκετές μελέτες. Οι μελέτες αυτές εστίασαν το ενδιαφέρον τους στη διερεύνηση της σημασίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τη βιώσιμη ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, το 2011, διενεργήθηκε μία μελέτη, αναφορικά με τις διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Εκεί αναφέρθηκαν στοιχεία, αναφορικά με την αίτηση πρόσληψης, καθώς και με την διαδικασία επιλογής προσωπικού. Τέλος, αναφέρθηκαν μέθοδοι, αναφορικά με την βελτίωση των διαδικασιών, που σχετίζονται με την διοίκηση του ανθρώπινου (Αβραμίδου, 2011).

Κατά την Αβραμίδου (2014), ιδιαίτερα σημαντικά είναι και τα συστήματα υποστήριξης της πρόσληψης του ανθρωπίνου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα, ο στόχος της εν λόγω μελέτης, ήταν η ανάδειξη των μεθόδων υποστήριξης των προσλήψεων, ώστε να υπάρξει μεγαλύτερη διαφάνεια (Αβραμίδου, 2014).

Το 2016, διενεργήθηκε μία μελέτη, αναφορικά με τις εξελίξεις στον κλάδο των προσλήψεων, στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της μελέτης, αφορούσε την διαφάνεια ή μη της εν λόγω διαδικασίας στους αντίστοιχους φορείς, τόσο στην Ευρώπη, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο (Μόρφης, 2016).

Επίσης, αντίστοιχη μελέτη, για τις διαδικασίες προσλήψεων, πραγματοποιήθηκε και για τις ελληνικές τράπεζες, το 2015. Πιο συγκεκριμένα, πραγματεύτηκε το θέμα της ανάπτυξης του προσωπικού στον εν λόγω κλάδο δραστηριοποίησης. Τέλος, οι μελετητές εξέτασαν και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής προσωπικού, για τον συγκεκριμένο κλάδο Καλαϊτζόγλου & Κουνιάδος, 2015).

Επιπροσθέτως, αναφορικά με τον τραπεζικό κλάδο, το 2008 πραγματοποιήθηκε και μία άλλη έρευνα, σχετική με το θέμα των προσλήψεων προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, αναλύθηκαν οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού, καθώς και η διαφάνεια των διαδικασιών πρόσληψης (Παναγιάρης, 2008). Όσον αφορά τον τραπεζικό κλάδο, ένα άλλο θέμα που απασχόλησε τον ερευνητές ήταν η προσέλκυση του προσωπικού, καθώς και οι μέθοδοι επιλογής του και αξιολόγησής του.

Βάσει της συγκεκριμένης μελέτης, προέκυψαν αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς και αρκετές πηγές νέας έρευνας (Αργυρόπουλος, 2014). Επίσης, ένα άλλο ζήτημα που απασχόλησε τους ερευνητές, είναι η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και οι διαδικασίες πρόσληψης μέσω διαδικτύου. Πιο συγκεκριμένα, το 2015, πραγματοποιήθηκε μία μελέτη, αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα. Ο σκοπός της είναι η εξεύρεση της αποτελεσματικότητας των εν λόγω μεθόδων, καθώς και η σύγκριση τους με τις παραδοσιακές (Τσουκαλάς, 2015).

Ένα άλλο σκέλος, σχετικό με την επιλογή και την ανάπτυξη του προσωπικού, εξετάστηκε το 2009 και σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής προσωπικού, διά μέσου της ανάπτυξης των πληροφοριακών συστημάτων. Και αυτό, διότι κατά τον ερευνητή, τα πληροφοριακά συστήματα είναι ιδιαίτερα σημαντικά για την κοινωνία (Σιακαγιάννη,

Επίσης, το 2015, πραγματοποιήθηκε μία μελέτη, αναφορικά με την στρατολόγηση

προσωπικού. Ο σκοπός της εν λόγω μελέτης, είναι για το αν και κατά πόσο αποτελεσματική είναι η στρατολόγηση προσωπικού στις επιχειρήσεις. Μάλιστα, προκύπτουν ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα, για νέα έρευνα (Κοζωνάκη, 2015).

Σε μία άλλη μελέτη, αναλύθηκε η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού, συγκριτικά με την παραγωγικότητα. Η σημαντικότητα της εν λόγω μελέτης, είναι ιδιαίτερα μεγάλη, διότι η διαδικασία της πρόσληψης επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα της εργασίας (Τσεκάνινα & Λογοθέτη, 2016).

Το 2014, πραγματοποιήθηκε μία έρευνα, αναφορικά με τις μεθόδους που τα στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού, εντοπίζουν τους πιο ταλαντούχους υποψηφίους, για την στελέχωση των θέσεων εργασίας. Από την συγκεκριμένη μελέτη, προκύπτουν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία είναι χρήσιμα και για μελλοντικούς ερευνητές (Healy, 2014).

Το 1995, μελετήθηκαν οι μέθοδοι, διά μέσου των οποίων οι προσλήψεις, επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο σκοπός της εν λόγω μελέτης ήταν η εξεύρεση των παραγόντων, που επηρεάζουν την απόδοση της κάθε επιχειρηματικής μονάδας, καθώς και αν παρουσιάζουν συνάφεια με την διαδικασία πρόσληψης. Βάσει της έρευνας, προκύπτει ότι υπάρχει έντονη συσχέτιση ανάμεσα στην επιλογή του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και στην αποδοτικότητα της εταιρείας (Dyer & Reeves, 1995).

Σημαντική θεωρείται, επίσης, η έρευνα, που υλοποιήθηκε με στόχο τη διερεύνηση της λειτουργικότητας της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων σε ελαιοτριβεία. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε μία εμπειρική ταξινόμηση, η οποία επιχείρησε να αξιολογήσει την εφαρμογή δύο διαφορετικών συστημάτων διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, τον έλεγχο και τη δέσμευση. Η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων αυτών των πρακτικών είναι εμφανής στις επιδόσεις και στον κύκλο εργασιών. Όπως επισημάνθηκε, τα ελαιοτριβεία, που εφαρμόζουν συστήματα δέσμευσης είχαν υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερα ποσοστά απόρριψης και χαμηλότερο κύκλο εργασιών των εργαζομένων, από εκείνα, που εφαρμόζαν συστήματα ελέγχου (Arthur, 1994).

2.2.2 Συμπεράσματα ερευνών

Βάσει των παραπάνω μελετών, προκύπτει ότι ο τομέας των προσλήψεων, έχει ιδιαίτερη

σημασία, για την απόδοση της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, διά μέσου του τομέα των προσλήψεων, δύναται μία επιχείρηση να εντοπίσει λάθη, τα οποία σχετίζονται με την αποδοτικότητα της. Επίσης, μία επιχείρηση, δύναται να προσδιορίσει κατά πόσο είναι αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό της και να αποφασίσει πώς θα το αξιοποιήσει στο μέλλον.

Αναφορικά με τις ομοιότητες των ερευνών, με την εν λόγω εργασία, αυτές είναι ότι όλες οι μελέτες πραγματεύονται το θέμα του ανθρώπινου δυναμικού και αναλύουν τις παραδοσιακές μεθόδους προσλήψεων. Σε όλες τις έρευνες, υποστηρίζεται ότι ο τομέας των προσλήψεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Τέλος, υποστηρίζουν ότι υπάρχει πιθανότητα εξεύρεσης νέων μεθόδων προσλήψεων ή και εξέλιξης των υπαρχόντων. Όσον αφορά τις διαφορές, αυτές είναι ότι ορισμένες μελέτες, αναλύουν συγκεκριμένο κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας και μελετούν την επιλογή του προσωπικού συγκριτικά με την αποδοτικότητα. Τέλος, ελάχιστες μελέτες αναφέρονται στους σύγχρονους τρόπους επιλογής προσωπικού.

2.3 Κλασικές Μέθοδοι Πρόσληψης Προσωπικού

Πριν την ανάλυση των κλασικών μεθόδων πρόσληψης του προσωπικού των διαφόρων επιχειρήσεων ή οργανισμών, είναι απαραίτητο να κατανοηθούν οι βασικές αρχές της κλασικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Για την κλασική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων ή των οργανισμών υποκινείται από εξωτερικούς παράγοντες ή κίνητρα. Επιπλέον, το σύστημα σχεδιασμού και λειτουργίας της διακρινόταν για τον συντηρητικό χαρακτήρα της, ενώ το ενδιαφέρον εστιάζεται στην ενίσχυση της ατομικής απόδοσης. Επίσης, θεωρείται ότι τα ατομικά προσόντα για την κάθε θέση, λόγω του εξειδικευμένου χαρακτήρα τους, έχουν ιδιαίτερη σημασία, αν και περιπτωσιακή και ελλειμματική θεωρείται η ανατροφοδότηση των εργαζομένων. Εμφανής, όμως, είναι σε αρκετές περιπτώσεις και η διαφοροποίηση των στόχων των επιχειρήσεων και των εργαζόμενων, γεγονός που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή (Περίδου, 2001).

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι επιλογής προσωπικού. Μία βασική μέθοδος είναι το Α.Σ.Ε.Π., όπου η πρόσληψη πραγματοποιείται είτε μέσω σειράς κατάταξης, είτε μέσω εξετάσεων χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως βάσει των αρχών της

Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΕΕ). Βέβαια, σημαντικός είναι και ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, αναφορικά με τις διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού. Επίσης, η εν λόγω διαδικασία, αποβλέπει στον περιορισμό των σφαλμάτων κατά την πρόσληψη των εργαζομένων, με την αποτελεσματική πρόβλεψη σε πιθανές ελλείψεις. Επιπλέον, αποσκοπεί στην μείωση του κόστους πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ειδικότερα, ακολουθούνται τα εξής βήματα για τον προγραμματισμό Ανθρώπινου δυναμικού.

- Μελέτη Υφιστάμενης Κατάστασης
- Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς Εργασίας
- Μελέτη Επιχειρησιακών Σχεδίων
- Μελέτη Εσωτερικού Περιβάλλοντος, δηλαδή της προσφοράς και της ζήτησης στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Πρόβλεψη Μεταβολών σε Ανθρώπινο Δυναμικό
- Προσδιορισμός Αναγκών
- Σχεδιασμός Προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με Προϋπολογισμό Οικονομικών Μέσων
- Αξιολόγηση Προγράμματος και Διορθωτικές Ενέργειες που τροποποιούν το Σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ουσιαστικά, όμως, πριν από την πρόσληψη των εργαζομένων, δίνεται έμφαση σε δράσεις όπως στην μελέτη, ανάλυση και αξιολόγηση της ζήτησης και της προσφοράς εργαζομένων. Επίσης, στην πρόβλεψη των αναγκών σε εργαζομένους, με βάση τους επιχειρησιακούς στόχους και στον σχεδιασμό των πρακτικών διασφάλισης του απαιτούμενου και καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, στην πρόληψη και καθορισμός πρακτικών

για αντιμετώπιση προβλημάτων από επαρκή ή ανεπαρκή ανθρώπινο δυναμικό (Corbridge & Ταυτόχρονα, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην οριζόντια οργάνωση, η οποία διακρίνεται για τα ακόλουθα χαρακτηριστικά. Την ανάπτυξη της δομής με βάση τη ροή της εργασίας, την ύπαρξη λίγων επιπέδων για κάθετη ιεραρχία, τον στόχο της δομής και την ικανοποίηση των πελατών. Επιπρόσθετα, προσδίδουν έναν ευρύς χαρακτήρα εξουσιοδότησης. Επίσης, ως εξωτερικές πηγές προσέλευσης ενδιαφέροντος υποψηφίων εργαζομένων θεωρούνται οι εξής :

- Ημέρες καριέρες
- Επαγγελματικές σχολές
- Ανταγωνιστικές επιχειρήσεις
- ΑΕΙ και ΤΕΙ
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Εταιρείες ενοικίασης προσωπικού, « leasing» (Snell & Bohlander, 2007)

Στόχος της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, είναι να αξιολογηθεί ανάμεσα από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος-ά είναι ο/η καταλληλότερος-η σε γνώση και δεξιότητες για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας εντός του οργανισμού. Οι πιο συνήθεις τρόποι επιλογής, είναι η συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, τα τεστ επιλογής, το δείγμα εργασίας, η γραφολογία, τα βιογραφικά δεδομένα, τα κέντρα αξιολόγησης και η συνέντευξη.

Έντυπη Αίτηση (Application Blank): περιλαμβάνουν μια τυποποιημένη αίτηση συλλογής βιογραφικών και άλλων πληροφοριών από τους υποψηφίους. Το περιεχόμενό τους, μπορεί να είναι παρόμοιο με την πληροφόρηση που παρέχει ο υποψήφιος μέσω του βιογραφικού σημειώματος με την διαφορά ότι ο οργανισμός καθορίζει την πληροφόρηση που ενδιαφέρεται να αποκομίσει από τους υποψηφίους. Η προβλεπτική εγκυρότητα των έντυπων αιτήσεων, αυξάνεται όσο πιο δομημένη μορφή ακολουθούν και κυμαίνεται από .10 έως .20, ενώ στην πρακτική της επιλογής προσωπικού έχουν εμφανιστεί με μεγάλη αποτελεσματικότητα, οι λεγόμενες

«σταθμισμένες έντυπες αιτήσεις» , οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα βαθμολόγησης των βιογραφικών πληροφοριών που δίνουν οι υποψήφιοι, βάση ενός εκ των προτέρων καθορισμένου τρόπου αξιολόγησης (Βακόλα & Νικολάου , 2012, p. 423).

Βιογραφικό σημείωμα (Curriculum Vitae): ως μέθοδος επιλογής χρησιμοποιείται ευρέως ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της λειτουργία της στελέχωσης όταν ο αριθμός των υποψηφίων είναι μεγάλος. Αφορά προσωπικά και επαγγελματικά δεδομένα των υποψηφίων όπως, δημογραφικά στοιχεία, σπουδές, επαγγελματική δραστηριότητα και εμπειρία, δεξιότητες και ενδιαφέροντα. Ένα σημαντικό θέμα σχετικά με την αξιολόγηση της πληροφόρησης που παρέχουν οι υποψήφιοι μέσω του βιογραφικού σημειώματος, είναι ότι η πληροφόρηση αυτή χρειάζεται επιβεβαίωση, μιας και δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, κάποια από τα στοιχεία που παρουσιάζουν οι υποψήφιοι να είναι ψευδή. Οι οργανισμοί, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό γίνονται αποδέκτες ενός πολύ μεγάλου αριθμού βιογραφικών ανά θέση εργασίας που δημοσιοποιούν, αναλογία που γίνεται ακόμα εντονότερη σε περιόδους οικονομικής κρίσης με περιορισμένες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας (Βακόλα & Νικολάου , 2012, σ. 422).

Συστατικές επιστολές (Letters of Recommendation): ως μέθοδος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού οι συστατικές επιστολές διακρίνονται σε αυτές που επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος και σε αυτές που περιλαμβάνουν σχόλια εργοδοτών ως προς την επαγγελματική του στάση και κρίνουν ανάλογα την καταλληλότητα για την κάλυψη της φερόμενης θέσης εργασίας. Το πρόβλημα που προκύπτει με τις συστατικές επιστολές είναι ότι, δεν προσφέρουν πραγματικά χρήσιμη πληροφόρηση στα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλο που έχουν γίνει προσπάθειες τυποποίησης των συστατικών επιστολών, με κάποια θετικά αποτελέσματα, εξακολουθούν να είναι αμφισβητήσιμα (Βακόλα & Νικολάου , 2012, σ. 424).

Συστάσεις (References): μια βασική διαφορά των συστάσεων σε σχέση με τις συστατικές επιστολές είναι ότι η εκκίνηση της διαδικασίας συγκέντρωσης των απαιτούμενων πληροφοριών δεν γίνεται πλέον από τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά από το στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος ενδιαφέρεται να συλλέξει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Έρευνες έχουν δείξει ότι πρόκειται για μια ιδιαίτερος διαδεδομένη μέθοδο και η συλλογή τους μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, είτε ανεπίσημα τηλεφωνικώς, είτε επίσημα εγγράφως (Βακόλα & Νικολάου ,

Τεστ επιλογής: τα τεστ επιλογής και αξιολόγησης αναπτύχθηκαν ως μια προσπάθεια να βρεθούν πιο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων και δεξιοτήτων των υποψηφίων. Υπάρχουν διάφορα είδη τεστ αξιολόγησης με το καθένα να έχει συγκεκριμένο στόχο όπως για παράδειγμα

το τεστ Ικανότητας – Κλίσης (Aptitude Test) που μετρά την ικανότητα του υποψηφίου να κάνει μια ενέργεια, πράξη, το τεστ Νοημοσύνης – Γενικής Πνευματικής Ικανότητας (Intelligence – test) , που μετρά την πνευματική ικανότητα και νοημοσύνη του υποψηφίου. Το τεστ ειδικών δεξιοτήτων (Special Aptitude Test), που αναφέρεται στη δυνατότητα ενός υποψηφίου να μάθει μια συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία. Το τεστ προσωπικότητας (Personality Test), που περιγράφει τα ατομικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Υπάρχει πληθώρα τεστ ικανοτήτων και αξιολόγησης ανάλογα και με τις ανάγκες που θέλει να καλύψει η κάθε επιχείρηση.

Δείγμα εργασίας: τα δείγματα εργασίας αποτελούν μέρος των τεστ αξιολογήσεων με σκοπό την αξιολόγηση των επιδεξιοτήτων του υποψηφίου σε ορισμένους τομείς της εργασίας όπως, επεξεργασία Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, στενογραφία και οδήγηση.

Γραφολογία: η γραφολογία αποτελεί μια αμφιλεγόμενη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού παρόλο που χρησιμοποιείται από μεγάλους οργανισμούς διεθνώς. Αποτελεί μέρος της αξιολόγησης του ψυχολογικού προφίλ του υποψηφίου με στόχο να διερευνηθεί η κλίση και η έμφυτη ικανότητα του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του επαγγέλματος.

Βιογραφικά δεδομένα: ως μέθοδο επιλογής, τα βιογραφικά δεδομένα στοχεύουν στη συλλογή, καταγραφή και ανάλυση συγκεκριμένων βιογραφικών πληροφοριών του υποψηφίου όπως , η εκπαίδευση, δεξιότητες, ικανότητες, κοινωνικές δραστηριότητες και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που σχετίζονται με τη μελλοντική απόδοση στην εργασία.

Κέντρα επιλογής / αξιολόγησης (Assessment centers): στα κέντρα επιλογής / αξιολόγησης χρησιμοποιούνται συνδυασμοί μεθόδων επιλογής όπως συνεντεύξεις, τεστ, παιχνίδια, υπόδηση ρόλων, με σκοπό την αξιολόγηση των υποψηφίων για θέσεις εργασίας που απαιτούνται ποικίλες και πολύπλοκες δεξιότητες και χαρακτηριστικά όπως στην επιλογή υψηλόβαθμων στελεχών.

Συνέντευξη (Interview): η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε πολλές περιπτώσεις στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων όπως στην επιλογή, στην τοποθέτηση, εκπαίδευση, αξιολόγηση, προαγωγή, μετάθεση και απόλυση των εργαζομένων. Αποτελεί διεθνώς την πιο διαδεδομένη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Dipboye 1992; Dessler 1997; De Cenzo & Robbins 1996). Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, τυποποιημένη, δομημένη ή ελεύθερη και αποτελεί μια αμφίδρομη διαδικασία με στόχο τη γνωριμία, την εκτίμηση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, της προσωπικότητας και συμπεριφοράς του υποψηφίου.

2.3.1 Η μεθοδολογία που ακολουθούν οι εταιρείες για την πρόσληψη προσωπικού

Παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η μεθοδολογία που ακολουθείται από τις επιχειρήσεις για την επιλογή των εργαζομένων. Τα σημαντικότερα στάδια της διαδικασίας της επιλογής τους είναι τα εξής :

- Συνέντευξη σε προκαταρκτικό στάδιο
- Κατάθεση βιογραφικού – αίτηση απασχόλησης
- Δοκιμασίες για έλεγχο αξιοπιστίας στοιχείων
- Ιατρικές εξετάσεις
- Απόφαση επιλογής

Οι περισσότερες εταιρείες της εποχής μας πρέπει να αντιμετωπίσουν και να διαχειριστούν τις προκλήσεις και γι 'αυτό είναι πολύ σημαντικό για αυτούς να διεισδύσουν σε νέες παγκόσμιες αγορές, βελτιώνοντας την παγκόσμια ανταγωνιστικότητα και χρησιμοποιώντας σύγχρονες και ποιοτικές πρακτικές. Γι α τον λόγο αυτό θεωρείται σημαντική η ανάγκη προετοιμασίας του ανθρώπινου δυναμικού .Η κατάρτιση και η ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικές, καθώς μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν τη σταδιοδρομία τους. Επίσης, είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις ανάγκες ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και μπορούν να αναπτύξουν τις αλλαγές στην καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ποιότητα (Magerison, 1982).

Επίσης, μελετώντας και αξιολογώντας τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις διάφορες εταιρείες, είναι σαφές ότι η επιλογή της στρατηγικής κατάρτισης και της ανάπτυξης βασίζεται στην κουλτούρα και τους στόχους κάθε εταιρείας και επίσης στις αντιλήψεις των εταιρειών τους. Κάθε εταιρεία χρησιμοποιεί διαφορετικές πρακτικές και συλλογικές δραστηριότητες και στις περισσότερες περιπτώσεις προσπαθεί να αναπτύξει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά τους και επίσης να δώσει τα απαραίτητα κίνητρα για την επιτυχή

εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους, έτσι ώστε να μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους.

2.4 Καινοτόμες Μέθοδοι Πρόσληψης Προσωπικού

Κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής, θεωρούνται ή παγκοσμιοποίηση και η διεξόδυση των νέων τεχνολογιών, γεγονός που συντελεί στην αναβάθμιση και τον εκσυγχρονισμό του τρόπου λειτουργίας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μπορεί η παγκοσμιοποίηση και η κατάργηση των συνόρων να δίνουν ώθηση στη διεξόδυση των επιχειρήσεων σε νέες αγορές, όμως ιδιαίτερη έντονη και απειλητική είναι η αβεβαιότητα, που δημιουργείται στις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό, προτεραιότητά τους αποτελεί η επίτευξη ενός ευέλικτου τρόπου λειτουργίας, που θα διευκολύνει την επιτυχή προσαρμογή τους στις προκλήσεις της εποχής, αλλά και την αποτελεσματική διαχείριση των διαφόρων κινδύνων.

Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να επεκτείνουν το καταναλωτικό τους κοινό, υιοθετώντας νέες πρακτικές και αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Στο πλαίσιο αυτό, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, καθώς θεωρούν ότι η σωστή λειτουργία της αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας. Ουσιαστικά, αποδεικνύεται ότι το ενδιαφέρον τους εστιάζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος θεωρείται βαρύνουσας σημασίας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ταυτόχρονα, σήμερα δίνεται έμφαση στον εκσυγχρονισμό της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η οποία ακολουθεί τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, η οποία αφορά : «την έμφαση στην ποιότητα (και τη συνεχή βελτίωση της) όλων των συστημάτων και διεργασιών παραγωγής της επιχείρησης, για την μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη και την αποδοτικότερη επίτευξη των στόχων της, μέσα από την ενεργό συμμετοχή, πρωτοβουλία και ευθύνη όλων των εργαζομένων (Περίδου , 2001). Ουσιαστικά, με την αξιοποίηση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, θεωρείται ότι η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζόμενων βασίζεται στην παροχή κινήτρων και ευκαιριών στους εργαζομένους.

Στο πλαίσιο αυτό, θεωρείται σημαντική η αξιοποίηση νέων πρακτικών για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη

διαδικασία της πρόσληψης των εργαζομένων, η οποία θεωρείται επιτυχής, όταν πληροί τις συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Αναλυτικά, παραθέτονται παρακάτω:

- Κατανόηση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Πρόβλεψη μελλοντικών μεταβολών
- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Γνώση των εξελίξεων που μπορούν να σημειωθούν σε προαγωγές
- Αποφάσεις για την αξιοποίηση εσωτερικών ή εξωτερικών πηγών προσέλκυσης εργαζόμενων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Για τον λόγο αυτό, στη συνέχεια, αναλύονται οι σημαντικότερες καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες βασίζονται στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών.

2.4.1 Ψηφιακή Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Digital Recruitment)

Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών παίζει καθοριστικό ρόλο και στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, καθώς εφαρμόζεται σε ποικίλες και διαφοροποιημένες διαδικασίες. Μία από αυτές τις διαδικασίες είναι και η ψηφιακή πρόσληψη (Digital Recruitment) των εργαζομένων, η οποία διακρίνεται για τον καινοτόμο και εκσυγχρονισμένο χαρακτήρα της. Η χρήση της ψηφιακής προσέλκυσης είναι πάντα υψηλή και συνεχίζει την ανοδική του πορεία στο 94% των εργαζομένων που χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες για να προσλάβουν υποψηφίους τα τελευταία έξι χρόνια (Brasington, 2014). Ένα σημαντικό ποσοστό 30% όλων των αναζητήσεων στον ιστότοπο της Google σχετίζονται με την απασχόληση. Ένα μεταβαλλόμενο τοπίο διακρίνεται στον κλάδο του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι

τεχνολογικές αλλαγές, τα ηλεκτρονικά εργαλεία και το λογισμικό αναπτύσσονται, ο κόσμος των προσλήψεων μετατοπίζεται δραματικά, γεγονός που σημαίνει ότι η διαδικασία υποβολής αιτήσεων εργασίας - συμπεριλαμβανομένων των συνεντεύξεων - μπορεί πλέον να ολοκληρωθεί στο διαδίκτυο (Brasington, 2014). Πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν τους δικούς τους ιστότοπους πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένων των φημισμένων καταστημάτων λιανικής πώλησης Next και Topshop, τις επιτυχημένες επιχειρήσεις σούπερ μάρκετ Aldi και Asda, - όλες αναγνωρίζονται ως ειδήμονες στη βιομηχανία προσλήψεων. Όμως, οι μεγαλύτερες πρόσφατες αυξήσεις στη χρήση ψηφιακών προσλήψεων που μπορούν να αξιολογηθούν, αφορούν στη χρήση και την ραγδαία κυριαρχία των πλατφορμών των κοινωνικών μέσων στις σημερινές τάσεις προσλήψεων (Brasington, 2014).

2.4.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και Στρατολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Social Media Recruitment)

Μία καινοτόμα, επίσης, μέθοδος στη διαδικασία της πρόσληψης θεωρείται το «Social Media», το οποίο αφορά την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την πρόσληψη των εργαζομένων. Όπως επισημαίνεται στη βιβλιογραφία το Facebook, το Twitter και το Instagram έχουν γίνει δημοφιλή στις μέρες μας ως τρόπος αλληλεπίδρασης, ενώ, επίσης, αποτελούν μία ανεπίσημη βάση προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Σε αρκετές περιπτώσεις λειτουργούν ως αποτελεσματικός ή κατάλληλος δίαυλος για την επαγγελματική σταδιοδρομία (Beer, 2008).

Επίσης, ο στόχος των ιστοτόπων όπως το LinkedIn είναι να επισημάνει τα προσωπικά επιτεύγματα εργασίας αλλά και ως πρακτικές αξιοποίησης κατά τη διαδικασία πρόσληψης των εργαζόμενων. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν στους χρήστες τη δυνατότητα να εγγραφούν σε δίκτυα ή ομάδες που αφορούν συγκεκριμένους τομείς των επιχειρήσεων. Αζτέκοι από τους εργαζομένους θεωρούν ότι αυτές οι ομάδες είναι σημαντικές για την εξέλιξη στην καριέρα τους. Σε μία σχετική έρευνα αναφέρεται ότι, αν και η διείσδυση των κοινωνικών μέσων έχει φτάσει σε ένα εντυπωσιακά υψηλό επίπεδο, δεν θεωρείται ως ο πιο προφανής χώρος, στον οποίο μπορούν να αναζητηθούν ή να δημοσιευτούν κενές θέσεις. Επισημαίνεται, επίσης, ότι οι σύμβουλοι προσλήψεων παραμένουν οι κύριοι

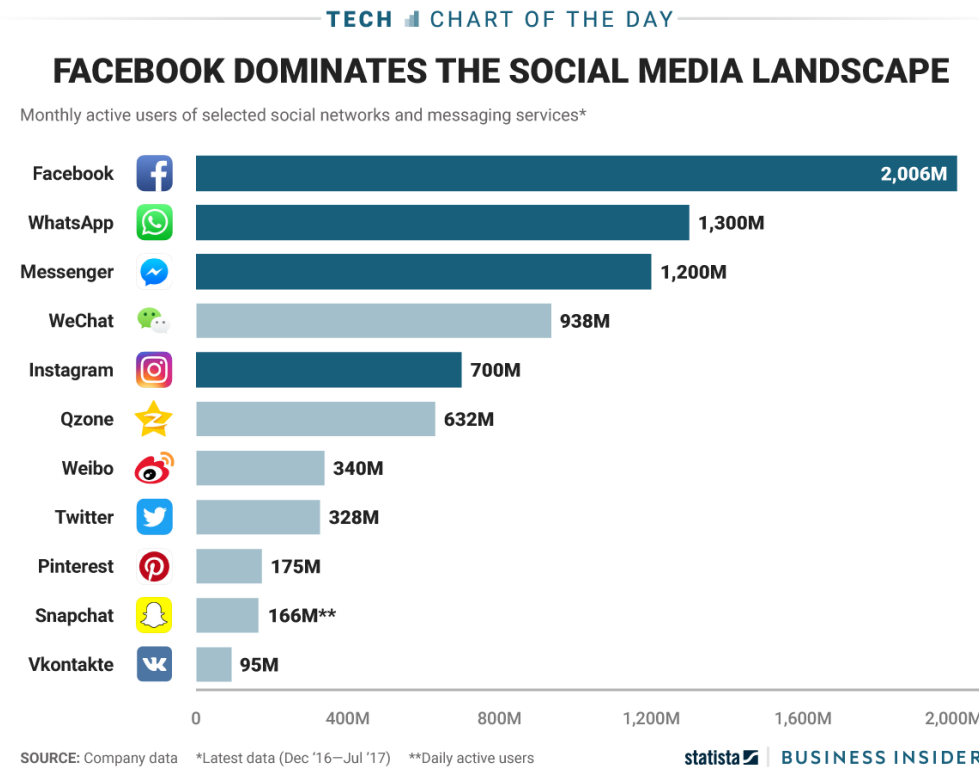
φορείς λήψης αποφάσεων για προσλήψεις, ενώ ακολουθούν οι εταιρείες προσλήψεων, τα συμβούλια εργασίας και οι εταιρικές ιστοσελίδες (Geekpreneur, 2008).

Σχήμα 2: Η αξιοποίηση των social media στον εργασιακό χώρο



Πάνω από εννέα στους δέκα υποψήφιους επιθυμούν να αναζητήσουν εργασία μέσω LinkedIn. Οι εργοδότες, όμως, πρέπει να είναι προσεκτικοί, όταν διαφημίζουν κενές θέσεις εργασίας χρησιμοποιώντας μέσα κοινωνικής δικτύωσης και πλατφόρμες που θα προσελκύσουν τους καλύτερους από αυτούς, που αναζητούν θέσεις εργασίας (Beer, 2008). Στο σχήμα 3 που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα πιο διαδεδομένα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Σχήμα 3 – Τα πιο γνωστά social media

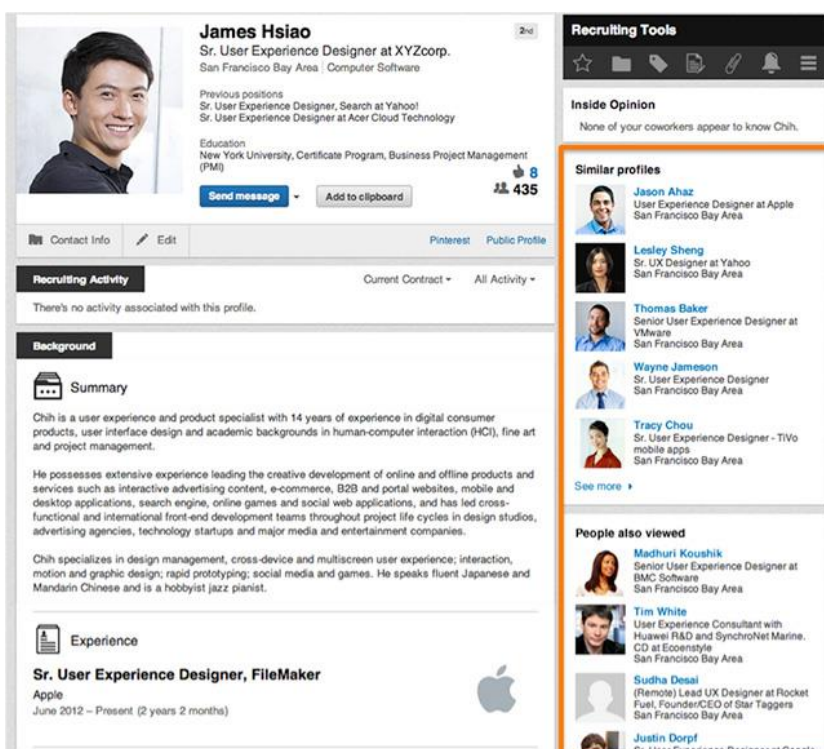


Πρέπει να επισημανθεί, επίσης, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι σχολιάζουν θέματα που αφορούν τους εργοδότες τους στο διαδίκτυο, ενώ, επίσης, σημαντική θεωρείται η αναφορά τους και στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό θεωρείται ότι η ενσωμάτωση των κοινωνικών μέσων δικτύωσης στα μέσα εξωτερικής επικοινωνίας των οργανισμών πρέπει να αποτελέσει υψηλή προτεραιότητα. Αυτή η σπουδαιότητα έχει ήδη αναγνωριστεί από πολλές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα η έρευνα της Forrester που βασίζεται σε 100 υπευθύνους λήψης αποφάσεων, δείχνει η σημασία της χρήσης των κοινωνικών μέσων για τη σύνδεση και τη διατήρηση των νέων δυνατοτήτων διαφέρει σημαντικά από την αντίληψη των κοινωνικών επαγγελματιών (Geekpreneur, 2008). Στις περιπτώσεις όπου τα κοινωνικά μέσα εφαρμόζονται με μη συνεπή τρόπο, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στο εμπορικό σήμα των εργοδοτών, αφού κάθε χρήση των κοινωνικών μέσων μπορεί να θεωρηθεί ως επικοινωνία στην αγορά εργασίας. Ο αντίκτυπος των κοινωνικών μέσων επικοινωνίας στις επικοινωνίες

αυτές είναι τεράστιος (Karjaluoto, 2008). Οι παραδοσιακοί επιχειρηματίες έχουν συνηθίσει να προσεγγίζουν προσεκτικά τα μηνύματα. Αυτό επιτρέπει τον έλεγχο, αλλά τα αποτελέσματα είναι δύσκολα και δαπανηρά, για να κατανοηθούν και να αξιολογηθούν.

Επίσης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δημιούργησαν μια νέα πλατφόρμα που εκμεταλλεύεται τους συλλογικούς διαλόγους. Πολλές από αυτές τις συζητήσεις αφορούν μάρκες και εμπειρίες που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τους χρήστες του διαδικτύου, με αποτέλεσμα να κρίνεται απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να έχουν μια άμεση διαδικτυακή προσφορά προσλήψεων. Για να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική φήμη και παρουσία στο διαδίκτυο, πρέπει, όμως, να υπάρχει μια σταθερή βάση (Cosme, 2008). Ως παράδειγμα εφαρμογής των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, ακολουθεί το παρακάτω Σχήμα 4 όπου παρουσιάζεται η αξιοποίηση του συγκεκριμένου μέσου κοινωνικής δικτύωσης, LinkedIn.

Σχήμα 4 – Παράδειγμα αξιοποίησης LinkedIn



Π

η

γ Ταυτόχρονα, πρέπει να προωθηθεί η υποστήριξη της διαχείρισης για να αντιμετωπιστεί η πρόσληψη στο διαδίκτυο ως επένδυση αντί για κόστος. Αυτό δεν ισχύει μόνο για την ανώτατη διοίκηση, αλλά και για τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού. Για να ενισχυθεί το

σήμα του εργοδότη και να αυξηθεί η συνέργεια, πρέπει να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών των ανθρώπινων πόρων, του marketing και των επικοινωνιών.

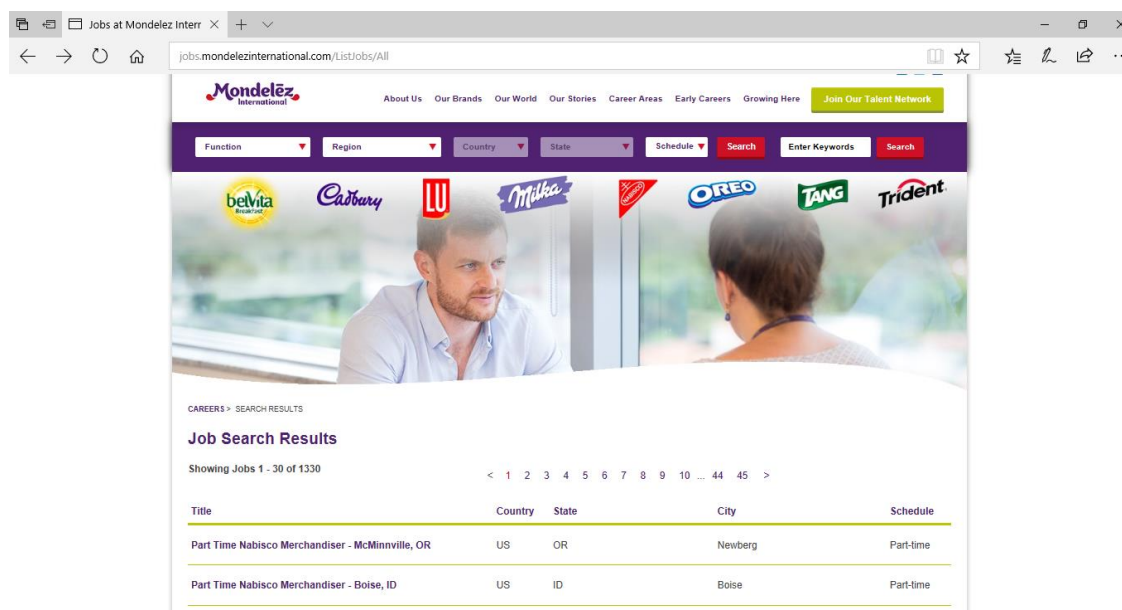
Για την αποτελεσματική αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης θεωρούνται απαραίτητα τα εξής στοιχεία, σε συνδυασμό με τον σχεδιασμό μίας συνεκτικής στρατηγικής και τον εντοπισμό των ομάδων στόχων :

- απογραφή όλων των υφιστάμενων παρουσιών του οργανισμού μέσα σε εξειδικευμένα δίκτυα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- αναβάθμιση παρουσίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- διατήρηση αυθεντικού χαρακτήρα επιχειρήσεων
- μελέτη και αξιολόγηση παρουσίας ανταγωνιστών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης
- χρησιμοποίηση ειδικών σελίδων
- αξιοποίηση στοχευμένων διαφημίσεων (Boyd & Ellison, 2007).

Τέλος, στη μελέτη της IPSOS, «Η δύναμη των blogs στην Ευρώπη», παρουσιάζεται ότι οι ανεξάρτητοι bloggers θεωρούνται ιδιαίτερα αξιόπιστοι. Η πληροφόρηση των καταναλωτών σχετικά με τα ιστολόγια και τους άλλους ιστότοπους αποτιμάται με τον ίδιο αξιόπιστο τρόπο όσο τα άρθρα σε εφημερίδες. Ένας στους πέντε Ευρωπαίους έχει αλλάξει τη γνώμη του σχετικά με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης μετά την ανάγνωση των ιστολογίων από τους πελάτες (Cosme, 2008).

Με όλα αυτά τα διαθέσιμα στατιστικά στοιχεία, μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι τα ιστολόγια έχουν μεγάλη σημασία για την εικόνα των επιχειρήσεων και για τον λόγο αυτό θεωρούνται σημαντικά και για την πρόσληψη των εργαζομένων (Bloem et al, 2008).

Σχήμα 5– Παράδειγμα ιστοσελίδας για πρόσληψη



Πηγή: <http://jobs.mondelezinternational.com/ListJobs/All>

Σε γενικές γραμμές, είναι εμφανής η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την πρόσληψη των εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

2.4.3 Νέα εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού (New HR tools)

Όπως ήδη επισημάνθηκε, δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων. Επίσης, οι εξελίξεις και οι προκλήσεις της εποχής μας, καθιστούν αναγκαία την αξιοποίηση καινοτόμων πρακτικών. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι οι εξής (Healy, 2014) :

1) Ανοικτές θέσεις εργασίας (Open-Ended Job Postings)

Με την πρακτική αυτή, επιχειρείται να προσλαμβάνονται εργαζόμενοι αφοσιωμένοι στις επιχειρήσεις και στο όραμά τους. Δίνεται, λοιπόν, μεγαλύτερη έμφαση στην αφοσίωση και λιγότερο στις δεξιότητες, γιατί οι δεξιότητες μπορούν να διδαχθούν.

2) Συνεντεύξεις μέσω βίντεο (Video Interviews)

Στην περίπτωση αυτή, λαμβάνονται συνεντεύξεις μέσα από Skype, στο Google Hangouts ή από το λογισμικό βίντεο για την πρόσληψη και επιλέγονται οι καλύτεροι.

3) Μεγάλα δεδομένα (Big Data)

Αντί οι επιχειρήσεις να ψάχνουν στον χώρο των γραφείων εργαζομένους, χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών για να αναλύσουν χιλιάδες εφαρμογές και να συνεχίσουν, φιλτράροντάς τα με τις δεξιότητες και τα προσόντα των εργαζομένων, διευκολύνοντας με τον τρόπο και κάνοντας πιο ευχάριστη την εργασία των προϊστάμενων ανθρωπίνου δυναμικού.

4) Διαδικτυακά γεγονότα δικτύωσης (On Line Networking Events)

Δίνει τη δυνατότητα διερεύνησης και αξιολόγησης περισσότερων εργαζομένων. Προσδίδει επίσης, ένα ευρύ φάσμα υποψηφίων χωρίς να δαπανάται πολύτιμος χρόνος αλλά και κόστος.

Σχήμα 6 – Αξιοποίηση νέων εργαλείων πρόσληψης



Πηγή: <https://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>

5) Άλλα ηλεκτρονικά εργαλεία (Other effective digital tools)

Εκτός από το εξειδικευμένο λογισμικό πρόσληψης, πολλά άλλα ψηφιακά εργαλεία βοηθούν τώρα τους υπεύθυνους πρόσληψης να προχωρήσουν πιο εύκολα στην επιλογή εργαζομένων. Κάποια από τα πιο σημαντικά εργαλεία είναι τα εξής :

- SurveyMonkey, το οποίο έχει ως στόχο την αξιολόγηση των υποψηφίων σε συγκεκριμένα θέματα
- Δοκιμασίες γραφής (writing tests), οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση σχετικά με το ενδιαφέρον των εργαζομένων ως προς την συγκεκριμένη εργασία
- Google Hangouts, που αποσκοπεί στη διεύρυνση των υποψηφίων (Healy, 2014)

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας, κοινωνικοί, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες (Lievens et al 2002), η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, η δυσκολία στην εξεύρεση ικανού και αποδοτικού δυναμικού (Ployhart & Easton 2007), η θετική ή αρνητική αποδοχή από τους υποψηφίους των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και το εταιρικό προφίλ ενός οργανισμού έχουν επηρεάσει τη λειτουργία αλλά και τις αποφάσεις μιας επιχείρησης και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου.

Σύμφωνα με έρευνα μέσω του ιστότοπου www.hrpro.com, (www.hrpro.com, 2016) κάθε μήνα 288 εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν το Twitter, 300 εκατομμύρια χρησιμοποιούν το Instagram, ενώ 890 εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν κάθε μέρα το Facebook. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων, τουλάχιστον αυτές με τα μεγαλύτερα κοινά, έχουν καταστεί πλέον και πλατφόρμες μάρκετινγκ (marketing). Και μάλιστα όχι μόνο για ρούχα ή ηλεκτρικές συσκευές, αφού ολοένα και περισσότεροι recruiters και επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στρέφονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) προκειμένου να προωθήσουν την εταιρεία τους σε όσους αναζητούν εργασία και όχι μόνο.

Το social recruitment¹ για την αναζήτηση υποψηφίων είναι μία ταχύτατα αναδυόμενη στρατηγική recruitment.²

Η προσέλκυση και επιλογή (“recruitment”) αποτελεί διαχρονικά ένα ζήτημα υψίστης σημασίας για την επιβίωση και την επιτυχία οποιασδήποτε εταιρείας, και ακόμα περισσότερο για τη διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα, υπάρχουν διαθέσιμα πολλά εργαλεία που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανεύρεση και στρατολόγηση ταλέντων, ωστόσο μερικές φορές μπορεί να αποδειχτεί αρκετά δύσκολο για μία εταιρεία να επιλέξει το κατάλληλο εργαλείο το οποίο θα ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες τόσο της εταιρείας όσο και της εκάστοτε θέσης ή ρόλου. Οι περισσότερες εταιρείες αναζητούν υποψηφίους μέσω job boards, εξειδικευμένες εταιρείες, παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, συστάσεις ή, τα τελευταία χρόνια, μέσω social media. Είναι γεγονός ότι, τα τελευταία χρόνια, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν φέρει επανάσταση σε πολλά επιχειρηματικά functions και λειτουργίες. Η ανεύρεση και προσέλκυση εργαζομένων είναι ένας τομέας στον οποίο τα social media έχουν αλλάξει, με το social recruiting να αποτελεί μία διαρκώς αυξανόμενη τάση, η οποία όπως φαίνεται ήρθε για να μείνει (www.hrpro.com, 2016).

Σύμφωνα με τη Γεωργία Αλεξοπούλου, Recruitment Manager της Adecco Greece, «Ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαδικασία επιλογής προσωπικού γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός». Όπως η ίδια επισημαίνει «*To Social Recruiting, ακολουθώντας την τάση της εποχής, περιλαμβάνει την αναζήτηση, τον εντοπισμό και την προσέγγιση υποψηφίων για την κάλυψη θέσεων εργασίας αξιοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Εντάσσοντας τα Social Media στη διαδικασία αναζήτησης εργασίας, οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού επωφελούνται από τη χρήση κάποιων ιδιαίτερα αποτελεσματικών και ταυτόχρονα οικονομικών καναλιών, μέσα από τα οποία μπορούν να εντοπίσουν και να προσεγγίσουν ακόμα και υποψηφίους που δεν αναζητούν ενεργά εργασία. Μάλιστα, χάρη στα social media μπορούμε να αξιολογήσουμε και στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου, αλλά και να διερευνήσουμε το ψηφιακό του προφίλ, για να εξασφαλίσουμε πως εκείνος που τελικά θα επιλέξουμε ταιριάζει όχι μόνο με τα τεχνικά χαρακτηριστικά που απαιτεί η θέση αλλά και με την κουλτούρα της εταιρείας*» (Κορρέ, 2016).

Το social recruiting δεν αποτελεί απλώς μία ακόμα τάση, αλλά την καινούργια πραγματικότητα. Πρόκειται, όπως εξηγεί η Γ. Αλεξοπούλου για «*τη μετεξέλιξη της παραδοσιακής διαδικασίας αναζήτησης και επιλογής στελεχών. Κάποτε δημοσιεύαμε αγγελίες*

¹ Social Recruitment: Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων με τη βοήθεια μέσων κοινωνικής δικτύωσης

² Recruitment: Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

στην εφημερίδα και λαμβάναμε βιογραφικά με fax. Αυτό φαντάζει πια απαρχαιωμένο, αλλά ήταν η πραγματικότητα πριν μόλις μια δεκαετία. Αδιαμφισβήτητα, η επιλογή προσωπικού έχει μεταμορφωθεί χάρη στην αξιοποίηση της τεχνολογίας και κανείς πια δεν μπορεί να θυμηθεί πώς επέλεγε στελέχη πριν την επικράτηση του διαδικτύου. Το Social Recruiting είναι, λοιπόν, η νέα τάση που περιλαμβάνει τη δημοσίευση αγγελίας στα Social Media, τον εντοπισμό υποψηφίων, την έρευνα του προφίλ τους και την προσέγγισή τους μέσα από κανάλια όπως το LinkedIn, το Facebook, το Twitter, το Instagram κτλ».

Σύμφωνα με την 2015 Recruiter Nation Survey η οποία διεξήχθη από την Jobvite, μόλις το 4% των εταιρειών δήλωσε ότι δεν χρησιμοποιεί τα social media στις διαδικασίες του recruitment. Ένα άλλο 4% δηλώνει ότι δεν είναι σίγουρο, αλλά το 92% που χρησιμοποιούν τα social media, δηλώνει ότι αξιοποιεί μία μεγάλη ποικιλία από τα διαθέσιμα κοινωνικά δίκτυα, με πρώτο το LinkedIn σε ποσοστό 87%, ενώ ακολουθεί το Facebook (55%), το Twitter

Αυτή τη στιγμή, σύμφωνα με μελέτη του Aberdeen Group, 7 στους 10 νέους, ηλικίας 18-34 ετών, δηλώνει ότι βρήκαν την τρέχουσα εργασία τους μέσω των social media, ενώ σύμφωνα με έρευνα του LinkedIn, σχεδόν το μισό του συνόλου (44%) όλων των συστάσεων των εργαζομένων προέρχεται μέσα από τα social media. Αυτό το ποσοστό καθιστά τα social media την πλέον χρησιμοποιούμενη πηγή για συστάσεις εργαζομένων στον επιχειρηματικό κόσμο. Τα κοινωνικά δίκτυα έχουν πλέον ξεπεράσει και τις συστάσεις των εργοδοτών ως πηγή νέων υποψηφίων για τις εταιρείες, και αυτό από μόνο του αποδεικνύει τη δύναμη των

Όπως ήδη αναφέρθηκε, 9 στους 10 εργοδότες χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για να προσελκύσουν, εντοπίσουν αλλά και να δεσμεύσουν ικανά talenta. Επιπλέον, περισσότεροι από τους μισούς recruiters που συμμετείχαν στην έρευνα της Jobvite χαρακτήρισαν τους υποψήφιους που αντλήθηκαν από τα social media ως «υψηλής ποιότητας». Στα στοιχεία αυτά συνηγορεί και η Γ. Αλεξοπούλου, υποστηρίζοντας ότι «Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αγορά εργασίας και μάλιστα αναμένεται ο ρόλος τους να γίνεται ολοένα και σημαντικότερος τα επόμενα χρόνια. Είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στο να συνδέουν τους υποψηφίους με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και παίζουν κυρίαρχο ρόλο στη διαμόρφωση της “ψηφιακής εικόνας/φήμης” εταιρειών και υποψηφίων και άρα και στην αναζήτηση εργασίας ή στελεχών. Μεταξύ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, το LinkedIn παραμένει παγκοσμίως η πιο δημοφιλής πλατφόρμα για επαγγελματικούς σκοπούς, τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους

υποψηφίους, ενώ το Facebook είναι το δίκτυο που προτιμούν οι χρήστες για την κοινωνική τους δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης του προσωπικού τους brand. Και στην Ελλάδα όμως το LinkedIn είναι η πιο δημοφιλής πλατφόρμα για επαγγελματικούς σκοπούς».

Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη τον Ιούνιο του 2014 από το Ινστιτούτο Έρευνας και Μεθοδολογίας του Πανεπιστημίου Alba Graduate Business School at The American College Greece για την προσπάθεια αποτύπωσης των διαδικασιών και μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής στελεχών, τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα έχουν ως εξής:

Οι μέθοδοι που παραμένουν περισσότερο δημοφιλείς στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, είναι τα websites αναζήτησης εργασίας, η ενδο-εταιρική αναζήτηση για εσωτερική κάλυψη θέσεων, οι εταιρικές βάσεις βιογραφικών, τα εταιρικά websites και η μέθοδος αναζήτησης που σχετίζεται με το κοινωνικό περιβάλλον των εργαζομένων (από στόμα σε στόμα). Η αναζήτηση προσωπικού μέσω των κοινωνικών δικτύων έχει αυξηθεί ιδιαίτερα τα 2 τελευταία χρόνια.

Οι συνεντεύξεις αποτελούν το πιο δημοφιλές εργαλείο κατά την διαδικασία επιλογής νέου προσωπικού (63%). Το 26,7% των εταιρειών χρησιμοποίησε ψυχομετρικά εργαλεία (τεστ αριθμητικά, τεστ προσωπικότητας κλπ), ενώ το 13,9% χρησιμοποίησε τεστ δεξιοτήτων (γνώση ηλεκτρονικών υπολογιστών, ξένων γλωσσών κλπ).

Οι πιο επιτυχημένες μέθοδοι σε σχέση με το πλήθος των εταιρειών που την χρησιμοποίησαν είναι οι head hunters³ και τα επαγγελματικά περιοδικά ενώ τα ψυχομετρικά τεστ και τα τεστ δεξιοτήτων παρουσιάζονται ως πιο αποτελεσματικά εργαλεία επιλογής προσωπικού συγκριτικά με τις συνεντεύξεις.

Ένας από τους βασικούς λόγους που μια εταιρεία επιλέγει να χρησιμοποιήσει social media για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι η προβολή της εταιρικής της ταυτότητας καθώς και η άμεση προσέγγιση υποψηφίων. Το 43,9% των εταιρειών που απάντησαν στην έρευνα θεωρούν πολύ και αρκετά σημαντική την χρήση social media για τον έλεγχο των βιογραφικών των υποψηφίων, ενώ το 66,1% επιθυμεί να προβάλει την εταιρική τους ταυτότητα μέσω αυτών των καναλιών επικοινωνίας.

Στην ερώτηση πώς οι εταιρείες αναπτύσσουν την εταιρική τους ταυτότητα ως εργοδότης

³ Head hunters: Κυνηγοί ταλέντων

επιλογής, πάνω από 65% των απαντήσεων αναφέρθηκαν στην δημιουργία εταιρικής σελίδας online που εστιάζει σε θέματα καριέρας, σε παρουσιάσεις σε εκδηλώσεις Πανεπιστημίων καθώς και στην συμμετοχή σε ημέρες καριέρας. Με αυτά τα εργαλεία οι εταιρείες προωθούν την εταιρική τους ταυτότητα και το εργασιακό τους περιβάλλον και προσελκύουν περισσότερα ικανά στελέχη και ταλέντα υποψηφίους.

2.5 Οφέλη Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

Η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την ανεύρεση, προσέλκυση και πρόσληψη εργαζομένων προσφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις. Ανάμεσα στα πιο

σ
η **1. Κόστος:** Η αναζήτηση υποψηφίων μέσα από πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων είναι μία πολύ αποτελεσματική οικονομικά προσέγγιση σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων (recruitment). Στην πράξη, η δημιουργία ενός λογαριασμού σε κάποιο κοινωνικό δίκτυο είναι δωρεάν. Οι παραδοσιακές μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων τενέχουν κάποιο κόστος για την προβολή στα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα η δημοσίευση μίας αγγελίας ή διαφήμισης σε ένα περιοδικό ή εφημερίδα. Η αξία και τα οφέλη της αξιοποίησης των social media στη διαδικασία του recruitment ξεπερνούν το κόστος, με αποτέλεσμα η απόδοση στην επένδυση να είναι σημαντικά καλύτερη σε σχέση με άλλα recruiting προγράμματα.

σ **2. Πρόσβαση σε «παθητικούς» υποψηφίους:** Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του recruiting μέσω social media είναι η ικανότητα να φτάνει το μήνυμα σε «παθητικούς» ή θνητικούς υποψηφίους, οι οποίοι δεν αναζητούν απαραίτητα μία νέα θέση εργασίας. Τα περισσότερα παραδοσιακά κανάλια recruitment συνήθως αποτυγχάνουν να εντοπίσουν το εύρος του ταλέντου που οι εργοδότες αναζητούν. Ωστόσο, οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στους εργοδότες να αναγνωρίσουν και να προσεγγίσουν δυνητικούς υποψηφίους, οι οποίοι έχουν μεν τα απαιτούμενα προσόντα, αλλά δεν σκέφτονται να αλλάξουν την τρέχουσα εργασία τους. Η δραστηριότητα στα social media επιτρέπει στους

έ _____
4 <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=5643&pg=2&ss=>

παθητικούς υποψηφίους να ενημερωθούν για το άνοιγμα της θέσης, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να τους κάνει να εξετάσουν την πιθανότητα να αφήσουν την τρέχουσα εργασία τους για μία άλλη, ίσως καλύτερη. Η πρόσβαση σε «παθητικούς» υποψηφίους και ταλέντα αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους λόγους για τους οποίους οι εργοδότες χρησιμοποιούν τα social media στο recruiting.

3. Αυξημένη ορατότητα και ευρύτερη απήχηση: Οι στατιστικές δείχνουν ότι περισσότεροι από το 60% των χρηστών του διαδικτύου (Internet) χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) σε καθημερινή βάση. Όταν η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων διεξάγεται μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα, ο εργοδότης είναι σε θέση να απευθυνθεί σε μία μεγαλύτερη και περισσότερο ποικίλη δεξαμενή ανθρώπων που αναζητούν εργασία. Οι πλατφόρμες των κοινωνικών δικτύων επιτρέπουν στους εργοδότες να προσελκύσουν ταλέντα από κοινότητες ή τόπους δημόσιων συζητήσεων (forums) εργαζομένων. Επιτρέπει, επίσης, στους δυνητικούς εργαζόμενους να συμμετέχουν σε forums ή κοινότητες που μπορούν να αξιοποιηθούν για την ανεύρεση ευκαιριών απασχόλησης. Κάποια κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν στους εργοδότες να φιλτράρουν και να ταιριάζουν τις θέσεις εργασίας ανάλογα με τα προσόντα, τις δεξιότητες, το εύρος των αμοιβών, την εμπειρία και τους επαγγελματικούς τίτλους. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να έρθουν σε επαφή και να εμπλέξουν ένα μεγάλο κοινό και να στοχεύσουν σε υποψηφίους με το απαιτούμενο πακέτο δεξιοτήτων ή προσόντων για την εκάστοτε θέση, με μεγαλύτερη ευκολία από ποτέ στο παρελθόν.

4. Μικρότερος χρόνος: Το recruiting μέσω των κοινωνικών δικτύων επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανταποκριθούν άμεσα μέσω διαφορετικών πλατφόρμων social media και κατ' επέκταση οι εργοδότες καλύπτουν τις κενές θέσεις ταχύτερα. Αυτή η δυνατότητα μειώνει σημαντικά το χρόνο που απαιτείται για μία πρόσληψη. Όταν οι εργοδότες αξιοποιούν τα social media για να προσελκύσουν και να επικοινωνήσουν με τους δυνητικούς υποψηφίους, δημιουργούν μία καλή σχέση με τους υποψηφίους. Το αποτέλεσμα είναι τα υψηλά ποσοστά αποδοχής από τους υποψηφίους. Αυτό το γεγονός, με τη σειρά του, οδηγεί σε μείωση των ποσοστών κενών θέσεων που μπορεί να έχουν σημαντικό κόστος για την εταιρεία σε πόρους και χρόνο.

5. Καλύτεροι και υψηλότερης ποιότητας εργαζόμενοι: Έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρείες που κάνουν recruiting μέσω κοινωνικών δικτύων έχουν καλύτερους και περισσότερο παραγωγικούς εργαζόμενους σε σχέση με τις εταιρείες που χρησιμοποιούν άλλες μεθόδους

και προγράμματα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που χρησιμοποιούν συχνά τα social media πιθανόν να είναι περισσότερο καινοτόμοι και να κατέχουν από ζητήματα τεχνολογίας (tech-savvy). Παράλληλα, έχουν την τάση να είναι πιο ενημερωμένοι σε σχέση με τις αναδυόμενες τάσεις στον επιχειρηματικό κόσμο. Και αυτό σημαίνει περισσότερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα για την εταιρεία. Ακόμα, μπορεί επίσης να ενισχυθούν τα ποσοστά διακράτησης, καθώς οι περισσότερες από αυτές τις προσλήψεις διαθέτουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της εταιρείας. Ταυτόχρονα, οι εταιρείες μπορούν επίσης να αξιοποιήσουν τις πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων για τη «διαλογή» των υποψηφίων. Τα social media, όπως το Facebook, το Twitter και το LinkedIn παρέχουν αναρίθμητες λεπτομέρειες και πληροφορίες για έναν δυνητικό υποψήφιο και αυτό βοηθάει την εταιρεία να επιλέξει τον καλύτερο.

6. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Το διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα διαδραματίζουν πλέον κρίσιμο ρόλο στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την στρατολόγηση εργαζομένων προσφέρει σε μία εταιρεία ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις εταιρείες που δεν χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Το social media recruiting σκιαγραφεί μία εταιρεία ως tech-savvy και ιδιαίτερα δυναμική σε ότι αφορά τις αναδυόμενες τάσεις. (Κορρέ, κοινωνικής δικτύωσης, το οποίο είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί, αλλά όλο και πιο σημαντικό για τους οργανισμούς. Στο Facebook, για παράδειγμα, οι άνθρωποι μπορούν να «αρέσουν» ή να μοιραστούν θέσεις κενής θέσης, ακόμα και αν δεν πρόκειται να υποβάλουν αίτηση για δουλειά. Αυτό αυξάνει το γενικό προφίλ και την ευαισθητοποίηση του κοινού για

τ

η

ν

ε

τ

α

ι

ρ

ε

ί

α ⁵ G4S: ο μεγαλύτερος διεθνής όμιλος παροχής λύσεων ασφάλειας

A

υ

τ

και κατευθύνοντας τα ενδιαφερόμενα μέρη προς την ιστοσελίδα και τις σελίδες του Facebook, η εταιρεία μπορεί να προσφέρει ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών για τον εαυτό της. Εάν στα άτομα «αρέσουν» αυτά που βλέπουν, τότε μπορούν να απευθύνονται στον ιστότοπο πρόσληψης της εταιρείας.

Συνδέεται με αυτό το ερώτημα εάν οι οργανισμοί είναι πρόθυμοι να επιτρέψουν στους υφιστάμενους υπαλλήλους τους να δρουν ως υποστηρικτές της οργάνωσης χρησιμοποιώντας τις δικές τους πλατφόρμες κοινωνικών μέσων (π.χ. με τη διάδοση οργανωτικού περιεχομένου στον προσωπικό τους λογαριασμό Facebook ή LinkedIn) για να βοηθήσουν με την πρόσληψη. Κάτι τέτοιο μπορεί να αυξήσει γρήγορα την εμβέλεια του περιεχομένου και να στοχεύσει σε άτομα με το ίδιο πνεύμα, προσφέροντας από πρώτο χέρι λογαριασμούς και πληροφορίες σε πιθανούς υποψηφίους. Για τις Μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) χωρίς ομάδες προσλήψεων, η χρήση του προσωπικού τους για τη διάδοση του μηνύματος μπορεί να είναι η μόνη επιλογή. Ωστόσο, ορισμένες εταιρείες ενδέχεται να θέλουν να παρακολουθούν στενά το περιεχόμενο που συνδέεται με το εμπορικό σήμα τους με αυτό τον τρόπο και μπορεί να μην θέλουν να επιβαρυνθούν με την εποπτεία μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε αυτό το θέμα (Andrea Broughton, 2013).

2.6 Οι Κίνδυνοι των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

Παρόλο που τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν σαφώς ιδιαίτερα πλεονεκτήματα στους εργοδότες όσον αφορά την οικονομία και τη στόχευση των προσλήψεων, η χρησιμοποίησή τους στη διαδικασία της πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού φέρει επίσης ορισμένα έξοδα και κινδύνους. Οι σοβαρότεροι, νομικοί κίνδυνοι - καθώς και η πλειοψηφία των ευρύτερων δεοντολογικών ζητημάτων - τείνουν να σχετίζονται με την πρακτική της ανίχνευσης (Clark, είναι οι παρακάτω.

1. Ακρίβεια των πληροφοριών

Ο έλεγχος των υποψηφίων που διενεργείται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης δεν είναι γενικά μια τυπική πτυχή της διαδικασίας πρόσληψης. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μην είναι δυνατή η επαλήθευση της ακρίβειας των πληροφοριών (Davison, 2011). Οι πληροφορίες που

επιλέγουν να μοιραστούν οι υποψήφιοι στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, μπορούν να επεξεργαστούν ή να διαστρεβλωθούν από ανησυχίες κοινωνικής επιθυμίας με αποτέλεσμα να δημιουργούν λάθος εντύπωση προς τους ενδεχόμενους εργοδότες.

Οι εργοδότες μπορούν επίσης, να αποκτήσουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με έναν υποψήφιο μέσω τρίτων σχετικά με αυτούς τους τύπους μέσων κοινωνικής δικτύωσης - πληροφορίες που δεν μπορούν να επαληθευτούν ξανά (Davison, 2011).

Αυτά τα ζητήματα, εγείρουν το ευρύτερο ερώτημα εάν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία μπορούν να μετρηθούν με ακρίβεια μέσω των κοινωνικών δικτύων. Εάν δεν είναι δυνατή η επαλήθευση των πληροφοριών, μπορεί να είναι δύσκολο να δικαιολογηθεί η χρήση των πληροφοριών που συλλέγονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις αποφάσεις πρόσληψης (Davison, 2011).

Διαφορετικότητα-Πολυμορφία υποψηφίων

Το ζήτημα της σχετικής πολυμορφίας της ομάδας των υποψηφίων που διατίθεται μέσω των κοινωνικών δικτύων είναι εξίσου σημαντικό. Είναι πιθανό να υπάρξουν γενετικές, φυλετικές και φυλετικές διαφορές όσον αφορά την αποδοχή και τη χρήση αυτών των ιστότοπων για αναζήτηση εργασίας και πρόσληψη. Οι Davison et al (2012) επισημαίνουν: *«Μπορεί να υπάρχουν δημογραφικές διαφορές ως προς το ποιος έχει μια ιστοσελίδα ή ένα προφίλ και ποιος δεν το έχει. Ορισμένες κοινωνικοοικονομικά μειονεκτούσες φυλετικές ή εθνικές ομάδες ενδέχεται να έχουν λιγότερη πιθανότητα πρόσβασης σε υπολογιστές και Διαδίκτυο και κατά συνέπεια ενδέχεται να είναι λιγότερο πιθανό να έχουν πρόσβαση σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Είναι επίσης πιθανό να υπάρξουν ηλικιακές διαφορές στην πρόσβαση σε αυτή την τεχνολογία επίσης»* (Davison et al, 2012).

Μια έκθεση του Nigel Wright Recruitment (2011) υπογραμμίζει τα στατιστικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τον οργανισμό μέτρησης του κοινού Quantcast, τα οποία υποδηλώνουν ότι πάνω από το 80% των χρηστών του LinkedIn είναι λευκοί και μόνο το 30% βρίσκονται σε επίπεδο Διευθυντή.

Σε γενικές γραμμές, λοιπόν, η ομάδα των υποψηφίων που ανταποκρίνονται στις προσφορές θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο μπορεί να είναι πιο περιορισμένη από εκείνη που ανταποκρίνεται σε πιο παραδοσιακές διαδικασίες πρόσληψης. Αυτό έχει συνέπειες όσον αφορά την εξαίρεση των ατόμων που δεν αναζητούν εργασία και τα οποία δεν έχουν γνώση στον τομέα της πληροφορικής και επίσης δυνητικά δυσμενείς επιπτώσεις στην ισότητα στο

εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης:

Η συμμετοχή μέσω του Διαδικτύου φαίνεται να είναι ελκυστική για έναν διαφορετικό πληθυσμό από εκείνους που προσλαμβάνονται με παραδοσιακά μέσα: αυτή η ομάδα είναι πιθανό να είναι νεαροί λευκοί άντρες, πιο μορφωμένοι, συχνότεροι επαγγελματίες που αλλάζουν θέσεις εργασίας και ήδη απασχολούνται στον κλάδο ... Η ισότητα πρόσβασης στην απασχόληση και στην ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού θα μπορούσε να επηρεαστεί» (Searle, 2006).

Υπάρχουν επίσης, θέματα γύρω από τους συγκεκριμένους τύπους των μέσων κοινωνικής δικτύωσης που επιλέγουν οι εργοδότες να στοχεύσουν. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης διαφέρουν ως προς τη δημογραφία των χρηστών τους και τον πρωταρχικό σκοπό τους. Το , για παράδειγμα, είναι ένα επαγγελματικό δίκτυο, ενώ τοποθεσίες όπως το Facebook χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό για τη δημιουργία κοινωνικών συνδέσεων. Το Twitter, αντίθετα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επαγγελματικούς ή κοινωνικούς σκοπούς. Έτσι, ο λόγος για τον οποίο οι αιτούντες θέλουν να έχουν πρόσβαση σε μια συγκεκριμένη ιστοσελίδα έχει σημαντικές συνέπειες για έναν οργανισμό που προσλαμβάνει (Davison, 2011). Σε αυτό το πλαίσιο, το LinkedIn είναι κατά πάσα πιθανότητα πιο αποτελεσματικό από έναν κοινωνικό χώρο όπως το Facebook.

3.Νομικοί Κίνδυνοι

Καθώς η πρακτική της πρόσληψης χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι σχετικά νέα, οι επιπτώσεις της είναι σε μεγάλο βαθμό μη ελεγμένες νόμιμα. Ωστόσο, δεδομένης της ευρείας ποικιλίας πληροφοριών που μπορούν να έχουν πρόσβαση οι εργοδότες ελεύθερα στο διαδίκτυο, καθώς και η μονιμότητά τους, υπάρχουν σαφώς διάφοροι λόγοι στους οποίους οι υποψήφιοι θα μπορούσαν να αμφισβητήσουν την πρακτική. Όπως τονίζουν οι Brown και Vaughn (2011):

Οι διαθέσιμες πληροφορίες μέσω των SNS εισάγουν μια σειρά από μοναδικά νομικά ζητήματα και προκλήσεις. Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν εύκολα τη δυνατότητα μεμονωμένων προκαταλήψεων να επηρεάσουν τις αποφάσεις πρόσληψης και εξέτασης ... Οι εργοδότες δεν υποχρεούνται επί του παρόντος να γνωστοποιούν ποιες πληροφορίες σχετικά με το μεσο κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιήθηκαν για να πάρουν αποφάσεις επιλογής, οι οποίες ενδέχεται να επιτρέπουν στους διαχειριστές να κάνουν διακρίσεις εις βάρος των

υ

π

ο

ψ

η

φ

Οι κυριότεροι κίνδυνοι άτυπων αναζητήσεων στους ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης που διερευνήθηκαν στη βιβλιογραφία είναι:

- την ακρίβεια των απευθείας διαθέσιμων πληροφοριών που χρησιμοποιούνται στις αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό.
- αντιλήψεις περί εισβολής στην ιδιωτική ζωή του αιτούντος.
- μεταβλητότητα του τύπου και του αριθμού των διαθέσιμων πληροφοριών σε μια ομάδα αιτούντων και τα θέματα ισότητας που εγείρει αυτό.
- η έλλειψη σαφώς αναγνωρίσιμων θεωρητικών δομών που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία διαλογής
- η απουσία δεδομένων που να υποστηρίζουν ότι οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για

τ
ο
ν

π
ρ
ο
σ
υ
μ
π
τ
ω
μ
α
τ
ι
κ
ό

έ
λ
ε
γ
χ
ο

2.7 Ανακεφαλαίωση

Η διαδικασία πρόσληψης περιλαμβάνει την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου από το δυναμικό της αγοράς εργασίας. Το άτομο αυτό, διαθέτει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα προσδώσουν την προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση ώστε να καλυφθεί η ανάγκη της τη δεδομένη χρονική στιγμή. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι πρόληψης προσωπικού που χρησιμοποιούν οι εταιρείες βασιζόμενες στην κουλτούρα και τους στόχους τους.

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σήμερα υφίστανται πιέσεις να ξαναγράψουν τους κανόνες επαναπροσδιορίζοντας τις πρακτικές του ταλέντου, από την πρόσληψη σε ηγεσία μέχρι τη διαχείριση των επιδόσεων με πειραματισμό με ψηφιακές εφαρμογές και με την οικοδόμηση μιας συναρπαστικής εμπειρίας των εργαζομένων. Όλα αυτά πρέπει να γίνουν με επίκεντρο τον επανασχεδιασμό της οργάνωσης γύρω από τις ομάδες, την εφαρμογή αναλύσεων και την ανάλυση οργανωτικών δικτύων και την παγκόσμια εστίαση στην πολυμορφία, τον πολιτισμό, τη μάθηση και τη σταδιοδρομία.

Το ψηφιακό ανθρώπινο δυναμικό βασίζεται στην καινοτομία και τον πειραματισμό. Καθώς οι εταιρείες γίνονται δίκτυα και η βάση των εργαζομένων γίνεται τόσο μεγαλύτερη όσο και νεότερη, απαιτούνται νέες προσεγγίσεις σε σχεδόν όλους τους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αγορά εργατικού δυναμικού επεκτείνεται σε παγκόσμια κλίμακα, καθιστώντας αναγκαία την προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και αξιοποιώντας κάθε καινοτόμο μέθοδο όπως για παράδειγμα την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων με τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Χαρακτηριστικό είναι ότι, η προσέλκυση των υποψηφίων κυρίως διαδικτυακά, πραγματοποιείται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ενδιαφέρον παρουσιάζει να εξεταστεί το κατά πόσο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν καινοτόμες μεθόδους, αλλά και κατά πόσο τις εμπιστεύονται για να έχουν επιτυχή αποτελέσματα. Τα ερωτήματα αυτά, απαντώνται στο παρακάτω κεφάλαιο μέσω της εμπειρικής έρευνας από ακολουθήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Εμπειρική Έρευνα

Εισαγωγή

Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού αποτελεί το πλέον ιδιαίτερο και σημαντικό επενδυτικό μέρος σε ανθρώπινο δυναμικό για κάθε επιχείρηση παρέχοντας αίσθημα ασφάλειας, υποκίνησης και παραγωγικότητας στους εργαζομένους καθώς και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η πρόσληψη αποτελεί τη βασικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, οι οποίες εξελίσσονται συνεχώς και αναπτύσσονται συντασσόμενες τις ανάγκες της σύγχρονης αγοράς και οικονομίας. Από την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, τα παραπάνω συνθέτουν το κατάλληλο πλαίσιο πάνω στο οποίο στηρίζεται η έρευνα που πραγματοποιείται σχετικά με τις καινοτόμες πρακτικές των δύο επιχειρήσεων που επιλέχτηκαν ως μελέτες περίπτωσης, αναφορικά με τη διαδικασία πρόσληψης.

3.1 Σκοπός και αναγκαιότητα έρευνας

Μέσω της έρευνας αυτής, θα μάθουμε τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ερωτηθέντων ούτως ώστε να διερευνήσουμε κατά πόσο ακολουθούν καινοτόμες στρατηγικές κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Τα προβλήματα που υπάρχουν στη διαδικασία πρόσληψης και τυχόν λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Η αναγκαιότητα της έρευνας είναι μεγάλη, διότι μέσα από αυτή μπορούν να δοθούν ιδέες, λύσεις, καινοτομίες και καινούριες γνώσεις για το πώς γίνεται αποτελεσματικότερη η διαδικασία πρόσληψης και κατά πόσο υπάρχουν περιθώρια προς βελτίωση. Η έρευνα, θα δώσει επιπλέον την ευκαιρία στα υψηλόβαθμα στελέχη των παρακάτω επιλεγέντων επιχειρήσεων προς μελέτη διερεύνησης, να περιγράψουν τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που ακολουθούν, σε τι βαθμό υποστηρίζουν καινοτόμες πολιτικές, ενδεχομένως πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν καθώς επίσης προτάσεις, ιδέες και λύσεις για τη

βελτίωση της κατάστασης των σύγχρονων επιχειρήσεων ως προς τη συγκεκριμένη διαδικασία που δίνεται έμφαση, την πρόσληψη υποψηφίων.

3.2 Μεθοδολογία έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκαν ως μελέτες περίπτωσης δύο επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η μία είναι η Randstad, εξειδικευμένη στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού και η δεύτερη είναι η Deloitte, η οποία εξειδικεύεται στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Τα κριτήρια επιλογής τους είναι αρχικά, η ευκολία πρόσβασης του ερευνητή στα στελέχη των εν λόγω επιχειρήσεων και δεύτερον, λόγω της αναγνώρισής τους από το ευρύ κοινό ως προς την καινοτομία που εφαρμόζουν και τις σύγχρονες μεθόδους που ακολουθούν. Ειδικότερα, η διερεύνηση γίνεται με εις βάθος συνεντεύξεις με στελέχη των προαναφερθέντων επιχειρήσεων. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο επισυνάπτεται στο Παράρτημα 1.

3.3 Δημιουργία και δομή ερωτηματολογίου

Το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ως εργαλείο για χρήση κατά τη διάρκεια των εις βάθος συνεντεύξεων που διεξήχθησαν με τα στελέχη των εν λόγω επιχειρήσεων με σκοπό, να εκμαιευθούν σαφέστερες απαντήσεις για τις μεθόδους που ακολουθούν κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 ερωτήσεις κυρίως ανοιχτού τύπου και πολλαπλής επιλογής, παρέχοντας τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει κάτι διαφορετικό από τις προϋπάρχουσες επιλογές. Οι ερωτήσεις αφορούν στη στελέχωση του προσωπικού και ειδικότερα στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις ως προς τη συγκεκριμένη διαδικασία. Επιπλέον, σχετίζονται με το κατά πόσο ακολουθούν καινοτόμες πρακτικές, τη σχέση που έχουν με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και τις προσλήψεις καθώς και πως συμβάλλουν όλα τα παραπάνω στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

3.4 Η συνέντευξη ως εργαλείο στην ποιοτική έρευνα

Η ποιοτική έρευνα αποτελεί μια από τις δύο βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις με εφαρμογή κυρίως στις κοινωνικές, αλλά όχι μόνο, επιστήμες. Ο βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση ποιοτήτων, δηλαδή, η αποκάλυψη συσχετίσεων ανάμεσα σε διαφορετικά υποκείμενα, η περιγραφή, η ανάλυση και κατανόηση διαδικασιών, η διατύπωση θέσεων και η αποσαφήνιση σχέσεων και ρόλων (Ιωσηφίδης, 2008). Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και ομάδων (Ιωσηφίδης, 2008). Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιούνται πολλά μεθοδολογικά εργαλεία, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η συνέντευξη, η παρατήρηση, η έρευνα δράσης, η ανάλυση περιεχομένου, οι μελέτες περίπτωσης και άλλες.⁶

Η συνέντευξη αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο συλλογής ποιοτικού υλικού. Αναφέρεται στην αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ προσώπων, η οποία καθοδηγείται από τον ερευνητή, με σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών, σχετικών με το αντικείμενο της έρευνας (Morrison, 2008). Διακρίνονται πολλές μορφές συνέντευξης, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγεται και η σε βάθος συνέντευξη (in depth interview) (Ιωσηφίδης, 2008). Η σε βάθος συνέντευξη χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα καθώς επιτρέπει στον ερευνητή να κατευθύνει τον ερωτηθέντα πάνω στα βασικά ζητήματα μελέτης ενώ ταυτόχρονα του δίνει τη δυνατότητα να αναπτύξει τις απόψεις του σε βάθος. Κατ' επέκταση έχει το πλεονέκτημα της συλλογής περισσότερων πληροφοριών για τις εμπειρίες, τις απόψεις και τις στάσεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει στη διερεύνηση και περεταίρω θεμάτων, μεταβάλλοντας ή τροποποιώντας το αρχικό ερευνητικό πλαίσιο (Cash, 2014) .

Το κυριότερο πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η δυνατότητα που παρέχει να συλλέγονται πληροφορίες που χαρακτηρίζονται από ανεξάντλητο πλούτο, πολλές λεπτομέρειες και αποκάλυψη ουσιαστικών διαφοροποιήσεων που είναι αδύνατο να συγκεντρωθούν διαφορετικά. Από την άλλη μεριά, απαιτούνται ερευνητές που να διαθέτουν ιδιαίτερα επικοινωνιακά προσόντα και δεξιότητες. Επίσης, η φύση της μεθόδου αυτής καθιστά αδύνατη την πραγματοποίηση των τεσσάρων ή πέντε συνεντεύξεων σε μια μέρα

⁶ Σημειώσεις Ιωσηφίδης Θεόδωρος, Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων Ποιοτικής Κοινωνικής Έρευνας, 2003

χωρίς να υποβαθμιστεί η ποιότητα της μελέτης. Επιπλέον, απαιτεί περισσότερο χρόνο για τη συγκέντρωση πληροφοριών απ' ότι η χρήση ενός απλού ερωτηματολογίου. Παρ' όλα αυτά, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των νέων λογισμικών έχουν συντελέσει αρκετά στο να διευκολύνουν την ανάλυση τέτοιας μορφής στοιχείων και δεδομένων (Σταθακόπουλος, 2005, σσ. 101-102).

Σύμφωνα με τον Kvale, η έρευνα μέσα από τη διεξαγωγή συνεντεύξεων διακρίνεται σε επτά στάδια (Kvale, 1996). Το πρώτο στάδιο, είναι η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος και η ανάπτυξη των υποθέσεων που θα επιβεβαιωθούν ή θα διαψευθούν από την έρευνα πεδίου (Thematizing). Το στάδιο αυτό επιτρέπει την αξιολόγηση της καταλληλότητας της εφαρμογής της συνέντευξης ως μεθοδολογικό εργαλείο. Το δεύτερο στάδιο είναι ο σχεδιασμός της συνέντευξης (Designing) , δηλαδή ο προσδιορισμός των θεματικών περιοχών που καλύπτει. Στις περιπτώσεις ημιδομημένων συνεντεύξεων , το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον καθορισμό συγκεκριμένων ερωτήσεων. Το επόμενο στάδιο είναι η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων (Interviewing) και στη συνέχεια αυτό της προετοιμασίας του υλικού για ανάλυση (Transcribing). Η ανάλυση (Analyzing) , αποτελεί από τα πιο σημαντικά στάδια της διαδικασίας , καθώς αποσκοπεί στην απόδοση νοήματος στα εμπειρικά ποιοτικά δεδομένα που έχουν συλλεχθεί μέσω των συνεντεύξεων. Κατά το στάδιο αυτό, γίνεται ομαδοποίηση των δεδομένων ώστε να προκύπτουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Έπειτα, ακολουθεί ο έλεγχος της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της έρευνας (Verifying) , ενώ το τελευταίο στάδιο αφορά στη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων (Reporting) στην επιστημονική κοινότητα και στο ευρύ κοινό.

Ανάλογα με τον βαθμό της δόμησης, η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, ημιδομημένη ή μη δομημένη (Ιωσηφίδης, 2008). Η δομημένη συνέντευξη βασίζεται πάνω σε ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων. Η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιεί επίσης προκαθορισμένες ερωτήσεις αλλά χαρακτηρίζεται από ευελιξία του ερευνητή να τις θέτει με διαφορετική σειρά ή με διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα και των ερωτώμενο που έχει απέναντί του. Τέλος, η μη δομημένη συνέντευξη βασίζεται στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου και αναπτύσσεται πάνω σε μια θεματική περιοχή (Robson, 2002).

Οι βασικοί τύποι ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται στις συνεντεύξεις είναι, οι κλειστές, οι ανοιχτές και οι μικτές. Οι κλειστές ερωτήσεις, παρέχουν στον ερωτώμενο όλες τις πιθανές απαντήσεις και χρησιμοποιούνται συνήθως στις δομημένες συνεντεύξεις. Οι

ανοιχτές ερωτήσεις, επιτρέπουν στον ερωτώμενο να αναπτύξει την απάντησή του χωρίς προκαθορισμούς. Αυτό το είδος ερωτήσεων το συναντάμε κυρίως στις μη δομημένες και τις ημιδομημένες συνεντεύξεις. Τέλος, οι μικτές ερωτήσεις αποτελούν έναν συνδυασμό και των δύο παραπάνω τύπων ερωτήσεων (Breakwell, 1995).

3.5 Η Μελέτη Περίπτωσης ως εργαλείο έρευνας

Η διεξαγωγή έρευνας μέσω της μελέτης περίπτωσης δεν αποτελεί νεωτεριστική τάση. Ο Burns R. (2002) αναφέρει ότι η μελέτη περίπτωσης έχει μια μακρά ιστορία στην εκπαιδευτική έρευνα. Έχει χρησιμοποιηθεί σε τομείς όπως η κλινική ψυχολογία και η αναπτυξιακή ψυχολογία, επίσης, στην πολιτική επιστήμη, την κοινωνική εργασία και τη διαχείριση (R., 2000).

Η μελέτη περίπτωσης αποτελεί στη γενικότερη μορφή της μια μεθοδολογία έρευνας, η οποία αναπτύσσεται κατά βάθος και επεξηγεί ή περιγράφει ένα στιγμιότυπο ενός προβλήματος δηλαδή μια περίπτωση (<https://ldiaries.wikispaces.com>).

Μπορεί να εφαρμοστεί ως ένας συστηματικός τρόπος εξέτασης γεγονότος, συλλογής δεδομένων και ανάλυσης τους καθώς και εξαγωγής αποτελέσματος πάνω σε ένα υποθετικό πρόβλημα. Εναλλακτικά, μπορεί να αποτελέσει μια στρατηγική αναζήτησης, η οποία εξετάζει την περίπτωση ως ένα φαινόμενο στις πραγματικές του διαστάσεις και με τεχνικές συλλογής δεδομένων και με μεθοδολογία παραδειγμάτων καταλήγει και αυτή στην εξαγωγή αποτελεσμάτων (<https://ldiaries.wikispaces.com>).

Πηγές δεδομένων για τις μελέτες περιπτώσεων είναι τα έγγραφα, όπως βιβλία, περιοδικά, αρχεία, κατάλογοι των εργαζομένων ή των πελατών καθώς και οι δικτυακοί ιστότοποι ή οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Οι συνεντεύξεις είναι μία από τις πιο χρήσιμες πηγές πληροφοριών. Είναι απαραίτητη καθώς οι περισσότερες μελέτες περίπτωσης αφορούν τους ανθρώπους και τις δραστηριότητές τους. Πιο συχνά οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις αδόμητες συνεντεύξεις⁷ (Thornhill, 1997).

⁷ Saunders & Lewis & Thornhill (1997)., Research Methods for Business Students Pitman Publishing London, (p.159, p.340-1) (Thornhill, Research Methods for Business Students, 1997)

3.6 Μελέτες Περιπτώσεων

Στην παρούσα ενότητα, αναλύονται οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ως μελέτες περιπτώσεων. Αρχικά, παρουσιάζονται τα προφίλ των εταιρειών και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις υπηρεσίες που παρέχουν. Ειδικότερα, τόσο η Randstad όσο και η Deloitte όντας από τις ηγέτιδες εταιρείες η κάθε μια στον κλάδο της, επιβεβαιώνουν την ανάγκη για προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα και τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς. Η ανάγκη αυτή, προκύπτει τόσο από τη θεωρία και τη βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 2, όσο και από τα ευρήματα των συνεντεύξεων που προκύπτουν παρακάτω σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των στελεχών των εν λόγω εταιρειών στο ημιδομημένο ερωτηματολόγιο.

3.6.1 Μελέτη Περίπτωσης: Randstad



Προφίλ εταιρείας

Η Randstad ιδρύθηκε το 1960 από δύο Ολλανδούς επιχειρηματίες και πανεπιστημιακούς φοιτητές, τον Frits Goldschmeding και τον Ger Daleboudt, οι οποίοι εκείνη την περίοδο σπούδαζαν μαζί οικονομικά. Πρόκειται για μια ιστορία επιχειρηματικότητας, αφοσίωσης και εργασιακής ικανοποίησης.

Το 1960, η Randstad δεν ήταν τίποτα άλλο παρά ένα ποδήλατο, δυο φοιτητικά δωμάτια και 500 φιορίνια (ολλανδικά νομίσματα). Ο Frits μόλις είχε ολοκληρώσει την πτυχιακή του εργασία σχετικά με το φαινόμενο της προσωρινής απασχόλησης και υπερασπιζόταν σθεναρά τα οφέλη που μπορεί να επιφέρει το επιπλέον, προσωρινό προσωπικό σε μια εταιρεία, σε περιόδους αιχμής. Αποτελούσε πεποίθηση και των δύο ότι η αγορά εργασίας μπορούσε να βελτιωθεί, να γίνει πιο ευέλικτη και ότι αυτό θα επιτυγχανόταν μέσω της προσωρινής απασχόλησης.

Το όνειρό τους έγινε πραγματικότητα. Η Randstad σήμερα δραστηριοποιείται σε 39 χώρες και έχει περισσότερο από 55 χρόνια εμπειρίας. Στην Ελλάδα μετράμε πάνω από 15 χρόνια εμπειρίας, ενώ η Randstad έχει εξελιχθεί σε μια από τις ηγέτιδες εταιρείες ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο (www.randstad.gr, 2017).

Υπηρεσίες του ομίλου Randstad

- **Στελέχωση προσωπικού σε μόνιμη και μερική απασχόληση**

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, το κλειδί για την επιτυχημένη αναζήτηση των καταλληλότερων υποψηφίων, αποτελεί η συστηματική και βαθιά γνώση της αγοράς. Διαθέτει αφοσιωμένους και εξειδικευμένους σε όλους τους τομείς συμβούλους που γνωρίζουν καλά τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εκάστοτε εταιρεία, κατανοεί τον τρόπο με τον οποίο εργάζεται το υπάρχον προσωπικό των εταιρειών και έχει εμπειρία στον κλάδο τον οποίο στελεχώνει.

- **Υπηρεσίες outplacement & κέντρα αξιολόγησης**

Η ομάδα HR Solutions απαρτίζεται από εξειδικευμένους συμβούλους με εκτεταμένη εμπειρία στη συμβουλευτική καριέρας και παρέχει μια ευρεία γκάμα προγραμμάτων επαγγελματικής επανατοποθέτησης, εργαλείων αξιολόγησης και εξειδικευμένων λύσεων στη διαχείριση και ενδυνάμωση ομάδων. Η ομάδα της Randstad έχει μια αποδεδειγμένη πορεία στην παροχή υπηρεσιών στην Ελλάδα για περισσότερο από 15 χρόνια.

- **Recruitment Process Outsourcing (RPO)**

Η Randstad στην Ελλάδα μπορεί να δημιουργήσει μια εξατομικευμένη λύση για τις επιχειρήσεις και να εφαρμόσει μια προσέγγιση που να εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες αντί να εφαρμόζει μια λύση καθολικής προσέγγισης.

Είτε πρόκειται για ένα end-to-end πρόγραμμα, recruiter-on-demand ή on-site, η Randstad είναι σε θέση να προσφέρει την καλύτερη λύση για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες στις διαδικασίες μόνιμης στελέχωσης. Το πρόγραμμα RPO επιτρέπει στην επιχείρηση να αυξήσει ή να μειώσει τις διαδικασίες στελέχωσης γρήγορα και αποτελεσματικά για να καλύψει τις ανάγκες της.

- **In house Υπηρεσίες**

Η διαδικασία στελέχωσης μιας επιχείρησης με μεταβαλλόμενες ανάγκες, είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τους περισσότερους διευθυντές-υπεύθυνους διαχείρισης προσωπικού. Οι Inhouse υπηρεσίες της Randstad επικεντρώνονται στη διαχείριση υψηλής ποιότητας εργατικού δυναμικού με καθορισμένες από τον πελάτη δεξιότητες, που στοχεύουν στην βελτίωση της ευελιξίας του προσωπικού, τη διατήρησή του αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητάς του.

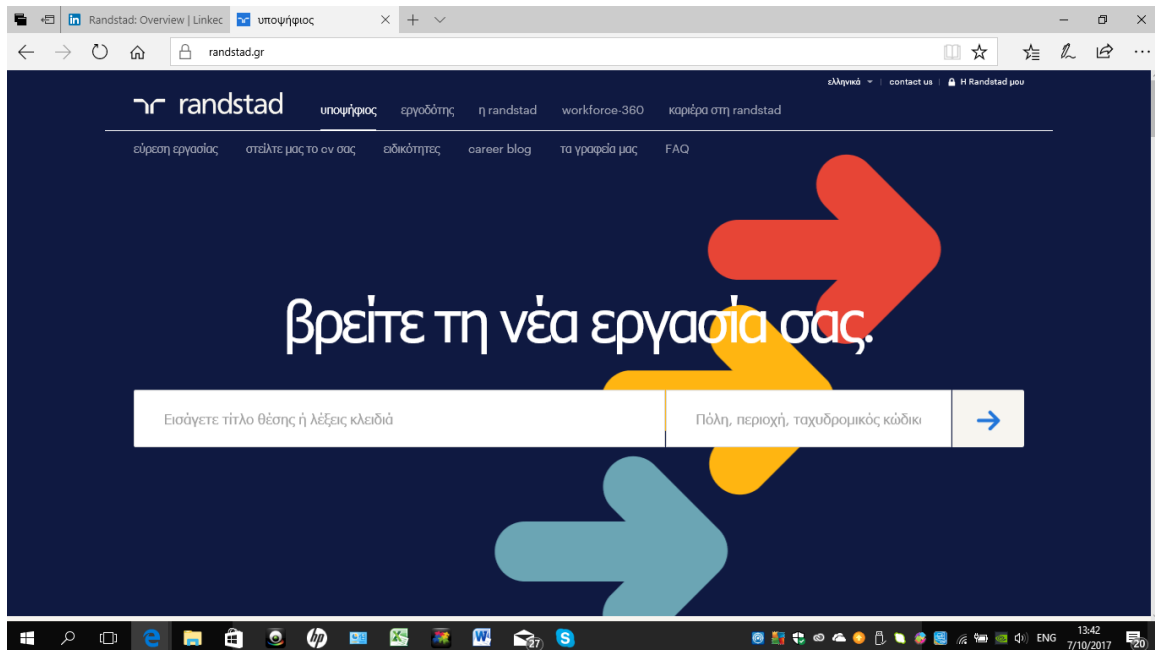
- **Outsourcing - υπηρεσίες μισθοδοσίας**

Σήμερα ολοένα και περισσότερες εταιρείες αναθέτουν σε εξωτερικούς συνεργάτες τη μισθοδοσία για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα και τις υπηρεσίες τους επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα σημαντική μείωση στα λειτουργικά έξοδα. Η υπηρεσία Διαχείρισης Μισθοδοσίας της Randstad σας βοηθά στη διαχείριση των εξόδων πληρωμής και στην προσφορά παροχών προς τους εργαζόμενους χωρίς να χρειαστεί εξοπλισμός με νέα τεχνολογία μισθοδοσίας.

Παρουσία εταιρείας στο διαδίκτυο

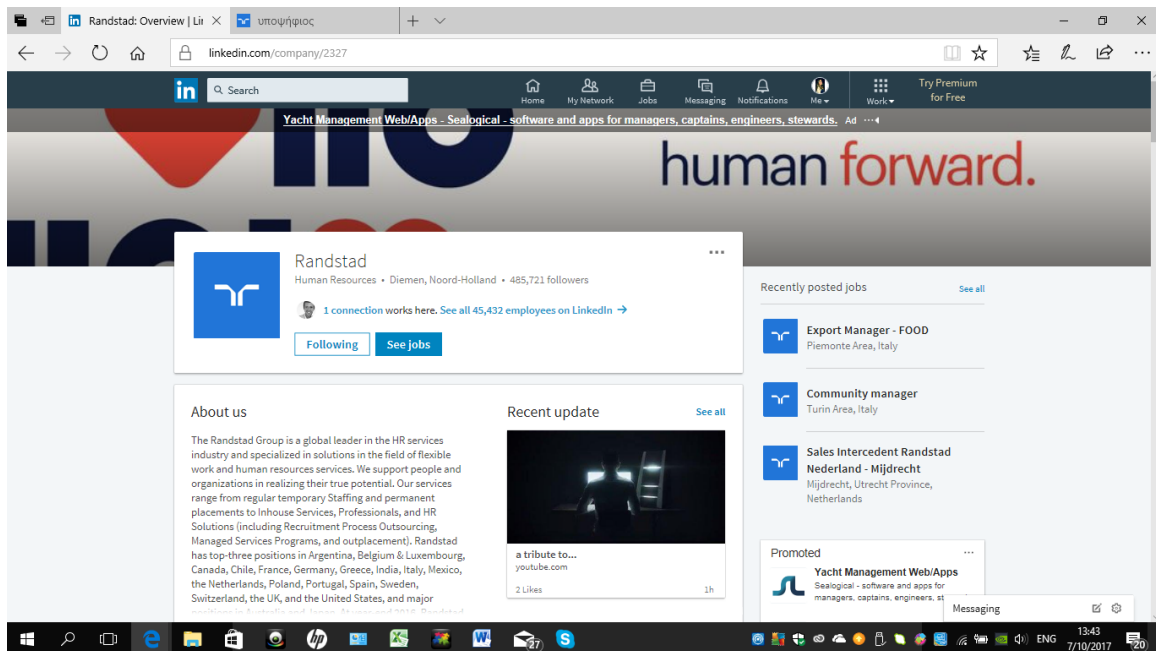
Η τεχνολογική εξέλιξη και η ολοένα και μεγαλύτερη αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, έχει επιβάλλει σε όλες τις εταιρείες να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις αν επιθυμούν να παραμείνουν στο προσκήνιο των εξελίξεων. Συγκεκριμένα, η Randstad για να το επιτύχει αυτό και να μπορεί να προσελκύσει περισσότερους υποψηφίους αλλά και να αξιοποιεί η ίδια τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, δημιούργησε αντίστοιχα προφίλ στα περισσότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Παρακάτω, παρουσιάζονται σε σχήματα τα προφίλ που διατηρεί η εταιρεία στο διαδίκτυο.

Σχήμα 8 – Ιστοσελίδα Randstad



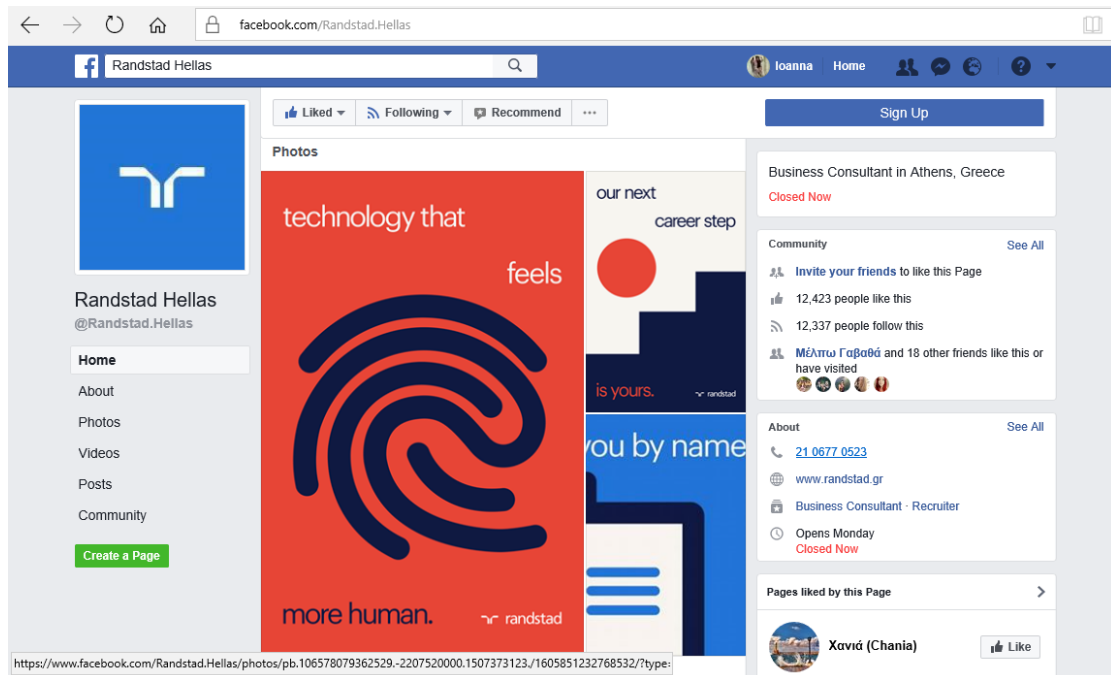
Πηγή: <https://www.randstad.gr/>

Σχήμα 9 – Προφίλ LinkedIn



Πηγή: <https://www.linkedin.com/company/2327/>

Σχήμα 10 – Προφίλ Facebook



Πηγή: <https://www.facebook.com/Randstad.Hellas/>

3.6.2 Μελέτη Περίπτωσης : Deloitte

Deloitte.

Προφίλ εταιρείας

Η "Deloitte" είναι εταιρεία στην οποία, οι δεκάδες χιλιάδες αφοσιωμένοι επαγγελματίες σε ανεξάρτητες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο συνεργάζονται για την παροχή υπηρεσιών ελέγχου, διαβούλευσης, παροχής συμβουλών σε θέματα χρηματοοικονομικών συμβουλών, παροχής συμβουλών σε θέματα επιχειρηματικού – επενδυτικού κινδύνου, φόρων και συναφών υπηρεσιών για την επιλογή πελατών. Οι επιχειρήσεις αυτές, είναι μέλη της "Deloitte Touche Tohmatsu Limited", ιδιωτικής εταιρείας περιορισμένης ευθύνης του Ηνωμένου Βασιλείου ("DTTL"). Κάθε εταιρεία-μέλος της DTTL παρέχει υπηρεσίες σε συγκεκριμένες γεωγραφικές περιοχές και υπόκειται στους νόμους και τους επαγγελματικούς κανονισμούς της συγκεκριμένης χώρας ή των χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται. Η

παρουσία της στον κλάδο μετρά πάνω από 150 χρόνια με συνεχή αύξηση του εργατικού δυναμικού της αλλά και της ποικιλομορφίας αυτού, περίπου 245.000 άτομα σε 150 χώρες (www.deloitte.com).

Υπηρεσίες του Ομίλου Deloitte

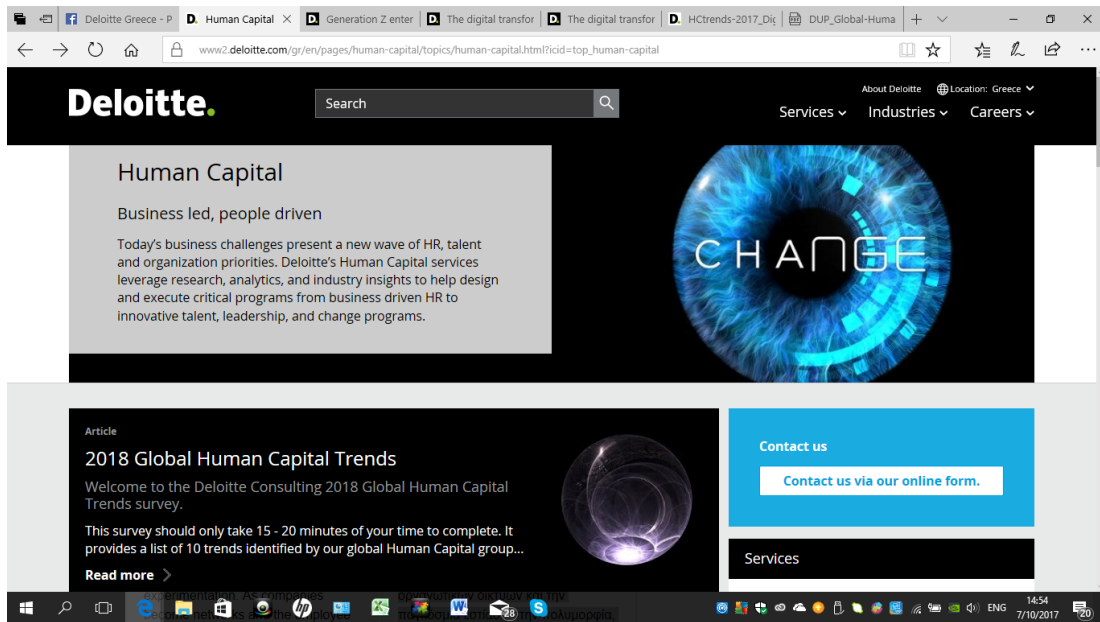
Στην Ελλάδα, η "Deloitte Certified Public Accountants S.A." παρέχει υπηρεσίες ελέγχου, "Υπηρεσίες Deloitte Business Solutions S.A." συμβουλευτικές, φορολογικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες και υπηρεσίες λογιστικής outsourcing της Deloitte Accounting Compliance & Reporting Services S.A. Με περισσότερα από 600 στελέχη και γραφεία στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη, η Deloitte στην Ελλάδα επικεντρώνεται σε όλες τις μεγάλες βιομηχανίες όπως οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, η ναυτιλία και τα λιμάνια, η ενέργεια και οι πόροι, οι επιχειρήσεις καταναλωτών, οι βιοεπιστήμες και η υγειονομική περίθαλψη, τις υπηρεσίες ακινήτων και το δημόσιο τομέα. Στους πελάτες της Deloitte συμπεριλαμβάνονται οι περισσότερες από τις κορυφαίες ιδιωτικές και δημόσιες, εμπορικές, χρηματοοικονομικές και βιομηχανικές εταιρείες της χώρας.

Η Deloitte, είναι μια εταιρεία που έχει δείξει ότι στο πέρασμα των ετών, αξιοποιεί κάθε νέα τεχνολογία ώστε να προσφέρει καινοτόμες λύσεις στους πελάτες της. Επιλέχθηκε σαν μελέτη περίπτωσης, όντας ένας από τους μεγαλύτερους οργανισμούς, για να εξακριβωθεί κατά πόσο υποστηρίζει την καινοτομία και στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Παρουσία εταιρείας στο διαδίκτυο

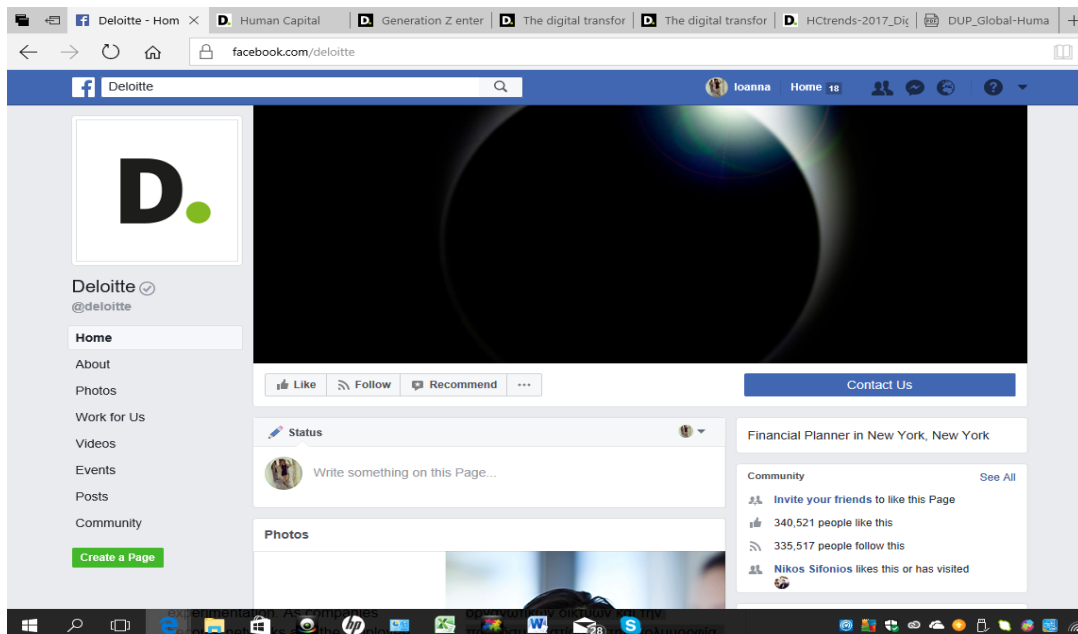
Η ανεξέλεγκτη τροπή της τεχνολογίας ως προς την ψηφιοποίηση των περισσότερων υπηρεσιών, καθιστά απαραίτητη και την προσαρμογή των εταιρειών προς αυτή την κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, η Deloitte όσον αφορά την επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για την προσέλκυση υποψηφίων παραμένει από τις πρωτοπόρες εταιρείες που αξιοποιούν κάθε τεχνολογικό καινοτόμο μέσο. Χαρακτηριστικά, παρουσιάζονται παρακάτω τα προφίλ που διατηρεί η εταιρεία παγκοσμίως στο διαδίκτυο.

Σχήμα 11 – Ιστοσελίδα Deloitte



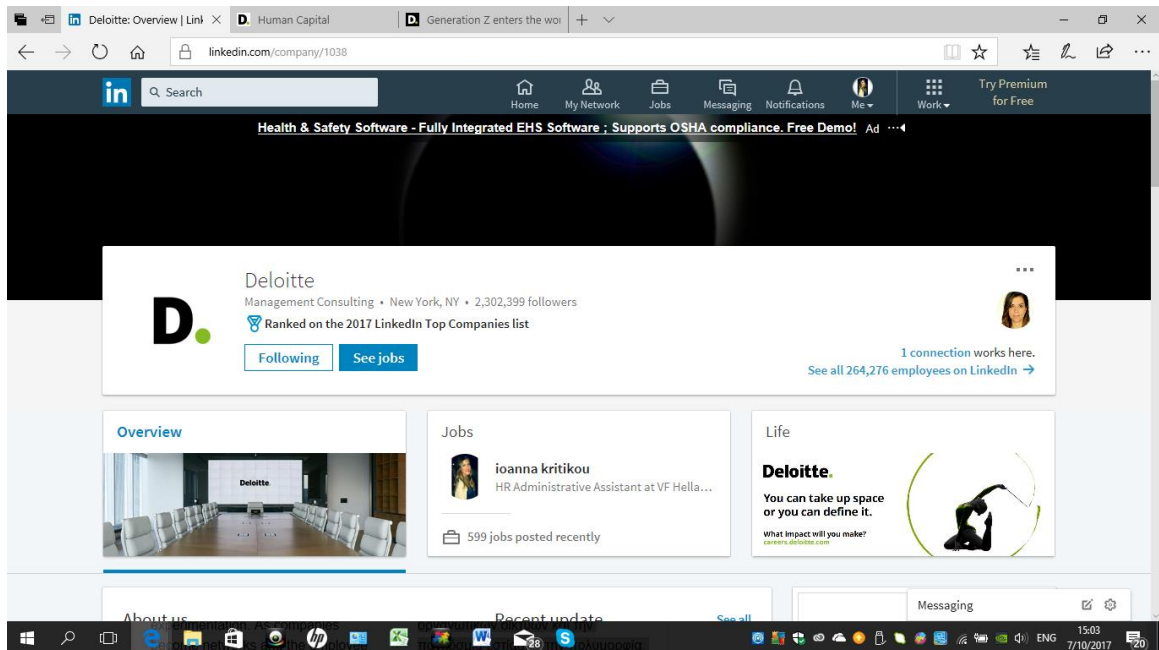
Πηγή: https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/human-capital/topics/human-capital.html?icid=top_human-capital

Σχήμα 12 – Προφίλ Facebook



Πηγή: <https://www.facebook.com/deloitte/>

Σχήμα 13 – Προφίλ LinkedIn



Πηγή: <https://www.linkedin.com/company/1038/>

3.7 Σχολιασμός ευρημάτων συνεντεύξεων

Κατόπιν των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν με τα στελέχη των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν ως μελέτες περιπτώσεων και συγκεκριμένα με την κυρία Ιωάννα Κουνούπη, Commercial Manager του ομίλου Randstad και με την κυρία Λαμπρινού Κατερίνα, Senior Human Resources Specialist του ομίλου Deloitte, παρουσιάζονται τα ευρήματα των συνεντεύξεων σε συνδυασμό με τις απαντήσεις των ημιδομένων ερωτηματολογίων που κλήθηκαν να απαντήσουν. Η κα Κουνούπη συμφώνησε να αναφερθεί το όνομα τόσο της ίδιας όσο και της εταιρείας στην παρούσα διατριβή, με σκοπό τη συμβολή στην εν λόγω έρευνα. Η κα Κουνούπη με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο, είναι υπεύθυνη για το εμπορικό τμήμα της εταιρείας καθώς επίσης και για όλες τις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού που παρέχει η Randstad. Έχοντας εργαστεί πάνω από δεκαετία σαν σύμβουλος ανθρώπινου δυναμικού και γνωρίζοντας πολύ καλά την αγορά εργασίας, είναι σε θέση να

προτείνει τις κατάλληλες πλέον λύσεις για κάθε οργανισμό. Επίσης, η κα Λαμπρινού δήλωσε ότι δεν υπάρχει κάποιο κώλυμα στη δημοσιοποίηση των στοιχείων της έρευνας, ενώ παράλληλα απάντησε με προθυμία σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν τις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού για την εταιρεία που εκπροσωπεί.

Ειδικότερα, στην ερώτηση για το ποιες μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν, η Randstad απάντησε ότι επενδύουν ιδιαίτερα στην χρησιμοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης με έμφαση το LinkedIn. Καθώς επίσης, βασίζονται κατά πολύ στις συστάσεις (referrals) και στις διαδικτυακές πλατφόρμες ευρέσεως εργασίας (job boards). Στην ίδια ερώτηση η κα Λαμπρινού από την Deloitte, διαχώρισε τις διαδικασίες προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Συγκεκριμένα για την προσέλκυση προσωπικού οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν είναι οι παρακάτω:

- Ανάρτηση αγγελιών στο πεδίο καριέρας (career section) της ιστοσελίδας μας καθώς και σε συνεργαζόμενες ιστοσελίδες (kariera.gr)
- Εσωτερικές ανακοινώσεις
- Συστάσεις (referrals) από εργαζόμενους της εταιρείας
- Ανακοίνωση των θέσεων εργασιών στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn)
- Αξιοποίηση της βάσης δεδομένων (database) των υποψηφίων, οι οποίοι έχουν αποστείλει το βιογραφικό τους για μελλοντική αξιοποίηση και όχι ανταποκρινόμενοι σε μία συγκεκριμένη αγγελία
- Αναζήτηση στα γραφεία διασύνδεσης των Πανεπιστημίων που διατηρούν βάση δεδομένων με βιογραφικά ενδεχόμενων υποψηφίων
- Συμμετοχή σε ημέρες καριέρας Ελληνικών Πανεπιστημίων

Ενώ, για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, η Deloitte επιλέγει:

- Διεξαγωγή γραπτών εξετάσεων
- Διεξαγωγή ημι-δομημένων συνεντεύξεων και συνεντεύξεων βάσει ιδιοτήτων (Competency based interviews)

Βάσει των απαντήσεων, παρατηρείται ότι οι μέθοδοι που ακολουθούν οι συγκεκριμένες εταιρείες συγκαταλέγονται κατά μεγάλο ποσοστό στις παραδοσιακές μεθόδους, οι οποίες συμπίπτουν με αυτές που αναφέρονται και στην βιβλιογραφική επισκόπηση όπως χαρακτηριστικά επισημαίνουν οι εταιρείες για τη προσληψη προσωπικού. (

Στην επόμενη ερώτηση που ακολούθησε σχετικά με τον αν η εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων, η απάντηση της κας Κουνούπη (Randstad) ήταν θετική ως προς το ότι αντιμετωπίζουν προβλήματα. Χαρακτηριστικά, τόνισε ότι καίριο πρόβλημα της εποχής μας είναι η μεγάλη δυσκολία που εναπόκειται στην εύρεση ταλαντούχων υποψηφίων παρόλο το μεγάλο ποσοστό ανεργίας που ταλανίζει τη χώρα μας. Το ίδιο θετικά απάντησε και η κα Λαμπρινού (Deloitte) ότι και η Deloitte αντιμετωπίζει προβλήματα κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Συγκεκριμένα, σχολίασε ότι ακριβώς λόγω του μεγέθους της εταιρείας συνεπακόλουθα του μεγάλου αριθμού προσλήψεων που πραγματοποιούνται κάθε χρόνο, αντιμετωπίζουν δυσκολία εξεύρεσης υποψηφίων με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες. Το πρόβλημα προσέλκυσης ταλέντων εκτός από τις απαντήσεις των στελεχών των επιχειρήσεων επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία αναφορικά με το μείζον πρόβλημα της εποχής μας όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Αναστασίου & Παπακωνσταντίνου(2008) (ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 :).

Αναφορικά με την ερώτηση για το αν χρησιμοποιούν καινοτόμες, εναλλακτικές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, και οι δύο εταιρείες απάντησαν θετικά. Η Randstad χρησιμοποιεί κυρίως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) για την καλύτερη εξεύρεση υποψηφίων. Συγκριτικά με την Deloitte, η οποία φαίνεται να ενστερνίζεται περισσότερο τις καινοτόμες μεθόδους στα πλαίσια ενίσχυσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς επέλεξε περισσότερες από μια. Συγκεκριμένα, η κα Λαμπρινού επέλεξε: Αορίστου χρόνου δημοσιεύσεις θέσεων εργασίας (Open-ended job postings), Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (Social Media) και Βίντεο-συνέντευξη (Video interviews).

Στην ερώτηση που ακολούθησε σχετικά με το αν θεωρείτε ότι οι καινοτόμες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού απευθύνονται σε συγκεκριμένα προφίλ υποψηφίων, η κα Κουνούπη απάντησε θετικά, δικαιολογώντας ότι απευθύνεται κυρίως σε νεανικό κοινό. *«Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως επί το πλείστον γίνεται από τις νεότερες γενιές και κυρίως τη λεγόμενη γενιά “millennials” . Με βάση την έρευνα της Randstad Technologies και της IDG Research Services που απευθύνεται σε ηγέτες στην Πληροφορική, συμπεριλαμβανομένων CIOs, CTOs, directors and IT architects, το 60% των ηγέτιδων εταιρειών στον τομέα της Πληροφορικής σχεδιάζει να αυξήσει τις επενδύσεις στο ‘mobility’ μέσα στον επόμενο χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι, είναι επιτακτική ανάγκη όλων των εταιρειών αλλά και των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού να υιοθετήσουν καινοτόμες μεθόδους αν θέλουν*

να επιβιώσουν», επισημαίνει η κα Κουνούπη. Αντίθετα, στη συγκεκριμένη ερώτηση η κα Λαμπρινού επέλεξε το όχι σαν απάντηση αλλά με επιφύλαξη σχολίασε ότι η χρήση καινοτόμων εργαλείων ενώ απευθύνεται σε όλους ίσως έχει μεγαλύτερη ανταπόκριση σε νεότερους υποψηφίους που είναι περισσότερο εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες.

Όσον αφορά την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού και οι δύο εταιρείες συγκλίνουν στις απόψεις τους καθώς επέλεξαν ως μέσο κοινωνικής δικτύωσης το LinkedIn, δικαιολογώντας ότι απευθύνεται κυρίως στο επαγγελματικό προφίλ του κάθε υποψήφιου χωρίς να εστιάζει τόσο στις κοινωνικές προτιμήσεις του καθενός. Επιπροσθέτως, οι δύο εταιρείες αναγνωρίζουν τα οφέλη από την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, καθώς απάντησαν ότι τα θεωρούν αξιόπιστη μέθοδο προσέλκυσης υποψηφίων. Η κα Λαμπρινού έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σχολιάζοντας ότι ο στόχος χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι κυρίως η γνωστοποίηση σε ευρύτερο κοινό και σε ανθρώπους που δεν αναζητούν ενεργά εργασία, ο οποίος επιτυγχάνεται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Στην ερώτηση που ακολούθησε αναφορικά με τις περιπτώσεις που εφαρμόζουν τις παραδοσιακές και καινοτόμες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, η Randstad απάντησε ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να εφαρμόζει τις μεθόδους προσέλκυσης ανάλογα με το προφίλ του εκάστοτε υποψηφίου. Χαρακτηριστικά αναφέρει η κα Κουνούπη ότι, κλασική προσέγγιση υποψηφίων είναι η ενημέρωση που παρέχει σε υποψηφίους οι οποίοι δεν χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αναζητήσουν πληροφορίες για εργασία. Η περίπτωση αυτή αφορά κυρίως υποψηφίους μεγαλύτερους σε ηλικία, οι οποίοι δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τα μέσα της τεχνολογίας όσο οι νεότεροι. Από την άλλη μεριά, η κα Λαμπρινού εκπροσωπώντας την Deloitte απάντησε ότι χρησιμοποιούνται συνήθως παράλληλα, τόσο για τις θέσεις που δεν απαιτούν τόσο μεγάλη προϋπηρεσία (junior), όσο και για τις θέσεις αυτές που είναι πιο απαιτητικές σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων (experienced).

Όσον αφορά τις ερωτήσεις που στοχεύουν κυρίως στα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης καινοτόμων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και οι δύο εταιρείες συμφωνούν ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσδίδουν σε μια επιχείρηση που ενστερνίζεται τέτοιες μεθόδους. Συγκεκριμένα, στην ερώτηση σχετικά με τη χρήση καινοτομικών μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και κατά πόσο συντελεί στην αποτελεσματικότερη διερεύνηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων, η Randstad επικροτεί την συγκεκριμένη άποψη

αναφέροντας ότι, ιδιαίτερα μέσω των social media που μπορούμε να έχουμε και “portfolio” της δουλειάς των υποψηφίων αλλά και γενικότερα της κουλτούρας τους. Επιπρόσθετα, οι καινοτόμες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού δεν συντελούν μόνο στην διερεύνηση δεξιοτήτων των υποψηφίων αλλά ενισχύουν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας, ενισχύοντας τη φήμη δυνητικού εργοδότη (employer branding) μειώνοντας το χρόνο της επιλογής. Γεγονός που έρχεται να επιβεβαιώσει τη βιβλιογραφία σχετικά με τα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και συγκεκριμένα όπως αναφέρει η (Κορρέ, 2016). Επιπλέον, η κα Λαμπρινού θεωρεί ότι η χρήση καινοτόμων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συντελεί στην αποτελεσματικότερη διερεύνηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων και ειδικότερα στην εξοικονόμηση χρόνου και στην αξιολόγηση ανθρώπων από απόσταση (π.χ. μέσω skype interviews). Τέλος, πιστεύει ότι η χρήση καινοτόμων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συμβάλλει εξίσου στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Deloitte ενισχύοντας την ανταπόκριση των υποψηφίων, εξοικονομώντας χρόνο και ενισχύοντας την εικόνα της εταιρείας ως ενός σύγχρονου, ευέλικτου εργασιακού περιβάλλοντος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα

Η επιλογή των ανθρώπων που καλούνται να εργαστούν σε μια επιχείρηση αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο για αυτήν και δεν θα πρέπει να παραβλέπεται κατά τη διάρκεια της επιχειρηματικής ζωής. Η επιτυχία μιας εταιρείας βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στους ανθρώπους που τη στελεχώνουν. Για το λόγο αυτό, θα λέγαμε ότι η επιλογή προσωπικού αποτελεί τη σπουδαιότερη αρμοδιότητα της διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η απόφαση της οποίας θα πρέπει να λαμβάνεται κατόπιν ώριμης σκέψης αξιοποιώντας κάθε καινοτόμο ή μη μέθοδο πρόσληψης και επιλογής προσωπικού.

Μέσω της συγκεκριμένης εμπειρικής μελέτης με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων με έμπειρα στελέχη ανθρώπινου δυναμικού, συμπεραίνουμε αρχικά, ότι και οι δυο εταιρείες που

μελετώνται αντιμετωπίζουν κοινό πρόβλημα αναφορικά με τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Η δυσκολία εξεύρεσης και προσέλκυσης ταλέντων αποτελεί γενικό πρόβλημα που ταλανίζει πολλές επιχειρήσεις καθώς οι γενιές εξελίσσονται, η τεχνολογία εξελίσσεται, το ίδιο και οι προκλήσεις και απαιτήσεις της εποχής μας. Βάσει ερευνών που αναφέρονται και παραπάνω, οι “millennials” κατακλύζουν το μεγαλύτερο ποσοστό του διαθέσιμου εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας, γεγονός που καθιστά αναγκαία την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές, χρησιμοποιώντας καινοτόμες μεθόδους όπως αντίστοιχα χρησιμοποιούν οι Randstad και Deloitte, οι εν λόγω μελετηθείς εταιρείες. Για παράδειγμα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης με κυρίαρχο το LinkedIn. Τόσο η Randstad όσο και η Deloitte, εμπιστεύονται το LinkedIn καθώς εστιάζει στο επαγγελματικό προφίλ των υποψηφίων σε σχέση με άλλα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Επιπρόσθετα, από τις απαντήσεις των στελεχών στο ημιδομημένο ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να απαντήσουν, διακρίνουμε ότι παρά τις εξελίξεις της εποχής μας οι εν λόγω εταιρείες δεν απαρνιούνται τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι καινοτόμες μέθοδοι από την άλλη, φαίνεται να συνδέονται κυρίως με την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία αυτή. Η Randstad, ως εταιρεία αμιγώς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμόζει τις μεθόδους ανάλογα με το προφίλ του κάθε υποψηφίου καθώς προβληματίζεται σχετικά με το εάν οι καινοτόμες μέθοδοι απευθύνονται σε όλους τους τύπους υποψηφίων και ως εκ τούτου μπορούν να εφαρμοστούν καθολικά. Από την άλλη, η Deloitte, ως πολυεθνική εταιρεία πολύ μεγάλου μεγέθους, χρησιμοποιεί συνδυαστικά και παράλληλα τόσο παραδοσιακές όσο και καινοτόμες μεθόδους για όλα τα επίπεδα υποψηφίων προκειμένου να επιτύχει την καλύτερη δυνατή επιλογή.

Είναι εμφανές ότι λόγω των χρονικών περιορισμών της συγκεκριμένης εμπειρικής έρευνας και στη συνεπαγόμενη εστίασή της σε ένα μικρό δείγμα μελετών περιπτώσεων, τα ευρήματά μας δεν μπορούν να γενικευτούν και ως εκ τούτου δεν μπορούμε να καταλήξουμε σε γενικό συμπέρασμα σχετικά με τις πρακτικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις ως προς την προσέλκυση εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η αντικειμενικότητα των απαντήσεων των στελεχών θεωρείται αμφιλεγόμενη καθώς το ημιδομημένο ερωτηματολόγιο στηρίζεται σε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις και εμφανίζει αποκλίσεις από την πραγματικότητα, γεγονός που οφείλεται στην πρόθεση των ερωτηθέντων να προδώσουν μια θετική ή αρνητική εικόνα.

Απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος των καινοτόμων πρακτικών της διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με έμφαση στη διαδικασία πρόσληψης. Παρόλα αυτά όμως, μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα για το πώς εφαρμόζουν και πρωτίστως πώς αντιλαμβάνονται τις καινοτόμες πρακτικές σήμερα, δύο πολύ μεγάλες καταξιωμένες επιχειρήσεις στον κλάδο τους, η κάθε μια με διεθνή αναγνώριση για την πρωτοπορία και καινοτομία που εφαρμόζει σε όλα τα επίπεδα. Σημαντικό είναι επίσης, να αναφέρουμε ότι οι δυο εταιρείες είναι ευθυγραμμισμένες με ευρήματα άλλων ερευνών, που επισκοπήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής, όσον αφορά τα πλεονεκτήματα της αξιοποίησης καινοτόμων πρακτικών. Αξιοσημείωτη είναι επίσης, η συμβολή των καινοτόμων πρακτικών στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εν λόγω εταιρειών, ενισχύοντας την εικόνα και τη φήμη τους ως δυναμικοί εργοδότες.

Εν κατακλείδι, θεωρείται σημαντική η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των πρακτικών πρόσληψης των εργαζομένων, προκειμένου να στελεχωθούν με άτομα αφοσιωμένα στην κουλτούρα και τους στόχους των επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διευρύνοντας τις ευκαιρίες αξιολόγησης των ικανοτήτων περισσότερων εργαζομένων, με μικρότερο κόστος. Επιπλέον, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στον τομέα της πρόσληψης εργαζομένων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την πρόσληψη, που θα ικανοποιήσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά όμως, οι εταιρείες συνεχίζουν να εφαρμόζουν και τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής. Τέλος, με βάση τα δεδομένα αυτής της μελέτης απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση της αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών στην εποχή μας, δίνοντας έμφαση στην επιρροή της κοινωνικοοικονομικής κρίσης στις επιλογές - πρακτικές των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα για την επιτυχία και την πορεία των επιχειρήσεων και θεωρείται πάντα ένα από τα ενδιαφέροντα ζητήματα προς μελέτη με πολλές πτυχές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong M., (2003), *A Handbook of Human Resource Management*, Practice 9th edition, London:
Kogan Page

Anderson, V., (2009), *Research Methods in Human Resource Management*, CIPD Publishers,
London

Andrea Broughton, B. F. (2013). *The Use of Social Media in The Recruiting Process*. Acas.

Arthur, J., (1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and
Turnover, *The Academy of Management Journal*, 37 (3), 670 – 684

Beer, D. (2008). Social network(ing) sites... revisiting the story so far: a response to danah boyd &
nicole ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13, (1), 516-529

Bersin, J. (n.d.). www.forbes.com.

Birchfield, D. (2002). *Top Jobs online*. New Zealand Management.

Bloem, J., M. van Doorn & Duivestein, S., (2008). *Me the media*. Ruinen: Bariet

Boyd, D.M. & Ellison, N.B., (2007). Social network sites: definition, history, and scholarship.
Journal of computer- mediated communication, 13, (1), 210-230

Breakwell, G. (1995). *Η Συνέντευξη*. Ελληνικά Γράμματα.

Cable, & Turban. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-
equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*.

- Cappelli, P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*, pp. 139-146.
- Cash, C. J.-W. (2014). *Interviewing: Principles and Practices*. New York: McGraw -Hill Education.
- CIPD. (2006). *Chartered Institute of Personnel & Development Recruitment and Retention*. London: CIPD.
- Clark, L. &. (2010). *Journal of Business Ethics*. Στο L. &. Clark. Springer Netherlands.
- Cober, R., & Brown, E. (2006). *Direct Employers Association Recruiting Trends Survey*. Washington D.: Booz Allen Hamilton.
- Collins, & 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*.
- Davison, H. M. (2011). *Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions*. Springer Science and Business Media.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go?. *International Journal of human resource management*, 6(3), 656-670.
- Guest D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King's College, London
- J., B. (1987). *Doing your research project*. Bristol: Open University.
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publication.

- Larsen H.H., (2004), Career Management in Non-Hierarchically Structured Organizations, 2nd Plenary Session ("Changing Roles of Human Resource Management"), 2nd International Conference Human Resource Management in Europe: Trends and Challenges
- Lengnick-Hall, C.A., & Lengnick-Hall, M.L., (2013), Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, Berrett-Koehler Publications, San Francisco
- Lievens, F., Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. p. 580.
- Luthans, F., & Youssef (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 143-160.
- Magerison, C. (1982). «How to Avoid failure and Gain Success in Management Development". *Journal of Management Development*, 1(3), 3-19
- Morrison, L. C.-L.-K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Μεταίχμιο.
- Nobble C. A., Bozionelos N, (2001), The utilisation of „sophisticated“ selection techniques: Results from a case study in a large organization, *Selection and development review*, Vol 17, No 5, pp 12-14.
- Noe, A. R., & Gerhart, B. W. (n.d.). *Fundamentals of Human Resources Management*. McGraw- Hill Education
- Parry, E., & Tyson, S. (2008, June 28). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*.

Ployhart, R. (2006, December 1). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Management Department, Moore School of Business, University of South Carolina, Columbia*, , pp. 868-897.

R., B. (2000). *Introduction to Research Methods*. London: Sage Publications.

Rayn, & Ployhart. (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future". *Journal of Management*.

Robson, C. (2002). *Real World Research*. BlackWell Publishers.

Rubery, J., Earnshaw, J., Marchington, M., Cooke, F. L. and Vincent, S. (2002) 'Changing Organizational Forms and the Employment Relationship', *Journal of Management Studies* 39(5): 645–72

Saks. (2005). *The impracticality of recruitment research*. Oxford: Basil Blackwell.

Searle, R. H. (2006). *New technology: the potential impact of surveillance techniques in recruitment practices," Personnel Review, Vol. 35 Issue: 3, pp.336-351,*. Emerald Group Publishing Limited.

Smither, Reilly, Millsap, Pearlman, & Stoffey. (1993). Applicant Reactions to Selection Procedures.

Νέοι ηγέτες – Αναπτύσσοντας τη νέα γενιά στελεχών, 10^ο συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού
Αθήνα

Ulrich, David – *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results*, Harvard Business School Press, 1997.

Willmott, H. (1994) 'Management Education, Provocations to a Debate', *Management Learning* 25(1): 105–36

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αβραμίδου, Β. Γ. (2011). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Αβραμίδου, Π. (2014). *Σύστημα υποστήριξης πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού*, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Αναστασίου, Σ., & Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). *"Επιλογή στελεχών διοίκησης: Η περίπτωση των σχολικών συμβούλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης"*. Πάτρα.

Αργυρόπουλος, Δ. (2014). *Προσέλκυση εργαζομένων, επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στον τραπεζικό τομέα*, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*. Rosili.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008). *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*. Κριτική.

Καλαϊτζόγλου, Α., & Κουνιάδος, Χ. (2015). *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές τράπεζες*, Τ.Ε.Ι. Πελοποννήσου.

Κοζωνάκη, Χ. (2015). *Στρατολόγηση προσωπικού*, Τ.Ε.Ι. Καβάλας.

Κουτρούκης, Θ. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Πανεπιστημιακές Σημειώσεις.

Μόρφης, Δ. (2016). *Οι εξελίξεις στο θέμα των προσλήψεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση σε περίοδο κρίσης-Παραδείγματα και πρακτικές*, Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Παναγιάρης, Α. Ε. (2008). *Η διαδικασία της στελέχωσης στον τραπεζικό κλάδο: προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου

Πετρίδου, Ε., (2001), *Διοίκηση Μάνατζμεντ*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ζυγός

Σαΐτης, Χ. (2002). *Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σιακαγιάννη, Ε. Β. (2009). *Σχεδιασμός Και Ανάπτυξη Πληροφοριακού Συστήματος Υποστήριξης Αποφάσεων Για Την Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.

Σταθακόπουλος, Β. (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης.

Τσεκάνινα, Β., & Λογοθέτη, Κ. Ο. (2016). *Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού και παραγωγικότητα*, Τ.Ε.Ι. Πειραιώς.

Τσουκαλάς-Φούγας, Η. Α. (2015). *Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού: πρόσληψη με νέες τεχνολογίες-προσλήψεις μέσω διαδικτύου*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

Brasington, J. (2014, Αύγουστος 31). *recruitingblogs.com*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 23, 2017, από <http://www.recruitingblogs.com/profiles/blogs/digital-recruitment-a-new-era-of-job-seeking>

Cosme, G. (2008). Social media: an introductory guide for your business, organisation or agency
Available at: <http://www.ginocosme.com/downloads/Introduction-to-Social-Media.pdf>

DEE, Πηγή: http://www.dee.gr/mediaupload/publications/DRAMALIOTI_INTERVIEW.pdf,
πρόσβαση στις 27 Δεκεμβρίου 2016

Geekpreneur (2008). Geeks Guide to Promoting Yourself With Twitter. Available at:
http://www.geekpreneur.com/wp-content/uploads/2008/06/twitter_book_geekpreneur.pdf

www.deloitte.com. (n.d.). Retrieved Οκτώβριος 7, 2017, from <https://www2.deloitte.com/gr/en.html#>

www.hrpro.com. (2016, Μαιος 13). Ανάκτηση 2016, από
<http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&cID=3&arId=5643&la=1>

www.randstad.gr. (2017, Μάιος 24). Retrieved Οκτώβριος 1, 2017, from
<https://www.randstad.gr/workforce-360/archive>

<https://ldiaries.wikispaces.com>. (n.d.). Ανάκτηση Ιούλιος 24, 2017, από
<https://ldiaries.wikispaces.com/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7+%CE%A0%CE%B5%CF%81%CE%AF%CF%80%CF%84%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82>

Karjaluoto, E. (2008). A primer in social media. Available at:
http://www.smashlab.com/files/primer_in_social_media.pdf.

Recruiting & HR, Πηγή: <http://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/> “7 Innovative Ways Recruiters are Attracting Top Talent, By Ryan Healy, August 12, 2014”, Πρόσβαση στις 9 Οκτωβρίου 2016

<http://managementhelp.org/training/basics/reasons-for-training.htm>

www.skywalker.gr. (n.d.). Ανάκτηση από <http://owiwi.skywalker.gr/>

Victoria R. Brown, E. (2011, May 4). <https://link.springer.com>. Ανάκτηση July 24, 2017, από <https://link.springer.com>: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-011-9221-x>

Καραμπίνη, Τ. (2015, Απρίλιος 10). Ανάκτηση από www.fortunegreece.com: <http://www.fortunegreece.com/article/ena-pechnidi-pou-allazi-tis-proslipsis/>

Ψωμά, Β. (2012, Ιούλιος 24). *Επιλογή Προσωπικού και Situational Judgment Tests*. Ανάκτηση από <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=3304&pg=1&ss=>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

«Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική»

MSc in Economic and Business Strategy

**Καινοτομικές Στρατηγικές στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων με
Έμφαση στη Διαδικασία Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου
Δυναμικού**

Μελέτη Διερεύνησης

Το παρόν ερωτηματολόγιο, αποτελεί τμήμα της εμπειρικής έρευνας που διεξάγει η μεταπτυχιακή φοιτήτρια Ιωάννα Κρητικού, υπό την εποπτεία της Αναπληρώτριας Προέδρου του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, κας Ειρήνη Φαφαλιού, στα

πλαίσια ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής».

Η έρευνα είναι εμπιστευτική και τα ευρήματα που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για σκοπούς του επιστημονικού έργου. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα είναι στη διάθεσή σας εφόσον απαιτείται.

Επωνυμία εταιρείας:

Όνοματεπώνυμο:

Ιδιότητα / Θέση:

Ημερομηνία:

- 1. Ποια ή ποιες μεθόδους επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού ακολουθεί η εταιρεία σας; (περιγράψτε)**

.....
.....
.....
.....

- 2. Αντιμετωπίζει η εταιρεία σας προβλήματα κατά τη διαδικασία στην προσέλκυση και επιλογής προσωπικού σύμφωνα με τις παρούσες μεθόδους;**

A. Καθόλου

B. Λίγο

Γ. Ουδέτερα

Δ. Αρκετά

E. Απόλυτα

3. Χρησιμοποιεί η εταιρεία σας καινοτομικές – εναλλακτικές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού;

A. Ναι

B. Όχι

4. Αν ναι, ποια ή ποιες από τις παρακάτω καινοτομικές μεθόδους χρησιμοποιεί η εταιρεία σας για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού (επιλέγετε περισσότερα από ένα);

A. Open-ended job postings

B. Social Media

Γ. Video interviews

Δ. On line networking events

E. Digital tools

Δ .Άλλο.....

5. Θεωρείτε ότι η χρήση καινοτομικών μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού απευθύνεται σε συγκεκριμένα προφίλ υποψηφίων; (αιτιολογείστε την απάντησή σας)

A. Ναι

B. Όχι

.....

.....

.....

6. Η εταιρεία σας χρησιμοποιεί τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) ως εργαλείο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού; Αν ναι, ποιο ή ποια από τα παρακάτω;

A. Facebook

B. Twitter

Γ. LinkedIn

Δ. Google Plus

E. Άλλο.....

7. Κατά πόσο θεωρείτε ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν αξιόπιστη μέθοδο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ;

A. Καθόλου

B. Λίγο

Γ. Ουδέτερα

Δ. Αρκετά

E. Απόλυτα

8. Σε ποιες περιπτώσεις προτιμάτε τις κλασικές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και σε ποιες περιπτώσεις τις καινοτομικές μεθόδους; (περιγράψτε)

.....

.....

.....

.....

9. Θεωρείτε ότι η χρήση καινοτομικών μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συντελεί στην αποτελεσματικότερη διερεύνηση των δεξιοτήτων των υποψηφίων; (περιγράψτε)

.....
.....
.....
.....

10. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι καινοτομικές μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού συμβάλλουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας σας;

A. Καθόλου

B. Λίγο

Γ. Ουδέτερα

Δ. Αρκετά

E. Απόλυτα
