



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η εμπειρική διερεύνηση της επίδρασης των
σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην
αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης και
επιλογής ανθρώπινου δυναμικού**

Ιωάννης Μελέας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Ευαγγελία Σιάχου

ΑΘΗΝΑ
Ιούλιος, 2021

© Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2021

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματά της, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.



**« Η εμπειρική διερεύνηση της επίδρασης των
σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην
αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης και
επιλογής ανθρώπινου δυναμικού »**

Ιωάννης Μελέας

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Ευαγγελία Σιάχου

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, ΕΚΠΑ

Αθήνα

Ιούλιος 2021

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες ανήκουν στη επιβλέπουσα Καθηγήτρια κ. Ευαγγελία Σιάχου, για την επιστημονική καθοδήγηση, τις πολύτιμες οδηγίες καθώς και το αμείωτο ενδιαφέρον που επέδειξε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Αποτέλεσε πηγή έμπνευσης και κινητήρια δύναμη σε όλα τα στάδια της έρευνας και συγγραφής ενώ οι παρατηρήσεις στάθηκαν καθοριστικές.

Ευχαριστίες οφείλω σε όλους τους διδάσκοντες του ΠΜΣ Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων του ΕΚΠΑ για το διετές αυτό ταξίδι, για τη μετάδοση της εξειδικευμένης γνώσης τους και για το γεγονός ότι με έκαναν που με έκαναν να παρατηρήσω τον κόσμο των επιχειρήσεων από μία άλλη οπτική γωνία που δεν είχα βιώσει πριν.

Τέλος αισθάνομαι την υποχρέωση να κάνω μία ειδική αναφορά στον Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών του ΕΚΠΑ κ. Ηρειώτη για την αμέριστη συμπαράσταση του.

Περίληψη

Στο πλαίσιο της 4^{ης} τεχνολογικής επανάστασης το διαδίκτυο και εν γένει οι νέες τεχνολογίες έχουν οδηγήσει στην ψηφιοποίηση μιας σειράς δραστηριοτήτων και λειτουργιών επηρεάζοντας κατά συνέπεια το διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι δράσεις και οι πρακτικές των επιχειρήσεων δεν θα μπορούσαν να παραμείνουν ανεπηρέαστες στις εξελίξεις της τεχνολογίας, ενώ η διοίκηση επιχειρήσεων επαναπροσδιορίζεται δομικά και διαρθρωτικά.

Το θέμα που πραγματεύεται παρούσα διπλωματική εργασία είναι «η διερεύνηση της επίδρασης των σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού». Η έρευνα στοχεύει στο να προσδιορίσει κατά πόσο οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ψηφιακά μέσα και εφαρμογές στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων τελικώς παρατηρούν αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής συγκριτικά με τις παραδοσιακές μεθόδους.

Οι σύγχρονες τάσεις σταδιακής ψηφιοποίησης των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που περιλαμβάνουν τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης καθώς και ψηφιακών εφαρμογών π.χ. παιχνιδοποίησης οδήγησαν στην παρούσα ποιοτική έρευνα.

Η θεωρητική επισκόπηση του φαινομένου, στο πρώτο μέρος, αποτελεί μια προσπάθεια κατανόησης της ορολογίας στον συγκεκριμένο πεδίο σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές πηγές. Εν συνεχεία μελετώνται οι νέες πρακτικές επιλογής ανθρώπινου δυναμικού προσεγγίζοντας την ψηφιακή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τον ρόλο των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης στη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού. Ενδιαφέρον πεδίο μελέτης είναι οι επιδράσεις των εφαρμογών παιχνιδοποίησης στη προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού ενώ τέλος συζητούνται τα οφέλη και οι κίνδυνοι σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών.

Στο εμπειρικό σκέλος διερευνάται κατά πόσο η προαναφερόμενη χρήση ψηφιακών μέσων και εφαρμογών συμβάλει στη παραγωγή εποικοδομητικότερων αποτελεσμάτων των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής. Πραγματοποιούνται 10 ημιδομημένες

συνεντεύξεις σε έμπειρα στελέχη της αγοράς που εξειδικεύονται αποκλειστικά στο πεδίο της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Από τον σχολιασμό των ευρημάτων των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν προκύπτει ότι η χρήση Μέσων Κοινωνική Δικτύωσης και Εφαρμογών Παιγνιδοποίησης μπορεί να επιφέρει βελτίωση των αποτελεσμάτων των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ποσοτικά και ποιοτικά. Ότι δηλαδή προσελκύονται πλέον σαφώς περισσότεροι υποψήφιοι και ότι αναδεικνύονται έστω και οριακά, περισσότερα συμπεράσματα σχετικά με τις κλίσεις και δεξιότητες των υποψηφίων που θα συντελέσουν στην απόφαση επιλογής. Ωστόσο προκύπτουν ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με προσοχή ενώ ο ρόλος των παραδοσιακών μεθόδων στην προσέλκυση και κυρίως στη επιλογής παραμένει σημαντικός.

Λέξεις – Κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, Παιγνιδοποίηση, διαδικασίες Προσέλκυσης και Επιλογής Ανθρώπινου Δυναμικού.

Abstract

In the context of the 4th technological revolution, the internet and new technologies in general have led to the digitization of a series of activities and functions, thus influencing the ever-changing business environment. Business actions and practices could not remain unaffected by technological developments, while business management is being redefined structurally and structurally.

The topic explored in this dissertation is "investigating the impact of modern digital applications on the effectiveness of recruitment and selecting processes". The research aims to determine whether companies that use digital media and applications in the recruitment and selection processes finally notice an increase in the efficiency of the recruitment and selection processes compared to traditional methods.

The modern trends of gradual digitization of the processes of recruitment and selecting that include the use of social media as well as digital applications e.g. led to the present qualitative research. The theoretical overview of the phenomenon, in the first part, is an attempt to understand the terminology in this field according to bibliographic sources. The new human resource selection practices are then studied, approaching the digital recruitment and selection as well as the role of Social Media in the recruitment of candidates. An interesting field of study is the effects of gamification applications on recruitment and selecting, while finally discussing the benefits and risks of modern digital applications.

The empirical part explores whether the aforementioned use of digital media and applications contributes to the production of more constructive results of the recruitment and selection processes. 10 structured interviews are conducted with experienced market executives who specialize exclusively in the field of recruitment.

Commenting on the findings of the interviews conducted, it appears that the use of Social Media and Gamification Applications can improve the results of the processes of recruitment and selecting quantitatively and qualitatively. That is, that more candidates are now clearly attracted and that, even marginally, more conclusions are drawn about the inclinations and skills of the candidates who will contribute to the selection decision.

However, ethical and ethical issues arise that need to be addressed with caution, while the role of traditional methods in r and especially in selecting remains important.

Keywords

Human Resource Management, Social Media, Gamification, Recruitment

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	v
Abstract	vii
Περιεχόμενα.....	ix
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	x
1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Βασικές έννοιες	1
1.2 Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα	2
1.3 Η σημασία της έρευνας	4
1.4 Η δομή της εργασίας	5
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	6
2.1 Ψηφιακή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	6
2.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	8
2.3 Παιχνιδοποίηση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού	11
2.4 Οφέλη της χρήσης σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην προσέλκυση	14
2.5 Κίνδυνοι από τη χρήση σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην προσέλκυση.....	15
3. Μεθοδολογία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων	18
3.1 Μεθοδολογία και μέθοδοι.....	18
3.2 Δείγμα μελέτης.....	19
3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	20
3.4 Ανάλυση Δεδομένων.....	22
4. Ερευνητικά Αποτελέσματα	23
4.1 Συνδυαστική χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων.....	23
4.2 Οφέλη από τη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων	24
4.3 Μειονεκτήματα από τη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων.....	26
4.4 Διλλήματα ηθικής και δεοντολογίας στη χρήση ψηφιακών μέσων.....	27
4.5 Η αποτελεσματικότητα της χρήσης ψηφιακών μέσων και εργαλείων.....	28
4.6 Μελλοντικές τάσεις στη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων	30
5. Συζήτηση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων	32
5.1 Θεωρητική συζήτηση.....	32
5.2 Προεκτάσεις της έρευνας.....	33
5.3 Πρακτικές εφαρμογές.....	33
5.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	34
6. Βασικά Συμπεράσματα	36
Βιβλιογραφία.....	38
Παράρτημα Α.....	43
Παράρτημα Β.....	45
Παράρτημα Γ	47

Συνομογραφίες & Ακρωνύμια

ΑΔ: Ανθρώπινο Δυναμικό

ΔΑΔ: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΔΑΠ: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΜΚΔ: Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης

ΤΠΕ: Τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών

1. Εισαγωγή

1.1 Βασικές έννοιες

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν από τους πιο νευραλγικούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρησιακή δράση κάθε οργανισμό και συντελεί καθοριστικά στην επιτυχία των στόχων της. Κεντρικός άξονας της παρούσα εργασίας είναι η μελέτη της αποτελεσματικότητας των σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων, εφαρμογών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, από τους δυνητικούς εργοδότες. Τα εργαλεία αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- α. Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ποια μέσα, για ποιο λόγο, με ποιες διαδικασίες και πρακτικές).
- β. Στη δεύτερη κατηγορία να εντάσσουμε εφαρμογές παιχνιδοποίησης που εστιάζουν στη διάδραση με τους υποψηφίους. Αντικείμενο ανάλυσης μπορεί να αποτελέσει πως επιδρούν οι παιχνιδοποιημένες εφαρμογές στην ανάδειξη των προσόντων, γνώσεων και δεξιοτήτων όσων λάβουν σε τέτοιες διαδικασίες.

Το διαδίκτυο έχει αλλάξει δραστικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν, επικοινωνούν και αναζητούν εργασία. Στη διαδικασία ψηφιακής μετάβασης των περισσότερων επιχειρησιακών διαδικασιών και λειτουργιών στην οποία βρίσκονται σήμερα οι περισσότεροι οργανισμοί, πρόκληση αποτελεί η μελέτη της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών εφαρμογών και μέσων που χρησιμοποιούνται σε διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, στο πλαίσιο συνύπαρξης των δύο μορφών. Ειδικότερα παρουσιάζει ενδιαφέρον να εξεταστεί εάν και με ποιους τρόπους, τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εφαρμογών παιχνιδοποίησης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, για να:

1. αξιολογούν στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου,

2. διερευνούν το προφίλ, για να αποσαφηνιστεί εάν ένας υποψήφιος ταιριάζει με τις προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας αλλά και με την κουλτούρα της επιχείρησης,
3. επαληθεύουν τις (συμβατικές) πληροφορίες που αναφέρονται στο βιογραφικό του,
4. αντλούν λοιπές πληροφορίες (μη συμβατικές) που δεν αποτυπώνονται στο βιογραφικό του υποψηφίου αλλά έχουν υποκειμενική σημασία για τον εργοδότη.

Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι ατομικά χαρακτηριστικά που δεν είναι πάντα εύκολο να αναδειχθούν σε συμβατικές διαδικασίες (αναφέρονται ενδεικτικά): αποφασιστικότητα, ταχύτητα αντίδρασης, επιμονή, υπομονή, διορατικότητα, συνεργασία, ταχεία αντίληψη, ταυτόχρονη επεξεργασία πολλαπλών δεδομένων, διαχείριση κρίσεων κλπ

1.2 Σκοπός της εργασίας και ερευνητικά ερωτήματα

Τα νέα ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές αποτελούν πραγματική πρόκληση στο πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων και ειδικότερα στο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Έρευνες καταγράφουν ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι εφαρμογές παιχνιδιοποίησης επηρεάζουν τους υπευθύνους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στην επιλογή προσωπικού (Van Iddekinge et al., 2013).

Η διερεύνηση των επιπτώσεων των νέων ψηφιακών αυτών ψηφιακών εργαλείων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πραγματική πρόκληση στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Βασικός στόχος της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει:

- α. κατά πόσο η χρήση αυτών των ψηφιακών εργαλείων και μέσων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, όντως αυξάνει την αποτελεσματικότητά τους και
- β. τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση των εταιριών που παρέχουν υπηρεσίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων για λογαριασμό τρίτων (outsourcing) καθώς

και των τμημάτων/διευθύνσεων ανθρωπίνων πόρων των ίδιων των επιχειρήσεων, να στραφούν σε τέτοιους είδους νέες ψηφιακές εφαρμογές

Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι (ενδεικτικά)

- οι προσδοκίες που διαμορφώνει ο εργοδότης για προσέλκυση μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων.
- η διαπίστωση κατά πόσο μπορεί να ενσωματωθεί στη κουλτούρα του οργανισμού ο υποψήφιος.
- Η συλλογή πληροφοριών για τον υποψήφιο.
- Η μείωση του χρόνου και του κόστους των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής, κ.α.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στόχους το κεντρικό ερευνητικό ερώτημα διαμορφώνεται ως εξής:

- Εάν η συνδρομή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εφαρμογών παιχνιδοποίησης στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού τελικώς βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτών σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές που χρησιμοποιούνται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σημείο εξέτασης θα είναι εάν και με ποιους τρόπους, τα στελέχη διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάνουν χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και των εφαρμογών παιχνιδοποίησης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, για να:

- α. αξιολογούν στοιχεία του χαρακτήρα και της προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου,
- β. διερευνούν το προφίλ, για να αποσαφηνιστεί εάν ένας υποψήφιος ταιριάζει με τις προδιαγραφές μιας θέσης εργασίας αλλά και με την κουλτούρα της επιχείρησης,
- γ. επαληθεύουν τις (συμβατικές) πληροφορίες που αναφέρονται στο βιογραφικό του,
- δ. αντλούν λοιπές πληροφορίες (μη συμβατικές) που δεν αποτυπώνονται στο βιογραφικό του υποψηφίου αλλά έχουν υποκειμενική σημασία για τον εργοδότη. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να είναι ατομικά χαρακτηριστικά που δεν είναι πάντα εύκολο να αναδειχθούν σε συμβατικές διαδικασίες (αναφέρονται ενδεικτικά): αποφασιστικότητα, ταχύτητα αντίδρασης, επιμονή, υπομονή, διορατικότητα, συνεργασία, ταχεία αντίληψη, ταυτόχρονη επεξεργασία πολλαπλών δεδομένων, διαχείριση κρίσεων κλπ

1.3 Η σημασία της έρευνας

Τα νέα ψηφιακά μέσα και εργαλεία επικοινωνίας αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον και παγιώνονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον ως μία από τις πιο ταχείες, ευέλικτες και αποδοτικές διαδικασίες εντοπισμού, προσέλκυσης και αξιολόγησης υποψηφίων π στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον. Η επικοινωνία μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης περιλαμβάνει τη χρήση ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης που επιτρέπουν στους ανθρώπους να επικοινωνούν συνήθως για κοινωνικούς σκοπούς με τεχνολογία που βασίζεται στον ιστό και προσφέρει την ευκαιρία αλληλεπίδρασης μέσω του διαδικτύου.

Οι επιχειρήσεις δημιουργούν οι ίδιες προφίλ σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης και χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία παιχνιδοποίησης προκειμένου να προσελκύσουν υποψηφίους, να παρέχουν περισσότερη ενημέρωση αλλά και να αντλήσουν πληροφορίες για τους υποψηφίους, εκμεταλλευόμενες την αμφίδρομη επικοινωνιακή διαδραστικότητα αυτών των μέσων. Ωστόσο σε αυτή την ταχύτητα αναδυόμενη στρατηγική των επιχειρήσεων και οργανισμών, υπάρχουν σημαντικές πτυχές που χρήζουν περεταίρω έρευνας.

Η σημασία της έρευνας συνίσταται στην εξέταση της συμβολής των ψηφιακών εφαρμογών και εργαλείων, ως παράγοντες αποτελεσματικής και αποδοτικής προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Ο κυριότερος σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί και να συγκριθεί ο τρόπος με τον οποίο και σε ποιους τομείς, οι νέες και καινοτόμες μέθοδοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην προσέλκυση και επιλογή σε σχέση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Τα κρίσιμα στοιχεία που οδήγησαν την έρευνα αφορούν τις σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τη χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και ψηφιακών εφαρμογών παιχνιδοποίησης για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων και τη δυναμική εν μέρει αντικατάσταση των συμβατικών μεθόδων.

Κεντρική επιδίωξη είναι η πραγματοποίηση ποιοτικής έρευνας που παρέχει μία εικόνα του βαθμού στον οποίο οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόζουν την ψηφιακή προσέλκυση προσωπικού, και πώς αξιολογούν τη χρήση των ψηφιακών εργαλείων και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

1.4 Η δομή της εργασίας

Σχετικά με τη δομή της εργασίας, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται βιβλιογραφική επισκόπηση του θεωρητικού υποβάθρου των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σήμερα. Το κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στις νέες πρακτικές επιλογής ανθρώπινου δυναμικού προσεγγίζοντας την ψηφιακή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τον ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού. Ενδιαφέρον πεδίο μελέτης είναι οι επιδράσεις των εφαρμογών παιχνιδιοποίησης στη προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού ενώ τέλος συζητούνται τα οφέλη και οι κίνδυνοι σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας της έρευνας, ποιες μέθοδοι εφαρμόστηκαν πως προέκυψε το δείγμα της έρευνας, πως συλλέχθηκαν τα δεδομένα και εν συνεχεία πως αναλύθηκαν. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματά της εμπειρικής έρευνας σε έξι θεματικές ενότητες όπως προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων.. Συγκεκριμένα αναλύονται τα ευρήματα που συλλέχθηκαν μέσω συνεντεύξεων από στελέχη της εταιρείας που μελετάται και πραγματοποιείται συσχέτιση με την βιβλιογραφική επισκόπηση. Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται μία συζήτηση επί των ερευνητικών αποτελεσμάτων, αναφέρονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα ενώ στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ψηφιακή προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Με την έλευση του διαδικτύου, οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού πραγματοποιούνταν κατά κύριο λόγο δια ζώσης με βασικό άξονα επιλογής τη διεξαγωγή συνεντεύξεων. Οι εργοδότες χρησιμοποιούσαν επίσημα κανάλια όπως γραφεία ευρέσεως ταλέντων, διαφημίσεις και εκπαιδευτικά ιδρύματα, ενώ σαν ανεπίσημα κανάλια θεωρούσαν τις πληροφορίες και τις συστάσεις από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι καταγιστικές τεχνολογικές εξελίξεις όμως επηρέασαν τη δομή και το περιεχόμενο των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής. Ειδικότερα με τη βοήθεια του διαδικτύου, άλλαξε η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού ωστόσο, η έκταση και η ένταση της χρήσης του εκτιμάται ότι διαφέρει ανάλογα με τη θέση εργασίας, τον επαγγελματικό κλάδο και την κουλτούρα του κάθε οργανισμού (Wozniak, 2015).

Δημιουργήθηκαν νέες τάσεις στην παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, θεσπίστηκαν νέες διαδικτυακές στρατηγικές για την προσέλκυση ταλέντων ενώ σημαντικότερες είναι οι λειτουργικές και δυσλειτουργικές συνέπειες της χρήσης νέων τεχνολογιών για την προσέλκυση, επιλογή και διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς (Guentel H.G. & Stone D.L, 2005).

Οι επιχειρήσεις μπορούν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την εταιρική κουλτούρα που επιτρέπει στους αιτούντες να αξιολογούν εάν η δική τους ταιριάζει με την εταιρεία. Επίσης παρέχονται λεπτομερείς περιγραφές σχετικά με ευκαιρίες σταδιοδρομίας και ένα εν γένει σημαντικό πληροφοριακό φορτίο το οποίο βοηθά τον υποψήφιο να αποκτήσει μια εικόνα για τη δομή και λειτουργία της επιχείρησης. Έτσι οι αιτούντες μπορούν, βάσει της παρεχόμενης πληροφόρησης, να αντιληφθούν ένα οργανισμό ως ελκυστικό καθότι οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι υποψήφιοι ασκούν σημαντικό ρόλο στη λήψη απόφασης για υποβολής αίτηση για μία ανοιχτή θέση εργασίας. (Bodea, 2003).

Η ηλεκτρονική πρόσληψη ως νέο εργαλείο, στην υπηρεσία των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, γνώρισε αξιοσημείωτη επιτυχία σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα (Galanaki, 2002). Συγκεκριμένα η εξέλιξη των μορφών επικοινωνίας και η καθιέρωση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, η ανάπτυξη ψηφιακών εφαρμογών και λογισμικών σε συνδυασμό με την ανάπτυξη νέων ψηφιακών μέσων, επαναπροσδιόρισαν τη φύση των διαδικασιών προσέλκυσης και τη μετάβαση στην ηλεκτρονική στρατολόγηση (Parry & Tyson, 2008).

Η ηλεκτρονική προσέλκυση έμελλε να εξελιχθεί με ταχύτατους ρυθμούς ως μέθοδος στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού εξαιτίας της άμεσης ανταπόκρισης τόσο των εργοδοτών όσο και των υποψηφίων. Η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, καθώς εφαρμόζεται σε ποικίλες και διαφοροποιημένες διαδικασίες. Οι Alden & Harris (2013) εστίασαν στη δημιουργία ενός μοντέλου πρόσληψης ταλέντων που στηρίζεται εξ ολοκλήρου σε ηλεκτρονικές διαδικασίες. Υποστήριξαν το πρώτο μοντέλο διαδικτυακών προσλήψεων (το Private Talent Network,) το οποίο εστίαζε στη δημιουργία θετικής εμπειρίας στον υποψήφιο ως βασική παράμετρο στη σχέση κόστους- οφέλους της όλης διαδικασίας.

Η αποδοχή της ψηφιακής στρατολόγησης εδράζεται στο γεγονός ότι πλέον οι εργοδότες είναι σε θέση να διευρύνουν τις δυνατότητες προσέγγισης υποψηφίων. Πρόκειται για δυνατότητες μαζικής προσέγγισης αλλά και εστιασμένης, αναλόγως των προδιαγραφών και των ιδιαιτεροτήτων κάθε θέσης. Ο επαναπροσδιορισμός της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχει πλέον δημιουργήσει νέα κανάλια τα οποία χρησιμοποιούν οι εργοδότες για να έρθουν σε επαφή με δυνητικούς υποψηφίους (Armstrong, 2003)

Οι Tong και Sivanand (2005) σε μια επισκόπηση των παροχών υπηρεσιών ηλεκτρονικής πρόσληψης, παρουσίασαν τις τρέχουσες πρακτικές τους, τις συνολικές στρατηγικές και τις οικονομικές επιδόσεις τους ενώ ανέδειξαν τις δυνατότητες και τα εργαλεία που παρέχουν οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες προσλήψεων που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τις αιτήσεις εργασίας των ατόμων που αναζητούν εργασία ενώ τόνισαν τις εποικοδομητικές επιπτώσεις στην εξοικονόμηση κόστους κατά τη διαδικασία προσέλκυσης.

Ο Wozniak (2015) παρουσίασε μια τυπολογία τεσσάρων επιπέδων μεθόδων ηλεκτρονικής πρόσληψης, ως εργαλείο για την εξήγηση των διαφορών στην ωριμότητα της χρήσης μεθόδων ηλεκτρονικής πρόσληψης. Για κάθε μία από τις τέσσερις κατηγορίες μεθόδων ηλεκτρονικής πρόσληψης, παρουσιάζονται θετικά και αρνητικά σημεία και περιγράφονται τα κλειδιά για την επιτυχή χρήση τους. Από το πρώτο και προς το τέταρτο επίπεδο αυξάνεται σταδιακά η εμπλοκή και η διάδραση μεταξύ υποψηφίων και εργοδοτών ενώ η χρήση ηλεκτρονικών μέσων εντατικοποιείται και εμβαθύνεται. Επίσης έδειξε ότι η θετική εικόνα ενός οργανισμού είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να είναι επιτυχημένα τα υψηλότερα επίπεδα ηλεκτρονικής πρόσληψης.

2.2 Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης και στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων συνεχώς αναπροσαρμόζεται και επαναπροσδιορίζεται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Δεδομένου ότι έχει ενταχθεί πλέον στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό κάθε οργανισμού, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ευθυγραμμίζεται πλέον, με την ανώτερη διοίκηση, στοχεύει στην επίτευξη των συνολικών και όχι μόνο ατομικών στόχων και συμβάλλει δραστικά στην αύξηση της αποτελεσματικότητας διοικητικών διαδικασιών και μεθοδολογιών του οργανισμού. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν πλέον ενταχθεί στη δυναμική των επιχειρήσεων ως ταχύτατες και οικονομικότερες πρακτικές στελέχωσης .

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν προσδιοριστεί ως ιστότοποι που παρέχουν τη δυνατότητα οικοδόμησης σχέσεων μεταξύ ατόμων σύνδεση μέσω της συλλογής σειράς πληροφοριών και τον διαμοιρασμού τους με άλλα άτομα. Αυτοί οι χώροι επίσης παρέχουν τη δυνατότητα δημιουργίας ομάδων μέσα από τις οποίες προωθείται η αλληλεπίδραση χρηστών στη βάση κοινών ενδιαφερόντων (Kwon & Wen, 2010).

Η προσέλκυση προσωπικού χρησιμοποιώντας μέσα κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί πλέον τη νέα τάση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και περιλαμβάνει α) τη δημοσίευση της θέσης εργασίας στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, β) την προσέλκυση υποψηφίων, γ) τη

διεξαγωγή έρευνα του προφίλ τους και δ) την προσέγγισή τους μέσα από κανάλια όπως το Facebook, το LinkedIn, το Instagram, το Twitter κα. (Nikolaou, 2021).

Η επέκταση της χρήσης μέσων κοινωνικής δικτύωσης, Facebook, Twitter, LinkedIn, επέφερε στο διεθνές επιχειρηματικό γίγνεσθαι μία νέα πραγματικότητα αναφορικά με τις διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, ειδικά στους τομείς της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (Fischer, Mcphail, You & Ash, 2014). Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν πλέον θεσπίσει ένα νέο επικοινωνιακό μοντέλο, θεσπίζοντας πλέον κατά αυτό τον τρόπο νέα επιχειρηματικά μοντέλα (Carlsson, 2010).

Οι επιδράσεις των μέσων κοινωνικής δικτύωσης είναι μεγάλες διότι εδράζεται στην αμφίδρομη επικοινωνία, στην πρόσβαση και ανταλλαγή της πληροφορίας. Κατά συνέπεια οι εργοδότες αποκτούν τη δυνατότητα διεύρυνσης της πρόσβασης τους σε υποψηφίους αλλά και οι αναζητούντες εργασία χρησιμοποιούν εντατικότερα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης στην αναζήτηση ανοιχτών θέσεων εργασίας (Stoles, 2012).

Ανάμεσα στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το LinkedIn αποτελεί διεθνώς το πλέον δημοφιλές μέσο για εργασιακούς σκοπούς. Αυτό παρατηρείται τόσο στους εργοδότες όσο και στους αναζητούντες εργασία. Από την άλλη πλευρά το Facebook είναι το δημοφιλέστερο μέσο των χρηστών οι χρήστες για την ανάπτυξη κοινωνικής δραστηριότητας και την οικοδόμηση της προσωπικής επωνυμίας τους (Jobvite, 2020).

Η προσέλκυση υποψηφίων μέσω μέσων κοινωνικής δικτύωσης αποτελεί πλέον βασική πρακτική στρατολόγησης στους περισσότερους οργανισμούς. Η δομή και η διάρθρωση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και η εξέλιξη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας επέφεραν αλλαγές στη παραδοσιακή διαδικασία προσλήψεων η οποία πλέον εκτελείται κυρίως μέσω διαδικτύου (Parry & Tyson, 2008).

Οι Carpentier, Van Hoye και Weng έδειξαν πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι σελίδες των κοινωνικών μέσων για να προσελκύσουν δυνητικούς υποψηφίους. Υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί μπορούν να χειριστούν τα χαρακτηριστικά επικοινωνίας της πληροφόρησης και της κοινωνικής παρουσίας στη σελίδα τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να

επηρεάσουν θετικά την ελκυστικότητα της οργάνωσης (Carpentier, Van Hoye & Weng, 2019).

Μπορεί το Facebook παρουσιάζει μία μαζική αναγνώριση ως προς τον αριθμό των χρηστών, ωστόσο το LinkedIn αποτελεί το βασικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης του οποίου γίνεται κατά κύριο λόγο χρήση στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού δεδομένου του επαγγελματικού ύφους στο οποίο είναι εξ αρχής προσανατολισμένο.

Η μεγιστοποίηση της διαδραστικότητας, η εντατικοποίηση της ενημέρωσης και της αναζήτησης της πληροφορίας αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού βοηθώντας παράλληλα τους οργανισμούς μέσω δημιουργίας ειδικών σελίδων, στη προώθηση της εικόνας τους και στην προσέλκυση ταλέντων

Βάσει της 2020 Recruiter Nation Survey που πραγματοποιήθηκε από την Jobvite, οι υπεύθυνοι για τις προσλήψεις προσωπικού χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο μέσα κοινωνικής δικτύωσης για να προσελκύσουν υποψήφιους αλλά και να προωθήσουν νέες θέσεις εργασίας. Το 72% των περιπτώσεων χρησιμοποιεί το LinkedIn σήμερα, από 92% το 2017. Η χρήση του Instagram για προσέλκυση προσωπικού αντιθέτως αυξήθηκε στο 37% ενώ το Facebook χρησιμοποιείται στο 60%, το Twitter στο 38%, το Glassdoor στο 36% και το You Tube στο 20%. Παρατηρείται λοιπόν πως υπεύθυνοι πρόσληψης επιχειρήσεων και οργανισμών διαφοροποιούνται ως προς τα μέσα που χρησιμοποιούν στην προσέλκυση δυνητικών υποψηφίων. Η κυριαρχία του LinkedIn που παρουσιάστηκε τα προηγούμενα έτη υποχωρεί ενώ αυξάνεται η χρήση άλλων μέσων γεγονός που υποδηλώνει την ποικιλομορφία των μέσων που χρησιμοποιούνται στη προσέλκυση προσωπικού (Jobvite, 2020).

Οι υπεύθυνοι πρόσληψων αξιοποιούν και άλλες πλατφόρμες κοινωνικών μέσων για προσλήψεις. Αυτό παρατηρείται συχνότερα στις ιδιαίτερα ανταγωνιστικές βιομηχανίες τεχνολογίας και υλικού εξοπλισμού πληροφορικής όπου το TikTok χρησιμοποιείται περισσότερο από ότι σε άλλους κλάδους για προσέλκυση προσωπικού. Συνολικά, το TikTok χρησιμοποιείται κατά 7% και το Snapchat κατά 13%.

Όταν πρόκειται για προσέλκυση υποψηφίων υψηλής ποιότητας, διαπιστώνουμε ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων βασίζονται στο LinkedIn (67%) και στο Facebook (34%). Σε κάθε περίπτωση, ανάλογα με τη βιομηχανία και τη θέση εργασίας παρατηρείται ποικιλομορφία στη χρήση μέσων. Το Glassdoor χρησιμοποιείται σε ποσοστό 24%, το Instagram κατά 23% και το Twitter κατά 21% (Jobvite, 2020).

Στην ίδια έρευνα ενδιαφέρον προκαλεί η επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στη διαμόρφωση των πρακτικών βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προωθούν την εικόνα τους και τις ευκαιρίες απασχόλησης τους. Στην πραγματικότητα, περισσότεροι από το ήμισυ των υπευθύνων προσλήψεων που ερωτήθηκαν θεωρούν ότι το μάρκετινγκ προσλήψεων είναι πιο σημαντικό σε έναν ολόενα και πιο ψηφιακό κόσμο. Κορυφαία εργαλεία για την ανάπτυξη του εργοδότη είναι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (47%), ο ιστότοπος της επιχείρησης (22%) και οι ατομικές ενέργειες προσέλκυσης (10%). Τέλος το 46% δήλωσε ότι πρόκειται να ενισχύσει τις επενδύσεις του το επόμενο δωδεκάμηνο για μέσα κοινωνικής δικτύωσης για προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (Jobvite, 2020).

Ο Νικολαου διερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια αναζήτησης εργασίας και πώς οι υπεύθυνοι προσλήψεων τα χρησιμοποιούν στη διαδικασία προσλήψεων. Τα αποτελέσματά της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της χρήσης του LinkedIn και της αποτελεσματικότητάς του, αφενός, και του χρόνου που αφιερώνεται σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και αποτελεσματικότητα LinkedIn, αφετέρου, είναι ισχυρότερη για τους παθητικούς υποψηφίους, αποδεικνύοντας τον σημαντικό ρόλο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την προσέλκυση παθητικών υποψηφίων (Nikolaou, 2014).

2.3 Παιγνιδοποίηση και προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Με την εξέλιξη των νέων τεχνολογιών και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης προέκυψε μια νέα πτυχή στο πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παίγνια, αυτή της

παιχνιδοποίησης. Από τις απαρχές του 21ου αιώνα η χρήση της παιχνιδοποιημένης τεχνολογίας έχει εντατικοποιηθεί από τους οργανισμούς και έχει πλέον ενταχθεί λειτουργικά στις περισσότερες διαστάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων όπως η στρατολόγηση και η αξιολόγηση .

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ευρεία προώθηση καταναλωτών που εμπνέονται από τα βιντεοπαιχνίδια. Συνήθως συνοψίζεται με τη χρήση του όρου παιχνιδοποίηση, αυτή η τάση η οποία συνδέεται με αλληλεπίδραση ανθρώπου-υπολογιστή και παιχνιδιών, όπως σοβαρά παιχνίδια, παιχνίδια εικονικής πραγματικότητας κ.α.. Ο όρος παιχνιδοποίηση, προέκυψε προκειμένου να βοηθήσει στην περιγραφή του φαινομένου στοιχείων παιγνίων σε περιβάλλοντα μη σχετιζόμενα με παίγνια με στόχο τη βελτίωση των εμπειριών των χρηστών (Deterding, et al., 2011). Το διαδικτυακό περιοδικό Recruiters ορίζει την Παιχνιδοποίηση ως την εφαρμογή της χρήσης θεωρίας παιχνιδιών, μηχανισμών και σχεδιασμού σε περιβάλλον μη παιχνιδιού (Recruiter, 2018).

Κατά τον σχεδιασμό της παιχνιδοποίησης, οικοδομείται ένα περιβάλλον, στο οποίο αντικειμενικός σκοπός είναι η επίτευξη οριοθετημένων στόχων και πραγματοποιείται αξιολόγηση της προσπάθειας για την επίτευξη του σκοπού. Κατά τη διάρκεια μιας παιχνιδοποιημένης διαδικασίας δίνονται πόντοι και βραβεία ως ανταμοιβές στους χρήστες, τα οποία τους οδηγούν σε σειρά κατάταξης (Kapp, 2013).

Ο σκοπός της παιχνιδοποίησης είναι να αυξήσει τα κίνητρα των χρηστών και να διευκολύνει τη συμμετοχή τους σε παιχνιδοποιημένες δραστηριότητες μέσω εγγενών και εξωτερικών κινήτρων ώστε μεταξύ άλλων να προσφέρει μια ευχάριστη εμπειρία (Von Ahn & Dabbish, 2008). Με τη χρήση της παιχνιδοποίησης, οι χρήστες δεσμεύονται και τους παρέχονται κίνητρα για αλληλεπίδραση με έναν δυνητικό εργοδότη, μία επιχείρηση, έναν οργανισμό. Η ανταμοιβή, ο ανταγωνισμός, η αυτονομία και η απορρόφηση είναι τα συνηθέστερα στοιχεία του παιχνιδιού σε μία διαδικασία παιχνιδοποίησης (Mullins και Sabherwal, 2020). Ως αποτέλεσμα, οι χρήστες ενθαρρύνονται να συμμετέχουν περαιτέρω στο σύστημα το οποίο επηρεάζει τελικά την συμπεριφορά τους (Conaway and Garay, 2014).

Κύριος στόχος παιχνιδοποιημένων διαδικασιών είναι η εξασφάλιση της αφοσίωσης του χρήστη και να ασκηθούν επιδράσεις στις αντιδράσεις και τις συμπεριφορές τους (Simoes et. al., 2012). Πιο συγκεκριμένα, στον επιχειρηματικό κλάδο, οι επιχειρήσεις μέσω της παιχνιδοποίησης δημιουργούν συγκεκριμένους στόχους, όπως η δέσμευση των εργαζομένων τους στις αξίες και τις πρακτικές της επιχείρησης, την αύξηση των πωλήσεων ενώ εν συνεχεία εκμεταλλεύονται τα μέσα που τους προσφέρονται για να παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων αυτών (Simoes et. al., 2012).

Γενικά, οι χρήστες συνήθως διεκδικούν όσο το δυνατόν περισσότερη αυτονομία, η οποία μπορεί να εξασφαλιστεί επιτρέποντας τους να επιλέξουν τα δικά τους εργαλεία και να αναθέσουν μόνοι τους εργασίες (Kapp, 2013).

Μέσω παιχνιδοποιημένων διαδικασιών, ο οργανισμός είναι σε θέση να παρέχει στους χρήστες ένα πληροφοριακό φορτίο που θα καταστήσει τον οργανισμό ελκυστικό και επομένως επιλέξιμο. Ακόμα μπορεί να μεταδώσει στους υποψηφίους δομικά στοιχεία της κουλτούρας, της οργανωσιακής διάρθρωσης και των λειτουργιών του οργανισμού στη προσπάθεια του να πληροφορήσει περαιτέρω για τον δυνητικό εργοδότη τους (Wozniak, 2015). Επιπλέον ο οργανισμός οικοδομεί την εικόνα η οποία μπορεί να αναπαραχθεί μέσω των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι ισχυροποιείται η φήμη του οργανισμού και διευρύνονται οι δυνατότητες του στη προσέλκυση υποψηφίων με ενισχυμένα προσόντα, δεξιότητες και ικανότητες. Επιχειρήσεις που διαθέτουν νέες τεχνολογίες και καινοτόμες μεθόδους, όπως η παιχνιδοποίηση, θεωρούνται πιο ελκυστικές από τους υποψηφίους (Armstrong et al., 2016).

Η παιχνιδοποίηση μπορεί να αποτελέσει μία πρακτική που συμβάλλει ζωτικά στην πρόσληψη προσωπικού. Μέσα από τις παιχνιδοποιημένες διαδικασίες μπορούν να αξιολογηθούν σημαντικές δεξιότητες και ικανότητες των υποψηφίων που σχετίζονται άμεσα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας και δεν μπορούν ενδεχομένως να αναγνωριστούν και να αξιολογηθούν από παραδοσιακά μέσα και εργαλεία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού όπως επί παραδείγματι η συνέντευξη. Στοιχεία του υποψηφίου όπως ετοιμότητα, συνεργασία, ταχύτητα αντίδρασης, αντίληψη, κατανόηση κ.α μπορούν

αναγνωριστούν και ενδεχομένως να ποσοτικοποιηθούν σε κλίμακες μέτρησης (Armstrong et al., 2016).

Το πλαίσιο μιας παιχνιδοποιημένης διαδικασίας εδράζεται σε ένα κανονιστικό πλαίσιο όπου αξιολογούνται ενέργειες, πράξεις παραλείψεις και συμπεριφορές. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αναγνώριση και ανάδειξη των επιτευγμάτων των χρηστών. Αυτές οι παιχνιδοποιημένες τεχνικές εμπλουτίζουν την εμπειρία του χρήστη, αξιολογούν τη συμπεριφορά και τη δράση του και συντελούν στη εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων για τις ικανότητες, τα συναισθήματα και τις αντιδράσεις του χρήστη (Richards et al., 2014).

2.4 Οφέλη της χρήσης σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην προσέλκυση

Εκατομμύρια άνθρωποι χρησιμοποιούν ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης για να συνδεθούν με άλλους και οι εργοδότες χρησιμοποιούν αυτούς τους ιστότοπους ως πηγή πληροφοριών για τους αιτούντες εργασία. Οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων με χρήση ψηφιακών εφαρμογών και εργαλείων σε μία επιχείρηση αποτελεί μία εμπειρία που διαφοροποιείται από τις παραδοσιακές συνήθειες διαδικασίες στρατολόγησης με αποτέλεσμα να κεντρίζεται το ενδιαφέρον των εμπλεκόμενων μερών δεδομένοι ότι ως διαδικασίες ίσως χαρακτηρίζονται πιο ευχάριστες.

Ένα από τα βασικά οφέλη που προκύπτουν από την ενσωμάτωση των σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στις πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξοικονόμηση κόστους (Tong & Sivanand, 2005).

Σε αρκετές των περιπτώσεων οι υποψήφιοι καλούνται να ανταποκριθούν σε ψηφιακές διαδικασίες που είναι σε θέση να τις πραγματοποιήσουν εξ αποστάσεως με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου και την απόκτηση ευελιξίας τόσο από τους υποψηφίους όσο και από τους εργοδότες (Marczewski, 2014).

Σημαντικά οφέλη επίσης είναι η δυνατότητα προσέγγισης μεγάλου αριθμού υποψηφίων, η διευρυμένη διάχυση της πληροφορίας, όπως προκύπτει από την αυξημένη ορατότητα.

Έτσι μπορούν οι εργοδότες να στείλουν το μήνυμά τους σε δυνητικούς- παθητικούς υποψηφίους, οι οποίοι δεν βρίσκονται απαραίτητα σε αναζήτηση νέα θέση εργασίας. Επίσης, η διαχείριση μεγαλύτερου πληροφοριακού φορτίου, η γρηγορότερη ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των δύο πλευρών και βεβαίως η μείωση του κόστους επικοινωνίας και διαδικασιών συγκαταλέγονται στα οφέλη (Madera, 2012).

Οι επιχειρήσεις που ενσωματώνουν στη κουλτούρα τους ψηφιοποιημένες διαδικασίες παρουσιάζονται ως πιο καινοτόμες και σύγχρονες που συμβαδίζουν με τις τεχνολογικές εξελίξεις τις οποίες υιοθετούν στις διοικητικές διαδικασίες και λειτουργίες τους. Διαμορφώνουν λοιπόν μία σαφώς πιο θετική εικόνα απέναντι σε υποψηφίους η λειτουργεί ως κίνητρο πλέον να διεκδικήσουν μια ανοιχτή θέση εργασίας (Doherty, 2010).

Οι εργοδότες μέσω των ψηφιακών εφαρμογών και μέσων αποκτούν τη δυνατότητα πρόσβασης σε πληροφορίες που σχετίζονται με την προσωπικότητα και τις κλίσεις υποψηφίων και τους επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων που δεν θα ήταν σε θέση να εξάγουν εάν υλοποιούνταν συμβατικές διαδικασίες. Έτσι μπορούν να αποκτήσουν μία πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους υποψηφίους που θα συντελέσει στη τελική επιλογή. (Casella & Hanaki, 2007).

Τα ψηφιακά εργαλεία προσφέρουν τη δυνατότητα για μεγαλύτερη στόχευση στις διαδικασίες αναζήτησης υποψηφίων. Οι εταιρείες εστιάζουν σε συγκεκριμένο κοινό για την προώθηση των θέσεων εργασίας τους αυξάνοντας τις πιθανότητες να εντοπίσουν τις κατάλληλες υποψηφιότητες. Ταυτόχρονα παρέχεται η δυνατότητα ευρείας γεωγραφικής κάλυψης (Ayshath et al.2015).

2.5 Κίνδυνοι από τη χρήση σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην προσέλκυση

Στον αντίποδα υπάρχουν μία σειρά από ζητήματα που προβληματίζουν σχετικά με τη χρήση σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογή προσωπικού.

Μέσω των σελίδων κοινωνικής δικτύωσης οι εργοδότες είναι σε θέση να συλλέγουν πληροφορίες που δεν είναι δυνατόν να αποτυπωθούν σε έντυπο βιογραφικό και ίσως είναι δύσκολο να εξαχθούν κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης. Πρόκειται για πληροφορίες για τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα και τη ζωή των υποψηφίων. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να σταθούν ικανές να απορριφθεί ένα υποψήφιος, εφόσον οι εργοδότες τις αντιλαμβάνονται ως σημαντικές και ως μην σχετίζονται με γνώσεις, ικανότητες, προσόντα, δεξιότητες. Το γεγονός αυτό ενισχύεται από την ύπαρξη του φαινομένου της θετικής-αρνητικής συμμετρίας, ότι δηλαδή οι αρνητικές πληροφορίες έχουν μεγαλύτερη επιρροή πάνω μας συγκριτικά με τις θετικές (Brown & Vaughn, 2011)

Οι Davison, Maraist, & Bing υποστηρίζουν ότι η χρήση ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης όπως το Facebook, το MySpace, το LinkedIn και το Twitter για διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού προκαλεί ερωτήματα σχετικά με την εγκυρότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται για τους υποψηφίους σε αυτούς τους ιστότοπους. Επομένως εκ των πραγμάτων τίθεται ένα ζήτημα ακρίβειας των στοιχείων για έναν υποψήφιο που δεν είναι εύκολο να επιβεβαιωθούν. Επίσης υποστηρίζουν ότι προκύπτει και ζήτημα ίσων ευκαιριών δεδομένου ότι τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι εφαρμογές παιχνιδιοποίησης χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από υποψηφίους έως 40-45 ετών και επομένως ηλικιακές ομάδες άνω των 45 να αποθαρρύνονται από τις διαδικασίες (Davison, Maraist, & Bing 2011).

Οι Clark και Roberts τόνισαν τα ηθικά και νομικά ζητήματα που τίθενται όταν οι εργοδότες αναφέρουν ότι λαμβάνουν αποφάσεις να μην προσλάβουν άτομα με βάση τις πληροφορίες που δημοσιεύονται σε ιστότοπους κοινωνικής δικτύωσης. Υποστήριξαν ότι η εισβολή στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων και η συλλογή ευαίσθητων προσωπικών δεδομένων σχετικά την οικογενειακή κατάσταση τους, τον σεξουαλικό προσανατολισμό τους, τη θρησκεία τους, την εθνική καταγωγή τους κ.α. είναι επιβλαβείς για την κοινωνία. Τονίζουν ότι λίγοι εργοδότες έχουν θεσπίσει πολιτικές για να καθορίζουν πότε και πώς πρέπει να χρησιμοποιούνται αυτοί οι διαδικτυακοί έλεγχοι χαρακτήρων και πώς να διασφαλίζεται ότι οι πληροφορίες που εμφανίζονται είναι ακριβείς (Clark & Roberts, 2010).

Υπάρχουν πιθανές νομικές προκλήσεις στον ορίζοντα που βασίζονται στις εύλογες προσδοκίες των υποψηφίων εργαζομένων για την προστασία της ιδιωτικής ζωής, υποδεικνύοντας την ανάγκη μιας νόμιμης πρακτικής για την απόρριψη των αιτούντων με βάση πληροφορίες που δεν ήταν ορατές από τη διαδικασία υποβολής αιτήσεων και συνεντεύξεων. Αυτό καθιστά κάποιους υποψήφιους λιγότερο πρόθυμους στη χρήση ψηφιακών μέσων και εφαρμογών στο πλαίσιο υποβολής αίτησης για ανοιχτή θέσης εργασίας (Waring & Buchanan, 2010).

3. Μεθοδολογία και μέθοδοι συλλογής δεδομένων

3.1 Μεθοδολογία και μέθοδοι

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών εργαλείων και μέσων στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα.

Το πρώτο στάδιο περιλάμβανε συλλογή άρθρων σχετικά με το εξεταζόμενο πεδίο σε επιστημονικά περιοδικά. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση του θεωρητικού υπόβαθρου μέσω αναζήτησης βιβλιογραφικών πηγών σχετικά με τις σύγχρονες πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, τον ρόλο μέσων κοινωνικής δικτύωσης για την αναζήτηση υποψηφίων και των παιχνιδοποιημένων διαδικασιών στην επιλογή τους. Η βιβλιογραφική αναζήτηση των πηγών πραγματοποιήθηκε στις βάσεις Science Direct, Google Scholar & ResearchGate, με τη χρήση λέξεων-κλειδιών (Harney, 2011)

Προκειμένου να αναλυθεί περαιτέρω η επίδραση των ψηφιακών εφαρμογών στην αποτελεσματικότητα διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αξιοποιήθηκαν εμπειρικά δεδομένα που συλλέχθηκαν για τους σκοπούς της εργασίας. Η μέθοδος που επιλέχθηκε είναι η ποιοτική έρευνα για την καλύτερη προσέγγιση και κατανόηση του θέματος προκειμένου να ερμηνευτεί αποδοτικότερα η σχέση αιτίας και αποτελέσματος. Επιπλέον προτιμήθηκε η ποιοτική έρευνα διότι είναι καταλληλότερη επειδή αποστολή της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση συμπεριφορών και απόψεων για το φαινόμενο που εξετάζει. (Wiiilis et al., 2009)

Η συλλογή ποιοτικών δεδομένων μέσω προσωπικών συνεντεύξεων με έμπειρα στελέχη της αγοράς δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να έχει πρόσβαση σε ποιοτικό πληροφοριακό φορτίο το οποίο δεν μπορεί να αναδειχθεί μέσω της ποσοτικής έρευνας και τη χρήση ερωτηματολογίου. Μέσω των συνεντεύξεων παρέχεται η δυνατότητα στον ερευνητή να αντλήσει πληροφορίες σε μεγαλύτερο βάθος ειδικά σε ότι αφορά την διερεύνηση σύνθετων διαδικασιών στάσεων και αντιλήψεων. Επίσης μπορούν να διερευνηθούν καλύτερα φαινόμενα, πρακτικές και συμπεριφορές για τα οποία εκ των πραγμάτων δεν ήταν δυνατόν να προβλεφθούν με τρόπο αξιόπιστο. (Cassell, 2005).

Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εστίαση σε συγκεκριμένα άτομα και πρακτικές, που συμβάλουν στην αποκόμιση της καλύτερης δυνατής πληροφορίας για το υπό έρευνα πεδίο, αυξάνοντας την πιθανότητα ορθολογικής ερμηνείας φαινομένων και συμπεριφορών (Wiilis et al., 2009).

3.2 Δείγμα μελέτης

Σύμφωνα με την Morse στη δειγματοληψία σε μία ποιοτική έρευνα δύο παράγοντες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο: α) η καταλληλότητα και β) η επάρκεια. Το δείγμα δηλαδή πρέπει να είναι το κατάλληλο ώστε να ερμηνευθεί το υπό εξέταση φαινόμενο. Επομένως σημασία δεν έχει η ποσότητα του δείγματος αλλά η καταλληλότητα του να συμμετάσχει στην έρευνα. Επίσης το δείγμα θα πρέπει να προσφέρει επάρκεια πληροφοριών ποιοτικού χαρακτήρα ώστε να εξασφαλιστεί το πληροφοριακό φορτίο που θα είναι απαραίτητο για την ερμηνεία και την ανάλυση του υπό έρευνα φαινομένου. (Morse, 1994).

Το δείγμα της έρευνας ήταν δείγμα σκοπιμότητας και περιλαμβάνει 10 συνεντεύξεις. Το δείγμα επιλέχθηκε όχι με αντικειμενικές και τυχαίες τεχνικές, αλλά με βάση την υποκειμενική γνώση για τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα πέντε συμμετέχοντες στην έρευνα είναι στελέχη επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για λογαριασμό τρίτων και πέντε στελέχη ανήκουν σε τμήματα / διευθύνσεις των τμημάτων/διευθύνσεων ανθρωπίνων πόρων των ίδιων των επιχειρήσεων. Κάθε στέλεχος προέρχεται από διαφορετική επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις προέρχονται από τους κλάδους της ναυτιλίας, της φαρμακοβιομηχανίας, του τροφίμου-ποτού, των μεγάλων σούπερ μάρκετ και της βιομηχανίας.

Βασικό κριτήριο επιλογής των στελεχών είναι: α) να συμμετέχουν ενεργά τουλάχιστον για πέντε έτη στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είτε για λογαριασμό των επιχειρήσεων πελατών τους είτε των ίδιων των επιχειρήσεων που εργάζονται, β) να κατέχουν θέση ευθύνης στο τμήμα ή τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων

που απασχολούνται και γ) να κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο (προπτυχιακό) στη Διοικητική Επιστήμη ή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ή μεταπτυχιακό τίτλο στη Διοίκηση Επιχειρήσεων ή στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τα στελέχη που επελέγησαν είχαν ενημερωθεί εκ των προτέρων για το θέμα της συνέντευξης, το είδος των ερωτήσεων, την έκταση των συνεντεύξεων και το σκοπό της έρευνας καθώς προηγήθηκε αρχική επικοινωνία μαζί τους μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

3.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Στόχος των συνεντεύξεων είναι η συλλογή δεδομένων κατά βάση ποιοτικών και ανάδειξη υποκειμενικών και ξεχωριστών χαρακτηριστικών και η σε βάθος κατανόηση των εμπειριών. Στόχος μας είναι η κατανόηση σε βάθος των υποκειμενικών αντιλήψεων και πεποιθήσεων των συμμετεχόντων ώστε να ερμηνευθεί το υπό εξέταση φαινόμενο (Harvey, 2011).

Οι συνεντεύξεις είχαν χρονική διάρκεια των 40-45 λεπτών, πραγματοποιήθηκαν διαδικτυακά και διεξάχθηκαν ατομικά, ώστε να μην επηρεάζεται οι απόψεις των συνεντευξιζόμενων. Όλοι οι συμμετέχοντες έλαβαν γνώση για το σκοπό της έρευνας και συναίνεσαν στον τρόπο διεξαγωγής και στην καταγραφή της συνέντευξης.

Οι συνεντεύξεις είναι ημιδομημένες, δίνοντας την ευκαιρία για διεξαγωγή ανοιχτής συζήτησης, χωρίς να είναι αυστηρά οριοθετημένη ώστε να επιτρέπουν την καταγραφή των απόψεων των συμμετεχόντων, όπως θα διατυπώνονταν αν δεν υπήρχε ο ερευνητής, δηλαδή δίχως να επηρεάζονται ή καθοδηγούνται από τον ερευνητή (May, 1994). Περιείχαν ένα σύνολο ερωτήσεων ανοιχτού τύπου και εστίαζαν σε συγκεκριμένα πεδία που έπρεπε να καλυφθούν. Συγκεκριμένα εστίαζαν στη χρήση ψηφιακών εργαλείων, μέσων και εφαρμογών για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Βασική επιδίωξη ήταν οι συνεντευξιζόμενοι να σκιαγραφήσουν τις μεθόδους της ψηφιακής

προσέλευσης προσωπικού, την επισήμανση των πλεονεκτημάτων και των αστοχιών και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας τους (Fontana & Frey 1998).

Η ημιδομημένη τεχνική χρησιμοποιήθηκε ώστε να μην υπάρξει αφαίρεση ή απόκλιση του ερευνητή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και δεν εξεταστούν σημεία που θεωρούνται σημαντικά για το υπό έρευνα φαινόμενο. Το πρωτόκολλο της συνέντευξης, ως ερευνητικό εργαλείο, προέκυψε από την υφιστάμενη βιβλιογραφία προσαρμοσμένο στα δεδομένα της έρευνας.

Τα θεματικά πεδία που ερευνήθηκαν είναι τα εξής:

1. Η τάση ψηφιοποίησης σήμερα στις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
2. Ποιες ψηφιακές εφαρμογές, ψηφιακά μέσα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές παιχνιδοποίησης κ.α. χρησιμοποιούνται σήμερα στις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
3. Τα οφέλη (για υποψηφίους αλλά και δυνητικούς εργοδότες) από τη χρήση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών εφαρμογών στις διαδικασίες προσέλευσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές που χρησιμοποιούνται.
4. Οι τρόποι με του οποίους μπορούν τα ψηφιακά μέσα και εφαρμογές να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλευσης και επιλογής (από την πλευρά των εργοδοτών).
5. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των ψηφιακών μέσων και εφαρμογών στην προσέλευση περισσότερων και καλύτερων υποψηφίων.
6. Η αξιοπιστία των επιλογών που γίνονται με συνδρομή των παραπάνω ψηφιακών μέσων και εφαρμογών διαχρονικά σε σχέση με επιλογές που γίνονται με αποκλειστικά παραδοσιακά μέσα.
7. Αρνητικά σημεία στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών, ψηφιακών μέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογών ψηφιοποίησης κλπ για την προσέλευση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού και οι επιπτώσεις τους στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αυτών.

8. Ζητήματα ηθικής και δεοντολογίας στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών, ψηφιακών μέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογών ψηφιοποίησης κλπ για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Ποια είναι αυτά και πως μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.
9. Εκτίμηση των μελλοντικών τάσεων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού μετά από δέκα χρόνια.

3.4 Ανάλυση Δεδομένων

Εφόσον συλλεγούν τα ποιοτικά δεδομένα βάσει των ημιδομημένων συνεντεύξεων, εν συνεχεία πρέπει να πραγματοποιηθεί ανάλυση τους για την ερμηνεία και κατανόηση του υπό εξέταση φαινομένου. Έτσι με το πέρας των συνεντεύξεων, γινόταν απομαγνητοφώνηση και αποτυπώνονταν έντυπα πλέον το περιεχόμενό τους, εντοπίζονταν οι λέξεις κλειδιά για τα βασικά πεδία που εστιάζει η έρευνα και καταγράφονταν οι τοποθετήσεις των συνεντευξιζόμενων. Ακολουθούσε προσεκτική ανάγνωση εκ νέου ώστε να κατανοηθούν τα λεγόμενα των στελεχών και να υπάρχει πλήρη αντίληψη των όσων καταγράφηκαν στις συνεντεύξεις τους. Ακολούθησε ανάλυση του περιεχομένου κάθε συνέντευξης. Στόχος ήταν η σύγκριση, η αντιπαραβολή, η ερμηνεία και κατανόηση καθώς και η εξαγωγή συμπερασμάτων και επαλήθευση (Strauss & Corbin 1998).

Εφαρμόστηκε μέθοδος κωδικοποίησης στο κείμενο της κάθε συνέντευξης. Έτσι το κάθε κείμενο περιείχε αντιπροσωπευτικούς κωδικούς. Εν συνεχεία ακολούθησε αντιπαραβολή και σύγκριση των κωδικών μεταξύ των συνεντεύξεων με στόχο τον εντοπισμό κωδικών με όμοια νοήματα που δημιουργούν μία θεματική ενότητα. Έτσι αποτυπώνεται η ερμηνεία και η αντίληψη των συμμετεχόντων στην έρευνα για το υπό έρευνα φαινόμενο (Sarantakos, 1998). (Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τη θεματική ανάλυση, βλ. Παράρτημα Γ).

4. Ερευνητικά Αποτελέσματα

4.1 Συνδυαστική χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων

Σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις, οι συνεντεύξεις κατέδειξαν ότι συνδυάζονται τα παραδοσιακά με τα ψηφιακά μέσα προσέλκυσης και επιλογής. Τα συμβατικά μέσα και πρακτικές συνεχίζουν και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε έναν οργανισμό στο πλαίσιο της προσέλκυσης προσωπικού με τις συστάσεις εργαζομένων να αποτελούν το βασικότερο μέσο. Η σύσταση βασίζεται στην εμπειριστατωμένη εικόνα που δημιουργείται για έναν εργαζόμενο στον οργανισμό απασχόλησης του. *Η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του υποψηφίου στην προηγούμενη απασχόληση του είναι στοιχεία τα οποία λειτουργούν καταλυτικά στη κρίση ενός υπεύθυνου πρόσληψης¹.* Ωστόσο οι επιδράσεις από την κυριαρχία του διαδικτύου στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν θα μπορούσε να αφήσει ανεπηρέαστη τη λειτουργία μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα οι παραδοσιακές μορφές προσέλκυσης να υποχωρούν σταδιακά.

Σε όλες τις περιπτώσεις γίνεται χρήση ψηφιακών εργαλείων προσέλκυσης όπως η ιστοσελίδα του οργανισμού η οποία χρησιμοποιείται προκειμένου να προσελκύσει υποψηφίους να καταθέσουν αίτηση-βιογραφικό. Επομένως *ο σχεδιασμός και οι πληροφορίες που περιέχει οφείλουν να είναι ελκυστικές στους δυνητικούς υποψηφίους.* Επίσης το προφίλ του οργανισμού στο Facebook και βεβαίως στο LinkedIn διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ελκυστικότητα του οργανισμού. Το LinkedIn είναι το βασικό μέσο κοινωνικής δικτύωσης ενώ το Instagram και το Twitter χρησιμοποιείται αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με τα δύο πρώτα. Η πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων διατύπωσαν τη βεβαιότητα ότι *τα παραδοσιακά μέσα θα συνυπάρχουν με τα ψηφιακά* αλλά στο μέλλον *οι διαδικασίες θα ψηφιοποιηθούν περαιτέρω* στο πλαίσιο μετάβασης σε μία πιο ψηφιακή εποχή στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Ειδικότερα *η προσέλκυση ταλέντων εστιάζει στη χρήση ψηφιακών εργαλείων* ενώ σε ειδικότητες που δεν σχετίζονται άμεσα με τη τεχνολογία, *τα παραδοσιακά μέσα συνεχίζουν*

¹ Με πλάγια γράμματα στο παρόν κεφάλαιο της εργασίας καταγράφονται αυτολεξεί οι απόψεις, γνώμες και αντιλήψεις των συνεντευξιαζόμενων .

να εφαρμόζονται. Σε κάθε περίπτωση η επιλογή μέσων και εργαλείων προσέλκυσης διαφοροποιείται του επιπέδου και των απαιτήσεων των ανοιχτών θέσεων εργασίας. Επίσης παρατηρείται ότι όσο ανεβαίνει η κλίμακα ιεραρχίας σε μία ανοιχτή θέση εργασίας, επεκτείνονται τα εργαλεία και μέσα που χρησιμοποιούνται. Αυτό φαίνεται ότι συμβαίνει διότι τα ανώτερα στελέχη είναι δυσεύρετα στην αγορά και επομένως οι υπεύθυνοι προσλήψεων των επιχειρήσεων και οργανισμών εντατικοποιούν τις προσπάθειες τους εστιάζοντας μεταξύ άλλων σε συγκεκριμένες δεξαμενές υποψηφίων.

Επίσης παρατηρείται συνδυασμός χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών μέσων και κατά το στάδιο της επιλογής. Οι παιχνιδοποιημένες διαδικασίες βοηθούν στην ανάδειξη πληροφοριών, δεξιοτήτων και χαρακτηριστικών των αντιδράσεων και της συμπεριφοράς των υποψηφίων που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα ήταν εφικτό να εντοπιστούν.

4.2 Οφέλη από τη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων

Οι συνεντευξιαζόμενοι επεσήμαναν στο σύνολο τους τα οφέλη που προσφέρουν οι ψηφιακές εφαρμογές στην αναζήτηση και επιλογή προσωπικού. Ο περιορισμός του κόστους αναμενόταν ως η δημοφιλέστερη άποψη που θα διατυπωνόταν αλλά όπως περιέγραψαν οι συνεντευξιαζόμενοι, η χρήση ψηφιακών εφαρμογών προϋποθέτει επενδύσεις του οργανισμού σε εξοπλισμό, σε εκπαιδευμένο προσωπικό, σε αγορά λογισμικών κλπ που περιορίζουν το οικονομικό πλεονέκτημα που αρχικώς προβάλλει.

Ωστόσο, αποτελεί γενική παραδοχή ότι ο περιορισμός του χρόνου όντως αφήνει θετικό αποτύπωμα στη σχετική αποτίμηση. Σημειώνεται εξοικονόμηση χρόνου στη διαδικασία προσέλκυσης όταν η ψηφιακή διάχυση της πληροφορίας για ανοιχτές θέσεις εργασίας πραγματοποιείται διαμέσου μέσων κοινωνικής δικτύωσης (κυρίως μέσω LinkedIn και εν συνεχεία μέσω Facebook) και άλλων ψηφιακών μέσων όπως οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες. Επίσης πολύ σύντομη έχει καταστεί η διαδικασία για τους υποψηφίους μέσω των ψηφιακών εφαρμογών επισύναψης αιτήσεων και βιογραφικών. Ειδικά λογισμικά, πλατφόρμες αλλά και η εταιρική ιστοσελίδα προσφέρουν δυνατότητες διαχείρισης αιτήσεων χρησιμοποιώντας φίλτρα και σειρά άλλων εργαλείων γεγονός που μειώνει τον

χρόνο που θα πρέπει να αφιερώσουν οι υπεύθυνοι προλήψεων στο στάδιο αυτό. Επίσης κατά την αξιολόγηση υποψηφίων η διεξαγωγή διαδικτυακών συνεντεύξεων και η χρήση λοιπών ψηφιακών εργαλείων καθιστά τη διαδικασία περισσότερο ευέλικτη και λιγότερο χρονοβόρα.

Τα οφέλη της χρήσης ψηφιακών εφαρμογών επεκτείνονται και στις δυνατότητες πρόσβασης σε παθητικούς και ενεργητικούς υποψηφίους. Η δεξαμενή υποψηφίων από την οποία μπορεί να αντλήσει ένας οργανισμός είναι σαφώς μεγαλύτερη δεδομένου ότι η πρόσβαση στην πληροφορία είναι ελεύθερη όταν για την διακίνηση της ειδικά έχουν επιστρατευθεί μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Έτσι δίδεται η ευκαιρία στον οργανισμό να αναπτύξει μία βάση βιογραφικών και για μελλοντική χρήση. Ειδικά στις περιπτώσεις ανοιχτών θέσεων εργασίας που δεν αφορούν στελέχη ή άτομα με εκτεταμένα ή και εξειδικευμένα προσόντα, ο όγκος των αιτήσεων είναι κατά πολύ μεγαλύτερος. Σε κάθε περίπτωση τονίζεται ότι οι πιθανότητες ανεύρεσης ποιοτικότερων υποψηφίων αναλογικά είναι μεγαλύτερες. Τονίστηκε όμως ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν στον αριθμό των αιτήσεων και κατά κύριο λόγο σχετίζονται με χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας (προσόντα, αρμοδιότητες, αμοιβή, θέση ευθύνης, γεωγραφική έδρα κ.α.)

Η επικοινωνία μεταξύ δυνητικών εργαζομένων και οργανισμού είναι αρτιότερη και πραγματοποιείται σε ικανοποιητικούς χρόνους. Μάλιστα αναδεικνύεται ο αμφίδρομος χαρακτήρας της επικοινωνίας ο οποίος ενισχύει την ελκυστικότητα και την αξιοπιστία του οργανισμού.

Η αποκόμιση περαιτέρω πληροφοριών σχετικά με την δομή, τη λειτουργία την οργάνωση και τη κουλτούρα του οργανισμού προφανώς βελτιώνει την διαδικασία προσέλκυσης δεδομένου ότι συντελεί στην απόκτηση μιας βάσιμης εικόνας του υποψηφίου για τον οργανισμό αλλά και για τη θέση εργασίας. Κατά συνέπεια ο υποψήφιος είναι περισσότερο κατασταλαγμένος σχετικά με τον αν του ταιριάζει ο οργανισμός και η θέση εργασίας.

Τα παραπάνω ισχύουν και για τον οργανισμό εφόσον η χρήση ψηφιακών μέσων του επιτρέπει να αποκτήσει περαιτέρω πληροφορίες για τον υποψήφιο και να διαπιστώσει εάν είναι εξοικειωμένος με νέες τεχνολογίες. Επίσης είναι εφικτή υπό κατάλληλες συνθήκες, μέσα και διαδικασίες να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με δεξιότητες, αντιδράσεις και

συμπεριφορές του υποψηφίου που σχετίζονται με την ανοιχτή θέση εργασίας. Οι συνεντευξιαζόμενοι σχεδόν στο σύνολο τους τόνισαν τη θετική συμβολή των παιχνιδοποιημένων διαδικασιών προς αυτή τη κατεύθυνση.

4.3 Μειονεκτήματα από τη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων

Η προστασία των προσωπικών δεδομένων αποτελεί βασική επιδίωξη σε έναν οργανισμό που χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία στο προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Τα βιογραφικά περιέχουν πλήθος προσωπικών δεδομένων και η ηλεκτρονική αξιοποίηση και διαχείριση του ελλοχεύει τον κίνδυνο να διαρρεύσουν σε τρίτους. *Πρόκειται για ένα από τα αδύναμα σημεία της σταδιακής ψηφιοποίησης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.* Οι δικλείδες ασφαλείας αποτελούν επιτακτική ανάγκη για την ακεραιότητα και ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων αλλά συνήθως μεταφράζονται σε επιπλέον κόστος για το οργανισμό. Οι συνήθειες δηλώσεις εμπιστευτικότητας στις εταιρικές ιστοσελίδες, ηλεκτρονικές πλατφόρμες, εταιρικούς λογαριασμούς σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και λοιπές ψηφιακές εφαρμογές, αποσκοπούν στην κάμψη της διστακτικότητας των υποψηφίων σχετικά με τους κινδύνους διαρροής προσωπικών στοιχείων του υποψηφίου, τη δημοσιοποίηση του ενδιαφέροντος του να εργαστεί σε άλλον οργανισμό κ.α. Οι εταιρικές πολιτικές προστασίας προσωπικών δεδομένων καλούνται να ευθυγραμμιστούν με τις ισχύουσες νομικές επιταγές για την εμπέδωση αισθήματος ασφάλειας και προστασίας των προσωπικών δεδομένων των υποψηφίων.

Η μερική ψηφιοποίηση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού προϋποθέτει την απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού, την ανάπτυξη καταλλήλων δεξιοτήτων και τον εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού που έχει επιφορτιστεί με τις διαδικασίες αυτές. *Επομένως προκύπτει η αδήριτη ανάγκη επένδυσης του οργανισμού σε υλικά μέσα και ανθρώπινο κεφάλαιο.* Πρόκειται όμως για μία πτυχή που εμπίπτει στο γενικότερο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης και μεσοπρόθεσμα θα εξελιχθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της.

Η χρήση ψηφιακών μέσων ενθαρρύνει την εκδήλωση ενδιαφέροντος του υποψηφίου και καθιστά τη διαδικασία υποβολής βιογραφικού πολύ σύντομη. Για το λόγο αυτό υπάρχουν περιπτώσεις όπου ο όγκος των βιογραφικών είναι πολύ μεγάλος και η διαχείριση του δημιουργεί εκ των πραγμάτων δυσχέρειες στη διαδικασία επιλογής. Επίσης παρατηρείται το φαινόμενο, ειδικά σε θέσεις που δεν απαιτούνται εξειδικευμένα προσόντα, να υποβάλλουν αίτηση υποψηφίου που τα προσόντα τους δεν σχετίζονται άμεσα με την ανοιχτή θέση εργασίας. Αποτέλεσμα είναι η επιβάρυνση των υπευθύνων προσλήψεων με επιπλέον φόρτο εργασίας που δυσχεραίνει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας.

Οι παιχνιδοποιημένες τεχνικές έχουν σημαντική αξία για τον οργανισμό αλλά απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός, ορθολογική χρήση και εκπαίδευση των χρηστών τους. Σε αντίθετη περίπτωση δημιουργούνται προβλήματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας που αποπροσανατολίζουν τους υπευθύνους πρόσληψης.

4.4 Διλλήματα ηθικής και δεοντολογίας στη χρήση ψηφιακών μέσων

Τα προφίλ των υποψηφίων στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης μπορεί να προβάλουν πτυχές της προσωπικής ζωή των χρηστών. Το πρώτο ζήτημα που προκύπτει είναι ότι οι υπεύθυνοι προσλήψεων έχουν τη δυνατότητα να επισκεφθούν τα προφίλ των υποψηφίων προκειμένου να επαληθεύουν στοιχεία του βιογραφικού τους ή να αναζητήσουν περαιτέρω πληροφορίες που θα συντελέσουν στη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης εικόνας των υποψηφίων. Ουσιαστικά χρησιμοποιούν επιπλέον μέσα προκειμένου να επιβεβαιώσουν όσα αναγράφονται σε ένα βιογραφικό θεωρώντας ότι εφόσον οι πληροφορίες οι οποίες είναι δημοσιοποιημένες σε ένα λογαριασμό, η επαλήθευσή τους δεν αποτελεί ενεργεία ανήθικη. Η ολοκληρωμένη εικόνα των υποψηφίων είναι μία έννοια υποκειμενική που διαφέρει ανά οργανισμό και ανά άνθρωπο.

Το δεύτερο ζήτημα που προκύπτει είναι ότι οι συνήθειες, η οικογενειακή κατάσταση, ο σεξουαλικός προσανατολισμός, οι ενδυματολογικές προτιμήσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, η κοινωνική ζωή κ.α. είναι πτυχές της ιδιωτικής ζωής στις οποίες

μπορεί ένας υπεύθυνος προλήψεων δυνητικά να έχει πρόσβαση ενώ ο ίδιος δεν θα έπρεπε να το επιτρέψει κινούμενος σε όρους αυτορρύθμισης.

Το τρίτο ζήτημα είναι οι πληροφορίες αυτές μπορούν να επηρεάσουν τη κρίση των υπευθύνων πρόσληψης, αν και δεν σχετίζονται με τα προσόντα του υποψηφίου τις δεξιότητες και ικανότητες.

Η πλειονότητα των συνεντευξιαζόμενων ισχυρίστηκαν ότι ουδέποτε θα έμπαιναν σε αυτή τη διαδικασία επικαλούμενοι α) τον σεβασμό στην ιδιωτική ζωή των υποψηφίων, β) το γεγονός ότι πληροφορίες που δεν σχετίζονται με τα προσόντα και τις ικανότητες τους δεν επηρεάζουν την κρίση τους και τέλος γ) ότι δεν διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για αυτού του είδους συλλογή πληροφοριών. Ωστόσο δεν απέκλεισαν ότι δυνητικά οι υπεύθυνοι πρόσληψεων μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη δυνατότητα για να αντλήσουν πληροφορίες οι οποίες συνειδητά ή υποσυνείδητα θα επηρεάσουν τη κρίση τους.

4.5 Η αποτελεσματικότητα της χρήσης ψηφιακών μέσων και εργαλείων

Η ψηφιοποίηση των διαδικασιών στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται ότι επιδρά στην αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής. Ενδιαφέρον προκαλεί η τάση των συνεντευξιαζόμενων να συμφωνούν ότι οι παιχνιδοποιημένες διαδικασίες βοηθούν τους υπευθύνους πρόσληψης να συνάγουν συμπεράσματα για στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου. Στοιχεία του χαρακτήρα του υποψηφίου όπως αποφασιστικότητα, υπομονή, ετοιμότητα, οξυδέρκεια, ταχύτητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, επιμονή ενδιαφέρουν κατά την αξιολόγηση ενός υποψηφίου. Η παιχνιδοποίηση παρουσιάζεται ότι βοήθησε στο να εξαχθούν συμπεράσματα σε τομείς που προηγουμένως οι παραδοσιακές μορφές επιλογής δεν επέτρεπαν, τουλάχιστον σε όμοιο βαθμό. Συνεπώς έχοντας πληρέστερη πληροφόρηση για τους υποψηφίους φαίνεται ότι ενισχύεται η πιθανότητα μια πρόσληψη να εξελιχθεί επιτυχημένη.

Η μείωση του χρόνου στις διαδικασίες προσέλκυσης και η ψηφιακή διαχείριση βιογραφικών επιτρέπει στους υπευθύνους πρόσληψης να επικεντρωθούν περισσότερο στην αξιολόγηση των υποψηφίων και κατά συνέπεια να είναι πιο επιτυχής η κρίση τους.

Η χρήση του διαδικτύου και των ψηφιακών μέσων και εργαλείων εισάγει τους υποψηφίους σε ένα περιβάλλον που καλούνται εκ των πραγμάτων να είναι εξοικειωμένοι με τις νέες τεχνολογίες. Έτσι αποθαρρύνονται υποψήφιοι οι οποίοι δεν έχουν την απαραίτητη εξοικείωση. Επομένως, για ανοιχτές θέσεις εργασίας, τα καθήκοντα των οποίων είναι άμεσα συνδεδεμένα με νέες τεχνολογίες, η χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων συντελεί στην συγκέντρωση υποψηφίων με ψηφιακή κουλτούρα και γνώση. Αντίθετα σε περιπτώσεις θέσεων εργασίας οι οποίες δεν απαιτούν υπόβαθρο σε νέες τεχνολογίες, η χρήση ψηφιακών μέσων για προσέλκυση αποθαρρύνει υποψηφίους οι οποίοι θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στη θέση εργασίας αλλά δεν είναι εξοικειωμένοι με ψηφιακές εφαρμογές αναζήτησης εργασίας.

Η χρήση ψηφιακών μέσων στη προσέλκυση υποψηφίων αναμφισβήτητα οδηγεί σε συγκέντρωση περισσότερων υποψηφίων. Με κριτήριο λοιπόν τον αριθμό των υποψηφίων παρατηρείται βελτίωση της αποτελεσματικότητας. Μάλιστα στις περιπτώσεις προσέγγισης παθητικών υποψηφίων η εικόνα είναι ακόμη καλύτερη. Όμως, οι δυνατότητες απόκτησης μεγαλύτερης δεξαμενής υποψηφίων, που παρέχουν οι ψηφιακές εφαρμογές, δεν εξασφαλίζουν απαραίτητα ποιοτικότερους υποψηφίους. Στην αύξηση του όγκου των βιογραφικών, δεν παρατηρείται πάντοτε αναλογική αύξηση της ποιότητας τους. Η αύξηση των ποιοτικών υποψηφίων σχετίζεται περισσότερο με τις στοχεύσεις του οργανισμού κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης. Όσο πιο στοχευμένη είναι η ψηφιακή προσέλκυση, τόσο πιο ικανοί υποψήφιοι μπορεί να εξευρεθούν. Επίσης η χρήση επαγγελματικά προσανατολισμένων ψηφιακών μέσων συντελεί στην προσέλκυση ποιοτικότερων υποψηφίων (π.χ. LinkedIn). Η ανατροφοδότηση, η ανταλλαγή πληροφοριών και η αλληλεπίδραση μεταξύ των χρηστών (υποψηφίων και εργοδοτών) που παρέχουν αυτά τα μέσα, τα καθιστούν πολύτιμα εργαλεία.

4.6 Μελλοντικές τάσεις στη χρήση ψηφιακών μέσων και εργαλείων

Οι συνεντευξιαζόμενοι κατέθεσαν τις εκτιμήσεις τους για την περαιτέρω ψηφιοποίηση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Η γενική εκτίμηση είναι ότι περισσότεροι οργανισμοί στο μέλλον θα προσχωρήσουν στον ψηφιακό μετασχηματισμό των περισσότερων λειτουργιών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης θα χρησιμοποιούνται πιο εντατικά, θα γίνουν περισσότερο επαγγελματικά προσανατολισμένα και θα προκύψουν νέες ψηφιακές εφαρμογές που θα συντελέσουν στην παραγωγικότερη προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων και στην πιο αξιόπιστη επιλογή τους. Επίσης θα αξιοποιηθούν εφαρμογές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κινητές συσκευές ως επόμενο βήμα στη ψηφιακή μετάβαση των επιχειρήσεων.

Οι παιχνιδιοποιημένες διαδικασίες και εφαρμογές θα επεκταθούν και νέες μέθοδοι θα προκύψουν που θα βοηθήσουν τους οργανισμούς σε σωστότερες επιλογές. Η χρήση του διαδικτύου θα ενισχυθεί ως αξιόπιστο εργαλείο των υπευθύνων πρόσληψης. Οι πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται σήμερα θα εκσυγχρονιστούν, θα αποκτήσουν περισσότερες εφαρμογές ενώ οι διαδικτυακές συνεντεύξεις θα υιοθετηθούν από ακόμα περισσότερους οργανισμούς.

Τα ψηφιακά μέσα στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού δεν μπορούν να θεωρηθούν μεμονωμένα εργαλεία. Συνυπάρχουν με παραδοσιακές πρακτικές και εντάσσονται σε μία γενικότερη στρατηγική διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η αντίληψη που υπάρχει είναι ότι η χρήση παραδοσιακών μέσων προσέλκυσης και επιλογής θα συνεχιστεί. Τα ψηφιακά μέσα δεν φαίνεται ότι άμεσα θα αντικαταστήσουν τα παραδοσιακά αλλά η ψηφιοποίηση κάποιων διαδικασιών στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα επιδράσει στην αποτελεσματικότητά τους. Η διαπροσωπική επαφή δεν θα εξαλειφθεί, τουλάχιστον άμεσα, διότι οι επιδράσεις της στους υπευθύνους προσλήψεων προκειμένου να πραγματοποιήσουν αξιόπιστες επιλογές, είναι ακόμα σημαντικές. Επιπλέον, όσο υπάρχει σημαντικός αριθμός υποψηφίων που δεν είναι εξοικειωμένοι ή είναι επιφυλακτικοί με τις ψηφιακές μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής, οι παραδοσιακές πρακτικές θα συνεχίζουν να αποτελούν πολύτιμα εργαλεία.

Τέλος σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η κουλτούρα του οργανισμού και η εικόνα που επιδιώκει να παρουσιάσει προς τα έξω. Η χρήση καινοτομικών μεθόδων σε όλους τους λειτουργικούς τομείς ενός οργανισμού προσδίδει μία εικόνα σύγχρονου οργανισμού που παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις και εντάσσει στην οργανωσιακή κουλτούρα του νέες ιδέες, νέες πρακτικές, νέους ανθρώπους. Η εικόνα αυτή μπορεί να λειτουργήσει ελκυστικά σε δυνητικούς υποψηφίους.

5. Συζήτηση Ερευνητικών Αποτελεσμάτων

5.1 Θεωρητική συζήτηση

Η χρήση ψηφιακών μέσων και εφαρμογών στη προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι μία πολύπλευρη και σύνθετη πρακτική που αποτελείται από πολλές φάσεις όπου τα συμβαλλόμενα μέρη θα πρέπει να ανταποκριθούν στις προβλεπόμενες διαδικασίες. Ο άρτιος σχεδιασμός και η εκτέλεση των διαδραστικών διαδικασιών αποτελούν ρυθμιστικοί παράγοντες για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων για τον οργανισμό αλλά και την οικοδόμηση μία ελκυστικής εικόνας του προ τρίτους.

Επιπλέον, η ψηφιακή κουλτούρα και η κουλτούρα καινοτομίας που θέλει να υιοθετήσει να παρουσιάσει ο οργανισμός αποτελεί κινητήριο μοχλό για την ψηφιοποίηση λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στέλνοντας ένα μήνυμα εκσυγχρονισμού στους υποψήφιους εργαζόμενους αλλά και στους υφιστάμενους καθώς και στους ανταγωνιστές (Carpentier, Van Hoye & Weng, 2019).

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν ψηφιακές πρακτικές και κάνουν χρήση ψηφιακών μέσων και διαδικτυακών εργαλείων. Οι εταιρικές ιστοσελίδες, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, ηλεκτρονικές πλατφόρμες και εφαρμογές παιχνιδοποίησης χρησιμοποιούνται κατά βάση. Τα πλεονεκτήματα αυτής της ψηφιοποίησης δεν αμφισβητούνται και όλες οι πτυχές της δράσης ενός οργανισμού δέχονται επιδράσεις από τον καλπασμό της τεχνολογίας. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας αποτελούν τα συνήθη κίνητρα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής επιχειρήσεων και οργανισμών (Jobvite, 2020).

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν τα ψηφιακά μέσα προσέλκυσης και επιλογής παρέχουν εγγυήσεις ότι η χρήση του θα συνεχιστεί και θα αναπτυχθεί περαιτέρω. Η εξοικονόμηση χρόνου, η διαδραστική αμφίδρομη επικοινωνία, ο εμπλουτισμός των βάσεων δεδομένων του οργανισμού καθώς και η ανάδειξη στοιχείων της προσωπικότητας των υποψηφίων λειτουργούν ως γνώμονας ψηφιακής μετάβασης (Madera, 2012).

Τέλος η παιχνιδιοποίηση γίνεται περισσότερο θετικά αντιληπτή από τους υπευθύνους προσλήψεων ενώ θετικές είναι στάσεις και οι αντιδράσεις των υποψηφίων εργαζομένων κυρίως λόγω της ψηφιακής κουλτούρας που αποκτούν σταδιακά οι υποψήφιοι ανοιχτών θέσεων εργασίας όλων των μορφωτικών επιπέδων (Deterding, et al., 2011).

5.2 Προεκτάσεις της έρευνας

Στο πλαίσιο προτάσεων για μελλοντική έρευνας προτείνεται η κατασκευή δεικτών αποτελεσματικότητας των ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Ειδικότερα η εύρεση προσδιοριστικών παραγόντων που επιδρούν στην επιτυχή χρήση και ανάπτυξη ψηφιακών μεθόδων και πρακτικών προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Επιπροσθέτως η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να επεκταθεί και στην πλευρά των υποψηφίων ώστε α υπάρχει μία ολοκληρωμένη εικόνα από τα συμβαλλόμενα μέρη των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Τέλος προτείνεται η ανάπτυξη εφαρμογών ψηφιακής διαχείρισης θέσεων εργασίας και αξιολόγησης υποψηφίων που αναδεικνύουν συγκεκριμένες κλίσεις και δεξιότητες των υποψηφίων και καταγράφουν τις αντιδράσεις και συμπεριφορές τους σε τομείς και καταστάσεις όπου ο εργοδότης έχει αυξημένο ενδιαφέρον σχετικά με την απόδοση των εν δυνάμει υποψηφίων.

5.3 Πρακτικές εφαρμογές

Η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να έχει αξιολογες εφαρμογές για τους οργανισμούς. Η τεχνολογική πρόοδος προσφέρει πολλά και χρήσιμα εργαλεία και εφαρμογές σε ζωτικής σημασίας επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες. Οι ψηφιακές εφαρμογές είναι σε θέση να αναδείξουν την προστιθέμενη αξία του ανθρώπινου δυναμικού στον οργανισμό και να το καταστήσουν ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο σύγχρονο περιβάλλον. Οι εξελίξεις στο χώρο της τεχνολογίας επιδρούν στην εξέλιξη της γνώσης και επαναπροσδιορίζουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες του σύγχρονου

εργαζόμενοι. Η ανάπτυξη ενός τεχνολογικού και γνωστικού υπόβαθρου αποτελεί πλέον προϋπόθεση για έναν δυνητικό εργαζόμενο προκειμένου να καλύψει μία ανοιχτή θέση εργασίας και να ανταποκριθεί με επάρκεια σε μία μέση επιχείρηση. Η τάση για ψηφιακή μετάβαση που παρατηρείται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον επιδρά στη ψηφιοποίηση των σημερινών οργανισμών και κατά συνέπεια στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών και εργαλείων στον χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σταδιακά ψηφιοποιείται χωρίς όμως να είναι γνωστό έως ποίου βαθμού θα συντελεστεί αυτή η τεχνολογική δομική αλλαγή. Οι παραδοσιακές μορφές προσέλκυσης και κυρίως επιλογής, συνεχίζουν και αποτελούν την προμετωπίδα στο συγκεκριμένο πεδίο. Ωστόσο η υιοθέτηση στοιχείων καινοτομίας άμεσα συνδεδεμένων με τις κατακτήσεις της τεχνολογίας, επιδρά καταλυτικά στην προσέλκυση υποψηφίων με ψηφιακή κουλτούρα που ολοένα ταιριάζει περισσότερο στη δομή και τη φιλοσοφία της σημερινής σύγχρονης επιχείρησης. Οι πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής αποτελούν τον καθρέπτη ενός οργανισμού και επηρεάζουν τις αντιλήψεις και πεποιθήσεις ενός εν δυνάμει υποψηφίου

Τα νέα ψηφιακά εργαλεία και εφαρμογές προσελκύουν περισσότερους υποψηφίους και ταλέντα στο πλαίσιο της προσπάθειας ενός σύγχρονου οργανισμού να καταστεί ανταγωνιστικός. Επιπροσθέτως βοηθούν τους υπεύθυνους προσλήψεων να αξιολογήσουν εις βάθος δεξιότητες και ικανότητες των υποψηφίων που υπό κανονικές συνθήκες δεν θα ήταν εφικτό να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα μόνο με τη χρήση παραδοσιακών μορφών προσέλκυσης και επιλογής.

5.4 Περιορισμοί της έρευνας

Κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν οι περιορισμοί που εντοπίστηκαν όσον αφορά την ποιοτική διερευνητική έρευνα που διεξήγαμε. Αρχικά, καταγράφονται οι απόψεις δέκα στελεχών ανθρώπινου δυναμικού. Ο αριθμός αυτός θεωρείται ικανοποιητικός ως προς το εύρος του πληροφοριακού φορτίου που καλείται η παρούσα έρευνα να διαχειριστεί

ωστόσο όμως οι συνεντευξιαζόμενοι ήταν περισσότεροι, τα αποτελέσματα της έρευνας θα είχαν ενισχυμένη αξιοπιστία και η δυνατότητα γενίκευσης θα ήταν μεγαλύτερη.

Επιπροσθέτως, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε δείγμα σκοπιμότητας και κατά συνέπεια δεν υπάρχει η έννοια της αντιπροσωπευτικότητας σχετικά με το μέγεθος των οργανισμών που απασχολούνται οι συνεντευξιαζόμενοι, ούτε τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Κατά συνέπεια δεν μπορούν να αναδειχθούν συμπεράσματα σε κλαδικό επίπεδο. Τέλος οι χρονικοί περιορισμοί στη διεξαγωγή των συνεντεύξεων εμπόδισαν τη συμμετοχή υπευθύνων προσλήψεων από περισσότερους κλάδους.

6. Βασικά Συμπεράσματα

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει εμπειρικά την αποτελεσματικότητα της χρήσης ψηφιακών εφαρμογών μέσω και εργαλείων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Η σταδιακή ψηφιοποίηση λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ουσιαστικά συνιστούν το πέραςμα της διοίκησης σε μία νέα ψηφιακή εποχή στη οποία οι όροι αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και αποδοτικότητα καθοδηγούν τη δράση και συμπεριφορά επιχειρήσεων και οργανισμών και οργανισμούς.

Η συνδυαστική χρήση ψηφιακών και παραδοσιακών μέσων και πρακτικών στη προσέλκυση προσωπικού αποτέλεσε το εφαλτήριο για τη διεξαγωγή της έρευνας προκειμένου να εξακριβωθεί εμπειρικά πόσο βοηθούν τα ψηφιακά εργαλεία στο να καταστεί η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής, περισσότερο αποτελεσματική. Βασική συνιστώσα της αποτελεσματικότητας είναι η προσέλκυση και επιλογή ποιοτικότερων υποψηφίων. Άλλες συνιστώσες όπως ο χρόνος και το κόστος επηρεάζουν τη λήψη αποφάσεων των υπευθύνων προσλήψεων αλλά σε δεύτερο βαθμό.

Η ποιοτική έρευνα που διεξήχθη έδωσε την ευκαιρία για μία εις βάθος ερμηνεία των αντιλήψεων, απόψεων και συμπεριφορών στελεχών ανθρώπινου δυναμικού ειδικών στις διαδικασίες προσλήψεων σχετικά με την επίδραση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογών παιχνιδιοποίησης κ.α. στο να καταστεί η προσέλκυση και η επιλογή υποψηφίων περισσότερο αποτελεσματική. Ο ρόλος της πληροφορίας σε αυτό σημείο είναι κομβικός. Περισσότερη πληροφορία για τον υποψήφιου επιδρά στην αξιοπιστία της επιλογής.

Στη παρούσα εργασία αναδείχθηκαν οι παράγοντες βελτίωσης της αποτελεσματικότητας προσέλκυσης και επιλογής με τη ύπαρξη όμως περιορισμών. Τα ψηφιακά μέσα μπορούν να συντελέσουν στην επιπλέον στόχευση των οργανισμών για αναζήτηση ποιοτικότερων υποψηφίων ως επιστέγασμα της αποτελεσματικότητας. Πέραν του σχετικού περιορισμού του κόστους και του χρόνου, η πρόσβαση σε παθητικούς υποψηφίους, η διεύρυνση της δεξαμενής των υποψηφίων, η αμφίδρομη και διαδραστική επικοινωνία και η εξαγωγή

συμπερασμάτων, έστω και σχετικών, για τα στοιχεία του χαρακτήρα και τις δεξιότητες του υποψηφίου που δεν θα μπορούσαν να εξαχθούν με παραδοσιακές πρακτικές, αναδεικνύουν την προσφορά των ψηφιακών μέσων και δείχνου την πορεία εξέλιξης των πραγμάτων στο συγκεκριμένο χώρο τα επόμενα χρόνια.

Οι παιχνιδοποιημένες εφαρμογές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποκτούν μεγαλύτερο αντίκτυπο στις λειτουργίες της επιχείρησης και τα οφέλη που παρουσιάζουν μπορούν να εξελίξουν τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού υπό την προϋπόθεση του άρτιου σχεδιασμού, της ορθολογικής χρήσης και της τήρησης των προδιαγραφών ώστε να οδηγούν σε αξιόπιστα αποτελέσματα.

Ο σεβασμός της ιδιωτικής ζωής, η προστασία των προσωπικών δεδομένων, οι ηθικές αξίες και η δεοντολογία πρέπει να αποτελέσουν παράγοντες ρύθμισης της δράσης και συμπεριφοράς των υπευθύνων προσλήψεων στην αναζήτηση ποιοτικότερων πληροφοριών των υποψηφίων και θα συντελέσουν στη περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη της ψηφιακής προσέλκυσης και επιλογή ανθρώπινων πόρων.

Η εκτίμηση που υπάρχει είναι ότι οι μελλοντικές τάσεις στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα περιλαμβάνουν περαιτέρω χρήση ψηφιακών εφαρμογών και μέσων. Η ψηφιακή μετάβαση στην οποία βρίσκεται το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον θα οδηγήσει σε ανάπτυξη και άλλων ψηφιοποιημένων διαδραστικών επιχειρηματικών λειτουργιών, οι δε προκλήσεις θα πολλαπλασιαστούν.

Τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας φιλοδοξούν να συμβάλλουν στη βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων αποσκοπώντας στη αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Βιβλιογραφία

- Armstrong, M., B., Landers, R., N. & Collmus, A., B. (2016). Gamifying Recruitment, Selection, Training, and Performance Management: Game-Thinking in Human Resource Management. IGI Global. doi:10.4018/978-1-4666-8651-9.
- Ayshath, Zaheera, K., M., Khan, N., & Senthilkumar, C., B. (2015). E-Recruitment: Criteria for its Effectiveness and Modern Trends. International Journal of Business Administration and Management Research, Vol 1(3).
- Bodea, C. (2003). Human resources management in the Internet Age: e-Recruitment and e-selection methods. Economy Informatics, pp. 5-7.
- Brown, V. & Vaughn, E., D. (2011). The Writing on the (Facebook) Wall: The Use of Social Networking Sites in Hiring Decisions, Journal of Business and Psychology, volume 26 (219).
- Carlsson, J. (2010). An Assessment of Social Media Business Models and Strategic Implications for Future Implementation. Diploma in Advanced Strategy University of Oxford (Saïd) Business School.
- Carpentier, M., Van Hoyer, G. & Weng, Q. (2019). Social Media Recruitment: Communication Characteristics and Sought Gratifications, Front. Psychol., 16 July 2019.
- Casella, A. & Hanaki, N. (2007). Information channels in labor markets: On the Resilience of referral hiring, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 66 (2008) 492-513.
- Cassell, C. (2005). Creating the interviewer: identity work in the management research process. Qualitative Research. 5, 167-179.
- Clark, L., A. & Roberts, S., J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice, Journal of Business Ethics, 95(4):507-525
- Conaway, R. & Garay, M., C. (2014). Gamification and service marketing, Springer Plus 3(1):653.

- Davison, K., Maraist, C. & Bing, M. (2011). Friend or Foe? The Promise and Pitfalls of Using Social Networking Sites for HR Decisions, *Journal of Business and Psychology* volume 26, p. 153–159.
- Deloitte University Press. (2017). *Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte Global Human Capital Trends.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining "Gamification". *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*. ACM. Retrieved from <https://doi.org/10.1145/2181037.2181040>.
- Deterding, S., Björk, S., Nacke, L. & Dixon, D. (2013). Designing gamification: creating gameful and playful experiences. *Proceedings of the SIGCHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems (CHI EA '13)*, Paris, France , page 3263--3266. New York, ACM.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment, *Strategic HR Review*, 9 (6), p. 11-15
- Galanaki, E. (2002). The decision to recruit online: a descriptive study. *Career Development International*, p. 243-251.
- Fontana, A. & Frey J., H. (1998). Interviewing: The art of science, στο Denzin K., N. & Lincoln, S., Y. (eds) *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks, Sage Publ, p. 47–78.
- Georgiou, K., Gouras, A. and Nikolaou, I. (2018), Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment, *International Journal of Selection and Assessment*, 1-13, DOI:10.1111/ijisa.12240.
- Greengard, S. (2012). "Picking – and keeping – the cream of the crop: Smart strategies are needed for both recruitment and retention of talent", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 20 Issue: 3, p.26-29.
- Guental, H., G. & Stone, D., L. (2005). *The brave new world of e-HR. HRM in the digital age*, Jossey-Bass a Wiley Print, San Francisco.
- Harvey, W. (2011). Strategies for Conducting Elite Interviews, *Qualitative Research*, 11(4).

- Huberman, M., A. & Miles, B., M. (1998). Data management and analysis method, in Denzin K., N. & Lincoln, S., Y. (eds) Collecting and interpreting qualitative materials. Thousand Oaks, Sage Publ, p. 179–210.
- Jobvite, (2020) Recruiter Nation Survey.
- Kapp, K., M. (2012). The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education, San Francisco: Pfeiffer.
- Kapp, K., M. (2013). The Gamification of Learning and Instruction Fieldbook: Ideas into Practice, New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kumar, J., M. & Herger, M. (2013). Gamification at Work: Designing Engaging Business Software, The Interaction Design Foundation.
- Madera, J., M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions, International Journal of Hospitality Management, v.31, i.4.
- Marczewski, A. (2014). Game Mechanics in Gamification – Revisited. [online] Gamified UK - #Gamification Expert. Available at: <https://www.gamified.uk/2014/11/03/game-mechanics-gamification-revisited/>
- Marczewski, A. (2015). Game Thinking. Even Ninja Monkeys Like to Play ISBN 10: 1514745666 .
- May, A., K. (1994). Interview techniques in qualitative research: concerns and challenges, στο Morse M.J. (ed), Critical issues in qualitative research methods. Newbury Park, Sage Publ, p. 188–201.
- McGonigal, J. (2011). Reality Is Broken: Why Games Make Us Better and How They Can Change the World. ISBN 1101475498.
- Melanthiou, Y., Pavlou, F. & Constantinou, E. (2014). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool., Journal of Transnational Management Vol. 20 , Iss. 1.
- Morse M., J. (1994) Critical issues in qualitative research methods. Thousand Oaks, Sage Publ.
- Mullins, J., K. & Sabherwal, R. (2020). Gamification: A cognitive-emotional view, Journal of Business Research, 2020, vol. 106.

- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment, *International Journal of Selection and Assessment*, 22 (2), DOI:10.1111/ijsa.12067 .
- Nikolaou, I. (2021). What is the Role of Technology in Recruitment and Selection?, *The Spanish Journal of Psychology*, Volume 12.
- Parry, E. & Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 257–257.
- Radoff, J. (2011). *Game On: Energize your Business with Social Games* ISBN 978-0-470-93626-9.
- Richards, C., Thomson, C., Graham, N. (2014). Beyond Designing for Motivation: The Importance of Context in Gamification, *Proceedings of the first ACM SIGCHI annual symposium on Computer-human interaction in play*, p. 217–226.
- Sarantakos, S. (1998), *Social research*. 2nd ed. Basingstoke: Macmillan Press Ltd.
- Simoes, J., Redondo, R. & Fernandez, Vilas, A. (2012). A social gamification framework for K-6 learning platform. *Computers in human behaviors* 29. p. 346.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2nd ed. Thousand Oaks, Sage Publ, 1998
- Tong, D. & Sivanand, C., N. (2005), E-recruitment service providers review: *International and Malaysian, Employee Relations* 27(1):103-117.
- Van, Iddekinge, C., H., Lanivich, S., E., Roth, P., L. & Junco, E. (2013), Social Media for Selection? Validity and Adverse Impact Potential of a Facebook-Based Assessment, *Journal of Management*, November (1).
- Von Ahn, L. & Dabbish, L. (2008). Designing Games With a Purpose, *Communications of the ACM*, Vol. 51 No. 8, Pages 58-67.
- Waring, R., L. & Buchanan, F., R. (2010). " Social Networking Web Sites: The Legal and Ethical Aspects of Pre Employment Screening and Employee Surveillance, *Journal of Human Resources Education*, 4(2), pp. 14-23.
- Werbach, K. & Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking can Revolutionize your Business*. ISBN 1613630239.

- Willis, J., Jost, M. & Nilakanta, R. (2009). Foundations of qualitative research: interpretive and critical approaches. Thousand Oaks: SAGE.
- Wozniak, J. (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 3(2), σσ. 257-278.

Παράρτημα Α

«Επιστολή προς συμμετέχοντες»

Θέμα: Διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων

Αγαπητή κυρία / αγαπητέ κύριε

Ονομάζομαι Ιωάννης Μελέας και είμαι Μεταπτυχιακός Φοιτητής στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκηση Οικονομικών Μονάδων» (UoA MBA) του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του ΕΚΠΑ.

Εκπονώ εργασία με τίτλο «Η εμπειρική διερεύνηση της επίδρασης των σύγχρονων ψηφιακών εφαρμογών στην αποτελεσματικότητα της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού».

Στόχος τη εργασίας η μελέτη του φαινομένου της αποτελεσματικότητας των σύγχρονων ψηφιακών εργαλείων-εφαρμογών και μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, από τους δυνητικούς εργοδότες. Τα εργαλεία αυτά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται μέσα κοινωνικής δικτύωσης (ποια μέσα, για ποιο λόγο, με ποιες διαδικασίες και πρακτικές).

Στη δεύτερη κατηγορία μπορούμε να εντάξουμε εφαρμογές παιχνιδιοποίησης που εστιάζουν στη διάδραση με τους υποψηφίους. Αντικείμενο ανάλυσης μπορεί να αποτελέσει πως επιδρά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αν όλοι οι ενδιαφερόμενοι έχουν τη δυνατότητα, τα προσόντα, γνώσεις και δεξιότητες να λάβουν σε μία τέτοια διαδικασία.

Στο πλαίσιο της εργασίας διενεργούνται συνεντεύξεις με στελέχη HR επιχειρήσεων και οργανισμών τα οποία καλούνται να μεταφέρουν την προσωπική επαγγελματική εμπειρία

τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα των παραπάνω ψηφιακών εφαρμογών και εργαλείων.

Οι συνεντευξιαζόμενοι δεν θα κληθούν να μεταφέρουν πληροφορίες σχετικά με τις επιχειρήσεις που εργάζονται ενώ όσα αναφέρουν δεν θα παρουσιαστούν ονομαστικά στην εργασία. Επισυνάπτεται και σχετική δήλωση εμπιστευτικότητας.

Η συνέντευξη είναι διάρκειας 45 λεπτών και πραγματοποιείται εξ αποστάσεως κάνοντας χρήση εφαρμογών zoom, teams, skype κλπ.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την ανταπόκριση

Με εκτίμηση

Γιάννης Μελέας

Κιν:6972232737,

Mail: imeleas@gmail.com

Παράρτημα Β

«Οδηγός Συνέντευξης»

Γενική τοποθέτηση: Σε ποια έκταση, με ποια ένταση και με ποιους τρόπους επηρεάζουν οι τεχνολογικές εξελίξεις σήμερα το HRM;

1. Παρατηρείται μία τάση ψηφιοποίησης σήμερα συγκεκριμένα στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού; αν ναι, σε ποια έκταση;
2. Ποιες ακριβώς ψηφιακές εφαρμογές, ψηφιακά μέσα, μέσα κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογές παιχνιδοποίησης κ.α. χρησιμοποιούνται σήμερα στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού;
3. Ποια είναι τα οφέλη (για υποψηφίους αλλά και δυνητικούς εργοδότες) από τη χρήση νέων τεχνολογιών και ψηφιακών εφαρμογών στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις παραδοσιακές μορφές που χρησιμοποιούνται;
4. Με ποιους τρόπους μπορούν τα ψηφιακά μέσα και εφαρμογές να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής (από την πλευρά των εργοδοτών);
5. Τα παραπάνω ψηφιακά μέσα και εφαρμογές βοηθούν στη προσέλκυση περισσότερων και καλύτερων υποψηφίων; Αν ναι πως;
6. Οι επιλογές ανθρώπινου δυναμικού που γίνονται με συνδρομή των παραπάνω ψηφιακών μέσων και εφαρμογών διαχρονικά είναι περισσότερες αξιόπιστες σε σχέση με επιλογές που γίνονται με αποκλειστικά παραδοσιακά μέσα (χρόνος παραμονής, ανέλιξη κ.α.);
7. Υπάρχουν αρνητικά σημεία στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών, ψηφιακών μέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογών ψηφιοποίησης κλπ για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού; μπορούν αυτά τα αρνητικά σημεία να επηρεάσουν

την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού;

8. Γεννώνται διλήματα ηθικής και δεοντολογίας στη χρήση ψηφιακών εφαρμογών, ψηφιακών μέσων, μέσων κοινωνικής δικτύωσης, εφαρμογών ψηφιοποίησης κλπ για την προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού; ποια είναι αυτά και πως μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
9. Πως φαντάζεστε να διενεργούνται οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού μετά από δέκα χρόνια; Η ψηφιοποίησης αυτών των διαδικασιών θα έχει προχωρήσει αρκετά; Σε ποια έκταση;

Τελική δήλωση: Αξιολογήστε τη συνεισφορά των ψηφιακών εφαρμογών και μέσων στην αποτελεσματικότητα διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού

Παράρτημα Γ

«Πληροφορίες Θεματικής Ανάλυσης /Πίνακες Κωδικοποίησης»

Η θεματική ανάλυση χωρίστηκε σε πέντε στάδια. Στο πρώτο στάδιο, πραγματοποιήθηκε η απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων. Μεταφέρθηκε δηλαδή σε γραπτό κείμενο το περιεχόμενο των συνεντεύξεων δίνοντας προσοχή στη πιστή αποτύπωση του προφορικού λόγου αποδίδοντας με ακρίβεια τα λεγόμενα του συνεντευξιαζόμενου (Τσιώλης, 2014).

Στο δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε πολύ προσεκτική ανάγνωση του κειμένου της συνέντευξης εντοπίζοντας τα σημεία στο κείμενο που σχετίζονται με τα ερευνητικά ερωτήματα.

Στο τρίτο στάδιο πραγματοποιήθηκε η κωδικοποίηση, δηλαδή η κατανόηση του νοήματος των λεγομένων του συνεντευξιαζόμενου με τη χρήση κωδικών. Οι κωδικοί βοηθούν στην απόδοση μέσω εννοιολογικών προσδιορισμών του νοήματος του περιεχομένου κάθε συνέντευξης. Χρησιμοποιήθηκαν 10 βασικοί κωδικοί που σχετίζονται με τη επίδραση των ψηφιακών. Με τον κωδικό 1 αποδίδονται οι αναφορές στις συνεντεύξεις σχετικά με τις επιδράσεις της χρήσης ψηφιακών εργαλείων και μέσων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην εξοικονόμηση χρόνου ενώ με τον κωδικό 2 αποδίδεται η εξοικονόμηση κόστους. Ο κωδικός 3 αναγράφεται όπου γίνεται λόγος για μεγαλύτερο πλήθος υποψηφίων και ο κωδικός 4 αποτυπώνει τη συνδυαστική χρήση ψηφιακών και παραδοσιακών μέσων των υπευθύνων προσέλκυσης και επιλογής των επιχειρήσεων/οργανισμών. Ο κωδικός 5 αναφέρεται στην συμβολή των ψηφιακών εργαλείων στη διευκόλυνση της διακίνησης της πληροφορίας του οργανισμού (π.χ. ανοιχτή θέση εργασίας), ο κωδικός 6 αναγράφεται όπου γίνεται αναφορά για πιο αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ οργανισμών και υποψηφίων και ο κωδικός 7 παραπέμπει σε αναφορές που σχετίζονται με την καλύτερη ενημέρωση των υποψηφίων για τους οργανισμούς (πχ αντικείμενο δράσης, οργάνωση, κουλτούρα, όραμα κλπ). Με τον κωδικό 8 συμβολίζεται όπου καταγράφεται συμβολή των ψηφιακών εργαλείων στην

προσέλκυση ποιοτικότερων υποψηφίων. Τέλος ο κωδικός 9 παραπέμπει στις δυνατότητες που παρέχουν τα ψηφιακά μέσα να προσφέρουν πληροφορίες για προσόντα και στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου που δεν θα ήταν δυνατό να εξαχθούν με χρήση παραδοσιακών μέσων (πχ μέσω της συνέντευξης) ενώ ο κωδικός 10 αναφέρεται σε νομικά και ηθικά ζητήματα που προκύπτουν από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Πίνακας Κωδικοποίησης	
Κύριοι Κωδικοί	Περιγραφή των επιδράσεων χρήσης ψηφιακών εργαλείων και μέσων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
1.	Εξοικονόμηση χρόνου στις διαδικασίες
2.	Εξοικονόμηση κόστους στις διαδικασίες
3.	Δεξαμενή υποψηφίων
4.	Συνδυαστική χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών εργαλείων
5.	Διευκόλυνση διακίνηση της πληροφορίας (του οργανισμού/επιχείρησης)
6.	Επικοινωνία (αποτελεσματικότερη) των συμβαλλομένων μερών
7.	Ενημέρωση υποψηφίων για τον οργανισμό
8.	Ποιότητα υποψηφίων
9.	Περαιτέρω αξιολόγηση προσόντων και στοιχείων του χαρακτήρα και της προσωπικότητας των υποψηφίων
10.	Ηθικά/ νομικά ζητήματα

Στο τέταρτο στάδιο πραγματοποιείται η μετάβαση από του κωδικούς στις θεματικές ενότητες. Οι θεματικές ενότητες είναι πιο ευρείες και γενικές και περιλαμβάνουν περισσότερους κωδικούς. Πρόκειται για εννοιολογικές κατασκευές που προέκυψαν από συγχώνευση κωδικών και αποτυπώνουν ένα μοντέλο νοήματος. Μετά την απαραίτητη λεπτομερή εξέταση των ταξινομημένων δεδομένων των συνεντεύξεων προέκυψαν οι παρακάτω θεματικές ενότητες (Τσιώλης, 2016). Η πρώτη θεματική ενότητα αναφέρεται στη συνεισφορά της χρήσης ψηφιακών μέσων και εργαλείων στη βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε όρους χρόνου και

κόστους για τους υπευθύνους προσλήψεων. Η δεύτερη θεματική ενότητα σχετίζεται με τον υβριδικό χαρακτήρα που έχουν κατά κύριο λόγο σήμερα οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, δηλαδή την ταυτόχρονη χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών εργαλείων. Η τρίτη θεματική ενότητα περιλαμβάνει τις επιδράσεις της ψηφιοποίησης στου τομείς της επικοινωνίας και της πληροφόρησης υποψηφίων και υπευθύνων προσλήψεων. Η τέταρτη θεματική ενότητα αναφέρεται στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής με χρήση ψηφιακών εργαλείων και μέσων και συγκεκριμένα α) στην συγκέντρωση μεγαλύτερου αριθμού υποψηφίων, β) στην συγκέντρωση ποιοτικότερων υποψηφίων και γ) στην αποκόμιση πληροφοριών για χαρακτηριστικά του χαρακτήρα και της προσωπικότητας των υποψηφίων (π.χ. επιμονή, υπομονή, θάρρος, συνεργατικότητα κ.α.) που δεν θα μπορούσαν να συγκεντρωθούν με παραδοσιακές μεθόδους. Τέλος η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει σημεία προσοχή και παρενέργειες που προκύπτουν από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και εφαρμογών και αφορούν την προστασία προσωπικών δεδομένων, την ορθολογική και δεοντολογική χρήση ψηφιακών μέσων κλπ.

Πίνακας Θεματικών Ενότητων		
Κύριοι Κωδικοί	Περιγραφή των επιδράσεων χρήσης ψηφιακών εργαλείων και μέσων στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού	Θεματικές Ενότητες
1.	Εξοικονόμηση χρόνου στις διαδικασίες	Βελτίωση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής
2.	Εξοικονόμηση κόστους στις διαδικασίες	
3.	Συνδυαστική χρήση παραδοσιακών και ψηφιακών εργαλείων	Υφιστάμενη κατάσταση στις μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής
4.	Διευκόλυνση διακίνηση της πληροφορίας (του οργανισμού/επιχείρησης)	Αποτελεσματικότερη επικοινωνία και ενημέρωση υποψηφίων και των υπευθύνων προσλήψεων
5.	Επικοινωνία των συμβαλλομένων μερών	
6.	Ενημέρωση υποψηφίων για τον οργανισμό	

7.	Ποιότητα υποψηφίων	Μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
8.	Περαιτέρω αξιολόγηση προσόντων και στοιχείων του χαρακτήρα και της προσωπικότητας των υποψηφίων	
9.	Δεξαμενή υποψηφίων	
10.	Ηθικά/ νομικά ζητήματα	Σημεία προσοχής

Στο πέμπτο στάδιο γίνεται η έκθεση των ευρημάτων όπως προέκυψαν από την επεξεργασία που προηγήθηκε. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται παράθεση από το κείμενο κάθε συνέντευξης ώστε να διασφαλιστεί η τεκμηρίωση των ευρημάτων (Ίσαρη & Πουρκός, 2015).

Βιβλιογραφία

- Ίσαρη, Φ. & Πουρκός Μ. (2015). Ποιοτική μεθοδολογία έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και την Εκπαίδευση. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα: Κριτική.
- Τσιώλης, Γ. (2016). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες. Στο Πυργιωτάκης Γ. & Θεοφιλίδης Χρ. (Επιμ.) Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη (σελ. 473-498). Αθήνα: Πεδίο

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.