

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
Π.Μ.Σ. : ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ



**«Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού
και
E - RECRUTING »**

ΧΟΡΜΟΒΑ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

Αθήνα, Οκτώβριος 2004

Επιβλέπων Καθηγητής: Γ. Αλεξιάς

Περιεχόμενα

Σελίδα

Πρόλογος.....	3
Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	5
1. Θεωρίες οργάνωσης.....	8
1.1 Η θεωρία του Taylor.....	8
1.2 Οι απόψεις του Fayol.....	9
1.3 Η αυταρχική αντίληψη.....	10
1.4 Η γραφειοκρατική άποψη του Max Weber.....	11
1.5 Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων.....	12
1.5.1 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων.....	12
1.5.2 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων στη Διοίκηση και η απόδοση.....	14
1.6 Η σύγχρονη θεωρία των συστημάτων (Systems).....	14
2. Νέες τεχνολογίες και ευελιξία.....	17
3. Δυνητική οργάνωση.....	20
3.1 Τι είναι η δυνητική οργάνωση.....	20
3.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δυνητικής οργάνωσης.....	21
4. Προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού.....	27
4.1 Φύση και σκοπός.....	27
4.2 Σύστημα.....	29
4.3 Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών.....	30
4.4 Καθορισμός βασικών απαιτήσεων.....	30
4.5 Ζήτηση-εκτίμηση μελλοντικών απαιτήσεων.....	32
4.6 Διερεύνηση και ανάλυση.....	33
4.7 Προβλέψεις.....	35
5. Σύστημα πληροφοριών του ανθρώπινου δυναμικού: η σπονδυλική στήλη του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού.....	40
5.1 Η εξέλιξη των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (HRIS).....	41
5.2 Λειτουργίες πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (HRIS).....	42
5.2.1 Πολλαπλή συμμετοχή.....	42
5.2.2 Η ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών στο ανθρώπινο δυναμικό.....	43

5.2.3 Αυξημένη αποδοτικότητα.....	46
5.2.4 Αυξημένη αποτελεσματικότητα.....	46
5.3 Οι επιδράσεις των πληροφοριακών συστημάτων στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	47
5.3.1 Προσέλκυση, επιλογή και πληροφοριακά συστήματα.....	48
5.3.2 Οι επιπτώσεις των πληροφοριακών συστημάτων στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	52
6 E-recruiting.....	62
6.1 Ορισμός του e-recruiting: προσέλκυση και επιλογή μέσω διαδικτύου.....	62
6.2 High tech recruiting.....	63
6.3 Η πρόκληση της επιλογής.....	65
6.4 Η αλματώδης ανάπτυξη του e-recruiting.....	65
6.5 Συστατικά στοιχεία του e-recruiting.....	67
6.6 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το e-recruiting.....	68
6.7 Τα σημεία διαφήμισης θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο.....	72
6.8 Οι πληροφορίες που παρέχει ο επαγγελματίας της επιλογής (recruiter).....	79
6.9 Εταιρικές ιστοσελίδες.....	82
6.10 E-recruiting και πανεπιστήμιο.....	85
6.11 Just in time recruitment.....	88
6.12 Η προσέλκυση ως μια αρχική μέθοδος επιλογής.....	89
6.12.1 Αξιολόγηση των υποψηφίων.....	89
6.12.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα.....	91
6.12.3 Οι φόρμες αίτησης πρόσληψης / απασχόλησης (WAB / BIB).....	95
6.12.4 Η χρήση των ηλεκτρονικών αιτήσεων (e-forms) στο διαδίκτυο.....	103
6.12.5 Η συνέντευξη.....	106
6.13 Διαφοροποίηση στη διαδικασία αξιολόγησης.....	114
6.14 Αξιολόγηση της διαδικασίας.....	117
6.15 Η ελληνική πραγματικότητα.....	118
Συμπεράσματα – Επίλογος.....	125
Παράρτημα.....	131
Βιβλιογραφία.....	135

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να αναλύσει το φαινόμενο των πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, του e-recruiting και των σχετικών με τα συστήματα αυτά θεμάτων. Στο πλαίσιο της ενασχόλησής μου με το συγκεκριμένο θέμα και της συγγραφής της εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επόπτη καθηγητή μου κ. Αλεξιά Γιώργο για τη βοήθεια που μου προσέφερε, καθώς και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής. Τέλος θα ήθελα να αφιερώσω την εργασία αυτή στο φίλο και συμφοιτητή μου, κ. Κουλάδη Αντώνη και να τον ευχαριστήσω για την πολύτιμη βοήθειά του.

Περίληψη

Με την εργασία αυτή έγινε προσπάθεια να αναλυθεί το φαινόμενο των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και του e-recruiting. Αρχικά, γίνεται αναφορά στις βασικότερες θεωρίες των οργανώσεων, από την αντίστοιχη του Taylor μέχρι τη σύγχρονη θεωρία των συστημάτων. Στη συνέχεια, περιγράφεται η ευελιξία των νέων τεχνολογιών και της νέας μορφής οργάνωσης, της δυνητικής. Έπειτα, περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο προγραμματίζονται οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού και ακολουθεί η ανάλυση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, η προσοχή εστιάζεται στη μέθοδο του e-recruiting και τις επιμέρους διαστάσεις αυτής.

Συνοπτικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και το e - recruiting παρουσιάζουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά σημεία στο σύγχρονο εργασιακό χώρο του οποίου τα σύνορα έχουν διαφοροποιηθεί. Στα θετικά συμπεριλαμβάνονται η δημιουργία μεγάλων βάσεων δεδομένων από υποψήφιους εργαζομένους, η στρατηγική χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών, η ευελιξία στην προσαρμογή των οργανωτικών σχημάτων. Αντίθετα, τα αρνητικά εντοπίζονται στον πιθανό επηρεασμό συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων, στη δυσμενή επίδραση που μπορεί να επιφέρουν σε κάποιους από αυτούς, στον αποκλεισμό όσων δεν έχουν πρόσβαση στα τεχνολογικά μέσα. Παρ' όλα αυτά, το βάρος θα πρέπει να δοθεί στη σωστή και αντικειμενική διαχείριση των συστημάτων αυτών και στην προσαρμογή τους στις ανάγκες της εκάστοτε εποχής.

Λέξεις κλειδιά: πληροφοριακά συστήματα, ανθρώπινο δυναμικό, e-recruiting, δυνητική οργάνωση, διαδίκτυο

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες οικονομίες βρίσκονται σε μια φάση μεταλλαγής από βιομηχανικές σε μετα-βιομηχανικές. Η τεχνολογία είναι πλέον ο βασικός υποκινητής της παραγωγικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. Όπως υποστήριξε και ο Barley (1996) η χρήση της επιστημονικής και τεχνικής γνώσης και η διαχείριση των πληροφοριών θα είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της μετα-βιομηχανικής εποχής.

Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών και οι καινοτόμες δραστηριότητες που εκπορεύονται από αυτές αλλάζουν τη διάρθρωση του εργασιακού και οικονομικού χώρου και εντείνουν τη φύση του εθνικού και παγκόσμιου ανταγωνισμού αποτελώντας αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας. Η ραγδαία εξέλιξη των νέων τεχνολογιών ευνοεί τη διάχυση των καινοτομιών σε πολλά επίπεδα της ζωής του ατόμου.

Η τεχνολογική ανάπτυξη τους τελευταίους δύο αιώνες χαρακτηρίζεται από σημαντικές καινοτομίες ξεκινώντας από την τεχνολογία της ενέργειας, στη συνέχεια την τεχνολογία των υλών και από τη δεκαετία του 1950 την τεχνολογία της πληροφορικής, των υπολογιστών, της μικρο-ηλεκτρονικής. Η τελευταία προωθεί την τεχνολογική έρευνα με εντυπωσιακά γρηγορότερους ρυθμούς σε σχέση με το παρελθόν.

Οι νέες τεχνολογίες επηρεάζουν τη ζωή των ατόμων με τρεις τρόπους (Francis, 1986): οδηγούν στη βελτίωση των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών, δημιουργούν διαφορετικά προϊόντα και αναπτύσσουν τις αγορές και επιδρούν στο ίδιο το περιεχόμενο της εργασίας.

Η πιο μεγάλη αλλαγή στον εργασιακό χώρο τις τελευταίες δεκαετίες είναι πιθανώς η μετατόπιση από ένα εργατικό δυναμικό χειρονακτικών εργασιών σε ένα υπαλληλικό εργατικό δυναμικό. Η πλειοψηφία της αύξησης εργασίας είναι κυρίως στα επαγγέλματα που απαιτούν ένα εκπαιδευτικό επίπεδο τουλάχιστον αποφοίτων βασικής εκπαίδευσης. Αυτή η μετατόπιση, που δείχνει την ευρύτερη αλλαγή από μια «κατασκευαστική» οικονομία σε μια οικονομία με βάση την πληροφορία, δημιουργεί μια σημαντική αποσύνδεση μεταξύ του υπάρχοντος κανονισμού απασχόλησης (που είχε ως σκοπό κατά ένα μεγάλο μέρος να ρυθμίσει έναν βιομηχανικό εργασιακό χώρο) και τις πραγματικές συνθήκες απασχόλησης ενός αυξανόμενου αριθμού εργαζομένων.

Εκτός από την αλλαγή στη δομή των ατομικών εργασιακών καθηκόντων, σημαντικές αλλαγές έχουν εμφανιστεί επίσης και κατά τη λειτουργική εκτέλεση της εργασίας. Οι πρόσφατες εξελίξεις στην τεχνολογία της πληροφορικής και των επικοινωνιών (που συνδέεται άμεσα με οργανωτικές αλλαγές) έχουν δημιουργήσει έναν αυξανόμενο αριθμό δυνητικών εργαζομένων. Δεδομένου ότι ο αριθμός αυτός αυξάνεται, τα παραδοσιακά οργανωτικά όρια καταρρίπτονται και η σκιαγράφηση μεταξύ του χώρου εργασίας και του ιδιωτικού χώρου του υπαλλήλου γίνεται όλο και περισσότερο θολή. Οι δυνητικοί εργαζόμενοι, δηλαδή, οι υπάλληλοι που συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και προγράμματα χωρίς να είναι φυσικά παρόντες, παρουσιάζουν ένα διαφορετικό είδος πρόκλησης. Αν και είναι συχνά φυσικά παρόντες (υπό την παραδοσιακή έννοια) σε κάποιο μέρος της οργάνωσης, έχουν σημαντική και μερικές φορές εκτενή επαφή με τους διευθυντές και άλλους υπαλλήλους χωρίς να βρίσκονται στο γραφείο τους (Coffey, Cook and Hunsaker, 1994).

Αν και οι νέες τεχνολογίες των πληροφοριών έχουν αλλάξει διάφορα ατομικά χαρακτηριστικά εργασίας, έχουν μια σχεδόν εξίσου βαθιά επιρροή στη δομή των εταιριών. Οι τεχνολογίες των πληροφοριών, συμπεριλαμβανομένων των τεχνολογιών τηλεπικοινωνιών, έχουν επιτρέψει το ριζικό μετασχηματισμό πολλών σύγχρονων οργάνωσεων. Αυτές οι αλλαγές, που επέτρεψε ουσιαστικά η ανάπτυξη της τεχνολογίας, όταν συνδυαστούν με το ολοένα και περισσότερο διεθνοποιημένο ανταγωνιστικό περιβάλλον, έχουν δημιουργήσει τις οργανώσεις (δυνητικές) για τις οποίες οι υφιστάμενοι νόμοι απασχόλησης είτε δεν έχουν καμία εφαρμογή είτε δεν τις καλύπτουν σε ολόκληρο το εύρος της λειτουργίας τους.

Πιστεύεται ότι υπάρχουν τρεις ευρείες κατηγορίες αλλαγών που συγκεκριμένα δημιουργούν προκλήσεις μέσα στο πλαίσιο της απασχόλησης (Ivancevich, 1998):

- (1) η αυξανόμενη διοικητική αποκέντρωση των μεγάλων οργάνωσεων,
- (2) η αυξανόμενη εξάρτηση από τις μεταφερόμενες σε τρίτους υπηρεσίες (outsourcing) και τις στρατηγικές συνεργασίες και
- (3) μια αυξανόμενη χρησιμοποίηση εναλλακτικών σχέσεων απασχόλησης με τους εργαζομένους.

Η επίδραση και των τριών θεμελιωδών αλλαγών είναι η δημιουργία ασάφειας στα παραδοσιακά σύνορα των οργάνωσεων και η δημιουργία διάφορων νέων περιπτώσεων και προκλήσεων στις διαδικασίες και λειτουργίες των οργάνωσεων (όπως το e-recruiting).

Παρακάτω θα παρουσιαστούν οι παραδοσιακές θεωρίες οργάνωσης, καθώς και μια νέα μορφή ευέλικτης οργάνωσης που έχει προκύψει από την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών, η Δυνητική Οργάνωση. Η αναφορά στις παραδοσιακές θεωρίες οργάνωσης σκοπό έχει να γίνει παρουσίαση του θεωρητικού υπόβαθρου στο οποίο στηρίχθηκαν οι οργανώσεις στο πέρασμα των χρόνων. Επιπλέον, θα επιδιωχθεί να διαφανεί η εξελικτική πορεία και αλλαγή στη δομή και λειτουργία τους ώστε να περιγραφεί η νέα μορφή οργάνωσης, η δυνητική και μέσω αυτής τα νέα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού και το e-recruiting.

1. Θεωρίες οργάνωσης

1.1 Η θεωρία του Taylor

Ο Frederick Taylor, ίσως είναι ο πρώτος θεωρητικός της διοικητικής πού έθεσε τις βάσεις στην επιστημονική διοίκηση (Μουζέλης 1991). Το 1900 ο Taylor είδε την ανάγκη για συστηματική και επιστημονική ερευνά στη βιομηχανική διοίκηση αφού οι μέχρι τότε απόψεις που εφαρμόστηκαν στη Διοίκηση δεν βελτίωναν το επίπεδο της απόδοσης. Η διοίκηση μέχρι τότε ήταν «προσωπική» και στηριζόταν στις προσωπικές εμπειρίες και γνώσεις των Managers. Υποστήριζε συγκεκριμένα ότι αντί οι εργαζόμενοι να μαθαίνουν την εργασία τους μιμούμενοι τους άλλους ή να αυτοαναπτύσσουν τις δυνατότητες πάνω στην εργασία, όλες αυτές οι εμπειρίες και γνώσεις πρέπει να συστηματοποιηθούν και να ταξινομηθούν σε κανόνες, διατάξεις και τύπους, που οι Managers θα διδάσκουν να εφαρμόζουν. Ειδικότερα ο Taylor αναφέρθηκε στη χρήση της χρονομέτρησης δίδαξε τα Standards εργασίας και παρότρυνε την εφαρμογή τους σ' όλες τις πτυχές της εργασίας. Στο σπουδαίο σύγγραμμά του «Κανόνες της επιστημονικής οργάνωσης» (The principles of scientific management, 1967), διδάσκει ότι η εργασία κάθε εργάτη προγραμματίζεται από τη διοίκηση τουλάχιστο πριν από μια μέρα, αφού προηγουμένως κάθε εργαζόμενος στις περισσότερες περιπτώσεις λάβει πλήρεις οδηγίες που θα περιγράφουν λεπτομερειακά το έργο που θα εκτελεί, όπως και τα μέσα πού θα χρησιμοποιήσει. Το καθήκον αυτό προκαθορίζει όχι μόνο το τι θα γίνει, αλλά και τον ακριβή χρόνο που πρέπει να γίνει. Βασική αρχή του Taylor είναι η εξειδίκευση και η κατανομή της εργασίας (Taylor 1967).

Ο Taylor, πατέρας της επιστημονικής οργάνωσης, όπως ονομάστηκε, κατηγορήθηκε γιατί αποπροσωποποίησε τον άνθρωπο και τον ταύτισε με το χρονόμετρο και τη μέθοδο, χωρίς να αναγνωρίσει τα ανθρώπινα προβλήματα πού επηρέασαν την απόδοση και το ηθικό (Μουζέλης 1991).

Ο Ταιηλορισμός ανήκει στην κλασική Σχολή της Διοίκησης και ασχολήθηκε με την «ανατομία της τυπικής οργάνωσης». Οι απόψεις του Taylor αποτέλεσαν επανάσταση για την εποχή του. Έννοιες και αρχές που αφορούσαν τη μέτρηση της εργασίας, την ανάλυση της εργασίας, τα πρότυπα εργασίας και τον προγραμματισμό διδάχθηκαν από τον Taylor και

αποτελέσαν τη βάση για παραπέρα επιστημονική έρευνα στον τομέα της Διοικητικής και της οργάνωσης.

1.2 Οι απόψεις του Fayol

Ο Γάλλος Fayol ανήκει και αυτός στους κλασικούς της διοικητικής οργάνωσης. Αναλύοντας τη διαδικασία του Management διετύπωσε τη θεωρία ότι σε κάθε επιχείρηση συναντάμε έξι βασικές λειτουργίες (Τύπας – Κατσαρός, 2003):

1. Την τεχνική λειτουργία (παραγωγή - εργοστάσιο κ.λ.π.)
2. Την εμπορική λειτουργία (αγορά, πώληση, ανταλλαγή κ.λ.π.)
3. Τη χρηματοοικονομική λειτουργία (ερευνά για χρήμα και χρήση)
4. Τη λειτουργία ασφαλείας (προστασία πραγμάτων και προσώπων)
5. Τη λογιστική λειτουργία και
6. Τη διοικητική λειτουργία

Κατ' αυτόν η παραγνώριση μιας από τις λειτουργίες αυτές θα έχει καταστρεπτικές συνέπειες για τις επιχειρήσεις.

Διοικώ κατά τον Fayol σημαίνει προβλέπω, σχεδιάζω, οργανώνω, διευθύνω, συντονίζω και ελέγχω. Προβλέπω σημαίνει ερευνώ το μέλλον και σχεδιάζω τις ενέργειες που θα λάβουν χώρα. Οργανώνω σημαίνει οικοδομώ τη διπλή διάρθρωση: υλικό και ανθρώπους που αναλαμβάνω. Διευθύνω σημαίνει διατηρώ τις δραστηριότητες του προσωπικού. Συντονίζω σημαίνει φέρνω μαζί, ενοποιώ και εναρμονίζω όλες τις δραστηριότητες και τις προσπάθειες και τέλος ελέγχω σημαίνει βλέπω καθετί που συμβαίνει κατά τη συμμόρφωση με τους ισχύοντες κανόνες και εντολές.

Με βάση τις σκέψεις αυτές, ο Fayol διετύπωσε τις αρχές της εξειδίκευσης των λειτουργιών (καταμερισμός της εργασίας), της απόλυτης σχέσης εξουσίας και ευθύνης και της ενότητας της διοίκησης και διεύθυνσης που η παραδοχή τους αναγνωρίζεται και σήμερα. Η πράξη δε απέδειξε την ορθότητά τους παρά τις μικρές αμφισβητήσεις (Τύπας – Κατσαρός, 2003).

Ο Fayol με τη θεωρία του δημιούργησε το πλαίσιο όπου οικοδομήθηκε και η σύγχρονη σκέψη για την έρευνα της διοικητικής επιστήμης. Η ταξινόμηση του Fayol έδωσε τα στοιχεία του Management που και σήμερα αν αναλυθούν οι δραστηριότητες

των επιχειρήσεων, στην ταξινόμησή του καταλήγουν με μικρές παραλλαγές. Ο Fayol, όμως, κατέταξε την Διοικητική σαν μια ξεχωριστή λειτουργία μέσα στις έξι λειτουργίες η οποία προγραμματίζει, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει τις υπόλοιπες και με τη διόρθωση του αυτή προσδιόρισε περιγραφικά τι είναι διοικητική λειτουργία.

Στη θεωρία, όμως, του Fayol, σε σχέση με την έννοια της Διοικητικής, δεν υπάρχει η έννοια της υποκίνησης που σήμερα μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στη λειτουργία του Management αφού η ενθάρρυνση του προσωπικού και η ανάπτυξή του είναι έργο του Management και αποβλέπει στην ανάπτυξη του ηθικού και τη βελτίωση της απόδοσης. Όπως ο Taylor έτσι και ο Fayol θεμελιώνει την έννοια της διοικητικής λειτουργίας και της οργάνωσης βασιζόμενος στην ανατομία της τυπικής οργάνωσης και δεν συνδέει την έννοια της διοικήσεως με τα ατομικά ανθρώπινα προβλήματα ή τα προβλήματα των εργαζομένων ομάδων (Τύπας – Κατσαρός, 2003).

1.3 Η αυταρχική αντίληψη

Η αυταρχική σχολή της διοίκησης θεμελιώνεται πάντα στις αρχές της συγκέντρωσης (centralization) και του ελέγχου. Η αυταρχική σχολή έχει βαθιές ρίζες στην ιστορία. Η γραμμή της εξουσίας ξεκινά από την κορυφή προς τα κάτω, μέσω των διαφόρων επιπέδων διοίκησης που «φορτίζονται» με καθήκοντα κατόπιν εξουσιοδότησης η οποία πηγάζει κατ' ευθείαν από την κορυφή και ελέγχει λεπτομερώς την άσκησή τους. Κάθε οργανικό επίπεδο εποπτών συνδέεται στενά με το επόμενο, με προκαθορισμένα στις λεπτομέρειές τους καθήκοντα, εργασίες και οδηγίες εκτέλεσης. Οι οδηγίες αυτές, που πηγάζουν εκ των άνω, περιγράφουν πως τα καθήκοντα θα εκτελεστούν. Οι επόπτες είναι αρμόδιοι να ερμηνεύουν τις οδηγίες και τις εντολές της κορυφής προς τους υφισταμένους και να τους κατευθύνουν στο πως θα κάνουν την εργασία τους, σύμφωνα με τις ιδέες, αντιλήψεις και νοοτροπίες της κορυφής της Διοίκησης (McGregor, 1985).

Οι ισχυρισμοί πάνω στους οποίους στηρίζονται οι αυταρχικές θεωρίες εκφράζονται πολύ καλά από τον Douglas McGregor ο οποίος διετύπωσε δύο θεωρίες για την Διοικητική και την οργάνωση: Την θεωρία X και την θεωρία Y. Η πρώτη εκφράζει τις αυταρχικές απόψεις για τη διοίκηση, η δεύτερη τις νεοκλασικές φιλελεύθερες (ψυχολογικές) απόψεις τις οποίες βασικά ακολουθεί.

Η θεωρία X του McGregor, στηρίζεται στους ακόλουθους ισχυρισμούς (McGregor, 1985):

- α. ο άνθρωπος βιολογικά αποστρέφεται την εργασία και την αποφεύγει,
- β. λόγω της αποστροφής προς την εργασία ο εργαζόμενος πρέπει να απειλείται με ποινή όταν δεν εκτελεί την εργασία του,
- γ. ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, αποφεύγει την ευθύνη, έχει μικρές σχετικά φιλοδοξίες και πάνω απ' όλα θέλει την ασφάλειά του.

Η αυταρχική διοίκηση διοικεί με τους κανόνες και τις διατάξεις σ' όλα τα επίπεδα της διοίκησης, δεν επιτρέπει παρεκκλίσεις απ' αυτά, η δε πρωτοβουλία εκμηδενίζεται. Παράλληλα, οι σκοποί και οι στόχοι πηγάζουν από την κορυφή, η δε εναρμόνιση μ' αυτούς αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης όλων των επιπέδων της ιεραρχίας. Η διάρθρωση εξάλλου της διοίκησης επιβάλλει, κάθε φορά, την αναφορά των κατώτερων στελεχών προς τους ανώτερους όταν μια πράξη δεν προβλέπεται από κανόνες, για να λάβει σχετική έγκριση.

1.4 Η γραφειοκρατική άποψη του Max Weber

Ο μεγάλος κοινωνιολόγος Max Weber διετύπωσε τη θεωρία της Γραφειοκρατίας (Bureaucracy) (Μουζέλης, 1991). Το Γραφειοκρατικό σχήμα της οργάνωσης που υποστήριζε ο Weber αποτέλεσε σταθμό για τις επιστήμες της Διοικητικής, της Οργάνωσης, της Κοινωνιολογίας και της Πολιτικής επιστήμης. Η ιδέα του γραφειοκρατικού οργανισμού είναι μέρος της καθολικής κοινωνικής θεωρίας του.

Η άποψη της νομικής εξουσίας είναι η βάση της έννοιας της γραφειοκρατίας του Weber. Η υποταγή στη νομική εξουσία των θέσεων είναι υποχρεωτική και επιτακτική. Το Γραφειοκρατικό μοντέλο του Weber βασίζεται στους νομικούς κανόνες και τους κανονισμούς που πρέπει να διέπουν κάθε οργάνωση. Η αυστηρότητα της πειθαρχίας στους κανόνες και ο έλεγχος πάνω στους ανθρώπους διέπουν τη γραφειοκρατική οργάνωση όπως την φαντάζεται ο Weber και αφορά όλες τις κοινωνικές δομές, την εκκλησία, την επιχείρηση, το στρατό, τους συλλόγους, τα πολιτικά κόμματα και κάθε οργάνωση.

Το νομικίστικο πνεύμα του Weber και η απόλυτη προσήλωσή του στον κανόνα, επικρίθηκε από πολλούς θεωρητικούς της διοικητικής επιστήμης. Ο Robert Merton (Jafee, 2001) υποστηρίζει ότι συνέπεια της εφαρμογής του γραφειοκρατικού συστήματος πάνω στη συμπεριφορά των μελών της οργάνωσης είναι η παρέκκλιση

από την πραγμάτωση των σκοπών του οργανισμού. Ο Gouldner (Jafée, 2001) θεωρεί ότι ο γραφειοκρατικός μηχανισμός αναπτύσσει αυταρχικά σχήματα ηγεσίας και ελέγχου που επηρεάζουν δυσμενώς τη λειτουργικότητα των οργανισμών.

1.5 Η σχολή των ανθρώπινων σχέσεων

1.5.1 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων

Οι θεωρίες των ανθρώπινων σχέσεων δεν απορρίπτουν βασικά τα συμπεράσματα της κλασικής σχολής, αλλά τα συμπληρώνουν θέτοντας σ' αυτά και την ανθρώπινη πλευρά στην άσκηση της διοίκησης. Η προσοχή των θεωριών αυτών στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες. Οι θεωρίες αυτές που ονομάστηκαν και ψυχολογικές γιατί εξετάζουν την ανθρώπινη ψυχολογία, έβαλαν τη σφραγίδα στην εποχή των ψυχολογικών σχέσεων. Φαινόμενα όπως η μονοτονία, η ανία στη εργασία, η εξάρτηση του ανθρώπου από τη μηχανή, ο ρόλος της διεύθυνσης για την εμψύχωση του προσωπικού, τα προβλήματα των σχέσεων επιτελικής και γραμμικής οργάνωσης, είναι αντικείμενα που εξετάζουν οι θιασώτες των ανθρώπινων σχέσεων (Τύπας - Κατσαρός, 2003).

Ειδικότερα οι απόψεις του McGregor, που ανήκει και αυτός στη νεοκλασική σχολή έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον όπως τις διατύπωσε στη θεωρία Y (McGregor, 1985):

- α. η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό,
- β. ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργάνωσης με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι,
- γ. η ένταξη του ανθρώπου στη προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Η περισσότερο δε σημαντική αμοιβή είναι η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας από τη συμμετοχή του στη πραγμάτωση των στόχων,
- δ. ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά τις επιδιώκει,
- ε. η ικανότητα της φαντασίας και δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων είναι μεγαλύτερη απ' όση πιστεύεται ότι είναι,

στ. σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων μόνο μερικώς αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές του McGregor δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο γιατί ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της αυτοκατεύθυνσης (Self – direction).

Σαν επακόλουθο αυτών των απόψεων είναι η διοίκηση να ασκείται με τη συνεργασία όλων, πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις σ' όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Υψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της άσκησης της διοίκησης σύμφωνα μ' αυτές τις απόψεις. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις θεμελιώθηκε και το σύστημα της διοίκησης μέσω στόχων και αυτοελέγχου (Management by objectives and self-control).

Το σύστημα των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαμόρφωση της γνώμης αυτών, για τη λήψη αποφάσεων, δεχόμενοι απόψεις, γνώμες και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία. Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, εξάλλου, οι επικεφαλείς έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα τους, αφού προηγουμένως δεχθούν τις ιδέες και την πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους (Μουζέλης, 1991).

Βασικά, οι διαφορές μεταξύ των κλασικών και της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαφορές μεταξύ των σχημάτων ηγεσίας και οργανωτικής διάρθρωσης. Οι απόψεις όμως για το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων της διοικητικής (management) είναι ταυτόσημες.

Οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων θεμελιώθηκαν μετά την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αλλαγή στη φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων οργανισμών έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους προγενέστερους εργαζομένους, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και τη διοίκηση. Αυτές δε οι απόψεις εκφράζουν και το γενικότερο πολιτικο-δημοκρατικό κλίμα της εποχής.

Ειδικότερα ,όμως, μπορούμε να αναφέρουμε τους λόγους που οδήγησαν στην παραδοχή της ανθρώπινης πλευράς στην έννοια της διοικητικής του προσωπικού και την εγκατάλειψη του αυταρχικού σχήματος (Wardell, 1992):

α. αλλαγή στη σύνθεση της εργαζόμενης μάζας,

- β. μεγαλύτερη μόρφωση του προσωπικού,
- γ. αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και στη φύση της εργασίας,
- δ. ανάπτυξη των ειδικών επιστημόνων και τεχνικών και αναζήτηση νέων ειδικοτήτων,
- ε. πιέσεις από τις ενώσεις των εργαζομένων,
- στ. οργανωτικές αλλαγές,
- ζ. κυβερνητικές πιέσεις,
- η. ανάπτυξη του επαγγελματία Manager.

1.5.2 Η θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων στη Διοίκηση και η απόδοση

Η εφαρμογή των θεωριών των ανθρώπινων σχέσεων στη Διοίκηση εμφανίζει πολλά βελτιωτικά της ποιότητας αποτελέσματα. Τη βελτίωση στην ποιότητα παραγόμενης εργασίας παρακολουθεί και η ανάπτυξη του ηθικού του προσωπικού . Το ερώτημα ,όμως, που εγείρεται είναι η σχέση με την απόδοση. Πειράματα που έγιναν στις Η.Π.Α., για να συγκριθεί η απόδοση σε υπηρεσίες που εφάρμοζαν το σύστημα της διοίκησης με τις ανθρώπινες σχέσεις (συμμετοχικό) με ανάλογες υπηρεσίες που ακολουθούσαν το αυταρχικό σύστημα ή σύστημα του Ιεραρχικού ελέγχου, οδήγησαν στα ακόλουθα αποτελέσματα (Morgan, Γιαμαλίδου, Τσούκας, 2000):

Στις πρώτες υπηρεσίες παρατηρήθηκε πτώση της απόδοσης σε σχέση με τις δεύτερες όπου η απόδοση αυξήθηκε. Ειδικότερη ,όμως, παρατήρηση στο φαινόμενο απέδειξε μεγάλη πτώση ηθικού του προσωπικού και έλλειψη εμπιστοσύνης στη διοίκηση στις αυταρχικές υπηρεσίες. Το πείραμα τελικά απέδειξε ότι η πτώση στην απόδοση των υπηρεσιών με τις ανθρώπινες σχέσεις ήταν βραχυχρόνια και αντανάκλούσε στις βραχυχρόνιες αντιδράσεις του προσωπικού στο νέο σύστημα. Σε μακροχρόνια βάση η σύγκριση απέβαινε υπέρ του πρώτου συστήματος και μάλιστα με θεαματικά αποτελέσματα σε σχέση με την απόδοση. Το βραχυχρόνιο, εξάλλου, των ευνοϊκών αποτελεσμάτων κατά την εφαρμογή του αυταρχικού συστήματος, αποτελεί πρόσκαιρο επιχείρημα για την αποδοχή του.

1.6 Η σύγχρονη θεωρία των συστημάτων (Systems)

Κατά τα τελευταία 20-25 έτη, νέα ροπή στην έρευνα της διοικητικής και της οργάνωσης έλαβε χώρα. Η οργανωτική και διοικητική θεωρία ερευνάται με νέο πρίσμα, μέσα από το οποίο μια ποικιλία φαινομένων που συνδέονται μεταξύ τους εξετάζονται. Η επιχείρηση σαν φαινόμενο εξετάζεται με βάση τις επιστήμες της συμπεριφοράς σε συνδυασμό με την εμπειρική γνώση (Μουζέλης 1991).

Η θεωρία των συστημάτων στη σημερινή της μορφή εμφανίστηκε από το 1940, όταν μία ομάδα επιστημόνων του Πανεπιστημίου του Σικάγου ξεκίνησε την έρευνα των νέων πτυχών της διοικητικής και οργανωτικής. Η θεωρία των συστημάτων στηρίζεται στην άποψη ότι τα πάντα διέπει κάποιο σύστημα που συνδέεται με άλλα συστήματα (Ackoff, 1971).

Η επιχείρηση είναι ένα πολύπλοκο «κεντρικό σύστημα» που λειτουργεί μέσα σ' ένα πολύπλοκο περιβάλλον που μπορεί να οριστεί σαν εξωτερικό σύστημα. Το κεντρικό αυτό σύστημα δεν «κλείνεται» και δεν κατευθύνεται με μηχανικούς τρόπους. Το σύστημα - επιχείρηση περιέχει και αυτό με τη σειρά του υποσυστήματα πολλών κατηγοριών σε μέγεθος και διάρκεια, όπως το ηλιακό σύστημα, το γαλαξιακό σύστημα και το σύμπαν. Χαρακτηριστικό των συστημάτων και των υποσυστημάτων είναι η αλληλεξάρτησή τους, καθώς κάθε ένα συνδέεται με κάποιο άλλο.

Ο Chester Barnard (1968) ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που ανέπτυξαν τη θεωρία του συστήματος και υποστήριξε ότι η επιχείρηση είναι πάντοτε κάτι περισσότερο από ένα «κλειστό» γκρουπ από παραγωγούς και πρέπει να αντιλαμβάνεται όχι μόνο τις πράξεις των εργαζομένων σ' αυτή, αλλά επίσης αυτών που έξω απ' αυτή συμβάλλουν στην εκπλήρωση των σκοπών της. Μια δραστηριότητα δεν θα εξετάζεται μόνη της αλλά σαν εξάρτημα ενός συστήματος που ανήκει και όλων των συστημάτων των οποίων αυτό είναι μέρος.

Το σύστημα της επιχείρησης είναι μέρος του ευρύτερου συστήματος, του οικονομικού συστήματος. Το οικονομικό σύστημα είναι μέρος του πολιτικού συστήματος. Κάθε χώρα είναι μέρος του πολιτικού συστήματος του κόσμου. Ο «κόσμος» είναι μέρος (υποσύστημα) του ηλιακού συστήματος κ.ο.κ.

Κατά τους θεωρητικούς των συστημάτων τα συστήματα τα βλέπουμε με δύο τρόπους: «κλειστά» και «ανοικτά». Η πρώτη θεώρηση έχει τη βάση της στις φυσικές επιστήμες και εφαρμόζεται στα μηχανικά συστήματα (π.χ. το σύστημα του αυτοκινήτου). Η κλειστή θεώρηση των συστημάτων είναι χαρακτηριστικό της

παραδοσιακής -κλασικής θεωρίας. Η δεύτερη θεώρηση εξετάζει το σύστημα σε σχέση με το περιβάλλον του. Έτσι, η επιχείρηση λαμβάνει εισροές (inputs) από το περιβάλλον της, υλικά, χρήματα, πληροφορίες. Τα μεταποιεί αυτά σε εκροές (outputs) με τη μορφή παραγομένων προϊόντων, υπηρεσιών και αμοιβών προς τα μέλη του οργανισμού της για να εξασφαλίσει την μελλοντική συμμετοχή τους στις προσπάθειές της. Τα χρήματα και η αγορά αποτελούν ένα μηχανισμό ανακυκλώσεως πόρων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της (Μουζέλης 1991).

Η επιχείρηση σύμφωνα με τη θεωρία του συστήματος περιέχει έξι (6) κλειστά – υποσυστήματα (Von Bertalanffy, 1962):

α. Το υποσύστημα της λήψης αποφάσεων σε σχέση με την όλη επιχείρηση (προγραμματισμός).

β. Το λειτουργικό υποσύστημα που εισάγει πληροφορίες, υλικά και ενέργεια και τα μετατρέπει σε παραγωγή.

γ. Το υποσύστημα των πληροφοριών που αφορά στην χρησιμοποίηση λογιστικών δεδομένων.

δ. Το υποσύστημα του ελέγχου που εξασφαλίζει την εναρμόνιση εφαρμογής και σχεδίων.

ε. Το υποσύστημα που αποθηκεύει πληροφορίες που χρησιμοποιούνται εκάστοτε.

στ. Το υποσύστημα ευαισθησίας που μετρά τις αλλαγές στο σύστημα και το περιβάλλον.

Κάθε εισροή ενός συστήματος είναι εκροή σε κάποιο άλλο κ.ο.κ.. Για παράδειγμα, η εισροή σε μια εταιρία μεταφορών ή ενοικιάσεως αυτοκινήτων είναι η εκροή σε μια εταιρία παραγωγής αυτοκινήτων. Με τη σχέση αυτή εισροών και εκροών μπορεί να ερευνηθεί κάθε σύστημα σε συνάρτηση με τα άλλα.

Δύο είδη μηχανισμών επενεργούν στο σύστημα που πάντοτε βρίσκονται σε σύγκρουση (Ackoff, 1971): ο μηχανισμός που θέλει να διατηρήσει το ισοζύγιο των διαφόρων συστημάτων σε συσχέτιση με το περιβάλλον και ο μηχανισμός (υποσύστημα) που αντιμάχεται τη διατήρηση της ισορροπίας και θέλει να το προσαρμόσει στο περιβάλλον. Οι οργανισμοί ζουν και λειτουργούν σ' ένα διαφοροποιούμενο περιβάλλον με συνέπεια την τάση προσαρμογής σ' αυτό. Η παραγνώριση της αλήθειας αυτής περιορίζει τους οργανισμούς από το κοινωνικό τους πλαίσιο.

2. Νέες τεχνολογίες και ευελιξία

Όπως φάνηκε λοιπόν και προηγουμένως, οι θεωρητικές εξελίξεις που αφορούν τις οργανώσεις είναι συνεχείς και ακολουθούν ένα ταχύ ρυθμό. Από τις θεωρητικές προσεγγίσεις του Taylor, του Fayol, του McGregor και του Weber οδηγηθήκαμε στη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων και στην πιο σύγχρονη θεωρία των συστημάτων. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών προκαλεί αλλαγές τόσο στην οργάνωση της εργασίας όσο και στην αντίστοιχη των επιχειρήσεων ευνοώντας τις ευέλικτες στρατηγικές. Οι δυνατότητες αναπρογραμματισμού και διαχείρισης των πληροφοριών που προκύπτουν από τις νέες τεχνολογίες και ειδικότερα από το συνδυασμό του αυτοματισμού με την πληροφορική δίνουν τη δυνατότητα για μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία.

Ο ευέλικτος χαρακτήρας των επιχειρήσεων επιτρέπει τη διαμόρφωση της λεγόμενης στατικής και της δυναμικής ευελιξίας παραγωγής (Γεωργακοπούλου, 1996). Η στατική παραγωγή προσαρμόζει την παραγωγή αγαθών στις απαιτήσεις (ποσοτικές και ποιοτικές) του καταναλωτικού κοινού, ενώ η δυναμική έχει ως στόχο την αλλαγή της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας για τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Το μέγιστο της δυναμικής ευελιξίας πραγματοποιείται όταν ο χρόνος παραγωγής είναι μικρότερος του χρόνου παράδοσης που θέτει ο πελάτης, οπότε το προϊόν προσφέρεται στο ελάχιστο δυνατό χρονικό διάστημα (σύστημα just-in-time).

Οι επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν το κόστος που προκύπτει από την πολυπλοκότητα χρησιμοποιούν δύο κατηγορίες μέσων: την τεχνολογική και την πληροφοριακή ολοκλήρωση. Ειδικότερα η χρήση της πληροφορικής επιτρέπει τη διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών της επιχείρησης έτσι ώστε η τελευταία να λειτουργήσει στο πολύπλοκο εργασιακό περιβάλλον και να συντονίσει τις επιμέρους λειτουργίες της. Στο τέλος του εικοστού αιώνα ο κλάδος της πληροφορικής βρίσκεται σε φάση ραγδαίας ανάπτυξης, ενώ γίνεται όλο και περισσότερο αναπόσπαστο εργαλείο των οικονομικών και κοινωνικών δραστηριοτήτων (Drucker, 1993). Οι τεχνολογίες των πληροφοριών περιλαμβάνουν τις τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, το λογισμικό και τις υπηρεσίες επεξεργασίας, τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληροφορίας και τα πολυμέσα και χαρακτηρίζονται από την ταχεία εμφάνιση νέων προϊόντων και την αντικατάσταση των παλαιών (Τσιλένης και Σεφερτζή, 1998). Τα υλικά

πληροφορικής διευρύνουν τις εφαρμογές τους στον κόσμο της πληροφορικής σε συνεχή βάση, ενώ η μεγάλη ανάπτυξη του κλάδου συνδέεται με τις αυξημένες ανάγκες διακίνησης και επεξεργασίας των πληροφοριών. Ειδικότερα οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής πληροφορίας μεταβάλλονται διαρκώς με την εμφάνιση νέων μέσων διάχυσης της πληροφορίας.

Ο άκαμptos χαρακτήρας του φορντικού μοντέλου και η κρίση στην οποία αυτό περιήλθε οδήγησε στην ευελιξία της εργασίας. Στην αντικατάσταση αυτή συνέβαλε εκτός των νέων τεχνολογιών και ο παγκοσμιοποιημένος χαρακτήρας της οικονομίας και η συνακόλουθη όξυνση της ανταγωνιστικότητας. Για το λόγο αυτό η ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων αποτελεί βασικό συστατικό των σύγχρονων επιχειρήσεων για τη δημιουργία ευέλικτων μορφών απασχόλησης. Το μοντέλο της επιχείρησης που επιβιώνει χρησιμοποιεί εκτεταμένα τη μικροηλεκτρονική, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, το internet, τα e-mail, τις σύγχρονες μορφές επικοινωνίας.

Η εισαγωγή των ηλεκτρονικών υπολογιστών ίσως αποτελεί την πιο επαναστατική τεχνολογική καινοτομία του εικοστού πρώτου αιώνα. Από τη δεκαετία ακόμη του 1960 οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές είχαν συνεισφέρει πολλά στην αποθήκευση και διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών με αξιοπιστία. Η χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών προσφέρει μεγάλες δυνατότητες επεξεργασίας των πληροφοριών με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο, ενώ η ταχύτητα μετάδοσής τους ενισχύεται από τη σύνδεση των υπολογιστών μεταξύ τους, αλλά και με τον κεντρικό υπολογιστή τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της επιχείρησης.

Η θετική σχέση ανάμεσα στους υπολογιστές και τις ευελιξίες της παραγωγής έχει επιβεβαιωθεί σε υψηλό βαθμό. Με την εισαγωγή των υπολογιστών το μηχάνημα υπακούει στις εντολές προσαρμογής που του δίνει το λογισμικό πρόγραμμα και κατ' αυτόν τον τρόπο μια αλλαγή του προγράμματος επιτρέπει τη διαφοροποίηση στη χρήση του. Τα τελευταία είκοσι κυρίως χρόνια έγινε σημαντική επέκταση της χρήσης τους με τελικό στόχο τη διακίνηση, αποθήκευση και ταχύτατη επεξεργασία των δεδομένων και των πληροφοριών που καθορίζουν τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις των επιχειρήσεων. Η πληροφορία αποτελεί ένα εξέχουσας σημασίας στοιχείο που παρεμβαίνει στη συγκρότηση ακόμη και του οικονομικού συστήματος της επιχείρησης.

Καθώς, λοιπόν, παρατηρείται αύξηση της ανάγκης για αξιόπιστη και γρήγορη ροή πληροφοριών σχετικά με αγορές, διαθέσιμες πληροφορίες, προϊόντα κτλ., οι

επιχειρήσεις και οι οργανισμοί προσαρμόζονται μέσω και της μεταβολής των λειτουργικών τους δομών και των εργασιακών συμπεριφορών. Η οργανωτική αλλαγή είναι μια διαδικασία ανάπτυξης που στοχεύει στην αλλαγή των ανασχετικών σημείων μιας οργάνωσης (Κάντας, 1995) και εξαρτάται από τα κοινωνικά και οικονομικά φαινόμενα που επικρατούν. Η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται σε έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τομείς (Mitchell and Larson, 1987): α) επανασχεδιασμός της εργασίας (αλλαγή του περιεχομένου ή της οργάνωσης του έργου των εργαζομένων), β) μεταβολή της τυπικής μορφής της οργάνωσης (αλλαγές στο οργανόγραμμα), γ) αλλαγές που αφορούν τα μέλη της οργάνωσης (αλλαγές στις εργασιακές συνήθειες και πρακτικές με εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού) και δ) αλλαγές στην κοινωνική οργάνωση και δομή (αλλαγές που αφορούν την οργανωτική κουλτούρα). Η οργανωτική αλλαγή είναι μια μακροχρόνια διαδικασία που απαιτεί επιμονή και συνεχή αξιολόγηση των φάσεων της.

Ο ανερχόμενος τύπος επιχείρησης στηρίζεται στη δημιουργία κάθετων και οριζόντιων δικτύων που χαρακτηρίζονται από αποκεντρωτικές τάσεις στην παραγωγή και αντίστοιχα συγκεντρωτικές στο συντονισμό, στοιχεία που καθιστούν την επιχείρηση περισσότερο ελαστική. Υπάρχουν δύο τρόποι που οδηγούν στη δημιουργία δυνητικής επιχείρησης /οργάνωσης (Λυμπεράκη, 1992): ο πρώτος σχετίζεται με το μετασχηματισμό μεγάλων επιχειρήσεων που εισήγαγαν στην οργανωτική τους δομή την τηλεματική (που αντικατέστησε την αναλογική με την ψηφιακή τεχνολογία με κυριότερο χαρακτηριστικό το δικτυακό της χαρακτήρα) και ο δεύτερος περνά μέσα από το μετασχηματισμό ομάδων επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από έντονες οριζόντιες και κάθετες διασυνδέσεις.

Ο συνδυασμός των ηλεκτρονικών υπολογιστών με τον τομέα των τηλεπικοινωνιών παρουσίασε και παρουσιάζει αλματώδη ανάπτυξη ώστε να μιλάμε σήμερα για την κοινωνία της πληροφορίας ή αλλιώς, με την ανάπτυξη του διαδικτύου, για την «κοινωνία on line» που επηρεάζει κάθε κλάδο της οικονομικής δραστηριότητας (Freeman and Soete, 1997). Βέβαια, θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι νέες τεχνολογίες δεν εξυπηρετούν πάντοτε το στόχο της ευελιξίας. Βασικό ρόλο διαδραματίζει ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται, η κατάλληλη τοποθέτησή τους στο εργασιακό και ευρύτερο περιβάλλον και ο μεταξύ τους συνδυασμός (Πελαγίδης, 1997). Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στο νέο τύπο οργάνωσης που έχει προκύψει, τη λεγόμενη δυνητική, η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα των συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού και του e-recruiting.

3. Δυνητική οργάνωση

3.1 Τι είναι η δυνητική οργάνωση

Οι ορισμοί που αποδόθηκαν κατά καιρούς στον όρο «Δυνητική Οργάνωση» είναι πολλοί και διαφορετικοί και ποικίλουν ανάλογα με τον συγγραφέα και το ιδεολογικό του προφίλ, καθώς και από την οπτική γωνία που εξέταζε το θέμα. Παρακάτω παρατίθενται μερικοί από τους πιο βασικούς, γνωστούς και αποδεκτούς ορισμούς της Δ.Ο., με στόχο να προσεγγίσουμε όσο το δυνατόν πιο πολύπλευρα και ολικά έναν όρο που μόλις την τελευταία δεκαετία έκανε την εμφάνισή του.

Όσο περισσότερο μια εταιρεία ή ένα γκρουπ εταιρειών έχει την ικανότητα να παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ανεξάρτητα από την τοποθεσία που βρίσκεται και ανεξάρτητα από χρονικούς περιορισμούς τόσο πιο επιτυχημένη μπορεί να γίνει. Η τεχνολογία των πληροφοριών είναι το πιο σημαντικό μέσο που δίνει την ικανότητα και τη δυνατότητα υποστήριξης της ανεξαρτησίας τόπου και χρόνου. Έτσι οι Sieber και Griese (1999) ορίζουν τη Δυνητική Οργάνωση σαν κάθε καθιερωμένο σχήμα που έχει την δυνατότητα να παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του με μεγαλύτερη ανεξαρτησία τόπου και χρόνου από τους ανταγωνιστές του.

Μια Δυνητική Οργάνωση είναι ένας συνδυασμός από διάφορα μέρη (ανθρώπους ή/ και οργανισμούς) που βρίσκονται σε μια ευρεία γεωγραφική περιοχή τα οποία δεσμεύονται για την επίτευξη ενός συλλογικού σκοπού συνενώνοντας το δυναμικό και τις πηγές τους. Οι συνεργάτες σε μια Δυνητική Οργάνωση απολαμβάνουν ίσων προνομίων και είναι ανεξάρτητοι εκτός από τις ηλεκτρονικές τους συνδέσεις (ICT υποδομή) για το συντονισμό των ενεργειών τους (Bultje et al., 1998).

Μια Δυνητική Οργάνωση είναι ένα συνεργατικό σχήμα από νόμιμα ανεξάρτητες εταιρείες, οργανισμούς ή / και άτομα τα οποία φέρνουν εις πέρας ένα έργο που βασίζεται στην κοινή κατανόηση των επιχειρήσεων. Οι συνεργαζόμενες μονάδες συνεισφέρουν ως επί το πλείστον με τα βασικά προσόντα / ικανότητές τους στον οριζόντιο ή / και κάθετο συντονισμό και κατά τη διάρκεια αυτού του έργου εμφανίζονται εξωτερικά σαν μία μονάδα. Ο απαραίτητος συντονισμός γίνεται εφικτός με τα κατάλληλα συστήματα πληροφοριών και επικοινωνιών. Η Δυνητική Οργάνωση υφίσταται μέχρι να επιτευχθεί ο κοινός επιχειρησιακός σκοπός ή μέχρι να πέσει σε αχρησία (VoNet-Workshop, 1998).

Μια Δυνητική Οργάνωση βασίζεται σε ένα δίκτυο εταιρειών οι οποίες ενώνονται γρήγορα με σκοπό να εκμεταλλευτούν μια προφανή ευκαιρία να ανταγωνιστούν. Σε μια Δυνητική Οργάνωση οι συνεργάτες μοιράζονται το κόστος, το ρίσκο και τις γνώσεις. Δρουν μαζί σε εθνικές και παγκόσμιες αγορές όπου κάθε «παίκτης» συνεισφέρει με τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα. Ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι η επιτηδευμένη υποδομή πληροφοριών η οποία συνδέει απομακρυσμένες εταιρείες/ μέλη σε μεγάλες αποστάσεις. Όταν επιτυγχάνεται ένα έργο στην αγορά, είτε αυτό γίνεται σε ένα χρόνο είτε σε έναν αιώνα, η οργανωτική δομή αποσυνδέεται με σεβαστό τρόπο δημιουργώντας χώρο για νέες συνεργασίες (Kanet and Faisst, 1997) .

3.2 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα της δυνητικής οργάνωσης

Τα κυριότερα γνωρίσματα της δυνητικής οργάνωσης είναι τα ακόλουθα (Sieber and Griese, 1999):

- Βασίζεται στις βασικές ικανότητες (επάρκεια): Οι συνεργάτες θα συνεισφέρουν στην Δ.Ο μόνο εφόσον έχουν τα απαραίτητα προσόντα. Οι συνεργάτες στη Δ.Ο ή στην αρχική εταιρεία καθορίζουν τις απαραίτητες επιχειρησιακές διαδικασίες. Ο συνδυασμός όλων αυτών των προσόντων οδηγεί σε συνεργασία και επιτρέπει την ύπαρξη ενός ευλύγιστου τρόπου για να γνωρίζουν τις απαιτήσεις του πελάτη. Η τελειότητα είναι σημαντική, επειδή κάθε συνεργάτης συνεισφέρει τα δικά του προσόντα και είναι δυνατή η δημιουργία μιας οργάνωσης που αποτελείται από τους καλύτερους. Κάθε λειτουργία και διαδικασία πρέπει να είναι παγκοσμίου κλάσεως (Sieber and Griese, 1999).
- Δίκτυο από ανεξάρτητες οργανώσεις : Ο Van Aken (1998) ορίζει την Δ.Ο. σαν δίκτυα οργάνωσης. Ορίζει το οργανωσιακό δίκτυο σαν ένα σύνολο από ανεξάρτητες οργανώσεις που συνδέονται με ημι-σταθερές σχέσεις. Οι Byrne et al. (1993) ,επίσης, δηλώνουν ότι η Δ.Ο. είναι ένα προσωρινό δίκτυο από ανεξάρτητες εταιρείες.
- Μια Ταυτότητα : Ένα άλλο βασικό χαρακτηριστικό μιας Δ.Ο. είναι ότι πρέπει να έχει τη δική της ταυτότητα. Επίσης, εκτός από την ταυτότητα της Δ.Ο. και η ταυτότητα των συνεργατών πρέπει να παραμείνει ορατή. Αυτού του τύπου οι Δ.Ο ονομάζονται «Μαλακές Δ.Ο». Μια «Σκληρή Δ.Ο» εξωτερικά δείχνει σαν μια κοινή οργάνωση (Sieber and Griese, 1999).

- Βασίζεται στην τεχνολογία των πληροφοριών : Η τεχνολογία των πληροφοριών είναι ένας παράγοντας κλειδί στην εξάπλωση της Δ.Ο. Για την Δ.Ο είναι πολύ σημαντικά τα πλεονεκτήματά στη μεταφορά, την επικοινωνία και την εκτέλεση εργασιών με υπολογιστή. Ένα δίκτυο πληροφοριών βοηθάει έτσι ώστε εταιρείες που βρίσκονται «απλωμένες» σε μεγάλο εύρος να συνδέονται και να δουλεύουν μαζί. Οι Kanet και Faisst (1997) δηλώνουν ότι η τεχνολογία των πληροφοριών αποτελεί βασική ανάγκη για την Δ.Ο, ενώ άλλοι συγγραφείς την χαρακτηρίζουν σαν το βασικό στοιχείο που δίνει την δυνατότητα ύπαρξης σε μια Δ.Ο.
- Δεν υπάρχει ιεραρχία : Σε μια Δ.Ο. οργάνωση ιεραρχία δεν υφίσταται λόγω της ισότητας των συνεργατών. Αυτό επαυξάνει την αποδοτικότητα και την ανταπόκριση και μειώνει τα γενικά έξοδα.
- Διαχωρισμός ανάμεσα στο στρατηγικό και λειτουργικό επίπεδο (διαχωριστικότητα): Σε επίπεδο διεύθυνσης υπάρχει ένας διακριτός διαχωρισμός ανάμεσα στις αφηρημένες αξιώσεις και τις συγκεκριμένες εφαρμογές για να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Ο διαχωρισμός αυτός ονομάζεται «switching». Και ο Van Aken (1998) κάνει επίσης τον διαχωρισμό ανάμεσα στα επίπεδα του γενικού στρατηγικού management και του τοπικού λειτουργικού management και αυτό γίνεται για την αντιμετώπιση του δύσκολου προβλήματος του ελέγχου.
- Μικρού μεγέθους συνεργάτες : Μικρές εταιρείες ή / και μέρη(κομμάτια) από μεγάλες εταιρείες. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι συνεργάτες φέρνουν μόνο τις βασικές τους ικανότητες και επάρκεια και αυτό συχνά δεν είναι ολόκληρη η εταιρεία. Επιπλέον, η ευλυγισία και οι γρήγορες κινήσεις είναι απαραίτητες για το κυνήγι των ευκαιριών. Και αυτό μπορούν να το κατορθώσουν μόνο οι μικρές εταιρείες ή τα μέρη μεγάλων εταιρειών. Για παράδειγμα, οι μεγάλες εταιρείες είναι συνήθως αργές στη λήψη αποφάσεων και στην αλλαγή, πράγμα που είναι απαραίτητο για την ανταπόκριση στις ευκαιρίες που εμφανίζονται.
- Ασαφή και ρευστά όρια : Η Δ.Ο. επανακαθορίζει τα παραδοσιακά όρια των οργανώσεων. Υπάρχει περισσότερη συνεργασία ανάμεσα σε ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές, σχεδιαστές κ.λ.π. που κάνει δύσκολο το να καθορίσει κανείς που αρχίζει μια οργάνωση και που τελειώνει η άλλη. Ο Mowshowitz (1994) κάνει επίσης και το διαχωρισμό ανάμεσα σε εσωτερικά (ανάμεσα σε

μονάδες π.χ. συνεργάτες) και εξωτερικά (ανάμεσα στην Δ.Ο. και τον «έξω» κόσμο) όρια.

- Ημι-σταθερές σχέσεις : Οι σχέσεις ανάμεσα σε συνεργάτες σε μια Δ.Ο. είναι λιγότερο επίσημες και λιγότερα μόνιμες. Οι σχέσεις αυτές δημιουργούν εξαρτήσεις ανάμεσα στους συνεργάτες, αλλά οι συνεργάτες μπορούν να επιβιώσουν και χωρίς αυτές.
- Εξαρτάται από τον οπορτουνισμό : Οι εταιρείες που θα συνασπιστούν για να γνωρίσουν τις ειδικές ευκαιρίες της αγοράς μάλλον θα καταρρεύσουν όταν η συγκεκριμένη ανάγκη εξατμισθεί. Ο μόνος λόγος που συντηρεί την συνεργασία είναι η ειδική ευκαιρία.
- Μοιρασμένο ρίσκο : Οι Δ.Ο. ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες της αγοράς. Καθώς τα κίνητρα με βάση την αγορά αυξάνονται, το ρίσκο που επιβάλλεται γίνεται όλο και μεγαλύτερο. Το συγκεκριμένο ,λοιπόν, ρίσκο πρέπει να διαμοιράζεται σε κάθε συνεργάτη της Δ.Ο. Ένα παράδειγμα ρίσκου είναι η απώλεια ελέγχου όταν οι λειτουργίες αναλαμβάνονται από άλλους συνεργάτες.
- Βασίζεται στην εμπιστοσύνη : Οι Byrne et al.(1993) μιλάνε για κοινό πεπρωμένο, πράγμα που σημαίνει ότι η μοίρα του κάθε συνεργάτη εξαρτάται από την μοίρα και των άλλων συνεργατών. Οι ημι-σταθερές σχέσεις (λιγότερο επίσημες και μόνιμες) και η διαίρεση του ρίσκου οδηγεί σε μεγαλύτερη εξάρτηση μεταξύ των συνεργατών. Επίσης εξαιτίας του ότι μοιράζονται πληροφορίες και γνώσεις, επιβάλλεται να υπάρχει και υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης μεταξύ των συνεργατών.
- Μοιρασμένη Ιδιοκτησία : Στις Δ.Ο. δεν υπάρχει «η κλασική τριάδα» η οποία είναι σημαντική για την αποτελεσματική και επαρκή συνεργασία. Μοιρασμένη ιδιοκτησία σημαίνει στην συγκεκριμένη περίπτωση ότι κάθε ανεξάρτητος συνεργάτης έχει τα δικά του συμφέροντα από την Δ.Ο. και ότι μέρη της Δ.Ο. μπορούν να έχουν διαφορετικούς ιδιοκτήτες. Έτσι, η Δ.Ο. έχει όχι μόνο τα δικά της συμφέροντα, αλλά επίσης και τους συνεργάτες που συμμετέχουν σε αυτά. Όταν ο στόχος κάποιου συνεργάτη ικανοποιείται ή δεν ικανοποιείται, μπορεί να αποχωρήσει από την Δ.Ο.
- Μοιρασμένη Ηγεσία : Μοιρασμένη ηγεσία στην Δ.Ο. σημαίνει ότι κάθε συνεργάτης ελέγχει τις δικές του πηγές χωρίς όμως να ελέγχει αυτόματα και τις πηγές ολόκληρης της Δ.Ο.

- Μοιρασμένη Αφοσίωση : Οι εργαζόμενοι σε κάθε συνεργάτη της Δ.Ο πρέπει να ταυτίζονται τους εαυτούς με τη Δ.Ο., αλλά και με την εταιρεία στην οποία ανήκουν. Η κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την αφοσίωση μεταξύ των εργαζομένων. Εξάλλου το ανθρώπινο δυναμικό είναι αυτό που καθορίζει την επιτυχία μιας Δ.Ο.
- Δυναμικό Δίκτυο : Μια Δ.Ο. είναι ένα δυναμικό δίκτυο από συνεργαζόμενους οργανισμούς. Κάθε οργανισμός μπορεί να εισέλθει, αλλά και να εξέλθει του δικτύου ανά πάσα στιγμή.
- Εξαρτάται από τον Νεωτερισμό : Άκρως απαραίτητα για μια Δ.Ο. είναι τα κίνητρα με βάση την αγορά και την αντίστοιχη ανταπόκριση. Η αντίδραση με επαρκή και κατάλληλο τρόπο, τα νεωτεριστικά προϊόντα ή οι υπηρεσίες είναι άκρως αναγκαία. Αυτό περιλαμβάνει όχι μόνο τεχνικούς νεωτερισμούς αλλά και νεωτερισμούς κουλτούρας. Οι νεωτερισμοί εξαρτώνται από τον βαθμό της μαζικής πελατικοποίησης και της οργανωσιακής μάθησης.
- Γεωγραφικά Διασκορπισμένη : Οι Kanet και Faiss (1997) δηλώνουν ότι η Δ.Ο. χαρακτηρίζεται από γεωγραφικά διασκορπισμένη δομή.
- Χωρίς Οργανωτικό Διάγραμμα και Μετα-Οργάνωση : Η Δ.Ο. είναι ένα δίκτυο που απαρτίζεται από όλων των ειδών τις οργανωτικές δομές. Για το λόγο αυτό δεν είναι εύκολο να σχεδιαστεί ένα Οργανόγραμμα. Ο Mowshowitz (1994) δηλώνει ότι μια Δ.Ο. δεν προϋποθέτει ένα συγκεκριμένο είδος οργάνωσης. Συγκρίνει την Δ.Ο. με ένα σκελετό ή μια Μετα-Οργάνωση ή με ένα είδος οργανωτικής ομπρέλας.
- Με βάση τον πελάτη και την μαζική πελατικοποίηση : Οι πελάτες έχουν ιδιαίτερες ανάγκες και ευχές και ζητούν ατομικά, ξεχωριστά προϊόντα, πράγμα το οποίο ορίζεται ως μαζική πελατικοποίηση. Οι οργανώσεις συνασπίζονται και συνεργάζονται σε μια Δ.Ο. για να παράγουν αυτή την μαζική πελατικοποίηση. Οι Davidow και Malone (1992) συγκεκριμενοποιούν όλο αυτό με τον όρο «Δυνητικά Προϊόντα». Δυνατή αλληλεπίδραση με τον πελάτη είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη των δυνητικών προϊόντων.
- Μέγιστη Διάρκεια Ζωής της Συνεργασίας : Προσωρινό εναντίον Μόνιμου: Οι Byrne et al. (1993) δηλώνουν ότι η Δ.Ο. είναι ένα προσωρινό δίκτυο από ανεξάρτητες εταιρείες. Ενώνονται γρήγορα, εκμεταλλεύονται μια ευκαιρία και μετά διαλύονται. (η συντήρηση της συνεργασίας εξαρτάται από την ζήτηση των πελατών και την ανάγκη για συνεργασία).

- Εξισορρόπηση της Εξουσίας : (Ισότητα συνεργατών εναντίον Βασικών συνεργατών): Ο υψηλός βαθμός εξάρτησης ανάμεσα στους συνεργάτες μιας Δ.Ο. οδηγεί σε ισότιμες σχέσεις μεταξύ αυτών των συνεργατών. Η ιδεολογία του ελέγχου αντικαθίσταται από το μοίρασμα πληροφοριών και γνώσεων μεταξύ τους. Αντίθετα ο Van Aken (1998) κάνει τον διαχωρισμό μεταξύ των Δ.Ο. με ή χωρίς βασικούς συνεργάτες. Ο Βασικός Συνεργάτης είναι ένα είδος «αρχηγού» στην Δ.Ο. στον οποίο θα πρέπει να συμμορφώνονται οι άλλοι συνεργάτες. Ο Ten Have συμφωνεί με την συγκεκριμένη αρχή του Βασικού Συνεργάτη.
- Σύμπτωση έργου/ αποστολής : (Μερική εναντίον Ολικής): Υπάρχουν Δ.Ο. με μερική σύμπτωση έργου/ αποστολής και Δ.Ο. με ολική σύμπτωση έργου αποστολής. Οι συνεργάτες που οι δουλειές τους εκτείνονται και εκτός του πλαισίου της Δ.Ο. έχουν μερική σύμπτωση έργου/ αποστολής. Όταν υπάρχει ολική σύμπτωση, όλα γίνονται μέσα στο Οργανωσιακό πλαίσιο.

Όταν εκτελούνται εργασιακές δραστηριότητες σε ένα δυνητικό περιβάλλον, τα άτομα έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες και επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους ευρισκόμενοι σε ποικίλες διαφορετικές γεωγραφικά τοποθεσίες μέσω της τεχνολογίας των πληροφοριών. Αυτό διαφέρει σημαντικά από το παραδοσιακό γραφείο όπου τα άτομα δούλευαν σε ένα συγκεκριμένο τόπο (τον τόπο εργασίας τους). Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων γινόταν με την προσωπική επαφή και σε τυπικά επίσημα meetings αλλά και σε ανεπίσημη βάση. Παρόλα αυτά στα δυνητικά περιβάλλοντα τα άτομα, όπως προαναφέρθηκε, εργάζονται σε διαφορετικούς τόπους και σε διαφορετικούς χρόνους. Για να επικοινωνήσουν αλλά και να συντονίσουν τις δυνητικές εργασιακές δραστηριότητες, τα άτομα χρησιμοποιούν μια ποικιλία από επικοινωνιακά κανάλια. Τα κανάλια αυτά περιλαμβάνουν ηλεκτρονικούς τρόπους επικοινωνίας όπως το φαξ, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο καθώς και κοινές on-line βάσεις δεδομένων.

Στα παραδοσιακά περιβάλλοντα, η επικοινωνία και η πρόσβαση σε πληροφορίες συνέβαινε σε ένα κοινό πλαίσιο, αλλά στα δυνητικά περιβάλλοντα επισυμβαίνει ανάμεσα στα άτομα με έναν αριθμό διαφορετικών φυσικών πλαισίων. Για την επιτυχημένη εκπλήρωση της δυνητικής εργασίας όλα αυτά πρέπει να διευθύνονται άριστα, ώστε να γίνεται ο σωστός καταμερισμός των εργασιών και να μπορεί να επιβιώσει η δυνητική οργάνωση.

Η δυνητική οργάνωση, επίσης, χαρακτηρίζεται από τον κοινό και συλλογικό σκοπό, από το διαμοιρασμό κόστους και γνώσεων, την ελαστική μορφή ιεραρχίας και την ύπαρξη μη παραδοσιακών ορίων. Η ηγεσία διαμοιράζεται, η πληροφορία διαχέεται και οι σχέσεις είναι ισότιμες. Οι άνθρωποι, βέβαια, αποτελούν το κλειδί για την επιτυχημένη δυνητική εργασία. Όταν οι άνθρωποι χωρίζονται γεωγραφικά από τους συναδέλφους τους, πρέπει να εργάζονται με μεγαλύτερη αυτονομία και να είναι προετοιμασμένοι να παίρνουν αποφάσεις αυτόνομα και ανεξάρτητα, καθώς επίσης και να δουλεύουν συνεργατικά και τους απομακρυσμένους συνεργάτες τους (οι οποίοι είναι πολύ πιθανόν να έχουν εντελώς διαφορετικές εμπειρίες, απόψεις αλλά και κίνητρα). Η επιτυχία του περιβάλλοντος της δυνητικής εργασίας εξαρτάται άμεσα από την αυθεντία, τη γνώση και την σοφία των υποκειμένων που την αποτελούν.

Έρευνες που έχουν γίνει στις τηλε-ανταλλαγές υποδεικνύουν ότι χρειάζονται κάποια συγκεκριμένα προσόντα ώστε τα άτομα να είναι όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται σε ένα περιβάλλον τηλε-ανταλλαγής. Επιπρόσθετα, οι διευθυντές πρέπει να αφοσιωθούν σε θέματα ανάπτυξης των εργαζομένων όπως η πιθανή απώλεια ορατότητας για εργαζόμενους που τείνουν σε μειωμένες ευκαιρίες προαγωγής και ανάπτυξης. Οι Bartlett και Goshall (1989) θεωρούν ότι ένα μελετημένο σύστημα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, για τον εφοδιασμό, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, καθώς και την διαχείριση μιας πορείας καριέρας είναι κρίσιμο, και θα βοηθήσει τα άτομα στην μεταβατική εταιρεία ώστε να αντιμετωπίσουν την ποικιλία και την πολυπλοκότητα. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των ατόμων και η ολική διαχείριση των ανθρώπων σε κάθε περιβάλλον δυνητικής εργασίας εμφανίζεται να είναι κρίσιμος παράγοντας για την αποτελεσματική λειτουργία.

4. Προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού

Στα περισσότερα επιστημονικά έργα που θα ανατρέξει ο μελετητής βρίσκεται αντιμέτωπος με την πρώτη λειτουργία που επιτελούν τα διευθυντικά στελέχη, δηλαδή με τη λειτουργία του προγραμματισμού (Planning), με εξαίρεση βέβαια τη λειτουργία της λήψης αποφάσεων (Decision Making), η οποία ως ορθολογική επιλογή μιας πορείας δράσης χαρακτηρίζεται ως γενική λειτουργία που ενυπάρχει σε όλες τις άλλες λειτουργίες (Παγκάκης, 1991).

4.1 Φύση και σκοπός

Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό έπρεπε να είχε τύχει εφαρμογής από τότε που οι άνθρωποι άρχισαν να αναλαμβάνουν και να εκτελούν εργασίες όχι ως μεμονωμένα άτομα, αλλά ως ομάδες ανθρώπων. Επομένως, η ιδέα δεν είναι νέα. Ό,τι μπορεί να χαρακτηριστεί ως νέο είναι η ανάδυση του όρου ως μέρος της διοικητικής επιστήμης, η αυξανόμενη ενημέρωση για τη σπουδαιότητα που έχει και η ανάπτυξη επιστημονικής προσέγγισης της χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Ο επιστημονικός αυτός κλάδος, όπως είναι σήμερα γνωστός, αναπτύχθηκε μετά από μελέτες που έγιναν αμέσως μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από το Ινστιτούτο Ανθρώπινων Σχέσεων Tavistock σε θέματα συνδεδεμένα με τις απώλειες ωρών εργασίας και τον κύκλο εργασιών. Σημαντική είναι, επίσης, η συμβολή του κλάδου των Επιχειρησιακών Ερευνών (Operational Research), που αρχικά ήταν συνδεδεμένη με την εφαρμογή αρχών των θετικών επιστημών (φυσική, μαθηματικά) για την επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων των ενόπλων δυνάμεων και της βιομηχανίας (Παγκάκης, 1998). Αναπόφευκτα έγινε κατανοητό ότι το ανθρώπινο δυναμικό ως συστατικό στοιχείο αυτών των προβλημάτων δεν μπορούσε να αγνοηθεί. Έτσι, το 1967 συστάθηκε η Ομάδα Μελέτης Ανθρώπινου Δυναμικού, ως υπομονάδα της Κοινότητας Επιχειρησιακών Ερευνών και η οποία αργότερα το 1970 έγινε η Κοινότητα Ανθρώπινου Δυναμικού. Την ίδια περίοδο το 1969 ιδρύεται το Ινστιτούτο Σπουδών Ανθρώπινου Δυναμικού ως μονάδα έρευνας υποστηριζόμενη από την Οικονομική Σχολή του Πανεπιστημίου του Λονδίνου (London School of Economics) (Παγκάκης, 1998).

Η σπουδαιότητα του προγραμματισμού των υλικών πόρων δεν αποτελεί θέμα προβληματισμού και οι προσπάθειες κατατείνουν στη μεγιστοποίηση των

οικονομικών και κεφαλαιούχων πόρων. Παραδόξως, οι άνθρωποι πόροι, που είναι τελικώς το πλέον σημαντικό και το λιγότερο προβλέψιμο στοιχείο, δεν έχουν προσελκύσει το ίδιο ακριβώς ενδιαφέρον. Παρά τις σημαντικές προόδους και τις πρόσφατες μεταβολές τάσεων για τον προγραμματισμό αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, εξακολουθεί να πλανάται κάποιος βαθμός σκεπτικισμού, προφανώς γιατί οι υπεύθυνοι θεωρούν είτε ότι μια διαδικασία που έπρεπε να είναι κοινό μυστικό έχει γίνει περίπλοκη είτε γιατί πολλοί και ποικίλοι παράγοντες ενός αβέβαιου μέλλοντος κάνουν την ανταπόδοση της επενδύμενης προσπάθειας αμφιβόλου αξίας. Παρόμοιες απόψεις ή θέσεις αποτελούν ενδείξεις παρανόησης της φύσεως και του σκοπού του προγραμματισμού των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού. Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι βέβαιο ότι έχει γίνει ένας εξειδικευμένος τομέας των κοινωνικών επιστημών και ελκύει το ιδιαίτερο ενδιαφέρον των επιστημόνων και ιδιαίτερα των λειτουργών της διοικητικής επιστήμης, αλλά αποτελεί εξίσου κύριο μέλημα κάθε διευθυντικού στελέχους και ιδιαίτερα εκείνων που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη πολιτικής (στρατηγική, τακτική), τη σωστή διαχείριση των πόρων και την ευθύνη για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων (Sheal, 1992).

Ό,τι αποκαλούμε σύγχρονη διοίκηση δεν είναι μια νέα ανακάλυψη, αλλά η λειτουργία λήψης αποφάσεων σ' ένα περιβάλλον με κινδύνους και αβεβαιότητα. Η αποτελεσματική διοίκηση στοχεύει στη μείωση των κινδύνων και στην απόκτηση των καλύτερων από τις διαθέσιμες πληροφορίες και τη χρήση ενός συστήματος. Ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό είναι η έκφραση αυτής της φιλοσοφίας της χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Όποιος βαθμός σκεπτικισμού κι αν εξακολουθεί ακόμη να διατηρείται, υπάρχουν έντονες ενδείξεις ότι η ώθηση που έχει κερδίσει ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα γίνει εμφανής στη διοικητική πρακτική. Οι μεταβολές και οι πιέσεις που έχουν ασκηθεί από οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες εξαναγκάζουν κάθε είδους οργανισμό να μελετά τις τιμές και τις ανθρώπινες πλευρές της εργασίας με μεγαλύτερη προσοχή και σοβαρότητα απ' ό,τι γινόταν πριν. Για τον ίδιο λόγο, κάθε οργανισμός θα πρέπει να συνεχίσει να δίνει μεγάλη σπουδαιότητα και προτεραιότητα (Coffey, Cook and Hunsaker, 1994).

Ο γενικός σκοπός τους προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό έχει ήδη περιγραφεί, αλλά υπάρχουν και ειδικοί σκοποί σε ιδιαίτερες περιοχές της

διοίκησης τους οποίους υπηρετεί ο προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού που αποβλέπουν (Παγκάκης, 1998):

α. Στην εξισορρόπηση του κόστους μεταξύ της χρήσεως των εγκαταστάσεων και των υλικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού.

β. Στον καθορισμό των αναγκών για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού.

γ. Στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε ότι αυτή η περιοχή είναι εξαιρετική, γιατί μέσω αυτής εκτιμάται όχι μόνον η ποσότητα, αλλά κυρίως η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται κάθε οργανισμός.

δ. Στην ανάπτυξη της διοίκησης. Η διοίκηση με εκπαιδευμένα και έμπειρα στελέχη είναι ουσιώδης για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού κι αυτή εξαρτάται από την ακριβή πληροφόρηση για την παρούσα, αλλά και τη μελλοντική κατάσταση σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας.

ε. Στις εργασιακές σχέσεις. Ένα σχέδιο βελτίωσης των εργασιακών σχέσεων δεν μπορεί παρά να βασίζεται στις τάσεις και τη συμπεριφορά του ανθρώπινου δυναμικού και τις επιπτώσεις τους σε ό,τι επιζητούμε με τις αναφορές μας στις έννοιες της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας.

Στην πράξη, ο προγραμματισμός των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά τη ζήτηση και την προσφορά εργασίας και τα προβλήματα που αναφύονται από τη διαδικασία συμβιβασμού και εξισορρόπησης αυτών των παραγόντων. Ενώ υπάρχει μια αποδοχή μεταξύ των ειδικών για το γενικό σκοπό και τα βασικά στοιχεία του προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, μερικές φορές φαίνεται να διαφοροποιούνται στο σύστημα που ακολουθείται. Αλλά οποιοδήποτε κι αν είναι το προτεινόμενο σύστημα πρέπει να βασίζεται στην ανάλυση των παραγόντων ζήτησης και προσφοράς.

4.2 Σύστημα

Τα κύρια στοιχεία ενός συστήματος προγραμματισμού αναγκών ανθρώπινου δυναμικού είναι τα ακόλουθα (Geroski, 1994):

α. Καθορισμός ή ανακαθορισμός των αντικειμενικών σκοπών.

β. Καθορισμός των βασικών απαιτήσεων για υγιή προγραμματισμό αναγκών ανθρώπινου δυναμικού.

γ. Εκτίμηση μελλοντικών απαιτήσεων για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών (ζήτηση).

δ. Εκτίμηση των πόρων του παρόντος και της διαθεσιμότητάς τους στο μέλλον (προσφορά).

ε. Κατάρτιση και εφαρμογή του προγράμματος με κάθε δυνατή λεπτομέρεια, με εξισορρόπηση των προβλέψεων προσφοράς – ζήτησης, βραχυχρόνια και μακροχρόνια.

στ. Θέση του συστήματος σε ισχύ και λήψη διορθωτικών μέτρων εάν απαιτηθούν.

Τα δύο πρώτα από αυτά τα στάδια ή στοιχεία είναι προπαρασκευαστικά, τα άλλα τρία αποβλέπουν στην κατάρτιση με λεπτομερειακό τρόπο και το τελευταίο στην εφαρμογή του συστήματος.

4.3 Καθορισμός αντικειμενικών σκοπών

Η αποτελεσματικότητα του σχεδίου για τον προγραμματισμό αναγκών ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το πόσο σωστά έχουν καθορισθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός του οργανισμού και οι αντικειμενικοί σκοποί όλων των υπηρεσιακών μονάδων (Marsili, 2001). Στρατηγικός προγραμματισμός και αντικειμενικοί σκοποί είναι τα προαπαιτούμενα του προγραμματισμού των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Το σταθερά μεταβαλλόμενο και διευρυνόμενο περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί, είτε παράγουν αγαθά είτε παρέχουν υπηρεσίες, επιτάσσει συνεχή παρακολούθηση και αναθεώρηση από καιρού εις καιρόν την στρατηγικής και των αντικειμενικών σκοπών. Αυτή η αναθεώρηση συνεπάγεται και τακτική επισκόπηση και μεταβολή ή προσαρμογή του συστήματος προγραμματισμού αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

4.4 Καθορισμός βασικών απαιτήσεων

Ένα υγιές σύστημα προγραμματισμού αναγκών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και ενέργειες και συγκεκριμένα (Barley, 1996):

α. Πρέπει να είναι ενσωματωμένο στη στρατηγική και τον προγραμματισμό του οργανισμού.

β. Πρέπει να δίνεται ένας βαθμός προτεραιότητας από την ανώτατη διοίκηση, να τονίζεται η σπουδαιότητα του και να γνωστοποιείται σε όλο τον οργανισμό.

γ. Στους μεγαλύτερους οργανισμούς πρέπει να συστήνεται υπηρεσιακή μονάδα με αποκλειστικό έργο τον προγραμματισμό αναγκών ανθρώπινου δυναμικού. Οι κύριοι αντικειμενικοί σκοποί αυτών των υπηρεσιακών μονάδων είναι δυνατόν να συνοψίζονται στους παρακάτω (Barley, 1996):

1. να συντονίζουν και να εξισορροπούν τη ζήτηση (απαιτήσεις) για ανθρώπινους πόρους όλων των υπηρεσιακών μονάδων του οργανισμού,
2. να καθιερώνουν πρότυπα και να εποπτεύουν τις εκτιμήσεις των απαιτήσεων όλων των υπηρεσιακών μονάδων του οργανισμού,
3. να καταρτίζουν ένα περιεκτικό οργανωτικό σχέδιο (οργανόγραμμα). Στην πράξη, οι υπηρεσιακές μονάδες με τον τίτλο «Διεύθυνση Διοικητικού ή Προσωπικού» μπορούν να διαδραματίσουν κάποιο ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή, αλλά δεν μπορούν να ταυτίζονται με τις μονάδες προγραμματισμού αναγκών ανθρώπινου δυναμικού με αποστολή την περιγραφείσα προηγουμένως. Αυτή η ταύτιση μπορεί να έχει ισχύ στους μικρούς οργανισμούς,
4. να καθορίζουν το χρονικό ορίζοντα του προγράμματος. Το στοιχείο αυτό είναι πολύ σημαντικό, λαμβανομένου υπόψη του γεγονότος ότι ο προγραμματισμός συνδέεται με σκοπούς, στόχους και προβλέψεις που πολλές φορές εμπεριέχουν και παράγοντες μη δυνάμενους να εκτιμηθούν. Έτσι, μπορεί να υποστηριχθεί ότι αν θέλουμε ένα λειτουργικό σύστημα προγραμματισμού αναγκών ανθρώπινου δυναμικού μπορούμε να ακολουθήσουμε το πενταετές πρόγραμμα γενικών προβλέψεων με λεπτομερή ανάλυση των προβλέψεων του πρώτου χρόνου, ώστε να χρησιμοποιείται για σκοπούς επισκόπησης και αναθεώρησης.
5. να καθορίζουν την έκταση και τις λεπτομέρειες του σχεδίου που να καλύπτει το σύνολο των υπηρεσιακών μονάδων κάθε οργανισμού.

Ο προγραμματισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζεται στις πλέον περιεκτικές και ακριβείς πληροφορίες που είναι δυνατόν να υπάρχουν διαθέσιμες. Οι πληροφορίες αυτές είναι αναγκαίες σε κάθε περίπτωση για την αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού. Οι λεπτομέρειες του σχήματος και των περιεχομένων φυσιολογικά ποικίλουν από οργανισμό σε οργανισμό αλλά πληροφορίες σχετικές με την ηλικία, το φύλο, τα τυπικά προσόντα, την εμπειρία και

τις πιθανές τάσεις που μπορεί να επηρεάζουν μελλοντικές προβλέψεις, όπως οι απώλειες σε ώρες εργασίας ή οι ελλείψεις σε εργατική δύναμη, μεταβολές σε ειδικότητες και αμοιβές είναι απαραίτητες. Εκτός από την τυπική συλλογή και τήρηση στοιχείων προσωπικού, ειδικές αναλύσεις πολλές φορές ίσως είναι απαραίτητες για να παρέχουν ιδιαίτερες πληροφορίες.

4.5 Ζήτηση - εκτίμηση μελλοντικών απαιτήσεων

Η ζήτηση ή η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αναφέρεται στην εκτίμηση ποιοτικά και ποσοτικά των ανθρώπινων πόρων που απαιτούνται για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί σκοποί του οργανισμού. Πολλές μέθοδοι πρόβλεψης χρησιμοποιούνται ήδη. Πολλές από αυτές είναι απλές και καθόλου τεχνικές, άλλες απαιτούν ειδικές γνώσεις όπως είναι οι στατιστικές μέθοδοι, μέθοδοι μελέτης εργασίας, προβλέψεις βασιζόμενες σε μετρήσεις παραγωγικότητας. Στην πράξη αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται με κάποιο συνδυασμό, ειδικά σε μεγαλύτερους οργανισμούς. Μια πρώτη ομαδοποίηση μεθόδων (Mitchell and Larson, 1987):

- *Εκτιμήσεις Διοίκησης.* Αυτή είναι η πιο απλή μέθοδος εκτιμήσεων και επομένως η πλέον εύχρηστη ιδιαίτερα από τους μικρούς οργανισμούς. Οι εκτιμήσεις προέρχονται από δύο πηγές: από τους επιμέρους προϊσταμένους των υπηρεσιακών μονάδων του οργανισμού και τις εκτιμήσεις της Διοίκησης με βάση τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχει στη διάθεση της η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι εκτιμήσεις αυτές βασισμένες σε προσωπικές εκτιμήσεις είναι προφανές ότι έχουν μια υποκειμενικότητα. Αυτή η υποκειμενικότητα μπορεί να μετριασθεί με τους ακόλουθους τρόπους: πρώτον, οι προϊστάμενοι πρέπει να επεξηγούν και να αιτιολογούν τις εκτιμήσεις τους για να υποστηρίξουν τα αιτήματά τους δεύτερον, αυτές οι εκτιμήσεις από τη βάση προς την κορυφή πρέπει να συγκρίνονται με τις αντίστοιχες εκτιμήσεις της διοίκησης κι αυτό μπορεί να γίνεται από μια κατά περίπτωση (ad hoc) επιτροπή με σκοπό τη συζήτηση (το διάλογο) και το ξεπέρασμα ή την εξισορρόπηση των ασυμφωνιών.
- *Στατιστικές μέθοδοι.* Η χρήση των στατιστικών μεθόδων πρόβλεψης αναγκών ανθρώπινου δυναμικού κατέχουν σημαντική θέση στην εποχή μας. Ωστόσο οι μέθοδοι αυτές γίνονται από εξειδικευμένο προσωπικό σε οργανισμούς με

πολύπλοκη αποστολή και φυσικά μεγάλους σε μέγεθος. Μερικές από τις τεχνικές αυτές που είναι σε χρήση είναι: η απλή αντιπαράθεση, που προσπαθεί να προβλέψει τη μείωση ή αύξηση μιας μεταβλητής ή μιας σειράς μεταβλητών για ορισμένη χρονική περίοδο, η ανάλυση οπισθοδρόμησης, που βασίζεται σε υποθέσεις για τη σταθερότητα ορισμένων σχέσεων με οικονομετρικά μοντέλα με τα οποία στατιστικά δεδομένα του παρελθόντος μελετώνται με την υπόθεση ότι οι σχέσεις μεταξύ ορισμένων μεταβλητών θα συνεχίζουν και στο μέλλον.

- *Μέθοδοι μελέτης εργασίας.* Η μέθοδος της μελέτης εργασίας είναι η συστηματική ανάλυση της εργασίας με αναφορά στους ανθρώπους, στις απαιτούμενες δεξιότητες, στα υλικά, το μηχανικό εξοπλισμό και στις ανθρωποώρες ανά μονάδα παραγωγής για την επίτευξη του μέγιστου βαθμού παραγωγικότητας, για λεπτομερειακά προγράμματα παραγωγής μέσα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, για την εκτίμηση του συνολικού αριθμού που χρειάζεται για να επιτευχθούν οι στόχοι παραγωγής. Ακόμη, μπορεί να αναφέρονται στην ποσοτική παραγωγή, στις μεθόδους παραγωγής, στον απαιτούμενο και διαθέσιμο μηχανικό εξοπλισμό, στον απαιτούμενο και διαθέσιμο χρόνο χειρισμού, στην ποιότητα και στην ποσότητα του απαιτούμενου και διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Οι τεχνικές της μελέτης εργασίας φαίνεται να προσφέρονται ιδιαίτερα για εκτιμήσεις απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό για εργασίες που είναι προσανατολισμένες στους σκοπούς παραγωγής.

4.6 Διερεύνηση και Ανάλυση

Στο στάδιο αυτό ερευνάται η αγορά εργασίας και αναλύονται οι δυνατότητες και η στρατηγική της επιχείρησης. Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα χρονοβόρο στάδιο στο οποίο καθορίζονται συνήθως παράγοντες όπως ο τύπος των εργασιών που απαιτούνται και ο τρόπος επίτευξης των εταιρικών στόχων.

Η ανάλυση εστιάζεται στον καθορισμό της προσφοράς εργασίας, τόσο από εξωτερικές όσο και από εσωτερικές πηγές και στη ζήτηση που βασίζεται στις ανάγκες της επιχείρησης και του ανταγωνισμού. Η εσωτερική αγορά εργασίας είναι η πρώτη πηγή πληροφοριών. Με απλούς δείκτες και υπολογισμούς μπορούμε να παράγουμε

πολύτιμα συμπεράσματα για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Μερικοί τέτοιοι δείκτες είναι (Don and Bowin, 1996):

- *Το ποσοστό αποχωρήσεων (turnover ratio).* Με τον δείκτη turn over μετράμε τον ρυθμό με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση παραιτούνται από την εργασία τους. Υψηλές τιμές του δείκτη, συνεπάγονται υψηλά κόστη, αδύναμο σε ικανότητες προσωπικό, ίσως μη ικανοποιημένους εργαζομένους, καθώς και ότι οι εργαζόμενοι που έχουμε ήδη εκπαιδεύσει επιλέγουν άλλους εργοδότες, καθιστώντας τις δαπάνες της επιχείρησης για εκπαίδευση άκαρπες. Όμως και ιδιαίτερα χαμηλές τιμές του δείκτη δίνουν ανησυχητικά μηνύματα, καθώς ενδέχεται να απορρέουν από τον εφησυχασμό που γεννά η στασιμότητα. Επίσης, χαμηλή τιμή του συγκεκριμένου δείκτη δεν αφήνει χώρο να εισέλθει στην επιχείρηση «νέο αίμα». Εκτός από την ερμηνεία του συνολικού δείκτη, πολύ σημαντικός είναι και ο επιμερισμός του σε ομάδες, τμήματα και κατηγορίες εργαζομένων, όπου θα μπορέσουμε να εντοπίσουμε και τα γενεσιουργά αίτια των πολύ υψηλών ή αντίστροφα πολύ χαμηλών τιμών του.
- *Το προφίλ του προσωπικού (staff profile).* Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργάνωσης οφείλει να γνωρίζει καλά τα επιμέρους χαρακτηριστικά του προσωπικού, όπως την ηλικιακή κατάσταση – για να είναι εφικτός ο προγραμματισμός αποχωρήσεων και προσλήψεων – και τις γνώσεις/δεξιότητες – για να είναι σε θέση να διαγνώσει τις ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα.

Η εξωτερική αγορά εργασίας περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους και τους ανθρώπους που αναζητούν εργασία. Το βασικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης αγοράς είναι η δυναμική της μορφή που αλλάζει καθημερινά, καθώς οι εργαζόμενοι εισέρχονται και εξέρχονται συνεχώς, αναδιαμορφώνοντας την αγορά εργασίας. Στην πραγματικότητα, πρόκειται για μια αγορά με πολλές διαφορετικές μορφές, αναλόγως με τα επιμέρους στοιχεία που τη διακρίνουν. Μερικά από τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι η εντοπιότητα, οι γνώσεις/δεξιότητες, ακόμα και το φύλο. Ο κάθε οργανισμός και ο οργανωτικός ψυχολόγος οφείλει να γνωρίζει την αγορά εργασίας για την κάθε θέση ή οικογένεια θέσεων, να γνωρίζει τις τάσεις, καθώς και να είναι σε θέση να κάνει εκτιμήσεις για μελλοντικές εξελίξεις. Αυτό γίνεται συνήθως μέσω της παρατήρησης των δημοσιεύσεων για ανοικτές θέσεις εργασίας, των μέσων που τις δημοσιεύουν, καθώς και των στοιχείων που εξάγονται από τις συνεντεύξεις με τους

υποψηφίους, αλλά και τους εργαζομένους που αποχωρούν για να εργαστούν σε ανταγωνιστικές εταιρείες.

4.7 Προβλέψεις

Στο στάδιο αυτό το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προγραμματίσει τον αριθμό, αλλά και το είδος των εργαζομένων που αναμένεται να χρειαστούν. Είναι ίσως η πιο δύσκολη εργασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων, καθώς για τον επιτυχημένο προγραμματισμό απαιτείται σωστή κρίση και απαλοιφή υποκειμενικών παραγόντων από τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού που ασχολούνται με τη διενέργειά του. Στην προσπάθεια διασφάλισης της αντικειμενικότητας της όλης διαδικασίας έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές προβλέψεων όπως: η «πρόβλεψη του ειδικού», η «προβολή των τάσεων» κ.λ.π.

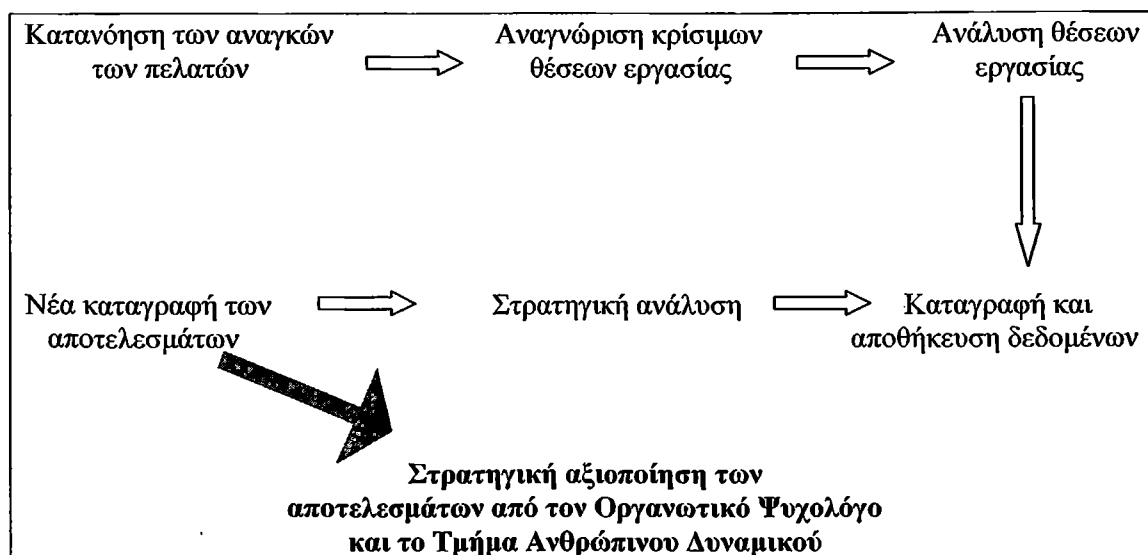
Η πρόβλεψη, όμως, είναι μια λειτουργία που δεν έχει να κάνει μόνο με τη ζήτηση, αλλά και την προσφορά εργασίας (Ivanecovich, 1998). Η προσφορά από τους εργαζομένους της οργάνωσης είναι πολύ σημαντική και γι' αυτό το λόγο το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του κάθε οργανισμού πρέπει να γνωρίζει το «απόθεμα γνώσεων/ δεξιοτήτων» του οργανισμού. Στην πιο απλή του μορφή μπορεί να είναι μια λίστα με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και την εμπειρία των εργαζομένων. Δεν πρέπει να παραλείπονται και παράγοντες όπως οι προσωπικές προτιμήσεις των εργαζομένων, οι επαγγελματικοί τους στόχοι κ.τ.λ. Τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού συγκρίνουν τις ανάγκες της επιχείρησης με το υπάρχον απόθεμα και αποφασίζουν αν υπάρχει επάρκεια, υπερπροσφορά ή αυξημένη ζήτηση. Αν υπάρχει έλλειμμα ενδεχομένως να χρειάζεται εντατικοποίηση της εργασίας, εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού και νέες προσλήψεις. Σε περίπτωση που υπάρχει υπερπροσφορά, ενδεχομένως να χρειάζεται απομάκρυνση ορισμένων εργαζομένων ή παρότρυνση τους να εγκαταλείψουν την επιχείρηση.

Η διαδικασία του προγραμματισμού, δίνει την ευκαιρία στον οργανωτικό ψυχολόγο της επιχείρησης να κάνει μια στρατηγική ανάλυση των δεξιοτήτων της επιχείρησης (Strategic Skills Analysis – SSA) (Byars and Rue, 2000). Η στρατηγική ανάλυση των δεξιοτήτων είναι μια δύσκολη διαδικασία που αποδίδει, όμως, πολλά σημαντικά οφέλη. Ξεκινά με τον καθορισμό του χρονικού ορίζοντα στον οποίο θα κινηθεί η ανάλυση. Συνήθως είναι μια περίοδος πέντε έως δέκα χρόνων. Ο οργανωτικός ψυχολόγος σε συνεργασία με τη Διοίκηση του οργανισμού προσπαθεί

να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της κάθε επιχείρησης και πως προβλέπεται να διαμορφωθούν οι απαιτήσεις τους στο μέλλον. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεντεύξεων, χορήγησης ερωτηματολογίων στους πελάτες κ.λ.π.

Το επόμενο βήμα είναι να αναγνωριστούν οι θέσεις εργασίας που θα είναι κρίσιμες και θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ανταποκριθεί με επιτυχία στις ανάγκες των πελατών. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των θέσεων εργασίας (job analysis). Σημαντικό είναι να τονιστεί ότι η ανάλυση στηρίζεται στις προβλέψεις των ιδίων των εργαζομένων για το πως θα εξελιχθούν οι θέσεις εργασίας στο μέλλον. Ακολουθεί η καταγραφή και η αποθήκευση των δεδομένων που προκύπτουν στο Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού.

Ακολουθεί, ίσως, το πιο δύσκολο μέρος της διαδικασίας: η στρατηγική ανάλυση και προβολή των καθηκόντων και δεξιοτήτων στο μέλλον. Ζητείται, δηλαδή, απάντηση σε ερωτήματα όπως: ποια είναι η βαρύτητα της κάθε δεξιότητας για κάθε θέση εργασίας, πότε κρίνεται αναγκαία (αν δεν είναι ήδη) και σε τι βαθμό πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος τα προσόντα για να αντεπεξέλθει επιτυχώς στην εκάστοτε θέση εργασίας; Το επόμενο στάδιο αφορά την εκ νέου καταγραφή των αποτελεσμάτων σε μια βάση δεδομένων ώστε να είναι εύκολα προσβάσιμα από κάθε εργαζόμενο. Τέλος, η στρατηγική ανάλυση επεκτείνεται σε όλες τις θέσεις εργασίας και είναι διαθέσιμη στα Στελέχη Επιλογής προσωπικού που έχουν ανά πάσα στιγμή στην οθόνη τους τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κάθε υποψήφιος (και σε ποιο βαθμό) ώστε να μπορούν να προγραμματίσουν τις προσλήψεις αλλά και την εκπαίδευση που πρέπει να παρέχει η οργάνωση για να μπορεί να αντιμετωπίσει τις μελλοντικές απαιτήσεις των πελατών της. Στο παρακάτω σχήμα προσπαθούμε να αναπαραστήσουμε τη διαδικασία αυτή.



Ένα, επίσης, ισχυρό όπλο στα χέρια των οργανωτικών ψυχολόγων και των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού είναι η ευέλικτη επιχείρηση. Ευέλικτη επιχείρηση ορίζεται «η εταιρία που μπορεί να προσαρμόζει το μέγεθος, τη σύνθεση και το κόστος εργασίας έτσι ώστε να επιτύχει τους στόχους της». Στις ΗΠΑ υπολογίζεται ότι το 60% του εργατικού δυναμικού αποτελεί προσωπικό με τη συμβατική έννοια, ενώ το 40% διατηρεί κάποια άλλης μορφής εργασία (Corbridge & Pilbeam, 1998). Η ευελιξία μπορεί να διακρίνεται: α) στη λειτουργική, που σχετίζεται με την ικανότητα την οργάνωσης να αναπτύσσει τους εργαζομένους ανάλογα με τις προτεραιότητες και τις απαιτήσεις της οργάνωσης, β) την αριθμητική, που δίνει τη δυνατότητα στην οργάνωση να ρυθμίζει τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτή ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες, γ) τη χρονική που σχετίζεται με τον ανασχεδιασμό του ωραρίου εργασίας κ.ά. Με τον τρόπο αυτό, ο κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα να κατηγοριοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό του σε ομάδες που αξιοποιεί ανάλογα με τις ανάγκες του. Τέτοιες ομάδες είναι: το βασικό προσωπικό χωρίς το οποίο η οργάνωση δεν μπορεί να λειτουργήσει και για το λόγο αυτό η συνεργασία της συγκεκριμένης ομάδας εργαζομένων με την οργάνωση έχει μακροχρόνιο ορίζοντα και το προσωρινό προσωπικό που εργάζεται με μικρότερο χρονικό ορίζοντα και του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες δεν είναι δυσεύρετες στην αγορά εργασίας (π.χ. εξωτερικοί συνεργάτες).

Επίσης, στα πλαίσια αύξησης της ευελιξίας του οργανισμού, τα Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να διενεργούν επαφές με την αγορά εργασίας και να επισημαίνουν υποψηφίους που έχουν αξιολογηθεί θετικά από την επιχείρηση, αλλά να μην εργάζονται ακόμη (π.χ. φοιτητές) – τεχνική που ακολουθείται συνήθως σε τομείς της οργάνωσης με υψηλά ποσοστά αποχώρησης εργαζομένων. Τέλος, υπάρχει άλλη μια ομάδα εργαζομένων που παρέχει υψηλή ευελιξία, καθώς χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά εργασίας και χαμηλές αποδοχές. Με τη συγκεκριμένη ομάδα, η μορφή συνεργασίας με την οργάνωση συνήθως είναι συμβάσεις ορισμένου χρόνου, μερική απασχόληση ή καθορισμένες ώρες εργασίας. Στο σχήμα επιχειρούμε να παρουσιάσουμε το μοντέλο ευέλικτης απασχόλησης που μπορεί να υιοθετήσει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων προσαρμοσμένο πάντα στις ανάγκες του κάθε οργανισμού.



Η μορφή της ευέλικτης οργάνωσης δεν αποτελεί πανάκεια για όποια εταιρεία επιθυμεί να αποκτήσει ευελιξία. Έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές συνέπειες για την οργάνωση. Στα θετικά στοιχεία συμπεριλαμβάνεται η δυνατότητα βέλτιστης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις αρνητικές η ανάπτυξη ομάδων και

κατηγοριών εργαζομένων μέσα στην οργάνωση που δημιουργούν δυσαρμονία και εντάσεις. Ο ρόλος του Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να βρίσκει την χρυσή τομή αξιοποιώντας πλήρως τα πλεονεκτήματα της ευελιξίας και εκμηδενίζοντας τις αρνητικές συνέπειες. Η έκθεση του Πανεπιστημίου του Cranfield για τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, που διενεργήθηκε το 1994, αναγνωρίζει μια σαφή τάση για αυξημένη χρήση νέων πρακτικών (Brewster and Hegewisch, 1994). Κύρια αιτία για το παραπάνω είναι η πίεση για φθηνότερη εργασία. Επιπλέον, τα δεδομένα δείχνουν μια τάση για αύξηση στη μερική απασχόληση και στις συμβάσεις ορισμένου χρόνου.

Ο οργανωτικός ψυχολόγος και τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να κάνουν επιλογές που θα είναι σύμφωνες με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης και να είναι σε θέση να αφουγκράζονται την αγορά εργασίας. Μια από τις μεταβλητές, της οποίας η εξέλιξη θα πρέπει να παρακολουθείται, είναι ο δείκτης της ανεργίας συνολικά, αλλά και ανά κλάδο.

Αφού έγινε περιγραφή των στοιχείων εκείνων που προσδιορίζουν τον προγραμματισμό των αναγκών ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα πληροφοριακά συστήματα που αποτελούν τη βάση του τομέα της σύγχρονης διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

5. Συστήματα πληροφοριών του ανθρώπινου δυναμικού: η σπονδυλική στήλη του σύγχρονου ανθρώπινου δυναμικού

Ο ρόλος του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) των οργανώσεων αλλάζει γρήγορα, ανταποκρινόμενος σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οργανωτικό περιβάλλον, αλλά και στη γρήγορα εξελισσόμενη τεχνολογία των πληροφοριακών συστημάτων. Οι κοινωνικές και οργανωτικές αλλαγές αναγκάζουν τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού να παρέχουν εκτεταμένες υπηρεσίες, υψηλότερης ποιότητας και γρηγορότερα. Τα πληροφοριακά συστήματα (IT), που παρέχουν τη διευκόλυνση των νέων τεχνολογιών στους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού για την παροχή υπηρεσιών, έχουν επίσης αυξήσει τις προσδοκίες που οι εργαζόμενοι, οι διευθυντές, οι πελάτες, οι προμηθευτές κ.ά. έχουν από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Ενώ οι διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζονται από την τεχνολογία των πληροφοριών, τα πληροφοριακά συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού (HRIS) και η διαχείρισή τους περιλαμβάνουν σαφείς, υποστηρικτικές λειτουργίες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (Pfeffer, 1997). Δεδομένου όμως ότι οι τεχνολογίες πληροφοριών έχουν διαπεράσει στις λειτουργίες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, υπάρχει μια σύγχυση σχετικά με τον ορισμό αυτού που αποτελεί ένα HRIS. Ως HRIS μπορούν να οριστούν εν συντομία τα ενσωματωμένα συστήματα που χρησιμοποιούνται για να συγκεντρώσουν, να αποθηκεύσουν, και να αναλύσουν τις πληροφορίες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης (Anderson, 1997). Αλλά, όπως συμβαίνει με οποιοδήποτε σύνθετο οργανωτικό σύστημα πληροφοριών, ένα HRIS δεν περιορίζεται στις εφαρμογές και το λογισμικό υπολογιστών που περιλαμβάνουν το «τεχνικό» μόνον μέρος του συστήματος, περιλαμβάνει επίσης τους ανθρώπους, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τα δεδομένα που απαιτούνται για την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά συνέπεια, ένα λειτουργικό HRIS δημιουργεί ένα σύστημα πληροφοριών που επιτρέπει την αφομοίωση των πολιτικών και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης, καθώς επίσης και τις διαδικασίες που απαιτούνται για την επιτυχή λειτουργία των συγκεκριμένων εφαρμογών και του λογισμικού των υπολογιστών.

5.1 Η εξέλιξη των Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού (HRIS)

Τα HRIS έχουν ιστορική προέλευση. Αν και υπήρξαν μερικές εξαιρέσεις, πριν από τον 2^ο παγκόσμιο πόλεμο, οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (που τότε τους αποκαλούσαν το προσωπικό του «προσωπικού») εφάρμοζαν τη βασική τήρηση αρχείων των εργαζομένων σαν μια λειτουργία υπηρεσιών με περιορισμένη αλληλεπίδραση με τους βασικούς στόχους και σκοπούς της οργάνωσης. Οι αρχικές προσπάθειες να ρυθμιστούν οι πληροφορίες που αφορούσαν το προσωπικό, περιορίζονταν στα ονόματα και τις διευθύνσεις υπαλλήλων και ίσως κάποιο ιστορικό απασχόλησης που ήταν γραμμένο χειρόγραφα σε κάρτες 3 X 5 (Kavanaugh et al., 1990). Μεταξύ 1945 και 1960, οι οργανώσεις ενδιαφέρθηκαν περισσότερο για τα ζητήματα που αφορούσαν το ανθρώπινο δυναμικό και άρχισαν να αναπτύσσουν επίσημες διαδικασίες για την επιλογή και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Συγχρόνως, οι οργανώσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν την σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στη γενική αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Ενώ αυτή η περίοδος αλλαγής δεν οδήγησε στις σημαντικές αλλαγές σε HRIS (αν και τα αρχεία με τους φακέλους των εργαζομένων έγιναν πιο σύνθετα), έγινε η αρχή για μια έκρηξη των αλλαγών που άρχισε στη δεκαετία του '60 (Kavanaugh et al., 1990). Κατά τη διάρκεια των επόμενων είκοσι ετών (1960 ως 1980) το Ανθρώπινο Δυναμικό ενσωματώθηκε στην αποστολή της οργάνωσης και τους οργανωτικούς στόχους και οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και απαιτήσεις για την διενέργεια «εκθέσεων» αναφορικά με τους εργαζομένους αυξήθηκαν, επίσης, σημαντικά. Η εμφάνιση και η διαδεδομένη χρήση κεντρικών υπολογιστών στις επιχειρήσεις της Αμερικής αντιστοιχούσαν με αυτές τις ρυθμιστικές αλλαγές και παρείχαν μια τεχνολογική λύση στις αυξανόμενες απαιτήσεις της αναλυτικής αρχειοθέτησης που επιβλήθηκαν με την ανάπτυξη της εργατικής νομοθεσίας και του πλήθους των νέων απαιτήσεων για την διενέργεια εκθέσεων. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έγινε ένας από τους σημαντικότερους χρήστες των εξαιρετικά δαπανηρών συστημάτων της εποχής, αποκλείοντας άλλες λειτουργικές μονάδες της οργάνωσης από τη χρήση υπολογιστών. Αν και τα συστήματα HRIS ήταν αυτοματοποιημένα, αυξήθηκαν εκτενώς σε μέγεθος και λειτουργικότητα πρόσφατα, ενώ παρέμεναν (ως επί το πλείστον) απλά συστήματα αρχειοθέτησης (Kavanaugh et al., 1990). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, οι οργανώσεις στηρίζονται όλο και περισσότερο στη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού για να παρέχουν διοικητικές

λύσεις που αυξάνουν την αποτελεσματικότητα των ανθρώπινων πόρων. Επιπλέον, το νομικό πλαίσιο και ο ανταγωνισμός δημιουργεί πιέσεις για αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων που δεν περιορίζονται πλέον στις μεγάλες εταιρίες με συστήματα κεντρικών υπολογιστών. Ευτυχώς, δεδομένου ότι οι μικρότερες και μεσαίου μεγέθους εταιρίες στηρίζονται πλέον σε πιο σύνθετες πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, οι προσωπικοί υπολογιστές έχουν δημιουργήσει σύγχρονα συστήματα HRIS προσιτά και διαθέσιμα (Kavanaugh et al., 1990). Ανεξάρτητα από το μέγεθος της οργάνωσης, τα συστήματα HRIS έχουν εξελιχθεί σε σύνθετα εργαλεία με σκοπό όχι μόνο να διαχειριστούν μια μεγάλη ποικιλία πληροφοριών για το ανθρώπινο δυναμικό της οργάνωσης, αλλά και να παρέχουν επίσης τα αναλυτικά εργαλεία που θα βοηθήσουν στη λήψη αποφάσεων για τη διοίκηση των πόρων αυτών.

5.2 Λειτουργίες πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού (HRIS)

5.2.1 Πολλαπλή συμμετοχή

Τα σύγχρονα HRIS είναι (στην καλύτερη εκδοχή) ένα οργανωτικό εργαλείο που πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των διάφορων οργανωτικών τμημάτων. Χαρακτηριστικά, οι άνθρωποι μιας οργάνωσης που αλληλεπιδρούν με το HRIS μπορούν να διαιρεθούν σε τρεις κατηγορίες (Anderson, 1997): (1) οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, (2) οι Διευθυντές λειτουργικών Μονάδων (π.χ., παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, κ.λπ.) και (3) οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζονται στα HRIS για να εκπληρώσουν τις λειτουργίες της εργασίας τους στους τομείς των κανονιστικών ρυθμίσεων, της ανάλυσης αμοιβών, της μισθοδοσίας, της σύνταξης, των bonus, της ανάπτυξης ικανοτήτων των εργαζομένων, της διαχείρισης των οφελών κ.λπ. Δεδομένου ότι η πολυπλοκότητα των αναλύσεων και των στόχων αυξάνεται, η ανάγκη για ισχυρότερες ικανότητες υπολογισμού αυξάνεται αντίστοιχα. Κατά συνέπεια, για τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχει μια αυξανόμενη εξάρτηση από το HRIS για να εκπληρωθούν ακόμη και οι πιο στοιχειώδεις στόχοι εργασίας. Δεδομένου ότι οι άνθρωποι πόροι μιας οργάνωσης διαδραματίζουν το μεγαλύτερο ρόλο στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό, οι διευθυντές των λειτουργικών μονάδων αναμένουν από τα HRIS να παρέχουν τη λειτουργικότητά τους για να επιτύχουν τους

σκοπούς και τους στόχους της μονάδας τους. Οι μάνατζερ στηρίζονται στις ικανότητες των HRIS για να παρέχουν ανώτερη ποιότητα στη συλλογή και ανάλυση δεδομένων, ιδιαίτερα στις αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων, τις δεξιότητες που εξετάζουν, την ανάπτυξη των εργαζομένων, την επιλογή αλλά και διατήρηση του προσωπικού τους, τη διαχείριση ομάδων και τέλος τη διαχείριση έργου (Fein, 2001). Δεδομένου ότι οι διευθυντές ενδιαφέρονται για την μελλοντική απόδοση, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση που μπορεί να γίνει με βάση το Διαδίκτυο, την ανάπτυξη καριέρας και τις λειτουργίες διαχείρισης δεξιοτήτων που υπάρχουν διαθέσιμες στα πληροφοριακά συστήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιεί η κάθε εταιρεία. Τέλος, οι εργαζόμενοι ατομικά γίνονται τελικοί χρήστες πολλών εφαρμογών του HRIS. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα των ωφέλιμων επιλογών για τον εργαζόμενο και της αντίστοιχης ανάγκης να ελέγχονται και να τροποποιούνται διάφορα ατομικά στοιχεία, έχει αυξήσει την αντίληψη της λειτουργικότητας των HRIS μεταξύ των εργαζομένων. Οι βασισμένες στο WEB επιλογές πρόσβασης και αυτοεξυπηρέτησης έχουν απλοποιήσει τη διαδικασία τροποποίησης και έχουν ενισχύσει τη δυνατότητα χρήσης πολλών ωφέλιμων επιλογών και εναλλακτικών λύσεων διαχείρισης για τους περισσότερους εργαζομένους.

5.2.2 Η ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών στο Ανθρώπινο Δυναμικό

Σαφώς, οι εξελίξεις στην τεχνολογία των πληροφοριών έχουν επηρεάσει εντυπωσιακά τις παραδοσιακές λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού τα τελευταία χρόνια, με σχεδόν κάθε λειτουργία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (δηλαδή, αμοιβές, στελέχωση, εκπαίδευση κ.λ.π.) να έχει υποστεί κάποιου είδους αναδιαμόρφωση των διαδικασιών λόγω των εξελίξεων στην τεχνολογία πληροφοριών (Fein, 2001). Αυτή η διαδικασία της αλλαγής έχει δημιουργήσει σημαντικές προκλήσεις για τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι πρέπει να επιταχύνουν για να συμβαδίσουν με τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες και να μετασηματίσουν ταυτόχρονα τις παραδοσιακές διαδικασίες σε διαδικασίες on – line.

360 Degree Assessment (14 companies)
 ADA Compliance (2 companies)
 Applicant Tracking (36 companies)
 Benefits Administration (17 companies)
 Career Development (7 companies)
 COBRA Compliance (1 companies)
 Compensation Administration (7 companies)
 Compliance Tracking/Reporting (9 companies)
 Consulting Services (13 companies)
 EEO Compliance (5 companies)
 Employee Opinion Survey (11 companies)
 Employee Recruitment (21 companies)
 Employee Scheduling (13 companies)
 Employee Self-service (20 companies)
 Employment Screening (5 companies)
 Flex Benefit Administration (1 company)
 Health Claims Administration (3 companies)
 HRMS/HRIS (71 companies)
 Intranet/Internet-enabled (40 companies)
 Management Development (6 companies)
 Organizational Development (12 companies)
 Payroll Systems (25 companies)
 Pension/Profit Sharing Administration (3 companies)
 Performance Appraisals & Mgmt (12 companies)
 Reference Sources (2 companies)
 Resume Processing and Tracking (14 companies)
 Skills Testing (5 companies)
 Succession Planning (6 companies)
 Teams/Project Management (6 companies)
 Testing and Assessment (17 companies)
 Time and Attendance Management (49 companies)
 Training/Skills Mgmt (19 companies)
 Web-enabled Training (8 companies)

Πίνακας 1

Λίγοι άλλοι επιστημονικοί κλάδοι έχουν αντιμετωπίσει τέτοια διαδεδομένη αλλαγή σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα. Η έκταση της διείσδυσης της τεχνολογίας των Πληροφοριών στη λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να φανεί στη λίστα των εφαρμογών στον πίνακα 1.

Κάθε τομέας εφαρμογής έχει δίπλα του έναν αριθμό εταιρειών που παρέχουν λύσεις λογισμικού για να βοηθήσουν τις παραδοσιακές διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού. Σαφώς, υπάρχει μια έκρηξη στην εμφάνιση και τη διαθεσιμότητα, καθώς επίσης και στην ιδιομορφία των λύσεων πληροφοριακών συστημάτων για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι περισσότερες από τις δραστηριότητες που παρουσιάζονται στον πίνακα 1 υπήρχαν ήδη με κάποια μορφή μέσα στην οργάνωση όχι όμως με την ηλεκτρονική μορφή που παρέχει η τεχνολογία των πληροφοριών. Εντούτοις, η τεχνολογία χρησιμοποιήθηκε για να αλλάξει τις παραδοσιακές

διαδικασίες, είτε μέσω της αύξησης της αποδοτικότητάς τους είτε των δυνατοτήτων τους (από την άποψη της μεγαλύτερης λειτουργικότητας).

5.2.3 Αυξημένη Αποδοτικότητα

Οι διαδικασίες που έχουν δοκιμάσει την αυξημένη αποδοτικότητα είναι οι ίδιες με άλλες εταιρικές διαδικασίες στις οποίες η τεχνολογία των υπολογιστών έχει επιτρέψει την εμφάνιση περισσότερων συναλλαγών με λιγότερους σταθερούς πόρους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων διαδικασιών είναι η μισθοδοσία, η ευέλικτη διαχείριση αμοιβών και οι διαδικασίες ιατροφαρμακευτικών παροχών. Ακόμη και η στοιχειώδης τεχνολογία των πρόωρων κεντρικών υπολογιστών παρείχε σημαντικές αποδόσεις στις διαδικασίες αυτές, δεδομένου ότι αυτό που απαιτούνταν ήταν γρήγορη και αξιόπιστη επεξεργασία αρχείων (και σχετικά λίγες αναλύσεις). Αυτό που έχει αλλάξει πρόσφατα είναι ότι οι υψηλές αποδόσεις στην επεξεργασία αρχείων που διέθεταν μόνο μεγάλες εταιρίες είναι τώρα διαθέσιμες σε οργανώσεις οποιουδήποτε μεγέθους (Ulrich, 2001).

5.2.4 Αυξημένη Αποτελεσματικότητα

Σε πολλές διαδικασίες η εισαγωγή της τεχνολογίας των υπολογιστών είχε ως σκοπό να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα είτε από την άποψη της ακρίβειας των πληροφοριών είτε με την απλοποίηση των διαδικασιών με τη χρήση της τεχνολογίας. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα όταν απαιτείται η διευθέτηση/ συνδυασμός μεγάλου όγκου στοιχείων. Η επίσημη αυτή χειρωνακτική διαδικασία μπορεί να γίνει γρηγορότερα, αλλά και με σχεδόν τέλεια ακρίβεια, χρησιμοποιώντας τα αυτοματοποιημένα συστήματα. Τα παραδείγματα σε αυτού του είδους τις διαδικασίες περιλαμβάνουν τις εφαρμογές του υπολογισμού συντάξεων, της κατανομής των κερδών, της διαχείρισης οφελών και τον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων των εργαζομένων. Η χρήση της τεχνολογίας των υπολογιστών σε αυτές τις διαδικασίες βοηθά να εξασφαλισθούν ακριβή αποτελέσματα και προσφέρει ουσιαστική απλοποίηση και οικονομία χρόνου σε σχέση με την χειρωνακτική επεξεργασία (Ulrich, 2001).

Στη μεγάλη πλειοψηφία των λειτουργιών του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εφαρμοστεί κάποιος βαθμός αυτοματοποίησης προκειμένου να κερδίσουν οι

οργανώσεις σε αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα. Η τεχνολογία των πληροφοριών έχει προσφέρει στους χρήστες της ακρίβεια και απλοποίηση των βημάτων της κάθε διαδικασίας, παρέχοντας ταυτόχρονα τα οφέλη αυτά σε ένα γρηγορότερο και λιγότερο δαπανηρό περιβάλλον. Όπως με τις περισσότερες οργανωτικές διαδικασίες, η τεχνολογία των πληροφοριών προσφέρει στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σημαντικά κέρδη σε δυνατότητες και λειτουργικότητα μειώνοντας ταυτόχρονα τις δαπάνες και το χρόνο ανακύκλωσης. Πολλές παραδοσιακές λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, με την εμφάνιση του Διαδικτύου και των υπολογιστών γραφείου, έχουν εξελιχθεί, συμπεριλαμβάνοντας εργασίες άμεσα εξαρτώμενες από την τεχνολογία. Τα on – line κέντρα επιλογής προσωπικού, σε συνδυασμό με τη παρεχόμενη δυνατότητα για εικονικές συνεντεύξεις και τη χορήγηση on line τεστ στους υποψηφίους έχουν αλλάξει εντυπωσιακά τις διαδικασίες που αυξάνουν τη δυνατότητα πρόσβασης σε υποψηφίους και από γεωγραφικά απομακρυσμένες περιοχές. Αυτή η αυξημένη δυνατότητα πρόσβασης όχι μόνο επεκτείνει την πιθανή βάση υποψηφίων, αλλά ενισχύει επίσης την πρόσβαση σε μειονοτικές ομάδες υποψηφίων μειονότητας, προσφέροντας στις εταιρίες σημαντική βοήθεια για την επίτευξη στόχων ποικιλότητας ανθρώπινων πόρων.

Από τη στιγμή, λοιπόν, που παρουσιάστηκαν οι βασικές λειτουργίες των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, θα περιγραφούν στη συνέχεια οι επιδράσεις αυτών στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού προκειμένου να γίνει κατανοητή η συμβολή τους στη διαχείριση του δυναμικού των εκάστοτε οργανώσεων.

5.3 Οι επιδράσεις των πληροφοριακών συστημάτων στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας οργάνωσης είναι από τα σημαντικότερα «περιουσιακά στοιχεία» της, καθώς μεταξύ όλων των άλλων διαθέσιμων πόρων μπορεί να προσφέρει τη μοναδική μη αντιγράψιμη ανταγωνιστική πτυχή της οργάνωσης (Pfeffer,1994, Huselid,1995). Κατά συνέπεια, η δυνατότητα μιας οργάνωσης να προσελκύσει και να διατηρήσει ικανούς εργαζομένους είναι ο πιο σημαντικός καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Σαν σημείο εισόδου για τους υποψήφιους εργαζομένους, η διαδικασία προσέλκυσης

διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην ενίσχυση της «επιβίωσης» και της επιτυχίας της οργάνωσης στο εξαιρετικά ανταγωνιστικό και ταραχώδες επιχειρησιακό περιβάλλον.

Παραδοσιακά, οι οργανώσεις για να εντοπίσουν και να προσελκύσουν καταρτισμένους υποψηφίους βασίζονταν σε μεθόδους χαμηλής τεχνολογίας που περιελάμβαναν τις αγγελίες εφημερίδων και τις συστάσεις άλλων εργαζομένων. Εδώ και αρκετά χρόνια, ως αποτέλεσμα της τεχνολογίας (Πληροφορικά Συστήματα – IT), έχουν γίνει δραματικές αλλαγές στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, οδηγώντας τους παρατηρητές στη διαπίστωση ότι «λίγες αγορές έχουν χτυπηθεί τόσο σκληρά από τη δύναμη του Διαδικτύου και του ηλεκτρονικού εμπορίου όσο η βιομηχανία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων. Και ενώ υπάρχουν ακόμα περισσότερες αλλαγές εν εξελίξει, είναι σαφές ότι το Διαδίκτυο έχει αλλάξει με τρόπο γρήγορο και εντυπωσιακό τον τρόπο και τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων» (Kay, 2000, p. 72). Το Διαδίκτυο είναι μια από τις δημοφιλέστερες τεχνολογικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην προσέλκυση υποψηφίων και αν και είναι ακόμη δύσκολο να μετρηθεί το πραγματικό ποσοστό προσλήψεων μέσω αυτής της πηγής, έχει υπολογιστεί ότι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων είναι η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή εισοδήματος για τους προμηθευτές μετά από την πορνογραφία (Maynard, 1997). Σύμφωνα με μια έρευνα του 1996, υπήρξαν περισσότερες από 1,2 εκατομμύριο θέσεις εργασίας που διαφημίστηκαν στο Διαδίκτυο, 3.512 ιστοσελίδες ευρέσεως εργασίας και 5.800 επιχειρήσεις που προσελκύουν και επιλέγουν προσωπικό on-line (Hogler et al., 1998). Μια άλλη έρευνα από το Internet Business Network υπολογίζει τον αριθμό των θέσεων εργασίας που αναρτήθηκαν στο Διαδίκτυο το 1998 περίπου σε 28 εκατομμύρια και το νούμερο αυτό υπολογίζεται να ανέλθει σε τουλάχιστον 30 εκατομμύρια το 2004 (Thomas and Ray, 2000).

Προς το παρόν, εξετάζουμε τα αποτελέσματα της τεχνολογίας και των πληροφορικών συστημάτων στις λειτουργίες και τις διαδικασίες της προσέλκυσης επιλογής υποψηφίων των οργανώσεων. Παρακάτω, γίνεται μια επισκόπηση των διαδικασιών που συνδέονται με τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τη φύση των πληροφορικών συστημάτων. Περιγράφεται, επίσης, ο βαθμός στον οποίο τα συστήματα αυτά χρησιμοποιούνται στην προσέλκυση και την επιλογή. Στη συνέχεια, εξετάζουμε τον αντίκτυπο των πληροφορικών συστημάτων στην προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων από την άποψη των αποτελεσμάτων τους στους ανθρώπους, τις διαδικασίες, και τις οργανωτικές δομές.

5.3.1 Προσέλκυση, επιλογή και πληροφορικά συστήματα

Στη διαδικασία επιλογής, η προσέλκυση (recruitment) είναι ένας από τους σημαντικότερους τομείς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που λειτουργεί σαν μηχανισμός ισχυρού φίλτρου. Ουσιαστικά, ο σκοπός της προσέλκυσης (recruitment) είναι να εντοπιστούν και να προσελκυστούν οι ικανοί και κατάλληλοι υποψήφιοι για να καλυφθούν κενές θέσεις εργασίας. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα προσόντα και την κατάρτιση των υποψηφίων, καθώς σπαταλούνται πολύτιμοι πόροι στην «επεξεργασία» ακατάλληλων υποψηφίων. Ιδανικά, η προσέλκυση (recruitment) προκύπτει από μια συστηματική διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού με το οποίο μια οργάνωση αναλύει και προγραμματίζει τη ροή των ανθρώπων προς, μέσα και εκτός της οργάνωσης. Η προσέλκυση συμβαδίζει με τη διαδικασία επιλογής, όπου οι οργανώσεις αξιολογούν την καταλληλότητα των υποψηφίων για τις διάφορες θέσεις εργασίας. Κατά συνέπεια, χωρίς αποτελεσματικά συστήματα προγραμματισμού, οι οργανώσεις μπορεί να προσελκύσουν λανθασμένους «τύπους» υποψηφίων και χωρίς αποτελεσματική προσέλκυση οδηγούνται σε λανθασμένες επιλογές (Snell et al., 1995).

Ουσιαστικά, η διαδικασία προσέλκυσης ξεκινά με τη διαπίστωση κάποιου κενού το οποίο καλείται να καλύψει ο Υπεύθυνος Επιλογής. Στο επόμενο στάδιο, η εργασία αναλύεται προσεκτικά στα επιμέρους καθήκοντα και υποχρεώσεις που περιλαμβάνει και προσδιορίζονται οι γνώσεις, οι δεξιότητες, οι δυνατότητες και η εμπειρία που απαιτείται για να εκτελεστεί η εργασία αποτελεσματικά. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη χρήση υπαρχόντων στοιχείων ανάλυσης εργασίας ή την διεξαγωγή μιας ανάλυσης εργασίας. Ο Υπεύθυνος Επιλογής πρέπει επίσης να λάβει υπόψη του το εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και την οργανωτική κουλτούρα και τη στρατηγική της οργάνωσης για να καθορίσει τα απαραίτητα ατομικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Στη συνέχεια, προγραμματίζεται και συντονίζεται η προσπάθεια προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Στο παρελθόν, ο Υπεύθυνος Επιλογής βασιζόταν ως επί το πλείστον σε παραδοσιακές μεθόδους για να μπορέσει να φτιάξει μια ομάδα κατάλληλων εν δυνάμει υποψηφίων. Εσωτερικά, μια από τις πιο κοινές μεθόδους, περιελάμβανε την κοινοποίηση των κενών θέσεων εργασίας μέσα στην οργάνωση και την ενθάρρυνση της εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τους υπάρχοντες εργαζομένους. Εξωτερικά, η οργάνωση βασιζόταν στις συστάσεις από τους εργαζομένους, την εφημερίδα και άλλα έντυπα

μέσα αγγελιών, τα πρακτορεία ευρέσεως εργασίας, τις εταιρίες αναζήτησης, τα γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων κ.λ.π.

Πρόσφατα, πολλές οργανώσεις έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν καινοτόμες μεθόδους πληροφορικών συστημάτων (IT), συμπληρώνοντας τις παραδοσιακές πηγές. Μετά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε από το Sloan School of Management (Massachusetts Institute of Technology) και άλλους ερευνητές, διαπιστώθηκε ότι οι μέθοδοι αυτές Πληροφοριακών Συστημάτων περιλαμβάνουν hardware (από μεγάλης κλίμακας κεντρικούς υπολογιστές έως μικροϋπολογιστές), software (από προγράμματα επεξεργασίας κειμένου σε εξειδικευμένα συστήματα), δίκτυα, τερματικούς σταθμούς και έξυπνα τσιπ (Snell et al., 1995, Scott Morton, 1991). Το Διαδίκτυο είναι ένα από τα δημοφιλέστερα IT εργαλεία, με πολλές εφαρμογές όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τους ηλεκτρονικούς καταλόγους διευθύνσεων, το παγκόσμιο Διαδίκτυο. Στο Διαδίκτυο υπάρχουν αναρίθμητες ιστοσελίδες – μηχανές αναζήτησης θέσεων εργασίας, όπως: Career Magazine (www.careermag.com), CareerMosaic (www.careermosaic.com), CareerPath (www.cweb.com), JobCenter (www.jobcenter.com), the Monster Board (www.monster.com) και Career Builder (www.careerbuilder.com). Η εταιρική ιστοσελίδα μιας οργάνωσης μπορεί να παρέχει σημαντικά οφέλη στην προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων (Thomas and Ray, 2000).

Πριν εξετάσουμε τα αποτελέσματα των πληροφορικών συστημάτων στη προσέλκυση και επιλογή, είναι απαραίτητο να αξιολογήσουμε τον πραγματικό βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τη νέα τεχνολογία. Σε μια πρόσφατη έρευνα από την Society of Human Resource Management (SHRM) και την AON Consulting, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρουν ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι παραμένουν δημοφιλείς στην προσέλκυση των καλών υποψηφίων (Click, 1997). Πιο συγκεκριμένα, το 61% αναφέρουν ότι οι συστάσεις συναδέλφων θεωρούνται καλή πηγή υποψηφίων εργαζομένων, ενώ το 60% θεώρησαν ως πολύ καλή πηγή τις αγγελίες εφημερίδων, το 58% τις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων, το 52% τα γραφεία διασύνδεσης των πανεπιστημίων και το 20% το Διαδίκτυο. Σε μια έρευνα του Fein (1998) για 277 εργοδότες, διαπιστώθηκε ότι οι εργοδότες συνεχίζουν να χρησιμοποιούν περισσότερο τις παραδοσιακές μεθόδους από τις μεθόδους υψηλής τεχνολογίας. Στην ίδια έρευνα, η χρήση της εταιρικής ιστοσελίδας από την ίδια την οργάνωση θεωρήθηκε ως ένα σημαντικό μέσο προσέλκυσης προηγμένης τεχνολογίας, ενώ μόνο το 10% των συμμετεχόντων στην

έρευνα ανέφερε ως σημαντική τη χρήση ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων ενός τρίτου μέρους για την επιλογή υποψηφίων (Fein, 1998). Εντούτοις, όπως σημειώνει ο συγγραφέας υπήρξαν διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις ανάλογα τον τομέα ενεργοποίησης της οργάνωσης, με τους τομείς της πληροφορικής και εφαρμοσμένης μηχανικής να αποκρίνονται ευνοϊκότερα στις μεθόδους υψηλής τεχνολογίας από τους τομείς καταναλωτικών προϊόντων και των κατασκευών. Επίσης, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο από τις μικρότερες επιχειρήσεις μεθόδους υψηλής τεχνολογίας.

Άλλες έρευνες αναφέρουν ότι η χρήση των συστημάτων σχετικών με την Πληροφορική αυξάνεται. Μια έρευνα του 1999 από SHRM (Kay, 2000) διαπίστωσε ότι αν και περίπου το 66% των Υπευθύνων Επιλογής Προσωπικού συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τις αγγελίες εφημερίδων στην προσέλκυση υποψηφίων, σχεδόν το 40% χρησιμοποιούν και το Διαδίκτυο.

Πολλές εταιρείες, μη θέλοντας να χάσουν τη συνεχιζόμενη υψηλή απόδοση των παραδοσιακών μεθόδων, αλλά ούτε τις πολλά υποσχόμενες προσεγγίσεις υψηλής τεχνολογίας, υιοθετούν μια διπλή προσέγγιση, χρησιμοποιούν, δηλαδή, τις δύο προσεγγίσεις συνδυαστικά. Παραδείγματος χάριν, μερικές εταιρίες τοποθετούν σύντομες αγγελίες στις εφημερίδες με μια αναφορά για την πλήρη αγγελία σε κάποια ιστοσελίδα. Άλλοι διαφημίζουν τις θέσεις εργασίας σε ένθετα εφημερίδων για την εργασία, τοποθετώντας ταυτόχρονα τις αγγελίες στους δικτυακούς τόπους της εφημερίδας χωρίς κανένα πρόσθετο κόστος (Kay,2000,Maynard,1997).

Υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα στην χρήση προηγμένων πληροφορικών συστημάτων, συμπεριλαμβανομένου του Διαδικτύου, για την προσέλκυση υποψηφίων. Σε μια πρόσφατη έρευνα για 311 Διευθυντές Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και 244 Υπεύθυνους Επιλογής ιδιωτικών εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, οι συμμετέχοντες προσδιόρισαν ως σημαντικότερους λόγους με κατιούσα σειρά σπουδαιότητας τα εξής: πρόσβαση από περισσότερους υποψηφίους, βελτιωμένη δυνατότητα να στοχευθεί το εξειδικευμένο κοινό, κόστος τοποθέτησης της αγγελίας, ταχύτητα, απουσία μεσαζόντων, ευκολία, ευρεία διασπορά της αγγελίας, ποιότητα υποψηφίων, λιγότερη γραφειοκρατία, καλύτερη διαχείριση βιογραφικών σημειωμάτων και καλύτερες υπηρεσίες (Kay, 2000).

Αποτέλεσμα αυτών των πλεονεκτημάτων είναι η αυξημένη στροφή όλο και περισσότερων οργανώσεων σε σύγχρονες τεχνολογικά μεθόδους για να ενισχύσουν τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν πλέον τα

συστήματα IT που δέχονται Βιογραφικά Σημειώματα μέσω scanner, fax, ή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Μια συσκευή οπτικής αναγνώρισης χαρακτήρων (OCR) μετατρέπει έπειτα το σκαναρισμένο υλικό σε βασικό format (ASCII), επάνω στο οποίο η τεχνητή νοημοσύνη του συστήματος διαβάζει το κείμενο και εξάγει τα βασικά στοιχεία, όπως το όνομα, τις δεξιότητες, τα προσόντα και την εμπειρία. Στη συνέχεια, ο υπολογιστής οργανώνει αυτές τις πληροφορίες σε μια τυποποιημένη συνοπτική φόρμα που υπαγορεύεται από τους υπεύθυνους επιλογής προσωπικού της εκάστοτε εταιρείας. Έπειτα το σύστημα συγκρίνει κάθε κενή θέση εργασίας στην οργάνωση και σημειώνει οποιεσδήποτε/ όλες τις αντιστοιχίες. Εάν δεν εμφανιστεί καμία αντιστοιχία, οι πληροφορίες κρατούνται στο σύστημα έως ότου εμφανίζεται το κατάλληλο «άνοιγμα» (Theaker, 1995). Άλλοι εργοδότες χρησιμοποιούν απλούστερες μεθόδους, όπως η ανίχνευση ιστοσελίδων καταχώρησης αγγελιών εργασίας.

Είναι εμφανές ότι οι περισσότερες οργανώσεις δεν θέλουν να χάσουν τις πολλά υποσχόμενες αποδόσεις των συστημάτων IT, ώστε να καταστήσουν αποτελεσματικότερες τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων. Τα συστήματα αυτά αρχίζουν να αλλάζουν την ίδια τη φύση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων.

5.3.2 Οι επιπτώσεις των πληροφορικών συστημάτων στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Η συζήτηση σχετικά με τις επιδράσεις των Πληροφορικών Συστημάτων (IT) στις διαδικασίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης έχει εστιαστεί σε δύο βασικά ζητήματα: τις επιπτώσεις στη φύση των συγκεκριμένων εργασιών και τα αποτελέσματα στο επίπεδο απασχόλησης (Osterman, 1991, Yates and Benjamin, 1991). Πρόσφατη έρευνα αναφέρει ότι οι επιδράσεις είναι αρκετά διαβρωτικές (Snell et al., 1995). Όπως υποστηρίζει και ο Scott Morton (1991, p. 8) «τα πληροφορικά συστήματα έχουν σημαντική δύναμη γενικής χρήσης ώστε να επηρεάσουν τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται σε όλες τις κατηγορίες εργασίας» και κατά συνέπεια μια πληροφορική μηχανή μπορεί να παίξει για την επιχείρηση το ρόλο που έπαιξε η ατμομηχανή στις μέρες της Βιομηχανικής Επανάστασης.

Μια αναθεώρηση της βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι η αυξανόμενη χρήση της Τεχνολογίας στη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ασκεί θεμελιώδη

επίδραση σε όλες τις πτυχές της λειτουργίας προσέλκυσης και επιλογής μιας οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπων της, δηλαδή, τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού (οι ίδιοι οι recruiters), τις διαδικασίες, δηλαδή, τις απαραίτητες διαδικασίες κατά την προσέλκυση και τις οργανωτικές δομές ή σχήματα (Wilson, 1998).

Επιδράσεις στους ανθρώπους Όπως αναφέρεται παραπάνω, υπάρχουν δύο βασικές πτυχές του αντίκτυπου της Τεχνολογίας στους ανθρώπους: η επίδρασή της στις δεξιότητες των εργαζομένων λόγω της μεταβαλλόμενης φύσης των εργασιών και το επίπεδο απασχόλησης ή ο αριθμός εργασιών. Ίσως υπάρχουν και άλλες κοινωνικές και ψυχολογικές επιδράσεις, όπως το εργασιακό στρες που συνοδεύει την αντίληψη για τις εργασιακές απώλειες μετά την εφαρμογή της Τεχνολογίας. Στη συγκεκριμένη εργασία θα εστιάσουμε στις δύο ιστορικής σημασίας επιδράσεις.

Επιδράσεις στις δεξιότητες των εργαζόμενων/ τη φύση των εργασιών Μια από τις κυριότερες διαμάχες στη βιβλιογραφία έχει εστιάσει στο εάν οι νέες τεχνολογίες οδηγούν στη μείωση ή την αναβάθμιση των εργασιακών δεξιοτήτων. Στην πρώτη περίπτωση, τα όρια των εργασιών στενεύουν ενώ στη δεύτερη, οι εργασίες εμπλουτίζονται (Yates and Benjamin, 1991). Όπως σημειώνουν οι McKersie και Walton (1991) και οι δύο απόψεις μπορούν να είναι σωστές ανάλογα με τους στόχους των νέων τεχνολογιών. Όταν δηλαδή η πρόθεσή τους είναι οι μειώσεις δαπανών, είναι πιθανότερο να εμφανιστεί μείωση των εργασιακών δεξιοτήτων, ενώ όταν ο στόχος είναι να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η αναβάθμιση δεξιοτήτων είναι πιθανότερη. Μερικές από τις πρώτες καινοτομίες της Τεχνολογίας που εφαρμόστηκαν με στόχο τις μειώσεις δαπανών οδήγησαν σε μείωση των εργασιακών δεξιοτήτων (Yates and Benjamin, 1991). Για παράδειγμα, οι χειριστές τηλεγράφων, οι στενογράφοι και οι υπάλληλοι αρχειοθέτησης ήταν κατηγορίες εργασιών που επαναπροσδιορίστηκαν σε στενότερα πλαίσια από τους υπαλλήλους γραφείου. Εντούτοις, οι πρόσφατες τεχνολογικές καινοτομίες είναι πιο περίπλοκες και χρησιμεύουν περισσότερο ως εργαλεία λήψης αποφάσεων που είναι πολυτιμότερα όταν χρησιμοποιούνται από τους επιτηδευμένους χρήστες με ευρύ πεδίο ευθυνών. Αυτό φαίνεται να συμβαίνει και στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού όπου τα πληροφορικά συστήματα δείχνουν να οδηγούν σε έναν μετασχηματισμό των συνολικών ικανοτήτων των Υπευθύνων Επιλογής. Οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούνται γενικά τεχνοφοβικοί (Wilson, 1998). Εντούτοις, με τα προηγμένα τεχνολογικά συστήματα που εφαρμόζονται, πρέπει να μάθουν και να

αποκτήσουν τον έλεγχο των νέων αυτών τεχνολογιών προκειμένου να είναι αποτελεσματικοί στην εκτέλεση των εργασιών τους. Αυτό έχει ως συνέπεια οι οργανώσεις να επανεκπαιδεύουν το Ανθρώπινο Δυναμικό τους και τα Στελέχη Επιλογής Προσωπικού ή να προσλαμβάνουν το εκπαιδευμένο προσωπικό από την αγορά εργασίας, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα πιο τεχνολογικά προσανατολισμένο τμήμα Επιλογής/ Ανθρώπινου Δυναμικού και καλύτερες υπηρεσίες για τους συμμετέχοντες.

Η αναβάθμιση των δεξιοτήτων των Στελεχών του Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγεί σε μετασχηματισμό του ίδιου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως υποστηρίζουν οι Snell et al. (1995, p.162), «δεδομένου ότι η Τεχνολογία αλλάζει τις διαδικασίες στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ανασχηματίζει ταυτόχρονα το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού από μια απλώς διαχειριστική λειτουργία περισσότερο προσανατολισμένη στην τεχνική/ επαγγελματική εξειδίκευση». Η ίδια λογική εφαρμόζεται και στις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Δηλαδή, καθώς τα πληροφορικά συστήματα θεσμοποιούνται στις διαδικασίες αυτές, οι γνώσεις, οι δεξιότητες και τα επίπεδα δυνατοτήτων των στελεχών επιλογής προσωπικού, θα γίνουν περισσότερο προσανατολισμένα στην τεχνική εμπειρία παρά στα βοηθητικά διαχειριστικά καθήκοντα.

Επίπεδο απασχόλησης Η δεύτερη μετασχηματιστική και προσανατολισμένη στο άτομο επίδραση, αφορά το επίπεδο απασχόλησης. Πολλοί οργανωτικοί ηγέτες θεωρούν ότι μια αυξανόμενη χρήση νέων τεχνολογιών θα οδηγήσει σε μειωμένα επίπεδα απασχόλησης. Αυτό δεν ισχύει απαραίτητα. Όπως βεβαιώνουν οι Yates και Benjamin (1991, p. 87) «ιστορικά, οι πτυχές των νέων τεχνολογιών που εξοικονόμησαν εργατοώρες, ουσιαστικά πάντα συνοδεύθηκαν από την ταχεία ανάπτυξη του είδους/ τύπου των εργασιών για τη διευκόλυνση των οποίων σχεδιάστηκαν. Κατά συνέπεια, αν και οι νέες τεχνολογίες μείωσαν το ποσό της εργασίας που χρειαζόταν για την διεκπεραίωση ενός συγκεκριμένου καθήκοντος, οι εταιρίες και οι ανάγκες τους στη διαχείριση πληροφοριών αυξάνονταν τόσο γρήγορα που οι εργατοώρες που εξοικονομήθηκαν οδήγησαν τελικά μόνο σε ελαφρώς λιγότερη αύξηση απασχόλησης από ότι θα μπορούσε θεωρητικά να συμβεί».

Η αντικατάσταση της χειρωνακτικής φύσης κάποιων εργασιών από τη γραφομηχανή, επεξηγεί αυτό το αποτέλεσμα. Ακόμα κι αν η γραφομηχανή ήταν τρεις φορές περισσότερο πιο γρήγορη από τη γραφή, η υιοθέτησή της προς το τέλος του 19ου αιώνα συνέπεσε με μια σημαντική αύξηση των υπαλληλικών και

γραμματειακών θέσεων εργασίας. Αυτή η τάση συνεχίστηκε στις τρεις πρώτες δεκαετίες του 20ού αιώνα, με την εμφάνιση της κάθετης αρχειοθέτησης, τις αριθμομηχανές και άλλες νέες συσκευές γραφείου που υιοθετήθηκαν (Yates και Benjamin, 1991). Αυτή η αύξηση απασχόλησης επιταχύνθηκε κατά ένα μεγάλο βαθμό από την οικονομική ανάπτυξη και τις αλλαγές στα συστήματα διοίκησης που υπογράμμισαν την εξάρτηση στα γραπτά. Επιπλέον, όπως σημειώνει ο Kanter, τα τυπικά γραμματειακά καθήκοντα μπορεί να απαιτούν μειωμένες εργασιακές δεξιότητες ή να πάσχουν από την «ανειδίκευση», δεδομένου ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι αναγκάζονται να εστιάσουν περισσότερο στα αιτήματα των προϊσταμένων τους παρά την προσωπική τους ανάπτυξη. Κατά συνέπεια, η εκμάθηση νέων δεξιοτήτων μπορεί να είναι εγγενώς δύσκολη. Οι γραμματείς ίσως, επίσης, να προτιμήσουν τα παραδοσιακά συστήματα εργασίας εάν μια νέα καινοτομία δεν ενθαρρύνει αυξανόμενη «αυτονομία, αποδοχές, status και ευκαιρίες κινητικότητας που συνδέονται με την συγκεκριμένη εργασία» (Kanter, 1977, p. 103).

Υπάρχουν δύο κύριοι λόγοι γιατί οι πρόσφατες τεχνολογικές καινοτομίες είναι πολύ πιθανόν να μην οδηγήσουν σε αύξηση της απασχόλησης (Wilson, 1998). Κατ' αρχάς, η δημιουργία θέσεων εργασίας στις προηγούμενες περιόδους διευκολύνθηκε από την υψηλή υποαπασχόληση των γυναικών. Στην τρέχουσα αγορά εργασίας, το σχετικά υψηλό ποσοστό απασχόλησης αυτής της ομάδας μπορεί να ελέγξει την περαιτέρω δημιουργία θέσεων εργασίας. Για το λόγο αυτό οι εργοδότες θα αναγκαστούν να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στην επανεκπαίδευση και το «χτίσιμο» εργασιακών δεξιοτήτων στο υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό. Δεύτερον, η απασχόληση των στελεχών επιλογής προσωπικού στους οργανισμούς μπορεί στην πραγματικότητα να μειωθεί εάν η επανεκπαίδευση των στελεχών δεν είναι δυνατή. Δηλαδή οι εργοδότες μπορούν να μεταφέρουν τις λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε ανεξάρτητες εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων με εξειδίκευση στο συγκεκριμένο τομέα που κατέχουν ήδη τις δεξιότητες, τη γνώση και τις δυνατότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική απόδοση.

Αντίκτυπος στις διαδικασίες Η αποτελεσματική εφαρμογή των νέων τεχνολογιών περιλαμβάνει σημαντικές καινούριες διαδικασίες. Στην πραγματικότητα, βέβαια, αμφισβητείται αν αυτή είναι η πρόθεση της χρήσης νέων τεχνολογιών στη προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Δηλαδή οι νέες διαδικασίες απαιτούνται ώστε να μειωθούν οι δαπάνες εργασίας, να επιταχυνθούν οι συναλλαγές, να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και να παρασχεθούν καλύτερες υπηρεσίες στους συμμετέχοντες.

Νέες διαδικασίες και δαπάνες προσέλκυσης Τα σύγχρονα πληροφορικά συστήματα οδηγούν τις οργανώσεις να εφαρμόσουν νέες διαδικασίες στην προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού. Πολλές οργανώσεις χρησιμοποιούν διαφορετικούς τρόπους να ανιχνεύσουν υποψήφιους εργαζομένους. Για παράδειγμα, οργανώσεις ζητούν από τους υποψηφίους να παρέχουν on line βιογραφικές πληροφορίες που χρησιμοποιούνται συχνά για να προβλέψουν την απόδοσή τους, συμπεριλαμβανομένης της ακαδημαϊκής κατάρτισης και της σχετικής εργασιακής εμπειρίας (Milkovich και Boudreau, 1997), όπως στα κενά σημεία της αίτησης υπολογισμένης βαρύτητας, όπου οι πληροφορίες που δίνονται στα συγκεκριμένα σημεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αξιολογήσουν την πιθανότητα ενός υποψηφίου που εκτελεί μια εργασία σε ικανοποιητικό επίπεδο. Ο εργοδότης μπορεί έπειτα να αποφασίσει να προχωρήσει σε πρόταση συνεργασίας σε κάποιον που περνά αυτό το συγκεκριμένο στάδιο ή να υποβάλλει τον υποψήφιο σε περαιτέρω εξετάσεις, μερικές από τις οποίες αν όχι όλες μπορούν επίσης να γίνουν on-line. Για τα στελέχη επιλογής προσωπικού οι νέες αυτές διαδικασίες κερδίζουν χρόνο και χρήματα. Η εταιρεία Coopers & Lybrand αποκλείει το εν τέταρτον των αρχικών υποψηφίων on line (Hogler et al., 1998).

Για πολλούς επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού, τα web – based εργαλεία προεπιλογής μπορούν να βοηθήσουν στην αξιολόγηση δυνατότητας προσαρμογής ενός υποψηφίου στην οργάνωση. Η διαδικασία αυτή είναι μια σχετικά ανέξοδη εναλλακτική λύση στη πρόσληψη ενός καλού συμβούλου ή στην διατήρηση ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που αφιερώνει αρκετό χρόνο στην σωστή εξέταση των υποψηφίων. Η εταιρία Pittsburg χρησιμοποιώντας την Net – Interview, ένα εργαλείο on – line ανίχνευσης και φιλτραρίσματος που ανέπτυξε η Advantage Hiring, δίνει τη δυνατότητα σε διευθυντές και υπεύθυνους επιλογής να δημιουργήσουν ένα σύνολο ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής που απαντούν on – line οι υποψήφιοι εργαζόμενοι. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που γράφονται από τους οργανωτικούς ψυχολόγους και τους managers με βάση το προφίλ της συγκεκριμένης θέσης προς κάλυψη. Οι υποψήφιοι συμμετέχουν στην Net – Interview κατά την on-line διαδικασία υποβολής της αίτησης απασχόλησης, επιτρέποντας κατά συνέπεια στους υπεύθυνους της επιλογής να κάνουν μια αρχική εξέταση του υποψηφίου σε πραγματικό χρόνο (Samson, 2000).

Οι νέες τεχνολογίες μπορούν, επίσης, να βοηθήσουν τους οργανισμούς να εξοικονομήσουν χρήμα βοηθώντας στη μείωση του turnover. Η εταιρεία State Street,

με βάση τη Μασαχουσέτη, που παρέχει υπηρεσίες διαχείρισης και διοίκησης για θεσμικούς επενδυτές, με πάνω από 17.400 υπαλλήλους παγκοσμίως και ένα προσωπικό συνεργατών πληροφοριακών συστημάτων 350 προσώπων, επιδίωξε να μειώσει τις δαπάνες και τη γραφική εργασία στις διαδικασίες πρόσληψης με τη στροφή σε IT.com. Η εταιρία αυτή παρέχει αξιολογήσεις προεπιλογής, συμπεριλαμβανομένων δεξιοτήτων και ψυχολογικών τεστ και μια τράπεζα δεδομένων με τις δεξιότητες και την εμπειρία των υποψηφίων εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας την τράπεζα δεδομένων της IT.com, η State Street ήταν σε θέση να κάνει μια καλύτερη αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εμπειρίας των υποψηφίων εργαζομένων με συνέπεια να έχει την δυνατότητα να διατηρεί το ανθρώπινο δυναμικό της και να εξοικονομεί για την επιχείρηση \$2 έως \$5 εκατομμύρια με την συγκεκριμένη υπηρεσία (Samson, 2000).

Επίσης, τα έξοδα διαφήμισης είναι γενικά μειωμένα στο Διαδίκτυο σε αντίθεση με τις παραδοσιακές μεθόδους. Ακόμα κι αν υπάρχουν μερικές αποκλίσεις στους αναφερόμενους αριθμούς για το κόστος – ανά – πρόσληψη των παραδοσιακών έναντι των νέων μεθόδων, υπάρχει συναίνεση στο γεγονός ότι το τελικό κόστος είναι πολύ χαμηλότερο. Σύμφωνα με τελευταία έρευνα, το μέσο κόστος ανά πρόσληψη μέσω των αγγελιών Διαδικτύου αναφέρεται να είναι περίπου \$152, έναντι \$1.383 κατά τη χρήση παραδοσιακών μεθόδων (Kay, 2000). Σε μια άλλη έρευνα διαπιστώθηκε ότι στην παραδοσιακή διαφήμιση το κόστος – ανά – πρόσληψη είναι \$3.295 έναντι \$377 που κοστίζει η διαφήμιση μιας θέσης εργασίας στο Διαδίκτυο (Zall, 2000). Σε άλλες περιπτώσεις, η διαφορά είναι ακόμα πιο εμφανής, όταν πολλά sites που αναρτούν θέσεις εργασίας χρεώνουν \$100 ή και λιγότερα για την δημοσίευση μίας θέσης εργασίας μειώνοντας το κατά πολύ το κόστος κάλυψης μια θέσης (Zall, 2000).

Ταχύτητα, αποδοτικότητα, και Just in time recruitment Ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους τα νέα πληροφοριακά συστήματα επηρεάζουν την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού αποτελεί η αύξηση της ταχύτητας και της αποδοτικότητας όσον αφορά στους υποψηφίους και τους πελάτες. Το Διαδίκτυο, παραδείγματος χάριν, είναι διαθέσιμο 24 ώρες την ημέρα, επτά ημέρες την εβδομάδα, καθιστώντας πιθανή την διαφήμιση μια θέσης on – line σχεδόν στιγμιαία. Όπως σημειώνει ο Zall (2000), αυτό και μόνο μπορεί να εξοικονομήσει για τους υπεύθυνους επιλογής τουλάχιστον πέντε ημέρες από το χρόνο που χρειάζεται για να καλύψουν μια κενή θέση εργασίας. Επιπλέον, ο χρόνος απόκρισης από τους υποψηφίους μπορεί επίσης να μειωθεί. Πολλές επιχειρήσεις αναφέρουν ότι

λαμβάνουν τα βιογραφικά την ίδια ημέρα ανάρτησης της αγγελίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μια μορφή Just in time recruitment με την οποία οι οργανώσεις εκπληρώνουν τις ανάγκες τους για απασχόληση όσο το δυνατόν πιο γρήγορα. Φυσικά, η επιτυχία ενός τέτοιου συστήματος επιλογής εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα της σχετικής εργασίας στην αγορά. Σε μια «σφιχτή» αγορά, αυτοί που αναζητούν εργασία, ακόμη και παθητικά, μπορούν να ψάξουν στο Διαδίκτυο, να αφήσουν ένα βιογραφικό σημείωμα και να λάβουν μια προσφορά εργασίας όταν εξασφαλιστεί η κατάλληλη αντιστοιχία (Goodridge, 2000). Αυτή η διαδικασία μετασχηματίζει επίσης και τη φύση των εργασιακών σχέσεων. Η απασχόληση μπορεί να γίνει συναλλάξιμη, με τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους για να διαπραγματευτούν ή και να μετακινηθούν από έναν εργοδότη προς κάποιον άλλο ώστε να εξελιχθεί η καριέρα τους (Piturro, 2000).

Η περίπτωση της Electronic Arts, μιας εταιρίας software 3.000 υπαλλήλων, επεξηγεί τη δύναμη του e – recruiting και τη διαδικασία με την οποία μπορούν να βρεθούν οι «παθητικοί αναζητητές» εργασίας (εκείνοι που δεν επιδιώκουν ενεργά την απασχόληση). Η εν λόγω εταιρία, με ετήσιο τζίρο \$1,4 δισεκατομμύρια, πολύ καλό εργασιακό περιβάλλον και με γενικά πολύ καλές παροχές προς τους εργαζομένους, δεν αντιμετώπιζε ιδιαίτερο πρόβλημα διατήρησης του ανθρώπινου δυναμικού της. Το πρόβλημά της ήταν να βρει καινούριους υποψηφίους εργαζομένους. Το 1999, η επιχείρηση συνεργάστηκε με την Hire.com, μια ανεξάρτητη εταιρία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού και άρχισε να στοχεύει στους «παθητικούς αναζητητές» εργασίας. Είναι μια κοινοτοπία ότι οι καλύτεροι δυνατοί εργαζόμενοι δεν αναρτούν τα βιογραφικά σε δικτυακούς ή άλλους τόπους αναζήτησης εργασίας, καθώς εργάζονται ήδη. Χρησιμοποιώντας την τεχνολογική της υποδομή στο διαδίκτυο η Hire.com ήταν σε θέση να χτίσει μια βάση δεδομένων 27.000 «παθητικών αναζητητών» εργασίας που εξέφρασαν κάποιο ενδιαφέρον για εργασία στην επιχείρηση (Berger, 2000). Όταν η Electronic Arts απέκτησε πρόσβαση στη βάση δεδομένων, άρχισε να χτίζει μια σχέση με τους υποψήφιους εργαζόμενους με την αποστολή ενημερωτικών e – mail για τις εξελίξεις και τα νέα προϊόντα της εταιρείας.

Η ταχύτητα με την οποία οι νέες τεχνολογίες διευκολύνουν μερικές διαδικασίες της εργασίας είναι αξιοθαύμαστη. Χρησιμοποιώντας τα νέα πληροφοριακά συστήματα, δίνεται η δυνατότητα στα στελέχη επιλογής προσωπικού να εισάγουν το αίτημα μιας νέας πρόσληψης στον υπολογιστή και να μπορούν να επιλέξουν on-line μια ομάδα κατάλληλα καταρτισμένων υποψηφίων από τα ήδη αρχειοθετημένα

βιογραφικά. Στη συνέχεια προγραμματίζονται οι συνεντεύξεις και αποστέλλονται οι απαντητικές επιστολές, ενώ όλη η διαδικασία διαρκεί λιγότερο από δέκα λεπτά (Greengard, 1994). Ο Theaker (1995) αναφέρει ότι τα κορυφαία πληροφοριακά συστήματα μπορούν να διεξαγάγουν μια σύνθετη αναζήτηση σε 300.000 βιογραφικά σε περίπου έξι δευτερόλεπτα. Στην αρχή της δεκαετίας του '90, πολλές από τις διαδικασίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μιας οργάνωσης, συμπεριλαμβανομένης της ανίχνευσης των βιογραφικών σε φυσικά αρχεία γίνονταν χειρονακτικά. Όταν προέκυπε η ανάγκη κάλυψης κάποιας θέσης, οι υπεύθυνοι επιλογής αφιέρωναν ημέρες, ακόμη και εβδομάδες, στο ψάξιμο των εκατοντάδων κωδικοποιημένων φυσικών αρχείων για να εντοπίσουν τα βιογραφικά που ταίριαζαν περισσότερο στο προφίλ της θέσης προς κάλυψη (Greengard, 1994). Αργότερα, οι εταιρίες άρχισαν να εγκαθιστούν πιο περίπλοκα λογισμικά ανίχνευσης και αποθήκευσης δεδομένων (π.χ. Resumix) μειώνοντας τον κύκλο των διαδικασιών πρόσληψης από 110 ημέρες σε 62. Ταυτόχρονα πλεονεκτήματα ήταν η εύρεση καλύτερων εργαζομένων, αλλά και η βελτίωση της αποδοτικότητας της γενικής διαδικασίας.

Αντίκτυπος στις οργανωτικές δομές Σε γενικές γραμμές, οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στη αναδόμηση μιας οργάνωσης. Αυτό είναι εν μέρει αλήθεια, καθώς επιτρέπουν τη διανομή εξουσίας, λειτουργιών και έλεγχου όπου είναι πιο αποτελεσματική, λαμβάνοντας υπόψη την αποστολή, τους στόχους αλλά και την κουλτούρα της οργάνωσης. Οι παραδοσιακές οργανωτικές δομές, που εξουσιάζτηκαν από τη γραφειοκρατική δομή, έγιναν απαραίτητες με την αύξηση των οργανωτικών μεγεθών μετά τη βιομηχανική επανάσταση, αλλά και την ανάγκη που προέκυψε να συντονιστούν οι πληροφορίες αυτές μέσα σε ολόκληρη στην οργάνωση. Τα νέα πληροφοριακά συστήματα, με τη συρρίκνωση του χρόνου και των αποστάσεων, επιτρέπουν τον αποτελεσματικότερο συντονισμό και διαχείριση των πληροφοριών που οδηγεί σε νέες οργανωτικές μορφές και στην αυξανόμενη χρήση των δυνητικών ομάδων (Theaker, 1995).

Δημιουργία των νέων οργανωτικών σχημάτων Σε πολλές μεγάλες οργανώσεις, η λειτουργία της επιλογής προσωπικού είναι μια ακέραια πτυχή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένου τμήματος και προσωπικού αρμόδιου για την επιλογή υποψηφίων εργαζομένων. Η άνοδος των νέων τεχνολογιών σε συνδυασμό με το ευρέως διαδομένο outsourcing (η μεταφορά μέρους των εργασιών της επιχείρησης σε εξειδικευμένες εταιρείες – συνεργάτες) σε πολλές

σύγχρονες οργανώσεις, μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγές στην εσωτερική δομή μιας οργάνωσης, κυρίως, μέσω των επιδράσεων της στους ρόλους, την εξουσία και την ιεραρχία. Κατ' αρχάς, ο οργανισμός για να μην διατηρεί εσωτερικό τμήμα εξειδικευμένου προσωπικού για την επιλογή προσωπικού, μπορεί να συνεργάζεται σε μόνιμη βάση με κάποια εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων που θα αναλάβει την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, επεκτείνοντας την υπάρχουσα οργανωτική δομή. Πολλές οργανώσεις διατηρούν συμβάσεις με εξειδικευμένες εταιρείες επιλογής προσωπικού, αναπτύσσοντας ισχυρές εξω-οργανωτικές σχέσεις, όπως στην περίπτωση της Electronic Arts και της Hire.com που περιγράψαμε νωρίτερα.

Δεύτερον, η καλύτερη πρόσβαση στις βάσεις δεδομένων με τα στοιχεία των υποψηφίων, που παρέχεται από τα νέα πληροφοριακά συστήματα, μπορεί να οδηγήσει στην ισοπέδωση κάποιων οργανωτικών δομών. Οι διευθυντές των μονάδων μιας οργάνωσης μπορούν τώρα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που μέχρι τώρα θεωρούνταν προσβάσιμες μόνο από τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Μια τέτοια πρόσβαση μπορεί να επιτρέψει την άμεση επαφή με τους υποψηφίους, μειώνοντας κατά συνέπεια τις γραφειοκρατικές διοικητικές διαδικασίες, αλλά και να οδηγήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Εντούτοις, οι διευθυντές των μονάδων πρέπει να εξασφαλίσουν ότι λειτουργούν σε άμεση συνεργασία με το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να αποφευχθούν νομικά ή άλλου είδους σφάλματα. Εδώ αναδεικνύεται η δύναμη των πληροφοριακών συστημάτων, καθώς επιτρέπουν τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων στον ταυτόχρονο χειρισμό των αρχείων των υποψηφίων.

Επιπλέον, τα πληροφοριακά συστήματα έχουν τη δυνατότητα να αλλάξουν ριζικά τα μελλοντικά οργανωτικά σχήματα. Οι Malone και Laubacher (1998) υποστηρίζουν ότι σταδιακά ακόμη και οι πιο παραδοσιακές, σε επίπεδο διοίκησης, οργανώσεις θα μετατραπούν σε δηνητικές οργανώσεις που θα απαρτίζονται από συνεργάτες που θα συνδέονται σε ένα δίκτυο μέσω των προσωπικών τους υπολογιστών για να παραγάγουν και να πωλήσουν αγαθά και υπηρεσίες.

Νέες ομάδες εργασίας Οι νέες τεχνολογίες μπορούν επίσης να επηρεάσουν την οργανωτική δομή μέσω της δυνατότητάς τους να διευκολύνουν τη δημιουργία ενδο – και δια – οργανωτικών ομάδων. Στην πραγματικότητα, ο Ken Olsen, πρώην πρόεδρος της Digital Equipment Corporation, θεωρεί ότι η δυνατότητα ηλεκτρονικής «συνάντησης» των ομάδων είναι ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ικανότητας των πληροφοριακών συστημάτων της οργάνωσης

(Rockart and Short, 1991). Τα πληροφοριακά συστήματα, όπως οι συνδέσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και τα «links» μεταξύ υπολογιστών, επιταχύνουν την ικανότητα δράσης των εργασιακών ομάδων. Παραδείγματος χάριν, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών, οι ομάδες προσέλκυσης και επιλογή προσωπικού και άλλες ομάδες εργασίας μπορούν τώρα να συντονίσουν την εργασία τους ασύγχρονα (κατά μήκος των χρονικών ζωνών) και γεωγραφικά (ανάμεσα σε απομακρυσμένες περιοχές). Επιπλέον, η ανάπτυξη του λογισμικού υπολογιστών που έχει σχεδιαστεί ειδικά με σκοπό να υποστηρίξει τη συλλογική εργασία (groupware) ενθαρρύνει ακόμα περισσότερο τη μεγαλύτερη χρήση των ομάδων εντός και διαμέσου των οργανώσεων.

6. E- recruiting

Αν και η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου (e- recruiting) αποτελεί ένα από τα τελευταία βήματα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, η επιλογή του εργαλείου προσέλκυσης / στρατολόγησης παραμένει θεμελιώδης για οποιαδήποτε επιχείρηση. Η επιλογή της μεθόδου προσέλκυσης και επιλογής απαιτεί από τον οργανισμό να περάσει από μια περίπλοκη διαδικασία, όπου θα εξεταστεί: το κόστος προσέγγισης του target group, τα χρονικά διαστήματα που απαιτούνται, το ταίριασμα με την οργανωτική κουλτούρα / επιχειρησιακή φιλοσοφία και η ευκαιρία που παρουσιάζεται για να ενισχύσει ο οργανισμός τις δημόσιες σχέσεις του. Ένα από τα νεώτερα εργαλεία προσέλκυσης και επιλογής στη διάθεση των εργοδοτών είναι το e- recruiting.

6.1 Ορισμός του e – recruiting: Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μέσω Διαδικτύου

Οι όροι e – recruiting, on line recruitment, e-cruiting, cybercruiting ή Internet recruiting, αναφέρονται στην on-line πρόσβαση επίσημων πηγών πληροφόρησης που αφορούν θέσεις εργασίας. Είναι μια αρκετά νέα πρακτική. Οι πρώτες αναφορές για το e – recruiting εμφανίζονται σε άρθρα στα μέσα της δεκαετίας του '80 (Gentner, 1984, Casper, 1985), ενώ η συστηματική αναφορά του όρου στα επιστημονικά περιοδικά του Ανθρώπινου Δυναμικού αρχίζει σχεδόν μια δεκαετία αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του '90, όταν οι επιχειρήσεις πληροφορικής και τα πανεπιστήμια αρχίζουν να χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο εκτενώς. Από τότε η βιομηχανία των Ανθρώπινων Πόρων έχει αναπτυχθεί και υπολογίζεται ότι στην Ευρώπη θα εκτιναχθεί σε αξία από £ 50 εκατομμύρια το 1999 σε £ 3,8 δισεκατομμύρια μέχρι το 2005 (Taylor, 2001).

Λόγω της καινοτομίας του όρου, οι διαφορετικοί συντάκτες έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με το e – recruiting. Εδώ θα δούμε μια άποψη για το e – recruiting που προάγει το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 1999). Αναφέρεται λοιπόν ότι οι πιο κοινοί τρόποι να χρησιμοποιηθεί το Διαδίκτυο ως μέσο προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού είναι (Galanaki, 2002):

- Να προστεθούν στην ήδη υπάρχουσα ιστοσελίδα της επιχείρησης σελίδες προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Είναι μια πολύ κοινή πρακτική και προς το παρόν αποτελεί το σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου, δηλαδή το ελάχιστο κόστος που συνδέεται με την ανάπτυξη μιας σελίδας στον δικτυακό τόπο της επιχείρησης που κάνει την συγκεκριμένη μέθοδο τον εξυπνότερο τρόπο προσέλκυσης υποψηφίων στο διαδίκτυο (Scheyer and McCarter, 1998).
- Η χρήση δικτυακών τόπων που εξειδικεύονται στην επιλογή προσωπικού, όπως οι «online recruiters», τα «job portals», οι «online job boards» ή τα «job agencies». Οι δυνητικές αυτές οργανώσεις ενεργούν ουσιαστικά ως μεσάζοντες που συνδέουν τις επιχειρήσεις με τους πιθανούς υποψηφίους.
- Η χρησιμοποίηση της ιστοσελίδας ενός εντύπου μέσου. Σε αυτήν την περίπτωση, οι ηλεκτρονικές διαφημίσεις εμφανίζονται ομοίως και ταυτόχρονα με τις παραδοσιακές τυπωμένες διαφημίσεις στο έντυπο μέσο (εφημερίδα ή περιοδικό). Η καταχώρηση των αγγελιών στις ιστοσελίδες των εφημερίδων προσφέρεται πολλές φορές δωρεάν σε όποιον πληρώνει για μια διαφήμιση τυπωμένων υλών.

Το πεδίο του e –recruiting περιλαμβάνει επίσης την παροχή της δυνατότητας διεξαγωγής εκ του μακρόθεν συνεντεύξεων και αξιολογήσεων, όπως τα ψυχομετρικά τεστ ή τα τεστ ικανοτήτων on line και τη χρήση «έξυπνων πρακτόρων» για να ψάξουν το Διαδίκτυο. Τα διαλογικά (interactive) εργαλεία που συνδέουν τις εταιρικές βάσεις δεδομένων με την εταιρική ιστοσελίδα, όπως οι μηχανές αναζήτησης, οι interactive αιτήσεις απασχόλησης, οι αυτοματοποιημένες απαντήσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι ηλεκτρονικοί κατάλογοι διευθύνσεων, είναι επίσης εργαλεία που υποστηρίζουν την εφαρμογή του e –recruiting (Dysart, 1999, Taylor, 2001).

6.2 High tech recruiting

Ο καθηγητής του Στάνφορντ, Jeffrey Pfeffer, στο βιβλίο του: «Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρώπων», υποστηρίζει πειστικά ότι οι παραδοσιακές πηγές που παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως η ιδιόκτητη τεχνολογία ή η πρόσβαση στο κεφάλαιο, είναι λιγότερο σημαντικές στη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας εταιρίας από το ανθρώπινο δυναμικό της (Thomas and Ray, 2000). Η πρόκληση είναι σαφής: παρά τον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό, η δυνατότητα να

επιλεγεί, να προσληφθεί και να αναπτυχθεί το ικανότερο ανθρώπινο δυναμικό είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Αυτό που είναι ακόμα πιο ξεκάθαρο, εντούτοις, είναι ότι η δυσκολία να αντεπεξέλθει ένας οργανισμός στην πρόκληση αυτή έχει επιδεινωθεί από τα προβλήματα εργατικού δυναμικού που περιλαμβάνουν ένα γερασμένο εργατικό δυναμικό, μια συρρικνωμένη ομάδα νεώτερων εργαζομένων και έναν κακό συνδυασμό μεταξύ των τεχνολογικών δεξιοτήτων, η ζήτηση των οποίων αυξάνεται όλο και περισσότερο στην αγορά εργασίας και των διαθέσιμων δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού.

Σε μια ανταγωνιστική αγορά για τους αξιόλογους υποψήφιους – που γίνεται ολοένα και πιο ανταγωνιστική – οι μάνατζερ πρέπει να αναπτύξουν νέους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής των λιγοστών υποψηφίων που θα παρέχουν στον οργανισμό την επιθυμητή ανταγωνιστικότητα, διατηρώντας ταυτόχρονα χαμηλό το κόστος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Φαίνεται λοιπόν ότι το e-recruiting, συμπεριλαμβανομένων των εξειδικευμένων ή εταιρικών ιστοσελίδων, που προωθούν τις ευκαιρίες απασχόλησης και συλλέγουν βιογραφικά σημειώματα, έχει γίνει απαραίτητο εργαλείο για τους μάνατζερ ώστε να επιτύχουν το στόχο της ποιοτικής στελέχωσης.

Η διάδοση των πληροφοριών που έχει διανεμηθεί και συλλεχθεί μέσω των αυτοματοποιημένων βάσεων δεδομένων βιογραφικών σημειωμάτων εμφανίζεται να είναι λιγότερο χρονοβόρα και δαπανηρή από τις παραδοσιακές διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής. Οι δαπάνες στελέχωσης είναι χαμηλότερες επειδή η διαδικασία γίνεται ηλεκτρονικά. Οι αγγελίες των θέσεων εργασίας μπορούν να αναρτηθούν ηλεκτρονικά και τα βιογραφικά σημειώματα μπορούν να συλλεγούν και να ανακτηθούν άμεσα σε μια βάση δεδομένων. Τα βιογραφικά σημειώματα των υποψηφίων που ταιριάζουν με τα ειδικά κριτήρια που έχουν τεθεί για την εκάστοτε θέση εργασίας μπορούν να προσδιοριστούν εύκολα μέσω του εξειδικευμένου λογισμικού (Thomas and Ray, 2000).

Σαφώς, το e-recruiting είναι μια τεχνική απασχόλησης που καμία επιχείρηση δεν μπορεί να αγνοήσει. Εντούτοις, δεν αποτελεί πανάκεια. Αν και προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, επιφέρει επίσης διάφορες μοναδικές προκλήσεις στη διαδικασία επιλογής, η επιτυχία της οποίας απαιτεί από τους οργανισμούς να εξετάσουν πολλές μεταβλητές.

6.3 Η πρόκληση της επιλογής

Το e –recruiting έχει παρουσιάσει δείγματα ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ενίσχυση στην επιλογή σε μία εποχή που η διαδικασία επιλογής προσωπικού και στελέχωσης των οργανισμών έχει γίνει όλο και περισσότερο δύσκολη. Η ισχυρή οικονομία έχει παράγει μια απαίτηση και για ποσότητα και για ποιότητα εργαζομένων που οι αγορές εργασίας δεν ήταν σε θέση να ικανοποιήσουν. Δύο είναι οι τάσεις που έχουν εξοργίσει ιδιαίτερα τους εργοδότες. Κατ' αρχάς, το ποσοστό αύξησης εργατικού δυναμικού συνεχίζει να μειώνεται – από τα ετήσια ποσοστά 2% στις αρχές της δεκαετίας του '90 σε ένα προβαλλόμενο ποσοστό 1,3% κατά τη διάρκεια των επόμενων πέντε ετών. Δεύτερον, η ποιότητα εργατικού δυναμικού εμφανίζεται να είναι πτωτική. Έρευνες σε CEOs και Ανώτερα Στελέχη του HR αποκαλύπτουν με συνέπεια ανησυχίες σχετικά με τα χαμηλά γενικά επίπεδα ικανοτήτων και την κακή ποιότητα της εκπαίδευσης μεταξύ των υποψηφίων που αναζητούν εργασία. Μια μελέτη του 1994 από την American Management Association, παραδείγματος χάριν, αποκάλυψε ότι τουλάχιστον το 35 έως 50% των υποψηφίων κρίθηκαν ως ανεπαρκείς σε δεξιότητες βασικής εκπαίδευσης.

Η επίπτωση είναι ότι η έλλειψη δεξιοτήτων που έχει παράγει αυτήν τη δομική ανεργία (που ορίζεται ως η ανικανότητα να ταιριάζουν οι δεξιότητες των εργαζομένων με τις εργασίες που είναι διαθέσιμες) θα συνεχίσει να αυξάνεται. Οι εμπειρογνώμονες της επιλογής προσωπικού προτείνουν ότι ο συνδυασμός της χαμηλής αύξησης εργατικού δυναμικού και του ανεπιτυχή συνδυασμού της προσφοράς/ ζήτησης εξειδικευμένων ικανοτήτων θα δημιουργήσει ελλείψεις εργασίας για τους περισσότερους οργανισμούς και θα απαιτήσει επιθετικότερες, πιο επικεντρωμένες και ακριβές πολιτικές επιλογής προσωπικού. Μπορούμε, επομένως, να αναμείνουμε ότι οι επιχειρήσεις θα υιοθετήσουν νέες και δημιουργικές λύσεις σε αυτό το δίλημμα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένης της ευρύτερης χρήσης του e –recruiting.

6.4 Η αλματώδης ανάπτυξη του e-recruiting

Ένα από τα προβλήματα με τη μελέτη του e –recruiting είναι ο φαινομενικός ρυθμός ανάπτυξης και οι συνακόλουθες πρόοδοι στην τεχνολογία που υιοθετεί. Συνεπώς, υπάρχει ιδιαίτερη διαφωνία μεταξύ των εμπειρογνομόνων σχετικά με το βαθμό στον οποίο οι επιχειρήσεις μπορούν να στηριχθούν στο e –recruiting. Ενώ οι

εμπειρογνώμονες μπορούν, όχι πάντα, να συμφωνήσουν σε πόσες επιχειρήσεις μπορεί το e-recruiting να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους, όλοι συμφωνούν στην απίστευτη αύξηση που έχει σημειώσει.

Οι διάφορες μελέτες που πραγματοποιούνται από το Internet Business Network (IBN) (1999) χρησιμοποιούνται για να εξηγούν τη φαινομενική αύξηση της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω του Διαδικτύου. Κατ' εκτίμηση 300 επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν το δίκτυο για την επιλογή το 1995, ένας αριθμός που αυξήθηκε σε 5.800 το 1997. Μέχρι εκείνο το έτος, υπήρξαν κατ' εκτίμηση 1 εκατομμύριο βιογραφικά on-line και 1,2 εκατομμύριο ηλεκτρονικές αγγελίες. Μια έρευνα του 1998 της American Management Association για τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποκάλυψε ότι οι προσπάθειες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέσω του Διαδικτύου αυξήθηκε κατά 353% για το 1997-98. Άλλες πηγές προτείνουν ότι υπάρχουν περίπου 20.000 χώροι στο διαδίκτυο, συμπεριλαμβανομένων εταιρικών ιστοσελίδων, που χρησιμοποιούν το δίκτυο συμπληρωματικά στην διαδικασία επιλογής, ενώ περίπου 4.000 το χρησιμοποιούν ως βασική πηγή προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων.

Η επιλογή προσωπικού μέσω του Διαδικτύου ήταν μια εκτιμώμενη βιομηχανία των \$48 εκατομμυρίων το 1997, σύμφωνα με την Thaler-Carter (1998), με ετήσια ποσοστά αύξησης 1.000%. Τα κατ' εκτίμηση εισοδήματα από διαφημίσεις αγγελιών εργασίας ανήλθαν στα \$450 εκατομμύρια το 1998. Ο Millman (1998) εκθέτει περισσότερες από 10 εκατομμύρια αγγελίες εργασίες που αναρτήθηκαν, 4.000 εξειδικευμένες ιστοσελίδες προσέλκυσης και επιλογής και 1 εκατομμύριο επισκέπτες την εβδομάδα. Ο συνολικός αριθμός των ιστοσελίδων (συμπεριλαμβανομένων των ατομικών, εμπορικών και εταιρικών ιστοσελίδων) μπορεί να είναι τουλάχιστον ένα εκατομμύριο, με περίπου 1.000 που διατηρούνται από εταιρείες ευρέσεως εργασίας.

Σύμφωνα με πρόσφατο άρθρο που δημοσιεύτηκε στην ιστοσελίδα της KPMG (2003):

- Οι προσλήψεις μέσω Internet είναι η δεύτερη υψηλότερη πηγή νέων προσλήψεων για εταιρείες όπως οι Microsoft, Sun και Unisys.
- Οι εταιρείες θα αυξήσουν κατά 52% τα έξοδα για E-recruiting και θα τα μειώσουν κατά 31% για τις αγγελίες στον τύπο μέχρι το 2004.
- Το E-recruiting θα έχει τουλάχιστον το 50% της αγοράς Εύρεσης και Επιλογής Προσωπικού την επόμενη δεκαετία.

6.5 Συστατικά στοιχεία του e-recruiting

Για πολλούς εργοδότες, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου (e-recruiting) ήταν μια σημαντική απάντηση στην πρόκληση της επιτυχημένης στελέχωσης των οργανισμών τους. Αλλά η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου δεν είναι μια συγκεκριμένη τεχνική. Περιλαμβάνει διαφορετικά εργαλεία και μια ευρεία ποικιλία των τρόπων που αυτά θα χρησιμοποιηθούν. Οι σημαντικότερες τεχνικές περιλαμβάνουν τη χρησιμοποίηση των γενικών εμπορικών ιστοσελίδων (τράπεζες βιογραφικών σημειωμάτων), των εξειδικευμένων δικτυακών τόπων που ασχολούνται με την προσφορά και ζήτηση εργασίας και των εταιρικών ιστοσελίδων.

Γενικά, οι εξειδικευμένοι δικτυακοί τόποι που ασχολούνται με την προσφορά και ζήτηση εργασίας είναι εμπορικές, κυρίως, ιστοσελίδες όπως το Monster Board, το Career Mosaic, το HotJobs.com και άλλες τράπεζες βιογραφικών σημειωμάτων. Διάφορες πηγές προτείνουν ότι μπορούν να υπάρξουν 2.500 ή και περισσότεροι τέτοιου είδους δικτυακοί τόποι, με περισσότερα από δύο εκατομμύρια βιογραφικά σημειώματα στις βάσεις δεδομένων τους. Τέτοιες υπηρεσίες είναι συχνά δωρεάν για τους υποψηφίους, αλλά οι δαπάνες των εργοδοτών μπορούν να ποικίλουν πολύ (από € 20 για την ανάρτηση μιας αγγελίας μέχρι χιλιάδες ευρώ για συμβόλαια ετήσιας συνεργασίας). Υπάρχουν επίσης σημαντικές διαφορές στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μεταξύ των διάφορων ιστοσελίδων.

Οι εξειδικευμένοι δικτυακοί τόποι που προσφέρουν τέτοιου είδους υπηρεσίες είναι πολυάριθμοι και έχουν πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των καταχωρημένων σε εφημερίδες αγγελιών που αναπαράγονται στις ιστοσελίδες των ίδιων των εφημερίδων. Πολλές δικτυακές περιοχές εξυπηρετούν τις κενές θέσεις της αγοράς εργασίας. Παραδείγματος χάριν, πολλοί καθηγητές Διοίκησης Επιχειρήσεων προσλαμβάνονται μέσω της ιστοσελίδας της Ακαδημίας του Management (Academy of Management - AOM) η οποία απαριθμεί 500 περίπου θέσεις για πανεπιστημιακές σχολές του Management και άλλους σχετικούς επιχειρησιακούς τομείς. Η Society for Human Resource Management (SHRM) προσφέρει υπηρεσίες κάλυψης θέσεων στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού στην ιστοσελίδα της. Οι αγγελίες στην ιστοσελίδα της AOM είναι περίπου \$65. Οι αγγελίες στην ιστοσελίδα του SHRM κοστολογούνται περισσότερο όπως τα παραδοσιακά μέσα τυπωμένων υλών, με το κόστος βασισμένο στο μέγεθος και το σχήμα αγγελιών. Άλλοι στοχοθετημένοι

δικτυακοί τόποι υπάρχουν σε ουσιαστικά όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών υπηρεσιών, της ψυχαγωγίας, της υγειονομικής περίθαλψης και της εφαρμοσμένης μηχανικής (Thomas and Ray, 2000).

Τα Chat rooms και τα newsgroups εμφανίζονται με όλες τις μορφές και τα μεγέθη. Ένα παράδειγμα HRNet θα ήταν ένα newsgroup για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχει γενικότερα μεγάλη ποικιλία από την άποψη του περιεχομένου και του αναγνωστικού κοινού. Αν και συνήθως η δημοσίευση αγγελιών σε τέτοιους δικτυακούς χώρους είναι δωρεάν, η αποτελεσματικότητά τους μπορεί να περιοριστεί καθώς οι δημοσιεύσεις στερούνται ομοιομορφίας και η διαδικασία αναζήτησης είναι δυσκίνητη. Μπορούν, εντούτοις να στοχεύσουν σε συγκεκριμένους τομείς της αγοράς εργασίας.

Η ιστοσελίδα της ίδιας της επιχείρησης, που χρησιμοποιείται ως εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων, μπορεί να είναι η καλύτερη τεχνική για πολλές επιχειρήσεις. Η πρόσθετη δαπάνη είναι χαμηλή, η επιχείρηση έχει τον έλεγχο του περιεχομένου και, ίσως, το σημαντικότερο όλων είναι ότι αποτελεί το μόνο εργαλείο της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου με την δυνατότητα να παρέχει ένα συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην εταιρία που το χρησιμοποιεί. Η επιτυχία του, εντούτοις, εξαρτάται από τη δυνατότητα της επιχείρησης να προσελκύσει τους υποψηφίους στην ιστοσελίδα της και βέβαια από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση της όλης διαδικασίας.

6.6 Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προσφέρει το e-recruiting

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεθόδους επιλογής υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου θα απολαύσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι εκείνων που αποτυγχάνουν να το κάνουν. Αυτό συμβαίνει επειδή η επιλογή υποψηφίων μέσω του Διαδικτύου είναι σχετικά ανέξοδη, έχει τη δυνατότητα να φθάσει σε ενδεχόμενους υποψηφίους που μπορεί να μην έχουν πρόσβαση σε δαπανηρότερες, συμβατικότερες μεθόδους και μπορεί να είναι πολύ γρηγορότερη και αποδοτική από άλλες μεθόδους.

Σαφώς, η προσέλκυση μέσω του διαδικτύου μπορεί να αυξήσει σημαντικά τις τράπεζες – αρχεία υποψηφίων, με τη διευκόλυνση της δυνατότητας και των υποψηφίων να εντοπίσουν πιθανές ευκαιρίες απασχόλησης και του εργοδότη να έχει πρόσβαση στους «αναζητητές» εργασίας. Η ευκολία και η ταχύτητα «παρασύρουν» τους μορφωμένους και γνωρίζοντες από πληροφορική «αναζητητές» εργασίας στο

Δίκτυο. Αλλά δεδομένου ότι οι περισσότεροι εργοδότες αρχίζουν να υιοθετούν μεθόδους on line προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, μπορούμε να αναμείνουμε ότι αυτό το πλεονέκτημα δεν θα αποτελεί για πολύ καιρό ακόμα πλεονέκτημα; Πολλά από τα εργαλεία της διαδικασίας αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν εύκολα και άμεσα και ένα μεγάλο μέρος των προνομιούχων επιχειρήσεων που τα χρησιμοποίησαν αρχικά, δεν είναι πλέον προνομιούχες δεδομένου ότι εκείνα τα εργαλεία αυτά έχουν αντιγραφεί και έχουν αξιολογηθεί. Εντούτοις, η ουσία πλέον βρίσκεται στις λεπτομέρειες και οι επιχειρήσεις μπορούν να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσουν το διαδίκτυο ως μέσο προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων για να επιτύχουν ένα βιώσιμο πλεονέκτημα στον τομέα των επιτυχημένων προσλήψεων ανάλογα με το πόσο αποτελεσματικά οι εργοδότες διαχειρίζονται αυτή την on line διαδικασία.

Μια αναθεώρηση της βιβλιογραφίας προτείνει μερικές γενικές προτάσεις σχετικά με τη σχέση μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της διαδικασίας επιλογής προσωπικού μέσω του Διαδικτύου (Thomas and Ray, 2000).

- Το e – recruiting μειώνει σημαντικά τις δαπάνες των διαδικασιών επιλογής. Το κόστος ανά πρόσληψη είναι ένα σημαντικό κριτήριο που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί όταν αξιολογούν την επιτυχία των διαδικασιών που χρησιμοποιούν στην επιλογή προσωπικού, ενώ οι αγγελίες απασχόλησης και ο χρόνος που δαπανήθηκε στην επιλογή ενός εργαζομένου υπολογίζονται ως ένα σημαντικό κομμάτι των δαπανών αυτών. Ο Menagh (1999) υποστηρίζει ότι το κόστος των μεθόδων επιλογής μέσω του Διαδικτύου μπορεί να είναι το μισό από αυτό της συμβατικής διαφήμισης. Παρά ταύτα κάποιες μέθοδοι e – recruiting είναι ακριβότερες από άλλες. Ο Daniels (1997) υπολογίζει ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να σώσουν τουλάχιστον 12% από τις πηγές προσέλκυσης υποψηφίων όταν χρησιμοποιούν τις εταιρικές ιστοσελίδες τους για διαφήμιση των θέσεων εργασίας και εσωτερικές βάσεις δεδομένων για να εντοπίζουν τους κατάλληλους υποψηφίους.

Οι on – line βάσεις δεδομένων βιογραφικών σημειωμάτων υποψηφίων μπορούν να μειώσουν τις δαπάνες επιλογής και επιτυχούς στελέχωσης του οργανισμού με τη διατήρηση των βιογραφικών και την επανατοποθέτηση των ήδη εργαζομένων στον οργανισμό σε πιο κατάλληλες θέσεις. Επιπλέον, ο Menagh (1999) αναφέρει ότι η καθιέρωση βάσης δεδομένων με τα βιογραφικά υποψηφίων μειώνει την ανάγκη συνεργασίας με εταιρίες συμβούλων

επιχειρήσεων στον τομέα την επιλογής προσωπικού με αποτέλεσμα την αποταμίευση 20 έως 30 % των ετήσιων μισθών των προσλαμβανομένων (καθώς αυτός είναι ο τρόπος αμοιβής των εταιρειών αυτών). Ο Conhaim (1998) υπολογίζει ότι οι εσωτερικές βάσεις δεδομένων που ανιχνεύουν (και στην συνέχεια «ματσάρουν») βιογραφικά σημειώματα on – line αιτήσεων απασχόλησης μπορούν να εξοικονομήσουν για μια επιχείρηση 20.000 υπαλλήλων άνω των \$8 εκατομμυρίων ετησίως.

Οι μικρές εταιρίες μπορούν να επεκτείνουν την περιοχή αναζήτησής τους και τα γεωγραφικά όρια στην προσέλκυση υποψηφίων με την ανάρτηση αγγελιών και έρευνα σε εμπορικές ιστοσελίδες που διαθέτουν τράπεζες βιογραφικών, αποκτώντας ουσιαστικά την ίδια πρόσβαση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

- Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μέσω του Διαδικτύου είναι πιο γρήγορη διαδικασία και φθάνει σε περισσότερους υποψηφίους, αλλά τα οργανωτικά συστήματα πρέπει να υποστηρίζουν την ταχύτητα και τον όγκο που απαιτείται. Βεβαίως, το Διαδίκτυο έχει τη δυνατότητα περιορισμού του χρονικού διαστήματος που απαιτείται για να παράγει τους υποψηφίους. Οι on line αγγελίες θέσεων εργασίας παρέχουν μια ταχύτητα που η τυπωμένη ύλη δεν μπορεί να παρέχει και μια εθνική κάλυψη που δεν μπορεί να επιτευχθεί μέσω μιας τοπικής εφημερίδας. Οι αγγελίες θέσεων εργασίας μπορούν να αναρτηθούν, να διαγραφούν και να εκδοθούν σε δευτερόλεπτα. Το μειονέκτημα είναι ότι ο ανταγωνισμός για τους καλούς υποψηφίους είναι «άγριος» και οι υποψήφιοι εξοικειώνονται με την άμεση απάντηση και ανταπόκριση. Τα συστήματα πρέπει να είναι σε θέση να εξετάσουν και να έρθουν σε επαφή με τους υποψηφίους όσο το δυνατόν γρηγορότερα. Μερικοί επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού υποστηρίζουν ότι η τυφλή έρευνα στο Διαδίκτυο για βιογραφικά σημειώματα είναι ανεπαρκής και ο,τιδήποτε άλλο εκτός από τις αγγελίες στην εταιρική ιστοσελίδα της επιχείρησης είναι χρονοβόρο και ακριβό.

Οι εμπορικοί δικτυακοί τόποι παράγουν μεγάλους όγκους των υποψηφίων που πρέπει να εξεταστούν. Εντούτοις, πολλές από αυτές τις δυνητικές επιχειρήσεις προσφέρουν δωρεάν το λογισμικό διαλογής και εντοπισμού κατάλληλων υποψηφίων για να διαχειριστούν την όλη διαδικασία, ενώ άλλες προσφέρουν τις υπηρεσίες διαχείρισης των στοιχείων αυτών έναντι αμοιβής. Το κύριο πρόβλημα με το e – recruiting είναι το ίδιο το μεγαλύτερο πλεονέκτημά του:

οι ροές πληροφοριών βελτιώνονται συνεχώς. Αν και είναι πιο εύκολο για έναν οργανισμό να επιλέξει τους καλύτερους υποψηφίους, είναι επίσης πιο εύκολο και για άλλες επιχειρήσεις να τους βρουν. Ο οργανισμός με το καλύτερο λογισμικό διαλογής και τη δυνατότητα γρήγορης ανταπόκρισης θα έχει το πλεονέκτημα, γιατί η ταχύτητα μετράει.

- Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μέσω Διαδικτύου έχει περιορισμένη δυνατότητα να προσελκύσει κάποιες ειδικές κατηγορίες. Επειδή στερείται γεωγραφικής στοχοθέτησης, το e – recruiting μπορεί να μην είναι χρήσιμο για τις θέσεις εργασίας, όπου η σχετική αγορά εργασίας είναι τοπική. Υπάρχει επίσης το πρόβλημα για το πως να απευθυνθεί σε υποψηφίους που δεν μπορούν να έχουν πρόσβαση στο Διαδίκτυο. Οι πρώιμες προσπάθειες του e – recruiting έγιναν με στόχο τους επαγγελματίες της επιστήμης της πληροφορικής μεταξύ των οποίων η πρόσβαση στο διαδίκτυο θεωρητικά δεν θα ήταν παρεμβατικός παράγοντας. Κατόπιν, το πεδίο όπου απευθύνθηκε το e – recruiting επεκτάθηκε και έγινε δυσκολότερο να απευθυνθεί σε όλο το φάσμα των υποψηφίων. Αυτό το πρόβλημα εντούτοις τείνει να μειωθεί, καθώς η πρόσβαση στο Διαδίκτυο γίνεται ολοένα πιο εύκολη για περισσότερους υποψηφίους. Οι δημόσιες υπηρεσίες και οι βιβλιοθήκες προσφέρουν μερικές φορές ανοικτή πρόσβαση και επιχειρήσεις όπως η Adecco που προσφέρει υπηρεσίες απασχόλησης, παρέχουν πρόσβαση στο ευρύ κοινό .

Αν και το e – recruiting είναι πιθανό να προσελκύσει περισσότερους υποψηφίους, δεν υπάρχουν στοιχεία ότι το ίδιο ισχύει και για την ποιότητα των υποψηφίων αυτών. Οι καλύτεροι υποψήφιοι μπορούν να είναι εκείνοι που δεν επιδιώκουν ενεργά την απασχόληση. Ένα μεγάλο ζήτημα για τις επιχειρήσεις είναι η δυνατότητα να προσελκυστούν αυτοί οι παθητικοί υποψήφιοι, καθώς επίσης και η διαμάχη για τα οφέλη χρησιμοποίησης των εμπορικών δυναμικών επιχειρήσεων /ιστοσελίδων έναντι των εταιρικών ιστοσελίδων για την προσέλκυση πιο καταρτισμένων υποψηφίων, αλλά και υποψηφίων που θα παραμείνουν στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με μια μελέτη του Internet Business Network (IBN), το 1999 υπήρξαν 28.732.786 αγγελίες για θέσεις εργασίας στο Δίκτυο. Αν και οι δημοφιλείς ιστοσελίδες που διαθέτουν πίνακες ανάρτησης αγγελιών, όπως αυτός του Monster, υποστηρίζουν ότι έχουν δύο εκατομμύριο επισκέπτες το

μήνα, μόνο 29% των επισκεπτών αυτών είναι πιθανοί υποψήφιοι που αναζητούν εργασία. Η μελέτη του IBN διαπίστωσε ότι από όλους τους επισκέπτες αυτών των δικτυακών χώρων, το 70% δεν σκέφτονται ακόμη για εργασία, 5% ήταν άνεργοι, 10% έψαχναν πραγματικά την απασχόληση, και 15% απλά σκέφτηκαν να ρίξουν μια ματιά στην αγορά εργασίας. Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που αναζητούν ενεργά τις εταιρικές ιστοσελίδες είναι πιθανότερο να είναι άνεργα ή ενεργά στην δυναμική αναζήτηση εργασίας. Λίγα είναι τα στοιχεία που δείχνουν ότι το e – recruiting μπορεί να είναι αποτελεσματική μέθοδος για τους «παθητικούς» αναζητητές εργασίας. Ακόμη και οι διευθυντές εμπορικών ιστοσελίδων αναγνωρίζουν ότι οι παθητικοί «αναζητητές» εργασίας τείνουν να μην διαβάζουν αγγελίες ή να βάζουν το βιογραφικό τους σημείωμα στο διαδίκτυο (Hays,1999). Επιπλέον, μόνο ένα μικρό ποσοστό όπως το 10 έως 20% των αναγκών κάλυψης θέσεων μπορεί να είναι διαθέσιμο μέσω του e – recruiting. Ακόμα, για πολλές θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα για τις υψηλότερου επιπέδου θέσεις και εκείνες τις θέσεις που απαιτούν εξειδικευμένες δεξιότητες, για τις οποίες δεν υπάρχει μεγάλη προσφορά, το e – recruiting μάλλον δεν θα είναι αποτελεσματικότερο από τις παραδοσιακές μεθόδους.

6.7 Τα σημεία διαφήμισης θέσεων εργασίας στο διαδίκτυο

Ένας από τους πιο αβάσιμους μύθους τα πρώτα χρόνια του e-recruiting ήταν ότι πλέον η επιλογή υποψηφίων μπορεί να γίνει μία καθαρά ηλεκτρονική υπόθεση. Ωθούμενοι, κυρίως, από μία επιθυμία της αγοράς για μια όσο γίνεται μεγαλύτερη αυτοματοποίηση εγέρθηκαν ισχυρισμοί για ελαχιστοποίηση του ανθρώπινου στοιχείου στη διαδικασία προσλήψεων. Στην πραγματικότητα, η ανάγκη του επαγγελματία-στελέχους τόσο στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μίας εταιρείας όσο και σε μία εταιρεία Συμβούλων είναι πιο σημαντική από ποτέ και χρειάζεται να συνδυάζει την πολύ καλή γνώση των θεμάτων Ανθρώπινου Δυναμικού με την εξοικείωση με τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το Διαδίκτυο.

Όταν μία εταιρεία αποφασίζει να προχωρήσει στο e-recruiting πέρα από τον τόπο στο Διαδίκτυο (Web Site) που μπορεί να διαθέτει η ίδια, μπορεί να χρησιμοποιήσει συγκεκριμένους χώρους που εξειδικεύονται στη συγκεκριμένη εργασία και που ονομάζονται On Line Job Boards. Τα On line Job Boards έχουν εμφανιστεί και στη

χώρα μας τα τελευταία χρόνια και ο υποψήφιος μπορεί να βρει "αναρτημένες" αγγελίες προσφοράς εργασίας από διάφορες εταιρείες.

Σύμφωνα με την γνώμη του Jeff Taylor (in: Useem, 1999), μέχρι πριν από λίγα χρόνια η στρατηγική δημοσιοποίησης της ανάγκης για προσωπικό ήταν απλή και χρειαζόταν απλώς να γίνει η αναγγελία της κενής θέσης. «Είτε κρεμάσεις μία ανακοίνωση στο κέντρο κάποιου χωριού είτε δημοσιεύσεις μία φανταχτερή αγγελία σε μία εφημερίδα, η λογική είναι ίδια», ισχυρίζεται και συνεχίζει: «Προφανώς όποιος ψάχνει ενεργά εκείνη τη κρίσιμη στιγμή για εργασία θα ενδιαφερθεί. Τι γίνεται όμως με τους υπόλοιπους;» (Useem, 1999, p.45).

Ο Jeff Taylor είναι επικεφαλής της πιο επιτυχημένης ιστοσελίδας σε θέματα αγοράς εργασίας, το Monster.com. Το 1994 εξεπλάγησαν όλοι οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού (οργανωτικοί ψυχολόγοι κ.ά.) όταν έμαθαν ότι υπάρχει ιστοσελίδα που ασχολείται με την διαφήμιση θέσεων εργασίας και τη στελέχωση των επιχειρήσεων. Η ιδέα όμως του Taylor είναι απλή. Οι άνθρωποι που έψαχναν για εργασία μπορούσαν να τοποθετήσουν το βιογραφικό τους σημείωμα ώστε να είναι εύκολο να το βρουν οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού (recruiters) και μπορούσαν να αναζητήσουν μία θέση που να τους ταιριάζει από τη τράπεζα θέσεων εργασίας που διατηρεί το Monster.com (και έχουν καταχωρήσει δωρεάν οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού). Όλα τα παραπάνω είναι δωρεάν. Τα έσοδα της ιστοσελίδας προέρχονταν από τις επιχειρήσεις που επιθυμούσαν να ψάξουν για κατάλληλους υποψηφίους στην τράπεζα δεδομένων του Monster.com. Ο Taylor επένδυσε πολλά στη διαφήμιση του εγχειρήματός του τόσο στην τηλεόραση όσο και στο ραδιόφωνο (προφανώς για να δημιουργήσει την αναγκαία τράπεζα βιογραφικών). Ακόμα και το όνομα είναι άλλος ένας παράγοντας που οδήγησε στην επιτυχία της ιστοσελίδας. Στη βάση δεδομένων του Monster.com βρίσκονται 1,5 εκατομμύρια βιογραφικά, 226 χιλιάδες θέσεις εργασίας, τα προβλεπόμενα έσοδα για το 1999 ήταν 90 εκατομμύρια δολάρια, ενώ τα κέρδη του πρώτου τετραμήνου για το 1999 ήταν 400 χιλιάδες δολάρια. Με μία ετήσια αύξηση της χρηματιστηριακής του αξίας περίπου στο 160%, δεν κάνουν λάθος όποιοι πιστεύουν ότι πρόκειται για άλλη μια περίπτωση yahoo.com που έχει εκτοξεύσει τη χρηματιστηριακή του αξία. Και όμως ο Taylor δεν κράτησε την επιχείρηση αλλά την πούλησε σχετικά νωρίς το 1995, σε ένα μεγάλο διαφημιστικό γραφείο θέσεων εργασίας, την TMP Worldwide.

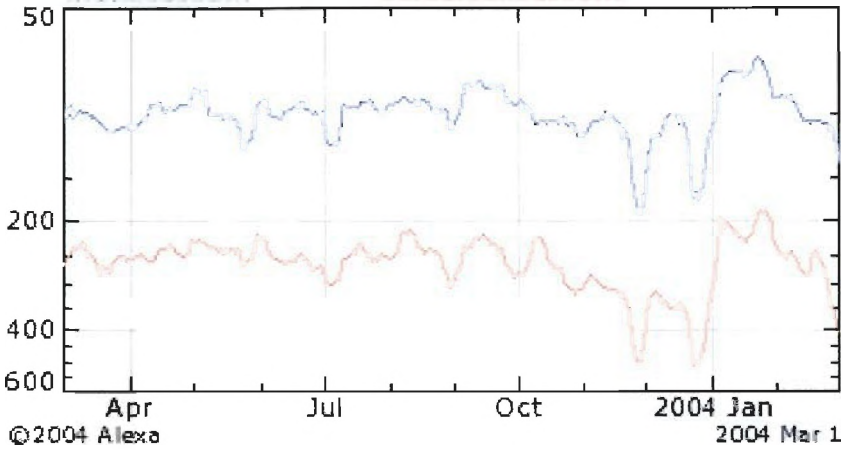
Η TMP Worldwide ασχολείται με τη διαφήμιση των θέσεων εργασίας και όπως είναι εμφανές, το κίνητρό της ήταν να προσπαθήσει να κρατήσει τους πελάτες της

οι οποίοι όλο και απέφευγαν τα καθιερωμένα μέσα διαφήμισης και στρέφονταν προς το Διαδίκτυο. Αν υπολογίσουμε ότι η εξαγορά έγινε το 1995 πριν ξεκινήσει η ευρεία χρήση του Διαδικτύου στο χώρο της αγοράς εργασίας, τότε μάλλον μπορούμε να πούμε ότι ήταν μία έξυπνη κίνηση. Όντως η TMP είναι ο αδιαμφισβήτητος ηγέτης στην παγκόσμια αγορά εργασίας, αφού έχει κάνει πάνω από 100 εξαγορές επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο. Αυτό έχει προκαλέσει αντιδράσεις όπως είναι φυσικό στην Ευρώπη, όπου τώρα αρχίζουν να συνειδητοποιούν τα μεγάλα σχέδια της TMP οι ανταγωνιστές της και προσπαθούν να δημιουργήσουν κάποιο αντίβαρο με συγχωνεύσεις και εξαγορές. Οι ειδικοί πιστεύουν ότι είναι ήδη πολύ αργά για να καλυφθεί το χαμένο έδαφος από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της TMP. Όπως ισχυρίζονται, ζούμε ήδη την εποχή των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και όπως είναι φυσικό, οι εταιρείες επιθυμούν να διατηρήσουν μία και μοναδική προσέγγιση σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα ο L. Hawkins, που εργάζεται ως υπεύθυνος επιλογής προσωπικού για την IBM στην Βρετανία, αναφέρει ότι η IBM σαν μία παγκόσμια επιχείρηση που είναι, πρέπει να προβάλλει ένα μόνο πρόσωπο στους υποψηφίους. Για αυτό το λόγο και εμπιστεύονται την TMP Worldwide, γιατί διαθέτει 20 υποκαταστήματα σε όλο τον κόσμο και μπορεί να προσφέρει τέτοιες υπηρεσίες που δεν μπορούν να προσφέρουν οι ανταγωνιστές τους (Roberts, 2000).

Στο Διαδίκτυο υπάρχουν πολλές εταιρίες με ανάλογη δραστηριότητα με αυτή της TMP. Τέτοιες είναι οι CareerBuilber.com, Headhunter.com, Hotjobs.com, Net – Temps.com κ.τ.λ. Μία ματιά στον αριθμό των επισκεπτών στην κάθε ιστοσελίδα αποκαλύπτει την εικόνα. Μάλιστα επιχειρήσαμε να εξετάσουμε τον αριθμό των επισκεπτών για την περίοδο Απρίλιος 2003 – Ιανουάριος 2004 που μπορεί ο κάθε ενδιαφερόμενος να παρακολουθήσει στην ιστοσελίδα της εταιρείας Alexa.com και αυτό που βρέθηκε είναι ότι το Monster.com διατηρεί την πρώτη θέση αναγνωσιμότητας μεταξύ άλλων δημοφιλών ιστοσελίδων που ενεργοποιούνται στον ίδιο τομέα. Τα συγκριτικά διαγράμματα που παρουσιάζονται είναι ενδεικτικά της παραπάνω άποψης (διαθέσιμα στην ιστοσελίδα www.alexa.com, 2004).

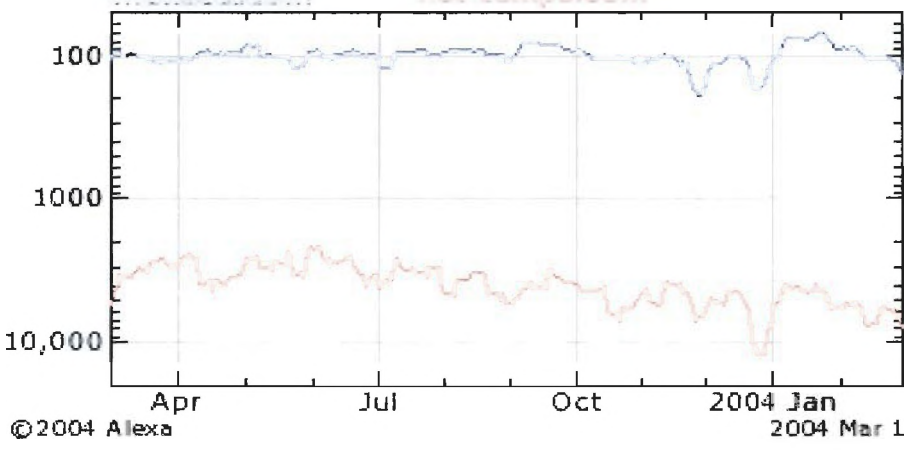
Daily Traffic Rank Trend

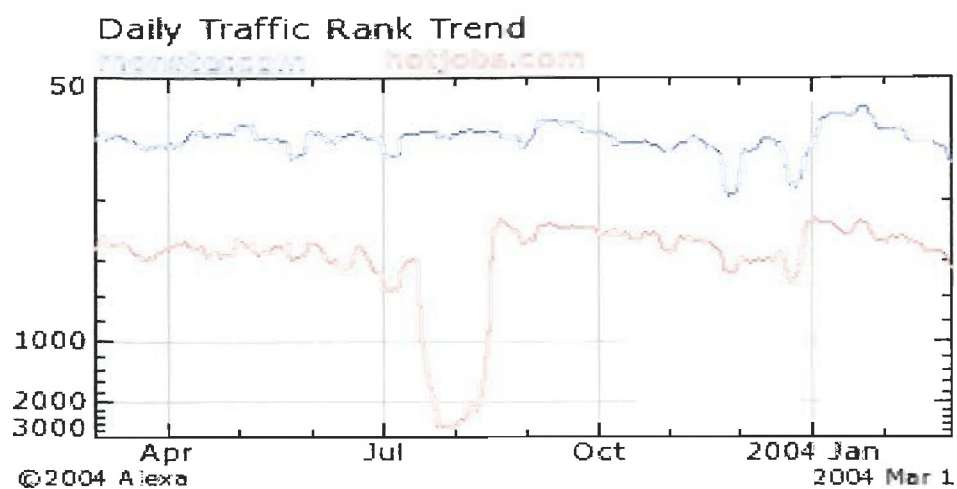
morejobs.com careerbuilder.com



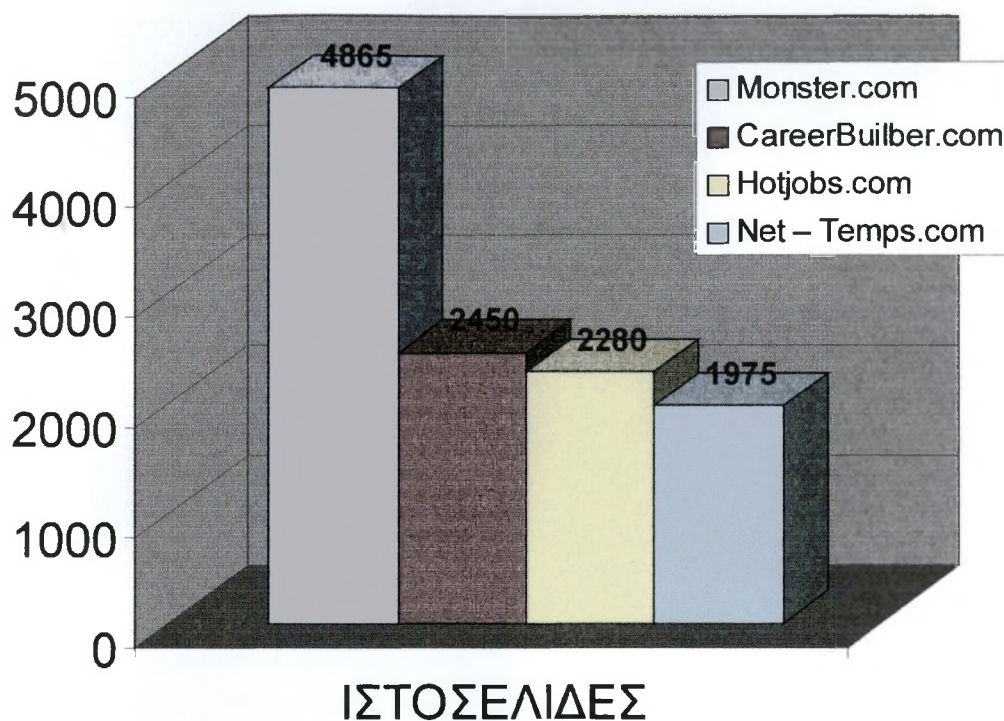
Daily Traffic Rank Trend

prostatecancer.com net-tempa.com





Σύγκριση των δημοφιλέστερων ιστοσελίδων ως προς τον μέσο όρο επισκεπτών τους για το τελευταίο τρίμηνο του 2003



Το κοινό σημείο όλων των παραπάνω εταιρειών είναι ότι απευθύνονται σε ένα ευρύ κοινό. Αντίθετα υπάρχουν εταιρείες με ιστοσελίδες που απευθύνονται σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς εργασίας και ανώτερα εξειδικευμένα στελέχη. Το δέλεαρ για πολλούς είναι το τμήμα της αγοράς στελεχών με μισθό που κινείται μεταξύ \$45.000 και \$65.000. Η συγκεκριμένη κατηγορία μπορεί να καλυφθεί τόσο από ιστοσελίδες, όπως το Monster.com, αλλά και από πιο εξειδικευμένες εταιρίες του είδους. Χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι ότι αποτελούν θυγατρικές επιχειρήσεις μεγάλων συμβουλευτικών εταιρειών που αναλαμβάνουν την εξεύρεση στελεχών με τον παραδοσιακό τρόπο. Για παράδειγμα, η Christian & Timbers διαθέτει την PeopleScape, η Heidrick & Stuggles την LeadersOnLine και η Korn/Ferry's την FutureStep, ενώ η KPMG Hellas την justjobs.gr. Για παράδειγμα, η FutureStep προέκυψε από την ανάγκη να ενσωματωθεί η γνώση και η εμπειρία της μητρικής εταιρείας στις νέες πρακτικές, όπως αναφέρει ο διευθυντής της. Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας της FutureStep συμπληρώνει μία φόρμα η οποία αφενός

χρησιμοποιείται για την καταγραφή των στοιχείων του στην τράπεζα δεδομένων και αφετέρου μπορεί να λάβει μία εικόνα για τα προσόντα του στην αγορά εργασίας. Ακόμα, η συγκεκριμένη ιστοσελίδα παρέχει συμβουλές για τις αμοιβές που πρέπει να λαμβάνουν οι επισκέπτες (ανάλογα με τα προσόντα τους). Με το που θα εισαχθεί μία θέση εργασίας στην τράπεζα θέσεων που διαχειρίζεται η FutureStep, το λογισμικό της εταιρείας ψάχνει αυτόματα τα βιογραφικά που έχει στη διάθεση του και καταλήγει σε μία λίστα με 20 ή 30 ονόματα που αναλαμβάνει ειδικό στέλεχος που ασχολείται με την επιλογή προσωπικού και φέρνει εις πέρας με τον παραδοσιακό τρόπο. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την πλήρωση μιας θέσης από τρεις μήνες σε ένα.

Ένα ερώτημα που προκύπτει είναι γιατί δεν συμπεριλαμβάνονται αυτές οι ιστοσελίδες σε αυτές που επισκέπτονται πιο συχνά οι υποψήφιοι. Μία απλή απάντηση είναι ότι εφόσον απευθύνονται σε μικρότερο κοινό (η αγορά των ανωτέρων στελεχών αφορά μικρότερο αριθμό υποψηφίων), έπεται ότι και οι επισκέπτες θα είναι λιγότεροι. Μία πιο προσεγμένη απάντηση είναι ότι και οι τρεις ιστοσελίδες προϋποθέτουν τη συμπλήρωση μιας αίτησης προκειμένου να εισαχθεί το βιογραφικό του υποψηφίου στη τράπεζα δεδομένων. Το κοινό όμως στο οποίο απευθύνονται δεν έχει το χρόνο να συμπληρώνει αιτήσεις (ή και τη διάθεση, όπως φαίνεται στο κεφάλαιο των αιτήσεων πρόσληψης παρακάτω). Κατ' επέκταση, η ιστοσελίδα αποτρέπει το κοινό να λάβει μέρος στη διαδικασία. Τα αποτελέσματα των επισκεπτών σαφώς δείχνουν ότι ηγέτης σε αυτή την αγορά είναι η FutureStep και στις δύο μεριές του Ατλαντικού.

Το «τέρας» (Monster.com) όμως του Διαδικτύου δεν φαίνεται να είναι διατεθειμένο να παραδώσει αμαχητί το κερδοφόρο αυτό τμήμα της αγοράς εργασίας. Ο Taylor (in: Useem, 1999) παρουσιάζει πολλά παραδείγματα από στελέχη που επέλεξαν το monster.com. Ως απόδειξη των ισχυρισμών του παραθέτει την βιασύνη και την αγωνία με την οποία οι μεγάλες εταιρίες προσπαθούν να «διαδικτυωθούν», βλέποντας ένα μεγάλο κομμάτι του τζίρου τους να μεταφέρεται σε εταιρείες αντίστοιχες του monster.com. Δεν είναι άλλωστε τυχαίο που και η yahoo έσπευσε να δημιουργήσει ήδη ιστοσελίδες για να εξυπηρετήσει το κοινό που ούτως ή άλλως επισκέπτεται το yahoo.com για τις γνωστές υπηρεσίες που προσφέρει η γνωστή ιστοσελίδα.

Η έκρηξη όλων αυτών των ιστοσελίδων που προσφέρουν υπηρεσίες αντίστοιχες του monster.com δίνει τη δυνατότητα στους υποψηφίους να επιλέγουν αυτή που ταιριάζει καλύτερα στα χαρακτηριστικά τους. Ενδεικτικά, αναφέρουμε ορισμένες από αυτές: overseas.com, Christiansjobs.com, spacejobs.com κ.τ.λ.

Κάτι που πρέπει να έχει γίνει αντιληπτό μέχρι τώρα είναι ότι η επιλογή και προσέλκυση προσωπικού μέσω του Διαδικτύου δεν είναι το ίδιο αναπτυγμένη στην Ευρώπη όσο είναι στις ΗΠΑ. Αν και τελευταίες έρευνες δείχνουν ότι περίπου το 50% των επαγγελματιών επιλογής προσωπικού στη Βρετανία χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο για να στρατολογήσουν προσωπικό, έναντι 15% τον περασμένο χρόνο, εντούτοις είναι εμφανής η πρωτοπορία της Αμερικάνικης αγοράς (Welch,1999).

Το monster.com πρωτοπορεί και σε άλλο ένα τομέα. Είναι η μοναδική ιστοσελίδα που προσφέρει δημοπρασίες για εργοδότες και υπαλλήλους που πωλούν τις υπηρεσίες τους σε αυτόν που θα πλειοδοτήσει. Ο υποψήφιος τοποθετεί το βιογραφικό του στην αγορά και θέτει μια ελάχιστη τιμή. Περιμένει να γίνει προσφορά από κάποιο εργοδότη ή εξειδικευμένο στέλεχος επιλογής προσωπικού και τελικά αποφασίζει αν θα δεχτεί ή θα αρνηθεί την προσφορά. Όσο γρήγορο και αποτελεσματικό μπορεί να φαίνεται το εγχείρημα, άλλο τόσο επικίνδυνο είναι και ανησυχητικό. Πρώτον για τις ίδιες τις επιχειρήσεις που πλέον θα πρέπει να υψώσουν μεγαλύτερα τείχη γύρω από τους υπαλλήλους τους, αν δεν θέλουν να τους χάσουν. Εξάλλου και από ηθικής πλευράς, ορισμένοι θεωρούν ότι το θέμα θυμίζει πολύ το σκλαβοπάζαρο του Μεσαίωνα μόνο που γίνεται πιο κεκαλυμμένα. Όταν πρόκειται για ανθρώπους τα πράγματα δεν μπορούν να είναι τόσο απλά ισχυρίζονται (Useem, 1999). Ακόμα πιο πολλοί αμφιβάλλουν αν θα επιζήσει ένα τέτοιο σύστημα δημοπρασιών αφού πολλοί φιλόδοξοι υποψήφιοι ενδέχεται να αντιληφθούν ότι μπορεί να έχουν υπερεκτιμήσει τα προσόντα τους και να το ανακαλύψουν ξαφνικά, αποτρέποντας και τους συναδέλφους τους να ακολουθήσουν την ίδια επιλογή.

Τι είναι όμως αυτό που κάνει τη διαφορά για το «τέρας» του Taylor; Η απάντηση φαίνεται να είναι απλή. Ότι κάνει και το yahoo.com, το msn.com και όλα τα πετυχημένα sites του Διαδικτύου. Η δυνατότητα να κερδίζουν και να διατηρούν τον επισκέπτη με τις υπηρεσίες τους. Αν το monster.com δεν συγκέντρωνε μεγάλο αριθμό on – line υποψηφίων, τότε θα αποτύγχανε και δεν θα διατηρούσε τον πρωταγωνιστικό ρόλο που διαθέτει τώρα. Οπότε πρέπει να διαθέτει κάτι που να μπορεί να συγκρατεί τους επισκέπτες στις σελίδες του και να τους προτρέπει να επιστρέψουν. Στην γνωστή και επιτυχημένη δυνητική εταιρία yahoo.com αυτό περιγράφεται ως «stickness» (Brown,1999). Όπως αναφέρεται, χρειάζεται να είσαι ξεκάθαρος προς το κοινό για το ποιος είσαι και τι έχεις να τους προσφέρεις, οπότε και αυτό σημαίνει συγκροτημένη πολιτική μάρκετινγκ. Όντως από τότε που ο Taylor ίδρυσε τις πρώτες σελίδες του monster.com, δαπάνησε πολλά χρήματα σε άλλα διαφημιστικά μέσα για να διαφημίσει τις υπηρεσίες του πριν ακόμα μπει η λέξη Διαδίκτυο στο καθημερινό μας λεξιλόγιο. Ο σκοπός του

ήταν ξεκάθαρος από την αρχή. Ήρθε να προσφέρει ένα καινούριο τρόπο εύρεσης εργασίας τόσο για τους επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού όσο και για τους υποψηφίους. Εξάλλου και το όνομα monster είναι συστατικό της επιτυχίας και μπόρεσε να διαφοροποιήσει την ιστοσελίδα του Taylor που ξεχώριζε αμέσως από τις άλλες ιστοσελίδες. Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας είναι η δυνατότητα να προσφέρουν οι σελίδες του site εξατομικευμένες υπηρεσίες.

Μία ματιά στην αρχική σελίδα του monster.com, είναι αρκετή για να πειστεί ο καθένας. Σε περίοπτη θέση φιγουράρει το my monster και οι σελίδες του προσφέρουν διαφορετικές υπηρεσίες στον κάθε ένα ο οποίος μπορεί να διαχειρίζεται ανά πάσα στιγμή τα στοιχεία του και να δέχεται πληροφορίες για την καριέρα του. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική μεταβλητή είναι να δίνεται στους υποψήφιους η δυνατότητα να επικοινωνούν μεταξύ τους. Το monster.com επιτρέπει στους επισκέπτες του να επικοινωνούν για θέματα που τους ενδιαφέρουν. Έτσι, ο ιατρός που επισκέπτεται την ιστοσελίδα για να ψάξει για δουλειά δεν έχει τόσα κοινά σημεία με τον οποιοδήποτε υποψήφιο, αλλά επιλέγει από το μενού Communities την επιλογή Health Care και συνομιλεί με συναδέλφους του.

6.8 Οι πληροφορίες που παρέχει ο επαγγελματίας της επιλογής (recruiter)

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που πρέπει να συνυπολογίσει ο recruiter είναι και οι πληροφορίες για τη θέση εργασίας που θα είναι διαθέσιμες στους υποψηφίους (είτε online είτε όχι). Η παραδοσιακή προσέγγιση στο θέμα υποστηρίζει ότι θα πρέπει να παρουσιαστεί μία θετική άποψη της πραγματικότητας, χωρίς ωστόσο να παρουσιάζεται μία ψεύτικη εικόνα της θέσης, έτσι ώστε ο υποψήφιος να μην ανακαλέσει το ενδιαφέρον του για τη θέση εργασίας. Παρόλα αυτά, η προσέγγιση αυτή έχει αποδειχθεί ότι οδηγεί σε απογοήτευση και υψηλό βαθμό αποχώρησης των νέων εργαζομένων, καθώς διαπιστώνουν ότι η πραγματικότητα διαφέρει κατά πολύ από την εικόνα που τους είχε μεταφερθεί αρχικά. Δεν είναι τυχαίο που παρουσιάζονται στην βιβλιογραφία, έστω και με κωμικό τρόπο, προειδοποιήσεις για το τι εννοούν πραγματικά οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού. Παραθέτουμε μέρος του συγκεκριμένου αποσπάσματος (Sharipo, 1999, p.16).

Τι παρουσιάζεται στην Διαφήμιση	Τι ακριβώς υπονοεί ο Recruiter
Join our fast paced company...	We have no time to train you.
Seeking candidates with a wide variety of experience...	You will be replacing three people who just left.
Problem Solving is a must...	Our company is in perpetual chaos
You must have good communication	Management communicates, you listen.
No phone calls please...	We' ve filled the job. This is just a legal
Must be career minded...	Female applicants must be childless (and remain that way)

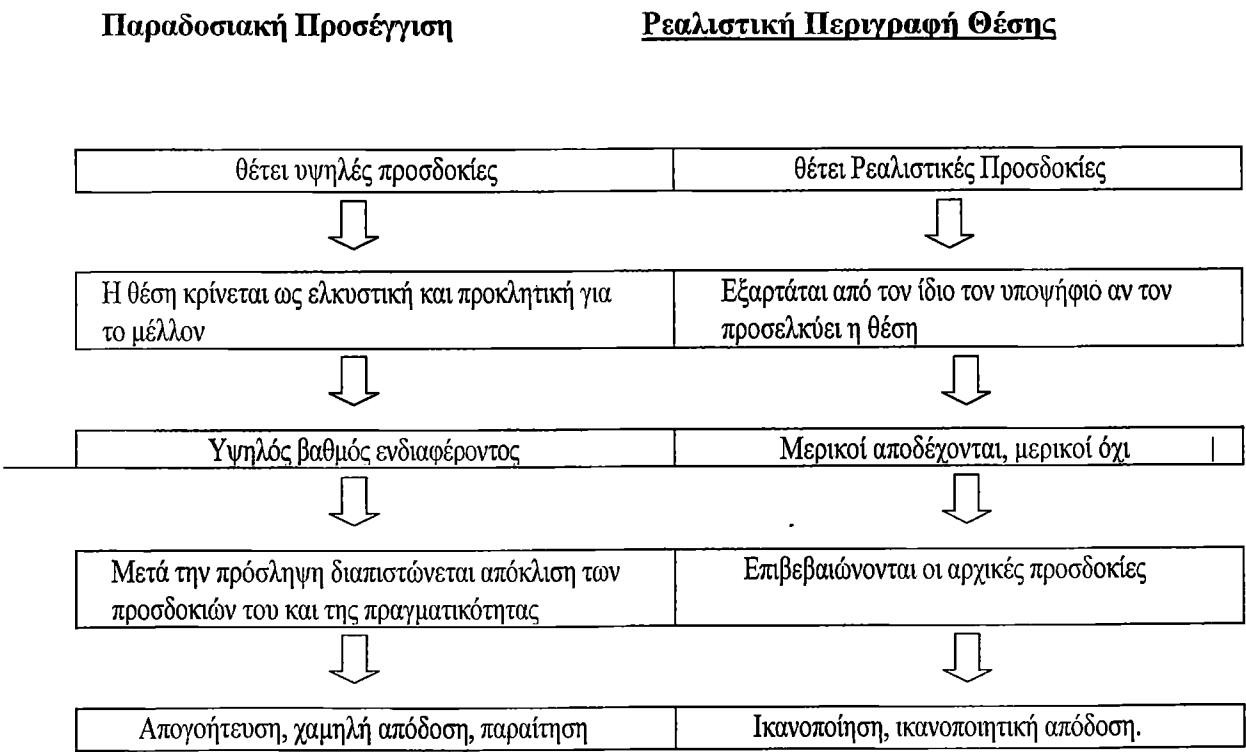
Η απάντηση στο παραπάνω πρόβλημα είναι η Ρεαλιστική Περιγραφή της Θέσης (Realistic Job Preview) (Ivancevich, 1998, Gatewood and Field, 1998, Nelson, 1997). Η Ρεαλιστική Περιγραφή της Θέσης (RJP) παρουσιάζει στον υποψήφιο τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά σημεία της θέσης εργασίας. Έτσι, όσο πιο κοντά στην πραγματικότητα είναι οι πληροφορίες που δέχεται ο υποψήφιος, τόσο πιο ρεαλιστικές θα είναι και οι προσδοκίες του. Για παράδειγμα, μία επιχείρηση παροχής τηλεπικοινωνιών στην Βρετανία ακολούθησε το ΡΠΘ μοντέλο όταν ζητούσε τηλεφωνητές. Παρουσίασε στους υποψηφίους μία πραγματική εικόνα της θέσης, σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι βρίσκονταν υπό συνεχή επίβλεψη, έκαναν μία επαναληπτική, μονότονη εργασία και συχνά έπρεπε να αντιμετωπίσουν αγενείς και ανυπόμονους πελάτες. Όπως ήταν φυσικό, μεγάλος αριθμός των αρχικών υποψηφίων, απέσυρε το ενδιαφέρον του. Όποιοι όμως παρέμειναν είχαν σχηματίσει μία ξεκάθαρη εικόνα για τη θέση εργασίας (Gatewood and Field, 1998).

Μία διαφοροποίηση της παραπάνω προσέγγισης είναι η παρουσίαση της οργανωτικής κουλτούρας της επιχείρησης. Υπάρχουν σοβαροί λόγοι που συνηγορούν στο παραπάνω. Στο νέο εργασιακό περιβάλλον, τα τμήματα και τα εργασιακά σύνορα ανήκουν όλο και πιο πολύ στο παρελθόν. Το βάρος δίνεται στις αξίες, τα ιδανικά και την αποστολή της επιχείρησης παρά σε ένα κατάλογο από καθήκοντα. Ειδικά για την επιχείρηση «χωρίς γεωγραφικά σύνορα».

Το ενδιαφέρον μεταφέρεται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται κάτι και τον τρόπο καθορίζει η οργανωτική κουλτούρα και η επιχειρησιακή στρατηγική. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι ορισμένες φορές αντί να παρουσιάζεται η οργανωτική κουλτούρα,

παρουσιάζεται το εταιρικό κλίμα (Organizational climate). Το κλίμα αναφέρεται στην κοινή αντίληψη για το πώς έχουν τα πράγματα στο παρόν. Αντίθετα η κουλτούρα αναφέρεται σε πιο θεμελιώδη θέματα και είναι πιο σταθερή, αλλά όχι άκαμπτη, σε σχέση με το «κλίμα». Ο υποψήφιος μπορεί με αυτό τον τρόπο να αποφασίσει αν οι αξίες του και τα χαρακτηριστικά του ταιριάζουν με αυτό του υποψηφίου εργοδότη του και να παραμείνει ή να αποχωρήσει από τη διαδικασία.

Αν και πολλές έρευνες έχουν δείξει μία μείωση του ρυθμού αποχώρησης στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν την προσέγγιση της Ρεαλιστικής Περιγραφής της θέσης εργασίας, το μέγεθος της μείωσης δεν είναι και τόσο μεγάλο. Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι η Ρεαλιστική Περιγραφή της Θέσεως παίζει ρόλο στην απόφαση του υποψηφίου, αλλά όχι τον πρωταρχικό. Άλλοι παράγοντες όπως η αμοιβή, το εργασιακό περιβάλλον κτλ είναι πιο σημαντικοί για τον υποψήφιο (Gatewood and Field, 1998). Στον παρακάτω πίνακα προσπαθούμε να παρουσιάσουμε τις διαφοροποιήσεις της Ρεαλιστικής Περιγραφής της θέσης εργασίας έναντι της Παραδοσιακής περιγραφής της θέσης εργασίας.



Τελευταία και άλλες πληροφορίες βλέπουν το φως της δημοσιότητας είτε γιατί τις προβάλλουν οι ίδιοι οι επαγγελματίες της επιλογής με σκοπό να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων είτε γιατί οι ίδιοι οι υποψήφιοι θέλουν να τις γνωρίζουν εκ των

προτέρων. Όπως μαρτυρά η βιβλιογραφία, «οι περισσότερες επιχειρήσεις πρέπει να εργαστούν σκληρά για να προσελκύσουν μεγαλύτερο αριθμό υποψηφίων και πρέπει να είναι ανταγωνιστικοί όχι μόνο ως προς την αμοιβή, αλλά και ως προς το εργασιακό περιβάλλον» (Dobrian, 1999, p.12). Ειδικά στους κλάδους που η προσέλκυση υποψηφίων είναι πολύ δύσκολη, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού δουλεύει σε συνεργασία με το υπόλοιπο προσωπικό για να εξασφαλίσει το κατάλληλο εργασιακό περιβάλλον. Έτσι, δεν θα πρέπει να είναι περίεργο που παράγοντες όπως η ύπαρξη παιδικού σταθμού, γυμναστηρίου ακόμα και καθαριστήριου ρούχων στα γραφεία ενός οργανισμού, παίζουν σοβαρό ρόλο στη δημιουργία κινήτρων για πρόσληψη. Αυτό έχει γίνει αντιληπτό από τους recruiters και το χρησιμοποιούν για να ενδυναμώσουν την εικόνα της εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η αμερικάνικη εταιρεία κατασκευής αεροσκαφών Lockheed (Ivancevich, 1998). Για να προσελκύσει προσωπικό δημοσίευσε μία αφίσα με ένα μισόκλειστο χαρτοφύλακα από τον οποίο προεξείχε μία ρακέτα τένις, ενώ συνοδευόταν από ένα κείμενο με τον τίτλο «Net Gain» και συνέχιζε: «Μαζί με πολλά φιλόδοξα έργα, η Lockheed κάνει τη διαφορά προσφέροντας στους υπαλλήλους της ψυχαγωγικά προγράμματα και τις απαραίτητες εγκαταστάσεις». Ο όγκος των πληροφοριών είναι ανάλογος συνήθως του κόστους και είναι ένας περιοριστικός παράγοντας για τον επαγγελματία της επιλογής προσωπικού και τον οργανωτικό ψυχολόγο που οργανώνει τις πολιτικές προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων.

6.9 Εταιρικές ιστοσελίδες

Στις ιστοσελίδες όπου διαφημίζονται θέσεις εργασίας, οι επαγγελματίες της επιλογής μπορούν να διαφημίσουν τις θέσεις και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει ο επιτυχημένος υποψήφιος. Τελευταία όμως ούτε και αυτό τους είναι αρκετό. Έχουν συνειδητοποιήσει την δύναμη του διαδικτύου και αρχίζουν να επενδύουν σε δικές τους εταιρικές σελίδες. Όντως, το τμήμα μάρκετινγκ των περισσότερων επιχειρήσεων, έχει δημιουργήσει προ πολλού σελίδες στις οποίες διαφημίζεται η στρατηγική, τα προϊόντα και η αποστολή της εταιρείας. Τώρα ο επισκέπτης των ιστοσελίδων των μεγάλων επιχειρήσεων είναι δύσκολο να μην προσέξει το κουμπί στην πρώτη σελίδα με τίτλο «Θέσεις εργασίας», «Ευκαιρίες καριέρας», «Ευκαιρίες Απασχόλησης» κ.τ.λ.

Ένας δοκιμασμένος τρόπος προσέλκυσης υποψηφίων είναι μέσω των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση οι ίδιοι οι εργαζόμενοι λειτουργούν ως

διαφημιστές της εργοδότης εταιρείας. Μάλιστα ορισμένες επιχειρήσεις προσφέρουν κίνητρα στους εργαζομένους για να συστήσουν υποψηφίους που επιτυγχάνουν ικανοποιητική απόδοση όταν προσληφθούν. Για παράδειγμα, το 1996 όταν ο Αγγλικός στρατός αντιμετώπιζε πρόβλημα στην στρατολόγηση υποψηφίων, δόθηκαν 250 λίρες σε κάθε στέλεχος των ενόπλων δυνάμεων το οποίο παρουσίαζε ένα υποψήφιο στέλεχος (Corbridge and Pilbeam, 1998), ενώ η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Sun Microsystems, που δραστηριοποιείται σε ένα χώρο που ο ανταγωνισμός για ικανά στελέχη είναι μεγάλος, παρέχει τουλάχιστον 1500 δολάρια σε κάθε υπάλληλό της που μπορεί να φέρει ένα ικανό στέλεχος στη Sun. Η εταιρεία έχει αναπτύξει σε μεγάλο βαθμό το εσωτερικό διαδίκτυό της και δημοσιεύει πρώτα εκεί τις θέσεις εργασίας και μετά στην εξωτερική αγορά. Μόλις οι υπάλληλοι της Sun διαπιστώσουν την κενή θέση και γνωρίζουν κάποιον από το περιβάλλον τους που διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, στέλνουν μήνυμα στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο και αναλαμβάνει έπειτα τη διαδικασία. Σαν αποτέλεσμα, περίπου 40% των ετήσιων προσλήψεων της Sun γίνονται με αυτό τον τρόπο (Brown, 1999).

Υπάρχουν όμως και πιο δραστικοί τρόποι αξιοποίησης του Διαδικτύου και των εργαζομένων. Η Cisco Systems Inc προσλαμβάνει περίπου το 66% των υπαλλήλων της μέσω της ιστοσελίδας της μέσω του προγράμματος που ονομάζει Make Friends @ Cisco. Είναι ένα πρόγραμμα που συνδέει τους υποψηφίους με την πραγματική εργασία που γίνεται στα διάφορα τμήματα της Cisco. Ο επισκέπτης της ιστοσελίδας της Cisco αφού επιλέξει το τμήμα στο οποίο θα επιθυμούσε να εργαστεί και αφού δηλώσει τα ενδιαφέροντά του σε μία φόρμα που συμπληρώνει, του προτείνεται ένας καινούργιος «φίλος» μέσα στην εταιρεία. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της Cisco έχει εκπαιδεύσει ορισμένους υπαλλήλους και έτσι χτίζεται μία ηλεκτρονική σχέση μεταξύ των δύο. Κάποια στιγμή ο υπάλληλος της Cisco συντάσσει μία έκθεση στην οποία αξιολογεί τον online φίλο του για το αν θα πρέπει να εισαχθεί στη διαδικασία επιλογής. Αν τελικά καταφέρει και ενταχθεί ο υποψήφιος στην επιχείρηση τότε ο υπάλληλος που τον πρότεινε κερδίζει κάποιο bonus (Welch, 1999).

Ακόμα πιο επιθετικό είναι το πρόγραμμα της εταιρείας Dell. Οι on line υποψήφιοι μπορούν να παρακολουθήσουν την καθημερινή εργασία κάποιου υπαλλήλου της Dell μέσω του διαδικτύου και μιας κάμερας. Ο υπάλληλος έχει την ευκαιρία να γνωρίσει τον υποψήφιο και να διαπιστώσει αν έχει τα προσόντα για να αξιολογηθεί στη συνέχεια. Όπως είναι ευνόητο η φαντασία και η εφευρετικότητα των recruiter για την αξιοποίηση των υπαλλήλων έχει αποδώσει λίγους καρπούς μέχρι τώρα και θα πρέπει να περιμένουμε πολλά περισσότερα στο μέλλον.

Η ψυχαγωγία των επισκεπτών είναι σημαντική και μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων. Για παράδειγμα, η ιστοσελίδα της Inacom (inacom.com) προσφέρει στους επισκέπτες την δυνατότητα να κερδίσουν ένα βραβείο 1500 δολαρίων. Το μόνο που έχουν να κάνουν είναι να συμμετέχουν σε ένα on line παιχνίδι και να μαζέψουν πάνω από 100.000 πόντους. Αυτό όμως που δεν γνωρίζουν είναι ότι την ίδια στιγμή οι επιδόσεις τους αξιολογούνται. Έτσι, αργότερα καλούνται για αξιολόγηση οι υποψήφιοι που ανήκουν στο 10% των υψηλότερων βαθμολογιών.

Διάφορα χαρακτηριστικά έχουν προσδιοριστεί που μπορούν να διακρίνουν τις ελκυστικές ιστοσελίδες από τις λιγότερο ελκυστικές σελίδες. Αυτά τα χαρακτηριστικά συσχετίζονται με το τεχνικό σχήμα, τα σχήματα των κειμένων, τα σχεδιαγράμματα και τα χρώματα. Παραδείγματος χάριν, η ελκυστική (ή υψηλής ποιότητας) ιστοσελίδα είναι σε μεγάλο βαθμό διαδραστική (interactive), προσελκύοντας τον επισκέπτη να την εξερευνήσει και να διατηρήσει το ενδιαφέρον του (Hannon, 1998). Οι ελκυστικές σελίδες παρέχουν γενικά μια σαφή δομή ή μια περίληψη του περιεχομένου της περιοχής στην πρώτη ορατή οθόνη και επιπλέον, εργαλεία για την εύκολη πλοήγηση στην περιοχή και σε μεμονωμένες ιστοσελίδες που επιτρέπουν την άμεση πρόσβαση στις πληροφορίες που ο επισκέπτης επιθυμεί να δει (Hannon, 1998).

Το σχήμα του κειμένου ασκεί, επίσης, επίδραση στην αντιληπτή ελκυστικότητα της σελίδας. Οι λιγότερο ελκυστικές σελίδες τείνουν να αποτελούνται από παραγράφους, παρόμοιες με αυτές που βλέπει κανείς σε ένα χαρακτηριστικό αντίγραφο τυπωμένων υλών. Σε αντίθεση, οι σελίδες που θεωρήθηκαν ως ελκυστικότερες, παρουσιάζουν τις πληροφορίες σε σχήμα «bullet», καθώς οι περιλήψεις φαίνεται να ενδιαφέρουν τους επισκέπτες από το σύνολο (Metz and Junion-Metz, 1996). Οι ελκυστικές ιστοσελίδες χαρακτηρίζονται, επίσης, από απλές και συνοπτικές διατυπώσεις. Σχετική έρευνα για τη χρήση του Διαδικτύου αναφορικά με τη συλλογή των ερευνητικών στοιχείων (Simsek and Veiga, 2001), επίσης, αναφέρει ότι η σαφήνεια του υλικού των κειμένων είναι σημαντική. Τελικά, ο κύριος στόχος πρέπει να είναι η ευκολία της επικοινωνίας και της σαφήνειας.

Τα χρώματα, τα γραφικά, οι γραφικές παραστάσεις και οι πηγές ενισχύουν, επίσης, την ελκυστικότητα της ιστοσελίδας. Οι ιστοσελίδες που γίνονται αντιληπτές ως ελκυστικές χρησιμοποιούν τολμηρά χρώματα, δημιουργικές πηγές και εικόνες που βοηθούν στη σύνδεση της εικόνας με το κείμενο. Οι Metz και Junion-Metz (1996) υποστήριξαν ότι η χρήση των αντιπαραβαλλόμενων χρωμάτων (δηλαδή σκοτεινά και φωτεινά) δημιουργεί τον οπτικό ενθουσιασμό που ενθαρρύνει τον επισκέπτη για να εξερευνήσει την περιοχή

περαιτέρω. Επιπλέον, οι Metz και Junion-Metz (1996) επισήμαναν ότι οι εικόνες τείνουν να προσελκύουν έναν επισκέπτη για να εξετάσουν μια σελίδα, περισσότερο από όταν εμφανίζεται το σαφές κείμενο. Τα κατάλληλα χρώματα, οι πηγές και οι γραφικές παραστάσεις όχι μόνο καθιστούν μια περιοχή πιο ενδιαφέρουσα, αλλά και ευκολότερη στην χρήση (Hannon, 1998). Οι Stanton και Rogelberg (2001) επίσης έχουν επισημάνει ότι ελκυστικές ιστοσελίδες έχουν διαφορετικά σχέδια, διεγείρουν την περιέργεια των επισκεπτών και παρέχουν μια διαδραστική (interactive) εμπειρία.

Συνοψίζοντας, το τεχνικό σχήμα, το σχήμα των κειμένων, τα σχεδιαγράμματα και ο χρωματισμός της ιστοσελίδας μπορεί να ποικίλει στο βαθμό στον οποίο γίνεται αντιληπτό ως ελκυστικό. Αυτή η ελκυστικότητα μπορεί να διευκολύνει τη λήψη της προσοχής ενός πιθανού υποψηφίου με πραγματικό ενδιαφέρον και κατεύθυνση δράσης. Κατά συνέπεια, καθώς τα άτομα συμμετέχουν σε μια αναζήτηση εργασίας, οι οργανώσεις με ελκυστικές ιστοσελίδες προτιμούνται περισσότερο από τις λιγότερο ελκυστικές σελίδες.

6.10 E-recruiting στο πανεπιστήμιο

Διαφορετικές προσεγγίσεις ακολουθούνται όταν οι επιχειρήσεις αναμένουν έντονο ανταγωνισμό για την πρόσληψη στελεχών. Σε αυτή την περίπτωση ανατρέχουν απευθείας στην πηγή των υποψηφίων, δηλαδή τα πανεπιστήμια και τα άλλα εκπαιδευτικά ιδρύματα, τα οποία είναι συνήθως αρωγοί στην προσπάθεια των επιχειρήσεων. Οι ημέρες καριέρας που διοργανώνει κάθε χρόνο το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών είναι ένα τέτοιο παράδειγμα το οποίο ακολουθούν και τα ιδιωτικά εκπαιδευτήρια. Οι επιχειρήσεις προσέρχονται οργανωμένες με τη συμμετοχή και άλλων στελεχών εκτός του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Λίγες είναι οι φορές που ο σκοπός τους είναι η πλήρωση κάποιας κενής θέσης εργασίας. Τις περισσότερες φορές οι εταιρείες δρουν είτε διερευνητικά (αναγνωρίζοντας τάσεις και κάνοντας προβλέψεις για το χαρακτήρα της μελλοντικής αγοράς εργασίας) είτε προληπτικά (προσπαθούν να ενισχύσουν την εικόνα της επιχείρησης και να προσεγγίσουν μελλοντικά στελέχη που πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια).

Το διαδίκτυο στέκεται αρωγός των επαγγελματιών επιλογής προσωπικού και σε αυτή την προσπάθεια (Scheyer and McCarter, 1999). Στις σελίδες που φιλοξενούν τις ευκαιρίες εργασίας, αφιερώνεται σημαντικός χώρος στην ανακοίνωση του προγράμματος επισκέψεων των στελεχών επιλογής διαφόρων οργανισμών στα πανεπιστήμια (ειδικά στις ΗΠΑ όπου είναι θεσμός). Με αυτό τον τρόπο οι ενδιαφερόμενοι φοιτητές μπορούν να γνωρίζουν πότε

θα μπορέσουν να μιλήσουν με τους recruiter της επιχείρησης που τους ενδιαφέρει και να κλείσουν ραντεβού μαζί του.

Μάλιστα, ορισμένες σημαντικές επιχειρήσεις, όπως η Procter & Gamble Hellas και η Unilever – Ελαΐς, προχωρούν ακόμα πιο πολύ. Προσφέρουν τη δυνατότητα σε φοιτητές να εργαστούν για ένα συγκεκριμένο διάστημα στην εταιρεία με ή χωρίς αμοιβή, αναλαμβάνοντας κάποια εργασία.

Αυτή η εκπαίδευση-γνωριμία (πρακτική άσκηση/ Internship) ξεκίνησε από τις ΗΠΑ και παρέχει πολλά πλεονεκτήματα, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους υποψήφιους. Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αναπληρώσουν μία προσωρινή έλλειψη προσωπικού (π.χ. για τη θερινή περίοδο) και παρουσιάζουν στους υποψηφίους την πιο ρεαλιστική εικόνα της επιχείρησης, οι οποίοι με τη σειρά τους αναλαμβάνουν το ρόλο του διαφημιστή στον περίγυρό τους (ο οποίος συνήθως αποτελείται από υποψήφιους εργαζόμενους ή φοιτητές) και τέλος, σε περίπτωση που ο υποψήφιος είναι διαθέσιμος για μια πιο μόνιμου χαρακτήρα εργασία, η περίοδος της πρακτικής άσκησης αποτελεί ένα πολύ καλό δοκιμαστικό στάδιο που είναι η καλύτερη εγγύηση για την μελλοντική απόδοση του εργαζομένου. Δεν είναι τυχαίο ότι η γνωστή εταιρεία Ernst & Young Consulting ξεκινά την προσέλκυση υποψηφίων από το Λύκειο και δαπανούνται σημαντικά ποσά για τους ταλαντούχους υποψηφίους που επιλέγονται. Τέτοιες δαπάνες είναι τα έξοδα για τις τριτοβάθμιες σπουδές τους και η παροχή επιδομάτων, ώστε να δημιουργηθεί μία στενή σχέση μεταξύ του οργανισμού και του υποψηφίου.

Και οι εκπαιδευόμενοι, όμως, έχουν πολλά να κερδίσουν από ένα θεσμό όπως αυτός της Πρακτικής Άσκησης. Καταρχήν, οι φοιτητές εξασφαλίζουν ένα πρώτο μισθό και αποκτούν εργασιακή εμπειρία που πλουτίζει το βιογραφικό τους και βάζουν τις περισσότερες φορές υποθήκη για την ανάληψη μιας θέσης εργασίας στην επιχείρηση που επενδύει πάνω τους. Με άλλα λόγια, έχουν μία ευκαιρία να δείξουν τα προσόντα τους αλλά και να δοκιμαστούν σε ένα ρεαλιστικό εργασιακό περιβάλλον.

Αυτά τα προγράμματα, όμως, συνεπάγονται και κόστη. Υπάρχουν περιπτώσεις που ο εκπαιδευόμενος απαιτεί μεγάλο χρόνο επίβλεψης και προσαρμογής, ενώ το αποτέλεσμα της εργασίας ίσως να μην είναι ικανοποιητικό. Όμως το σημαντικότερο πρόβλημα για μία επιχείρηση που χρησιμοποιεί το σύστημα των πρακτικών ασκήσεων μέσω των Πανεπιστημιακών Ιδρυμάτων είναι οι προσδοκίες των φοιτητών. Είναι λογικό ο φοιτητής που δεν έχει δοκιμαστεί στην αγορά εργασίας να έχει σχηματίσει τις δικές του απόψεις και θεωρίες για την έννοια της εργασίας και για τη θέση που καλείται να εργαστεί. Δεν είναι

όμως λίγες οι φορές που οι πεπειθήσεις τους απέχουν πολύ από την πραγματικότητα και περιμένουν ότι στην εργασία τους όλα θα είναι τέλεια ή ακόμα και υπερεκτιμούν το ύψος των αποδοχών και παροχών που θα πρέπει κατά τη γνώμη τους να λάβουν. Όλα τα παραπάνω καταλήγουν στο σχηματισμό αρνητικών εντυπώσεων από τους εκπαιδευόμενους οι οποίοι έπειτα λειτουργούν ως αρνητικοί διαφημιστές για την επιχείρηση και αποτρέπουν άλλους υποψηφίους να εργαστούν στον πρώην εργοδότη τους. Όπως χαρακτηριστικά υποστηρίζει υπεύθυνος επιλογής προσωπικού από ιδιωτική επιχείρηση που στηρίζει το θεσμό εδώ και πολλά χρόνια «φροντίζουμε η εργασία των εκπαιδευομένων να είναι πολύ πιο ενδιαφέρουσα και ελκυστική από αυτή που κάνουν τα υπόλοιπα στελέχη μας».

Το διαδίκτυο θεωρείται από τους ειδικούς το καλύτερο μέσο προσέγγισης των νέων ανθρώπων και είναι λογικό να είναι ένα εργαλείο – κλειδί για τους επαγγελματίες της επιλογής που έχουν στόχο τους απόφοιτους των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Αν παραπάνω ισχυριζόμασταν ότι οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας όπως η Cisco και η Dell, εφαρμόζουν τα επιθετικότερα προγράμματα στην προσέλκυση των υποψηφίων εργαζομένων, τότε μπορούμε σίγουρα να πούμε ότι η πολυεθνική εταιρεία Procter & Gamble, είναι ειδικός στη προσέγγιση των φοιτητών-μελλοντικών στελεχών της. Η επιχείρηση προσλαμβάνει μόνο σε entry level και για αυτό χρειάζεται να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο κρίσιμο κοινό των φοιτητών. Στην ιστοσελίδα της εταιρείας στο διαδίκτυο, ο χώρος που αφιερώνεται γενικά στην απασχόληση αλλά και ειδικότερα στους φοιτητές που θέλουν να εργαστούν στην P&G, είναι από τους μεγαλύτερους. Ο επισκέπτης μπορεί να επιλέξει ένα από τα πανεπιστήμια που συνεργάζονται με την P&G και αμέσως μεταφέρεται σε μία καινούργια οθόνη που περιέχει αποκλειστικές πληροφορίες για το συγκεκριμένο πανεπιστήμιο. Αν κάποιος σκεφτεί πόσα πανεπιστήμια διαθέτουν οι ΗΠΑ τότε αντιλαμβάνεται το μέγεθος του εγχειρήματος. Έπειτα, ο υποψήφιος μπορεί να μάθει πληροφορίες για την ομάδα των υπαλλήλων που είναι υπεύθυνη για το πανεπιστήμιο και να ελέγξει τις δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί και να πάρει μέρος. Το πιο σημαντικό είναι οι πρώην απόφοιτοι του κάθε πανεπιστημίου που τώρα εργάζονται στην P&G να μπορούν να αξιοποιηθούν από τους recruiter στην προσέλκυση των φοιτητών. Έτσι στην εν λόγω ιστοσελίδα παρατηρούμε απόφοιτους του συγκεκριμένου πανεπιστημίου να μιλούν για την νέα τους εργασία και τις εμπειρίες τους. Έτσι ο υποψήφιος, αρχίζει και κτίζει μία σχέση με την εταιρεία η οποία μπορεί μέσω των στελεχών επιλογής στους οποίους έχει αναθέσει το πανεπιστήμιο να αναγνωρίσει τους καταλληλότερους υποψηφίους.

6.11 Just in time recruitment

Όπως αναφέραμε παραπάνω, μέχρι πριν από λίγα χρόνια η λογική της δημοσιοποίησης μιας θέσης εργασίας στην αγορά εργασίας ήταν ίδια και अपαράλλαχτη είτε μετουσιωνόταν στην διανομή φυλλαδίων είτε στην δημοσίευση της αγγελίας σε μία εφημερίδα. Ο υποψήφιος πρέπει να λάβει γνώση της θέσης εργασίας και να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του ώστε να συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής. Το διαδίκτυο ταράζει τα νερά και προσφέρει την δυνατότητα στους επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού να μην αφήνουν και πολλά πράγματα στην τύχη ή ακόμα και στον υποψήφιο. Η δημιουργία ιστοσελίδων, online παιχνιδιών, αιτήσεων κτλ φανερόνουν την πρόθεση των παραπάνω να πάρουν την κατάσταση στα χέρια τους και να μειωθεί η αβεβαιότητα για την αντίδραση του υποψηφίου. Αυτό βέβαια προϋποθέτει ότι η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης δεν ενεργοποιείται μόνον όταν έχει γίνει εμφανής η έλλειψη προσωπικού, αλλά φροντίζουν να έχουν δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για just in time recruiting. Είναι μία καινούργια προσέγγιση που αντιμετωπίζει την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού με πιο στρατηγικό και μακροπρόθεσμο στόχο (Byars and Rue, 2000).

Υπάρχουν πολλές ομοιότητες της διαδικασίας just in time recruiting με την στρατηγική που ακολουθούν οι ποδοσφαιρικές ομάδες. Η κάθε ομάδα διαθέτει στελέχη/ agents που ψάχνουν για ποδοσφαιρικά ταλέντα σε κάθε ηλικία. Μόλις εντοπίσουν κάποιο αθλητή στην ηλικία των 13-15 ετών τον προσεγγίζουν και αρχίζουν να χτίζουν μία σχέση μαζί του, βοηθώντας τον στη καριέρα του και παρέχοντας συμβουλές. Αν ο αθλητής συνεχίσει να έχει καλές επιδόσεις, τότε η σχέση αρχίζει να λαμβάνει χαρακτήρα μερικής συνεργασίας και τελικά όταν ο μάνατζερ κρίνει ότι οι ανάγκες της επιχείρησης είναι τέτοιες που χρειάζεται τον αθλητή, τότε του κάνει πρόταση συνεργασίας.

Βέβαια, ο επαγγελματίας επιλογής προσωπικού δεν μπορεί να παρακολουθεί από τόσο κοντά συγκεκριμένους ανθρώπους, αλλά μπορεί να έχει μία καλή εικόνα του τι συμβαίνει. Οι φοιτητές αποτελούν ενδιαφέροντες στόχους, αλλά συνήθως δεν υπάρχει και το αντίστοιχο ενδιαφέρον από την άλλη πλευρά (εκτός αν πλησιάζει το τέλος των σπουδών, οπότε και η προοπτική της απασχόλησης γίνεται πιο μεσοπρόθεσμη). Το διαδίκτυο λοιπόν δίνει τη δυνατότητα στον recruiter να δημιουργήσει μια τέτοια μακροχρόνια ηλεκτρονική σχέση με τους υποψηφίους πολύ καιρό πριν τους χρειαστεί η επιχείρηση. Για παράδειγμα το πρόγραμμα Make Friends @ Cisco και ο φοιτητικός

διαγωνισμός για το καλύτερο πόστερ διαφήμισης των θέσεων εργασίας στην ίδια εταιρία, στοχεύουν προς αυτή την κατεύθυνση.

Όταν οι συνθήκες είναι οι κατάλληλες, τότε γίνεται πρόταση στον υποψήφιο να συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης. Ακόμα και αν χρειαστεί να προσληφθούν υποψήφιοι σε μία στιγμή ανάγκης πάλι ο recruiter έχει να κερδίσει πολλά αφού δεν θα είναι αναγκασμένος να ξανακοιτά βιογραφικά που είχε απορρίψει στο παρελθόν αλλά να πάρει βιώσιμες αποφάσεις και να είναι πιο σίγουρος.

6.12 Η προσέλκυση ως μια αρχική μέθοδος επιλογής

Η προσέλκυση των υποψηφίων είναι επιτυχής όταν απορρίπτονται οι ακατάλληλοι υποψήφιοι με στόχο ο τελικός αριθμός τους που προχωρά στη διαδικασία επιλογής να είναι τέτοιος που να εξασφαλίζει την επιλογή κατάλληλων υπαλλήλων, αλλά και εύκολος στη διαχείριση από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η μείωση του αριθμού των υποψηφίων πρέπει να γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να μην αποκλείσει κατάλληλους υποψήφιους από την υπόλοιπη διαδικασία. Παράγοντες που παίζουν τέτοιο ρόλο είναι, για παράδειγμα, η δυνατότητά τους να κάνουν αίτηση, οι χρονικοί περιορισμοί που υπάρχουν για να την κάνουν, ακόμα και αν το μήνυμα της επιχείρησης έχει γίνει αντιληπτό από τους υποψηφίους.

Η πρώτη επικοινωνία των υποψηφίων με την επιχείρηση, γραπτή ή τηλεφωνική συνήθως, αποτελεί μιας πρώτης τάξεως ευκαιρία για το αν θα πρέπει ο υποψήφιος να συνεχίσει στη διαδικασία ή όχι. «Οδηγοί» για αυτή την αρχική επιλογή οφείλουν να είναι τα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να έχει ο κατάλληλος υποψήφιος. Για παράδειγμα, αν η ανάλυση της θέσης εργασίας μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει το χειρισμό σκαπτικού μηχανήματος, τότε αν κάνει αίτηση κάποιος υποψήφιος που δεν διαθέτει το ανάλογο δίπλωμα ή άδεια εργασίας απορρίπτεται με την αρχική επιλογή. Έτσι, ο υπεύθυνος επιλογής καταλήγει σε μία λίστα υποψηφίων που πληρούν τα βασικά κριτήρια και προχωρά στη διαδικασία επιλογής.

6.12.1 Αξιολόγηση των υποψηφίων

Υπάρχει αρκετή εργασία για τον οργανωτικό ψυχολόγο της επιχείρησης πριν περάσει στη φάση της επιλογής από την τελική λίστα των υποψηφίων που έχει σχηματιστεί. Η ανάλυση

της θέσης εργασίας και η περιγραφή του υποψηφίου που είναι κατάλληλος για την πλήρωση της θέσης είναι μέρος μόνο της πρωταρχικής του εργασίας. Χρειάζεται να καθορίσει και άλλες παραμέτρους όπως να αναγνωρίσει τα βασικά κριτήρια μέτρησης της απόδοσης καθώς και την επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης των υποψηφίων και τέλος τον έλεγχο της διαδικασίας επιλογής.

Τα παραπάνω αποτελούν απαραίτητα βήματα για την ανάπτυξη της διαδικασίας και εξασφαλίζουν την επιτυχή έκβαση της επιλογής. Το θέμα πάντως για την επιχείρηση δεν είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες από τους υποψηφίους και έπειτα να αποφασίσει σε ποιους θα κάνει πρόταση συνεργασίας. Η πρόκληση που αντιμετωπίζει ο οργανωτικός ψυχολόγος είναι να συγκεντρώσει πληροφορίες από τους υποψηφίους για τα ατομικά τους χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου και να τα χρησιμοποιήσει για να επιλέξει αυτόν που ταιριάζει καλύτερα στη θέση εργασίας. Ας δούμε πιο αναλυτικά τις παραμέτρους που πρέπει να εξετάσει ο οργανωτικός ψυχολόγος πριν αρχίσει την διαδικασία της επιλογής (Ivancevich, 1998).

Η ανάλυση της θέσης εργασίας (Job Analysis) Το θέμα έχει διερευνηθεί στο κεφάλαιο της προσέλευσης των υποψηφίων. Υπενθυμίζεται ότι όσο αφορά τη διαδικασία της προσέλευσης, ο στόχος είναι να καθορίσει τη φύση και τις απαιτήσεις της θέσης έτσι ώστε να γίνει ο αρχικός αποκλεισμός των ακατάλληλων υποψηφίων. Ωστόσο, για την διαδικασία της επιλογής ο στόχος της ανάλυσης είναι να αποτελέσει μία κατευθυντήριο γραμμή για την ανάπτυξη και επιλογή των πιο κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης των υποψηφίων.

Η αναγνώριση των βασικών κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι στόχος του οργανωτικού ψυχολόγου είναι να επιλέξει τους υποψηφίους που θα επιτύχουν την μέγιστη απόδοση στη μελλοντική τους εργασία, οπότε πρέπει να είναι σε θέση να καθορίζει ποιος είναι επιτυχής στην εργασία του και να μπορεί να εκτιμά με αριθμούς την απόδοσή του. Αν και οι μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης μπορούν να είναι πολλές, δύο είναι οι βασικές προσεγγίσεις: Τα αποτελέσματα της εργασίας (π.χ. Πόσες πωλήσεις έκανε ο πωλητής;) και οι δεξιότητες – συμπεριφορές του εργαζομένου (π.χ. Εξυπηρετεί σωστά τους πελάτες; Φροντίζει να είναι περιποιημένη η εμφάνισή του;).

Περιγραφή της θέσης εργασίας (Job Description) Σε αυτό το βήμα, γίνεται η τελική αναγνώριση των γνώσεων-δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ο

κατάλληλος εργαζόμενος. Είναι πολύ κρίσιμο σημείο γιατί χρειάζεται να ενσωματωθούν οι πληροφορίες από όλα τα προηγούμενα στάδια αλλά και γιατί θα αποτελέσει το κύριο στήριγμα της διαδικασίας επιλογής.

Επιλογή των μεθόδων αξιολόγησης των υποψηφίων (Assessment Tools) Αφού αναγνωριστούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο επιτυχημένος υποψήφιος, είναι αναγκαίο να αναζητηθούν οι κατάλληλες μέθοδοι για τη συλλογή πληροφοριών από τους υποψηφίους. Αυτά τα «εργαλεία» μπορεί να είναι:

- > οι φόρμες αίτησης πρόσληψης
- > οι συστάσεις από προηγούμενους εργοδότες
- > οι συνεντεύξεις
- > τα διάφορα τεστ κτλ.

Όλα αυτά θα εξεταστούν εκτενέστερα παρακάτω. Το στέλεχος HR όταν χρειάζεται να διαλέξει από τα παραπάνω εργαλεία, πρέπει να στηρίζεται σε δύο αρχές: Η πρώτη υποστηρίζει ότι «Όποιες και αν είναι οι επιλογές του, πρέπει να μετρούν χαρακτηριστικά και προσόντα τα οποία έχουν αναγνωριστεί κατά την ανάλυση και την περιγραφή της θέσης εργασίας και δεν πρέπει να απομακρύνεται από αυτά». Η δεύτερη αρχή αναφέρει ότι: «Τα εργαλεία αξιολόγησης που επιλέγονται πρέπει να μπορούν να διαφοροποιήσουν ικανοποιητικά τους υποψηφίους». Αυτό είναι λογικό αφού ο κάθε υποψήφιος διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα σε διαφορετικό βαθμό. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι να διαγνώσει αυτές τις διαφορές μεταξύ των υποψηφίων και να τις εκφράσει με αριθμητική μορφή. Αν όλοι οι υποψήφιοι αποδεικνύονταν ότι έχουν ελάχιστες διαφορές μεταξύ τους, η επιλογή θα ήταν αδύνατη και τα αποτελέσματα αβέβαια.

6.12.2 Αξιοπιστία και εγκυρότητα

Πριν περάσουμε στην επιμέρους εξέταση των μεθόδων άντλησης πληροφοριών από τους υποψηφίους, πρέπει να παρουσιάσουμε δύο έννοιες. Την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των μεθόδων. Και οι δυο παρέχουν πολύτιμα συμπεράσματα για τον οργανωτικό ψυχολόγο που ασχολείται με την πρόσληψη.

Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία αναφέρεται στην σταθερότητα και την επαναληπτικότητα των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνουν οι υποψήφιοι όταν αξιολογούνται μέσα από τη διαδικασία επιλογής. Δηλαδή, αν η διαδικασία εμπεριέχει την αξιολόγηση των υποψηφίων ως προς τις νοητικές τους ικανότητες, οπότε και καλούνται να εξεταστούν σε κάποιο τεστ, θα πρέπει τα αποτελέσματα της εξέτασης να είναι τα ίδια αν χρειαστεί να εξεταστεί για δεύτερη φορά ο υποψήφιος. Σε αυτή την περίπτωση επιτυγχάνεται αξιοπιστία (Ceriello and Freeman, 1991). Σε διαφορετική περίπτωση η μέθοδος δεν είναι ασφαλής προς χρήση. Τα αποτελέσματα του τεστ μπορεί να είναι διαφορετικά κάθε φορά εξαιτίας πολλών παραγόντων. Μπορεί να διαφέρουν είτε γιατί άλλαξαν οι συνθήκες υπό τις οποίες γίνεται το τεστ (π.χ. υπάρχει διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος και σταματά να δουλεύει ο κλιματισμός, οπότε οι βαθμολογίες είναι χειρότερες) είτε γιατί ο υποψήφιος δεν δίνει την ίδια προσοχή όπως πριν και πολλές άλλες μεταβλητές.

Όσο δύσκολο και αν φαίνεται το πρόβλημα, η στατιστική μπορεί να δώσει λύσεις με τους συντελεστές αξιοπιστίας. Οι τιμές των συντελεστών κυμαίνονται από 0,00 μέχρι και 1,00. Αν το τεστ παρουσιάζει μεγάλη αξιοπιστία ο συντελεστής πλησιάζει προς το 1,00 ενώ σε αντίθετη περίπτωση πλησιάζει το μηδέν. Όπως είναι φυσικό, ο οργανωτικός ψυχολόγος θα πρέπει να επιδιώκει τα μέσα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί να έχουν υψηλό βαθμό αξιοπιστίας ώστε και οι επιλογές του να είναι το δυνατό ασφαλείς. Υπάρχουν τέσσερις κύριες μέθοδοι που παρουσιάζει η βιβλιογραφία για την προσέγγιση και τα είδη αξιοπιστίας, που θα παρουσιάσουμε εν συντομία (Ceriello and Freeman, 1991).

- Αξιοπιστία Επαναληπτικών Μετρήσεων (Test – Retest) Εφόσον για την αξιοπιστία ενός τεστ μας ενδιαφέρει η σταθερότητα των αποτελεσμάτων, η καλύτερη απόδειξη της σταθερότητας αυτής είναι οι επαναληπτικές μετρήσεις που λαμβάνονται από το δείγμα των συμμετεχόντων. Η αξιοπιστία των επαναληπτικών μετρήσεων προσπαθεί να «θεραπεύσει» τον θόρυβο που προκύπτει σχετικά, μόνο εξαιτίας της χρονικής στιγμής που το τεστ αυτό χορηγείται, προσπαθεί, δηλαδή, να εξαλείψει τον παράγοντα «χρόνος». Οι υποψήφιοι λοιπόν καλούνται να ξαναδώσουν το τεστ μετά από κάποιο χρονικό διάστημα. Είναι απλή μέθοδος, αλλά υπάρχουν δύο μεταβλητές, η μνήμη των υποψηφίων και η ικανότητα μάθησής τους, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων και χρειάζεται να συνυπολογιστούν στο αποτέλεσμα.

▪ Αξιοπιστία Εναλλακτικών ή Ισοδύναμων Τύπων (Parallel or Equivalent Forms)

Αποτελεί μία προέκταση της προηγούμενης μεθόδου αφού ένας άλλος τρόπος για να αποφύγουμε την επίδραση της πρώτης μέτρησης στην δεύτερη είναι να διαθέτουμε δύο τύπους του ίδιου ψυχομετρικού εργαλείου το οποίο και χορηγούμε ως ενιαίο σύνολο σε όλους τους συμμετέχοντες. Οι δύο αυτοί τύποι θα πρέπει ασφαλώς να είναι ισοδύναμοι, δηλαδή να εμπεριέχουν τις ίδιες ψυχομετρικές έννοιες, να αναφέρονται στις ίδιες μεταβλητές, να αποτελούν ουσιαστικά παραλλαγή ο ένας του άλλου. Η αξιοπιστία ισοδύναμων τύπων επιχειρεί να «θεραπεύσει» τον θόρυβο που προκαλείται εξαιτίας του περιεχομένου του τεστ. Κάθε φορά λοιπόν, που εξετάζονται οι υποψήφιοι τους δίνεται και μία διαφορετική εκδοχή του τεστ, αλλά πάντα αξιολογείται η ίδια μεταβλητή κατά τον ίδιο τρόπο. Αυτό βέβαια είναι και το μεγάλο πρόβλημα της μεθόδου αφού δύσκολα επιτυγχάνεται η τέλεια ισοδυναμία των διαδοχικών τεστ.

▪ Αξιοπιστία Εσωτερικής Συνέπειας (Internal Consistency) Η μέθοδος υποστηρίζει ότι τα διάφορα τμήματα του τεστ πρέπει να έχουν άμεση σχέση μεταξύ τους ώστε να μετρούν την ίδια μεταβλητή. Δηλαδή, η μέθοδος είναι ένας δείκτης ομοιογένειας του εργαλείου αξιολόγησης των υποψηφίων. Για παράδειγμα, αν σε κάποιο τεστ υπάρχουν πέντε ερωτήσεις του τύπου « $25+26=?$ », τότε σε περίπτωση που ο υποψήφιος απαντήσει και στις πέντε ερωτήσεις, η αξιοπιστία του τεστ είναι υψηλή. Το ίδιο ισχύει αν δεν απαντήσει και στις πέντε ερωτήσεις. Αν όμως απαντήσει σε ορισμένες και σε άλλες αδυνατεί να απαντήσει, τότε το τεστ παρουσιάζει πρόβλημα.

▪ Μεταξύ των βαθμολογητών αξιοπιστία (Interrater Reliability) Ο ρόλος των βαθμολογητών-κριτών είναι σημαντικός και μπορούν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα. Η τελευταία μέθοδος εξετάζει το κατά πόσο τα αποτελέσματα επηρεάζονται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά του βαθμολογητή. Αν οι κριτές διαφέρουν πολύ στις εκτιμήσεις τους, τότε ο δείκτης αξιοπιστίας είναι χαμηλός και άρα το εργαλείο αξιολόγησης αναξιόπιστο. Για παράδειγμα, η συνέντευξη που δίνουν οι υποψήφιοι παρουσιάζει χαμηλή «μεταξύ των βαθμολογητών αξιοπιστία», αφού εμπεριέχει υποκειμενική κρίση. Παρόλα αυτά όπως θα δούμε στο αντίστοιχο κεφάλαιο μπορεί να αντιμετωπιστεί.

Εγκυρότητα

Για να είναι χρήσιμο ένα εργαλείο αξιολόγησης υποψηφίων, δεν αρκεί να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα, αλλά και έγκυρα. Ο οργανωτικός ψυχολόγος πρέπει να είναι σίγουρος ότι η τεχνική που έχει επιλέξει, μπορεί να δώσει ακριβείς προβλέψεις για την μελλοντική επιτυχία ή αποτυχία των υποψηφίων στη θέση εργασίας. Όπως και στην αξιοπιστία, υπάρχουν διάφορα είδη εγκυρότητας (Gatewood and Field, 1998):

- Εγκυρότητα Περιεχομένου(Content Validity) Χρησιμοποιείται για να μετρήσουμε το βαθμό στον οποίο το εργαλείο μετρά δεξιότητες και γνώσεις για την επιτυχή διεκπεραίωση της εργασίας. Για παράδειγμα, το τεστ δακτυλογράφησης που δίνουν οι υποψήφιοι δακτυλογράφοι, χρησιμοποιείται για να εξετάσει ο εργοδότης αν μπορούν να φέρουν εις πέρας την εργασία τους. Αν το περιεχόμενο του παραπάνω τεστ είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα από την πραγματική εργασία, τότε το τεστ έχει υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου.
- Εγκυρότητα Εννοιολογικής Δομής (Construct Validity) Η εγκυρότητα περιεχομένου δεν ενδείκνυται για περισσότερο ασαφή χαρακτηριστικά. Για αυτό το λόγο αν πρέπει να αξιολογηθούν οι ηγετικές ικανότητες του υποψηφίου, ο οργανωτικός ψυχολόγος χρησιμοποιεί την εγκυρότητα εννοιολογικής δομής.

Αφού εξετάσαμε τους βασικούς παράγοντες που καθιστούν κάποιο εργαλείο χρήσιμο να συμπεριληφθεί στην διαδικασία της αξιολόγησης των υποψηφίων, είναι ώρα να περάσουμε στην διερεύνηση των ίδιων των τεχνικών και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Ο οργανωτικός ψυχολόγος προσπαθεί να αντλήσει πληροφορίες από τους υποψηφίους ώστε να προβλέψει την μελλοντική τους απόδοση και έτσι να επιλέξει τον καλύτερο προς πρόσληψη. Στη συνέχεια θα πρέπει να έχει αναπτύξει ένα πλάνο στο οποίο θα συμμετέχει η κάθε χρησιμοποιούμενη μέθοδος αξιολόγησης με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Το ίδιο, ισχύει και για τις γνώσεις / δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο κατάλληλος υποψήφιος. Έστω, για παράδειγμα, ότι πρέπει να αναπτυχθεί ένα πλάνο για την πρόσληψη προϊσταμένου συνεργείου συντήρησης για μηχανήματα βαριάς βιομηχανίας. Παρακάτω παρουσιάζεται ένα τυπικό πλάνο αξιολόγησης (Gatewood and Field , 1998).

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Προϊστάμενος Συνεργείου	Βαρύτητα Δεξιότητας	Αίτηση	Συνέντευξη	Τεστ
Γνώση συντήρησης βαρέων μηχανημάτων	15	3		12
Γνώση των τύπων των ανταλλακτικών	15	3		12
Συστήματα Διαχείρισης Ανταλλακτικών	15	3		12
Ικανότητα διάγνωσης του μηχανολογικού προβλήματος	10			10
Ικανότητα σωστής ανάθεσης στους υφισταμένους	20		20	
Ικανότητα προγραμματισμού δραστηριοτήτων	10		10	
Δυνατότητα παράλληλης διεύθυνσης πολλών εργασιών	15		15	
	100%	9%	45%	46%

Με αυτό τον τρόπο ο υπεύθυνος επιλογής μπορεί να βαθμολογήσει με σαφήνεια τον κάθε υποψήφιο και να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις. Για παράδειγμα, το αποτέλεσμα της συνέντευξης συμμετέχει κατά 45% στην αξιολόγηση κτλ.

Δυστυχώς όμως και πάλι ο υπεύθυνος επιλογής δεν διαθέτει κάποια μαγική γυάλινη σφαίρα που θα τον βοηθήσει να επιλέξει με απόλυτη βεβαιότητα. Διαθέτει όμως όλες τις τεχνικές που μπορούν να του εξασφαλίσουν αρκετές πιθανότητες για να κάνει τη σωστή επιλογή. Στο επόμενο κεφάλαιο θα εξεταστούν κατά σειρά οι φόρμες αίτησης πρόσληψης, οι συστάσεις, οι συνεντεύξεις, τα τεστ και άλλες μέθοδοι αξιολόγησης.

6.12.3 Οι φόρμες αίτησης πρόσληψης / απασχόλησης

Συνήθως, όταν οι υποψήφιοι ζητούν εργασία από κάποια επιχείρηση, το πρώτο που τους ζητούν είναι να συμπληρώσουν μία αίτηση πρόσληψης. Σχεδόν όλοι οι εργοδότες χρησιμοποιούν τις αιτήσεις σαν μία μέθοδο για να συλλέξουν πληροφορίες για τον υποψήφιο. Ως αίτηση πρόσληψης μπορούμε να ορίσουμε μία σειρά ερωτήσεων σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο που να παρέχουν πληροφορίες για τη γενική καταλληλότητα των υποψηφίων σχετικά με τη θέση για την οποία ενδιαφέρονται. Μπορεί να έχει πολλές μορφές, αλλά πάντα ο στόχος είναι να βοηθήσει τον εργοδότη να

συμπεράνει αν ο υποψήφιος διαθέτει τα ελάχιστα προσόντα για την θέση εργασίας και να τα αξιολογήσει σε σχέση με τα προσόντα των υπόλοιπων υποψηφίων (Woodward, 2000).

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει ο οργανωτικός ψυχολόγος της επιχείρησης, όταν δημιουργεί μία αίτηση, είναι τι πληροφορίες πρέπει να ζητά από τους υποψηφίους. Η λύση στο παραπάνω πρόβλημα περιέχεται στην ανάλυση της θέσης εργασίας. Εξάλλου υπάρχουν στοιχεία που θα πρέπει να περιληφθούν, ακόμα και αν δεν περιέχονται στην ανάλυση της θέσης. Τέτοια στοιχεία είναι οι βασικές πληροφορίες που επιτρέπουν την επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, όπως το όνομά του, την διεύθυνσή του, το τηλέφωνό του και τώρα τελευταία δεν είναι τυχαίο ότι ζητείται και η ηλεκτρονική του διεύθυνση. Έπειτα, περιλαμβάνει πληροφορίες για τις γνώσεις και της σπουδές του και άλλα στοιχεία που θα διερευνήσουμε παρακάτω.

Υπάρχουν δύο μεταβλητές που οφείλει να προσέχει ιδιαίτερα ο οργανωτικός ψυχολόγος που ασχολείται με την αξιολόγηση υποψηφίων. Η πρώτη είναι η ευκολία με την οποία συμπληρώνεται η φόρμα. Είναι εύλογο ότι όσο περισσότερες πληροφορίες ζητούνται από τον υποψήφιο, τόσο πιο περίπλοκη και δύσκολη γίνεται η συμπλήρωση της αίτησης. Μάλιστα αν η αγορά εργασίας παρουσιάζει αυξημένη ζήτηση προσωπικού, τότε αναμφισβήτητα θα επηρεαστεί και το ενδιαφέρον των υποψηφίων για τη θέση. Η βιβλιογραφία παρουσιάζει τέτοιες περιπτώσεις, ενώ υπάρχουν ενδείξεις ότι και οι διευθυντές συμμερίζονται συχνά την άποψη των υποψηφίων (Woodward, 2000). Οι υποψήφιοι συχνά φέρουν μαζί τους βιογραφικά σημειώματα που θεωρούν ότι τους καλύπτουν και δεν χρειάζεται να συμπληρώσουν την αίτηση. Οι ειδικοί όμως δεν σταματούν να τονίζουν τα πλεονεκτήματα των αιτήσεων, καθώς τα βιογραφικά σημειώματα επιτρέπουν στους υποψηφίους να παρουσιάζουν τους εαυτούς τους όσο καλύτερα μπορούν και ενδέχεται οι εκτιμήσεις τους να απέχουν πολύ από την πραγματικότητα, ενώ άλλοι ορισμένες φορές παραλείπουν σημαντικές πληροφορίες από το βιογραφικό τους που όμως περιέχονται στην αίτηση με αποτέλεσμα να βγαίνουν οι ίδιοι κερδισμένοι.

Σε περίπτωση που η επιλογή των υποψηφίων είναι τόσο ευθύνη όχι μόνο των οργανωτικών ψυχολόγων αλλά και των διευθυντών της κάθε μονάδας του οργανισμού, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για να πειστούν οι δευτεροί για την χρησιμότητα των αιτήσεων. Εκτός του ότι οι αιτήσεις προβάλλουν αντικειμενικά τους υποψηφίους, εξοικονομούν σημαντικό χρόνο στις συνεντεύξεις τους με τους διευθυντές λειτουργώντας ως οδηγοί θεματολογίας και δεν επιτρέπουν στην συζήτηση να ξεφύγει τόσο χρονικά όσο και θεματικά.

Αντιδράσεις έχουν παρουσιαστεί και από τους υποψηφίους που θεωρούν ότι το βιογραφικό τους καλύπτει πλήρως. Οι αντιδράσεις του στελέχους HR στις αντιδράσεις τους ποικίλει. Υπάρχουν ορισμένοι που υποστηρίζουν ότι η συμπλήρωση της αίτησης είναι η πρώτη εργασία που ανατίθεται στους υποψηφίους και αν δεν μπορούν να την ολοκληρώσουν σωστά τότε αυτό δεν λειτουργεί υπέρ τους. Άλλοι εργοδότες δεν κρίνουν τόσο αναγκαία τη συμπλήρωση της αίτησης και είναι πιο ελαστικοί σε σχέση με τους προηγούμενους. Για παράδειγμα, είναι ασυνήθιστο να ζητάς από ένα υψηλά ιστάμενο στέλεχος να συμπληρώσει την αίτηση. Ο οργανωτικός ψυχολόγος οφείλει να διερευνήσει μία πιθανή άρνηση των υποψηφίων καθώς είναι πιθανό να θεωρούν ότι τα προσόντα τους είναι υπεραρκετά για τη θέση εργασίας και ότι στην πραγματικότητα υποβιβάζουν τον εαυτό τους (Woodward, 2000). Σε άλλες περιπτώσεις στη θέση που πρέπει να βρίσκονται οι απαντήσεις των υποψηφίων, παρουσιάζονται συνεχώς παραπομπές του τύπου «βλ. βιογραφικό σημείωμα», οι οποίες ενδέχεται να μην γίνουν δεκτές από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Άλλο ένα σημείο που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής από τον οργανωτικό ψυχολόγο είναι η διάταξη και ο σχεδιασμός της αίτησης. Οι ερωτήσεις πρέπει να παρουσιάζονται ευκρινώς και να παρέχεται αρκετός χώρος για να παραθέσουν τις απαντήσεις τους οι υποψήφιοι. Εξάλλου καλό είναι να υπάρχει μία αίτηση για κάθε θέση εργασίας (ή για κάθε οικογένεια θέσεων εργασίας) αφού οι απαιτήσεις είναι διαφορετικές κάθε φορά.

Σε περιπτώσεις που υπάρχει ανταγωνισμός για την πλήρωση της θέσης, ορισμένοι υποψήφιοι ενδέχεται να δώσουν ανεπιλεκτικές πληροφορίες. Η παραποίηση μπορεί να ξεκινά από τους βαθμούς αποφοίτησης από κάποιο εκπαιδευτικό ίδρυμα μέχρι και ανύπαρκτη εμπειρία ή γνώσεις. Παρόλα αυτά, η ίδια η αίτηση μπορεί να περιορίσει τέτοιες προθέσεις από πλευράς των υποψηφίων. Ένας τρόπος είναι να υπάρχει σε εμφανές σημείο το παρακάτω σχόλιο και να ζητείται η υπογραφή του υποψηφίου. «Οι παραπάνω πληροφορίες είναι πλήρεις και ακριβείς σύμφωνα με όσα γνωρίζω και πιστεύω. Αντιλαμβάνομαι ότι η παροχή ψευδών πληροφοριών κατά τη διαδικασία πρόσληψης, θα οδηγήσουν σε απόρριψη ή λήξη της εργασιακής σχέσης.»

Η απλούστερη μορφή αίτησης είναι αυτή που περιγράψαμε παραπάνω και παρέχει τα στοιχεία του υποψηφίου, την προηγούμενη εργασιακή του εμπειρία και τις γνώσεις του. Υπάρχουν πολλές μορφές αιτήσεων ανάλογα με τις πληροφορίες που ζητούν από τους υποψηφίους. Τέτοιες αιτήσεις είναι οι Σταθμισμένες Αιτήσεις ή αλλιώς Weighted

Application Blanks (\Λ/AB) και οι Αιτήσεις με βιογραφικά στοιχεία ή Biographical Information Blanks (BIB) (Woodward, 2000).

Σταθμισμένες Αιτήσεις (Weighted Application Blanks)

Μία παραλλαγή της παραδοσιακής αίτησης είναι και η WAB που χρησιμοποιείται για να σκοράρει αυτά που δηλώνει ο υποψήφιος. Δηλαδή δίνεται στον αξιολογητή η δυνατότητα να αξιολογήσει καλύτερα τις πληροφορίες που περιέχει μία αίτηση εργασίας. Οι WAB είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν (Woodward, 2000):

- Παρουσιάζεται μεγάλος αριθμός υποψηφίων με παρόμοια χαρακτηριστικά, οπότε και χρειάζονται περισσότερες πληροφορίες για να γίνει μία ασφαλής επιλογή.
- Η νέα θέση εργασίας απαιτεί δαπανηρή εκπαίδευση και άρα πρέπει να διασφαλιστεί όσο το δυνατόν ότι οι πόροι της εκπαίδευσης θα δαπανηθούν στον πλέον κατάλληλο υποψήφιο.
- Παρουσιάζεται μεγάλη αποχώρηση προσωπικού από τη θέση. Με αυτό τον τρόπο ο οργανωτικός ψυχολόγος μπορεί να αναλύσει τα αίτια καλύτερα και να προβεί σε διορθωτικές ενέργειες.
- Τα υπόλοιπα εργαλεία αξιολόγησης είναι οικονομικά ασύμφορα και η επιλογή πρέπει να γίνει με τον οικονομικότερο τρόπο, οπότε και δίνεται αυξημένο ειδικό βάρος στις αιτήσεις.

Οι WAB είναι αιτήσεις όπου οι πληροφορίες που δίνει ο υποψήφιος βαθμολογούνται και παρέχουν μία τελική βαθμολογία. Κάθε πληροφορία έχει τη δική της βαρύτητα. Για την ανάπτυξη ενός τέτοιου συστήματος από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, απαιτείται μία προεργασία. Το πρώτο στάδιο απαιτεί την αναγνώριση των εργαζομένων που η απόδοσή τους είναι υψηλή και αυτών που η απόδοσή τους δεν είναι τόσο ικανοποιητική. Στην συνέχεια γίνεται αντιστοίχιση με τις γνώσεις-δεξιότητες-ικανότητες που διέθεταν όταν έκαναν αίτηση πρόσληψης στην επιχείρηση και διαφαίνονται τα χαρακτηριστικά που είναι συνδεδεμένα με την υψηλή απόδοση. Έπειτα, αποδίδεται βαρύτητα σε κάθε χαρακτηριστικό που φαίνεται να είναι συνδεδεμένο με υψηλή απόδοση. Για παράδειγμα, στα στοιχεία που δεν παρουσιάζουν καμία σχέση, αποδίδεται βαρύτητα μηδέν. Αντίθετα, τα χαρακτηριστικά που οδηγούν σε αυξημένη απόδοση λαμβάνουν βαρύτητα +2. Τέλος, αθροίζονται οι πόντοι του κάθε υποψηφίου και ο καταλληλότερος είναι αυτός που επιτυγχάνει το μεγαλύτερο σκορ. Έστω για παράδειγμα ότι το

Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επιθυμεί ο υποψήφιος να παραμείνει τουλάχιστο τρία χρόνια στη θέση εργασίας. Αφού διενεργήσει την έρευνα που περιγράψαμε στο προσωπικό της επιχείρησης, καταλήγει σε έναν πίνακα σαν τον παρακάτω.

Θέμα WAB: Εκπαιδευτική Βαθμίδα.

	<i>Βαρύτητα</i>
A) Δεν διαθέτει απολυτήριο Λυκείου	0
B) Απόφοιτος Λυκείου Γ) Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	2
	0

Θέμα WAB: Εμπειρία στις πωλήσεις.

A) Καμία	0
B) 1-2 χρόνια	2
Γ) πάνω από 2 χρόνια	1

Σε αυτή την περίπτωση παρουσιάζονται μόνο δύο επιμέρους θέματα-χαρακτηριστικά, η εκπαιδευτική βαθμίδα και η εμπειρία στις πωλήσεις και το πως συνδέονται αυτά τα δύο χαρακτηριστικά με το διάστημα παραμονής στη θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι αυξημένες πιθανότητες παραμονής στην επιχείρηση έχουν οι απόφοιτοι Λυκείου και οι εργαζόμενοι με εμπειρία στο χώρο των πωλήσεων 1-2 χρόνια. Άρα ο υποψήφιος που διαθέτει τα παραπάνω στοιχεία έχει μια βαθμολογία +4 από κάποιον που δεν είναι απόφοιτος Λυκείου και δεν έχει εργαστεί ξανά στις πωλήσεις.

Οι WAB μπορούν να αξιοποιηθούν κατά δύο κυρίως τρόπους, Ως ένα εργαλείο αρχικής επιλογής και σαν άλλη μία τεχνική που συμμετέχει στην όλη διαδικασία επιλογής. Η πρώτη χρήση ενδείκνυται όταν η προώθηση ακατάλληλων υποψηφίων στη συνέχεια της διαδικασίας κρίνεται οικονομικά ασύμφορη, οπότε και πρέπει να αποκλειστούν σε ένα πρώιμο στάδιο. Η δεύτερη χρήση των WAB είναι ενισχυτική της όλης διαδικασίας και συμμετέχει στην τελική αξιολόγησης του υποψηφίου. Άλλες τεχνικές μπορεί να προκαλέσουν την αντίδραση των υποψηφίων. Αντίθετα οι WAB τυγχάνουν αποδοχής από τους υποψηφίους, αφού είναι συνηθισμένοι στην πλειοψηφία τους να συμπληρώνουν μία αίτηση για να συμμετέχουν στην διαδικασία επιλογής, οπότε για το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ένας εύκολος και φθηνός τρόπος άντλησης πληροφοριών από τους υποψηφίους.

Όσο χρήσιμες και αν φαίνονται οι WAB, δεν παύουν να παρουσιάζουν ορισμένα προβλήματα που πρέπει να λάβει υπόψη του ο οργανωτικός ψυχολόγος. Τέτοια προβλήματα είναι η αναγκαστική υπόθεση που γίνεται ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στους υποψηφίους και το προσωπικό της επιχείρησης το οποίο είναι λογικό να μην ισχύει τις περισσότερες φορές αφού, όπως έχουμε τονίσει σε άλλο κεφάλαιο, τα χαρακτηριστικά της εξωτερικής αγοράς εργασίας αλλάζουν και δεν παραμένουν ίδια. Παράλληλα, αλλάζουν και τα χαρακτηριστικά της θέσης

εργασίας και οι WAB πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να μεταλλάσσονται, καθώς αλλάζει η βαρύτητα του κάθε χαρακτηριστικού.

Αιτήσεις με βιογραφικά εμπειρικά στοιχεία (Biographical Information Blanks).

Άλλη μία πηγή πληροφοριών για τον υποψήφιο, είναι οι BIB ή αλλιώς biodata και αφορούν τη συλλογή και ανάλυση των προσωπικών πληροφοριών των υποψηφίων (Woodward, 2000). Τέτοιες πληροφορίες μπορεί να είναι τα ενδιαφέροντά τους, τα χόμπι τους, τα επιτεύγματα κτλ. Η χρήση των BIB στηρίζεται σε δύο αρχές: Η πρώτη υποστηρίζει ότι οι προηγούμενες εμπειρίες διαμορφώνουν συμπεριφορές και ικανότητες, ενώ η δεύτερη ότι η αξιολόγηση των εμπειριών του υποψηφίου δίνει την δυνατότητα πρόβλεψης της μελλοντικής του συμπεριφοράς και άρα της δυνητικής απόδοσής του στη θέση εργασίας. Όπως και για τις WAB για την ανάπτυξη των BIB χρειάζεται να αναγνωριστούν οι εργαζόμενοι με ικανοποιητική απόδοση και αυτοί που η απόδοσή τους δεν είναι τόσο ικανοποιητική. Έπειτα, με τη βοήθεια της ανάλυσης της θέσης εργασίας, αναγνωρίζονται τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συνεισφέρουν στο να έχει υψηλή απόδοση ο εργαζόμενος και υπολογίζεται η βαρύτητα κάθε χαρακτηριστικού ξεχωριστά. Ακολουθεί η πιλοτική εφαρμογή και ο έλεγχος των αποτελεσμάτων και τελικά τα στοιχεία είναι έτοιμα να συμπεριληφθούν στην αίτηση πρόσληψης που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι.

Η χρήση των BIB προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο απόσπασης πληροφοριών από τον υποψήφιο εκτός από την συνέντευξη. Εξάλλου τα BIB είναι αντιπροσωπευτικά στοιχεία της ζωής του υποψηφίου και δίνουν την ευκαιρία στον οργανωτικό ψυχολόγο να εξερευνήσει πολλές μεταβλητές της προσωπικότητας του υποψηφίου όπως, η συμπεριφορά του, τα ιδανικά του, η αυτοεκτίμησή του κτλ. Τέλος, η βιβλιογραφία φαίνεται να επιβεβαιώνει την αρχή που υποστηρίζει ότι η παλαιότερη συμπεριφορά αποτελεί τον καλύτερο δείκτη για τη μελλοντική συμπεριφορά.

Παρόλα αυτά, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, κριτικές απέναντι στα BIB. Είναι αλήθεια ότι ο υποψήφιος μπορεί να παρουσιάσει ψευδή στοιχεία με πολύ μεγάλη ευκολία χωρίς να γίνει αντιληπτός από τον οργανωτικό ψυχολόγο. Άλλο μειονέκτημα είναι ο χρόνος και οι πόροι που απαιτούνται για την ανάπτυξη του BIB, ενώ ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί ώστε να μην υπάρχει παράβαση της νομοθεσίας και της πολιτικής των ίσων ευκαιριών στην απασχόληση.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες BIB ανάλογα με τη μορφή και το είδος των ερωτήσεων. Για παράδειγμα, σε ορισμένες ερωτήσεις δίνεται η δυνατότητα απάντησης «Ναι ή Όχι», σε άλλες ερωτήσεις υπάρχουν πολλαπλές απαντήσεις ή σε άλλες μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα ο υποψήφιος. Για παράδειγμα:

Είσαι ευχαριστημένος από τη ζωή σου; Ναι Όχι

Σε ποιες από τις ακόλουθες δραστηριότητες έχετε αφιερώσει σημαντικό χρόνο (σημειώστε όσες νομίζετε ότι ταιριάζουν καλύτερα)

Παίζω μουσικό όργανο.....	Ζωγραφίζω.....
Τραγουδάω.....	Παίζω θέατρο.....
Γράφω ιστορίες ή άρθρα.....	Συλλέγω.....
Ταξιδεύω.....	Ασχολούμαι με τη φωτογραφία ...

Ποιο είναι το πλέον σημαντικό για τον επηρεασμό των άλλων;

Να τους ομιλείτε με πειθώ	
Να συνεργάζεστε με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων	
Να κατανοείτε τις ανάγκες τους	
Κάτι άλλο, εξηγήστε	

Τα αποτελέσματα είναι ακόμα καλύτερα όταν η μεταβλητή που επιθυμεί να αξιολογήσει ο οργανωτικός ψυχολόγος, αξιολογείται μέσα από πολλές ερωτήσεις και όχι μόνο μία. Αν, για παράδειγμα, διερευνάται η τάση των υποψηφίων για μάθηση και εκπαίδευση, τότε μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις:

1. Με τι βαθμολογία αποφοιτήσατε από το Λύκειο;
2. Συγκριτικά με τους συμμαθητές σας, πόσο περισσότερο προσπαθούσατε;
3. Μέχρι την αποφοίτησή σας από το Λύκειο πώς αισθανόσασταν για το σχολείο;

6.12.4 Η χρήση των ηλεκτρονικών αιτήσεων (e - forms) στο διαδίκτυο

Όπως αναφέραμε, είναι επιτακτική η ανάγκη για κάθε επιχείρηση να διαθέτει την δική της ιστοσελίδα και τον ειδικό χώρο όπου περιέχονται οι δυνατότητες απασχόλησης στην εταιρεία. Είναι ευνόητο ότι με την εύκολη επικοινωνία και μεταβίβαση της πληροφορίας η αρχική εκδήλωση ενδιαφέροντος από τον υποψήφιο μπορεί να γίνει με την συμπλήρωση της ηλεκτρονικής αίτησης και έτσι να εξοικονομήσει η επιχείρηση τον χρόνο που θα απαιτούσε ο υποψήφιος για να συμπληρώσει την αίτηση. Εξάλλου, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο υποψήφιος καλείται να μεταβεί στα γραφεία της επιχείρησης, να συμπληρώσει την αίτηση και να επιστρέψει για την συνέχιση της διαδικασίας μόνο αφού επεξεργαστεί η αίτηση του από το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αυτό προκαλεί μία δικαιολογημένη αντίδραση από τον υποψήφιο που βλέπει ότι δαπανά το χρόνο του και παραδίδει προσωπικές πληροφορίες στην εταιρεία παρατείνοντας την αβεβαιότητά του. Φυσικά δεν γνωρίζει τη λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και για τον υποψήφιο η συμπλήρωση της αίτησης είναι χαμένος χρόνος που θα μπορούσε να είχε εξοικονομηθεί αν η διαδικασία απαιτούσε τη μετάβαση του μόνο μία φορά στα γραφεία της εταιρείας.

Παράλληλα, η ειλικρίνεια με την οποία απαντούν οι υποψήφιοι ενδέχεται να είναι διαφορετική. Το γεγονός ότι η συμπλήρωση γίνεται με ελεύθερα (θεωρητικά τουλάχιστον) χρονικά όρια και χωρίς το άγχος και την νευρικότητα του παραδοσιακού τρόπου, επιτρέπει στους υποψηφίους να σκεφτούν καλύτερα τις δυνατές απαντήσεις και να παρουσιάσουν με πιο αξιόπιστο τρόπο ψευδή στοιχεία προσπαθώντας να παραπλανήσουν τον αξιολογητή. Απάντηση, όπως και με την χειρόγραφη μέθοδο, μπορεί να δώσει μόνο ο έλεγχος των στοιχείων στη συνέχεια της διαδικασίας. Μία άλλη άποψη όμως υποστηρίζει ότι οι λιγότερο πειστικές συνθήκες που εξασφαλίζει ο ηλεκτρονικός τρόπος συμπλήρωσης της αίτησης, αυξάνουν την προσοχή των υποψηφίων και τα στοιχεία που παραθέτουν είναι περισσότερο αληθή αφού ελαττώνεται κατά πολύ η πιθανότητα λάθους (Stroud, 1998).

Άλλο ένα πλεονέκτημα των ηλεκτρονικών αιτήσεων είναι ότι οι υποψήφιοι δεν έχουν την δυνατότητα να μην συμπληρώσουν την αίτηση αν θέλουν να συμμετέχουν στη συνέχεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αντίδραση των

υποψηφίων στην συμπλήρωση των αιτήσεων συχνά είναι πρόβλημα για τους αξιολογητές που επιθυμούν να έχουν μία συμπληρωμένη αίτηση για να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Παρόλα αυτά, παρατηρήθηκε ότι μαζί με τη συμπλήρωση της αίτησης, απαιτείται και η αποστολή του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου.

Η μεγάλη διαφορά όμως των ηλεκτρονικών αιτήσεων είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις οι απαντήσεις των υποψηφίων επιλέγονται από μενού. Με αυτό τον τρόπο περιορίζονται τα πιθανά λάθη των υποψηφίων και οι αιτήσεις γίνονται πιο αξιόπιστες. Εξάλλου, είναι ευκολότερο για τον υποψήφιο να επιλέγει από προτεινόμενες απαντήσεις παρά να δακτυλογραφεί τις απαντήσεις του, οπότε αυξάνεται και η αποδοχή των αιτήσεων από τους υποψηφίους. Ιδιαίτερη πάντως προσοχή πρέπει να δοθεί στη σωστή λειτουργία των προτεινόμενων απαντήσεων για να μην αποκλείονται πιθανές απαντήσεις των υποψηφίων που δεν συμπεριλαμβάνονται στη λίστα.

Επειδή ακόμα δεν έχει καταστεί δυνατή η υπογραφή κειμένων στο διαδίκτυο, είναι λογικό να τίθενται θέματα αποδοχής των όρων συμπλήρωσης της αίτησης και της δέσμευσης για καταχώρηση πραγματικών στοιχείων. Για αυτό το λόγο ο υποψήφιος, συνήθως, καλείται να διαβάσει πρώτα τους όρους και να δηλώσει ότι συμφωνεί πατώντας το συγκεκριμένο κουμπί. Διαπιστώθηκαν τέσσερις κύριες προσεγγίσεις, τις οποίες και παρουσιάζουμε εδώ (Stroud, 1998):

Η αποστολή του βιογραφικού σημειώματος Είναι, ίσως, η πιο απλή μορφή επικοινωνίας μέσω του διαδικτύου μεταξύ των υποψηφίων και του Τμήματος Επιλογής προσωπικού. Ο υποψήφιος καλείται να στείλει το βιογραφικό του σημείωμα είτε επικολλώντας το σε ένα ειδικό πλαίσιο είτε αποστέλλοντας το σαν έγγραφο μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ο υποψήφιος το μόνο που έχει να κάνει είναι να αντιγράψει το βιογραφικό του σημείωμα και να το επικολλήσει στο ειδικό κουτί και έπειτα να πατήσει το κουμπί αποστολής.

Συμπλήρωση απλής αίτησης on line Όπως αναφέραμε παραπάνω οι υπεύθυνοι επιλογής συνήθως επιθυμούν να αξιολογούν τον υποψήφιο με βάση την αίτηση και όχι με βάση το βιογραφικό του σημείωμα. Έτσι, προτρέπουν τους υποψηφίους να συμπληρώσουν την αίτηση λέγοντάς τους ότι είναι προτιμότερο να διαφοροποιούνται από τους υπόλοιπους υποψηφίους, καθώς οι αξιολογητές θα ασχοληθούν εκτενώς με αυτούς. Μία απλή ηλεκτρονική αίτηση είναι και αυτή που υπάρχει στην ιστοσελίδα της γνωστής τράπεζας Alpha Bank η οποία παρατίθεται στο παράρτημα. Όπως είναι εμφανές υπάρχουν υποχρεωτικά πεδία με κόκκινο χρώμα τα

οποία αν δεν συμπληρωθούν, τότε η αίτηση δεν αποστέλλεται. Το ίδιο ισχύει αν οι απαντήσεις δεν είναι οι σωστές.

Ανακάλυψη του προφίλ του υποψηφίου Ίσως η πιο εκτενής και εξειδικευμένη ηλεκτρονική αίτηση που υπάρχει στο διαδίκτυο είναι της Procter & Gamble και απευθύνεται αποκλειστικά στους υποψηφίους που θέλουν να εργαστούν στις ΗΠΑ. Ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει περίπου 17 ηλεκτρονικές σελίδες και να διαβάσει συνολικά 25-30 σελίδες. Οι υπεύθυνοι της εταιρείας, έχοντας προφανώς κατανοήσει το πρόβλημα που δημιουργεί η έκταση της ηλεκτρονικής φόρμας, δίνουν την δυνατότητα στον υποψήφιο να διαθέτει τον προσωπικό κωδικό του (τον αριθμό της κοινωνικής ασφάλειάς του) και αφού συμπληρώσει την αίτηση μέχρις ενός σημείου μπορεί να επιστρέψει μέσα σε τρεις ημέρες και να συνεχίσει τη συμπλήρωση. Άλλο ένα σημείο που μπορεί να δράσει αποτρεπτικά στους υποψηφίους σχετικά με το μέγεθος είναι το γεγονός ότι ενδέχεται να πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους θα γίνει αποκλειστικά και μόνο με την αίτηση. Ειδική όμως οθόνη τους πληροφορεί ότι η αίτηση δεν υποκαθιστά την προσωπική επαφή με τους ανθρώπους της P&G και το πιθανότερο είναι ότι θα συναντηθούν για μία συνέντευξη και από κοντά. Πάντως και σε αυτή την ιστοσελίδα παρατηρείται η σήμανση των υποχρεωτικών πληροφοριών με ένα αστερίσκο και η διαδικασία συμπλήρωσης δεν προχωρά αν δεν συμπληρώνονται οι σωστές απαντήσεις.

Οι πληροφορίες που ζητούνται από τον υποψήφιο είναι πάρα πολλές και υπάρχουν ερωτήσεις καθιερωμένες όπως όνομα, διεύθυνση κτλ, αλλά και πολλές ερωτήσεις biodata που ο εμφανής σκοπός τους είναι να αναγνωρίσουν αν ο υποψήφιος διαθέτει τις βασικές δεξιότητες.

Η υποβολή του βιογραφικού σημειώματος είναι υποχρεωτική για όποιον θέλει να προχωρήσει στη διαδικασία και θεωρείται ότι είναι μία ακόμη ασφαλιστική δικλείδα σε περίπτωση που η ηλεκτρονική αίτηση αποδειχτεί ανεπαρκής για ένα υποψήφιο. Παρόλα αυτά παρατείνεται η δέσμευση του υποψηφίου να συμπληρώσει το βιογραφικό του σημείωμα, καθώς χρειάζεται να συμπληρώσει άλλες 4 σελίδες και να δακτυλογραφήσει αναφορές σχετικά με βραβεία, πτυχία κτλ που όμως ήδη έχουν απαντηθεί στην κυρίως αίτηση. Κοινό χαρακτηριστικό τέτοιων ανεπτυγμένων ηλεκτρονικών αιτήσεων είναι ότι στο τέλος παρατίθενται σε μία μικρή έκθεση τα στοιχεία που δήλωσε ο υποψήφιος προφανώς για να έχει τη δυνατότητα αναθεώρησης σε περίπτωση που έχει κάνει λάθος.

6.12.5 Η συνέντευξη

Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι η συνέντευξη είναι από τις πλέον χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης των υποψηφίων και συχνά είναι καθοριστική για την επιλογή. Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί κριτικές απέναντι στην αξιοπιστία και την εγκυρότητα των συνεντεύξεων. Η βιβλιογραφία έχει να παρουσιάσει αρκετά για το θέμα και το συμπέρασμα είναι όταν η συνέντευξη είναι καλά σχεδιασμένη είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο αξιολόγησης των υποψηφίων. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα πλεονεκτήματα της συνέντευξης (Gatewood and Field, 1998).

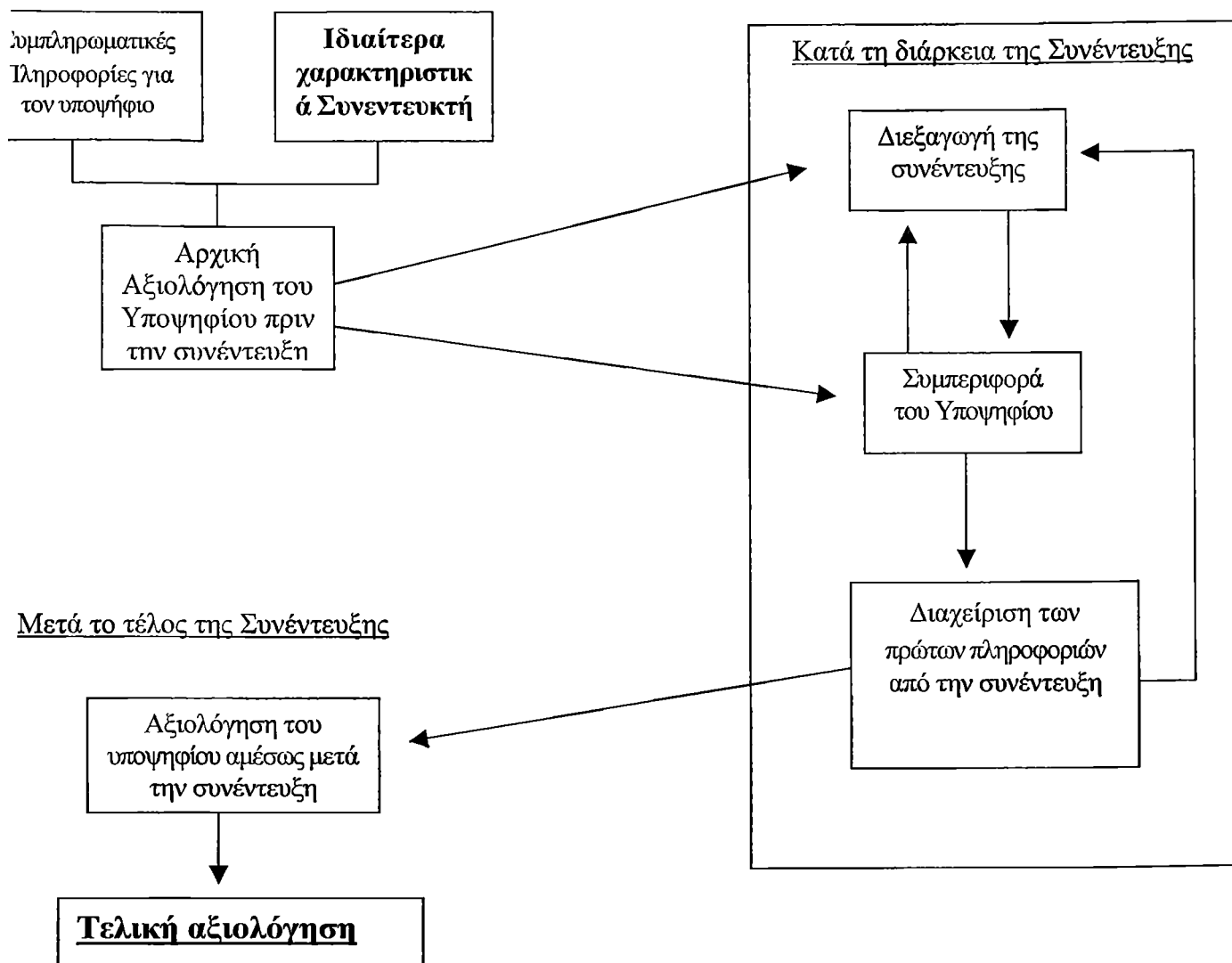
- Είναι μία καλή ευκαιρία για την επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους. Είναι λογικό για κάθε υποψήφιο να έχει ορισμένες απορίες ή αβεβαιότητες για το αν πρέπει να εκδηλώσει ενδιαφέρον για μία θέση εργασίας αφού δεν γνωρίζει πολλά ούτε για την επιχείρηση ούτε για τις συνθήκες εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να λειτουργήσει ως ένας διάυλος επικοινωνίας, ώστε να απαντηθούν αυτές οι απορίες, αλλά και για να εξετάσει ο υπεύθυνος επιλογής προσωπικού αν απευθύνεται σε ένα κατάλληλο υποψήφιο ή όχι. Θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τον υπεύθυνο επιλογής ώστε η συζήτηση να μην επικεντρωθεί μόνο σε μία προσπάθεια στρατολόγησης του υποψηφίου, αλλά στην ταυτόχρονη αξιολόγησή του. Εξάλλου, αυτή η έμφαση μπορεί μεν να πείσει τον υποψήφιο να κάνει αίτηση, αλλά έχει και κόστος σε χρόνο που μπορεί να αξιοποιήσει αλλιώς ο αξιολογητής για να συλλέξει πληροφορίες από τους υποψηφίους.
- Είναι μία αποτελεσματική μέθοδος για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Συχνά ζητείται από τους οργανωτικούς ψυχολόγους να υποκαταστήσουν τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης με τις συνεντεύξεις. Το αποτέλεσμα είναι τα στοιχεία που αποκομίζει ο οργανωτικός ψυχολόγος να είναι επιφανειακά και άρα περιορισμένης χρήσης. Η συνέντευξη δεν πρέπει να αποσκοπεί στο να καταλήξει σε μία γενική εικόνα για τον υποψήφιο, αλλά πρέπει να μετρά συγκεκριμένες γνώσεις - δεξιότητες - συμπεριφορές. Για παράδειγμα η βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι συνέντευξη διάρκειας 30 λεπτών δεν μπορεί να δώσει τόσο αξιόπιστα αποτελέσματα για την νοητική ικανότητα του υποψηφίου όσο ένα ειδικό τεστ 10 λεπτών το οποίο μπορεί να αξιολογήσει αργότερα ο οργανωτικός ψυχολόγος. Η συνέντευξη μπορεί να

χρησιμοποιηθεί για να αξιολογηθούν χαρακτηριστικά του υποψηφίου που δεν μπορούν να αξιολογηθούν με άλλο τρόπο. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι: η δυνατότητα επικοινωνίας με τον συνομιλητή, η κοινωνικότητα και η πιθανότητα να ταιριάζει ο υποψήφιος στην οργανωτική κουλτούρα. Είναι ευνόητο ότι αντίθετα με τις γνώσεις του ή τις δεξιότητές του, τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πιο δύσκολο να προσεγγιστούν με άλλη τεχνική αξιολόγησης.

- Η καταλληλότητα του υποψηφίου κρίνεται από ένα μέλος της επιχείρησης που γνωρίζει καλά αν ταιριάζει στη θέση εργασίας. Στη συνέντευξη είναι μεγάλη η επίδραση της επικοινωνίας μεταξύ του αξιολογητή και του υποψηφίου. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τον συνεντευκτή γιατί μπορεί να διευθύνει και να καθοδηγεί τη συζήτηση με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίσει τις πληροφορίες που ζητά. Ο απώτερος στόχος του είναι πάντα να διευκρινίζει αν ο υποψήφιος διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα για να επιτύχει στη θέση εργασίας. Για να είναι, όμως, έγκυρη η συνέντευξη πρέπει να προηγείται ο σχεδιασμός των ερωτήσεων. Αν οι ερωτήσεις δεν είναι οι κατάλληλες, τότε η συνέντευξη, ως μέθοδος αξιολόγησης, δεν εγγυάται το αποτέλεσμα. Εξίσου σημαντικό ρόλο, όμως, παίζουν και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, όπως το παρουσιαστικό του, η εμφάνισή του, ο τρόπος ομιλίας κτλ. Έρευνες έχουν δείξει ότι τέτοιοι παράγοντες παίζουν ρόλο, αλλά όχι τόσο μεγάλο όσο η εξυπνάδα ή η δεξιότητες του υποψηφίου (Gatewood and Field, 1998). Θα πρέπει όμως να δοθεί προσοχή, γιατί στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται περιπτώσεις όπου οι υποψήφιοι έχουν αναπτύξει την ικανότητα «διαχείρισης των εντυπώσεων» (impression management) με αποτέλεσμα οι συνεντευκτές να επηρεάζονται θετικά στην αξιολόγηση.

Αν επιχειρήσουμε να αναπαραστήσουμε τη λογική με την οποία φθάνει σε μία αξιολόγηση μέσα από τη συνέντευξη ο συνεντευκτής, τότε καταλήγουμε στο παρακάτω στο διάγραμμα.

Πριν τη συνέντευξη



Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η συμπεριφορά του συνεντευκτή μπορεί να διακριθεί σε τρεις φάσεις. Πριν τη συνέντευξη, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και μετά το τέλος της συνέντευξης. Στην πρώτη φάση καθοριστικός παράγοντας είναι οι γνωστικές δομές που διαθέτει ο συνεντευκτής. Με την έννοια γνωστικές δομές, εννοούμε τις πεποιθήσεις του σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος. Σύμφωνα με αυτές και τις αρχικές πληροφορίες που γνωρίζει για τον υποψήφιο, σχηματίζει τις αρχικές του

εντυπώσεις οι οποίες μπορεί να εκφράζονται με τη μορφή προτιμήσεων σε φυσικό παρουσιαστικό, κοινωνικές σχέσεις, πλαίσιο συμπεριφοράς κτλ.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο συνεντευκτής προσπαθεί να μάθει περισσότερα για τον υποψήφιο, η ερμηνεία, όμως, των πληροφοριών που λαμβάνει επηρεάζονται από τις εντυπώσεις που έχει σχηματίσει πριν τη συνέντευξη. Υπάρχουν έρευνες που αποδεικνύουν ότι ο συνεντευκτής κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προσπαθεί ουσιαστικά να επιβεβαιώσει τις αρχικές του εντυπώσεις. Αν οι πληροφορίες που λαμβάνει δεν επιβεβαιώνουν την αρχική του εντύπωση, τότε αναθεωρεί και γίνεται αντικειμενικότερος.

Μετά τη συνέντευξη, ο συνεντευκτής, προσπαθεί να αξιολογήσει πόσο ταυτίζονται ο υποψήφιος και η θέση εργασίας με βάση τις πληροφορίες που έχει λάβει. Όσο πιο σαφείς είναι οι απαιτήσεις της θέσης και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου, τόσο λιγότερο θα στηριχτεί στις γνωστικές του δομές ο συνεντευκτής και τόσο πιο αξιόπιστο θα είναι το αποτέλεσμα. Σε διαφορετική περίπτωση, θα στηριχτεί και πάλι στις αρχικές του εντυπώσεις.

Υπάρχουν πολλά είδη συνεντεύξεων και ο συνεντευκτής πρέπει να επιλέξει ποιο ταιριάζει καλύτερα στην περίπτωση του και να προκαθορίσει τις ερωτήσεις που πρέπει να κάνει στον υποψήφιο. Η συνέντευξη μπορεί να είναι δομημένη ή ημιδομημένη και μη δομημένη / ελεύθερη. Στη δομημένη συνέντευξη ο συνεντευκτής έχει προκαθορισμένες ερωτήσεις και φροντίζει να μην επεκταθεί η συζήτηση χωρίς σκοπό. Συνήθως είναι προτιμότερη μορφή συζήτησης από την ελεύθερη μορφή, γιατί δίνεται η δυνατότητα στον συνεντευκτή να εστιάσει στα προσόντα του υποψηφίου και να μην συλλέγει άσχετες με τη διαδικασία πληροφορίες. Άλλο ένα πλεονέκτημα της δομημένης μορφής συνέντευξης είναι το ότι συλλέγονται όμοιες πληροφορίες από όλους τους υποψηφίους οπότε και είναι πιο εύκολη η σύγκρισή τους. Με άλλα λόγια, η συνέντευξη πρέπει να γίνεται βάσει προκαθορισμένων ερωτήσεων. Το περιεχόμενο των ερωτήσεων είναι άλλος ένας καθοριστικός παράγοντας για μία επιτυχημένη συνέντευξη και υπάρχουν τρεις κυρίως τύποι συνέντευξης ανάλογα με το περιεχόμενό τους (Torrington and Hall, 1995):

Η καταστασιακή συνέντευξη (situational interview) Όπως φαίνεται και από την ονομασία, πρώτα αναγνωρίζονται συγκεκριμένες δραστηριότητες αντιπροσωπευτικές της θέσης και έπειτα διαμορφώνονται ερωτήσεις με στόχο να αξιολογηθεί η αντίδραση του υποψηφίου σε υποθετικές καταστάσεις.

Η συνέντευξη περιγραφής συμπεριφοράς (behavior description) Είναι παρόμοια με την υποθετική συνέντευξη και στόχο έχει την αξιολόγηση των διαστάσεων της συμπεριφοράς του υποψηφίου.

Η μέθοδος του περιεχομένου της θέσης (job content method) Είναι μία προέκταση της δεύτερης μεθόδου και στόχο έχει να εξετάσει άμεσα ορισμένα προσόντα που έχουν σχέση με τη θέση. Και οι τρεις μέθοδοι στηρίζονται στη τεχνική των κρίσιμων περιστατικών (critical incidents) για να εξαχθούν οι κατάλληλες ερωτήσεις. Η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών είναι πραγματικές περιγραφές συμπεριφορών του παρελθόντος και αποτελούν παραδείγματα είτε εξαιρετικής είτε απογοητευτικής απόδοσης. Τα περιστατικά συλλέγονται από τους εργαζομένους και αποτελούν οδηγό για την ανάπτυξη των ερωτήσεων. Άλλος ένας τρόπος διάκρισης των συνεντεδξων είναι ανάλογα με τον αριθμό των ατόμων που συμμετέχουν.

Ένας με έναν (one to one) Είναι η περίπτωση που ο υποψήφιος συναντάται με τον αξιολογητή και συζητούν μεταξύ τους. Προκαλεί λιγότερο άγχος στον υποψήφιο και δίνει την δυνατότητα καλύτερης αξιολόγησης, καθώς ο υποψήφιος μπορεί να ξαναδώσει συνέντευξη με άλλο μέλος της επιχείρησης και να υπάρξει διασταύρωση των αξιολογήσεων (χωρίς αυτό να σημαίνει ότι πρέπει να υπάρχει και ταύτιση ερωτήσεων)

Συνεντεύξεις σε πάνελ (panel interviews) Ο υποψήφιος βρίσκεται «αντιμέτωπος» με περισσότερα μέλη της επιχείρησης και αυτό του προκαλεί μεγαλύτερη ανησυχία. Πάντως για την επιτυχή έκβαση μιας τέτοιας συνέντευξης είναι απαραίτητη η προηγούμενη συνεννόηση και συνεργασία των μελών του πάνελ για τους ρόλους που αναλαμβάνει ο κάθε ένας. Υπάρχουν στοιχεία από τη βιβλιογραφία που δείχνουν ότι περιορίζονται με αυτό το τρόπο οι αρχικές εντυπώσεις και προτιμήσεις των στελεχών.

Ομαδική συνέντευξη (group interview) Με αυτή τη μέθοδο, ένας αριθμός υποψηφίων συμμετέχει ταυτόχρονα στην συνέντευξη με ένα ή περισσότερα στελέχη. Είναι χρήσιμη, όταν στόχος είναι να αξιολογηθούν χαρακτηριστικά όπως η κοινωνικότητα, η αυτοεκτίμηση και η ανταγωνιστικότητα. Η πράξη έχει δείξει ότι χρησιμοποιείται μάλλον για να αποκλειστούν ορισμένοι υποψήφιοι, ενώ απαιτούνται έμπειροι και δοκιμασμένοι συνεντευκτές.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η συνέντευξη είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί την αξιολόγηση μεγάλου όγκου πληροφοριών. Για αυτό το λόγο, είναι

εξαιρετικά σημαντικό να προσπαθήσει το στέλεχος να αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της μεθόδου τις οποίες προαναφέραμε. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι τρόποι (Torrington and Hall, 1995):

- Είναι ήδη γνωστό ότι ο συνεντευκτής επηρεάζεται πολύ από τα στοιχεία που διαθέτει πριν τη συνέντευξη με αποτέλεσμα να κατασκευάζει ένα στερεότυπο το οποίο αντιστοιχεί στον υποψήφιο. Συνήθως, διαθέτει πρόσβαση στην αίτηση ή το βιογραφικό σημείωμα που συμπλήρωσε ο υποψήφιος και από εκεί αντλεί τις βασικές του πληροφορίες. Φυσικά, η λύση δεν είναι να μην είναι διαθέσιμα το βιογραφικό και η αίτηση του υποψηφίου. Ο συνεντευκτής πρέπει να έχει μια ιδέα για τα προσόντα και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Η χρήση τους, όμως, πρέπει να είναι περιορισμένη σ' αυτό το στάδιο.

- Η χρήση της συνέντευξης πρέπει να έχει αυστηρά καθορισμένους στόχους. Δεν θα πρέπει να χρησιμοποιείται για τη γενική αξιολόγηση του υποψηφίου, αλλά θα πρέπει να περιορίζεται σε ορισμένα χαρακτηριστικά ή στοιχεία της συμπεριφοράς του. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η συνέντευξη είναι ένα ακόμα «όπλο» του οργανωτικού ψυχολόγου από τα πολλά που έχει στη διάθεσή του για να κάνει τη σωστή επιλογή. Δεν πρέπει να υποκαθιστά τις υπόλοιπες τεχνικές αξιολόγησης. Επίσης, οφείλει να έχει δομημένη μορφή και οι ερωτήσεις να έχουν άμεση σχέση με τα προσόντα που επιθυμεί να αξιολογήσει ο συνεντευκτής. Καλύτερα αποτελέσματα επιτυγχάνονται όταν χρησιμοποιούνται πολλαπλές ερωτήσεις για την κάθε δεξιότητα, γιατί η βαθμολογία τότε είναι αντιπροσωπευτικότερη. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει ένα σύστημα βαθμολόγησης των απαντήσεων του υποψηφίου. Συνήθως χρησιμοποιείται μια πενταβάθμια κλίμακα με μία μικρή περιγραφή της κάθε βαθμίδας (απαραίτητο όταν η συνέντευξη διενεργείται από μη επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού π.χ. τον προϊστάμενο της θέσης). Καλό είναι να υπάρχει και ένας χώρος όπου μπορεί ο αξιολογητής να καταγράφει τα σχόλια του ως ένα μέσο υποστήριξης της αξιολόγησης του υποψηφίου. Για παράδειγμα, αν η συνέντευξη αφορά την αξιολόγηση για τη θέση του Προϊσταμένου Ομάδας Εργασίας, η κάρτα αξιολόγησης θα μπορούσε να έχει την παρακάτω μορφή:

ΚΑΡΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κλίμακα:	Ανεπαρκής 1	Επαρκής 2	Μέτριος 3	Ικανοποιητικός 4	Πολύ Ικανοποιητικός 5
1. Δυνατότητα σαφούς απόδοσης οδηγιών					
Σχόλια:	Ο υποψήφιος παρέθεσε ακριβείς πληροφορίες				
2. Δυνατότητα Συντονισμού πολλών εργασιών ταυτόχρονα					
Σχόλια :	Ο υποψήφιος παρουσίασε προβλήματα στην ιεράρχηση των προβλημάτων.....				

Η εκπαίδευση των συνεντευκτών είναι καθοριστική για την επίτευξη των παραπάνω. Θα πρέπει να εκπαιδεύεται στο να ακούει, να ερμηνεύει, να καταγράφει και τέλος να βαθμολογεί τις απαντήσεις των υποψηφίων. Προφανώς για να εκτελέσει τα παραπάνω σωστά, χρειάζεται εκπαίδευση, ειδικά αν δεν έχει το απαραίτητο ακαδημαϊκό υπόβαθρο.

Τι γίνεται όμως αν κάποιος Έλληνας φοιτητής που σπουδάζει στο εξωτερικό επιθυμεί να είναι υποψήφιος για μια θέση εργασίας στην Ελλάδα; Μπορεί να συμμετέχει κανονικά στη διαδικασία; Η απάντηση είναι ότι μπορεί να συμπληρώσει την ηλεκτρονική αίτηση και να υποβάλει τα στοιχεία του και τα προσόντα του, αλλά δυστυχώς η συνέντευξη είναι δύσκολο να γίνει αφού το κόστος για τον υποψήφιο και σε χρήματα (ταξιδιωτικά έξοδα) και σε χρόνο είναι συνήθως απαγορευτικό για την μετάβαση του υποψηφίου για να παραστεί στη συνέντευξη.

Τη λύση σε αυτό το πρόβλημα καλείται να δώσει το διαδίκτυο και οι νέες δυνατότητες επικοινωνίας. Κάθε ημέρα όλο και περισσότερο γίνεται γνωστός ο όρος τηλεσυνδιάσκεψη (teleconference), καθώς αποδεικνύεται όλο και χρησιμότερη ως δίοδος επικοινωνίας. Η τηλεσυνδιάσκεψη επιτρέπει την διενέργεια συζήτησης μεταξύ δύο ή περισσότερων μερών που δεν μπορούν να συσχεφτούν διαφορετικά. Η

τηλεσυνδιάσκεψη επιτρέπει και την εύκολη και ανέξοδη συνέντευξη υποψηφίων. Απλώς χρειάζεται να υπάρχει σύνδεση με το διαδίκτυο από τα δύο μέρη, καθώς και δύο κάμερες συνδεδεμένες με τους προσωπικούς υπολογιστές των δύο μερών. Έτσι, στην παραπάνω περίπτωση, ο συνεντευκτής και ο υποψήφιος δεν έχουν παρά να επικοινωνήσουν μέσω της τηλεσυνδιάσκεψης και να διενεργήσουν τη συνέντευξη σαν να βρίσκονταν στον ίδιο χώρο.

Μάλιστα, δεν είναι τυχαίο ότι υπάρχει μία εταιρεία παροχής τέτοιων διευκολύνσεων στις ΗΠΑ, η Searchlink.com (searchlink.com, v2pn.com) που έχει δημιουργήσει ένα τέτοιο δίκτυο «στούντιο» στα οποία προσφέρονται υπηρεσίες τηλεσυνδιάσκεψης.

Επιπλέον, ο ενδιαφερόμενος δεν έχει παρά να επισκεφτεί την ιστοσελίδα της εταιρείας, να μάθει ποιο είναι το πλησιέστερο στούντιο και να κλείσει ραντεβού online με τον υπεύθυνο επιλογής της εταιρείας που τον ενδιαφέρει.

Σημαντικότερες όμως υπηρεσίες προσφέρει το λογισμικό που ανέπτυξε το Manchester Metropolitan University και φέρει το χαρακτηριστικό τίτλο Screen to screen (Allan, 1999). Αντίθετα με το γενικότερο χαρακτήρα που έχει η τηλεσυνδιάσκεψη (μπορεί να αφορά οποιουδήποτε είδους συνομιλία), το Screen to screen έχει σχεδιαστεί αποκλειστικά για την διενέργεια συνεντεύξεων και το κοινό στο οποίο στοχεύει είναι αποκλειστικά οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού. Αφού ο οργανωτικός ψυχολόγος έχει αποσαφηνίσει την ανάλυση της θέσης εργασίας και έχει καταλήξει στις δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει κάποιος υποψήφιος, τις εισάγει στο πρόγραμμα με τη μορφή ερωτήσεων για να καταλάβει, όπως και στην παραδοσιακή συνέντευξη, σε ποιο βαθμό ο υποψήφιος διαθέτει τις παραπάνω δεξιότητες. Οι ερωτήσεις γίνονται από τον ίδιο τον συνεντευκτή και καταγράφονται από την ψηφιακή του κάμερα που είναι συνδεδεμένη με τον υπολογιστή του. Όταν κάποιος υποψήφιος εκδηλώσει ενδιαφέρον για τη θέση, αντί να συνομιλεί απευθείας με τον συνεντευκτή, συνδέεται απευθείας μέσω του διαδικτύου και με τη βοήθεια της προσωπικής του κάμερας απαντά στις ερωτήσεις που του απευθύνει ο συνεντευκτής (σε μαγνητοσκόπηση). Το Screen to screen καταγράφει τις απαντήσεις του υποψηφίου σε κάθε ερώτηση χωριστά και τέλος τις αποθηκεύει. Με αυτό τον τρόπο ο συνεντευκτής μπορεί να παρακολουθήσει όποτε αυτός κρίνει αναγκαίο τις απαντήσεις των υποψηφίων και τις αντιδράσεις τους.

Άλλο πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι μπορεί να παρακολουθεί ταυτόχρονα τις απαντήσεις πολλών υποψηφίων σε κάθε μία ερώτηση ξεχωριστά. Προφανώς το Screen to screen καταφέρει και δίνει λύσεις σε πολλά από τα προβλήματα που περιγράψαμε παραπάνω. Η συνέντευξη είναι δομημένη και όλοι οι υποψήφιοι ερωτώνται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο και με τις ίδιες ερωτήσεις. Άρα το μόνο διαφοροποιό στοιχείο είναι η αντίδραση των υποψηφίων. Αυτό σίγουρα μπορεί να εξασφαλίσει την αυξημένη αξιοπιστία της μεθόδου ελαττώνοντας κατά πολύ την προκατάληψη που μπορεί να έχει ο αξιολογητής.

Μειονέκτημα της μεθόδου όμως είναι το γεγονός ότι χρειάζεται μακροχρόνια εκπαίδευση για την τέλεια λειτουργία του screen to screen τόσο από την πλευρά των συνεντευκτών όσο και από την πλευρά των υποψηφίων. Φυσικά το κόστος είναι άλλος ένας αποτρεπτικός παράγοντας και το προϊόν φαίνεται να έχει απήχηση μόνο σε συνεντευκτές που έχουν καθημερινά να συναντήσουν πολύ μεγάλο αριθμό υποψηφίων. Για την πλειοψηφία των στελεχών, το screen to screen μπορεί να λειτουργήσει ως μία πρωταρχική μέθοδος επιλογής υποψηφίων τους οποίους θα συναντήσει ο συνεντευκτής στη συνέχεια της διαδικασίας. Πάντως δεν παύει να είναι κάτι νέο στην διενέργεια συνεντεύξεων και ίσως αποτελέσει οδηγό για παραπλήσια προϊόντα στο μέλλον.

6.13 Διαφοροποίηση στη διαδικασία αξιολόγησης

Αφού εξετάσαμε επί μέρους την διαδικασία επιλογής των κατάλληλων υποψηφίων, μπορούμε να εξετάσουμε τις πολιτικές και πρακτικές που ακολουθούνται στην Ευρώπη, με βάση την έρευνα της Price Waterhouse Coopers και του πανεπιστημίου του Crangfield (Brewster and Hegewisch, 1994).

Πρώτα θα παρουσιάσουμε θέματα που έχουν σχέση με την αποκέντρωση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής των υποψηφίων, ποιοι λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία και τι στρατηγικές ακολουθούνται. Είναι λογικό για τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να υπάρχουν πολλές επιλογές για το ποιος αποφασίζει για τη στρατολόγηση υποψηφίων. Η πρόσληψη υποψηφίων μπορεί να είναι ευθύνη των κεντρικών γραφείων στη μητρική εταιρεία, των θυγατρικών γραφείων σε κάθε χώρα ή ακόμα και των τοπικών εγκαταστάσεων σε κάθε περιοχή. Αυτό που φαίνεται από την ανάλυση είναι ότι υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση στις επιλογές των ευρωπαϊκών

επιχειρήσεων. Για παράδειγμα η Δανία, η Γαλλία και η Ολλανδία παρουσιάζουν υψηλή αποκέντρωση των δραστηριοτήτων. Ακολουθούν η Γερμανία και η Σουηδία ενώ οι λιγότερο αποκεντρωμένες επιχειρήσεις (όσον αφορά την επιλογή υποψηφίων), είναι οι ισπανικές, οι ιρλανδικές και οι νορβηγικές.

Ποιος όμως είναι υπεύθυνος για τη διαδικασία; Η απάντηση είναι περίπλοκη, καθώς παρουσιάζονται διαφορετικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα στις Σκανδιναβικές χώρες φαίνεται ότι οι διευθυντές έχουν τον πρωταρχικό ρόλο στην επιλογή προσωπικού, αντίθετα με το Ηνωμένο Βασίλειο, την Γαλλία και την Ισπανία, όπου φαίνεται ότι το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διατηρεί τον πρώτο λόγο, ενώ στις υπόλοιπες χώρες οι αρμοδιότητες είναι περίπου μοιρασμένες.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το θέμα που αναφέρεται σε ποιο τομέα αντιμετωπίζουν τα μεγαλύτερα προβλήματα προσέλκυσης και επιλογής. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα προβλήματα. Παρόλα αυτά, ορισμένα προβλήματα, όπως η έλλειψη πωλητών στη Γαλλία ή η έλλειψη έμπειρων εργατών στη Γερμανία οφείλονται σε ιδιαιτερότητες των εθνικών αγορών εργασίας. Για παράδειγμα, στη Γαλλία το επάγγελμα του πωλητή δεν αντιμετωπίζεται ως επάγγελμα κύρους, γιατί στη γαλλική κοινωνία επικρατεί η αντίληψη ότι οι πωλήσεις είναι για τους αυτοδίδακτους. Το αποτέλεσμα είναι οι νέοι απόφοιτοι των γαλλικών πανεπιστημίων να ενδιαφέρονται για μια καριέρα στο μάρκετινγκ και όχι στις πωλήσεις (Brewster and Hegewisch, 1994).

Ποιες μέθοδοι, όμως, ακολουθούνται στην προσέλκυση υποψηφίων; Δεν υπάρχει μια σαφής απάντηση, αλλά ένα μείγμα προσεγγίσεων που ξεκινά από την αξιοποίηση των γνωστών και φίλων που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση κυρίως για θέσεις που απαιτείται χειρονακτική εργασία, μέχρι και χρησιμοποίηση των εταιρειών παροχής συμβούλων για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη.

Φαίνεται να απέχουμε πολύ από μία ολοκληρωμένη ευρωπαϊκή αγορά εργασίας, καθώς όχι μόνο υπάρχουν μεγάλες διαφοροποιήσεις στη διαδικασία επιλογής, αλλά και οι ίδιοι οι όροι δεν έχουν την ίδια έννοια παντού. Για παράδειγμα, ένα Ιταλικό βιογραφικό σημείωμα διαφέρει σε πολλά από ένα γερμανικό βιογραφικό σημείωμα. Παρόλα αυτά, η χρήση των αιτήσεων, των συνεντεύξεων και των συστάσεων χρησιμοποιούνται ευρύτατα. Ιδιόμορφη είναι η περίπτωση της Γαλλίας, όπου γίνεται ευρεία χρήση της γραφολογικής ανάλυσης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται μία σύνοψη των τεχνικών όσον αφορά την εγκυρότητα, το κόστος και την αποδοχή της κάθε μεθόδου από τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού που προήλθε από σχετική μελέτη της Εγνατίας Τράπεζας το 2002.

Μέθοδος	Εγκυρότητα	Κόστος	Αποδοχή
Κέντρα Αξιολόγησης	υψηλή	υψηλό	υψηλή
Τεστ ικανοτήτων	υψηλή	χαμηλό	Καλή
Συστάσεις	χαμηλή	χαμηλό	υψηλή
Συνεντεύξεις	χαμηλή	μέτριο	υψηλή
Τεστ Προσωπικότητας	χαμηλή	χαμηλό	χαμηλή

Πού όμως οφείλονται οι διαφορές που παρουσιάζονται παραπάνω; Κατά καιρούς έχει διατυπωθεί η άποψη ότι οφείλονται σε διαφορετικές πολιτισμικές προσεγγίσεις. Υπάρχουν τέσσερις κυρίως παράγοντες που μπορούν να ανιχνευθούν για να καθοριστεί κατά πόσο είναι αλήθεια ή όχι το παραπάνω (Brewster and Hegewisch, 1994). Ο ατομικισμός / συλλογικότητα, οι σχέσεις μεταξύ των δύο φύλων, η αποφυγή της αβεβαιότητας και τέλος η κατανομή δύναμης (power distance). Με τον όρο αποφυγή της αβεβαιότητας εννοούμε τον βαθμό στον οποίο τα μέλη κάποιας πολιτισμικής ομάδας νιώθουν απειλούμενα από αβέβαιες καταστάσεις, ενώ με τον όρο κατανομή δύναμης αναφερόμαστε στο βαθμό που τα μέλη με μικρή εξουσία σε μία κοινωνία αντιλαμβάνονται την άνιση κατανομή της εξουσίας. Τα δύο τελευταία έγιναν αντικείμενο μιας ενδιαφέρουσας μελέτης που συμπεριλαμβάνει και παρατηρήσεις για την Ελλάδα. Στόχος της έρευνας ήταν να εξακριβώσει την επίδραση της εθνικής κουλτούρας στον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται αποφάσεις αξιολόγησης και πρόσληψης υποψηφίων. Η μέθοδος απαιτούσε την κατάταξη των χωρών ως προς τις δύο μεταβλητές και την επιβεβαίωση ή όχι της υπόθεσης ότι υπάρχει σχέση μεταξύ κουλτούρας και επιλογής υποψηφίων. Η Ελλάδα, σε σύνολο 24 χωρών έλαβε το μεγαλύτερο δείκτη αποφυγής αβεβαιότητας (112 με μέσο όρο 54,63) και αρκετά υψηλό δείκτη κατανομής δύναμης (60 με μέσο όρο 41,44). Τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν καταρχήν την ανομοιογένεια των τακτικών που ακολουθούνται σε κάθε χώρα. Ακόμα επιβεβαιώνεται ότι οι χώρες με υψηλό δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (άρα και η

Ελλάδα) χρησιμοποιούν περισσότερα είδη τεστ και διενεργούν μεγαλύτερο αριθμό συνεντεύξεων και μάλιστα δομημένου τύπου. Επίσης φαίνεται ότι η αξιολόγηση των υποψηφίων δεν είναι ευθύνη των λίγων, αλλά συμμετέχουν πολλά στελέχη ακόμα και σε κουλτούρες με υψηλό δείκτη κατανομής δύναμης (κάτι που οι συγγραφείς το αποδίδουν στον αυξημένο ρόλο των συνδικάτων).

Το τελικό συμπέρασμα είναι ότι όσο και αν οι οργανωτικοί ψυχολόγοι των πολυεθνικών επιχειρήσεων επιθυμούν την εξομάλυνση των διαφορών, ώστε να έχουν ένα και μοναδικό πρόγραμμα με εφαρμογή σε όλες τις χώρες, δεν φαίνεται ότι είναι εφικτό ακόμα. Μπορούν να εφαρμοστούν όμως γενικές κατευθύνσεις οι οποίες θα πρέπει να εξειδικεύονται περαιτέρω σε κάθε περίπτωση (διαφορετική εκπαίδευση όσον αφορά τις ιδιαίτερα δομημένες συνεντεύξεις κτλ).

6.14 Αξιολόγηση της διαδικασίας

Όπως είναι λογικό για κάθε διοικητική λειτουργία, έτσι και για την προσέλκυση των υποψηφίων, η αξιολόγηση είναι εξαιρετικά χρήσιμη γιατί είναι ο καλύτερος δείκτης διάθεσης των πόρων αλλά και της δραστηριότητας των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως φαίνεται σε όλο το κεφάλαιο, σημαντικός είναι ο ρόλος του οργανωτικού ψυχολόγου, ο οποίος έχει συγκεκριμένους στόχους. Για παράδειγμα ως στόχο του μπορεί να έχει την προσέλκυση 100 τεχνικών υπαλλήλων ή 350 ανειδίκευτων εργατών. Μόνο ο αριθμός των υποψηφίων δίνει μερικά αποτελέσματα. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όμως και η «ποιότητά» τους, δηλαδή η προσφορά τους, η απόδοσή τους, ο ρυθμός αποχώρησης κτλ.

Οι πηγές υποψηφίων μπορούν επίσης να αξιολογηθούν. Για παράδειγμα, αν το τμήμα επιλογής του οργανισμού προσελκύει υποψηφίους από πανεπιστήμια μπορεί εύκολα να έχει ένα δείκτη για το κάθε εκπαιδευτικό ίδρυμα. Πολύ απλά αρκεί να διαιρέσει τον αριθμό των κατάλληλων υποψηφίων με τον αρχικό αριθμό των υποψηφίων. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να φτιάξει μία λίστα με τα καλύτερα πανεπιστήμια.

Και τα μέσα που τελικά επιλέγονται μπορούν να αξιολογηθούν, ανάλογα με το κόστος τους. Αν για παράδειγμα, επιθυμούμε την αξιολόγηση του μηνύματος για την πλήρωση των κενών θέσεων, θα λάβουμε υπόψη μας τον αριθμό των υποψηφίων,

την ποιότητά τους, το πόσο ακριβές ήταν το μήνυμα ή αν δημιούργησε σύγχυση στους υποψηφίους. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τόσο τον αριθμό των υποψηφίων που εκδήλωσαν ενδιαφέρον, όσο και με βάση το κόστος ανά απάντηση (συνολικά), αλλά και το κόστος ανά απάντηση κατάλληλου υποψηφίου.

Η προσέγγιση της ποιότητας των υποψηφίων, πρέπει να χρησιμοποιείται με μεγάλη προσοχή, γιατί εμπεριέχει παράγοντες και δείκτες που δεν επηρεάζονται άμεσα από τον οργανωτικό ψυχολόγο ή την στρατηγική που ακολουθεί. Το σίγουρο πάντως είναι ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της διαδικασίας, γιατί τα οφέλη είναι πολύ σημαντικά.

6.15 Η ελληνική πραγματικότητα

Η ελληνική αγορά εργασίας (ειδικά των στελεχών) είναι μικρή σε μέγεθος αλλά συνεχώς επεκτείνεται κυρίως λόγω της ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας, αλλά και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας. Σημεία που συνηγορούν προς την μεγέθυνση της ελληνικής αγοράς είναι:

- Η δραστήρια παρουσία των ελληνικών επιχειρήσεων στην Βαλκανική αλλά και γενικότερα στην Ευρώπη. Λίγα χρόνια πριν ο όρος ελληνική πολυεθνική επιχείρηση θα ακουγόταν ως αστείο.
- Η αύξηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων για να καλυφθεί η αυξανόμενη ζήτηση στελεχών. Όντως, τα τελευταία δύο χρόνια τα εκπαιδευτικά ιδρύματα έχουν αναπτύξει μια πλειάδα προγραμμάτων σπουδών σε μεταπτυχιακό επίπεδο που απευθύνονται σε διαφορετικά τμήματα της αγοράς εργασίας.
- Η παρουσία νέων «παικτών» στην ελληνική αγορά, όπως η Adecco, η Manpower και η KPMG που πρόσφατα ξεκίνησαν τη λειτουργία τους στην Ελλάδα.

Όπως έχουμε αναφέρει η διείσδυση του Διαδικτύου στην Ελλάδα, όπως και στην Ευρώπη, είναι ραγδαία. Συγκεκριμένα το 20% των Ελλήνων συνδέεται συχνά με το διαδίκτυο και το ποσοστό αναμένεται να αυξηθεί (Βασιλείου, 2000, Μπουλούκος, 2000). Η ελληνική αγορά εργασίας φαίνεται, όμως, να είναι «εκπαιδευμένη» στον τρόπο αναζήτησης εργασίας. Σε μία έρευνα (σε δείγμα 975 επισκεπτών) που διενήργησε το Skywalker.gr φάνηκε ξεκάθαρα ότι το κοινό είναι προσανατολισμένο προς τις αγγελίες των εφημερίδων, ενώ το 34% προτιμά να έχει άμεση επαφή με τις επιχειρήσεις στόχους

που έχει θέσει ως στόχο του να εργαστεί. Η ερώτηση ήταν: «Η πρώτη σας επιλογή για αναζήτηση εργασίας είναι:». Χαρακτηριστικό είναι ότι μόνο το 25% κάνει έρευνα στο Διαδίκτυο. Μάλιστα αν σκεφτούμε ότι το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό της αγοράς εργασίας (αφού δεν διαθέτει ο κάθε ένας σύνδεση με το διαδίκτυο για να πάρει μέρος στην έρευνα) τότε το αθροιστικό αποτέλεσμα ενδέχεται να είναι ακόμα μικρότερο. Σχετικά μικρό παρουσιάζεται και το ποσοστό που αξιοποιεί τις γνωριμίες που έχει αφού, όπως δηλώνουν παράγοντες της αγοράς, συνήθως οι γνωριμίες δεν αφήνονται ανεκμετάλλευτες.

Μία ακόμα πιο αποκαλυπτική έρευνα που έχει διεξάγει η ίδια ιστοσελίδα δείχνει ποιοι είναι οι λόγοι που ωθούν κάποιον να αναζητά εργασία. Η ερώτηση είναι: «Διερευνώ τις ευκαιρίες εργασίας γιατί;» Το εκπληκτικό είναι ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαθέτει ήδη εργασία, αλλά θέλει να εργαστεί σε διαφορετικό εργοδότη, ενώ δεύτεροι σε προτιμήσεις εμφανίζονται οι νεοεισερχόμενοι στην αγορά εργασίας.

Οι παραπάνω έρευνες σαφώς οδηγούν στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις που γνωρίζουν καλά το παιχνίδι της ενημέρωσης και προσέλκυσης υποψηφίων θα είναι οι κερδισμένες στον αγώνα για ταλαντούχα στελέχη. Το διαδίκτυο, όπως έχουμε αναφέρει, δίνει τη δυνατότητα για εύκολη πληροφόρηση των στελεχών που επιθυμούν να αλλάξουν εργασία και η περαιτέρω ανάπτυξή του σίγουρα θα επιφέρει αλλαγές στην αγορά εργασίας (βλ. κεφ. Προσέλκυσης Υποψηφίων). Ας επιχειρήσουμε όμως να περιγράψουμε την αγορά του e – recruiting.

Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ) πάντοτε πρόσφερε υπηρεσίες εύρεσης εργασίας στους εργαζομένους που ενδιαφέρονταν για εργασία. Το κοινό που απευθύνεται στον ΟΑΕΔ είναι συνήθως εργάτες και υπάλληλοι στις κατώτερες θέσεις της ιεραρχίας και όχι διοικητικά στελέχη. Πρόσφατα ο ΟΑΕΔ προχώρησε σε ριζική ανασυγκρότηση των υπηρεσιών που προσφέρει και ανέπτυξε ιστοσελίδα στο διαδίκτυο που προσφέρει τη δυνατότητα στους άνεργους να αναζητήσουν εργασία αλλά και στους εργοδότες να διαφημίζουν τις θέσεις τους δωρεάν. Ο εργοδότης μπορεί να αναζητήσει τον επιθυμητό εργαζόμενο και να επικοινωνήσει άμεσα μαζί του ή και μέσω των κατά τόπους γραφείων του ΟΑΕΔ.

Οι εργοδότες μπορούν να αναζητήσουν εργαζομένους με βάση τα κριτήρια που επιθυμούν (εκπαίδευση, περιοχή, ηλικία κτλ). Το εγχείρημα κρίνεται ως μία νέα προσπάθεια του ΟΑΕΔ να προσαρμοστεί στις ανάγκες της νέας εποχής. Ακόμα

προβλέπεται να υπάρχουν touch screens σε κάθε γραφείο του ΟΑΕΔ για να αποκτήσουν πρόσβαση και οι άνεργοι που δεν μπορούν να συνδεθούν με το διαδίκτυο. Με την προοδευτική αύξηση του αριθμού των χρηστών του διαδικτύου αναμένεται να γίνει ακόμα πιο εύχρηστη η υπηρεσία και να αποδώσει καρπούς στο μέλλον.

Κύριο, όμως, κίνητρο του νέου εγχειρήματος του ΟΑΕΔ για να εκμοντερνίσει τις προσπάθειες του είναι, κατά τη γνώμη μας, η είσοδος νέων και δυνατών παικτών στο χώρο της αγοράς εργασίας. Τέτοιοι παίκτες είναι η Adecco, η Manpower και η KPMG. Μάλιστα η πρώτη μπορεί άνετα να χαρακτηριστεί ως ένα «ιδιωτικός ΟΑΕΔ», αφού οι υπηρεσίες που παρέχει είναι πολύ κοντά με αυτές που παρέχει ο ΟΑΕΔ. Η Adecco δραστηριοποιείται σε 53 χώρες και απευθύνεται στο ευρύ κοινό μέσω των κατά τόπους καταστημάτων που προβλέπεται να ανοίξει σε όλη την Ελλάδα. Οι υπηρεσίες που παρέχει δεν περιορίζονται στην ανεύρεση και επιλογή υπαλλήλων, αλλά και στη διαχείρισή τους. Η καινοτομία, όμως, της εταιρείας είναι τα Job Shops που διαθέτει. Τα Job Shops είναι touch screen τα οποία τοποθετεί η εταιρεία σε πολυσύχναστα μέρη και μπορεί ο οποιοσδήποτε περαστικός να αναζητήσει εργασία, μπορεί να ψάξει τις βάσεις δεδομένων της εταιρείας και εφόσον τα προσόντα του αντιστοιχούν με αυτά που ζητά η θέση εργασίας, τότε ο υποψήφιος αξιολογείται σε κάποιο γραφείο της Adecco και εφόσον επιτύχει τότε προτείνεται στον εργοδότη για απασχόληση (Ραφιά, 2000). Οπότε αυτός είναι άλλος ένας τρόπος να αυξηθεί ο αριθμός των ανθρώπων που ψάχνουν για εργασία μέσω του διαδικτύου. Εξάλλου η εταιρεία διαθέτει τις δικές τις ιστοσελίδες στις οποίες έχουν πρόσβαση όλοι οι χρήστες του διαδικτύου.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, το ελληνικό κοινό είναι εκπαιδευμένο στην αναζήτηση εργασίας. Κύριο μέσο ανεύρεσης εργασίας είναι οι εφημερίδες που έχουν αναλάβει διαφορετικό τμήμα της αγοράς. Έτσι, οι εργοδότες που ζητούν εργάτες υπαλλήλους, καθώς και κατώτερα στελέχη, γνωρίζουν ότι οι πιο κατάλληλες εφημερίδες να φιλοξενήσουν την αγγελία τους είναι η Χρυσή Ευκαιρία και οι Αγγελίες- Ευκαιρίες. Αν κάποια εταιρεία ζητά διοικητικά στελέχη τότε θα πρέπει να δημοσιεύει τις αγγελίες της στο ένθετο Καριέρες που δημοσιεύουν ΤΑ ΝΕΑ κάθε Δευτέρα ή στην εφημερίδα ΚΑΡΙΕΡΑ που κυκλοφορεί κάθε Σάββατο. Φυσικά δεν είναι τυχαίο ότι όλες οι εφημερίδες διαθέτουν τις δικές

τους ιστοσελίδες στο διαδίκτυο. Οι υποψήφιοι μπορούν να αναζητήσουν εργασία μέσα από το διαδίκτυο επισκεπτόμενοι τις ιστοσελίδες των παραπάνω εφημερίδων.

Παράλληλα, υπάρχουν ελληνικά portals (πύλες στο διαδίκτυο) που φιλοξενούν σελίδες αφιερωμένες στην αγορά εργασίας. Οι ιστοσελίδες διαθέτουν δυνατότητες να εξελιχθούν σε κάτι καλύτερο και να ξεφύγουν από τον μέτριο αριθμό επισκεπτών που έχουν μέχρι στιγμής. Για παράδειγμα, το iboom.gr διαθέτει μηχανή αναζήτησης με περιορισμένα, όμως, αποτελέσματα. Η ιστοσελίδα φιλοδοξεί να λειτουργήσει ως μέσο επικοινωνίας για την ελληνική αγορά εργασίας με το εξωτερικό, καθώς δίνει έμφαση στις θέσεις εργασίας που βρίσκονται εκτός Ελλάδας, εκεί που το ελληνικό στοιχείο είναι πολυάριθμο.

Η Ελλάδα αν και ουραγός στις ηλεκτρονικές εξελίξεις προσπαθεί να επιταχύνει. Μπορεί να είναι απ' τις τελευταίες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε ότι αφορά τη διείσδυση του Διαδικτύου, αλλά η αύξηση του αριθμού χρηστών του Internet είναι ταχύτατη. Ήδη υπολογίζεται ότι ο αριθμός των Ελλήνων χρηστών του Internet (συμπεριλαμβανομένων των χρηστών από εταιρείες) ξεπέρασε το όριο του 1 εκατομμυρίου.

Το 2000, το 29% των 500 μεγαλύτερων οργανισμών παγκόσμια χρησιμοποιούσαν, ενεργητικά ή μη, το Διαδίκτυο για την προσέλκυση υποψηφίων, ενώ το ποσοστό αυτό ανάμεσα στις εταιρείες της Βρετανίας έφτανε το 68%. Σύμφωνα με την Ετήσια Έρευνα Αμοιβών και Παροχών που διεξήγαγε η KPMG για το 2001 στη χώρα μας (www.kpmg.gr, 2001), το 34% των εταιρειών έχει καταφύγει συμπληρωματικά και στην Ηλεκτρονική Αγορά Εργασίας, ενώ το 64% από αυτές αντιμετωπίζουν το Διαδίκτυο ως αρκετά ικανοποιητικό εργαλείο στρατολόγησης υποψηφίων. Παγκόσμια, αλλά και στην Ελλάδα, όπως ήταν αναμενόμενο, οι εταιρείες Υψηλής Τεχνολογίας είναι αυτές που πρωταγωνιστούν στην Ηλεκτρονική Αγορά Εργασίας. Επιπλέον, σύμφωνα με έρευνα που διεξήγαγε η ICAP το 2001 (www.icap.gr, 2001), το 15,4% των χρηστών του Διαδικτύου το χρησιμοποιούν ως μέσο αναζήτησης εργασίας. Ενώ το ποσοστό αυτό σε διεθνές επίπεδο αγγίζει το 30%.

Τον Νοέμβριο του 2001 λανσάρεται από την KPMG το www.justjobs.gr που φιλοδοξεί να είναι το πιο αποτελεσματικό Ηλεκτρονικό Γραφείο Εύρεσης Εργασίας. Η KPMG διαθέτοντας το μεγαλύτερο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ανάμεσα στις εταιρείες Συμβούλων και πολύ σημαντική τεχνογνωσία σε θέματα προσωπικού, αποφάσισε να αξιοποιήσει τις δυνατότητές τις αυτές για να προσφέρει άριστες

ηλεκτρονικές υπηρεσίες τόσο σε πελάτες όσο και σε υποψηφίους. Να σημειωθεί ότι η KPMG ήταν η πρώτη εταιρεία που ασχολήθηκε συστηματικά και με μεγάλη επιτυχία με το E-recruiting το οποίο αποτελεί εντελώς ξεχωριστή υπηρεσία από το ήδη καθιερωμένο τμήμα Εύρεσης και Επιλογής Στελεχών.

Το justjobs επιτρέπει 24ωρη και ταχύτατη αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ υποψηφίων και μελλοντικών εργοδοτών. Ο υποψήφιος, χωρίς να χρειαστεί να εγγραφεί στο justjobs, έχει πλήρη πρόσβαση σε όλες τις διαθέσιμες κενές θέσεις. Μπορεί να αντλήσει όλη την πληροφόρηση που χρειάζεται τόσο για τη θέση όσο και για την εταιρεία που τον ενδιαφέρει και μπορεί να επικοινωνήσει μαζί της διατηρώντας την ανωνυμία του. Είναι χαρακτηριστικό ότι δίνεται στον υποψήφιο η δυνατότητα να υποβάλλει ερωτήσεις για τυχόν απορίες που έχει και διευκρινίσεις που χρειάζεται προκειμένου να διαπιστώσει αν η συγκεκριμένη εταιρεία / θέση είναι η κατάλληλη γι' αυτόν. Επιπλέον, ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να σχηματίσει ηλεκτρονικά το ιδανικό προφίλ θέσης που θα επιθυμούσε και αυτόματα να λαμβάνει, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενημέρωση για τις αγγελίες που εμφανίζονται και ταιριάζουν στις απαιτήσεις του. Είναι σημαντική η δυνατότητα που δίνεται στον υποψήφιο να μπορεί να αποθηκεύει στο justjobs διάφορα έγγραφα σε ηλεκτρονική μορφή και να μπορεί να τα επεξεργάζεται από οποιοδήποτε σημείο έχει πρόσβαση στο Internet. Στα έγγραφα αυτά, ο υποψήφιος και μόνο έχει πρόσβαση και κανένας άλλος. Οποιαδήποτε στιγμή μπορεί να έχει στατιστική πληροφόρηση των κινήσεων του μέσα στο justjobs και να βλέπει πότε και με ποιους εργοδότες-εταιρείες ήρθε σε επαφή και τι ανταπόκριση υπήρξε. Κάθε υποψήφιος διαθέτει ηλεκτρονικό γραμματέα που διαχειρίζεται το φάκελό του, εξυπηρετεί τις ανάγκες του, διατηρώντας πλήρη ανωνυμία.

Η εταιρεία που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει το justjobs αποφασίζει ταυτόχρονα να εκμεταλλευθεί την τεχνογνωσία της KPMG στο E-Recruiting αλλά και στην εύρεση προσωπικού γενικότερα. Το εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό μιας από τις πιο μεγάλες εταιρείες συμβούλων σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα προσφέρει βοήθεια στην Εταιρεία-Εργοδότη για καλύτερο και μεγαλύτερης ακρίβειας ταιρίασμα της θέσης (job matching) και καλύτερη καταγραφή της περιγραφής της θέσης και του ιδανικού προφίλ του υποψηφίου. Η KPMG εξασφαλίζει την πιο σωστή παρουσίαση της εταιρείας και την κατάλληλη απεικόνιση της θέσης έτσι ώστε να γίνει προσέλκυση των ιδανικών υποψηφίων. Στόχος της KPMG είναι το justjobs να

μην χρησιμοποιείται για κάλυψη μόνο χαμηλών θέσεων, όπως συμβαίνει κυρίως στα On-line Job Boards, αλλά και για κάλυψη θέσεων Μεσαίας και Ανώτερης Διοικητική ευθύνης. Τέλος, επιθυμεί να εκπαιδεύσει υποψήφιους και εταιρείες και σταδιακά παρέχει χρήσιμες πληροφορίες, όπως αντιπροσωπευτικές αμοιβές για διάφορες θέσεις, εκπαίδευση των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού για καλύτερη εκμετάλλευση του e-Recruiting, career counseling κ.λ.π.

Το Skywalker.gr, επίσης, έχει εξελιχθεί σε μια ιστοσελίδα με πολλές δυνατότητες. Οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού μπορούν να αναζητήσουν βιογραφικά σημειώματα υποψηφίων με τα προσόντα που επιθυμούν. Όμως, η υπηρεσία δεν είναι πλήρως διαθέσιμη online. Οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού μπορούν να συμπληρώσουν τις απαιτήσεις τους και να λάβουν αργότερα τα βιογραφικά των υποψηφίων που ταιριάζουν. Ακόμα φιλοξενείται σημαντικός αριθμός αγγελιών οι οποίες είναι ομαδοποιημένες ανάλογα με την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ο επισκέπτης που ενδιαφέρεται για μία θέση μπορεί με ένα μόνο κλικ να επισκεφτεί τις ιστοσελίδες της εταιρείας που έχει ανάγκη για στελέχη και να αντλήσει ακόμα πιο πολλές πληροφορίες. Το Skywalker.gr είναι μία πολύ καλή προσπάθεια που, όμως, απέχει πολύ από τις αντίστοιχες ιστοσελίδες του εξωτερικού.

Μια ακόμη πολύ ενδιαφέρουσα ιστοσελίδα είναι και το management-culture.com το οποίο ειδικεύεται σε στελέχη επιχειρήσεων. Στις ιστοσελίδες του ο επισκέπτης μπορεί να βρει ένα μεγάλο αριθμό αγγελιών από πολλές επιχειρήσεις, καθώς και έρευνες για κάθε ενδιαφερόμενο. Για παράδειγμα, τα στελέχη που ξεκινούν τώρα την καριέρα τους μπορούν να λάβουν πολύτιμες πληροφορίες για τα πρώτα βήματα της επιχειρηματικής τους ζωής, ενώ οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού μπορούν να ξέρουν τις τάσεις της αγοράς εργασίας, καθώς και ποιοι τομείς της αγοράς παρουσιάζουν αυξημένη κινητικότητα. Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να αναζητούν θέσεις εργασίας και η ιστοσελίδα τείνει να εξελιχθεί σε ένα καλό κόμβο συνάντησης των υποψηφίων με τους επαγγελματίες της επιλογής χωρίς, όμως, να είναι δυνατή η on line επικοινωνία. Πιστεύουμε ότι το management-culture.com είναι μία πολύ καλή προσπάθεια που μπορεί να γίνει ακόμα καλύτερη αν προσφέρει πιο εξατομικευμένες υπηρεσίες τόσο στους επαγγελματίες της επιλογής όσο και στους υποψηφίους.

Η ICAP είναι μία γνωστή εταιρεία συμβούλων που διαθέτει οικονομικά στοιχεία για όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Δεν παύει όμως να διαθέτει αρκετά καλές υπηρεσίες online για τους υποψηφίους που επισκέπτονται την ιστοσελίδα της. Η ICAP έχει καταχωρημένες ανά τομέα αρκετές θέσεις εργασίας τις οποίες μπορεί να εξετάσει όποιος επιθυμεί και να εκδηλώσει το ενδιαφέρον του online. Ο υποψήφιος καλείται να συμπληρώσει μία φόρμα ή να αποστείλει το βιογραφικό σημείωμα στην ICAP προκειμένου να συμμετέχει στη διαδικασία επιλογής. Η εταιρεία διατηρεί μία τράπεζα βιογραφικών σημειωμάτων την οποία και μπορούν να ψάξουν οι επαγγελματίες της επιλογής προσωπικού δίνοντας τις κατάλληλες λέξεις κλειδιά αλλά όχι online.

Εκτός, όμως, από τις αγγελίες που δημοσιεύουν στις ιστοσελίδες που τις φιλοξενούν, οι εργοδότες έχουν αντιληφθεί τη δύναμη που μπορεί να τους χαρίσουν οι εταιρικές σελίδες για αυτό φροντίζουν να αναπτύσσουν ιστοσελίδες με θέματα απασχόλησης. Τα πλεονεκτήματα είναι πολλά και έχουν αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια. Πάντως οι προσπάθειες που γίνονται είναι πολύ καλές και μπορούν να συγκριθούν με αυτές των εταιρειών του εξωτερικού, ενώ το εύρος των εταιρειών που χρησιμοποιούν την δική τους ιστοσελίδα για την προσέλκυση υποψηφίων αυξάνεται συνεχώς.

Συμπεράσματα – Επίλογος

Όπως συμβαίνει γενικά στις περιπτώσεις της καινοτομίας, οι Διοικήσεις των οργανώσεων θα βρεθούν αντιμέτωπες με τις αυξημένες προκλήσεις στη διαχείριση των νέων τεχνολογιών, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που σχετίζονται με την επεξεργασία και τη διαχείριση δεδομένων, αποφεύγοντας τις νομικές παγίδες και χρησιμοποιώντας τα Πληροφοριακά Συστήματα (IT) ως βοηθητικά συστήματα στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης.

Ένα από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της τεχνολογίας των Πληροφοριών αναφορικά με την επιλογή προσωπικού εντοπίζεται στη δυνατότητα των νέων αυτών συστημάτων να δημιουργούν μια μεγάλη βάση δεδομένων από υποψηφίους εργαζομένους. Η ειρωνεία είναι ότι για πολλά τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, αυτό το όφελος μπορεί να αποτελέσει μια έμφυτη πρόκληση, δηλαδή την κατανομή του λιγοστού χρόνου και των πόρων που απαιτούνται για την αποτελεσματική επεξεργασία του όγκου των ερευνών και των βιογραφικών. Ο Samson (2000) παρατηρεί ότι χωρίς ένα πολύ καλό σύστημα διαχείρισης, οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού και οι managers μπορούν να «χάσουν» βιογραφικά που είναι σε ηλεκτρονική μορφή. Ίσως να μην έχουν την ικανότητα να διαχωρίσουν από τον όγκο της ηλεκτρονικής τους αλληλογραφίας τους ενδιαφερόμενους υποψηφίους ή να στερούνται του χρόνου να ερευνούν και να αξιολογούν επαρκώς τα βιογραφικά σημειώματα. Αυτό φέρνει σε δύσκολη θέση τα στελέχη επιλογής προσωπικού, καθώς μπορεί να αγνοούν πραγματικά αξιόλογα βιογραφικά που τίθενται στη διάθεσή τους. Η πρόκληση για τους υπεύθυνους επιλογής είναι ο συστηματικός προγραμματισμός η βελτίωση των διαδικασιών εντοπισμού και πρόσληψης των κατάλληλων υποψηφίων (Borck, 2000). Προς αυτή την κατεύθυνση, κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πρόσθετα τεχνικά εργαλεία όπως τα προγράμματα εντοπισμού υποψηφίων, τις βασισμένες στο WEB συνεντεύξεις προεπιλογής και την on line διεξαγωγή ψυχολογικών τεστ. Εντούτοις, για θετικά αποτελέσματα, οι λιγοστοί πόροι θα έπρεπε να είναι εντός του προϋπολογισμού και να διασφαλιστεί η δέσμευση των κορυφαίων στελεχών. Αυτό θα συνεχίσει να είναι μια πρόκληση.

Μια άλλη πρόκληση για την Διοίκηση των οργανώσεων είναι να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες στρατηγικά. Οι εταιρίες απολαμβάνουν μεγαλύτερα οφέλη της τεχνολογίας όταν υπερβαίνουν τις χρήσεις που επιδιώκουν

μόνο αυξημένη αποδοτικότητα και ενσωματώσουν έναν στρατηγικό προσανατολισμό (Yates and Benjamin, 1991, Venkataraman, 1991). Αναφορικά με την επιλογή προσωπικού, οι οργανώσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για να συμπληρώσουν και να ενισχύσουν τη γενική στρατηγική, δηλαδή επιλογή και οργανωτική στρατηγική πρέπει να ευθυγραμμιστούν ώστε να πραγματοποιηθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Η χρησιμοποίηση των συστημάτων IT στην επιλογή μπορεί επίσης να έχει και αρνητικές επιπτώσεις, όπως για παράδειγμα σε νομικό επίπεδο. Όπως διατυπώθηκε στην υπόθεση της εταιρείας Duke Power Co στο ανώτατο δικαστήριο του Griggs (1971), είναι παράνομο για τις εταιρίες να χρησιμοποιήσουν συστήματα επιλογής που επηρεάζουν δυσανάλογα μια ομάδα που προστατεύεται από το άρθρο VII του νόμου περί αστικών δικαιωμάτων. Στην περίπτωση αυτή η Duke Power Co είχε χρησιμοποιήσει ως κριτήρια επιλογής το απολυτήριο γυμνασίου και ένα τεστ ικανοτήτων. Οι Αφρο –αμερικανοί υποψήφιοι προσέβαλαν αυτά τα κριτήρια λόγω του ότι θεωρούσαν ότι έκαναν εγγενείς διακρίσεις. Στο δικαστήριο, οι ενάγοντες έδειξαν ότι απαιτήσεις ακαδημαϊκών γνώσεων απέκλεισαν σε ένα σημαντικά υψηλότερο ποσοστό του Αφρο-αμερικανούς από τους λευκούς υποψηφίους. Η Duke Power Co δεν μπορούσε να αποδείξει ότι οι διαδικασίες προεπιλογής συνδέονταν με την απόδοση υποψηφίων εργαζόμενων, οδηγώντας το δικαστήριο να αποφανθεί ότι το άρθρο VII «απαγορεύει όχι μόνο την προφανή διάκριση αλλά και τις πρακτικές που είναι φαινομενικά δίκαιες, αλλά μεροληπτικές στην εφαρμογή εάν η οποιαδήποτε πρακτική απασχόλησης που λειτουργεί με σκοπό την απόκλιση υποψηφίων δεν μπορεί να αποδειχθεί ότι αφορά την εργασία, η πρακτική κρίνεται παράνομη» (1971, σελ. 424). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι ενάγοντες έπρεπε να αποδείξουν ότι η πολιτική επέφερε δυσανάλογες επιπτώσεις (συμπεριλαμβανομένης της χρήσης του κανόνα των 4/5, σύμφωνα με τον οποίο πρέπει να αποδείξουν ότι το ποσοστό του εργοδότη στην επιλογή της προστατευόμενης ομάδας ήταν λιγότερο από τα 4/5 της πλειοψηφικής ομάδας που επλήχθη). Η υποχρέωση της απόδειξης μετατοπίστηκε έπειτα στον εργοδότη που έπρεπε να αποδείξει ότι οι πρακτικές που χρησιμοποίησε δεν έκαναν διακρίσεις. Μια πιθανή υπεράσπιση είναι να αποδείξει ότι τα κριτήρια επιλογής συσχετίζονται με την εργασία. Στο Griggs, ο εργοδότης δεν διέθετε κανένα στοιχείο που αποδεικνύει ότι τα κριτήρια επιλογής αφορούσαν στην απόδοση. Στην υπόθεση της εταιρείας Wards το 1989, το Ανώτατο Δικαστήριο μετατόπισε την

υποχρέωση της απόδειξης στον εργαζόμενο που έκανε την αγωγή. Εν τούτοις το Κογκρέσο τροποποίησε στη συνέχεια το νόμο περί αστικών δικαιωμάτων το 1991 στη μορφή με την οποία εφαρμόστηκε στο Griggs.

Υπάρχουν ανησυχίες ότι η επιλογή προσωπικού μέσω του Διαδικτύου μπορεί να ασκήσει δυσμενή επίδραση στους υποψηφίους (Hogler et al., 1998, Kaplan, 1996). Στην ουσία, υπάρχουν στοιχεία που υποστηρίζουν την άποψη ότι οι Μαύροι, οι Ισπανοί, οι ιθαγενείς Αμερικανοί και οι γυναίκες έχουν τη λιγότερη πρόσβαση στους υπολογιστές και το Διαδίκτυο, ενώ οι Λευκοί και οι Ασιάτες έχουν την μεγαλύτερη πρόσβαση (Hogler et al., 1998, Hoffman and Novak, 1998). Μια μελέτη του 1998 στην Αμερική αναφέρει ότι εκείνοι που στερούνται δεξιοτήτων σχετικών με πληροφοριακά συστήματα βρίσκονται δυσανάλογα κατανεμημένοι σε αγροτικές περιοχές, αλλά και κεντρικές πόλεις της Αμερικής (Hogler et al., 1998). Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι αγροτικές μαύρες οικογένειες έχουν το χαμηλότερο ποσοστό στην ιδιοκτησία υπολογιστών από οποιαδήποτε άλλη ομάδα (6,4%) και προηγούνται οι Ισπανοί (12%), οι ιθαγενείς Αμερικανοί (15,3%), οι Λευκοί αγρότες (24,6%) και οι Ασιάτες (33,7%) που έχουν τα υψηλότερα ποσοστά ιδιοκτησίας – οι αριθμοί είναι παρόμοιοι και για τις κεντρικές πόλεις. Κατά συνέπεια, όπως υποστηρίζουν οι Hogler et al (1998), μπορεί να υποστηριχθεί με επιχειρήματα η άποψη ότι οι επιδράσεις της τεχνολογίας στην απασχόληση φυλετικών ομάδων είναι καταφανείς είτε επειδή οι μειονότητες στερούνται πρόσβασης σε υπολογιστές είτε επειδή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες να χρησιμοποιήσουν τις λειτουργίες της διαδικασίας επιλογής on line. Περιληπτικά, ενώ υποθετικά το Διαδίκτυο είναι προσβάσιμο σε οποιοδήποτε χρήστη ανεξάρτητα από τη φυλή ή το φύλο, μπορεί να υπάρξει μια εκ πρώτης όψεως περίπτωση ότι ασκεί δυσανάλογη επίδραση στην απασχόληση των προστατευμένων ομάδων. Έχει υπάρξει ήδη μια νομική υπόθεση στην οποία ένα λογισμικό εντοπισμού βιογραφικών τίθεται υπό αμφισβήτηση (Resumix). Σε μια μήνυση που έγινε από τους εργαζομένους στην Walt Disney Co. στο Λος Άντζελες, υποστηρίζεται ότι, δεδομένου ότι το Resumix είναι βασισμένο στην πλειοψηφία της δυτικής κουλτούρας των Λευκών... κάνει διακρίσεις εις βάρος Αφρο – αμερικανών που ψάχνουν εργασία ή επιδιώκουν την προαγωγή τους (Click, 1997).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι οργανώσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν το δυσμενή αντίκτυπο της χρήσης νέων Πληροφοριακών Συστημάτων. Πρωταρχικά, δεν πρέπει να εξαρτώνται μόνο από το διαδίκτυο για την

προσέλκυση υποψηφίων, πρέπει να διαφοροποιήσουν τις προσπάθειες διαφήμισής τους ώστε να περιλαμβάνουν και παραδοσιακές πηγές. Δεύτερον, όπως γίνεται σε πολλές επιχειρήσεις, μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις ειδικές σελίδες «καριέρας» στις ιστοσελίδες τους, όπως η BlackVoices.com, η HireDiversity.com και η WomenConnect.com, μεταξύ άλλων, για να εντοπίσουν τους καταρτισμένους υποψηφίους. Η Texas Instruments A.E. χρησιμοποίησε επιτυχώς ποικίλου προσανατολισμού ιστοσελίδες για να καλύψει τουλάχιστον 60% των ανοιγμάτων της το 1999 (Wilde, 2000). Επιπλέον, οι εργοδότες πρέπει να εξασφαλίσουν ότι όλα τα όργανα που χρησιμοποιούνται στο διαδίκτυο, όπως και εκείνα που χρησιμοποιούνται στα παραδοσιακά συστήματα, έχουν σωστές ψυχομετρικές ιδιότητες, διαθέτουν δηλαδή εγκυρότητα και αξιοπιστία.

Ένα σημαντικό θέμα που θα έπρεπε, επίσης να εξεταστεί στο μέλλον είναι κατά πόσο οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι έτοιμοι να διαχειριστούν αυτή τη νέα πραγματικότητα που προκύπτει από την χρήση πληροφοριακών συστημάτων στην εργασία τους.

Η εκπαίδευση των επαγγελματιών του HR είναι παραδοσιακά προσανατολισμένη στην ψυχολογία και τις νομικές επιστήμες (Barksdale, 1998 Kaufman, 1999), παρά στην τεχνολογία και την πληροφορική. Ως αποτέλεσμα αυτού, πολλοί επαγγελματίες του HR θα εμφανιστούν κακώς προετοιμασμένοι για τις προκλήσεις που παρουσιάζονται από την τεχνολογική αλλαγή. Ο Kaufman (1999) σημειώνει ότι ενώ οι πρακτικές του HR μετασχηματίζονται μέσω των Πληροφοριακών Συστημάτων, δεν παρέχεται και η ανάλογη εκπαίδευση στους αυριανούς επαγγελματίες του είδους.

Αν και ο ανασχεδιασμός του HR σε e – HR στηρίζεται στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών, είναι πολύ λίγοι οι επαγγελματίες του HR που φαίνεται να έχουν εκτεθεί στις νέες αυτές τεχνολογικά βασισμένες πρακτικές. Αυτό βέβαια δεν πρέπει να μας δημιουργεί έκπληξη, ειδικά αν ληφθεί υπόψη η μέχρι σήμερα εκπαίδευση αυτών των στελεχών με προσανατολισμό όπως, ήδη, αναφέραμε στην οργανωσιακή συμπεριφορά και τα νομικά

Προκειμένου λοιπόν να μπορέσουν οι επαγγελματίες του HR να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και την αναδιοργάνωση του επαγγέλματός τους θα πρέπει κατά την εκπαίδευσή τους να δοθεί η ανάλογη έμφαση και στα τεχνολογικά θέματα. Καθώς τα HRIS τείνουν να γίνουν απαραίτητα στις περισσότερες οργανώσεις, η γνώση γύρω απ' αυτά θα πρέπει να αποτελεί βασικό προσόν / απαίτηση για τους επαγγελματίες

του HR. Γνώση που θα λαμβάνουν οι αυριανοί επαγγελματίες στα πλαίσια των σπουδών τους σε προπτυχιακά ή μεταπτυχιακά πανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών, σε συνδυασμό με τις γνώσεις που παρέχονται αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, την οργανωτική κουλτούρα και τα άλλα θέματα που διδάσκονται στα αντίστοιχα προγράμματα.

Η τρέχουσα έμφαση που έχει δοθεί στο e-HR γενικότερα δεν πρέπει να τυφλώσει τους επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού, που πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι η τεχνολογία μετασχηματίζει ευρέως και την εργασία και τις οργανώσεις. Από την πλευρά των Στελεχών και των Διευθυντών, οι «φανταχτερές» λειτουργίες των HRIS και του e – recruiting, όπως ο on – line εντοπισμός υποψηφίων εργαζομένων ή οι self service επιλογές για την διαχείριση εργαζομένων δεν έχουν κανένα ουσιαστικό πλεονέκτημα εάν το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μιας οργάνωσης δεν μπορεί να συμβάλει στην τελική επιτυχία αυτών των λειτουργιών. Με τον ανασχηματισμό του HR, το επάγγελμα θα είναι σε θέση να συνεχίσει τη μετατόπισή του μακριά από τον προηγούμενο γραφειοκρατικό του προσανατολισμό προς μια πηγή στρατηγικής διαφοροποίησης για την οργάνωση. Οι επαγγελματίες του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει επίσης να υποστηρίξουν καινοτόμες πρωτοβουλίες που εμφανίζονται μέσα στην οργάνωση και αυτό απαιτεί μια ορθή κατανόηση για το πώς η τεχνολογία εφαρμόζεται σε όλη την οργάνωση. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων που έχουν τη γνώση είναι ίσως η μέγιστη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του HR, δεδομένου ότι η διαχείριση της καινοτομίας και της τεχνολογίας γίνεται μια βασική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η τεχνολογία και ειδικότερα τα πληροφοριακά συστήματα έχουν μια διαβρωτική επιρροή στην μορφή των οργανώσεων. Αν και στη συγκεκριμένη εργασία παρουσιάστηκαν κυρίως οι επιδράσεις των νέων τεχνολογιών στις λειτουργίες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού, οι επιπτώσεις της τεχνολογίας είναι ανάλογες σε όλα τα τμήματα μιας οργάνωσης. Οι καινοτομίες που εισάγονται μέσω των νέων τεχνολογιών επιτρέπουν την σταδιακή αλλαγή της οργανωτικής δομής, των διαδικασιών εργασίας και ο σχεδιασμός πλέον της εργασίας και της οργάνωσης συνολικά αλλάζει. Καθώς υιοθετούνται νέες τεχνολογίες όλο και σε περισσότερους τομείς της οργάνωσης, εκείνη μετατρέπεται τμηματικά, αποκτώντας νέες ευέλικτες μορφές και δομές, τείνοντας όλο και περισσότερο στο μοντέλο της δυννητικής οργάνωσης.

Μόλις αντιμετωπιστούν επιτυχώς αυτές οι προκλήσεις, οι προοπτικές για τη χρήση των νέων πληροφοριακών συστημάτων στην επιλογή εμφανίζονται να είναι περισσότερο από ελπιδοφόρες. Η ερώτηση δεν είναι εάν οι εργοδότες πρόκειται να χρησιμοποιήσουν τα νέα αυτά πληροφοριακά συστήματα αλλά το πως θα τα χρησιμοποιήσουν. Καθώς χαρακτηριστικά αναφέρει ο Paterson, για πολλούς επαγγελματίες επιλογής προσωπικού, η ερώτηση δεν είναι εάν πρέπει να χρησιμοποιήσουν το Διαδίκτυο και άλλες τεχνολογίες, αλλά πώς μπορούν να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία στην διαδικασία της επιλογής με τρόπο που να προσθέτει αξία και σε άλλες δραστηριότητες της επιλογής προσωπικού (Paterson, 1997). Είναι εμφανές ότι στα επόμενα έτη, οι περισσότερες επιχειρήσεις θα χρησιμοποιούν τις ιστοσελίδες τους ως εργαλεία προσέλκυσης υποψηφίων.

Τέλος οι ειδικοί προβλέπουν τρεις σημαντικές αλλαγές στον κοντινό χρονικό ορίζοντα (Mullich, 2000). Κατ' αρχάς, η τεχνολογία θα βοηθήσει στην on – line προεπιλογή υποψηφίων με πιο αποτελεσματικό τρόπο, αξιολογώντας όχι μόνο τις δεξιότητες αλλά και την ικανότητά τους να διαχειριστούν την εργασία. Δεύτερον, νέες υπηρεσίες θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αποφασίσουν πως να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά χιλιάδες δικτυακούς τόπους για εύρεση εργασίας που είναι διαθέσιμοι στο διαδίκτυο. Τέλος, οι ιστοσελίδες αυτές θα μετασχηματιστούν παρέχοντας πλήρεις υπηρεσίες ακόμη και στη διαχείριση καριέρας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Βιβλιογραφία

- Ackoff, R. (1971), Towards a system of systems concept, *Management Science*, pp.18-19
- Allan, A. (1999), Candidate Camera, *People Management*, April, p.79
- American Management Association (1994), *AMA Survey on basic skills, training and testing*, New York
- Anderson, N. (1997), *The future of human resources: forging ahead or falling behind in tomorrow's HR management*, in: Ulrich, D., Losey, M. and Lake, G. (eds)(1997), *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*, New York, John Wiley
- Barksdale, K. (1998), Why we should update HR education, *Journal of Management Education*, 22, pp.526-530
- Barley, S. (1996), *The new world of work*, London, British-North American Committee
- Barnard, C. (1968), *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press
- Bartlett, C. and Goshal, S. (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Boston, Harvard Business School Press
- Βασιλείου, Μ. (2000), Ευρωπαϊκή αντεπίθεση στο Internet , *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 17/6/2000
- Berger, M. (2000), E-recruiting: Hey buddy, can I interest you in a job?, *Upside Today*, November, pp.224-227
- Bork, J. (2000), Recruiting systems control resume chaos, *InfoWorld* 22, July, pp.47-53
- Brewster, C. and Hegewisch, A. (1994), *Policy and practice in European human resource management*, The Price Waterhouse-Cranfield Survey
- Brown, E. (1999), 9 ways to win on the web, *Fortune*, May, p.49
- Buldje, K. et al. (1998), *Taxonomy of virtual organizations based on definitions, characteristics and typology* ([http: www.virtual-organization.net](http://www.virtual-organization.net))
- Byars, L. and Rue, L. (2000), *Human resources management*, 6th edition
- Byrne, J., Brandt, R. and Port, O. (1993), The virtual corporation, *International Business Week*, February, p.50

- Casper, R. (1985), On line recruitment, *Personnel Journal*, 64, 5, pp.4-5
- Ceriello, V. and Freeman, C. (1991), *Human resources management systems: Strategies, tactics and techniques*, Lexington Books
- Γεωργακοπούλου, Β. (1996), *Ευελιξίες της επιχείρησης και της εργασίας*, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ
- CIPD (1999), Recruitment on the Internet, *IPD Information Note* (<http://www.cipd.co.uk/Infosource/Recruitmentandselection/Recruitmentontheinternet.asp>)
- Click, J. (1997), Recruitment agenda: blend established practices with new technologies, *HR Magazine* 42, November, pp.59-64
- Coffey, R., Cook, C. and Hunsaker, P. (1994), *Management and organizational behavior*, Los Angeles, Austen Press
- Conhaim, W.(1998), The internet as an employment resource, *Link-UP*, November, pp.5-14
- Corbridge, M. and Pilbeam, S. (1998), *Employment resourcing*, Financial Times, Pitman Publishing
- Daniels, A. (1997), A new software program aims to help head hunters, *Governing*, June, p.48
- Davidow, W. and Malone, M. (1992), *The virtual corporation*, Harper Collins
- Dobrian, J. (1999), Amenities gain ground as recruiting/retention tools, *HR Focus*, November, p.12
- Don, H. and Bowin, R. (1996), *Human resources management: an experimental approach*, Prentice Hall
- Drucker, P. (1993), *Post capitalist society*, New York, HarperBusiness
- Dysart, J. (1999), HR recruiter build interactivity into web sites, *HR Magazine*, 44, 3, pp.106-111
- Fein, R. (1998), Traditional or electronic tools: how do people get hired, *Journal of career planning and employment*, 58, pp.40-43
- Fein, S. (2001), *Preface*, in: Walker, A. (ed)(2001), *Web-based human resources*, New York, McGraw-Hill
- Francis, A. (1986), *New technology at work*, Oxford, Oxford Clarendon Press

Freeman, S. and Soete, L. (1997), *The economics of industrial innovation (3rd edition)*, Great Britain, Pinter

Galanaki, E. (2002), The decision to recruit ion on line: a descriptive study, *Career Development International*, Vol.7, No 4, pp.243-251

Gatewood, R. and Field, H. (1998), *Human resource: selection, 4th edition*, The Dryden Press

Gentner, C. (1984), The computerized job seek, *Personnel Administrator*, 29, p.8

Geroski, P. (1994), *Market structure, corporate performance and innovative activity*, New York, Oxford University Press

Goodridge, E. (2000), Best practices for e-recruiting, *Information Week*, 811, November, pp.215-216

Greengard, S. (1994), How technology is advancing HR, *Personnel Journal*, 72, September, pp.80-90

Griggs v. Duke Power Co. (1971), 401 US. 424

Hannon, N. (1998), *The business of the internet*, Cambridge, Course Technology

Hays, S. (1999), Hiring on the web, *Workforce*, August, pp.76-84

Hoffman, D. and Novak, T. (1998), *Bridging the digital divide: the impact of race on computer access and internet use*, Working paper, Vanderbilt University (<http://www2000ogsm.vanderbilt.edu>.)

Hogler, R., Henle, C. and Bemus, C. (1998), Internet recruiting and employment discrimination: a legal perspective, *Human resource management review*, 8, pp.149-166

Huselid, M. (1995), The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance, *Academy of management journal*, 38, June, pp.635-672

IBN (Internet Business Network), (1999), "Executive summary", *Electronic recruiting index: the industry matures*, Road Mill Valley, CA (<http://www.interbiznet.com>)

Ivancevich, J. (1998), *Human resource management, 7th edition*, Irwin/McGraw-Hill

Jafee, D. (2001), *Organization theory: tension and change*, Boston, Mc Graw Hill

Κάντας, Α. (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο*, Αθήνα, εκδ. Ελληνικά Γράμματα

Kanet, J. and Faisst, W. (1997), *Application of information technology to a virtual enterprise broker: the case of Bill Epstein* (<http://www.estiem.gr/vision/virtualEnterprisesMain.html>)

Kanter, R. (1977), *Men and Women of the corporation*, New York, Basic Books

Kaplan, R. (1996), A legal look at the internet as a recruiting tool, *Journal of career planning and employment*, 56, pp.12-13

Kaufman, B. (1999), Evolution and current status of university HR programs, *Human Resource Management*, 39, pp.103-110

Kavanaugh, M., Gueutal, H. and Tannenbaum, S. (1990), *Human resource information systems: development and application*, Boston, PWS-Kent Publishing

Kay, A. (2000), Recruiters embrace the internet, *Information Week*, 778, March, pp.72-80

Λυμπεράκη, Α. (1992), *Η πρόκληση της ανάπτυξης σε μικρή κλίμακα: οικονομική ευελιξία και κοινωνικές δυσκαμψίες*, Αθήνα, εκδ. Παπαζήσης

Malone, T. and Laubacher, R. (1998), The dawn of the e-lance company, *Harvard Business Review* 76, September/October, pp.144-152

Marsili, O. (2001), *The anatomy and evolution of industries*, Cheltenham/Northampton, Edward Elgar

Maynard, R. (1997), Casting the net for job seekers, *Nation's business* 85, March, pp.28-29

McGregor, D. (1985), *The human side of enterprise: 25th anniversary printing*, New York, McGraw-Hill

McKersie, R. and Walton, R. (1991), *Organizational change*, in: Scott Morton, M. (ed.)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press

Menagh, M. (1999), IT cost per hire: finding net (and other) savings, *Computerworld*, January, p.44

Merton, R. (1957), *Social theory and social structure*, Free Press (<http://wizard.ucr.edu/bkaplan/soc/lib/mertburp.html>)

Metz, R. and Junior-Metz, G. (1996), *Using the worldwide web and creating home pages: a how-to-do-it manual*, New York, Neal-Schuman Publishers

- Milkovich, G. and Boudreau, J. (1997), *Human resource management*, 8th edition, Chicago, Irwin
- Millman, H. (1998), On line job sites boom, *InfoWorld*, May, pp.119-120
- Mitchell, T. and Larson, S. (1987), *People in organizations*, New York, McGraw-Hill
- Morgan, G., Γιαμαλίδου, Μ., Τσούκας, Χ. (2000), *Οι όψεις της οργάνωσης: εισαγωγή στις θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης*, Αθήνα, Καστανιώτης
- Μουζέλης, Ν. (1991), *Οργάνωση και γραφειοκρατία: ανάλυση των συγχρόνων θεωριών*, Αθήνα, εκδ. Α.Μαθιουδάκη/Π.Ανδρονόπουλου
- Mowshowitz, A. (1994), Virtual organization: a vision of management in the information age, *The Information Society*, p.25
- Μπουλούκος, Π. (2000), Στις 500000 έφθασαν οι χρήστες του Διαδικτύου, *Το Βήμα*, 22/3/2000
- Mullich, J. (2000), Web recruiters get proactive, *Internetweek*, 820, July, pp.43-48
- Nelson, J. (1997), The boundaryless organization: implications for job analysis, recruitment and selection, *Human Resource Planning*, Vol. 20, 4, p.39
- Osterman, P. (1991), *The impact of IT on jobs and skills*, in: Scott Morton, M. (ed.)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press
- Παγκάκης, Γ. (1991), *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα-Κομοτηνή, εκδ.Α.Σάκκουλα
- Παγκάκης, Γ. (1998), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα-Κομοτηνή, εκδ. Α.Σάκκουλα
- Πελαγίδης, Θ. (1997), *Η διεθνοποίηση της ελληνικής βιομηχανίας: ευελιξία και αναδιάρθρωση*, εκδ. Εξάντας
- Pfeffer, J. (1994), *Competitive advantage through people*, Boston, Harvard Business School Press
- Pfeffer, J. (1997), *Does human resources have a future?*, in: Ulrich, D., Losey, M. and Lake, G. (eds)(1997), *Tomorrow's HR management: 48 thought leaders call for change*, New York, John Wiley
- Piturro, M. (2000), The power of e-recruiting, *Management Review*, 89, January, pp.33-38

Ραφιά, Α. (2000), Adecco, ο ιδιωτικός ΟΑΕΔ, *Οικονομικός Ταχυδρόμος*, 27/5/2000

Roberts, B. (2000), Focus on making employee data pay, *HR Magazine in the 21st century*

Rochart, J. and Short, J. (1999), *The networked organization and the management of interdependence*, in: Scott Morton, M. (ed.)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press

Samson, T. (2000), Tools of the recruitment trade, *InfoWorld*, 22, July, pp.63-64

Scott Morton, M. (1991), *Introduction*, in: Scott Morton, M. (ed)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press

Scheyer, R. and McCarter, J. (1999), *10+ steps to effective internet recruiting*, HR Focus Special Report on recruitment and retention

Scheyer, R. and McCarter, J. (1998), *The employer's guide to recruiting on the internet*, USA, Impact Publications

Shapiro, M. (1999), Wanted: job-ad decider, *Training*, July

Sheal, P. (1992), *The staff development*, London, Kogan Page Ltd.

Sieber, P. and Griesse, J. (1999), *Organizational virtualness and electronic commerce*, Proceedings of the 2nd international Vo-net Workshop, Zurich (<http://www.virtual-organization.net/workshop.stm>)

Simsek, Z. and Veiga, J. (2001), A primer on internet organizational surveys, *Organizational Research Methods*, 4, pp.218-235

Snell, S., Pedigo, P. and Krawiec, G. (1995), *Managing the impact of information technology on human resource management*, in: Ferris, G., Rosen, S. and Barnum, D. (eds)(1995), *Handbook of human resource management*, Cambridge, Mass: Blackwell, pp.159-174

Stanton, J. and Rogeberg, S. (2001), Using internet/intranet web pages to collect organizational research data, *Organizational Research Methods*, 4, pp.200-217

Stroud, D. (1998), *Internet strategies*, McMillan Press

Taylor, C. (2001), Windows of opportunity, *People Management*, 7, 5, pp.32-36

Taylor, F. (1967), *The principles of scientific management*, New York: W.W. Norton

Thaler-Carter, R. (1998), Recruiting through web: better or just bigger?, *HR Magazine*, November, pp.61-68

Theaker, M. (1995), Entering the era of electronic CVs, *People Management*, 1, August, pp.34-37

Thomas, S. and Ray, K. (2000), Recruiting and the web: high-tech hiring, *Business Horizons*, 43,3, May/June, pp.43-52

Torrington, D. and Hall, L. (1995), *Personnel management: HRM in action*, Prentice Hall international

Τσιλένης, Σ. και Σεφερτζή, Ε. (1998), *Νέες τεχνολογίες και ανάπτυξη της βιομηχανίας ηλεκτρονικών και πληροφορικής*, στο: Σεφερτζή, Ε. (επιμέλεια)(1998), *Καινοτομία*, Αθήνα, εκδ. Gutenberg

Τύπας, Γ. και Κατσαρός, Γ. (2003), *Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη: από τη γραφειοκρατία και την επιστημονική διοίκηση στη σύγχρονη οργανωτική θεωρία*, Αθήνα, εκδ. Gutenberg

Ulrich, D. (2001), From e-business to e-HR, *IHRIM Journal* 5, April-June, pp.90-97

Useem, J. (1999), For sale on line: you, *Fortune*, July, pp.40-50

Van Aken, J. (1998), *The virtual organization: a special mode of strong interorganisation corporation*, Chichester, John Wiley and Sons

Venkataraman, N. (1991), *IT-induced business reconfiguration*, in: Scott Morton, M. (ed)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press

Von Bentalanfy, L. (1962), General Systems Theory-a critical review, General Systems

VoNet Workshop (1998), Organizational virtualness, Proceedings of the VoNet-Workshop, April

Wardell, M. (1992), *Changing organizational forms: from the bottom up*, in: Reed, M. and Hughes, M. (1992), *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*, Sage Publications

Welch, J. (1999), HR faces double standard charge on net crackdowns, *People Management*, June, pp.12-13

Whyte, W. (1956), *Human relations theory*, Harvard Business Review

Wilson, E. (1998), The technology of recruiting today, *HR Focus* 75, April, pp.5-11

Woodward, N. (2000), The functions of forms, *HR Magazine*, January, p.67

Yates, J. and Benjamin, R. (1991), *The past and present as a window on the future*, in: Scott Morton, M. (ed)(1991), *The corporation of the 1990s: information technology and organizational transformation*, New York, Oxford University Press

Zall, M. (2000), Recruiting and the internet, *Fleet Equipment* 26, October, pp.39-43

Διαδίκτυο

- | | |
|--|--|
| 1. www.adecco.gr | 17. www.leadersonline.com |
| 2. www.alexa.com | 18. www.management-culture.com |
| 3. www.BlackVoices.com | 19. www.manpower.com |
| 4. www.careerbuilder.com | 20. www.monster.com |
| 5. www.careermag.com | 21. www.net-temps.com |
| 6. www.careermosaic.com | 22. www.oaed.gr |
| 7. www.cisco.com | 23. www.peoplewise.com |
| 8. www.cweb.com | 24. www.recruiter.yahoo.com |
| 9. www.futurstep.com | 25. www.resumix.com |
| 10. www.headhunter.com | 26. www.sap.com |
| 11. www.hire.com | 27. www.skywalker.gr |
| 12. www.HireDiversity.com | 28. www.v2pn.com |
| 13. www.hotjobs.com | 29. www.WomenConnect.com |
| 14. www.icap.gr | 30. www.workforce.com |
| 15. www.jobcenter.com | |
| 16. www.kpmg.gr | |

ΠΑΝΤΕΙΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ



002000099108