



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



### ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή**



**Πολάτσης Σάββας**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Ματσόπουλος Γεώργιος**

Αθήνα, Ιούνιος 2020



## Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας αποτελεί την ολοκλήρωση ενός συνόλου εμπειριών που αποκόμισα από την διετή μου φοίτηση στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Στο σημείο αυτό νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που με στήριξαν και με βοήθησαν ενεργά σε αυτό το ακαδημαϊκό μου ταξίδι. Αρχικά, θέλω να απευθύνω τις θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου, κύριο Γεώργιο Ματσόπουλο για την καθοδήγηση, τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και γενικώς την άμεση ανταπόκριση και βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου, οι οποίοι έπαιξαν σημαντικό ρόλο αυτά τα χρόνια μέσω της συμπαράστασης, της εμπύχωσης και της ηθικής υποστήριξης που μου παρείχαν ούτως ώστε να αναπτύξω τις δυνατότητες μου μέσω των σπουδών μου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους με βοήθησαν με την προσφορά γνώσης καθώς και την εύρεση πληροφοριών για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Αθήνα, Ιούνιος 2020,

Πολάτσης Σάββας

## Περίληψη

Οι επιχειρήσεις στην σημερινή εποχή αντιμετωπίζουν αρκετά έντονα προβλήματα όσον αφορά την εξεύρεση, προσέλκυση και πρόσληψη ταλαντούχων υποψηφίων, γεγονός το οποίο έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην παραγωγικότητα και αποτελεσματική λειτουργία της όσο και στην εν γένει επιβίωση της. Ωστόσο, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα η ανάπτυξη του διαδικτύου πρόσφερε νέες δυνατότητες στην επικοινωνία αλλά και διάφορα οφέλη τόσο στο κοινωνικό σύνολο, όσο και στις επιχειρήσεις. Σε επικοινωνιακό επίπεδο, η σύνδεση μεταξύ των επιχειρήσεων και των ανθρώπων έγινε μέσω της διείσδυσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Σε αυτό το ταχέως μεταλλασσόμενο περιβάλλον είναι καθοριστική η ανάγκη προσαρμογής των επιχειρήσεων στις αλλαγές και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις διάφορες διαδικασίες και ενέργειες τους. Το θέμα που διερευνάται στην παρούσα διπλωματική εργασία είναι "Καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στην σύγχρονη ψηφιακή εποχή". Το συγκεκριμένο θέμα έχει επιλεγεί με στόχο να προσδιοριστεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα διαδικτυακά μέσα αλλά και άλλες ψηφιακές μεθόδους ώστε να προσελκύσουν και να επιλέξουν τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους για την στρατολόγηση των διαφόρων τμημάτων τους. Για τον σκοπό αυτό, αρχικά, γίνεται μια σύντομη αναφορά στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στα διάφορα κομμάτια που την διέπουν καθώς και στην φύση των αρμοδιοτήτων της. Στη συνέχεια γίνεται μια εισαγωγή στην έννοια της πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού και αναφέρονται εν συντομία οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης που εκτελούσαν και συνεχίζουν να εκτελούν αρκετές εταιρίες. Μετέπειτα, παρουσιάζονται οι καινοτόμες μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, με λεπτομερέστερη αναφορά στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media). Αναφέρονται τα δημοφιλέστερα είδη αυτών των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και ποια οφέλη και κίνδυνοι απορρέουν από την χρήση τους για την επιχείρηση. Σε εκείνο το σημείο ολοκληρώνεται το θεωρητικό μέρος που προκύπτει από βιβλιογραφική ανασκόπηση και δίνεται συνέχεια στην εμπειρική μελέτη περίπτωσης δυο επιχειρήσεων, προκειμένου να καταγραφεί εάν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζουν καινοτόμες μεθόδους στην διαδικασία πρόσληψης, ποια από τα κυριότερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούν καθώς και τι αντίκτυπο έχουν στην λειτουργία των επιχειρήσεων τους. Από το σχολιασμό των ευρημάτων που προέκυψαν μέσω συνέντευξης αλλά και με την βοήθεια ενός ημιδομημένου

ερωτηματολογίου που δόθηκε σε έμπειρα στελέχη των εταιριών, διαφαίνεται ότι οι εταιρίες αυτές αναγνωρίζουν τις δυσκολίες στην διαδικασία εύρεσης ταλαντούχων υποψηφίων και για το σκοπό αυτό χρησιμοποιούν μια μίξη καινοτόμων αλλά και παραδοσιακών τεχνικών πρόσληψης ούτως ώστε να λάβουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

## **Abstract**

Nowadays, a lot of companies face up with several problems relating to finding and recruiting talented candidates, which has a negative impact on their productivity and effectiveness. However, the rapid development of technology, especially of Internet, has created new opportunities for further communication among people and companies. In this quickness of environmental changes, companies must adapt new processes and actions in order to survive. The topic which has been selected for research is called 'Innovative methods of recruitment in today's digital era'. Intention of this topic is to determine whether companies are using internet and other digital methods in order to attract and recruit the appropriate individuals. At first, we are making a brief reference to mean of Human Resources Management and its responsibilities. Then, we are making an introduction to the concept of human resources recruitment and a description of the conventional methods which have been followed by several companies. After that, the innovative recruiting methods are presented, with a special reference to social media (benefits & risks). At this point, the theoretical part, which comes from academic review, is been completed and followed by empirical case study of two companies, in order to determine in which rate those companies are executing new techniques and which is the impact issue. Commenting on the findings obtained through interviews and structured questionnaire, it appears that the two companies recognize the difficulties in finding talented individuals and for this purpose a mix of conventional and new techniques is been used by them in order to gain the best results.

## Περιεχόμενα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας .....	1
1.2 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας .....	2
1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας .....	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	4
2.1 Εισαγωγή .....	4
2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	4
2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	6
2.4 Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ .....	11
3.1 Έννοια προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων .....	11
3.2 Παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης .....	14
3.3 Διαδίκτυο και Επιχειρήσεις .....	17
3.4 Διαδικτυακή Πρόσληψη (e-recruitment).....	18
3.4.1 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης .....	20
3.4.2 Τα Δημοφιλέστερα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης.....	22
3.4.3 Οφέλη Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης .....	26
3.4.4 Κίνδυνοι Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης.....	28
3.5 Νέα Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού (New HR Tools).....	30
3.6 Σύγκριση Παραδοσιακών – Καινοτόμων Μεθόδων Πρόσληψης.....	32
3.7 Ανακεφαλαίωση.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	35
4.1 Σκοπός Έρευνας.....	35
4.2 Μεθοδολογία Έρευνας.....	36
4.3 Δομή Ερωτηματολογίου.....	36
4.4 Μελέτες Περιπτώσεων.....	36
4.4.1 Μελέτη Περίπτωσης : Epoque Collection.....	37
4.4.2 Μελέτη Περίπτωσης : BEAT.....	42
4.4.3 Μελέτη Περίπτωσης : BIANEΞ ΑΕ.....	45
4.4.4 Μελέτη Περίπτωσης : KARIERA.GR.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	55
Ερωτηματολόγιο .....	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	60







## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

---

### 1.1 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία και την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και αυτό διότι όσα ποιοτικά μηχανικά μέσα και αν διαθέτει, όσο σύγχρονες – αποτελεσματικές τεχνικές εκτέλεσης εργασιών και αν χρησιμοποιεί, αν δεν μεριμνήσει να έχει στο εσωτερικό της τα πλέον ικανά άτομα στις κατάλληλες θέσεις δεν θα καταφέρει ποτέ να ξεπεράσει τους στόχους της. Για αυτό το λόγο, η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι ύψιστης σημασίας, αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης προσωπικού και είναι από τους βασικότερους μηχανισμούς επιβίωσης και απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η στελέχωση ουσιαστικά είναι η εξασφάλιση, εκ μέρους της επιχείρησης, του κατάλληλου προσωπικού που έχει στο παρόν αλλά και στο μέλλον μέσω ενός συνόλου ενεργειών. Ωστόσο, με την εντυπωσιακή ανάπτυξη της τεχνολογίας και ιδιαίτερα την διεύρυνση του διαδικτύου στην ζωή μας, η διαδικασία στελέχωσης έχει αλλάξει σημαντικά καθώς έχουν προστεθεί τεχνικές οι οποίες συνδέονται άμεσα με τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι ένα νέο εργαλείο, στη διάθεση των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο γνωρίζει μια εκπληκτική επιτυχία σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Στη σύγχρονη αγορά εργασίας η αναζήτηση προσωπικού μέσω διαδικτύου δεν είναι απλά καθημερινό γεγονός αλλά και σημαντική προϋπόθεση. Η χρήση του διαδικτύου για θέματα προσέλκυσης και προσλήψεων ξεκίνησε την δεκαετία του 90 και μέχρι σήμερα έχει αναδεχθεί διεθνώς ως ένα από τα πιο διαδεδομένα και συνάμα απαραίτητα μέσα στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων. Η διαδικτυακή πρόσληψη χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για λόγους δημοσίευσης και προβολής κενών θέσεων εργασίας, για την παροχή πληροφοριών και την επιλογή ηλεκτρονικής επικοινωνίας ανάμεσα σε εργοδότες και υποψηφίους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τις καινοτόμες πολιτικές που εφαρμόζονται στα τμήματα HR των οργανισμών στο κομμάτι της πρόσληψης και

κατά πόσο τις εφαρμόζουν οι εταιρίες στον έξω κόσμο, μέσω της διενέργειας μελέτης περιπτώσεων.

Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

- Ποιες από τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης διατηρούνται;
- Πως το διαδίκτυο εμπλέκεται με τις επιχειρήσεις στο κομμάτι του HR;
- Ποιες είναι οι καινοτόμες διαδικασίες πρόσληψης;
- Ποια τα πλεονεκτήματα των νέων αυτών διαδικασιών πρόσληψης;
- Ποιο κίνδυνος απορρέουν από αυτές τις νέες μεθόδους;
- Σύγκριση ανάμεσα σε παραδοσιακές και καινοτόμες τεχνικές

## **1.2 Μεθοδολογία της διπλωματικής εργασίας**

Όσον αφορά την μεθοδολογία που ακολουθείται, αρχικά γίνεται μια βιβλιογραφική επισκόπηση. Η επισκόπηση αυτή περιέχει αρχικά έννοιες και λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και σε δεύτερη φάση μεθόδους επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων με εμβάθυνση στις καινοτόμες τεχνικές προσέλκυσης. Πέραν όμως του βιβλιογραφικού υποβάθρου η εργασία εμπεριέχει και το ερευνητικό κομμάτι, με την μορφή case studies. Στόχος της είναι να διαπιστωθεί (μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων) κατά πόσο εφαρμόζονται οι εν λόγω νέες μέθοδοι από τις επιχειρήσεις και αν ουσιαστικά το βιβλιογραφικό μέρος σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με το ερευνητικό.

## **1.3 Δομή της διπλωματικής εργασίας**

Σχετικά με την δομή της εργασίας, στο δεύτερο κεφάλαιο έχουμε μια γενική αναφορά στο κομμάτι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπου αναφέρονται τα διάφορα λειτουργικά κομμάτια που την διέπουν. Στο τρίτο κεφάλαιο εισάγουμε τον αναγνώστη στο βασικό μέρος της εργασίας που είναι το κομμάτι της πρόσληψης εργαζομένων.

Στο σημείο αυτό αναφέρονται οι παραδοσιακές μέθοδοι πρόσληψης, οι καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης ( με ειδική μνεία στα social media ) και γίνεται μια σύντομη σύγκριση ανάμεσά τους. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται η παρουσίαση της εμπειρικής έρευνας καθώς και της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε από δυο επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα αναλύονται τα ευρήματα που συλλέχτηκαν μέσω συνέντευξης και ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την συσχέτιση ανάμεσα στις βιβλιογραφικές πηγές και τις μελέτες περιπτώσεων που διεξήχθησαν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

---

### **2.1 Εισαγωγή**

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία 20 χρόνια έχει επιδείξει ραγδαία ανάπτυξη και μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της λόγω των μεταβολών που επιδέχεται από εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις. Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται το θεωρητικό κομμάτι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ουσιαστικά γίνεται μια αναφορά στο τι εστί Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ορισμός), ποιες είναι οι λειτουργίες οι οποίες την απαρτίζουν και τέλος ποιοι είναι οι σκοποί της επιχειρησιακής αυτής δραστηριότητας.

### **2.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Στο χώρο των επιχειρήσεων υιοθετούνται ποικίλες πολιτικές και πρακτικές, έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις και τις προκλήσεις του σύγχρονου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Έτσι, οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους θα πρέπει να λάβουν υπόψην τους τα εξής τρία στοιχεία: 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να πετύχουν 2) τους περιορισμένους πόρους 3) τη συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων. Από τα στοιχεία αυτά, οι άνθρωποι πόροι χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής λόγω της περιπλοκότητας τους. Οι υλικοί πόροι ούτε σκέπτονται, ούτε μαθαίνουν, ούτε προσπαθούν, ούτε αποφασίζουν, ούτε πράττουν. Αντίθετα, οι άνθρωποι είναι αυτοί που στελεχώνουν και διευθύνουν μια επιχείρηση και αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλα τα υπόλοιπα στοιχεία, ώστε ο οργανισμός να επιτύχει τους στόχους του (Tossi, Rizzo & Carrol, 1986).

Γι αυτό η διοίκηση και ειδικά η ενδυνάμωση των ανθρωπίνων πόρων έχει μεγαλύτερη ισχύ από την διοίκηση των υπόλοιπων πόρων και απαιτεί προσοχή γιατί αφενός η κάθε επιχείρηση πρέπει να την εκπληρώσει ξεχωριστά και αφετέρου οι

άνθρωποι αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο το οποίο πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά και να αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση ( Bowen & Lawler, 1992 ).

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή στην Αγγλική γλώσσα HRM (Human Resources Management) ορίζεται η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις ενέργειες που αφορούν στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Επί προσθέτως, θα αναφέρουμε πως σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό (French 1994) "Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναφέρεται στην φιλοσοφία, τις διαδικασίες και τις πρακτικές οι οποίες σχετίζονται με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού", ενώ μια τρίτη αναφέρει πως η ΔΑΠ είναι όλες οι διοικητικές δραστηριότητες που σχετίζονται με την απόκτηση και χρήση των εργασιακών υπηρεσιών από ένα οργανισμό που επιδιώκει οικονομικό όφελος (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Επίσης, αναφέρουμε και τον ορισμό του στοιχείου "ανθρώπινοι πόροι", ο οποίος σύμφωνα με τους Jackson & Schuler είναι το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

Δεδομένης της ανάγκης προσαρμογής στις αλλαγές του περιβάλλοντος όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η ΔΑΠ αντιμετωπίζει αλλεπάλληλες προκλήσεις και καλείται να επιλέξει τα πλέον κατάλληλα άτομα, με τον ύψιστο βαθμό ετοιμότητας για κάθε θέση, και προκειμένου να το επιτύχει θα πρέπει να δώσει βάση στα κανάλια απ όπου θα προμηθευτεί αυτό το σημαντικό έμψυχο στοιχείο.

## 2.3 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολυσύνθετες και επηρεάζουν όλους τους τομείς και όλα τα επιμέρους κομμάτια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αναλυτικότερα, αυτές αναφέρονται παρακάτω:

### 1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία που έχει σκοπό να παρέχει το επαρκές ανθρώπινο δυναμικό για να επιτευχθούν οι μελλοντικοί στόχοι της επιχείρησης. Περιέχει την πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών για ανθρώπινο δυναμικό, διαφόρων ειδικοτήτων, σύγκριση αυτών των αναγκών με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό, και καθορισμό του αριθμού και των ειδικοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που θα προσληφθεί από την επιχείρηση. (Θ. Κριεμάδης 2011)  
Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την εκτίμηση για το πού η επιχείρηση βρίσκεται από άποψη ανθρώπινου δυναμικού και το που θα ήθελε να είναι. Κατόπιν αναπτύσσονται οι στρατηγικές ώστε να μεταβούν από την υφιστάμενη κατάσταση προς την επιθυμητή. Αυτή η διαδικασία, σύμφωνα με τους Wallace, Crandal & Fay (1982), περιλαμβάνει τα εξής βήματα:

- ✓ Προσδιορισμός των στόχων του ανθρώπινου δυναμικού
- ✓ Καταγραφή του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση
- ✓ Εκτίμηση για την κάλυψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό από εξωτερικές πηγές
- ✓ Εκτίμηση του τρέχοντος οργανωτικού προγραμματισμού και του σχεδιασμού εργασίας
- ✓ Βάση των ανωτέρω πληροφοριών , την ανάπτυξη μιας πρόβλεψης ζήτησης εργασίας από άποψη αριθμού ατόμων που απαιτούνται, τα προσόντα που χρειάζονται και το χρονικό διάστημα που θα απαιτηθεί
- ✓ Ανάπτυξη των στρατηγικών του ανθρώπινου δυναμικού



## **2. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας**

Με τον όρο Ανάλυση Θέσεως Εργασίας περιγράφουμε την διαδικασία προσδιορισμού και καταγραφής τόσο των καθηκόντων όσο και των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Αποτελεί θεμέλιο λίθο και σημείο αναφοράς πολλών δραστηριοτήτων και λειτουργιών της ΔΑΠ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Μερικές από τις δραστηριότητες που προϋποθέτουν την ύπαρξη αποτελεσματικών και λειτουργικών αναλύσεων θέσεων εργασίας είναι οι παρακάτω ( Καθημερινή, 1/2004 ):

- ✓ Περιγραφή θέσεως εργασίας
- ✓ Απαιτήσεις θέσεως εργασίας
- ✓ Αποφάσεις που αφορούν προσλήψεις προσωπικού
- ✓ Αποφάσεις που αφορούν προαγωγές προσωπικού
- ✓ Αποφάσεις που αφορούν μετακινήσεις προσωπικού
- ✓ Αποφάσεις που αφορούν απολύσεις προσωπικού
- ✓ Αμοιβές και αποδοχές προσωπικού
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου

## **3. Προσέλκυση και Επιλογή**

Ο εντοπισμός των δυνητικών υποψηφίων, στην αγορά εργασίας ( αλλά και στην επιχείρηση ), η πρόσκληση τους για να ενδιαφερθούν για τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και η επιλογή των πλέον ικανών με τις κατάλληλες μεθόδους, αποτελεί το αντικείμενο αυτής της ενέργειας. Η υποδοχή και η ένταξη των νεοπροσλαμβανομένων είναι μια ενέργεια η οποία δεν γίνεται συστηματικά από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Όμως είναι σκόπιμο όσοι έχουν επιλεγεί να τύχουν υποδοχής και ενημέρωσης, ώστε γρήγορα και σωστά να ενημερωθούν για την επιχείρηση και τη θέση εργασίας, στην οποία θα απασχοληθούν. Η λειτουργία αυτή θα αναλυθεί περαιτέρω στην συνέχεια, καθώς είναι το βασικό θέμα της διπλωματικής εργασίας.

#### **4. Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων**

Ως εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται η διαδικασία μάθησης που έχει σκοπό την απόκτηση γνώσεων και ιδιοτήτων για έναν συγκεκριμένο σκοπό που είναι η ολοκλήρωση των εργασιακών καθηκόντων επιτυχώς. Αποτελείται από την μεταφορά γνώσεων από ένα πομπό, που είναι ο εκπαιδευτής, σε ένα δέκτη, που είναι ο εκπαιδευόμενος μέσω μια διαδικασίας, που είναι η διδασκαλία. Η φάση της εκπαίδευσης αφορά όχι μόνο το νέο προσωπικό που πρέπει να εκπαιδευτεί σωστά αλλά και το ήδη υπάρχον προσωπικό (Κούτρης Κωνσταντίνος, 2006).

#### **5. Αξιολόγηση Ανθρώπινων Πόρων**

Είναι η διαδικασία που αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους τιθέμενους στόχους. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διάφορους τρόπους για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Είναι σημαντική για την εξέλιξη της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων αλλά και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Γενικά, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης εργαζομένου, καθορισμός των αναγκών όσον αφορά την εκπαίδευση, σύνδεσης αμοιβής-απόδοσης καθώς και η ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

#### **6. Συστήματα Αμοιβών**

Ως αμοιβή, θεωρούμε την κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο (αναφέρεται και ως "πακέτο αμοιβών"), ως αντάλλαγμα της απασχόλησης και συμβολής του στην επίτευξη των στόχων της εταιρίας. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από:

- Την άμεση οικονομική παροχή που είναι ο μισθός καθώς και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον αμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο εργαζόμενος.

- Την έμμεση οικονομική παροχή που είναι τα οφέλη που έχουν να κάνουν με την θέση εργασίας, όπως πχ οι πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής κλπ. (Χυτήρης, 2001)

Ένα άρτιο σύστημα αμοιβών, το οποίο είναι εύκολο στη χρήση και φιλικό στους εργαζόμενους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσφορά κινήτρων με σκοπό την καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας από την μεριά τους. Έτσι οδηγεί στην αύξηση της απόδοσης χωρίς μεταβολές στο αριθμό των εργαζομένων. Κίνητρα για την επίτευξη στόχων είναι κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών.

## 7. Εργασιακές Σχέσεις

Με τον όρο εργασιακές σχέσεις χαρακτηρίζονται γενικά οι σχέσεις μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων, είτε απευθείας επί προσωπικού επιπέδου, δηλαδή μεταξύ διευθυντών και των προσώπων που παρέχουν την εργασία τους, είτε συλλογικά, μεταξύ των εργοδοτών ή εργοδοτικών οργανώσεων και των εργατικών ενώσεων ή σωματείων. Οι εργασιακές σχέσεις, αν και αποτελούν αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εντούτοις αποτελούν ένα πεδίο μελέτης της εργατικής απασχόλησης όπως των πολιτικών επιστημών, της κοινωνιολογίας, του εργατικού δικαίου κτλ. Οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται επίσης με τους μισθούς, τα ημερομίσθια, την απασχόληση και την ανεργία, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, τις συλλογικές συμβάσεις, τις συλλογικές διαφορές και τις απεργίες. Είναι το κομμάτι που επηρεάζεται άμεσα από τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

## 2.4 Στόχοι Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Από τις παραπάνω λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σπουδαιότητα της επιχειρησιακής αυτής λειτουργίας, και κατ'επέκταση των στόχων, οι οποίοι είναι πολύπλευροι. Οι σημαντικότεροι στόχοι της ΔΑΠ είναι οι εξής:

**Αύξηση Ανταγωνιστικότητας:** Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων οφείλει να έχει ως πρωταρχικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μέσω της διαμόρφωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο θα αντιγράφεται δύσκολα και που διαρκώς

θα στηρίζει τον οργανισμό στην αξιοποίηση των ευκαιριών και την αντιμετώπιση των απειλών του εξωτερικού περιβάλλοντος.

**Βελτίωση Ποιότητας & Παραγωγικότητας:** Η ΔΑΠ έχει ως στόχο να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας της επιχείρησης διαμέσου της άρτιας διαχείρισης των ανθρώπων που απασχολεί (σωστές προσλήψεις, σύστημα αμοιβών, εκπαίδευση εργαζομένων).

**Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων:** Είναι επίσης πολύ σημαντική η συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις που εκρέουν από τις ανάγκες των ανθρώπων. Όσον αφορά το νομικό πλαίσιο, έχουμε να κάνουμε με τις αμοιβές, τις ώρες απασχόλησης, της συμβάσεις εργασίας, την απόλυση και συνταξιοδότηση. Από την άλλη οι κοινωνικές υποχρεώσεις αποτελούνται από την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα σε διάφορα κοινωνικά προβλήματα καθώς και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας.

**Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Σκοπός της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω παροχής κατάλληλης εκπαίδευσης για την εξέλιξη τους.

**Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων:** Είναι ένας από τους απώτερους στόχους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ & ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

---

### **3.1 Έννοια προσέλκυσης & πρόσληψης υποψηφίων**

Στην σημερινή εποχή, η ανάγκη για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αυξάνεται διαρκώς. Επομένως είναι πολύ σημαντικό να διασφαλιστεί η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων στις σωστές θέσεις καθώς είναι μια από τις βασικές παραμέτρους για να επιτευχθεί αυτό. Οποιοδήποτε λάθος είτε μικρό είτε μεγάλο, κοστίζει σε χρόνο και χρήμα. Η επιλογή υποψηφίων είναι μια από τις βασικότερες επιχειρησιακές λειτουργίες και η αποτελεσματικότητά της έχει άμεσο αντίκτυπο στην μακροπρόθεσμη λειτουργία της αλλά και στην καθημερινότητα των εργαζομένων. Στην διάρκεια των ετών έχουν αναπτυχθεί διάφορες έννοιες και έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την προσέλκυση-πρόσληψη εργαζομένων. Θα αναφέρουμε παραδειγματικά τρεις ορισμούς.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η προσέλκυση υποψηφίων είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (εντός και εκτός επιχείρησης) για την κάλυψη κενών θέσεων. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων ατόμων έγκαιρα και με το ελάχιστο δυνατό κόστος είναι ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αυτής.

Οι Beardwell, Holden & Claydon (2004) υποστηρίζουν πως "Η διαδικασία πρόσληψης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τον εντοπισμό, την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων ατόμων που ταυτίζονται με τις απαιτήσεις του εκάστοτε οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό". Άρα η πρόσληψη αποτελεί την αναζήτηση και απόκτηση υποψηφίων σε επαρκή αριθμό και προσόντα έτσι ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να επιλέξουν τον ιδανικό υποψήφιο που να ταιριάζει στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, ενώ η επιλογή θα πρέπει να γίνεται "προβλέποντας" ποιοι υποψήφιοι είναι κατάλληλοι για την επιχείρηση στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

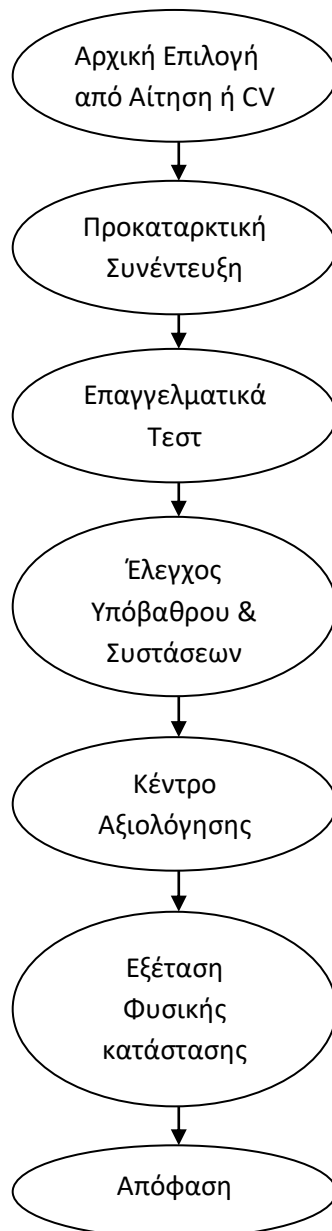
Τέλος, με βάση τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003), η διαδικασία επιλογής υποψήφιων ορίζεται ως το σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν την συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψήφιους ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής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

Επίσης, σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπεύθυνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Πιο αναλυτικά, το σύνολο των προϋποθέσεων αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνει:

- ✓ Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας
- ✓ Γνώση της φύσης της κενής θέσεως εργασίας (αρμοδιότητες-προβλήματα)
- ✓ Θέσπιση κριτηρίων για σωστή απόδοση σε κάθε θέση
- ✓ Εμπέδωση των θεμάτων αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής
- ✓ Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους
- ✓ Εκπαίδευση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων
- ✓ Σύστημα ανατροφοδότησης για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Το βασικό θέμα στην επιλογή είναι πως είναι συχνά βασισμένη στην υποκειμενικότητα της κρίσης του ανθρώπου, επομένως οφείλουν να είναι πολύ προσεκτικοί.

Για να γίνει η πρόσληψη του κατάλληλου υποψήφιου με σκοπό την πλήρωση κενής θέσης, ο οργανισμός οφείλει να αποφασίσει αν η αναζήτηση του θα γίνει εσωτερικά ή εξωτερικά (δηλαδή από εσωτερικές πηγές πχ μετακίνηση εργαζομένων, ανάπτυξη εργαζομένων, συστάσεις ή εξωτερικές πηγές πχ αγγελίες, ΜΜΕ, γραφεία εύρεσης εργασίας). Οι φάσεις που ακολουθούνται στην διαδικασία επιλογής και πρόσληψης ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό. Η πιο κοινή τεχνική που ακολουθείται είναι αυτή του σταδιακού αποκλεισμού, όπου ένας υποψήφιος αξιολογείται σε μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, τεστ, συνεντεύξεις και αποκλείεται αν δεν παρουσιάζει ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε κάποιο ή κάποια από αυτές τις φάσεις (παράδειγμα στο διάγραμμα). Μια άλλη

μέθοδος είναι αυτή της πολλαπλής συσχέτισης όπου τα άτομα εξετάζονται με βάση την επίδοση σε όλες τις φάσεις πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοση τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά. Παρακάτω ακολουθεί ένα σχήμα όπου παρουσιάζονται οι φάσεις της διαδικασίας επιλογής.



(Σχήμα 1-Πηγή: Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων" Εκδόσεις Μπένου, 2003)

Εν τέλει, ο βασικός στόχος της προσέλκυσης και πρόσληψης εργαζομένων είναι η επιλογή υποψηφίων που να ταιριάζουν αφενός μεν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αλλά ταυτόχρονα η θέση εργασίας να καλύπτει και τις δικές τους ανάγκες και φιλοδοξίες.

### **3.2 Παραδοσιακές Μέθοδοι Πρόσληψης**

Η πρόσληψη αναφέρεται ουσιαστικά ως μια διαδικασία προσέλκυσης, διαλογής και επιλογής εργαζομένων. Σκοπός της είναι η εξεύρεση των πλέον κατάλληλων υποψηφίων με το μικρότερο δυνατό κόστος, ούτως ώστε να δημιουργήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό. Συνήθως η διαδικασία σε πρώτη φάση είναι η ανάλυση εργασίας και συγκεκριμένα η περιγραφή της θέσης εργασίας προκειμένου να διαπιστωθεί από τους υποψηφίους ποιες ικανότητες και ποια προσόντα θα πρέπει να διαθέτουν για να μπορούν να ανταποκριθούν επιτυχώς στην εργασία, έπειτα ακολουθεί η προσέλκυση και επιλογή και τέλος η τελεσίδικη απόφαση για πρόσληψη του καταλληλότερου ατόμου. Όσον αφορά τις πηγές από τις οποίες μπορεί να γίνει η προσέλκυση και επιλογή αυτές είναι δυο:

- 1) Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης για παράδειγμα από τις βάσεις δεδομένων της επιχείρησης ή από προαγωγές στελεχών στο εσωτερικό της εταιρείας (εσωτερική μετακίνηση).
- 2) Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης όπως είναι οι αγγελίες σε εφημερίδες-περιοδικά, οι ημέρες καριέρας, τα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, τα διάφορα γραφεία εύρεσης εργασίας.

Ακολουθούν παρακάτω οι παραδοσιακές μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι προσωπικού προκειμένου να στρατολογήσουν τις επιχειρήσεις τους με τα σωστά άτομα στα σωστά πόστα:

**Αίτηση Πρόσληψης (έντυπη):** Η αίτηση πρόσληψης είναι ένα έντυπο που αποτελείται από συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση επιθυμεί να λάβει πληροφορίες όπως ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία κτλ. Βάση των απαντήσεων, όσοι δεν καλύπτουν τα απαιτούμενα προσόντα απορρίπτονται αυτόματα.



Η διαφορά με το βιογραφικό σημείωμα είναι πως μέσω της αίτησης ο εργοδότης αποφασίζει για το είδος των πληροφοριών που θέλει να αποκομίσει. Επίσης είναι και πιο αντικειμενική αφού όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις, άρα υπάρχει ίση μεταχείριση. Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για πιθανό έλεγχο της εγκυρότητας των στοιχείων. Κάθε επιχείρηση καθορίζει από μόνη της την δομή της αίτησης αλλά και το είδος των ερωτήσεων αν και συνήθως περισσότερες ερωτήσεις περιέχουν οι αιτήσεις των μεγάλων επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001).

**Βιογραφικό Σημείωμα (CV):** Ως μέθοδος πρόσληψης χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα στα αρχικά επίπεδα στελέχωσης. Περιέχει προσωπικά και επαγγελματικά δεδομένα των υποψηφίων όπως δημογραφικά στοιχεία, σπουδές, επαγγελματική εμπειρία, δεξιότητες και χόμπι. Ένα θέμα σχετικά με το βιογραφικό σημείωμα είναι η εγκυρότητα των στοιχείων, καθώς λόγω του μεγάλου όγκου των βιογραφικών των υποψηφίων αρκετά από αυτά περιέχουν ψευδή στοιχεία (Βάκολα & Νικολάου, 2012).

**Συστάσεις:** Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο με την μορφή συστατικής επιστολής ή προφορικής διαβεβαίωσης, συχνά συμβάλλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. Γενικά, θεωρείται πως η αποτελεσματικότητα των συστατικών επιστολών μπορεί να βελτιωθεί με χρήση κάποιου ερωτηματολογίου ή περιγραφή μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οποσδήποτε όταν οι συστάσεις δίνονται με σαφήνεια, πληρότητα και αμεσότητα μπορούν να βοηθήσουν στην ορθή απόφαση για επιλογή. Οι συστάσεις μπορούν να γίνουν είτε με γραπτό λόγο, είτε με προφορικό (τηλεφωνική επικοινωνία).

**Συνέντευξη:** Η συνέντευξη χρησιμοποιείται σε διάφορες περιπτώσεις στον τομέα του HR όπως η επιλογή, η τοποθέτηση, η αξιολόγηση, η προαγωγή, η ανάπτυξη των εργαζομένων. Είναι ουσιαστικά η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ανάμεσα στον υποψήφιο και τον υπεύθυνο πρόσληψης. Αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και σε αρκετές περιπτώσεις το μοναδικό μέσο που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να στελεχώσουν τις θέσεις που το απαιτούν. Σκοπός της συνέντευξης είναι να παρθούν ποικίλες πληροφορίες αλλά και να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι εμπειρίες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου όσον αφορά την καταλληλότητα του για την συγκεκριμένη θέση.

Η δημοτικότητα της οφείλεται στο ότι 1) είναι απλή και πρακτική 2) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση εάν διενεργείται σωστά και 3) οι αξιολογητές αισθάνονται πιο σίγουροι για τις επιλογές τους εάν έχουν δει face to face τον υποψήφιο. Η συνέντευξη μπορεί να έχει διάφορες μορφές, για παράδειγμα να είναι ατομική ή ομαδική (δηλαδή ένας ή περισσότεροι από ένα συνεντευξιαστές), ελεύθερη ή δομημένη (στη δομημένη ο υποψήφιος απαντά σε συγκεκριμένες ερωτήσεις ενώ στην ελεύθερη εκφράζεται ελεύθερα) ακόμα και τηλεφωνική (Χυτήρης, 2001).

**Πρακτική Άσκηση:** Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί μια προσπάθεια εκτίμησης της συμπεριφοράς του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Προσλαμβάνονται είτε δοκιμαστικά είτε για μικρό χρονικό διάστημα. Οποιαδήποτε τεχνική εξετάζει την απόδοση του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες εργασίας, παρέχει την δυνατότητα ελέγχου της καταλληλότητας του. Το γεγονός όμως ότι συχνά οι ασκούμενοι πρέπει να περάσουν μια διαδικασία εκπαίδευσης προκειμένου να μπορούν να εργαστούν, συνεπάγεται ένα κόστος σε χρόνο και χρήμα για την επιχείρηση (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

**Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Centers):** Στα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται συνδυασμοί μεθόδων επιλογής όπως συνεντεύξεις, τεστ, παιχνίδια, role playing με στόχο την αξιολόγηση των υποψηφίων για θέσεις εργασίας που απαιτούνται ποικίλες δεξιότητες και χαρακτηριστικά.

**Γραφολογία:** Αποτελεί μια όχι και τόσο συχνή μέθοδο παρόλο που χρησιμοποιείται ακόμα και από μεγάλους οργανισμούς. Στόχος της είναι να διερευνηθεί η κλίση και οι ικανότητες του υποψηφίου μέσω αξιολόγησης του ψυχολογικού του προφίλ.

**Τεστ επιλογής:** Τα τεστ επιλογής αναπτύχθηκαν ως μια προσπάθεια να βρεθούν πιο αντικειμενικοί τρόποι μέτρησης των προσόντων και ικανοτήτων των υποψηφίων. Ουσιαστικά πρόκειται για μια πρόβλεψη που προσδιορίζει το κατά πόσο μπορεί ο υποψήφιος να ανταπεξέλθει σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Τα περισσότερα από τα τεστ διεξάγονται γραπτώς και αξιολογούν τις γνώσεις, τη λογική, τη συναισθηματική νοημοσύνη και τα διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου. Βασικά κριτήρια για την υιοθέτηση των τεστ είναι το κόστος, ο απαιτούμενος χρόνος διεξαγωγής του καθώς και η δυσκολία εφαρμογής του. Επίσης πρέπει να τονιστεί πως οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από την συνέντευξη, τα βιογραφικά και τις αιτήσεις πρόσληψης.

Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής είναι τα ακόλουθα (Χυτήρης, 2001):

- Τεστ Νοημοσύνης: Αποτελείται από ένα ερωτηματολόγιο για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου (IQ) μέσω ερωτήσεων λογικής, αριθμητικής ανάλυσης, γραπτού λόγου κτλ
- Τεστ Γνώσεων Εργασίας: Μετρά κυρίως τις γενικές και ειδικές γνώσεις που οφείλει να έχει ο υποψήφιος για να μπορεί να εκτελεί αποδοτικά την εργασία του.
- Τεστ Εκτελεστικής Εργασίας: Ζητείται από το υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος της εργασίας για να διαπιστωθεί αν έχει την ικανότητα να τα "βγάλει πέρα" με την εργασία.
- Τεστ Μαθησιακής Ικανότητας: Χρησιμοποιείται για υποψήφιους ημειδικευμένων θέσεων εργασίας. Στο πρώτο μέρος ο υποψήφιος παρακολουθεί πως γίνεται η εργασία και στην συνέχεια ο ίδιος την εκτελεί και βαθμολογείται από τον αξιολογητή
- Τεστ Προσωπικότητας
- Τεστ Ενδιαφερόντων

### **3.3 Διαδίκτυο και Επιχειρήσεις**

Είναι γεγονός πως η σημερινή εποχή αποτελεί αυτήν της πληροφορίας, η οποία ακολούθησε την αντίστοιχη βιομηχανική. Είναι μια εποχή ραγδαίων τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι οποίες συνεπάγονται με γοργές μεταβολές στους τρόπους εργασίας και στην εν γένει διαβίωση και καθημερινότητα των ανθρώπων. Ειδικότερα στον τεχνολογικό τομέα, η εξέλιξη της πληροφορικής και ταυτόχρονα η εξέλιξη της τεχνολογίας των δικτύων, οι νέες μέθοδοι ανάπτυξης προϊόντων καθώς και η ανάπτυξη της τεχνολογίας επικοινωνίας προκαλούν ριζικές και ολοκληρωτικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και γενικά των οργανισμών. Κάπου εδώ μπαίνει και το διαδίκτυο στη μέση, το οποίο θα παίξει καθοριστικό ρόλο όχι μόνο στην ανάπτυξη αλλά και στην βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Κατασκευασμένο αρχικά για στρατιωτικούς σκοπούς, το διαδίκτυο στην πορεία εισήλθε δυναμικά και στην ζωή μας αλλά και σε αυτή των επιχειρήσεων.

Σήμερα, όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης, από την πιο μικρή έως και την πιο μεγάλη, έχουν το διαδίκτυο στην καθημερινότητά τους για την διεκπεραίωση ολόκληρου του φάσματος των εργασιών τους. Για παράδειγμα ένα τεράστιο κομμάτι των εργασιών και των διαδικασιών ενός τμήματος marketing εξαρτάται αποκλειστικά από το διαδίκτυο. Ουσιαστικά πρόκειται για το digital marketing, όπου οι επιχειρήσεις αλληλεπιδρούν με τους καταναλωτές-πελάτες και όλες οι λοιπές διαδικασίες πραγματοποιούνται ψηφιακά.

Στα πλαίσια των εξελίξεων αυτών, αναπτύχθηκαν νέες απόψεις όσον αφορά και το κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τις απόψεις αυτές, τα νέα δεδομένα επηρεάζουν όχι μόνο τον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης αλλά και τις μορφές εργασίας. Από την σταθερότητα και την ασφάλεια, την καθημερινή παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας, πράγματα τα οποία χαρακτήριζαν την απασχόληση έχουν αντικατασταθεί από την αστάθεια, την ανασφάλεια, την τηλεργασία, την ευέλικτη μορφή εργασίας καθώς και τις εναλλαγές στα εργασιακά καθήκοντα. Το διαδίκτυο έχει εισβάλει και στην διαχείριση του σημαντικότερου πόρου που διαθέτει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός που είναι ο άνθρωπος. Συμβάλλει σε όλες τις διεργασίες για την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού όπως είναι η στρατολόγηση (e-recruitment) στην οποία θα αναφερθούμε αμέσως παρακάτω.

### **3.4 Διαδικτυακή Πρόσληψη (e-recruitment)**

Παροντικά, οι σημερινές επιχειρήσεις και οργανισμοί εξαρτώνται όλο και περισσότερο από το διαδίκτυο και την διαδικτυακή στρατολόγηση ενώ παράλληλα απασχολούνται δυναμικά και με τις υπόλοιπες ενέργειες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Προτιμώνται όσο ποτέ τα μέσα διαδικτυακής πρόσληψης για να προσελκύσουν και να "κουμπώσουν" τους ικανότερους υποψήφιους στις κατάλληλες θέσεις.

Διαδικτυακή στρατολόγηση, με βάση τα λεγόμενα του Sayel (2018), είναι οι ενέργειες που σχετίζονται με την χρήση της τεχνολογίας και των διαδικτυακά βασισμένων πόρων σε κομμάτια που έχουν να κάνουν με την εύρεση, την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την συνέντευξη και τέλος την επιλογή του νέου

προσωπικού. Επίσης αναφέρει πως σκοπός της είναι να κάνει τις εμπλεκόμενες διαδικασίες περισσότερο αποτελεσματικές και αποδοτικές.

Από την πλευρά τους οι Alden & Harris (2013) αναφέρουν πως η ηλεκτρονική πρόσληψη είναι μια περιγραφή της διαδικασίας που ακολουθούν οι εταιρείες προκειμένου να ανακαλύψουν, να προσελκύσουν και να επιλέξουν ταλαντούχα άτομα από το διαδίκτυο. Η διαδικασία αυτή σύμφωνα με τον Capelli (2001) περιλαμβάνει 3 φάσεις πριν την πραγματική πρόσληψη: Είναι η προσέλκυση, η διαλογή και η επικοινωνία με τους υποψήφιους. Στην προσέλκυση η προσοχή είναι εστιασμένη στην δημιουργία ιστότοπου όπου θα προσελκύσει όσο το δυνατόν περισσότερους αιτούντες. Στην φάση της διαλογής, οι εταιρείες χρησιμοποιούν διάφορα φίλτρα για τον έλεγχο των υποψήφιων ενώ στο τελικό στάδιο της επικοινωνίας οι εταιρείες έρχονται σε επαφή με τα άτομα που έχουν περάσει το στάδιο της διαλογής.

Σήμερα υπάρχουν 2 είδη διαδικτυακής πρόσληψης: Η εταιρική προσέγγιση, όπου οι επιχειρήσεις αναζητούν και επιλέγουν τους εργαζόμενους στο διαδίκτυο και η προσέγγιση μέσω εταιρειών-μεσαζόντων, οι οποίες παρέχουν υπηρεσίες πρόσληψης και υποστηρίζουν ολόκληρη την διαδικασία. Είναι το βασικό έργο των εταιρειών αυτών. Οι λεγόμενες εταιρείες εύρεσης εργασίας ενεργούν ως μέσο μεταξύ του συνόλου των πιθανών αιτούντων και των εταιρειών. Μαζεύουν όλες τις αναφορές που δημοσιεύονται ηλεκτρονικά σε βάση δεδομένων και έπειτα προσφέρουν στις επιχειρήσεις-πελάτες αυτές που είναι πιο σχετικές με την θέση (Cushway B. 2012).

Η σημαντικότητα της διαδικτυακής πρόσληψης καθώς και η συμβολή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε αυτήν μπορεί να διαπιστωθεί και στατιστικά. Συγκεκριμένα, το 70% των υποψήφιων χρησιμοποιεί την μηχανή αναζήτησης Google για την εύρεση εργασίας και αντίστοιχα το 55% τα social media και κυρίως το LinkedIn (Cnnviz, 2019). Επίσης, για το 2011 σε παγκόσμιο επίπεδο, το 56% των επιχειρήσεων έκανε προσλήψεις μέσω social media, ποσοστό το οποίο εκτοξεύτηκε στο 84% το 2016, γεγονός που δείχνει πως η ζήτηση αυξάνεται διαρκώς μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα (Undercover Recruiter).

Με δεδομένο πως το e-recruitment στηρίζεται κυρίως στα κοινωνικά δίκτυα (βασικό εργαλείο), είναι σημαντικό να δοθούν περισσότερες πληροφορίες για το στοιχείο αυτό, πράγμα το οποίο γίνεται παρακάτω.

### 3.4.1. Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Είναι γεγονός ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν διεισδύσει σημαντικά στην καθημερινότητα των ανθρώπων την τελευταία δεκαετία. Το Facebook, το Twitter, το LinkedIn, το Instagram είναι λέξεις οι οποίες ακούγονται από παρέες νέων παιδιών σε μια καφετερία μέχρι και σε διαδρόμους και τμήματα μεγάλων πολυεθνικών οργανισμών. Η χρήση τους καθώς και η δημοτικότητα τους αυξάνεται μέρα με τη μέρα σε παγκόσμιο επίπεδο. Δημιουργήθηκαν με σκοπό την κάλυψη της ανάγκης επικοινωνίας αλλά και την ελαχιστοποίηση των αποστάσεων μεταξύ των λαών. Σύμφωνα με τον Joseph Thornley, τα κοινωνικά μέσα αφορούν την online επικοινωνία με την οποία τα άτομα εναλλάσσουν διαρκώς τους ρόλους ως συντάκτες, δημιουργούς περιεχομένων και κοινό. Μέσω των social media μεταβαίνουμε από την "άτομο προς άτομο" επικοινωνία στην "πολλοί προς πολλούς" επικοινωνία. Πριν μερικά χρόνια τα social media θεωρούνταν μια τάση της εποχής με πεπερασμένο χρόνο δράσης, κάτι το οποίο την σημερινή εποχή βλέπουμε πως δεν ισχύει. Οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης διαμόρφωσαν ένα νέο μοντέλο κοινωνίας, δημιουργώντας έτσι νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Carlsson J. 2010)



Σχήμα 2: Εφαρμογές social media

Στο κομμάτι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ειδικότερα στο κομμάτι της πρόσληψης θεωρείται ως καινοτόμα μέθοδος προσέλκυσης και επιλογής και πολλοί



recruiters κλίνουν ολοένα και περισσότερο σε αυτή την προσέγγιση. Μέσα από αυτά και κυρίως το LinkedIn μπορεί ο υποψήφιος να παρουσιάσει τα επιτεύγματα του τόσο σε επαγγελματικό επίπεδο όσο και σε ακαδημαϊκό. Μπορεί να δείξει στοιχεία τα οποία ενδιαφέρουν άμεσα τους υπεύθυνους πρόσληψης. Ουσιαστικά παρουσιάζει ένα ψηφιακό βιογραφικό σημείωμα στο οποίο μπορούν να έχουν εύκολη και άμεση πρόσβαση οι επιχειρήσεις που αναζητούν προσωπικό. Έρευνες δείχνουν πως η επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη στελέχωση αυξάνεται συνεχώς, και τόσο οι αιτούντες όσο και οι εργοδότες τα χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο για την επίτευξη των στόχων τους (Deloitte University Press, 2017). Οι περισσότεροι από τους υποψηφίους επιθυμούν να αναζητήσουν εργασία μέσω του LinkedIn συγκεκριμένα. Οι εργοδότες ωστόσο οφείλουν να είναι προσεκτικοί όταν προωθούν κενές θέσεις χρησιμοποιώντας τα social media για να προσελκύσουν τους καλύτερους (Beer, 2008).

Σύμφωνα με τον Andy Headworth (συγγραφέας του βιβλίου social media recruitment), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και να παίξουν ρόλο σε όλα τα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης δηλαδή την αναζήτηση, την προσέλκυση, την υποβολή αίτησης, την επιλογή αλλά και μετά την πρόσληψη ακόμα και κατά την αποχώρηση ενός εργαζόμενου από την εταιρεία.

Για την σωστή αξιοποίηση των social media θεωρούνται απαραίτητα τα εξής στοιχεία:

- Απογραφή των παρουσιών της επιχείρησης μέσα σε εξειδικευμένα μέσα και μέσα κοινωνικής δικτύωσης.
- Αναβάθμιση παρουσίας στα social media
- Διατήρηση αυθεντικού χαρακτήρα των επιχειρήσεων
- Ανάλυση και αξιολόγηση παρουσίας ανταγωνιστών στα social media
- Αξιοποίηση διαφημίσεων (Boyd & Ellison, 2007)

Σε γενικό επίπεδο είναι εμφανή η σπουδαιότητα των social media καθώς και η επιτακτικότητα χρήσης τους τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους υποψηφίους εργαζόμενους.

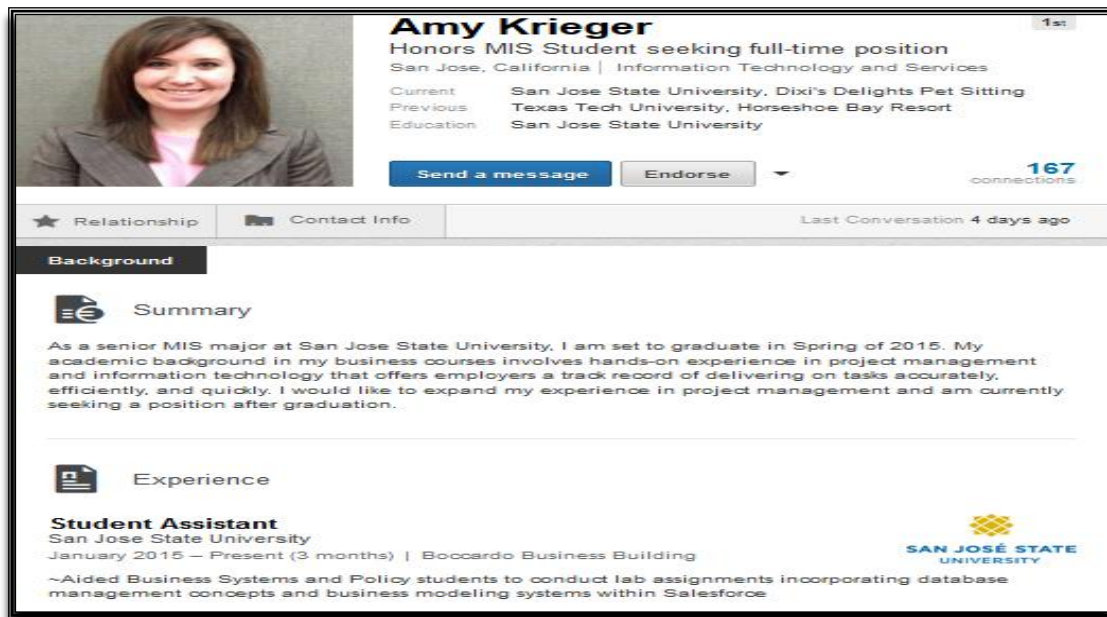
### **3.4.2 Τα Δημοφιλέστερα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης**

Τα δημοφιλέστερα μέσα κοινωνικής δικτύωσης με βάση την προτίμηση των επιχειρήσεων αλλά και των υποψηφίων είναι τα LinkedIn, Facebook, Twitter και Youtube. Σύμφωνα με έρευνα της Jobvite (εταιρεία λογισμικού στις ΗΠΑ) η οποία διεξήχθη το 2016, δόθηκαν ορισμένα στατιστικά στοιχεία όσον αφορά την χρήση των social media από στελέχη προσωπικού εταιρειών και οργανισμών. Συγκεκριμένα αναφέρθηκε πως περίπου το 94% των recruiters χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων ενώ τα ποσοστά που δίνονται στα social media που χρησιμοποιούνται περισσότερο είναι τα εξής (κατά ποσοστιαία σειρά): LinkedIn–87%, Facebook–43%, Twitter – 22%, Blog – 11%, Instagram – 8%, Youtube-6% και Snapchat-3% (Jobvite Recruiter Nation Report 2016). Παρακάτω ακολουθεί μια περιγραφή των δημοφιλέστερων μέσων κοινωνικής δικτύωσης και του ρόλου που διαδραματίζουν τόσο από την πλευρά των υποψηφίων όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων.

#### **LinkedIn**

Το LinkedIn είναι σελίδα επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης η οποία λειτουργεί είτε μέσω ιστοσελίδας είτε μέσω εφαρμογής για κινητά. Ιδρύθηκε στις 28 εταιρείας βρίσκονται στην Sunnyvale της Καλιφόρνια και ιδρυτής της είναι ο Reid Hoffman. Θεωρείται από πολλούς ως ‘‘επαγγελματικό Facebook’’, καθώς έχουν την δυνατότητα οι χρήστες να δημιουργήσουν το προσωπικό τους προφίλ, να συνδεθούν και να αλληλεπιδράσουν με άλλους χρήστες, να αναζητήσουν εργασία, αλλά και να διαμορφώσουν πελατολόγια. Το LinkedIn έχει πολύπλευρη φύση, καθώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε από επιχειρήσεις και οργανισμούς είτε από ιδιώτες και εργαζόμενους, ο καθένας για τους δικούς του σκοπούς.





Σχήμα 3: Παράδειγμα Προφίλ LinkedIn

Θεωρείται αυτή τη στιγμή ως το μεγαλύτερο επαγγελματικό δίκτυο παγκοσμίως καθώς είναι διαδεδомένο σε πάνω από 150 χώρες, με συνολικά 675.000.000 μέλη (Μάρτιος 2020) συμπεριλαμβανομένων και στελεχών από εταιρείες που βρίσκονται στη λίστα του Fortune500. Περίπου 167.000.000 από τους χρήστες βρίσκονται εντός ΗΠΑ, ενώ 310.000.000 αποτελούν τον αριθμό των μελών που είναι ενεργοί μηνιαίως δηλαδή περίπου 1 στους 2. Επίσης κάθε 2 δευτερόλεπτα κάνουν εγγραφή δυο νέοι χρήστες (Omnnicore Agency). Το επαγγελματικό αυτό δίκτυο επικεντρώνεται κυρίως στην διασύνδεση επαγγελματιών που επιθυμούν να επεκτείνουν τον επαγγελματικό τους κύκλο, να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες για πώληση, να ανταλλάξουν γνώσεις, απόψεις, ιδέες και να αξιοποιήσουν νέες ευκαιρίες εργασίας. Σύμφωνα με την τελευταία ενημέρωση είναι διαθέσιμο σε 24 γλώσσες και απασχολεί περισσότερους από 15.000 εργαζόμενους (2019), με γραφεία σε 33 χώρες όλου του κόσμου.

Κύριες λειτουργίες του είναι: Η διαμόρφωση και παρουσίαση του προφίλ των χρηστών (που ουσιαστικά περιέχει το βιογραφικό τους σημείωμα), η δυνατότητα παρουσίασης της εργασιακής εμπειρίας και του ακαδημαϊκού προφίλ, η δικτύωση και επικοινωνία με άλλα μέλη, η δημοσίευση αναρτήσεων και η δυνατότητα παροχής συστάσεων από συνεργάτες.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις, πέρα από την προσέλκυση νέων υποψήφιων που αποτελεί βασική αιτία χρήσης του, έχουν την δυνατότητα να ισχυροποιήσουν το brand name τους στην αγορά, να διατηρήσουν και να επεκτείνουν το πελατολόγιο τους, να διευρύνουν το δίκτυο των συνεργατών τους, να διαφημιστούν καθώς και να διεκπεραιώσουν έρευνες ανταγωνισμού.

Ο αριθμός των εταιριών που ενθαρρύνει την αποστολή αιτήσεων εργασίας μέσω LinkedIn αυξάνεται διαρκώς καθώς διευκολύνονται να δεχτούν αιτήσεις αν αυτές γίνονται από την συγκεκριμένη πλατφόρμα.

### **Facebook**

Το Facebook αποτελεί μια πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιούν οι χρήστες για την κοινωνική τους δραστηριότητα. Αποτελεί την δημοφιλέστερη σελίδα κοινωνικής δικτύωσης η οποία δημιουργήθηκε στις 4 Φεβρουαρίου του 2004



από τον τότε φοιτητή του πανεπιστημίου Harvard Mark Zuckerberg. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στο Menlo Park της Καλιφόρνια ενώ έχει γραφεία σε δεκάδες χώρες ανά τον κόσμο. Με τις τελευταίες καταγραφές έχουν μετρηθεί περισσότεροι από 2,5 δισεκατομμύρια χρήστες (Δεκέμβριος 2019) ενώ απασχολεί περίπου 45.000 υπαλλήλους ενώ ο κύκλος εργασιών που έχει καταγραφεί για το έτος 2019 ανέρχεται σε πάνω από 70 δισεκατομμύρια δολάρια (Statista). Θυγατρικές εφαρμογές του Facebook αποτελούν το Instagram, το Facebook Messenger και το WhatsApp.

Το Facebook προσφέρει ποικίλες δυνατότητες στους χρήστες του όπως η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας από απόσταση, είτε με μηνύματα είτε με κανονική κλήση & βιντεοκλήση μέσω του messenger. Επίσης είναι δυνατή η κοινοποίηση σκέψεων, γνώσεων, ιδεών, απόψεων αλλά και η αποθήκευση εικόνων, συνδέσμων και διάφορων άλλων πληροφοριών (Wikipedia)

Τα οφέλη μιας επιχείρησης από το Facebook είναι:

- Δυνατότητα δωρεάν διαφήμισης των προϊόντων/υπηρεσιών της, κάτι το οποίο αυξάνει και το Brand της εταιρείας.
- Προώθηση πωλήσεων
- Αναζήτηση και προσέλκυση εργατικού δυναμικού

- Προσέλκυση νέων πελατών και ενημέρωση υπαρχόντων
- Αύξηση επισκεψιμότητας του επίσημου ιστότοπου της εταιρείας

## **YouTube**

Το YouTube είναι ένας ακόμα ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης. Δημιουργήθηκε από τους Chad Hurley, Steve Chen και Jawed Karim στις 14 Φεβρουαρίου του 2005 ενώ ένα χρόνο αργότερα ονομάστηκε από το περιοδικό Time ως "η εφεύρεση του 2006" και εξαγοράστηκε από την Google έναντι του ποσού των 1,65 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Τα κεντρικά της γραφεία βρίσκονται στο San Bruno της Καλιφόρνια. Ο τελευταίος χρόνος (2019) κατέγραψε κύκλο εργασιών της τάξης των 15 δισεκατομμυρίων δολαρίων, ενώ ο αριθμός των εργαζομένων είναι πάνω από 2000 (Omnicores Agency). Πρόκειται για την δημοφιλέστερη σελίδα κοινοποίησης πληροφοριών σε μορφή βίντεο. Το YouTube δίνει τη δυνατότητα στους εγγεγραμμένους ή μη χρήστες να παρακολουθήσουν βίντεο ταινίες και διάφορες διαφημίσεις. Επίσης οι εταιρείες έχουν την δυνατότητα να διαφημιστούν από τον ιστότοπο αυτό μέσω προβολής τους πριν την αναπαραγωγή κάποιου βίντεο. Τα έσοδα του YouTube είναι κυρίως από διαφημίσεις αλλά και τις συνδρομές που πληρώνουν τα εκατομμύρια μέλη του (Wikipedia). Όσον αφορά το κομμάτι των προσλήψεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να προσελκύσουν και να επιλέξουν από εκεί δυνητικούς υποψήφιους μέσω παρακολούθησης των ικανοτήτων και του προφίλ των χρηστών που διατηρούν κάποιο δικό τους κανάλι. Αυτή η διαδικασία διενεργείται αρκετά έντονα κυρίως στον καλλιτεχνικό τομέα (π.χ. ηθοποιοί, τραγουδιστές, συνθέτες προσελκύνονται από δισκογραφικές εταιρείες οι οποίες έχουν παρακολουθήσει τα πεπραγμένα τους στο YouTube).

## **Twitter**

Το Twitter είναι και αυτό ένα αρκετά δημοφιλές μέσο κοινωνικής δικτύωσης. Δημιουργήθηκε στις 21 Μαρτίου του 2006 από τους Jack Dorsey, Noah Glass, Biz Stone και Evan Williams, ενώ λανσαρίστηκε τον Ιούλιο του ίδιου έτους. Με γραφεία στο San Francisco της Καλιφόρνια, αριθμό υπαλλήλων 4.800 και αριθμό χρηστών

330.000.000 άτομα θεωρείται ένα από τα Top-10 websites με την μεγαλύτερη επισκεψιμότητα και έχει χαρακτηριστεί ως "The SMS of the Internet". Ο ιστότοπος αυτός επιτρέπει στους χρήστες να στέλνουν και να διαβάζουν σύντομα μηνύματα (έως 280 χαρακτήρες) τα οποία ονομάζονται tweets. Τα μηνύματα μπορούν να διαβαστούν και από μη συνδεδεμένους χρήστες, αλλά μόνο οι συνδεδεμένοι έχουν την δυνατότητα να δημοσιεύουν κείμενα (Wikipedia). Το Twitter αποτελεί μια καλή πηγή εντοπισμού και προσέλκυσης υποψήφιων από τους recruiters των εταιρειών καθώς με τη χρήση του συμβόλου της δίεσης-hashtag (#) μπορεί να δημιουργηθεί μια λίστα ατόμων οι οποίοι ψάχνουν εργασία προτού κάποιος υποψήφιος τοποθετήσει το βιογραφικό του σε ειδικές βάσεις δεδομένων. Το hashtag (σε κάποια ανακοίνωση της εταιρείας στο twitter) επιτρέπει στην εταιρεία να γνωρίζει πότε και από ποιον διαβάστηκε το tweet και κατά την ανάγνωση τους, οι εταιρείες απευθύνονται στους πιο ταιριαστούς για αυτές υποψήφιους.

### 3.4.3 Οφέλη Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

Η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης από τις εταιρείες και τους οργανισμούς προσφέρουν ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα. Ανάμεσα στα πιο βασικά είναι τα εξής:

**1. Χαμηλό κόστος (και ταχύτερη οικονομική απόσβεση):** Η αναζήτηση και η προσέλκυση υποψηφίων μέσω των πλατφόρμων κοινωνικής δικτύωσης έχει αρκετά μικρότερο κόστος σε σχέση με παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης. Σχεδόν σε όλα τα social media όπως το LinkedIn, το Facebook και το Twitter έχουν δωρεάν δημιουργία λογαριασμού για όλους, ενώ κάποιες εταιρείες που ειδικεύονται σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνουν επιπρόσθετες παροχές και υπηρεσίες με πολύ μικρό κόστος όσον αφορά το κομμάτι του recruiting (πχ το LinkedIn). Η αξία και τα οφέλη της αξιοποίησης των social media υπερβαίνουν το κόστος με αποτέλεσμα η επιστροφή της επένδυσης να είναι γοργή και ικανοποιητική. Σύμφωνα με έρευνα του Jobvite το 2013, το 60% των επιχειρήσεων εκτίμησε την ετήσια απόσβεση για μια πρόσληψη μέσω social media στα 20.000 δολάρια.

**2. Καλύτεροι και ποιοτικότεροι υποψήφιοι:** Πολλές εταιρείες δηλώνουν, μέσω αναφορών, πως υπάρχει αυξημένη ποιότητα στους υποψηφίους που ανιχνεύονται και

επιλέγονται μέσα από τα social media για διάφορους λόγους. Αυτό πιστώνεται στο γεγονός ότι τα άτομα που συνδέονται και είναι αρκετά ενεργοί σε αυτά τείνουν να είναι περισσότερο καινοτόμοι και πιο ενημερωμένοι όσον αφορά τις τρέχουσες επιχειρηματικές τάσεις. Θεωρούνται ουσιαστικά πιο "tech-savvy". Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόδοση και παραγωγικότητα για την επιχείρηση και για το λόγο αυτό παραμένουν για περισσότερο καιρό σε αυτές.

**3. Μικρότερος χρόνος:** Η προσέλκυση μέσα από τα social media μειώνει αρκετά τον χρόνο στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης. Οι εργοδότες έρχονται σε ταχύτερη επικοινωνία με τους υποψηφίους δημιουργώντας μάλιστα στενότερη επαφή και καλή σχέση με αυτούς. Το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν υψηλά ποσοστά αποδοχής από τους υποψηφίους οι οποίοι μοιράζονται κοινά ενδιαφέροντα, αξίες και εργασιακά στυλ με τις εταιρείες που τους προσλαμβάνουν και συνεπώς καλύπτεται γρήγορα το κενό που δημιουργείται και που έχει κόστος για την επιχείρηση.

**4. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:** Λόγω της έξαρσης του διαδικτύου και της καθημερινής χρήσης των social media από την πλειοψηφία των ανθρώπων παγκοσμίως, είναι επιτακτική η συχνότερη χρήση τους από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς καθώς αποκτούν ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι αυτών που δεν τα χρησιμοποιούν. Οι πρώτες θεωρούνται πιο δυναμικές και ισχυροποιημένες και χαρακτηρίζονται ως tech-savvy, αφού προσαρμόζονται στις τεχνολογικές μεταβολές.

**5. Εντοπισμός "παθητικών υποψηφίων":** Ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα του social media recruiting είναι η δυνατότητα να ενημερώνονται οι "παθητικοί" υποψήφιοι για ανοικτές θέσεις εργασίας, δηλαδή αυτοί που δεν αναζητούν αναγκαία μια νέα θέση. Οι περισσότερες παραδοσιακές τεχνικές αποτυγχάνουν να βρουν αυτού του είδους τους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορούν να έχουν όλα τα απαραίτητα προσόντα ή και περισσότερα από αυτά αλλά να μην "καίγονται" να βρουν καινούργια δουλειά. Αυτή η ενημέρωση που δέχονται ενδέχεται να τους βάλει σε αναζήτηση επιπλέον πληροφοριών ούτως ώστε να εξετάσουν εάν είναι συμφέρουσα η μετακίνηση σε άλλο εργασιακό περιβάλλον. Από την πλευρά της η επιχείρηση έχει στην διάθεση της μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων, επομένως και μεγαλύτερη άνεση στο να επιλέξει τον καταλληλότερο (Innovative Employee Solutions, 2020).

### 3.4.4 Κίνδυνοι Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης

Είναι αληθές πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης παρέχουν ορισμένα πολύ σημαντικά οφέλη (πλεονεκτήματα) στις επιχειρήσεις αναφορικά με την οικονομία και το σύνολο των ενεργειών πρόσληψης, ωστόσο η χρήση τους στην διαδικασία πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού φέρνει και κάποιους κινδύνους. Οι σοβαρότεροι κίνδυνοι (μειονεκτήματα) είναι οι παρακάτω:

**1. Ακρίβεια πληροφοριών:** Η αναζήτηση υποψηφίων μέσω social media δεν θεωρείται γενικά ως μια τυπική πτυχή της διαδικασίας πρόσληψης. Αυτό συνεπάγεται με μια πιθανή μη επαλήθευση της ακρίβειας των πληροφοριών (Davison, Maraist & Bing). Οι πληροφορίες που επιλέγουν να μοιραστούν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενδέχεται να επεξεργαστούν ή να αλλοιωθούν κατά το δοκούν. Εάν πολλοί υπεύθυνοι προσλήψεων βασίζονται στα social media, συναντούν το φαινόμενο που λέγεται "ψευδαίσθηση του υποψηφίου" ( illusion of candidate ). Οι υποψήφιοι γνωρίζουν ότι κατέχουν στην πλευρά τους ένα πλεονέκτημα οπότε έχουν την δυνατότητα να λένε, να γράφουν και να δηλώνουν οτιδήποτε επιθυμούν. Μπορούν να υπερβάλλουν και να υπερεκτιμούν την εμπειρία και τις ικανότητες τους, να έχουν συστάσεις και επιστολές από πρώην εργοδότες οι οποίοι είναι είτε από τον κοινωνικό τους περίγυρο είτε να είναι προσωπικοί φίλοι. Αυτά τα θέματα δημιουργούν ένα σημαντικό ζήτημα για τους εργοδότες οι οποίοι θα πρέπει να βρουν τους κατάλληλους υποψηφίους, να τους διενεργήσουν τεστ γνώσεων, προσωπικότητας και να τους περάσουν από ψυχομετρικές εξετάσεις. Ορισμένες φορές αυτό μπορεί να αποτελέσει απώλεια κρίσιμου χρόνου, σπατάλη χρημάτων και ο υπεύθυνος προσλήψεων να μην έχει την ικανότητα να αξιολογήσει πλήρως το επίπεδο δεξιοτήτων του υποψηφίου (La Intronet, 2014).

**2. Κίνδυνοι Νομιμότητας:** Καθώς η τεχνική της πρόσληψης, χρησιμοποιώντας τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, είναι νέα, οι επιπτώσεις της είναι ευρέως μη ελεγχμένες νόμιμα. Ωστόσο, δεδομένης της μεγάλης ποικιλίας των πληροφοριών στις οποίες έχουν το δικαίωμα πρόσβασης οι εργοδότες στο internet, υπάρχουν διάφοροι λόγοι στους οποίους οι υποψήφιοι θα μπορούσαν να βασιστούν για να αμφισβητήσουν την τεχνική αυτή. Όπως αναφέρουν οι Brown & Vaugh (2011):



“ οι πληροφορίες που είναι διαθέσιμες μέσω social media εισάγουν μια σειρά από μοναδικά νομικά ζητήματα και προκλήσεις. Τα social media επηρεάζουν αποφάσεις προσλήψεων. Οι εργοδότες δεν είναι υποχρεωμένοι να γνωστοποιούν πληροφορίες αναφορικά με το μέσο κοινωνικής δικτύωσης που χρησιμοποιήθηκε για τη λήψη αποφάσεων επιλογής, οι οποίες πιθανόν να επιτρέπουν στους μάνατζερ να κάνουν διακρίσεις εναντίον των υποψηφίων”.

Τα μεγαλύτερα ζητήματα άτυπων αναζητήσεων στα social media είναι:

- Η ακρίβεια των online πληροφοριών που χρησιμοποιούνται για αποφάσεις που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό.
- Αντιλήψεις που συνδέονται με εισαγωγή στην ιδιωτική ζωή του αιτούντος.
- Μεταβλητότητα στο είδος και τον αριθμό των διαθέσιμων πληροφοριών σε μια ομάδα αιτούντων και τα θέματα ισονομίας που εγείρει αυτό.
- Έλλειψη αναγνωρίσιμων θεωρητικών δομών που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία διαλογής.
- Απουσία δεδομένων για υποστήριξη ότι οι πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στη διαλογή είναι σχετικές με τη θέση ( Broughton-Foley, 2013 ).

**3. Αρνητική Κριτική/Προκαταλήψεις προς την εταιρεία:** Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν σπουδαίο στοιχείο κάθε επιχείρησης μέσω του οποίου μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση ή και διατήρηση μιας θετικής εταιρικής εικόνας, πράγμα το οποίο μπορεί να προσελκύσει περισσότερους δυνητικούς υποψηφίους. Όμως υπάρχει και η άλλη όψη του νομίσματος. Τα social media παρέχουν πληροφορίες για κριτική και παρατηρήσεις από διάφορους χρήστες, οι οποίες πιθανόν να είναι αρνητικές, και οι οποίες μπορούν να εξαπλωθούν εύκολα και γρήγορα. Αυτό το γεγονός μπορεί να αμαυρώσει την εικόνα της επιχείρησης προς το κοινό και πολλοί υποψήφιοι να μην στείλουν το αίτημα τους για ενδεχόμενη συνεργασία με την επιχείρηση. Για παράδειγμα, η πολυεθνική εταιρεία G4S από τότε που άρχισε να δραστηριοποιείται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αντιμετώπισε μια σειρά από νέες τέτοιες προκλήσεις, δηλαδή την αντιμετώπιση λανθασμένων ισχυρισμών από διάφορα άτομα. Αν και η επιχείρηση είχε θετικό feedback για

διόρθωση ορισμένων δραστηριοτήτων της, τονίζει συχνά την σημασία της συχνής παρακολούθησης του τι ακριβώς ειπώνεται για την ίδια στα social media (Broughton-Foley, 2013).

### **3.5 Νέα Εργαλεία Ανθρώπινου Δυναμικού ( New HR Tools)**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και των δικτύων έκανε αισθητή και επιτακτική την ανάγκη χρήσης καινοτόμων εργαλείων και μέσων για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των τιθέμενων στόχων. Τέτοια μέσα χρησιμοποιούνται και από το κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ορισμένα από αυτά παρουσιάζονται παρακάτω:

#### **1. Συνεντεύξεις Μέσω Βίντεο (Video interview)**

Μια συνέντευξη μέσω βίντεο είναι μια συνέντευξη που πραγματοποιείται εξ αποστάσεως και χρησιμοποιείται η τεχνολογία βίντεο ως μέσο επικοινωνίας. Αυτού του είδους η συνέντευξη γίνεται όλο και πιο δημοφιλές εργαλείο στην προσπάθεια επιλογής ταλέντων αφού κερδίζεται χρόνος και χρήμα. Επίσης απαλείφονται οι γεωγραφικοί περιορισμοί που ενδέχεται να υπάρχουν ανάμεσα στον υποψήφιο και τον εργοδότη. Υπάρχουν 2 είδη συνεντεύξεων μέσω βίντεο:

- Συγχρονισμένη, όπου η συνέντευξη διεξάγεται ζωντανά μέσω internet με συμμετέχοντες τον υποψήφιο και τον εργοδότη, όπου παρευρίσκονται και συζητούν για την θέση
- Ασύγχρονη, όπου η συνέντευξη δεν είναι ζωντανή, δηλαδή δεν παρευρίσκονται τα 2 μέρη αλλά ο υποψήφιος συνήθως απαντά σε ένα σύνολο τυποποιημένων ερωτήσεων και τα αποστέλλει στον εργοδότη (Rouse, 2018).

Τέτοιες συνεντεύξεις μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω διάφορων εφαρμογών όπως Skype, Viber, WhatsApp και Zoom.



## **2. Μεγάλα Δεδομένα (Big Data)**

Τα μεγάλα δεδομένα (Big Data) σχετίζονται με εργαλεία λογισμικού που είναι σε θέση να αναλύουν τεράστιες ποσότητες δεδομένων σε πολλά συστήματα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, τα δεδομένα που σχετίζονται με ανθρώπους χρησιμοποιούνται για την καλύτερη κατανόηση του ανθρώπινου δυναμικού, του κινδύνου και της απόδοσης του οργανισμού. Ουσιαστικά βοηθούν, μέσω αναλύσεων, τον εργοδότη να αποκτήσει μια πιο σφαιρική εικόνα για τους υποψήφιους (Kumar, 2018).

## **3.Ανοικτές Θέσεις Εργασίας (Open-ended Job Posting)**

Με την μέθοδο αυτή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσλαμβάνουν εργαζόμενους οι οποίοι είναι αφοσιωμένοι και πιστοί σε αυτές καθώς και το όραμα και τους στόχους της. Ουσιαστικά δίνεται περισσότερη βάση στην αφοσίωση, την πίστη και την ανταπόκριση και λιγότερο στις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ικανότητες, αφού αυτές μπορούν να διδαχθούν και να εφαρμοστούν μελλοντικά (Healy, 2014).

## **4.Διαδικτυακά Γεγονότα Δικτύωσης (Online Networking Events)**

Μέσω αυτών υπάρχει η ευκαιρία εξερεύνησης και αξιολόγησης μεγαλύτερου αριθμού ατόμων. Παρέχει ένα μεγάλο φάσμα υποψήφιων χωρίς την περιττή σπατάλη χρόνου και οικονομικών πόρων (Healy, 2014).

## **5. Άλλα Ηλεκτρονικά Εργαλεία**

Εκτός από τα πακέτα λογισμικού πρόσληψης υπάρχουν και πολλά άλλα ψηφιακά εργαλεία που υποστηρίζουν την επιλογή και πρόσληψη εργαζόμενων. Μερικά από αυτά είναι:

- SurveyMonkey, που στοχεύει στην αξιολόγηση των ατόμων σε ειδικά θέματα
- Δοκιμασίες γραφής (writing test) που βοηθούν στην κατανόηση του βαθμού ενδιαφέροντος των υποψήφιων ως προς μια συγκεκριμένη θέση εργασίας
- Google Hangouts, που αποσκοπεί στην διερεύνηση των υποψήφιων (Healy, 2014)

### 3.6 Σύγκριση Παραδοσιακών-Καινοτόμων Μεθόδων Πρόσληψης

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διαδικτυακή πρόσληψη είναι ουσιαστικά μια στρατολόγηση που πραγματοποιείται με τη χρήση του διαδικτύου και των ηλεκτρονικών μέσων για κάλυψη των κενών θέσεων μιας επιχείρησης κατά τρόπο αποδοτικό και αποτελεσματικό. Αυτά τα δυο στοιχεία απαρτίζουν το διαδικτυακό σύστημα προσλήψεων, στο οποίο ο καθένας (εργαζόμενοι & εργοδότες) έχει πρόσβαση ανά πάσα στιγμή και οπουδήποτε, για την εκπλήρωση των δικών τους συμφερόντων. (Foster, 2005)

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που διαφοροποιούν αυτό που καλείται ως online recruitment από τις συμβατικές μεθόδους πρόσληψης. Ένα τέτοιο στοιχείο είναι ο χρόνος πρόσληψης. Στις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης απαιτείται περισσότερος χρόνος για την πραγματοποίηση των διαδικασιών με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρκετές καθυστερήσεις κάτι το οποίο αυξάνει το κόστος πρόσληψης που είναι το δεύτερο στοιχείο. Αντίθετα, η διαδικτυακή πρόσληψη (που αποτελεί το βασικό κομμάτι των καινοτόμων μεθόδων) επιτυγχάνεται με μια ευρεία χρήση των κεντρικών βάσεων δεδομένων των θέσεων εργασίας και διάφορων εφαρμογών λογισμικού, πράγμα που μειώνει το χρόνο και το κόστος εκτέλεσης των διαδικασιών με αποτέλεσμα να βελτιώνεται η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των προσλήψεων (Qualman, 2011).

Σύμφωνα με τον Barry Chignell, στην σημερινή περίοδο οι ιστότοποι προσλήψεων είναι πιο απασχολημένοι από ποτέ. Πραγματοποιούνται περισσότερες αναζητήσεις εργασίας και περισσότεροι υποψήφιοι υποβάλλουν αίτηση για θέσεις, σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς τρόπους προσέλκυσης.

Λόγω αυτή της αυξημένης ζήτησης δίνεται η δυνατότητα στις επιχειρήσεις να ενδυναμώσουν το Brand και την εικόνα τους και να προσελκύσουν ταλέντα υψηλού επιπέδου, καλύπτοντας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ορφανές θέσεις εργασίας.

Παρά τις διαφορές τους όμως, οι νέοι τρόποι προσέλκυσης και πρόσληψης δεν έχουν ακόμη αντικαταστήσει τους παραδοσιακούς, αλλά έχουν προστεθεί στις ήδη υφιστάμενες διαδικασίες του HR. Ορισμένοι υποστηρίζουν πως οι εν λόγω διαδικασίες ακολουθούν μια άλλη προσέγγιση για τις προσλήψεις, αλλά ουσιαστικά φαίνεται πως οι συμβατικές συνεχίζουν να εκτελούνται από τις νέες, απλά έχουν ανανεωθεί από τους ερευνητές. Κάποιες φορές ενδέχεται να συνδυαστούν ή να αλληλοσυμπληρωθούν για την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αποτελέσματος (Qualman 2011).

### **3.7 Ανακεφαλαίωση**

Η διαδικασία της πρόσληψης περιέχει το κομμάτι της επιλογής του σωστού ατόμου από το δυναμικό της αγοράς εργασίας. Το άτομο αυτό διαθέτει τα χαρακτηριστικά που θα δώσουν την προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση ώστε να καλύψει τις ανάγκες της. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι πρόσληψης προσωπικού που εφαρμόζουν οι εταιρείες ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθούν, τους στόχους που έχουν θέσει καθώς και την κουλτούρα η οποία τους χαρακτηρίζει.

Παρόλο που διάφορες μέθοδοι χρησιμοποιούνται από αρκετές εταιρείες, αυτή που έχει πάρει το πάνω χέρι και αναπτύσσεται διαρκώς είναι η πρόσληψη από το διαδίκτυο. Με την συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας και κατά συνέπεια των ηλεκτρονικών μέσων η ψηφιακή στρατολόγηση επαναπροσδιορίζει όλο το φάσμα των διαδικασιών ενός τμήματος HR. Η "απευθείας πρόσληψη" όπως αποκαλείται και διαφορετικά θα ξεπεράσει τις κλασικές πρακτικές πρόσληψης αν και οι δυο τους θα συνυπάρξουν. Για παράδειγμα οι νέοι εργαζόμενοι με υψηλό επίπεδο μόρφωσης θα χρησιμοποιούν περισσότερο τις ηλεκτρονικές διαδικασίες σε σχέση με τους παλαιότερους, οι οποίοι και αυτοί με την σειρά τους θα πρέπει να "αναβαθμιστούν" ώστε να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό της αγοράς εργασίας. Από την πλευρά τους οι επιχειρήσεις θα έχουν την δυνατότητα να μειώσουν δραστικά το χρόνο και το κόστος μέσα από την ηλεκτρονική πρόσληψη, αλλά παράλληλα έχουν και την

πολυτέλεια να διαθέτουν ένα υψηλό αριθμό “μνηστήρων” για μια θέση, κάτι που πολλαπλασιάζει τις πιθανότητες να βρει αυτόν με τις περισσότερες ικανότητες.

Αν και η πρόσληψη σε διαδικτυακή σύνδεση προσφέρει αρκετά οφέλη, κρύβει και ορισμένους κινδύνους όπως είναι η ακρίβεια των πληροφοριών που προβάλλουν οι υποψήφιοι, το νομικό πλαίσιο με το οποίο καλύπτεται η συγκεκριμένη διαδικασία καθώς και τυχόν αρνητικές κριτικές που ενδέχεται να προβληθούν και να χαλάσουν την εικόνα μιας εταιρείας στα μάτια των υποψηφίων. Τα προβλήματα αυτά συνήθως εμφανίζονται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, που αποτελεί το βασικό εργαλείο ψηφιακής πρόσληψης των εταιρειών σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η εξέταση του βαθμού αξιοποίησης των καινοτόμων μεθόδων από τις ίδιες τις επιχειρήσεις με έμφαση κυρίως τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και τα αποτελέσματα που επιφέρει σε αυτές. Η εξέταση αυτή θα γίνει μέσω εμπειρικής έρευνας που διεξήχθη και παρουσιάζεται παρακάτω.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ**

---

### **Εισαγωγή**

Η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού είναι ίσως η κυριότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, καθώς το ανθρώπινο στοιχείο είναι αυτό που μπορεί να δώσει υπεραξία σε έναν οργανισμό (μέσω των ικανοτήτων και των ενεργειών του), να τον βοηθήσει να αναπτυχθεί και να τον στηρίξει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Από την βιβλιογραφική επισκόπηση που προηγήθηκε, τα παραπάνω συνθέτουν το κατάλληλο πλαίσιο στο οποίο βασίζεται η έρευνα που πραγματοποιείται αναφορικά με τις καινοτόμες πρακτικές και μεθόδους των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν ως μελέτες περιπτώσεων, σχετικά με την διαδικασία πρόσληψης.

### **4.1 Σκοπός Έρευνας**

Μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα θα έχουμε την δυνατότητα να μάθουμε τις αντιλήψεις και τις απόψεις των ερωτηθέντων με σκοπό να κατανοήσουμε σε ποιο βαθμό ακολουθούν καινοτόμες πολιτικές και τεχνικές κατά την διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Τα οφέλη καθώς επίσης και τα προβλήματα που υπάρχουν στην διαδικασία αυτή και τυχόν λύσεις για την αντιμετώπισή τους. Η ανάγκη για την πραγματοποίηση της έρευνας αυτής είναι έντονη διότι μέσα από αυτή θα μπορούν να δοθούν ιδέες, λύσεις και νέες γνώσεις για το πώς γίνεται πιο αποτελεσματική η διαδικασία πρόσληψης και σε ποιο βαθμό υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Η έρευνα δίνει επίσης την δυνατότητα στα στελέχη των επιλεγέντων επιχειρήσεων προς μελέτη να περιγράψουν όλες τις μεθόδους που ακολουθούν για την στρατολόγηση των επιχειρήσεων τους, σε ποιο βαθμό μειώνει το χρόνο/κόστος και δίνει αξία στην επιχείρηση, πιθανά προβλήματα που προκύπτουν καθώς και με ποιον τρόπο και σε ποιες περιπτώσεις μπορούν να συνδυαστούν με τις συμβατικές μεθόδους πρόσληψης ούτως ώστε να έχουμε την καλύτερη δυνατή επιλογή προσωπικού.

## **4.2 Μεθοδολογία Έρευνας**

Στην συγκεκριμένη έρευνα πήρε μέρος ένα σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιείται σε διάφορους τομείς της οικονομίας. Υπήρξε πρόσβαση στα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών και η διερεύνηση-απόκτηση πληροφοριών έγινε μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου στο οποίο κλήθηκαν όλοι να απαντήσουν.

## **4.3 Δομή Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ως ένα εργαλείο με σκοπό να ληφθούν ορισμένες πληροφορίες και απαντήσεις για τις μεθόδους που ακολουθούνται κατά την διαδικασία πρόσληψης. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 10 ερωτήσεις οι οποίες χωρίζονται σε ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σε ερωτήσεις ανοικτής περιγραφής. Με τις ερωτήσεις ανοικτής περιγραφής δίνεται η δυνατότητα στον ερωτηθέντα να απαντήσει πιο ολοκληρωμένα και με μεγαλύτερο βάθος, πράγμα που βοηθά στην λήψη περισσότερων πληροφοριών και λεπτομερειών. Οι ερωτήσεις αφορούν την στελέχωση του προσωπικού και ειδικότερα την προσέλκυση και επιλογή και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις κατά τη χρήση διαδικτυακών τεχνικών. Επιπροσθέτως, σχετίζονται με το κατά πόσο ακολουθούν καινοτόμες τεχνικές, ποιες είναι αυτές, κατά πόσο αξιόπιστες είναι και σε ποιο βαθμό δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις εταιρείες.

## **4.4 Μελέτες Περιπτώσεων**

Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν ως μελέτες περιπτώσεων. Αρχικά, παρουσιάζονται τα προφίλ των εταιρειών και στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις υπηρεσίες που παρέχουν. Ορισμένες από τις επιχειρήσεις αυτές επιβεβαιώνουν την ανάγκη αλλά και την σπουδαιότητα χρήσης καινοτόμων μεθόδων στην σύγχρονη εποχή. Η ανάγκη αυτή προκύπτει κυρίως από την βιβλιογραφική επισκόπηση που παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο 3.

#### **4.4.1 Μελέτη Περίπτωσης: Epoque Collection**

##### **Προφίλ Εταιρείας**

Η Epoque Collection αποτελεί μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία οργάνωσης και διαχείρισης ξενοδοχείων στην Ελλάδα και είναι αρκετά γνωστή για την προσφορά υψηλού επιπέδου υπηρεσιών με πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα για τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων. Επίσης εφαρμόζει αποτελεσματικά εξατομικευμένες λύσεις με βάση τις δυνατότητες του κάθε ακινήτου.

Η Epoque Collection βοηθά τους ιδιοκτήτες με μια συνολική αξιολόγηση των λειτουργιών τους με πρωταρχικό στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της οικονομικής απόδοσης ενώ ταυτόχρονα εισάγουν μοναδικές ιδέες και υπηρεσίες που επιτρέπουν σε κάθε ξενοδοχείο να ξεχωρίζει για την ατομικότητα του.

##### **Ποιοι είναι οι πελάτες;**

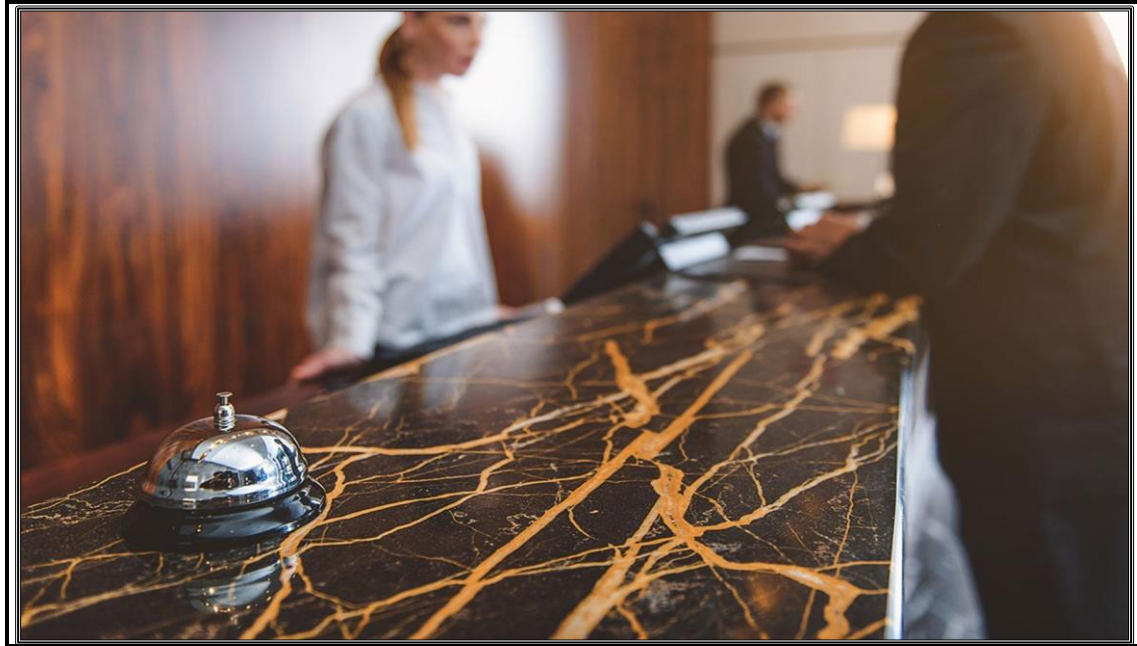
Οι πελάτες της είναι 2 ειδών:

- Ιδιοκτήτες ξενοδοχείων (θέρετρα, πόλεις) που ο κύριος τομέας ενασχόλησης δεν είναι άλλος από την φιλοξενία. Οι συγκεκριμένοι πελάτες αναζητούν κάποιον που θα εγγυηθεί θετικά αποτελέσματα.
- Μάνατζερς ακινήτων, οι οποίοι επιθυμούν να επενδύσουν στον ανερχόμενο και συνεχώς αναπτυσσόμενο τομέα της φιλοξενίας στην Ελλάδα.

##### **Στρατηγική-Όραμα-Αξίες**

Η Epoque Collection στοχεύει να καθιερωθεί ως πρωτοπόρος στον τομέα της διαχείρισης νέων αλλά και υπάρχοντων πολυτελών ξενοδοχείων και θέρετρων πολυτελείας στην Μεσόγειο. Το υψηλό επίπεδο ειδίκευσης, επαγγελματισμού και δέσμευσης για το βέλτιστο αποτέλεσμα ανοίγουν τον δρόμο στην ενίσχυση του πελατολογίου της. Διατηρώντας την επωνυμία ιδιοκτησίας υπό την διαχείριση της,

προσφέρει σε όλα τα ακίνητα την ευκαιρία να αναδείξουν τον δικό τους χαρακτήρα και το κύρος τους, ενώ υπερέχουν στις πολυτελείς υπηρεσίες φιλοξενίας. Η Eroque Collection εισάγει μια νέα εποχή στη διαχείριση ακινήτων, ενώ προσθέτει στο χαρτοφυλάκιο της μερικά από τα πιο εξέχοντα ξενοδοχεία.



**Σχήμα 4: Eroque Collection**

## **Υπηρεσίες**

Οι υπηρεσίες που παρέχει η Eroque Collection είναι αρκετές και ποικίλες. Πιο συγκεκριμένα είναι οι εξής:

### Παροχή Υπηρεσιών Διαχείρισης Λειτουργιών

- ✓ Δημιουργία σχεδίου δράσης
- ✓ Διαχείριση Έργου
- ✓ Υπηρεσίες προμηθειών
- ✓ Ανάπτυξη πρότυπων υπηρεσιών και SOP
- ✓ Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού ξενοδοχείου
- ✓ Ανάπτυξη δομής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης
- ✓ Παρακολούθηση επίδοσης ομάδας και διασφάλισης ποιότητας υπηρεσιών



- ✓ Προσδιορισμός ευκαιριών για αύξηση ταμειακών ροών
- ✓ Παρακολούθηση δαπανών και έλεγχος κόστους
- ✓ Προϋπολογισμός δραστηριοτήτων
- ✓ Κριτικές επιδόσεων λειτουργίας
- ✓ Επίβλεψη και καθοδήγηση διαχείρισης ξενοδοχείου

#### Υπηρεσίες Marketing και Πωλήσεων

- ✓ Συμβουλευτική επωνυμίας
- ✓ Παροχή οδηγιών ιδιοκτησίας επωνυμίας
- ✓ Διαμόρφωση marketing plan και συμβουλές πωλήσεων
- ✓ Δημιουργία ψηφιακής παρουσίας και συνεχής παρακολούθηση
- ✓ Ισχυρή τοπική & διεθνής παρουσία
- ✓ Συμμετοχή σε προτεινόμενα ξενοδοχειακά προγράμματα και φυλλάδια ταξιδιωτικών πρακτορείων
- ✓ Διαδικτυακό Marketing

#### Συμβουλές Διαχείρισης Εσόδων & Απόδοσης

- ✓ Αύξηση εσόδων με τόνωση της ζήτησης και αξιοποίηση δυναμικού μεριδίου αγοράς
- ✓ Προϋπολογισμός και ανάπτυξη μοντέλου πρόβλεψης
- ✓ Μεγιστοποίηση ζήτησης μέσω αύξησης καναλιών διανομής
- ✓ Στρατηγική και δομή διαχείρισης τιμολόγησης
- ✓ Βελτιστοποίηση άμεσων πωλήσεων και διανομής

#### Διαχείριση Περιουσιακών Στοιχείων

- ✓ Επανεξέταση και αξιολόγηση κτιρίων & υποδομών
- ✓ Προμήθεια επίπλων, φωτισμού & εξοπλισμού

- ✓ Επιλογή & διαπραγμάτευση franchise
- ✓ Συντονισμός ανακαίνισης, επανατοποθέτηση
- ✓ Τεχνικές υπηρεσίες 360

### Υπηρεσίες Τροφοδοσίας

- ✓ Αξιολόγηση λειτουργιών εστιατορίου
- ✓ Νέα ανοίγματα εστιατορίων
- ✓ Σχεδιασμός και υλοποίηση ταυτότητας μάρκας
- ✓ Ανάπτυξη και διαμόρφωση μενού
- ✓ Μπαρ & ποτά
- ✓ Πρόσληψη και εκπαίδευση μελών ομάδος

### **Ευρήματα Ερωτηματολογίου**

Έπειτα από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που πραγματοποιήθηκε από την HR Manager της Eroque Collection, κυρία Μαρία Αζαριάδη, προέκυψαν ορισμένα ευρήματα. Αρχικά, στην ερώτηση για το ποιες μεθόδους προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν στην εταιρεία η απάντηση ήταν η εξής:

- ✓ Δημοσίευση αγγελιών σε ηλεκτρονικά μέσα (Skywalker, Innjobs, Facebook, Linkedin)
- ✓ Εταιρικό website
- ✓ Συνεργασία με εταιρείες εύρεσης προσωπικού, οι οποίες αναλαμβάνουν πλήρως την διαδικασία της προσέλκυσης και εύρεσης προσωπικού για λογαριασμό της éroque collection
- ✓ Συμμετοχή σε ημέρες καριέρας

Στις επόμενες ερωτήσεις η HR Manager της εταιρείας δήλωσε πως η εταιρεία χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού και συγκεκριμένα τα social media, video interviews, open-ended job postings, online networking events. Τα social media θεωρεί πως αποτελούν μια αξιόπιστη μέθοδος προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων ενώ αυτά που χρησιμοποιεί είναι το Linkedin και το Facebook.

Επίσης θεωρεί πως η διαδικτυακή προσέλκυση συμβάλει στην μείωση του χρόνου και του κόστους σε σχέση με τις συμβατικές μεθόδους αναφέροντας παράλληλα και ορισμένα άλλα πλεονεκτήματα. Ένα από αυτά είναι πως μπορούν να διακρίνουν τα στελέχη κατά πόσο ο κάθε υποψήφιος είναι εξοικειωμένος με τη χρήση του ίντερνετ και μπορεί να ολοκληρώσει επιτυχώς μια αίτηση. Επιπροσθέτως, συμφωνεί απόλυτα με την άποψη πως οι καινοτόμες μέθοδοι δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση και δηλώνει πως τις χρησιμοποιεί η εταιρεία κυρίως για τις θέσεις στελεχών. Σε περιπτώσεις που οι θέσεις δεν απαιτούν τεχνικές γνώσεις, γνώσεις ξένων γλωσσών ή κάποια εξειδίκευση (π.χ. καμαριέρες, σερβιτόροι) χρησιμοποιούνται οι συμβατικές μέθοδοι πρόσληψης.

Ωστόσο τονίζει ορισμένα μειονεκτήματα κατά τη χρήση καινοτόμων μεθόδων και διαδικτυακών εργαλείων τα οποία είναι:

- ✓ Σημαντική επένδυση/κόστος για την εταιρεία (πχ πλατφόρμες εύρεσης προσωπικού, σύστημα διαχείρισης βιογραφικού, εγκατάσταση λογισμικού).
- ✓ Παραβίαση προσωπικών δεδομένων υποψηφίων όταν οι ίδιοι ανταποκρίνονται σε αγγελίες που δημοσιεύονται στα social media.
- ✓ Δεν έχουν όλοι πρόσβαση στο ίντερνετ.

Τέλος, στην τελευταία ερώτηση αναφέρει πως το e-recruitment αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης καθώς είναι μια σύγχρονη και συνεχώς εξελισσόμενη μέθοδος, υπάρχει άμεση επικοινωνία ανάμεσα στις επιχειρήσεις και τους υποψήφιους καθώς και το ότι είναι πιο στοχευμένη η προσέλκυση ατόμων (ειδικά μέσω LinkedIn).

#### 4.4.2 Μελέτη Περίπτωσης: BEAT

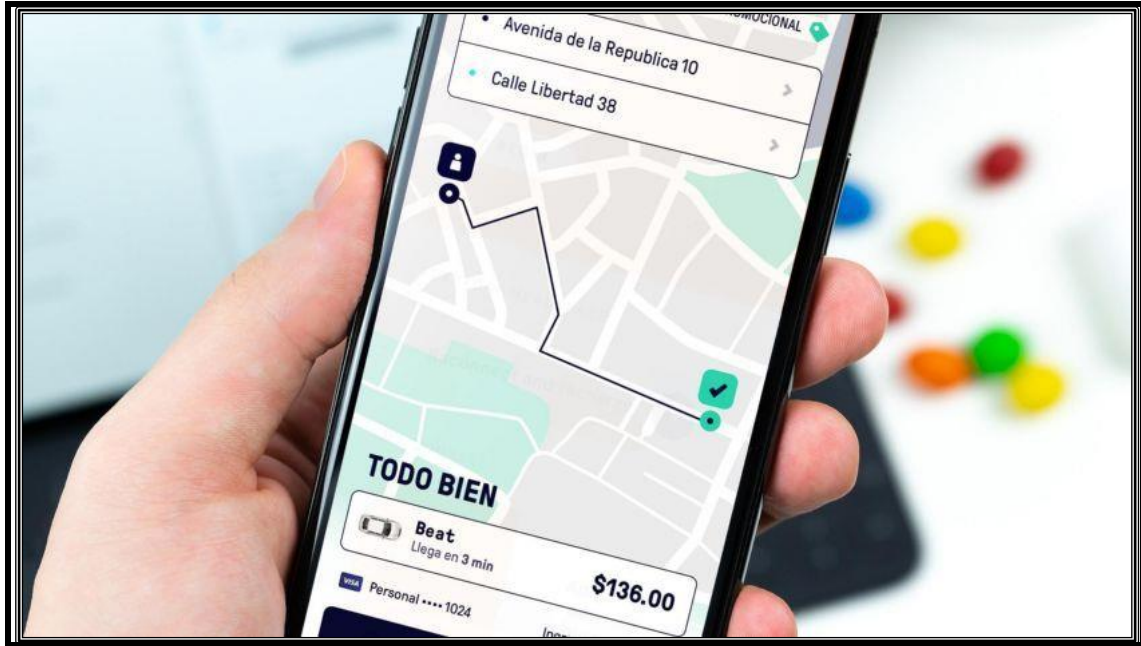


##### Προφίλ Εταιρείας

Η εταιρεία Beat είναι μια νέα ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία στον τομέα των ηλεκτρονικών εφαρμογών, των δικτύων μεταφορών και υπηρεσιών. Παλαιότερα γνωστή ως Taxibeat η εταιρεία ιδρύθηκε από τον Νίκο Δραντάκη σε συνεργασία με τους Δαμιλάκη Νίκο, Κωστή Σάκκα και Μιχάλη Σφίτο το 2011. Αργότερα, τον Φεβρουάριο του 2017 αποκτήθηκε από την MyTaxi και μετονομάστηκε σε BEAT. Σήμερα η εταιρεία ανήκει στον όμιλο FREE NOW, μια κοινοπραξία μεταξύ της BMW και της Daimler. Η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Αθήνα, έχοντας παράλληλα γραφεία και στο Άμστερνταμ. Οι χώρες στις οποίες δραστηριοποιείται είναι η Ελλάδα και χώρες της Λατινικής Αμερικής (στις οποίες έχει γραφεία και είναι ο κύριος όγκος των δραστηριοτήτων της επιχείρησης) όπως η Χιλή, το Περού, η Κολομβία, το Μεξικό και η Αργεντινή. Η BEAT είναι ευρέως γνωστή για την εφαρμογή BeatApp που έχει αναπτύξει.

##### Τι είναι η εφαρμογή Beat App;

Η Beat App είναι ουσιαστικά μια εφαρμογή (χρησιμοποιείται κυρίως σε smartphones) με την οποία μπορεί ο χρήστης να καλεί ταξί οπουδήποτε και αν βρίσκεται, βλέποντας τον οδηγό ή τους οδηγούς που βρίσκονται πιο κοντά του, τα στοιχεία τους (ακόμη και φωτογραφία) όπως και την βαθμολογία που του έδωσαν άλλοι επιβάτες.



Σχήμα 5: Εφαρμογή BEAT

### **Πως λειτουργεί;**

Ουσιαστικά, ένας επιβάτης επιλέγει ποιον οδηγό ταξί θα καλέσει για να τον εξυπηρετήσει, με βάση τις ανάγκες και τις προτιμήσεις του. Ανοίγοντας την εφαρμογή εντοπίζεται απευθείας η θέση του χρήστη και βλέπει παράλληλα ποιους οδηγοί βρίσκονται σε κοντινότερη απόσταση, τι αυτοκίνητο οδηγούν, τι υπηρεσίες προσφέρουν (π.χ. αν δέχονται κατοικίδια ζώα, αν διαθέτουν WiFi, δερμάτινα καθίσματα, air condition κ.α) και πως έχουν βαθμολογηθεί από προηγούμενους επιβάτες. Επίσης, ο χρήστης μπορεί να υποδείξει το ακριβές σημείο επιβίβασης, να βλέπει στον ψηφιακό χάρτη όλη την διαδρομή αλλά και να βαθμολογήσει ο ίδιος τον οδηγό στο τέλος της διαδρομής. Τέλος, η πληρωμή μπορεί να γίνει είτε με μετρητά στον οδηγό του ταξί είτε ηλεκτρονικά μέσα από την εφαρμογή.

### **Ευρήματα Ερωτηματολογίου**

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε από ένα στέλεχος της BEAT στο κομμάτι των προσλήψεων (recruiter) και τα συμπεράσματα είναι τα εξής: Στην πρώτη ερώτηση, για το ποιες μεθόδους προσέλκυσης και πρόσληψης χρησιμοποιεί η

απάντηση είναι πως χρησιμοποιούνται κυρίως αγγελίες καθώς και το sourcing (από LinkedIn, GitHub, Twitter).

Στην ερώτηση για το αν χρησιμοποιεί καινοτόμες τεχνικές η απάντηση είναι "Ναι" και συγκεκριμένα τα social media, τα video interviews, open-ended job postings και online networking events. Τα social media που εμπιστεύεται περισσότερο στις διαδικασίες είναι το LinkedIn, το Twitter, το GitHub, stackoverflow καθώς και τα meetups, τα οποία θεωρεί πως είναι μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδος προσέλκυσης. Πιστεύει απόλυτα πως οι καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση ενώ όσον αφορά την ερώτηση "Σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιεί καινοτόμες και σε ποιες συμβατικές μεθόδους" αναφέρει πως τις συμβατικές μεθόδους (κυρίως μέσω αγγελίας) τις εφαρμόζει κυρίως σε θέσεις με remote ρόλους ή massive ρόλους (π.χ. Promoters, εργάτες, πωλητές λιανικής κτλ). Σε ρόλους που είναι δυσκολότερο να ανευρεθούν στην αγορά (machine learning, big data) ή σε ρόλους leadership οι καινοτόμες μέθοδοι είναι πιο αποτελεσματικές.

Ωστόσο αναφέρει πως η διαδικτυακή πρόσληψη είναι λίγο πιο χρονοβόρα διαδικασία καθώς εφαρμόζει το λεγόμενο "Hunting", δηλαδή αναζητά "παθητικούς" υποψήφιους που δεν έχουν αιτηθεί το ρόλο, όμως είναι καλύτερα τα αποτελέσματα καθώς πετυχαίνει ακριβώς τον υποψήφιο που αναζητά.

Στην ερώτηση για το ποια προβλήματα αντιμετωπίζει κατά τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων η απάντηση είναι πως αυτό εξαρτάται από το εργαλείο που χρησιμοποιείται αλλά συνήθως είναι το κόστος επένδυσης σε τέτοια εργαλεία όπως π.χ. τα licenses στο LinkedIn.

Τέλος, πιστεύει πως το e-recruitment αποτελεί κάτι σημαντικό για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης αφού είναι πιο γρήγορο, λιγότερο υποκειμενικό και υπάρχει πρόσβαση σε πολύ περισσότερα προφίλ υποψηφίων.





#### **4.4.3 Μελέτη Περίπτωσης: BIANEE A.E.**

##### **Προφίλ Εταιρείας**

Η BIANEE ΑΕ είναι ελληνική φαρμακοβιομηχανία η οποία ιδρύθηκε το 1971 από την οικογένεια Γιαννακόπουλου. Η εταιρεία παράγει, εισάγει, συσκευάζει, εμπορεύεται και διανέμει μεγάλο αριθμό φαρμακευτικών προϊόντων που καλύπτουν ένα σύνολο θεραπευτικών κατηγοριών. Έχει σχηματίσει στρατηγικές συνεργασίες με διάφορες άλλες φαρμακευτικές εταιρείες σε ολόκληρο τον πλανήτη όπως η Merck&Co (ΗΠΑ), η Sanofi Pasteur MSD (Γαλλία) και η Takeda Pharmaceutical Company Limited (Ιαπωνία). Η Βιανέξ εξάγει επίσης καταχωρημένα προϊόντα εδώ και πολλά χρόνια σε 35 χώρες της Ευρώπης (Αγγλία, Γαλλία, Ισπανία, Δανία, Γερμανία, Ολλανδία, Κύπρος), την Μέση Ανατολή (Ιορδανία, Σαουδική Αραβία), την Αφρική (Νότια Αφρική, Ακτή Ελεφαντοστού) και την Ασία (Φιλιππίνες, Ταϊβάν, Βιετνάμ, Ιαπωνία, Σιγκαπούρη).



**Σχήμα 6: Κεντρικά Γραφεία BIANEE ΑΕ**

Αρχικά ιδρύθηκε ως PHARMAGIAN το 1960 από τον Παύλο Γιαννακόπουλο και ενεργούσε ως εκπρόσωπος μεγάλων φαρμακευτικών εταιρειών στην Ελλάδα.

Έπειτα από χρόνια η επιχείρηση έγινε ανώνυμη εταιρεία, αλλάζοντας το όνομα σε BIANEΞ, ενώ το 1977 ξεκίνησε την παραγωγή με την ίδρυση του πρώτου εργοστασίου στην περιοχή της Αθήνας. Ένα δεύτερο εργοστάσιο αποκτήθηκε από την εταιρεία Winthrop-Sterling το 1983 στην περιοχή της Παλλήνης, ενώ το 1985 προστέθηκε ένα τρίτο εργοστάσιο στη λίστα της Βιανέξ. Η επέκταση της εταιρείας σε διάφορους τομείς της φαρμακοβιομηχανίας απαίτησε και τέταρτο εργοστάσιο το 1999, αυτή την φορά εκτός Αθηνών και συγκεκριμένα στην Πάτρα, με έμφαση στην παραγωγή ορισμένων αντιβιοτικών. Όσον αφορά τις διοικητικές και οικονομικές υπηρεσίες της η Βιανέξ εξαγόρασε το 1997 από την Hoechst Hellas το κτιριακό συγκρότημα στο οποίο βρίσκονται σήμερα τα κεντρικά της γραφεία, με στόχο την αποτελεσματικότερη λειτουργία της. Η εταιρεία στο σύνολο των εγκαταστάσεων της απασχολεί περίπου 1100 εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων. Τα ετήσια έσοδα της εταιρείας ανέρχονται σε εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ κάθε χρόνο (236 εκατομμύρια ευρώ το 2017).

## **Προϊόντα**

Η Βιανέξ παράγει, εξάγει και διανέμει έναν αριθμό φαρμακευτικών προϊόντων που υπερβαίνει τα 200 (σε όλες τις φαρμακευτικές μορφές τους). Οι θεραπευτικές κατηγορίες στις οποίες εντάσσονται τα προϊόντα της Βιανέξ είναι:

- ✓ Συνταγογραφούμενα (γαστρεντερολογικά, υπολιπιδαιμικά, αντιυπερτασικά, δερματολογικά, αντιβιοτικά, αντιοστεοπορωτικά, εμβόλια, παράγωγα αίματος, ογκολογικά, αντιφλεγμονώδη, νευρολογικά/ψυχιατρικά, ουρολογικά, αντιασθματικά, οφθαλμολογικά, βιοτεχνολογικά)
- ✓ Μη Συνταγογραφούμενα (αναλγητικά, αντισηπτικά)
- ✓ Συμπληρώματα Διατροφής
- ✓ Βρεφική Διατροφή
- ✓ Διαγνωστικά
- ✓ Καλλυντικά



Η Βιανέξ έχει επίσης ιδρύσει το δικό της τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, το οποίο αναλαμβάνει την ανάπτυξη νέων φαρμακευτικών σκευασμάτων για την θεραπεία διάφορων φαρμακευτικών αιτιών. Η εταιρεία συνεργάζεται με διάφορα πανεπιστήμια για την έρευνα και την ανάπτυξη νέων δραστικών μορίων τα οποία είναι αποτελεσματικά στην θεραπεία σοβαρών ασθενειών.

## **Ευρήματα Ερωτηματολογίου**

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε με την συνεργασία των στελεχών του τμήματος προσωπικού και είχαμε τις εξής απαντήσεις. Στην πρώτη ερώτηση που αφορά τις μεθόδους προσέλκυσης και πρόσληψης που ακολουθεί η εταιρεία οι απαντήσεις ήταν οι εξής:

- ✓ Εταιρικό αρχείο βιογραφικών
- ✓ Εταιρικό site
- ✓ Διαδίκτυο (Linkedin)
- ✓ Αγγελίες
- ✓ Ημέρες καριέρας
- ✓ Γραφεία συμβούλων

Στην επόμενη ερώτηση η οποία σχετίζεται με το αν χρησιμοποιούνται από την εταιρεία καινοτόμες τεχνικές πρόσληψης η απάντηση είναι "ΝΑΙ". Πιο συγκεκριμένα, το εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι τα social media και περισσότερο από όλα η διαδικτυακή πλατφόρμα Linkedin, ενώ θεωρεί πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι μια αρκετά αξιόπιστη μέθοδος προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων. Το τμήμα προσωπικού της Βιανέξ θεωρεί επίσης πως η διαδικτυακή προσέλκυση συμβάλει στη μείωση τόσο του χρόνου όσο και του κόστους σε σύγκριση με τις παραδοσιακές μεθόδους ενώ τονίζει πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να κινηθεί πιο στοχευμένα στην αγορά εργασίας.

Όσον αφορά τις περιπτώσεις στις οποίες προτιμώνται οι παραδοσιακές από τις καινοτόμες μεθόδους, συνήθως οι τελευταίες είναι πιο χρήσιμες και αποτελεσματικές

για θέσεις εξειδικευμένες και μεγαλύτερης βαθμίδας, ενώ οι παραδοσιακές είναι επαρκείς για πιο entry level θέσεις.

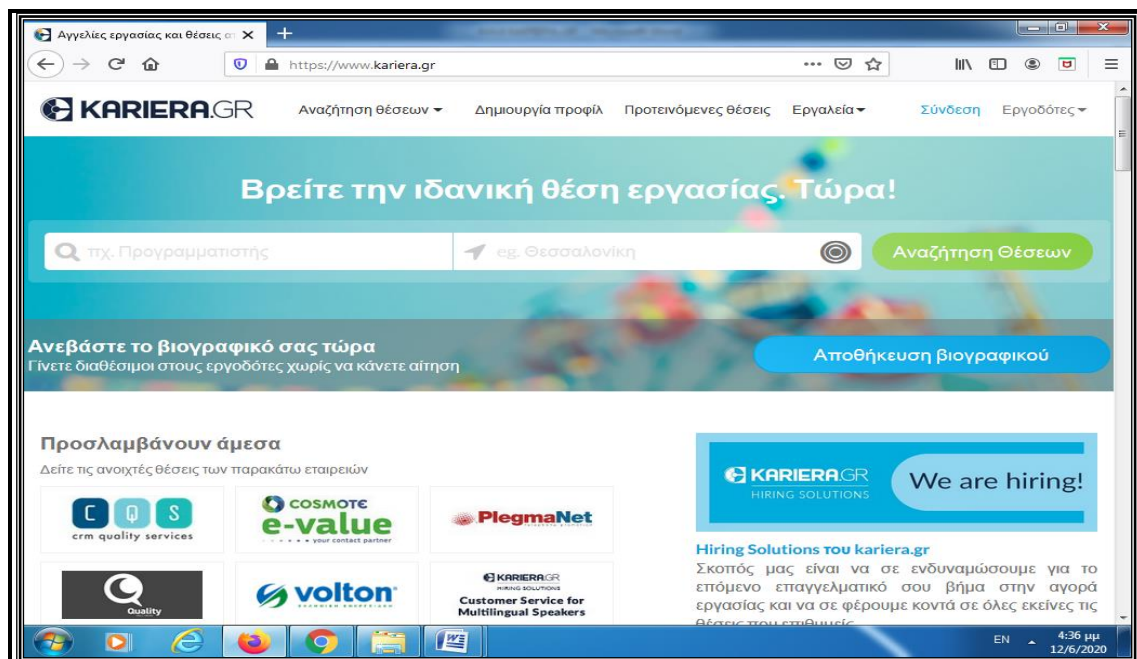
Παρόλο που τα στελέχη της Βιανέξ θεωρούν πως οι καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης δίνουν ένα αρκετά σημαντικό πλεονέκτημα ανταγωνισμού στην επιχείρηση, τονίζουν και ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν κατά τη χρήση ορισμένων διαδικτυακών εργαλείων το οποίο είναι η εμπειρία και η εξειδίκευση με αυτά τα εργαλεία όπως π.χ. της πλατφόρμας LinkedIn. Τέλος, θεωρεί πως το e-recruitment αποτελεί σημαντικό γεγονός για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης λόγω της προαναφερθείσας εξοικονόμησης χρόνου και οικονομικών πόρων, οι οποίοι μπορούν να αξιοποιηθούν σε άλλες εξίσου σημαντικές λειτουργίες της επιχείρησης.

#### 4.4.4 Μελέτη Περίπτωσης: KARIERA.GR



### Προφίλ Εταιρείας

Το kariera.gr είναι το μεγαλύτερο website για την εργασία στην Ελλάδα. Ιδρύθηκε το 1996 και από το 2007 είναι μέλος του CareerBuilder. Ως μέλος του μεγαλύτερου, παγκοσμίως, ηγέτη στις υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού και πάνω από 500.000 επισκέπτες τον μήνα, το kariera.gr είναι leader στην αγορά ανεύρεσης εργασίας. Συνέδρια, εκδηλώσεις, συνέργιες και έρευνες επιτελούν το έργο σύνδεσης των νέων (φοιτητές και μη) με την αγορά εργασίας σε πολλαπλά επίπεδα με συνεχή πληροφόρηση και διαρκείς αποτελεσματικές κινήσεις.



Σχήμα 7: Κεντρική σελίδα Kariera.gr

Εξάλλου, αυτός είναι και ο βασικός σκοπός της εταιρείας, να αποτελέσει δηλαδή τη γέφυρα σύνδεσης μεταξύ των νέων ανθρώπων (που αναζητούν είτε ένα ξεκίνημα στην αγορά εργασίας είτε μια επαγγελματική αναβάθμιση) και της αγοράς εργασίας (εργοδότες οι οποίοι αναζητούν το πλέον κατάλληλο προσωπικό για να στελεχώσουν με ικανούς ανθρώπους τις επιχειρήσεις).

Τα κεντρικά γραφεία της εταιρείας βρίσκονται στο Μαρούσι Αττικής και εκεί απασχολούνται δεκάδες άτομα τα οποία είναι εξοικειωμένα και καταρτισμένα με διάφορα κομμάτια του HR και κυρίως το recruitment.

## Υπηρεσίες

Τα "προϊόντα καριέρας" που προσφέρει είναι τα εξής:

- ✓ Kariera.gr: Το μεγαλύτερο site εύρεσης εργασίας στην Ελλάδα
- ✓ Ημέρες καριέρας: Η μεγαλύτερη συνάντηση νέων, επιχειρήσεων και εκπαιδευτικών φορέων
- ✓ Interview days: Κλαδικές ημέρες προσλήψεων με ραντεβού/συναντήσεις επιχειρήσεων (συγκεκριμένου κλάδου) και υποψήφιων
- ✓ Οδηγός καριέρας: Ένα βιβλίο που περιλαμβάνει παρουσιάσεις εταιρειών από τα τμήματα προσωπικού, καθώς και άλλες χρήσιμες πληροφορίες και συμβουλές για την αναζήτηση εργασίας
- ✓ Coding school: Είναι σχολεία εκμάθησης κώδικα στις πιο hot και cutting-edge τεχνολογίες, στοχεύοντας στην καλύτερη, επαγγελματική αποκατάσταση και αποτελεσματικότερη εκπαίδευση των developers. Το coding school βραβεύτηκε με Gold Award, στην κατηγορία Most Effective Recruitment Strategy, στα HR Awards.

## Ευρήματα Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε εκ μέρους μιας εκ των Hiring Solutions Manager της εταιρείας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από την ίδια αλλά και τα υπόλοιπα στελέχη για την προσέλκυση και πρόσληψη προσωπικού είναι όλα τα διαθέσιμα μέσα της αγοράς, καθώς αποτελεί μέρος της εργασίας τους η χαρτογράφηση της αγοράς ανά ειδικότητα και η προώθηση των κατάλληλων βιογραφικών σε πελάτες/εταιρείες.

Βασικά εργαλεία είναι το kariera.gr (και άλλα διαθέσιμα job site), database kariera.gr (450.000 βιογραφικά), in-house ATS (21.000 αξιολογημένα βιογραφικά), direct mail σε στοχευμένα κοινά, Linkedin recruiter lite accounts, social media (Facebook, Instagram κλπ), ημέρες καριέρας (σε event του kariera.gr αλλά και πανεπιστημίων), συστάσεις καθώς και το networking. Ουσιαστικά χρησιμοποιούν αρκετές καινοτόμες τεχνικές προσέλκυσης και πρόσληψης στην καθημερινότητα τους. Όσον αφορά τα social media που χρησιμοποιούν είναι σχεδόν όλα τα δημοφιλέστερα δηλαδή Linkedin, Facebook, Twitter, Youtube, ενώ πιστεύουν πως είναι και αρκετά αξιόπιστα για όλη την διαδικασία στελέχωσης.

Στην ερώτηση για το αν θεωρεί πως η διαδικτυακή προσέλκυση συμβάλλει στην μείωση χρόνου/κόστους η Hiring Manager της εταιρείας απάντησε καταφατικά καθώς πιστεύει πως με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών έχουμε μεγάλη επιτάχυνση της στρατολόγησης μιας επιχείρησης με συνέπεια να εξοικονομούνται και οικονομικοί πόροι για την επιχείρηση σε σχέση με τους παραδοσιακούς τρόπους πρόσληψης, οι οποίοι πλέον δεν χρησιμοποιούνται σε καμία περίπτωση από την ίδια αλλά και από τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτών είναι να στηρίζει απόλυτα την πρόταση πως οι καινοτόμες τεχνικές δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση καθώς και ότι συμμετέχουν στην ανάπτυξη της αφού αυτό είναι και το μέλλον δηλαδή η αυτοματοποίηση, η χρήση λογισμικού και η διαχείριση δεδομένων σε όλες τις διαστάσεις της επιχείρησης.

Το μοναδικό ίσως πρόβλημα για την ίδια την Manager είναι η εξοικείωση των HR Managers με τα διαδικτυακά εργαλεία και τις νέες τεχνολογίες όμως υπάρχουν τρόποι για να λυθεί το συγκεκριμένο θέμα μέσω ενημερώσεων και εκπαίδευσης, κατόπιν επιθυμίας αλλά και ανάγκης τόσο των ίδιων των Manager όσο και των επιχειρήσεων τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

---

Ένας από τους σημαντικότερους πυλώνες που στηρίζουν τη λειτουργία, την βιωσιμότητα, την ανάπτυξη ενός οργανισμού και εν τέλει την επίτευξη των στόχων του είναι οι άνθρωποι του. Οι άνθρωποι αποτελούν σπουδαίο κεφάλαιο για όλες τις επιχειρήσεις, κάτι το οποίο το αντιλαμβάνονται όλες οι πλευρές. Επομένως είναι εξίσου σπουδαία και σημαντική η συμβολή των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς τα συγκεκριμένα τμήματα έχουν την απόλυτη ευθύνη για την στελέχωση των οργανισμών με τα κατάλληλα άτομα, τα οποία με τις ικανότητες, την εμπειρία και τις γνώσεις τους θα προσφέρουν υπεραξία και θα αναπτυχθούν και τα ίδια. Αρμόδια λειτουργία για την στελέχωση ενός οργανισμού από ένα τμήμα HR είναι αυτή της προσέλκυσης και πρόσληψης υποψήφιων που ουσιαστικά έχει να κάνει κυρίως με αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται έπειτα από ώριμη σκέψη και αξιοποίηση καινοτόμων και παραδοσιακών μεθόδων πρόσληψης.

Μέσω της εμπειρικής μελέτης που διεξήχθη (και παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο) σε ορισμένες εταιρείες μέσω ερωτηματολογίου, συμπεραίνουμε αρχικά πως όλες χρησιμοποιούν καινοτόμες μεθόδους προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού. Τα στελέχη τους έχουν ως βασική τεχνική προσέλκυσης τα social media, με τις διαδικτυακές αγγελίες μέσω εταιρικού website, τα γραφεία συμβούλων και τις ημέρες καριέρας να έρχονται ως επόμενες επιλογές (τα online networking events και open-ended job postings ακολουθούν). Το δημοφιλέστερο μέσο κοινωνικής δικτύωσης είναι το LinkedIn καθώς αποτελεί την κυριότερη και μεγαλύτερη δεξαμενή άντλησης υποψηφίων για τους οργανισμούς, με το Facebook, το Twitter και το Youtube να υπολείπονται αφού χρησιμοποιούνται λιγότερο. Μέσω του LinkedIn μπορούν να εστιάσουν κυρίως στο επαγγελματικό προφίλ των ατόμων. Ως καινοτόμα μέθοδος επιλογής/πρόσληψης κυριαρχεί το video interview καθώς εφαρμόζεται και από τις 4 εταιρείες, πράγμα που σημαίνει πως κερδίζει καθημερινά όλο και μεγαλύτερο έδαφος συγκριτικά με την δια ζώσης συνέντευξη. Όλα τα παραπάνω μας δίνουν το δικαίωμα να πούμε πως τόσο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όσο και οι υπόλοιπες νέες μεθοδολογίες προσέλκυσης και πρόσληψης είναι αρκετά

αξιόπιστες και αποτελεσματικές για ένα σύνολο επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται εκεί έξω, κάτι το οποίο επιβεβαιώνουν και οι εταιρείες οι οποίες έλαβαν μέρος στην έρευνα. Ένα άλλο στοιχείο με το οποίο συμφωνούν είναι πως οι διαδικτυακές αυτές τεχνικές προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς, καθώς όσοι τις ακολουθούν πλήρως ή μέρος αυτών σημαίνει πως προσαρμόζονται στις αλλαγές του τεχνολογικού περιβάλλοντος με αποτέλεσμα να είναι "μπροστά" από τους άλλους.

Ένα πλεονέκτημα το οποίο τονίζεται από τα στελέχη είναι η συμβολή του e-recruitment στην μείωση του χρόνου και του κόστους συγκριτικά με τις συμβατικές μεθοδολογίες πρόσληψης. Ουσιαστικά, με την ψηφιοποίηση των διαδικασιών και την εξοικείωση των νέων με το internet και κυρίως με τα social media κερδίζεται πολύτιμος χρόνος σε κάθε στάδιο της στρατολόγησης, οπότε απαιτείται συναρτησιακά και μικρότερη δαπάνη οικονομικών πόρων, πράγμα που αποτελεί έναν συνδυασμό που προσπαθούν να βελτιστοποιήσουν οι οργανισμοί. Μια άλλη σύγκριση που γίνεται ανάμεσα στις νέες και τις παραδοσιακές μεθόδους πρόσληψης είναι σε ποιες περιπτώσεις χρησιμοποιείται η καθεμιά. Σε αυτή την περίπτωση τα περισσότερα στελέχη ανέφεραν πως οι παραδοσιακές μεθοδολογίες χρησιμοποιούνται κυρίως για entry level θέσεις καθώς και για θέσεις οι οποίες απαιτούν τεχνικές γνώσεις, γνώσεις ξένων γλωσσών, εκπαίδευση και εν γένει κάποιο ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Οι νέες τεχνικές όμως εφαρμόζονται για να στελεχωθούν θέσεις που απαιτούν ακαδημαϊκή εκπαίδευση, εξειδικευμένες γνώσεις και γενικότερα είναι θέσεις mid-senior level και άνω. Ωστόσο, το ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από άτομο της εταιρείας kariera.gr ανέφερε πως σε καμία περίπτωση δεν χρησιμοποιούν συμβατικές τεχνικές παρά μόνο ψηφιακές, καθώς το επιτάσσουν οι συνθήκες της αγοράς.

Από την άλλη πλευρά όμως παρουσιάζονται ορισμένα προβλήματα κατά την διάρκεια εφαρμογής των νέων αυτών διαδικασιών και εργαλείων επιλογής υποψηφίων, τα κυριότερα των οποίων είναι η μη εξοικείωση αρκετών στελεχών HR με αυτά τα εργαλεία (πράγμα που απαιτεί εκπαίδευση), η σημαντική επένδυση που χρειάζεται από τους οργανισμούς σε οικονομικό επίπεδο (πρόσθετη επιβάρυνση) καθώς και η δυσκολία επαλήθευσης των πληροφοριών που υπάρχουν στα ηλεκτρονικά προφίλ των υποψηφίων. Αυτά τα μειονεκτήματα ωστόσο έχουν εντοπιστεί και επιδιώκεται η λύση τους στο μέλλον.

Εν κατακλείδι, είναι σημαντική και απαραίτητη η αναβάθμιση και ο εκσυγχρονισμός των πρακτικών προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, με σκοπό να στελεχωθούν με άτομα αφοσιωμένα στην κουλτούρα και τους στόχους των οργανισμών. Στο πλαίσιο αυτό αξιοποιούνται οι νέες τεχνολογίες, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, διερευνώντας τις ευκαιρίες αξιολόγησης των ικανοτήτων περισσότερων εργαζομένων με το ελάχιστο κόστος. Επί προσθέτως, η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών στο κομμάτι της πρόσληψης εργαζομένων θεωρείται αρκετά σημαντική για την πρόσληψη, που θα καλύψουν μακροπρόθεσμους σκοπούς των επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά όμως, οι εταιρείες συνεχίζουν να υλοποιούν ενέργειες με συμβατικούς τρόπους. Τέλος, με βάση τα δεδομένα και τα στοιχεία της μελέτης αυτής απαιτείται μια πρόσθετη διερεύνηση της αξιοποίησης των καινούργιων τεχνολογιών στην εποχή μας, δίνοντας προσοχή στην επιρροή της κοινωνικοοικονομικής κρίσης στις επιλογές και πρακτικές των επιχειρήσεων. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα για την επιτυχία και την βιωσιμότητα των οργανισμών και θεωρείται μονίμως ένα από τα ενδιαφέροντα ζητήματα προς μελέτη με αρκετές πτυχές.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ερωτηματολόγιο



**ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ**  
**ΤΜΗΜΑ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΩΝ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

**“ Τεχνοοικονομικά Συστήματα ”**

**Msc in Techno-economic Systems**

**Καινοτόμες Μέθοδοι Πρόσληψης Ανθρώπινου Δυναμικού στην  
Σύγχρονη Ψηφιακή Εποχή**

**Μελέτη Διερεύνησης**

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι κομμάτι της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιεί ο μεταπτυχιακός φοιτητής Πολάτσης Σάββας, με την επιτήρηση του Καθηγητή Γεώργιου Ματσόπουλου, στα πλαίσια ολοκλήρωσης της διπλωματικής εργασίας για την λήψη του Μεταπτυχιακού Τίτλου.

Η έρευνα είναι εμπιστευτική και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς του συγκεκριμένου έργου.

**Επωνυμία εταιρείας:**

**Όνοματεπώνυμο:**

**Ιδιότητα/Θέση:**

**1. Ποια/Ποιες μεθόδους προσέλκυσης & πρόσληψης προσωπικού ακολουθεί η εταιρεία σας;**

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

**2. Χρησιμοποιείτε καινοτόμες (διαδικτυακές κυρίως) τεχνικές προσέλκυσης και πρόσληψης προσωπικού;**

ΝΑΙ


ΟΧΙ

**3. Αν ναι, ποιες από τις παρακάτω χρησιμοποιείτε;**

Social Media

Video Interviews

Open-ended job postings

Online networking events

Άλλο


**4. Εάν χρησιμοποιείτε τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) στην διαδικασία προσέλκυσης/πρόσληψης, ποια είναι αυτά; (επιλέγετε περισσότερα από ένα)**

LinkedIn	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Twitter	<input type="checkbox"/>
Youtube	<input type="checkbox"/>

Άλλο .....

**5. Πιστεύετε πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι αξιόπιστη μέθοδο προσέλκυσης και πρόσληψης υποψηφίων;**

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Ουδέτερα	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Απόλυτα	<input type="checkbox"/>

**6. Θεωρείτε ότι η διαδικτυακή προσέλκυση συμβάλλει στην μείωση του χρόνου και του κόστους σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους; (περιγράψτε)**

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

**7. Σε ποιες περιπτώσεις προτιμάτε τη χρήση παραδοσιακών μεθόδων προσέλκυσης και πρόσληψης και σε ποιες περιπτώσεις τις πιο καινοτόμες μεθόδους; (περιγράψτε)**

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

**8. Θεωρείτε πως οι καινοτόμες μέθοδοι πρόσληψης δίνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση;**

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Ουδέτερο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Απόλυτα	<input type="checkbox"/>

**9. Ποια προβλήματα αντιμετωπίζετε κατά τη χρήση διαδικτυακών εργαλείων για την προσέλκυση και επιλογή υποψήφιων; Αναλύστε**

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

**10. Το e-recruitment (πρόσληψη μέσω διαδικτύου) αποτελεί σημαντικό γεγονός για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης; Και γιατί;**

ΝΑΙ

ΟΧΙ

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

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Alden N. & Harris L. (2013). Building a positive candidate experience: Towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*
- Andy Headworth (2015). *Social Media Recruitment*, Kogan Page Limited
- Beardwell, Holden, Claydon (2004). "Human Resources Management" a contemporary approach with business dictionary
- Beer D. (2008). Social network(ing) sites...revisiting the story so far: a response to Danah Boyd & Nicole Ellison
- Bowen D.E. & Lawler E. (1992). The empowerment of service workers. What, Why, How and When. *Sloan management review*
- Boyd D.M. & Ellison N.B. (2007). Social network sites: definition, history and scholarship
- Broughton A. (2013). The use of social media in the recruitment process. Research paper – ACAS
- Cappelli P. (2001). Making the most of online recruiting. *Harvard Business Review*
- Carlsson J. (2010). An assessment of social media business models and strategic implications for future implementation. Diploma in advanced strategy University of Oxford (Said) Business School

- Cushway B. (2012). The employers handbook. UK 9<sup>th</sup> Edition, Kogan Page Ltd
- Qualman E. (2011). Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business. New Jersey: John Wiley & sons Inc.
- Sayel Sabha. " Impact of Online recruitment on recruitment ". International Journal of Education and Research, April 2018
- Tosi H.L., Rizzo J.R. & Carroll S.J. (1986). Managing organizational behavior. Marsh-field, MA: Pitman
- Wallace M.J., Crandall N.F. & Fay C H. (1982). Instructor's Manual for Practicing Human Resource Administration

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. (2012). Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά, Εκδόσεις Rosili
- Κούτρης Κ. (2006). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Κριεμάδης Θ. (2011). Επιχειρηματικότητα & μικρομεσαίες επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου

- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
- Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις INTERBOOKS

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

- <https://www.kathimerini.gr/173927/article/oikonomia/ellhnikh-oikonomia/h-analysh-ths-8esews-ergasias-ws-aparaithto-ergaleio-dioikhshs-an8rwpino-y-dynamikoy>
- <https://www.omnicoreagency.com/linkedin-statistics/>
- <https://en.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>
- <https://zety.com/blog/hr-statistics#online-recruiting-and-social-media-statistics>
- <https://www.statista.com/statistics/268604/annual-revenue-of-facebook/>
- <https://www.innovativeemployeesolutions.com/blog/recruiters-and-staffing/the-benefits-of-using-social-media-as-a-recruitment-tool/>
- <https://www.ciphr.com/features/the-evolution-of-online-recruitment/>
- <http://www.laintronet.co.za/the-dangers-of-using-social-media-to-recruit/>
- <https://cvviz.com/recruitment-statistics-2019-recruiting-trends/>
- <https://theundercoverrecruiter.com/global-stats-recruiting-trends/>



- <https://www.brazen.com/blog/archive/networking/7-innovative-ways-recruiters-attracting-top-talent/>
- <https://searchhrsoftware.techtarget.com/definition/video-interview>, Margaret Rouse, april 2018
- <https://info.aiim.org/aiim-blog/role-of-big-data-in-human-resource-management>, Vikash Kumar, December 2018
- <https://www.epoquecollection.com/>
- <https://thebeat.co/gr/?intl=1>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Beat\\_\(app\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Beat_(app))
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Vianex\\_S.A.](https://en.wikipedia.org/wiki/Vianex_S.A.)
- <https://www.vianex.gr/home>
- <https://www.kariera.gr/>