ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

« Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΝΤΑΙ ΣΤΟ TECH RECRUITING »

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

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή : Ρεπούσης Νικόλαος

Επιβλέπων Καθηγητής : Νικολάου Ιωάννης

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον Υπογράφοντα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: Ρεπούσης Νικόλαος

ΥΠΟΓΡΑΦΗ: 

Περίληψη

Οι ταχέως αναπτυσσόμενοι ρυθμοί στον κλάδο της Τεχνολογίας δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ειδικά τις διαδικασίες της προσέλκυσης και επιλογής. Με την πλειονότητα των επιχειρήσεων να υφίστανται, άλλες πιο γρήγορα άλλες πιο παθητικά, ψηφιακό μετασχηματισμό, η ανάγκη για αναδιαμόρφωση και προσαρμογή των παραδοσιακών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού φαντάζει πιο επιτακτική από ποτέ. Η προαγωγή και η αξιοποίηση νέων σύγχρονων ψηφιακών πρακτικών, για την βελτίωση αποτελεσμάτων και απόδοσης, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο αλλά και η συμπόρευση με τις νέες τάσεις αποτελούν τις προκλήσεις στις οποίες καλείται να ανταπεξέλθει η ΔΑΔ. Ωστόσο παρά την έντονη ψηφιοποίηση των διαδικασιών, η πραγματική πρόκληση παραμένει ο ανθρώπινος παράγοντας. Η παρούσα έρευνα, στοχεύει να εντοπίσει τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζουν οι οργανισμοί την στρατηγική τους στον τομέα του Tech Talent Acquisition στην Ελλάδα, τις νέες τάσεις που διαμορφώνονται στο Tech Recruiting καθώς και την επιρροή που τυχόν έχουν στην στρατηγική αλλά και στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προς τους Μηχανικούς Λογισμικού αλλά και τους ανθρώπους της τεχνολογίας ευρύτερα. Αρχικά, εξετάστηκε η βιβλιογραφία των διαδικασιών της προσέλκυσης και επιλογής, του ψηφιακού μετασχηματισμού και της εφαρμογή των νέων ψηφιακών διαδικασιών από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη συνέχεια διεξήχθησαν διαδικτυακές ημιδομημένες συνεντεύξεις με επιλεγμένους οργανισμούς οι οποίοι διαθέτουν ξεχωριστό τμήμα Πληροφορικής στην οργανωσιακή τους δομή ή είναι εκ γενετής τεχνολογικά προσκείμενοι. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι τάσεις έχουν άμεση επιρροή στην στρατηγική που ακολουθεί ο οργανισμός αναφορικά με το Tech Talent Acquisition. Συγκεκριμένα, οι οργανισμοί φαίνεται πως στρέφονται στην υιοθέτηση ολοένα και περισσότερων ψηφιακών πρακτικών, στην παγίωση υβριδικού μοντέλου εργασίας και στην παροχή προνομίων πέρα του πακέτου αποδοχών.

Λέξεις Κλειδιά: Ψηφιακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ψηφιακές Πρακτικές ΔΑΔ, Προσέλκυση και Επιλογή, Μηχανικός Λογισμικού, Tech Talent Acquisition, Tech Recruiting

Abstract

The rapidly growing pace in the Technology industry could not leave unaffected Human Resource Management, especially the processes of recruitment and selection. With the majority of companies adopting, some faster and some more passive, digital transformation, the need to reshape and adapt traditional Human Resource Management practices seems more urgent than ever. The promotion and utilization of new modern digital practices, for the improvement of results and performance, on an individual and collective level, as well as the coexistence with the new trends are the challenges that HRM is called to overcome. Yet despite the intense digitization of processes, the real challenge remains the human factor. Current research aims to identify the way in which the organizations implement their strategy in the field of Tech Talent Acquisition in Greece, the new trends that are formed in Tech Recruiting as well as the influence they may have on the strategy but also on the attraction practices and of choice to Software Engineers but also to the people of technology more broadly. Initially, the literature on recruitment and selection processes, digital transformation, and the implementation of new digital processes by the Human Resources Management was reviewed. Then, semi-structured online interviews were conducted with selected organizations that have a separate IT department in their organizational structure or are innately technologically related. The results of the research show that the trends have a direct impact on the strategy followed by the organization regarding the Tech Talent Acquisition. In particular, organizations seem to be focusing on adopting more and more digital practices, consolidating a hybrid work model, and providing benefits beyond the payroll package.

Keywords: Digital Human Resources Management, Digital HR practices, Recruitment and Selection, Software Engineers, Tech Talent Acquisition, Tech Recruiting

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να απευθύνω ένα ευχαριστήριο μήνυμα στους ανθρώπους που με στήριξαν ενεργά και στις δυσκολίες αποτέλεσαν το κίνητρο μου για να συνεχίσω. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου, Νικολάου Ιωάννη για την καθοδήγηση, τις συμβουλές καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής καθώς και την ευκαιρία να μελετήσω ένα πρωτοποριακό θέμα για τον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ακόμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Διευθύνων Σύμβουλο της Code.Hub κ. Βέλκο Βασίλειο για την πολύτιμη στήριξη και βοήθεια που μου παρείχε στην επικοινωνία με τους συμμετέχοντες καθώς και στην εύρεση των απαραίτητων δεδομένων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω αφενός τους φίλους μου Θανάση, Χρήστο, Φίλιππο, Λήδα, Πέτρο και Ειρήνη για την συνεχή πίστη τους σε εμένα και την έμπρακτη υποστήριξή που μου παρέχουν πάντα χωρίς δισταγμό και αφετέρου, τους συμφοιτητές μου Άννα-Μαρία, Ανθή, Αλεξάνδρα και Αγγελική που μοιράστηκαν τις ίδιες δυσκολίες!

Ευχαριστίες αξίζουν στη Φιλαρέτη που συμπαραστάθηκε στα άγχη και τους προβληματισμούς μου και είναι πάντα εκεί.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα από τα βάθη της καρδιάς μου τους γονείς μου Ελένη και Σταμάτη, τα αδέρφια μου Ιουλία-Φραντζέσκα και Ευάγγελο-Άγγελο για την ψυχολογική υποστήριξη, την αγάπη και την εμψύχωση τους σε όλες τις πτυχές της ζωής μου.

Χωρίς εσάς δεν θα τα κατάφερνα.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή 8
1.1 Σκοπός της εργασίας 8
1.2 Συμβολή της εργασίας 8
1.3 Δομή της εργασίας 9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 9
2.1 Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού 9
2.1.1 Παραδοσιακές μέθοδοι στην προσέλκυση προσωπικού 10
2.1.2 Παραδοσιακές μέθοδοι στην επιλογή προσωπικού 13
2.2 Η τεχνολογία στους οργανισμούς 16
2.2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός 16
2.2.2 Οφέλη τεχνολογίας 18
2.2.3 Η τεχνολογία στην διαδικασία της προσέλκυσης 19
2.2.4 Η τεχνολογίας στην διαδικασία της επιλογή προσωπικού 20
2.2.5 Πόλεμος ταλέντων στην εποχή της Γενιάς Υ. 22
2.3 Πως χρησιμοποιούμε την τεχνολογία στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού 23
2.3.1 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης 24
2.3.2 Ψηφιακές Πρακτικές Αξιολόγησης και Επιλογής 38
2.3.3 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS) 40
2.4 Πως ψάχνουν τεχνολογικό προσωπικό οι Οργανισμοί με βάση το προϊόν και την τεχνολογική δομή τους. 42
2.5 Πως αναζητούν εργασία οι Μηχανικοί Λογισμικού (Software Engineers) 43
Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας 44
3.1 Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας 44
3.2 Σχεδιασμός διαδικασίας 45
3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων 46
3.4 Ανάλυση δείγματος 47
3.5 Διεξαγωγή της έρευνας 48
3.6 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας 48
3.7 Ηθικά ζητήματα 49
3.8 Ανάλυση των δεδομένων 50
Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων 51
4.1 Εισαγωγικά 51
4.2 Στρατηγική στο Tech Talent Acquisition 51
4.3 Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής 53

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4 Διεπαφή με Μηχανικούς Λογισμικού 55
4.5 Τάσεις στο Tech Recruiting 56
Κεφάλαιο 5 60
5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα 60
5.2 Περιορισμοί της έρευνας 61
5.3 Πρακτικές εφαρμογές 62
5.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες 63
5.5 Επίλογος 64
Βιβλιογραφία 65
Παράρτημα 79

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Σε ένα περιβάλλον που συνεχώς αλλάζει και μεταβάλλεται οι οργανισμοί οφείλουν να διακατέχονται από ανθεκτικότητα και να ανταποκρίνονται με ευελιξία απέναντι στις εσωτερικές προκλήσεις και τις εξωτερικές συνθήκες αν επιθυμούν να επιβιώσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Larkin, 2017). Δεδομένης της ανάγκης για μετάβαση σε μια ψηφιακή εποχή, ρόλο καταλύτη στην αντιμετώπιση των συνεχών αλλαγών εξαιτίας των τεχνολογικών εξελίξεων, φαίνεται πως κατέχει η στρατηγική εισαγωγή του Ψηφιακού Μετασχηματισμού (Digital Transformation) των οργανισμών (Chapman & Webster, 2003). Οι εκπρόσωποι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τίθενται συνεχώς αντιμέτωποι με ψηφιακές προκλήσεις και ανταγωνιστικές τάσεις που διαμορφώνονται στο χώρο της τεχνολογίας. Η ενίσχυση και η βελτίωση των ψηφιακών πρακτικών οδηγεί σε ποιοτικότερη Προσέλκυση υποψηφίων, καθώς δημιουργούνται νέες ευκαιρίες εξέλιξης για την προσέλκυση ταλέντων καθώς και καλύτερη διαχείριση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού (Ryan & Tippins, 2004).

1.1 Σκοπός της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασίας στοχεύει στην διερεύνηση του τρόπου εφαρμογής της στρατηγικής Προσέλκυσης και Επιλογής που ακολουθούν οι οργανισμοί στην χώρας μας για την κάλυψη των τεχνολογικών τους αναγκών. Γίνεται επίσης, προσπάθεια μελέτης των τάσεων που εντοπίζονται στον τομέα του Tech Recruiting καθώς και σε αυτές που βρίσκονται σε ανοδική τάση και θα απασχολήσουν τον κλάδο μελλοντικά. Επιπρόσθετα, διερευνάται η διεπαφή των οργανισμών με τόσο με τους Μηχανικούς Λογισμικού (Software Engineers) όσο και γενικότερα με ανθρώπους της τεχνολογίας και του κλάδου της Πληροφορικής. Ύστερα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων, θα σημειωθούν προτάσεις για πρακτικές εφαρμογές που ανακύπτουν από τις παραπάνω τάσεις αλλά και για την μελλοντική κατεύθυνση του Tech Talent Acquisition στην χώρα μας. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα, αφορά λοιπόν την στρατηγική Προσέλκυσης και Επιλογής των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην χώρα μας αναφορικά με τους ανθρώπους της τεχνολογίας και αν επηρεάζεται από τις τάσεις στον τομέα του Tech Recruiting.

1.2 Συμβολή της εργασίας

Η ραγδαία εξέλιξη των τεχνολογιών και του κλάδου της Πληροφορικής έχει δημιουργήσει τεράστια ανάγκη για ψηφιοποίηση αρκετών διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού, ενώ ταυτόχρονα έχει αυξήσει την ζήτηση για τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό το οποίο να μπορεί να υποστηρίξει τον ψηφιακό μετασχηματισμό και τις ψηφιακές δομές της επιχείρησης. Οι οργανισμοί οφείλουν να βελτιώσουν και να εκσυγχρονίσουν τις διαδικασίες Προσέλκυσης και Επιλογής, να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την πρόκληση του φαινομένου της τηλεργασίας και να ανταποκριθούν στις νέες τάσεις που διαφαίνονται στο Tech Recruiting. Η παρούσα εργασία στοχεύει στην ανάδειξη της στρατηγικής του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Tech Talent Acquisition των οργανισμών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, στον εντοπισμό και την ανάδειξη των τάσεων στο Tech Recruiting καθώς και στην ανίχνευση της πιθανής επιρροή αυτών στην στρατηγική του οργανισμού.

1.3 Δομή της εργασίας

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται σκόπιμο να γίνει μία συνοπτική παρουσίαση της δομής της παρούσας εργασίας και των κύριων αξόνων της. Αρχικά, αναγνωρίζεται η ανάγκη για εκσυγχρονισμό των λειτουργιών της ΔΑΔ, αλλά και του στρατηγικού ρόλου του επαγγελματία και υπεύθυνου ανθρώπινου δυναμικού. Προχωρώντας στην βιβλιογραφική επισκόπηση, μελετώνται τα κύρια σημεία της Προσέλκυσης και Επιλογής προσωπικού, παρουσιάζοντας τόσο τις παραδοσιακές πρακτικές όσο και τις ψηφιακές. Έπειτα γίνεται αναφορά στην επίδραση της τεχνολογίας στον χώρο των επιχειρήσεων και στην ΔΑΔ συγκεκριμένα και γίνεται αναφορά στον ψηφιακό μετασχηματισμό, τα οφέλη της τεχνολογίας, τις ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής καθώς και τον "πόλεμο" ταλέντων. Εισάγονται οι έννοιες των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης, των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και διακρίνεται ο τρόπος αναζήτησης προσωπικού από τους οργανισμούς αλλά και αναζήτησης εργασίας από τους Μηχανικούς Λογισμικού. Κατόπιν της μελέτης της σχετικής βιβλιογραφίας, παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σχεδιασμός της διαδικασίας, η μέθοδος συλλογής δεδομένων, η ανάλυση του δείγματος και πραγματοποιείται έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Έπειτα παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας σε αντιπαράθεση με την βιβλιογραφία. Τέλος, ακολουθεί συζήτηση επί των αποτελεσμάτων, αναφέρονται περιορισμοί, πρακτικές εφαρμογές καθώς και προτάσεις για μελλοντικές σχετικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού αποτελεί έναν από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες ανάπτυξης και κερδοφορίας για έναν οργανισμό (Jawaad, Amir, Bashir & Hasan, 2019). Ως προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ο Yang (2006) όρισε την διαδικασία αναζήτησης και συγκέντρωσης δυνητικών υποψηφίων μέσα από μια ευρύτερη ομάδα ατόμων, η οποία παρέχει την δυνατότητα στους εργοδότες να επιλέξουν τους καταλληλότερους εξ αυτών για να καλύψουν τις επιθυμητές θέσεις εργασίας. Πρωταρχικό στόχο της Προσέλκυσης και Επιλογής προσωπικού αποτελεί η πρόσληψη έμπειρων και εξειδικευμένων εργαζομένων με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Fong, Ooi, Tan, Lee, & Chong, 2011).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, στόχος της είναι να εξασφαλίσει για κάθε θέση τον κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της θέσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ωστόσο, η προσέλκυση μπορεί να είναι δαπανηρή και να έχει σημαντικές οικονομικές επιπτώσεις στον οργανισμό (Armstrong & Tailor, 2014).

Αντίστοιχα, ο κύριος στόχος της επιλογής είναι να εκτιμηθεί η καταλληλόλητα των υποψηφίων, προβλέποντας τον βαθμό στον οποίο θα είναι σε θέση να εκτελέσουν τον ρόλο που θα τους ανατεθεί με επιτυχία. Σημαντικό σημείο της διαδικασίας είναι η λήψη της απόφαση σχετικά με το επίπεδο στο οποίο τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων, αναφορικά με τα KSAs, τις ικανότητες, την εμπειρία, τα προσόντα, την εκπαίδευση και την κατάρτισή τους, ταιριάζουν με τις προδιαγραφές της θέσης. Η αξιολόγηση όλων των παραπάνω συντελεί στην τελική επιλογή μεταξύ των υποψηφίων (Armstrong & Tailor, 2014). Η αποτελεσματική επιλογή προσωπικού όχι μόνο οδηγεί στην πλήρωση της εκάστοτε θέσης με τον κατάλληλο άνθρωπο αλλά ταυτόχρονα δημιουργεί και μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων τόσο σε οργανωσιακό όσο και σε ατομικό επίπεδο (Becker, Huselid & Ulrich, 2001). Μέσα από την χρήση των κατάλληλων μεθόδων επιλογής στοχεύουμε οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα προσληφθούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Το διαδίκτυο προκάλεσε τη μεγαλύτερη αλλαγή στο τοπίο των προσλήψεων την τελευταία δεκαετία λειτουργώντας ως δίαυλος μεταξύ των εργοδοτών και των ατόμων που αναζητούν εργασία. Η τεχνολογία μέσα από τους εταιρικούς ιστότοπους και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επέτρεψε στους εργοδότες και τους υποψηφίους να είναι πιο διαδραστικοί σχετικά με τις θέσεις εργασίας (Melanthiou et al., 2015). Παράλληλα φαντάζει αδύνατο για έναν οργανισμό να μην κάνει χρήση της τεχνολογίας και στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού (Tippins, 2015). Η ηλεκτρονική επιλογή (e-selection) αποτελεί μια διαδικασία η οποία αποφέρει πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό, από την συλλογή των δεδομένων μέχρι και την αξιολόγηση (Stone, Deadrick, Lukaszewski, & Johnson, 2015)

2.1.1 Παραδοσιακές μέθοδοι στην προσέλκυση προσωπικού

Η προσέλκυση υποψηφίων είναι πρωτίστως θέμα εντοπισμού, αξιολόγησης και χρήσης των καταλληλότερων πηγών δυνητικών υποψηφίων (Armstrong & Tailor, 2014). Οι Breaugh και Starke (2000), αναφέρουν πως η διαδικασία της προσέλκυσης μπορεί να επιτευχθεί είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.

2.1.1.1 Εσωτερική προσέλκυση

Κατά την εσωτερική προσέλκυση ο οργανισμός προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του στηριζόμενος σε υποψηφίους από το εσωτερικό του (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Χαρακτηριστικές πηγές Εσωτερικής

Προσέλκυσης η εναλλαγή των θέσεων (Job Rotation), οι Συστάσεις των εργαζομένων (Employee Referrals), οι εσωτερικές ανακοινώσεις θέσεων (Job Posting) καθώς και το εσωτερικό εταιρικό σύστημα επικοινωνίας (Intranet).

Job Rotation

Το Job Rotation είναι μια επίσημη προσπάθεια για την ανάπτυξη στελεχών διαχείρισης όπου οι εργαζόμενοι μετατοπίζονται μεταξύ δύο ή περισσότερων αναθέσεων ή θέσεων εργασίας σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να εκτεθούν σε όλους τους κλάδους ενός οργανισμού (Beatty, Schneier, & McEvoy, 1987). Το Job Rotation ορίζεται ως η οριζόντια μετακίνηση εργαζομένων, εντός του ίδιου οργανισμού, μεταξύ ενός αριθμού διαφορετικών θέσεων με διαφορετικά καθήκοντα εργασίας, όπου απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες και αναλογούν ξεχωριστές ευθύνες. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα αποκομίζουν νέες δεξιότητες και εξειδίκευση ενώ η παραμονή τους στην νέα θέση είναι συγκεκριμένης χρονικής περιόδου (Eriksson & Ortega, 2006). Η εναλλαγή των εργασιών βοηθά τον εργαζόμενο να κατανοήσει τα διάφορα βήματα που ακολουθούν για τη δημιουργία ενός προϊόντος ή/και μιας υπηρεσίας, πώς η δική του προσπάθεια επηρεάζει την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και την εξυπηρέτηση πελατών και πώς κάθε μέλος της ομάδας συνεισφέρει στη διαδικασία. Επιπλέον, μειώνει τη μονοτονία της δουλειάς και τους δίνει μια ευρύτερη εμπειρία καθώς και τους βοηθά να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις (Muscalu, 2015).

Employee Referrals

Τα (Employee Referrals) αποτελούν έναν ξεχωριστό τύπο προσέλκυσης κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι που ήδη απασχολούνται στον οργανισμό παρέχουν πληροφορίες/συστάσεις – άτυπα, διαπροσωπικά και ανεξάρτητα- για πιθανούς υποψηφίους (Van Hoye & Lievens, 2009). Μέσα από την μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτει πως οι προσλήψεις που γίνονται έπειτα από συστάσεις εργαζομένων του οργανισμού, φαίνεται πως χαρακτηρίζονται από χαμηλότερο κύκλο εργασιών, καλύτερη απόδοση των νέων εργαζομένων καθώς και υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με αυτούς οι οποίοι προσλήφθηκαν μέσα από τις επίσημες διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής (Weller et al., 2009; Zottoli & Wanous, 2000). Όσον αφορά τα αποτελέσματα πριν από την πρόσληψη, τα πρόσφατα ερευνητικά ευρήματα δείχνουν ότι οι παραπομπές εργαζομένων σχετίζονται θετικά με τόσο με την εικόνα του οργανισμού όσο και με την οργανωτική ελκυστικότητα (Van Hoye, 2014). Αυτή η θετική σχέση βρέθηκε για διάφορες ομάδες ατόμων που αναζητούν εργασία, οργανισμούς και χώρες, τόσο σε εργαστηριακές όσο και σε επιτόπιες μελέτες και όλα αυτά πέρα από την έκθεση σε άλλες πηγές πρόσληψης (Van Hoye & Lievens, 2007b, 2009).

Intranet & Job Posting

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι αναρτήσεις θέσεων εργασίας μπορούν να γίνουν εσωτερικά χρησιμοποιώντας πίνακες ανακοινώσεων ή το ενδοεταιρικό δίκτυο (Intranet). Ο πρωταρχικός σκοπός του Intranet είναι να βοηθήσει τους υπαλλήλους να επικοινωνούν με ασφάλεια μεταξύ τους, να αποθηκεύουν πληροφορίες και να βοηθούν στη συνεργασία. Τα σύγχρονα Intranet χρησιμοποιούν λειτουργίες κοινωνικού ενδοδικτύου που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να δημιουργούν προφίλ και να υποβάλλουν αιτήσεις, να σχολιάζουν και να μοιράζονται αναρτήσεις. Αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να μετακινούνται εντός της εταιρείας και να υποβάλλουν αίτηση για τη θέση πριν ανοίξει στο ευρύ κοινό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Οι αναρτήσεις γράφονται παραδοσιακά από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνουν λεπτομέρειες σχετικά με τα προσόντα, τις ώρες και τις αμοιβές. Μπορούν επίσης να περιγράφουν το εργασιακό περιβάλλον ή πού θα ταίριαζε η νέα πρόσληψη στην τρέχουσα δομή της εταιρείας (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

2.1.1.2 Εξωτερική προσέλκυση

Οι εξωτερικές προσλήψεις είναι η διαδικασία εντοπισμού και προσέλκυσης αιτούντων εργασία εκτός του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η εξωτερική πρόσληψη μπορεί να είναι πιο δαπανηρή και χρονοβόρα από την εσωτερική πρόσληψη, αλλά εν τούτοις προσφέρει μια πιο εκτεταμένη ομάδα υποψηφίων (Patel & Rana, 2007, 41). Με την προσθήκη νέων εργαζομένων, μια επιχείρηση έχει μια μοναδική ευκαιρία να φέρει νέες ιδέες για την επιχείρηση και να επιλέξει από ένα ευρύτερο φάσμα πιθανών υπαλλήλων με μεγαλύτερο και πιο ποικίλο βαθμό εμπειριών και χαρακτηριστικών (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Χαρακτηριστικές πηγές Εξωτερικής Προσέλκυσης των υποψηφίων είναι τα γραφεία Διασύνδεσης, οι Συμβουλευτικές εταιρείες, οι εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων (Recruitment Agencies), και η διάδοση των πληροφοριών «από στόμα σε στόμα» (Word of Mouth).

Γραφεία Διασύνδεσης

Τα Γραφεία Διασύνδεσης, αποτελούν πηγή Εξωτερικής Προσέλκυσης η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την συνεργασία μεταξύ των Πανεπιστημίων και της σύγχρονης αγοράς. Η σχέση μεταξύ εκπαιδευτικών οργανισμών και της αγοράς, δημιουργεί οφέλη τόσο για τους φοιτητές όσο και για τον ίδιο τον Οργανισμό που αναζητά υποψηφίους με συγκεκριμένο εκπαιδευτικό υπόβαθρο και εξειδικευμένες γνώσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Μέσα από την διοργάνωση ημερίδων καριέρας, την παροχή θέσεων εργασίας μέσα από προγράμματα πρακτικής άσκησης καθώς και την ενημέρωση των φοιτητών σχετικά με τις αξίες του Οργανισμού και τον ρόλο που θα μπορούσαν να διαθέτουν, αυξάνεται η ελκυστικότητα του Οργανισμού και παράλληλα η απόφαση για την τελική επιλογή του από τους υποψήφιους.

Συμβουλευτικές εταιρείες ευρέσεως εργασίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι Συμβουλευτικές εταιρείες Προσέλκυσης και Επιλογής υποψηφίων, αποτελούν σημείο αναφοράς στην αναζήτηση των κατάλληλων υποψηφίων με συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά και δεξιότητες που εναρμονίζονται με τις αξίες και την κουλτούρα του Οργανισμού (Florea, 2014). Πιο συγκεκριμένα οι συμβουλευτικές εταιρείες λειτουργούν ως μια επιχείρηση που πληρώνεται από άλλους οργανισμούς με σκοπό να βρει τον κατάλληλο εργαζόμενο για όφελος των τελευταίων. Οι πολυάσχολοι οργανισμοί συχνά αναθέτουν τις ανάγκες πρόσληψής τους σε συγκεκριμένες υπηρεσίες που θα φροντίζουν για διαδικασίες όπως η παροχή μιας σύντομης λίστας υποψηφίων, οι συνεντεύξεις αυτών και ο έλεγχος τεχνικών χαρακτηριστικών (Florea, 2014). Οι συμβουλευτικές εταιρείες προσλαμβάνονται από τους οργανισμούς που επιθυμούν να στελεχώσουν μια συγκεκριμένη θέση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Στη συνέχεια θα χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία που παρέχονται από τον οργανισμό για να τοποθετήσουν μια αγγελία σε κατάλληλους ιστότοπους, ώστε να μπορούν να υποβάλουν αίτηση όσοι αναζητούν εργασία. Μόλις αναρτηθεί η θέση εργασίας και αρχίσουν να φτάνουν οι αιτήσεις, είναι δουλειά της συμβουλευτικής εταιρείας να ταξινομήσει τις αιτήσεις ώστε να βρει τους καταλληλότερους υποψηφίους για τη θέση με βάση την εμπειρία και τα προσόντα τους (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Διάδοση «από στόμα σε στόμα» (Word of Mouth)

Μία από τις πιο διαδεδομένες και παραδοσιακές πηγές Προσέλκυσης υποψηφίων είναι η μετάδοση των πληροφοριών από στόμα σε στόμα (Word of Mouth). Το WOM ως πηγή πρόσληψης ορίζεται ως μια άτυπη διαπροσωπική επικοινωνία για τον οργανισμό ως εργοδότη και για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, που δεν είναι υπό τον άμεσο έλεγχο του οργανισμού (Van Hoye & Lievens, 2009). Σε αντίθεση με τις πηγές που ελέγχονται από την εταιρεία, όπως η διαφήμιση, το WOM παράγεται από άτομα που θεωρείται ότι δεν έχουν εμπορικό συμφέρον για την προώθηση του οργανισμού (Matos & Rossi, 2008). Ως εκ τούτου, οι πληροφορίες από τους υπεύθυνους προσλήψεων δεν λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία του WOM (Cable, Aiman-Smith, Mulvey, & Edwards, 2000). Επιπλέον, δεδομένης της ανεξάρτητης φύσης της, η διάδοση από στόμα σε στόμα μπορεί να περιέχει θετικές όσο και αρνητικές πληροφορίες (Van Hoye & Lievens, 2007b).

2.1.2 Παραδοσιακές μέθοδοι στην επιλογή προσωπικού

Ο στόχος της επιλογής είναι να αξιολογηθεί η καταλληλότητα των υποψηφίων με την πρόβλεψη του βαθμού στον οποίο θα είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας έναν ρόλο με επιτυχία. Η διαδικασία περιλαμβάνει τη λήψη απόφασης σχετικά με τον βαθμό στον οποίο τα χαρακτηριστικά των υποψηφίων όσον αφορά τα KSAs, τις ικανότητες, την εμπειρία, τα προσόντα, την εκπαίδευση και την κατάρτιση ταιριάζουν με τις προδιαγραφές του ατόμου και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση για την τελική επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. Το λεγόμενο «κλασικό τρίο» των μεθόδων επιλογής αποτελείται από έντυπα αιτήσεων, συνεντεύξεις και συστάσεις. Σε αυτά θα πρέπει να προστεθούν το

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βιογραφικό σημείωμα και οι συνοδευτικές επιστολές, οι δοκιμασίες επιλογής, τα δείγματα έργου και τα κέντρα αξιολόγησης (Armstrong & Tailor, 2014).

Βιογραφικό και Συνοδευτική Επιστολή

Παρά την κυριαρχία του διαδικτύου και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αναζήτηση εργασίας και την προσέλκυση προσωπικού, το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών συνεχίζει να θεωρεί αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας πρόσληψης το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Τα βιογραφικά σημειώματα είναι ένα από τα πρώτα και σημαντικότερα στοιχεία αξιολόγησης, καθώς αποτυπώνουν δομημένα το επαγγελματικό προφίλ, τα δυνατά σημεία, τα επιτεύγματα, τις δεξιότητες, την εργασιακή εμπειρία αλλά και τα στοιχεία επικοινωνίας του εκάστοτε υποψηφίου. Παράλληλα, διακρίνονται προσωπικά ενδιαφέροντα και χόμπι τα οποία κάνουν ακόμα πιο εύκολη την διάκριση των επιθυμητών αξιών από την ΔΑΔ του οργανισμού (Furtmuellera, Wilderoma & Tate, 2011). Φυσικά το βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου θα πρέπει να συνοδεύεται και από μια άρτια δομημένη, καλά γραμμένη και στοχευμένη για την εκάστοτε θέση συνοδευτική επιστολή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Η συνοδευτική επιστολή, δίνει με τη σειρά της την ελευθερία στον υποψήφιο να παραθέσει στοιχεία που δεν αναγράφονται στο βιογραφικό του καθώς και να τονίσει τους λόγους για τους οποίους θεωρεί τον εαυτό του κατάλληλο για την θέση (Cole, Michael, Feild & Giles, 2003).

Συνεντεύξεις Επιλογής

Η συνέντευξη είναι η πιο γνωστή μέθοδος επιλογής. Ο στόχος είναι να αντληθούν πληροφορίες για τους υποψηφίους που θα επιτρέψουν να γίνει μια πρόβλεψη σχετικά με το πόσο καλά θα κάνουν τη δουλειά τους και έτσι να οδηγήσουν στην τελική επιλογή (Anderson & Shackleton, 1993). Η συνέντευξη περιλαμβάνει συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο. Όταν πρόκειται για ατομική και όχι για συνέντευξη σε πάνελ, παρέχει την ευκαιρία για τη δημιουργία στενής επαφής – σχέσης – μεταξύ του ερευνητή και του υποψηφίου, διευκολύνοντας έτσι την απόκτηση πληροφοριών σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου και το πόσο καλά θα ταίριαζε. στον οργανισμό (Armstrong & Tailor, 2014).

Δείγματα Έργου

Τα δείγματα έργου είναι μέθοδοι που αξιολογούν τον βαθμό ανταπόκρισης του υποψηφίου σε πραγματικές επαγγελματικές συνθήκες (Armstrong & Tailor, 2014). Δεν αποτελούν μεμονωμένη μέθοδο επιλογής προσωπικού αλλά εντάσσονται σε μια ομάδα μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες στόχο έχουν την συνολική και σφαιρική αξιολόγηση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υποψηφίου (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Τα δείγματα έργου, παρέχουν σε μεγάλο βαθμό εγκυρότητας την πρόβλεψη για την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μελλοντική απόδοση του υποψηφίου και συσχετίζονται επίσης με θετικές αντιδράσεις των υποψηφίων (Schneider & Schmitt, 1986). Μέθοδοι που αποτελούν δείγματα έργου είναι οι εξομοιώσεις (simulations), η υπόδυση ρόλων (role-playing) τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων καθώς και τα τεστ αξιολόγησης υποθετικών καταστάσεων, με την χρήση των τελευταίων να αυξάνεται συνεχώς από τους οργανισμούς τα τελευταία χρόνια.

Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων - Δοκιμασίες Επιλογής

Τα Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων είναι εργαλεία τα οποία χρησιμοποιούνται για την παροχή έγκυρων και αξιόπιστων αποδεικτικών στοιχείων για τα επίπεδα ικανοτήτων, τη νοημοσύνη, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις ικανότητες και τα επιτεύγματα. Τα ψυχολογικά τεστ είναι όργανα μέτρησης, γι' αυτό και αναφέρονται συχνά ως τεστ νοητικής μέτρησης. Τα ψυχομετρικά τεστ αξιολογούν τη νοημοσύνη ή/και την προσωπικότητα. Κατά την χρήση των ψυχομετρικών τεστ γίνεται χρήση συστηματικών και τυποποιημένων διαδικασιών, οι οποίες μετρούν πιθανές διαφορές στα μεμονωμένα χαρακτηριστικά του εκάστοτε υποψηφίου. Με αυτόν τον τρόπο επιτρέπετε στους recruiters να αποκτήσουν μεγαλύτερη κατανόηση των υποψηφίων καθώς επίσης παρέχουν και την δυνατότητα πρόβλεψης του βαθμού στον οποίο δύναται να είναι επιτυχής στην θέση εργασίας (Βακόλα & Νικολάου, 2019).

Κέντρα αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης απευθύνονται κατά κύριο λόγο σε ομάδες υποψηφίων, τις οποίες αξιολογούν σε συγκεκριμένη χρονικής περίοδο (1-2 ημέρες) μέσα από μια σειρά συγκεκριμένων τεχνικών αξιολόγησης. Στόχος αυτών των κέντρων είναι να παρέχουν ολοκληρωμένη και ισορροπημένη άποψη αναφορικά με την καταλληλότητα μεμονωμένων υποψηφίων της ομάδας (Ryan & Ployhart, 2014). Τα κέντρα αξιολόγησης φαίνεται πως συγκεντρώνουν μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών για τους υποψηφίους σε σχέση με τις συμβατικές συνεντεύξεις, ακόμη και όταν στις τελευταίες χρησιμοποιείται το εργαλείο του Τεστ Γνωστικών Ικανοτήτων. Ωστόσο, η έρευνα των Schmidt και Hunter (1998) έδειξε ότι από μόνα τους, τα κέντρα αξιολόγησης δεν είναι ικανά να προβλέψουν πόσο καλά θα ανταποκριθεί κάποιος στον χώρο εργασίας (προγνωστική εγκυρότητα), η αξιοπιστία τους παραμένει χαμηλότερη από αυτή του συνδυασμού των τεστ νοημοσύνης και των δομημένων συνεντεύξεων. Επιπρόσθετα, τα κέντρα αξιολόγησης είναι ακριβά, χρονοβόρα και η χρήση τους τείνει να περιορίζεται σε μεγάλους οργανισμούς, οι οποίοι έχουν κεντρικό στόχο την αξιολόγηση εργαζομένων για προαγωγή σε διευθυντικές θέσεις ή για πτυχιούχους υποψηφίους (Armstrong & Tailor, 2014).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2 Η τεχνολογία στους οργανισμούς

Οι κύριοι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού είναι να προσελκύσει, να επιλέξει, να παρακινήσει και να διατηρήσει ταλαντούχους υπαλλήλους στους εκάστοτε ρόλους (Katz & Kahn, 1978). Αυτοί οι στόχοι έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικοί τα τελευταία χρόνια επειδή στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, οι οργανώσεις στηρίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στις δεξιότητες και τα ταλέντα των εργαζομένων τους (Huselid, 1995). Οι διαδικασίες διαχείρισης από την μεριά της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουν επηρεαστεί άμεσα από την εξέλιξη της τεχνολογίας τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, στις διαδικασίες κατά τις οποίες, οι οργανισμοί πλέον συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους αλλά και τους ήδη απασχολούμενους. Επιπλέον, η φύση των θέσεων εργασίας, οι εργασιακές σχέσεις και η εποπτεία έχουν επηρεαστεί άμεσα από την τεχνολογική αυτή εξέλιξη. Καινοτομίες όπως η τηλεργασία, οι εικονικές ομάδες και οι διαδικτυακές εφαρμογές εργασίας οφείλονται στην εξέλιξη αυτή. Εκτός από τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, η Kiesler και οι συνεργάτες της υποστήριξαν ότι το τμήμα Πληροφορικής και Τεχνολογίας του οργανισμού είναι εκείνο που πλέον μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ υφισταμένων και εποπτών αλλά και γενικότερα ατόμων και οργανισμού (Kiesler, Siegel, & McGuire, 1984). Επιπλέον, η χρήση τεχνολογίας, έχει συμβάλει δραστικά στην μείωση των αποστάσεων εντός οργανισμού, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται από το σπίτι ή να αλληλεπιδρούν με τα μέλη της ομάδας χωρίς γεωγραφικά όρια. Παράλληλα, έδωσε την δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις να μπορούν να εντάξουν στο δυναμικό τους άτομα με εξειδικευμένες τεχνικές δεξιότητες από απομακρυσμένα μέρη του κόσμου (π.χ. προγραμματιστές λογισμικού) (Aguinis, Henle, & Beaty, 2001; Aguinis & Lawal, 2013). Η ανάγκη για ψηφιακό μετασχηματισμό καθώς και η παγκοσμιοποίηση της αγοράς δημιούργησαν τις κατάλληλες συνθήκες για την εξέλιξη της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM) και την υιοθέτηση ψηφιακών χαρακτηριστικών (Mathis, et al., 2016). Η υιοθέτηση του ψηφιακού HRM (e-HRM) και η απομάκρυνση από τις παραδοσιακές μεθόδους και πρακτικές ΔΑΔ, αποτελεί την πλέον προτεινόμενη στρατηγική καθώς προάγει ένα σύνολο συστημάτων διευκόλυνσης και βελτιστοποίησης, τόσο των λειτουργικών διαδικασιών, όσο και του τρόπου παροχής πληροφοριών (Ruël, Bondarouk, & Van der Velde, 2007).

2.2.1 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αφορά την υιοθέτηση τεχνολογιών για την αύξηση της παραγωγικότητας, τη δημιουργία αξίας καθώς και την μετατροπή όλων των διαδικασιών, δραστηριοτήτων αλλά και συμπεριφορών μέσα στον Οργανισμό για την αποδοχή και αξιοποίηση των θετικά υποσχόμενων ψηφιακών πρακτικών (Chytiri, 2019). Πολλές εθνικές κυβερνήσεις, πολυμερείς οργανισμοί και βιομηχανικές ενώσεις έχουν εκπονήσει μελέτες στρατηγικής προοπτικής για να θεμελιώσουν τις μακροπρόθεσμες πολιτικές τους αναφορικά με τις στρατηγικές ψηφιακού μετασχηματισμού που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ακολουθούν (Ebert & Duarte, 2018). Ο ψηφιακός μετασχηματισμός των εταιρειών προχωρά και η ψηφιοποίηση των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού (Bondarouk & Ruël, 2009; Stone & Deadrick, 2015) επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσεται το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Stone and Dulebohn 2013). Πιο συγκεκριμένα, η μετάβαση στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού, εισάγει νέους όρους και συμπεριφορές για τις επιχειρήσεις, όπως την ανθεκτικότητα (agile), την καινοτομία, την ευελιξία και την έντονη ανθρωποκεντρική πλευρά (Burnett & Lisk, 2019). Ο στόχος του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι οι εταιρείες να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους και να προσεγγίσουν τους εκ γενετής ψηφιακούς οργανισμούς χωρίς να διαταραχθούν οι βασικές αρχές τους (Vial, 2019).

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι προ ψηφιακές εταιρείες κατά τη διάρκεια του ψηφιακού μετασχηματισμού, σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό τους. Ενώ ο ψηφιακός μετασχηματισμός προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών απαιτεί υπαλλήλους με γνώσεις και ικανότητες που σχετίζονται με την πληροφορική και την τεχνολογία(KSAs), δηλαδή ψηφιακά ταλέντα, πολλοί εργαζόμενοι σε προ ψηφιακές εταιρείες φαίνεται πως δεν κατέχουν αυτές τις δεξιότητες (KSAs). Ως απάντηση σε αυτήν την έλλειψη ψηφιακών ικανοτήτων, πολλές προ ψηφιακές εταιρείες στοχεύουν στην πρόσληψη αμιγώς ψηφιακών ταλέντων ή εργαζομένων με υψηλή τεχνολογική κατάρτηση. Ωστόσο, επειδή η ζήτηση για τα ταλέντα αυτά υπερτερεί κατά πολύ της προσφοράς (Kerkmann, 2019), πολλές προ ψηφιακές εταιρείες συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες αναφορικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Δεδομένου ότι ένα από τα καθήκοντα της ΔΑΔ κατά την διαδικασία επιλογής και προσέλκυσης είναι η δημιουργία μιας μεγάλης δεξαμενής ειδικευμένων υποψηφίων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των εταιρειών (Barber, 1998), καθιστά σαφές τον καταλυτικό ρόλο του εκάστοτε τμήματος στον ψηφιακό μετασχηματισμό των προ ψηφιακών εταιρειών. Η στελέχωση του οργανισμού, θα πρέπει να υποστηρίζει ταυτόχρονα τον ψηφιακό μετασχηματισμό προσελκύοντας ψηφιακά ταλέντα. Ωστόσο, οι προ ψηφιακές οργανώσεις εντόπισαν, ότι η στρατολόγηση ψηφιακών ταλέντων αποτελεί πρόκληση για τουλάχιστον δύο λόγους: Πρώτον, η περιορισμένη προσφορά ψηφιακών ταλέντων, σε συνδυασμό με την υψηλή ζήτηση, οδηγεί σε έναν «πόλεμο ψηφιακών ταλέντων» (Edelman, 2012) μεταξύ προ ψηφιακών και εκ γενετής ψηφιακών οργανισμών. Δεύτερον, σε αντίθεση με τους ήδη ψηφιακούς οργανισμούς, οι προ ψηφιακοί οργανισμοί δεν είναι εξοικειωμένοι με τη νέα ομάδα των ψηφιακών ταλέντων. Ταυτόχρονα, ούτε οι τα ψηφιακά αυτά ταλέντα φαίνεται να είναι πλήρως με τους προ ψηφιακούς οργανισμούς. Κατά συνέπεια, η προσέλκυση ψηφιακών ταλέντων αποτελεί πρόκληση ειδικά για τους προ ψηφιακούς οργανισμούς.

Ο όρος Ψηφιακή ΔΑΔ (Digital HRM ή e-HRM), έχει άμεση συσχέτιση με την ανάπτυξη του HRM καθώς περιλαμβάνει διαδικασίες και συστήματα αυτοματοποίησης για τον καλύτερο και ποιοτικότερο έλεγχο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

της πολυπλοκότητας των πληροφοριών και των λειτουργιών (Ruel, Bondarouk & Van der Velde, 2007). Η έρευνα Sierra-Cedar 2017-2018 HR Systems Survey, δείχνει ότι τα προγραμματισμένα ποσοστά υιοθέτησης τεχνολογιών για τη διαχείριση εργατικού δυναμικού ή για τη διαχείριση ταλέντων έχουν αυξηθεί περισσότερο από 80%. Η έρευνα καταδεικνύει επίσης μια σαφή τάση για αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων διαχείρισης εργατικού δυναμικού και ταλέντων τα οποία βασίζονται σε τεχνολογία νέφους (Harris & Spencer, 2018). Η τεχνολογία νέφους, καθώς και η χρήση της για τον ανασχεδιασμό των διαδικασιών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, αν και είναι ακόμα σχετικά νέα παραμένει αρκετά υποσχόμενη (Jafari Navimipour, Rahmani, Navin, & Hosseinzadeh, 2015; Lin & Chen, 2012). Οι Stone et al. (2015) σημειώνουν ότι «η τεχνολογία είχε δραματικό αντίκτυπο στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού και καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται είναι πιθανό να μετακινήσει τον κλάδο σε ορισμένες νέες κατευθύνσεις στο μέλλον».

2.2.2 Οφέλη τεχνολογίας

Οι σύγχρονοι οργανισμοί έχουν μετατραπεί ουσιαστικά σε αλληλένδετα και βελτιωμένα δίκτυα με την τεράστια επανάσταση που επήλθε τα προηγούμενα χρόνια στα Πληροφοριακά Συστήματα (ΠΣ). Μια τέτοια διασύνδεση έχει απαλλάξει τους οργανισμούς από τις παραδοσιακές βαρετές και χρονοβόρες χειροκίνητες εργασίες που είχαν υιοθετήσει και οδηγήθηκαν στο να ενσωματώσουν αποτελεσματικά τα πλεονεκτήματα σύγχρονων τεχνολογιών που βασίζονται στο Διαδίκτυο, όπως αυτά της ηλεκτρονικής πρόσληψης (e-recruitment). Σύμφωνα με τους Tong & Sivanand, το e-recruitment αποτελεί το εργαλείο και την τεχνική της αποτελεσματικής και αποδοτικής αξιοποίησης της πληροφορικής και της τεχνολογίας για την απόκτηση αποδοτικότητας, ταχύτητας και τελειότητας στη διαδικασία της πρόσληψης.

Για τον οργανισμό η ηλεκτρονική πρόσληψη αποτελεί ένα υποσύστημα του συνολικού ψηφιακού μετασχηματισμού (Ruël et al., 2007). Ως εκ τούτου, μπορεί να οριστεί ως η υιοθέτηση και ενσωμάτωση της πληροφορικής και του διαδικτύου για την πρόσληψη ικανών υποψηφίων για εργασία, διαδικασίες οι οποίες μπορούν να αντικαταστήσουν σε μεγάλο βαθμό τις χειροκίνητες λειτουργίες πρόσληψης (Hosain, Ullah & Khudri, 2016). Η ηλεκτρονική πρόσληψη μπορεί να είναι τόσο επαγωγική οικονομικά όσο και στρατηγικά για τους οργανισμούς, όπως υποδεικνύει ο Hosain (2017) στην εμπειρική του μελέτη γεγονός το οποίο την καθιστά, ως σημαντική λειτουργία στην συνολική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε σύγκριση με τις κλασικές τεχνικές πρόσληψης, η πρόσληψη μέσω Διαδικτύου παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα τόσο από την μεριά των εταιρειών όσο και από αυτή των υποψηφίων. Πολλές εταιρείες διαπίστωσαν ότι η δομή του εργατικού δυναμικού στην αγορά εργασίας έχει αλλάξει. Για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν στο δυναμικό τους, την νέα γενιά εργαζομένων, η οποία διακρίνεται από περισσότερες απαιτήσεις και προσδοκίες, δεν αρκούν οι παραδοσιακές τεχνικές πρόσληψης και επιλογής. Για τη λήψη της τελικής απόφασης σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, είναι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απαραίτητο να συνδυαστούν παραδοσιακές και σύγχρονες τεχνικές, προκειμένου να ληφθούν αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την περάτωση της διαδικασίας (Slavić et al., 2017) Επιπρόσθετα, αξίζει να αναφερθεί πως η τεχνολογία έχει βελτιώσει τον τύπο και τον όγκο των δεδομένων που μπορούν να συλλεχθούν, να αποθηκευτούν, να αναλυθούν και να χρησιμοποιηθούν (Tippins, 2015).

2.2.3 Η τεχνολογία στην διαδικασία της προσέλκυσης

Ο όρος προσέλκυση αναφέρεται στη διαδικασία εντοπισμού, ελέγχου, και επιλογής του καλύτερου υποψηφίου με βάση την ικανότητα, την εμπειρία και την οργάνωση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Ανεξάρτητα από το μέγεθος, όλες οι εταιρείες παγκοσμίως χρησιμοποιούν στρατηγικές προσέλκυσης, είτε επίσημες είτε ανεπίσημες, προκειμένου να προσελκύσουν υποψηφίους ώστε να ενισχύσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους (Marchington & Wilkinson, 2012; Orlitzky, 2008). Για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της διαδικασίας χρειάζεται να υπάρχει ορθή κατανόηση των αναγκών του οργανισμού, σωστά δομημένος προγραμματισμός, να διατεθεί αρκετός χρόνος ενώ σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αποτελεσματική διαχείριση του συνολικού κόστους. Η εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου με το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σύντομο χρονικό διάστημα συμβάλλει σε ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό ανθρώπινο δυναμικό και προσδίδει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η ηλεκτρονική προσέλκυση, γνωστή και ως διαδικτυακή προσέλκυση, είναι η πρακτική της χρήσης τεχνολογίας και ιδίως πόρων που βασίζονται στο διαδίκτυο για την κάλυψη θέσεων μέσα από διαδικασίες που σχετίζονται με την εύρεση, , την αξιολόγηση, τη συνέντευξη, την επιλογή και την πρόσληψη υποψηφίων (Islam, 2016). Τόσο οι οργανισμοί όσο και τα recruitment agencies έχουν στρέψει μεγάλο μέρος της διαδικασίας προσέλκυσης τους στο διαδίκτυο, προκειμένου να βελτιώσουν την ταχύτητα και την αποδοτικότητα, όπου οι υποψήφιοι μπορούν να ταιριάξουν με τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας. Με την χρήση διαδικτυακών βάσεων δεδομένων, διαδικτυακής διαφήμισης θέσεων εργασίας και μηχανών αναζήτησης, οι επαγγελματίες της ΔΑΔ μπορούν άμεσα να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας, δυνητικά να εξοικονομήσουν πολύτιμο χρόνο καθώς και να αξιολογήσουν τους υποψηφίους αποτελεσματικότερα (Armstrong & Tailor, 2014).

Η διαδικτυακή ή ηλεκτρονική προσέλκυση χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για τη διαφήμιση ή την «ανάρτηση» νέων θέσεων εργασίας, παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις θέσεις αυτές, την κουλτούρα του οργανισμού και επιτρέπει την άμεση επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μεταξύ εργοδοτών και υποψηφίων. Οι υποψήφιοι μπορούν να υποβάλουν αίτηση για θέσεις εργασίας στο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαδίκτυο, να στείλουν ηλεκτρονικά έντυπα αιτήσεων και βιογραφικά σε εργοδότες ή οργανισμούς. Οι τεχνικές δοκιμασίες αξιολόγησης μπορούν να πραγματοποιηθούν διαδικτυακά. Οι εταιρικές ιστοσελίδες, οι ιστότοποι εύρεσης εργασίας καθώς και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελούν τα βασικά κανάλια προσέλκυσης στο διαδίκτυο (Armstrong & Tailor, 2014).

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της διαδικτυακής προσέλκυσης είναι ότι μπορεί να προσεγγίσει ένα ευρύτερο φάσμα πιθανών αιτούντων. Είναι ταχύτερη και φθηνότερη από τις παραδοσιακές μεθόδους διαφήμισης, αναρτώνται περισσότερες λεπτομέρειες για τις θέσεις εργασίας και τις επιχειρήσεις, τα βιογραφικά των υποψηφίων μπορούν να αντιστοιχιστούν σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και οι αιτήσεις μπορούν να υποβληθούν ηλεκτρονικά εξ ’ολοκλήρου. Τα αντίστοιχα μειονεκτήματα που συναντάμε είναι ότι μπορεί να αναπαράγει πολλές άσχετες ή κακές λεπτομέρειες αναφορικά με την θέση εργασίας ενώ δεν αποτελεί την ασφαλέστερη επιλογή πολλών ατόμων που αναζητούν εργασία. Ο συνδυασμός και με άλλες μεθόδους προσέλκυσης δύναται να μεγιστοποιήσει την ανταπόκριση των υποψηφίων. (Armstrong & Tailor, 2014).

2.2.4 Η τεχνολογίας στην διαδικασία της επιλογή προσωπικού

Ο ρόλος του Διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων στην επιλογή

Η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι μια λογική συνέχεια της διαδικασίας προσέλκυσης, στην οποία αξιολογείται η συλλογή δεδομένων των υποψήφιων και λαμβάνεται η τελική απόφαση σχετικά με το ποιος θα πρέπει να απασχοληθεί στην εκάστοτε θέση (Dowling, Festing, & Engle, 2008). Οι δύο αυτές διαδικασίες είναι αλληλένδετες και εξαρτημένες η μια από την άλλη. Η προσέλκυση χρησιμοποιείται για την εύρεση επαρκούς αριθμού υποψηφίων για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας, ενώ η επιλογή μεταξύ των καλύτερων υποψηφίων, καταδεικνύει εκείνον που θα λάβει τη θέση. Η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών δύναται να διευκολύνει τη διαδικασία ταξινόμησης καθώς και την επικοινωνία με τους υποψηφίους. Το Διαδίκτυο μπορεί να διευκολύνει την επιλογή των υποψηφίων, ειδικά όταν πρόκειται για γεωγραφικά απομακρυσμένους υποψηφίους. Η τηλεδιάσκεψη και οι διαδικτυακές τεχνικές δοκιμασίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν στα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής, εξοικονομώντας χρόνο και μειώνοντας το κόστος. Ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός εταιρειών φαίνεται πως δέχεται βιογραφικά το οποία υποβάλλονται μόνο μέσα από τα διαδικτυακά κανάλια επικοινωνίας. Επίσης, οι διαδικτυακές τεχνικές δοκιμασίες χρησιμοποιούνται πλέον όλο και περισσότερο στην διαδικασία της αξιολόγησης (Slavić et al., 2017).

Η χρήση του Διαδικτύου για την επιλογή των υποψηφίων παρέχει πολλές ευκαιρίες και δημιουργεί νέες προκλήσεις για τους επαγγελματίες που είναι υπεύθυνοι για τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Πρώτα από όλα, τόσο τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όσο και άλλοι ιστότοποι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποτελούν μια πλούσια πηγή πληροφοριών που στις περισσότερες περιπτώσεις δεν είναι διαθέσιμη με οποιονδήποτε άλλο τρόπο. Συχνά, αυτές οι πληροφορίες σχετίζονται με ερωτήσεις που αφορούν πρώην εργαζόμενους και πρώην εργοδότες (π.χ. ο λόγος τερματισμού της εργασίας, στάσεις και απόψεις σχετικά με τον προηγούμενο εργοδότη ή πρώην εργαζόμενο) (Slavić et al., 2017).

Πρόκειται για πληροφορίες που είναι συχνά αδύνατο να συλλέξουμε κατά την παραδοσιακή διαδικασία επιλογής (Gatewood, Feild & Barrick, 2008). Οι πληροφορίες αντλούνται κατά κύριο λόγο μέσω της πλατφόρμας της Google, αλλά και μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης όπως το Facebook και το Twitter, με βάση τη δικτύωση ατόμων, Στα μέσα αυτά οι υποψήφιοι ή οι εργοδότες μοιράζονται πληροφορίες για τον εαυτό τους, τα ενδιαφέροντά τους, τα χόμπι τους και άλλες προσωπικές και επαγγελματικές πληροφορίες. Στην έρευνα που πραγματοποίησε η Harris Interactive το 2013, σε μία από τις κορυφαίες εταιρείες μάρκετινγκ στον κόσμο, παρατηρείται ότι περισσότερο από το 43% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού διαπίστωσαν ότι οι πληροφορίες που έλαβαν μέσω των κοινωνικών δικτύων επηρέασαν την απόφασή τους να μην επιλέξουν συγκεκριμένους υποψηφίους. Οι λόγοι για αυτό ήταν: διάδοση ακατάλληλου περιεχομένου (50%), κριτική και ασέβεια προς τον προηγούμενο εργοδότη (33%), σχόλια που φανερώνουν διακρίσεις σε γυναίκες, μέλη άλλων φυλών και θρησκείας (28%). Από την άλλη πλευρά, δήλωσαν ότι ορισμένες από τις πληροφορίες που βρήκαν αναζητώντας στα κοινωνικά δίκτυα συνέβαλαν στην εδραίωση της επιλογής των υποψηφίων: ο υποψήφιος αφήνει την εντύπωση ενός επαγγελματία (57%), οι πληροφορίες στα κοινωνικά δίκτυα επιβεβαιώνουν το τα προσόντα του υποψηφίου (49%), ο υποψήφιος είναι δημιουργικός (46%). Αν και αυτές οι πληροφορίες ήταν χρήσιμες, δεν είχαν καθοριστική σημασία στην τελική επιλογή των υποψηφίων (Jovandić, 2014). Επιπρόσθετα, οι εργοδότες φαίνεται να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο στην διαδικασία της επιλογής, προκειμένου να λάβουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψηφίους γρήγορα και με χαμηλό κόστος. Για παράδειγμα, η Αμερικανική Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, SHRM, το 2008 διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν τα κοινωνικά δίκτυα για τους ακόλουθους λόγους: λήψη πληροφοριών με λιγότερο κόπο και χρόνο (51%), λήψη πληροφοριών που δεν μπορούν να βρεθούν σε συνοδευτική επιστολή ή σε ένα βιογραφικό σημείωμα (49%), ευκολία ελέγχου των πληροφοριών που αναφέρονται στη συνοδευτική επιστολή και το βιογραφικό σημείωμα (26%) (Karl, Peluchette, & Schlaegel, 2010). Εκτός από τους παραπάνω λόγους, η βιβλιογραφία δίνει έμφαση και σε λόγους, όπως: συντόμευση του χρόνου που απαιτείται για την επιλογή ενός κατάλληλου υποψηφίου σε συγκεκριμένη θέση καθώς και εξοικονόμηση συνολικού κόστους δαπάνης.

Η διαδικασία της ηλεκτρονικής επιλογής αποτελείται από τις ακόλουθες φάσεις: Ηλεκτρονική Ανάλυση Εργασίας, Ηλεκτρονική Εργασία και Αρχική Έλεγχος, Ηλεκτρονικές Δοκιμές και Αξιολογήσεις, Ηλεκτρονικές Συνεντεύξεις (Ηλεκτρονικές Συνεντεύξεις), Λήψη Αποφάσεων Επιλογής, Αξιολόγηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Συστημάτων Επιλογής (Stone, Lukaszewski, Stone-Romero , & Johnson, 2013, σελ. 53). Η πρώτη φάση σχετίζεται με τον καθορισμό των απαιτήσεων εργασίας και, κατά συνέπεια, τα χαρακτηριστικά του ατόμου που θα είναι επαρκή για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Με βάση αυτές τις πληροφορίες, δημιουργείται μια καμπάνια διαφήμισης. Η επόμενη φάση αφορά τη διαφήμιση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας και την διαδικτυακή υποβολή αίτησης (βιογραφικό, συνοδευτική επιστολή). Οι εταιρείες σήμερα χρησιμοποιούν συχνά τον επίσημο ιστότοπο του οργνισμού και τους εμπορικούς ιστότοπους εύρεσης εργασίας για να διαφημίσουν τις νέες θέσεις στο κοινό. Η επόμενη φάση αφορά τις διαδικτυακές δοκιμασίες. Τον τελευταίο καιρό, οι διαδικτυακές δοκιμασίες έχουν γίνει ελκυστικές για τους εργοδότες επειδή εξοικονομούν πόρους, αλλά και για τους υποψηφίους καθώς είναι απαλλαγμένοι από πίεση χρόνου και τους δίνεται η δυνατότητα να συμπληρώσουν το τεστ όποτε θέλουν και όταν νομίζουν ότι είναι έτοιμοι και ξεκούραστοι (Makransky & Glas, 2011). Η διαδικτυακή διαδικασία επιλογής συμβάλει σημαντικά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την τελική επιλογή υποψηφίου, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τον χρόνο λήψης των αποφάσεων αυτών από τους υπεύθυνους (manager ανθρώπινου δυναμικού, διευθυντές κλπ.) σε σύγκριση με τις παραδοσιακές στρατηγικές (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003)

Η χρήση της διαδικτυακής διαδικασίας επιλογής συνεχώς αυξάνεται. Ωστόσο, η όλη διαδικασία σπάνια πραγματοποιείται ολοκληρωτικά on-line. Οι εργοδότες επιλέγουν τη συλλογή δεδομένων σε πραγματικό χρόνο και στη συνέχεια χρησιμοποιούν σύντομες τεχνικές αξιολογήσεις μέσω διαδικτύου για εξοικονόμηση κόστους και χρόνου. Ωστόσο, τα άλλα στάδια της διαδικασίας εξακολουθούν να διεξάγονται κυρίως με παραδοσιακό τρόπο (π.χ.: οι κλασικές συνεντεύξεις εξακολουθούν να είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό σε σχέση με τις διαδικτυακές συνεντεύξεις). Η εφαρμογή της ηλεκτρονικής επιλογής μπορεί να διευκολύνει σημαντικά την διαδικασία και να συντομεύσει τον χρόνο που μεσολαβεί από τη στιγμή της ανάρτησης της θέσης εργασίας έως την επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, καθώς και να μειώσει το κόστος επιλογής. Οι Van Iddekinge, Lanivich, Roth και Junco (2016) προτείνουν πως οι οργανισμοί πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί όσον αφορά τη χρήση πληροφοριών που συλλέγουν από τα κοινωνικά μέσα, όπως το Facebook, για την αξιολόγηση των αιτούντων εργασία, επειδή διαπίστωσαν στην έρευνά τους ότι οι αξιολογήσεις των recruiters για τους αιτούντες μέσω Facebook δεν είχαν καμία σχέση με τις αξιολογήσεις του προϊσταμένου για την απόδοση της εργασίας, τον προτιθέμενο κύκλο εργασιών και τον πραγματικό κύκλο εργασιών.

2.2.5 Πόλεμος ταλέντων στην εποχή της Γενιάς Υ.

Το 2001 ο Cappeli δήλωσε ότι «ο πόλεμος των ταλέντων μετακινείται πλέον στο Διαδίκτυο και ότι οι εργοδότες πρέπει να έχουν σχέδιο μάχης», διότι, υπό συνθήκες συνεχώς ισχυρότερου ανταγωνισμού για ταλέντα, οι εταιρείες που πραγματοποιούν διαδικτυακές προσλήψεις και επιλογές προσωπικού θα είναι σε θέση να προσελκύσουν και διατηρούν τους καλύτερους υποψηφίους (Cappeli, 2001, σελ. 139).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η χρήση του Διαδικτύου για την πρόσληψη και την επιλογή ήταν ακόμα σε πρώιμο στάδιο τότε και πως σήμερα διαδραματίζει ολοένα και σημαντικότερο ρόλο, αναμένεται, λόγω της περαιτέρω και συνεχούς ανάπτυξης της τεχνολογίας, ότι στο πρόσφατο μέλλον η ηλεκτρονική πρόσληψη (e-recruitment) καθώς και η ηλεκτρονική επιλογή προσωπικού θα χρησιμοποιηθούν ακόμη περισσότερο και θα αποτελέσουν έναν από τους κύριους πυλώνες κάθε εταιρείας στην προσπάθεια της για την προσέλκυση και επιλογή των καλύτερων υποψηφίων. Όλα τα παραπάνω γίνονται ακόμη πιο σημαντικά με την εδραίωση στην αγορά εργασίας νέων ατόμων που ανήκουν στη γενιά Υ.

Η γενιά Υ, οι νέοι δηλαδή που γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 2000, είναι αυτή η οποία έχει ένα αυξανόμενο μερίδιο στην αγορά εργασίας. Μέχρι το 2025, περισσότερο από το 50% των παγκοσμίων θέσεων εργασίας θα κατέχεται από αυτήν τη γενιά (Saxena & Jain, 2012). Η γενιά αυτή μεγάλωσε και ανδρώθηκες με τις τεχνολογίες, το διαδίκτυο και τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης. Για αυτή ο κόσμος φαντάζει ένα παγκόσμιο διαδικτυακό χωριό. Κρίνεται ζωτικής σημασίας να εστιάσουμε στους παράγοντες που είναι σημαντικοί για την γενιά Υ κατά την αναζήτηση εργασίας καθώς και στις διαφορές που δύναται να υπάρχουν σε σύγκριση με τις απαιτήσεις της προηγούμενης γενιάς (Slavić, Bjekić & Berber, 2017). Τα μέλη αυτής της γενιάς θέλουν ευέλικτο ωράριο εργασίας, αμοιβή κινήτρων βάσει επιδόσεων, δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και θέλουν σαφώς καθορισμένες ευθύνες. Οι νέοι άνθρωποι "ζουν" στον εικονικό κόσμο, επομένως, εκτός από τους παραδοσιακούς τρόπους επικοινωνίας και προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητη η χρήση σύγχρονων τεχνολογιών, ειδικά αυτών του διαδικτύου και των κοινωνικών δικτύων (Orrell, 2007). Οι προτιμήσεις και τα θέλω της γενιάς αυτής επηρεάζουν σημαντικά την υλοποίηση των δραστηριοτήτων της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και κυρίως τη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής στις σύγχρονες επιχειρηματικές συνθήκες. Εάν οι εργοδότες θέλουν πραγματικά να είναι ελκυστικοί για τους σύγχρονους υποψήφιους, θα πρέπει να προσαρμόσουν τις τεχνικές πρόσληψης και επιλογής τους στα νέα δεδομένα. Εάν οι εταιρείες δεν είναι ορατές και προσβάσιμες στο Διαδίκτυο και τα κοινωνικά δίκτυα και αν δεν είναι ελκυστικές (δεν έχουν καλή εικόνα, επικοινωνία, διαφήμιση και φήμη), πιθανότατα δεν υπάρχουν στα μάτια αυτής της γενιά (Tulgan, 2009).

2.3 Πως χρησιμοποιούμε την τεχνολογία στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί ο ρόλος των διάφορων πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται κατά την συνολική διαδικασία της πρόσληψης. Όλες οι λειτουργίες των οργανισμών σχετικά με την τελική πρόσληψη εργαζομένων χρησιμοποιούν κάποιο αυτοματοποιημένο, πληροφοριακό σύστημα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα χρήσης πληροφοριακών συστημάτων συναντάται στον εντοπισμό και τη διαλογή υποψηφίων, στην ανακοίνωση αγγελιών μέσω Διαδικτύου, στη διαχείριση της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αλληλογραφίας και επικοινωνίας τόσο με τους επιτυχόντες όσο και με τους αποτυχόντες υποψηφίους, στη διατήρηση αρχείων και ιστορικού ανά υποψήφιο και ανά δραστηριότητα προσέλκυσης και στην εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τους δείκτες αποτελεσματικότητας της διαδικασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι εταιρικοί ιστότοποι ενδέχεται απλώς να αναφέρουν τις νέες θέσεις εργασίας και στοιχεία επικοινωνίας. Μια πιο περίτεχνη προσέγγιση θα συνίστατο μια ειδική περιοχή του ιστότοπου στην οποία θα παρουσιάζονται λεπτομέρειες για τις θέσεις εργασίας, τις προδιαγραφές των αιτούντων, τις παροχές και τον τρόπο υποβολής αίτησης για εργασία. Για παράδειγμα συμπληρώνοντας διαδικτυακές φόρμες αίτησης και τεχνικές δοκιμές. Τέτοιες περιοχές προτείνεται να συνδέονται απευθείας με την αρχική σελίδα ενός οργανισμού, ώστε να έχουν πρόσβαση σε αυτά οι φυλλομετρητές περιήγησης διαδικτύου. (Armstrong & Tailor, 2014). Επιπλέον, χρειάζεται ένας σύνδεσμος intranet ώστε να είναι διαθέσιμος για το εσωτερικό προσωπικό και να παρέχει την δυνατότητα για εσωτερική κάλυψη των θέσεων εργασίας.

Ορισμένοι οργανισμοί δημιουργούν τις δικές τους επαγγελματικές κοινότητες ή δίκτυα ταλέντων. Η διαχείριση ιστοσελίδων μπορεί να ανατεθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες σε συμβούλους προσλήψεων ή σε εξειδικευμένα πρακτορεία ιστού. Όπως αναφέρουν οι Armstrong και Tailor (2014) μερικά σημεία που χρήζουν προσοχής κατά την άρτια και αποτελεσματική δόμηση ιστότοπων είναι: η συνεχής ανανέωση του περιεχομένου, η εξασφάλιση προσβασιμότητας από της μηχανές αναζήτησης, η παροχή τρόπων επικοινωνίας σε υποψηφίους με τεχνικά προβλήματα και η στοχευμένη διαφήμιση.

2.3.1 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Η χρήση σύγχρονων τεχν ολογιών και προγραμμάτων λογισμικού έχει επηρεάσει τις πρακτικές που αναδύονται στην προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων. Η σύγχρονη τεχνολογία δίνει στους εργοδότες σημαντικό έλεγχο των πληροφοριών που επεξεργάζονται και έχουν πρόσβαση τόσο οι ίδιοι όσο και οι εργαζόμενοι τους. Επιπλέον, πολλοί εργοδότες έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν σύγχρονες τεχνολογίες για να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες σχετικά με υποψήφιους και υπαλλήλους μέσα από εταιρικά ιστολόγια και γενικούς ιστότοπους (Van Iddekinge, Lanivich, Roth & Junco, 2013).

Πολλές μεγάλες εταιρείες με ισχυρή και ενεργή παρουσία στο Διαδίκτυο έχουν αναπτύξει το Brand Name τους όχι μόνο στους δικούς τους εταιρικούς ιστότοπους, αλλά και στις διάφορες πλατφόρμες κοινωνικών δικτύων προκειμένου να προσεγγίσουν το κοινό. Μέσω της διαδικασίας αυτής οι εταιρείες αυτές μπορούν να μοιραστούν επιπλέον πληροφορίες σχετικά με τις δράσεις του οργανισμού καθώς και τις διαθέσιμες ευκαιρίες απασχόλησης με ενδιαφερόμενους υποψηφίους για εργασία. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τουλάχιστον μια τέτοια πλατφόρμα όπου δημοσιεύουν ειδικές αγγελίες εργασίας που διευκολύνουν τους αιτούντες να εντοπίσουν τις θέσεις εργασίας που τους ενδιαφέρουν. Έτσι, τα Μέσα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κοινωνικής Δικτύωσης (στο εξής αναφέρεται ως ΜΚΔ) βοηθούν στη δημιουργία μιας πιθανής γέφυρας μεταξύ υποψηφίων και e-recruiters. Πιο πρόσφατα, οι εταιρικές σελίδες ΜΚΔ αποδείχθηκαν αποτελεσματικά διαφημιστικά μέσα με αρκετά οφέλη σε σχέση με τα συμβατικά μέσα διαφήμισης για την προώθηση θέσεων εργασίας. Καθώς το ποσοστό ανεργίας είναι υψηλό σε πολλές χώρες για διάφορους λόγους, η πλειοψηφία των ατόμων που αναζητούν εργασία σήμερα έχουν τουλάχιστον ένα ΜΚΔ που επισημαίνει την διαδικτυακή παρουσία και δράση τους. Σήμερα οι εργοδότες στρέφονται σίγουρα στα ΜΚΔ για να εξυπηρετήσουν τους σκοπούς της ηλεκτρονικής πρόσληψης, καθώς αντιλαμβάνονται ότι μπορούν να προσεγγίσουν μεγαλύτερο αριθμό εξειδικευμένων ατόμων τα οποία αναζητούν εργασία.(Hosain, Arefin & Hossin et al., 2020). Αυτή η τάση φαίνεται να συμπίπτει με την αυξανόμενη δημοτικότητα τόσο των προσωπικών (π.χ. Facebook) όσο και των επαγγελματικών (π.χ. LinkedIn) κοινωνικών δικτύων (Dery, Tansley & Hafermatz, 2014). Τα περισσότερα ΜΚΔ διαθέτουν εκατοντάδες εκατομμύρια μέλη σε παγκόσμια βάση. Οι στατιστικές δείχνουν ότι περισσότεροι 1,96 δισεκατομμύρια άνθρωποι διαθέτουν λογαριασμό στα κοινωνικά μέσα δικτύωσης σε όλο τον κόσμο (Statistica, 2015). Τη μερίδα του λέοντος κατέχουν το Facebook, το Twitter, το LinkedIn, ενώ ακολουθουν και άλλα σημαντικά κοινωνικά δίκτυα και δίκτυα επικοινωνία όπως WhatsApp, Google+, Skype, Instagram, Viber και Baidu Tieba (Duggan, 2015; Statistica, 2015). Ωστόσο δεν είναι ακόμα ξεκάθαρο αν πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να λαμβάνει υπόψη της ιδιωτικές πληροφορίες που συλλέγονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στις πρακτικές που εφαρμόζει.

Κάθε μέρα όλο και περισσότερες εταιρείες εισέρχονται στον ψηφιακό κόσμο δημιουργώντας τη δική τους σελίδα στο Facebook, το προφίλ τους στο LinkedIn ή/και έναν λογαριασμό Twitter. Όλοι έχουν έναν κοινό στόχο: να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν περισσότερα άτομα και να κάνουν την εταιρεία τους πιο αναγνωρίσιμη ανάμεσα σε πολλές άλλες. Η αναγνώριση είναι το βασικό στοιχείο για μια επιτυχημένη επιχειρηματική στρατηγική, δεδομένου ότι όλες οι εταιρείες πρέπει να είναι γνωστές για να λειτουργήσουν και να δημιουργήσουν κέρδη. Είναι επίσης η κινητήρια δύναμη πίσω από μια αποτελεσματική στρατηγική πρόσληψης, καθώς οι άνθρωποι τείνουν να στρέφονται πρώτα σε εταιρείες που αναγνωρίζουν (Melanthiou et al., 2015)

Η έρευνα του 2013 για το Forum for In-House Recruitment Maners (FIRM), τα μέλη του οποίου τείνουν να είναι μεγαλύτεροι εργοδότες, έδειξε ότι το 94 % χρησιμοποίησε το LinkedIn για την προσέλκυση και την πρόσληψη υποψηφίων και το υπόλοιπο 6 % προτίθεται να το κάνει. Το εργαλείο πρόσληψης LinkedIn επιτρέπει στους εργοδότες να δουν πώς βλέπει ο διαδικτυακός πληθυσμός τον οργανισμό τους, να αναζητούν συγκεκριμένο κόσμο ανά τομέα, επίπεδο εργασίας, εξειδίκευσης και γεωγραφικού τόπου καθώς και να προσεγγίζουν άμεσα υποψηφίους του εξωτερικού. Ο Syedain (2013) συνιστά ότι για να αξιοποιηθεί στο έπακρο το LinkedIn είναι απαραίτητο πριν ακόμα ξεκινήσει η διαδικασία της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσέλκυσης να δημιουργηθεί ένα ισχυρό προσωπικό δίκτυο. Παράλληλα κρίνεται απαραίτητο και τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν ενημερωμένα τα προφίλ τους, γεγονός το οποίο θα συμβάλει στην δημιουργία ενός ισχυρού Employer Brand. Ο συνδυασμός ενός ισχυρού employer brand και μιας εξατομικευμένης εταιρικής ιστοσελίδας, αποτελεί πόλο έλξης για αρκετούς δυνητικού υποψηφίους. Επιπλέον χρειάζεται να αφιερωθεί αρκετός χρόνος στην αναζήτηση ενός πολλά υποσχόμενου ταλέντου. Για τον σκοπό αυτό χρειάζεται να υπάρχουν εξατομικευμένες και άμεσες προσεγγίσεις μέσα από αιτήματα σύνδεσης με τους υποψηφίους και προσωποκεντρικά InMails. (Armstrong & Tailor, 2014).

Οι recruiters χρησιμοποιούν γενικά τα ΜΚΔ για να βελτιώσουν τη διαδικασία πρόσληψή που ακολουθούν (Smith, 2012). Περίπου το 93% χρησιμοποιούν ή χρησιμοποιούν σήμερα ΜΚΔ κατά τη διαδικασία ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής και το 55% εξ αυτών ανέφεραν ότι επανεκτίμησαν τους υποψηφίους με βάση το περιεχόμενο που λάμβαναν από τα αντίστοιχα προφίλ τους (Jobvite, 2012). Μετά την συλλογή των πληροφοριών από τα διάφορα μέσα, οι recruiters προσπαθούν να συνθέσουν μια πλήρη αξιολόγηση των μελλοντικών υπαλλήλων που δεν θα ήταν διαθέσιμη διαφορετικά, καθώς αυτές οι πληροφορίες σχετίζονται με τόσο με τις τεχνικές τους ικανότητες όσο και συμπεριφορικά στοιχεία του χαρακτήρα τους (Kluemper and Rosen, 2009; Kluemper and Rosen, 2012). Ωστόσο, η χρήση των ΜΚΔ από τους recruiters για την αξιολόγηση των αιτούντων έχει γίνει μια ταχέως αναπτυσσόμενη μόδα (McCarthy, Bauer, Truxillo, Anderson, Costa & Ahmed, 2017) καθώς ενδιαφέρονται να εντοπίσουν και να συγκεντρώσουν περισσότερα δεδομένα τα οποία δεν περιλαμβάνονται στο βιογραφικό με στόχο να αποφευχθεί μια πιθανώς λανθασμένη πρόσληψη (Black, Stone & Johnson,2015)).

Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου θεωρείται ότι μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η διαφημιστική καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.3.1.1 Γνωστά κοινωνικά δίκτυα:

Όλες οι εν δυνάμει θέσεις εργασίας διαφημίζονται στο LinkedIn, το Facebook και το Twitter. Τα δίκτυα αυτά πέρα από την ανάρτηση της θέσης εργασίας αξιοποιούνται και ως εργαλεία επικοινωνίας για την αλληλεπίδραση με το κοινό, με υποψηφίους και με άτομα που δεν είναι απαραίτητα ενεργοί υποψήφιοι, αλλά μπορεί να γνωρίζουν ή/και να προτείνουν άτομα τα οποία να θέλουν να υποβάλουν αίτηση. Κάθε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει κάθε μέσο. (Armstrong & Tailor, 2014).

Facebook

Το Facebook.com είναι ένας ιστότοπος κοινωνικής δικτύωσης, το οποίο παρέχει πολλαπλές υπηρεσίες. Το Facebook όπως και τα περισσότερα ΜΚΔ επιτρέπουν στους χρήστες τους να δημιουργήσουν ένα προσωπικό προφίλ. Σε αυτό περιλαμβάνονται γενικά πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευση και την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργασιακή τους εμπειρία, την ημερομηνία γέννησης, την τοποθεσία και τα στοιχεία επικοινωνίας, τα χόμπι, τα προσωπικά ενδιαφέροντα αλλά και πιο αμφιλεγόμενες πληροφορίες, όπως πολιτικές, θρησκευτικές πεποιθήσεις και σεξουαλικό προσανατολισμό. Οι χρήστες του Facebook μπορούν επίσης να επιλέξουν να ανεβάζουν μια μεταβλητή φωτογραφία που θα σχετίζεται με τον λογαριασμό τους ανά πάσα στιγμή. Επιπρόσθετα μπορούν να αποφασίσουν να διαμορφώσουν τις ρυθμίσεις απορρήτου, επιτρέποντας μόνο σε επιλεγμένα άτομα, όπως αυτά που βρίσκονται στο εργασιακό ή σχολικό τους δίκτυο, καθώς και σε γενικούς φίλους, να δουν αυτές τις πληροφορίες (Chauhan et al., 2013).

Ένας βασικός λόγος που οι ΔΑΔ σε των οργανισμών χρησιμοποιούν το Facebook ως εργαλείο είναι το γεγονός ότι τους επιτρέπει να προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους και να προσελκύουν πιθανούς αιτούντες. Οι οργανισμοί μπορούν να το κάνουν αυτό δημοσιεύοντας πληροφορίες με τη μορφή κειμένου, εικόνων ή βίντεο στη σελίδα της εταιρείας στο Facebook. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μια εταιρική σελίδα στο Facebook διαφέρει από ένα κοινό προφίλ χρήστη καθώς οι σελίδες του Facebook έχουν «θαυμαστές» αντί για «φίλους» και είναι επίσης εντελώς δημόσιες, ώστε να μπορούν να εμφανίζονται και σε απλές μηχανές αναζήτησης όπως το Google. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι των εταιρειών είναι σε θέση να στείλουν αναρτήσεις εργασίας για λογαριασμό των οργανισμών τους, μέσω ενός συνδέσμου από την σελίδα της εταιρείας στο Facebook. Παράλληλα, οι εργοδότες μπορούν απλώς να δημοσιεύουν θέσεις εργασίας στη σελίδα της εταιρείας στο Facebook. Αυτό θα εμφανιστεί στην αρχική σελίδα των χρηστών που έχουν ενεργοποιήσει την επιλογή «μου αρέσει» στη σελίδα της εταιρείας. Σύμφωνα με την αρχή του Facebook (2017), βρίσκεται σε εξέλιξη μια νέα δυνατότητα που θα βοηθούσε τις εταιρείες να κατευθύνουν τις αναρτήσεις εργασίας τους. Επιπλέον, σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα του, οι θέσεις εργασίας συνδέονται τώρα με το εργαλείο «Facebook Business Page», από όπου οι αναζητούντες εργασία μπορούν να δουν νέες διαθέσιμες θέσεις εργασίας μέσω των «Σελιδοδεικτών θέσεων εργασίας» στο Facebook (2021). Με τον τρόπο αυτό, χρησιμεύει ως οδηγός για προώθηση των ακολούθων (ατόμων που αναζητούν εργασία) στον προσωπικό ιστότοπο των οργανισμών, όπου μπορούν να μάθουν για τις νέες θέσεις εργασίας (Spellmann, 2018). Παρόλο που το Facebook αντιπροσωπεύει λιγότερο από το ένα τοις εκατό των συνολικών προσλήψεων που έχουν κάνει οι εταιρείες,προβλέπεται πως θα ανταγωνιστεί τα παραδοσιακά ΜΚΔ θέσεων εργασίας στο εγγύς μέλλον (Chauhan et al., 2013).

Πέρα από την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν το Facebook για διάφορους λόγους που μπορεί να ωφελήσουν σημαντικά τον οργανισμό τους. Η σελίδα ενός οργανισμού στο Facebook προσφέρει ενεργή, δυναμική και άμεση επικοινωνία σχετικά με ενημερώσεις και νέα που μπορεί να επιθυμεί να παρέχει ο οργανισμός. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με τον ιστότοπο ενός οργανισμού, ο οποίος παρέχει γενικές πληροφορίες, όπως αρχειακές και ιστορικές αναφορές. Επιπλέον,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι σελίδες στο Facebook είναι εντελώς δωρεάν, μειώνοντας το κόστος της συνεχούς ενημέρωσης και συντήρησης του ιστότοπου ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί μπορούν επίσης να δημιουργήσουν και να δημοσιεύσουν εκδηλώσεις που είναι διαθέσιμες για προβολή από όλους τους χρήστες του Facebook. Τέτοιες εκδηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν εξαγγελίες προσληψεων, ημερίδες συνεντεύξεων, να είναι φιλανθρωπικού σκοπού ή οποιαδήποτε άλλη εκδήλωση μπορεί να επιθυμεί να φιλοξενήσει ένας οργανισμός (Chauhan et al., 2013).

LinkedIn:

Το LinkedIn είναι το μεγαλύτερο και ταχύτερα αναπτυσσόμενο επαγγελματικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης, με περισσότερους από 530 εκατομμύρια χρήστες σε περισσότερες από 200 χώρες το 2021 (linkedin.com). Πράγματι, σύμφωνα με διάφορες έρευνες, το LinkedIn χρησιμοποιείται ευρέως στην προσέλκυση και την επιλογή. Έχει παρατηρηθεί ότι πάνω από το 40% των ατόμων που αναζητούν εργασία χρησιμοποιούν το LinkedIn (Collmus, Armstrong, & Landers, 2016), το 94% των διευθυντών προσλήψεων το χρησιμοποιούν για προσέλκυση υποψηφίων (Guilfoyle, Bergman, Hartwell, & Powers, 2016), και 85% για σκοπούς επιλογής (Kluemper, Mitra, & Wang, 2016). Εκτός από τη δωρεάν έκδοσή του, το LinkedIn προσφέρει στους οργανισμούς διάφορες λύσεις και εργαλεία πρόσληψης βάσει αμοιβών που επιτρέπουν στους recruiters να βρίσκουν, να αλληλεπιδρούν, να αξιολογούν και να επιλέγουν υποψηφίους (Black, Washington, & Schmidt, 2016; Nikolaou, 2014). Η χρήση του LinkedIn δεν φαίνεται να έχει άμεση συσχέτιση με την ηλικία, το φύλο ή την εκπαίδευση, ωστόσο φαίνεται προς προσελκύει άτομα με υψηλό εισόδημα (Blank & Lutz, 2017),

Τα προφίλ του LinkedIn περιέχουν πληθώρα πληροφοριών σχετικών με την εργασία του εκάστοτε υποψηφίου. Οι χρήστες παραθέτουν πληροφορίες σχετικά με την εκπαίδευσή τους, τις επαγγελματικές τους εμπειρίες, τα έργα τους, τις εθελοντικές ή κοινωνικές δραστηριότητες, λοιπές δεξιότητες που διαθέτουν καθώς τις τεχνολογικές γνώσεις που κατέχουν (Shields & Levashina, 2016). Τα προφίλ του LinkedIn λειτουργούν ως εκτεταμένα ηλεκτρονικά βιογραφικά (Kluemper, 2013; Zide, Elman, & Shahani Denning, 2014). Σύνδεση με άλλους χρήστες του δικτύου, συμμετοχή σε ομάδες ενδιαφερόντων, δυνατότητα δημοσίευσης ειδήσεων/αναρτήσεων ή σχολιασμός αναρτήσεων καθώς και ενημέρωση σχετικά με επιλεγμένους οργανισμούς είναι μερικές ακόμα από τις δυνατότητες που προσφέρει το LinkedIn

Οι καταχωρημένες δεξιότητες των χρηστών μπορούν επίσης να αναγνωριστούν από τα μέλη του δικτύου τους, Οι εγκρίσεις αυτές είναι διαθέσιμες και ορατές στο προφίλ του κάθε χρήστη. Οι συνδέσεις που διαθέτει ο κάθε χρήστης είναι σε θέση ακόμη και να προτείνουν ή να δημιουργήσουν επιπλέον δεξιότητες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που δεν έχει καταχωρήσει ο ίδιος (Carr, 2016). Τέλος, οι χρήστες μπορούν να αιτηθούν και να λάβουν λεπτομερείς γραπτές συστάσεις από τις συνδέσεις τους, οι οποίες και είναι διαθέσιμες ανά πάσα στιγμή.

2.3.1.2 Θετικά για τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

Υπάρχουν πολλά κίνητρα πίσω από την αυξημένη δημοτικότητα μεταξύ των επαγγελματιών πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού στη χρήση ΜΚΔ ως πηγής ηλεκτρονικής πρόσληψης. Παρακάτω επισημαίνονται τα κυριότερα:

Μειωμένο Κόστος και Χρόνος

Ένας αριθμός προηγούμενων συγγραφέων (Rosoiu, Popescu, 2016; Vidros, Kolias & Kambourakis, 2016) υποδεικνύει ότι τα ΜΚΔ μπορούν να μειώσουν το κόστος και το χρόνο που απαιτούνται για την πρόσληψη επιτυγχάνοντας υψηλότερη απόδοση. Για παράδειγμα, η τοποθέτηση αγγελίας εργασίας σε ένα ΜΚΔ είναι συχνά δωρεάν και οι πληροφορίες μπορεί να τροποποιηθούν εάν διαπιστωθεί κάποιο λάθος ή χρειαστεί αλλαγή (Sylva, 2009), ενώ η δημοσίευση αγγελίας εργασίας σε εφημερίδα απαιτεί οικονομικά έξοδα. Η ηλεκτρονική ηλεκτρονική πρόσληψη επιτρέπει επίσης σημαντική μείωση της γραφειοκρατίας, μειώνοντας ακόμα περισσότερο το συνολικό κόστος (Petre, Osoian & Zaharie, 2016).

Πληροφορίες

Το κάθε ΜΚΔ ως πλατφόρμα παρέχει ορισμένες πληροφορίες που είναι ήδη διαθέσιμες για τους εργοδότες, οι οποίες αλλιώς δεν θα μπορούσαν να αποκτηθούν, όπως πρότυπα συμπεριφοράς, χόμπι, ενδιαφέροντα, ομάδες φίλων κ.λπ. (Hosain, 2020). Επιπλέον, υπάρχει η δυνατότητα για τους εργοδότες να διασταυρώσουν τις πληροφορίες που τους έχουν ήδη παρασχεθεί. Τέλος, ένα ισχυρό επιχείρημα υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τεχνικές ηλεκτρονικής πρόσληψης προσελκύουν υποψηφίους υψηλότερου επιπέδου από αυτούς που ακολουθούν την παραδοσιακή προσέγγιση. Οι υποψήφιοι που υποβάλλουν αίτηση για εργασία μέσω των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης είναι συνήθως εξοικειωμένοι με την πληροφορική και τις τεχνολογίες, καταρτισμένοι νέοι που ενδιαφέρονται να ενταχθούν σε μια εταιρεία η οποία αγκαλιάζει την τεχνολογία. Η έρευνα έδειξε ότι οι νέοι εργαζόμενοι «αποδέχονται την αλλαγή και, ως εκ τούτου, είναι πιο πιθανό να βοηθήσουν την επιχείρηση να αναπτυχθεί και να αλλάξει» (Melanthiou et al., 2015).

Προσέλκυση παθητικών αναζητούντων εργασία

Οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν συχνά ότι τα ΜΚΔ με επιχειρησιακό προσανατολισμό παρουσιάζουν άφθονη πηγή πληροφοριών σχετικά με τους παθητικούς αναζητούντες εργασία (Wolk, 2004). Αυτά τα άτομα είναι ιδιαίτερα ελκυστικά για οργανισμούς καθώς αντιπροσωπεύουν μια ανεκμετάλλευτη ομάδα υποψηφίων που δεν συνδέονται με γραφεία εύρεσης

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργασίας ή άλλους επαγγελματίες στρατολόγησης. Πολλοί παθητικοί υποψήφιοι θεωρούνται ιδιαίτερα σταθεροί υπάλληλοι (DeKay, 2009). Η πλειοψηφία των μελών του LinkedIn έχουν ένα προφίλ ώστε να επικοινωνήσουν οι εργοδότες για νέες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Τα περισσότερα από αυτά τα προφίλ περιλαμβάνουν λεπτομερείς περιγραφές της τρέχουσας και της προηγούμενης εργασιακής εμπειρίας, τομείς εμπειρογνωμοσύνης και συνδέσμους με αναφορές που διατέθηκαν από πρώην προϊσταμένους και συναδέλφους (Hosain, Liu, 2020). Άλλος ένας τρόπος συλλογής καλύτερης ποιότητας απαντήσεων και δεδομένων είναι η προσέλκυση των παθητικών ατόμων που αναζητούν εργασία. Αυτά τα άτομα θεωρούνται ως τα πιο πολύτιμα "αλιεύματα" από τους στρατολόγους, καθώς είναι έμπειρα, εξειδικευμένα και θα μπορούσαν να εξετάσουν μια δουλειά εάν παρέχεται η κατάλληλη ευκαιρία (Galanaki, 2002).

Αποφυγή προσλήψεων από αμέλεια

Ένας καλός αριθμός εργοδοτών υποστηρίζει ότι είναι αποκλειστικά δική τους ευθύνη, ως διαχειριστές των οργανώσεών τους και ως άτομα, να τηρήσουν τις υποχρεώσεις τους έναντι των ενδιαφερομένων μερών. Ως εκ τούτου, θέλουν να χρησιμοποιήσουν τα ΜΚΔ για να συλλέξουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν για τους πιθανούς υπαλλήλους. Υποστηρίζουν περαιτέρω ότι έχουν δικαίωμα και ανάγκη να προστατεύσουν τον οργανισμό και τους ίδιους από κατηγορίες για πρόσληψη από αμέλεια. Αυτό θα μπορούσε να συμβεί εάν ένας επαγγελματίας στον τομέα των προσλήψεων αποτύχει να ανακαλύψει την ανικανότητα ή την ακαταλληλότητα του αιτούντος (Clark and Roberts, 2010). Επίσης μπορούν να επιτευχθούν ποιοτικότερες απαντήσεις μέσα από τον σαφή καθορισμό του κοινού στόχου και τον προσδιορισμό των απαιτούμενων δεξιοτήτων. Επιπλέον, διαδικτυακά ερωτηματολόγια και ψυχομετρικά τεστ θα μπορούσαν να διεξαχθούν στο στάδιο της αρχικής αίτησης, απορρίπτοντας άτομα που αποτυγχάνουν (Melanthiou et al., 2015).

2.3.1.3 Ανησυχίες για Social Media.

Σύμφωνα με τον Westin (1967:7), «η ιδιωτικότητα είναι η αξίωση ατόμων, ομάδων ή ιδρυμάτων να καθορίζουν μόνοι τους πότε, πώς και σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες σχετικά με αυτά κοινοποιούνται σε άλλους». Η άνοδος των μέσων κοινωνικής δικτύωσης σε όλους τους τομείς της ζωής οδήγησε σε μια αυξανόμενη κοινωνική σύγκλιση (Trottier, 2012). Οι πληροφορίες που διατίθενται στα κοινωνικά δίκτυα σχετικά με την ιδιωτική και επαγγελματική ζωή θολώνουν όλο και περισσότερο τα όρια μεταξύ αυτών των τομέων. Καθίσταται ολοένα και πιο δύσκολο για τα άτομα να διαχειριστούν με ποιον μοιράζονται πληροφορίες καθώς και ποιος αποκτά πρόσβαση σε αυτές. Παρόλο που, τα Social Media μπορούν να συνεισφέρουν στην διαδικασία ηλεκτρονικής πρόσληψης, παρέχοντας τις απαραίτητες πληροφορίες στους recruiters, η χρήση τους μπορεί επίσης να παρουσιάσει μερικούς κρυμμένους πιθανούς κινδύνους. Μερικοί από αυτούς είναι η κακή χρήση πληροφοριών, νομικοί και ηθικοί λόγοι, καθώς και η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λανθασμένη αντίληψη των περισσοτέρων recruiters για την προστασία της ιδιωτικής ζωής, της δικαιοσύνης και της ηθικής (Hosain,2017). Για τους παραπάνω λόγους προκύπτει μια ιδιαίτερη ανησυχία όσον αφορά την πρακτική επιλογής καθώς οι εργοδότες ελέγχουν τους αιτούντες αποκτώντας πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες που είναι διαθέσιμες για αυτούς τους στο διαδίκτυο και συγκεκριμένα στα κοινωνικά μέσα. Παρακάτω επισημαίνονται οι κυριότερες ανησυχίες:

Ηθικοί Λόγοι

Οι Pennington et al. (2007: 4) ορίζουν την επιχειρηματική ηθική ως «αναφορά στην ηθική αξιολόγηση των στόχων, των πολιτικών, των πρακτικών και των αποφάσεων που λαμβάνονται εντός των επιχειρηματικών οργανώσεων καθώς αυτές επηρεάζουν την ανθρώπινη ευημερία, την εσωτερική δικαιοσύνη, ανθρωπιά και αξιοπρέπεια». Όταν οι διαδικασίες πρόσληψης απομακρύνονται από τις καθιερωμένες και επικυρωμένες διαδικασίες , όπως η προβολή περιεχομένου στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, οι διαχειριστές αντιμετωπίζουν συχνά διάφορα ζητήματα (Pilbeam and Corbridge, 2010). Για παράδειγμα, δεν είναι σαφές πώς αυτή η διαδικασία πληροί τους υφιστάμενους εταιρικούς κώδικες ή τα πρότυπα δεοντολογίας. Επιπλέον, η χρήση τέτοιων διαδικασιών απαιτεί κατάλληλη εκπαίδευση ηθικής για να μπορεί να υποστηρίξει τη διοικητική ηθική και τον αντίκτυπο των αξιών των διευθυντών, καθώς αυτές αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέλημα στις διαδικασίες πρόσληψης (Stanwick και Stanwick, 2009). Φυσικά, η χρήση μέτρων που δεν έχουν επικυρωθεί είναι ένα ζήτημα για πολλούς οργανισμούς, οι οποίοι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν διαθέτουν την τεχνογνωσία για να επικυρώσουν τις διαδικασίες επιλογής τους και να διασφαλίσουν την πραγματική επιτυχία των υποψηφίων τους με την πάροδο του χρόνου.

Δυστυχώς, οι υποψήφιοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν είναι σε θέση να αρνηθούν αιτήματα που αφορούν τα στοιχεία πρόσβασης στα κοινωνικά τους μέσα. Με άλλα λόγια, οι υποψήφιοι αισθάνονται αναγκασμένοι να συμβαδίσουν έαν θέλουν να συνεχίσουν να έχουν τη θέση την οποία κατέχουν. Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες αποκτούν ένα σαφές πλεονέκτημα έναντι των υποψηφίων (καθώς και των εργαζομένων, βλέπε Greenwood και De Cieri, 2007). Αυτό αντικατοπτρίζει πως οι υποψήφιοι στην πραγματικότητα δεν έχουν επιλογή εάν θέλουν να διεκδικήσουν μια θέση. Το γεγονός αυτό οδηγεί τους περισσότερους υποψηφίους να μοιράζονται πληροφορίες, οι οποίες δεν αποτελούν πραγματική έκφραση συναίνεσης ή ελεύθερης επιλογής από την πλευρά τους (Marx, 2003). Αυτή η εξουσία, αν χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά με έλεγχο των εργοδοτών, κινδυνεύει να παραβιάσει την αξιοπρέπεια και την ακεραιότητα των εργαζομένων, καθώς και να προκαλέσει αισθήματα δυσπιστίας. Ο φόβος για πιθανές παραβιάσεις της ιδιωτικής ζωής μπορεί να τρομάξει και να αποθαρρύνει τα άτομα από την ολοκλήρωση των αιτήσεων (Bansal et al., 2010).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Νομικά πλαίσια, καθοδήγηση και πολιτικές

Η αξιολόγηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης ενός υποψηφίου πριν από μια συνέντευξη δίνει πρόσβαση στους συνεντευκτές σε πληροφορίες που μπορεί να κρίνεται ακατάλληλο να ζητηθούν σε καταστάσεις αξιολόγησης (Thomas et al., 2014) καθώς δεν σχετίζονται με τη δουλειά (Elzweig & Peeples, 2009). Για παράδειγμα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενδέχεται να διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με την ηλικία, το φύλο, τη φυλή, τις αναπηρίες, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις αλλά και τις πολιτικές απόψεις, την οικογενειακή κατάσταση και τα παιδιά του υποψηφίου (Thomas et al., 2014). Οι περισσότερες από αυτές τις πληροφορίες λειτουργούν ως απαντήσεις σε ερωτήματα που δεν επιτρέπετε να τίθενται από τους εργοδότες κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, λόγω της δυναμικής τους να τονώνουν τις διακρίσεις (Equal Opportunity Employment Commission, 2013).

Δυστυχώς, ορισμένοι οργανισμοί ενδέχεται να μην θεωρούν άσχετη τη συμπεριφορά εκτός των ωρών εργασίας. Η συμπεριφορά αυτή φαίνεται ασυμβίβαστη ή δυνητικά επιζήμια για την εικόνα και την εκπροσώπηση του οργανισμού (Chauhan et al., 2013). Ως αποτέλεσμα, η πρακτική της αξιολόγησης του διαδικτυακού προφίλ και του περιεχομένου αυτού, των υποψηφίων και των εργαζόμενων, συντελεί ολοένα και περισσότερο στο θόλωμα των ορίων ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή (Thomas et al., 2014). Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες εξαιρέσεις. Για παράδειγμα, η πολιτεία της Καλιφόρνια (Becht, 2013; CA Codes, 2013) εφάρμοσε έναν νέο εργασιακό κώδικα τον Ιανουάριο του 2013. Σύμφωνα με την ενότητα 980, οι εργοδότες δεν επιτρέπεται να «απαιτούν ή να ζητούν έναν εργαζόμενο ή υποψήφιο όνομα χρήστη ή κωδικό πρόσβασης με σκοπό την πρόσβαση στα προσωπικά μέσα κοινωνικής δικτύωσης» (ενότητα 980, β1). Εξαιρέσεις φαίνεται να επιτρέπονται μόνο όταν ο εργοδότης είναι κάτοχος των συσκευών και απαιτούνται πληροφορίες πρόσβασης για την χρήση αυτών των συσκευών ή τίθεται θέμα κακής λειτουργίας και ζημίας για τον οργανισμό. Παρ 'όλα αυτά, οι εργοδότες δεν δύναται να προβούν σε μονομερής ενέργειες όταν οι εργαζόμενοι δεν συμμορφώνονται με αίτημα πρόσβασης σε προσωπικές και επαγγελματικές πληροφορίες κοινωνικών δικτύων. Απαραίτητη προϋπόθεση παραμένει πάντοτε η συγκατάθεση των εργαζομένων και θα πρέπει πάντα να είναι οικειοθελής (Jeske & Shultz, 2015).

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) παρέχει επίσης κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τον βαθμό στον οποίο θεωρείται ηθικός ο έλεγχος των πληροφοριών από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (CIPD, 2013). Το CIPD είναι ένας επαγγελματικός και ανεξάρτητος φορέας, το οποία απαρτίζεται κυρίως από ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο φορέα ο έλεγχος της γενικής διαδικτυακής δραστηριότητας εργαζομένων και υποψηφίων θεωρείται ανήθικος, αν όχι παράνομος. Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτρέπουν τους εργοδότες από το να ζητούν πρόσβαση σε ιδιωτικά προφίλ μέσων κοινωνικής δικτύωσης και τους παροτρύνουν να αξιολογούν μόνο το δημόσιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαθέσιμο περιεχόμενο. Στις ΗΠΑ αλλά και σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες φαίνεται πως υπάρχει ακόμα μεγαλύτερος περιορισμός σχετικά με την πρόσβαση σε πληροφορίες υποψηφίων και εργαζομένων από ό,τι στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ωστόσο, μια κίνηση προς αυτούς τους περιορισμούς αναμένεται να πραγματοποιηθεί επίσης και στο Ηνωμένο Βασίλειο στο εγγύς μέλλον (CIPD, 2013).

Η χρήση πληροφοριών κοινωνικής δικτύωσης

Οι χρήστες των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δημοσιεύουν πληροφορίες για τον εαυτό τους προσδοκώντας ότι αυτό θα αποφέρει κάποια ανταμοιβή για τους ίδιους - όπως ένα πιθανό μελλοντικό ραντεβού ή σε μια επαγγελματική ευκαιρία. Οι ενέργειες και οι αλληλεπιδράσεις με τους υπόλοιπους χρήστες του δικτύου φαίνεται πως δημιουργεί ένα σύγχρονο τεχνολογικά υποστηριζόμενο πανοπτικόν (Foucault, 1979). Σε πολλούς οργανισμούς υπάρχει διαφοροποίηση ανάμεσα σε αυτόν που συλλέγει τις πληροφορίες και αυτόν που τις αξιολογεί (Feldman και March, 1981). Ως εκ τούτου, οι χρήστες των κοινωνικών δικτύων ενημέρωσης μπορεί να μην είναι σίγουροι ποιος τους παρακολουθεί στο διαδίκτυο και πότε. Οι πρακτικές που εφαρμόζονται τείνουν να οδηγήσουν σε ασθενέστερο αίσθημα ευθύνης για τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται, διασφαλίζονται και κοινοποιούνται τα δεδομένα των χρηστών. Η τάση αυτή φαίνεται να κερδίζει ολοένα και περισσότερο έδαφος όταν οι προϊστάμενοι δεν αναλαμβάνουν την ευθύνη για τον χειρισμό του ηθικού κινδύνου (Sekerka, 2009). Επιπλέον, ο κάθε υποψήφιος μεμονωμένα φαίνεται πως βρίσκεται σε άγνοια για τις κοινές ανησυχίες που μπορεί να υπάρχουν και από άλλους υποψηφίους για το είδος των απαιτούμενων πληροφοριών. Ως αποτέλεσμα αποθαρρύνεται το σύνολο των υποψηφίων να δράσει αποτελεσματικά και συλλογικά ώστε να αμφισβητήσει και ενδεχομένως να αλλάξει τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Το φαινόμενο εντείνεται ακόμα με περισσότερο λόγω της έλλειψης εκπροσώπων σε συλλογικό επίπεδο (Jeske & Shultz, 2015).

Έλεγχος στοιχείων.

Ορισμένοι εργοδότες υποστηρίζουν ότι οι πληροφορίες στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης τους επιτρέπουν να τις αντιπαραβάλουν και να τις αξιολογήσουν ως προς την ακρίβεια τους σε σχέση με αυτές που παρέχονται από τους υποψήφιους (Brown and Vaughn, 2011; Grasz, 2009). Επιπρόσθετα, δηλώνον πως τα προφίλ των μέσων κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να τους αποκαλύψουν τυχόν κρυμμένες αλήθειες (Thomas et al., 2014). Φυσικά αυτό προϋποθέτει ότι οι υποψήφιοι παρουσιάζουν τον πραγματικό τους εαυτό στο διαδίκτυο με σχετικές λεπτομέρειες και δεν διαρρέουν παραπλανητικές πληροφορίες προς όφελος τους (CIPD, 2013). Υπάρχουν στοιχεία που καταδεικνύουν ότι αυτό μπορεί να συμβαίνει, όπως διαπιστώθηκε από χρήστες των κοινωνικών μέσων (Gosling et al., 2008). Ταυτόχρονα, υπάρχουν πολλές συμβουλές στο διαδίκτυο σχετικά με τον τρόπο δημιουργίας μιας θετικής διαδικτυακής εικόνας (Haefner,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2009; Levin-Epstein, 2011) ή για θέματα που μπορεί να προκύψουν όσον αφορά το περιεχόμενο στα κοινωνικά δίκτυα κατά την αναζήτηση νέων θέσεων εργασίας (White, 2013). Παρ 'όλα αυτά, πολλοί χρήστες χρησιμοποιούν διαφορετικές πλατφόρμες για διαφορετικούς σκοπούς. Επιπλέον, δεν είναι όλα τα άτομα παρόμοια ή συχνά απασχολημένα στο διαδίκτυο (Thomas et al., 2014). Μπορεί επίσης να διαφέρουν ως προς το πόσες πληροφορίες βάζουν στο διαδίκτυο (ή δημοσιεύονται για τον εαυτό τους στο διαδίκτυο) και πώς αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν τις ρυθμίσεις απορρήτου τους (Brown & Vaughn, 2011). Το γεγονός αυτό θα πρέπει να κινητοποιήσει τις διοικήσεις ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις αξιολογήσεις τους, ώστε να διακρίνουν ένα οι πληροφορίες που συλλέγονται μέσω του διαδικτυακού προφίλ ταιριάζουν με τις συμπεριφορές εκτός σύνδεσης (Chiang & Suen , 2015) ή αποτελούν προσπάθειες διαχείρισης εντυπώσεων (Goffman, 1961).

Επιπρόσθετα, ορισμένα άτομα διαμορφώνουν το διαδικτυακό προφίλ τους ώστε να εντυπωσιάσουν τους εργοδότες και να συμμορφωθούν με ορισμένες προσδοκίες (Kluemper και Rosen, 2009), μειώνοντας την αξιοπιστία των πληροφοριών αυτών, δημιουργώντας μια βάση με λιγότερο αξιόπιστα και αυτοπαραγόμενα στοιχεία (Walther and Parks, 2002). Η τεχνολογία επιτρέπει στα άτομα να τηρούν διαφορετικούς ρόλους και κανόνες δημιουργώντας πολλαπλά προφίλ για τον εαυτό τους. Αυτοί οι ρόλοι τους επιτρέπουν να δράσουν κατά το δοκούν με απώτερο σκοπό να προσελκύσουν ένα συγκεκριμένο κοινό (π.χ. χωρίς να αποκαλύψουν τη μειονοτική τους κατάσταση ή τις σεξουαλικές προτιμήσεις τους). Επιπλέον, δεν είναι και λίγοι εκείνοι οι οποίοι στα πλαίσια του διαφορετικού τους ρόλου συμμαχούν στενά με την κοινωνική ιεραρχία και τις ομάδες (π.χ. τονίζοντας ορισμένες πτυχές της ομάδας τους, όπως για παράδειγμα να είσαι επαγγελματίας αθλητής). Μια σχετική τεχνο-πλάνη για την εποχή της πληροφορίας σχετίζεται με τη διαχείριση εντυπώσεων: δηλαδή την υπόθεση ότι τα «γεγονότα μιλούν από μόνα τους» (Marx, 2003). Η θεωρία της αλληλεπίδρασης αναφέρει πως, οι αλληλεπιδράσεις με διαφορετικούς ανθρώπους διαμορφώνουν τις σχέσεις και τον τρόπο με τον οποίο αυτοί ενεργούν για και προς τους άλλους (Cooley, 1902/1998).

Οι χρήστες των κοινωνικών δικτύων ενδέχεται να αισθάνονται μεγαλύτερη πίεση για συμμόρφωση και λιγότερη αυτονομία από ό, τι κάποτε. Αυτό είναι επέρχεται μέσα από τις κοινωνικές προβολές που προωθούν και υποστηρίζουν στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ως αποτέλεσμα των προβολών αυτών δημιουργείται μια επιλεκτική διαχείριση των πληροφοριών που εμφανίζονται και που τελικά οδηγεί σε διάβρωση της χρησιμότητας τους (καθώς όλα τα προφίλ εμφανίζουν τα ίδια πλεονεκτήματα). Συμπερασματικά, αυτός ο υποτιθέμενος έλεγχος δεδομένων μπορεί στην πραγματικότητα να οδηγήσει σε ασυνεπή επιλογή (Jeske & Shultz, 2015).

Αμερόληπτοι HR Managers

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ορισμένοι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν πως οι πληροφορίες που συλλέγονται σχετικά με τον υποψήφιο, σύμφωνα με τα προστατευόμενα πλαίσια που ορίζει ο νόμος (Brown and Vaughn, 2011), δεν θα οδηγήσουν σε πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και δεν θα προκαλέσουν μεροληψία στις αξιολογήσεις και τελικές κρίσεις τους (Chauhan et al., 2013; CIPD, 2013). Έρευνες δείχνουν πως τα διευθυντικά στελέχη κοιτάζουν την online δραστηριότητα των υποψηφίων τους σε ποσοστό περίπου 20% (CIPD, 2013; Grasz, 2009), με τους αριθμούς να είναι αρκετά υψηλότεροι σε οργανισμούς που έχουν ως προαπαιτούμενο τους διαδικτυακούς ελέγχους (Preston, 2011).

Ωστόσο, υπάρχει υψηλό αίσθημα αμφισβήτησης αναφορικά με τον βαθμό στον οποίο οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού μπορούν ουσιαστικά να ξεχάσουν και να αγνοήσουν πληροφορίες που συχνά διατίθενται στο προφίλ των υποψηφίων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και σχετίζονται με την εθνικότητα, τη φυλή, το φύλο, την υγεία, τις μη γνωστές αναπηρίες, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και άλλες ιδιαίτερα ευαίσθητες πληροφορίες. Μια ακόμα εξέχουσα ανησυχία είναι και η πιθανή διάκριση λόγω ηλικίας (Van Iddekinge et al., 2013) καθώς και η διάκριση λόγω οπτικών χαρακτηριστικών του ατόμου (π.χ. τατουάζ, Timming, 2015). Επιπλέον, θεωρείται ανήθικο για έναν προϊστάμενο να αναζητά πληροφορίες σχετικά με τις επιλογές και τον τρόπο ζωής ενός υπαλλήλου, όταν αυτές δεν έχουν καμία επίπτωση στην εργασία και στην απόδοση του(Ünal et al., 2012).

Οι κοινωνικές αξίες μπορεί να διαδραματίσουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο όταν οι υπεύθυνοι αξιολογούν το περιεχόμενο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης. Ακόμα κι αν η ανήθικη συμπεριφορά είναι ακούσια, ο κίνδυνος είναι ότι υπό την ψευδαίσθηση της αντικειμενικότητας, οι φορείς λήψης αποφάσεων που εμπλέκονται στη διαδικασία πρόσληψης πιστεύουν ότι παίρνουν αποφάσεις χωρίς προκαταλήψεις - χωρίς να συνειδητοποιούν ότι ασυνείδητες πεποιθήσεις, συγκρίσεις και στερεότυπα σχετικά με το τι δημοσιεύουν οι άνθρωποι στο διαδίκτυο διαμορφώνουν τις αποφάσεις τους (Stanwick and Stanwick, 2009). Μια ακόμα διάκριση, που μπορεί να λάβει χώρα κατά λάθος, από τους εργοδότες μπορεί να γίνει εις βάρος όσων δεν έχουν προφίλ κοινωνικού δικτύου (Thomas et al., 2014), ειδικά όταν δεν μπορούν όλες οι ομάδες υποψηφίων να εκπροσωπούνται εξίσου στο διαδίκτυο (Klein and Pappas, 2010). Αξίζει να αναφερθεί πως ορισμένες ομάδες μπορεί να είναι πιο πρόθυμες να μοιραστούν πληροφορίες σε σχέση με τις υπόλοιπες (Peluchette and Karl, 2008). Αυτό οδηγεί σε αμφισβητήσιμη αξιοπιστία, χαμηλή συγκρισιμότητα (λόγω μη τυποποιημένων δεδομένων μεταξύ των αιτούντων; Brown και Vaughn, 2011) και αμφίβολη χρησιμότητα του περιεχομένου των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στο πλαίσιο της πρόσληψης και επιλογής (Thomas et al., 2014).

Χαμηλότερο κόστος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ένα επιχείρημα υπέρ της αξιολόγησης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι ότι οι πληροφορίες τις οποίες παρέχουν, όταν είναι δημόσιες, δίνουν την δυνατότητα στους εργοδότες να ελέγχουν πιθανές εφαρμογές και μη που μπορεί να ταιριάζουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, πιο γρήγορα διατηρώντας το κόστος χαμηλότερο (π.χ. επειδή ο έλεγχος περιλαμβάνει γρήγορη διαδικτυακή αναζήτηση), πλεονέκτημα ιδιαίτερα για μικρούς και μεσαίους οργανισμούς. Ωστόσο, τα στοιχεία σχετικά με την εξοικονόμηση κόστους είναι μάλλον ανάμεικτα (βλ. McFarland and Ployhart, 2015). Πιο συγκεκριμένα, φαίνεται πως μια τέτοια πρακτική θα βοηθήσει στην αποφυγή προσλήψεων από αμέλεια ή τεχνική ανεπάρκεια (Chauhan et al., 2013; Thomas et al., 2014). Ταυτόχρονα, παρέχονται ολοένα και περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τους τρέχοντες και τους υποψήφιους υπαλλήλους του οργανισμού (Brown, 2000). Για παράδειγμα, οι διευθυντές μπορούν να συγκεντρώσουν πληροφορίες για τους υποψηφίους που έχουν δημοσιεύσει προκλητικές ή ακατάλληλες φωτογραφίες, χρήση ναρκωτικών ή απαξιωτικά σχόλια για άλλους και να προστατεύσουν τον οργανισμό από μια επιζήμια πρόσληψη (Grasz, 2009). Το μείζον θέμα ωστόσο είναι, ότι ορισμένο περιεχόμενο μπορεί να έχει δημοσιευτεί και διαγραφεί αρκετά χρόνια νωρίτερα (π.χ. κατά την εφηβεία), αλλά να εξακολουθεί να εμφανίζεται στις αναζητήσεις. Το γεγονός αυτό συχνά οδηγεί σε ανακριβή εικόνα του παρόντος υποψηφίου (Thomas et al., 2014). Επιπλέον, η απόδοση μιας παρελθοντικής ανάρτησης σε ένα συγκεκριμένο άτομο μπορεί να αποδειχθεί μια δύσκολη διαδικασία, καθώς δεν είναι πάντα ορθή η σειρά με την οποία παρουσιάζονται οι αναρτήσεις στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Παράλληλα, όταν η πρόσληψη αφορά εργοδότες που έχουν πρόσβαση σε ιδιαίτερα ευαίσθητες και προσωπικές πληροφορίες που δεν είναι διαθέσιμες στο κοινό, τα ζητήματα δεν είναι πλέον χρόνος και κεφαλαιουχικό κόστος. Αντ 'αυτού, ο εργοδότης κινδυνεύει όχι μόνο να παραβιάσει το απόρρητο των αιτούντων, αλλά και να βρεθεί αντιμέτωπος με πιθανές αγωγές λόγω παραβίασης της ιδιωτικής ζωής και του γεγονότος ότι δεν πρόκειται για επικυρωμένη πρακτική προσέλκυσης και επιλογής (Jeske & Shultz, 2015). Ορισμένα στοιχεία υποδηλώνουν ότι αυτό που προσέχουν οι διευθυντές στα προφίλ κοινωνικών δικτύων δεν σχετίζεται με την μετέπειτα εργασιακή απόδοση του υποψηφίου (Van Iddekinge et al., 2013). Το γεγονός αυτό είναι επίσης ανησυχητικό δεδομένου ότι κάποια συμπεριφορά καθοδηγείται από την κατάσταση και όχι από την προσωπικότητα (Thomas et al., 2014).

Προστασία και ασφάλεια δεδομένων

Στη συζήτηση σχετικά με τον έλεγχο και την αξιολόγηση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης οι εργοδότες συνήθως παραλείπουν να αναφερθούν στις ανησυχίες που εγείρονται σχετικά με την προστασία, την πρόσβαση καθώς και την ασφάλεια των δεδομένων που συλλέγονται από τους υποψηφίους. Ερωτήματα που χρίζουν απάντησης σχετικά είναι: σε ποιο βαθμό οι πληροφορίες που λαμβάνονται από προφίλ μέσων κοινωνικής δικτύωσης προστατεύονται στον ίδιο βαθμό με τα τυποποιημένα δεδομένα των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υποψηφίων; Πώς διαχειρίζεται η πρόσβαση στα δεδομένα από τους εργοδότες ώστε να εξασφαλίσει την ιδιωτικότητα του υποψηφίου (Brown και Vaughn, 2011); Από την πλευρά του εργοδότη, έχουν αξιολογηθεί σωστά οι κίνδυνοι και οι απειλές για τον οργανισμό; Ιδιωτικές πληροφορίες που συλλέγονται από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενδέχεται να εκτεθούν σε διαδικτυακές επιθέσεις από χάκερ, φαινόμενο συχνό σε φημισμένους οργανσιμούς (Park et al., 2014). Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που προσφέρουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης των υποψηφίων ως μέθοδο «κατασκοπείας» των ανταγωνιστών τους. Παρέχεται η δυνατότητα να λαμβάνουν ενημερώσεις για ανταγωνιστές όχι μόνο από τους εν δυνάμει υποψήφιους αλλά και από τις συνδέσεις τους και τους συναδέλφους αυτών.

Συμπεράσματα:

Οι πληροφορίες που λαμβάνονται με τη χρήση δημόσιων αλλά και ιδιωτικών προφίλ κοινωνικών μέσων ενημέρωσης παρέχουν στους εργοδότες τη δυνατότητα να ασκούν έλεγχο σε εργαζομένους και υποψηφίους. Το αποτέλεσμα αυτής της προσέγγισης είναι μια δυνητική και ύπουλη ανισορροπία ισχύος που βασίζεται στο ποιος έχει ποιες πληροφορίες. Έτσι τίθενται οι βάσεις για πιθανές πρακτικές αποκλεισμού ή ακόμη και διακρίσεων στην επιλογή και την προσέλκυση. Παράλληλα τονώνεται το αίσθημα αντίστασης των υποψηφίων απέναντι στον εξαναγκασμό προς συμμόρφωση. Καθίσταται σαφές λοιπόν, ότι η χρήση τόσο των προσωπικών (π.χ. Facebook) όσο και των επαγγελματικών (π.χ. LinkedIn) μέσων κοινωνικής δικτύωσης συνεχίζει να αυξάνεται. Παράλληλα, δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός πως οι περισσότεροι εργοδότες θα ήθελαν να αξιοποιήσουν τις πληροφορίες που παρέχονται από αυτά τα μέσα ως μέρος της διαδικασίας προσέλκυσης, ελέγχου και επιλογής υποψηφίων. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχουν πολλά ηθικά, νομικά και πρακτικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν πριν από αυτό.(Jeske & Shultz, 2015).

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορούν να λειτουργήσουν αποδοτικά και αποτελεσματικά μόνο εάν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τις βασικές νομικές και ηθικές βάσεις σχετικά με τέτοιες χρήσεις πληροφοριών κοινωνικής δικτύωσης για οργανωτικούς και επιχειρηματικούς σκοπούς. Είναι προφανές ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και την απόκτηση δυνητικών υπαλλήλων και αναμένεται να αποτελέσουν το κύριο εργαλείο πρόσληψης και στο επόμενο διάστημα (Hosain et al., 2020). Ένας από τους μεγαλύτερους διαδικτυακούς ιστότοπους προσλήψεων, το Byat.com, εξηγεί ότι η χρήση των σωστών μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα και τον αριθμό των αιτήσεων που λαμβάνονται καθώς και την επιτυχία ή την αποτυχία του έργου. Η επιλογή λανθασμένων μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την επικοινωνία μιας θέσης εργασίας θα μπορούσε να οδηγήσει σε λήψη υπερβολικών και άσχετων εφαρμογών (Melanthiou et al., 2015).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.3.2 Ψηφιακές Πρακτικές Αξιολόγησης και Επιλογής

Ισως η πιο προφανής χρήση της τεχνολογίας είναι η παροχή αξιολογήσεων. Πολλές τεχνολογικές συσκευές έχουν χρησιμοποιηθεί για να παρουσιάσουν το περιεχόμενο της αξιολόγησης στον υποψήφιο, να καταγράψουν τις απαντήσεις του συμμετέχοντα στη δοκιμή, να βαθμολογήσουν αυτές τις απαντήσεις, να αποθηκεύσουν αρχεία δοκιμών και να δημιουργήσουν ανατροφοδότηση στον συμμετέχοντα κατά την δοκιμή καθώς και σε άλλους στον οργανισμό (Tippins, 2015). Μερικά ζωτικής σημασίας εργαλεία για την πραγματοποίηση των διαδικτυακών τεχνολογικών αξιολογήσεων είναι:

Βιντεο Βιογραφικά (Video Resumes): Ένα από τα αποτελέσματα της αυξημένης χρήσης της τεχνολογίας και του Διαδικτύου σε διαδικασίες της ΔΑΔ είναι και η εμφάνιση των βίντεο βιογραφικών (Video Resumes). Τα βίντεο βιογραφικά, είναι ολιγόλεπτα βιντεοσκοπημένα μηνύματα τα οποία επιτρέπουν στους υποψηφίους να δείξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητές τους και άλλα χαρακτηριστικά (π.χ. διαπροσωπικές επικοινωνιακές δεξιότητες) που μπορεί να είναι δύσκολο να αποτυπωθούν μέσα από τα παραδοσιακά βιογραφικά (Hiemstra et al., 2012). Τα βιντεο βιογραφικά, είναι λιγότερο κοστοβόρα και ταυτόχρονα μπορούν να εξοικονομήσουν αρκετό χρόνο για τον οργανισμό. Η επένδυση και η χρήση διαδικτυακών πλατφορμών καθιστούν εφικτή και εύκολη τη χρήση τους από τους υποψήφιους, μέσω μιας δομημένης διαδικασίας (Doyle, 2012).

Διαδικτυακά Ψυχομετρικά Τεστ: Η ψυχομετρική ανάλυση είναι μια διαδικασία που στοχεύει στη συλλογή ενός ευρέος φάσματος πληροφοριών για τον εκάστοτε υποψήφιο (Ahmed et al., 2015). Το διαδικτυακό σύστημα ψυχομετρικής αξιολόγησης δίνει τεράστιο πλεονέκτημα σε ταχύτητα και ακρίβεια αναφορικά με την διαδικασία πρόσληψης των κατάλληλων υποψηφίων. Επιτρέπει σε κάθε οργανισμό να επιλέγει κατά το δοκούν ερωτήσεις, από τη βάση δεδομένων που προϋπάρχει, με βάση τις απαιτήσεις για την εκάστοτε θέση (Shah et al., 2019). Αντί να αξιολογούνται μεμονωμένα KSAOs, όπως παραδοσιακά συνέβαινε, η τεχνολογία επιτρέπει στον οργανισμό να μετρήσει πόσο καλά ο υποψήφιος χρησιμοποιεί όλα τα KSAO για να ολοκληρώσει μια εργασία ή να λύσει ένα πρόβλημα. Για παράδειγμα, ένας οργανισμός μπορεί να μετρήσει διακριτικά μαθηματικές δεξιότητες, δεξιότητες ανάγνωσης και μηχανική κατανόηση ή μπορεί να παρουσιάσει μια προσομοίωση συνθηκών εργασίας που απαιτεί από τον εξεταζόμενο να διαβάσει οδηγίες για τη δοκιμή ενός εξοπλισμού, να δοκιμάσει τον εξοπλισμό, να εντοπίσει το πρόβλημα, και στη συνέχεια να προχωρήσει στην επισκευή του εξοπλισμού (Tippins, 2015). Το γεγονός αυτό διασφαλίζει ότι η συνολική αξιολόγηση θα είναι έγκυρη και ότι όλοι οι υποψήφιοι θα βαθμολογηθούν για τις απαντήσεις τους.

Οι πιθανές τακτικές αξιολόγησης με βάση τα ψυχομετρικά τεστ υποψηφίων που μπορεί να ακολουθήσει ο οργανισμός απαντώνται σε δυο κατηγορίες, την επιβλεπόμενη (Proctored) καθώς και την μη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιβλεπόμενη (Unproctored) (Greenberg, 1999). Η επιβλεπόμενη μορφή του ψηφιακού τεστ, είναι δομημένη τόσο όσον αφορά το περιεχόμενο όσο και προς τον έλεγχό αυτής. Ο υποψήφιος συνδέεται στην διαδικτυακή πλατφόρμα που υποδεικνύει ο οργανισμός ενώ ταυτόχρονα το χρονικό περιθώριο για τις απαντήσεις είναι προκαθορισμένο. Παράλληλα, δίνεται η δυνατότητα καταγραφής της οθόνη του υποψηφίου ώστε να μην υπάρχει πιθανότητα κλοπής κατά την διάρκεια των απαντήσεων (Greenberg, 1999). Ωστόσο, οι περισσότεροι οργανισμοί φαίνεται πως χρησιμοποιούν την μη επιβλεπόμενη μορφή των διαδικτυακών τεστ, καθώς αυτή παρέχει στον υποψήφιο την ευελιξία να απαντήσει σύμφωνα με την δικιά του ευελιξία και στο περιβάλλον που ο ίδιος επιθυμεί (Lievens, Van Dam, & Anderson, 2002). Επιπρόσθετα, παρέχεται ευελιξία και στον προγραμματισμό της διαδικασίας καθώς, δεν χρειάζεται να υπάρχει κάποιος επιβλέπων μαζί με τον υποψήφιο ενώ παράλληλα οι απαντήσεις του μπορούν να καταγράφονται στο σύστημα. Αν και το τελευταίο φαίνεται να δημιουργεί προβλήματα αναφορικά με την ποιότητα και την εγκυρότητα των απαντήσεων του υποψηφίου, η λύση που ακολουθούν οι περισσότεροι οργανισμοί είναι συνήθως μια επιπλέον συνάντηση με την ολοκλήρωση της διαδικασίας οπού ο υποψήφιος καλείται να εξηγήσει τα βήματα που ακολούθησε στις απαντήσεις του (Lievens, Van Dam, & Anderson, 2002).

Προσομοιώσεις. Μια κοινή μορφή ολοκληρωμένης μέτρησης είναι οι προσομοιώσεις, στις οποίες ο υποψήφιος αναμένεται να εκτελέσει κάποια εργασία που σχετίζεται στενά με τα καθήκοντα που θα έχει σε καθημερινή βάση . Πρόσφατα, η τεχνολογία εμπλούτισε το περιεχόμενο προσομοίωσης χαμηλής και υψηλής πιστότητας, καθώς διευκόλυνε την αξιόπιστη εγγραφή της απόκρισης των υποψηφίων με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών δια μέσου εξοπλισμού βίντεο και ήχου. Για παράδειγμα, μια προσομοίωση υψηλής πιστότητας που βασίζεται σε μια συγκεκριμένη εργασία που εκτελείται σε μια γραμμή συναρμολόγησης μπορεί να περιλαμβάνει την παρακολούθηση του πίνακα ελέγχου για μια διαδικασία κατασκευής και την πραγματοποίηση προσαρμογών ανάλογα με τις ανάγκες. Ο Bryant (2014) περιέγραψε μια εκτίμηση παραγωγής που κατέλαβε ηλεκτρονικά μια σειρά δεδομένων που σχετίζονται με την απόδοση των υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένων του χρόνου που δαπανάται για διάφορες εργασίες, του ρυθμού εργασίας, των διαδικαστικών σφαλμάτων, των σφαλμάτων προϊόντων ή ποιότητας, των σφαλμάτων ασφαλείας και παρακολούθησης της διαδικασίας. Τέλος, οι διοικητικές λειτουργίες που βασίζονται στην τεχνολογία περιλαμβάνουν αυτοματοποιημένο προγραμματισμό, εγγραφή βίντεο, καταγραφή παρατηρήσεων, αυτοματοποιημένη βαθμολόγηση, διαδικτυακή ενσωμάτωση, αυτοματοποιημένες αναφορές και διανομή ανατροφοδότησης. (Gibbons et al., 2013)

Gamification. Μια αναδυόμενη τάση στις προσομοιώσεις είναι το gamification, το οποίο περιλαμβάνει «την ουσία των παιχνιδιών - διασκέδαση, παιχνίδι, διαφάνεια, σχεδιασμό και πρόκληση - και την εφαρμογή τους σε πραγματικούς στόχους και όχι απλά για την καθαρή ψυχαγωγία» (Palmer et al. 2012,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σελ. 54– 55). Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των παιχνιδιών αυτών αντιμετωπίζεται με κάποιο σκεπτικισμό (Pew 2012) και μεγάλο μέρος της χρήσης του gamification μέχρι σήμερα περιλαμβάνει εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων ή συμμετοχή πελατών. Ωστόσο, το ενδιαφέρον για προσομοιώσεις για την διαδικασία επιλογής, που έχουν όψεις παιχνιδιών φαίνεται να αυξάνεται (Fetzer et al. 2014). Οι διακρίσεις μεταξύ παιχνιδιού και προσομοίωσης είναι ασαφείς. Ωστόσο, τα στοιχεία που καθορίζουν τα παιχνίδια (Palmer et al. 2012) και τα διαφοροποιούν από άλλες μορφές προσομοίωσης περιλαμβάνουν (α) αφηγηματικούς οδηγούς για περαιτέρω ολοκλήρωση της εργασίας και προκλήσεις που αυξάνονται καθώς ο χρήστης προχωρά, (β) ανατροφοδότηση και ανταμοιβή σε όλο το παιχνίδι, (γ) κοινωνικές συνδέσεις και (δ) περίπλοκη διεπαφή και εμπειρία χρήστη. Ορισμένες πτυχές της χρήσης παιχνιδιών σε περιβάλλον επιλογής απασχόλησης, αμφισβητούν τις παραδοσιακές απόψεις της κατάλληλης συμπεριφοράς δοκιμών. Για παράδειγμα, τα παιχνίδια ενθαρρύνουν συνομιλίες με άλλους χρήστες και διεγείρουν αλληλεπιδράσεις καθώς και ανταγωνισμό, αλλά τα περισσότερα περιβάλλοντα αξιολόγησης γενικά αποθαρρύνουν τις συζητήσεις με άλλους (εκτός από ομαδικές ασκήσεις).

2.3.3 Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

Ένα χρήσιμο εργαλείο που προκύπτει από την εδραίωση της ψηφιοποίησης και της χρήσης της ψηφιακής ΔΑΔ, είναι τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Information Systems – HRIS). Τα HRIS μπορούν να οριστούν εν συντομία ως ολοκληρωμένα συστήματα που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, με σκοπό την πρόβλεψη προβλημάτων του Οργανισμού, την παροχή λύσεων και την καλύτερη οργανωσιακή ροή (Keneth, Kovach, Charles & Cathcart, 1999). Όπως συμβαίνει με κάθε περίπλοκο οργανωτικό σύστημα πληροφοριών, ένα HRIS δεν περιορίζεται στο υλικό και τις εφαρμογές λογισμικού υπολογιστών που αποτελούν το «τεχνικό» μέρος του συστήματος. Περιλαμβάνει επίσης τους ανθρώπους, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα δεδομένα που απαιτούνται για τη διαχείριση της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού (Keneth, Kovach, Hughes, Fagan, & Maggitti, 2002). Έτσι, ένα HRIS πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργήσει ένα σύστημα που να επιτρέπει την αφομοίωση των πολιτικών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης καθώς και των διαδικασιών που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία των εφαρμογών υλικού και λογισμικού υπολογιστών. Ένα εταιρικό HRIS μπορεί επίσης να ενισχύσει τη δυναμική ισχύος και να αλλάξει τα πρότυπα επικοινωνίας μέσα στον ίδιο τον κόμβο ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως οι χρήστες του HRIS είναι μια εξαιρετικά ποικιλόμορφη ομάδα που κυμαίνεται από λειτουργικ;a στελέχη έως υπαλλήλους που λειτουργούν σε εξειδικευμένα πλαίσια επιχειρηματικών μονάδων. Σε μεγάλες εταιρείες, δεν είναι ασυνήθιστο για διάφορα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, όπως των εργασιακών σχέσεων, το διεθνές τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, της στελέχωση, της εκπαίδευση, των αποδοχών ή τα κεντρικά γραφεία να λειτουργούν με πολύ κατακερματισμένο τρόπο. Ένα HRIS μπορεί να ενθαρρύνει την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυξημένη ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ υπομονάδων HR, μεταξύ εταιρικών μονάδων και σε ιεραρχικά επίπεδα, από υπαλλήλους έως διευθυντές (Tanriverdi, 2006).

2.3.3.1 Σύστημα Παρακολούθησης Υποψηφίων- Applicant Tracking System (ATS)

Το σύστημα παρακολούθησης υποψηφίων (ATS) είναι μια εφαρμογή λογισμικού που επιτρέπει τον ηλεκτρονικό χειρισμό των αναγκών στελέχωσης. Με το εξουσιοδοτημένο αυτό σύστημα συλλογής και φιλτραρίσματος δεδομένων, οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ μπορούν να ταξινομούν αυτόματα τις λαμβανόμενες αιτήσεις με βάση τη συνάφεια και δεδομένα κριτήρια όπως λέξεις-κλειδιά, δεξιότητες, πρώην εργοδότες, χρόνια εμπειρίας και ακαδημαϊκή εκπαίδευση. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στους υπεύθυνους προσλήψεων να επικεντρωθούν σε επιλεγμένους υποψηφίους που ταιριάζουν στις απαιτήσεις. Σε σύγκριση με την παραδοσιακή πρόσληψη, το ATS επιτρέπει στους χρήστες να φιλτράρουν όλες τις απαιτήσεις ανάλογα την εκάστοτε θέση αντί να διαιρούν τις λαμβανόμενες πληροφορίες στα δικά τους εσωτερικά αρχεία. Η αναζήτηση υποψηφίων και η κατηγοριοποίηση των αιτούντων επέτρεψαν στους υπεύθυνους προσλήψεων να εντοπίσουν τους υποψηφίους με τις κατάλληλες δεξιότητες, εκπαίδευση και πείρα που ήταν πιο σχετικές στα ζητούμενα προσόντα της θέσης. Ο εξορθολογισμός αυτής της διαδικασίας έχει συντομεύσει σημαντικά τα πρώτα στάδια ταξινόμησης. Ορισμένες εκθέσεις δείχνουν ότι τα συστήματα παρακολούθησης των υποψηφίων έχουν μειώσει τον μέσο χρόνο κύκλου πρόσληψης από περίπου 12 εβδομάδες το 1995 σε 5 εβδομάδες το 2001, εξαλείφοντας τα περιττά βήματα και διευκρινίζοντας τα πρότυπα επεξεργασίας. (Bingham, Ilg, Davidson 2002). Σε επίπεδο επιχείρησης λειτουργεί ως ενότητα ή λειτουργική προσθήκη στο Σύστημα Πληροφοριών Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS). Οι περισσότεροι από τους φημισμένους επιχειρηματικούς οργανισμούς χρησιμοποιούν κάποια μορφή πληροφοριακού συστήματος παρακολούθησης υποψηφίων για να χειριστούν τις αιτήσεις εργασίας και να διαχειριστούν δεδομένα βιογραφικού. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται πως σταδιακά υιοθετούν και αυτές ATS, μέσω ανοιχτού κώδικα ή λογισμικού ως προσφορά υπηρεσιών (SaaS). Η κύρια λειτουργία ενός ATS είναι να παρέχει μια κεντρική τοποθεσία και βάση δεδομένων στην οποία να συγκεντρώνονται οι προσπάθειες πρόσληψης μιας εταιρείας. Τα ATS έχουν κατασκευαστεί για να βοηθήσουν καλύτερα τη διαχείριση των βιογραφικών και των πληροφοριών των υποψηφίων. Τα δεδομένα είτε συλλέγονται από εσωτερικές εφαρμογές μέσω του ATS, που βρίσκεται στον ιστότοπο της εταιρείας είτε εξάγονται από αιτούντες σε γραφεία εύρεσης θέσεων εργασίας.

Η πλειονότητα των γραφείων εύρεσης εργασίας και συλλογής βιογραφικών (Monster, Hotjobs, Career Builder) έχουν συνεργασίες με παρόχους λογισμικού ATS, Αυτό συμβαίνει ώστε να παρέχουν υποστήριξη ανάλυσης και ευκολία μετάβασης δεδομένων από το ένα σύστημα στο άλλο. Οι πρόσφατες βελτιώσεις περιλαμβάνουν τη χρήση εργαλείων τεχνητής νοημοσύνης (AI) και επεξεργασίας φυσικής γλώσσας (NLP) για τη διευκόλυνση των δυνατοτήτων έξυπνης καθοδηγούμενης σημασιολογικής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αναζήτησης που προσφέρονται μέσω πλατφορμών που βασίζονται στην τεχνολογία νέφους (cloud). Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να βαθμολογούν και να ταξινομούν τα βιογραφικά με καλύτερη ευθυγράμμιση ανάλογα με τις απαιτήσεις και τις περιγραφές θέσεων εργασίας. Τα σύγχρονα ATS επιτρέπουν στους αιτούντες να προέρχονται από τη βάση δεδομένων της εταιρείας σύμφωνα με προηγούμενες αιτήσεις εργασίας (http://en.wikipedia.org).

2.4 Πως ψάχνουν τεχνολογικό προσωπικό οι Οργανισμοί με βάση το προϊόν και την τεχνολογική δομή τους.

Η ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση των προσλήψεων ανθρώπων της τεχνολογίας φαίνεται πως δεν επιβραδύνεται σύντομα. Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές πρωτοβουλίες των οργανισμών καταδεικνύουν πως οι ανάγκες για ταλέντα είναι πάντα σε ζήτηση. Οι προσλήψεις προγραμματιστών λαμβάνουν χώρα εντονότερα εκεί όπου εργάζονται ομάδες προσλήψεων τεχνολογίας. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποίησε η HackerRank το 59% των ομάδων στρατολόγησης τεχνολογίας εργάζονται σε εταιρείες τεχνολογίας. Αυτές είναι οι βιομηχανίες που οδηγούν τις προσλήψεις στην τεχνολογία σήμερα. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, κάθε εταιρεία γίνεται εταιρεία τεχνολογίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι κάθε εταιρεία επικεντρώνεται στη δημιουργία τεχνολογικών προϊόντων, όπως το λογισμικό, αλλά σημαίνει ότι οι ανάγκες πρόσληψης γίνονται όλο και πιο τεχνικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η αυτοκινητοβιομηχανία. Πριν από είκοσι χρόνια, ένα ταλέντο της τεχνολογίας δεν είχε μεγάλη επιρροή στην παραγωγή αυτοκινήτων, ήταν σε μεγάλο βαθμό μηχανική διαδικασία. Αλλά με την αυξανόμενη δημοτικότητα τεχνολογιών όπως τα συστήματα υποβοήθησης αυτοκινήτου (π.χ. Apple CarPlay) και τα αυτόνομα οχήματα, οι εταιρείες αυτοκινήτων χρειάζονται περισσότερη υποστήριξη προγραμματιστών από ποτέ. Ο ίδιος μετασχηματισμός συμβαίνει σε όλους τους κλάδους: από τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, την εκπαίδευση έως και την υγειονομική περίθαλψη. Καθώς εταιρείες σε όλους τους κλάδους υφίστανται ψηφιακό μετασχηματισμό, μπορούμε να περιμένουμε να δούμε τις ομάδες τεχνικής πρόσληψης να μεγαλώνουν.

Σύμφωνα με ομάδες προσλήψεων τεχνολογίας, οι τεχνολογίες που σχετίζονται με Big Data και Analytics έχουν τον ισχυρότερο αντίκτυπο στη ζήτηση ταλέντων τεχνολογίας. Πιθανότατα οφείλεται εν μέρει στην ανάπτυξη λύσεων για μεγάλου μεγέθους δεδομένα και στις μετέπειτα αναλύσεις που προκύπτουν σε αυτά. Οι λύσεις αυτές αναμένεται να παρουσιάσουν έναν συλλογικό ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 13% έως το 2022, σύμφωνα με την IDC. Το Cloud Computing έχει γίνει επίσης ένας ολοένα και πιο ισχυρός μοχλός στην τεχνολογία, λόγω της ανάπτυξης στον κλάδο των υπηρεσιών cloud. Επιπρόσθετα φαίνεται πως κερδίζουν συνεχώς έδαφος τεχνολογίες που σχετίζονται με την Τεχνητή Νοημοσύνη και τις διαδικασίες αυτοματισμού.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όσο μεγαλύτερη είναι η εταιρεία σε αριθμό υπαλλήλων, τόσο μεγαλύτερη είναι η μέση ζήτηση σε ταλέντα. Αυτό πιθανότατα οφείλεται στους αυξημένους πόρους που διατίθενται σε μεγάλες εταιρείες. Η πρόσβαση σε περισσότερα εργαλεία (π.χ. υποστήριξη προμήθειας), καθώς και η ισχυρή υποστήριξη προσωπικού (π.χ. στρατολόγηση συντονιστών) σημαίνει ότι μπορούν να αφιερώσουν περισσότερο χρόνο στη στρατολόγηση και λιγότερο σε διοικητικές λεπτομέρειες. Στην πραγματικότητα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εταιρείες που χειρίζονται περισσότερες αιτήσεις ταυτόχρονα τείνουν να δαπανούν περισσότερο χρόνο για την τελική πρόσληψη. Οι υπεύθυνοι προσλήψεων που χειρίστηκαν 20+ ταυτόχρονες αιτήσεις είχαν μέσο χρόνο πρόσληψης 45 ημέρες, ενώ όσοι χειρίζονταν 1-4 ταυτόχρονες αιτήσεις είχαν κατά μέσο όρο 29 ημέρες. Έτσι, όσοι χειρίζονται λιγότερες ταυτόχρονες αιτήσεις - συνηθέστερα, σε μικρότερες εταιρείες- έχουν το πάνω χέρι σε θέματα ευελιξίας. Το μέγεθος της εταιρείας είναι ένας ακόμα ισχυρός προγνωστικός δείκτης των αιτήσεων ανά ρόλο. Οι μεγαλύτερες εταιρείες λαμβάνουν 4 φορές περισσότερες αιτήσεις ανά ρόλο σε σχέση με τις αντίστοιχες μικρότερες του κλάδου. Οι πρόσθετοι πόροι που διατίθενται από τις μεγαλύτερες εταιρείες - όπως ισχυρές ομάδες μάρκετινγκ- δίνουν την δυνατότητα στους οργανισμούς αυτούς να υιοθετήσουν μια προληπτική προσέγγιση για την προσέλκυση υποψηφίων. Σηματοδοτεί επίσης και μια θετική, αναγνωρίσιμη επωνυμία ταλέντων τεχνολογίας (Tech Employer Brand) γεγονός το οποίο προσελκύει ακόμα περισσότερους υποψηφίους. Τα επίπεδα των υποψηφίων αποτελούν βασικό στοιχείο στο "πόλεμο" ταλέντων. Σύμφωνα με την έρευνα, οι προγραμματιστές μεσαίου επιπέδου έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση. Οι ανώτεροι προγραμματιστές είναι η δεύτερη ομάδα με τη μεγαλύτερη ζήτηση, ακολουθούμενοι από προγραμματιστές αρχικού επιπέδου ενώ στο τέλος συναντάμε τους γενικού διαχειριστές. Στο πλαίσιο αυτής της ιεράρχησης, η έρευνα εντοπίζει ορισμένες μικρές διαφορές μεταξύ μικρότερων εταιρειών (<1.000 εργαζόμενοι) και μεγαλύτερων εταιρειών (1.000+ εργαζόμενοι). Οι μεγαλύτερες εταιρείες, για παράδειγμα, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν ανώτερης βαθμίδας προγραμματιστές σε αντίθεση με τις μικρότερες εταιρείες. Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως καθώς οι τεχνολογικές πρωτοβουλίες των εταιρειών αλλάζουν, πρέπει να αλλάζουν και οι τεχνικές ομάδες που τις απαρτίζουν. Και αυτό απαιτεί ευέλικτες, προσαρμοστικές ομάδες προσλήψεων, οι οποίες να συμβαδίζουν με τις απαιτήσεις των προσλήψεων τεχνολογίας. Παρακολουθώντας στενά βασικά σημεία αναφοράς, όπως ο χρόνος αξιολόγησης, ο χρόνος εργασίας και πολλά άλλα, διασφαλίζεται ότι η ομάδα διαχειρίζεται ομαλά τις μεταβάσεις.

2.5 Πως αναζητούν εργασία οι Μηχανικοί Λογισμικού (Software Engineers)

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την διάσημη, μεταξύ των ανθρώπων της τεχνολογίας, ιστοσελίδα Stack Overflow, τα δύο κεντρικά χαρακτηριστικά κατά την αναζήτηση εργασίας των προγραμματιστών φαίνεται πως είναι η ενασχόληση με νέες τεχνολογίες και οι οικονομικές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απολαβές. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων στη συγκεκριμένη έρευνα δήλωσε ότι είναι επαγγελματίες προγραμματιστές ή γράφουν κώδικα μερικές φορές ως μέρος της δουλειάς τους ή φοιτητές που προετοιμάζονται για μια τέτοια καριέρα, με πάνω από το 92% των επαγγελματιών προγραμματιστών να απασχολούνται τουλάχιστον με μερική απασχόληση.

Τα στοιχεία της έρευνας παρουσιάζουν πως οι καλύτερες οικονομικές απολαβες είναι μακράν ο πιο συνηθισμένος παράγοντας αναζήτησης μιας νέας ευκαιρίας, με το 70% από αυτούς να σημειώνουν ότι η μεγαλύτερη αμοιβή είναι σημαντική για μια πιθανή αλλαγή. Η επιθυμία να εργαστούν σε ένα περιβάλλον με νέες τεχνολογίες ήταν ο δεύτερος πιο δημοφιλής παράγοντας, ο οποίος έρχεται σε συμφωνία με αυτό που οι ερωτηθέντες ανέφεραν ως μία από τις πιο σημαντικές προτεραιότητες κατά την επιλογή μεταξύ δύο θέσεων εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι γλώσσες και οι τεχνολογίες με τις οποίες θα εργαζόταν ο προγραμματιστής ήταν πιο σημαντικές, ακολουθούμενες από το περιβάλλον γραφείου ή την εταιρική κουλτούρα και την ευελιξία του ωραρίου. Είναι αρκετά ενδιαφέρον ότι οι λιγότερο σημαντικοί παράγοντες ήταν η οικονομική απόδοση του οργανισμού (11,4%), η συγκεκριμένη ομάδα στην οποία θα εργάζονταν (11,2%) και η ποικιλομορφία του οργανισμού (6,6%). Αξίζει να αναφέρουμε πως το 75% των ερωτηθέντων σημείωσε ότι μαθαίνει μια νέα τεχνολογία τουλάχιστον κάθε λίγους μήνες ή μία φορά το χρόνο. Το γεγονός αυτό δείχνει πόσο γρήγορα λαμβάνουν χώρα οι καινοτομίες στην σύγχρονη τεχνολογία και πως οι προγραμματιστές μαθαίνουν συνεχώς ώστε να διατηρούν τις δεξιότητές τους διαρκώς ανανεωμένες. Αναφορικά με την ενεργή αναζήτηση εργασίας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες στρέφονται σε κριτικές από ιστότοπους τρίτων, όπως το Glassdoor και το Blind. Ωστόσο, ένα μεγάλο μέρος μαθαίνει επίσης από την προβολή μέσων που χορηγούνται από τις ίδιες τις εταιρείες, όπως ιστολόγια και βίντεο εταιρικής κουλτούρας. Συνολικά, οι προγραμματιστές τείνουν να είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, με σχεδόν το 65% να αναφέρει ότι είναι είτε ελαφρώς είτε πολύ ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους.

Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο, θα γίνει αναφορά στους ερευνητικούς στόχους της παρούσας έρευνας, παρουσίαση της μεθοδολογίας που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή και την ανάλυση των δεδομένων αυτής, καθώς επίσης και οι λόγοι που οδήγησαν στη συγκεκριμένη επιλογή. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι ερευνητικοί στόχοι που τέθηκαν, ο σχεδιασμός της διαδικασίας, το δείγμα, το ερευνητικό εργαλείο καθώς και οι μέθοδοι συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν.

3.1 Ερευνητικοί στόχοι και μεθοδολογία της έρευνας

Η διατύπωση του σκοπού και των στόχων της έρευνας προσδίδει σαφή κατεύθυνση σε όλη την πορεία της ερευνητικής διαδικασίας. Βάση αυτής της διατύπωσης ορίζονται οι επόμενες φάσεις διεξαγωγής της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έρευνας, όπως ο καθορισμός του δείγματος, η επιλογή των συμμετεχόντων καθώς και τα εργαλεία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων (Βάμβουκας, 2002, σελ. 103).

Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει στον εντοπισμό και στην μελέτη των τάσεων που διαμορφώνονται στο Tech Recruiting καθώς και στο πως οι οργανισμοί εφαρμόζουν την στρατηγική τους αναφορικά με το Tech Talent Acquisition στην χώρα μας. Το κύριο ερευνητικό ερώτημα αφορά την στρατηγική Προσέλκυσης και Επιλογής των οργανισμών αναφορικά με τους ανθρώπους της τεχνολογίας και αν επηρεάζεται από τις τάσεις στον τομέα του Tech Recruiting. Επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι παρακάτω: α) να διερευνηθεί η ύπαρξη και ο βαθμός χρήσης δεικτών απόδοσης (KPIs) των οργανισμών αναφορικά με το Tech Recruiting, β) να αναδειχθεί το φαινόμενο των διαδικτυακών συνεντεύξεων και εργασίας εξ αποστάσεως στην μετά Covid-19 εποχή καθώς και γ) να εντοπιστούν τα προνόμια που παρέχουν ώστε να καθίσταται περισσότερο ελκυστικοί για τους ανθρώπους της τεχνολογίας.

Οι Buckley και Chiang (1976) ορίζουν τη μεθοδολογία της έρευνας ως «μια στρατηγική ή ένα σχέδιο με το οποίο ο ερευνητής χαρτογραφεί μια προσέγγιση για την εύρεση ή την επίλυση προβλημάτων». Για την κάλυψη των αναγκών της συγκεκριμένης μελέτης, κρίθηκε αναγκαία η διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας με την διεξαγωγή δομημένων συνεντεύξεων. Η ποιοτική μεθοδολογία έρευνας θεωρείται κατάλληλη όταν ο ερευνητής επιδιώκει να κατανοήσει σε βάθος τις υποκειμενικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις και εμπειρίες αναφορικά με το φαινόμενο που μελετά, ώστε να δημιουργηθεί μια βαθύτερη, αρτιότερη και περισσότερο επεξεργασμένη γνώση (Corbin & Strauss,2014). Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο να μελετήσει τις τάσεις που αναδεικνύονται στο Tech Recruiting στην χώρα μας καθώς και να εντοπίσει πως εφαρμόζουν οι οργανισμοί την στρατηγική τους αναφορικά με το Tech Talent Acquisition. Αυτό σημαίνει πως ο σκοπός της έρευνας δεν είναι να μετρήσει τα επίπεδα προσαρμοστικότητας των οργανισμών στις νέες τάσεις, αλλά να εντοπίσει πως αυτές επηρεάζουν την στρατηγική των οργανισμών, γεγονός το οποίο την κατατάσσει ως ποιοτική. Ως μέσο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκαν οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, καθώς επιτρέπουν στους ερωτηθέντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις του σχετικά με πολύπλοκα και μερικές φορές ευαίσθητα ζητήματα. Παράλληλα, επιτρέπουν την έρευνα για περισσότερες πληροφορίες και διευκρίνιση των απαντήσεων (Gugiu & Rodríguez-Campos, 2007).

3.2 Σχεδιασμός διαδικασίας

Καθώς δεν υπήρχε πρωταρχικός πυλώνας η δόμηση του ερωτηματολογίου έγινε ύστερα από συζήτηση και διερεύνηση με τον επιβλέπων καθηγητή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πολύτιμη ήταν και βοήθεια του Διευθύνων Συμβούλου του οργανισμού της Code.Hub, καθώς λειτούργησε ως αρωγός για την προσέλκυση και επιλογή των συμμετεχουσών εταιρειών. Κατά την επιλογή των συμμετεχόντων,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πρωταρχικό μέλημα ήταν να εξασφαλίσουμε διακύμανση μέσω κριτηρίων, τα οποία θα αναλυθούν στο κεφάλαιο της Ανάλυσης Δείγματος, ώστε να υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των οργανισμών. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί πως η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική για τους οργανισμούς, ενώ δόθηκε η δυνατότητα σε όσους το επιθυμούσαν να διατηρήσουν την ανωνυμία τους. Συγκεκριμένα, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, στάλθηκε μια ευγενική πρόσκληση για συμμετοχή. Συνημμένο στο ίδιο μήνυμα υπήρχε και ένα αρχείο για τους συμμετέχοντες οργανισμούς, μέσα από το οποίο ενημερώθηκαν αναφορικά με τους στόχους της διπλωματικής εργασίας, τους κεντρικούς πυλώνες με βάση τους οποίους θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη καθώς και τον συνολικό εκτιμώμενο χρόνο διάρκειας της συνέντευξης (30 λεπτά). Επιπρόσθετα, διαμοιράστηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας για τυχόν απορίες, διευκρινίσεις ή τεχνικά προβλήματα που δύναται να ανακύψουν κατά την διαδικασία. Η προσέλκυση και η επιλογή των οργανισμών, ξεκίνησε στις 8/11/2021 με την αποστολή της ηλεκτρονικής πρόσκλησης για συμμετοχή στην έρευνα και ολοκληρώθηκε στις 28/11/2021. Η διαδικασία διεξαγωγής των συνεντεύξεων έλαβε χώρα την χρονική περίοδο από 6/12/2021 έως και 24/1/2022. Το σύνολο των συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκε διαδικτυακά.

3.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Σκοπός των ποιοτικών ερευνών είναι η περιγραφή του θέματος που ερευνάται από τη σκοπιά των συμμετεχόντων μέσω συνεντεύξεων και παρατηρήσεων. Πρόθεση του ερευνητή είναι να ακούσει τη φωνή των συμμετεχόντων ή/και να τους παρατηρήσει στο φυσικό τους περιβάλλον (Morse & Field, 1994). Η επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων θα πρέπει να επιτρέπει την εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων, των πεποιθήσεων και των υποκειμενικών εμπειριών την συμμετεχόντων (Gugiu & Rodríguez-Campos, 2007). Η παρούσα ποιοτική έρευνα στοχεύει στην καταγραφή των λόγων, όπως αυτά θα εκφράζονταν αν δεν υπήρχε η παρουσία του ερευνητή, δηλαδή δίχως να υπάρχει στοχευμένη καθοδήγηση. Για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας, όπως αναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο των διερευνητικών ημιδομημένων συνεντεύξεων (Edmondson and McManus, 2007).

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με επιλεγμένες κατευθυντήριες γραμμές καθώς και με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, γεγονός το οποίο παροτρύνει τους συμμετέχοντες να απαντήσουν στηριζόμενοι στις προσωπικές τους αντιλήψεις ενώ παράλληλα επιτρέπει επιπλέον ερωτήσεις για πρόσθετη έρευνα (Witzel and Reiter, 2012). Οι κατευθυντήριες γραμμές χωρίζονται σε τέσσερις κεντρικούς πυλώνες. Στο πρώτο μέρος της συνέντευξης, τίθενται έξι (6) εισαγωγικές ερωτήσεις, σχετικά με την στρατηγική που ακολουθούν οι οργανισμοί στο κομμάτι του Tech Talent Acquisition στην χώρα μας καθώς και πως αντιμετώπισαν τις προκλήσεις των απομακρυσμένων συνεντεύξεων και του φαινομένου της τηλεργασίας. Το δεύτερο τμήμα περιλαμβάνει οκτώ (8) ερωτήσεις αναφορικά με τις διαδικασίες Προσέλκυσης και Επιλογής που ακολουθούν ή σκέφτονται να εντάξουν στο μέλλον, ενώ το τρίτο μέρος

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επικεντρώνεται στην διεπαφή με τους Μηχανικούς Λογισμικού (Software Engineers) και αποτελείται από τέσσερις (4) ερωτήσεις. Τέλος, καταγράφονται και τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, όπως το επίπεδο της θέσης (seniority) του στελέχους ΔΑΔ που συμμετέχει στην συνέντευξη, ο κλάδος δραστηριοποίησης του οργανισμού καθώς και ο αριθμός εργαζομένων που απασχολεί.

3.4 Ανάλυση δείγματος

Σύμφωνα με τις Morse & Field (1994) η ποιοτική δειγματοληψία στηρίζεται σε δύο βασικούς πυλώνες: την καταλληλότητα και την επάρκεια. Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας θα πρέπει να είναι κατάλληλο για ερμηνεία του φαινομένου που μελετάτε, καθώς επίσης και επαρκές όχι τόσο ποσοτικά αλλά κυρίως σε παροχή ποιοτικών πληροφοριών (Patton, 1990). Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας, δηλαδή οι συμμετέχοντες, θα πρέπει να έχει γνώση του αντικειμένου μελέτης και θέληση για συμμετοχή στην έρευνα, γεγονός το οποίο το καθιστά κατάλληλο για τον ποιοτικό ερευνητή (May, 1994).

Συλλέξαμε δεδομένα από επαγγελματίες της ΔΑΔ, People Directors, HR Managers, Senior Tech Talent Acquisition κλπ., οι οποίοι διαθέτουν πολυετή επαγγελματική εμπειρία καθώς και πλούσιες γνώσεις αναφορικά με το αντικείμενο μελέτης της παρούσας έρευνας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η επιλογή των συμμετεχόντων έγινε μέσω κριτηρίων, τα οποία εξασφαλίζουν την διαφοροποίηση μεταξύ των οργανισμών. Συγκεκριμένα, τα κριτήρια αυτά είναι, ο κλάδος δραστηριοποίησης (Holtbrügge and Kreppel, 2015), το αριθμός εργαζομένων που απασχολεί ο οργανισμός (Botero, 2014) και η ελκυστικότητα του οργανισμού (Lievens and Slaughter, 2016). Η δειγματοληψία επικεντρώθηκε σε οργανισμούς που διαθέτουν Τμήμα Πληροφορικής, και επομένως έχουν αναπτύξει την στρατηγική τους στο κομμάτι του Tech Talent Acquisition, αλλά και σε οργανισμούς αμιγώς στον τομέα της Τεχνολογίας.

Οι περισσότερες εταιρείες του δείγματος είναι οργανισμοί που δραστηριοποιούνται αμιγώς στον κλάδο της Πληροφορικής μέσω τον υπηρεσιών/προϊόντων που προσφέρουν. Ωστόσο έλαβαν μέρος και οργανισμοί από του κλάδους των οικονομικών υπηρεσιών, του φυσικού και ψηφιακού στοιχηματισμού, της φαρμακοβιομηχανίας, των τηλεπικοινωνιών, των μεταφορών, της γεωργικής ανάπτυξης καθώς και τον τραπεζικό κλάδο. Κύριο μέλημα μας ήταν να συγκεντρωθούν δεδομένα για το αντικείμενο μελέτης της έρευνας από διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης καθώς και υποκειμενικές εμπειρίες ανθρώπων με διαφορετική οπτική στο κομμάτι του Tech Recruiting. Όλοι οι οργανισμοί που συμμετείχαν στην έρευνα απασχολούν περισσότερους από 100 εργαζόμενους στον τομέα της πληροφορικής, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (83,3%) απασχολεί συνολικά περισσότερους από 300 εργαζόμενους. Ένα ακόμα δημογραφικό στοιχείο που αξίζει να σημειωθεί, είναι αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των επαγγελματιών της ΔΑΔ που εκπροσώπησαν τους οργανισμούς τους καθώς όλοι διαθέτουν τίτλο μεταπτυχιακών σπουδών.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.5 Διεξαγωγή της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη από τις αρχές Δεκεμβρίου του 2021 έως τα τέλη Ιανουαρίου του 2022. Πριν την έναρξη των επίσημων συνεντεύξεων έλαβε χώρα μια πιλοτική συνέντευξη στον Διευθύνων Σύμβουλο της Code.Hub. Σκοπός ήταν να δοκιμαστεί σε πραγματικές συνθήκες ο "Οδηγός συνέντευξης", να εντοπιστούν τυχόν αστοχίες ή παραλείψεις αλλά και για εξάσκηση του ερευνητή στην διαδικασία της ημιδομημένης συνέντευξης (Bell, 1997). Η συγκεκριμένη συνέντευξη δεν προσμετράτε στην έρευνα. Πραγματοποιήσαμε συνολικά 19 συνεντεύξεις, όλες μέσω βιντεοκλήσεων. Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε ημέρα και ώρα που επέλεξαν οι συμμετέχοντες. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας των συνεντεύξεων, εξαιρέσαμε τη συνέντευξη No. 8 από την ανάλυση των δεδομένων, λόγω περιορισμένου αριθμού απαντήσεων καθώς και έλλειψης επαγγελματικής καταλληλότητας του ερωτώμενου. Οι υπόλοιπες συνεντεύξεις διήρκεσαν από 28 έως 54 λεπτά, ή 36 λεπτά κατά μέσο όρο. Η ανατροφοδότηση που λάβαμε από τους συμμετέχοντες είναι πως οι ερωτήσεις κρίθηκαν κατανοητές, στοχευμένες ως προς το αντικείμενο μελέτης και δημιουργούσαν πρόσφορο έδαφος για περαιτέρω συζήτηση.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν με την χρήση του εργαλείου τηλεσύνδεσης Google Meets. Κατά την διεξαγωγή των συνεντεύξεων, και με την σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων, έγινε καταγραφή μόνο των λεγομένων τους με την χρήση του προγράμματος Active Recording Audio. Τηρήθηκαν όλοι οι κανονισμοί προστασίας προσωπικών δεδομένων και υπήρχε πλήρης ενημέρωση σε όλους όσους έλαβαν μέρος.

3.6 Έλεγχος εγκυρότητας και αξιοπιστίας της έρευνας

Βασικές πτυχές της ποιοτικής έρευνας αποτελούν η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της. Ο ερευνητής κρίνεται απαραίτητο να διακρίνεται από σχολαστική προσοχή αναφορικά με τις παραπάνω πτυχές, γεγονός το οποίο καθιστά την ποιοτική έρευνα άρτια δομημένη, ενώ παράλληλα συντελεί και στην ευρεία αποδοχή των ευρημάτων ως αξιόπιστα από την επιστημονική κοινότητα (Bryman, 2017). Επιπρόσθετα ο ερευνητής καλείται να είναι ενήμερος αναφορικά με τους πολλαπλούς κινδύνους που ενέχει η διαδικασία σχετικά με την εγκυρότητα των ευρημάτων της έρευνας. Κρίνεται ζωτικής σημασίας να έχουν σχεδιαστεί και να εφαρμοστεί διάφορες τακτικές και στρατηγικές για κάθε στάδιο της έρευνας ώστε να εκμηδενιστεί η ύπαρξη απειλητικών παραγόντων (Brink, 1993).

Για τους σκοπούς της παρούσας ερευνητικής εργασίας, η εσωτερική εγκυρότητα έχει διασφαλιστεί με τη συνοχή αναφορικά με τον σκοπό, τα ερωτήματα καθώς και το περιεχόμενο των ερωτήσεων στην διαδικασία της συνέντευξης. Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που επιλέχθηκε, αντανακλά τον σκοπό της έρευνας ο οποίος είναι η βαθύτερη κατανόηση των υποκειμενικών εμπειριών, πεποιθήσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την στρατηγική που εφαρμόζει ο οργανισμός που

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εκπροσωπούν στο Tech Talent Acquisition. Οι ερευνητικές ερωτήσεις είναι σαφείς και δομημένες με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές που είχαν προ επιλεχθεί. Οι ερωτήσεις ήταν ανοιχτού τύπου ώστε να οι ερωτώμενοι να μην επηρεάζονται ή καθοδηγούνται και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν πρόσφορο έδαφος για συμπληρωματικές ερωτήσεις και περαιτέρω έρευνα. Ως μη έγκυρη λογίζεται η έρευνα στην οποία υπάρχει μεροληψία ή/και λάθος ερμηνεία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τον ερευνητή. (Maxwell, 1992). Για να αποφευχθεί το σφάλμα αυτό κρίνεται απαραίτητη η μαγνητοφώνηση της συνέντευξης (Robson, 2010), πάντα με την σύμφωνη γνώμη των συμμετεχόντων. Ακολουθεί η ερμηνεία των αποτελεσμάτων, και τα ευρήματα αυτής ελέγχονται με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση της θεωρίας που έχει προηγηθεί. Το τελευταίο γεγονός είναι ο τρόπος με τον οποίο εξασφαλίζουμε την συνοχή ανάμεσα στο ερευνητικό μέρος και στα αντικείμενο μελέτης.

Η φύση της ποιοτικής έρευνας εγείρει ζητήματα αξιοπιστίας. Ζωτικής σημασίας για την αξιοπιστία της έρευνας είναι η συνάφεια του περιεχομένου των ερωτήσεων συνέντευξης σε σχέση με το αντικείμενο μελέτης. Παράγοντες όπως ακατανόητα ερωτήματα, μη τυποποιημένες διαδικασίες και έλλειψη ενημέρωσης μπορούν να πλήξουν την αξιοπιστία της έρευνας (Robson, 2010). Για τον λόγο αυτό πριν την έναρξη της διαδικασίας από την πλευρά του ερευνητή σχεδιάστηκαν τυποποιημένες διαδικασίες, υπήρξε λεπτομερής ενημέρωση των συμμετεχόντων για το σκοπό και τους στόχους της έρευνας καθώς επίσης και διασφαλίστηκε η εθελοντική συμμετοχή τους ενώ οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν με σαφή και παρόμοιο τρόπο προς όλους τους ερωτώμενους ώστε να μην υπάρξουν παρερμηνείες.

3.7 Ηθικά ζητήματα

Σε κάθε είδους έρευνα είναι παρόντα τα ηθικά ζητήματα με τα οποία έρχεται αντιμέτωπος ο ερευνητής. Η ποιοτική έρευνα συγκεκριμένα εγείρει προβληματισμό καθώς είναι πιο ευάλωτη στην υποκειμενικότητα. Σε σύγκριση με τα προβλήματα που δύναται να συναντήσουμε στην ποσοτική έρευνα, η φύση των ηθικών ζητημάτων στις ποιοτικές ερευνητικές μελέτες είναι διαφορετική και τα όρια έκθεσης πολύ λεπτά. Η ερευνητική διαδικασία της ποιοτικής έρευνας στοχεύει στην βαθύτερη ανάλυση του θέματος που ερευνάται. Ζητείται από τους συμμετέχοντες να εκθέσουν γεγονότα, προσωπικές σκέψεις ή/και να χρειαστεί να αναφερθούν σε λεπτομέρειες, οι οποίες να προκαλέσουν δυσαρμονία και πίεση. Για να αποτραπεί αυτή η δυσαρμονία ή να μειωθεί η πίεση προς τους συμμετέχοντες κρίνεται ορθή η εφαρμογή κατάλληλων ηθικών αρχών στην διαδικασία. Λογίζεται ως επιτακτική η προστασία των προσωπικών δεδομένων όλων των συμμετεχόντων κατά την διάρκεια αλλά και με το πέρας της παρούσας ερευνητικής μελέτης. Είναι ηθικό καθήκον του ερευνητή να οικοδομήσει μια ισορροπημένη ερευνητική σχέση ώστε να ενθαρρύνει την έκφραση της προσωπικής άποψης ενώ ταυτόχρονα να επιδιώκει να διασφαλίσει πως οι απόψεις των ερωτηθέντων της έρευνας αντικατοπτρίζονται στην πραγματική τους εικόνα και είναι σχετικές με το αντικείμενο μελέτης (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001). Σκοπός των ποιοτικών ερευνών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι η περιγραφή ενός φαινομένου από τη σκοπιά των συμμετεχόντων μέσω συνεντεύξεων και παρατηρήσεων. Πρόθεση του ερευνητή είναι να ακούσει τη φωνή των συμμετεχόντων (Morse & Field, 1994).

Ο Kvale (1996) θεωρεί μέρος της ηθική προσπάθεια την διαδικασία της συνέντευξης, υποστηρίζοντας ότι η απάντηση του συμμετέχοντος επηρεάζεται από τη συνέντευξη και ότι η γνώση που αποκτάται μέσω αυτής επηρεάζει την κατανόησή μας για το αντικείμενο μελέτης. Η προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητών και συμμετεχόντων είναι ζωτικής σημασίας για τη συλλογή δεδομένων, έχοντας κατά νου την εστίαση της έρευνας. Οι αντιλήψεις των ερευνητών για το αντικείμενο της έρευνας καθορίζονται από την προσωπικότητα και τη φύση των αλληλεπιδράσεων με τους συμμετέχοντες (Punch, 1994). Κρίνεται ζωτικής σημασίας να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στη μελέτη εξετάζουν τα δεδομένα, τις ερμηνείες και τα αποτελέσματα και ότι αυτά δεν επηρεάζονται από εξωτερικές επιδράσεις που μπορεί να υποβαθμίσουν την εικόνα της έρευνας. Όλες οι αρχές που διέπουν κάθε μελέτη, στην οποία συμμετέχουν και άλλοι, πρέπει να αποτελούν σταθερή βάση για αμοιβαία και τεκμηριωμένη συμφωνία. Η συμφωνία αυτή πρέπει να παραμείνει ζωντανή και σταθερή, με τακτικούς ελέγχους από όλους τους εμπλεκόμενους καθώς και ότι οι αρχές αυτές διατηρούνται σε όλη τη διαδικασία της έρευνας, συμπεριλαμβανομένης της απόφασης να δημοσιοποιηθεί (Orb, Eisenhauer & Wynaden, 2001). Τέλος, ο ερευνητής καλείται πριν την έναρξη της συνέντευξης να δώσει το δικαίωμα στους συμμετέχοντες είτε να αρνηθούν τη συμμετοχή τους είτε να αποχωρήσουν από την ερευνητική διαδικασία, σε περίπτωση που αισθανθούν ασέβεια σχετικά με τους συμφωνημένους κανόνες (Cohen et al., 2008, σελ. 115).

3.8 Ανάλυση των δεδομένων

Με το πέρας της διαδικασίας των ημιδομημένων συνεντεύξεων, συλλέγουμε τα ποιοτικά δεδομένα τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν ώστε να ερμηνευτεί και να κατανοηθεί το αντικείμενο της έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων είναι το σημείο στο οποίο ο ερευνητής καλείται να συγκρίνει και να αντιπαραβάλλει, να ερμηνεύσει και να κατανοήσει, να συμπεράνει και να επαληθεύσει (Morse & Field, 1994). Η διαδικασία της ανάλυσης των δεδομένων κρίνεται αναγκαία καθώς είναι η διαδικασία η οποία δίνει νόημα στο σύνολο της έρευνας και αποτελεί τον απώτερο στόχο της, αφού τα δεδομένα απαιτούν από τον ερευνητή να τους προσδώσει νόημα, συνδέοντας τα ασύνδετα σημεία, ερμηνεύοντας τα αίτια πίσω από τα δεδομένα και τελικά να εξορύξει την καινούργια γνώση (Matzoykas, 2004).

Με την ολοκλήρωση της έρευνας πραγματοποιήθηκε απομαγνητοφώνηση των δεδομένων και καταγραφή των διαλόγων σε κείμενο σε ηλεκτρονικό υπολογιστή. Κατόπιν των απομαγνητοφωνήσεων, το κείμενο των συνεντεύξεων μελετήθηκε από τον ερευνητή πολλές φορές και ενδελεχώς. Σκοπός ήταν κατηγοριοποιηθούν τα δεδομένα και να γίνει αναπροσαρμογή αυτών με κατάλληλες προσθήκες όπου κρίνεται απαραίτητο με την διαδικασία της κωδικοποίησης. Κατά την διαδικασία αυτή ο ερευνητής

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποδίδει έναν κωδικό ο οποίος αντιπροσωπεύει μια μεγάλη ενότητα του κειμένου (Huberman & Miles, 1998). Ο κωδικός αυτός αποτελεί μια σύντομη ερμηνεία που προσδίδει ο ερμηνευτής στο συγκεκριμένο κομμάτι της συνέντευξης. Αξίζει να σημειωθεί πως ο κωδικός αυτό προκύπτει μέσα από την αξιολόγηση του ίδιου του κειμένου και δεν επιβάλλεται από τον ερευνητή εκ των προτέρων. Στη συνέχεια οι κωδικοί αυτοί αντιπαραβάλλονται και συγκρίνονται μεταξύ τους για να γίνει ομαδοποίηση τους με βάση όμοια χαρακτηριστικά ή νοήματα (Tesch, 1990). Αφού γίνει η ομαδοποίηση των κωδικών σχηματίζονται οι θεματικές ενότητες, τις οποίες ο ερευνητής καλείται να συνδέσει με την ευρύτερη βιβλιογραφία καθώς και να αναδείξει την επεξεργασμένη γνώση που προκύπτει από την έρευνα (Strauss & Corbin, 1998).

Κεφάλαιο 4: Παρουσίαση αποτελεσμάτων

4.1 Εισαγωγικά

Στο παρόν κεφάλαιο, θα προβούμε στην μελέτη και στην ανάλυση των ευρημάτων με σκοπό να προκύψουν χρήσιμα και αξιόπιστα συμπεράσματα. Στο πρώτο μέρος θα γίνει αναφορά στην στρατηγική που ακολουθούν οι συμμετέχοντες οργανισμοί στο Tech Talent Acquisition καθώς και στα μελλοντικά τους σχέδια. Έπειτα θα αναλυθούν οι μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση ανθρώπων της τεχνολογίας. Θα εξεταστεί η αλληλεπίδραση των οργανισμών με τους Software Engineers. Τέλος, θα καταγράψουμε και θα μελετήσουμε τις τάσεις που έχουν παγιωθεί στο Tech Recruiting καθώς και αυτές που κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος.

Πριν από την ανάλυση του βασικού κορμού των αποτελεσμάτων αξίζει να αναφερθούν και ορισμένα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με τους συμμετέχοντες οργανισμούς. Από τις 19 συνεντεύξεις που διεξήχθησαν κατά την διάρκεια της έρευνας, το σύνολο των εκπροσώπων των οργανισμών κατέχουν θέση ίση ή ανώτερη του προϊσταμένου στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παράλληλα, όλοι οι συμμετέχοντες έχουν βαθιά γνώση της τεχνολογίας, πολυετή επαγγελματική εμπειρία στο αντικείμενο που πραγματεύεται η έρευνα και είναι κάτοχοι τίτλου μεταπτυχιακών σπουδών. Οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται αμιγώς στον κλάδο της Πληροφορικής κατείχαν την μερίδα του λέοντος στην παρούσα ερευνητική μελέτη με ποσοστό 57,8%. Τέλος, και σε ποσοστό 83,3% οι συμμετέχοντες οργανισμοί απασχολούν περισσότερους από 300 εργαζόμενους.

4.2 Στρατηγική στο Tech Talent Acquisition

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, οι περισσότεροι οργανισμοί διαθέτουν ξεχωριστή στρατηγική η οποία είναι εστιασμένη στο Tech Talent Acquisition. Όπως επισήμαναν η πανδημία της Covid-19 αποτελεί μέχρι και σήμερα καταλύτη αλλαγών, καθώς δημιουργεί νέες προκλήσεις και ωθεί σε ολοένα και περισσότερες αλλαγές με ταχύτατους ρυθμούς.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι περισσότεροι οργανισμοί και συγκεκριμένα ένα ποσοστό της τάξης του 73,6% υποστήριξε πως η στρατηγική που ακολουθεί τόσο την δεδομένη χρονική στιγμή όσο και προς τον μέλλον γίνεται ολοένα πιο επιθετική και πιο εξωστρεφής. Κεντρικός πυλώνας αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης αποτελεί η δημιουργία ενός οικοσυστήματος το οποίο να περιλαμβάνει πολλά διαφορετικά κανάλια tech talent acquisition. Πρωταρχικός στόχος παραμένει, η προσέλκυση περισσότερων υποψηφίων καθώς και η άμεση και έντονη επαφή με την τεχνολογική κοινότητα της χώρας. Με βάση τα παραπάνω η πλειονότητα των οργανισμών επιδιώκει συνεργασίες με πανεπιστήμια και σχετικούς εκπαιδευτικούς φορείς (89,4%), εστιάζει την προσοχή της στα social media (100%), μέσα από συνεχή επικοινωνία σε συνεργασία και με το τμήμα marketing, στοχεύει στην ενίσχυση του employer branding (73,6%) μέσα από δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και στοχευμένες εταιρικές εκδηλώσεις για τους ανθρώπους της τεχνολογίας. Επιπλέον μέρος της στρατηγικής προσέλκυσης είναι και η δημιουργία εσωτερικών τεχνολογικών ακαδημιών για εκπαίδευση νέων υποψηφίων καθώς και η δυνατότητα πρακτικής άσκησης σε τεχνολογίες του εκάστοτε οργανισμού (63,1%). Παράλληλα δίδεται μεγάλη βαρύτητα και στη εμπειρία του υποψηφίου (candidate experience) καθόλη την διεπαφή με τον οργανισμό. Τέλος, οι περισσότεροι οργανισμοί προσανατολίζονται να δημιουργήσουν διαδικασίες αμιγώς εστιασμένες στο Tech Talent Acquisition καθώς και να δώσουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην τεχνολογική αξιολόγηση των υποψηφίων, κάνοντας πιο έντονη την παρουσία μελών της τεχνικής τους ομάδας και περιορίζοντας σε μικρότερο ποσοστό την συμμετοχή στελεχών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σημαντικό να αναφερθούμε και σε μερικές αλλαγές που έγιναν ή επίκεινται να γίνουν στην στρατηγική των οργανισμών. Συγκεκριμένα:

Συνεντεύξεις

Η πανδημία αποτέλεσε καταλύτη αλλαγών για την διαδικασία των συνεντεύξεων καθώς ώθησε τους περισσότερους, αν όχι όλους, τους οργανισμούς να πραγματοποιούν όλα τα στάδια διαδικτυακά. Φαίνεται όμως πως το φαινόμενο αυτό θα παραμείνει και θα ενταχθεί στην στρατηγική των περισσότερων εταιρειών (94,7%). Μείωση χρόνου και κόστους συνέντευξης, ευελιξία καθώς και επαφή με μεγαλύτερο όγκο πιθανών υποψηφίων είναι μερικά από τα οφέλη στα οποία αποσκοπούν οι οργανισμοί μέσα από τις εξ αποστάσεως συνεντεύξεις. Ωστόσο, το γεγονός αυτό αποτελεί και μια ακόμη πρόκληση για την ΔΑΔ η οποία καλείται να αντιμετωπίσει την μειωμένη διεπαφή με τους υποψηφίους και την χαμηλή αξιολόγηση σε soft skills. Ως απάντηση σε αυτή την πρόκληση οι περισσότεροι στρέφονται στην ένταξη ψυχομετρικών τεστ (68,4%) τα οποία και θα πλαισιώνουν το σύνολο της διαδικασίας αξιολόγησης υποψηφίου. Τέλος, αν και οι περισσότεροι στρέφονται στις εξ αποστάσεως συνεντεύξεις, δεν είναι λίγοι εκείνοι που θα διατηρήσουν το τελικό στάδιο των συνεντεύξεων δια ζώσης, ειδικά στις θέσεις ευθύνης (42,1%).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Εργασία εξ αποστάσεως

Μια ακόμα ριζική αλλαγή που επέφερε η πανδημία είναι η αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας. Ολοένα και περισσότεροι άνθρωποι της τεχνολογίας φαίνεται πως θέτουν ως προ απαιτούμενο την εργασία από το σπίτι, μερικές μέρες ή/και εξ ολοκλήρου. Το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών φαίνεται πως συμβαδίζουν με την επιτακτική αυτή ανάγκη των εργαζομένων. Οι περισσότεροι στοχεύουν να καθιερώσουν ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας (84,2 %) το οποίο θα περιλαμβάνει ορισμένες μέρες από το σπίτι (2-3 συνήθως) ενώ ορισμένοι είναι και πρόθυμοι να προσφέρουν πλήρη απασχόληση εξ αποστάσεως (47,3%).

HR Metrics

Σχετικά με τους Δείκτες Μέτρησης και τα KPIs που χρησιμοποιούν ή σκέφτονται να εντάξουν οι οργανισμοί, ορισμένοι που αξίζει να αναφέρουμε είναι οι εξής: Time to hire (89,4%), Cost per hire (89,4%), Offer Acceptance (78,9%) , Sourcing KPIs (42,1%), Revenue per employee (63,1%). Οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες ανέφεραν πως θα παραπάνω metrics αποτελούν στοιχεία αξιολόγησης και βελτίωσης των διαδικασιών που ήδη διαθέτουν ή θέλουν να εντάξουν.

Στόχος Προσλήψεων

Τέλος αξίζει να αναφερθεί πως ο μέσος όρος του στόχου προσλήψεων για το τρέχον έτος ανέρχεται στα 68 άτομα, όπως προκύπτει μέσα από την έρευνα. Το συγκεκριμένο γεγονός καταδεικνύει την τεράστια ζήτηση που υπάρχει για τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό.

4.3 Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής

Σχετικά με τις πρακτικές προσέλκυσης, η παρούσα έρευνα έδειξε πως οι οργανισμοί κατά μεγάλο ποσοστό χρησιμοποιούν ψηφιακές πρακτικές (94,7%), ειδικά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ενώ ταυτόχρονα στηρίζονται και σε εσωτερικές διαδικασίες προσέλκυσης (89,4%).

Συγκεκριμένα, όλοι οι οργανισμοί που έλαβαν μέρος διαθέτουν προφίλ στα κοινωνικά δίκτυα Linkedin και Facebook (100%), μέσα από τα οποία και επικοινωνούν τις νέες θέσεις εργασίας προς το ευρύ κοινό. Παράλληλα, δεν είναι λίγοι μάλιστα εκείνοι που επενδύουν, σε συνεργασία με το τμήμα Marketing, σε πληρωμένες διαφημίσεις (57,8%) με στόχο την προσέλκυση συγκεκριμένων υποψηφίων. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφέρουμε πως το εργαλείο του LinkedIn Recruiter αποτελεί ζωτικής σημασίας και αναπόσπαστο μέρος κατά την διαδικασία του Headhunting για τους οργανισμούς. Η συγκεκριμένη παρατήρηση επιβεβαιώνει την βιβλιογραφία που είχε παρατεθεί στο Κεφάλαιο 2 σχετικά με την συνεχή άνοδο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και της παγίωσης τους ως εργαλεία προσέλκυσης για τους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οργανισμούς. Όπως επίσης είχε επισημανθεί στην βιβλιογραφία μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων διαθέτει εταιρικό ιστότοπο (73,6%), μέσα από τον οποίο δέχεται αιτήσεις εξωτερικών υποψηφίων ή εσωτερικές συστάσεις σε αναρτημένες θέσεις. Επιπρόσθετα, κύρια εργαλεία ψηφιακής προσέλκυσης αποτελούν τόσο οι ιστοσελίδες ανάρτησης αγγελιών (Job postings) (84,2%) όσο και τα Πληροφοριακά Συστήματα Παρακολούθησης Υποψηφίων (Applicant Tracking Systems) (36,8%). Αντίστοιχα πρακτικές που φαίνεται να χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερη συχνότητα είναι το "Word of mouth" με ποσοστό 78,9% καθώς επίσης και οι "Συμβουλευτικές εταιρείες" με ποσοστό 68,4%. Με μέτρια συχνότητα φαίνεται πως χρησιμοποιούνται τα "Γραφεία Διασύνδεσης" και η γενικότερη επαφή μέσω των Πανεπιστημίων με ποσοστό 57,8%, καθώς επίσης και οι "Ημέρες καριέρας" με ποσοστό 52,6%.

Κρίνεται σημαντικό να αναφέρουμε πως οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες, αναγνωρίζοντας την ολοένα και αυξανόμενη ανάγκη τους σε τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό σε συνδυασμό με την εξειδίκευση που υπάρχει στον κλάδο της Πληροφορικής στρέφουν την προσοχή τους στην υιοθέτηση νέων πρακτικών προσέλκυσης. Συγκεκριμένα θέλουν να εδραιώσουν την παρουσία τους σε Τεχνολογικά Meetups (78,9%) που συντονίζονται από διάφορες ομάδες Προγραμματιστών Ανάπτυξης Λογισμικού και παράλληλα να διοργανώσουν και οι ίδιοι οι εκδηλώσεις αμιγώς προσανατολισμένες στον κλάδο της Πληροφορικής 68,4%. Όπως εντοπίζεται και από την παρούσα ερευνητική εργασία, ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί επιθυμούν να προβάλλουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα και να τα χρησιμοποιήσουν ως μέσα προσέλκυσης. Μέσα από εταιρικές εκδηλώσεις, θέλουν να μεταφέρουν το περιβάλλον εργασίας που επικρατεί ανάμεσα στους εργαζόμενους, την κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού, την τεχνολογική δομή πάνω στην οποία στηρίζονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που δημιουργούν καθώς και να επικοινωνήσουν τις ευκαιρίες ανέλιξης που προσφέρουν. Εστιάζουν περισσότερο σε μια πιο ανθρωποκεντρική προσέλκυση υποψηφίων.

Όσον αφορά τις διαδικασίες αξιολόγησης και επιλογής, οι πλειονότητα των οργανισμών στρέφεται ή χρησιμοποιεί ήδη ένα μοντέλο που περιλαμβάνει ψηφιακές και κλασικές πρακτικές επιλογής. Ένα μεγάλο ποσοστό συμμετεχόντων ακολουθεί μια διαδικασία αξιολόγησης 4 σταδίων. Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την διενέργεια δύο διαδικασιών. Αρχικά γίνεται αξιολόγηση του βιογραφικού, με κεντρικά σημεία αναφοράς να είναι: οι τεχνικές δεξιότητες (95,7%), η επαγγελματική εμπειρία (84,2%), το ακαδημαϊκό υπόβαθρο (78,9%) και η δομή (63,1%). Έπειτα ακολουθεί μια τηλεφωνική συνέντευξη, η οποία διαρκεί συνήθως 12-15 λεπτά, αποτελεί μια πρώτη επαφή με τον υποψήφιο και εστιάζει στα κύρια σημεία του βιογραφικού. Το δεύτερο στάδιο είναι ασύγχρονο καθώς περιλαμβάνει την αξιολόγηση του υποψηφίου μέσα από κάποιο Τεστ γνωστικών ικανοτήτων. Συνήθως είναι Job Knowledge Test (94,7%) ή Ψυχομετρικό Test (73,6%), είτε συνδυασμός και των δύο (42,1%). Στο τρίτο στάδιο, υπάρχει συμμετοχή μέλους από την τεχνική ομάδα του οργανισμού όπου και γίνεται μια αξιολόγηση/συζήτηση πάνω στο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Tech Assignment μαζί με τον υποψήφιο (65,7%). Έπειτα, ακολουθεί η τελική συζήτηση με κάποιο στέλεχος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (78,9%) ή με τον Διευθύνων Σύμβουλο του οργανισμού (36,8%).

Όπως προκύπτει μέσα από την έρευνα, η επιλογή των υποψηφίων στηρίζεται σε ποσοστό 94,7% στο cultural fit, στο πόσο καλά "δένει" με τα μέλη της υπόλοιπης ομάδας και στο αν μπορεί να υπηρετήσει και να συμπορευτεί με τις αξίες του οργανισμό. Ακολουθεί με ποσοστό 89,4% η επιλογή με βάση τις τεχνικές δεξιότητες και τον τρόπο εργασίας (way of working), ενώ τρίτο κριτήριο επιλογής με ποσοστό 78,9 % είναι τα γενικότερα soft skill όπως: οι επικοινωνιακές δεξιότητες, η προσαρμοστικότητα και η κριτική σκέψη. Η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου μέσα από μια διαδικασία σύμπραξης μελών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του τομέα Τεχνολογίας δίνει την δυνατότητα για σφαιρική αξιολόγηση και αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση τα λεγόμενα των συμμετεχόντων (79,2%).

4.4 Διεπαφή με Μηχανικούς Λογισμικού

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προκύπτει πως τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην διεπαφή τους με τους Μηχανικούς Λογισμικού (Software Engineers). Στοχεύουν στην θετική εμπειρία του υποψηφίου (candidate experience) (89,4%) καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας καθώς και στην παροχή ευελιξίας προς τους υποψηφίους. Αυτό, όπως εντοπίζεται μέσα από τα λεγόμενα των εκπροσώπων των οργανισμών, συμβαίνει για δύο βασικούς λόγους. Αρχικά, διότι θέλουν να τονίσουν το employer branding τους (73,6%) στην τεχνολογική κοινότητα και παράλληλα να κατορθώσουν να "κερδίσουν" την εμπιστοσύνη του εκάστοτε υποψηφίου (63,1%).

Οι περισσότεροι οργανισμοί ως μόνο προ απαιτούμενο ζητούν την υποβολή ενός ηλεκτρονικού βιογραφικού. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού προσαρμόζουν τις εταιρικές τους ιστοσελίδες ώστε οι νέες θέσεις, να είναι εύκολα εντοπίσημες και προσβάσιμες από τους Μηχανικούς Λογισμικού. Η διαδικασία για την υποβολή αίτησης για οποιαδήποτε θέση εργασίας ολοκληρώνεται όπως χαρακτηριστικά ανέφεραν οι συμμετέχοντες "σε ένα βήμα, με ένα click" (89,4%), αποφεύγοντας περιττές λεπτομέρειες και καθυστερήσεις. Παράλληλα, εστιάζουν και στην αυτοματοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης υποψηφίων (78,9%). Κύριο μέλημα τους είναι η διαδικασία να είναι όσο το δυνατόν πιο γρήγορη, να δίνει μεγάλη ευελιξία στον υποψήφιο και να αποφεύγεται η σπατάλη χρόνου. Τελικός στόχος η διαδικασία να αποτελείται από 2-3 στάδια (68,4%). Φυσικά για να διασφαλίσουν την θετική εμπειρία του υποψηφίου παρέχουν καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας ανατροφοδότηση (feedback), ενώ δεν είναι λίγοι εκείνοι οι οργανισμοί, οι οποίοι στο τέλος της διαδικασίας ανεξαρτήτου κατάληξης ζητούν με την σειρά τους ανατροφοδότηση από τον υποψήφιο (47,3%).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπλέον, αναγνωρίζοντας τις διαφορετικές ανάγκες των Μηχανικών Λογισμικού ανάλογα με την προϋπηρεσία που διαθέτουν, οι περισσότεροι οργανισμοί (63,1%) διαφοροποιούν τον τρόπο προσέγγισης των υποψηφίων. Πιο συγκεκριμένα, όταν η αναζήτηση στρέφεται σε επαγγελματίες με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στον κλάδο, οι οργανισμοί στρέφονται σε Συμβουλευτικές Εταιρείες (Recruitment Agencies) (84,2%) που διαθέτουν τεχνολογική εξειδίκευση. Στόχος τους είναι μέσα από την συνεργασία με αυτές τις Συμβουλευτικές Εταιρείες, να εντοπίσουν τους κατάλληλους τεχνικά ανθρώπους για την κάλυψη της θέσης, να επικοινωνήσουν άρτια τις αρμοδιότητες του ρόλου και να μεταφέρουν στο έπακρο τις αξίες του οργανισμού. Αντίστοιχα, όταν η αναζήτηση στρέφεται σε επαγγελματίες με λίγα έτη προϋπηρεσίας τότε εστιάζουν την προσοχή τους σε νεοεισελθέντες στον χώρο της Πληροφορικής. Επιδιώκουν στρατηγικές συνεργασίες με τα Πανεπιστήμια (89,4 %) της χώρας και μέσω των γραφείων διασύνδεσης προσπαθούν να προσελκύσουν περισσότερους υποψηφίους. Τέλος γνωρίζοντας πως οι τεχνολογίες που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός αποτελούν κριτήριο επιλογής για τους Software Engineers προσπαθούν να κοινοποιήσουν την τεχνολογική δομή (85,3%) στην οποία στηρίζονται, να τονίσουν την δομή του προϊόντος ή της υπηρεσίας που παρέχουν (78,9%) καθώς και τις ευκαιρίες εξελιξης εντός του οργανισμού (94,7%).

4.5 Τάσεις στο Tech Recruiting

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, μέσα από την συγκεκριμένη έρευνα στοχεύουμε στην μελέτη και τον εντοπισμό ορισμένων τάσεων που διαμορφώνονται ή λαμβάνουν χώρα ήδη στον τομέα του Tech Recruiting. Στο σημείο αυτό θα αναλύσουμε διαδικασίες και πρακτικές που εδραιωνονται στους συμμετέχοντες οργανισμούς αλλά και μελλοντικές δράσεις τις οποίες θέλουν να εντάξουν στο ενεργητικό τους. Επιπλέον θα τονίσουμε και τις αιτίες, οι οποίες συμβάλλουν στην δημιουργία αυτών των τάσεων.

Συνεντεύξεις

Όπως καταδεικνύεται μέσα από την έρευνα ένα μεγάλο ποσοστό των οργανισμών (89,4%) επιθυμεί να αυξήση την επιρροή της τεχνολογικής του ομάδας στην διαδικασία αξιολόγησης. Συγκεκριμένα στρέφονται στην υιοθέτηση ενός μοντέλου, που θα έχει σαν κεντρικό πυλώνα την αξιολόγηση από μέλη της ομάδας, που πιθανώς θα ενταχθεί ο υποψήφιος και κατέχουν τεχνολογικές γνώσεις και σε μικρότερο ποσοστό την αξιολόγηση από στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κεντρικός πυρήνας αυτού του μοντέλου είναι να μπορούν να εντοπίζουν στοχευμένα υποψηφίους που να ταιριάζουν τόσο τεχνολογικά με την ομάδα όσο και με τις αξίες της εταιρείας. Επιπλέον μια συνέντευξη με ένα μέλος της τεχνολογικής ομάδας, είναι στην πραγματικότητα μια συζήτηση με έναν μελλοντικό συνεργάτη. Επομένως είναι πολύ πιο άμεση και σε πραγματικές συνθήκες η αξιολόγηση δεξιοτήτων όπως: συνεργασίας, ομαδικότητας και επικοινωνίας από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Ένας ακόμα λόγος είναι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

και η έλλειψη κατανόησης τεχνικών λεπτομερειών από την μεγάλη πλειονότητα στελεχών της ΔΑΔ, γεγονός το οποίο οδηγούσε σε λανθασμένες επιλογές συνεργατών. Για να αντισταθμίσουν την χαμηλής συμμετοχή μελών της ΔΑΔ στην διαδικασία οι οργανισμοί στρέφονται στην υιοθέτηση ψυχομετρικών τεστ, τα οποία θα πραγματοποιούνται ασύγχρονα με βάση το πρόγραμμα του υποψηφίου και θα δίνουν συγκεντρωμένα δεδομένα. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε πως η αξιολόγηση από ένα τεχνικά καταρτισμένο άτομο, το οποίο έχει άριστη επίγνωση των τεχνολογιών, συντελεί και σε καλύτερη εμπειρία για τον υποψήφιο καθώς ο τελευταίος αισθάνεται πως συνομιλεί με έναν άνθρωπο που "μιλάνε την ίδια γλώσσα".

Παράλληλα κρίνεται σημαντικό να αναφέρουμε πως κατά την διάρκεια της πανδημίας όλοι οι οργανισμοί πραγματοποιούσαν τις συνεντεύξεις διαδικτυακά. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα σε ποσοστό (94,7%) δήλωσαν πως θα διατηρήσουν το μεγαλύτερο τμήμα ή ολόκληρη την διαδικασία εξ αποστάσεως, ενώ ένα ποσοστό της τάξης του 57,8% δήλωσε πως σκέφτεται να επαναφερει δια ζώσης το τελευταίο στάδιο της συνέντευξης, που συνήθως είναι η συζήτηση με τον Διευθύνων Σύμβουλο ή κάποιο στέλεχος της ΔΑΔ, κυρίως σε θέσεις ευθύνης. Οι διαδικτυακές συνεντεύξεις πέρα από την μείωση χρόνου και λειτουργικού κόστους δίνουν την δυνατότητα στους οργανισμούς να προσελκύσουν μεγαλύτερο τμήμα υποψηφίων καθώς δεν είναι αναγκαία πλέον η φυσική παρουσία τους, καταρρίπτοντας έτσι τα γεωγραφικά όρια.

Εργασία εξ αποστάσεως

Η κυριότερη τάση που εντοπίσαμε μέσα από την διεξαγωγή της παρούσας ερευνητικής εργασίας δεν θα μπορούσε να είναι άλλη από αυτή της εξ αποστάσεως εργασίας. Με την πανδημία της Covid-19 να λειτουργεί ως καταλύτης, φαίνεται πως η συγκεκριμένη τάση αποτελεί την κυριότερη πρόκληση για το τμήμα ΔΑΔ. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι φαίνεται πως επιζητούν είτε εξ ολοκλήρου είτε σε μικρότερο ποσοστό η εργασία τους να είναι εξ αποστάσεως και να μπορούν να το ρυθμίζουν οι ίδιοι. Αφουγκραζόμενοι την συγκεκριμένη ανάγκη, αλλά και πρόκληση ταυτόχρονα, οι περισσότεροι από τους συμμετέχοντες στρέφονται στην υιοθέτηση υβριδικού μοντέλου εργασίας (94,7%) ή και την εξ ολοκλήρου εργασίας από οπουδήποτε (57,8%). Η επικράτηση του υβριδικού μοντέλου από τους οργανισμούς φαίνεται πως στηρίζεται στην επιθυμία της ΔΑΔ να στηριχθούν διαδικασίες team building και team bonding. Αναφορικά επίσης με το υβριδικό μοντέλο εργασίας συναντάμε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις. Όπως εντοπίζεται στις απαντήσεις υπάρχει η σκέψη για ένα μοντέλο το οποίο να περιλαμβάνει την εργασία εξ αποστάσεω ορισμένες μέρες την εβδομάδα (2-3) σε ποσοστό 55,5% ενώ το υπόλοιπο 44,5% ορισμένες μέρες τον μήνα συνολικά δίνοντας την επιλογή στον εργαζόμενο να επιλέξει ο ίδιος.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ωστόσο αξίζει να αναφερθεί πως ένα μεγάλο ποσοστό (78,9%) τόνισε αναφορικά με την διαδικασία του Onboarding πως επιθυμούν να παραμείνει δια ζώσης, ώστε να ο υποψήφιος να έρθεις σε επαφή με τις διαδικασίες του οργανισμού, να οικοδομήσει δεσμούς με την ομάδα του και να βιώσει τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας στο λειτουργικό της περιβάλλον.

HR Metrics

Ο τομέας του Tech Recruiting φαίνεται να εδραιώνεται μελλοντικά σαν μια βασική από τις διαδικασίες της ΔΑΔ, γεγονος το οποίο οδηγεί τους οργανισμούς στην υιοθέτηση και χρήση διαφόρων Metrcis και KPIs. Οι συμμετέχοντες οργανισμοί έχουν εντοπίσει και καταδείξει σαν παθογένεια για το τεχνολογικό τους προσωπικό την προτίμηση που δείχνουν αμιγώς στην χρηματική τους ανταμοιβή. Το γεγονός αυτό οδηγεί πολλούς εργαζόμενους να εγκαταλείπουν τις θέσεις τους και τον οργανισμό να μην μπορεί να δημιουργήσει μια σταθερή δομή. Για να εντοπίσουν έγκαιρα την συγκεκριμένη παθογένεια, να προβλέψουν τυχόν αποχωρήσεις αλλά και για να είναι σε θέση να δράσουν έγκαιρα οι οργανισμοί στρέφονται σε δείκτες μέτρησής όπως: Retention Rate (84,2%), Turnover Rate (73,6%) ενώ αρκετοί είναι και οι οργανισμοί (42,1%) που στοχεύουν στην δημιουργία ενός δείκτη πρόβλεψης πιθανής αποχώρησης εργαζομένου.

Προσέλκυση και Επιλογή

Σε ένα ολοένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η προσέλκυση υποψηφίων φαίνεται πως αποτελεί τον πόλο εστίασης για την ΔΑΔ. Οι τάσεις που καταγράφονται στο συγκεκριμένο τμήμα εστιάζονται στην πλήρη αξιοποίηση του κοινωνικού δικτύου LinkedIn (94,7%) καθώς και στο χτίσιμο ισχυρού Brand Name (89,4%) και προβολής αυτού στο ευρύ κοινό. Αναφορικά με το εργαλείο του LinkedIn πρωταρχικό μέλημα είναι η στοχευμένη προσέλκυση υποψηφίων με βάση τις τεχνολογίες της εκάστοτε θέσεις, η καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων αναζήτησης που παρέχει το δίκτυο και η αυξηση του ποσοστού προσέλκυσης παθητικών υποψηφίων. Στο κομμάτι της προώθησης του Employer Brand οι περισσότεροι οργανισμοί θέλουν να ισχυροποιήσουν την παρουσία τους σε δρώμενα της τεχνολογικής κοινότητας. Tech events (100%) και διοργάνωση συναντήσεων (83,3%) τόσο δια ζώσης όσο και διαδικτυακά είναι οι πρωταρχικοί τους στόχοι για να έρθουν πιο κοντά με τους Μηχανικούς Λογισμικού και τους ανθρώπους της τεχνολογίας γενικότερα. Παράλληλα εστιάζουν σε συνεργασίες με Πανεπιστήμια και κρατικούς φορείς (66,6%) ενώ επιδιώκουν παρουσία και σε Ημέρες Καριέρας (55,4%). Επιπλέον μια δράση προσέλκυσης που βρίσκεται σε άνθηση είναι και η προβολή της τεχνολογικής δομής στην οποία στηρίζεται το προϊόν ή υπηρεσία του οργανισμού, το περιβάλλον εργασίας καθώς και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης που προσφέρονται εντός της εταιρείας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στο αντίστοιχο κομμάτι της επιλογής οι τάσεις που φαίνεται να διαμορφώνονται φαίνεται πως και αυτές στηρίζονται στο εν δυνάμει στο Employer Brand που προωθούν οι οργανισμοί. Όπως καταγράφεται από τα λεγόμενα των συμμετεχόντων σε ποσοστό (81,5%) δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα ως προς cultural fit και λιγότερο ως προς τις τεχνολογικές γνώσεις, καθώς οι τελευταιές είναι ένα στοιχείο το οποίο καλλιεργείται μέσα από την επαγγελματική τριβή. Πιο συγκεκριμένα τα κεντρικά σημεία που οδηγούν στην τελική επιλογή ενός υποψηφίου όπως προκύπτουν μέσα από την παρούσα διπλωματική έρευνα είναι: η διάθεση για συνεχή εκπαίδευση και εκμάθηση νέων πρακτικών (94,7%), η εναρμόνιση με τις αξίες του οργανισμού (92,4%) καθώς επίσης και η προσαρμοστικότητα και ευελιξία (83,3%). Για να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερα στοιχεία σχετικά με τις παραπάνω δεξιότητες οι οργανισμοί προσθέτουν ή σκέφτονται να εντάξουν στην διαδικασία της επιλογής ψυχομετρικά τεστ (73,6%), ώστε να καθίσταται η διαδικασία evidence based.

Βιογραφικό Σημείωμα

Μια από τις τάσεις που εντοπίστηκε μέσα από την διεξαγωγή της έρευνας σχετίζεται άμεσα με το μέλλον των βιογραφικών σημειωμάτων. Αρχικά οι συμμετέχοντες σε ποσοστο 84,2% ανέφεραν πως τα βασικά στοιχεία κατά την αξιολόγηση ενός βιογραφικού για την κάλυψη μια θέσης Μηχανικού Λογισμικού συνοψίζονται στην δομή και στην πληροφορία που προσλαμβάνουν. Αξίζει να αναφερθεί πως ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί (52,6%) δεν εξετάζουν βιογραφικά στα οποία υπάρχει φωτογραφία ώστε να μην τίθεται θέμα διάκρισης μεταξύ των υποψηφίων. Παράλληλα με τα περισσότερα στελέχη της ΔΑΔ να στρέφονται για πληροφορίες στο προφίλ του LinkedIn του εκάστοτε υποψηφίου, αρκετοί (47,3%) τόνισαν πως μελλοντικά το βιογραφικό σημείωμα ίσως εκλείψει πλήρως από την διαδικασία ενω σε ποσοστό 68,4% οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις συνοδευτικές επιστολές ειδικά για κλάδο της Πληροφορικής. Τέλος αξίζει να αναφέρουμε πως το μεγαλύτερο μέρος των οργανισμών (94,7%) δέχεται πλέον βιογραφικά μόνο σε ηλεκτρονική μορφή τα οποία υπόκεινται σε νόμους περί προστασίας προσωπικών δεδομένων όπως ορίζει η ευρωπαϊκή νομοθεσία, με μέσο χρόνο παραμονής στις βάσεις δεδομένων τα 2 έτη.

Προνόμια και Οφέλη

Ένα ακόμα σημείο στο οποίο διαφαίνονται ορισμένες τάσεις αναφορικά με τους ανθρώπους της τεχνολογίας είναι αυτό των προνομίων που λαμβάνουν από τους οργανισμούς πέρα από το πακέτο οικονομικών αποδοχών. Για να κατορθώσουν να είναι ανταγωνιστικοί οι οργανισμοί προσφέρουν σε ποσοστό 100% προγράμματα εκπαίδευσης πάνω σε υφιστάμενες και νέες τεχνολογίες, ιδιωτική ασφάλεια, τεχνολογικό εξοπλισμό, ανοιχτού τύπου γραφεία και φυσικά φρούτα και άλλα γεύματα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράλληλα σε ποσοστό 83,3% δίνουν παροχές όπως προπληρωμένες κάρτες και ticket restaurants, bonus επίτευξης στόχων αλλά και προνόμια σχετικά με το well being των εργαζομένων όπως: συνδρομή σε γυμναστήριο, ομαδικές δραστηριότητες, γονικές άδειες. Στα μελλοντικά σχέδια παροχής προνομίων οι συμμετέχοντες ανέφεραν σε ποσοστό 63,1% την παροχή μετοχών, την συμμετοχή σε ιδιωτικό πρόγραμμα συνταξιοδότησης, την παροχή επιπρόσθετων μερών αδείας και την επιβράβευση σε βραχυπρόθεσμα πλαίσια. Τέλος, άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι σε ποσοστό 57,8% οι οργανισμοί παρέχουν γραμμή ψυχολογικής υποστήριξης για τους εργαζόμενους τους, γεγονός το οποίο έγινε πιο έντονο με την έλευση της πανδημίας της Covid-19.

Κεφάλαιο 5

5.1 Συζήτηση αποτελεσμάτων και συμπεράσματα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε η παράθεση των αποτελεσμάτων όπως προέκυψαν μέσα από την ανάλυση των συνεντεύξεων που πραγματοποιήθηκαν. Ο σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης ήταν να αναδείξει την στρατηγική που ακολουθούν οι οργανισμοί στο κομμάτι του Tech Talent Acquisition, να εντοπίσουμε τις τάσεις που διαμορφώνονται στο Tech Recruiting και πως αυτές επηρεάζουν μελλοντικές δράσεις των οργανισμών. Η συλλογή των δεδομένων στις περισσότερες περιπτώσεις επιβεβαιώνει την ήδη υπάρχουσα βιβλιογραφία και ταυτόχρονα δίνει το βήμα για περαιτέρω καινοτομία.

Ψηφιακές Πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής

Αναλογιζόμενοι την ανάδυση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον χώρο των επιχειρήσεων, η στροφή εξολοκλήρου σε ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής φαντάζει ως ιδανική επιλογή, καθώς θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην διαδικασία διάκρισης ταλαντούχων υποψηφίων. Σύμφωνα και με την βιβλιογραφία ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και στα ασύγχρονα μέσα αξιολόγησης. Αυτό φαίνεται πως επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων καθώς σε ποσοστό 100% συμφώνησαν πως θέλουν να επενδύσουν περισσότερο στην αξιοποίηση του κοινωνικού δικτύου LinkedIn. Επιπρόσθετα, μια πληθώρα οργανισμών (84,2%) στοχεύει στην προσέλκυση παθητικών υποψηφίων, γεγονός το οποίο όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία αποτελεί μια τεράστια πηγή ταλέντων, οι οποίοι παραμένουν σταθεροί στις θέσεις εργασίας τους. Το συγκεκριμένο αποτελεί ζωτικής σημασίας για τους οργανισμού που επιθυμούν να στήσουν μακροχρόνιες ομάδες και δομές. Ως αποτέλεσμα των παραπάνω παρατηρείται αύξηση των συμμετοχών σε δρώμενα της τεχνολογικής κοινότητας αλλά και εταιρικές δράσεις που στόχο έχουν την προσέλκυση υποψηφίων.

Αντίστοιχα και στο κομμάτι της επιλογής παρατηρείται έντονη στροφή σε ψηφιακές πρακτικές. Όπως τονίζεται στην βιβλιογραφική επισκόπηση, τα στελέχη της ΔΑΔ προσπαθούν να αποφύγουν προσλήψεις από αμέλεια που δεν συνάδουν με την κουλτούρα ή την τεχνολογική δομή του οργανισμού. Για να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συλλέξουν καλύτερα δεδομένα λοιπόν εντάσσουν στην διαδικασία τεχνολογικά και ψυχομετρικά τεστ τα οποία τους δίνουν μια πλήρη εικόνα για τις ικανότητες και δεξιότητες του εκάστοτε υποψηφίου. Και τα δυο τεστ είναι ασύγχρονα μέσα αξιολόγησης ώστε να παρέχουν ευελιξία στον υποψήφιο. Τέλος ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί εντάσσουν στα εργαλεία τους Συστήματα Παρακολούθησης Υποψηφίων ώστε να έχουν καλύτερη αποτύπωση όλων των βημάτων της διαδικασίας.

Διεπαφή με Software Engineers

Οι οργανισμοί για να καλύψουν τις ολοένα και μεγαλύτερες ανάγκες τους σε τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό φαίνονται πως επενδύουν στην διεπαφή με τους ανθρώπους της τεχνολογία ώστε να επιτύχουν μεγαλύτερα ποσοστά προσέλκυσης. Όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφία οι Μηχανικοί Λογισμικού έλκονται περισσότερο από τις τεχνολογίες που αξιοποιεί ο εκάστοτε οργανισμός, την ευκαιρία για απόκτηση νέας γνώσης καθώς και τα οικονομικά προνόμια που προσφέρονται. Σύμφωνα με τα παραπάνω τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε πλήρη ταύτιση με την βιβλιογραφία καθώς την επιβεβαιώνουν. Οι οργανισμοί αφουγκραζόμενοι τις ανάγκες των Software Engineers φαίνεται πως στρέφονται στην παροχή προνομίων με βάση τα θέλω τους. Έτσι, παρέχουν συνεχή εκπαίδευση τόσο σε νέες τεχνολογίες όσο και σε δεξιότητες, καθιστούν τις τεχνολογικές τους δομές ανταγωνιστικές και ελκυστικές ενώ πέρα από την χρηματική αμοιβή προσφέρουν και παροχές που σχετίζονται με το well being και την ευελιξία των εργαζομένων τους (π.χ. remote working, περισσότερες μέρες άδεια κλπ.). Συγκεκριμένα το κομμάτι της συνεχούς εκπαίδευσης φαίνεται πως οδηγεί αρκετούς στο να δημιουργήσουν τμήμα Μάθησης και Εκπαίδευσης το οποίο να επαφίεται αμιγώς στο τεχνολογικό προσωπικό.

5.2 Περιορισμοί της έρευνας

Τα ευρήματα της παρούσης έρευνας επιδιώκουν να προσθέσουν περισσότερη ακαδημαϊκή γνώση σε ένα θέμα σχετικά ανεξερεύνητο στην Ελλάδα, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Στην προσπάθεια μελέτης της στρατηγικής που εφαρμόζεται στο Tech Talent Acquisition αλλά και στον εντοπισμό των τάσεων στο Tech recruiting, διακρίναμε μια σειρά από περιορισμούς.

Αρχικά, κατά την συλλογή των θεωρητικών δεδομένων για την συγγραφή της βιβλιογραφικής επισκόπησης, υπήρχε περιορισμένη βιβλιογραφία σχετικά με την έρευνα της ψηφιακής Προσέλκυσης και Επιλογής καθώς επίσης και για την στάση των Software Engineers απέναντι στον ψηφιακό μετασχηματισμό στην εποχή από την πανδημία της Covid-19 και έπειτα.

Ένας από τους βασικούς περιορισμούς της εν λόγω έρευνας αποτελεί το δείγμα το οποίο συλλέχθηκε. Το δείγμα, έχει υποστηριχθεί, μπορεί να είναι κατάλληλο για μια ποσοτική έρευνα όταν αυτό κυμαίνεται σε μονοψήφιο ή διψήφιο αριθμό και διαθέτει τα στοιχεία εκείνα που ο ποιοτικός ερευνητής θέλει να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ερευνήσει, καθώς επίσης και τη γνώση αλλά και τη θέληση να συμμετάσχει στην έρευνα. Μολονότι τα κριτήρια αυτά τηρούνται δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα ευρήματα της έρευνας σε επίπεδο πληθυσμού.

Τέλος, αξίζει να τονιστούν δύο ακόμη περιοριστικοί παράγοντες στην παρούσα έρευνα. Ο πρώτος αφορά το θέμα των ψηφιακών συνεντεύξεων. Όλες οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά με τους συμμετέχοντες γεγονός το οποία στερεί από τον ερευνητή την μελέτη της κινησιολογίας, της γλώσσας του σώματος και του αυθορμητισμού. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά την ίδια την διαδικασία της έρευνας. Όπως καταγράφεται αναλυτικά στην ενότητα της μεθοδολογίας, η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μορφή ημιδομημένων συνεντεύξεων. Επρόκειτο για μια διαδικασία η οποία ήταν σχετικά χρονοβόρα, εάν συγκριθεί με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου. Το συγκεκριμένο γεγονός ενδέχεται και για τους ίδιους τους συμμετέχοντες να υπήρξε μια κουραστική διαδικασία και να επηρέασε τα λεγόμενα τους.

5.3 Πρακτικές εφαρμογές

Τα αποτελέσματα της παρούσας ερευνητικής μελέτης μπορούν χρησιμοποιηθούν ποικιλοτρόπως σε μελλοντικές πρακτικές εφαρμογές από οργανισμούς που σχετίζονται έμμεσα ή άμεσα με τον κλάδο της Πληροφορικής στην Ελλάδα και μη, και δίνουν έμφαση στην ευεξία του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και από τους ειδικούς της ΔΑΔ που ειδικεύονται στην αναζήτηση τεχνολογικά καταρτισμένου προσωπικού. Αρχικά, τα ευρήματα της έρευνας, έδειξαν την αυξανόμενη ανάγκη για ψηφιοποίηση των πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής, ανέδειξαν το φαινόμενο-πρόκληση της τηλεργασίας, κατέδειξαν την ανάγκη για την ένταξη Δεικτών Μέτρησης Απόδοσης καθώς και παροχή προνομίων πέρα των οικονομικών αποδοχών.

Όπως διαπιστώθηκε η χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθίσταται ζωτικής σημασίας για την εύρεση και προσέλκυση ενεργητικών αλλά και παθητικών υποψηφίων στον κλάδο των τεχνολογιών. Επιπρόσθετα οι διαδικτυακές συνεντεύξεις φαίνεται πως ήρθαν για να μείνουν. Ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί πραγματοποιούν τα στάδια της συνέντευξης διαδικτυακά. Αυτό πέρα από την μείωση χρόνου και λειτουργικού κόστους δίνει την δυνατότητα στους οργανισμούς να ξεπεράσουν τους γεωγραφικούς περιορισμούς των δια ζώσης συνεντεύξεων και να απευθυνθούν σε μεγαλύτερο πλήθος υποψηφίων. Παράλληλα η υιοθέτηση ψηφιακών ασύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης δίνει την δυνατότητα για καλύτερη συγκέντρωση δεδομένων για τον εκάστοτε υποψήφιο, για καλύτερη αξιολόγηση των δυνατοτήτων του, γεγονός το οποίο μειώνει πιθανές προσλήψεις από αμέλεια.

Αναφορικά με το φαινόμενο της τηλεργασίας, φαίνεται πως η πλειονότητα των οργανισμών σκέφτεται την παγίωση του υβριδικού μοντέλου εργασίας. Μέσα από τις απαντήσεις φαίνεται πως δύο είναι οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επικρατέστεροι τύποι υβριδικού μοντέλου, οι οποίοι και εναρμονίζονται με τις επιθυμίες των εργαζομένων στις περισσότερες περιπτώσεις. Το πιο σύνηθες φαίνεται να είναι το μοντέλο κατά το οποίο ο εργαζόμενες κάποιες μέρες (2-3) την εβδομάδα δουλεύει εξ αποστάσεως ενώ η δεύτερη επιλογή είναι αυτές οι μέρες να λογίζονται με βάση τον μήνα και να δίνεται η δυνατότητα επιλογής στον εργαζόμενο για το πως θα τις διανείμει. Φυσικά το μακροχρόνιο πλάνο των περισσοτέρων οργανισμών περιλαμβάνει την στροφή σε πλήρως απομακρυσμένη εργασία καθώς θεωρείται από τους περισσότερους ως τεράστιο ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Δεν πρέπει να παραλείψουμε να αναφερθούμε πως σημαντικό ρόλο παίζει και η παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού, κόστος το οποίο επιβαρύνει τους οργανισμούς και καλούνται να το λάβουν υπόψη τους. Συνεπώς, εφόσον το φαινόμενο της τηλεργασίας γίνεται επιτακτική ανάγκη για τους εργαζόμενους κρίνεται ορθό οι οργανισμοί να εντάξουν την εξ' αποστάσεως εργασία στην στρατηγική τους και να δομήσουν διαδικασίες σχετικά με την τηλεργασία.

Όσον αφορά τους Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης, γίνεται αντιληπτό από τα ευρήματα της έρευνας πως είναι ένα εργαλείο που οι περισσότεροι οργανισμοί χρησιμοποιούν ήδη ή θέλουν να εντάξουν άμεσα. Ειδικά Δείκτες όπως το Turnover Rate και το Retention Rate φαίνεται να έρχονται πρώτα σε ζήτηση καθώς είναι και το καίριο πρόβλημα που καλούνται να λύσουν οι οργανισμοί αναφορικά με τους Software Engineers. Συστήνεται λοιπόν στους οργανισμού να υιοθετήσουν τα συγκεκριμένα Metrics ειδικά όσοι δραστηριοποιούνται στο χώρο της Πληροφορικής και της τεχνολογίας.

Η τελευταία πρακτική επισήμανση αφορά τα προνόμια και τα οφέλη. Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση επισημαίνεται πως οι Μηχανικοί Λογισμικού δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα σε προνόμια που σχετίζονται με την εκπαίδευση τους, το well being και εξωτερικές δράσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν πως οι περισσότεροι οργανισμοί ακούνε τις συγκεκριμένες ανάγκες και δρουν ανάλογα. Παρέχουν εκπαίδευση σε τεχνολογίες και δεξιότητες, δίνουν περισσότερες μέρες άδεια ή χρηματοδοτούν εξωτερικές δραστηριότητες (γυμναστήριο, εταιρικές κοινωνικές δράσεις κλπ.), δημιουργούν τμήμα ψυχολογικής υποστήριξης για τους εργαζομένους τους ενώ παρέχουν και οικονομικά προνόμια μέσα από βραχυπρόθεσμες επιβραβεύσεις. Συστήνεται στους επαγγελματίες της ΔΑΔ να αφουγκράζονται τις ανάγκες των εργαζομένων σχετικά με τα οφέλη και τα προνόμια και να δρουν ανάλογα καθώς έτσι θα εξασφαλίσουν μεγαλύτερη ψυχολογική ασφάλεια, συναισθηματικό δέσιμο και καλύτερη επίδοση.

5.4 Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Ο κλάδος του Tech Recruiting ένεκα των τεχνολογικών εξελίξεων και της αυξανόμενης ζήτησης σε τεχνολογικά καταρτισμένο προσωπικό αποτελεί μια θεματική η οποία αναμένουμε να συνεχίσει να διατηρεί το ακαδημαϊκό και επιχειρησιακό ενδιαφέρον. Ολοκληρώνοντας την παράθεση των αποτελεσμάτων, διαπιστώνεται η ανάγκη για περαιτέρω σχετική έρευνα. Πρώτον προτείνεται να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μελετηθεί και σε άλλους κλάδους η εφαρμογή ψηφιακής στρατηγικής και επιδράσεις των ψηφιακών διαδικασιών στις πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής. Ορμώμενοι από το φαινόμενο της τηλεργασίας και των τηλε συνεντεύξεων όπως αυτά αποτυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια συστήνεται η περαιτέρω μελέτη σχετικά με τις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η ΔΑΔ αλλά και τι τάσεις που φαίνεται να αναδύονται (ψυχολογική απομόνωση, επιτακτική ανάγκη για εξολοκλήρου εργασία εξ αποστάσεως). Πρόταση για περαιτέρω διερεύνηση απευθύνεται και σχετικά με τους Δείκτες Μέτρησης Απόδοσης που φαίνεται να γνωρίζουν τεράστια αποδοχή μεταξύ των επαγγελματιών της ΔΑΔ, σχετικά με το πόσο αποτελεσματικοί είναι και αν πράγματι λειτουργούν προ δραστικά για τον οργανισμό. Τέλος, κάλεσμα για περισσότερη έρευνα και μελέτη απευθύνεται στους ενδιαφερόμενους αναφορικά με τις παροχές και τα οφέλη τα οποία διαφαίνεται πως θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στο μέλλον και θα αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς. Ιδιαίτερη μνεία και ξεχωριστό αντικείμενο μελέτης αποτελεί το κομμάτι της εκπαίδευσης των Software Engineers και πως αυτό μπορεί να συνδεθεί με το ψυχολογικό συμβόλαιο.

5.5 Επίλογος

Εν κατακλείδι με την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας, επιβεβαιώνεται πως η στρατηγική των οργανισμών σχετικά με το Tech Talent Acquisition επηρεάζεται και συμπορεύεται με τις τάσεις που δημιουργούνται στο Tech Recruiting. Φαίνεται πως οι οργανισμοί υιοθετούν ψηφιακές διαδικασίες σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να διασφαλίσουν την απαραίτητη ευελιξία. Η στροφή προς τις ψηφιακές πρακτικές Προσέλκυσης και Επιλογής καταδεικνύει την ανάγκη των οργανισμών για ψηφιακό μετασχηματισμό. Επιπρόσθετα, η πανδημία της Covid-19 ανέδειξε το φαινόμενο της τηλεργασίας το οποίο καλούνται να αντιμετωπίσουν οι επαγγελματίες της ΔΑΔ μέσα από την δημιουργία διαδικασιών υποστήριξης υβριδικών μοντέλων εργασίας ή πλήρους απομακρυσμένης απασχόλησης. Τέλος, εντοπίζεται η ανάγκη για παροχή προνομίων προς τους εργαζόμενους ειδικά σε τομείς εκπαίδευσης, well being και ψυχολογικής στήριξης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία

- Aguinis, H., & Lawal, S. O. (2013). eLancing: A review and research agenda for bridging the science–practice gap. Human Resource Management Review, 23(1), 6–17
- Aguinis, H., Henle, C. A., & Beaty, J. C. (2001). Virtual reality technology: A new tool for personal selection. International Selection and Assessment, 9, 70–83.
- Ahmed, F., Anannya, M., Rahman, T., & Khan, R. T. (2015). Automated CV processing along with psychometric analysis in job recruiting process. 2015 International Conference on Electrical Engineering and Information Communication Technology (ICEEICT). https://doi.org/10.1109/iceeict.2015.7307521
- Anderson, N., and Shackleton, V. (1993) Successful Selection Interviewing, Blackwell Publishers.
- Armstrong, M. and Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th Ed.* Kogan Page.
- Bansal G, Zahedi FM and Gefen D (2010) *The impact of personal dispositions on information sensitivity, privacy concern and trust in disclosing health information online.* Decision Support Systems 49: 138–50.
- Barber AE (1998) Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Beatty, R. W., Schneier, C. E. & McEvoy, G. M. (1987). Executive development and management succession. Research in Personnel and Human Resources Management, 5, 289-322
- Becht AN (2013) *New California Law protects employees' use of social media*. Available at: https://www.xperthr.com/news/california-passes-law-prohibiting-employers-from-requesting-social-media-passwords-and-information/7966/ (accessed 29 September 2021).
- Becker, B. E., Huselid, M. A., Ulirch, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance.* Harvard: Harvard Business School Press.
- Bell, J. (1997). Μεθοδολογικός σχεδιασμός παιδαγωγικής και κοινωνικής έρευνας: οδηγός για φοιτητές και υποψήφιους διδάκτορες: Αθήνα: Gutenberg
- Bingham, Brad, Ilg, Sherrie & Davidson, Neil (2002) Great Candidates Fast: On-Line Job Application and Electronic Processing, Academic journal article Public Personnel Management
- Black SL, Stone DL, Johnson AF. Use of social networking websites on applicants' privacy. Employee Responsibilities and Rights Journal. 2015;27:115–159.
- Black, S. L., Washington, M. L., & Schmidt, G. B. (2016). How to stay current in social media to be competitive in recruitment and selection. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges(pp. 197–219). Cham: Springer International Publishing.

- Blank, G., & Lutz, C. (2017). Representativeness of social media in Great Britain: Investigating Facebook, LinkedIn, Twitter, Pinterest, Google+, and Instagram. American Behavioral Scientist, 61, 741–756. https://doi.org/10.1177/0002764217717559
- Bondarouk, T. V., & Ruël, H. J. M. (2009). Electronic Human Resource Management: Challenges in the digital era. International Journal of Human Resource Management, 20(3), 505–514. doi:10.1080/09585190802707235
- Botero IC (2014) Effects of communicating family ownership and organisational size on an applicant's attraction to a firm: An empirical examination in the USA and China. Journal of Family Business Strategy 5(2): 184–196.
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. Journal of Management, 26(3), 405–434. https://doi.org/10.1177/014920630002600303
- Brink, H. I. (1993). Validity and reliability in qualitative research. *Curationis*, *16*(2), 35-38.
- Brown VR and Vaughn ED (2011) The writing on the (Facebook) wall: the use of social networking sites in hiring decisions. Journal of Business and Psychology 26: 219–25.
- Brown WS (2000) Ontological security, existential anxiety and workplace privacy. Journal of Business Ethics 23(1): 61–5.
- Bryant SE. 2014. Assessment and technology: till death do us part. Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol., 29th, Honolulu
- Bryman, A. (2017). Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας. Αθήνα: Gutenberg.
- Buckley, J. W., & Chiang, H. Canada: Natl Assoc of Accat; 1976. *Research Methodology and Business* Decisions.
- CA Codes (2013) *Labor Code Section 980*. Available at: https://leginfo.legislature.ca.gov/faces/codes_displaySection.xhtml?lawCode=LAB&sectionNum=98 (accessed 29 September 2021).
- Cable, D. M., Aiman-Smith, L., Mulvey, P. W., & Edwards, J. R. (2000). The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture. Academy of Management Journal, 43, 1076–1085.
- Cappeli, P. (2001). Making the most of online recruiting. Harvard Business Review, 79 (3), 139-146.
- Carr, C. T. (2016). An uncertainty reduction approach to applicant information-seeking in social media: Effects on attributions and hiring. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), Social media in employee

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges(pp. 59–78). Cham: Springer International Publishing.

- Chapman D., Webster J. (2019), The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Candidates, International Journal of Selection and Assessment, vol. 11, 2/3 June/September 2003 DOI: 10.1111/1468-2389.00234
- Chauhan RS, Buck*ley MR and Harvey MG (2013) Facebook and personnel selection: what's the big deal?* Organizational Dynamics 4: 126–34.
- Chiang JKH and Suen HY (2015) Self-presentation and hiring recommendations in online communities: lessons from LinkedIn. Computers in Human Behavior 48: 516–24.
- Chytiri, A. (2019), Human Resource Managers 'Role in the Digital Era, SPOUDAI Journal of Economics and Business, Vol.69 (2019), Issue 1-2, pp. 62-72
- CIPD (2013) *Pre-employment checks: an employer's guide.* Available at: http://www.cipd.co.uk/hr-resources/guides/pre-employment-checks.aspx (accessed 29 September 2021).
- Clark LA, Roberts SJ. Employer's use of social networking sites: A socially irresponsible practice. Journal of Business Ethics. 2010;95:507–525.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Cole, Michael & Feild, H.S. & Giles, W.F.. (2003). What can we uncover about applicants based on their resumes? A field study. University of St.Gallen. 8.
- Collmus, A. B., Armstrong, M. B., & Landers, R. N. (2016). Game thinking within social media to recruit and select job candidates. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*(pp. 103–124). Cham: Springer International Publishing.
- Cooley CH (1902/1998) On Self and Social Organization (ed. Schubert H-J). Chicago, IL: Chicago University Press.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.
- Cucina JM, Busciglio HH, Thomas PH, Callen NF, Walker DD, Schoepfer RJG. 2011. Video-based testing at U.S. Customs and Border Protection. In Technology-Enhanced Assessment of Talent, ed. NT Tippins, S Adler, pp. 338–54. San Francisco: Jossey-Bass
- DeKay S. Are business-oriented social networking web sites useful resources for locating passive jobseekers? Business Communication Quarterly. 2009;72:101–105.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Dery K, Tansley C and Hafermatz E (2014) *Hiring in the age of social media: new rules, new game.* University of Auckland Business Review 17(1): 44–51.
- Dowling, P. J., Festing, M., & Engle, A. S. (2008). International Human Resource Management – Managing people in a multinational context. London: Cengage Learning.
- Dr. Kenneth A. Kovach Professor School of Business Administration, George Mason University, 4400 University Drive, Fairfax, Virginia 22030 Charles E. Cathcart, Jr. Department of the Navy, AIR-4.0C1, 110 Bldg. 2185, Room 2232, Unit 6, 22347 Cedar Point Road, Patuxent River, MD 20670-1161 (https://doi.org/10.1177/009102609902800208)
- Duggan M (2015) *Mobile messaging and social media 2015.* Available at: http://www.pewinter-net.org/2015/08/19/mobile-messaging-and-social-media-2015/ (accessed 29 September 2021).
- Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. IEEE Software, 35(4), 16–21. https://doi.org/10.1109/ms.2018.2801537
- Edelman D (2012) The war for digital talent is already here. Available at: https://www.forbes.com/sites/mckinsey/2012/01/23/the-war-for-digital-talent-is-already-here/#6c75189762cb (accessed 18 October 2021).
- Edmondson AC and McManus SE (2007) Methodological fit in management field research. Academy of Management Review 32(4): 1246–1264.
- Elzweig B and Peeples DK (2009) Using social networking web sites in hiring and retention decisions. SAM Advanced Management Journal 74(4): 27–35.
- Equal Opportunity Employment Commission (2013) Prohibited Employment Policies/Practices. US Equal Opportunity Employment Commission. Available at: http://www.eeoc.gov/laws/practices/index.cfm (29 September 2021).
- Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. ILR Review, 59(4), 653–666. doi:10.1177/001979390605900407
- Feldman MS and March JG (1981) Information in organizations as signal and symbol. Administrative Science Quarterly 26(2): 171–86.
- Fetzer M, Handler C, McNamara J. 2014. Get your game on! How to use gaming and simulations to revolutionize your hiring/training processes. Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol., 29th, Honolulu
- Florea, N. V,. (2014). Using Recruitment Agencies to Obtain the Best Candidates "Valahia" University, Targoviste, Romania
- Fong, C. Y., Ooi, K. B., Tan, B. I., Lee, V. H., & Chong, A. Y. (2011). *HRM practices and knowledge sharing: An empirical study*. International Journal of Manpower, 32(5/6), 704–723

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Foucault M (1979) Power, Truth, Strategy (ed. Morris M and Patton P). Sydney, NSW, Australia: Feral Publications.
- Furtmueller, Elfi, Wilderom, Celeste, and Tate, Mary. (2011). 'Managing Recruitment and Selection in the Digital Age: e-HRM and Resumes'. 1 Jan. 2011 : 243 – 259.
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: A descriptive study. Career Development International, 7(4), 243–251.
- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2008). Human resource selection (6th ed.). Mason: ThomsonSouthwestern.
- George DR, Green MJ, Navarro AM, Stazyk KK and Clark MA (2014) *Medical students views on the use of Facebook profile screening by residency admissions committees.* Postgraduate Medical Journal 90: 251–3.
- Gibbons A, Hughes DE, Riley P, Thornton GC, Sanchez D. 2013. Is the future here? Assessment center technology use and benefits. Acad. Manag. Proc. http://proceedings.aom.org/content/2013/1/14819.
- Goffman E (1961) Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction. Indianapolis, IN: Bobbs-Merrill.
- Gosling SD, Gaddis S and Vazire S (2008) First impressions from the environments that we create and inhabit. In: Skowronski J and Ambady N (eds) First Impressions. New York: Guilford Press, 334–56.
- Grasz J (2009) Forty-five percent of employers use social networking sites to research job candidates, CareerBuilder survey finds. Available at: https://press.careerbuilder.com/2009-08-19-Forty-five-Percent-of-Employers-Use-Social-Networking-Sites-to-Research-Job-Candidates-CareerBuilder-Survey-Finds (accessed 29 January 2021).
- Greenberg, M. T. (1999). Attachment and psychopathology in childhood. In J. Cassidy and P. R. Shaver (Eds.), Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications (pp. 469-496). New York: Guilford Press.
- Greenwood M and De Cieri H (2007) *Stakeholder theory and the ethics of HRM. In: Pinnington A, Macklin R and Campbell T (eds) Human Resource Management: Ethics and Employment*. Oxford: Oxford University Press, 119–36.
- Gugiu, P. C., & Rodríguez-Campos, L. (2007). Semi-structured interview protocol for constructing logic models. *Evaluation and Program Planning*, *30*(4), 339-350.
- Guilfoyle, S., Bergman, S. M., Hartwell, C., & Powers, J. (2016). Social media, big data, and employment decisions: Mo' Data, Mo' Problems? In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges(pp. 127–155). Cham: Springer International Publishing.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- HackeRank. *Tech Recruiting Benchmark Report. A data-driven pulse on the state of tech recruiting* Available: https://info.hackerrank.com/tech-recruiting-benchmark-report (Accessed on: 25 October, 2021)
- Haefner R (2009) *More employers screening candidates via social networking sites: five tips for creating a positive online image.* Available at: http://www.careerbuilder.com/Article/CB-1337-Interview-Tips-More-Employers-Screening-Candidates-via-Social-Networking-Sites/ (accessed 29 January 2021).
- Harris, S., & Spencer, E. (2018). The Sierra-Cedar 2017–2018 HR Systems Survey 20th Annual Edition.
- Hiemstra, A. M., Derous, E., Serlie, A. W., & Born, M. P. (2012). Fairness perceptions of video resumes among ethnically diverse applicants. International Journal of Selection and Assessment, 20(4), 423-433.
- Holtbrügge D and Kreppel H (2015) Employer attractiveness of Chinese, Indian and Russian firms in Germany: Signaling effects of HR practices. Corporate Reputation Review 18(3): 223–242.
- Hosain MS, Liu P. Recruitment through LinkedIn: Employers' perception regarding usability. Asian Journal of Management. 2020c;11(1):54-60.
- Hosain MS, Liu P. The impact of social media recruitment on job candidates' perceptions: Evidence from Bangladeshi fresh graduates. Postmodern Openings. 2020b;11(1):20–41.
- Hosain MS, Ullah KT, Khudri MM. The impact of E-recruitment on candidates' attitudes: A study on graduate job seekers of Bangladesh. Journal of Human and Social Science Research. 2016;8(1):9–17.
- Hosain MS. The impact of E-HRM on organizational performance: Evidence from selective service sectors of Bangladesh. International Journal of Human Resources Management. 2017;6(3):1–14.
- Hosain, M. S., Arefin, A. H. M. M., & Hossin, M. A. (2020). E-recruitment: A Social Media Perspective. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 51–62. https://doi.org/10.9734/ajeba/2020/v16i430248
- Huberman MA, Miles BM. Data management and analysis method. In: Denzin KN, Lincoln SY (eds) Collecting and interpreting qualitative materials. Thousand Oaks, Sage Publ, 1998:179–210
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38, 635–672
- Islam MM. Analysis of E-recruitment trend and effectiveness: A case study on some companies in Bangladesh. Management Development. 2016;30(1&2):54–73.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Jafari Navimipour, N., Rahmani, A. M., Navin, A. H., & Hosseinzadeh, M. (2015). Expert Cloud: A Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. Computers in Human Behavior, 46, 57–74. doi:10.1016/j.chb.2015.01.001
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). *Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy.* Cogent Business & Management, 6(1), 1608668.
- Jennifer R. Burnett & Timothy C. Lisk (2019) The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce, International Studies of Management & Organization, 49:1, 108-119, DOI: 10.1080/00208825.2019.1565097
- Jeske, D., & Shultz, K. S. (2015). *Using social media content for screening in recruitment and selection: pros and cons*. Work, Employment and Society, 30(3), 535–546. https://doi.org/10.1177/0950017015613746
- Jobvite. Jobvite social recruiting survey finds over 90% of employers will use social recruiting in 2012; 2012. Available: https://www.jobvite.com/news_item/jobvite-social-recruiting-survey-finds-90-employers-will-use-social-recruiting-2012/ (Accessed on: 25 September, 2021)
- Jovadnić, M. (2014). Selekcija kandidata putem društvenih mreža za i protiv. International Conference Sinteza 2014 (pp. 1036-1039). Belgrade: Singidunum University.
- Karim M, Kaminsky S, Behrend T. 2013. Effects of remote proctoring on test performance and applicant reactions. Presented at Annu. Conf. Soc. Ind. Organ. Psychol., 28th, Houston
- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. International Journal of Selection and Assessment, 18 (2), 174-186.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). The social psychology of organizations (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kenneth A. Kovach, Allen A. Hughes, Paul Fagan, and Patrick G. Maggitti (2002). Administrative and Strategic Advantages of HRIS, Wiley Periodicals, DOI 10.1002/ert.10039
- Kerkmann C (2019) 124.000 offene Stellen – Mangel an IT Spezialisten nimmt dramatisch zu. Available at: https://www.handelsblatt.com/technik/it-internet/bitkom-statistik-124-000-offene-stellen-mangel-an-it-spezialisten-nimmt-dramatisch-zu/25278122.html?ticket=ST403554-wRNDBbSLKYkAMa5IbCq9-ap5 (accessed 18 October 2021).
- Kiesler, S., Siegel, J., & McGuire, T. W. (1984). Social psychological aspects of computer-mediated communication. American Psychologist, 39, 1123.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Klein JS and Pappas NJ (2010) Update: legal risks for employers who use social networking websites. SHRM. Available at: https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/managingsocialmedia.aspx (accessed 23 September 2021).
- Kluemper DH and Rosen PA (2009) Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. Journal of Managerial Psychology 24(6): 567–80.
- Kluemper DH, Rosen PA, Mossholder KW. Social networking websites, personality ratings and the organizational context: More than meets the eye? Journal of Applied Social Psychology. 2012;42:1143–1172.
- Kluemper DH, Rosen PA. Future employment selection methods: Evaluating social networking web sites. Journal of Managerial Psychology. 2009;24:567–580.
- Kluemper, D. H. (2013). Social network screening: Pitfalls, possibilities, and parallels in employment selection. Advanced Series in Management, 12, 1–21.
- Kluemper, D. H., Mitra, A., & Wang, S. (2016). Social media use in HRM. In M. R. Buckley, J. R. B. Halbesleben, & A. R. Wheeler (Eds.), *Research in personnel and human resources management*(pp. 153 207). Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Kvale, S. (1996). Interviews. An introduction to qualitative research interviewing. CA: Sage
- Levin-Epstein A (2011) *Create the perfect 'Hire Me' Facebook page: 9 simple tips*. Available at: https://www.cbsnews.com/news/create-the-perfect-hire-me-facebook-page-9-simple-tips/ (accessed 29 January 2021).
- Lievens F and Slaughter JE (2016) Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 3(1): 407–440.
- Lievens, F., van Dam, K., & Anderson, N. (2002). Recent trends and challenges in personnel selection. Personnel Review, 31(5), 580–601. https://doi.org/10.1108/00483480210438771
- Lin, A., & Chen, N. C. (2012). Cloud computing as an innovation: Perception, attitude, and adoption. International Journal of Information Management, 32(6), 533–540. doi:10.1016/j.ijinfomgt.2012.04.001
- Mantzoukas S. Issues of representation within qualitative inquiry. Qual Health Res 2004, 14:994–1007
- Marchington, M., & Wilkinson, A. (2012). Human resource management at work: People management and development. London, UK: CIPD.
- Marx G (2003) *Some information age techno-fallacies.* Journal of Contingencies and Crisis Management 11(1): 25–31.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Marx G (2003) Some information age techno-fallacies. Journal of Contingencies and Crisis Management 11(1): 25–31.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R. & Meglich, P., 2016. Human resource management. Nelson Education.
- Matos, C. A., & Rossi, C. A. V. (2008). Word-of-mouth communications in marketing: A meta-analytic review of the antecedents and moderators. Journal of the Academy of Marketing Science, 36, 578–596
- Maxwell, J.A. (1992). Understanding and validity in qualitative research. Harvard Educational Review, 62, 279-300.
- McCarthy JM, Bauer TN, Truxillo DM, Anderson NR, Costa AC, Ahmed SM. Applicant perspectives during selection: A review addressing "So What?, "What's New?" and "Where to Next?" Journal of Management. 2017;43(6):1693-1717.
- McDonald P and Thompson P (2015) *Social media(tion) and the reshaping of public/private boundaries in employment relations.* International Journal of Management Reviews. Epub ahead of print 6 March. DOI: 10.1111/ijmr.12061.
- McFarland LA and Ployhart RE (2015) *Social media: a contextual framework to guide research and practice.* Journal of Applied Psychology. Epub ahead of print 8 June. DOI: 10.1037/ a0039244.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. Journal of Transnational Management, 20(1), 31–49. https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. Journal of Transnational Management, 20(1), 31–49. https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141
- Muscalu, E., 2015. ' Sources of Human Resources Recruitment Organization', Revista Academiei Fortelor Terestre, Nr. 3 (79), pp 351-353. Available at: https://www.armyacademy.ro/reviste/rev3_2015/MUSCALU.pdf [Accessed on 20 October 2021].
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. International Journal of Selection and Assessment, 22, 179–189. https://doi.org/10.1111/ijsa.12067
- Orb, A., Eisenhauer, L., & Wynaden, D. (2001). Ethics in qualitative research. *Journal of nursing scholarship*, *33*(1), 93-96.
- Orrell, L. (2007). Millennials incorporated: The big business of recruiting managing and retaining the world's new generation of young professionals. New York: Intelligent Women Publishing

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Palmer D, Lunceford S, Patton AJ. 2012. The engagement economy: how gamification is reshaping businesses. Deloitte Rev. 11:52–69
- Park JS, Kwiat KA, Kamhoua CA, White J and Kim S (2014) Trusted online social network (OSN) services with optimal data management. Computers & Security 42: 116–36.
- Patel, V. N., Rana, G. (2007). Personnel Management. Oxford Book Co.
- Peluchette J and Karl K (2008) Social networking profiles: an examination of student attitudes regarding use and appropriateness of content. Cyberpsychology & Behavior 11(1): 95–7.
- Pennington A, Macklin R and Campbell T (eds) (2007) *Human Resource Management: Ethics and Employment.* Oxford: Oxford University Press.
- Petre A, Osoian C, Zaharie M. Applicants' perceptions on online recruitment. Managerial Challenges of the Contemporary Society. 2016;9(1):63–67.
- Pew (Pew Res. Internet Proj.). 2012. The future of gamification. http://www.pewinternet.org/2012/05/18/the-future-of-gamification-2/#
- Pilbeam S and Corbridge M (2010) *People Resourcing and Talent Management: HRM in Practice*, 4th Edition. Harlow: Prentice Hall.
- Preston J (2011) Social media history becomes a new job hurdle. Available at: http://www.nytimes.com/2011/07/21/technology/social-media-history-becomes-a-new-job-hurdle.html?_r=0 (accessed 1 October 2021).
- Preston J (2011) Social media history becomes a new job hurdle. Available at: http://www.nytimes.com/2011/07/21/technology/social-media-history-becomes-a-new-job-hurdle.html?_r=0 (accessed 27 September 2021).
- Punch, M. (1994). Politics and ethics in qualitative research. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research. Newbery Park, CA: Sage.
- Robson, C. (2010). Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. (Μτφρ.Β. Νταλάκου & Κ. Βασιλικού). Αθήνα: Gutenberg.
- Rosoiu O, Popescu C. E-recruiting platforms: Features that influence the efficiency of online recruitment systems. Informatica Economică. 2016;20(2):46–56.
- Ruel H, Bondarouk TV, Van-Der-Velde M. The contribution of E-HRM to HRM effectiveness: Results from a quantitative study in a Dutch Ministry. Employee Relations. 2007;29(3):280–291.
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Employee Relations, 29, 280–291. doi:10.1108/01425450710741757
- Ruël, H. J. M., Bondarouk, T. V., & Van der Velde, M. (2007). The contribution of e-HRM to HRM effectiveness. Employee Relations, 29, 280–291. doi:10.1108/01425450710741757

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Saxena, P., & Jain, M. R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering, 2 (7), 114 118.
- Schneider, B., Schmitt, N. (1986). Staffing organizations. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Sekerka LE (2009) Organizational ethics education and training: a review of best practices and their application. International Journal of Training and Development 13(2): 77–95.
- Shah, D., Nainani, C., Sonar, T., Surani, D., & Valvi, M. M. (2019). Psychometric Assessment using Software Simulation.
- Shields, B., & Levashina, J. (2016). Comparing the social media in the United States and BRIC nations, and the challenges faced in international selection. In N. R. Landers & B. G. Schmidt (Eds.), *Social media in employee selection and recruitment: Theory, practice, and current challenges*(pp. 157–174). Cham: Springer International Publishing.
- Slavić, A., Bjekić, R., & Berber, N. (2017). The role of the internet and social networks in recruitment and selection process.
- Smith J. Make social media your job-finding weapon. Forbes; 2012. Available: https://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2012/04/20/make-social-media-your-job-finding-weapon/?sh=2b7a204f2a53 (Accessed on: 25 September, 2021)
- Smith WP and Kidder DL (2010) *You've been tagged! (then again, maybe not): employers and Facebook.* Business Horizons 53(5): 491–9.
- StackOverflow. 2021 Developer Survey; 2021 Available: https://insights.stackoverflow.com/survey/2020?fbclid=IwAR311Fj7pSDk2fpRyvSiECkv6v72KZlIhBRhL1WAbToraq0ToWYOHY3QoT8#technology-most-loved-dreaded-and-wanted-languages-loved (Accessed on: 25 October, 2021)
- Stanwick PA and Stanwick SD (2009) *Understanding Business Ethics.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall/Pearson International Edition.
- Statistica (2015) *Number of social network users worldwide from 2010 to 2018 (in billions)*. Available at: http://www.statista.com/statistics/278414/number-of-worldwide-social-net-work-users/ (accessed 29 June 2021).
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. Human Resource Management Review, 25(2), 139–145. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.003

- Stone, D. L., & Dulebohn, J. H. (2013). Emerging issues in theory and research on electronic human resource management (eHRM). Human Resource Management Review, 23(1), 1–5. doi:10.1016/j.hrmr.2012.06.001
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). *The influence of technology on the future of human resource management.* Human Resource Management Review, 25(2), 216– 231. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. Human Resource Management Review, 25(2), 216–231. doi:10.1016/j.hrmr.2015.01.002
- Stone, L. D., Lukaszewski, M. K., Stone-Romero, F. E., & Johnson, L. T. (2013). Factors affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems. Human Resource Management Review, 23 (1), 50-70.
- Straus SG, Miles JA, Levesque LL. 2001. The effects of videoconference, telephone, and face-to-face media on interviewer and applicant judgments in employment interviews. J. Manag. 27:363–81
- Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publ, 1998
- Sylva H, Mol ST. E-recruitment: A study into applicant perceptions of an online application system. International Journal of Selection and Assessment. 2009;17(3): 311–323.
- Tanriverdi, Hüseyin (2006) Performance Effects of Information Technology Synergies In Multibusiness Firms. MIS Quarterly. 30(1), 57-77. Academic Search Premier, EBSCOhost [Accessed on 10th October 2020]
- Tesch R. Qualitative research: Analysis, types and software tools. New York, Falmer, 1990
- Thomas SL, Rothschild PC and Donegan C (2014) *Social networking, management responsibilities, and employee rights: the evolving role of social networking in employment decisions.* Employee Responsibilities and Rights Journal. Available at: http://link.springer.com/article/10.1007/s10672-014-9250-5 (accessed 29 September 2021).
- Timming AR (2015) Visible tattoos in the service sector: a new challenge to recruitment and selection. Work, Employment and Society 29(1): 60–78.
- Tippins, N. T. (2015). *Technology and assessment in selection*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 551–582. https://doi.org/10.1146/annurevorgpsych-031413-091317
- Toldi NL. 2011. Job applicants favor video interviewing in the candidate-selection process. Employ. Relat. Today 38:19–27

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Tong TYK, Sivanand CN. E-recruitment service provider review. Employee Relations. 2005;27(1):103–117.
- Trottier D (2012) *Social Media as Surveillance: Rethinking Visibility in a Converging World.* Aldershot: Ashgate.
- Tulgan, B. (2009). Not everyone gets a trophy: How to manage generation Y. California: Jossey-Bass.
- Ünal A, Warren D and Chao C (2012) The normative foundations of unethical supervision in organizations. Journal of Business Ethics 107(1): 5–19.
- Van Hoye, G. (2014). Word of mouth as a recruitment source: An integrative model. In K.Y.T. Yu & D.M. Cable (Eds.), The Oxford handbook of recruitment (pp. 251–268). New York: Oxford University Press.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2007b). Social influences on organizational attractiveness: Investigating if and when word-of-mouth matters. Journal of Applied Social Psychology, 37, 2024–2047.
- Van Hoye, G., & Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. Journal of Applied Psychology, 94, 341–352.
- Van Iddekinge CH, Lanivich SE, Roth PL and Junco E (2013) *Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment.* Journal of Management.
- Van Iddekinge, C. H., Lanivich, S. E., Roth, P. L., & Junco, E. (2016). Social media for selection? Validity and adverse impact potential of a Facebook-based assessment. Journal of Management, 42 (7), 1811-1835.
- Vial G (2019) Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems 28(2): 118–144
- Vidros S, Kolias C, Kambourakis G. Online recruitment services: Another playground for fraudsters. Computer Fraud & Security. 2016;3:8–13.
- Walther JB and Parks MR (2002) Cues filtered out, cues filtered in: computer-mediated communication and relationships. In: Knapp ML and Daly JA (eds) Handbook of Interpersonal Communication, 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: SAGE, 529–63.
- Weller, I., Holtom, B.C., Matiaske, W., & Mellewigt, T. (2009). Level and time effects of recruitment sources on early voluntary turnover. Journal of Applied Psychology, 94, 1146–1162.
- White MC (2013) Will your Facebook profile sabotage your job search? Available at: http://business.time.com/2013/11/14/will-your-facebook-profile-sabotage-your-job-search/ (accessed 29 September 2021).
- Witzel A and Reiter H (2012) The Problem-Centred Interview: Principles and Practice. London: SAGE.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Wolk D. Social networking sites piquethe interest of company recruiters. Workforce Management [e-journal]. 2004;83:70–73.
- Yang, C.-C. (2006). *The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management: An empirical study on high-tech firms.* The TQM Magazine, 18(2), 162 –173
- Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment: How profiles differ across occupations. Employee Relations, 36, 583–604.
- Zottoli, M.A., & Wanous, J.P. (2000). Recruitment source research: Current status and future directions. Human Resource Management Review, 10, 353–382.
- Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά.* Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
- Βάμβουκας, Μ.Ι. (2002). Εισαγωγή στην ψυχοπαιδαγωγική έρευνα και μεθοδολογία, (5η εκδ.). Αθήνα: Γρηγόρης
- Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν.(2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο για την διαδικασία των συνεντεύξεων:

Δημογραφικές ερωτήσεις:

1. Ποιος ο ρόλος στην ΔΑΔ του οργανισμού που εκπροσωπείται;
2. Ποιο είναι το ακαδημαϊκό σας επίπεδο;
3. Σε τι κλάδο δραστηριοποιείται ο οργανισμός που εκπροσωπείται;
4. Πόσους εργαζόμενους απασχολεί ο οργανισμός αυτή την στιγμή;

Εισαγωγικές ερωτήσεις στρατηγικής:

1. Ποια είναι η στρατηγική της εταιρείας ως προς το IT Recruitment
2. Ποια η στρατηγική σας αναφορικά με το φαινόμενο της τηλεργασίας;
3. Έχει αλλάξει η διαδικασία των συνεντεύξεων μετά την Covid εποχή;
4. Θα επαναφέρετε τις δια ζώσης συνεντεύξεις;
5. Τι στόχο προσλήψεων έχετε? (0-10, 10-20, 20-50, 50+);
6. Μετράτε την απόδοση που έχει ο οργανισμός στο IT Recruitment? Αν ναι πως;

Ερωτήσεις Προσέλκυσης και Επιλογής

1. Περιγράψτε μου τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής που χρησιμοποιείται
2. Στο κομμάτι της προσέλκυσης τι είναι αυτό που σας διαφοροποιεί από τον ανταγωνισμό;
3. Πως επικοινωνείτε στο ευρύ κοινό μια νέα θέση;
4. Πως στοχεύετέ η "διαφήμιση" της εκάστοτε νέας θέσης να προσελκύσει το επιθυμητό προφίλ υποψηφίου;
5. Στο κομμάτι της επιλογής πιστεύεται ότι έχετε κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων;
6. Πως εξετάζεται (screening) ένα βιογραφικό;
7. Ποια η πολιτική σας αναφορικά με την αποθήκευση και διατήρηση βιογραφικών;
8. Ποια είναι η διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων και με ποια κριτήρια την έχετε επιλέξει;

Ερωτήσεις αναφορικά με τους Προγραμματιστές

1. Πόσο εύκολο είναι να κάνει apply για μια θέση ένας Software Engineer σε εσάς;
2. Διαφοροποιείται η στρατηγική προσέλκυσης και επιλογής ανάλογα το seniority των Προγραμματιστών που στοχεύετέ να προσελκύσετε;
3. Σε τι τεχνική ανάλυση μπαίνετε για να μειώσετε τον χρόνο αξιολόγησης των ανθρώπων της τεχνολογίας (1-10);
4. Τι πακέτο παροχών δίνεται και πως σας καθιστά ανταγωνιστικούς αυτό;

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ