



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ



## ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

### ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΟΕΣ 1270

**ΗΛΙΑΣ ΤΣΟΥΚΑΛΑΣ – ΦΟΥΓΑΣ**

**ΘΕΜΑ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Πρόσληψη με νέες τεχνολογίες – προσλήψεις μέσω**

**διαδικτύου**

**Επιβλέπων καθηγητής: Θεόδωρος Κατσανέβας**

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2014

"The Internet will help achieve 'friction free capitalism' by putting buyer and seller in direct contact and providing more information to both about each other."

—Bill Gates

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### Πίνακας Περιεχομένων

<b>Κεφάλαιο 1 Εισαγωγή - Γενικά</b> .....	<b>5</b>
1.1 Εισαγωγή .....	5
1.2 Στόχοι Έρευνας .....	5
1.3 Αντικειμενικός Σκοπός Έρευνας .....	5
<b>Κεφάλαιο 2 Μεθοδολογία</b> .....	<b>6</b>
2.1 Στρατηγική Έρευνας .....	6
2.2 Η Επιλογή της Προσέγγισης .....	7
2.3 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων - Στοιχείων .....	8
<b>Κεφάλαιο 3 Διαδικτυακή και μη Επιλογή και Επάνδρωση Εργατικού Δυναμικού (Recruitment – Online Recruitment)</b> .....	<b>9</b>
3.1 Εισαγωγή .....	9
3.2 Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Διαδικασία της Πρόσληψης .....	9
3.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων .....	10
3.4 Έννοια της Πρόσληψης – Επιλογής Προσωπικού .....	11
3.5 Διαδικτυακή Πρόσληψη: Ορισμοί .....	14
3.6 Social Media και Διαδικασία Ηλεκτρονικής Πρόσληψης .....	19
3.7 Χαρακτηριστικά των Αγγελιών Μέσω Ιντερνετ .....	24
3.8 Συμπεράσματα .....	25
<b>Κεφάλαιο 4 Εφαρμοζόμενες Πρακτικές</b> .....	<b>26</b>
4.1 Εισαγωγή .....	26
4.2 Εφαρμοζόμενες Πρακτικές στις Προσλήψεις Μέσω Διαδικτύου .....	26
4.3 Λόγοι Εφαρμογής της Διαδικασίας της Διαδικτυακής Πρόσληψης .....	31
4.4 Συμπεράσματα .....	34
<b>Κεφάλαιο 5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα</b> .....	<b>35</b>
5.1 Εισαγωγή .....	35
5.2 Πλεονεκτήματα .....	35
5.3 Μειονεκτήματα .....	39
5.4 Στοιχεία και Διαδικασίες, οι οποίες δεν Περιλαμβάνονται στο Online Recruitment .....	41
5.5 Συμπεράσματα .....	44
<b>Κεφάλαιο 6 Χρήση Internet και Διαδικτυακή Εύρεση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα</b> .....	<b>45</b>

6.1 Χρήση Διαδικτύου & Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στην Ελλάδα .....	45
6.2 Έλληνες Υποψήφιοι και Εταιρίες Εύρεσης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	48
6.3 Ο Ρόλος των Social Media στην Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού στην Ελλάδα .....	50
6.4 Η Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού από την Μεριά των Υποψηφίων .....	52
6.5 Συμπεράσματα .....	54
<b>Κεφάλαιο 7 Μελέτες Περιπτώσεων .....</b>	<b>55</b>
7.1 Εισαγωγή .....	55
7.2 Μελέτη Περίπτωσης: Adecco .....	56
7.2.1 Πληροφορίες για την Εταιρία .....	56
7.2.2 Ανάλυση Δεδομένων .....	59
7.3 Μελέτη Περίπτωσης: Grecreuitment.....	63
7.3.1 Πληροφορίες για την Εταιρία .....	63
7.3.2 Ανάλυση Δεδομένων .....	64
<b>Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα.....</b>	<b>67</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>68</b>
<b>Παράρτημα .....</b>	<b>74</b>

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Εισαγωγή

Η έρευνα για την διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού μέσω ίντερνετ δεν αποτελεί νέα οπτική στον τομέα των προσλήψεων. Ωστόσο, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει τον τρόπο και τις διαστάσεις με τις οποίες οι εταιρίες ορίζουν την έννοια της εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού (recruitment) καθώς και της εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού μέσω ίντερνετ (online recruitment).

Επιπρόσθετα, η έρευνα υλοποιείται με τη χρήση εμπειριστατωμένων μελετών και βιβλιογραφικών αναφορών παρουσιάζοντας πληροφορίες σχετικές με τις τρέχουσες δράσεις διαφόρων δημοφιλών εταιριών όπως είναι η Monsters.co.uk και η ιστοσελίδα Yahoo HotJobs. Επιπρόσθετα, η εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση δύο μελετών περίπτωσης από τις εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού Adecco και Greruitment . Τέλος, η παρούσα έρευνα παρουσιάζει ενδεχόμενες δράσεις που θα μπορούσαν να βελτιώσουν περαιτέρω τη διαδικασία της διαδικτυακής αναζήτησης και επιλογής υποψηφίων. Αυτό είναι και το αποτέλεσμα του ερευνητικού ερωτήματος του τι δεν έχει καλυφθεί ικανοποιητικά από την διαδικασία επάνδρωσης προσωπικού μέσω ίντερνετ.

### 1.2 Στόχοι Έρευνας

Η μελέτη της διαδικτυακής διαδικασίας επιλογής/εύρεσης υποψηφίων ή αλλιώς όπως αναφέρεται ως e-recruitment. Επιπλέον, η καταγραφή και αποτύπωση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των online προσλήψεων.

### 1.3 Αντικειμενικός Σκοπός Έρευνας

- 1) Ο καθορισμός των ορισμών της πρόσληψης (recruitment) και της διαδικτυακής επάνδρωσης "on-line recruitment".
- 2) Η μελέτη των λόγων που οι εταιρίες επιλέγουν τη χρήση του on-line recruitment

3) Η ανάλυση των σταδίων της διαδικασίας πρόσληψης που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά από την ηλεκτρονική διαδικασία.

## **Κεφάλαιο 2**

### **Μεθοδολογία**

#### **2.1 Στρατηγική έρευνας**

Ο προγραμματισμός μιας στρατηγικής αποτελεί θέμα διαφορετικών προοπτικών και στυλ. Αν και υπάρχουν διάφορες μέθοδοι συλλογής δεδομένων καμία προσέγγιση δεν απορρίπτει κάποια συγκεκριμένη μέθοδο. Ο Bell (1987) έχει καθορίσει δύο είδη ερευνών, την ποσοτική και την ποιοτική έρευνα.

« Οι “ποσοτικοί” ερευνητές συλλέγουν στοιχεία με στόχο τη μελέτη της σχέσης ενός συνόλου παραγόντων από τον έναν στον άλλον. Επιστημονικές τεχνικές που παράγουν ποσοτικοποιημένη έρευνα και, όσο το δυνατόν γενικευμένα συμπεράσματα αποτελούν τα κύρια εργαλεία της ποσοτικής έρευνας.

Επιπλέον, ο Bell (1987) αναφέρει ότι "οι ερευνητές που ενστερνίζονται μία ποιοτική προοπτική στοχεύουν περισσότερο στο να κατανοήσουν τις αντιλήψεις των ατόμων για τον κόσμο». Γι' αυτούς η στατιστική ανάλυση δεν είναι το κύριο εργαλείο, αλλά λειτουργούν και αναζητούν την διορατικότητα. Επιπλέον, "αμφιβάλλουν αν υπάρχουν κοινωνικά γεγονότα και διερωτώνται αν μια επιστημονική προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν στο επίκεντρο βρίσκονται τα ανθρώπινα όντα».

Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις, οι ποιοτικοί ερευνητές χρησιμοποιούν τεχνικές ποσοτικής έρευνας και αντίστροφα ποσοτικοί ερευνητές υιοθετούν ποιοτικά εργαλεία. Καμία προσέγγιση δεν θεωρείται καλύτερη από την άλλη. Η φύση της έρευνας και οι πληροφορίες που απαιτούνται ορίζουν ποια μορφή έρευνας θα πρέπει να υιοθετηθεί καθώς και τις μεθόδους συλλογής δεδομένων.

Επιπλέον οι Saunders, Lewis, & Thornhill δείχνουν ότι η στρατηγική πρέπει να είναι ένα γενικό σχέδιο για τον τρόπο με τον οποίο απαντώνται οι

ερωτήσεις της έρευνας. Ακόμα, σαφείς στόχοι θα πρέπει να προέρχονται από τα ερευνητικά ερωτήματα ενώ ο καθορισμός των πηγών από τις οποίες συλλέγονται τα στοιχεία είναι ζωτικής σημασίας.

Σε αντίθεση, ο White B. (2000) αναφέρει τον σχεδιασμό της έρευνας ως ένα «γενικό όρο που καλύπτει έναν αριθμό ξεχωριστών, αλλά συναφών, θεμάτων που σχετίζονται με την έρευνα. Περιλαμβάνει τους στόχους της έρευνας, την τελική επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, τις τεχνικές συλλογής στοιχείων και την επιλεγείσα μέθοδο ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων καθώς και το πώς αυτή ταιριάζει με τα ερευνητικά ερωτήματα."

Για να δικαιολογήσουμε την επιλογή της μεθόδου της παρούσας έρευνας είναι χρήσιμο να αναφέρουμε τη διάκριση μεταξύ επαγωγικής (inductive) και απαγωγικής (deductive) θέσης/μεθόδου.

Η παρούσα έρευνα θα ακολουθήσει μία επαγωγική θέση της ποιοτικής ανάλυσης, διότι η υπάρχουσα θεωρία χρησιμοποιείται για να διαμορφώσει την ποιοτική διαδικασία της έρευνας και τις πτυχές της ανάλυσης δεδομένων. Στην άλλη πλευρά, μια επαγωγική θέση θα επιδιώξει να δημιουργήσει μια θεωρία που βασίζεται σε μια σειρά από σχετικές υποθέσεις. Μια τέτοια διαδικασία δεν κρίνεται σημαντική στην παρούσα κατάσταση.

Ωστόσο, κατατάσσοντας την προσέγγισή μας ως ποιοτική δεν σημαίνει ότι ο ερευνητής δεν μπορεί να κινηθεί πέρα από τις μεθόδους που συνήθως συνδέονται με αυτό το στυλ.

## **2.2 Η επιλογή της προσέγγισης**

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

«Οι μελέτες περιπτώσεις είναι βασικές ως προκαταρκτικό στάδιο μεγάλων ερευνών". Επιπλέον, μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να παρέχει ανεπίσημα στοιχεία που δείχνουν πιο γενικές διαπιστώσεις, και μπορεί να αντικρούσει μια καθολική γενίκευση. Όταν οι σχετικές συμπεριφορές μπορούν να χειραγωγηθούν, συνήθως προτιμώνται οι μελέτες περίπτωσης ως μέθοδοι

έρευνας. Τέλος, μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι πολύτιμη από μόνη της, ως μια μοναδική περίπτωση.

Πηγές δεδομένων για τις μελέτες περιπτώσεων είναι τα έγγραφα, όπως βιβλία, περιοδικά, αρχεία, κατάλογοι των εργαζομένων ή των πελατών καθώς και οι δικτυακοί ιστότοποι ή οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων.

Οι συνεντεύξεις είναι μία από τις πιο χρήσιμες πηγές πληροφοριών. Είναι απαραίτητη καθώς οι περισσότερες μελέτες περίπτωσης αφορούν τους ανθρώπους και τις δραστηριότητές τους. Πιο συχνά οι ερευνητές χρησιμοποιούν τις αδόμητες συνεντεύξεις.

### ***2.3 Πηγές Δευτερογενών Δεδομένων- Στοιχείων***

Τα δευτερογενή στοιχεία περιλαμβάνουν τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά στοιχεία και μπορεί να χρησιμοποιηθούν στην περιγραφική έρευνα σύμφωνα με τους Saunders, Lewis and Thornhill (1997). Επιπλέον, έχει δοθεί έμφαση στα πλεονεκτήματα των δευτερογενών στοιχείων από τους Ghauri & Gronhaug (2002). Η χρήση δευτερογενών δεδομένων προφανώς έχει το πλεονέκτημα της εξοικονόμησης χρόνου και χρήματος, διότι ο ερευνητής επισκέπτεται τη βιβλιοθήκη, εντοπίζει και αξιοποιεί τις πηγές.

Επιπλέον, τα δευτερογενή δεδομένα "μπορούν να προτείνουν τις κατάλληλες μεθόδους για να διερευνηθεί ένα συγκεκριμένο ερευνητικό πρόβλημα". Επίσης, «παρέχουν ένα μέσο σύγκρισης με το οποίο μπορούν εύκολα να ερμηνευτούν και να κατανοηθούν τα πρωτογενή δεδομένα".

Οι συγγραφείς προτείνουν την εξέταση των παραπάνω πλεονεκτημάτων και τονίζουν ότι "πολλοί μελετητές συνιστούν ότι όλες οι έρευνες θα πρέπει, αρχικά, να ξεκινούν με δευτερογενή δεδομένα".

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, μελέτες περιπτώσεων από δύο εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού και δευτερογενή δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν στην παρούσα έρευνα. Εξωτερικές πηγές, όπως δημοσιεύσεις σε βιβλία σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό και την on-line πρόσληψη, ερευνητικές εκθέσεις, online περιοδικά, γενικά στατιστικά στοιχεία, ιστοσελίδες των εταιριών θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να παρουσιαστούν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία στη συγκεκριμένη έρευνα.



Για παράδειγμα, τα ακόλουθα βιβλία και άρθρα θα περιλαμβάνονται στην παρούσα εργασία: Galanaki Eleanna, *The decision to recruit online: a descriptive study*, Career Development International; Volume 7 No. 4; 2002, και Armstrong M. (2003): *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th Edition, Kogan Page.

Στον αντίποδα υφίστανται οι περιορισμοί ή τα μειονεκτήματα των δευτερογενών δεδομένων. Είναι δύσκολη μερικές φορές η ταξινόμηση των δεδομένων με τρόπους που συνάδουν με την εκάστοτε μελέτη. Η ακρίβεια των δεδομένων βρίσκεται υπό την ευθύνη του ερευνητή. Το κύριο πρόβλημα με την ακρίβεια είναι ότι πρέπει να κατανοηθεί πλήρως ο σκοπός της συλλογής δεδομένων για το θέμα της έρευνας που διερευνάται.

## **Κεφάλαιο 3**

### **Διαδικτυακή και μη επιλογή και επάνδρωση εργατικού δυναμικού (Recruitment – Online Recruitment)**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Στο παρακάτω κεφάλαιο γίνεται μία προσπάθεια να παρουσιαστούν ορισμοί και επιχειρήματα που αναφέρονται στην διαδικασία του recruitment και του online recruitment από διαφορετικούς συγγραφείς.

#### **3.2 Ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της πρόσληψης**

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ίσως τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. (Ellis 1995; Bush & Middlewood, 2006). Όσο καλά κι αν έχει οργανωθεί ο οργανισμός (κτίρια, εξοπλισμός, μηχανήματα), δε μπορεί να είναι επιτυχημένος αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Γ'

αυτό το λόγο, η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς στρατηγικούς συνδυασμούς για την επιβίωση των οργανισμών και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Taylor & Collins 2000; Ployhard, 2006).

Με τον όρο στελέχωση εννοούμε τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι ο κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα έχει στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες ανθρώπινο δυναμικό. (Parry & Tyson 2008; 2002; Bush & Middlewood 2006).

Η στελέχωση αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία που ξεκινά με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας, το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου, την προσέλκυση, την τελική επιλογή, την τοποθέτηση, υποδοχή, εγκατάσταση και πρωταρχική εκπαίδευση του προσωπικού μέσα στον οργανισμό. (Κανελλόπουλος 1991; Σαΐτης 2002; Steyn & Van Niekerk, 2002). Η βασική δυσκολία της σωστής στελέχωσης έγκειται στο γεγονός ότι σχετίζεται άμεσα με τον ανθρώπινο παράγοντα - δηλαδή άνθρωποι επιλέγουν ανθρώπους.

Ο κάθε εργαζόμενος άνθρωπος για να είναι αποτελεσματικός και αποδοτικός πρέπει να χρησιμοποιήσει όλες τις ικανότητες και τα προσόντα του στην προσπάθεια εκτέλεσης της εργασίας του. Ο βαθμός αυτός της εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων του χαρακτηρίζει και το βαθμό της εμπλοκής του στην ατομική ή ομαδική προσπάθεια. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να συντρέχουν πολλοί παράγοντες που είτε είναι εσωτερικοί του ατόμου, είτε βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον εργασίας του, είτε πρόκειται για μεθόδους και τεχνικές παραγωγής και διοίκησης που μπορεί να εφαρμόζει.

Στη σημερινή εποχή ολοένα και περισσότερο δεχόμαστε τη σπουδαιότητα της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα τόσο στην παραγωγή όσο και στη διοίκηση. Την ανθρώπινη αυτή πλευρά της διοίκησης και ιδιαίτερα την επίδραση της συναισθηματικής πληρότητας των εργαζομένων μελέτησαν πολλοί ερευνητές όπως για παράδειγμα οι Mayo – Maslow και εκφράστηκαν σημαντικά συμπεράσματα τόσο από αυτούς όσο και από άλλους νεότερους ερευνητές (Argyris, Likert, McClelland). Νέες έρευνες συνιστούν ότι τα συναισθήματα (EQ) και όχι οι δείκτες νοημοσύνης (IQ) μπορεί να αποδεικνύουν καλύτερα το μέτρο της ανθρώπινης ικανότητας. Άτομα που δεν είναι αποδεκτά από την ομάδα τους στο περιβάλλον

εργασίας τους ή στον κοινωνικό περίγυρο είχαν οκταπλάσιες πιθανότητες να αποτύχουν στη δουλειά τους. Η ανησυχία είναι μια οδός προς την καταστροφή, γιατί όταν παρουσιάζεται σε μεγάλο βαθμό παραλύει τον εγκέφαλο. Στον κόσμο των επιχειρήσεων πολλοί διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management) αναφέρουν ότι για να προσληφθεί ένας εργαζόμενος αρκεί και μόνο ο δείκτης ευφυΐας (IQ). Για την επιτυχία, προαγωγή και ανέλιξή του όμως παίζει σημαντικό ρόλο ο δείκτης (EQ) συναισθηματικής ευφυΐας (Goleman, 1996).

### ***3.3 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων***

Λαμβάνοντας υπόψιν τους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, αναφέρεται ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

### ***3.4 Έννοια της πρόσληψης – επιλογής προσωπικού***

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. Η έννοια της πρόσληψης των εργαζομένων ή της επιλογής προσωπικού, αφορά τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, πριν καταλήξουν στη πρόσληψη υπαλλήλων. Μέσα από συγκεκριμένες διαδικασίες, οι ενδιαφερόμενοι φορείς συλλέγουν πληροφορίες που αφορούν τους υποψηφίους για τη κάλυψη μιας εργασιακής θέσης, και με βάση αυτές γίνεται η επιλογή του ατόμου που θεωρείται πλέον κατάλληλο. . (Νικολάου Ι., 2004).

Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μία μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην « επιστημονική » επιλογή προσωπικού. Όπως υποστηρίζουν και οι A.Golec και E.Kahya (2007), η σύγχρονη επιλογή και αξιολόγηση υπαλλήλων είναι μια σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που έχει την ικανότητα να τοποθετεί, τους σωστούς υπαλλήλους στις σωστές εργασίες, στο σωστό χρόνο.

Ένας από τα πιο κοινούς ορισμούς που αναφέρονται στην έννοια της πρόσληψης προέρχεται από τον M. Armstrong (2003). "Ο γενικός στόχος της διαδικασίας πρόσληψης και της επιλογής προσωπικού, θα πρέπει να στοχεύει στην απόκτηση του αριθμού και της ποιότητας των εργαζομένων με το ελάχιστο κόστος που απαιτείται για την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας". Υπάρχουν τρία στάδια της πρόσληψης και επιλογής, τα οποία συγκεκριμένα είναι:

- 1)Καθορισμός απαιτήσεων
- 2)Προσέλκυση υποψηφίων
- 3)Η επιλογή των υποψηφίων.

Στη σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, η ανάγκη για την κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυξάνεται συνεχώς. Υπό αυτούς τους όρους του ανταγωνισμού, είναι πολύ σημαντικό να εξασφαλιστεί η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων στη σωστή θέση. Ένα λάθος στη διαδικασία πρόσληψης θα κοστίσει χρόνο και χρήμα σε οποιαδήποτε οργάνωση. Οι Beardwell, Holden & Claydon (2004) αντιλαμβάνονται το γεγονός αυτό και υποστηρίζουν ότι: "Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό. Επομένως η πρόσληψη, αποτελεί την αναζήτηση και απόκτηση υποψηφίων σε επαρκή αριθμό και προσόντα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις – οργανισμοί να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό υποψήφιο που να ταιριάζει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ η επιλογή θα πρέπει να πραγματοποιείται «προβλέποντας» ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

Οι οργανισμοί αναζητούν εργατικό δυναμικό μεταξύ των δύο πηγών που είναι η εσωτερική και εξωτερική αγορά εργασίας. Οι Sisson & Storey (2000) αναφέρουν ότι « η διαδικασία της επιλογής προσωπικού στο εσωτερικό της χώρας, 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».

Η διαδικασία της πρόσληψης, παραμένει μέχρι σήμερα μια από τις πιο κρίσιμες δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον , η πρόσληψη αποτελεί μια μορφή άσκησης δημοσίων σχέσεων που αντανακλά τη γενικότερη εικόνα της επιχείρησης. Με βάση όλα τα παραπάνω ο Stredwick J. (2000), επισημαίνει ότι « η πολιτική των προσλήψεων αποτελεί τον κωδικό της οργάνωσης της κάθε επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των κανόνων που πρέπει να ακολουθούνται και των προτύπων που πρέπει να επιτευχθούν» . Στην παραπάνω δήλωσή του αναγνωρίζονται τέσσερις τομείς που θα πρέπει να περιλαμβάνονται σε μια πολιτική προσλήψεων .

Πρώτον, επισημαίνει ότι " είναι εξαιρετικής σημασίας να λαμβάνονται υπόψη οι αιτήσεις των υποψηφίων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, ώστε να υπάρχει η δυνατότητα να προαχθούν». Δεύτερον, αναφέρει ότι η διαδικασία αιτήσεων των υποψηφίων πρέπει να διεκπεραιώνεται « γρήγορα, επιμελώς αλλά και με διακριτικότητα». Τρίτον, αναφέρει ότι : «Πρέπει να διασφαλιστεί ότι οι επιτυχόντες υποψήφιοι, έχουν επιλεγεί χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το φύλο, η εθνικότητα, η ηλικία, μια πιθανή αναπηρία, η οικογενειακή κατάσταση, η θρησκεία , ή οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας που δεν συνδέεται με την ικανότητά τους να επιτελέσουν το έργο που απαιτεί η εκάστοτε θέση εργασίας». Να διασφαλιστεί δηλαδή, ότι η επιλογή των εργαζομένων πραγματοποιείται με ακεραιότητα και διαφάνεια. Τέλος, αναφέρει ότι « πρέπει να διασφαλιστεί ότι στη προκήρυξη της θέσης εργασίας, δεν διατυπώνονται ψευδή στοιχεία, ή υπερβολικές απαιτήσεις που δεν ανταποκρίνονται στη πραγματικότητα».

Λαμβάνοντας υπόψιν, τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και τις όλο και πιο εξειδικευμένες απαιτήσεις και προσδοκίες των πελατών, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης-οργανισμού δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση. Οι αλλαγές λαμβάνουν χώρα καθημερινά, με τρομακτικούς ρυθμούς και η ανάγκη για γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά συστήματα οργάνωσης είναι πλέον υψίστης σημασίας.

Στις μέρες μας, υπάρχουν πολλοί φορείς και οργανισμοί στους οποίους μπορεί να απευθυνθεί κάποιος που αναζητά εργασία, όπως τις εθνικές εφημερίδες, εξειδικευμένα και επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση (αλλά όχι τόσο συχνά), τοπικές εφημερίδες και ραδιοφωνικούς σταθμούς, σχολεία ή πανεπιστήμια γραφείων σταδιοδρομίας/διασύνδεσης, από στόμα σε στόμα και ακόμη με κάθε δυνατό τρόπο που ο νους μπορεί να εφεύρει. Ωστόσο, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη χρήση της τεχνολογίας και ειδικότερα του διαδικτύου που χρησιμοποιείται ως εργαλείο σε πολλές περιπτώσεις, στη διαδικασία της πρόσληψης.

Επιπλέον οι Back και Sisson (2000) σε έρευνά τους για την πρόσληψη και την επιλογή προσωπικού κάνουν αναφορά στον FW Taylor (1911) και την άποψή του «the best man for the job», προκειμένου να τονίσουν τη σημασία της επιλογής για μια συγκεκριμένη εργασία. Ωστόσο, ορθώς επισημαίνουν ότι «η σεξιστική γλώσσα του Taylor δεν θα ήταν αποδεκτή στις μέρες μας». Πρόσθετες εικασίες αναφέρουν το γεγονός ότι «προφανώς, υπάρχουν διαφορές μεταξύ των ατόμων, για παράδειγμα, οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τη φυσική τους εμφάνιση. Αλλά υπάρχουν επίσης και ψυχο-κοινωνικές διαφορές μεταξύ των ανθρώπων όσον αφορά τις ικανότητες, την προσωπικότητα και τα κίνητρό τους. Δεδομένου ότι οι θέσεις εργασίας και οι εταιρίες διαφέρουν σε σχέση με τις απαιτήσεις τους, κάποια άτομα θα είναι πιο κατάλληλα για ορισμένες θέσεις εργασίας και εταιρίες από άλλους". Η υπόθεση αυτή οδήγησε τους Back και Sisson (2000) να αναφέρουν ότι «η πρόσληψη των «κατάλληλων» ατόμων είναι ύψιστης σημασίας και εξαρτάται από την αποτελεσματική διαδικασία πρόσληψης και επιλογής, οι οποίες αποσκοπούν στο να επιλεγτούν τα «σωστά» άτομα και να απορριφθούν τα μη κατάλληλα».

Η σημασία της ορθής πρόσληψης και επιλογής είναι μια άλλη έννοια που απασχολεί το ACAS (2001). Υπάρχουν τρία στάδια στο σύστημα προσλήψεων και συγκεκριμένα αναφέρεται ότι η διαδικασία της πρόσληψης πρέπει να είναι «αποτελεσματική», υπό την έννοια των μεθόδων και των πηγών, «Αποδοτική» εννοώντας την εύρεση αρκετών κατάλληλων υποψηφίων, χωρίς υπερβολές, εξασφαλίζοντας την εύρεση του ιδανικότερου υποψηφίου για την εργασία και εταιρία και, τέλος, «δίκαιη», εξασφαλίζοντας την αξιοκρατική λήψη της τελικής επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στο ACAS (2001), αναφέρεται ότι υπάρχει αύξηση του κύκλου εργασιών στη εταιρία σε περίπτωση πρόσληψης λάθος ατόμου. Επιπλέον, θα υπάρξει αύξηση των δαπανών για την εταιρία και επιπρόσθετα

γίνεται αναφορά στη μείωση του ηθικού του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού στην εν λόγω εταιρία.

### **3.5 Διαδικτυακή Πρόσληψη: Ορισμοί**

Σύμφωνα με τον M. Armstrong (2003), «η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για λόγους διαφήμισης ή προβολής-ενημέρωσης κενών θέσεων εργασίας, για την παροχή πληροφοριών σχετικά με τις θέσεις εργασίας και τον εργοδότη, και την επιλογή επικοινωνίας μέσω e-mail μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων. Οι τελευταίοι μπορούν όχι μόνο να αιτηθούν των θέσεων εργασίας σε online σύνδεση, αλλά μπορούν επίσης να καταχωρίσουν το βιογραφικό τους σε μια σειρά από sites και ειδοποιούνται μέσω e-mail από τους εργοδότες για πιθανές θέσεις εργασίας για τις οποίες πληρούν τις προϋποθέσεις ». Ακόμα, αυτά τα sites περιέχουν βάσεις δεδομένων που περιλαμβάνουν λεπτομέρειες για τις κενές θέσεις και οι υποψήφιοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις μηχανές αναζήτησης με στόχο την εύρεση της κατάλληλης θέσης. Η ιστοσελίδα [www.totaljobs.com](http://www.totaljobs.com) δίνεται ως σχετικό παράδειγμα αυτής της δήλωσης.

Επιπλέον, σύμφωνα με την Galanaki Eleanna (2002), «Οι όροι της online πρόσληψης (OR), e-cruiting, cybercruiting ή πρόσληψη μέσω Internet, συνεπάγονται της επίσημης προμήθειας των πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Πρόκειται για μια νέα πρακτική. Οι πρώτες αναφορές στην OR εμφανίζονται σε άρθρα στα μέσα της δεκαετίας του 1980 (Gentner, 1984; Casper, 1985), ενώ η συστηματική αναφορά στο OR στα περιοδικά HR ξεκινά σχεδόν μια δεκαετία αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 1990, όταν IT εταιρίες και πανεπιστήμια αρχίζουν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο σε μεγάλο βαθμό. Από τότε και έπειτα, η βιομηχανία OR συνεχίζει να αναπτύσσεται και υπολογίζεται ότι στην Ευρώπη έχει εκτοξευθεί σε αξία από £50 εκατομμύρια το 1999, σε £ 3.8 δισεκατομμύρια το 2005 (Taylor, 2001) Αξιοσημείωτο είναι ότι το Διαδίκτυο χρησιμοποιείται συνήθως για την κάλυψη θέσεων εργασίας σχετικές με IT.

Ωστόσο, στις μέρες μας χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο σε ολόκληρη τη διαδικασία πρόσληψης, χωρίς διακρίσεις μεταξύ των επαγγελματιών. Η ανάγκη για τη χρήση του διαδικτύου επισημάνθηκε από ACAS (2001) στο συμβουλευτικό εγχειρίδιο για την πρόσληψη ατόμων, όπου αναφέρεται ότι «Οι εργοδότες και τα

άτομα που αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο το διαδίκτυο. Οι αιτήσεις μπορούν να γίνονται απευθείας μέσω e-mail. Αυτό μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για προγράμματα εκπαίδευσης αποφοίτων ή πρακτικής, καθώς πολλοί φοιτητές θα έχουν πρόσβαση μέσω της υπηρεσίας του πανεπιστημίου τους.

Επιπλέον, οι S. Weeks & S. Beargie (2002) χρησιμοποίησαν τον όρο "Cosmopolitan recruitment" στο βιβλίο τους "E-people". Οι ίδιοι αναφέρουν ότι τα πρώτα στάδια επαφής μεταξύ εργοδοτών-υποψηφίων online απλοποίησαν τη διαδικασία πρόσληψης σε παγκόσμια κλίμακα. Επιπλέον, αναφέρουν ως παράδειγμα την εταιρία IBM και την εταιρία Getty Images με έδρα το Seattle τονίζοντας πόσο σημαντική είναι η προσέλκυση υποψηφίων υπαλλήλων στο εξωτερικό. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται από τους S. Weeks & S. Beargie (2002) σε μια μελέτη της εταιρίας Cambia Consulting με την ονομασία 'Winning the War for Talent: Effective E-Recruiting strategies', όπου μόνο το 20% των 140 sites που μελετήθηκαν, εκτιμήθηκαν ως εύχρηστα ενθαρρύνοντας την επισκεψιμότητα των υποψηφίων. Τα sites των εταιριών Cisco System και Hewlett Packard κατατάσσονται μεταξύ των καλύτερων. Και οι εταιρίες διαθέτουν μηχανισμούς αναζήτησης και εύρεσης εργασίας που επιτρέπουν στους χρήστες την αναζήτηση ανά περιοχή και είδος εργασίας.

Η διαδικτυακή πρόσληψη αναφέρεται από τους Beardwell Holden & Claydon (2004) και ως Ηλεκτρονική πρόσληψη. Η αναφορά τους εστιάζει στα τελευταία χρόνια όπου συνεχώς αυξάνει ο όγκος των ανθρώπων που χρησιμοποιούν ηλεκτρονικά μέσα, τόσο οι εργοδότες και οι υποψηφίους όσο και οι «κυνηγοί εργασίας». Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι "συνολικά, το 75 τοις εκατό των υπαλλήλων ήδη χρησιμοποιούν κάποιας μορφής ηλεκτρονική πρόσληψη, ιδίως μέσω της αποδοχής των βιογραφικών που αποστέλλονται με e-mail. Επιπλέον, «περίπου το ήμισυ των εργαζομένων κοινοποιούν κενές θέσεις εργασίας στην εταιρική ιστοσελίδα τους και περίπου το ένα τρίτο χρησιμοποιεί το Διαδίκτυο για να παρέχει βασικές πληροφορίες στους υποψηφίους. Το ένα πέμπτο των εταιριών δέχονται συμπληρωμένες αιτήσεις μέσω e-mail.» (CIPD, 2002c)

Αυτή η αύξηση των ηλεκτρονικών μεθόδων πρόσληψης έχει διπλό και μεταβλητό ρόλο, ενώ συμβάλλει στο να αλλάξουν ή να αυξηθούν οι παραδοσιακές αντιλήψεις όσον αφορά τις προσλήψεις.

Επιπλέον, οι Beardwell Holden & Claydon (2004) κατατάσσουν σε εταιρικούς και εξωτερικούς τους δικτυακούς ιστότοπους που χρησιμοποιούνται για



τη διαφήμιση κενών θέσεων εργασίας και τις συγκρίνουν με τη χρήση έντυπων αγγελιών. Οι ίδιοι θεωρούν ότι η παράλληλη εφαρμογή των δύο αυτών τρόπων κοινοποίησης αγγελιών μπορεί να οδηγήσει σε διπλασιασμό της δραστηριότητας και όχι στην αντικατάσταση του ενός συστήματος από το άλλο. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει τα αποτελέσματα από την χρήση της εκάστοτε λειτουργίας μέχρι την διαδικασία της πρόσληψης.

**Πίνακας 1: Στάδια πρόσληψης σε παραδοσιακή μέθοδο και με τη χρήση διαδικτύου**

<b>Βήματα</b>	<b>Παραδοσιακή Μέθοδος</b>	<b>Διαδίκτυο</b>
1	Η διαθέσιμη θέση εργασίας κοινοποιείται στον τύπο.	Η διαθέσιμη θέση εργασίας κοινοποιείται στο διαδίκτυο
2	Ο υποψήφιος γράφει ή τηλεφωνεί στην εταιρία για περισσότερες πληροφορίες ή για το έντυπο της αίτησης..	Όλες οι πληροφορίες για την προκυρησσόμενη θέση εργασίας και για την εταιρία βρίσκονται στο διαδίκτυο, μαζί με την online αίτηση υποψηφιότητας.
3	Ο υποψήφιος επιστρέφει την έντυπη αίτηση και το βιογραφικό ταχυδρομικώς.	Ο υποψήφιος επιστρέφει την έντυπη αίτηση και το βιογραφικό ηλεκτρονικά
4	Το προσωπικό επανεξετάζει τις έντυπες αιτήσεις και τα βιογραφικά	Εξειδικευμένο λογισμικό στον Η/Υ εξετάζει την αίτηση και κάνει την αρχική αντιστοιχία με τις απαιτήσεις της εταιρίας.

Πηγή: CIPD (2002c) ,Beardwell Holden Claydon (2004) Human Resource Management p.209

Και οι δύο προσεγγίσεις και δραστηριότητες μπορούν να συνδυαστούν σε σχεδόν οποιοδήποτε στάδιο και όπως αναφέρεται από τους ίδιους «Μια διαφήμιση στον τύπο μπορεί να κατευθύνει τους αναγνώστες σε μια ιστοσελίδα

που παρέχει περαιτέρω πληροφορίες ή στην εταιρική ιστοσελίδα μπορεί να απαιτούν από τους αιτούντες να ζητούν το έντυπο της αίτησης μέσω e-mail ή τηλεφώνου, που στη συνέχεια θα υποβληθούν αυτοπροσώπως». (CIPD, 2002c)

Ένα άλλο παράδειγμα αποτελούν οι θέσεις εργασίας που βρίσκονται στην ιστοσελίδα [www.prospects.ac.uk](http://www.prospects.ac.uk) από τις εταιρίες Land Rover και Jaguar όπου οι εταιρίες ανακοινώνουν κενές θέσεις απευθυνόμενες σε αποφοίτους HR. Στην περίπτωση αυτή, οι υποψήφιοι που ενδιαφέρονται για τις θέσεις καλούνται να επισκεφθούν τις ιστοσελίδες των εταιριών Land Rover και Jaguar, ώστε να συμπληρώσουν ηλεκτρονικά την φόρμα αίτησης. Αξιοσημείωτο είναι ότι το site prospects.ac.uk διατίθεται τόσο σε ηλεκτρονική όσο και σε έντυπη μορφή.

Η χρήση του διαδικτύου από τους μεταπτυχιακούς φοιτητές και από άτομα με γνώσεις ηλεκτρονικού υπολογιστή, που έχουν πρόσβαση στον παγκόσμιο ιστό είτε από το πανεπιστήμιο ή από τον χώρο εργασίας ή το σπίτι τους έχει αναγνωριστεί από το ACAS (2001). Η χρήση του διαδικτύου τοποθετείται κάτω από τον τίτλο της προσέλκυσης υποψηφίων και τονίζεται το γεγονός ότι «το Διαδίκτυο έχει αρχίσει να αναδύεται ως μέσο πρόσληψης». Σε αυτό το σημείο το ACAS (2001) αναφέρει ότι η χρήση του διαδικτύου είναι πιθανό να αυξηθεί, γεγονός το οποίο επιβεβαιώνεται σήμερα.

Ο Stredwick (2000), αναφέρεται σε «καινοτόμες μεθόδους πρόσληψης με τη χρήση της νέας τεχνολογίας". Η βελτίωση και η ανάπτυξη του Διαδικτύου και της τεχνολογίας στον τομέα των τηλεπικοινωνιών επιδρά στις εταιρίες και ο συγγραφέας δίνει παραδείγματα εταιρειών, όπως η Shell και η John Lewis οι οποίες έχουν υιοθετήσει τεχνικές online πρόσληψης. Οι προαναφερόμενες εταιρίες έχουν δημιουργήσει μια διαδραστική ιστοσελίδα για την πρόσληψη αποφοίτων με την εταιρία Shell να προσλαμβάνει έναν στους είκοσι αποφοίτους, το 1998, με τον τρόπο αυτό.

Επιπλέον, ο Διευθύνων σύμβουλος της Tesco σε απευθείας διαδικτυακή σύνδεση με 12 πανεπιστήμια, απάντησε σε ερωτήσεις 100 φοιτητών, υποψηφίων για προκηρυσσόμενες θέσεις στην εταιρία. Επιπρόσθετα, ο Stredwick (2000) αναλύει ως μελέτη περίπτωσης στο βιβλίο του την εταιρεία Cable and Wireless, η οποία χρησιμοποιεί το διαδίκτυο κατά τη διαδικασία πρόσληψης .

Οι Bach και Sisson (2000) στο άρθρο τους “Methods of attracting applicants” αναφέρονται στη συμβολή του διαδικτύου στην πρόσληψη των υποψηφίων. Αρχικά, αναφέρουν μία γενική ανασκόπηση των παραδοσιακών

τρόπων προσέλκυσης υποψηφίων και σημειώνουν τα πιθανά οφέλη και τις αδυναμίες σε κάθε μέθοδο. Οι ίδιοι αναφέρουν ότι μέσω του διαδικτύου μία εταιρία κοινοποιεί θέσεις εργασίας και χρησιμεύει ως ένα μέσο εντοπισμού αιτούντων εργασίας. Οι υποψήφιοι χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες, προκειμένου να συλλέξουν πληροφορίες σχετικά με την επιχείρηση, τις διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης και τα κανάλια επικοινωνίας (e-mail).

Ιδιαίτερης σημασίας και αναφοράς είναι τα οφέλη από τη μείωση του χρόνου ανταπόκρισης και της γραφειοκρατίας εν συγκρίσει με τη διαδικασία της έντυπης αίτησης. Επιπλέον, οι εταιρίες έχουν πρόσβαση σε ένα εκτεταμένο και αρκετά μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού σε αντίθεση με τη χρήση παραδοσιακών μεθόδων.

Ο William (1997), αναφέρει ότι η μεγαλύτερη απόφαση για τους εργοδότες δεν είναι το αν θα χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο για τη στη διαδικασία της πρόσληψης, αλλά πώς θα αξιοποιήσουν πλήρως τη δυναμική του. Ένα παράδειγμα των δυνατοτήτων του διαδικτύου παρέχεται από την Cisco Systems Inc στις ΗΠΑ, η οποία δημιούργησε το πρώτο website προσλήψεων παγκοσμίως διαφημίζοντας όλες τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, κατηγοριοποιώντας τις ανάλογα με το τμήμα και την τοποθεσία. Με αυτό τον τρόπο στόχευε στον άμεσο εντοπισμό της κατάλληλης θέσης εργασίας από τους υποψηφίους.

Η ανάπτυξη ενός προγράμματος αναζήτησης επέτρεψε στους χρήστες να εισάγουν λέξεις κλειδιά ενώ τα έντυπα των αιτήσεων μπορούσαν να αποστέλλονται με e-mail. Διευκρινίζεται ρητά ότι «τα αποτελέσματα ήταν πολύ επιτυχημένα».

### **3.6 Social Media και διαδικασία ηλεκτρονικής πρόσληψης**

Οι Archana et al, (2010) ορίζουν το e-recruitment επίσης γνωστό ως online recruitment, ως την πρακτική της χρήσης της τεχνολογίας και ειδικότερα του ίντερνετ σχετικά με την εύρεση, την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την συνέντευξη και την πρόσληψη νέου προσωπικού. Ο σκοπός του e-recruitment εντοπίζεται στο να καταστούν οι διαδικασίες που εμπλέκονται πιο αποδοτικές και αποτελεσματικές, καθώς και λιγότερο δαπανηρές. Οι Online επανδρώσεις συμβάλλουν στην αύξηση του αριθμού των υποψηφίων και διευκολύνεται η

διαδικασία επιλογής.

Ως εργαλείο του e-recruitment, τα τελευταία χρόνια, έχει καθιερωθεί η κοινωνική δικτύωση, η οποία αποτελεί και την τελευταία εξέλιξη στη διαδικασία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπεύθυνοι για την επιλογή προσωπικού (recruiters) όλο και περισσότερο κλίνουν προς την κατεύθυνση της χρήσης των social media. Τα Social Media σταδιακά αναδύονται ως το εργαλείο, στο οποίο βασίζονται οι περισσότερες διαδικασίες πρόσληψης και συχνά και η τελική επιλογή του υποψηφίου.

Σύμφωνα με τον Joseph Thornley, τα κοινωνικά μέσα αφορούν την 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 (social media), μεταβαίνουμε από την «άτομο προς άτομο» στην «πολλοί προς πολλούς» επικοινωνία, αλλάζοντας με αυτό τον τρόπο την αλληλεπίδραση πληροφοριών μέσω του διαδικτύου. Να σημειωθεί εδώ, ότι η διάδοση των πληροφοριών στις μέρες μας, πραγματοποιείται με ραγδαίους ρυθμούς. Πριν από μερικά χρόνια τα social media θεωρούνταν μια παροδική τάση με ημερομηνία λήξης. Στη σημερινή εποχή, είναι εμφανές ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης έχουν δημιουργήσει ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας έτσι νέα επιχειρηματικά μοντέλα. (Carlsson J., 2010).

Στα πιο δημοφιλή μέσα κοινωνικής δικτύωσης, με βάση την προτίμηση των εταιριών αλλά και των υποψηφίων συγκαταλέγονται τα facebook, Twitter, LinkedIn και το Google+, τα οποία αναλύονται παρακάτω.



*Το Facebook* κατέχει τα υψηλότερα ποσοστά επισκεψιμότητας στο διαδίκτυο. Είναι ένα σχετικά κλειστό δίκτυο και έτσι η άμεση εύρεση υποψηφίων από τις εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού παραμένει μια πρόκληση. Ανάλογα με τις ρυθμίσεις ασφαλείας του χρήστη στον λογαριασμό του, οι επισκέπτες έχουν περιορισμένη πρόσβαση καθιστώντας δύσκολη την άντληση πληροφοριών από την πλατφόρμα. Παρόλα αυτά εξακολουθούν να υπάρχουν τρόποι για να αυξηθεί ο αριθμός των υποψηφίων, η πηγή, και να καλυφθούν οι θέσεις πρόσληψης από το Facebook.

Το διαφημιστικό δίκτυο του facebook προσφέρει στις εταιρίες

ανθρώπινου δυναμικού μια μοναδική ευκαιρία να στοχεύσουν αγγελίες θέσεων εργασίας προς χρήστες του Facebook χρησιμοποιώντας λέξεις-κλειδιά, την εκπαίδευση, την περιοχή, και ακόμη και την ηλικία. Οι χρήστες του Facebook παρέχουν λεπτομερείς πληροφορίες και νέα σχετικά με τα δικά τους ενδιαφέροντα, τα χόμπι, την εκπαίδευση και τις δραστηριότητες καθ' όλη την διάρκεια της ημέρας και με εκπληκτικούς ρυθμούς.

Ο μέσος χρήστης του Facebook ξοδεύει πλέον 15 ώρες και 33 λεπτά ανά μήνα στο Facebook. Οι διαφημίσεις του Facebook επωφελούνται από τα μέλη τους αφού οι πληροφορίες οι οποίες υποβάλλονται εκουσίως προς τους διαφημιστές είναι πολύ περιορισμένες. Οι εταιρίες δημιουργούν σελίδες ή προφίλ στα οποία γίνονται «φίλοι» υποψήφιοι. Εκεί αναρτώνται θέσεις εργασίας ενώ για τις εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού η “επαφή” αυτή βοηθάει στην πρόσβαση σε στοιχεία του υποψηφίου και στα προσωπικά του ενδιαφέροντα. Δηλαδή, ουσιαστικά συμβάλει στην ολοκλήρωση της εικόνας του υποψηφίου από την μεριά των εταιριών.

Περίπου το 81% των ενεργών χρηστών σε μηνιαία βάση ανήκουν εκτός των ΗΠΑ και του Καναδά. Το Facebook έχει αύξηση 41% σε ενεργούς χρήστες από τη Ρωσία, τη Νότια Κορέα, την Ιαπωνία, την Ινδία και τη Βραζιλία, κατά τη διάρκεια του 2012. Το 70% των ατόμων που χρησιμοποιούν facebook για την αναζήτηση εργασίας είναι άνδρες, το 63% είναι κάτω από 40 ετών, το 40% έχει μισθό μεγαλύτερο από \$ 75.000 και το 36% είναι απόφοιτοι κολλεγίων.

**Linked in**

APPLY NOW ►

ΑΠΟΓΡΑΦΗ ►

*To LinkedIn έχει περισσότερα από 187 εκατομμύρια μέλη σε περισσότερες από 200 χώρες και περιοχές. Το 63% των μελών του LinkedIn βρίσκονται εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών ενώ νέα μέλη δημιουργούν λογαριασμό στο LinkedIn κάθε*

δευτερόλεπτο. Αξιοσημείωτο είναι ότι υπάρχουν περισσότερα από 1 εκατομμύριο LinkedIn ομάδες. Για το 2012, καταγράφεται ότι το 38% των ατόμων που αναζητούν εργασία, χρησιμοποιούν το LinkedIn για υλοποιήσουν αυτή τους την ανάγκη ενώ το 19% των ατόμων που αναζητούν εργασία είχε δεχτεί

πρόταση για δουλειά στο λογαριασμό του LinkedIn κατά το ίδιο έτος. Το 79% των χρηστών του LinkedIn είναι 35 ετών και άνω ενώ ο μέσος ηλικιακά χρήστης είναι 40,5 ετών. Το 60% των χρηστών που αναζητούν εργασία μέσω του LinkedIn είναι άνδρες ενώ το 62% είναι κάτω από την ηλικία των 40 ετών.



Οι εργοδότες και διευθυντές προσλήψεων και τα γραφεία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιούν το Twitter ως πηγή εύρεσης υποψηφίων με διάφορους τρόπους. Ψάχνοντας για τους υποψηφίους με τη χρήση του συμβόλου της δίσωσης- 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, όπως είναι οι CareerBuilder και Monster. Η ύπαρξη δίσωσης- 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 ανάγνωση hashtagged Tweets, οι εταιρείες μπορούν να απευθύνονται σε άτομα που μπορεί να τους ταιριάζουν. Η εύρεση κορυφαίων ταλέντων αποτελεί την βασική προτεραιότητα στις e-προσλήψεις. Το 67% των ατόμων που χρησιμοποιούν το Twitter και αναζητούν εργασία είναι άνδρες ενώ το 69% είναι κάτω από την ηλικία των 40 ετών.

Η πλατφόρμα του Google+ αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλατφόρμα μέσου κοινωνικής δικτύωσης. Παρέχει στα γραφεία ευρέσεως ανθρώπινου δυναμικού και στους διευθυντές προσλήψεων πρόσβαση σε πληθώρα χρηστών και συνεπώς συμβάλει στην διαδικασία πρόσληψης, στην παροχή υποψηφίων και στην έρευνα.



Η Google+ προσφέρει μια μοναδική ευκαιρία για τους υπεύθυνους προσλήψεων να χαράξουν νέα μονοπάτια και να συνδεθούν με τους υποψηφίους με διαφορετικούς τρόπους. Οι χρήστες προσθέτουν άτομα που επιθυμούν να συμμετάσχουν κατηγοριοποιώντας τους σε κύκλους, που δημιουργούν. Μέσω των κύκλων αυτών, μπορεί η εταιρία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού να επικοινωνήσει με άτομα ή ομάδες προσωπικά ή δημόσια για την πρόσληψη σε θέσεις εργασίας

μέσω του Google+.

Οι Wright και Hinson (2008), σε έρευνά τους αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει πλέον, τον τρόπο επικοινωνίας τους εξαιτίας της εμφάνισης των Social Media και ότι αυτά αλληλοσυμπληρώνουν τα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα social media πέρα από την ενημέρωση του κοινού για νέα της επιχείρησης, για τη στελέχωσή της. Μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως το LinkedIn εφαρμόζονται από τις εταιρίες με σκοπό την προσέγγιση νέων στελεχών και υποψηφίων.

Σε έρευνα του Jobvite (2012) σχετικά με την πρόσληψη με τη χρήση των Social Media ή όπως αλλιώς καλείται Social Recruiting, προέκυψε ότι το 92% των εταιρειών προσλαμβάνουν (ή σκοπεύουν να το κάνουν) μέσω των social media, ποσοστό αυξημένο σε σχέση με το αντίστοιχο 89% στην έρευνα του ίδιου φορέα, για το 2011. Τα αποτελέσματα της έρευνας της εταιρίας Manpower, έδειξαν ότι η χρήση των social media ως επίσημης πολιτικής από τις εταιρείες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εξυπηρέτησης πελατών.

Η εταιρία eThority, κορυφαίος πάροχος υπηρεσιών παρακολούθησης των κοινωνικών μέσων και έρευνας, αναφέρει ότι για το 2012, στις πιο δημοφιλείς πλατφόρμες, ανάλογα με τον αριθμό των μοναδικών επισκεπτών και όχι των εγγεγραμμένων χρηστών – καθώς πολλοί από αυτούς μπορεί να είναι ανενεργοί – που επισκέπτονται τις ιστοσελίδες κάθε μήνα κατατάσσει το Facebook στην 1<sup>η</sup> θέση με 950 εκατ. μοναδικούς επισκέπτες/μήνα, το

YouTube 2<sup>ο</sup> με 880 εκατ. επισκέπτες ενώ το Twitter είναι 3<sup>ο</sup> με 170 εκατ. μοναδικούς επισκέπτες.

Η θυγατρική εταιρία της Amazon.com, Alexa Internet, η οποία ασχολείται με την καταγραφή του ψηφιακού κόσμου στα Social Networks, παρουσιάζει για το 2013, το Facebook πρώτο στη σειρά κατάταξης χρηστών ενώ ακολουθούν το Twitter, το LinkedIn, το MySpace και το Google + (plus). Στην κατάταξη, σημαντικές θέσεις λαμβάνουν τα Qzone και Sena Wiebo, τα οποία αποτελούν κινέζικα social networks. Η Ευρώπη, σύμφωνα με έρευνα του Internet World Stats, συγκεντρώνει την πλειοψηφία των χρηστών του Facebook, με συνολικό αριθμό χρηστών παγκοσμίως τα 950 εκατομμύρια άτομα. Παράλληλα, το Twitter έχει ξεπεράσει τους 500 εκατομμύρια ενεργούς λογαριασμούς παγκοσμίως.

### ***3.7 Χαρακτηριστικά των αγγελιών μέσω ίντερνετ***

Σύμφωνα με το εξειδικευμένο περιοδικό HRpro (2012), μία Online διαφήμιση για δουλειά είναι ουσιαστικά ένα «ηλεκτρονικό φυλλάδιο» και πολλές φορές γράφεται σε ύφος και τόνο διαφημιστικό για να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψήφιους. Από τη στιγμή που το διαδίκτυο δεν έχει την ίδια στενότητα χώρου, όπως έχει μία εκτυπωμένη διαφήμιση, μία online αγγελία μπορεί να περιλαμβάνει πολλές πληροφορίες για τη θέση εργασίας όπως τα καθήκοντα και τις ευθύνες, τις ειδικές απαιτήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των δεξιοτήτων και της απαιτούμενης εμπειρίας. Η λεπτομερής περιγραφή των απαιτούμενων προσόντων είναι πολύ βασική καθώς συμβάλει στη μείωση του αριθμού των ακατάλληλων βιογραφικών που θα λάβει η εταιρεία. Η εταιρική κουλτούρα συνήθως περιγράφεται μέσα από την αγγελία με ιδιαίτερη αναφορά στα πιο θετικά χαρακτηριστικά της εταιρίας.

Σε κάποιες περιπτώσεις γίνεται περιγραφή μίας τυπικής ημέρας στη θέση εργασίας που είναι προς κάλυψη προκειμένου να σχηματιστεί μία πληρέστερη εικόνα στο μυαλό των πιθανών υποψηφίων. Πολλοί recruiters, δίνουν έμφαση και στις λέξεις - κλειδιά που σχετίζονται με τη θέση εργασίας καθώς αυτές είναι που θα καθορίσουν κατά πόσο τα άτομα που αναζητούν εργασία θα βρουν την



αγγελία όταν κάνουν search. Ακόμη, στην αγγελία συνήθως υπάρχει και μία σύνδεση με την ιστοσελίδα της εταιρείας ώστε οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν να βρουν απαντήσεις σε πιθανά ερωτήματα σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού και το προφίλ του. Τέλος, ο μελλοντικός υποψήφιος, μπορεί να βρει σαφείς οδηγίες για το πώς μπορεί να υποβάλλει αίτηση και ποια είναι η διαδικασία επικοινωνίας που θα ακολουθηθεί περαιτέρω.

### **3.8 Συμπεράσματα**

Η διαδικασία πρόσληψης μέσω διαδικτύου περιλαμβάνει την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου από το δυναμικό της αγοράς εργασίας, το οποίο είναι εκπαιδευμένο έτσι ώστε να εκπληρώσει τις ανάγκες του οργανισμού τη δεδομένη στιγμή σε ανθρώπινο κεφάλαιο. Χαρακτηριστικό είναι ότι η προσέλκυση των υποψηφίων σε πρώτη φάση , πραγματοποιείται με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (διαδικτυακά). Με λίγα λόγια, η διαδικασία πρόσληψης μέσω διαδικτύου εμπεριέχει τη χρήση του διαδικτύου και καινοτόμων τεχνολογιών, για να προωθήσει η επιχείρηση- οργανισμός τη θέση εργασίας που είναι διαθέσιμη, να δώσει πληροφορίες για τη θέση εργασίας στους υποψήφιους, καθώς και να εδραιώσει ένα είδος επικοινωνίας που πραγματοποιείται συνήθως μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail). Επιπλέον, η αγορά εργατικού δυναμικού επεκτείνεται σε παγκόσμια κλίμακα, επιτρέποντας την υποβολή αιτήσεων από χώρα σε χώρα μέσω του διαδικτύου.

## **Κεφάλαιο 4**

### **Εφαρμοζόμενες Πρακτικές**

#### ***4.1 Εισαγωγή***

Οι πρόσφατες πρακτικές στην πρόσληψη μέσω διαδικτύου αναφέρονται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο. Η ανάλυση υλοποιείται μέσω παραδειγμάτων για το Ηνωμένο Βασίλειο και την συμβολή στον κλάδο των online προσλήψεων για την εν λόγω χώρα. αρχικά γιατί η εφαρμογή της πρακτικής αυτής είναι πολύ διαδεδομένη και κατά δεύτερον γιατί στην Ελλάδα υπάρχει έλλειψη στοιχείων και η διαδικασία αυτή αποτελεί νεοεισερχόμενη καινοτομία. Επιπλέον, η ανάλυση ενισχύεται με αναφορές στον ιστότοπο της Yahoo- HotJobs των ΗΠΑ τονίζοντας τα βασικά σημεία που θα υποστηρίξουν παραδειγματικά την τωρινή πραγματικότητα. Επιπλέον, η ανάγκη για αλλαγή και η διαδικασία υιοθέτησης τεχνικών μέσω διαδικτύου με την παράλληλη απόρριψη μέρους ή συνόλου των παραδοσιακών μεθόδων αποτελεί θέμα διαπραγμάτευσης του συγκεκριμένου κεφαλαίου.

#### ***4.2 Εφαρμοζόμενες πρακτικές στις προσλήψεις μέσω διαδικτύου***

Η βιομηχανία προσλήψεων στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι η πιο ανεπτυγμένη και ανταγωνιστική βιομηχανία στον κόσμο. Το Ηνωμένο Βασίλειο συναγωνίζεται επάξια την αγορά των ΗΠΑ, δεδομένου ότι το εργατικό δυναμικό

στις ΗΠΑ είναι περίπου πέντε φορές μεγαλύτερο. Στοιχεία από την Κυβερνητική Επιτροπή του Κύκλου Εργασιών (GTI), τον ΟΑΕΔ (REC) και την Εταιρία Πληροφοριών της Αγοράς, Key Note, αναφέρουν ότι η βιομηχανία του Ηνωμένου Βασιλείου κυμαίνεται μεταξύ £20 δισ. και £23 δισ. Αυτές οι πληροφορίες παρέχονται από τη Management Today (Αύγουστος 2004) και αποδεικνύουν την τρέχουσα πρακτική στον κλάδο των προσλήψεων, στην οποία περιλαμβάνεται και η πρόσληψη μέσω διαδικτύου.

Στο ίδιο άρθρο κατηγοριοποιούνται "ουσιαστικά δύο αγορές προσλήψεων που ονομάζονται retained και contingency markets. Επιπλέον, αναφέρεται ότι στις πρώτες (retained markets) απευθύνονται επιχειρήσεις όταν ενδιαφέρονται για την κάλυψη υψηλών θέσεων εργασίας ενώ παράλληλα απαιτείται η προκαταβολή μέρους της τελικής αμοιβής (συνήθως το ένα τρίτο της τελικής αμοιβής). Οι περαιτέρω πληρωμές γίνονται με την προσκόμιση λίστας των κατάλληλων υποψηφίων και με την εκκίνηση της εργασίας τους. Σε αντίθεση, τα γραφεία Contingency πληρώνονται μόνο με βάση τις επιτυχείς εξελίξεις.

Παρακάτω αναλύονται οι βασικές διαφορές μεταξύ των δύο αγορών προσλήψεων (retained και contingency markets) σύμφωνα με τον Σύλλογο Συμβούλων Επιλογής Στελεχών για εταιρίες. (AESC,2011) Ο διαχωρισμός έγκειται τόσο σε επίπεδο μεθόδου που ακολουθεί η κάθε αγορά όσο και σε επίπεδο πληρωμής, είδος σύμβασης και γενικά για φύσεως εργασίας.

Όσον αφορά τον τύπο θέσεων που προωθεί η retained εταιρία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, αυτή επικουρεί όλους τους τύπους των εταιριών όσον αφορά την πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών για καίριες θέσεις ενώ καλύπτουν θέσεις οι οποίες σπάνια διαφημίζονται. Η contingency εταιρία επικουρεί οργανισμούς για την εξεύρεση ως επί το πλείστον στελεχών μεσαίου επιπέδου και επαγγελματίες ενώ συχνά αναλαμβάνει υποψηφίους, οι οποίοι επιδιώκουν την τοποθέτηση σε κάποια θέση εργασίας.

Αναφορικά με τη μεθοδολογία που ακολουθεί η retained εταιρία ανθρώπινου δυναμικού, χαρακτηρίζεται από προληπτική, συστηματική έρευνα και ευαισθητοποίηση του κοινού για να βρει και να προσλάβει τον καλύτερα δυνατό υποψήφιο για την εν λόγω θέση. Ο στόχος είναι να διαχωρίσει τον εξαιρετικό υποψήφιο από τον μέσο και να τους αξιολογήσει με βάση τις ανάγκες της θέσης και την οργάνωση του πελάτη. Ο πελάτης έχει την πλήρη δέσμευση

των συμβούλων της εταιρίας ανθρώπινου δυναμικού και αναμένει τακτική ενημέρωση και διαβούλευση σε όλη τη διαδικασία αναζήτησης του υποψηφίου. Από την άλλη, μία contingency εταιρία δρα με ουσιαστικά μεθόδους αναζήτησης που περιλαμβάνουν αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων, διαδίκτυο ανακοινώσεις θέσεων εργασίας, τη διαφήμιση, κλπ. Ο σύμβουλος δεν λειτουργεί με τόσο διαρθρωμένες και ενδεδειγμένες έρευνες και δεν εστιάζει στο να βρει τον ακριβώς κατάλληλο υποψήφιο αλλά επιδιώκει να βρει δυνητικούς υποψηφίους, έτσι ώστε ο πελάτης να μπορεί να κάνει τις δικές του τελικές αξιολογήσεις. (AESC,2011)

Όσον αφορά τα συμβόλαια δέσμευσης, η retained εταιρία ανθρώπινου δυναμικού εκτελεί τις διαδικασίες αποκλειστικά με σύμβαση συμβολαίου. Η επιχείρηση αναζήτησης δεσμεύεται να ολοκληρώσει την ανάθεση επαγγελματικά και να ικανοποιήσει την εταιρία-πελάτη. Η εταιρία παροχής ανθρώπινου δυναμικού πληρώνεται από τους πελάτες του σταδιακά βάση συμβολαίου και η πληρωμή δεν εξαρτάται αποκλειστικά μόνο από την πρόσληψη. Επιπρόσθετα, ο κάθε υποψήφιος μπορεί να βρεθεί με έναν μόνο πελάτη για κάποιο χρονικό διάστημα. Η εταιρία ανθρώπινου δυναμικού του τύπου contingency πληρώνεται στο τέλος, αν βρει και τοποθετήσει τον κατάλληλο υποψήφιο στην εν λόγω θέση. Σε εταιρίες αυτής της δραστηριότητας υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός για την τοποθέτηση υποψηφίου ενώ οι υποψήφιοι μπορούν να συμμετέχουν σε πολλές ευκαιρίες εργασίας από την ίδια εταιρία.

Η φύση της συνεργασίας για τις retained εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού είναι συμβουλευτική, βασίζεται στην έρευνα και είναι προσανατολισμένη προς την εύρεση λύσης. Ο σύμβουλος ξοδεύει πολύ χρόνο για να γνωρίσει τον πελάτη, να μάθει πληροφορίες για τις αρμοδιότητες της θέσης και όλες τις απαιτήσεις πριν από την έναρξη της αναζήτησης. Σε μία contingency εταιρία η διαδικασία πρόσληψης είναι συναλλακτική και προσανατολισμένη προς την τοποθέτηση του υποψηφίου. Με καμία εγγύηση πληρωμής για τις υπηρεσίες που παρέχονται, ο σύμβουλος δεν μπορεί να αντέξει οικονομικά να επενδύσει σε χρόνο σε μια αναζήτηση πέρα από τη βασική πρόσληψη και την υποβολή των βασικών στοιχείων των υποψηφίων στην εταιρία-πελάτη. (AESC,2011)

Η πληρωμή στην retained εταιρία ανθρώπινου δυναμικού γίνεται με βάση την ανάθεση και βάση της πρόσληψης. Οι αμοιβές είναι συνήθως ένα ποσοστό

της αποζημίωσης ή καθορίζονται εκ των προτέρων και καταβάλλονται σε δόσεις από τον πελάτη κατά τη διαδικασία αναζήτησης. Οι contingency εταιρίες χρεώνουν την αμοιβή μόνο μετά την επιτυχή τοποθέτηση ενός υποψηφίου. Οι αμοιβές είναι συνήθως ένα ποσοστό της αποζημίωσης και αφορούν την επιτυχή τοποθέτηση του υποψηφίου.

Οι σύμβουλοι που εργάζονται στις retained εταιρίες πρέπει να γνωρίζουν την εταιρία του πελάτη και τη θέση ευθύνης / απαιτήσεις επιμελώς πριν από την έναρξη της αναζήτησης. Ένας μόνιμος σύμβουλος χειρίζεται συνήθως όχι περισσότερο από 3-5 αναθέσεις σε κάθε δεδομένη στιγμή και είναι υπεύθυνος για την επιτυχία ή την αποτυχία της κάθε μίας. Επενδύει συνήθως 40-60 ώρες μηνιαίως ανά αποστολή του πελάτη όσον αφορά την πρόσληψη, την εκτίμηση, τον έλεγχο και την αλληλεπίδραση με τον πελάτη ενώ βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ποιότητα.

Οι σύμβουλοι που εργάζονται στις contingency εταιρίες συχνά δουλεύουν παράλληλα με το πλήθος αναθέσεων. Πρωταρχικό καθήκον τους είναι να παρουσιάσουν βιογραφικά με την ελπίδα ότι θα βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος από την εταιρία ενώ βασικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ταχύτητα. (AESC,2011)

Σύμφωνα με το GTI (2002), ο κύκλος εργασιών για την βιομηχανία προσλήψεων στο Ηνωμένο Βασίλειο μειώθηκε για πρώτη φορά, παρουσιάζοντας μείωση 4,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος στα £22,3 δις. Το 1992, ο κύκλος εργασιών της βιομηχανίας ήταν μόλις £ 3,9 δις. Σήμερα, οι 10 καλύτερες εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύουν λιγότερο από το 23% του συνολικού κύκλου εργασιών του Ηνωμένου Βασιλείου. Αναφορικά με τη διαδικασία πρόσληψης ως συνολική εικόνα, καταγράφεται αύξηση στη χρήση των τηλεπικοινωνιών και κυρίως του διαδικτύου, στις εταιρίες, προκειμένου να αντιμετωπιστεί το παγκοσμίως αυξανόμενο σε απαιτήσεις περιβάλλον.

Στην άλλη πλευρά, ένα άρθρο στο Business Wire (2004) δίνει πληροφορίες για την παρούσα κατάσταση στις ΗΠΑ και συγκεκριμένα αναφέρεται στην ιστοσελίδα "HotJobs (NASDAQ YHOO)" ως ηγέτη στον κλάδο των online προσλήψεων. Σύμφωνα με το άρθρο αυτό η εταιρία HotJobs συνεργάζεται με την παραγωγή Mark Burnett ώστε να ενισχυθούν οι προσλήψεις σε μία από τις πιο περιζήτητες θέσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες, σε εταιρεία του

Donald Trump. Ως μέρος αυτής της αποκλειστικής συνεργασιακής εκστρατείας μάρκετινγκ, η εταιρία HotJobs δημιούργησε ένα microsite ως υποενότητα στο πρωτοσέλιδό της ([www.hotjobs.com](http://www.hotjobs.com)), μέσω του οποίου μεγάλες εταιρίες μπορούν να υποβάλουν αίτηση.

Ο Mark Burnett, ως εκπρόσωπος της εταιρίας αναφέρει «Επιλέξαμε την ιστοσελίδα Yahoo! HotJobs, λόγω της αξιοπιστίας της και της τεράστια εμβέλειά της". Ο ίδιος ανέφερε ότι «Ο συνδυασμός της ισχύς του εμπορικού σήματος της Yahoo! HotJobs και της εταιρίας The Apprentice θα βοηθήσει να εντοπίσουμε τους καλύτερους υποψηφίους για την επερχόμενη σεζόν του τηλεοπτικού σόου, και τελικά θα βοηθήσει όλα τα άτομα που αναζητούν εργασία να βρουν τις καλύτερες ευκαιρίες προσαρμοσμένες στις δικές τους δυνάμεις και ικανότητες».

Η νέα εκστρατεία για την ιστοσελίδα HotJobs (καινοτομία της Yahoo) είχε προγραμματιστεί να λειτουργεί από την ημέρα που γράφτηκε το άρθρο ενώ ο Dan Finnigan, εκτελεστικός αντιπρόεδρος και γενικός διευθυντής της Yahoo! HotJobs, δήλωσε ότι «η HotJobs προσεγγίζει άτομα που αναζητούν εργασία και τους παρέχει τις καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης».

Στο τέλος του άρθρου Business Wire (2004) κατατάσσεται η Yahoo - HotJobs ως ηγέτης στην online βιομηχανία προσλήψεων και αναφέρεται ότι αυτή η καινοτομία του «microsite» χαράζει και κατευθύνει τον τρόπο που οι άνθρωποι διαχειρίζονται τη σταδιοδρομία τους καθώς επίσης συμβάλλει στην πρόσληψη ταλέντων από μεριάς των εταιριών.

Ο δυτικός κόσμος αποτελεί δείκτη της παρούσας κατάστασης στο θέμα της στρατολόγησης/πρόσληψης μέσω διαδικτύου, ωστόσο αναφορά πρέπει να γίνει και σε ανατολικές χώρες όπως είναι η Κίνα. Οι πληροφορίες για την Κίνα παρουσιάζονται το 2004 σε ένα άρθρο του Comtex BusinessComtex FinanceComtex Wall Street (2004), το οποίο αναφέρεται στην ιστοσελίδα "51job.com, μια κορυφαία διαδικτυακή σελίδα διαθέσιμων θέσεων εργασίας στην Κίνα," όπου αρχικά είχε προγραμματιστεί ότι η εταιρεία θα αυξήσει τα κεφάλαιά της κατά 90 εκατομμύρια δολάρια στη χρηματιστηριακή αγορά.

Επιπλέον, το ίδιο άρθρο παρουσιάζει συγκεκριμένες πληροφορίες που στηρίζονται στη δύναμη των αριθμών και χαρακτηριστικά αναφέρει ότι «ορισμένοι διαχειριστές περιουσιακών στοιχείων επισημαίνουν ότι η ιστοσελίδα παίρνει το προβάδισμα στον τομέα που ανήκει, αλλά τα κεφάλαιά της θα αυξηθούν κατά 20 με 24 φορές περισσότερο από τα έσοδα λειτουργίας το 2004.

Προβλέψεις για την "e-πρόσληψη" πραγματοποιούνται από τους Smith & Rupp (2004), οι οποίοι αναφέρουν ότι η διαδικτυακή πρόσληψη προβλέπεται να υπερβεί στο διπλάσιο το μέγεθος του 2005 σε πωλήσεις, στα 28 δισεκατομμύρια δολάρια. (Abraham & Newcorn 2000, Smith 2000, Smith & Rupp 2002c)

Οι ερευνητές τονίζουν, επίσης, ότι υπάρχουν πάνω από 30.000 ιστοσελίδες οι οποίες προσπαθούν να αποκτήσουν ένα κομμάτι της αγοράς. Επίσης, αναφέρουν ότι είναι κρίσιμης σημασίας η επιλογή μίας διαδικτυακής ιστοσελίδας προσλήψεων και οι ίδιοι συμβουλεύουν τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους το ίδιο "να αφιερώσετε χρόνο και να επενδύσετε σωστά τους πόρους για βρείτε αυτές τις σελίδες Web που ταιριάζουν στις ανάγκες σας".

Η παρούσα κατάσταση και η πρόβλεψη για την πρόσληψη υποψηφίων διαδικτυακά ήδη πραγματοποιήθηκε. Οι λόγοι που επιβάλλουν στο να οδηγηθούν οι επιχειρήσεις στην αλλαγή των συνηθειών τους και των παραδόσεων καθώς και η τροποποίηση των πολιτικών και στρατηγικών τους με την ενσωμάτωση της διαδικτυακών τεχνικών, αναλύεται στις παρακάτω ενότητες.

#### ***4.3 Λόγοι εφαρμογής της διαδικασίας της διαδικτυακής πρόσληψης***

Είναι γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός εταιριών, στρέφονται προς τη στρατολόγηση των προσλήψεων μέσω διαδικτύου. Η έντυπη εφημερίδα AAR, δημοσίευσε τον Ιανουάριο του 2004, τα παρακάτω, μέσω των οποίων απεικονίζει πως οι επιχειρήσεις οδηγούνται στη στρατολόγηση προσλήψεων μέσω διαδικτύου. Σύμφωνα λοιπόν με τον Sidney, «Οι υπάλληλοι καθώς και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι των εταιριών, γυρνούν τη πλάτη στις παραδοσιακές μεθόδους αναζήτησης εργασίας που αφορούν αγγελίες στον ημερήσιο τύπο και στρέφονται σε πιο σύγχρονα μέσα, όπως τη διαδικτυακή αναζήτηση, μέσω των ιστοσελίδων εργασίας (job sites).

Το Δεκέμβριο του 2003, περίπου 930.000 άτομα αναζήτησαν διαδικτυακά εργασία, μέσω της αγγλικής ιστοσελίδας "SEEK". Ο αριθμός αυτός δείχνει μια αύξηση της τάξεως του 53% σε σχέση με τα άτομα που αναζήτησαν εργασία τη προηγούμενη χρονιά. Ο CEO Paul Bassat ανέφερε χαρακτηριστικά ότι τη περίοδο εκείνη (2003-2004), η στρατολόγηση των προσλήψεων μέσω διαδικτύου

παρουσίασε τεράστια άνθηση, ενώ η αναζήτηση εργασίας μέσω των «παραδοσιακών» εφημερίδων μειώθηκε κατά 10,7%. Υποστηρίζει ακόμα ότι όταν υπάρχει ανάγκη για να καλυφθεί μια θέση εργασίας ο καλύτερος τρόπος για να βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος είναι η "on line" διαδικασία, που περιλαμβάνει τη προκήρυξη της θέσης και τη συμπλήρωση της αίτησης ηλεκτρονικά, μέσω της ιστοσελίδας. Με βάση λοιπόν τις τελευταίες εξελίξεις, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εκσυγχρονίζουν το σύστημα των προσλήψεων, συμβαδίζοντας έτσι με τις ανάγκες της κοινωνίας και της σύγχρονου κόσμου.

Η διαφήμιση της Monster το 2003 απεικονίζει παραδειγματικά, τη σημασία της διαδικασίας των on line προσλήψεων, για την εταιρία. Ο Brian Steinberg δημοσίευσε στην εφημερίδα της Wall Street, το Δεκέμβριο του 2003 τα εξής : «Η Monster, η εταιρία που αναλαμβάνει προσλήψεις μέσω διαδικτύου (on line recruitment company), σχεδιάζει να αυξήσει τις δαπάνες της, επενδύοντας σε διαφημιστική καμπάνια της τηλεόρασης, ενώ παράλληλα οι ανταγωνιστικές υπηρεσίες σχεδιάζουν τις δικές τους διαφημιστικές καμπάνιες. Η εταιρία Forrester, παρουσίασε εισόδημα της τάξεως των \$922 εκατομμύριων δολαρίων το 2004, από τις διαφημίσεις που αφορούν τις προσλήψεις μέσω διαδικτύου, σε σχέση με το έτος 2003 που το αντίστοιχο ποσό ήταν \$838 εκατομμύρια δολάρια.

Επιπλέον, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι αναφορές στην είδηση της Monster, εταιρείας που σχετίζεται με αριθμητικά στοιχεία που δημοσιεύθηκαν από τη Νέα Υόρκη (Business Wire - Μάιος 2004), όπου αναφέρεται χαρακτηριστικά: «Η ζήτηση για εργαζομένους καθώς και για τα σχετικά γραφεία ευρέσεως εργασίας αυξήθηκαν σημαντικά τον Απρίλιο του 2004 στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ενώ σύμφωνα με τη Monster, οι δείκτες απασχόλησης σημείωσαν συνεχή ανοδική τάση τους τέσσερις πρώτους μήνες του 2004.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Απριλίου του 2004, για τους δείκτες εργασίας, σύμφωνα και πάλι με τη Monster, δείχνουν ότι οι περισσότερες βιομηχανίες παρουσίασαν αύξηση σε διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας, με τις μεγαλύτερες αυξήσεις να εκδηλώνονται στο τομέα της υγείας, των χρηματοοικονομικών και ασφαλιστικής, στο κλάδο των real estate, στο λιανικό εμπόριο και στις βιομηχανίες. Ο κλάδος της υγείας εξακολουθεί να είναι η μεγαλύτερη βιομηχανία από άποψη διαθεσιμότητας θέσεων εργασίας, παρόλο που δεν είχε παρουσιάσει σπουδαία ανάπτυξη κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών,



σύμφωνα με το Δείκτη εργασίας. Συνολικά, ο Δείκτης αναφέρει μια αύξηση της τάξεως των 125 μονάδων τον Απρίλιο από 109 που ήταν το Μάρτιο.

Επιπλέον, ένα ακόμα σημαντικό παράδειγμα της C. Ashton (2001) επισήμανε την ανάγκη για αλλαγή των ήδη υπαρχόντων συστημάτων της διαδικασίας πρόσληψης ενώ στη μελέτη περίπτωσης στην American Express EMEA Re-engineering Recruitment, αναφέρεται σε διαδικασίες που αφορούν τις on line προσλήψεις. Η περίληψη της μελέτης αυτής ουσιαστικά συνοψίζει την ανάγκη για ανασχεδιασμό και για μετάβαση από τους παραδοσιακούς τρόπους λειτουργίας της επιχείρησης σε πιο σύγχρονους, συμπεριλαμβανομένου και των διαδικασιών πρόσληψης, η οποία εξηγείται από S. Milionakis ως ότι "η διαδικασία πρόσληψης ήταν μια διαδικασία αρκετά απαιτητική αλλά περιείχε και αρκετές προκλήσεις σε διοικητικό επίπεδο".

Ακολουθώντας τη λειτουργία και τον ανασχεδιασμό του τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και στο τομέα του project management που εμπλουτίστηκε περισσότερο το 1998, η on-line βάση της Euro Track σχεδιάστηκε αναπτύχθηκε και τέλος εφαρμόστηκε ένα χρόνο αργότερα. Πρόκειται για μια πλατφόρμα προσλήψεων όπου ο "Milionakis ήταν ο διαχειριστής και ηγούνταν των διαδικασιών, ενώ αναφέρει, «Επιδιώξαμε την εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης, απρόσκοπτης διαδικασίας end-to-end για την διαδικασία της πρόσληψη και την εξάλειψη της μη προστιθέμενης αξίας στη διοίκηση, με την τεχνολογία να είναι ο κρίσιμος παράγοντας». Επιπρόσθετα, ανέφερε ότι "πρέπει να γεφυρώσουμε το χάσμα που αφορά της διαδικασίες υπηρεσιών πρόσληψης, το οποίο ξεκινάει τόσο από την ίδια την επιχείρηση όσο και από τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Ο καταλύτης ήταν ένα πιο εύχρηστο εργαλείο, με βάση την τρέχουσα τεχνολογία που αλληλοεπιδρά και με τους χρήστες".

Η IRS έρευνα για την απασχόληση (2004) παρουσιάζει τα πορίσματα των ερευνών σε δείγμα 208 εργοδοτών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας σχεδόν εννέα στους δέκα εργοδότες (84,8%) κάνουν κάποια χρήση των ηλεκτρονικών προσλήψεων. Επίσης η IRS επισημαίνει ότι «η πλειονότητα των οργανισμών που απάντησαν συμμετέχουν στη διαδικασία των ηλεκτρονικών προσλήψεων, άλλοι λιγότερο και άλλοι περισσότερο. Επιπλέον η διαδικασία on-line προσλήψεων είναι λιγότερο δημοφιλής σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις (επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα). Ακόμη, σύμφωνα με την ίδια έρευνα οι «μεγαλύτεροι» εργοδότες, εκείνοι δηλαδή - εκείνοι με 10.000 και πλέον

εργαζομένους- είναι πιο πιθανό να εμπλακούν στη διαδικασία της on line πρόσληψης, με 94,4% αυτών να εμπλέκονται ήδη.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας επισημαίνουν ότι οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν τη διαδικασία πρόσληψης μέσω διαδικτύου είναι κυρίως οικονομικοί. Για παράδειγμα η "εξοικονόμηση κόστους αποτελεί ένα σημαντικό λόγο για την υιοθέτηση των ηλεκτρονικών προσλήψεων από τις επιχειρήσεις». Περισσότεροι από τέσσερις στους πέντε (82,6%) του συνόλου των επιχειρήσεων εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού, έχουν εισάγει ή έχουν αυξήσει τη χρήση του διαδικτύου για τη διαδικασία πρόσληψης, σύμφωνα με την έρευνα του IRS (2004).

Εκτός από την εξοικονόμηση χρημάτων, υπάρχουν κι άλλοι λόγοι για την εισαγωγή επιχειρήσεων ανθρώπινου δυναμικού στη διαδικασία της διαδικτυακής πρόσληψης. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη από το Ινστιτούτο Μελετών για την Απασχόληση (IES), αυτοί οι λόγοι μπορεί να είναι:

- βελτίωση του προφίλ του εργοδότη καθώς και του εταιρικού προφίλ (80%)
- μείωση του διοικητικού φόρτου (62%)
- παροχή καλύτερων εργαλείων για την ομάδα προσλήψεων (62%)
- μείωση του κύκλου προσλήψεων (56%)
- ικανοποίηση των προσδοκιών / προτιμήσεις των υποψηφίων (51%)
- διασφάλιση του κατάλληλου υποψήφιου (μεγαλύτερος αριθμός υποψηφίων) (33%)
- διευκόλυνση πανευρωπαϊκών και παγκόσμιων προσλήψεων (24%)
- τη διασφάλιση της πιο αποτελεσματική ανάπτυξη των δεξιοτήτων στο εσωτερικό (18%)
- την επίλυση των προβλημάτων πρόσληψης (11%).

#### **4.4 Συμπεράσματα**

Το κεφάλαιο αυτό εστίασε στην παρούσα πρακτική που εφαρμόζεται για από τις εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού μέσω διαδικτύου καθώς και στους λόγους που οδηγούν τις προαναφερόμενες εταιρίες στην εφαρμογή της διαδικτυακής αναζήτησης υποψηφίων μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές. Ωστόσο, οι λόγοι αυτοί και η τρέχουσα πρακτική δεν είναι οι μόνοι παράγοντες.

Το επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των e-προσλήψεων που προκύπτουν μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

## **Κεφάλαιο 5**

### **Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα**

#### ***5.1 Γενικά***

Η διαδικτυακή αναζήτηση υποψηφίων (e-recruitment) φαίνεται να παρουσιάζει τόσο θετικές όσο και αρνητικές προεκτάσεις. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της διαδικασίας διαδικτυακής αναζήτησης υποψηφίων, όπως η σχετική βιβλιογραφία έχει ήδη αποτυπώσει. Η επιπρόσθετη εξέταση της πιθανής ανάπτυξης της διαδικτυακής αναζήτησης υποψηφίων φαίνεται ιδιαίτερα σημαντική.

#### ***5.2 Πλεονεκτήματα***

Στη σημερινή εποχή των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων και της ευρείας χρήσης του διαδικτύου, ο εκσυγχρονισμός του συστήματος προσλήψεων από τα

συστήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κρίνεται ιδιαίζουσας σημασίας. Τα συστήματα των διαδικτυακών προσλήψεων έχουν διαμορφωθεί σήμερα, έτσι ώστε να ωφελούνται και οι επιχειρήσεις – οργανισμοί που αναζητούν εργαζόμενους αλλά και οι υποψήφιοι. Τα οφέλη από τη διαδικασία της επιλογής προσωπικού μέσω του διαδικτύου συνοψίζονται αρχικά ως εξής:

- **περιορισμός του χρόνου πρόσληψης (time-to-hire).** Οι οργανισμοί που ενδιαφέρονται να προσλάβουν άτομα, μπορούν μέσα σε ελάχιστα λεπτά να «ανεβάσουν», τη προκήρυξη για τη θέση εργασίας, είτε στην ιστοσελίδα της επιχείρησης, είτε σε κάποια από τις πολυπληθείς ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας. Η αγγελία εργασίας, συνήθως παραμένει ενεργή για περίπου 30 μέρες, διάστημα μέσα στο οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι μπορούν να στέλνουν τα βιογραφικά τους. Σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους όπου, μεσολαβεί ένα χρονικό διάστημα από τη στιγμή που θα εκδηλωθεί η ανάγκη για την κάλυψη μιας θέσης μέχρι να ανταποκριθεί ο υποψήφιος, εδώ η ανταπόκριση μπορεί να είναι άμεση, δηλαδή ο ενδιαφερόμενος μπορεί να στείλει το βιογραφικό του μέσα σε ελάχιστα λεπτά, από τη στιγμή της δημοσίευσης της αγγελίας. Με τις παραδοσιακές μεθόδους, είναι απαραίτητο να περάσει ένα διάστημα για να δημοσιευτεί η αγγελία στον τύπο, ενώ ο εργοδότης που αναζητά υποψήφιο, πρέπει να περιμένει μεγαλύτερο χρονικό διάστημα ώστε να «εξαπλωθεί» η αγγελία. Να σημειωθεί εδώ, ότι και το γεωγραφικό εύρος για την κάλυψη της θέσης εργασίας είναι πολύ μικρότερο. Σε γενικές γραμμές οι προσλήψεις που ακολουθούν τη διαδικτυακή οδό είναι κατά 70% πιο γρήγορες από τις προσλήψεις που πραγματοποιούνται με τις παραδοσιακές μεθόδους.

- **μείωση κόστους πρόσληψης.** Το κόστος για τον εργοδότη, αλλά και για τον εργαζόμενο που επιθυμεί να καλύψει μια θέση εργασίας είναι κατά 90% χαμηλότερο, όταν οι διεργασίες για τη πρόσληψη πραγματοποιούνται μέσω διαδικτύου σε σχέση με τις παραδοσιακές έντυπες μεθόδους.

- **κατάργηση περιορισμένου εύρους αναζήτησης για τους υποψήφιους εργαζόμενους.** Με τη χρήση του διαδικτύου ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να αναζητήσει εργασία σε οποιαδήποτε περιοχή – χώρα επιθυμεί. Έτσι γεφυρώνονται οι αποστάσεις μεταξύ των πόλεων και των χωρών, ενώ ο υποψήφιος εργαζόμενος μπορεί να αναζητήσει την «τύχη» του ανεξάρτητα από τη περιοχή στην οποία διαμένει.

- **κατάργηση περιορισμένου εύρους αναζήτησης για τους εργοδότες.** Τα οφέλη που αναφέρονται παραπάνω για τους υποψήφιους εργαζόμενους, ισχύουν και

για τους εργοδότες. Οι επιχειρήσεις λοιπόν, που επιθυμούν να στελεχώσουν το εργατικό δυναμικό τους με νέα talέντα, έχουν πολύ περισσότερες πιθανότητες να τα ανακαλύψουν, ανεξάρτητα από τη περιοχή στην οποία εδρεύουν.

○ **δημιουργία βάσης δεδομένων βιογραφικών.** Ακόμα και αν οι εργοδότες δεν ενδιαφέρονται άμεσα να καλύψουν κάποια θέση εργασίας, μπορούν να δημιουργήσουν μια βάση δεδομένων με βιογραφικά σημειώματα για μελλοντική χρήση. ([www.bayt.com](http://www.bayt.com))

Αντίθετα με τον παραδοσιακό τρόπο αναζήτησης υποψηφίων όπου η γραφειοκρατία κυριαρχεί, οι διαδικτυακές τεχνικές προσφέρουν μια αυτοματοποιημένη διαδικασία με την οποία εξοικονομείται χρόνος και χρήμα και επίσης μεγεθύνεται η παραγωγικότητα, αφήνοντας κενές θέσεις εργασίας για μικρότερο χρονικό διάστημα (Smith and Rupp, 2004). Επιπλέον, το κόστος που συνδέεται με την διαδικτυακή ανάρτηση σε έναν πίνακα εργασίας συγκρίνεται ευνοϊκά με την τοποθέτηση διαφημίσεων θέσεων εργασίας σε εφημερίδες (Smith and Rupp, 2004). Σαν παράδειγμα αναφέρονται αμειβόμενοι ιστοχώροι οι οποίοι προσφέροντας μία ανάρτηση χρεώνουν 100\$-200\$. Επίσης, ισχύουν εκπτώσεις για μηνιαίους ή ετήσιους λογαριασμούς.

Επιπλέον, οι ήδη εργαζόμενοι που αναζητούν εργασία έλκονται από διαδικτυακές υπηρεσίες εύρεσης υποψηφίων και είναι πρόθυμοι και ανοιχτοί να μάθουν για τις νέες ευκαιρίες. Σύμφωνα με τους Smith και Rupp (2004), προκύπτει όφελος όταν οι καλύτεροι υπάλληλοι παρασύρονται από τους ανταγωνιστές. Η τεχνική «αναζήτησης υποψηφίων με κώδικα/πηγή» (“recruitment sourcing”) βρίσκει τους πιθανούς υποψηφίους για τα διαδικτυακά γραφεία αναζήτησης υποψηφίων παρακολουθώντας στο διαδίκτυο (από προσωπικές ιστοσελίδες μέχρι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης) τα ονόματα των υποψηφίων που ήδη εργάζονται.

Το χαμηλό κόστος είναι το πρώτο πλεονέκτημα, το οποίο η Galanaki (2002) αναγνωρίζει σε έρευνά της στη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων. Ωστόσο, προσδιορίζει ότι η επίτευξη χαμηλού κόστους εξαρτάται από την προσέγγιση με τη χρήση e-mail που ζητείται. Η διαφήμιση στην εταιρική ιστοσελίδα συνήθως δεν προϋποθέτει κανένα κόστος. Όμως, το κόστος τοποθέτησης διαφημίσεων σε ειδικές ιστοσελίδες εύρεσης υποψηφίων εξαρτάται κυρίως από το εύρος κάλυψης της συγκεκριμένης ιστοσελίδας. Επίσης επιτυγχάνονται οικονομίες

κλίμακας σε όρους αριθμού των λέξεων που χρησιμοποιούνται, επειδή μέσω του διαδικτύου δεν υπάρχουν όρια ή χρεώσεις στο κομμάτι αυτό.

Δεύτερον η Galanaki (2002), αναφέρεται στη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων ως το «συντομότερο χρονικό κύκλο εύρεσης υποψηφίων». Σύμφωνα με τη συγγραφέα, είναι μία από τις ευρέως προωθούμενες υποθέσεις, η οποία υπολογίζεται γενικά να απελευθερώνει 25 με 30 τοις εκατό της ώρας, τα οποία θα αφιερώνονταν σε στρατηγικά θέματα.

Επιπρόσθετα, η ίδια συγγραφέας συνεχίζει με τα πλεονεκτήματα στη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων, τα οποία παρουσιάζονται ονομαστικά στη συνέχεια. Η διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων περιλαμβάνει ένα ευρύτερο μήκος υποψηφίων και υπάρχει καλύτερη ποιότητα από πλευρά ανταπόκρισης. Επίσης, δίνεται η ευκαιρία σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς του εργατικού δυναμικού προσελκύοντας τους ήδη εργαζόμενους που αναζητούν την αλλαγή εργασίας και τέλος προωθείται παγκόσμια κάλυψη σε σταθερή βάση.

Οι Thomas και Ray (2000) επικεντρώνονται στο κέρδος λόγω συγκριτικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, αναφέρουν ότι «όσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων, απολαμβάνουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σύγκριση με αυτές που αδυνατούν να τη χρησιμοποιήσουν». Επιπρόσθετα, εξηγούν τις αιτίες και δηλώνουν ότι «επειδή η διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων είναι σχετικά ανέξοδη, έχει την ικανότητα να φτάνει σε πιθανούς εργαζόμενους οι οποίοι ίσως δεν είχαν προσβασιμότητα χρησιμοποιώντας ακριβότερες, πιο συμβατικές μεθόδους, και ακόμα μπορεί να είναι πιο γρήγορη και αποδοτική σε σχέση με άλλες μεθόδους».

Ένα επιπλέον πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι η διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων μπορεί να αυξήσει τις «δεξαμενές» υποψηφίων διευκολύνοντας έτσι τόσο την ικανότητα των υποψηφίων να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης όσο και την ικανότητα του εργοδότη να έχει πρόσβαση σε άτομα που αναζητούν εργασία.

Συνοψίζοντας, το μεγαλύτερο, αναμενόμενο, πλεονέκτημα της πρόσληψης στο Διαδίκτυο είναι ότι οι ιδιώτες μπορούν γρήγορα και εύκολα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με ένα ευρύ φάσμα των ευκαιριών απασχόλησης, είκοσι τέσσερις ώρες την ημέρα -επτά ημέρες την εβδομάδα. Με τον τρόπο αυτό αποδεσμεύονται οι υπάλληλοι από το να αναζητούν άτομα για εργασία, ενώ ταυτόχρονα εκτελούν τα τρέχοντα καθήκοντά εργασίας,

ελαχιστοποιώντας έτσι την ορατότητα της αναζήτησης εργασίας. (Feldman et al., 2002; Galanaki, 2002; Smith et al., 2004)

Δεδομένου ότι κατά μέσο όρο οι «κυνηγοί» εργασίας περνούν περίπου έξι έως επτά ώρες κάθε εβδομάδα στην αναζήτηση και επιδίωξη κατάλληλων θέσεων εργασίας (Farris & Dumas, 1999), η ευελιξία του Διαδικτύου είναι εξαιρετικά ελκυστική ως μέσο προμήθεια θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τον Radcliff, (2000) σε ένα σχετικό με τις προσλήψεις στο διαδίκτυο άρθρο «χρησιμοποιώντας μερικές λέξεις-κλειδιά για να αναζητήσετε θέσεις εργασίας μέσω διαδικτύου θεωρείται από τους αιτούντες ως ευκολότερη διαδικασία από την αναζήτηση μέσω εφημερίδων ενώ παράλληλα η απάντηση/ανταπόκριση σε online διαφημίσεις είναι πιο σύντομη και απλοποιημένη σαν διαδικασία σε σχέση με την υποβολή βιογραφικών σε εταιρείες». (Radcliff, 2000)

Για τις εταιρίες, η αναζήτηση ανθρώπινου δυναμικού μέσω διαδικτύου παρέχει την δυνατότητα της διαφήμισης της θέσεως απασχόλησης σε παγκόσμιο και τοπικό επίπεδο ή σε εξειδικευμένες αγορές, ενώ παράλληλα δίνει την ευκαιρία για ευελιξία στις εταιρίες ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ευρύ πεδίο εύρεσης δυνητικών αιτούντων με το άνοιγμα προς παγκόσμιες αγορές. (Smith, 2005).

Οι Feldman και Klaas (2002) σε έρευνά τους καταλήγουν ότι οι αιτούντες-υποψήφιοι χαρακτηρίζουν το διαδίκτυο ως μια χρήσιμη πηγή για να εντοπίσουν γενικές πληροφορίες σχετικά με ευρύ φάσμα βιομηχανιών, εταιριών και τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Στα πλεονεκτήματα της χρήσης του διαδικτύου οι υποψήφιοι αναφέρουν τη δυνατότητα εισαγωγής δεδομένων κατά την αναζήτηση θέσεων εργασίας, συμπεριλαμβανομένων της γεωγραφικής τοποθεσίας, του είδους της εργασίας ή το είδος της βιομηχανίας, της αξιολόγησης της θέσης με βάση τις ικανότητες του εκάστοτε υποψηφίου καθώς και τι αμοιβή θα μπορούσαν να αναμένουν.

Στη σημερινή εποχή, οι εταιρίες είναι σε θέση να δημοσιεύσουν τις κενές θέσεις εργασίας σχεδόν στιγμιαία, αποκτώντας αιτήσεις και βιογραφικά για τις εν λόγω θέσεις μέσα σε λίγες ώρες. (Galanaki, 2002; Millman, 1998; Pollitt, 2004; Wyld, 1997) Αυτή η ικανότητα της εταιρίας συνιστά την πιο σημαντική βελτίωση σε σύγκριση με τους παραδοσιακούς τρόπους διαφήμισης σε εφημερίδες, όπου οι εταιρίες πρέπει να συμμορφώνονται στις αυστηρές διαφημιστικές προθεσμίες και στις καθυστερήσεις μέχρι την τελική εκτύπωση

και δημοσίευση της εφημερίδας, καθώς και για τους αιτούντες-υποψηφίους να ταχυδρομήσουν την αίτηση ανταποκρινόμενοι στην θέση εργασίας. (Stimpson, 2004; Wyld, 1997).

Κάθε νόμισμα έχει δύο πλευρές και γι αυτό με τον ίδιο τρόπο σκέψης η διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων έχει και τις πιθανές δυσμενείς επιπτώσεις και τα πιθανά μειονεκτήματα.

### **5.3 Μειονεκτήματα**

Η περιγραφική μελέτη της Galanaki (2002), φαίνεται να είναι αρκετά πλούσια σε πληροφορίες σχετικά με τη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων. Μια σειρά από πιθανά προβλήματα και ενδεχόμενα μειονεκτήματα στη διαδικτυακή διαδικασία εύρεσης υποψηφίων ακολουθούν.

Στις εποχές μας οι εταιρείες πρέπει να ασχολούνται με πολλά από τα εργαλεία πληροφορικής, όπως οι μηχανές αναζήτησης και οι βάσεις δεδομένων βιογραφικών. Υπό αυτές τις προϋποθέσεις, η Galanaki (2002) αναγνωρίζει ότι η διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων πρέπει να εφαρμοστεί ως τμήμα μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας εύρεσης υποψηφίων. Επίσης αναφέρει ότι πολλοί οργανισμοί έχουν έλλειψη πόρων ή τεχνογνωσίας για την επίτευξη του στόχου αυτού.

Η Galanaki (2002) συγκεκριμένα αναφέρει ότι «Για την πλειοψηφία των ατόμων που αναζητούν εργασία, το διαδίκτυο δεν είναι ακόμη η πρώτη επιλογή». Επιπρόσθετα, υπάρχει μια κοινή αντίληψη σε πολλούς ανθρώπους ότι η διαδικτυακή εύρεση εργασίας είναι περισσότερο κατάλληλη για επαγγέλματα πληροφορικής και για νέους πτυχιούχους».

Οι Greengard, (1998); Williams και Klau, (1997) σε μελέτες τους συγκεκριμένα υποστηρίζουν για τη διαδικτυακή εύρεση εργασίας ότι «είναι πιο αποτελεσματική για εταιρείες που είναι ήδη γνωστές στο κοινό και καταξιωμένες».

Σύμφωνα με το Workforce (2000a) μέσω του διαδικτύου υπάρχει υψηλότερος κίνδυνος για "υπερφόρτωση" των απαντήσεων ενώ παράλληλα η χρονική και γεωγραφική διευκόλυνση στην υποβολή πληροφοριών των υποψηφίων, εντείνει τον κίνδυνο του μεγάλου όγκου των απαντήσεων (Workforce, 2000a).



Επιπλέον, η εφαρμογή της διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων συνεπάγεται επιπρόσθετο χρόνο και προσπάθεια. Ο Thaler-Carter, (1998) αναφέρει ότι «ενδεικτικά, ορισμένες μεγάλες εταιρείες έχουν ήδη θεωρήσει απαραίτητο να αφιερώσουν επίσημα έναν ή περισσότερους υπεύθυνους για την εύρεση υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου».

Σύμφωνα με το Human Resource Management International Digest (2002), τα χαρακτηριστικά της πρώτης διαδικτυακής έρευνας της Getty Images ήταν η ταχύτητα, το κόστος, η ανταπόκριση, το περιεχόμενο και η παρουσίαση της ποιότητας. Οι Ralph Tribe και Clare Galvin είναι πρόθυμοι να τονίσουν τα πιθανά προβλήματα της διαδικτυακής επισκόπησης. «Δεν πρέπει να υποτιμούμε τις τεχνικές απαιτήσεις σε όρους διακομιστών και άλλων πόρων, τον χρόνο που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η κατασκευή σχεδίασης της διαδικασίας, ανησυχίες σχετικά με την εμπιστοσύνη και τους κωδικούς, και το χρόνο που απαιτείται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, περιλαμβάνοντας καθημερινή διαχείριση, ανάλυση δεδομένων και παγκόσμια 24ωρη υποστήριξη, ακόμη και αν οι μέθοδοι του διαδικτύου είναι γρήγορες.»

Κατά κάποιο τρόπο υπάρχουν κοινά με την έρευνα της Galanaki (2002), όμως τα τελευταία προσθέτουν ζητήματα προστασίας δεδομένων των ευαίσθητων προσωπικών πληροφοριών και την ανάγκη αυτά να προστατεύονται ουσιαστικά. Επιπλέον, τονίζουν την 24-ωρη υποστήριξη με σκοπό οι διαδικτυακές μέθοδοι να είναι πραγματικά άμεσες και γρήγορες.

Υπάρχει μία ακόμη ενδιαφέρουσα σκέψη όπως εμφανίζεται στην Smethurst (2004), η οποία προειδοποιεί πως παρόλο που το διαδίκτυο αλλάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι ψάχνουν για εργασία, οι εταιρείες πρέπει να διαβεβαιώνουν τους υποψηφίους ότι δεν θα βρεθούν σε μειονεκτική θέση χρησιμοποιώντας ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο "ένα μέγεθος ταιριάζει σε όλους". Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι κάποιος με δυσλεξία πιθανά να βρεθεί σε αρνητική θέση εάν πρέπει να διαβάσει κάτι με χρονικό περιορισμό, ενώ ειδική αναφορά γίνεται στα άτομα με ειδικές ανάγκες. Ένας τέτοιος συλλογισμός θα οδηγήσει στη σκέψη του θέματος για το τι δεν έχει γίνει από τη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων ακόμα, και τις πιθανές προτάσεις για βελτίωση.

#### ***5.4 Στοιχεία και διαδικασίες, οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στο Online recruitment***

Τα άτομα με ειδικές ανάγκες είναι άνθρωποι με ίσα δικαιώματα. Όσο μεγάλη προσπάθεια και αν έχει γίνει από τις κυβερνήσεις και τους οργανισμούς, η διαδικασία διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων πρέπει να αντιμετωπίσει ένα τόσο σημαντικό ζήτημα. Το North Devon Journal (2004) παρουσιάζει πληροφορίες σχετικές με την αναπηρία. Συγκεκριμένα, αναφέρει έναν νέο πρωτοποριακό οδηγό, ο οποίος μπορεί να ωφελήσει τις εταιρίες στην περιοχή του North Devon κάνοντας τη διαδικτυακή εύρεση υποψηφίων προσβάσιμη σε άτομα με ειδικές ανάγκες.

Κρίσιμης σημασίας είναι οι πληροφορίες που δίνονται από το παραπάνω άρθρο όπου υποδηλώνεται ότι η πρόσληψη ατόμων με ειδικές ανάγκες με τη χρήση διαδικτυακής εύρεση υποψηφίων «θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να άρουν τα εμπόδια που αποκλείουν, επί του παρόντος, περίπου 1,3 εκατομμύρια άτομα με αναπηρία στο Ηνωμένο Βασίλειο από το να αιτηθούν θέσεων εργασίας μέσω διαδικτύου».

Ακόμα, εκφράζεται η ελπίδα ότι «ο νέος αυτός οδηγός θα βοηθήσει τους εργοδότες στο North Devon να αυξήσουν σημαντικά τον αριθμό των ατόμων με αναπηρία στις εταιρίες τους». Ο οδηγός αυτός «περιέχει συνοπτική και πρακτική καθοδήγηση για στελέχη στους ανθρώπινους πόρους και άλλα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, γεγονός που καθιστά ευκολότερο για τις επιχειρήσεις να προσλάβουν ταλαντούχους ανθρώπους με αναπηρία μέσω της διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων. Ο οδηγός έχει σχεδιαστεί ώστε να βοηθήσει τους managers να ολοκληρώσουν τη διαδικασία διαδικτυακής εύρεσης εργασίας χωρίς περιορισμούς και εμπόδια για τους χρήστες με ειδικές ανάγκες. Επιπρόσθετα, περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την νομοθεσία καθώς και συμβουλές σχετικά με την δημιουργία μιας προσβάσιμης ιστοσελίδας».

Συστήματα διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων «ερασιτεχνικά» σχεδιασμένα αποτρέπουν συχνά τους χρήστες με ειδικές ανάγκες από την υποβολή αίτησης για θέσεις εργασίας. Το άρθρο συνεχίζει σημειώνοντας ότι «τα πιο κοινά εμπόδια είναι εύκολο να ξεπεραστούν, όπως για παράδειγμα η μετατροπή μιας ήδη υπάρχουσας ιστοσελίδας σε προσβάσιμη, κοστίζει κατά μέσο όρο κάτω από το 5% των αναπτυξιακών δαπανών». Ως εκ τούτου αυτό μπορεί να αυξήσει σημαντικά το μερίδιο αγοράς μέσω της βελτίωσης της προσβασιμότητας και χρηστικότητας για όλους τους χρήστες.

Μια επιπλέον πτυχή θεωρεί ότι πολλοί εργοδότες διαμαρτύρονται ότι σπαταλούν τον χρόνο τους ανεβάζοντας στο διαδίκτυο διαφημίσεις για εύρεση υποψηφίων. Το Computer Weekly (2001), το οποίο προέρχεται από τη Reed Business Information Ltd. δίνει πληροφορίες από το ίδρυμα (Chartered Institute of Personnel and Development), δηλώνοντας ότι «τα μειονεκτήματα της διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων συγκεντρώνονται στο ότι η διαδικτυακή αναζήτηση εργασίας δεν είναι ακόμα η πρώτη επιλογή για ένα μεγάλο ποσοστό ατόμων που αναζητούν εργασία».

Συμπερασματικά, μείζονος σημασίας είναι η αντίληψη ότι μέσω της διαδικτυακής διαδικασίας εύρεσης εργατικού δυναμικού, συγκεντρώνεται μεγάλη ποσότητα αιτήσεων. (Carlson et al., 2002; Chyna, 2001; Dessler, 2002). Το αποτέλεσμα αυτό οφείλεται κυρίως στην κατάργηση των αποστάσεων γεωγραφικά μεταξύ υποψηφίου-πηγής, γεγονός το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα πλεονέκτημα και μειονέκτημα για την διαδικτυακή πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, δημιουργείται μια υπόθεση που αναφέρει ότι ο αριθμός των αιτήσεων που παρελήφθησαν από την εταιρία για τις θέσεις εργασίας που διαφημίζονται στο διαδίκτυο, θα αυξηθεί. Ενώ η αύξηση του μεγέθους των αιτούντων επιτρέπει στην εταιρία να είναι πιο επιλεκτική, με πιθανό αποτέλεσμα την πρόσληψη υποψηφίων με υψηλά προσόντα και μετέπειτα βελτιώσεις στην οργανωτική απόδοση της εταιρίας, ο μεγάλος αριθμός υποψηφίων επιφέρει την αρνητική επίπτωση της αύξησης του κόστους στη διαχείριση προσλήψεων και στα συστήματα επιλογής. (Carlson et al., 2002)

Επιπρόσθετα, οι Hinton και Schapper (2000) σε έρευνά τους εξέφρασαν την δυσαρέσκεια και απογοήτευσή τους από την διαδικασία της ηλεκτρονικής επιλογής θέσεων εργασίας, αφού οι υποψήφιοι καλούνται να επιλέξουν θέσεις εργασίας με βάση προκαθορισμένα πεδία, τα οποία όμως δεν ταιριάζουν στις ικανότητες και την εμπειρία τους.

Η μελέτη των Rozelle και Landis (2002) επεδίωξε να καθορίσει αν το διαδίκτυο θεωρείται επίσημη ή ανεπίσημη πηγή για την εύρεση εργασίας. Οι συγγραφείς προσπάθησαν να κατατάξουν το Διαδίκτυο ως επίσημη πηγή εύρεσης εργασίας, λόγω της ελάχιστης επαφής μεταξύ του υποψηφίου και της εταιρίας κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, και διερεύνησαν την υπόθεση ότι το Διαδίκτυο ως πηγή πληροφοριών συσχετίζεται αρνητικά με τον αριθμό των πληροφοριών που παρέχονται με την εκάστοτε

εταιρία που αναζητά υποψηφίους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η συχνή χρήση της ιστοσελίδας από τους υποψηφίους σχετίζεται με την απόκτηση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την εταιρία, γεγονός που αποδεικνύει ότι το Διαδίκτυο θα ήταν πιο κατάλληλο να χαρακτηριστεί ως μια άτυπη πηγή εύρεσης εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με τους Flynn, 2002; Lee, 2006; McCurry, 2005; Mullich, 2004 για τα άτομα που αναζητούν εργασία, το Διαδίκτυο εξακολουθεί να μην είναι η πρώτη πηγή αναζήτησης εργασίας που χρησιμοποιούν και υπάρχει δυνατότητα δημιουργίας ενός ψηφιακού χάσματος; μεταξύ των ανθρώπων που έχουν εύκολη πρόσβαση σε υπολογιστή και ίντερνετ και σε εκείνους που δεν είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν σε αυτό. Η έρευνα εικάζει ότι το ψηφιακό αυτό χάσμα εντοπίζεται ιδιαίτερα μεταξύ ανεπτυγμένων και μη ανεπτυγμένων χωρών.

Ιδιαίτερη μνεία γίνεται στα άτομα που προέρχονται από μειονότητες ή ευάλωτες κοινωνικά ομάδες (π.χ. άτομα με ειδικές ανάγκες ή μετανάστες) ή κατοίκους δυσπρόσιτων, απομακρυσμένων ή αγροτικών περιοχών όπου είναι δεδομένη η αδυναμία των ενδιαφερομένων να χρησιμοποιήσουν το μέσο αυτό για την εύρεση κενών θέσεων εργασίας (Wyld, 1997), είτε επειδή δεν έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο είτε γιατί δεν είναι εξοικειωμένοι με την τεχνολογία. (Bartram, 2000; Galanaki, 2002; Mooney, 2002).

### ***5.5 Συμπεράσματα***

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με βασική πηγή βιβλιογραφίας την Galanaki (2002) και συνδυασμό άλλων πηγών. Επίσης, το ίδρυμα CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) προτείνει τον συνδυασμό χρήσης τόσο της διαδικτυακής εύρεσης υποψηφίων, όσο και των παραδοσιακών μεθόδων στις εταιρίες προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη διαδικασία προσλήψεων.

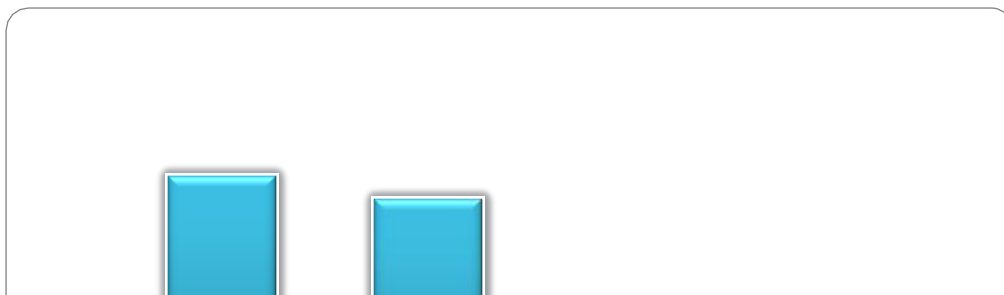
## Κεφάλαιο 6

### Χρήση Internet και διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα

#### 6.1 Η χρήση του διαδικτύου και των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στην Ελλάδα

Σύμφωνα με στοιχεία από το Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας (2011), το 2011 το 50% των Ελλήνων δήλωσε ότι χρησιμοποίησε Η/Υ και το 44% ότι έκανε χρήση του διαδικτύου. Επιπλέον, 1 στους 4 έχει κάνει χρήση υπηρεσιών δεδομένων 3G, είτε μέσω κινητού τηλεφώνου είτε μέσω σύνδεσης του φορητού τους υπολογιστή (σχήμα 1).

Σχήμα 1: Δείκτες πρόσβασης στο διαδίκτυο για την Ελλάδα



48%

44%

24,6%

3%

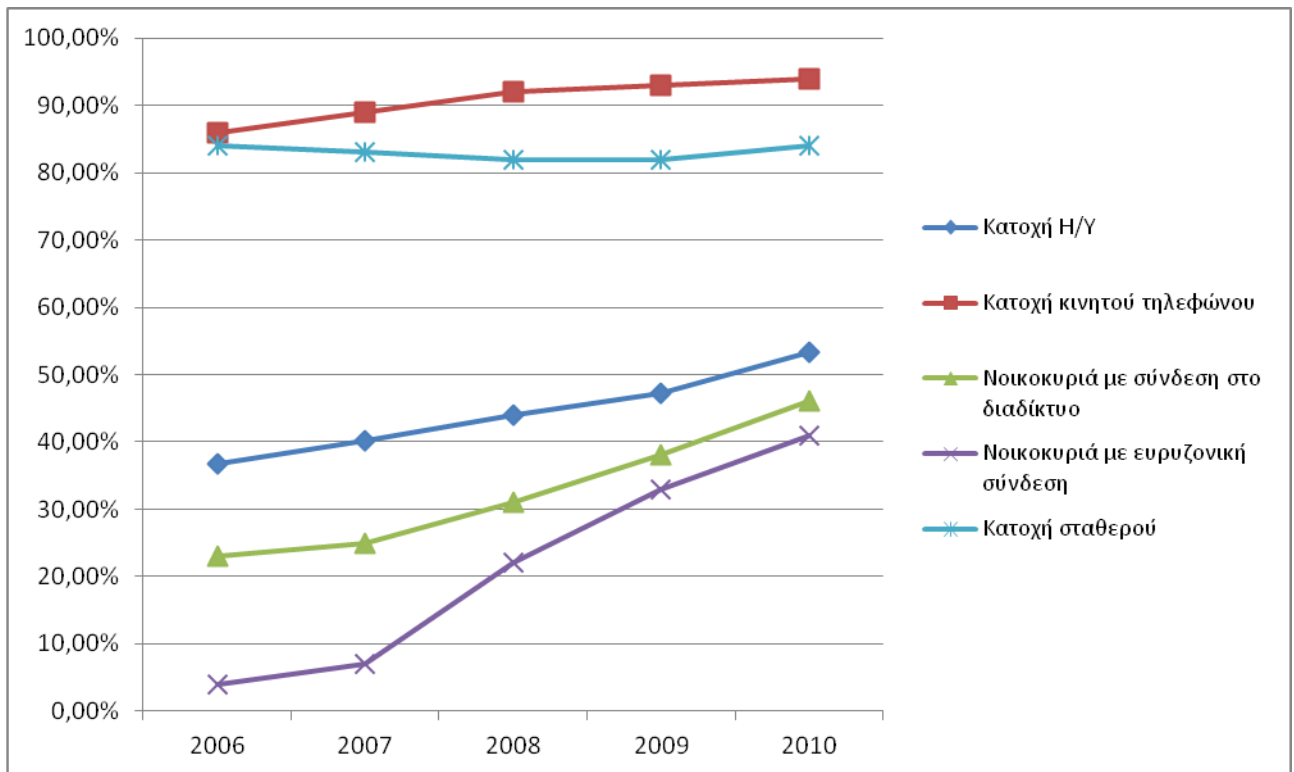
Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Eurostat, ΕΛ.ΣΤΑΤ, ΕΕΤΤ

\* Διείσδυση ενεργών συνδρομητών κινητών τηλεπικοινωνιών 3<sup>ης</sup> γενιάς (3G), που κατά το τελευταίο τρίμηνο έκαναν χρήση υπηρεσιών δεδομένων 3G (internet).

\*\* % πολιτών που έκαναν χρήση καρτών/ usb sticks για πρόσβαση στο internet από φορητούς υπολογιστές, μακριά από το σπίτι ή το γραφείο, μέσω δικτύων 3G

Όσον αφορά τη διείσδυση των οικιακών συνδέσεων, το 46% των ελληνικών νοικοκυριών διαθέτει σύνδεση στο διαδίκτυο (έναντι 70% κατά μέσο όρο στην Ευρώπη των 27) και το 41% των ελληνικών νοικοκυριών διαθέτει ευρυζωνική σύνδεση (**Σχήμα 2**). Το ποσοστό των νοικοκυριών που διαθέτει σύνδεση στο διαδίκτυο αυξήθηκε κατά 48% και 21% αντίστοιχα τα έτη 2008 και 2009. Από τα νοικοκυριά χωρίς σύνδεση, η πλειοψηφία προβάλλει ως βασική αιτία την έλλειψη ενδιαφέροντος για τις πληροφορίες του διαδικτύου (34%) και την έλλειψη δεξιοτήτων χρήσης (33%).

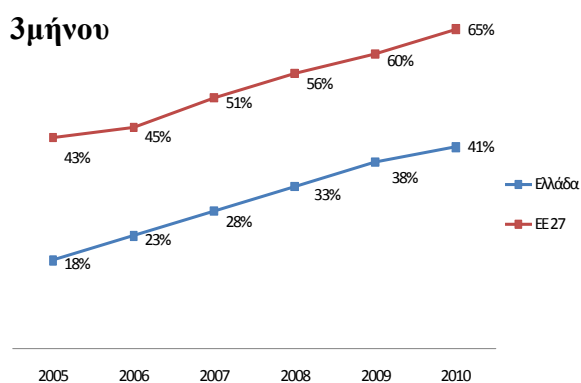
**Σχήμα 2: Διείσδυση Η/Υ, διαδικτύου και τηλεφωνίας στην Ελλάδα**



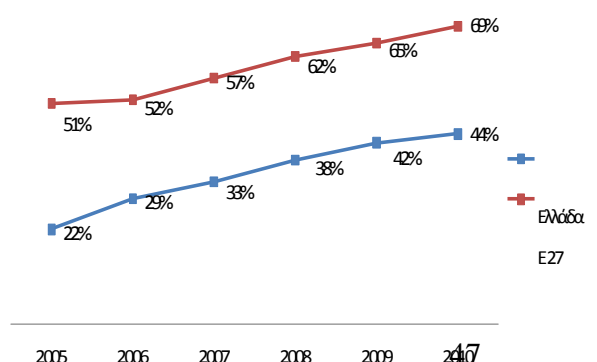
Πηγή: Παρατηρητήριο για την Κοινωνία της Πληροφορίας (2011)

Εστιάζοντας στους πιο ενεργούς χρήστες, παρά το γεγονός ότι η χρήση του Ίντερνετ παραμένει χαμηλή στη χώρα μας συγκριτικά με την Ευρώπη, προκύπτει ότι το 41% των Ελλήνων συνδέονταν, τουλάχιστον εβδομαδιαία, στο διαδίκτυο με αύξηση χρηστών κατά 7,9% το 2009 σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Συγκριτικά με τον μέσο όρο της ΕΕ, η κατάσταση παραμένει σταθερή στις 20-25 ποσοστιαίες μονάδες (σχήμα 3). Όσον αφορά τους χρήστες που συνδέονται στο διαδίκτυο ανά τρίμηνο, παρατηρείται στο (σχήμα 4).

**Σχήμα 3: % Τακτικών χρηστών διαδικτύου**



**Σχήμα 4: % Χρήστες τελευταίου**



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων Eurostat

Σύμφωνα με τη Λίστα Χρηστών του Διαδικτύου της Διεθνούς Ένωσης Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union) για το 2012, η Ελλάδα καταλαμβάνει την 51<sup>η</sup> θέση παγκοσμίως, έχοντας 5,702,872 χρήστες, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 53% του συνολικού πληθυσμού της χώρας. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της έρευνας Web Id της Focus Bari για το 2012 που αφορά τη χρήση του internet στην Ελλάδα έδειξε ότι 65,4% του συνολικού πληθυσμού δηλώνουν ότι χρησιμοποιούν το internet. Όσον αφορά τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του 1ου Συνεδρίου Social Media World 2012 που διεξήχθη στην Αθήνα (16/6/2012), οι Έλληνες χρήστες του ίντερνετ με ποσοστό 68% συμμετέχουν σε κάποιας μορφής ηλεκτρονική κοινωνική δικτύωση. Επιπρόσθετα, 1 στους 2 Έλληνες δήλωσε ότι αναζητά πληροφορίες σε σελίδες με σχόλια άλλων χρηστών πριν αγοράσει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία. Σε παρόμοια έρευνα από την πλευρά των επιχειρήσεων, το Ινστιτούτο Επικοινωνίας (2012) αναφέρει ότι το 60.1% των ελληνικών επιχειρήσεων χρησιμοποιεί καθημερινά τα Social Media, ενώ το 44% προβλέπεται ότι θα αυξήσει τον προϋπολογισμό του σε αυτά καθώς και ότι το 83,1% δηλώνει πως έχει συγκεκριμένη Social Media marketing strategy.

Σύμφωνα με τα στατιστικά του Facebook από το socialbakers.com, η Ελλάδα για το 2013 καταλαμβάνει τη 42<sup>η</sup> θέση με 3.795.140 χρήστες, ποσοστό που αντιστοιχεί περίπου στο 35% του συνολικού πληθυσμού των χρηστών παγκοσμίως. Η έρευνα της Focus Bari για το 2012 όσον αφορά την Ελλάδα, αναφέρει ότι στο Twitter οι χρήστες ανέρχονται σε 56.800, στο Hi5 σε 127.800 ενώ στο LinkedIn 262.200 χρήστες.

Αναφορικά με το LinkedIn, αποτελεί δημοφιλές μέσο κοινωνικής δικτύωσης σε υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων-διευθυντές ανά τον κόσμο, αλλά και σε εταιρίες εύρεσης προσωπικού, μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις, συμβούλους, νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας κ.ά. Μια απλή αναζήτηση (Απρ. 2011) εμφανίζει σχεδόν 5.000 μέλη στην Ελλάδα, 3.244 εταιρίες και 447 ομάδες με



γλώσσα την ελληνική. Συνολικά έχει ξεπεράσει τα 100 εκατ. μέλη ανά τον κόσμο. ([www.socialmediaplan.gr](http://www.socialmediaplan.gr)).

## **6.2 Έλληνες υποψήφιοι και εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού**

Η ανεργία στην Ελλάδα το 2012 άγγιξε το 26% ενώ σε συνδυασμό με τους χαμηλούς μισθούς στη χώρα, οδήγησε πολλούς Έλληνες στην αναζήτηση ευκαιριών για δουλειά στο εξωτερικό. Οι νέοι εργαζόμενοι όπως και οι εξειδικευμένοι επαγγελματίες μετακινούνται ευκολότερα, ωστόσο η εύρεση εργασίας σε άλλες χώρες δεν είναι πάντα εύκολη υπόθεση.

Σύμφωνα με έρευνα του ομίλου παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού Adecco για το 2013, ένας στους δύο Έλληνες που βρίσκονται σε "εργάσιμη ηλικία" αναζητούν απασχόληση στο εξωτερικό.

Ειδικότερα, το 49% των ερωτηθέντων ανέφεραν ότι τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο αναζητούν εργασία στο εξωτερικό και ένα επιπλέον 3% δήλωσε ότι έχει ήδη δεχθεί σχετική πρόταση, την οποία και εξετάζει. Ως ισχυρότερα κίνητρα για μετακίνηση στο εξωτερικό προβάλλουν η υψηλή ανεργία και η ύφεση, ενώ σημαντικό ρόλο παίζουν και οι χαμηλοί μισθοί στην Ελλάδα.

Η γενιά η οποία φαίνεται να έχει τη μεγαλύτερη πρόθεση να μεταναστεύσει είναι η γενιά των 25 ως 35 ετών, κυρίως πτυχιούχοι και απογοητευμένοι από την αγορά εργασίας. Επίσης, υπάρχει η κατηγορία των υψηλόβαθμων στελεχών, η οποία έχει επηρεαστεί δυσμενώς από την ύφεση και επιλέγει το εξωτερικό ως λύση για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού τρόπου ζωής. (Adecco, 2013)

Η εταιρία εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού Adecco διεξήγαγε online έρευνα σε δείγμα 180 υψηλόβαθμων στελεχών εταιριών που κατέχουν θέσεις ιθυνόντων (decision makers) σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Όσον αφορά στον τρόπο, τον οποίο επιλέγουν οι επιχειρήσεις για να στελεχώσουν τις προς κάλυψη θέσεις, οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού φαίνονται να κερδίζουν έδαφος, καθώς το 20% των συμμετεχόντων δήλωσαν ότι προτιμούν να απευθύνονται σε αυτές όταν υπάρχει ανάγκη να προβούν σε κάποια πρόσληψη. Σημαντικό ρόλο στην κάλυψη θέσεων εργασίας φαίνεται να διαδραματίζει και η δικτύωση, καθώς το 17% απάντησαν ότι συνήθως επιλέγουν να καλύπτουν τις κενές θέσεις μέσα από το δίκτυο γνωριμιών των στελεχών της εταιρίας. Στις υπόλοιπες περιπτώσεις, οι εταιρίες είτε αναθέτουν τη σχετική διαδικασία στο εσωτερικό Τμήμα Ανθρώπινου

Δυναμικού (57%) είτε χρησιμοποιούν κάποιο συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων (5,5%).

Ο σημαντικός ρόλος των εταιριών παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού καταδεικνύεται και από το γεγονός ότι η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα (93%) δήλωσαν πως έχουν τουλάχιστον μια φορά χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες εταιρίας του κλάδου. Οι λόγοι για τους οποίους οι εκάστοτε υπεύθυνοι για τις προσλήψεις συνεργάζονται με εταιρίες παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού ποικίλλουν: Το 49% απάντησε ότι προχώρησε σε αυτή τη συνεργασία πρωτίστως γιατί αναζητούσε έναν υποψήφιο με εξειδικευμένα προσόντα, ο οποίος θα ήταν δύσκολο να εντοπιστεί και να προσεγγιστεί με τις παραδοσιακές μεθόδους αναζήτησης προσωπικού, ενώ το 14% απάντησε πως ο κυριότερος λόγος ήταν το γεγονός ότι ήθελε να εξοικονομήσει χρόνο.

Μικρό ποσοστό των συμμετεχόντων (μόλις 3,5%) δήλωσαν ότι απευθύνθηκαν σε εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού λόγω έλλειψης τμήματος ή προσωπικού που θα μπορούσε να αναλάβει τη σχετική διαδικασία, ενώ σημαντικό ήταν το ποσοστό των ερωτηθέντων (33,5%) που απάντησαν ότι επέλεξαν τη συγκεκριμένη λύση για περισσότερους από έναν εκ των παραπάνω λόγων. Αξίζει να αναφερθεί ότι το 73% των στελεχών δήλωσαν ότι η τελευταία φορά που συνεργάστηκαν με κάποια εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού ήταν μέσα στο προηγούμενο έτος. (Γραφείο Διασύνδεσης Δυτικής Μακεδονίας, 2013)

Ανεξάρτητα από το πότε τοποθετείται στο χρόνο η τελευταία φορά που οι ερωτώμενοι συνεργάστηκαν με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, σχεδόν όλοι οι ερωτηθέντες (97,5%) εξέφρασαν την ικανοποίησή τους από την ποιότητα των υπηρεσιών που τους παρασχέθηκαν, δηλώνοντας από αρκετά έως πολύ ευχαριστημένοι. Παρόμοια ήταν η εικόνα και όταν οι συμμετέχοντες εταιρίες κλήθηκαν να αξιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους από την ποιότητα της λίστας υποψηφίων που έλαβαν, με 96% να δηλώνουν από αρκετά έως πολύ ευχαριστημένοι. Ανάλογα ήταν και τα ποσοστά που εμφανίστηκαν στις ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης των εταιριών-πελατών από την αμεσότητα, με την οποία η εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού ανταποκρίθηκε στις ανάγκες τους (99% δήλωσαν από αρκετά έως πολύ ευχαριστημένοι), καθώς και για το βαθμό ικανοποίησής τους από την απόδοση του υποψηφίου που τελικά επιλέχθηκε (99% δήλωσαν από αρκετά έως πολύ ευχαριστημένοι).

Ως προς τα πλεονεκτήματα που εντοπίζουν οι ερωτώμενοι στη συνεργασία με μια εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, το σημαντικότερο από αυτά φαίνεται να είναι ο δομημένος τρόπος έρευνας και επιλογής των υποψηφίων (31%), με την «πλούσια» λίστα υποψηφίων να ακολουθεί (24%). Σημαντικό ήταν και το ποσοστό των συμμετεχόντων που προέκριναν την υψηλή ποιότητα των υποψηφίων και την ταχύτητα, με την οποία βρέθηκε το σωστό άτομο για τη θέση, ως τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα της συνεργασίας τους με μια εξειδικευμένη εταιρία (από 21%). Σε κάθε περίπτωση, η πλειονότητα (92%) των συμμετεχόντων αποκόμισαν μια μάλλον θετική εμπειρία από τη συνεργασία τους με εταιρία παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς ανέφεραν ότι θα επέλεγαν και πάλι αυτόν τον τρόπο για να καλύψουν μελλοντικό άνοιγμα θέσης εργασίας στην εταιρία τους. (epixeiro.gr)

### **6.3 Ο ρόλος των social media στην διαδικασία επιλογής προσωπικού στην Ελλάδα**

Η Manpower, το 2010, διεξήγαγε μία έρευνα για την Ελλάδα σχετικά με τα social media και αναφέρει ότι στα πρώτα χρόνια λειτουργίας του Διαδικτύου, από τα μέσα και έως τα τέλη της δεκαετίας του 1990, πολλές επιχειρήσεις φοβούνταν, ότι οι εργαζόμενοι θα έχαναν χρόνο σερφάροντας άσκοπα, γι' αυτό προσπάθησαν να ελέγξουν την πρόσβασή τους σε αυτό. Παρότι ορισμένοι εργαζόμενοι όντως σέρφαραν άσκοπα, πολλοί ανακάλυψαν τρόπους να αξιοποιήσουν τη δύναμη του Internet ώστε να βελτιώσουν τη δουλειά τους, και το διαδίκτυο γρήγορα εξελίχθηκε σε πολύτιμη πηγή πληροφοριών, εξαιρετικό εργαλείο έρευνας και μέσο παρακολούθησης του ανταγωνισμού. (ManPower,2010).

Σύμφωνα με έρευνα του Kariera.gr, οι Έλληνες εργοδότες και υποψήφιοι για το 2011 «ψηφίζουν» "Ναι" στην κοινωνική δικτύωση. Τα social media networks: facebook, myspace, linkedIn, twitter, second life κ.ά. έχουν εισβάλλει τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική ζωή των Ελλήνων. Ανεξάρτητα από ηλικία, επάγγελμα, φύλο, μορφωτικό ή κοινωνικό επίπεδο, οι περισσότεροι αφιερώνουνε από λίγο έως «αρκετό» χρόνο καθημερινά σε σχετικά sites στο διαδίκτυο, προκειμένου να διευρύνουνε τον κύκλο των επαφών τους - networking-, να ανταλλάξουνε απόψεις ή σχετικά με θέματα της αγοράς. (Kariera.gr, 2011)

Είτε μέσα από εξειδικευμένα επαγγελματικά sites, όπως το [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com) είτε μέσα από sites γενικότερου ενδιαφέροντος, όπως το [www.facebook.com](http://www.facebook.com), [www.twitter.com](http://www.twitter.com) κ.ά. παρέχεται ταχύτερη ενημέρωση για τις

εξελιξείς στην αγορά εργασίας, πρόσβαση σε μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών και δυνατότητα απόκτησης επαφών με επαγγελματίες που πολλές φορές λόγω συνθηκών - πχ απόσταση, χρόνος αδυνατούν να συναντήσουν από κοντά Αντίστοιχα, οι θέσεις στην αγορά εργασίας, όχι μόνο τοπικά αλλά και παγκόσμια, κοινοποιούνται πολύ πιο γρήγορα στο διαδίκτυο, ενώ οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα της άμεσης ενημέρωσης και ανταπόκρισης. (Kariera.gr, 2011)

Η Έλενα Σαραντίδη, Υπεύθυνη Πωλήσεων Διαδικτυακών Υπηρεσιών, justjobs.gr της KPMG αναφέρει ότι *καθώς η εύρεση και επιλογή των υποψηφίων είναι μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία, η αναζήτηση μέσω του internet (e-recruitment) μειώνει σημαντικά το χρόνο και το κόστος που αφιερώνουν οι εργοδότες σε αυτή. Η κάλυψη μιας θέσης εμπεριέχει πολλές διαφορετικές εκφάνσεις μέσα σε έναν οργανισμό και το πιο σημαντικό για έναν εργοδότη είναι να προσεγγίσει στοχευμένα και να επιλέξει υποψηφίους που ταιριάζουν πραγματικά στο προφίλ της θέσης και της εταιρείας. Οι τεχνικές γνώσεις ενός εργαζομένου τον βοηθούν απλά να κάνει τη δουλειά του αλλά η προσωπικότητα του είναι σημαντικό στοιχείο που θα τον αναδείξει επαγγελματικά.*

*Η συμμετοχή σε ομάδες κοινού ενδιαφέροντος, οι επαγγελματικές δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα ή ακόμη και η επαγγελματική δικτύωση ενός υποψηφίου αποτελούν πλέον προτεραιότητα στην διαδικασία επιλογής. Οι recruiters στην Ελλάδα δεν θέλουν να δουν απλά ένα βιογραφικό αλλά ένα on-line portfolio που θα εμπεριέχει όλα τα παραπάνω καθώς σημαντική είναι και η εξοικείωση που μπορεί να έχει ένας υποψήφιος με την χρήση των νέων τεχνολογιών και του internet.*

Όπως αναφέρεται σε έρευνα της KPMG (2013), οι Έλληνες εργοδότες ενδιαφέρονται για το προσωπικό προφίλ και τις κοινωνικές δεξιότητες των υποψηφίων. Πλέον οι υπεύθυνοι προσλήψεων "googlarουν" τα ονόματα των υποψηφίων και συχνά ελέγχουν το "ζωντανό" προφίλ αυτών που πρόκειται να προσλάβουν. Έχουν μάλιστα υπάρξει περιπτώσεις, ακόμα και στην Ελλάδα που ο εργοδότης σκέφτηκε ξανά την πρόταση που θα έκανε σε υποψήφιο και έφτασε στο σημείο να την ακυρώσει καθώς στην προσωπική του σελίδα κοινωνικής δικτύωσης ο υποψήφιος καταφερόταν με προσβλητικούς χαρακτηρισμούς προς τον μελλοντικό του εργοδότη. Είναι πολύ σημαντικό οι υποψήφιοι να προσέχουν το περιεχόμενο των προφίλ τους στο Internet και τα Social Media και τι πληροφορίες μοιράζονται με το δίκτυο τους, καθώς πλέον οι έννοιες κοινωνική και επαγγελματική δικτύωση είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Πολλές φορές όμως η εικόνα την οποία παρουσιάζει κάποιος

στις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης δεν είναι η πραγματική και η απόφαση κάποιας εταιρείας για να προσλάβει κάποιον δεν θα πρέπει να καθορίζεται μόνο από τις πληροφορίες που συλλέγει από το διαδίκτυο. Έχει σημασία όμως τελικά τι αναζητά η εταιρεία και ποιο δίκτυο ή μέσο πρέπει να επιλέξει. (KPMG, 2013)

Όπως αναφέρει η Αλεξάνδρα Γεωργιάδου, Διευθύντρια Μάρκετινγκ & Επικοινωνίας της KPMG στην Ελλάδα, είναι γεγονός ότι οι σελίδες κοινωνικής δικτύωσης και το internet δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την προσωπική επαφή και τη διαπροσωπική επικοινωνία, συμβάλλουν όμως σημαντικά στην ανάπτυξη επαγγελματικών σχέσεων και δικτύων που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν δύσκολο να πραγματοποιηθούν και παράλληλα προάγουν την ανάπτυξη της αγοράς εργασίας.

#### **6.4 Η διαδικασία επιλογής προσωπικού από την μεριά των υποψηφίων**

Από την σκοπιά των υποψηφίων η χρήση των social media δίνει την δυνατότητα να φιλτράρουν τις θέσεις εργασίας με κριτήρια όπως εξειδίκευση, κλάδο, τομέα εργασίας, προϋπηρεσία, μισθολογικές απαιτήσεις ή ακόμα και γεωγραφική περιοχή. Όπως λοιπόν και οι εργοδότες έτσι και οι υποψήφιοι αναζητούν στοχευμένα εταιρείες, κλάδους και θέσεις εργασίας όπου θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις δεξιότητες και τα ταλέντα τους. Δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην on-line εικόνα της επιχείρησής και ψάχνουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για τους υποψήφιους εργοδότες τους στους ιστότοπους των εταιριών που τους ενδιαφέρουν, διαβάζοντας ενημερώσεις στα προφίλ που διατηρούν οι επιχειρήσεις στο Facebook και το Twitter ή βλέποντας εταιρικά προφίλ στο LinkedIn. Έννοιες όπως η εταιρική κοινωνική ευθύνη και κουλτούρα, το όραμα και η στρατηγική μιας εταιρείας κερδίζουν συνέχεια έδαφος στην αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας από ένα υποψήφιο. (KPMG, 2013)

Η Έλενα Σαραντίδη, Υπεύθυνη Πωλήσεων Διαδικτυακών Υπηρεσιών, justjobs.gr της KPMG αναφέρει ότι όσο οι εταιρείες στρέφονται ολοένα και πιο πολύ στην χρήση του internet και των social media είναι λοιπόν απαραίτητο ένας υποψήφιος να είναι παρών σε κάποιο από τα social media και σε επαγγελματικά δίκτυα, όπως είναι το LinkedIn. Ο υποψήφιος γίνεται ενεργό μέλος στις ομάδες που συμμετέχει, απαντά σε ερωτήσεις, παίρνει μέρος στις συζητήσεις που γίνονται στα φόρουμ και ανταλλάσει πληροφορίες όπως σπουδές, προϋπηρεσία, γνώσεις και ιδέες.

*Με τον τρόπο αυτό καταφέρνει να αναδείξει και να προάγει το προσωπικό του προφίλ (personal branding). ( KPMG, 2013)*

Οι επιχειρήσεις αλλά και οι ερευνητές γνωρίζουν ότι εδώ και αρκετά χρόνια τα χαρακτηριστικά των διαφορετικών μεθόδων επιλογής προσωπικού, συνεπάγονται διαφορετική κατοχή τεσσάρων σημαντικών παραγόντων, που έχουν σημαντικό ρόλο στις αντιδράσεις των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής προσωπικού : α) τη σχετικότητα της μεθόδου με τη θέση εργασίας β) την αδιακρίσία της γ) τη δίκαιη και ισότιμη αντιμετώπιση όλων των υποψηφίων δ) τη δυνατότητα των υποψηφίων για προσωπική συνάντηση με τους αξιολογητές του. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας του Νικολάου Ι. (2005) για δείγμα των Ελλήνων εργαζομένων παρατηρείται ότι οι μέθοδοι με την υψηλότερη αποδοχή, από μεριάς των υποψηφίων, είναι κατά σειρά προτίμησης: οι συνεντεύξεις, τα βιογραφικά σημειώματα, τα δείγματα έργου, τα τεστ ειδικών ικανοτήτων, η βιογραφική μέθοδος, οι προσωπικές επαφές, τεστ ειλικρίνειας και η γραφολογία.

Η συνέντευξη είτε δομημένη, είτε αδόμητη, επιτυγχάνει να δώσει στον εξεταστή μια γενική εικόνα της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του υποψηφίου. Τα τεστ ειδικών δεξιοτήτων σχετίζονται με τη χρήση ειδικών ερωτηματολογίων, ώστε να γίνει μια πιο λεπτομερής περιγραφή της προσωπικότητας. Στόχος τους είναι η μέτρηση της εξοικείωσης του ατόμου, σε διάφορα επίπεδα της ανθρώπινης νοητικής δραστηριότητας. Στην πραγματικότητα τα τεστ αυτού του τύπου, αξιολογούν επίκτητα, καθώς επίσης και εγγενή χαρακτηριστικά του ατόμου, και είναι κατάλληλα για την ένταξη αργαζομένων σε εξειδικευμένα εργασιακά περιβάλλοντα. Σε άλλες μεθόδους, όπως στα δείγματα έργου, ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει κάποια μορφή εργασίας, η οποία θεωρείται ότι έχει άμεση σχέση με τα μελλοντικά εργασιακά καθήκοντα του υποψηφίου. Οι βιογραφικές μέθοδοι αποτελούν τυποποιημένες μεθόδους συλλογής βιογραφικών στοιχείων και αξιολόγησής τους. Τέλος, η μέθοδος αξιολόγησης της προσωπικότητας, πραγματοποιείται με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, και ψυχολογικών μοντέλων όπου αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων. (Νικολάου Ι., 2005).

Η παρούσα έρευνα επαληθεύει τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών του εξωτερικού και στην Ελλάδα σε δείγματα εργαζομένων. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της έρευνας στο τμήμα των αντιδράσεων των υποψηφίων σε σύγκριση με τα αντίστοιχα αποτελέσματα των

ερευνών που δημοσίευσαν οι Steiner και Gilliland (1996), μελετώντας διαφορές μεταξύ Η.Π.Α και Γαλλίας και οι Moscosso και Salgado (2004) μεταξύ Πορτογαλίας και Ισπανίας. Η συνέντευξη παραμένει για τους υποψηφίους η μέθοδος με την υψηλότερη αποδοχή και στις πέντε χώρες, με εξαίρεση τη Γαλλία όπου προηγείται το δείγμα έργου. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της ελληνικής έρευνας έδειξαν ότι η αποδοχή της συνέντευξης, ειδικά στο δείγμα των Ελλήνων εργαζομένων, είναι περισσότερο υψηλή από τις υπόλοιπες χώρες, και παραμένει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα με το πέρασμα των χρόνων.

## Πίνακας 2: Μέσοι όροι για τις προτιμήσεις των υποψηφίων

Πίνακας. Μέσοι όροι (ΜΟ) για τις προτιμήσεις των υποψηφίων (process favourability) ανά χώρα και μέθοδο επιλογής						
	Ελλάδα		ΗΠΑ	Γαλλία	Ισπανία	Πορτογαλία
	Εργαζόμενοι (N=158)	Φοιτητές (N=181)	Φοιτητές (N=142)	Φοιτητές (N=117)	Φοιτητές (N=125)	Φοιτητές (N=104)
Μέθοδος επιλογής	ΜΟ	ΜΟ	ΜΟ	ΜΟ	ΜΟ	ΜΟ
Συνεντεύξεις	5.43	5.22	5.39	4.56	4.99	5.35
Βιογραφικά Σημειώματα	4.90*	4.58	5.37	4.54	4.90	5.18
Δείγματα Έργου	4.63*	4.93	5.26	5.26	4.93	4.90
Βιογραφική Μέθοδος	4.11	4.31	4.59	3.91	3.90	3.99
Τεστ Ειδικών Ικανοτήτων	4.12**	4.52	4.50	4.21	4.15	4.13
Προσωπικές Συστάσεις	3.96	3.77	4.38	4.12	3.54	3.94
Τεστ Προσωπικότητας	3.94**	4.35	3.50	3.96	4.05	4.13
Τεστ Ειλικρίνειας	3.00**	3.93	3.41	2.54	3.22	3.85
Προσωπικές Επαφές	3.51	3.20	3.29	2.92	2.22	2.80
Γραφολογία	2.04**	2.49	1.95	3.23	2.09	2.89

Σημείωση: Βαθμολογική Κλίμακα: 1-7. Υψηλή βαθμολογία υποδηλώνει υψηλή αποδοχή της μεθόδου.  
Στον πίνακα παρουσιάζονται επίσης οι στατιστικώς σημαντικές διαφορές της ελληνικής έρευνας μεταξύ εργαζομένων και φοιτητών.  
Όπου \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Πηγή: Νικολάου Ι., 2005

### 6.5 Συμπεράσματα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, αρχικά, αναλύθηκε η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα σχετικά με την χρήση του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, τόσο από μεριάς των υποψηφίων όσο και των εταιριών. Επιπρόσθετα, αναδείχθηκε ο ρόλος των social media, αναφορικά με την διαδικτυακή πρόσληψη υποψηφίων στην Ελλάδα από την σκοπιά των εταιριών εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>

### Μελέτες Περιπτώσεων

### **7.1 Εισαγωγή**

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα διεξαχθούν δύο μελέτες περιπτώσεων αναφορικά με τις εταιρίες εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού Adecco και Grecreuitment, με απώτερο σκοπό την μελέτη της διαδικτυακής διαδικασίας πρόσληψης - online recruitment και τη διερεύνηση της τρέχουσας πρακτικής στον τομέα αυτό από τις δύο εταιρίες. Επιπλέον, η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των online προσλήψεων αποτελεί μέρος της έρευνας αυτής. Οι μελέτες περιπτώσεων και στις δύο εταιρίες επιτυγχάνονται με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας, το οποίο απαντήθηκε μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης με υπεύθυνους των δύο εταιριών.



## 7. 2 Μελέτη περίπτωσης: Adecco



### 7.2.1 Πληροφορίες για την Εταιρία

**better work, better life**

Ο όμιλος **Adecco** είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός παγκοσμίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού. Ο χώρος αυτός αποτελεί μια σημαντική αγορά στην παγκόσμια οικονομία, που πρωταρχικό στόχο έχει την κάλυψη των αναγκών των επιχειρήσεων σε όλα τα θέματα που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Με έδρα την Ελβετία, παρουσία σε περισσότερες από 60 χώρες και έχοντας στελεχώσει παγκόσμιες διοργανώσεις, όπως τους Ολυμπιακούς αγώνες του Sydney (2000), το Ευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου (2000) και τους Χειμερινούς Ολυμπιακούς Αγώνες στο Τορίνο (2006), ο όμιλος αποδεικνύει έμπρακτα την εμπειρία του στη στελέχωση πάσης φύσεως δραστηριοτήτων και έργων. Η καθημερινή συνεργασία του ομίλου Adecco με τις μεγαλύτερες πολυεθνικές και τοπικές εταιρίες παγκοσμίως, καθώς και η συνεργασία με δημόσιους φορείς, όπως τους οργανισμούς απασχόλησης της Ισπανίας και της Γερμανίας, πιστοποιεί την εμπιστοσύνη του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα προς τον όμιλο και φανερώνει τη σημαντική θέση που κατέχει ο όμιλος Adecco στην παγκόσμια αγορά εργασίας.

### **Ο Όμιλος Adecco στην Ελλάδα**

Στην Ελλάδα ο Όμιλος Adecco ιδρύθηκε το 2000 και αποτελείται από τις εταιρίες Adecco, Atlas και Lee Hecht Harrison. Σε αυτό το χρονικό διάστημα έχει επεκτείνει το δίκτυο υποκαταστημάτων, αλλά και τις δραστηριότητές του, σε σημείο που να καλύπτει επαρκώς το λεκανοπέδιο Αττικής, τη Θεσσαλονίκη, και την ευρύτερη ελληνική περιφέρεια.

### **Δίκτυο Υποκαταστημάτων**

Η δομή του ομίλου Adecco έχει ως πυρήνα τα υποκαταστήματά του, τα οποία παρέχουν ολοκληρωμένη κάλυψη αναγκών σε τοπικό επίπεδο, προσφέροντας έτσι άμεση εξυπηρέτηση στις εταιρίες, αλλά και στους υποψήφιους που απευθύνονται σε αυτόν. Έχοντας κατά βάση τρεις λειτουργίες (προώθηση των υπηρεσιών, επιλογή προσωπικού, οικονομική διαχείριση), τα υποκαταστήματα

λειτουργούν αυτόνομα, ώστε να καλύπτουν την οποιαδήποτε ανάγκη με την απαραίτητη ευελιξία και ταχύτητα.

Ο όμιλος Adecco αποτελεί τον μεγαλύτερο οργανισμό ανθρώπινου δυναμικού στον κόσμο. Τα 5.500 γραφεία σε περισσότερες από 60 χώρες, οι 100.000 εταιρίες-πελάτες και οι 700.000 εργαζόμενοι πιστοποιούν την ασυναγώνιστη εμπειρία του ομίλου Adecco στις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού.

### **Εξειδίκευση στον Όμιλο Adecco**

Ο όμιλος Adecco εξειδικεύεται στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας αναπτύξει ολοκληρωμένες μεθοδολογίες για την κάλυψη κάθε θέσης εργασίας, ανεξάρτητα από ειδικότητα ή ιεραρχική βαθμίδα. Ο όμιλος Adecco είναι η μοναδική εταιρία που καλύπτει θέσεις εργασίας από entry level μέχρι senior management, επομένως υπάρχει η δυνατότητα για μία εταιρία να επιλέξει έναν προμηθευτή για την κάλυψη όλων των αναγκών της, ο οποίος μάλιστα προμηθευτής γνωρίζει καλά όλες τις δομές και την κουλτούρα της εταιρίας-πελάτη.

### **Ποιότητα στον Όμιλο Adecco**

Η ποιότητα εξασφαλίζεται με την αφοσίωση του ομίλου Adecco στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος ζωντανού, δυναμικού και διαρκώς εξελισσόμενου, ώστε να προσελκύει τους καλύτερους συνεργάτες. Πιστός στη δέσμευση του για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ο όμιλος Adecco είναι πιστοποιημένος σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 9001:2008 στην υπηρεσία της Εύρεσης & Επιλογής Προσωπικού, καθώς και την υπηρεσία της Προσωρινής Απασχόλησης.

### **Ανταπόκριση στον Όμιλο Adecco:**

Μέσω του δικτύου των υποκαταστημάτων του ομίλου Adecco και της σωστής χρήσης της τεχνολογίας, οι σύμβουλοί μας έρχονται σε επαφή με πληθώρα υποψηφίων καθημερινά, ώστε να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται ταχύτατα σε οποιοδήποτε αίτημα εταιρίας-πελάτη.

### **Στόχος του Ομίλου Adecco**

Στον πυρήνα της φιλοσοφίας του ομίλου Adecco είναι η κατανόηση των αναγκών του πελάτη, η οποία επιτυγχάνεται με τη συστηματική, πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ώστε να προτείνεται η καλύτερη δυνατή λύση. Σε περίπτωση που οι προσφερόμενες υπηρεσίες δεν ανταποκριθούν πλήρως στις προσδοκίες της συνεργαζόμενης εταιρίας-πελάτη, ο όμιλος Adecco παρέχει εγγύηση εξυπηρέτησης, φροντίζοντας για την άμεση αντιμετώπιση του προβλήματος, χωρίς επιπλέον οικονομική επιβάρυνση.

### **Υπηρεσίες του Ομίλου Adecco**

Η Adecco χρησιμοποιεί καινοτόμους τρόπους διοίκησης καθώς και πρωτοποριακές μεθόδους και εργαλεία τεχνολογίας, ώστε να προσφέρει στους πελάτες της ολοκληρωμένες υπηρεσίες στελέχωσης.

- Εύρεση και επιλογή μόνιμου προσωπικού
- Προγράμματα επαγγελματικής μετάβασης και στήριξης
- Προγράμματα ChangeMap™ & Resilience
- Προσωρινή απασχόληση
- Πρόσληψη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Managed services - Ανάλυση επιχειρησιακών λειτουργιών
- Υποστήριξη επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
- Διαχείριση μισθοδοσίας
- Field marketing service

Τα εξειδικευμένα στελέχη της Adecco προσφέρουν λύσεις, σχεδιασμένες για κάθε πελάτη ξεχωριστά, μέσω μίας σειράς υπηρεσιών που χαρακτηρίζονται από την άμεση ανταπόκριση των συμβούλων της σε οποιοδήποτε αίτημα, φροντίζοντας για την εξασφάλιση των καταλληλότερων υποψηφίων για την κάθε θέση εργασίας.

Μετά τη συλλογή και αξιολόγηση των βιογραφικών σημειωμάτων που λαμβάνει ο όμιλος για κάθε θέση εργασίας που χειρίζεται, οι σύμβουλοι του ομίλου επικοινωνούν με τους υποψηφίους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης προς στελέχωση για να οριστεί συνάντηση για προσωπική συνέντευξη.

### **Τρόποι προσέγγισης υποψηφίων**

Ο όμιλος Adecco χρησιμοποιεί διάφορους τρόπους με τη χρήση του Internet για την προσέγγιση των υποψηφίων, αρχικά μέσω της εταιρική σελίδα του ομίλου <http://www.adecco.gr/>, όπου αναρτώνται οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Ακόμα, ο όμιλος διαθέτει σελίδες σε πληθώρα μέσων κοινωνικής δικτύωσης (facebook, twitter, LinkedIn, YouTube, google+), τα οποία συμβάλλουν στην αρχική προσέγγιση των υποψηφίων. Επιπρόσθετα, ως καινοτομία, ο όμιλος δημιούργησε πρόσφατα μία νέα εφαρμογή για smartphones και είναι διαθέσιμη για τους υποψηφίους στην Ελλάδα. Η εφαρμογή ‘Adecco Jobs in Greece’ διατίθεται δωρεάν και ενσωματώνει μια σειρά από ιδιαίτερα χρήσιμες λειτουργίες όπως είναι η άμεση πρόσβαση στις αγγελίες που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της Adecco Ελλάδας και η αποστολή υποψηφιότητας μέσω smartphone. Επίσης η δυνατότητα λήψης push notifications κάθε φορά που δημιουργείται στην πλατφόρμα της Adecco μια αγγελία σχετική με την επαγγελματική κατηγορία για την οποία ο ίδιος έχει δηλώσει ενδιαφέρον. Τέλος, χάρτης δείχνει τα υποκαταστήματα της Adecco σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη για διευκόλυνση της πρόσβασης σε αυτά.

### **7.2.2 Ανάλυση Δεδομένων**

Η τηλεφωνική συνέντευξη διεξείχθη στις 5/6/2014 κατόπιν ραντεβού με τον κ. Κωνσταντινίδη Χάρη, Permanent Placement & Career Transition Manager του ομίλου Adecco Group. Ο κος Κωνσταντινίδης συμφώνησε στο να αναφερθεί το όνομά του καθώς και η εταιρία στην παρούσα διατριβή, με σκοπό τη συμβολή στην εν λόγω έρευνα. Ο κος Κωνσταντινίδης, με έτη προϋπηρεσίας στον Όμιλο Adecco, καθορίζει τον όρο της διαδικτυακής εύρεσης ανθρώπινου δυναμικού – Online recruitment, ως όλα τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η εταιρία του, με στόχο την προσέγγιση των υποψηφίων από το διαδίκτυο. Σε αυτά τα εργαλεία συγκαταλέγονται jobposts, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η εταιρική σελίδα της Adecco.

Στην ερώτηση ποιες ενέργειες αναλαμβάνει η εταιρία Adecco, σε σχέση με τις διαδικασίες πρόσληψης, ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ότι η εταιρία αναλαμβάνει την εύρεση υποψηφίων και υποστηρίζει διαφορετικές θέσεις εργασίας για λόγο άλλων εταιριών που είτε αντιμετωπίζουν έλλειψη χρόνου είτε άγνοια για την καταλληλότητα των υποψηφίων για τις θέσεις που είναι υπό κάλυψη.

Ο κος Κωνσταντινίδης κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής συνέντευξης αναφέρει τους τρόπους με τους οποίους η εταιρία του εφαρμόζει/ χρησιμοποιεί το online recruitment. Χαρακτηριστικά αναφέρει ότι η Adecco χρησιμοποιεί όλους τους τρόπους δημοσίευσης αγγελιών στο site της εταιρίας, [www.adecco.gr](http://www.adecco.gr) με παράλληλη ανανέωση των θέσεων εργασίας σε καθημερινή βάση. Επιπρόσθετα, αναφέρει ότι η εταιρία συνεργάζεται με άλλες ιστοσελίδες όπως είναι η [www.kariera.gr](http://www.kariera.gr) όπου δίνεται η δυνατότητα αναδημοσίευσης των αγγελιών. Ο κος Κωνσταντινίδης τονίζει ότι σε τέτοιου είδους ιστοσελίδες, η Adecco επιλέγει τις θέσεις εργασίας, τις οποίες θα παρέχει. Ακόμα, η εταιρία Adecco εφαρμόζει τη διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού μέσω γκρουπ στα κοινωνικά δίκτυα, όπως το LinkedIn.

Στην ερώτηση αν η εταιρία επιλέγει το recruitment σε σχέση με το online recruitment, ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ότι η Adecco εφαρμόζει το online recruitment μόνο σε πρώτο στάδιο στη διαδικασία εύρεσης υποψηφίων ενώ στην συνέχεια με στόχο την πρόσληψη των υποψηφίων ακολουθείται η κλασική προσέγγιση του recruitment. Το Online recruitment επιλέγεται ως μέθοδος προσέλκυσης των υποψηφίων αφού τα οφέλη είναι πολλά. Καταρχάς, μέσω του online recruitment εξοικονομείται χρόνος, χρήμα και αυξάνεται το πλήθος των βιογραφικών ενώ η εμβέλεια σε γεωγραφικό επίπεδο αυξάνεται κατά κόρον. Όσον αφορά την κλασική προσέγγιση του recruitment ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ότι η επιλογή των υποψηφίων στα πλαίσια λειτουργίας της Adecco γίνεται πάντα από κοντά. Ο συνδυασμός και των δύο προσεγγίσεων, της μεν διαδικτυακής προσέλκυσης και του προσωπικής συνάντησης για την επιλογή του υποψηφίου κρίνονται ως απαραίτητη προϋπόθεση για την καλύτερη δυνατή προσπάθεια κάλυψης της θέσης.

Οι τρέχουσες ενέργειες της εταιρίας Adecco στο online recruitment εντοπίζονται, με βάση τον κ. Κωνσταντινίδη, σε οτιδήποτε ενσωματώνει την τεχνολογία και αναφέρεται πιο συγκεκριμένα στην ύπαρξη εταιρικής ιστοσελίδας, στη διατήρηση προφίλ στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn, Facebook, google+ και Twitter, στη λειτουργία λογαριασμού στο Skype και στο YouTube ενώ ως καινοτομία αναφέρεται μία νέα εφαρμογή για smartphones και είναι διαθέσιμη για τους υποψηφίους στην Ελλάδα. Η εφαρμογή 'Adecco Jobs in Greece' διατίθεται δωρεάν και ενσωματώνει μια σειρά από ιδιαίτερα χρήσιμες λειτουργίες. Προσφέρει άμεση πρόσβαση στις αγγελίες που είναι δημοσιευμένες στην ιστοσελίδα της Adecco Ελλάδας και δίνει τη δυνατότητα για

εύκολη αποστολή υποψηφιότητας μέσω smartphone. Επίσης, δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη της εφαρμογής να επιλέξει εάν θέλει να λαμβάνει push notifications κάθε φορά που δημιουργείται στην πλατφόρμα της Adecco μια αγγελία σχετική με την επαγγελματική κατηγορία για την οποία ο ίδιος έχει δηλώσει ενδιαφέρον. Τέλος, χάρτης δείχνει τα σημεία όπου βρίσκονται τα υποκαταστήματα της Adecco σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και δίνει οδηγίες πρόσβασης σε αυτά, ώστε οι υποψήφιοι να μπορούν εύκολα να φτάσουν στο πλησιέστερο σε αυτούς υποκατάστημα. Η εφαρμογή είναι διαθέσιμη δωρεάν στο App Store του iTunes για iOS και στο Play Store του Google Play για Android.

Στην ερώτηση με ποιους τρόπους βελτιώνει η Adecco το Online recruitment, ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρθηκε στο παγκόσμιο τμήμα πληροφορικής κάλυψης, δεδομένου ότι ο όμιλος έχει διεθνή εμβέλεια, όπου το προσωπικό ενημερώνεται καθημερινά για αλλαγές που προκύπτουν σε επίπεδο τεχνολογίας-πληροφορικής. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι της Adecco παρακολουθούν υποχρεωτική εκπαίδευση – training- στα θέματα τεχνολογίας-πληροφορικής που προκύπτουν ώστε να παραμένουν ενημερωμένοι με βάση την τεχνολογική εξέλιξη.

Ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ακόμα ότι σκοπός της Adecco είναι η συνεχής βελτίωση της διαδικασίας του online recruitment, με στόχο την επίτευξη της πρωτοτυπία, της διευκόλυνσης των υποψηφίων και να είναι σύγχρονο. Η πιο σημαντική προτεραιότητα της Adecco είναι η προσέλκυση των δυνατότερα καλύτερων υποψηφίων για το στάδιο της επιλογής.

Αναφορικά με τις προτιμήσεις των πελατών της Adecco, αυτοί επιλέγουν το online recruitment για την προσέλκυση των υποψηφίων και έπειτα επιθυμούν την διεξαγωγή προσωπικής συνάντησης με τους επικρατέστερους υποψηφίους.

Σχετικά με την κλασική προσέγγιση, αυτή σύμφωνα με τον κ. Κωνσταντινίδη αποτελεί απαραίτητη διαδικασία και η αξιολόγηση των υποψηφίων πρέπει να γίνεται πάντα από κοντά. Χαρακτηριστικά, ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ότι η κλασική προσέγγιση δεν αντικαταστάται από την διαδικτυακή προσέγγιση υποψηφίων. Τα μειονεκτήματα της κλασικής προσέγγισης συγκεντρώνονται στην μικρή δυναμική που έχει η προσέγγιση αυτή, πχ. οι αγγελίες στις εφημερίδες και στα περιοδικά, αναφορικά πάντα με το διαδίκτυο.

Τα πλεονεκτήματα του online recruitment συνδέονται με την μείωση του κόστους και του χρόνου που δαπανάται για την κοινοποίηση της αγγελίας και την

συγκέντρωση των βιογραφικών, την αύξηση της ταχύτητας και της πληθώρας/όγκου βιογραφικών καθώς και το εύρος των πιθανών υποψηφίων αφού παρατηρήθηκε ότι διαδικτυακά επιλέγουν να στείλουν βιογραφικό/αίτηση άτομα τα οποία πολύ δύσκολα έστελναν αιτήσεις/ βιογραφικά μέσω της κλασικής προσέγγισης.

Όσον αφορά τα μειονεκτήματα του Online recruitment, ο κος Κωνσταντινίδης αναφέρει ότι ο μεγάλος όγκος συμμετοχής των υποψηφίων, οδηγεί αυτόματα στην δημιουργία δυσaréσκειας περισσότερων ατόμων/υποψηφίων που δεν θα περάσουν ως ποσοστό στο επόμενο βήμα της προσωπικής επαφής/συνέντευξης. Και αυτό γιατί, οι προκηρυσσόμενες θέσεις παραμένουν ίδιες σε αριθμό αλλά μέσω του διαδικτύου αυξάνεται κατά πολύ η συμμετοχή των υποψηφίων. Επιπρόσθετα, δημιουργείται και ακόμα ένα πρόβλημα, αυτό της μετακίνησης. Στις προκηρυσσόμενες θέσεις εργασίας αποστέλλουν βιογραφικά, υποψήφιοι από διάφορα μέρη της Ελλάδος πχ. Κρήτη, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η μετακίνηση των υποψηφίων τις περισσότερες φορές σε γραφεία της Adecco με σκοπό τη διεξαγωγή συνέντευξης. Αυτόματα δημιουργούνται ελπίδες στους υποψηφίους, με αποτέλεσμα στο τέλος να υπάρξει έντονη δυσaréσκεια. Η ερώτησή μου για τη δυνατότητα συνέντευξης μέσω skype απορρίφθηκε από τον κ. Κωνσταντινίδη αφού η εταιρία ακολουθεί ως βασικό στάδιο την συνέντευξη με προσωπική επαφή. Ένα μειονέκτημα από μεριάς της εταιρίας, το οποίο αναφέρθηκε και αφορά των συλλογή όγκου βιογραφικών είναι το φόρτο εργασίας με σκοπό τη συλλογή των καλύτερων υποψηφίων.

Ο κος Κωνσταντινίδης εκπροσωπώντας την Adecco θεωρεί ότι το online recruitment δεν καλύπτει ικανοποιητικά χαρακτηριστικά που εντοπίζει η προσωπική επαφή και συνεπώς η διαδικασίας του recruitment. Ο κ. Κωνσταντινίδης διευκρίνισε ως υψίστης σημασίας από μεριά των εταιριών, την ακρίβεια με την οποία πρέπει να διατυπώνονται οι προϋποθέσεις και τα ζητούμενα χαρακτηριστικά των υποψηφίων στις αγγελίες που δίνουν. Αναφορικά με τους υποψήφιους, πρέπει να προσέχουν τις προδιαγραφές τις κάθε αγγελίας και τα προαπαιτούμενα και να απαντούν εκεί όπου πιστεύουν ότι ταιριάζουν στοχευμένα. Αναμφισβήτητα, ο κ. Κωνσταντινίδης θεωρεί ότι είναι δύσκολος ο εντοπισμός μίας αγγελίας με 100% συνάφεια προσόντων από μεριάς υποψηφίων αλλά πρέπει να υπάρχει λογική αναλογία προσόντων και ζητούμενων προσόντων.



### **7.3 Μελέτη περίπτωσης: Greruitment**

#### **7.3.1 Πληροφορίες για την Εταιρία**

Η Greruitment είναι μία διεθνής συμβουλευτική εταιρία, η οποία από το 2009 παρέχει ευέλικτες και αποτελεσματικές λύσεις στον τομέα της στελέχωσης επιχειρήσεων με αποφοίτους, νεαρούς και έμπειρους επαγγελματίες. Η βάση της βρίσκεται στη Θεσσαλονίκη, ενώ εστιάζει στην εύρεση επαγγελματικών ευκαιριών εκτός Ελλάδος και προσφέρει υπηρεσίες στελέχωσης ελληνόφωνων υποψηφίων σε όλα τα επίπεδα. Η Greruitment αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση της διαδικασίας πρόσληψης από την πρώτη ταυτοποίηση των αναγκών του πελάτη με τα προσόντα του υποψηφίου, μέχρι την επικοινωνία και την υπογραφή του συμβολαίου πρόσληψης.

Στόχος της εταιρίας είναι η άριστη ποιότητα των υπηρεσιών. Από το 2009, διαμορφώνουν και εξελίσσουν ανάλογα τις υπηρεσίες, κατανοώντας τις προσδοκίες των υποψηφίων. Οι σύμβουλοί της Greruitment κατέχουν την εξειδικευμένη γνώση που χρειάζεται για να παραδίδουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, που περιμένουν οι υποψήφιοι αλλά και οι πελάτες.

Οι υπηρεσίες της εταιρίας είναι χωρίς καμία χρέωση ή άλλη δέσμευση για τους υποψηφίους. Η γρήγορη, απλή και αποτελεσματική διαχείριση των υποθέσεων εξασφαλίζει υψηλά ποσοστά ικανοποίησης. Χάρης στο μεγάλο δίκτυο επαφών και συνεργατών, σημειώνουν συνεχείς επιτυχίες με άμεση πρόσληψη σε περιζήτητες θέσεις εργασίας σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις μέχρι και σε Διεθνείς κολοσσούς.

Η Greruitment συνεργάζεται με επιχειρήσεις από Γερμανία, Αυστρία και Ελβετία, ενώ πρόσφατα ξεκίνησε να συνεργάζεται και με επιχειρήσεις στο Κατάρ



και τον Καναδά. Οι ειδικότητες των θέσεων αφορούν κυρίως μηχανικούς, γιατρούς και προγραμματιστές, και οι σύμβουλοι προσωπικού της εταιρείας αναλαμβάνουν να προετοιμάσουν κατάλληλα τους υποψήφιους για να διεκδικήσουν τις θέσεις της αρεσκείας τους.

### **7.3.2 Μελέτη περίπτωσης : Greruitment**

Σε ερώτηση που πραγματοποιήθηκε στην αρχή της συνέντευξης, ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας **Greruitment**, κος Σταύρος Αντωνίου απάντησε ότι δεν υπάρχει κάποιο κώλυμα στη δημοσιοποίηση των στοιχείων της έρευνας, ενώ παράλληλα απάντησε με προθυμία σε όλες τις ερωτήσεις που αφορούν το on- line recruitment. Στα πλαίσια της συνέντευξης περιγράφει τον τρόπο και τις διαδικασίες που λαμβάνει χώρα η εταιρία σε σχέση με τις διαδικασίες πρόσληψης.

Σε πρώτη φάση ερμήνευσε τον όρο on line recruitment ως τη διαδικασία πρόσληψης που πραγματοποιείται διαδικτυακά, χρησιμοποιώντας όλα τα εργαλεία που παρέχει το ιντερνέτ. Οι ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρία σε σχέση με τις προσλήψεις των υποψηφίων, διακρίνονται στις άμεσες και στις έμμεσες. Ο άμεσος τρόπος σχετίζεται με τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης ή αλλιώς social media. Ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την εταιρία, ενώ παράλληλα γνωστοποιεί στον αρμόδιο recruiter τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Από το σημείο αυτό ξεκινάει η έρευνα στα social media, χρησιμοποιώντας ως κύριο εργαλείο το LinkedIn. Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί και το facebook, εφόσον ζητηθεί από τον πελάτη. Στη συνέχεια ο πελάτης και ο υποψήφιος με τη βοήθεια της εταιρίας, έρχονται σε επαφή και ορίζεται ημερομηνία για τη συνέντευξη του υποψηφίου. Ο έμμεσος τρόπος, επιλογής του υποψηφίου, σύμφωνα με τον κ. Αντωνίου σχετίζεται με το «κλασσικό» recruitment, δηλαδή την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου μέσω αγγελιών από εφημερίδες και από διάφορες ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας.

Η **Greruitment** χρησιμοποιεί όλες τις διαδικασίες που αφορούν τη διαδικτυακή πρόσληψη, ενώ όλες οι ενέργειες πραγματοποιούνται on line εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Στην ερώτηση γιατί επιλέγει η εταιρία το recruitment ή το on line recruitment, η απάντηση ήταν σαφής. Όταν ο μεγαλύτερος αριθμός των πελατών βρίσκεται στο εξωτερικό, η διαδικασία του on line recruitment, είναι ουσιαστικά

μονόδρομος, ενώ παράλληλα περιορίζονται οι δαπάνες που σχετίζονται με τις αποστάσεις μεταξύ των χωρών. Η κλασική προσέγγιση recruitment, προτιμάται σε σχέση με τη on-line σε περίπτωση που το ζητήσει ο πελάτης, ενώ μπορεί να ισχύει και το αντίστροφο. Γενικότερα, όλες οι ενέργειες που πραγματοποιεί η εταιρία προσαρμόζονται στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη και στη συνέχεια στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Η βελτίωση των διαδικασιών του on-line recruitment είναι από τους πρωταρχικούς στόχους της εταιρίας, καθώς η ταχύτητα ροής πληροφοριών στο διαδίκτυο μεταβάλλεται συνεχώς με ραγδαίους ρυθμούς. Ο τρόπος ενημέρωσης αλλάζει από μέρα σε μέρα, καθώς και οι απαιτήσεις των πελατών. Είναι επιτακτική ανάγκη, η **Grecruitment** να ενημερώνει το διαδικτυακό της τόπο και να αναβαθμίζει τις υπηρεσίες της ανάλογα με τις τρέχουσες ανάγκες της εποχής. Αυτός είναι και ένας από τους λόγους για τους οποίους, σύμφωνα με τον ερωτώμενο πρέπει να πραγματοποιούνται συνεχώς ενέργειες βελτίωσης του συστήματος διαδικασίας πρόσληψης.

Στην ερώτηση που αφορά τον τρόπο βελτίωσης του on-line recruitment ο κ. Αντωνίου απάντησε ότι η βελτίωση των διαδικασιών μπορεί να λάβει χώρα με την αξιοποίηση εξειδικευμένου προσωπικού που θα βελτιώσει ακόμα περισσότερο την εικόνα της εταιρίας, ενώ θα προωθήσει παράλληλα με τα κατάλληλα άρθρα την διαδικασία του recruitment και του on-line recruitment. Σε επόμενη ερώτηση, που αφορά το λόγο που οι πελάτες επιλέγουν τη διαδικασία του on-line recruitment, η απάντηση που δόθηκε, ήταν η εξοικονόμηση χρόνου αλλά και χρήματος. Είναι γνωστό σε όλους ότι οι ρυθμοί στο διαδίκτυο είναι πολύ πιο γρήγοροι, ενώ παράλληλα η εξοικονόμηση χρήματος επιτυγχάνεται με τις συνεντεύξεις εξ αποστάσεως. Το εργαλείο που χρησιμοποιείται για τις συνεντεύξεις εξ αποστάσεως είναι το Skype.

Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από τη κλασική προσέγγιση recruitment είναι η ενημέρωση που παρέχει σε υποψηφίους οι οποίοι δε χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σε τέτοιο βαθμό, ώστε να αναζητήσουν πληροφορίες για εργασία. Η περίπτωση αυτή αφορά κυρίως υποψηφίους μεγαλύτερους σε ηλικία, οι οποίοι δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι με τα μέσα της τεχνολογίας όσο οι νεότεροι. Τα μειονεκτήματα από την άλλη σχετίζονται με την αργή μετάδοση πληροφοριών, σε σχέση με τα σύγχρονα μέσα του διαδικτύου. Ακόμη, μειονέκτημα αποτελεί,

σύμφωνα πάντα με τον κ. Αντωνίου και η μείωση των πωλήσεων των εφημερίδων, αφού όλο και περισσότερος κόσμος ενημερώνεται πλέον από το διαδίκτυο.

Από την άλλη το on-line recruitment, έχει το πλεονέκτημα της ταχύτατης διάδοσης των πληροφοριών. Μέσα σε μια ώρα, η εταιρία μπορεί να λάβει δέκα με είκοσι βιογραφικά, χρησιμοποιώντας τις υπηρεσίες του διαδικτύου. Κάτι αντίστοιχο είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί χρησιμοποιώντας τις κλασικές εφημερίδες. Έκτος από πλεονεκτήματα όμως, η διαδικασία του on-line recruitment μπορεί να έχει και μειονεκτήματα, τα οποία συνοψίζονται στο δύσκολο ξεκαθάρισμα των βιογραφικών των υποψηφίων. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να μην υπάρχει συνάφεια βιογραφικού σημειώματος και θέσης εργασίας. Σε αυτή τη περίπτωση πρέπει να γίνει μια πρώτη επιλογή βιογραφικών που είναι σχετικά με τη θέση εργασίας που ζητάει ο πελάτης. Η διαδικασία αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα, ειδικά αν ο αριθμός των βιογραφικών σημειωμάτων είναι πολύ μεγάλος. Ακόμη, η διαδικασία του online recruitment δεν καλύπτει ικανοποιητικά τη προσωπική επαφή. Από τη στιγμή που δεν υπάρχει οπτική επαφή με τον υποψήφιο δεν είναι δυνατόν να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος έχει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που ζητάει ο πελάτης για τη κάλυψη της θέσης εργασίας.

## Κεφάλαιο 8

### Συμπεράσματα

Ο σύγχρονος τρόπος ζωής έχει εδραιώσει το διαδίκτυο για τα καλά στις ζωές όλων μας, επηρεάζοντας σχεδόν κάθε τομέα δράσης. Ο τομέας της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων δε θα μπορούσε να μην ακολουθεί τις εξελίξεις καθώς έχει άμεση σχέση με τους ανθρώπους. Για την ακρίβεια, ο διαδραστικός χαρακτήρας του διαδικτύου έχει μεταμορφώσει ολοκληρωτικά και τον τομέα των προσλήψεων.

Το e-recruitment, γνωστό και ως online recruitment αναφέρεται στη χρήση της τεχνολογίας που βοηθά την προσέλκυση υποψηφίων και κάνει τη διαδικασία του recruitment πιο εύκολη. Η τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημοσιοποίηση των κενών θέσεων εργασίας στο εταιρικό site, στα job sites και στις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, για την αποστολή emails, αιτήσεων, βιογραφικών κτλ, για τη διευκόλυνση της επιλογής υποψηφίων μέσω εργαλείων όπως τα online test, την ενίσχυση του εμπορικού σήματος, την ανάπτυξη μίας προσωπικής σχέσης με τους υποψήφιους εργαζόμενους κτλ.

Το e-recruitment σήμερα αποτελεί μέρος της εταιρικής στρατηγικής με όλο και περισσότερες εταιρείες να προσλαμβάνουν προσωπικό online. Τα οφέλη από τις πρακτικές του e-recruitment είναι σαφή και ξεκάθαρα: οι εταιρείες μπορούν να στείλουν το μήνυμά τους σε περισσότερους υποψήφιους πιο γρήγορα.

Όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα, η διαδικτυακή εύρεση ανθρώπινου δυναμικού βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο και σε αντίθεση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, αποτελεί καινούργια μέθοδο προσέλκυσης υποψηφίων. Η έρευνά μέσα από τις μελέτες περιπτώσεων 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.

## Βιβλιογραφία

### *Ξένη Βιβλιογραφία*

- Abraham, K., Newcorn, C. (2000), "Online recruiting – a powerful tool for small businesses", *The National Public Accountant*, Vol. 45 pp.32-5.ACAS (Nov.2001), *Employing people. Advisory handbook* ACAS Publications England
- ACAS (2001), *Recruitment and selection ,advisory booklet*, ACAS Publications England (p.5, 13)
- Anarchanal L., Nivya V.G and Thankam S M., (2010). Recruitment through social media area: Human resource. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR- JBM)* e-ISSN : 2278-487X, p-ISSN : 2319-7668, PP 37-41 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org)
- Armstrong M (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th Edition, Kogan Page. (p.394) (p.405).
- Bach S. & Sisson K. (2000), *Personnel Management 3rd Edition*, Blackwell Business, Oxford. (p.111, 118, 119)
- Bartram D., (2000), *Testing on the Internet: Issues, Challenges and Opportunities in the Field of Occupational Assessment*, SHL Group plc, UK
- Bartram, D. (2000). Internet recruitment and selection: Kissing frogs to find princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 :261 – 274.

- Bell J. (1987)., Doing your research project Open University Press Bristol USA p. 4
- Buerk, M. (2012, March 21). Top 20 global Social Media Sites – Networks and Videos dominate. Ανάκτηση από eThority: <http://www.ethority.net>
- Burns R. (2000), Introduction to Research Methods Sage Publications. London. p. (460 – 467)
- Bush, T., and Middlewood, D. (2006). “Leading and Managing People in Education”. London: Sage
- Business Wire (2004) Mark Burnett Productions Teams with Yahoo! HotJobs to Help Recruit Contestants for Donald Trump on NBC's ``The Apprentice''. July 27<sup>th</sup>
- Beardwell, Holden & Claydon (2004), Human Resource Management, 4<sup>th</sup> Edition, Prentice Hall Financial Times. (p.190, 209)
- Carlsson, J., (2010). Diploma in Advanced Strategy University of Oxford (Saïd) Business School, An Assessment of Social Media Business Models and Strategic Implications for Future Implementation, New Media Leader, Communications, IBM Global Business Services
- Chartered Institute of Personnel and Development, 2002
- Doherty, R.D. (2010). International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 261-274. Getting social with recruitment, Strategic HR Review. 9(6), 11-15.
- Feldman, D.C., & Klaas, B.S. (2002). Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting. Human Resources Management, 41(2), 175-192.
- Focus Bari (2012).Έρευνα Web Id. AG.MA INDUSTRY

## COMMITTEE

- Galanaki Eleanna (2002), The decision to recruit online: a descriptive study Career Development International; Volume 7 No. 4; 2002 Athens University of Economics and Business, Athens, Greece
- Ghauri Pervez & Gronhaug Kjell (2002)., Research Methods in Business Studies A Practical Guide .Financial Times Pearson Education Essex p.78
- Golec A. and Kahya E., (2007), "A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection". Computers & Industrial Engineering 52, p. 143-161
- Goleman D, (1996) *Emotional intelligenc*. Bantam Books, New York.
- Comtex BusinessComtex FinanceComtex Wall Street (2004), 51job.com Postpones IPO Plan on NASDAQ, July 23<sup>rd</sup> (p.1 from eNet)
- Human Resource Management International Digest (2002), Getty Images puts e-HR in perspective, Volume 10 Number 1 2002 pp. 13-16
- Management Today (2004) Survey of Surveys: Recruitment. August 1<sup>st</sup> (p.32)
- Mooney, J. (2002). Pre-employment testing on the Internet: Put candidates a click away and hire at modem speed. Public Personnel Management, 31, 41-51.
- Moscoso S. AND Salgado J., (2004)., Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Spain and Portugal., International Journal of Selection and Assessment. , vol 12
- Saunders & Lewis & Thornhill (1997)., Research Methods for Business Students Pitman Publishing London, (p.159, p.340-1)

- Sisson K. & Storey J. (2000) *The Realities of Human Resource Management*. Open University Press, Buckingham. (p. 170)
- Smethurst S. (2004) The allure of online, *People Management*, CIPD, 29-07-2004, (p. 38)
- Smith, A.D., Rupp, W.T. (2002), "Application service providers (ASP): moving downstream to enhance competitive advantage", *Information Management and Computer Security*, Vol. 10 No.2, pp.64-72.
- Smith A. & Rupp T. (2004) Managerial challenges of e-recruiting: extending the life cycle of new economy employees. *Online information Review* Volume 28 No 1 (p. 61-74)
- Stredwick J. (2000), *An introduction to Human Resource Management*. Butterworth – Heinemann, Oxford, (p.89, 119)
- Steiner D. and Gilliland W.(1996), "Fairness reactions to personnel selection techniques in France and the United States ". *Journal of Applied Psychology*, 81
- Taylor, M.S., and Collins, C.J. (2000). *Organizational Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice*. In C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds). *Industrial and Organizational, Psychology: Linking Theory and Practice*:304-334. Oxford, UK: Basil Blackwell
- Thomas S & Ray K. (2000), *Recruiting and the Web: High-Tech Hiring*. *Business Horizons*, May 2000, v43 i3, (p43)
- Weekes S & Beagrie S. (2002) *E-People*. Capstone Publishing.



- Williams, M. and Klau, B., (1997). “10 easy tips for recruiting online”. Workforce, Vol. 76, No 8, pp. 13
- White B. (2000), Dissertation Skills for Business and Management Students. Cassell London and New York p.25
- Workforce, February 2000. “Recruitment and Staffing”. Workforce, Vol. 79, No 2, pp. 70-76
- Wright, D. K., & Hinson, M. D. (2008). How Blogs and Social Media are Changing Public Relations and the Way it is Practiced. Public Relations Journal , 2 (2).

### *Ελληνική Βιβλιογραφία*

- Ινστιτούτο Επικοινωνίας. (2012, Φεβρουάριος 8). 3ο Συνέδριο Social Media: «Επιχειρήσεις και social media: Πού θα πάει αυτή η σχέση;». Μουσείο Μπενάκη/Πειραιώς, Αθήνα, Ελλάδα
- Man Power,(2010). Πηγή Οφέλους για τις Επιχειρήσεις τα Social Media, ΣΕΠΕ news
- Νικολάου Ι., (2004), Μέθοδοι επιλογής προσωπικού και χρήση τους στην Ελλάδα, HR Trends
- Νικολάου Ι., (2005) , Οι μέθοδοι επιλογής που προτιμούν οι υποψήφιοι, HR Survey
- Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς ,Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων,Εκδόσεις Γ.Μπένου,2002

- Σαϊτης, Ι. (2002). “Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης”. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

### *Ιστοσελίδες*

- Alexa.com (2014) : <http://www.alexa.com/topsites>
- Bayt.com, (2014): <http://www.bayt.com/>
- Facebook users in the world. (2012). Retrieved from Internet World Stats:<http://www.internetworldstats.com>
- Facebook Statistics by Country. (2013). Ανάκτηση από socialbakers: <http://www.socialbakers.com>
- Guardian (2006): <http://www.theguardian.com/uk>
- HR Professional (2014): <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&cID=3&arId=4779&la=1>
- Jobvite. (2012, May-June). SOCIAL RECRUITING SURVEY. Retrieved from <http://recruiting.jobvite.com>
- KPMG, (2013) <http://www.kpmg.com/gr/el/issuesandinsights/articlespublications/pages/e-recruitment.aspx>
- Social Media Plan.gr (2014) : <http://www.socialmediaplan.gr/>
- Prospects.ac.uk, (2014): [www.prospects.ac.uk](http://www.prospects.ac.uk)

## **Παράρτημα**

### **Ερωτηματολόγιο**

*Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό μέρος μεταπτυχιακής διατριβής στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση επιχειρήσεων», του τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς.*

**Επωνυμία Εταιρίας:**

**Ημερομηνία:**

**Όνοματεπώνυμο :**

#### **Σκοπός**

Σκοπός είναι η μελέτη της διαδικτυακής διαδικασίας πρόσληψης η οποία αναφέρεται ως online recruitment και να διερευνηθεί η τρέχουσα πρακτική στον τομέα αυτό. Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο στοχεύει στη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των online προσλήψεων

#### **Στόχος**

Να καθοριστεί εν συντομία η έννοια της Πρόσληψης (recruitment) και της "on-line Πρόσληψης" (Online recruitment)

2) Να μελετηθούν οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να μετακινηθούν σε μεθόδους online recruitment.

3) Να αναλυθούν οι περιοχές της διαδικασίας πρόσληψης που δεν καλύπτονται ικανοποιητικά από την ηλεκτρονική διαδικασία.

**1 . Παρακαλώ αναφέρετε αν θα θέλετε να αναφερθεί το όνομά σας σε αυτή την έρευνα, ή αν θέλετε να διατηρήσετε την ανωνυμία σας.**

1. Πώς θα ορίζατε τον όρο απευθείας Online Recruitment
2. Ποιες διαδικασίες (ενέργειες) αναλαμβάνει η εταιρία σας σε σχέση με διαδικασίες πρόσληψης;
3. Πώς η εταιρεία σας χρησιμοποιεί (εφαρμόζει) το Online recruitment;
4. Γιατί επιλέγετε το recruitment ή το on-line recruitment;
5. Σε ποιες περιπτώσεις προτιμάτε την κλασική προσέγγιση - recruitment και σε ποιες την προσέγγιση on-line recruitment;
6. Ποιες είναι οι τρέχουσες ενέργειές σας στο on-line recruitment;
7. Πώς βελτιώνετε το Online recruitment;
8. Αν το βελτιώνετε, για ποιο λόγο ακολουθείτε τις ενέργειες αυτές;
9. Γιατί οι πελάτες σας επιλέγουν το Online recruitment;
10. Ποια τα πλεονεκτήματα από την κλασική προσέγγιση – recruitment και γιατί;
11. Ποια τα μειονεκτήματα από την κλασική προσέγγιση – recruitment και γιατί;
12. Ποια τα πλεονεκτήματα από το Online recruitment και γιατί;
13. Ποια τα μειονεκτήματα από το Online recruitment και γιατί;
14. Πώς τα πλεονεκτήματα του online recruitment εφαρμόζονται στην καθημερινή πρακτική;
15. Πώς τα μειονεκτήματα του Online recruitment επηρεάζουν την καθημερινή πρακτική;

16. Κατά τη γνώμη σας τι δεν καλύπτει ικανοποιητικά η διαδικασία του online recruitment;
17. Γιατί το πιστεύετε αυτό; Δώστε παραδείγματα
18. Τι πιστεύετε ότι πρέπει να γίνει ώστε να βελτιωθεί περισσότερο η διαδικτυακή διαδικασία (online procedure of recruitment)
19. Γιατί αυτές οι ενέργειες πρέπει να γίνουν;
20. Πως μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη οι προτάσεις σας αυτές;