

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

**«Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη
διαδικτυακή εποχή: ανάλυση μελέτης περίπτωσης»**

ΛΕΒΕΝΤΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΜΟΕΣ 1445

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

Recruiting methods in digital era: A case study analysis

By

LEVENTI ANASTASIA MOES 1445

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

Στους γονείς μου,

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στην Κυρία Ειρήνη Φαφαλιού, Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την καθοδήγηση, τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις, την άμεση βοήθεια και τη στήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπρόσθετα, ευχαριστίες απευθύνω στην οικογένεια και τους φίλους μου για την συμπαράσταση, την ηθική υποστήριξη και όχι μόνο, που μου προσέφεραν όλο αυτό το χρονικό διάστημα της διεκπεραίωσης της διπλωματικής μου εργασίας, αλλά και των σπουδών μου.

« Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή: ανάλυση μελέτης περίπτωσης »

Σημαντικοί Όροι: στρατολόγηση, διαδικτυακή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ψηφιακά εργαλεία

Περίληψη

Το διαδίκτυο άνοιξε νέους ορίζοντες στην επικοινωνία και συγχρόνως προσέφερε τεράστια οφέλη στην κοινωνία. Η διείσδυση στην καθημερινότητα του ανθρώπου προκάλεσε τεράστια τεχνολογική επανάσταση με αποκορύφωμα την ένταξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στις ζωές όλων. Σε αυτό το ταχέως αναπτυσσόμενο περιβάλλον, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις αλλαγές και να ενσωματώσουν την τεχνολογία στις διαδικασίες τους. Το θέμα που διερευνάται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι « οι Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή ». Η έρευνα στοχεύει στο να προσδιορίσει κατά πόσο οι εταιρείες χρησιμοποιούν διαδικτυακά μέσα στη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής υποψηφίων, ενώ παράλληλα γίνεται μία σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης. Τα κρίσιμα στοιχεία που οδήγησαν την έρευνα αφορούν τις σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων και τη σύγκρισή τους με συμβατικές μεθόδους. Η θεωρητική επισκόπηση του θέματος, στο πρώτο μέρος, αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης των παραπάνω όρων σύμφωνα με τη διαθέσιμη βιβλιογραφία. Ειδικότερα, αρχικά μελετώνται οι παραδοσιακές μέθοδοι και πολιτικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και κατόπιν διερευνάται η διαδικτυακή προσέγγιση με τα πλεονεκτήματα και τους κινδύνους που ενέχει. Διαπιστώνεται πως η χρήση διαφόρων διαδικτυακών εργαλείων βοηθά τόσο την επιχείρηση όσο και το δυνητικό εργαζόμενο στην γρήγορη και αποτελεσματική συνεργασία. Το e-recruiting ενέχει βοηθήσει στην εξοικονόμηση χρημάτων, στην αύξηση του αριθμού επιλογών αλλά και στη βελτίωση του χρόνου που απαιτείται για μια πρόσληψη. Εκτός από τις πληροφορίες που προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, στην εμπειρική

μελέτη αναλύεται εκτενώς μία ελληνική επιχείρηση εδραιωμένη στον χώρο των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Διερευνάται κατά πόσο έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες της την ηλεκτρονική προσέγγιση υποψηφίων και κατόπιν επιλογής τους, πόσο έχει επηρεαστεί από την διαδικτυακή εξέλιξη, κατά πόσο αποδέχεται αυτή τη νέα πραγματικότητα και πόσο γρήγορα την έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες της. Από τον σχολιασμό των ευρημάτων των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν με έμπειρα στελέχη της υπό μελέτη εταιρείας και με τη βοήθεια ημιδομημένου ερωτηματολογίου, προκύπτει ότι η εταιρεία έχει προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που έχει επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη και εκμεταλλεύεται τα πλεονεκτήματά της. Ωστόσο, κρίνει σκόπιμο να χρησιμοποιεί ταυτόχρονα και παραδοσιακές μεθόδους καθώς φαίνεται πως αποτελούν τη βάση ώστε να εκτελούνται οι νέες.

« **Recruiting methods in digital era: A case study analysis** »

Keywords: recruiting, digital search and selection, social media, digital tools

Abstract

Internet has opened new horizons in communication while it has brought tremendous benefits to the society at the same time. Penetration into humans' daily lives has created a tremendous technological breakthrough culminated in the integration of social media into human life. In this fast-paced environment, it becomes imperative for businesses to adapt to changes and integrate technology into their processes. The subject of the current dissertation is the 'Recruiting methods in digital era'. The purpose of the essay is to determine whether companies use the internet during their recruitment processes in order to attract and select applicants, while it compares online to traditional recruitment methods. The key elements that led to the survey are the current trends in the recruitment and selection process, the use of social media to attract and select candidates and compare them to conventional methods. The theoretical overview of the first part, is an attempt to understand the aforementioned terms according to the literature available. In particular, at first traditional methods and policies applied by companies are examined and then the Internet approach with the advantages and risks involved is explored. It is observed that the use of various electronic tools helps both the company and the potential employee to collaborate quickly and efficiently. E-recruitment facilitates savings, increases the number of choices, and improves the time required for recruitment processes. Apart from the information obtained from the literature review, the empirical study analyzed a Greek firm established in the field of advisory services. It has been considered whether it has incorporated an electronic approach into its procedures, how much has been influenced by the evolution of the internet, whether it has accepted this new reality and how quickly it has integrated it into its processes. From the results of surveys conducted by experienced consultants of the studied company with the use of a semi-structure

questionnaire, it is concluded that the company adapted to the new environment created by the technological developments and exploits its benefits. However it considers traditional methods at the same time, due to the fact that constitute the basis for the new one.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|----|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| 1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας..... | 1 |
| 1.2 Μεθοδολογία Διπλωματικής εργασίας..... | 2 |
| 1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας | 2 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ | 3 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 3 |
| 2.2 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της πρόσληψης | 3 |
| 2.3 Έννοια της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού | 4 |
| 2.4 Παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού | 6 |
| 2.5 Διαδικτυακό περιβάλλον και επιχειρήσεις | 8 |
| 2.6 Διαδικτυακή στρατολόγηση – E Recruitment | 9 |
| 2.6.1 Η εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης..... | 10 |
| 2.6.2 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως επαγγελματικό εργαλείο στην ηλεκτρονική στρατολόγηση | 12 |
| 2.6.3 Τα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης | 13 |
| 2.6.3.1 LinkedIn..... | 14 |
| 2.6.3.2 Facebook | 15 |
| 2.6.3.3 Google+ | 16 |
| 2.6.3.4 Twitter..... | 16 |
| 2.6.3.5 YouTube..... | 17 |
| 2.6.4 Τα οφέλη του E Recruitment | 18 |
| 2.6.5 Οι κίνδυνοι του E Recruitment..... | 20 |
| 2.7 Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω διαδικτύου | 23 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8 Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακών και διαδικτυακών τρόπων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού | 26 |
| 2.9 Ανακεφαλαίωση | 27 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ICAP Advisory | 29 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 29 |
| 3.2 Επιχειρηματικό προφίλ – ICAP GROUP | 29 |
| 3.2.1 Η ICAP Σήμερα..... | 30 |
| 3.2.2 ICAP ADVISORY- People Solutions | 32 |
| 3.2.3 Εξεύρεση και επιλογή στελεχών | 33 |
| 3.3 Εταιρική παρουσία στο διαδίκτυο | 34 |
| 3.4 Ανακεφαλαίωση | 38 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΈΡΕΥΝΑ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΕΙΣ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ | 39 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 39 |
| 4.2 Σκοπός και αναγκαιότητα έρευνας..... | 39 |
| 4.3 Η συνέντευξη ως μεθοδολογικό εργαλείο στην ποιοτική έρευνα | 39 |
| 4.4 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας..... | 41 |
| 4.4.1 Συνέντευξη | 41 |
| 4.4.2 Ερωτηματολόγιο | 41 |
| 4.4.3 Δείγμα | 42 |
| 4.5 Αποτελέσματα της έρευνας | 42 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ | 53 |
| 5.1 Συμπεράσματα έρευνας | 53 |
| 5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές προεκτάσεις. | 54 |
| <i>Παράρτημα 1</i> | <i>55</i> |
| <i>Ερωτηματολόγιο</i> | <i>55</i> |
| <i>Βιβλιογραφικές αναφορές</i> | <i>63</i> |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης κατέχει σημαντικό ρόλο, καθώς αναγνωρίζεται ευρέως ως ο κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχημένη λειτουργία της και αυτό συμβαίνει διότι όσο καλά μηχανικά μέσα και αν διαθέτει και όσο σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους εκτέλεσης της εργασίας και αν χρησιμοποιεί, αν δεν φροντίσει να έχει τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις δεν θα κατορθώσει ποτέ να φτάσει και να ξεπεράσει τους στόχους της (Ιορδανόγλου, 2008).

Η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι ένα νέο εργαλείο, στη διάθεση των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο γνωρίζει μια εκπληκτική επιτυχία σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Galanaki, 2002).

Στην σύγχρονη αγορά εργασίας η αναζήτηση του προσωπικού μέσω διαδικτύου δεν αποτελεί απλά καθημερινό φαινόμενο, αλλά και απαραίτητη προϋπόθεση. Οι πρώτες αναφορές στην διαδικτυακή πρόσληψη, εμφανίζονται στα μέσα της δεκαετίας του 1980, ενώ το φαινόμενο αυτό διογκώνεται την δεκαετία του '90 όταν εταιρείες και πανεπιστήμια χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό το διαδίκτυο. Από τότε μέχρι σήμερα τα επίπεδα των προσλήψεων μέσω διαδικτύου ακολουθούν εξαιρετικά ανοδική πορεία.

Η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για λόγους διαφήμισης ή προβολής- ενημέρωσης κενών θέσεων εργασίας, για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας τον εργοδότη, και την επιλογή επικοινωνίας ηλεκτρονικά μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων. (Armstrong, 2003). Η ουσιαστική αύξηση των δραστηριοτήτων πρόσληψης στο Διαδίκτυο δεν αποτελεί έκπληξη, καθώς οι αποδόσεις μπορούν να είναι σημαντικές. Εκτιμάται ότι η κίνηση των δραστηριοτήτων πρόσληψης στον Παγκόσμιο Ιστό μπορεί να οδηγήσει σε εξοικονόμηση έως και 90% του κόστους των παραδοσιακών μεθόδων πρόσληψης και σημαντική εξοικονόμηση χρόνου καθώς ο κύκλος μισθώσεων μειώνεται σχεδόν κατά 25% (Lievens & Harris, 2003).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει εάν οι εταιρείες χρησιμοποιούν διαδικτυακές μεθόδους και μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια των διαδικασιών

πρόσληψης για εργαζομένων, σε ποιο βαθμό και ποιές αλλαγές υπάρχουν σε σχέση με παλαιότερες πρακτικές τους.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

Πόσο έχει επηρεάσει το διαδίκτυο την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού;

Ποιες τακτικές διατηρούνται ή / και καταργούνται;

Το e-recruiting αποτελεί κύρια στρατηγική;

1.2 Μεθοδολογία Διπλωματικής εργασίας

Η μεθοδολογία η οποία επιλέχθηκε για την εξέταση των ερωτημάτων που τέθηκαν παραπάνω είναι η εκτενής ανάλυση μελέτη περίπτωσης μίας ελληνικής εταιρείας. Για την εξαγωγή σαφέστερων αποτελεσμάτων στην ποιοτική ανάλυση διεξήχθησαν συμπληρωματικά συνεντεύξεις εις βάθος με την χρήση ημιδομημένου ερωτηματολογίου, σε δείγμα 12 στελεχών της εταιρείας που μελετάται. Προηγήθηκε εκτενής ανασκόπηση διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας.

1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου των μεθόδων προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή. Το τρίτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στο εμπειρικό μέρος της έρευνας, αναλύοντας την μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Icar Advisory. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της. Συγκεκριμένα αναλύονται τα ευρήματα που συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων από στελέχη της εταιρείας που μελετάται και πραγματοποιείται συσχέτιση με την βιβλιογραφική επισκόπηση. Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, γίνεται μία προσπάθεια, να παρουσιαστούν ορισμοί και επιχειρήματα που αναφέρονται στην διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (recruitment) και την επιρροή της διαδικτυακής οικονομίας στη διαδικασία αυτή. Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας θα βοηθήσει στην κατανόηση των εννοιών και απόψεων που αφορούν στην προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου εργατικού δυναμικού.

2.2 Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της πρόσληψης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου τα οικονομικά κεφάλαια είναι πλέον άφθονα και αναζητούν ιδέες και γνώσεις για να επενδυθούν, οι εργαζόμενοι ως φορείς γνώσης αποτελούν για πολλούς το σπανιότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Luthans, F., & Youssef, 2004).

Κατά τον Ιορδανόγλου (2008), το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του και τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις σαρωτικές αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της. Άλλωστε και από τους κατάλληλους εργαζόμενους εξαρτώνται τα συστήματα, οι διαδικασίες, η χρήση της τεχνολογίας, η κουλτούρα και η ικανότητα συνεχούς μάθησης. Έτσι η παραδοσιακή αντίληψη που θεωρούσε τον ανθρώπινο παράγοντα κόστος για μία επιχείρηση, μετασχηματίζεται στη θεώρηση του ανθρώπινου παράγοντα ως στρατηγικό πόρο.

Την επιθυμία των ανθρώπων να επενδύσουν στις γνώσεις και τα ταλέντα τους για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης αναδεικνύει ο ορισμός που έδωσαν οι Jackson και Schuler (2000) στον όρο «ανθρώπινοι πόροι» ως το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα

πρέπει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (D.Guest & R.Peccei, 2002).

Έτσι λοιπόν η ΔΑΠ έρχεται αντιμέτωπη με μια σειρά προκλήσεων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων καλείται να επιλέξει ικανά άτομα ή άτομα υψηλών δυνατοτήτων, και προκειμένου να τα καταφέρει, θα πρέπει να δώσει έμφαση στα κανάλια που θα χρησιμοποιήσει για την προσέλκυση και επιλογή τους.

2.3 Έννοια της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως έξω από αυτήν) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Επομένως προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Επιπλέον κατά τον Armstrong (2003) , κύριος στόχος της προσέλκυσης είναι η πρόσληψη ποιοτικών υπαλλήλων και η προώθηση χαρισματικών ατόμων με δυνατότητα εξέλιξης.

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο (θετικό ή αρνητικό) όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, αλλά και στη καθημερινότητα των εργαζομένων της.

Ως διαδικασία επιλογής των υποψηφίων ορίζεται κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, (2003) το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό, τις απαιτήσεις της κενής προς κάλυψη θέσης, το σύνολο των υποψηφίων και το χρόνο ολοκλήρωσης όλης της διαδικασίας.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον

- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
- Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Προκειμένου να επιλέξει τον κατάλληλο εργαζόμενο για την πλήρωση της θέσης, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει αν η αναζήτησή του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η κάθε επιχείρηση προσελκύει υποψηφίους είτε από μέσα (εσωτερικές πηγές) είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές). Κομβικό σημείο της διαδικασίας προσέλκυσης εργατικού δυναμικού είναι η απόφαση του οργανισμού να προβεί σε εξωτερική ή σε εσωτερική κάλυψη των κενών θέσεων, καθώς επίσης, και αν η κάλυψη των θέσεων αυτών θα έχει βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα.

Τόσο οι εσωτερικές πηγές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθά τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές, σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι Sisson & Storey (2000) αναφέρουν ότι « η διαδικασία της επιλογής προσωπικού στο εσωτερικό της εταιρείας, μπορεί να περιλαμβάνει τις προσωπικές συστάσεις ή γνωριμίες ». Οι ίδιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι « οι προσλήψεις στην εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνουν μια ποικιλία μεθόδων, όπως : διαφημιστικές εταιρείες απασχόλησης και κέντρων εύρεσης εργασίας, μητρώα , σύμβουλοι επιλογής εργασίας, ή και ανθρώπους που δούλευαν στον εκάστοτε οργανισμό και έχουν αποσυρθεί ». Επιπλέον, είναι γεγονός ότι : «Η διασφάλιση ότι οι σωστοί άνθρωποι είναι στη σωστή θέση και στο σωστό χρόνο ελαχιστοποιούν την ανάγκη επιπλέον προγραμματισμού».

Βασικός στόχος ενός προγράμματος προσέλκυσης εργαζομένων είναι η προσέλκυση υποψηφίων που να ταιριάζουν αφενός μεν, με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αλλά ταυτόχρονα, η θέση εργασίας να καλύπτει τις δικές τους ανάγκες- φιλοδοξίες (Desler, G., 2012).

2.4 Παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού

Όπως περιγράφεται στο βιβλίο των Marchington & Wilkinson (2012), η πρόσληψη αναφέρεται στη διαδικασία προσέλκυσης, διαλογής, επιλογής, και εν τέλει στην πρόσληψη των καλύτερων εργαζομένων με βάση την ικανότητα, την εμπειρία και τις οργανωτικές τους δεξιότητες. Η διαδικασία αυτή παίρνει εκτεταμένο χρόνο και η αποδοτικότητα του κόστους είναι απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία της. Η εξεύρεση των σωστών εργαζομένων με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, συμβάλλει προς ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό εργατικό δυναμικό και αποτελεί ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ανεξαρτήτως μεγέθους όλες οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο χρησιμοποιούν είτε επίσημες είτε άτυπες στρατηγικές πρόσληψης, προκειμένου να βρουν και να προσελκύσουν τους αιτούντες και να ενισχύσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας.

Ο Armstrong (2009) επιπλέον αναφέρει πως μια τυπική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, είναι μια πολυδιάστατη και χρονοβόρα διαδικασία, που περιλαμβάνει πολλές σημαντικές αποφάσεις, οι οποίες αναπόφευκτα επηρεάζουν εξίσου το μέλλον του εργοδότη και του εργαζομένου.

Αν και δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με την ακριβή διαδικασία πρόσληψης, συνήθως το πρώτο βήμα είναι η ανάλυση εργασίας, η οποία περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή της θέσης εργασίας. Ο πρώην εργαζόμενος δίδει ορισμένες διευκρινήσεις σχετικά με τις ευθύνες που θα αναλάβει ο νέος εργαζόμενος, καθότι ο ίδιος γνωρίζει πολύ καλά ποιές δεξιότητες και χαρακτηριστικά ο υποψήφιος θα πρέπει να διαθέτει, προκειμένου να εκτελέσει τα καθήκοντα με επιτυχία. Μια καλά καθορισμένη ανάλυση θέσεων εργασίας διαδραματίζει πράγματι θεμελιώδη ρόλο καθότι θα αποθαρρύνει ακατάλληλους για την θέση αιτούντες (Banfield & Kay, 2013).

Η δεύτερη σημαντική απόφαση σχετίζεται με τον τρόπο που η εργασία έχει ανακοινωθεί. Αυτή η ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία καθορίζει το μέσο επικοινωνίας, την ποιότητα και την ποσότητα των ατόμων που θα προσελκύσουν. Οι παραδοσιακές τακτικές που χρησιμοποιούνται από εταιρείες για να προσελκύσουν τους αιτούντες περιλαμβάνουν εφημερίδες, γραφεία ευρέσεως εργασίας, τις συστάσεις από τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές ή τους πελάτες, συνεργασίες με τα πανεπιστήμια.

Το τρίτο βήμα για μια επιτυχημένη πρόσληψη, είναι η ανάπτυξη της διαδικασίας αίτησης και αποδοχής των αιτούντων. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ο υπεύθυνος θα

πρέπει να προσδιορίσει ποιες πληροφορίες είναι αναγκαίες και πώς θα πρέπει να συλλέγονται. Σε γενικές γραμμές, αυτή η μέθοδος περιλαμβάνει την ολοκλήρωση του εντύπου αίτησης μαζί με μία περίληψη του βιογραφικού σημειώματος και ένα ερωτηματολόγιο ή μια προκαταρκτική τηλεφωνική συνέντευξη (Gilmore & Williams, 2013).

Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες των μεθόδων πρόσληψης, μέχρι και τη στιγμή λήξης της προθεσμίας υποβολής αιτήσεων είναι πάνω, η υπεύθυνη ομάδα αξιολογεί κάθε υποψήφιο και δημιουργεί μια λίστα με αυτούς που κατέχουν τα απαραίτητα διαπιστευτήρια προκειμένου να διεξάγουν την αρχική τηλεφωνική συνέντευξη ή να αποστείλουν ένα ερωτηματολόγιο για περισσότερες πληροφορίες. Μια δεύτερη αξιολόγηση των αιτούντων πραγματοποιείται μαζί με μία αναφορά και την λίστα των τελικών υποψηφίων. Σε αυτό το στάδιο, όλες οι πληροφορίες που παρέχονται επαληθεύονται μέσω ενός ελέγχου ή επικοινωνώντας με τους προηγούμενους εργοδότες. Μια σύντομη λίστα των υποψηφίων με τα καλύτερα γνωρίσματα αναπτύσσεται και καλούνται για δεύτερη συνέντευξη (Cushway B. 2012).

Συνήθως, κατά τη διάρκεια του δεύτερου γύρου συνεντεύξεων, γίνονται συγκεκριμένες ερωτήσεις για κάθε υποψήφιο για λόγους σύγκρισης. Κατά το στάδιο αυτό, ο υποψήφιος έχει την ευκαιρία να ενημερωθεί περισσότερο για τις απαιτήσεις της θέσης. Μια προσομοίωση-σενάριο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τη δοκιμή των αιτούντων, προκειμένου να εντοπίσουν τις δεξιότητες και τον χαρακτήρα τους. Επιπλέον, σύντομες παρουσιάσεις από τους τωρινούς εργαζόμενους ή τους διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρουσιαστεί καλύτερα η εργασία και οι απαιτήσεις της (Parry & Tyson, 2008).

Τα τελευταία στάδια μιας παραδοσιακής διαδικασίας πρόσληψης περιλαμβάνουν την τελική αξιολόγηση και την απόφαση πρόσληψης, όπου ο καλύτερος αιτών επιλέγεται βάσει των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του, του χαρακτήρα του και των επιδόσεών του κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Η σύμβαση συντάσσεται με τη βοήθεια δικηγόρου και στη συνέχεια γίνεται η προσφορά εργασίας στον επιλαχών υποψήφιο για αποδοχή ή απόρριψη. Μόλις ο αιτών αποδέχεται την προσφορά, ενημερώνονται οι ανεπιτυχείς υποψήφιοι.

Το τελευταίο μέρος αυτής της μακράς διαδικασίας πρόσληψης είναι η επαγωγή και η αρχική κατάρτιση, ένα στάδιο που διευκολύνει τον νέο εργαζόμενο να εξοικειωθεί με τον οργανωτικό χαρακτήρα και την κουλτούρα της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ο νεοφερμένος μαθαίνει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες από τον εργοδότη και

αποκτά τις γνώσεις και τις πρόσθετες δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση σύμφωνα με τις προσδοκίες και τον εγκλιματισμό (Palazzo & Kleiner, 2002).

Ως εκ τούτου, όπως υποστηρίζουν οι Schmitt & Kim (2008), η επιλογή ενός νέου υπαλλήλου θεωρείται χρονοβόρα και δαπανηρή διαδικασία από άποψη ωρών που δαπανούνται ή εξωτερικών συμβούλων.

Παρακάτω γίνεται μια προσπάθεια παρουσίασης και ανασκόπησης των σύγχρονων τάσεων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, που εμφανίζονται σε διεθνές επίπεδο και την επιρροή της διαδικτυακής οικονομίας στον τρόπο προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων. Στη συνέχεια γίνεται μία σύγκριση μεταξύ των παραδοσιακών μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής για μία εταιρεία ή ένα οργανισμό και των διαδικτυακών τρόπων και αναλύεται η επιρροή του διαδικτύου και της νέας τάξης πραγμάτων ακόμη και στην επιλογή προσωπικού.

2.5 Διαδικτυακό περιβάλλον και επιχειρήσεις

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι, σήμερα ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στους τρόπους εργασίας και στη γενικότερη διαβίωση των ανθρώπων. Οι εξελίξεις αυτές όπως, η εκπληκτική ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής με την ταυτόχρονη ανάπτυξη της τεχνολογίας των δικτύων, οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης των προϊόντων και των υπηρεσιών και τέλος οι ραγδαίες μεταβολές στα συστήματα επικοινωνίας, αποτελούν συνέπειες των επαναστατικών αυτών εξελίξεων, οι οποίες προκαλούν ήδη και επαναστατικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Τα αποτελέσματα των εξελίξεων αυτών, άρχισαν ήδη να εκδηλώνονται, από πολλές πλευρές στην οργάνωση και λειτουργία των οργανισμών με κύριο χαρακτηριστικό την ανάδειξη της γνώσης ως βασικού παραγωγικού συντελεστού σε αντίθεση με τις μέχρι σήμερα αντιλήψεις, ως προς τους παραδοσιακούς συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία), γεγονός που αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα (φορέα της γνώσης), ως κυρίαρχο στοιχείο, μέσα στην δομή και λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών.

Οι Μελανθίου, Παύλου και Κωνσταντίνου (2015) σε άρθρο τους επισημαίνουν πως η ριζική αναδιάρθρωση των οργανισμών και ο ουσιαστικός περιορισμός της ιεραρχικής κλίμακας μέσα στο νέο οργανωτικό περιβάλλον της «καλωδιωμένης» οργανώσεως,

αποτελούν τα πλέον χαρακτηριστικά αποτελέσματα των εξελίξεων αυτών, τα οποία όπως είναι φυσικό επηρεάζουν αποφασιστικά και το γενικότερο πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρωπίνου παράγοντα μέσα στις επιχειρήσεις.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις ως προς τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, οι οποίες βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με τις νέες αντιλήψεις περί οργάνωσης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ερευνητές, τα νέα δεδομένα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και τις μορφές εργασίας. Η σταθερότητα και η σιγουριά, το σαφές αντικείμενο εργασίας, η καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας που χαρακτήριζαν την απασχόληση μέχρι πρόσφατα δίνουν τη θέση τους στην αβεβαιότητα, στις συχνές μετακινήσεις ανθρώπινου δυναμικού, στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, στην τηλεργασία, στις εναλλαγές εργασιακών καθηκόντων και τόπου εργασίας.

2.6 Διαδικτυακή στρατολόγηση – E Recruitment

Πριν από την εισαγωγή του Διαδικτύου, όλα τα βήματα ακολουθούνταν και εκτελούνταν εντός των εγκαταστάσεων της εταιρείας μέσω προσωπικών συναντήσεων και συνεντεύξεων. Σήμερα, ωστόσο, όπως επισημαίνεται από τους Parry & Tyson (2008) με τη δύναμη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, την ηλεκτρονική επικοινωνία και τα νέα λογισμικά προσλήψεων, η παραδοσιακή διαδικασία προσλήψεων εκτελείται πλέον κυρίως μέσω διαδικτύου, οδηγώντας σε αυτό που συνήθως αναφέρεται ως διαδικτυακή στρατολόγηση (e-recruitment).

Εξ ορισμού, η ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού «e-recruitment» είναι μια περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθούν οι εταιρείες, προκειμένου να ανακαλύψουν και να προσελκύσουν ταλαντούχα άτομα από το διαδίκτυο (Alden & Harris, 2013).

Πράγματι, όπως εξηγεί ο Minton-Eversole (2007) η ηλεκτρονική προσέλκυση είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη μέθοδος πρόσληψης υπαλλήλων, καθώς ολοένα και περισσότερα άτομα δημοσιεύουν ηλεκτρονικά την αναζήτησή τους αναζητώντας ένα καλύτερο μέλλον.

Η επιτυχία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης προέρχεται κυρίως από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλέον τη δυνατότητα να προσεγγίσουν μια μεγαλύτερη πιθανή ομάδα αιτούντων, δεδομένου ότι οι γεωγραφικοί περιορισμοί είναι ανύπαρκτοι και τα άτομα είναι

πιο πρόθυμα να ταξιδέψουν στο εξωτερικό για απασχόληση (Tong Y.K.; Sivanand C.N., 2005).

Σήμερα, υπάρχουν δύο τύποι διαδικτυακής στρατολόγησης: η εταιρική προσέγγιση, μέσω της οποίας οι εταιρείες αναζητούν εργαζόμενους στο διαδίκτυο και οι εταιρείες-μεσάζοντες, που προσφέρουν υπηρεσίες πρόσληψης, μέσω των εξειδικευμένων υπηρεσιών τους. Οι λεγόμενες εταιρείες ευρέσεως εργασίας ενεργούν ως μέσο μεταξύ του συνόλου των πιθανών αιτούντων και των εταιρειών. Συλλέγουν όλες τις αναφορές που δημοσιεύονται ηλεκτρονικά σε μια βάση δεδομένων και στη συνέχεια παρέχουν στις εταιρείες-πελάτες αυτές που είναι πιο σχετικές με τη διαθέσιμη θέση (CushwayB., 2012).

Δεδομένου ότι η διαδικτυακή στρατολόγηση εξαρτάται κυρίως από τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης, καθώς είναι από τα βασικότερα εργαλεία που χρησιμοποιεί, πρέπει να δοθούν περισσότερες λεπτομέρειες σε αυτό το συγκεκριμένο στοιχείο. Παρακάτω παρουσιάζονται περισσότερες πληροφορίες σχετικές με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και της εφαρμογής τους ως εργαλείο στην διαδικασία της στρατολόγησης.

2.6.1 Η εξέλιξη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης

Οι Boyd & Ellison (2008) ορίζουν τα online κοινωνικά δίκτυα σαν υπηρεσίες βασισμένες στο διαδίκτυο (web-based) που παρέχουν την δυνατότητα στα άτομα πρώτον να κατασκευάσουν ένα δημόσιο ή ημιδημόσιο προφίλ μέσα σε ένα οριοθετημένο σύστημα, δεύτερον να δημιουργήσουν μια λίστα με άλλους χρήστες με τους οποίους μοιράζονται μια σύνδεση και τρίτον να προβάλλουν και να διανείμουν την λίστα των συνδέσεων τους καθώς και αυτών που δημιουργήθηκαν από άλλους μέσα στο σύστημα.

Ένας πιο πρόσφατος ορισμός δίδεται από τους Kwon & Wen (2010) στο άρθρο τους « An empirical study of the factors affecting social network service use » αναφορικά με τα online κοινωνικά δίκτυα. Χαρακτηριστικά δηλώνουν πως τα online κοινωνικά δίκτυα είναι « δικτυακοί τόποι που επιτρέπουν την οικοδόμηση σχέσεων μεταξύ προσώπων σε απευθείας σύνδεση μέσω της συλλογής χρήσιμων πληροφοριών και του διαμοιρασμού αυτών με άλλους ανθρώπους. Επίσης, μπορούν να δημιουργήσουν ομάδες, οι οποίες επιτρέπουν την αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών με παρόμοια ενδιαφέροντα ».

Ο πρώτος ιστότοπος που ορίστηκε ως ιστότοπος κοινωνικού δικτύου, ήταν το SixDegrees.com, ο οποίος περιλάμβανε και τα τρία προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Ο

ιστότοπος ξεκίνησε το 1997 και επέτρεπε στους χρήστες να δημιουργήσουν προφίλ, να διαχειριστούν μια λίστα με φίλους και να εξερευνήσουν αυτή τη λίστα για διάφορους σκοπούς (Boyd, M.D.; Ellison, B.N., 2008).

Σήμερα, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι μια σύγχρονη έκδοση και η εξέλιξη του SixDegrees.com είναι το Facebook, το οποίο έχει πάνω από ένα δισεκατομμύριο ενεργούς χρήστες (Facebook Key Facts, 2013) ή το LinkedIn, το οποίο έχει περίπου 255 εκατομμύρια χρήστες (LinkedInads, 2013). Το Facebook και το LinkedIn διαθέτουν ομάδες μελών που κυμαίνονται από 18 έως 54 ετών, με την πλειοψηφία των χρηστών ηλικίας 25 έως 35 ετών. Καθώς οι εταιρείες προσπαθούν να ακολουθήσουν τις νέες τάσεις και τις τεχνολογικές εξελίξεις, περισσότεροι άνθρωποι εισέρχονται στον ψηφιακό κόσμο δημιουργώντας τη δική τους σελίδα στο Facebook, ένα προφίλ στο LinkedIn και ή έναν λογαριασμό Twitter, δημιουργώντας έτσι τον όρο εταιρικά κοινωνικά μέσα (CorporateSocialMedia).

Τα εταιρικά κοινωνικά μέσα αποδείχθηκαν αποτελεσματικό διαφημιστικό μέσο με πολλά πλεονεκτήματα έναντι των παραδοσιακών μέσων. Με ποσοστά ανεργίας υψηλότερα από ποτέ (Eurostat, 2013), κυρίως λόγω οικονομικών κρίσεων, οι άνθρωποι στρέφονται προς τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης για να αναζητήσουν νέες ευκαιρίες διεθνούς πρόσληψης.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η πλειοψηφία των αιτούντων εργασία σήμερα έχει τουλάχιστον ένα προφίλ κοινωνικής δικτύωσης. Οι Tong και Sivanand (2005) δήλωσαν με σύνεση ότι « όπου οι πιθανοί υπάλληλοι συρρέουν, εκεί οι εταιρείες ακολουθούν ». Πράγματι, οι εργοδότες στρέφονται σήμερα στα κοινωνικά μέσα για στρατολόγηση (recruiting) καθώς αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να φτάσουν σε μεγαλύτερο αριθμό ειδικευμένων ατόμων που αναζητούν εργασία. Ωστόσο, είναι θεμελιώδες όλα τα εμπλεκόμενα μέρη σε αυτόν τον ηλεκτρονικό κόσμο και ιδιαίτερα όσοι χρησιμοποιούν και χρησιμοποιούν έντονα τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης να γνωρίζουν πλήρως τους κινδύνους και τα οφέλη μιας τέτοιας έκθεσης.

Μια διεξοδικότερη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των παγίδων της ηλεκτρονικής στρατολόγησης και ο ρόλος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια της διαδικασίας πρόσληψης θα ρίξει φως στους λόγους για τους οποίους οι εταιρείες επιλέγουν να αγκαλιάσουν ή να μην αγκαλιάσουν αυτή τη σύγχρονη μέθοδο πρόσληψης των εργαζομένων.

2.6.2 Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ως επαγγελματικό εργαλείο στην ηλεκτρονική στρατολόγηση

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, αφορούν την διαδικτυακή (online) επικοινωνία στην οποία τα άτομα μεταλλάσσονται εύκολα και συνεχώς μεταξύ του ρόλου τους ως κοινό, ως συντάκτη και δημιουργό περιεχομένου. Μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης, μεταβαίνουμε από την «άτομο προς άτομο» στην «πολλοί προς πολλούς» επικοινωνία, αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο την αλληλεπίδραση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας έτσι νέα επιχειρηματικά μοντέλα (CarlssonJ., 2010).

Τα πιο κοινά χρησιμοποιούμενα κανάλια για την προσέλκυση εργαζομένων αποτελούν οι εταιρικές ιστοσελίδες και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social networking sites). Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τα social networking sites, αφορούν σε πλατφόρμες μέσα από τις οποίες οι χρήστες μοιράζονται πληροφορίες ψηφιακά δημιουργώντας το δικό τους προφίλ. Μέσα σε αυτά τα προφίλ, καταχωρούνται βίντεο και εικόνες δημιουργώντας ψηφιακούς φίλους (Lindmark, 2009). Έρευνες δείχνουν πως η επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην στρατολόγηση εργαζομένων αυξάνεται, και τόσο οι αιτούντες όσο και οι εργοδότες χρησιμοποιούν ολοένα και περισσότερο τα social media για να πετύχουν τον στόχο τους (Deloitte University Press, 2017).

2.1 Κοινωνικά δίκτυα και αναζήτηση εξειδικευμένων υποψηφίων



Πηγή: <http://careerforward.com/>

2.6.3 Τα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης

Στα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με βάση την προτίμηση των εταιριών αλλά και των υποψηφίων συγκαταλέγονται τα LinkedIn, Facebook, Twitter, Google+ και Youtube.

Η έρευνα της Adecco « Work Trends Study » για το 2015 παρουσιάζει σημαντικές διαπιστώσεις και συστήνει λύσεις σχετικά με την αναζήτηση προσωπικού μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, την ψηφιακή φήμη και τις αναδυόμενες τάσεις όσον αφορά στο μέλλον της εργασίας. Μεταξύ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, το LinkedIn παραμένει παγκοσμίως η πιο δημοφιλής πλατφόρμα για επαγγελματικούς σκοπούς, τόσο για τους εργοδότες (61%) όσο και για τους υποψηφίους (34%), ενώ το Facebook είναι το δίκτυο που προτιμούν οι χρήστες για την κοινωνική τους δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης της προσωπικής τους φήμης (brand). Στην Ελλάδα, το LinkedIn είναι επίσης η πιο δημοφιλής πλατφόρμα μεταξύ των υποψηφίων για επαγγελματικούς σκοπούς (36%), αλλά φαίνεται ότι αποτελεί και το δημοφιλέστερο δίκτυο για την κοινωνική τους δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης του προσωπικού τους brand.

Για όσους αναζητούν εργασία, η πιθανότητα να έρθουν σε επαφή με έναν εργοδότη αυξάνεται ανάλογα με τον αριθμό των κοινωνικών δικτύων που χρησιμοποιούν: όταν ένας υποψήφιος είναι ενεργός σε ένα κοινωνικό δίκτυο, έχει 16% πιθανότητες να έρθει σε επαφή με κάποιον εργοδότη, όταν όμως ο υποψήφιος χρησιμοποιεί και τις πέντε κύριες πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (LinkedIn, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, Google Plus), οι πιθανότητες να έρθει σε επαφή με κάποιον εργοδότη εκτοξεύονται στο 46%. Η έρευνα αναδεικνύει επίσης ότι οι υποψήφιοι είναι πιο 'ενεργοί' στη χρήση κινητών συσκευών συγκριτικά με τους εργοδότες: το 65% των ατόμων που αναζητούν εργασία συχνά ή μερικές φορές χρησιμοποιούν κινητές συσκευές για την ηλεκτρονική αναζήτηση εργασίας (στην Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 54%), ενώ για τους εργοδότες το ποσοστό εκείνων που αναζητούν υποψηφίους ή επικοινωνούν το άνοιγμα κάποιας θέσης μέσω κινητής συσκευής είναι 41%.

Παρακάτω γίνεται μία προσπάθεια περιγραφής των δημοφιλέστερων μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ρόλου που διαδραματίζουν ως εργαλεία τόσο από την πλευρά των εταιρειών όσο και από αυτή των υποψηφίων εργαζομένων στην αγορά εργασίας.

2.6.3.1 LinkedIn

Το LinkedIn είναι σελίδα επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης, η οποία ιδρύθηκε τον Δεκέμβριο του 2002 από τον Reid Hoffman, αλλά ξεκίνησε επίσημα στις 5 Μαΐου του 2003. Η έδρα της εταιρίας είναι στη Silicon Valley και έχει γραφεία σε όλο τον κόσμο. Τα εγγεγραμμένα μέλη του έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν το προσωπικό επαγγελματικό τους προφίλ, να συνδεθούν με άλλους χρήστες, να αναζητήσουν εργασία, αλλά και να δημιουργήσουν πελατολόγιο.

Το LinkedIn αποτελεί το μεγαλύτερο επαγγελματικό κοινωνικό δίκτυο στο Ίντερνετ. Είναι ένα δίκτυο, που επικεντρώνει στη διασύνδεση επαγγελματιών που θέλουν να διευρύνουν τον επαγγελματικό τους κύκλο, να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για πώληση (leads), να ανταλλάξουν γνώσεις, απόψεις και ιδέες και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες καριέρας. Είναι διαθέσιμο σε 24 γλώσσες και έχει περισσότερους από 9.200 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης, με γραφεία σε 30 πόλεις σε όλο τον κόσμο.

Ξεκίνησε το 2012 με περίπου 2.100 εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης σε όλο τον κόσμο, από περίπου 1.000 στις αρχές του 2011 και περίπου 500 στις αρχές του 2010. Διαχειρίζεται το μεγαλύτερο επαγγελματικό δίκτυο του κόσμου μέσω του Διαδικτύου με περισσότερα από 400 εκατομμύρια μέλη σε περισσότερες από 200 χώρες. Υπάρχουν περισσότερα από 40 εκατομμύρια φοιτητές και πρόσφατοι πτυχιούχοι κολλεγίων στο LinkedIn. Επίσης εγγράφονται 2 νέα μέλη ανά δευτερόλεπτο.

Κύριες λειτουργίες του LinkedIn είναι: η δημιουργία και η παρουσίαση του προφίλ των χρηστών, η δυνατότητα παρουσίασης λεπτομερώς της εργασιακής εμπειρίας αλλά και του εκπαιδευτικού υπόβαθρου, η δυνατότητα καταχώρησης προσωπικών πληροφοριών και ενδιαφερόντων, η δικτύωση και η αλληλεπίδραση με τα συνδεδεμένα μέλη, η δυνατότητα παροχής συστάσεων από συναδέλφους και συνεργάτες, η δημοσίευση και ο διαμοιρασμός αναρτήσεων.

Στρατηγικά εργαλεία που ενδεχομένως κερδίζει μια επιχείρηση από τη χρήση του LinkedIn, αποτελούν: 1) Χτίσιμο brand name, 2) Απόκτηση νέων πελατών, 3) Σύσφιξη σχέσεων με τους πελάτες, 4) Επέκταση του δικτύου συνεργατών, 5) Προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων εργαζόμενων 6) Σύνδεση με κλαδικά όργανα, συνδέσμους, συνεργαζόμενες εταιρίες του κλάδου, πηγές ενημέρωσης, 7) Έρευνα ανταγωνισμού, 8) Επιλογή ταλέντων, 9)

Απαντήσεις από ειδικούς, 10) Ενίσχυση επαγγελματικού κύρους, 11) Αύξηση επισκεψιμότητας, 12) Διαδικτυακή συνεργασία, 13) Διαφήμιση

Διαρκώς μεγαλύτερος γίνεται ο αριθμός των εταιρειών που ενθαρρύνουν την αποστολή αιτήσεων εργασίας μέσω LinkedIn. Μια εταιρεία διευκολύνεται να δεχτεί αιτήσεις σε μια θέση εργασίας αν αυτές γίνονται μέσω LinkedIn, πράγμα που σημαίνει ότι και οι χρήστες έχουν το πλεονέκτημα της πληροφόρησης για το άνοιγμα νέων θέσεων εργασίας.

2.6.3.2 Facebook

Το Facebook είναι το δίκτυο που προτιμούν οι χρήστες για την κοινωνική τους δραστηριότητα, συμπεριλαμβανομένης της διαμόρφωσης του προσωπικού τους brand και είναι η δημοφιλέστερη σελίδα κοινωνικής δικτύωσης.

Δημιουργήθηκε τον Φεβρουάριο του 2004, από τον τότε φοιτητή του Harvard Mark Zuckerberg. Η αρχική του ονομασία ήταν “ The Facebook.com ”. Το όνομα της ιστοσελίδας προέρχεται από τα έγγραφα παρουσίασης των μελών πανεπιστημιακών κοινοτήτων μερικών Αμερικάνικων κολεγίων και προπαρασκευαστικών σχολείων που χρησιμοποιούσαν οι νεοεισερχόμενοι σπουδαστές για να γνωριστούν μεταξύ τους. Αρχικά δικαίωμα συμμετοχής είχαν μόνο οι φοιτητές του Χάρβαρντ ενώ αργότερα επεκτάθηκε για την Ivy League (ομάδα πανεπιστημίων των ΗΠΑ). Το δικαίωμα της πρόσβασης αργότερα επεκτάθηκε, και το 2006 η υπηρεσία έγινε προσβάσιμη σε όλους τους ανθρώπους του πλανήτη.

Σύμφωνα με άρθρο που δημοσιεύθηκε στην σελίδα Alexa.com., περίπου ο μισός πληθυσμός των χρηστών του διαδικτύου, δηλαδή σχεδόν 3 δισεκατομμύρια, είναι πλέον χρήστες του Facebook και το 65% του συνόλου το χρησιμοποιούν καθημερινά. Το Facebook προσφέρει πολλές δυνατότητες στους χρήστες του. Η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας από απόσταση είναι το πρώτο, με μηνύματα αλλά και με κανονική κλήση ή βιντεοκλήση, που παρέχεται από την επέκταση του Facebook Messenger. Επίσης η κοινοποίηση σκέψεων, γνώσεων, προβληματισμών, αλλά και αντικειμένων διασκεδαστικού χαρακτήρα σε όλους τους συνδεδεμένους χρήστες είναι δυνατή. Έπειτα μέσα από έναν λογαριασμό Facebook, ο χρήστης μπορεί να αποθηκεύει εικόνες, συνδέσμους και πάσης φύσεως πληροφορίες.

Μια επιχείρηση επωφελείται από το Facebook, γιατί: 1) Μπορεί να διαφημίσει το προϊόν ή την υπηρεσία της δωρεάν, έτσι 2) αυξάνεται η αναγνωσιμότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας, 3) σε περίπτωση που η επιχείρηση κατέχει κάποιο σχετικό site θα αυξηθεί η επισκεψιμότητά του, 4) μπορεί να προωθεί πωλήσεις, 5) να αναζητήσει συνεργάτες ή

προσωπικό, 6) να έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες και να τους ενημερώνει για προσφορές, 7) σύμφωνα με τις αναρτήσεις των χρηστών να ανακαλύψει νέες ανάγκες που μπορεί να έχουν και να αναδιαμορφώσει τα εκάστοτε προϊόντα.

2.6.3.3 Google+

Το Google+ είναι μία υπηρεσία κοινωνικής δικτύωσης που ανήκει και λειτουργεί υπό την Google. Είναι ο δεύτερος μεγαλύτερος ιστοχώρος κοινωνικής δικτύωσης στο κόσμο μετά το Facebook. Τα δύο κύρια πλεονεκτήματα του Google+ είναι η φωτογραφία και το χαρακτηριστικό 'Hangout'. Μια ενημέρωση τον Οκτώβριο του 2013 εστίασε σε αυτά τα πλεονεκτήματα. Κάθε εβδομάδα ανεβαίνουν στο Google+ 1,5 δισεκατομμύρια φωτογραφίες.

Η Google έχει περιγράψει το Google+ ως ένα "κοινωνικό στρώμα" που βελτιώνει πολλές από την online υπηρεσίες της, το οποίο δεν είναι απλά μια ιστοσελίδα κοινωνικής δικτύωσης, αλλά είναι επίσης ένα εργαλείο συγγραφικού δικαιώματος που συνοδεύει περιεχόμενο που βρίσκεται σε Παγκόσμιο Ιστό άμεσα με τον ιδιοκτήτη/συγγραφέα του.

Το Google+ αποτελεί εργαλείο στα χέρια των υπεύθυνων προσλήψεων να συνδεθούν με πιθανούς υποψηφίους με διαφορετικούς τρόπους. Οι χρήστες προσθέτουν άτομα που επιθυμούν να συμμετάσχουν κατηγοριοποιώντας τους σε κύκλους, που δημιουργούν. Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορεί η εταιρία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού ή ο υπεύθυνος προσλήψεων μίας εταιρείας, να επικοινωνήσει με άτομα ή ομάδες προσωπικά ή δημόσια για την πρόσληψη σε θέσεις εργασίας (Wikipedia.org).

2.6.3.4 Twitter

Το Twitter είναι ένας ιστοχώρος κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπει στους χρήστες του να στέλνουν και να διαβάζουν σύντομα μηνύματα τα οποία ονομάζονται τουίτς (tweets). Τα μηνύματα μπορούν να αναγνωστούν και από μη συνδεδεμένους χρήστες, αλλά μόνο οι συνδεδεμένοι μπορούν να δημοσιεύσουν κείμενα. Δημιουργήθηκε στις 21 Μαρτίου του 2006 από τον Τζακ Ντόρσεϊ και δημοσιεύθηκε τον Ιούλιο του ίδιου χρόνου. Η υπηρεσία έγινε γρήγορα δημοφιλής και σήμερα έχει 305 εκατομμύρια ενεργούς χρήστες (2015). Είναι ένας από τους δέκα πιο δημοφιλείς ιστότοπους του διαδικτύου.

Το Twitter είναι μια καλή πλατφόρμα για τους υπεύθυνους προσλήψεων και τις εταιρείες να εντοπίζουν και να αλληλεπιδρούν πριν καν ακόμη ο υποψήφιος δηλώσει το ενδιαφέρον

του για μία θέση εργασίας. Οι εργοδότες, οι υπεύθυνοι προσλήψεων και τα γραφεία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν το Twitter ως πηγή εύρεσης υποψηφίων με διάφορους τρόπους(linkedin.com).

Ψάχνοντας για τους υποψηφίους με τη χρήση του συμβόλου της δέησης- hashtag (#) μπορεί κάποιος να δημιουργεί μια σταθερή λίστα ατόμων, οι οποίοι αναζητούν εργασία πριν ο υποψήφιος προλάβει να προβεί σε ενέργειες τοποθέτησης του βιογραφικού σε ειδικά σχεδιασμένες για λήψη βιογραφικών βάσεις δεδομένων. Υπάρχουν πολλά εργαλεία εκεί έξω για να βοηθήσουν στον εντοπισμό των υποψηφίων μέσα σε διάφορες κοινότητες hashtag. Μερικά από αυτά είναι: SocialBro, WeFollow, Hashtags.org, What The Trend.

Η ύπαρξη δέησης- hashtag (#) σε κάποια ανακοίνωση –νέο της εταιρίας στο Twitter επιτρέπει στην εταιρία να γνωρίζει πότε και από ποιον αναγνώστηκε το νέο -twit , και κατά την ανάγνωσή τους, οι εταιρείες μπορούν να απευθύνονται σε άτομα που μπορεί να τους ταιριάζουν.

2.6.3.5 YouTube

Το YouTube αποτελεί ένα ακόμα μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Δημιουργήθηκε από τους Chad Hurley, Steve Chen και Jawed Karim το Φεβρουάριο του 2005. Το Νοέμβριο του 2006 ονομάστηκε από το περιοδικό Time «η εφεύρεση του 2006». Ουσιαστικά πρόκειται για την δημοφιλέστερη σελίδα κοινοποίησης πληροφοριών κάθε φύσης, με τη μορφή βίντεο. Τον Οκτώβριο του 2006, η εταιρεία αγοράστηκε από την Google.

Μεγαλύτερο μέρος του περιεχομένου στο YouTube έχει φορτωθεί από τα άτομα, αν και μέσα μαζικής ενημέρωσης και πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την ιστοσελίδα YouTube για την προβολή υλικού και τη διαφήμιση. Το YouTube δίνει τη δυνατότητα στους εγγεγραμμένους ή μη χρήστες να βλέπουν ψηφιοποιημένες ταινίες, βίντεο και διαφημίσεις. Η συντριπτική πλειοψηφία των βίντεο στο YouTube είναι ελεύθερα για παρακολούθηση χωρίς συνδρομή άλλα υποστηρίζονται από διαφημίσεις. Τον Μάιο του 2013, το YouTube εισήγαγε ένα σύστημα συνδρομητικών καναλιών με τιμές που κυμαίνονται από \$0,99 έως \$6,99 το μήνα. Έτσι το You Tube έχει αρχίσει και αποτελεί σημαντική πηγή εσόδων για άτομα που δημιουργούν αυτά τα κανάλια.

2.6.4 Τα οφέλη του E Recruitment

Σε μια προσπάθεια να βελτιώσουν την ποιότητα των πρακτικών τους και να ελαχιστοποιήσουν τις πρακτικές τους, το κόστος και τον χρόνο που δαπανάται, πολλοί οργανισμοί απευθύνονται σε διαδικτυακές προσλήψεις. Όπως ήδη αναφέρθηκε, υπάρχει πληθώρα κινδύνων και οφελών και πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά η απόφαση της ηλεκτρονικής πρόσληψης.

Δεν μπορεί να αμφισβητηθεί ότι μια ηλεκτρονική διαδρομή μειώνει το χρόνο που δαπανήθηκε για τη διαδικασία πρόσληψης. Στην πραγματικότητα, η ηλεκτρονική πρόσληψη έχει αποδειχθεί ότι είναι έως και 30% γρηγορότερη από άλλες παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης εξαιτίας της κατάργησης των μεσαζόντων και ενός βραχύτερου κύκλου προσλήψεων (Workforce, 2000). Πολλοί ερευνητές επιβεβαιώνουν ότι ο χρόνος που αφιερώνεται από την ανάρτηση στο διαδίκτυο μίας θέσης εργασίας μέχρι την λήψη των αιτήσεων, το φιλτράρισμά τους και την επικοινωνία με τους αιτούντες, είναι σημαντικά χαμηλότερος από ότι πριν, καθώς όλες οι απαραίτητες πληροφορίες βρίσκονται με το πάτημα ενός κουμπιού. Επιπλέον, οι τηλεδιασκέψεις συνέβαλαν στη μείωση του χρόνου που αφιερώθηκε σε συνεντεύξεις, καθώς οι αρχικές αξιολογήσεις θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μέσω του Διαδικτύου (Doherty, 2010). Αυτό μεταφράζεται επίσης σε μειωμένο κόστος, ενώ το κόστος μίσθωσης μέσω κοινωνικών μέσων εκτιμάται ότι είναι εννέα φορές μικρότερο από το κόστος των πιο παραδοσιακών μεθόδων, επειδή οι αποσπάσεις εργασίας είναι δωρεάν μέσω εταιρικής ιστοσελίδας (ή των κοινωνικών προφίλ των εταιρειών) ή διαθέσιμο σε ένα χαμηλότερο κόστος μέσω ενός διαδικτυακού τόπου προσλήψεων.

Σχετικά με αυτό το επιχείρημα, έρευνα του JobVite (2012), σχετικά με την τεχνολογία προσέλκυσης σε απευθείας σύνδεση, στηρίζει ότι τα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης είναι ένα ιδανικό μέσο για παραπομπές των εργαζομένων, γεγονός που μειώνει σημαντικά το χρόνο και το κόστος της πρόσληψης. Επιπλέον, οι υποψήφιοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο από παντού και να βρουν πληροφορίες για μια εταιρεία. Ως εκ τούτου, οι γεωγραφικοί περιορισμοί εξαλείφονται και επομένως υπάρχει ευρύτερη προσέγγιση για τους εργοδότες και τους αιτούντες (Galanaki, 2002). Σχεδόν κάθε ηλεκτρονική συσκευή (smartphone, tablet, φορητός υπολογιστής κ.λπ.) παρέχει πρόσβαση σε κοινωνικά μέσα, επιτρέποντας έτσι σε κάποιον να εκφράσει άμεσο ενδιαφέρον για μια θέση εργασίας.

Ο Doherty (2010) επιδεικνύει επίσης ένα πιο έμμεσο όφελος για τους οργανισμούς, οι οποίοι υιοθετούν τη φιλοσοφία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης, εξηγώντας πώς επηρεάζεται θετικά η επωνυμία της εταιρείας. Η προώθηση της εικόνας της εταιρείας μέσω της ηλεκτρονικής στρατολόγησης παρουσιάζει μια πιο καινοτόμο και ευέλικτη στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων και παθητικών εργαζομένων με δεξιότητες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν την εταιρεία στον νέο αιώνα, αξιοποιώντας πλήρως την συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία.

Τέλος, ένα ισχυρό επιχείρημα δείχνει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τεχνικές ηλεκτρονικής πρόσληψης προσελκύουν υποψηφίους υψηλότερου επιπέδου από εκείνους που ακολουθούν την παραδοσιακή προσέγγιση. Οι υποψήφιοι που υποβάλλουν αίτηση για εργασία μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης είναι συνήθως εκπαιδευμένοι σε υπολογιστή, εκπαιδευμένοι νέοι που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν σε μια εταιρεία που αγκαλιάζει την τεχνολογία. Οι νέοι εργαζόμενοι « δέχονται την αλλαγή και κατά συνέπεια είναι πιο πιθανό να βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να αλλάξει » (Galanaki, 2002). Παρόμοια άποψη εκφράζουν οι Maurer και Liu (2007) επισημαίνοντας πως «η πρόσληψη είναι, στην πραγματικότητα, το μάρκετινγκ των θέσεων εργασίας» και αυτός είναι ένας σημαντικός λόγος για τον οποίο ο υπεύθυνος προσλήψεων στο διαδίκτυο πρέπει να δίνει έμφαση στη δημιουργία ενός ελκυστικού εικονικού περιβάλλοντος της επιχείρησης μέσω του διαδικτύου, για να προσελκύσει ταλαντούχους υπαλλήλους που μπορούν να προσφέρουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρεία. Αυτό το εικονικό περιβάλλον προσλήψεων περιλαμβάνει την ιστοσελίδα της εταιρείας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διαδικασίες πρόσληψης και τα κοινωνικά δίκτυα. Επιπλέον, στο στάδιο της αίτησης, θα μπορούσαν να διεξαχθούν σε απευθείας σύνδεση ερωτηματολόγια και ψυχομετρικά τεστ, απορρίπτοντας άτομα που αποτυγχάνουν και, συνεπώς, να περνούν στο επόμενο στάδιο μόνο τα κατάλληλα άτομα.

Ένας άλλος τρόπος συλλογής απαντήσεων καλύτερης ποιότητας είναι η προσέλκυση των παθητικών αναζητούντων εργασίας. Αυτά τα άτομα θεωρούνται ως υποψήφιοι με τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία από τους υπεύθυνους πρόσληψης καθώς είναι έμπειροι, εξειδικευμένοι και ήδη απασχολούμενοι, και θα μπορούσαν να εξετάσουν μια δουλειά μόνο εάν δοθεί η κατάλληλη ευκαιρία (Galanaki, 2002).

Έχοντας παρουσιάσει ορισμένα οφέλη που σχετίζονται με την ηλεκτρονική στρατολόγηση, είναι εξίσου σημαντικό να παρουσιαστούν και οι σχετικοί κίνδυνοι. Παρόλο

που η ηλεκτρονική στρατολόγηση είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη πρακτική, οι παραδοσιακές μέθοδοι απασχόλησης εξακολουθούν να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική πρόσληψης, καθώς όλοι οι αιτούντες εργασίας δεν χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για να υποβάλουν αίτηση.

2.6.5 Οι κίνδυνοι του E Recruitment

Ως αποτέλεσμα, η ηλεκτρονική στρατολόγηση δεν μπορεί να είναι το μόνο μέσο για την προώθηση της έναρξης εργασίας, αλλά πρέπει να ενσωματωθεί σε μια ευρύτερη στρατηγική και να υποστηριχθεί και με άλλα μέσα.

Απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις για την οικοδόμηση μιας αρμόδιας αρχής-συστήματος e-recruitment προκειμένου να είναι σε θέση να αξιοποιήσει και να παρακολουθεί τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις. Οι προϋπολογισμοί πρέπει να διατεθούν όχι μόνο για την εγκατάσταση σχετικού λογισμικού για την παρακολούθηση και την επεξεργασία όλων των εισερχόμενων εφαρμογών, αλλά και για την αύξηση του κόστους κατάρτισης, ώστε οι αρμόδιοι-ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να χειρίζονται αποτελεσματικά ολόκληρη τη διαδικασία. Συμπεριλαμβάνονται επίσης και άλλα κόστη, δεδομένου ότι για την επιτυχία του είναι απαραίτητο οι ενημερώσεις διαδικτυακών περιγραφών και οι προδιαγραφές προσώπων να ενημερώνονται συνεχώς και να είναι πάντοτε διαθέσιμες στο πλαίσιο ολόκληρης της ιστοσελίδας του οργανισμού, των ηλεκτρονικών λογαριασμών κ.λπ. (Omeara & Petzall, 2013).

Ένας από τους μεγαλύτερους διαδικτυακούς ιστότοπους πρόσληψης, το Byat.com, εξηγεί πως η χρήση των σωστών κοινωνικών μέσων ενημέρωσης είναι σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα και το ποσό των αιτήσεων που υποβλήθηκαν καθώς και την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου.

Εάν επιλεγούν λάθος κοινωνικά μέσα για να επικοινωνηθεί ένα άνοιγμα εργασίας υπάρχει μεγάλο ενδεχόμενο να καταλήξει σε υπερβολικές και ακατάλληλες αιτήσεις. Η πιθανή υπερφόρτωση του συστήματος θα μπορούσε να οδηγήσει σε έλλειψη πραγματικών ειδικευμένων (ταλαντούχων) αιτούντων. Από την άλλη πλευρά, η λανθασμένη επιλογή θα μπορούσε επίσης να σημαίνει τη λήψη λιγότερων από τις αναμενόμενες αιτήσεις, οδηγώντας και πάλι στο ίδιο αποτέλεσμα.

Επίσης, πρέπει να αναφερθεί ότι η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι πιο αποτελεσματική για τις ήδη γνωστές εταιρείες, μεγάλες και εμπλεκόμενες στην τεχνολογία. Αποδείχθηκε ότι η ηλεκτρονική στρατολόγηση ήταν πιο αποτελεσματική και απέφερε περισσότερα αποτελέσματα όταν η εταιρεία ήταν περισσότερο αναγνωρισμένη, καθώς οι αιτούντες για εργασία αναζητούν πρώτα σε εταιρείες που γνωρίζουν και στη συνέχεια εντοπίζουν λιγότερο αναγνωρισμένες (Greengard, S., 2012).

Ορισμένοι αναλυτές έχουν υποστηρίξει ότι προκύπτουν δυσλειτουργίες από τη χρήση διαδικτυακών συστημάτων. Για παράδειγμα, η αντικατάσταση των παραδοσιακών στελεχών με συστήματα πληροφορικής μπορεί να καταστήσει τη διαδικασία πρόσληψης πολύ πιο απρόσωπη και άκαμπτη και συνεπώς να έχει αρνητικό αντίκτυπο στα ποσοστά προσέλκυσης και διατήρησης των αιτούντων. Οι αιτούντες ενδέχεται να αντιληφθούν ότι τα ηλεκτρονικά συστήματα είναι πιο πιθανό να εισβάλουν στην ιδιωτική ζωή από άλλες πηγές πρόσληψης. Ως αποτέλεσμα, οι υποψήφιοι ενδέχεται να είναι λιγότερο πρόθυμοι να χρησιμοποιήσουν συστήματα ηλεκτρονικής πρόσληψης από τα παραδοσιακά συστήματα για να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας (Guentel H.G. and Stone D.L., 2005).

Από την άλλη πλευρά, είναι πιθανό η ηλεκτρονική πρόσληψη να προκαλέσει διαφορετικό αντίκτυπο καθώς οι οικονομικά μειονεκτούσες ομάδες ενδέχεται να μην έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικές εγκαταστάσεις λόγω κοινωνικών και οικονομικών τάξεων, δημιουργώντας αυτό που οι μελετητές χαρακτήρισαν ένα « ψηφιακό χάσμα ». Η ηλεκτρονική προσέλκυση μπορεί να αποκλείσει τα μέλη ορισμένων μειονοτικών ομάδων που δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο για διάφορους λόγους, καθώς και άτομα που δεν γνωρίζουν το μέσο ή δεν θέλουν να το χρησιμοποιήσουν λόγω ζητημάτων ασφαλείας (Wuttke F., 2008). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι από τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι είναι λιγότερο τεχνολογικά εξοικειωμένοι από την τρέχουσα « ψηφιακή » γενιά των εργαζομένων και ως εκ τούτου αισθάνονται μια αίσθηση αποξένωσης (Bondarouk T., 2009).

Τέλος, ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα είναι οι διαφορετικές νομικές επιπτώσεις που σχετίζονται με πρακτικές ηλεκτρονικής πρόσληψης. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης προκειμένου να εξετάσουν το προφίλ ενός υποψηφίου αφού έχουν λάβει το βιογραφικό του. Η διασταύρωση πληροφοριών κατά αυτόν τον τρόπο, θα μπορούσε να οδηγήσει σε αγωγές από τον εκάστοτε υποψήφιο για άδικη μεταχείριση. Πέραν όμως από τις πιθανές νομικές συνέπειες, υπάρχουν δυνητικοί κίνδυνοι για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των στοιχείων που αλιεύονται. Τα άτομα ίσως να μην γνωρίζουν ότι υπάρχει

πιθανότητα να ελεγχθούν τα προφίλ τους και ενδεχομένως να έχουν αντιρρήσεις επ' αυτού (Waring and Buchanan, 2010). Επιπλέον, οι εργοδότες δεν μπορούν να είναι βέβαιοι ότι το περιεχόμενο των προφίλ είναι αξιόπιστο και ακριβές, για παράδειγμα οι υποψήφιοι, μπορεί να δημιουργήσουν άλλο προφίλ συγκεκριμένα για τους δυνητικούς εργοδότες (DeKay, 2009).

Με την πάροδο του χρόνου, όσο μεγαλώνει η βιομηχανία, θα δημιουργηθούν επαγγελματικά πρότυπα και θα θεσπιστεί ρυθμιστικό καθεστώς, αλλά προς το παρόν θα παραμείνουν τέτοια προβλήματα.

Συνοπτικά τα βασικά μειονεκτήματα της χρήσης της ηλεκτρονικής στρατολόγησης είναι τα παρακάτω (Cushway B., 2012) :

- Δεν έχουν όλοι πρόσβαση στο Διαδίκτυο,
- Η ευκολία υποβολής αίτησης για εργασία μπορεί να προσελκύσει μεγαλύτερο αριθμό ακατάλληλων αιτούντων,
- Θα μπορούσε να περιορίσει τους αιτούντες από ομάδες που δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν πλήρως την τεχνολογία, π.χ. Ορισμένες ομάδες ατόμων με ειδικές ανάγκες,
- Εάν δεν σχεδιαστεί προσεκτικά, η διαδικασία θα μπορούσε να αποθαρρύνει ορισμένους αιτούντες ή να δώσει μια δυσμενή εντύπωση του οργανισμού,
- Ορισμένες δοκιμασίες θα μπορούσαν ενδεχομένως να οδηγήσουν σε ισχυρισμούς περί διακρίσεων,
- Η διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως απρόσωπη και να αναβάλλει ορισμένους υποψηφίους.

2.7 Σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω διαδικτύου

Η εύρεση και επιλογή των καλύτερων ατόμων για τον οργανισμό εξακολουθεί να είναι η πιο σημαντική παρέμβαση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε πολλούς οργανισμούς, οι πρακτικές άσκησης και επιλογής εξακολουθούν να είναι απαρχαιωμένες. Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας επαναπροσδιορίζει το πως οι διαδικασίες του HR έχουν σχεδιαστεί και λειτουργούν. Ο νέος τρόπος σκέψης μέσα από μία "πλατφόρμα" ή ένα κινητό αποτελούν το επίκεντρο αυτής της νέας πρόκλησης (Greengard, S., 2012). Όπως αναλύθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλείο στα χέρια του HR είναι αδιαμφισβήτητη. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις υπόλοιπες τρέχουσες τάσεις στον τομέα της πρόσληψης και επιλογής:

- Gamification κατά την πρόσληψη

Μερικά από τα μεγαλύτερα εμπορικά σήματα στον κόσμο και μερικές από τις μικρότερες και πιο καινοτόμες εταιρείες κατασκευάζουν διαδικτυακά (online) παιχνίδια μέσω των οποίων οι συμμετέχοντες μπορούν να προσελκύνονται ή να προσλαμβάνονται στις εταιρείες αυτές. Οι εταιρείες χρησιμοποιούν πραγματικά παιχνίδια με τέτοιο τρόπο ώστε να βρίσκουν και να προσλαμβάνουν εργαζομένους χάρη στις συναρπαστικές νέες τεχνολογικές προόδους. Μέσω της παιχνιδοποίησης (gamification), οι υποψήφιοι καλούνται να παίξουν ένα παιχνίδι (π.χ. The Wasabi Waiter) και οι εταιρείες πίσω από τα παιχνίδια ισχυρίζονται ότι μπορούν να σχηματίσουν ένα πολύτιμο προφίλ του υποψηφίου με βάση τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματά του. Η μέθοδος αυτή βρίσκεται στα πρώτα της στάδια και δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία γύρω από την αποτελεσματικότητα και τη χρήση της αλλά η παιχνιδοποίηση « gamification » όπως είναι γνωστό προβλέπεται ότι θα χρησιμοποιηθεί από πάνω από το 70% των παγκόσμιων 2.000 οργανισμών τα επόμενα δύο χρόνια. Η χρήση διασκεδαστικών διαδικασιών στη διαδικασία πρόσληψης δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, καθώς προτιμούν να εργάζονται σε οργανισμούς όπου η εργασία και η διασκέδαση συνδέονται στενά (Kazim Ladimeji, 2012).

- Χρησιμοποίηση Chatbots προς βελτίωση της επικοινωνίας και βελτίωση της διαδικασίας πρόσληψης

Τα chatbots είναι προγράμματα με τα οποία ένας χρήστης μπορεί να «κουβεντιάσει», αφού έχουν δημιουργηθεί ούτως ώστε να δίνουν αυτόματες απαντήσεις πάντα σε συνάρτηση με τον διάλογο που διεξάγεται, όπως παραδείγματος χάριν σε εφαρμογές ανταλλαγής μηνυμάτων. (Schlicht, 2016). Τα chatbots χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο στην πρόσληψη, για να έχουν συνομιλίες με τους υποψηφίους. Μπορούν να εξοικονομήσουν στους υπεύθυνους πρόσληψης πολύ χρόνο, απαντώντας στις πρώτες ερωτήσεις των υποψηφίων και βοηθώντας στην πραγματοποίηση της πρώτης επιλογής. Τα chatbots μπορούν να μιλήσουν με τους αιτούντες στην ιστοσελίδα των οργανισμών, αλλά και μέσω των διαφόρων κοινωνικών μέσων (chat στο Facebook, WhatsApp, WeChat, Slack). Το chatbot θέτει ερωτήσεις και οι αιτούντες μπορούν να δώσουν απαντήσεις πληκτρολογώντας κείμενα ή απαντώντας σε μια ερώτηση πολλαπλών επιλογών (Haak, 2017).

- Έξυπνη και αυτόματη επιλογή υποψηφίων

Ο συνδυασμός ανθρώπων και μηχανών αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων, μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα της επιλογής σημαντικά. Ιδιαίτερος σε τομείς όπου η απόδοση μπορεί να αποδειχθεί και να μετρηθεί με σαφήνεια, οι εξελίξεις διαδραματίζονται γρήγορα. Με τη βοήθεια ενός κωδικοποιημένου λογισμικού, όπου ο υπεύθυνος πρόσληψης τροφοδοτεί με τις κατάλληλες παραμέτρους που θα ορίσει εκείνος, μπορεί να καθοριστεί κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να προσθέσει αξία στον οργανισμό, σε ποιό τύπο ομάδας ταιριάζει κ.τ.λ.

Μερικά παραδείγματα εδώ είναι: η Codility, η DevScore, η Harver ("η τελική πλατφόρμα προεπιλογής"), το PredictiveHire ("Προβλέψεις ακριβών υποψηφίων επιδόσεων που λειτουργούν με τεχνητή νοημοσύνη") και το Seedlink ("Χρήση τεχνολογίας για λήψη καλύτερων αποφάσεων για την πρόσληψη και διαχείριση ταλέντων") (Haak, 2015).

Υπάρχουν μεγάλες λύσεις λογισμικού για τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού με εκτεταμένα σύνολα χαρακτηριστικών που καλύπτουν κάθε βήμα της διαδικασίας - και στη συνέχεια υπάρχουν μικρότερες εφαρμογές και υπηρεσίες στο διαδίκτυο που επικεντρώνονται σε μια συγκεκριμένη πτυχή, π.χ. διαχείριση εφαρμογών. Η επιλογή μιας ολοκληρωμένης λύσης ή απλά μια επιλογή από εξειδικευμένες εφαρμογές εξαρτάται πραγματικά από τις μεμονωμένες ανάγκες πρόσληψης του εκάστοτε οργανισμού (Madia, 2011).

Γενικά, υπάρχουν τέσσερις κύριοι τομείς όπου το λογισμικό μπορεί να βοηθήσει έναν οργανισμό να ενδυναμώσει τη διαδικασία προσλήψεων.

1. Αποτελεσματική προσέλκυση-εισροή υποψηφίων

Υπάρχουν πολλές ηλεκτρονικές υπηρεσίες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βρεθούν γρήγορα υποψήφιοι με τις απαραίτητες δεξιότητες. Η δημοσίευση διαφημίσεων εργασίας σε πλατφόρμες που απευθύνονται σε συγκεκριμένους κλάδους (όπως οι Just Engineers) ή η χρησιμοποίηση υπηρεσιών στο διαδίκτυο που βοηθούν στη στόχευση των κατάλληλων ομάδων υποψηφίων, όπως επαγγελματικά δίκτυα (π.χ. LinkedIn) ή επαγγελματικές πλατφόρμες εκπαίδευσης (πχ EdX ή bookboon.com). Μέσω των άνω καναλιών αυξάνονται οι πιθανότητες οι σωστοί άνθρωποι να βλέπουν την κενή θέση εργασίας.

2. Αποτελεσματική διαχείριση:

Η ηλεκτρονική διαχείριση μέσω των κατάλληλων εφαρμογών, οδηγεί σε έναν πιο γρήγορο και πιο αποδοτικό χειρισμό των βάσεων δεδομένων που αφορούν τους υποψηφίους. Στις περισσότερες αγγελίες εργασίας πλέον, ζητείται από τους υποψηφίους να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική αίτηση υποψηφιότητας. Πολλές λύσεις λογισμικού προσφέρουν φόρμες που μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες της εκάστοτε εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, εισέρχονται προ-δομημένες πληροφορίες για τους υποψηφίους, γεγονός που καθιστά πολύ πιο εύκολη τη σύγκριση των προφίλ ικανοτήτων και την επιλογή υποψηφίων για τη φάση της συνέντευξης.

Η πιθανότητα εισροής βιογραφικών και προφίλ που δεν ταιριάζουν στις απαιτήσεις της θέσης, όμως αποτελούν μία καλή βάση για ενδεχόμενα ανοίγματα θέσεων στο μέλλον είναι μεγάλη. Πολλές λύσεις ηλεκτρονικής στρατολόγησης, επιτρέπουν την αποθήκευση αυτών των προφίλ σε μια βάση δεδομένων ταλέντων, προκειμένου να αξιοποιηθούν την κατάλληλη στιγμή, δηλαδή μόλις έρθει μια κενή θέση που ταιριάζει στο προφίλ και τις ικανότητές τους.

3. Επικοινωνία:

Πολλά εργαλεία HR παρέχουν λειτουργίες ανταλλαγής μηνυμάτων που επιτρέπουν την επικοινωνία απευθείας με τους αιτούντες και επίσης εσωτερικά με τους διευθυντές γραμμής

(Line managers). Αυτή η μέθοδος, καθίσταται περισσότερο αποτελεσματική σε σχέση με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, διότι όλα όσα σχετίζονται με μια κενή θέση εργασίας (η περιγραφή εργασίας, οι υποψήφιοι και όλη η αλληλογραφία), βρίσκονται σε μια κεντρική τοποθεσία.

4. Ταχύτερη επισκόπηση και έλεγχος απόδοσης

Τα διαδικτυακά εργαλεία και τα εργαλεία λογισμικού συμβάλλουν στην ταχύτερη παρακολούθηση των ποσοστών επιτυχίας. Υποδεικνύουν ποιές περιοχές πρέπει να βελτιωθούν για να υπάρχει μια πιο αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης (Madsen, Thomas Buus, 2016).

2.8 Σύγκριση μεταξύ παραδοσιακών και διαδικτυακών τρόπων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Το διαδικτυακό σύστημα προσλήψεων είναι ένα ενεργοποιημένο σύστημα στο οποίο κανείς έχει πρόσβαση ανά πάσα στιγμή και από οπουδήποτε, και χρησιμοποιείται τόσο από τους εργοδότες όσο και από άτομα που αναζητούν εργασία (Foster, 2005).

Μέσω της διαδικτυακής στρατολόγησης, όλες οι δραστηριότητες και οι πρακτικές προσλήψεων που πραγματοποιούνται μέσω ηλεκτρονικών μέσων στοχεύουν στην πλήρωση κενών θέσεων αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Όσον αφορά την συμβατική διαδικασία πρόσληψης, είναι μία βήμα προς βήμα επακόλουθη διαδικασία κατά την οποία ξεκινά μια σειρά από δραστηριότητες μόνο εφόσον η προηγούμενη φάση έχει ολοκληρωθεί (Lee, 2005). Αντίθετα, η πρόσληψη μέσω του διαδικτύου είναι μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία όλες οι φάσεις πιθανόν να συμβαίνουν και ταυτόχρονα.

Στην παραδοσιακή διαδικασία το ποσοστό των καθυστερήσεων είναι μεγάλο λόγω της περιορισμένης επικοινωνίας και των δραστηριοτήτων που χρησιμοποιεί με αποτέλεσμα το κόστος των προσλήψεων να αυξάνεται.

Ως εκ τούτου, η παραδοσιακή πρόσληψη είναι ακόμα γνωστή ως συνακόλουθη διαδικασία (Martin & Hetrick, 2006). Από την άλλη πλευρά, η απευθείας σύνδεσης πρόσληψη περιγράφεται ως μια διαδικτυακή και συνεχή διαδικασία, στην οποία όλα τα καθήκοντα της πρόσληψης εκτελούνται συγχρόνως. Η διαδικτυακή πρόσληψη επιτυγχάνεται με την ευρεία

χρήση των κεντρικών βάσεων δεδομένων των θέσεων εργασίας και μια σειρά από ενεργοποιημένων εφαρμογών λογισμικού. Οι απευθείας σύνδεσης προσλήψεις, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές προσλήψεις, εξοικονομούν χρόνο και κόστος για έναν οργανισμό, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους για τις προσλήψεις, στην ουσία όμως φαίνεται ότι οι παραδοσιακές εξακολουθούν να εκτελούνται από τις νέες, απλά έχουν ανανεωθεί από τους ερευνητές (Joos, 2008; Qualman, 2011).

Με την εμφάνιση του διαδικτύου και των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης ειδικότερα νέες προσεγγίσεις έχουν εισέλθει στην σφαίρα της απασχόλησης και των προσλήψεων. Ωστόσο οι νέοι τρόποι πρόσληψης δεν έχουν ακόμη αντικαταστήσει τους παραδοσιακούς, αλλά έχουν προστεθεί στις υφιστάμενες διαδικασίες HR. Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι εν λόγω διαδικασίες ακολουθούν μία ευδιάκριτα διαφορετική προσέγγιση για τις προσλήψεις, αλλά στην ουσία φαίνεται ότι οι παραδοσιακές εξακολουθούν να εκτελούνται από τις νέες, απλά έχουν ανανεωθεί από τους ερευνητές (Joos, 2008; Qualman, 2011).

Ωστόσο όπως τονίζουν οι Bohnert και Ross (2010), δεν υπάρχει αυστηρή διαχωριστική γραμμή μεταξύ παραδοσιακών και νέων διαδικτυακών προσλήψεων καθώς οι πληροφορίες σχετικά με τους πιθανούς υπαλλήλους χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με άλλες, πιο παραδοσιακές πληροφορίες, όπως η συνοδευτική επιστολή και το βιογραφικό του αιτούντος.

2.9 Ανακεφαλαίωση

Η πρόσληψη στο διαδίκτυο πρόκειται να αναπτυχθεί και θα έχει τεράστια σημασία για τους εργοδότες να βρουν τα καλύτερα talέντα καθώς και για τους μεμονωμένους αναζητούντες εργασία για να αναζητήσουν τους καλύτερους οργανισμούς. Η απευθείας πρόσληψη θα ξεπεράσει τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης, αν και οι δύο θα συνυπάρξουν. Για παράδειγμα, οι νέοι εργαζόμενοι με υψηλή μόρφωση και γνώση αναμένεται να χρησιμοποιούν περισσότερο ηλεκτρονικές διαδικασίες σε σύγκριση με τους παλιούς και λιγότερο εξειδικευμένους ανθρώπους. Θα είναι δημοφιλής όχι μόνο μεταξύ των σύγχρονων εταιρειών αλλά και μεταξύ των παραδοσιακών εταιρειών που θα αποκομίσουν τα οφέλη που προσφέρει η απευθείας πρόσληψη, η διαθεσιμότητα ευρυζωνικών διευκολύνσεων στο Διαδίκτυο και η αυξανόμενη εμπιστοσύνη τόσο των εργοδοτών όσο και των ατόμων που αναζητούν εργασία στη χρήση του διαδικτύου.

Αν και η πρόσληψη σε απευθείας σύνδεση προσφέρει πολλά οφέλη στους οργανισμούς, παρουσιάζει επίσης πολλές προκλήσεις για αυτούς. Πρόκειται, για παράδειγμα, για την τυποποίηση των περιγραφών θέσεων εργασίας, ώστε να καταστεί δυνατή η αυτόματη διαλογή των κατάλληλων εφαρμογών, εξασφαλίζοντας το απόρρητο των αιτήσεων που υποβάλλονται από τους υπαλλήλους που εργάζονται με άλλους εργοδότες, αποφεύγοντας τα ψεύτικα βιογραφικά σημειώματα, τη διατήρηση των εργαζομένων και τον ανταγωνισμό από τα διοικητικά συμβούλια εργασίας. Προκειμένου να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από τις προσφορές μέσω διαδικτύου, οι οργανώσεις πρέπει να μάθουν πώς να χειριστούν τα προαναφερθέντα ζητήματα πρόσληψης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ICAP Advisory

3.1 Εισαγωγή

Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται το θέμα της διαδικτυακής προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (e-recruitment) και πώς αυτή χρησιμοποιείται στην πράξη από μία συγκεκριμένη εταιρεία που επιλέχθηκε να διερευνηθεί εκτενώς ως μελέτη περίπτωσης. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν σχετίζονται με το ποσοστό ενσωμάτωσης των ψηφιακών εργαλείων και μέσων κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού από την εταιρεία, σε ποια πλαίσια, και με ποια αποτελεσματικότητα.

Ειδικότερα, η εταιρεία που διερευνάται είναι η ICAP Advisory S.A., θυγατρική εταιρεία του ομίλου εταιρειών της ICAP Group. Μολονότι η εταιρεία δραστηριοποιείται ευρέως στον κλάδο των υπηρεσιών, η παρούσα μελέτη θα εστιάσει στον τομέα People Solutions και συγκεκριμένα στα τμήματα Executive Search & Selection και Recruitment Solutions, που ειδικεύονται στη εξεύρεση, αξιολόγηση και επιλογή Ανώτερων και Ανώτατων Στελεχών αλλά και μικρής και μεσαίας βαθμίδας.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί πως η συγγραφή του παρόντος κεφαλαίου έγινε με στοιχεία, πληροφορίες και αναφορές που παρασχέθηκαν από στελέχη της εταιρείας και από τον διαδικτυακό της ιστότοπο.

3.2 Επιχειρηματικό προφίλ – ICAP GROUP

Η ICAP ξεκίνησε τη δραστηριότητά της στο χώρο των Συμβούλων Επιχειρήσεων και των Οικονομικών Εκδόσεων πριν από περίπου πενήντα χρόνια, το 1964. Η Εταιρεία παρακολούθησε με τόλμη όλα τα στάδια της ελληνικής οικονομίας, συμμετέχοντας με τον τρόπο της ενεργά σ' αυτή την διαδικασία. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις της χώρας χάραξαν την αναπτυξιακή τους πολιτική στηριζόμενες στις συμβουλευτικές υπηρεσίες της ICAP. Οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις αυτές εξακολουθούν να είναι σήμερα πελάτες της εταιρείας. Ο Οικονομικός Οδηγός των Επιχειρήσεων, οι Έρευνες Αγοράς, οι Μελέτες Αγοράς, οι Κλαδικές Μελέτες, η Επιχειρηματική Πληροφόρηση έγιναν πολύ σύντομα θεσμοί στην ελληνική αγορά και αγκαλιάστηκαν από τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι μεγαλύτεροι δημόσιοι και ιδιωτικοί Οργανισμοί στηρίζουν έκτοτε πολλές από τις

επιλογές τους στην πληροφόρηση που παρέχει η ICAP. Στην διάρκεια αυτών των ετών που οδήγησαν την ελληνική οικονομία στην σύγχρονη ευρωπαϊκή της ανάπτυξη, η ICAP κατάφερε να γίνει η σημερινή μεγάλη εταιρεία, ικανή να συνεργάζεται ισότιμα με τις έγκυρες αντίστοιχες εταιρείες του ευρωπαϊκού και του διεθνούς χώρου.

3.2.1 Η ICAP Σήμερα

Από τις αρχές του 2007, στη μετοχική σύνθεση της ICAP Group, ισχυρό πλειοψηφικό πακέτο μετοχών κατέχει το SEEF fund της Global Finance, της μεγαλύτερης εταιρείας ιδιωτικών κεφαλαίων στη Νοτιοανατολική Ευρώπη, ενώ συμμετέχει και ο όμιλος Coface, ένας εκ των μεγαλύτερων παγκοσμίως ομίλων ασφάλισης πιστώσεων και οικονομικών πληροφοριών, καθώς επίσης και σε ένα μικρό ποσοστό η Διοίκηση της ICAP Group .

Η ICAP Group έχει πλέον εξελιχθεί σε έναν πολυσχιδή οργανισμό παρέχοντας ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών και προϊόντων που ομαδοποιούνται σε 4 μεγάλες κατηγορίες: Credit Risk Services, Marketing Solutions, Management Consulting και People and Employment Solutions.

Όραμα του Ομίλου είναι να αποτελεί την πρώτη επιλογή των επιχειρήσεων, προσφέροντας καινοτόμες λύσεις σε ένα ευρύ φάσμα επιχειρηματικών προκλήσεων. Αυτή η επιδίωξη περιγράφεται και με τη φράση «Your Business Partner» που συνοδεύει την εταιρική της επικοινωνία.

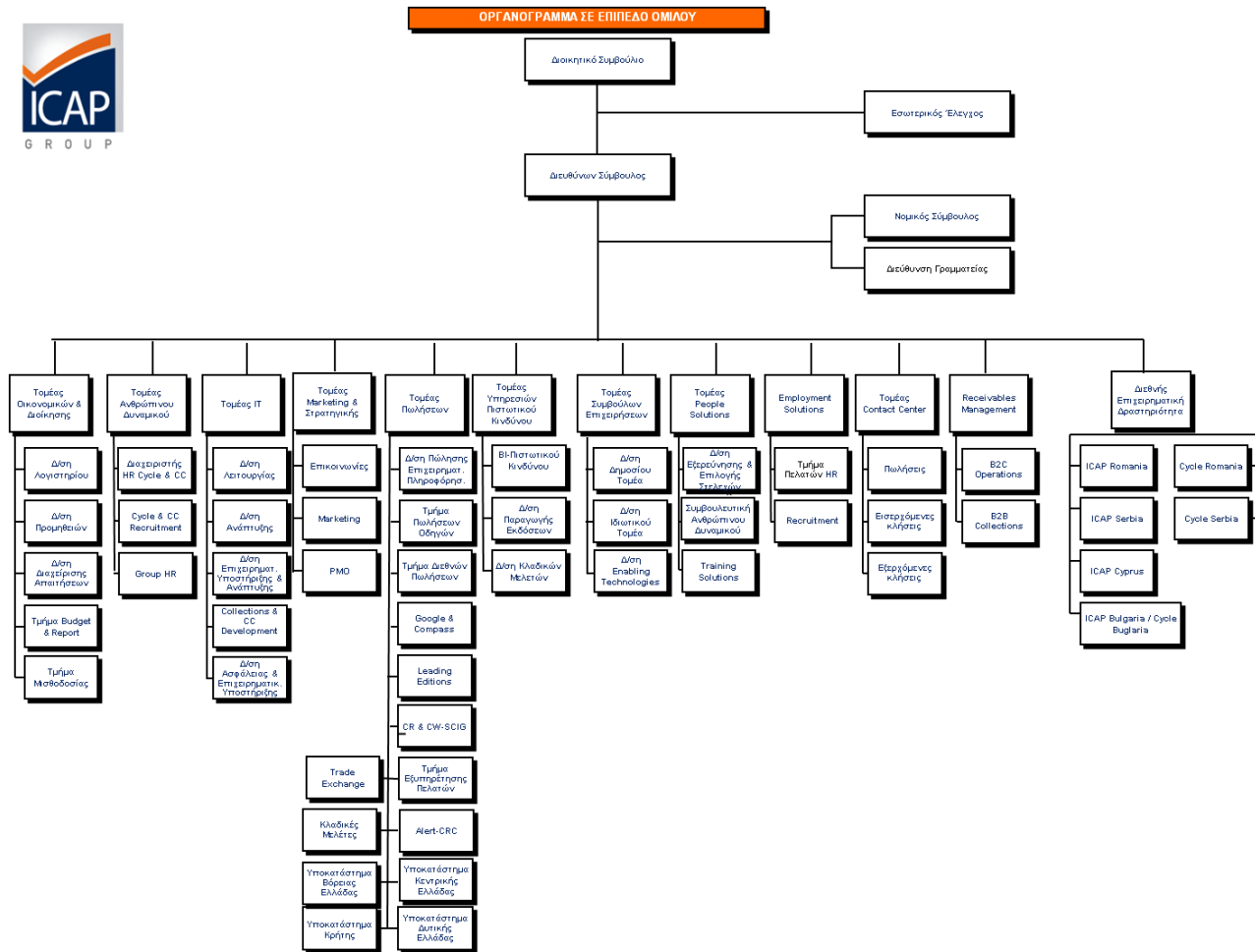
Η ICAP Group έχει 1.300 άτομα προσωπικό που διαθέτουν την εξειδικευμένη εμπειρία, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες στους πελάτες της. Επιπρόσθετα, διαθέτει άλλους 1.700 υπαλλήλους οι οποίοι εργάζονται σε εγκαταστάσεις πελατών της, μέσω των υπηρεσιών Employment Solutions.

Η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων στην ICAP Group αποτελεί μία από τις πέντε εταιρικές της αξίες. Με προγράμματα διαρκούς εκπαίδευσης και επιβράβευσης, η ICAP Group εξασφαλίζει όχι μόνο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς όφελος των πελατών της, αλλά και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μας. Στρατηγικός της στόχος είναι να διακρίνεται ως εργοδότης επιλογής.

Σε κάθε κρίκο της επιχειρηματικής αλυσίδας αντιστοιχεί μια υπηρεσία της ICAP Group, από τη μελέτη σκοπιμότητας κατά την ίδρυση της επιχείρησης, έως τη στρατηγική και οργάνωση, τη στελέχωσή της σε ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία, την έρευνα αγοράς, τη

συνεχή παροχή επιχειρηματικών πληροφοριών, τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου καθώς και τη διάθεση λύσεων outsourcing.

3.1 Οργανόγραμμα εταιρείας ICAP GROUP



3.2.2 ICAP ADVISORY- People Solutions

Η ICAP Group, ανταποκρινόμενη δυναμικά στις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων, παρέχει ένα μεγάλο εύρος υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η υφιστάμενη από το 2010 εταιρεία ICAP Advisory ΑΕ απορρόφησε το 2012 τον αποσχισθέντα κλάδο «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων» της μητρικής ICAP Group Α.Ε., ο οποίος περιλαμβάνει τις 2 κατηγορίες δραστηριοτήτων Management Consulting και People Solutions.

Οι ολοκληρωμένες Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού της ICAP Advisory ΑΕ ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών της ICAP σε όλο το μήκος και πλάτος τους. Η στελέχωσή τους τόσο από καταξιωμένους όσο και από νέους και ταλαντούχους επαγγελματίες, που προέρχονται από διαφορετικές αγορές, αλλά συντονίζονται στο όραμα της ICAP, είναι εγγύηση για υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στο χώρο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιπλέον, στα πλαίσια της συνεχούς ανάπτυξης της παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού, η ICAP έκλεισε στρατηγική συμφωνία αποκλειστικής αντιπροσώπευσης των αξιολογήσεων της Hogan Assessment Systems στην Ελλάδα, την Κύπρο και την Σερβία και προώθησης στην υπόλοιπη ΝΑ Ευρώπη. Οι αξιολογήσεις της Hogan αποτελούν παγκόσμια πρότυπα για την αξιολόγηση προσωπικότητας των εργαζομένων και χρησιμοποιούνται τόσο στην επιλογή όσο και στην ανάπτυξη στελεχών και την διαχείριση καριέρας.

Τέλος, η νέα πρωτοβουλία του Ομίλου της ICAP Group αφορά στην συνεργασία της με την ΕΕΔΕ (Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων), με σκοπό την καθιέρωση του θεσμού Investors in People στην Ελλάδα. Ο θεσμός Investors in People είναι το κορυφαίο Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, με στόχο την βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από την αποτελεσματική διαχείριση των εργαζομένων.

Αναλυτική παρουσίαση των τομέων δραστηριότητας, των προϊόντων και παρεχόμενων υπηρεσιών του τομέα People Solutions παρατίθεται στην περιγραφή της ICAP Advisory ΑΕ στην οποία ο τομέας ανήκει μετά την απόσχισή του από την μητρική ICAP Group.

3.2.3 Εξεύρεση και επιλογή στελεχών

Η ICAP Advisory AE συγκαταλέγεται στις 5 μεγαλύτερες εταιρείες του κλάδου και ειδικεύεται στην εξεύρεση, αξιολόγηση και την επιλογή Ανώτατων και Μεσαίων στελεχών. Η ICAP Advisory AE μέσω της ICAP Group διαθέτει οργανωμένα τμήματα επιλογής στελεχών στην Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη, το Βουκουρέστι, τη Σόφια και το Βελιγράδι, ενώ, ως μέλος του διεθνούς δικτύου INAC, υλοποιεί έργα διεθνούς εμβέλειας.

Η ICAP Advisory AE σχεδιάζει τη στρατηγική επιλογής προσωπικού προσαρμόζοντάς την στις απαιτήσεις των εταιρειών / πελατών της. Ερευνά τον ανταγωνισμό και την αγορά γενικότερα, πλησιάζοντας διακριτικά τους καταλληλότερους ανθρώπους, προωθώντας ενεργά το employment brand και την εικόνα της κάθε εταιρείας. Σχεδιάζει και δημοσιεύει αγγελίες, φροντίζοντας το media mix να είναι πλέον ενδεδειγμένο, αναλαμβάνει ολόκληρη τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και υποβάλλει ένα αξιολογικό short-list, ελαχιστοποιώντας την σπατάλη χρόνου.

Ο διαδικτυακός ιστότοπος www.icapcareer.gr δημιουργήθηκε με σκοπό να διευκολύνει τους υποψήφιους να υποβάλουν το βιογραφικό τους σημείωμα στη βάση της ICAP, με τέτοιο τρόπο ώστε στην εκάστοτε θέση εργασίας να αντιστοιχίζονται άτομα με ανάλογο επιστημονικό και εργασιακό υπόβαθρο. Με αυτό τον τρόπο διευκολύνονται τόσο οι εταιρείες οι οποίες εμπιστεύονται την ICAP για τη στελέχωση των διαφόρων θέσεων στις επιχειρήσεις τους, όσο και οι ίδιοι οι υποψήφιοι κατά τη διαδικασία χάραξης ή συνέχισης της καριέρας τους.

3.2 Icap Executive Search & Selection – LinkedIn page



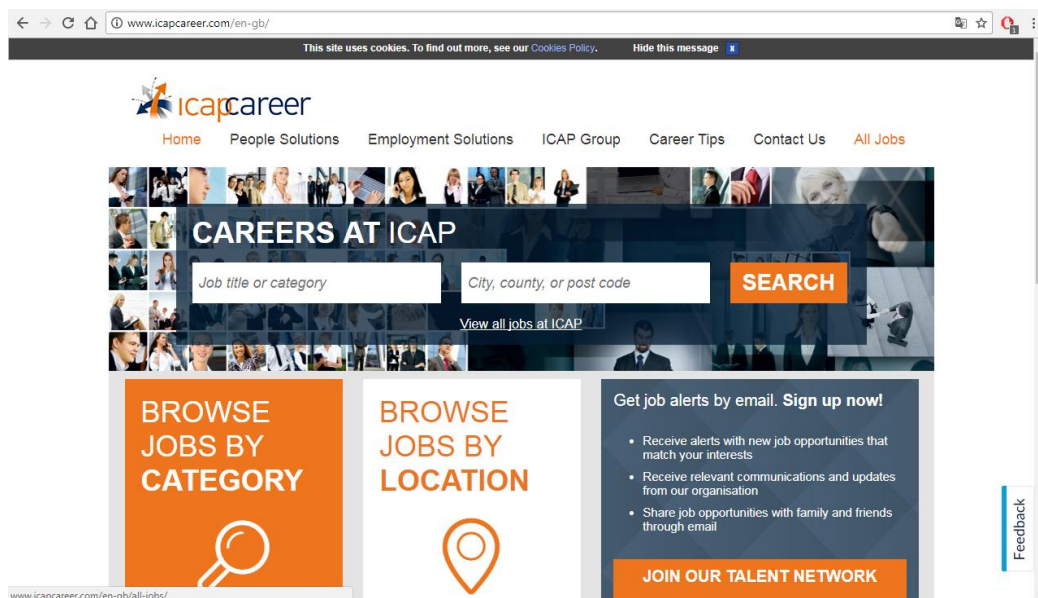
Πηγή: <https://www.linkedin.com/company-beta/17925266/admin/updates/>

3.3 Εταιρική παρουσία στο διαδίκτυο

Οι εταιρείες οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, μέσω της παρουσίας τους στο διαδίκτυο, μπορούν να ενισχύσουν την επικοινωνία τους με τους υποψήφιους εργαζόμενους, να ανταλλάξουν πληροφορίες μεταξύ τους και ακολούθως να αντλήσουν πληροφορίες για τον ανταγωνισμό.

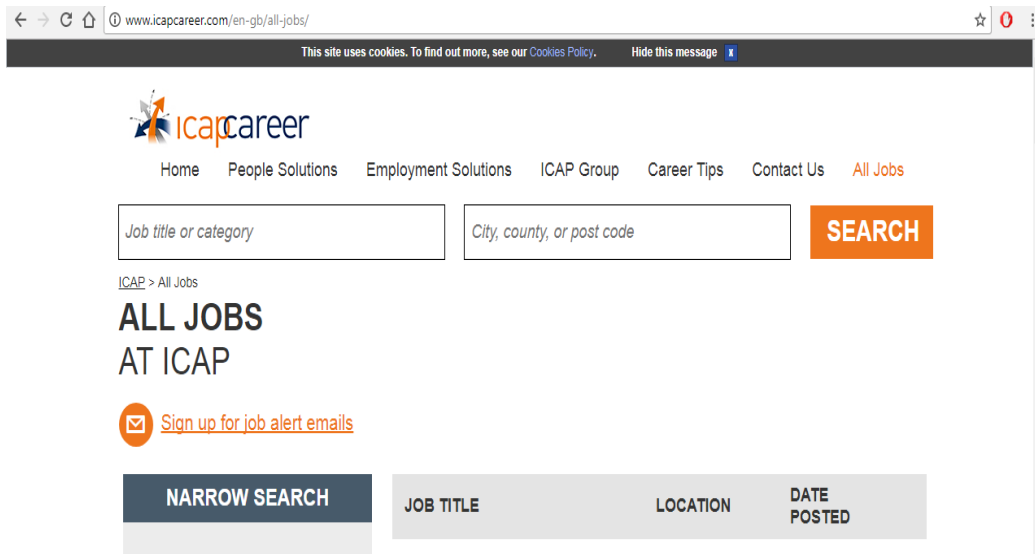
Η εταιρεία Icar στο πλαίσιο της ενίσχυσης της εταιρικής της παρουσίας στο διαδίκτυο, διαθέτει οργανωμένη διαδικτυακή πολιτική και στρατηγική. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο διαδικτυακός ιστότοπος www.icarcareer.gr, αποτελεί πολύτιμο εργαλείο για την εταιρεία, προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό τόσο για την ίδια όσο και για τους πελάτες της. Μέσω της σελίδας, οι υποψήφιοι έχουν την δυνατότητα να αναζητήσουν θέσεις εργασίας που ταιριάζουν στο προφίλ τους, μέσω ειδικών φίλτρων και να αποστείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα.

3.3 Διαδικτυακός ιστότοπος εταιρείας



Πηγή: <http://www.icarcareer.com/en-gb/>

3.4 Αναζήτηση εργασίας βάσει φίλτρων

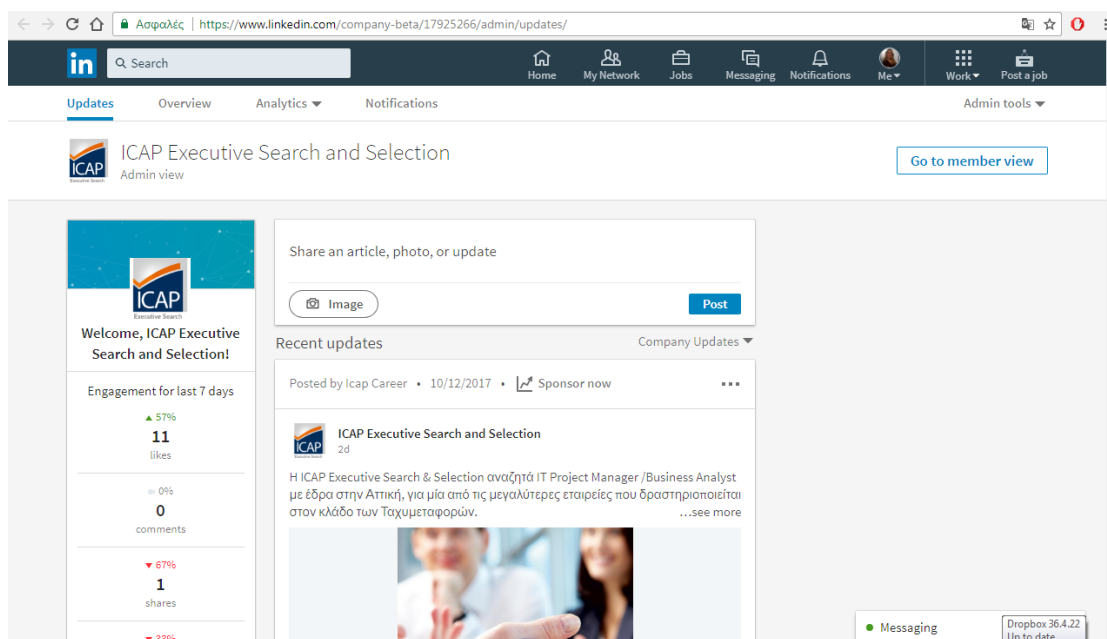


The screenshot shows the ICAP Career website's search page. At the top, there is a navigation menu with links for Home, People Solutions, Employment Solutions, ICAP Group, Career Tips, Contact Us, and All Jobs. Below the menu are two search input fields: one for 'Job title or category' and another for 'City, county, or post code', followed by an orange 'SEARCH' button. Underneath the search fields, there is a link to 'Sign up for job alert emails' with an envelope icon. A 'NARROW SEARCH' button is also visible. At the bottom, a table header is shown with columns for 'JOB TITLE', 'LOCATION', and 'DATE POSTED'.

Πηγή: <http://www.icapcareer.com/en-gb/all-jobs/>

Η τάση που επικρατεί σήμερα προστάζει την συμμετοχή όλο και περισσότερο μια εταιρείας στον χώρο των social media. Καθότι η μελέτη εστιάζει στην στρατηγική που ακολουθούν τα τμήματα Executive Search & Selection και Recruitment Solutions, παρακάτω γίνεται αναφορά στους λογαριασμούς μου διατηρούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

3.5 Το εταιρικό προφίλ στο LinkedIn



Πηγή: <https://www.linkedin.com/company-beta/17925266/admin/updates/>

Ως μέσο κοινωνικής δικτύωσης το LinkedIn εστιάζει στη διασύνδεση επαγγελματιών, με σκοπό τη διεύρυνση του επαγγελματικού τους κύκλου, την ανταλλαγή γνώσεων και ιδεών και την αξιοποίηση νέων ευκαιριών καριέρας. Για το τμήμα Executive Search & Selection, αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας όσον αφορά τη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων και επιτυχημένο μέσο στο “κυνήγι” ταλέντων (headhunting).

Σύμφωνα με τον κύριο Μυλωνόπουλο (2014), αντιπρύτανη του Alba Graduate Business School, οι εταιρείες δεν μπορούν να λείπουν από τους τόπους στους οποίους οι καταναλωτές συζητούν και κρίνουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που οι ίδιες προσφέρουν, ενώ παράλληλα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά τους εξαρτάται από την ικανότητά τους να καινοτομούν με τη στρατηγική τους, αξιοποιώντας τις δυνατότητες των νέων τεχνολογικών μέσων.

Η παρουσία και στα υπόλοιπα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter, αποτελεί μέσο ενδυνάμωσης της εταιρικής ταυτότητας της εταιρείας. Μέσω διατήρησης ανταγωνιστικών προφίλ στα social media, η εταιρεία σε καθημερινή βάση αναρτά θέσεις εργασίας και προβάλλει τις υπηρεσίες της.

3.6 Το εταιρικό προφίλ στο Facebook



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

3.7 Το εταιρικό προφίλ στο Twitter



Πηγή: <https://twitter.com/search?q=%23IcapCareer>

Οι εταιρείες που θα χρησιμοποιήσουν σωστά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να “χτίσουν” την εικόνα τους στο διαδίκτυο, να αναπτύξουν τις δημόσιες σχέσεις τους και να δημιουργήσουν ή και να επηρεάσουν θετικά τις συζητήσεις που γίνονται γύρω από τα brand τους, εκτοξεύοντας έτσι την αναγνωσιμότητα και την αξιοπιστία τους.

3.4 Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάστηκε συνοπτικά η δομή και το προφίλ του ομίλου εταιρειών της ICAP Group ενώ δόθηκε έμφαση στη θυγατρική του ομίλου ICAP Advisory και συγκεκριμένα στα τμήματα που ασχολούνται αποκλειστικά με τη « στρατολόγηση προσωπικού » (recruiting). Επίσης περιγράφηκαν, η διάρθρωση της εταιρείας, το αντικείμενό της και η παρουσία της στο διαδίκτυο, προκειμένου ο αναγνώστης να αποκομίσει βασικές πληροφορίες για την εταιρεία, ώστε να γίνει ευκολότερα κατανοητή η συμπληρωματική ποιοτική έρευνα που ακολουθεί και βασίζεται στη διενέργεια συνεντεύξεων με στελέχη της Icap Advisory.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο: ΈΡΕΥΝΑ ΜΕ ΧΡΗΣΗ ΕΙΣ ΒΑΘΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

4.1 Εισαγωγή

Για την επίτευξη πρωτογενούς έρευνας, υιοθετήθηκε η μεθοδολογία των εις βάθος συνεντεύξεων με στελέχη της υπό διερεύνηση εταιρείας (in depth interviews). Για την εκπλήρωση του στόχου διαμορφώθηκε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απαρτίζεται από ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Το δείγμα αποτέλεσαν επαγγελματίες σύμβουλοι της εταιρείας με εμπειρία στη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού για λογαριασμό μεγάλων εταιρειών πελατών τους.

4.2 Σκοπός και αναγκαιότητα έρευνας

Η επιλογή της εταιρείας Icar Advisory οφείλεται στο γεγονός πως αποτελεί το εργασιακό μου περιβάλλον. Καθότι αποτελεί μέλος ενός πολυσχιδούς ομίλου που δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών, διακατέχει σημαντικό ρόλο στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι και λειτουργεί ως αρωγός των επιχειρήσεων, παρέχοντας συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσω κατά πόσο μια ελληνική εταιρεία έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες της, την ηλεκτρονική προσέγγιση υποψηφίων και κατόπιν επιλογής τους, πόσο έχει επηρεαστεί από την διαδικτυακή εξέλιξη, κατά πόσο αποδέχεται αυτή τη νέα πραγματικότητα και πόσο γρήγορα την έχει ενσωματώσει στις διαδικασίες της.

Η ανάγκη της έρευνας αφορά περισσότερο στην διεξαγωγή συμπερασμάτων, τα οποία θα συμβάλλουν στο να δοθούν ιδέες, και καινοτόμες λύσεις που θα προάγουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και διαδικασιών του τμήματος στο οποίο εργάζομαι.

4.3 Η συνέντευξη ως μεθοδολογικό εργαλείο στην ποιοτική έρευνα

Οι έρευνες διακρίνονται σε ποσοτικές, ποιοτικές έρευνες αλλά και έρευνες στις οποίες ακολουθούνται μικτές προσεγγίσεις. Η επιλογή του ερευνητή χρειάζεται να λάβει υπόψη τον σκοπό και τα ερωτήματα της έρευνας καθώς και τη μέθοδο ανάλυσης που θα ακολουθηθεί και το είδος των ερμηνειών και των εξηγήσεων που θα επιχειρηθούν (Marshall, 1996). Πρωταρχική μέριμνα κάθε ερευνητή χρειάζεται να είναι η απόκτηση της όσο το δυνατόν

καλύτερης ποιοτικά πληροφορίας ή εμβάθυνσης στο πλαίσιο της έρευνας. Επιπρόσθετα, λαμβάνονται υπόψη πρακτικοί παράγοντες και περιορισμοί, όπως οι διαθέσιμοι πόροι και ο απαιτούμενος χρόνος (Coyne, 1997· Mason, 2009). Ο βασικός στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η διερεύνηση ποιοτήτων, δηλαδή η αποκάλυψη συσχετίσεων ανάμεσα σε διαφορετικά υποκείμενα, η περιγραφή, ανάλυση και κατανόηση διαδικασιών, η διατύπωση θέσεων και η αποσαφήνιση σχέσεων και ρόλων (Ιωσηφίδης, 2003).

Στην ποιοτική έρευνα χρησιμοποιούνται πολλά μεθοδολογικά εργαλεία, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται η συνέντευξη, η παρατήρηση, η έρευνα δράσης, η ανάλυση περιεχομένου, οι μελέτες περίπτωσης και άλλες (Ιωσηφίδης 2001). Η συνέντευξη είναι μία από τις πιο γνωστές μεθόδους συλλογής υλικού, όπου ο ερευνητής υποβάλλει στον ερωτώμενο μια σειρά από ερωτήσεις στις οποίες καλείται να απαντήσει (Τσιώλης, 2014).

Η αποτελεσματικότητα της συνέντευξης για την επίτευξη των στόχων της έρευνας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αλληλεπίδραση που αναπτύσσεται μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Ανάλογα με το βαθμό δόμησης, η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη, ημιδομημένη ή μη δομημένη (Ιωσηφίδης, 2003). Η πλήρως δομημένη συνέντευξη δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου στην ποιοτική έρευνα, καθώς βασίζεται σε αυστηρά προκαθορισμένες ερωτήσεις ως προς το περιεχόμενο, τη διατύπωση και τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και δεν επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε βάθος ή την ανάδειξη νέων θεμάτων. Η αξιοποίηση κυρίως ανοικτών ερωτήσεων αποτελεί τη μόνη ουσιαστική διαφορά από ένα ερωτηματολόγιο δειγματοληπτικής έρευνας που χρησιμοποιεί συνεντεύξεις (Robson, 2007). Η ημιδομημένη συνέντευξη χρησιμοποιεί προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά χαρακτηρίζεται από την ευελιξία του ερευνητή να τις θέσει με διαφορετική σειρά ή διαφορετικό περιεχόμενο ανάλογα με τον ερωτώμενο. Ακόμη υπάρχει η δυνατότητα προσθήκης ή αφαίρεσης ερωτημάτων (Robson,2002). Η μη δομημένη συνέντευξη είναι ανοικτή και δεν περιλαμβάνει προκαθορισμένες ερωτήσεις, αλλά ευρείες θεματικές πάνω στις οποίες οι συμμετέχοντες στην έρευνα καλούνται να μιλήσουν ή να τοποθετηθούν ελεύθερα και με τους δικούς τους όρους. Ειδικότερα, ο ερευνητής σχηματίζει συνήθως έναν κατάλογο από 7 ή 8 θέματα τα οποία θεωρεί σημαντικά και πάνω στα οποία σχηματίζεται η διάδραση μεταξύ του συνεντευκτή και των συμμετεχόντων στην ερευνητική διαδικασία. Ιδιαίτερα σημαντικό πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί η ανάδειξη νέων θεμάτων μέσα από τον λόγο των ίδιων των συμμετεχόντων, τα οποία δεν είχαν προκαθοριστεί από τους ερευνητές (Robson, 2007).

4.4 Μεθοδολογία εμπειρικής έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε ως μελέτη περίπτωσης η εταιρεία Icar Advisory. Πέραν των πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, για την επίτευξη της εμπειρικής μελέτης, υιοθετήθηκε ποιοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκε η μεθοδολογία των εις βάθος συνεντεύξεων με ειδικούς (in depth interviews). Παρακάτω παρουσιάζονται αναλυτικά λεπτομέρειες σχετικά με το ερωτηματολόγιο που εκπονήθηκε για τις ανάγκες της έρευνας, την διαδικασία της συνέντευξης, αλλά και το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε.

4.4.1 Συνέντευξη

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης σε βάθος με ομάδα ειδικών-συμβούλων, εργατικό δυναμικό της Icar Advisory και συναδέλφους μου. Η πρωτογενής έρευνα διήρκησε από τις 4 Σεπτεμβρίου έως τις 15 Σεπτεμβρίου. Η διάρκεια της κάθε συνέντευξης ήταν κατά μέσο όρο 60 λεπτά. Οι προσωπικές συνεντεύξεις με τους συναδέλφους μου πραγματοποιήθηκαν μετά το πέρας των εργασιακών μας καθηκόντων και ώρα απογευματινή.

4.4.2 Ερωτηματολόγιο

Για τις ανάγκες της μελέτης, διαμορφώθηκε ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοιχτού και κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις επιλέχθηκαν ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες και τους στόχους της έρευνας. Προηγήθηκε δοκιμαστική έρευνα προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου σε μικρό αριθμό ειδικών, και κατόπιν έγιναν οι απαραίτητες τροποποιήσεις. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 16 ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου. Το πρώτο μέρος απαρτίζεται από ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζονται ερωτήσεις κλειστού και ανοιχτού τύπου που αφορούν, στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού της εταιρείας. Συγκεκριμένα διερευνάται κατά πόσο η εταιρεία χρησιμοποιεί τα social media στη διαδικασία αυτή, το κόστος προσέλκυσης μέσω του διαδικτύου, η ποιότητα των υποψηφίων

που προκύπτουν μέσα από τέτοιες μεθόδους, αλλά και τα ενδεχόμενα προβλήματα που αντιμετωπίζει η εταιρεία (Βλ. Παράρτημα 1).

4.4.3 Δείγμα

Ένα άλλο ερώτημα που καλείται να απαντήσει ο ερευνητής που διεξάγει ποιοτική έρευνα αφορά το μέγεθος του δείγματός του και πόσες μονάδες θα πρέπει να συμπεριλάβει σε αυτό. Στην ποιοτική έρευνα δεν υπάρχουν αριθμητικοί περιορισμοί και σταθεροί κανόνες ως προς το μέγεθος του δείγματος (Ιωσηφίδης, 2008, Patton, 2002). Το δείγμα, ωστόσο, δεν χρειάζεται να είναι ποσοτικά μεγάλο. Αντιθέτως, αυτό μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά, εάν ο στόχος του ερευνητή είναι η ανάδειξη υποκειμενικών και ξεχωριστών χαρακτηριστικών και η σε βάθος κατανόηση των εμπειριών (Μαντζούκας, 2007). Αυτό δεν σημαίνει βέβαια ότι τα μεγάλα δείγματα απαγορεύονται στην ποιοτική έρευνα. Εντούτοις, το μικρό μέγεθος των δειγμάτων υπαγορεύεται και από πρακτικούς λόγους, καθώς το κόστος και κυρίως ο χρόνος που απαιτείται για τη συλλογή και ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων θα καθιστούσαν εξαιρετικά δύσκολο προς διαχείριση ένα πολύ μεγάλο δείγμα (Mason, 2009).

Στην παρούσα έρευνα το μέγεθος του δείγματος ήταν 12 σύμβουλοι ειδικοί στην προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Οι σύμβουλοι αποτελούν εργατικό δυναμικό της εταιρείας Icar και συγκεκριμένα των τμημάτων Executive Search & Selection και Recruitment Solutions και απαρτίζουν το σύνολο των εργαζομένων των τμημάτων αυτών.

Στην τελευταία ενότητα του παρόντος κεφαλαίου, περιγράφονται τα δεδομένα και ο σχολιασμός των ευρημάτων της έρευνας.

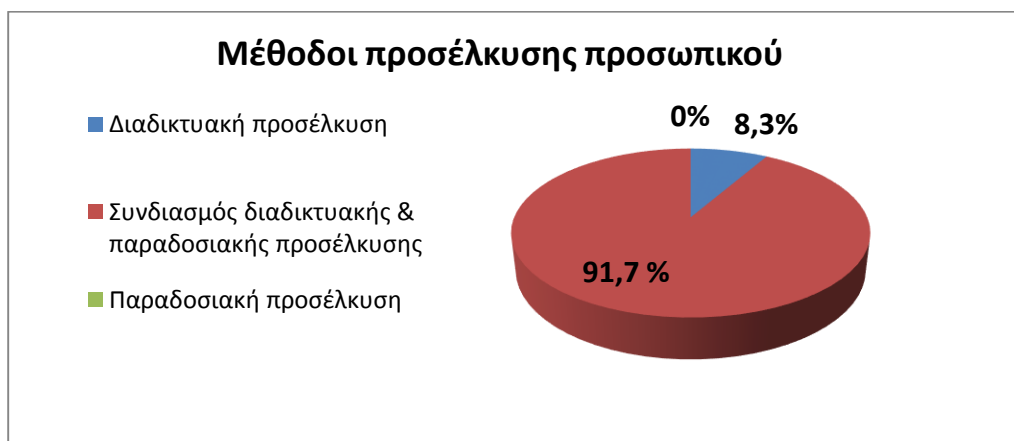
4.5 Αποτελέσματα της έρευνας

Η ενότητα αυτή ασχολείται με την περιγραφή και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας. Ειδικότερα, παρουσιάζονται οι απόψεις των ερωτηθέντων ανά ερώτηση με σχετική ανάλυση των πληροφοριών που δόθηκαν και υπογραμμίζονται τα σημεία εκείνα που ταυτίζονται με τη βιβλιογραφική επισκόπηση, όπως αναλύθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος. Από τις πέντε πρώτες ερωτήσεις προκύπτει πως το δείγμα αποτελείται κατά 75% από γυναίκες και αντίστοιχα κατά ποσοστό 25% από άνδρες, με μέσο όρο ηλικίας τα 34 έτη. Οι 7 στου 12 ερωτώμενους διαθέτουν πανεπιστημιακό τίτλο και

οι 4 στους 12 μεταπτυχιακό τίτλο. Όλοι εργάζονται στην ίδια εταιρεία και κατέχουν εμπειρία και εξειδικευμένες γνώσεις στην εύρεση και επιλογή προσωπικού.

Η έκτη ερώτηση αποσκοπεί στη διερεύνηση της άποψης των ειδικών αναφορικά με τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιούν και κατά πόσο αυτές βασίζονται περισσότερο σε παραδοσιακές μεθόδους ή αν η προσέλκυση μέσω διαδικτύου αποτελεί μία συνήθη επιλογή. Η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 91,7%, απάντησε πως ο συνδυασμός και των δύο προσεγγίσεων, κρίνεται απαραίτητος για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. (Γράφημα 4.1). Άξιο αναφοράς αποτελεί το γεγονός πως κανένας από τους ερωτώμενους δεν απάντησε πως χρησιμοποιεί αποκλειστικά παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης υποψηφίων. Βέλτιστη επιλογή για την πλειοψηφία αποτελεί ο συνδυασμός των μεθόδων. Οι Joos (2008) και Qualman (2011) αναφέρουν σχετικά πως « οι απευθείας σύνδεσης προσλήψεις, σε σύγκριση με τις παραδοσιακές προσλήψεις, εξοικονομούν χρόνο και κόστος για έναν οργανισμό, βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά του για τις προσλήψεις, στην ουσία όμως φαίνεται ότι οι παραδοσιακές εξακολουθούν να εκτελούνται από τις νέες, απλά έχουν ανανεωθεί από τους ερευνητές. »

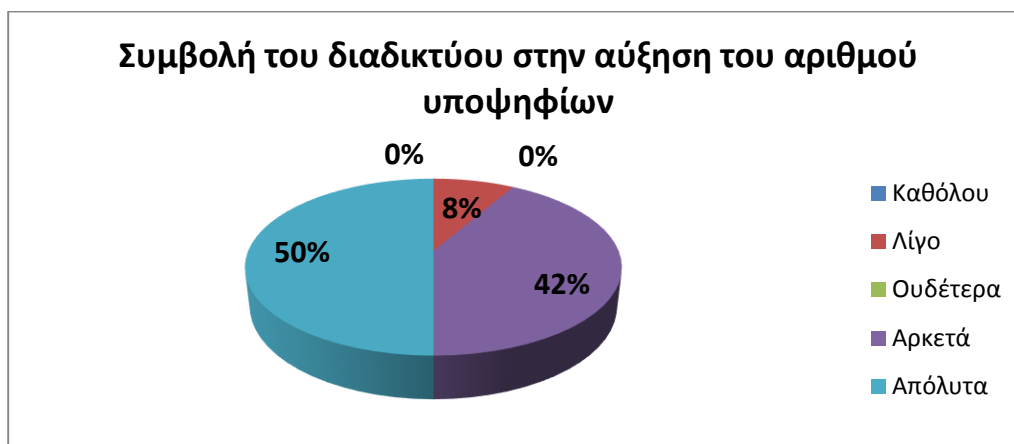


Γράφημα 4.1

Γραφική παράσταση των απόψεων των ειδικών για τις μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού

Όσον αφορά τον συσχετισμό μεταξύ διαδικτυακής προσέλκυσης και αριθμού υποψηφίων στην επόμενη ερώτηση (Γράφημα 4.2) οι απαντήσεις σχεδόν μοιράζονται μεταξύ των

“Αρκετά” και “Απόλυτα”. Καθίσταται σαφές πως η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως το διαδίκτυο συνέβαλλε στην αύξηση της εισροής των υποψηφίων.

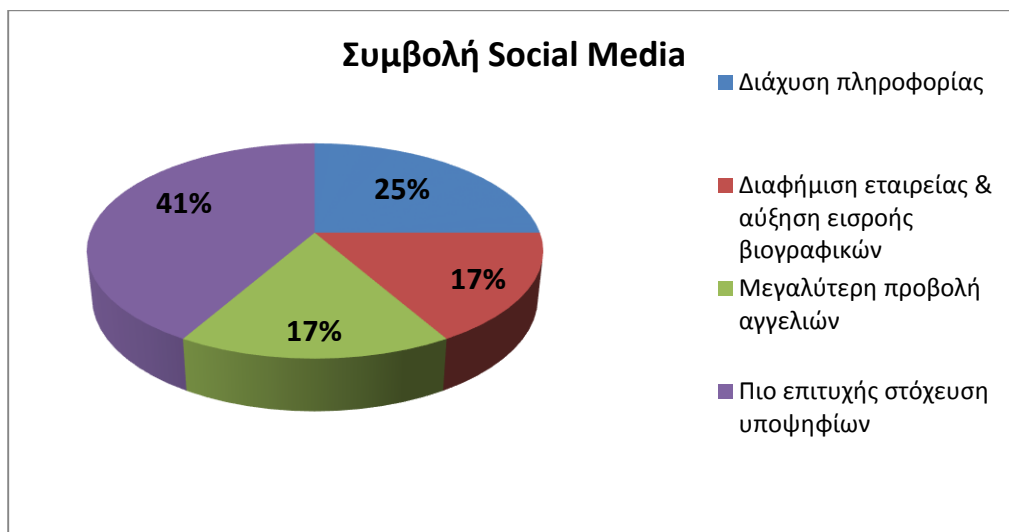


Γράφημα 4.2

Γραφική παράσταση που απεικονίζει τον συσχετισμό μεταξύ διαδικτυακής προσέλκυσης και αύξησης αριθμού υποψηφίων

Στην ερώτηση 8 όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά στη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης/ιστοσελίδα για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Επιπλέον ερωτήθηκαν μέσω μιας ερώτησης ανοιχτού τύπου, με ποιο τρόπο συμβάλλουν (στην περίπτωση που τα χρησιμοποιούν) τα social media κατά την στρατολόγηση υποψηφίων. Κατόπιν ομαδοποίησης των ερωτήσεων γίνεται φανερό από το γράφημα (Γράφημα 4.3), πως η πλειοψηφία απαντά πως τα social media χρησιμοποιούνται ως εργαλείο για μια επιτυχημένη στόχευση υποψηφίων. Αμέσως μετά η επικρατέστερη άποψη αφορά στη διάχυση της πληροφορίας και κατόπιν οι απαντήσεις μοιράζονται μεταξύ των απόψεων που αφορούν στην μεγαλύτερη προβολή των αγγελιών που δημοσιεύονται για θέσεις εργασίας και προβολή της ίδιας της εταιρείας επομένως και αύξηση εισροής βιογραφικών. Όλες οι παραπάνω τοποθετήσεις επιβεβαιώνονται και από την βιβλιογραφική επισκόπηση που παρατέθηκε στην δεύτερη ενότητα. Σύμφωνα με τον Doherty (2010) στο άρθρο του “Getting social with recruitment” όπως αναφέρει «ένα πιο έμμεσο όφελος για τους οργανισμούς, οι οποίοι υιοθετούν τη φιλοσοφία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης, επηρεάζει θετικά την επωνυμία της εταιρείας. Η προώθηση της εικόνας της εταιρείας μέσω της ηλεκτρονικής στρατολόγησης παρουσιάζει μια

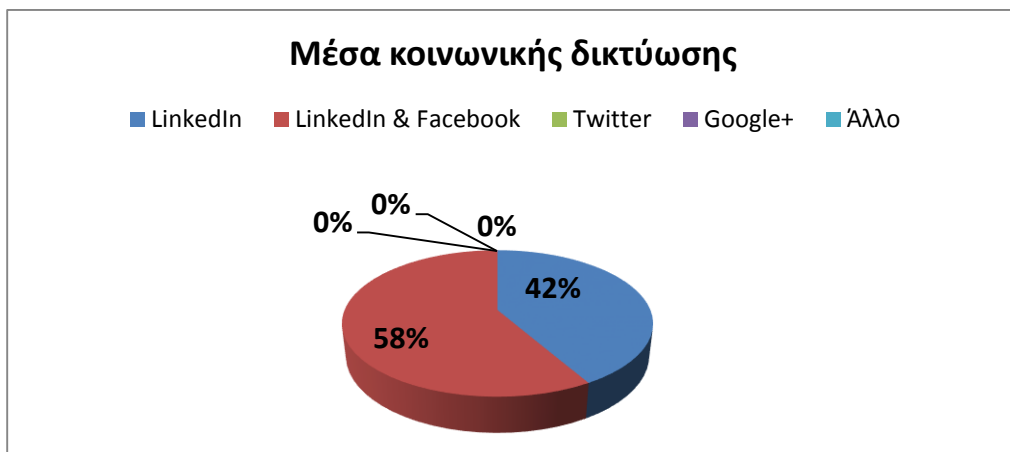
πιο καινοτόμο και ευέλικτη στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων και παθητικών εργαζομένων με δεξιότητες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν την εταιρεία στον νέο αιώνα, αξιοποιώντας πλήρως την συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία». Επιπλέον η τοποθέτηση της κυρίας Γαλανάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών στην έρευνά της « The decision to recruit online: a descriptive study” αναφέρει χαρακτηριστικά πως « οι υποψήφιοι μπορούν να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο από παντού και να βρουν πληροφορίες για μια εταιρεία. Ως εκ τούτου, οι γεωγραφικοί περιορισμοί εξαλείφονται και επομένως υπάρχει ευρύτερη προσέγγιση για τους εργοδότες και τους αιτούντες». Ακολουθεί με διαγραμματική απεικόνιση η συμβολή των social media στην προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων



Γράφημα 4.3

Γραφική παράσταση των απόψεων των συμβούλων αναφορικά με την συμβολή των social media στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Στην ένατη ερώτηση σχετικά με τη διατύπωση « Ποιά από τα παρακάτω μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιεί η εταιρία σας για την διαδικτυακή αναζήτηση και προσέλκυση προσωπικού; », ισχυρό εργαλείο για την προσέγγιση υποψηφίων αποτελεί το LinkedIn, αν και στην πρώτη θέση των απαντήσεων βρέθηκε ο συνδυασμός των LinkedIn & Facebook. (Γράφημα 4.4)



Γράφημα 4.4

Γραφική παράσταση που απεικονίζει τα επικρατέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

Στην ερώτηση «Πιστεύετε ότι η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου αποτελεί έναν τρόπο προσέλκυσης ποιοτικών υποψηφίων; Αν όχι, ποια πιστεύετε ότι είναι η μέθοδος εκείνη η οποία οδηγεί στην προσέλκυση ποιοτικών υποψηφίων; Αν όχι τι προτείνετε εναλλακτικά; », όλοι οι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά στον αν πιστεύουν ότι η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου αποτελεί έναν τρόπο προσέλκυσης ποιοτικών υποψηφίων.

Στη συνέχεια, στην ερώτηση 11, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου επηρεάζει το κόστος προσέλκυσης; Αν ναι πώς; (Γράφημα 4.5). Το 58% απάντησε πως το κόστος επηρεάζεται « Αρκετά ». Σε μία ομαδοποίηση της αιτιολόγησης της απάντησης « Αρκετά » οι ερωτώμενοι δικαιολόγησαν πως ουσιαστικά το κόστος μειώνεται λόγω της ευελιξίας που προσφέρει, επομένως μεγαλύτερη ταχύτητα-λιγότερες εργατοώρες και μικρότερο διαχειριστικό κόστος. Την παραπάνω τοποθέτηση, επιβεβαιώνουν πολλοί ερευνητές καθώς επισημαίνουν πως «ο χρόνος που αφιερώνεται από την ανάρτηση στο διαδίκτυο μίας θέσης εργασίας μέχρι την λήψη των αιτήσεων, το φιλτράρισμά τους και την επικοινωνία με τους αιτούντες, είναι σημαντικά χαμηλότερος από ότι πριν, καθώς όλες οι απαραίτητες πληροφορίες βρίσκονται με το πάτημα ενός κουμπιού ». Επιπλέον κατά τον Doherty (2010), « οι τηλεδιασκέψεις συνέβαλαν στη μείωση του χρόνου που αφιερώθηκε

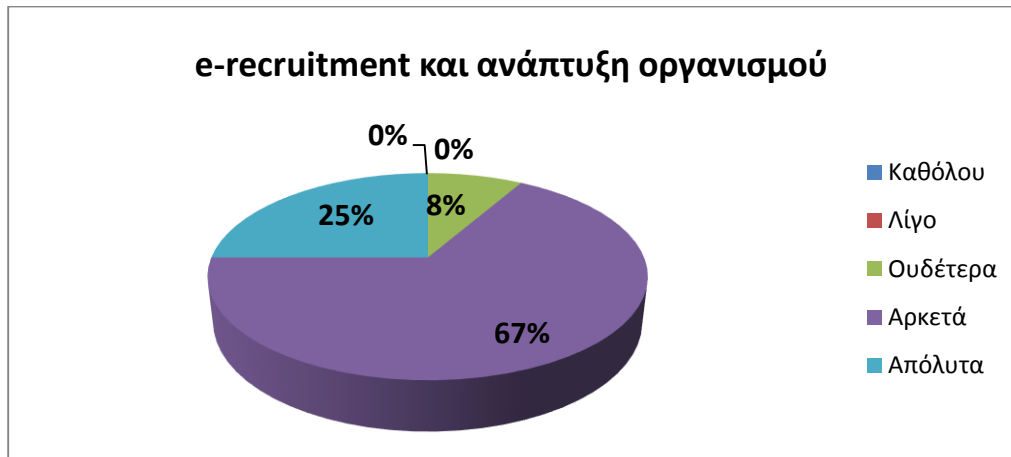
σε συνεντεύξεις, καθώς οι αρχικές αξιολογήσεις θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μέσω του Διαδικτύου ».



Γράφημα 4.5

Γραφική παράσταση που απεικονίζει τη συσχέτιση μεταξύ e-recruiting και μείωσης κόστους της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων

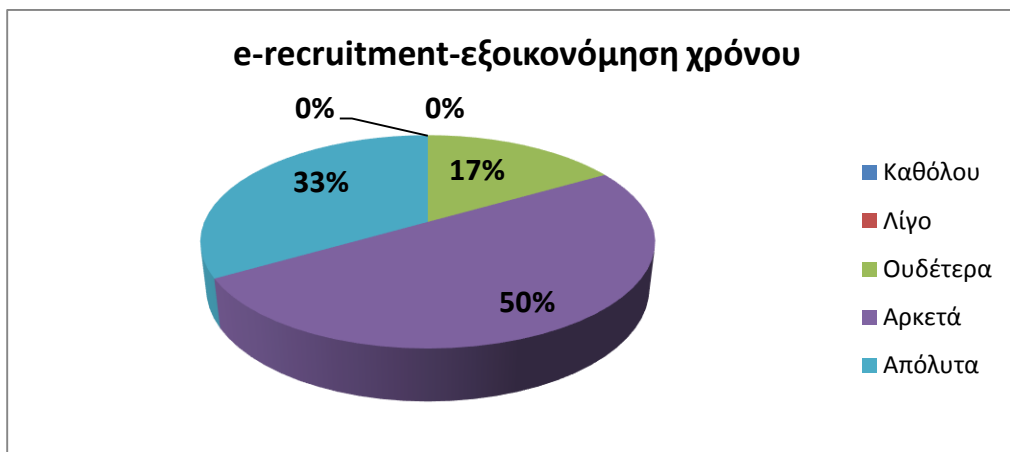
Στην ερώτηση 12 ζητήθηκε από τους συμβούλους να απαντήσουν εάν συμφωνούν με την άποψη ότι το e-recruitment συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού; (Γράφημα 4.6) Από τις απαντήσεις των ειδικών γίνεται αντιληπτό πως οι έντεκα από τους δώδεκα ερωτώμενους δηλαδή ποσοστό της τάξεως του 92% συσχετίζει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη ενός οργανισμού με το e-recruitment. Επιπλέον υπήρξε μία απάντηση που αντιπροσωπεύει το 8% του δείγματος, που εξέφρασε ουδετερότητα μεταξύ της συσχέτισης e-recruitment και ανάπτυξης. Κατά τον Doherty (2010) « υπάρχει ένα πιο έμμεσο όφελος για τους οργανισμούς, οι οποίοι υιοθετούν τη φιλοσοφία της ηλεκτρονικής στρατολόγησης, εξηγώντας πώς επηρεάζεται θετικά η επωνυμία της εταιρείας. Η προώθηση της εικόνας της εταιρείας μέσω της ηλεκτρονικής στρατολόγησης παρουσιάζει μια πιο καινοτόμο και ευέλικτη στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων και παθητικών εργαζομένων με δεξιότητες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν την εταιρεία στον νέο αιώνα, αξιοποιώντας πλήρως την συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία ».



Γράφημα 4.6

Γράφημα που απεικονίζει τις απαντήσεις των συμβούλων με το εάν συμφωνούν με την άποψη ότι το e-recruitment συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού

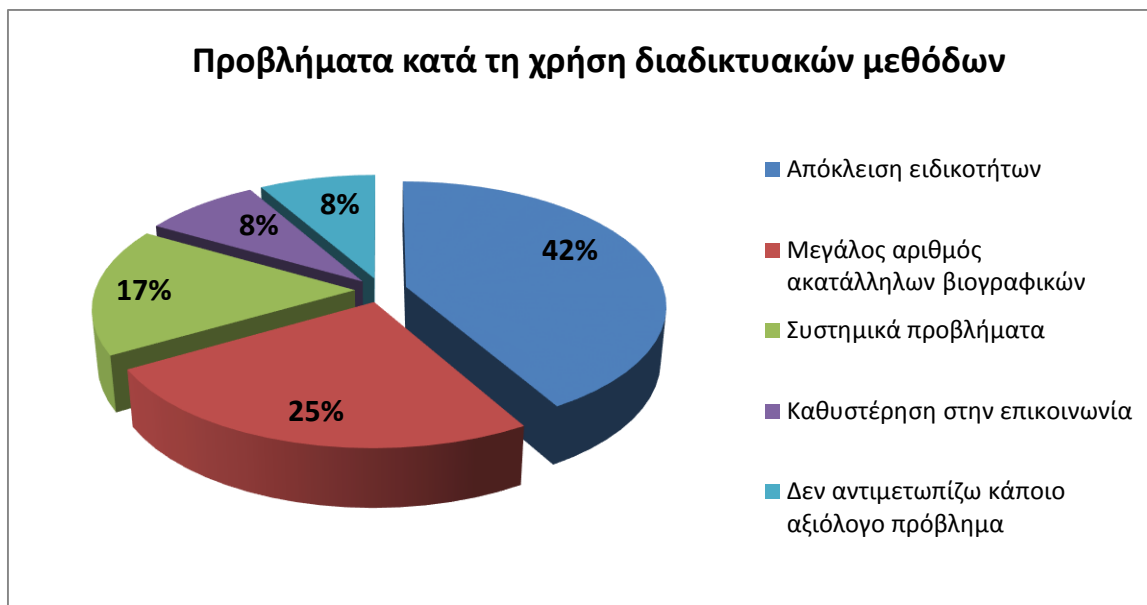
Στην ερώτηση 13θίγεται το ζήτημα της εξοικονόμηση χρόνου για την επιλογή προσωπικού μέσω της διαδικτυακή προσέλκυσης έναντι της παραδοσιακής. Το 50% του δείγματος απάντησε πως η διαδικτυακή προσέλκυση προσωπικού συμβάλλει αρκετά στην εξοικονόμηση χρόνου με δεύτερη επικρατέστερη απάντηση με ποσοστό 33,3% την απόλυτη συσχέτιση μεταξύ e-recruitment και εξοικονόμησης χρόνου (Γράφημα 4.7). Η παραπάνω διαπίστωση συμπορεύεται με την άποψη που διατυπώθηκε στο Workforceen έτη 2000, από την σύμβουλο Sheryl Dawson, που αναφέρει πως « η ηλεκτρονική πρόσληψη έχει αποδειχθεί ότι είναι έως και 30% γρηγορότερη από άλλες παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης εξαιτίας της κατάργησης των μεσαζόντων και ενός βραχύτερου κύκλου προσλήψεων.»



Γράφημα 4.7

Γράφημα απεικόνισης απόψεων σχετικά με την συμβολή στην εξοικονόμηση χρόνου για την επιλογή προσωπικού σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης

Στην ερώτηση 14, οι σύμβουλοι καλούνται να αναλύσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν και οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα. (Γράφημα 4.8)

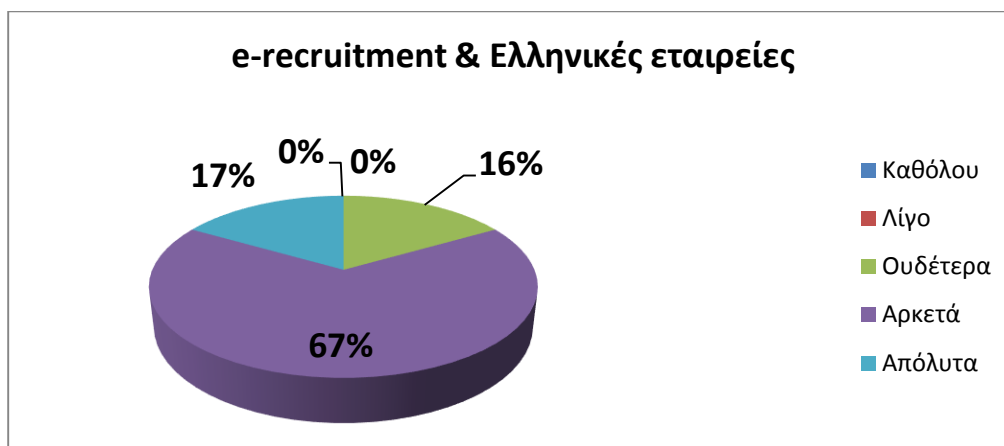


Γράφημα 4.8

**Γράφημα απεικόνισης των προβλημάτων κατά τη χρήση διαδικτυακών μεθόδων
προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού**

Όλες οι απαντήσεις ταυτίζονται με την βιβλιογραφία. Η επικρατέστερη απάντηση έχει να κάνει με την απόκλιση συγκεκριμένων ειδικοτήτων από την διαδικασία, που ενδεχομένως να μην είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. Ο Wuttke κάνει αναφορά στο « ψηφιακό χάσμα » και εξηγεί πως είναι πιθανό η ηλεκτρονική πρόσληψη να προκαλέσει διαφορετικό αντίκτυπο καθώς οι οικονομικά μειονεκτούσες ομάδες ενδέχεται να μην έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικές εγκαταστάσεις λόγω κοινωνικών και οικονομικών τάξεων. Η ηλεκτρονική προσέλκυση μπορεί να αποκλείσει τα μέλη ορισμένων μειονοτικών ομάδων που δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο για διάφορους λόγους, καθώς και άτομα που δεν γνωρίζουν το μέσο ή δεν θέλουν να το χρησιμοποιήσουν λόγω ζητημάτων ασφαλείας. Επιπλέον, κατά τον Bondarouk (2009) οι εργαζόμενοι από τις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες μπορεί να αντιλαμβάνονται ότι είναι λιγότερο τεχνολογικά εξοικειωμένοι από την τρέχουσα "ψηφιακή" γενιά των εργαζομένων και ως εκ τούτου αισθάνονται μια αίσθηση αποξένωσης

Αναφορικά με την ερώτηση 15 και την διατύπωση εάν οι ελληνικές εταιρίες-πελάτες της εταιρείας ενστερνίζονται διαδικτυακές μεθόδους επιλογής προσωπικού, η πλειοψηφία με ποσοστό 66,7% απαντά πως οι ελληνικές εταιρείες ενστερνίζονται αρκετά διαδικτυακές μεθόδους επιλογής προσωπικού ενώ το υπόλοιπο 33,3 % χωρίζεται σε αυτούς που ανέφεραν απόλυτη συσχέτιση και σε αυτούς που απάντησαν ουδέτερα. (Γράφημα 4.9)



Γράφημα 4.9

Γράφημα απεικόνισης απόψεων σχετικά με την συσχέτιση ελληνικών εταιρειών και διαδικτυακών μεθόδων επιλογής προσωπικού

Στην ερώτηση 16, που αποτελεί και την τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου, αναφέρεται: “Θεωρείτε πως ο διαδικτυακός τρόπος προσέλκυσης απευθύνεται σε συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων; Στην συγκεκριμένη ερώτηση ανοιχτού τύπου, δόθηκαν απαντήσεις οι οποίες ομαδοποιήθηκαν σε 3 κύριες κατηγορίες (Γράφημα 4.10). Το 50% του δείγματος στηρίζει πως η διαδικτυακή προσέγγιση, απευθύνεται σε όσους είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία και η αμέσως επόμενη απάντηση με ποσοστό 42% πως απευθύνεται σε νέους, ταλαντούχους ανθρώπους με δεξιότητες και προσόντα. Μόλις το 8% του δείγματος θεωρεί πως όποιος έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο αποτελεί και πιθανό υποψήφιο για κάποια θέση εργασίας. Οι επικρατέστερες απαντήσεις της έρευνας φαίνεται να συμφωνούν με τοποθετήσεις που αναλύθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος. Όπως αναφέρει η κυρία Γαλανάκη (2002) « οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τεχνικές ηλεκτρονικής πρόσληψης προσελκύουν υποψηφίους υψηλότερου επιπέδου από εκείνους που ακολουθούν την

παραδοσιακή προσέγγιση. Οι υποψήφιοι που υποβάλλουν αίτηση για εργασία μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης είναι συνήθως εκπαιδευμένοι σε υπολογιστή, εκπαιδευμένοι νέοι που ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν σε μια εταιρεία που αγκαλιάζει την τεχνολογία. Οι νέοι εργαζόμενοι δέχονται την αλλαγή και κατά συνέπεια είναι πιο πιθανό να βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να αλλάξει »



Γράφημα 4.10

Γράφημα απεικόνισης απόψεων σχετικά με το κοινό που απευθύνεται το διαδίκτυο ως εργαλείο του e recruiting

Επιπλέον οDoherty (2010) στο άρθρο του “Gettingsocialwithrecruitment” αναφέρει πως « Η προώθηση της εικόνας της εταιρείας μέσω της ηλεκτρονικής στρατολόγησης παρουσιάζει μια πιο καινοτόμο και ευέλικτη στρατηγική που μπορεί να βοηθήσει στην προσέλκυση νέων ταλαντούχων και παθητικών εργαζομένων με δεξιότητες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν την εταιρεία στον νέο αιώνα, αξιοποιώντας πλήρως την συνεχώς εξελισσόμενη τεχνολογία ».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο: ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΕΥΡΗΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Ένας από τους πλέον νευραλγικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία κάθε οργανισμού και οδηγεί στην επιτυχία των στόχων του, είναι οι άνθρωποί του. Είναι σημαντικό ότι έχει γίνει αντιληπτή η σπουδαιότητα του ανθρώπινου παράγοντα και έτσι οι επιχειρήσεις, έχουν αναπτύξει λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το κλειδί για την επιχειρηματική αριστεία και για την επιβίωση της εταιρείας. Αυτός είναι και ο λόγος που η προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων.

Αποτελεί κοινή διαπίστωση ότι, σήμερα ζούμε σε μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται και ραγδαίες μεταβολές στους τρόπους εργασίας και έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου. Η πλειοψηφία των μεγάλων (και όχι μόνο) επιχειρήσεων έχουν ενσωματώσει στις στρατηγικές διαχείρισης ταλέντων που υιοθετούν, τις μεθόδους του e-recruitment.

Η μελέτη της περίπτωσης της Icar Advisory χρησιμοποιήθηκε για αυτό το σκοπό. Για να διαπιστωθεί στην πράξη κατά πόσο έχουν ενσωματωθεί διαδικτυακές μέθοδοι στην διαδικασία εξεύρεσης υποψηφίων. Μέσω της συγκεκριμένης εμπειρικής μελέτης με τη διεξαγωγή συνεντεύξεων από έμπειρα στελέχη της εταιρείας, με εξειδίκευση στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού συμπεραίνουμε αρχικά, πως τα διαδικτυακά μέσα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς τους στο επαγγελματικό τους περιβάλλον. Η διαδικτυακή στρατολόγηση, φαίνεται να συνδέεται κυρίως με την αξιοποίηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στην διαδικασία αυτή. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, εμπιστεύονται το LinkedIn ως κυρίαρχο μέσο και υπογραμμίζουν πως η προσέλκυση μέσω τέτοιων μέσων αποφέρει ποιοτικούς υποψηφίους και επί το πλείστον εργαζόμενους νεαρότερης ηλικίας με ικανές δεξιότητες. Επίσης, εκτιμούν ότι ο μέσος όρος του χρόνου που απαιτείται για την ολοκλήρωση ενός κύκλου πρόσληψης έχει μειωθεί κατά πολύ, γεγονός που καθιστά τη διαδικασία και λιγότερο κοστοβόρα. Σημαντική διαπίστωση αναφορικά με τη σωστή διαχείριση του e-recruitment είναι πως αποτελεί σημαντική συνιστώσα της συνολικής στρατηγικής διαχείρισης του εμπορικού σήματος της εταιρείας και δημιουργεί θετικό

αντίκτυπο στην εικόνα της προς τα έξω. Διακρίνουμε παρόλα αυτά ότι η εν λόγω εταιρεία συνεχίζει να υιοθετεί παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι απόψεις και η ανησυχία των ερωτώμενων σχετικά με την εξαίρεση πολλών δυνητικών υποψηφίων από την διαδικασία, έρχεται να ταυτιστεί με θέματα που τέθηκαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση. Εν κατακλείδι διαπιστώνεται, πως μία ελληνική ανταγωνιστική εταιρεία υιοθετεί διαδικτυακές πρακτικές αλλά ο συνδυασμός παραδοσιακών και διαδικτυακών μεθόδων, αποτελεί για εκείνη την βέλτιστη επιλογή.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα η διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, αποτελεί σχετικά καινούργια μέθοδο προσέλκυσης υποψηφίων. Η έρευνα μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης έδειξε ξεκάθαρα ότι το e-recruitment θα συμβάλλει ενεργά στην εύρεση των καλύτερων δυνατών υποψηφίων. Κρίνεται σκόπιμη η χρήση του σε συνδυασμό με τις συμβατικές μεθόδους, ειδικότερα στο στάδιο της τελικής επιλογής των υποψηφίων

5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές προεκτάσεις

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσέφερε μία προσέγγιση σχετικά με τις μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή. Η μελέτη περίπτωσης της Icar Advisory χρησιμοποιήθηκε για αυτό το σκοπό, προκειμένου ο αναγνώστης να συνδέσει κρίσιμα ανάλογα ζητήματα της θεωρίας με την πράξη. Οι περιορισμοί της έρευνας σχετίζονται με τη δυσκολία που αντιμετωπίστηκε στην εξεύρεση μίας δεύτερης εταιρείας για διερεύνηση, γεγονός που οδήγησε στο να μην διενεργηθεί μία συγκριτική ανάλυση μεταξύ περισσότερων της μίας αντίστοιχων εταιρειών. Συνεπώς, τα ευρήματά μας δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν γενικευμένα συμπεράσματα για τον τομέα των διαδικτυακών προσλήψεων.

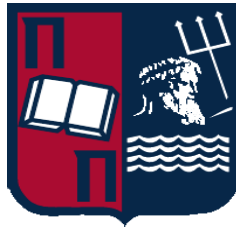
Στο μέλλον θα μπορούσε να διεξαχθεί μία μεγαλύτερου εύρους έρευνα αναφορικά με τις διαδικτυακές μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού που να βασίζεται στη συγκριτική μελέτη μεταξύ περισσότερων εταιρειών.

Παράρτημα 1

Ερωτηματολόγιο

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

**«Μέθοδοι προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικτυακή εποχή:
ανάλυση μελέτης περίπτωσης IcarGroup»**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό μέρος της διπλωματικής μου εργασίας στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική του Πανεπιστημίου Πειραιά, με επιβλέπουσα την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Ειρήνη Φαφαλιού. Τα στοιχεία που θα προκύψουν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας.

Σκοπός είναι η μελέτη της επιρροής του διαδικτύου στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ώστε να διερευνηθεί η τρέχουσα πρακτική και τα αποτελέσματά της στον τομέα αυτό.

Παρακαλώ θερμά για την απάντηση όλων των ερωτήσεων για την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και το χρόνο σας.

ΛΕΒΕΝΤΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

Πειραιάς, Ελλάδα, Σεπτέμβριος 2017

Ημερομηνία:

Φύλο:

Α' ΜΕΡΟΣ

1) Ηλικιακή κλίμακα

A) 20 – 29 ετών

B) 30 – 39 ετών

Γ) 40 – 49 ετών

Δ) > 50 ετών

2) Μορφωτικό επίπεδο

A) Μέση εκπαίδευση

B) Πτυχίο Α.Ε.Ι. (Πανεπιστήμιο ή Τ.Ε.Ι.)

Γ) Μεταπτυχιακός Τίτλος

Δ) Διδακτορικό

3) Ποια είναι η θέση σας στην εταιρεία;

.....

.....

4) Σε ποιόν κλάδο ανήκει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;

.....
.....

5) Πόσους περίπου εργαζομένους απασχολεί η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;

A) <10 άτομα

B) 10-50 άτομα

Γ) 51-100 άτομα

Δ) 101-200 άτομα

E) 200 άτομα

B' ΜΕΡΟΣ

6) Οι μέθοδοι προσέλκυσης προσωπικού βασίζονται περισσότερο σε παραδοσιακές μεθόδους ή η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου αποτελεί μια συνήθη επιλογή;

A) Η διαδικτυακή προσέγγιση επιλέγεται ως μοναδική μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων

B) Ο συνδυασμός και των δύο προσεγγίσεων, κρίνεται απαραίτητος για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Γ) Χρησιμοποιούνται μόνο παραδοσιακές τακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

7) Η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου συνέβαλε στον αριθμό των υποψηφίων;

A) Καθόλου

B) Λίγο

Γ) Ουδέτερα

Δ) Αρκετά

E) Απόλυτα

8) Χρησιμοποιείτε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης/ιστοσελίδα για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και αν ναι με ποιόν τρόπο συμβάλλουν;

A) Ναι

B) Όχι

.....

.....

.....

9) Ποιά από τα παρακάτω μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιεί η εταιρία σας για την διαδικτυακή αναζήτηση και προσέλκυση προσωπικού;

A) LinkedIn

B) Facebook

Γ) Twitter

Δ) Google+

E) Άλλο (προσδιορίστε)

10) Πιστεύετε ότι η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου αποτελεί έναν τρόπο προσέλκυσης ποιοτικών υποψηφίων; Αν όχι, ποια πιστεύετε ότι είναι η μέθοδος εκείνη η οποία οδηγεί στην προσέλκυση ποιοτικών υποψηφίων; Αν όχι τι προτείνετε εναλλακτικά;

A) Ναι

B) Όχι

.....

.....

11) Θεωρείτε ότι η προσέλκυση μέσω Διαδικτύου επηρεάζει το κόστος προσέλκυσης; Αν ναι, πως;

A) Καθόλου

B) Λίγο

Γ) Ουδέτερα

Δ) Αρκετά

Ε) Απόλυτα

.....

.....

.....

12) Συμφωνείται με την άποψη ότι το e-recruitment συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός οργανισμού; Αν ναι πως; Αν όχι γιατί;

A) Καθόλου

B) Λίγο

Γ) Ουδέτερα

Δ) Αρκετά

E) Απόλυτα

.....
.....

13) Θεωρείτε ότι η διαδικτυακή προσέλκυση συμβάλλει στην εξοικονόμηση χρόνου για την επιλογή προσωπικού σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης; Αν ναι σε ποιο βαθμό;

A) Καθόλου

B) Λίγο

Γ) Ουδέτερα

Δ) Αρκετά

E) Απόλυτα

14) Ποια προβλήματα αντιμετωπίζετε κατά τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού; Αναλύστε

.....

.....

.....

15) Οι ελληνικές εταιρίες-πελάτες σας, ενστερνίζονται διαδικτυακές μεθόδους επιλογής προσωπικού;

A) Καθόλου

B) Λίγο

Γ) Ουδέτερα

Δ) Αρκετά

E) Απόλυτα

16) Θεωρείτε πως ο διαδικτυακός τρόπος προσέλκυσης απευθύνεται σε συγκεκριμένη κατηγορία εργαζομένων; Αιτιολογείστε την απάντησή σας.

.....

.....

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσση Αρθρογραφία:

Alden, N., & Harris, L. (2013). *Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment*. Journal of Business Strategy, 36-47.

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

Banfield, P., & Kay, R. (2013). *Introduction to human resource management*. Oxford University Press.

Bodea, C. (2003). *Human resources management in the Internet Age: e-Recruitment and e-selection methods*. Economy Informatics, pp. 5-7.

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

Boyd, M.D.; Ellison, B.N.; (2008). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1), 210-230.

Carlsson J. (2010). *An Assessment of Social Media Business Models and Strategic Implications for Future Implementation*. Diploma in Advanced Strategy University of Oxford (Saïd) Business School.

Cushway B. (2012). *The employer's handbook*. UK: 9th Edition, Kogan Page Ltd.

DeKay, S. (2009). "*Ethical online recruiting*",
Available at <http://www.hrworld.com/features/ethical-online-recruiting-011508/>

- Deloitte University Press. (2017), *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte Global Human Capital Trends.
- Doherty, R. (2010). *"Getting social with recruitment"*. Strategic HR Review, 11-15.
- Doran, A. (2001). *E-work architect-how HR leads the way using the Internet*. IHRIM Press Book, Austin, Texas, USA.
- Foster, L. (2005). *Confronting the global brain drain*, Knowledge Management Review, p.28. New York.
- Galanaki, E. (2002). *The decision to recruit online: a descriptive study*. Career Development International, 243-251.
- Gilmore, S., & Williams, S. (2013). *Human resource development*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Girard, A., Fallery, B., Florence, R. (2013). *Integration of Social Media in Recruitment: A Delphi Study*. *Social Media in Human Resources Management*, Emerald, pp.97-120, Advanced Series in Management, Volume 12
- Greengard, S. (2012). (2012) *"Picking – and keeping – the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of talent"*, Human Resource Management International Digest, Vol. 20 Issue: 3, pp.26-29,
- Guentel H.G. and Stone D.L. (2005). *The brave new world of e-HR. HRM in the digital age*, Jossey-Bass a Wiley Print, CA,
- 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.
- Joos, J.G. (2008), *" Social media: New frontiers in hiring and recruiting"*, Employment relations today, 35(1), pp. 51-59
- Kwon, O., Wen, Y. *"An empirical study of the factors affecting social network service use,"* Computers in Human Behavior, vol. 26, pp. 254-263, 2010

- Lee, I. (2005). *The Evolution of E-Recruiting: A Content Analysis of Fortune 100 Career Web Sites*. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, p 57-68.
- Lievens, F., Harris, M. (2003). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 18 Published Online: 28 JAN 2005
- Lin, Y., Kleiner, B., (1999). "How to hire employees effectively", *Management Research News*, Vol. 22 Issue: 9, pp.18-25,
- Lindmark, S (2009), *Web 2.0: Where does Europe stand?*
- Luthans, F., & Youssef, C. (2004). *Human Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage, Organizational Dynamics*, 33,2, 144-160 .
- Marchington, M., Wilkinson, A.. (2012). *Human resource management at work: People management and development*. London: UK: CIPD.
- Marshall, M.N. (1996) *Sampling for Qualitative Research*. FamilyPractice
- Martin, G., & Hetrick, S. (2006). *Driving corporate reputations and brands from the inside: A strategic role for HR*. USA: Global Reputation Institute Conference.
- Maurer, D. S.; Liu, Y. (2007): *Developing effective e-recruiting websites: Insights for managers from marketers*, *Business Horizons* (2007) 50, 305–314. Available at: http://www.yupingliu.com/files/papers/maurer_liu_recruiting.p
- Melanthiou Y., Pavlou F., Constantinou E. (2014). *The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool.*, *Journal of Transnational Management* Vol. 20 , Iss. 1, 2015
- Minton-Eversole, T. (2007). E-recruitment comes of age, survey says. *HR Magazine* , 52(8), pp. 34
- O'Meara, B., Petzall, S. (2013). *The Handbook of Strategic Recruitment and Selection: A Systems Approach*, UK, Emerald Group Publishing Limited

- Palazzo, E., Kleiner, B. (2002) "*How to hire employees effectively*", Management Research News, Vol. 25 Issue: 3, pp.51-58
- Parry E., Tyson S. (2008). *An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK*. Human Resource Management Journal, 18(3), 257–257.
- Patton, M (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. London: Sage Publications
- Qualman, E. (2011), *Socialnomics: How Social Media Transforms the Way We Live and Do Business*, New Jersey: John Wiley & Sons , Inc.
- Roselius, & Kleiner. (2000). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool.
- Robson, C. (2002), RealWorld Research, London: Blackwell
- Robson, C. (2007). *How to Do a Research Project: A Guide for Undergraduate Students*, Oxford, UK: Blackwell Publishing
- Schmitt, N., & Kim, B. (2008). Selection decision making. *The Oxford handbook of human resource management*. pp.300-323, Oxford, Oxford University Press
- Sisson, K., Storey, J. (2000). *The Realities of Human Resource Management: Managing the Employment Relationship*. Managing Work and Organizations. Buckingham, U.K. and Philadelphia, PA U.S.: Open University Press.
- Tom Haak. (2015). *7 trends in recruitment and selection*. Retrieved from [www.hrtrendinstitute.com: https://hrtrendinstitute.com/2015/03/07/7-trends-in-recruitment-and-selection/](https://hrtrendinstitute.com/2015/03/07/7-trends-in-recruitment-and-selection/)
- Tong, T.Y.K., Sivanad, C.N., (2005), e-recruitment service provider review, Employee Relations, Volume: 27 Number: 1 ,Year: 2005, pp:103-117
- Waring, R.L. and Buchanan, F.R. (2010), "*Social Networking Web Sites: The Legal and Ethical Aspects of Pre Employment Screening and Employee Surveillance*, *Journal of Human Resources Education*, 4(2), pp. 14-23

Wuttke F. (2008). *E-Recruitment vs. traditional recruitment. A descriptive analysis*. Germany: GRIN Verlag.

Ελληνική αρθρογραφία :

Ιορδανόγλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις-νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική.

Ιωσηφίδης, Θ. (2003). *Ανάλυση Ποιοτικών Δεδομένων στις Κοινωνικές Επιστήμες* Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, & Παπαλεξανδρή. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Γ.Μπένου.

Τσιώλης, Γ. (2014). *Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα*. Εκδόσεις Κριτική.

Χυτήρης, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Interbooks.

Desler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Κριτική, Αθήνα

Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Ηλεκτρονικές Πηγές:

<http://www.adecco.gr/el gr/News.aspx?ElementName=WTS2015>

<http://edujob.gr/arthrografia/pws-oi-epixeirhseis-anazhtoun-tous-mellontikous-ergazomenous>

<https://www.recruiter.com/i/is-recruitment-becoming-a-game/>, Kazim Ladimeji. (2012), Is Recruitment Becoming a Game?

<http://www.socialmediaplan.gr/category/social-mediemarketing-blog/etairies-epixeiriseis-freelancers-epaggelmaties/page/2/>

<http://www.iefimerida.gr/news/289624/ti-einai-ta-chatbots-poy-facebook-kai-microsoft-lene-oti-einai-oi-efarmoges-toy#ixzz4rc>

<http://www.dawsonconsultinggroup.com/pdfs/Workforce0300.PDF>. Retrieved from What's up with Internet recruiting? Workforce (2000).

<https://www.wikipedia.gr>. Retrieved from <https://www.wikipedia.gr/wiki/YouTube>

<https://www.linkedin.com/ads/>, Who's on LinkedIn, LinkedIn ads. (2013).

<https://el.wikipedia.org/wiki/Google%2B>

<https://www.linkedin.com/pulse/20140403173251-2061783-why-twitter-is-a-recruiter-s-secret-weapon-and-how-to-use-it/>.

<http://www.linkedin.com>: <https://ourstory.linkedin.com/>

<https://el.wikipedia.org/wiki/Twitter>

http://www.alba.edu.gr/faculty/Documents/PressClippings/HR%20PRO_MULONOPOULOS.pdf

<http://recruiting.jobvite.com>, Jobvite (2012, May-June). Social Recruiting Survey

http://www.huffingtonpost.com/thomas-buus-madsen/3-benefits-why-you-should_b_10481408.html , Madsen, Thomas Buus. (2016, 06 16). *3 Benefits Why You Should Use E-Recruitment Solutions*

https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/5820/3/02_chapter_03.pdf

<http://careerforward.com/2013/10/social-networks-changing-the-way-recruiters-search-for-qualified-candidates>

<http://www.icap.gr/Default.aspx?id=10196&nt=18&lang=1>

<http://www.icapcareer.com/en-gb/all-jobs/?TNMissingJobRedirect=true>

<http://newsroom.fb.com/Key-Facts>, Facebook Key Facts. (2013)

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=une_rt_m&lang=en, Eurostat.(2013), Unemployment Rates.

<https://www.alexa.com/>