



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΜΗΜΑ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΠΛΟΙΩΝ
ΜΕΣΩ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ**

ΝΑΣΤΟ ΤΖΟΑΝΝΑ:22107003

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΘΕΟΤΟΚΑΣ Γ.

Χίος, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	i, ii
---------------	-------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ) 1

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	2
1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΠ.....	4
1.4. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	8
1.5. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	13
1.5.1. Προσέλκυση προσωπικού.....	14
1.5.2. Επιλογή προσωπικού.....	15
1.5.3. Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής.....	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (E-HRM)..... 19

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
2.2. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΑΠ (E-HRM).....	19
2.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ E-HRM.....	21
2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (E-Recruitment).....	23
2.4.1. Είδη του E-Recruitment.....	24
2.4.2. Πλεονεκτήματα E-Recruitment.....	31
2.4.3. Μειονεκτήματα E-Recruitment.....	33
2.4.4. Αποτελεσματικότητα της μεθόδου.....	34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^Ο ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ (HRIS)..... 36

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	36
3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ.....	36
3.3. ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ.....	38

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΗΡΗΣ ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ.....	40
3.5 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ.....

43

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	43
4.2. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	45
4.2.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δουλειάς του ναυτικού.....	45
4.2.2. Πολύ-εθνικότητα πληρώματος πλοίου.....	46
4.2.3. Τρόπος διοίκησης ναυτιλιακών εταιρειών.....	47
4.3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΛΟΙΩΝ.....	48
4.3.1. Χρησιμότητα τεχνολογικών εφαρμογών.....	48
4.3.2. Ναυτιλία και e-Recruitment.....	50
4.3.3. Ναυτιλιακά Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ.....	57

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΑΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ.....

64

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	64
5.2. ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	66
5.3. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	81
5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	83

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	86
--------------------------	-----------

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία περιγράφονται οι αρχές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) Πλοίων και το πώς αυτές εξυπηρετούνται από σύγχρονες τεχνολογικές εφαρμογές. Στα 3 πρώτα κεφάλαια τίθενται οι θεωρητικές βάσεις για την κατανόηση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και όλων των εννοιών που σχετίζονται με αυτή και τα τεχνολογικά μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη λειτουργία της, ενώ στο 4^ο κεφάλαιο εξετάζονται οι ιδιαιτερότητες του χώρου της Ναυτιλίας και το πώς οι τεχνολογικές εφαρμογές μπορούν να εξυπηρετήσουν τις λειτουργίες ΔΑΠ στο χώρο αυτό. Στο 5^ο και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η αξιολόγηση ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών, με σκοπό να λάβουμε μια γενική εικόνα του κατά πόσο και με ποιο τρόπο τα τεχνολογικά μέσα εφαρμόζονται στον ελληνικό χώρο.

Στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση και των ικανοτήτων που αυτοί διαθέτουν ονομάζεται Ανθρώπινοι Πόροι. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει ολοένα και περισσότερο ενδιαφέρον. Στην παρούσα εργασία μας ενδιαφέρουν κυρίως οι λειτουργίες της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, οι οποίες είναι αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΠ μιας επιχείρησης.

Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης και των αλματωδών εξελίξεων στην τεχνολογία είναι λογικό να γίνεται προσπάθεια βελτίωσης των λειτουργιών της ΔΑΠ μέσω τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών και ειδικών λογισμικών προγραμμάτων, με στόχο τη μείωση του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεσή τους, αλλά και την εστίαση στην ανάπτυξη στρατηγικών που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Έτσι εμφανίζεται η ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (e-HRM) και η ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων (e-recruitment). Ιδιαίτερα χρήσιμα είναι επίσης τα Πληροφοριακά Συστήματα ΔΑΠ (HRIS), βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού.

Τέλος, σε αυτή την εργασία γίνεται μια αξιολόγηση της μεθόδου ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, όπως αυτή παρατηρείται μέσω των ιστότοπων ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών. Εξετάζονται οι ιστότοποι 259 ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών ως προς το είδος των online υπηρεσιών ανθρώπινων πόρων (HR) που προσφέρουν και οι παρατηρήσεις που προκύπτουν συγκρίνονται με πορίσματα μελετών που εξετάζουν την αποτελεσματικότητα της μεθόδου e-recruitment μέσω του διαδικτύου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΔΑΠ)

1.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, οι οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωτικής απόδοσης.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι ανθρώπινοι πόροι είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα άτομα που αποτελούν το προσωπικό ενός οργανισμού και αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι (human resources, HR) χρησιμοποιείται και για το τμήμα της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για την εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση των ατόμων που εργάζονται ή πρόκειται να εργαστούν στην επιχείρηση. Είναι ένας σχετικά καινούριος όρος, που δημιουργήθηκε μέσα στη δεκαετία του '60.

Στις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της, πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Η ΔΑΠ

ενδιαφέρει όχι μόνο όλους όσους ασκούν διοίκηση αλλά και όλους όσους εργάζονται σε μια επιχείρηση¹.

1.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΑΠ

Μια πληθώρα ορισμών έχει προταθεί τόσο για τους ανθρώπινους πόρους όσο και για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Για παράδειγμα, ο William R. Tracey, στο γλωσσάριο Ανθρώπινων Πόρων ορίζει τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «1. Οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό ενός οργανισμού, σε αντιπαράθεση με τους οικονομικούς και υλικούς πόρους του οργανισμού. 2. Η λειτουργία του οργανισμού που σχετίζεται με τους ανθρώπους...». Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «...το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωσης της αποστολής, του οράματος της στρατηγικής και των στόχων της». Ο Miller (1987) προτείνει ότι η ΔΑΠ σχετίζεται με «...τις αποφάσεις και ενέργειες που αφορούν τη διοίκηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και οι οποίες εστιάζουν στην εφαρμογή στρατηγικών με στόχο την επίτευξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης».

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιάσουμε τους παρακάτω ορισμούς που δείχνουν και τις επικρατέστερες τάσεις:

- Έτσι σύμφωνα με την πρώτη τάση, διοίκηση ανθρώπινων πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά και εφαρμόζει δραστηριότητες που έχουν σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.
- Ο ορισμός που εστιάζει στο περιεχόμενο και αποτελεί τη δεύτερη τάση, αναφέρει ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων

¹ Wikipedia, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ της ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ Γ. ΒΕΝΤΟΥΡΗ

□ Ένας άλλος ορισμός, είναι αυτός που τονίζει περισσότερο τις σύγχρονες τάσεις στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, που περιλαμβάνουν τη σημασία των εργαζομένων ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και το διπλό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν τα στελέχη, εννοώντας την εξυπηρέτηση τόσο των συμφερόντων της επιχείρησης όσο και της ευημερίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων δίνει έμφαση στα εξής:

ο Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποτελούν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

ο Οι πρακτικές της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική και

ο Οι υπεύθυνοι πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους που έχουν να κάνουν τόσο με την αποτελεσματικότητα όσο και με την κοινωνική δικαιοσύνη.

Τα παραπάνω τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπισή τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως άτομα με ποικίλους στόχους και ανάγκες και η χρήση του όρου ανθρωπίνος πόρος δεν έχει σκοπό να υποβαθμίσει την αξία τους εξισώνοντάς τους με τους υλικούς πόρους της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τις προμήθειες ενός γραφείου. Για την ακρίβεια, η ΔΑΠ αντιμετωπίζεται από τους επαγγελματίες του χώρου της διοίκησης ως μια καινοτόμος οπτική για τη Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ). Οι τεχνικές της ωθούν τα διοικητικά στελέχη να εκφράζουν τους στόχους της επιχείρησης με σαφήνεια στους υπαλλήλους και να τους παρέχουν ότι χρειάζονται για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους, με σκοπό αυτοί οι στόχοι να γίνονται κατανοητοί και να πραγματοποιούνται με επιτυχία. Οι νέοι τρόποι με τους οποίους αντιμετωπίζεται το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και η αλλαγή στην όλη φιλοσοφία που διέπει τη λειτουργία της διοίκησης των εργαζομένων έχει οδηγήσει σταδιακά στην αντικατάσταση του όρου Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) από τον όρο Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).

Στη χώρα μας, εκτός από τους όρους ΔΠ και ΔΑΠ που χρησιμοποιούνται εναλλάξ, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), καθώς ορισμένοι δε συμφωνούν με τη χρήση του όρου «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του Human Resources Management.

Ιστορικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Σε πρώτο στάδιο βασίστηκε σε έναν απλό οδηγό για την βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας. Σε δεύτερο στάδιο με την βιομηχανική ανάπτυξη σε Ευρώπη και Αμερική δόθηκε έμφαση στις σχέσεις εργοδότη εργαζόμενου και έγινε απαραίτητη η σύσταση και ανάπτυξη τμήματος διοίκησης προσωπικού. Σε τρίτο στάδιο λόγω της αλματώδους εξέλιξης σε όλους τους τομείς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνοντας και τις αρμοδιότητες της διοίκησης προσωπικού αναπτύχθηκε και αναμείχθηκε στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης από την στελέχωση και εκπαίδευση μέχρι τον εργασιακό σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τη χάραξη στρατηγικής.²

1.3. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ, Ο ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΑΠ

Η ΔΑΠ είναι μια από τις λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του Μάνατζμεντ: «...είναι το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης/οργανισμού μέσω της αξιοποίησης των υλικών και ανθρώπινων πόρων».

Στη νέα πραγματικότητα, που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική κατευθυνόμενοι από μια συγκεκριμένη φιλοσοφία. Άρα η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκηση της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών. Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο. όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στα πλαίσια αποτελεσματικής διοίκησης και αμοιβαίου σεβασμού με στόχο τη

² Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ της ΑΓΓΕΛΙΚΗΣ Γ. ΒΕΝΤΟΥΡΗ, ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003

συμβολή στην αλλαγή στρατηγικής όπως αυτή διαμορφώνεται στα πλαίσια της νέας πραγματικότητας.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει ως στόχους:

- Διαρκής Ανταγωνιστικότητα
- Βελτίωση ποιότητας & παραγωγικότητας
- Τήρηση νομικών & κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση & ανάπτυξη προσωπικού
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων

Αύξηση ανταγωνιστικότητας: «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)

Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα την βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της ΔΑΠ σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό λόγο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή ένα οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την ΔΑΠ. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητά της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης, θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να

εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν διάφορα θέματα από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της εργασιακής απασχόλησης των πολιτών, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της ΔΑΠ είναι συνεπώς να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Βασικός στόχος της ΔΑΠ είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και το σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για τη ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές και ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης στόχος είναι η διατήρηση της ενεργητικότητας των εργαζομένων. Εφόσον η επιχείρηση, λόγω του ανταγωνισμού, δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων: Σε τελική ανάλυση ο λόγος ύπαρξης της ΔΑΠ είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συντελεί στο να:

- προσλαμβάνονται τα σωστά άτομα και να τοποθετούνται στις σωστές θέσεις
- είναι πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό το ανθρώπινο δυναμικό
- αυξάνονται τα κέρδη (turnover) της επιχείρησης
- γίνονται πιο χρήσιμες οι συνεντεύξεις
- αποφεύγονται οι διακρίσεις και οι νομικές συνέπειές τους
- ελέγχονται θέματα ασφάλειας και υγείας
- αποδίδεται καλύτερα δικαιοσύνη
- επιτελείται ορθότερη αξιολόγηση

Συνοπτικά, θα λέγαμε επίσης ότι έχει επιτελικό, εκτελεστικό συμβουλευτικό, υποστηρικτικό και εποπτικό ρόλο.

Επιτελικός, με την έννοια ότι καθορίζει τις πολιτικές, συστήματα μεθόδους και λειτουργίες της ΔΑΠ.

Υποστηρικτικός, με την έννοια ότι παρέχει υπηρεσίες ΔΑΠ στις υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες.

Συμβουλευτικός, δηλαδή παρέχει συμβουλές για την ΔΑΠ στις υπόλοιπες μονάδες.

Εποπτικός, με την έννοια ότι ελέγχει τα κατά πόσο οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες εφαρμόζουν σωστά τις πολιτικές και τις λειτουργίες της ΔΑΠ.

Εκτελεστικός, με την έννοια ότι η οργανωτική μονάδα της ΔΑΠ εκτελεί συγκεκριμένες δράσεις και στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για τις επιχειρήσεις αποδεικνύεται επιπλέον από τον όλο και σημαντικότερο ρόλο που αποδίδεται στις θέσεις ειδικών σε θέματα ΔΑΠ. Μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Korn/Ferry International, η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. Παρόμοια έρευνα σε στελέχη διάφορων ειδικοτήτων ή στελέχη γραμμής (line managers), όπως ονομάζονται, έδειξε ότι το 60% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η εμπειρία σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται σε ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για κάθε στέλεχος γραμμής.

Όλα τα ανωτέρω οδηγούν στη διαπίστωση ότι η γνώση και η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η ΔΑΠ αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη επιχειρήσεων.³

1.4. ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο σκοπός ενός τμήματος ΔΑΠ είναι να καλύψει αποτελεσματικά τις ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, λαμβάνοντας υπόψη τους κρατικούς και τοπικούς νόμους εργασίας, τις ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και το καθαρό κόστος με τέτοιο τρόπο ώστε να ωθεί στο μέγιστο τα κίνητρα, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Κάποιες από τις λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ είναι οι παρακάτω:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων όσον αφορά τη λειτουργία αυτή είναι:

- Η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των μακροχρόνιων στόχων.
- Η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- Η διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού .
- Η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης.

2. Στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- Διάγνωση των προβλημάτων με τυπικές και άτυπες συζητήσεις
- Δημιουργία περιγραφών καθηκόντων
- Πρόβλεψη προβλημάτων που προκύπτουν από οποιοδήποτε ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης

³ *About.com: Human Resources, Wikipedia, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Εργασία -Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξη της*

- Διερεύνηση των πηγών στρατολόγησης και της αξιοπιστίας τους.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού.
- Συγκεκριμένα ασχολείται με:
 - Τη διάγνωση και εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης .
 - Τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης.
 - Τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων.
4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα:
- Καθορίζει τους αξιολογητές.
 - Διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο.
 - Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής καθορίζει κριτήρια απόδοσης.
 - Αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη.
5. Αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συνοψίζονται στα εξής:
- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας
 - Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
 - Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
 - Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της Διοίκησης.
 - Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους
6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεκριμένα:

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα
- και επαγγελματικές ασθένειες .
- Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα
- δυσαρέσκειας.
- Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Η εκτέλεση των ανωτέρω ενεργειών μπορεί να γίνει απευθείας από το τμήμα ΔΑΠ ή έμμεσα από διευθυντές άλλων τμημάτων ή ακόμα και από εξωτερικούς συνεργαζόμενους οργανισμούς. Στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος με τον οποίο αυτές αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική.

Όπως αναφέρθηκε ήδη, οι όροι Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διαφοροποιούνται. Στην πράξη υπάρχουν και ορισμένοι που πιστεύουν ότι το περιεχόμενό τους παραμένει το ίδιο. Οι επικρατέστερες όμως απόψεις στη σύγχρονη βιβλιογραφία τις θέλουν να εστιάζουν σε διαφορετικά σημεία, όχι τόσο ως προς τις κύριες δραστηριότητες που επιτελούν, αλλά ως προς τη φιλοσοφία που τις διέπει. Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές των δύο εννοιών που εξετάζονται είναι :

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αποτελεί διοικητική διαδικασία που έχει ως στόχο τους υφιστάμενους.
- Η ΔΑΠ θεωρεί πιο σημαντικά τα αποτελέσματα της αποδοτικότητας, της ποιότητας, και της σύνδεσής τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ η ΔΠ έχει ως στόχο την επίλυση καθημερινών προβλημάτων.

- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας, την κατανόησή της από τα στελέχη και στην ενσωμάτωση των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.
- Η ΔΑΠ καλλιεργεί το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην ατομική εργασία, στην ιεραρχία και τα οριοθετημένα καθήκοντα.
- Η ΔΑΠ θα λέγαμε ότι λειτουργεί στο πλαίσιο ενός ψυχολογικού συμβολαίου μεταξύ δύο μερών: της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της. Το ένα μέρος εξαρτάται από το άλλο και έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι πολλές από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο δυναμικό τους ακόμη και σε περιόδους οικονομικών δυσκολιών.

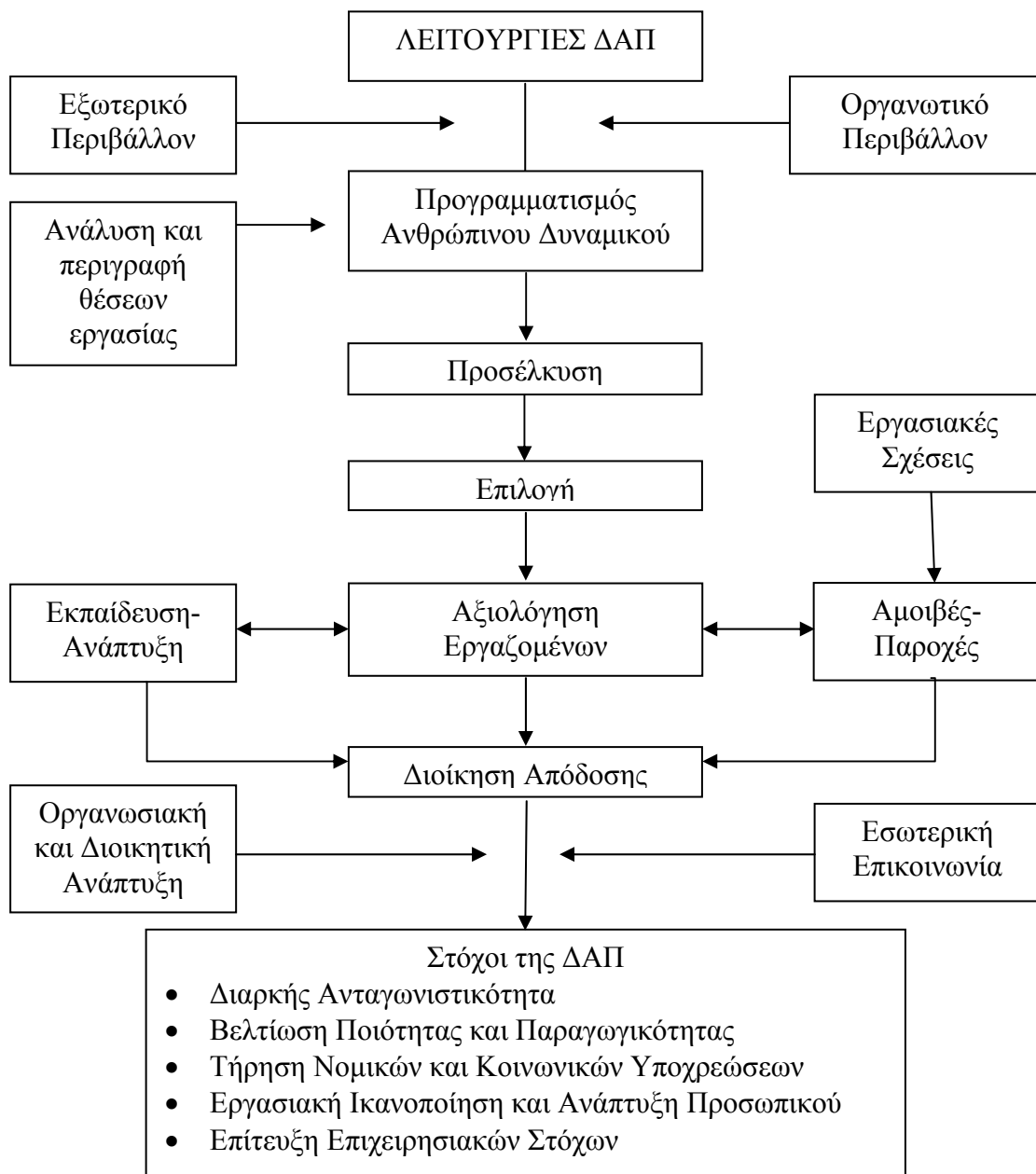
«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών». Η ΔΑΠ αντιμετωπίζει το προσωπικό ως περιουσιακό στοιχείο και όχι ως κόστος, δίνοντας έμφαση στην :

- αμοιβαιότητα
- ανάπτυξη του αισθήματος της δέσμευσης απέναντι στους στόχους της επιχείρησης
- στρατηγική ολοκλήρωση επιχειρησιακών στόχων και στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους
- αναγκαιότητα ύπαρξης ισχυρής οργανωτικής παιδείας και στην ενίσχυσή της με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και την διαχείριση της απόδοσης.

Εκτός από αυτές τις απαραίτητες υπηρεσίες, οι σύγχρονες απαιτήσεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα απαιτούν επιπλέον υπηρεσίες που να διαμορφώνουν και να στηρίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση και την ομαδική συνεργασία των εργαζομένων, το οργανωσιακό κλίμα, την

οργανωσιακή δομή, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Οι επιπλέον αυτές δραστηριότητες μαζί με τις δραστηριότητες της ΔΠ αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της ΔΑΠ.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1



Βλέπουμε, λοιπόν ότι η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις κατάλληλες συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενούς της⁴.

1.5. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η προσέλκυση υποψηφίων και η επιλογή υπαλλήλων αποτελούν ένα μεγάλο μέρος των στρατηγικών εύρεσης ανθρώπινων πόρων (resourcing strategies), των οποίων ο στόχος είναι να βρίσκουν και εξασφαλίζουν ανθρώπους που είναι απαραίτητοι για την επιβίωση και επιτυχία ενός οργανισμού βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα. Οι διαδικασίες προσέλκυσης πρέπει να ανταποκρίνονται στην ολοένα και αυξανόμενη ανταγωνιστική αγορά, ώστε να εξασφαλίζονται ικανοί υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα σε όλα τα επίπεδα. Για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι διαδικασίες χρειάζεται να δίνεται έμφαση στο πώς και πότε εντοπίζονται οι καλύτεροι υποψήφιοι, όχι μόνο εξωτερικά αλλά και εσωτερικά του οργανισμού. Συγκεκριμένα, για την επιτυχία της προσέλκυσης και της επιλογής ανθρώπων είναι σημαντικό να υπάρχουν καλώς καθορισμένες οργανωτικές δομές στον οργανισμό, να έχει γίνει σωστός σχεδιασμός και σαφής περιγραφή της θέσεως εργασίας και του ατόμου που απαιτείται και να είναι διαθέσιμες ευέλικτες διαδικασίες επιλογής.

Εφόσον ο οργανισμός έχει ενισχύσει την ανάπτυξη του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, αξιολόγησης απόδοσης και παροχής δυνατότητας προαγωγής σε υψηλότερες θέσεις, η εσωτερική προσέλκυση και επιλογή ατόμων είναι μια λύση με μικρότερο κόστος από την εξωτερική αναζήτηση υποψηφίων για μια θέση εργασίας. Ωστόσο, ανάλογα το μέγεθος του οργανισμού, και επομένως το μέγεθος του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, και εξαιτίας των υψηλών απαιτήσεων για εξειδίκευση και εμπειρία, οι περισσότεροι οργανισμοί ή επιχειρήσεις βασίζονται στην εξωτερική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

⁴ *About.com: Human Resources, Wikipedia, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - 2003*

1.5.1. Προσέλκυση προσωπικού

Η διαδικασία αυτή, όσο και να φαίνεται απλή, στην πραγματικότητα είναι πολυσύνθετη και περιλαμβάνει έναν αριθμό βημάτων και αποφάσεων που πρέπει να ληφθούν έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορέσει στο τέλος να επιλέξει το πλέον κατάλληλο άτομο το οποίο θα στελεχώσει μια σωστά σχεδιασμένη θέση. Επιπλέον η προσέλκυση ενός εργαζομένου μπορεί να είναι πολύ δαπανηρή. Στα έξοδα προσέλκυσης περιλαμβάνονται τα έξοδα διαφήμισης, οι αμοιβές των συμβούλων πρόσληψης (εφόσον χρησιμοποιηθούν), οι μετακινήσεις του προσωπικού και του υποψηφίου, οι αμοιβές των υπευθύνων πρόσληψης, το κόστος εισαγωγής και το κόστος λάθους επιλογής .

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι φυσικό να διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση, σύμφωνα με το μέγεθος της καθεμίας, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, ακόμη και τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση .

Αν θέλαμε να δώσουμε έναν ορισμό για την προσέλκυση εργαζομένων θα λέγαμε ότι: Προσέλκυση εργαζομένων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί εντοπίζουν και προσελκύουν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Στόχος της προσέλκυσης είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση προς πλήρωση το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάλυψη της κενής θέσης .

Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν τα ακόλουθα:

1. Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
2. Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
3. Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάση της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
4. Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει και
5. Αποφάσεις σχετικά με αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές προσέλκυσης.

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι προσέλκυσης, αλλά στην παρούσα εργασία θα εστιάσουμε στην ηλεκτρονική μέθοδο, η οποία θα αναπτυχθεί σε επόμενο κεφάλαιο.⁵

1.5.2. Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή του προσωπικού αποτελεί μια σημαντική διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέων κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα προσόντα για τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Συνέπειες απορρέουν από λανθασμένες αποφάσεις προσλήψεων. Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όσο και τα στελέχη. Το ποσοστό της ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που είναι να καλυφθεί. Η προσπάθεια για την εξεύρεση της ορθής και ασφαλούς μεθόδους επιλογής εξακολουθεί να απασχολεί τους υπεύθυνους της επιχείρησης, ενώ ένας μεγάλος αριθμός ειδικών συμβούλων προσφέρει τις υπηρεσίες του στον τομέα αυτό.

Παράλληλα οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούν την ίση μεταχείριση και τη διαφάνεια στην επιλογή, αναγκάζουν τους υπεύθυνους να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί.

Έχοντας ολοκληρώσει την καταγραφή των αναγκών και έχοντας προσελκύσει τους διάφορους υποψηφίους για τις θέσεις που θέλει να καλύψει, η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους από πλευράς γνώσεων, ικανοτήτων και ατομικών χαρακτηριστικών, οι οποίοι να θέλουν να παραμείνουν και να αποδώσουν στην επιχείρηση, παρέχοντάς τους αμοιβές που κυμαίνονται στα πλαίσια των δυνατοτήτων της και όσων ισχύουν στην αγορά, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούν και τον υποψήφιο.

Στην περίπτωση μιας αποτυχημένης πρόσληψης το κόστος είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένου ότι η διαπίστωσή της γίνεται μετά από ένα διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης αφού, εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, στους πρώτους μήνες ο εργαζόμενος όχι μόνο δεν αποδίδει σημαντικά,

⁵ Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πτυχιακή εργασία, ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - 2003

αλλά ταυτόχρονα η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του κλπ. Εκτός βέβαια από το οικονομικό κόστος, σημαντικό είναι και το ψυχολογικό κόστος μιας αποτυχημένης πρόσληψης.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχημένη επιλογή είναι η καλή προετοιμασία των υπευθύνων πρόσληψης, οι οποίοι μπορεί να είναι είτε οι υπεύθυνοι του τμήματος ΔΑΠ, είτε τα στελέχη γραμμής, μόνοι τους ή σε συνεργασία μεταξύ τους, και για θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης κάποιος σύμβουλος επιχειρήσεων. Δύο σημεία τα οποία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής είναι:

- Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης.
- Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών, που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

Οι προϋποθέσεις αποτελεσματικής επιλογής περιλαμβάνουν:

- Ύπαρξη μιας ρεαλιστικής περιγραφής θέσης εργασίας (ΡΠΕ)
- Γνώση της φύσης της κενής θέσης εργασίας και των προβλημάτων της. Εδώ βοηθάει η ανάλυση θέσης που θα πρέπει να έχει προηγηθεί.
- Καθορισμός των κριτηρίων για σωστή απόδοση στην κάθε θέση. Εδώ βοηθούν εκτός από την περιγραφή και τις προδιαγραφές της θέσης και η μελέτη της απόδοσης των προηγούμενων κατόχων της θέσης.
- Γνώση των διάφορων μεθόδων επιλογής και της σημασίας τους. Η μεγάλη ποικιλία των μεθόδων απαιτεί και καλή γνώση της χρησιμότητάς τους σε κάθε περίπτωση.
- Κατανόηση των θεμάτων της αξιοπιστίας και εγκυρότητας των μεθόδων επιλογής.
- Εκπαίδευση των υπευθύνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων ικανοτήτων.
- Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποτελεσματικότητας στην επιλογή προσωπικού.⁶

⁶ Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού πτυχιακή εργασία, ΧΥΤΗΡΗΣ Σ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ, ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - 2003

1.5.3. Τα στάδια της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής

Η επιλογή των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής, όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 1.2, ακολουθεί χρονικά τον Προγραμματισμό Ανθρώπινων Πόρων και των Σχεδιασμό και την Ανάλυση των θέσεων εργασίας. Στη συνέχεια ακολουθεί η διαδικασία προσέλκυσης η οποία προηγείται της διαδικασίας επιλογής.

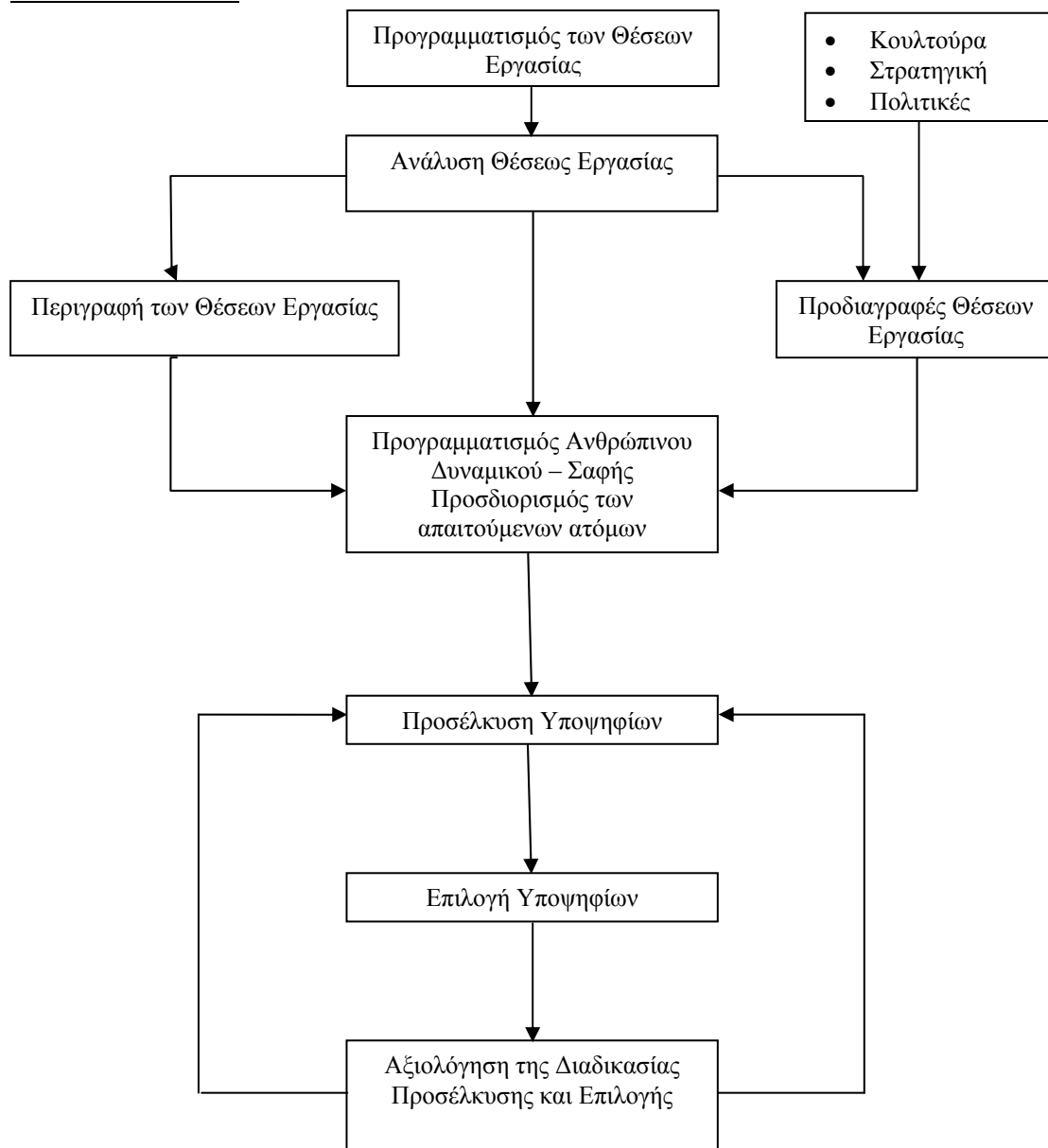
Τα πρώτα βήματα της διαδικασίας προσέλκυσης είναι ο προγραμματισμός των θέσεων εργασίας και η ανάλυση της Θέσης Εργασίας. Οι αποφάσεις που αφορούν το στάδιο αυτό θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ελεγχόμενες αλλαγές στο νομικό πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, στην οικονομική κατάσταση, στις κοινωνικές και δημογραφικές συνθήκες καθώς επίσης και στη δραστηριότητα των ανταγωνιστών. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής ποικίλουν ανάλογα με τον οργανισμό. Συνήθως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος κρίνεται με μια σειρά από δοκιμασίες-κριτήρια όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, ψυχομετρικά τεστ και συνεντεύξεις, και αποκλείεται από τη διαδικασία επιλογής μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σ' ένα από τα στάδια. Μια άλλη μέθοδος επιλογής είναι η μέθοδος της «πολλαπλής συσχέτισης», όπου οι υποψήφιοι εξετάζονται με βάση τις αποδόσεις τους σε όλα τα στάδια πριν παρθεί η τελική απόφαση, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους σε κάθε ένα από αυτά ξεχωριστά.

Κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων, οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού και του υποψηφίου μπορεί να συγκρούονται. Ο οργανισμός προσπαθεί να αποτιμήσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του υποψηφίου, ενώ από την πλευρά του ο υποψήφιος προσπαθεί να προβάλει μόνο τα δυνατά του σημεία. Αντίστοιχα, παρόλο που ο υποψήφιος προσπαθεί να διερευνήσει και τις καλές και τις κακές πλευρές της πιθανής θέσης εργασίας και του εργοδότη, ο οργανισμός προτιμά να αποκαλύψει μόνο τις θετικές του πλευρές. Επιπλέον, και οι αντικειμενικοί στόχοι της κάθε πλευράς μπορεί να είναι αντικρουόμενοι. Ο οργανισμός θέλει να φερθεί καλά στον υποψήφιο για να αυξήσει τις πιθανότητες της αποδοχής της προσφοράς θέσης εργασίας, αλλά η ανάγκη να αξιολογήσει τον υποψήφιο μπορεί να υπαγορεύει τη χρήση μεθόδων που μπορεί να μειώνουν τις πιθανότητες αποδοχής, όπως εξέταση των συστάσεων του υποψηφίου και συνεντεύξεις υπό συνθήκες πίεσης. Ανάλογα, ο υποψήφιος θέλει να φανεί ευγενικός και ενθουσιώδης για τον οργανισμό, ώστε να βελτιώσει την πιθανότητα να του προσφέρουν εργασία, αλλά επίσης θέλει να κάνει

διδυμικές ερωτήσεις για την αμοιβή, τις δυνατότητες προαγωγής, τη χρηματοοικονομική κατάσταση του οργανισμού και τη μελλοντική του πορεία.

Τέλος, είναι σημαντική η αξιολόγηση της όλης διαδικασίας, αφού μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο επιτυχημένη είναι η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Μπορεί δε, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πως αυτοί προσλήφθηκαν, να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση⁷.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.2



⁷ Wikipedia, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ - 2003

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (E-HRM)

2.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι Η/Υ διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο στο σημερινό κόσμο των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένου και του τομέα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στη σημερινή οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα καμιά εταιρεία ή οργανισμός δε μπορεί να αγνοήσει τις σύγχρονες τεχνολογίες και ιδιαίτερα τις πληροφορικές και τηλεπικοινωνιακές τεχνολογίες (ΠΤΤ), γιατί σημαίνει ότι αγνοεί μία δύναμη η οποία μπορεί να καλυτερεύσει την παραγωγικότητά της, να διευρύνει τις αγορές της, να αυξήσει τα κέρδη της, να επιτρέψει τη δημιουργία νέων προϊόντων/υπηρεσιών και να θέσει σε κίνδυνο την επιβίωσή της μακροπρόθεσμα.

Η Τεχνολογία της Πληροφορίας (Information Technology ή IT) αναφέρεται σε ένα σύνολο συστημάτων υπολογιστών που χρησιμοποιούνται από έναν οργανισμό. Σχεδόν όλοι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πολλές διαφορετικές μορφές της τεχνολογίας της πληροφορίας προκειμένου να υποστηρίξουν τις λειτουργίες τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η τεχνολογία της πληροφορίας αποτελεί, σήμερα, τον κυριότερο τρόπο εξυπηρέτησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (π.χ. βελτίωση παραγωγικότητας, ανάπτυξη νέων στρατηγικών εφαρμογών κ.α.) και επίσης είναι ο καταλύτης για θεμελιώδεις αλλαγές στη δομή, στις διαδικασίες και στη διοίκηση των οργανισμών λόγω των αυξημένων δυνατοτήτων της⁸.

2.2. Η ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΣΤΗΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΑΠ (E-HRM)

Το Internet είναι ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας, παροχής πληροφοριών και εμπορικών συναλλαγών. Η ολοένα και αυξανόμενη χρήση του από ανθρώπους και επιχειρήσεις έχει αντίκτυπο στις σημερινές εξελίξεις στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων και στις επιχειρήσεις γενικότερα. Ενώ παρατηρείται ανέλιξη ενός ηλεκτρονικού επιχειρηματικού μοντέλου, υπάρχει έλλειψη αξιόπιστων δεδομένων για

⁸ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ - 2009

τα θέματα που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα. Υπάρχει όμως η ανάγκη κατανόησης των νέων τεχνολογιών και η αποδοχή ενός κλίματος συνεχούς αλλαγής.

Ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης της αγοράς εργασίας, αναμένεται και η παγκοσμιοποίηση του πιθανού ανθρώπινου δυναμικού για τις επιχειρήσεις. Αυτό συνεπάγεται την εισαγωγή διεθνών πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίες αποτελούν έναν εντελώς νέο τομέα ειδίκευσης για τους επαγγελματίες της ΔΑΠ που ενεργούσαν έως τώρα μέσα στα σύνορα μίας μόνο χώρας. Η κουλτούρα και οι θεσμοί μιας χώρας, συμπεριλαμβανομένων και των νόμων, των προτύπων και των πρακτικών άλλων χωρών, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε συνδυασμό με διεθνείς επιχειρηματικές στρατηγικές για να εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ. (Harris, Brewster, & Sparrow, 2003)

Για να ικανοποιηθεί η ανάγκη για μείωση κόστους και βελτιωμένης ταχύτητας στην εξυπηρέτηση πελατών, απαιτούνται καλύτερες, ταχύτερες και πιο έξυπνες λύσεις στον τομέα των Ανθρώπινων Πόρων. Οι επαγγελματίες της ΔΑΠ καλούνται να διευρύνουν τις ικανότητές τους ώστε οι γνώσεις τους να περιλαμβάνουν ευέλικτες εργασιακές πρακτικές, εργασιακά συστήματα υψηλής απόδοσης και θέματα παγκοσμιοποίησης, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητο να μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους μέσω ενός δικτύου υπολογιστών με αποτέλεσμα να απλοποιείται η διοίκηση.

Η ΔΑΠ εδώ και καιρό είναι δεσμευμένη σε ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσω προσωπικής επαφής και παραδοσιακές λειτουργίες, όπως η προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση νέου προσωπικού, διαδικασίες οι οποίες καταναλώνουν πολύ χρόνο (Wright & Dyer, 2000). Τα τμήματα ΔΑΠ πολλών επιχειρήσεων αναλώνονται τόσο πολύ σε αυτές τις δραστηριότητες με συνέπεια να μην έχουν χρόνο για υπηρεσίες μεγαλύτερης αξίας, όπως η διοίκηση γνώσης, ο στρατηγικός επαναπροσδιορισμός και η ανανέωση. Ωστόσο, η Τεχνολογία της Πληροφορίας (IT) αλλάζει τα δεδομένα. Τόσο διαδικασίες που χρειάζονται προσωπική επαφή όσο και άλλες λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ πραγματοποιούνται πλέον κατά κύριο λόγο από συστήματα IT. Η σταδιακά αυξανόμενη χρήση πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών οδήγησε στην εμφάνιση της Ηλεκτρονικής ΔΑΠ (e-HRM), εξοικονομώντας χρόνο και χρήμα ιδιαίτερα στην περίπτωση της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού. Αυτή η τάση του e-HRM φαίνεται να συνεχίζει στα πλαίσια του μοντέλου ηλεκτρονικής επιχειρηματικότητας (Ruël, Bondarouk, & Looise, 2003).

Λειτουργίες που μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω της χρήσης της Τεχνολογίας της Πληροφορίας είναι η online πρόσβαση στην πολιτική του τμήματος ΔΑΠ, η ηλεκτρονική ειδοποίηση από τους εργαζόμενους σε περίπτωση ασθένειας, η ηλεκτρονική εγγραφή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, η πραγματοποίηση συνεδριάσεων μέσω τηλε-συνδιασκέψεων (video-conferencing), η εργασία από απόσταση και πολλές άλλες. Λαμβάνοντας υπόψη όλες αυτές τις δυνατότητες, σε στρατηγικό επίπεδο, η Ηλεκτρονική ΔΑΠ μπορεί να συνεισφέρει στην προετοιμασία των ανθρώπων ώστε να είναι διαρκώς έτοιμοι για αλλαγές.

Οι Hansen and Deimler (2001) περιγράφουν ένα σύστημα e-HRM ως μια πλήρως ολοκληρωμένη B2E (business-to-employee) επιχειρησιακή πύλη. Τέτοια συστήματα εφαρμόζονται από ένα μεγάλο αριθμό οργανισμών, όπως οι Cisco Systems, Coca-Cola Co., και Delta Air με στόχο τη σημαντική μείωση κόστους, ενώ επίσης συνδυάζουν online επιχειρηματικές λειτουργίες (αλληλεπίδραση υπαλλήλων, αναζήτηση πληροφοριών, προγραμματισμός ωραρίων εργασίας) με κοινωνικές παροχές (ισορροπία της προσωπικής ζωής των ανθρώπων με την εργασία τους, τους επιτρέπουν να διευθετήσουν προσωπικά θέματα στον εργασιακό χώρο παρέχοντας πχ ειδικές εκπτώσεις και παροχή υπηρεσιών μέσω άλλων επιχειρήσεων).

Η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής ΔΑΠ, όμως, απαιτεί τη λήψη δύσκολων αποφάσεων όσον αφορά την έκταση στην οποία θα χρησιμοποιηθούν τα νέα ηλεκτρονικά συστήματα για την επίτευξη μιας ισορροπίας ανάμεσα στην ηλεκτρονική και προσωπική παροχή υπηρεσιών (Van den Bos & Methorst, 2004). Επιπρόσθετα, για να υπάρξει μείωση κόστους η επιχείρηση θα πρέπει να εξασφαλίσει ότι τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της αντιλαμβάνονται τα οφέλη των καινούριων συστημάτων και είναι προετοιμασμένοι να τα χρησιμοποιήσουν. Αυτό είναι ευθύνη του τμήματος της ΔΑΠ⁹.

2.3. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ E-HRM

Η Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Electronic Human Resources Management ή E-HRM) είναι η εφαρμογή της Τεχνολογίας της Πληροφορίας (IT) για την υποστήριξη των λειτουργιών που πραγματοποιούνται από τη ΔΑΠ. Είναι δηλαδή μια μέθοδος διεκπεραίωσης της ΔΑΠ. Δεν ταυτίζεται με τα Πληροφοριακά

⁹ *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People – T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva - 2005*

Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (Human resource information system ή HRIS), τα οποία θα αναπτύξουμε σε επόμενο κεφάλαιο. Στην ουσία αποτελεί τη μετάβαση κάποιων λειτουργιών του τμήματος ΔΑΠ στα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Η δυνατότητα πραγματοποίησης επιλεγμένων διαδικασιών, μέσω συστημάτων εσωτερικής επικοινωνίας (Intranets) και άλλων τεχνολογικών μέσων που βασίζονται στο διαδίκτυο, από τους ίδιους τους ενδιαφερόμενους ελευθερώνει το τμήμα ΔΑΠ από φόρτο εργασίας και επιτρέπει στους επαγγελματίες ΔΑΠ να εστιάσουν λιγότερο στα λειτουργικά και περισσότερο στα στρατηγικά στοιχεία της ΔΑΠ. Όσο η Ηλεκτρονική ΔΑΠ εξελίσσεται και ενσωματώνεται όλο και περισσότερο στην επιχειρησιακή κουλτούρα, αναμένεται να έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο σε μια επιχείρηση ως σύνολο, αν και προς το παρόν οι αλλαγές δεν είναι και τόσο εμφανείς.

Η Ηλεκτρονική ΔΑΠ προσφέρει τη δυνατότητα να βελτιωθούν οι υπηρεσίες του τμήματος ΔΑΠ προς τους αποδέκτες της, δηλαδή τους υπαλλήλους και τα άλλα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, βελτιώνοντας την αποτελεσματικότητα και μειώνοντας το κόστος, ενώ επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να αποτελέσει έναν πραγματικά στρατηγικό συνεργάτη κατά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Παρά τη μεγάλη αξία της, στην πράξη η εφαρμογή της είναι πολύ περιορισμένη και βασίζεται κυρίως σε υλικό συμβουλευτικών ερευνών. Υπάρχει έλλειψη ποσοτικών αποτελεσμάτων που βασίζονται σε δεδομένα που έχουν συγκεντρωθεί μέσω παρατήρησης σημερινών επιχειρήσεων. Η μελέτη των Huub Ruël του Utrecht School of Governance, Tanya Bondarouk και Jan Kees Looise του University of Twente πέντε μεγάλων επιχειρήσεων (An explorative empirical study in five large companies on web-based Human Resource Management) προσπαθεί να καλύψει αυτό το κενό.

Τονίζεται ξανά ότι το E-HRM δεν είναι ένα στάδιο στην εξέλιξη της ΔΑΠ, αλλά μια μέθοδος προσέγγισης. Οι Wright και Dyer (2000) διακρίνουν τρεις περιοχές της ΔΑΠ (και επομένως τρεις τύπους E-HRM), όπου οι οργανισμοί μπορούν να επιλέξουν να εφαρμόσουν μια διαπροσωπική προσέγγιση ή τη μέθοδο του E-HRM: προσωπικές αλληλεπιδράσεις (transactional HRM), παραδοσιακές λειτουργίες (traditional HRM), και μετασχηματιστική ΔΑΠ (transformational HRM). Οι Lepak και Snell (1998) κάνουν μια παρόμοια διάκριση, ονομάζοντας τους τρεις τύπους του E-HRM ως λειτουργικό (operational HRM), εργασιακών σχέσεων (relational HRM) και μετασχηματιστικό (transformational HRM), αντίστοιχα. Ο πρώτος τύπος εστιάζει στις λειτουργίες διαχείρισης (π.χ. μισθολόγιο, προσωπικά δεδομένα εργαζομένων). Ο

δεύτερος σχετίζεται με την υποστήριξη των επιχειρηματικών διαδικασιών μέσω της προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, της διαχείρισης απόδοσης κλπ. Τέλος, το μετασχηματιστικό E-HRM έχει να κάνει με στρατηγικές δραστηριότητες του τμήματος ΔΑΠ, όπως είναι η διοίκηση γνώσης και ο στρατηγικός αναπροσανατολισμός. Ένας οργανισμός μπορεί να επιλέξει οποιαδήποτε από αυτές τις πολιτικές για να επιτύχει τους στόχους του τμήματος ΔΑΠ.

Στην παρούσα εργασία, από όλες τις δυνατότητες που προσφέρει το E-HRM, μας ενδιαφέρει κυρίως η ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, το λεγόμενο e-recruiting, το οποίο κερδίζει συνεχώς έδαφος στις μέρες μας. Όταν η μέθοδος του e-recruitment εφαρμόζεται σωστά μπορεί να παρέχει καλύτερες πληροφορίες στους υποψήφιους, να επικοινωνήσει καλύτερα την εικόνα και την κουλτούρα της επιχείρησης, να καταστήσει την διαδικασία της «στρατολόγησης» γρηγορότερη και τέλος να βρει τον κατάλληλο υποψήφιο για την κενή θέση¹⁰.

2.4. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ (E-Recruitment)

Βελτίωση, αυτοματοποίηση και επιτάχυνση της διαδικασίας στελέχωσης προσφέρει η τεχνολογία στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η χρήση του Διαδικτύου για την αναζήτηση εργασίας και υποψηφίων θεωρείται πλέον δεδομένη. Τα job sites και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δηλώνουν πια δυναμικά την παρουσία τους στις διαδικασίες αυτές, επιδιώκοντας να αποτελέσουν κοινό τόπο συνάντησης εργοδοτών και όσων αναζητούν εργασία.

Οι διαδικασίες που παραδοσιακά ακολουθούνταν για την πρόσληψη εργαζομένων έχουν και αυτές επηρεαστεί από τις τεχνολογικές εξελίξεις αναβαθμίζοντας τη θέση που κατέχει το διαδίκτυο και δίνοντας τα πρωτεία στο e-recruitment. Έχει αναδειχθεί, πλέον, σε αποτελεσματικό μέσο και εξαιρετικά οικονομική πρακτική των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες βάσεων δεδομένων, τους online διαφημιστικούς πίνακες και τις παγκόσμιες μηχανές αναζήτησης (WWW), μπορούν να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας σε λιγότερο χρονικό διάστημα από αυτό που χρειαζόταν χρησιμοποιώντας άλλες πηγές προσέλκυσης.

¹⁰ *Wikipedia, e-HRM: Innovation or Irritation? - An explorative empirical study in five large companies on web-based Human Resource Management – H. Ruël, T.a Bondarouk, J. K. Looise - 2004*

Όπως επισήμανε η διευθύντρια ανθρώπινου δυναμικού της Adecco Ελλάδος, Χριστίνα Δακτυλίδου, χάρη στην πληροφορική έχει αναπτυχθεί το e-recruitment, μια μέθοδος που αξιοποιείται:

- για δημοσίευση αγγελιών στο διαδίκτυο,
- για online υποβολή αιτήσεων υποψηφιότητας για θέσεις εργασίας
- για καταχώρηση και κατηγοριοποίηση στοιχείων σε ηλεκτρονικές βάσεις για μελλοντική χρήση τους.

Το νέο αυτό μέσο προσέλκυσης έχει παρουσιάσει αλματώδη ανάπτυξη τα τελευταία πέντε χρόνια. Συγκεκριμένα οι ιδιαίτερες πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι α) η ανακοίνωση των κενών θέσεων που θέλει να καλύψει η επιχείρηση στον εταιρικό δικτυακό της τόπο, β) η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλά e-mails στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης, γ) η ανάθεση σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες προσέλκυσης μέσω διαδικτύου (online γραφεία ευρέσεως εργασίας που φέρνουν σ' επαφή υποψηφίους με επιχειρήσεις, κάνοντας όμως αποκλειστικά χρήση της νέας τεχνολογίας, χωρίς φυσική επαφή είτε με τους μεν είτε με τους δε), και δ) η χρήση εργαλείων όπως το videoconferencing και τα online meetings, με τα οποία υποψήφιοι και αντιπρόσωποι της επιχείρησης μπορούν να έρθουν σε επαφή και να συνδιαλέγονται χωρίς φυσική μετακίνηση.

2.4.1 Είδη Του E-Recruitment

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ένα πλήθος από μεθόδους ηλεκτρονικής προσέλκυσης έχουν εισαχθεί στην αγορά εργασίας. Η προσέλκυση μέσω εταιρικών ιστοσελίδων για παράδειγμα έχει θεωρηθεί από αρκετούς ως η πιο αποτελεσματική και οικονομική μέθοδος. Ενώ οι περισσότεροι μεγάλοι και μεσαίου μεγέθους οργανισμοί έχουν δημιουργήσει εταιρικές ιστοσελίδες, πολλοί έχουν αποτύχει να κερδίσουν τα μέγιστα οφέλη, αφού δεν έχουν εφαρμόσει τις κατάλληλες πρακτικές. Είναι φανερό λοιπόν ότι εκτός από την επιλογή ενός συγκεκριμένου είδους ηλεκτρονικής προσέλκυσης, σημαντική είναι και η σωστή εφαρμογή του.

1. Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης

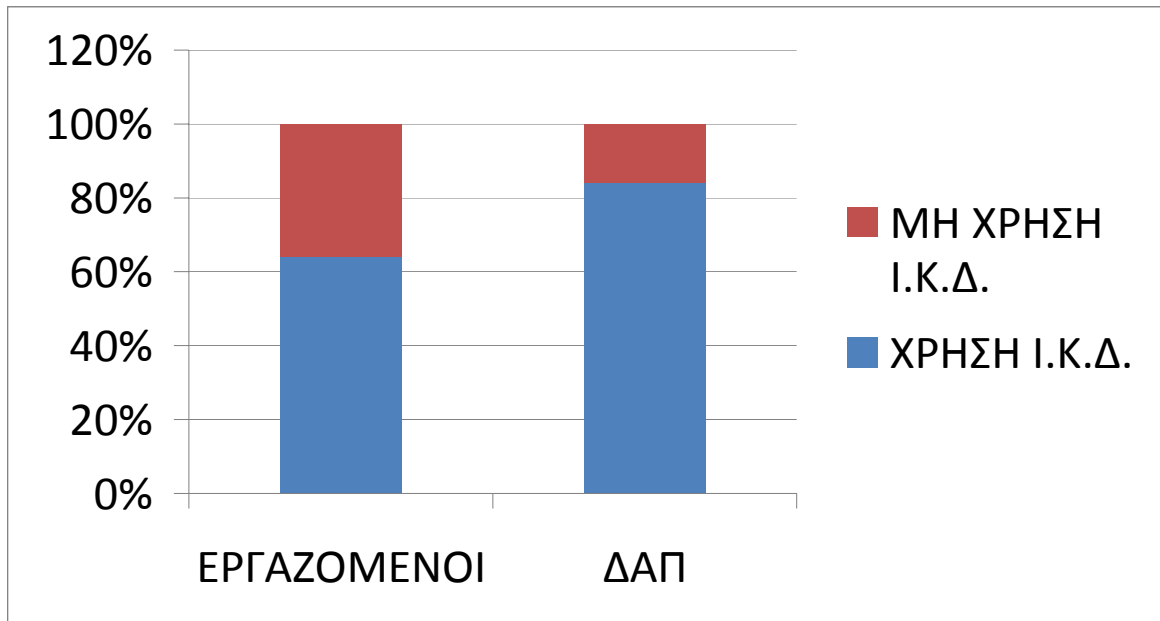
Τα τελευταία χρόνια, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό, υπάρχει μια έκρηξη στη χρήση του Internet και των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. LinkedIn, Facebook, Twitter, blogs κ.λπ.). Από τα αποτελέσματα της ετήσιας έρευνας του Jobvite για το Social Recruitment, προέκυψε ότι οι εργοδότες σε μεγάλο βαθμό αναζητούν προσωπικό από τις παραπάνω ιστοσελίδες. Το 80% το επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα χρησιμοποιεί ήδη ή σκοπεύει να χρησιμοποιήσει τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης για την εύρεση και την προσέλκυση υποψηφίων.

Η παρακάτω έρευνα καταγράφει, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, τη χρήση και την αποτελεσματικότητα αυτών των ιστοσελίδων από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πιο συγκεκριμένα, ο Σύνδεσμος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας (ΣΔΑΔΕ) και το Εργαστήριο Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και Ηγεσίας (CROB-L) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, στα πλαίσια της ευρύτερης συνεργασίας τους, αποφάσισαν την από κοινού διεξαγωγή της έρευνας με στόχο την αποτύπωση των λόγων και τρόπων χρήσης των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης αλλά και της αποτελεσματικότητάς τους στην εξεύρεση και αναζήτηση εργασίας, τόσο από τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τους εργαζομένους ή υποψηφίους για εργασία. Για τον σκοπό αυτόν δημιούργησαν δύο ξεχωριστές έρευνες: η πρώτη απευθύνεται σε στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούν το Internet και τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης ως εργαλεία της εργασίας τους κυρίως για την εξεύρεση και επιλογή προσωπικού, ενώ η δεύτερη απευθύνεται σε εργαζομένους-υποψηφίους, οι οποίοι τα χρησιμοποιούν στα πλαίσια κοινωνικής δικτύωσης ή/και αναζήτησης εργασίας.

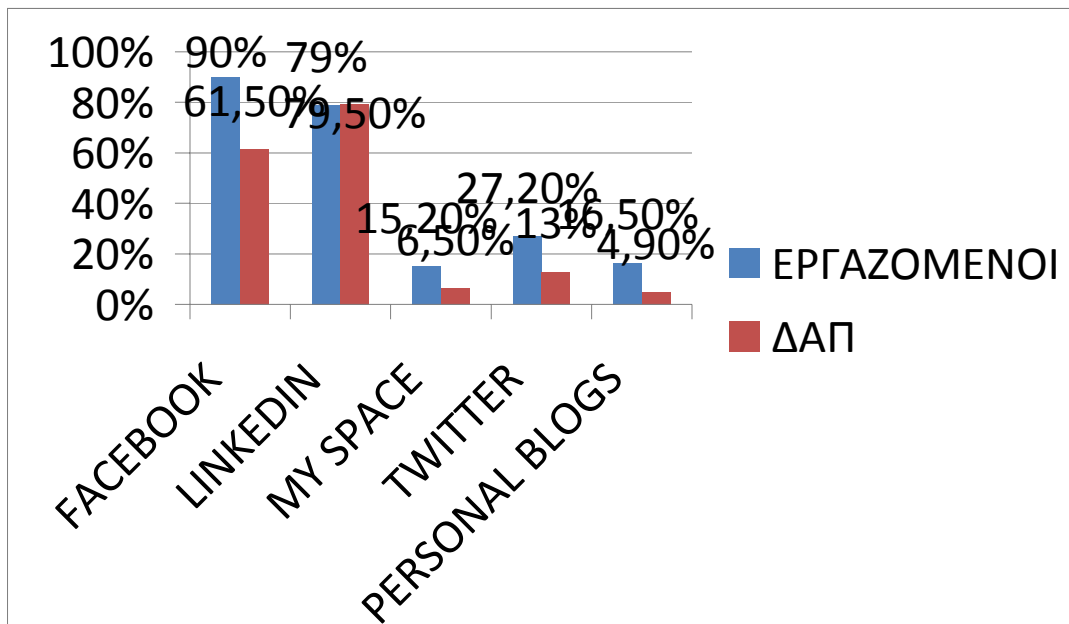
Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι τα εξής:

- Εννιά στους δέκα συμμετέχοντες χρησιμοποιούν αυτές τις ιστοσελίδες, έστω και περιστασιακά.
- Το 40% των στελεχών ΔΑΠ χρησιμοποιούν το Internet (π.χ. μηχανές αναζήτησης) και τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης συχνά ή πάντοτε για την εξεύρεση - αναζήτηση προσωπικού ή για την αναζήτηση πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους τους.
- Ένα ποσοστό 16% των στελεχών ΔΑΠ δεν χρησιμοποιούν ποτέ το Internet και τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης στην εξεύρεση/αναζήτηση

προσωπικού, είτε γιατί χρησιμοποιούν άλλους τρόπους αναζήτησης πληροφοριών, είτε γιατί το θεωρούν αντιδεοντολογικό, είτε τέλος γιατί δεν έχουν πρόσβαση στον οργανισμό όπου εργάζονται. Παρόμοια, από την πλευρά των εργαζομένων/υποψηφίων, όσοι δεν τα χρησιμοποιούν, το κάνουν κυρίως (36%) επειδή χρησιμοποιούν άλλους τρόπους αναζήτησης εργασίας (π.χ. εφημερίδες, job boards-ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας, κ.λπ.).

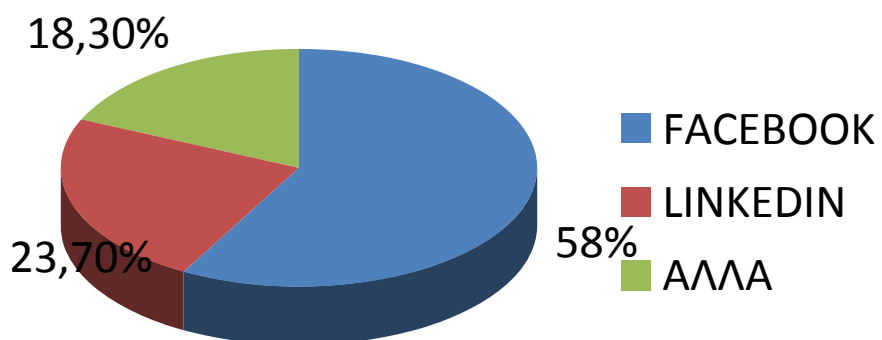


- Ως προς την κατοχή profile στις αντίστοιχες ιστοσελίδες, η συντριπτική πλειονότητα (90%) των εργαζομένων/υποψηφίων έχει profile στο Facebook, Linkedin (79%), MySpace (15,20%), Twitter (27,2%) και διαθέτουν personal blog (16,5%). Τα στελέχη της ΔΑΠ ασχολούνται πιο ενεργά με το Linkedin (79,5%), Facebook (61,5%) και αρκετά λιγότερο με τα υπόλοιπα (Twitter, 13%- Personal Blog, 4,9%- My Space, 6,5%).

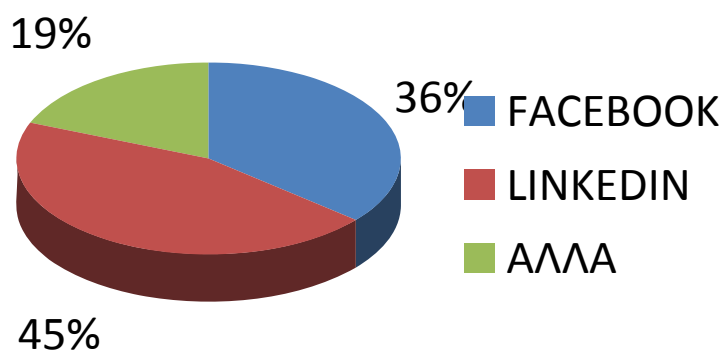


- Τα στελέχη της ΔΑΠ ασχολούνται πιο ενεργά με το LinkedIn (45%) σε σχέση με το Facebook (36%), ενώ το αντίθετο ισχύει για τους εργαζόμενους υποψήφιους, οι οποίοι είναι πολύ πιο δραστήριοι στο Facebook (58%) απ' ό,τι στο LinkedIn (23,7%).

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ



ΔΑΠ



- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι επισκέπτονται τις ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης από το σπίτι τους (49%), ενώ αρκετοί τις επισκέπτονται τόσο από το σπίτι τους όσο και από το χώρο εργασίας τους (30%). Τις επισκέπτονται πολύ συχνά (39% μια φορά την ημέρα και 34% πάνω από δύο φορές την ημέρα), με τους νεότερους σε ηλικία να τις επισκέπτονται συχνότερα.
- Αναφορικά με τις επί μέρους διαδικασίες ΔΑΠ, τα στελέχη ΔΑΠ επισκέπτονται αυτές τις σελίδες και το Internet για λόγους που έχουν να κάνουν σχεδόν αποκλειστικά με την επιλογή-προσέλκυση προσωπικού (67%) παρά με τις υπόλοιπες διαδικασίες.
- Χρησιμοποιούν επίσης ευρέως το LinkedIn για την αναζήτηση μεσαίων (άνω του 35%), ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών (άνω του 50%) παρά το Facebook. Παρόλα αυτά δεν τα χρησιμοποιούν σε μεγάλη συχνότητα, σε σχέση με το εξωτερικό, για την αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών για τους υποψηφίους τους. Μόλις το 5% τα χρησιμοποιούν πάντα για αυτό το σκοπό, ενώ στο εξωτερικό τα αντίστοιχα ποσοστά είναι πολύ υψηλότερα (π.χ. 44% στις ΗΠΑ, 25% στη Μ. Βρετανία και 22% στη Γερμανία). Χρησιμοποιούν κυρίως (αλλά όχι αποκλειστικά) το LinkedIn για να αναζητήσουν αυτές τις πληροφορίες.
- Επίσης, τα στελέχη ΔΑΠ θεωρούν ότι κυρίως το LinkedIn σε σχέση με το Facebook είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό εργαλείο για την εξεύρεση-επιλογή μεσαίων, ανωτέρων και ανωτάτων στελεχών (60%). Τα αντίστοιχα ποσοστά για το Facebook κυμαίνονται από 10-12%.
- Οι εργαζόμενοι-υποψήφιοι χρησιμοποιούν επίσης σε ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (56%) το Internet (π.χ. Google ή job boards / ιστοσελίδες αναζήτησης εργασίας) ή σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. LinkedIn, Facebook, κ.λπ.) στην αναζήτηση εργασίας. Σε μεγαλύτερα ποσοστά και σε στατιστικώς σημαντικά επίπεδα τα χρησιμοποιούν οι νεότεροι σε ηλικία και οι γυναίκες.
- Παρόλα αυτά, οι εργαζόμενοι/υποψήφιοι κυρίως χρησιμοποιούν τα job boards (48%), τα οποία και θεωρούν περισσότερο αποτελεσματικά (71%) για την αναζήτηση εργασίας και για να αυξήσουν τις πιθανότητες ανεύρεσης

εργασίας. Ο κυριότερος λόγος που χρησιμοποιούν τις σελίδες κοινωνικής δικτύωσης είναι για να ενημερώνονται για την αγορά εργασίας και για νέες θέσεις εργασίας, παρά για ενεργή αναζήτηση εργασίας.

2. Εταιρικές ιστοσελίδες

Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να δημοσιεύσουν τις αγγελίες τους στις εταιρικές τους ιστοσελίδες. Για την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου προσέλκυσης η επιχείρηση πρέπει να μεριμνά ώστε η ιστοσελίδα της να είναι ευχάριστη και λειτουργική στην πλοήγηση της. Οι επιλογές των χρηστών του διαδικτύου είναι τόσες πολλές, που όταν επισκέπτονται ένα περιβάλλον που δεν τους αρέσει, γρήγορα το προσπερνάνε. Επιπλέον, μεγάλο ρόλο παίζει και η λειτουργικότητα της ιστοσελίδας, με την έννοια ότι η πρόσβαση στο πεδίο που ανακοινώνονται οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας πρέπει να είναι εύκολη και ο επισκέπτης να μπορεί να εντοπίσει αυτές που τον ενδιαφέρουν. Ακόμα, είναι σημαντικό η θέση προς κάλυψη να περιγράφεται αναλυτικά ώστε να μπορεί να αντιληφθεί ο υποψήφιος εάν διαθέτει τις ικανότητες και τα προσόντα να τη διεκδικήσει.

3. Job Sites

Τα Job Sites είναι οργανωμένες ιστοσελίδες που αποτελούν χώρο συνάντησης επιχειρήσεων και υποψηφίων με την δημοσίευση αγγελιών εργασίας, οι οποίες αποτελούν την βασική υπηρεσία που προσφέρουν. Όταν μία εταιρεία επιλέγει το job site στο οποίο θα δημοσιεύσει τις αγγελίες της θα πρέπει να λάβει υπόψη της σημαντικές παραμέτρους. Ορισμένες από αυτές είναι το κόστος των υπηρεσιών, η επισκεψιμότητα της ιστοσελίδας, η λειτουργικότητα για το χρήστη, η αποτελεσματική εξυπηρέτηση του πελάτη καθώς και ο επαγγελματισμός και η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης. Ειδικά η επισκεψιμότητα και η λειτουργικότητα μίας ιστοσελίδας μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου. Τέλος, καθώς τα job sites διαχειρίζονται προσωπικά δεδομένα, πολύ σημαντικός παράγοντας για την αξιοπιστία τους είναι η εμπιστευτικότητα που τα διακρίνει. Τα πιο δημοφιλή job sites είναι: το skywalker, το kariera, diorismos, Adecco, κ.α.

4. Networking Sites

Networking Sites αφορούν αποκλειστικά στη δικτύωση επαγγελματιών, π.χ. το LinkedIn.

2.4.2 Πλεονεκτήματα E-Recruitment

Το E-Recruitment θεωρείται πλέον από τις πιο κοινές μεθόδους ευρέσεως εργασίας, δεύτερη μόνο μετά τη διαπροσωπική δικτύωση και πιο χρήσιμη στρατηγική σε σχέση με την αναζήτηση μέσω αγγελιών στον τύπο (εφημερίδες και περιοδικά) ή ακόμη και με την ανάθεση σε «κυνηγούς κεφαλών» (head hunters) και γραφεία ευρέσεως εργασίας. Αν ληφθούν υπόψη οι διευκολύνσεις που παρέχονται τόσο στην ίδια την επιχείρηση όσο και στους υποψήφιους, δεν προκαλεί έκπληξη το πόσο δημοφιλής είναι η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού που βασίζεται στο διαδίκτυο. Σε γενικές γραμμές μειώνει το κόστος και το χρόνο που απαιτεί η διαδικασία προσέλκυσης, ενώ διευρύνει σημαντικά τη γεωγραφική περιοχή που καλύπτει η καμπάνια προσέλκυσης της επιχείρησης. Επιπλέον επιτρέπει να αναπτυχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι πληροφορίες για την περιγραφή της θέσης εργασίας, και το προφίλ/ κουλτούρα της επιχείρησης που παρέχονται στον υποψήφιο.

Το πλεονέκτημα που προσφέρουν οι αναρτημένες στο διαδίκτυο θέσεις προς στελέχωση είναι πως συνοδεύονται από αναλυτική περιγραφή της θέσης, όσον αφορά τις ικανότητες (εκπαίδευση, προϋπηρεσία) που απαιτεί η εταιρεία από τον υποψήφιο, τις αρμοδιότητες που θα έχει εφόσον επιλεγθεί για τη θέση, το μισθό που προσφέρεται και την πιθανή διάρκεια της συνεργασίας. Έτσι ο υποψήφιος μπορεί να είναι βέβαιος πως ενδιαφέρεται για τη θέση για την οποία θέτει υποψηφιότητα. Μέσω του διαδικτύου μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις απαραίτητες για εκείνον πληροφορίες για μια εταιρεία, όπως τις αξίες που έχει, την πολιτική που ακολουθεί και τις παροχές που προσφέρει στους εργαζόμενους, ώστε να διαμορφώσει ολοκληρωμένη άποψη για τον πιθανό μελλοντικό εργοδότη του. Επίσης, έχει τη δυνατότητα να εστιάσει την αναζήτησή του σε συγκεκριμένο γεωγραφικό τόπο και για συγκεκριμένο τομέα της αγοράς εργασίας, καταλήγοντας έτσι σε αποτελέσματα που ταιριάζουν όσο το δυνατόν περισσότερο στο επαγγελματικό προφίλ του.

Από τη στιγμή της επιβεβαίωσης από την πλευρά του υποψηφίου του ενδιαφέροντος για κάποια θέση η επικοινωνία με την εταιρεία πραγματοποιείται ιδιαίτερα εύκολα

χάρη στο e-recruitment, καθώς η αίτηση υποψηφιότητας γίνεται άμεσα από συγκεκριμένες ιστοσελίδες και χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Η ηλεκτρονική υποβολή βιογραφικού είναι δωρεάν και ο υποψήφιος επιβαρύνεται μόνο με το κόστος που έχει το να διαθέτει γραμμή σύνδεσης στο διαδίκτυο. Ταυτόχρονα, με τη συνεχή εξέλιξη της τεχνολογίας και την ανανέωση των δεδομένων που υπάρχουν στο διαδίκτυο, ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα να ενημερώνεται άμεσα για νέες θέσεις εργασίας.

Στην περίπτωση για παράδειγμα των ιστοσελίδων εταιρειών ανθρώπινου δυναμικού οι υποψήφιοι έχουν τις εξής δυνατότητες:

- Να δημιουργήσουν δωρεάν έναν λογαριασμό και να καταχωρήσουν το βιογραφικό τους στην ηλεκτρονική βάση βιογραφικών της εταιρείας.
- Με τον κωδικό χρήστη που λαμβάνουν κατά την εγγραφή έχουν τη δυνατότητα να πραγματοποιούν αλλαγές στο βιογραφικό τους και να αναζητούν θέσεις εργασίας με διάφορα κριτήρια.
- Οι εγγεγραμμένοι υποψήφιοι ενημερώνονται από το σύστημα με e-mail για θέσεις εργασίας, οι οποίες ταιριάζουν στο επαγγελματικό τους προφίλ και στα ενδιαφέροντα τους, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής που έχουν οι ίδιοι θέσει.
- Οι χρήστες οι οποίοι έχουν πραγματοποιήσει συνέντευξη με τους συμβούλους των εν λόγω εταιρειών για συγκεκριμένη θέση εργασίας, ενημερώνονται σε πραγματικό χρόνο σε ποιο στάδιο βρίσκεται η διαδικασία.

Επιπρόσθετα, ακόμη και αν ο υποψήφιος δεν έχει αποφασίσει με ποιον τομέα της αγοράς εργασίας είναι πιο συμβατά τα προσόντα του ή πού του παρέχονται οι περισσότερες δυνατότητες εξέλιξης, οι ιστοσελίδες εταιρειών ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα αποτελεσματικό μέσο για να λάβει μια γενική εικόνα της κατάστασης που επικρατεί στην αγορά ως προς τη ζήτηση συγκεκριμένων ειδικοτήτων.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η χρήση του online recruitment έχει τεράστια δυνατότητα να επιφέρει οφέλη στις επιχειρήσεις. Τα οφέλη που προκύπτουν είναι τα εξής: α) εξοικονόμηση χρόνου, β) μείωση κόστους και γ) ευρύτερη γκάμα υποψηφίων. Εφόσον αξιοποιηθεί σωστά το e-recruitment δεν ακυρώνει την αξία της ανθρώπινης προσωπικής επικοινωνίας αλλά δρα υποστηρικτικά.

Χάρη στο e-recruitment και την online δημοσίευση αγγελιών που προσφέρουν συστηματοποίηση και αυτοματοποίηση μέρους της διαδικασίας οι υπεύθυνοι επιλογής προσωπικού δεν είναι υποχρεωμένοι να επιδίδονται σε διεκπεραιωτικές

ενέργειες. Έχουν τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν το χρόνο τους δίνοντας βαρύτητα σε καθήκοντα μεγαλύτερης σημασίας και σε στρατηγικές ενέργειες για την υποστήριξη των εταιρικών στόχων. Το πρώτο screening των βιογραφικών, που φαίνεται να πληρούν τις απαιτήσεις για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης, και η πρώτη επικοινωνία με τους αντίστοιχους υποψήφιους μπορεί να γίνει μέσω του διαδικτύου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την εξοικονόμηση ως και μίας εβδομάδας από το συνολικό χρόνο της προσέλκυσης, επιλογής και πρόσληψης ενός εργαζομένου κατά τη φάση της δημοσίευσης της θέσης.

Κατά συνέπεια, μειώνεται τόσο το προφανές κόστος για έντυπες δημοσιεύσεις ή ανάθεση της διαδικασίας εκτός της εταιρείας σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, όσο και το κόστος σε χρόνο απασχόλησης των υπευθύνων επιλογής προσωπικού, οι οποίοι αυξάνουν την παραγωγικότητά τους σε άλλους σημαντικούς τομείς της εργασίας τους και άρα και τα κέρδη για την εταιρεία.

Τέλος, η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού βιογραφικών που παρέχει το e-recruitment σημαίνει διαμόρφωση πλούσιας βάσης για την επιλογή του καταλληλότερου κάθε φορά υποψηφίου. Η διαδικασία αποδεσμεύεται από ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό τόπο, καθώς μέσω διαδικτύου μπορούν να εντοπιστούν υποψήφιοι από διαφορετικές πόλεις ή χώρες, εφόσον αυτοί είναι διατεθειμένοι για μετακίνηση από τον τόπο διαμονής τους, ενώ παράλληλα η μεγάλη ποικιλία υποψηφίων επιτρέπει στην επιχείρηση να γίνει πιο επιλεκτική και να συγκεντρώσει έτσι ένα δείγμα ατόμων με υψηλής ποιότητας ικανότητες.

2.4.3 Μειονεκτήματα E-Recruitment

Ένα μειονέκτημα που μπορεί να εντοπιστεί σε αυτή την εφαρμογή είναι η ομογενοποίηση, όχι μόνο των αγγελιών αλλά και των βιογραφικών που αποστέλλονται. Η επιχείρηση, για να δημοσιεύσει μια αγγελία, συμπληρώνει σε μια φόρμα τα απαραίτητα στοιχεία, κάνει υποβολή (submit) και στη συνέχεια η αγγελία είναι έτοιμη για δημοσίευση. Αντίστοιχη είναι και η διαδικασία που ακολουθείται από τους υποψήφιους εργαζόμενους, όπου γράφουν τα στοιχεία του βιογραφικού τους στα αντίστοιχα πεδία της φόρμας και το αποστέλλουν στη βάση δεδομένων της ιστοσελίδας. Η ομογενοποιημένη αυτή μορφή τόσο των αγγελιών, όσο και των υποψηφίων εργαζόμενων, δεν επιτρέπει την ανάδειξη της διαφορετικότητας και μοναδικότητας τους.

Επιπλέον, η ταχύτητα και η αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στους υποψήφιους και στους εργοδότες, παρόλο που συγκαταλέγονται στα πλεονεκτήματα της διαδικασίας του e-recruitment, μπορεί να λάβουν και αρνητική χροιά, επηρεάζοντας και οδηγώντας σε απαξίωση της διαπροσωπικής σχέσης. Η ευκολία του e-mail και της αποστολής της φόρμας μοιάζει να βάζει σε πειρασμό ορισμένους υποψήφιους, με αποτέλεσμα να μην υπολογίζουν ιδιαίτερα την προσωπική επικοινωνία και να μην ανταποκρίνονται στη συνέχεια στις συνεντεύξεις που τους ζητούνται. Επίσης υπάρχει πλεόνασμα ακατάλληλων υποψηφίων λόγω της ευκολίας του Διαδικτύου.

Άλλο ένα σημαντικό μειονέκτημα του e-recruitment είναι ότι μπορεί να ασκήσει ανόμοια επίδραση σε ορισμένες ομάδες ανθρώπων, και ιδιαίτερα εθνικών μειονοτήτων. Κάποιοι άνθρωποι δεν έχουν πρόσβαση σε ηλεκτρονικούς υπολογιστές ή δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να χρησιμοποιήσουν την ηλεκτρονική μέθοδο προσέλκυσης.

Επίσης υποστηρίζεται ότι το Διαδίκτυο δεν είναι ο σωστός τρόπος για την προσέλκυση στελεχών και υποψηφίων για την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης διότι οι υπεύθυνοι δεν μπορούν να χαρακτηρίσουν το επίπεδο του «ταλέντου» του υποψηφίου.

2.4.4 Αποτελεσματικότητα Της Μεθόδου

Η αλήθεια είναι ότι ακόμα δεν έχει δημιουργηθεί κάποιος τρόπος μέτρησης της απόδοσης του εργαλείου αυτού, οπότε είναι και αρκετά πολύπλοκο για τις επιχειρήσεις που το χρησιμοποιούν να προσδιορίσουν το κατά πόσο η μέθοδος του e-recruitment βοηθάει ή όχι αποτελεσματικά στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων. Το κλειδί σε αυτή την προσπάθεια, εύρεσης τρόπου μέτρησης της αποτελεσματικότητας των ιστοσελίδων κοινωνικής δικτύωσης και των job sites, είναι ο προσδιορισμός μετρήσεων που θα αποτυπώνουν το βαθμό επιτυχίας των μέσων αυτών και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων που επιφέρουν σε σχέση με το ROI¹¹ της εταιρείας (**ROI=(Gain from Investment–Cost of Investment)/Cost of Investment**). Παράδειγμα μιας τέτοιας μέτρησης θα μπορούσε να είναι ο δείκτης "Candidate Engagement", μέσα από τον οποίο οι υπεύθυνοι προσέλκυσης μπορούν να μετρήσουν τα επίπεδα ανταπόκρισης των υποψηφίων στις διάφορες μορφές επικοινωνίας.

¹¹ ROI: Return On Investment

Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα του δείκτη αυτού με όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά που μπορούν να συγκεντρωθούν από τους ιστότοπους αναδύεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον υποψήφιο, δίνοντας έτσι και στην επιχείρηση τη δυνατότητα να επικεντρωθεί στους υποψηφίους αυτούς που πραγματικά την ενδιαφέρουν. Για να οδηγηθούν σε επιτυχημένα αποτελέσματα οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης, θα πρέπει να ξεπεράσουν αρκετά ακόμη εμπόδια. Εξαιρουμένων ορισμένων ερευνών επί του θέματος, δεν έχει διενεργηθεί ως τώρα καμία επιστημονική μελέτη που να αποδεικνύει ότι τα sites αυτά προσθέτουν αξία στη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων. Ωστόσο, κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι αποτελεί ένα εργαλείο, το οποίο σε αρκετές περιπτώσεις μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερος χρήσιμο δημιουργώντας μια σαφέστερη εικόνα για το προφίλ του εκάστοτε υποψηφίου.

Η ηλεκτρονική προσέλκυση προσωπικού βρίσκεται ακόμα σε στάδιο ανάπτυξης ως μέσο στελέχωσης μιας επιχείρησης. Η χρήση του διαδικτύου έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ωστόσο μόνο το περίπου το 17% των θέσεων εργασίας καλύπτεται με αυτή τη μέθοδο προς το παρόν. Τέλος, η συνεργασία της μεθόδου με τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων, έχει τη δυνατότητα να αποφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα για τις λειτουργίες ΔΑΠ μιας εταιρείας, με οφέλη σε χρόνο και κόστος¹².

¹² Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού στο Διαδίκτυο - Νάστο Τζ., Σειλόπουλος Εκ. – Προπτυχιακή εργασία του μαθήματος: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – 2010, *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People* – T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva – 2005, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, “Internet Job Hunting: A Field Study Of Applicant Experiences With On-Line Recruiting” – D. C. Feldman and B. S. Klaas – 2002, “E-recruitment and the benefits of organizational web appeal” – L. F. Thompson, P. W. Braddy, K. L. Wuensch - 2008

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ (HRIS)

3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Information Systems – HRIS) έχουν αναδειχθεί στις μέρες μας ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Τα τελευταία χρόνια έχουν αποκτήσει σημασία λόγω του κόστους που αντιπροσωπεύουν για την επιχείρηση αλλά και της εξοικονόμησης σε ανθρώπινους πόρους και χρόνο¹³.

3.2 ΟΡΙΣΜΟΣ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ

Τα HRIS είναι «συστήματα βάσει των οποίων μπορούμε να συλλέξουμε, να αποθηκεύσουμε, να χρησιμοποιήσουμε, να αναλύσουμε, να ανακτήσουμε και να διανείμουμε πληροφορίες σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού» (Fisher, Schoenfeldt and Shaw, 1999). Η χρήση των HRIS επεκτείνεται όλο και περισσότερο καθώς οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινων Πόρων, όπως συμβαίνει και άλλους εργαζομένους, καλούνται να προσφέρουν περισσότερες υπηρεσίες από ότι στο παρελθόν με τη βοήθεια της τεχνολογίας.

Τα HRIS εξυπηρετούν τρεις διαφορετικές λειτουργίες:

- Βοήθεια στα στελέχη ΔΑΠ κατά την εκπλήρωση των παραδοσιακών καθηκόντων Διοίκησης Προσωπικού
- Παροχή πληροφοριών σε τρίτους, όπως στελέχη γραμμής, ανώτατα στελέχη και εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ακόμα και σε εξωτερικούς προς την επιχείρηση φορείς, όπως κρατικοί φορείς ή συνεργαζόμενες επιχειρήσεις
- Υποστήριξη για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και τις στρατηγικές σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

¹³ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009,

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα νέα HRIS έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν ένα εξαιρετικά ευρύ φάσμα πληροφοριών, πέρα από τις χαρακτηριστικές λειτουργίες της διατήρησης αρχείων του προσωπικού, μισθοδοσίας και απουσιών των εργαζομένων. Οι συγκεκριμένες λειτουργίες είναι φυσικά απαραίτητες για οποιοδήποτε πληροφοριακό σύστημα ΔΑΠ, αλλά τα καινούρια προϊόντα στην αγορά δίνουν τη δυνατότητα για πολύ πιο διευρυμένες υπηρεσίες.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ποικιλίας των λειτουργιών που θα πρέπει να καλύπτει ένα HRIS, προσφέρει η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής. Το λογισμικό που υποστηρίζει τις προσλήψεις θα πρέπει να κρατά πληροφορίες και ιστορικό για κάθε διαδικασία προσέλκυσης, διαγωνισμό ή εξετάσεις που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση για να καλύψει κενές θέσεις, καθώς και αρχείο όλων των υποψηφίων που έχουν προσεγγίσει την επιχείρηση στο παρελθόν, συμπεριλαμβανομένου και του συνόλου της αλληλογραφίας/ επικοινωνίας που ανέπτυξε με καθένα από αυτούς προσωπικά η εταιρεία. Επίσης διατηρείται ιστορικό της διαδικασίας επιλογής, ούτως ώστε για παράδειγμα να είναι δυνατό να βρεθεί για όλους τους υποψήφιους, ο αριθμός των εξετάσεων ή συνεντεύξεων στις οποίες κλήθηκαν, σε πόσες από αυτές προσήλθαν, η ημερομηνία των συναντήσεων τα ονόματα των αξιολογητών από την πλευρά της επιχείρησης και η αξιολόγηση που έλαβαν οι υποψήφιοι, σε κάθε στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Νεότερα και πιο εξελιγμένα HRIS βοηθούν στον εντοπισμό του κατάλληλου υποψηφίου για την κατάλληλη θέση με τη χρήση λέξεων κλειδιά (keywords), καθώς και στον προσδιορισμό της ανάλυσης και της περιγραφής της θέσης εργασίας, στη διαμόρφωση της ανακοίνωσης προς δημοσίευση, στην οργάνωση ηλεκτρονικής φόρμας – αίτησης για τη θέση, ακόμα και στη διαμόρφωση των ψυχολογικών τεστ και τεστ ικανοτήτων.

Τα HRIS προκύπτουν σε πολλές επιχειρήσεις από άλλα συστήματα υπολογιστών τα οποία ως αυτόνομα συστήματα εξυπηρετούν πρωταρχικά άλλους σκοπούς: μισθοδοτικές καταστάσεις, ευρετήρια προσόντων των εργαζομένων, προγραμματισμός αδειών και βαρδιών κτλ. Τα HRIS χρησιμοποιούνται, επίσης, για τον εντοπισμό των αναγκών ανάπτυξης των εργαζομένων, την παρακολούθηση της εκπαίδευσης και της δραστηριοποίησής τους στον εργασιακό χώρο, την αξιολόγηση της απόδοσής τους, τις πρόσθετες εργατικές παροχές, τις εργασιακές σχέσεις και σχεδόν όλες τις πτυχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Η χρήση HRIS επιτρέπει όμως στα στελέχη ΔΑΠ να γίνουν κάτι παραπάνω από απλοί διαχειριστές πληροφοριών. Η σημασία των Η/Υ όσον αφορά στη ριζική αναδιοργάνωση των επιμέρους διαδικασιών, δίνει στα στελέχη ΔΑΠ τη δυνατότητα να αναβαθμίσουν την επιχείρηση μέσα από νέες και δημιουργικές πρακτικές. Για παράδειγμα, σε ατομικό επίπεδο, το HRIS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανεύρεση διευθυντή παραγωγής με προηγούμενη εμπειρία στην ευρύτερη περιοχή της Ασίας – την οποία έχει πιθανώς αποκτήσει από προηγούμενη δουλειά – για την εκτέλεση μιας υπερατλαντικής επιχειρησιακής αποστολής. Το HRIS επίσης, με τις πληροφορίες που προσφέρει στηρίζει και καθοδηγεί τη λήψη αποφάσεων και τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό. Για παράδειγμα, η διερεύνηση πολύ συγκεκριμένων ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων ενός τμήματος του οργανισμού μπορεί να έχει σχέση με μια απόφαση κάποιας πιθανής επέκτασης¹⁴.

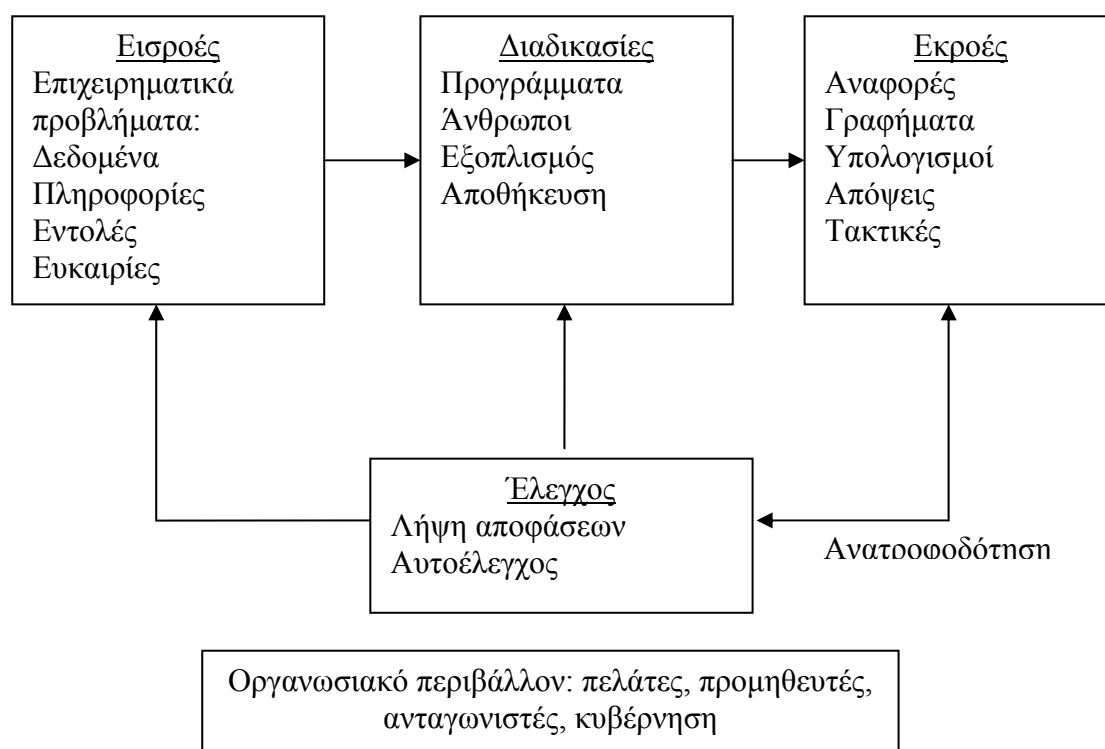
3.3 ΔΟΜΗ ΚΑΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Τα πληροφοριακά συστήματα, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.1, αποτελούνται από:

- Εισροές (δεδομένα, εντολές)
- Εκροές (αναφορές, υπολογισμοί)
- Μηχανισμούς ανατροφοδότησης οι οποίοι ελέγχουν τη λειτουργία τους και
- Περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν.

¹⁴ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009

ΣΧΗΜΑ 3.1



Ένα HRIS θα πρέπει να περιλαμβάνει βάσεις δεδομένων, οι οποίες είναι μια συλλογή από σχετικά αρχεία, πίνακες, σχέσεις κλπ., στα οποία αποθηκεύονται δεδομένα, όπως μισθοδοσία, δημογραφικά στοιχεία, επαγγελματικά προσόντα κ.α., και το λογισμικό τους αποτελείται από έναν αριθμό υπο-προγραμμάτων (modules) τα οποία εκτελούν συγκεκριμένες λειτουργίες, για παράδειγμα καταχώρηση πληροφοριών εργαζομένων, εντοπισμός αιτούντων, αξιολόγηση της πηγής πρόσληψης εργαζομένων και κοστολόγηση, και βγάζουν τακτικές αναφορές.

Τα πληροφοριακά συστήματα έχουν τις παρακάτω δυνατότητες και υλοποιούν αυτές με πολύ χαμηλότερο κόστος από την ανθρώπινη χειρωνακτική παρέμβαση:

- Πραγματοποιούν υψηλής ταχύτητας υπολογισμούς
- Παρέχουν γρήγορη, ορθή και χαμηλού κόστους επικοινωνία μέσα και μεταξύ των οργανισμών
- Αποθηκεύουν μεγάλο όγκο πληροφοριών σε έναν εύκολα προσβάσιμο και σχετικά μικρό χώρο
- Επιτρέπουν γρήγορη και φτηνή πρόσβαση σε μεγάλο πλήθος πληροφοριών, παγκοσμίως
- Επιταχύνουν τις διαδικασίες εκτύπωσης και σύνταξης

- Αυτοματοποιούν τόσο ημι-αυτοματοποιημένες επιχειρηματικές διαδικασίες όσο και χειρωνακτικά καθήκοντα
- Αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της ομαδικής εργασίας τόσο σε ένα μέρος όσο και σε περισσότερες τοποθεσίες
- Παρουσιάζουν με οργανωμένο και ζωντανό τρόπο τις πληροφορίες έτσι ώστε να δημιουργούν γνώση και να προκαλούν το ανθρώπινο μυαλό να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά
- Μπορούν να λειτουργούν και να επικοινωνούν ασύρματα, και έτσι να υποστηρίζουν πρωτοποριακές εφαρμογές¹⁵

3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ HRIS ΚΑΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ

Η επιλογή, ανανέωση ή αντικατάσταση του HRIS είναι αρκετά δύσκολη απόφαση για οποιαδήποτε επιχείρηση. Δεδομένου, δε ότι προσφέρεται μεγάλη ποικιλία ειδικευμένου software στην αγορά, η επιλογή γίνεται ακόμα πιο περίπλοκη. Ο οργανισμός θα πρέπει να επιλέξει εκείνο το σύστημα που θα μπορεί να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες ανάγκες του και η εισαγωγή και εφαρμογή του θα πρέπει να γίνεται με λογικό κόστος σε χρόνο και χρήμα. Η προσθήκη ή αναβάθμιση ενός HRIS είναι ένα σύνθετο, πολυέξοδο και χρονοβόρο εγχείρημα και για το λόγο αυτό απαιτείται προσεκτική ανάλυση και σχεδιασμός από έμπειρη ομάδα ανθρώπων, η οποία ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης μπορεί να αποτελείται από στελέχη ΔΑΠ, στελέχη τεχνολογικών τμημάτων της επιχείρησης, στελέχη άλλων τμημάτων, απλούς υπαλλήλους και εκπροσώπους των υποψήφιων προμηθευτών που προσφέρουν υπηρεσίες HRIS.

Ως γενικές απαιτήσεις από οποιαδήποτε επιχείρηση για το HRIS, αναμένεται ότι αυτό θα πρέπει:

- Να είναι ασφαλές υπό την έννοια του να είναι απροσπέλαστο από όσους δεν είναι αρμόδιοι για τη χρήση του
- Να είναι ευέλικτο, δηλαδή να είναι εύκολη η προσθήκη νέων κατηγοριών δεδομένων, η μεταβολή των λειτουργιών και η μεταφορά – συμβατότητα του λογισμικού από ένα είδος Η/Υ σε άλλο

¹⁵ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009,

- Να χαρακτηρίζεται από σύντομο διάστημα επεξεργασίας (response time) και φιλικότητα στο χρήστη (user friendliness)
- Τέλος, σημαντικότερη είναι η αξιοπιστία του κατασκευαστή – πωλητή συστήματος και το post-sale-service που αυτός προσφέρει.

Μια λανθασμένη επιλογή συστήματος θα έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο τη μη ικανοποίηση των αναγκών της επιχείρησης, αλλά και επιπρόσθετη οικονομική επιβάρυνση από τη λειτουργία ενός ανεπαρκούς ή ακατάλληλου συστήματος¹⁶.

3.5 ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ

Το HRIS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πρόσληψη, μετάθεση και αποχώρηση του υπαλληλικού προσωπικού. Μπορεί, επίσης, να χρησιμοποιηθεί, με βάση τις προβλέψεις για τις μελλοντικές ανάγκες προσωπικού, στην ανάπτυξη σχεδίων πρόσληψης προσωπικού, στην επαναχάραξη σχεδίων προώθησης και οργάνωσης της εταιρείας καθώς και στο σχεδιασμό μιας πιθανής συγχώνευσης ή εξαγοράς. Τα σύνθετα μοντέλα προσομοίωσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλεφθούν τα αποτελέσματα μιας σειράς εναλλακτικών σεναρίων ή στρατηγικών ΔΑΠ.

Αναμένεται ότι στο μέλλον οι επαγγελματίες ΔΑΠ θα έχουν την ευκαιρία να δουν όλες τις παραπάνω εφαρμογές να υιοθετούνται σε ευρύτατη κλίμακα και με αυξημένες δυνατότητες. Ακόμη, είναι πιθανό να έχουν στη διάθεσή τους νέες εφαρμογές οι οποίες τώρα κάνουν τα πρώτα τους βήματα.

Μια προοπτική για το μέλλον είναι η χρήση τεχνολογίας έξυπνων συστημάτων (expert systems) στις εφαρμογές ανθρώπινου δυναμικού. Το «έξυπνο σύστημα» είναι ένα πρόγραμμα υπολογιστή το οποίο εφαρμόζει κανόνες εξαγωγής συμπεράσματος επάνω στα δεδομένα που διαθέτει προκειμένου να μιμηθεί τη συλλογιστική ενός εμπειρογνώμονα ή ειδικού. Στην περίπτωση της λήψης αποφάσεων για την επιλογή υπαλληλικού προσωπικού, τα δεδομένα μπορεί να είναι μεταξύ άλλων ο μέσος όρος βαθμολογίας του υποψηφίου, οι εκτιμήσεις από συνεντεύξεις, το εύρος της προηγούμενης επαγγελματικής του εμπειρίας, το Πανεπιστήμιο στο οποίο φοίτησε, το πτυχίο του σε συγκεκριμένο τομέα καθώς και λεπτομέρειες για θέσεις που αναμένεται να ελευθερωθούν στην εταιρεία μέσα σε διάστημα 3 μηνών. Εάν μπορούσαμε να «αιχμαλωτίσουμε» τη συλλογιστική λήψης αποφάσεων του ανθρώπου-ειδικού και να

¹⁶ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009,

την εισάγουμε σ' ένα έξυπνο σύστημα, τότε ο υπολογιστής θα μπορέσει να αναπαράγει έγκυρα αυτό που για το άνθρωπο-ειδικό χρειάστηκαν αρκετά χρόνια εμπειρίας για να το κάνει κτήμα του.

Τελευταία παρατηρείται η τάση για ολοένα και μεγαλύτερη χρήση των δεδομένων και λειτουργιών του HRIS από μη ειδικούς ΔΑΠ. Καθώς τα συστήματα γίνονται όλο και πιο φιλικά προς το χρήστη και οι προϊστάμενοι των τμημάτων αποκτούν όλο και περισσότερες γνώσεις υπολογιστή, αρκετοί από αυτούς θα έχουν στο εξής τη δυνατότητα να δημιουργούν μόνοι τους τις δικές τους αναφορές ΔΑΠ, τις δικές τους προβλέψεις και τα δικά τους υποθετικά σενάρια προκειμένου να διευκολύνουν τη διοίκηση σε ημερήσια βάση για τον μελλοντικό σχεδιασμό. Η χρήση του HRIS σε αυτό το επίπεδο θα γίνει πιο εύκολη όταν δημιουργηθεί ένα ολοκληρωμένο και πραγματικά ενσωματωμένο HRIS όπου όλες οι εφαρμογές α χαρακτηρίζονται από την ίδια εσωτερική δομή, εμφάνιση και βασικές εντολές.

Ένα πράγμα είναι βέβαιο: η χρήση Η/Υ στον τομέα της ΔΑΠ έχει αυξηθεί σε μεγάλο βαθμό και πρόκειται να επεκταθεί ακόμη περισσότερο στα χρόνια που έρχονται. Τέλος, ο τρόπος επεξεργασίας των πληροφοριών όχι μόνο θα βοηθήσει στην αποτελεσματική λειτουργία της ΔΑΠ αλλά θα αυξήσει σημαντικά την αξία της¹⁷.

Στο επόμενο κεφάλαιο εξετάζεται η εφαρμογή και η χρησιμότητα όχι μόνο των πληροφοριακών συστημάτων αλλά και άλλων τεχνολογικών μέσων για τις λειτουργίες ΔΑΠ ειδικά στο χώρο της ναυτιλίας.

¹⁷ Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003, Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι άνθρωποι που αποτελούν ένα πλήρωμα θεωρούνταν πάντα η κινητήριος δύναμη στο χώρο των μεταφορών, του εμπορίου και της οικονομίας. Οι ναυτικοί αντιμετωπίζονται ως το πιο σημαντικό προσόν μιας ναυτιλιακής εταιρείας και παράλληλα το κρισιμότερο και πιθανώς το μόνο ευέλικτο στοιχείο του λειτουργικού κόστους. Τα έξοδα πληρώματος εκτιμούνται στο 33-50% των τρεχόντων εξόδων ενός πλοίου. Οι άνθρωποι πόροι αντιπροσωπεύουν μια ακριβή, αλλά και ταυτόχρονα την πιο ασφαλή, επένδυση που μπορεί να κάνει μια ναυτιλιακή εταιρεία. Είναι μοναδικοί και αναντικατάστατοι, αφού είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, να καινοτομούν, να μεταμορφώνουν και να οργανώνουν. Παράλληλα, η σωστή αξιοποίηση υλικών και οικονομικών πόρων βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα.

Η ΔΑΠ είναι ένας τομέας που δύσκολα αναλύεται, ειδικά όσον αφορά τη διαχείριση ενός πληρώματος πλοίου, εξαιτίας των ειδικών εργασιακών συνθηκών. Οι αποφάσεις που λαμβάνει το τμήμα ΔΑΠ μιας ναυτιλιακής εταιρείας μπορεί να επηρεάσουν την υγεία, την καριέρα, την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη, ολόκληρη τη ζωή ενός ναυτικού. Είναι λοιπόν σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες που έχει η ναυτιλία όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Κάθε ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να εξασφαλίσει επιτυχία παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα για να προσελκύσει ναυτικούς που θα εργαστούν σε αυτήν (πχ επαγγελματικά σωστές συνθήκες εργασίας, καλά συμβόλαια, οικονομική κάλυψη για περαιτέρω εκπαίδευση κλπ) και πρέπει να επιχειρεί συνεχώς να εξελίσσεται αν θέλει να κατέχει σημαντική θέση στην αγορά.

Μια σημαντική όψη της στρατηγικής ΔΑΠ, λοιπόν, είναι η εξέλιξη των εργαζομένων, η οποία ξεκινάει στο στάδιο προσέλκυσης και συνεχίζει κατά τις συνεντεύξεις υποψήφιων δόκιμων και ναυτικών με σκοπό να βρεθούν οι καλύτεροι υπάλληλοι για μια εταιρεία. Ακολούθως, η ναυτιλιακή εταιρεία μπορεί να εφαρμόζει ειδικές στρατηγικές ΔΑΠ, διαρκή εκπαιδευτικά προγράμματα και τακτική αξιολόγηση ώστε

να βοηθήσει τους ναυτικούς να παρουσιάσουν το βέλτιστο των ικανοτήτων τους. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία έχει τη δυνατότητα να αυξήσει την παραγωγικότητά της εφόσον υπάρχει επαρκής σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων, ιδιαίτερα στα στάδια προσέλκυσης και επιλογής πληρώματος ενός πλοίου, και ενσωμάτωση στρατηγικών ΔΑΠ με τις γενικότερες επιχειρησιακές στρατηγικές.

Ο χώρος της Ναυτιλίας είναι δύσκολος και η στρατηγική διαχείριση των ναυτικών διαφέρει από αυτή που εφαρμόζεται σε άλλες επιχειρήσεις. Στόχος των σημερινών ναυτιλιακών εταιρειών θα πρέπει να είναι η δημιουργία και ανάπτυξη ενός βέλτιστου συστήματος ΔΑΠ που βασίζεται σε νέες επιχειρηματικές τακτικές που ακολουθούνται από τους υπόλοιπους τομείς επιχειρήσεων και στην αξιοποίηση των τεχνολογικών μέσων που είναι διαθέσιμα στις μέρες μας¹⁸. Το πρώτο βήμα προς αυτή την κατεύθυνση είναι η βελτίωση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής πληρώματος με ηλεκτρονικά μέσα (e-recruitment), κάτι που ήδη εφαρμόζουν ολοένα και περισσότερες ναυτιλιακές εταιρείες, και η χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), ειδικά προσαρμοσμένων στις ανάγκες διαχείρισης ενός πληρώματος.

Στην εποχή της γνώσης, της πληροφορίας και της τεχνολογίας, τα πλοία γίνονται όλο και πιο αποτελεσματικά μέσω αυτοματισμού. Νέες καινοτομίες και εφευρέσεις διευκολύνουν τη δουλειά των ναυτικών, αλλά παράλληλα οι μηχανές αντικαθιστούν μερικώς την ανθρώπινη δραστηριότητα. Υπάρχει μια προφανής τάση να μειώνεται δραστικά ο αριθμός των μελών του πληρώματος, αλλά ο ανθρώπινος παράγοντας δε θα αντικατασταθεί ποτέ ολοκληρωτικά από την τεχνολογία. Ωστόσο, τα μέλη του πληρώματος χρειάζεται να ακολουθούν τις τεχνολογικές εξελίξεις και οι προϊστάμενοί τους πρέπει να επενδύουν στην εξέλιξη των επαγγελματικών και προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και την ικανοποίηση που προκύπτει μέσω της εργασίας τους.

¹⁸ *STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE MARITIME KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION – B. Blagovest - 2010, MARITIME HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PAST CONDITIONS AND FUTURE CHALLENGES M. Progolaki*

4.2. ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΝΑΥΤΙΑΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Γνωρίζοντας το σημαντικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων στη ναυτιλία πρέπει να λάβουμε υπόψη τη νοοτροπία και τις ιδιαίτερες εργασιακές συνθήκες αυτού του χώρου, καθώς αυτές επηρεάζουν τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων σε ναυτιλιακές εταιρείες. Κατ' επέκταση, αυτές οι πληροφορίες προσφέρουν μια βαθύτερη κατανόηση του πως οι τεχνολογικές εφαρμογές (για παράδειγμα η ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή ναυτικών μέσω του διαδικτύου, στην οποία εστιάζουμε παρακάτω) μπορούν να βελτιώσουν αυτή τη διαδικασία.

4.2.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της δουλειάς του ναυτικού

Ειδικά στη χώρα μας το επάγγελμα του ναυτικού πολλές φορές αποτελεί παράδοση μέσα σε μία οικογένεια. Ωστόσο, αυτό δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν ικανοποιητικοί λόγοι που μπορούν να ελκύσουν ένα νέο να επιλέξει αυτή τη δουλειά, αφού είναι ενδιαφέρουσα και γεμάτη προκλήσεις. Εκτός του ότι το επάγγελμα του ναυτικού εξασφαλίζει έναν καλό μισθό με φοροαπαλλαγές, του δίνεται η ευκαιρία να δει πολλά διαφορετικά μέρη ανά τον κόσμο. Επίσης, υπάρχουν πολλές ευκαιρίες καριέρας στο χώρο, καθώς είναι αρκετές οι διαφορετικές ειδικότητες με τις οποίες μπορεί να ασχοληθεί ένας ναυτικός επί του πλοίου (εξαρτάται από το αν αυτό είναι τουριστικό, μεταφορικό κλπ) και υπάρχουν δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής, ανάλογα την εκπαίδευσή του, με την πάροδο του χρόνου. Ο τρόπος ζωής ενός ναυτικού είναι πολύ διαφορετικός – τα μεγάλα διαλείμματα ανάμεσα σε ταξίδια στη θάλασσα του δίνουν την ελευθερία να απολαύσει άπλετο χρόνο με την οικογένειά του και την προσωπική του ζωή γενικότερα.

Ωστόσο, υπάρχει και η άλλη όψη του νομίσματος: το χρονικό διάστημα που περνάει ένας ναυτικός πάνω στο πλοίο είναι εξίσου μεγάλο, ίσως και μεγαλύτερο από το χρόνο που περνάει στη στεριά. Η δουλειά είναι σκληρή και πραγματοποιείται κάτω από δύσκολες έως επικίνδυνες συνθήκες (πχ πειρατεία, φυσικές καταστροφές).

Ακόμη, η επικοινωνία με τη στεριά είναι πολλές φορές δύσκολη και αραιή λόγω κόστους¹⁹.

4.2.2. Πολύ-εθνικότητα πληρώματος πλοίου

Η πίστη, η αφοσίωση και η υιοθέτηση της «εταιρικής ταυτότητας», σε συνδυασμό με την ευρηματικότητα έχουν αποτελέσει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Ελλήνων ναυτικών που συνέβαλαν σημαντικά στην ανταγωνιστικότητα των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων. Είναι δε ιδιαίτερα σημαντικό ότι τέτοια χαρακτηριστικά εξακολουθούν να υπάρχουν στο πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης ναυτιλιακής βιομηχανίας και της παγκοσμιοποιημένης αγοράς ναυτικής εργασίας. Τόσο όμως στις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες όσο και σε αυτές του εξωτερικού, το πλήρωμα αποτελείται από άτομα πολλών διαφορετικών εθνικοτήτων.

Ένας από τους παράγοντες που έχουν ευνοήσει την απασχόληση αλλοδαπών ναυτικών από χώρες χαμηλού κόστους (πχ Φιλιππίνες) είναι το γεγονός ότι οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις επικεντρώνουν τη λειτουργία τους στην ανάγκη μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η απασχόληση πληρωμάτων χαμηλού κόστους όμως δεν οδηγεί απαραίτητα στην επιθυμητή μείωση του κόστους στη μακροχρόνια περίοδο, ιδιαίτερα μάλιστα στην περίπτωση που δε συνδυάζεται με την ύπαρξη συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύουν στην ικανοποίηση και στη διαρκή βελτίωση των εργαζομένων. Ένας εργαζόμενος, ακόμα και αν αμείβεται λίγο και άρα θεωρείται φθηνός για την επιχείρηση, εξακολουθεί να είναι στην πραγματικότητα ακριβός εάν δεν έχει τη γνώση, την εμπειρία ή τη δέσμευση που απαιτείται ώστε να είναι η επιχείρηση κερδοφόρα²⁰.

Δεν είναι όμως το κόστος το μόνο κριτήριο το οποίο έχει οδηγήσει σε πολυεθνικά πληρώματα. Οι ναυτιλιακές εταιρείες προσπαθούν να βρουν μια ισορροπία ανάμεσα στο κόστος και την εκπαίδευση και προϋπηρεσία των ναυτικών, ώστε να έχουν καλύτερης ποιότητας πληρώματα ανεξαρτήτως καταγωγής. Πολυεθνικά πληρώματα υπάρχουν εδώ και δεκαετίες - το 60% του παγκόσμιου εμπορικού ναυτικού στόλου διαθέτει πολυεθνικά πληρώματα - αλλά μόνο σχετικά πρόσφατα άρχισαν οι

¹⁹ *Challenges for International Shipping in the Year of the Seafarer Vancouver Seminar, Captain Howard N. Snaith FNI. Marine Director INTERTANKO, November 2010*

²⁰ *Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Γ.ΘΕΟΤΟΚΑΣ, Μ.ΛΕΚΑΚΟΥ, Θ.ΠΑΛΛΗΣ, Θ.ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. ΤΣΑΜΟΥΡΓΚΕΛΗΣ - 2008*

ναυτιλιακές και οι εταιρείες επάνδρωσης/διαχείρισης πλοίων να επιλέγουν συνειδητά πληρώματα με τέτοια σύσταση. Η πολύ-εθνικότητα απλά οδηγεί τα μέλη του πληρώματος μιλάνε μια κοινή γλώσσα, πχ Αγγλική. Αρκεί να επικοινωνούν καλά μεταξύ τους, ώστε να συνεργάζονται για τη υγιή και αποτελεσματική λειτουργία ενός πλοίου²¹.

4.2.3. Τρόπος διοίκησης ναυτιλιακών εταιρειών

Στις μέρες μας στο μεγαλύτερο μέρος των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων δεν εφαρμόζεται ένα ενιαίο σύστημα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά τουλάχιστον δύο διαφορετικά, ένα για τους εργαζόμενους στην ξηρά και ένα για τους εργαζόμενους στα πλοία. Ιδιαίτερα για τους τελευταίους, δε, το σύστημα μοιάζει να έχει πολλές διαφορετικές ταχύτητες: άλλη για τους Έλληνες αξιωματικούς, άλλη για τους αλλοδαπούς, άλλη για τα ελληνικά κατώτερα πληρώματα, άλλη για τα αλλοδαπά κατώτερα πληρώματα.

Επιπρόσθετα, στα πλοία το γραφείο ήταν μέχρι πρόσφατα κάτι το απόμακρο, στο οποίο πηγαίνει κανείς όταν προσλαμβάνεται και όταν απολύεται. Στο μεσοδιάστημα η ανάμιξη του γραφείου στα ζητήματα του πλοίου θεωρείτο μη αναγκαία, αν όχι ενοχλητική. Ο ναυτικός βλέπει ότι όλα τα σπουδαία πράγματα της δουλειάς είναι πάνω στο πλοίο. Με τη μεταφορά του στο γραφείο ο ναυτικός μεταφέρει αυτή τη θεώρηση και εκεί, μια και δεν έχει ποτέ διδαχθεί στοιχειώδη πράγματα για το πώς διοικούνται οι επιχειρήσεις. Όταν ο κύριος χώρος στελέχωσης των γραφείων είναι προσωπικό από τα πλοία, δεν είναι περίεργο η γνώση και το ενδιαφέρον να εστιάζεται σ' αυτά και όχι σε διοικητικά θέματα. Αυτός είναι ο λόγος της συγκέντρωσης του ενδιαφέροντος στο βαπόρι, και κατά προέκταση του μικρού ενδιαφέροντος στο γραφείο. Αυτά είναι καίρια θέματα βιωμάτων και νοοτροπίας που διαμορφώθηκαν σε βάθος χρόνου.

Ο ίδιος παράγοντας ευθύνεται και για την επιβίωση του πυραμιδικού σχήματος διοίκησης στις ναυτιλιακές επιχειρήσεις όταν τα σχήματα αυτά συναντώνται πλέον μόνο σε μικρές εταιρείες καθυστερημένων βιομηχανικών κλάδων. Το πλοίο παραδοσιακά αλλά και μέχρι σήμερα διοικείται κατά πυραμιδωτό τρόπο. Αυτό είναι το μόνο σχήμα διοίκησης που έχουν γνωρίσει οι ναυτικοί. Ωστόσο, η εικόνα στα

²¹ <http://www.itfseafarers.org/getting-along.cfm>

γραφεία έχει αρχίσει να αλλάζει υπό την πίεση εξωτερικών παραγόντων, όπως η γεωμετρική αύξηση στους κανονισμούς που ισχύουν στο χώρο της ναυτιλίας.

Σε αντιπαράθεση, τα οριζόντια διοικητικά σχήματα έχουν συνδεθεί με εξαιρετικές επιδόσεις και βασίζονται στην αποκέντρωση αποφάσεων. Προϋπόθεση για αυτές είναι η άμεση πρόσβαση των εργαζομένων σε κάθε πηγή πληροφόρησης που έχει σχέση με το ασκούμενο αντικείμενο, γεγονός εύκολο σήμερα με τη χρήση υπολογιστών και ειδικά εξελιγμένου λογισμικού²².

4.3. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΛΟΙΩΝ

4.3.1 Χρησιμότητα τεχνολογικών εφαρμογών

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω χαρακτηριστικά του χώρου της ναυτιλίας, παρατηρούνται κάποια σημεία στα οποία διάφορες τεχνολογικές εφαρμογές μπορούν να φέρουν ή έχουν ήδη επιφέρει αλλαγές. Για παράδειγμα, η επικοινωνία στεριάς-πλοίου έχει βελτιωθεί σημαντικά μέσω της εξέλιξης στις τηλεπικοινωνίες (επικοινωνία μέσω δορυφόρου), γεγονός που όχι μόνο βελτιώνει την αποδοτικότητα μιας ναυτιλιακής σε θέματα διοίκησης, αλλά επίσης καταπολεμά και ένα από τα μειονεκτήματα του επαγγέλματος του ναυτικού, την απομόνωσή του από τη στεριά. Οι ανάγκες ανταλλαγής πληροφοριών είναι συνεχώς αυξανόμενες, όχι τόσο από την εταιρία, αλλά από οργανισμούς που επιβάλλουν κανονισμούς και ρυθμίσεις και αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ώθηση των πληροφοριακών και τηλεπικοινωνιακών τεχνολογιών στη Ναυτιλιακή Βιομηχανία. Βρισκόμαστε μπροστά σε μια επανάσταση στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, όπου η online σύνδεση πλοίου-γραφείου θα είναι ευρύτερα εφικτή, και το επόμενο βήμα θα είναι η ενοποίηση των στόλων σε ένα ολοκληρωμένο πληροφοριακό σύστημα²³.

Όσον αφορά τα πληροφοριακά συστήματα (IS), χρησιμοποιούνται για διάφορες διοικητικές λειτουργίες και βοηθούν στην αποκέντρωση αποφάσεων και τη μετάβαση

²² *Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Γ.ΘΕΟΤΟΚΑΣ, Μ.ΛΕΚΑΚΟΥ, Θ.ΠΑΛΛΗΣ, Θ.ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. ΤΣΑΜΟΥΡΓΚΕΛΗΣ – 2008, Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα – Α.Ι.Ε. ΚΟΡΡΕΣ, Γ.Ν. ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ - 2005*

²³ *ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Η1 - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες και Εφαρμογές στη Ναυτιλία: Ισχύουσα Κατάσταση και Προοπτικές, Πρακτικά διαβούλευσης*

σε πιο σύγχρονα συστήματα διοίκησης, αλλά η χρήση πιο συγκεκριμένα των HRIS στην Ελλάδα είναι αρκετά περιορισμένη προς το παρόν. Έχουν γίνει προσπάθειες προώθησης των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού από διάφορους φορείς, όπως η προκήρυξη του προγράμματος «ΨΗΦΙΑΚΟ ΜΕΛΛΟΝ» στην οποία προέβη το Σεπτέμβριο του 2006 το Υπουργείο Ανάπτυξης (ΓΓΒ), τις οποίες όμως δεν έχουν ακόμη εκμεταλλευτεί πλήρως οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες. Ο στόχος του προγράμματος ήταν η ενίσχυση των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων για την ηλεκτρονικοποίηση και βελτίωση των λειτουργιών τους, με την ναυτιλία να αποτελεί έναν από τους κλάδους όπου προτιμούνταν η εφαρμογή διαφόρων πληροφοριακών συστημάτων, όπως Συστήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (HRMS) και Ολοκληρωμένα Πληροφοριακά Συστήματα διοίκησης (MIS, EIS)²⁴. Λαμπρό παράδειγμα για τις προσπάθειες ενίσχυσης των διοικητικών λειτουργιών γενικά, και των λειτουργιών ΔΑΠ ειδικότερα, με τη βοήθεια τεχνολογικών μέσων αποτελεί η εταιρεία Danaos Management Consultants SA, η οποία μάλιστα βραβεύτηκε με το δεύτερο βραβείο του διαγωνισμού «Η Ελλάδα καινοτομεί» στον τομέα της εφαρμοσμένης έρευνας²⁵ (ανακοινώθηκε στην εφημερίδα Καθημερινή στις 10 Ιουλίου 2011) για το προηγμένο λογισμικό προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων που σχεδίασε.

Το πιο κοινό τεχνολογικό μέσο στη διάθεση των ναυτιλιακών εταιρειών είναι το διαδίκτυο. Χρησιμοποιείται ήδη αρκετά συχνά στην προσέλκυση και επιλογή ναυτικών, κυρίως για τη δημοσίευση αγγελιών κενών θέσεων εργασίας. Με αυτό τον τρόπο οι αγγελίες είναι προσβάσιμες από ναυτικούς σε όλο τον κόσμο, γεγονός που συνάδει με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς εργασίας και διευκολύνει το σχηματισμό πολυεθνικών πληρωμάτων.

Είναι λοιπόν φανερό ότι ανοίγονται νέοι ορίζοντες στην ελληνική ναυτιλία. Ο χρόνος θα δείξει πως οι ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες θα εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και διευκολύνσεις που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες, αλλά πρώτα είναι προφανές ότι οι επαγγελματίες ΔΑΠ πρέπει να ενημερωθούν και να εξοικειωθούν με τα νέα συστήματα.

Στη συνέχεια εξετάζονται πιο διεξοδικά η ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού (e-recruitment) και τα πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινου δυναμικού (HRIS), όπως αυτά εφαρμόζονται στη ναυτιλία.

²⁴ <http://www.envision.gr/psifiako-mellon.htm>

²⁵ http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_2_10/07/2011_448742

4.3.2. Ναυτιλία Και E-Recruitment

Η προσέλκυση προσωπικού είναι ένα είδος επιχειρηματικού ανταγωνισμού. Όπως ακριβώς οι οργανισμοί ανταγωνίζονται με κριτήριο το ποιος θα αναπτύξει, παρασκευάσει και προωθήσει στην αγορά το καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία, έτσι πρέπει να ανταγωνιστούν ώστε να εντοπίσουν, να προσελκύσουν και να προσλάβουν τους πιο ικανούς και κατάλληλους ανθρώπους. Απαιτείται, λοιπόν, σοβαρή προσοχή από τη διοίκηση, αφού κάθε επιχειρηματική στρατηγική καταρρέει όταν δεν υπάρχει το ταλέντο από το σωστό άνθρωπο για να την εκτελέσει²⁶. Η ηλεκτρονική προσέλκυση αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στον αγώνα των ναυτιλιακών εταιρειών, όπως και κάθε άλλου είδους οργανισμού, για την εύρεση των ανθρώπων που θα αποτελέσουν σημαντικό προσόν και θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων τους στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης και του υψηλού ανταγωνισμού.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάποιες από τις πρακτικές που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση μέσω διαδικτύου είναι η ανακοίνωση των κενών θέσεων που θέλει να καλύψει η επιχείρηση, στον εταιρικό δικτυακό της τόπο και η αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών μέσω διαδικτύου, με online φόρμες συμπλήρωσης στοιχείων ή απλά e-mails στο τμήμα Προσωπικού της επιχείρησης. Τα παραπάνω εφαρμόζονται από όλες τις ναυτιλιακές εταιρείες.

Οι δικτυακοί τόποι των ναυτιλιακών προσφέρουν τη δυνατότητα κατάθεσης βιογραφικού στους ενδιαφερόμενους και παρουσιάζουν μικρές παραλλαγές στον τρόπο αποστολής μιας αίτησης για εργασία. Η εταιρεία Allseas Marine SA, για παράδειγμα, στην ιστοσελίδα της, υπό την κατηγορία Καριέρες (Σχήμα 4.1), τονίζει ότι στηρίζει την επιτυχία της σε εξαιρετικούς ανθρώπους που ήδη είναι ή θα αποτελέσουν στο μέλλον μέλη της. Εκφράζει ένα πνεύμα ομαδικότητας και συνεργασίας και ελκύει τους ενδιαφερόμενους με την υπόσχεση ανταμοιβής και πρόσληψης από την εταιρεία, όσων μοιράζονται αυτές τις αξίες, και τη συνεργασία με υψηλά εκπαιδευμένους και αναγνωρισμένους στον τομέα τους υπαλλήλους της. Στη συνέχεια παραθέτει το e-mail του τμήματος ανθρώπινων πόρων της στο οποίο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να στείλουν το βιογραφικό τους σημείωμα.

²⁶ Cascio, 1998, από τη μελέτη *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN SHIPPING COMPANIES*, *Delhi Business Review X Vol. 8, No. 1 (January - June 2007)*



- Home
- Company
- Services
- Performance & Objectives
- Management
- Fleet
- Global & Social Responsibility
- Safety, Quality, Environment
- Careers
- Legal
- Contact us

Careers

At ALLSEAS MARINE SA we always look for talented people with the right attitude.


Our success comes from the outstanding people that make up our team. We work together to achieve organizational effectiveness and increase company's success. Our target is to attract, reward and retain those who share our "can-do" attitude.

If you are interested in choosing ALLSEAS MARINE SA for your next career move please apply by sending your CV via e-mail: humanresources@allseas.gr

Working With Us

Our team has always consisted, right from the startup, of highly trained and skilled experts in their respective fields, who enjoy the highest possible reputation in the market.

Related Downloads:

 [Human Resources Policy.pdf](#)

ΣΧΗΜΑ 4.1 Δικτυακός τόπος της Allseas Marine SA, Καριέρες

danaos
Danaos Corporation

Corporate Profile
Industry
Quality, Safety, Environment
Investor Relations
Fleet
News
Career Opportunities
Contact Us

Departments | Work Environment | Compensation and Benefits | Career Development |
Job Opportunities at Sea / on Shore | Job Openings on Shore

CAREER OPPORTUNITIES

As an international player with strong capabilities in the global container shipping industry, Danaos Corporation pursues a policy of recruiting, training and retaining highly talented and ultimately experienced professionals.

We believe that, in addition to the reliability and quality for which Danaos services are known, this approach is crucial to the future strategy, growth and development of our business.

As a measure towards maintaining the high quality of Danaos shipping operations and services, we control directly the selection and employment of seafarers and on-shore personnel.

Danaos Corporation, an equal opportunity employer, invests in efficient training facilities to enhance the reliability of our infrastructure and services. We believe in developing knowledge and skills that, while helping people achieve individual goals and job satisfaction, contribute to the resources, strategy and success of our company.

http://www.danaos.com/audit_charter.php

ΣΧΗΜΑ 4.2 Δικτυακός τόπος της Danaos Corporation, Ευκαιρίες Καριέρας

Η εταιρεία Danaos Corporation στην ιστοσελίδα της υπό την κατηγορία ευκαιρίες καριέρας (σχήμα 4.2) δίνει πληροφορίες για τα διάφορα τμήματά της, το περιβάλλον εργασίας, τις αμοιβές που προσφέρει και τη δυνατότητα εξέλιξης των εργαζομένων. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να λειτουργήσουν θετικά στην ψυχολογία των ενδιαφερόμενων, αφού μαθαίνοντας περισσότερες λεπτομέρειες για τον πιθανό εργοδότη τους από τη μία μπορούν να δουν αν τους ταιριάζει το εργασιακό περιβάλλον και από την άλλη να νιώσουν ασφάλεια ότι θα είναι καλύτερα ενημερωμένοι σε περίπτωση που τους καλέσουν για συνέντευξη. Επίσης, δίνεται βάρος στη σημαντική θέση που κατέχει η εταιρεία στην παγκόσμια ναυτιλιακή αγορά, κάτι που ενισχύει την αίσθηση ότι ο εργαζόμενος θα έχει ασφάλεια εφόσον προσληφθεί και τη δυνατότητα ανέλιξης σε ένα χώρο που μπορεί να του προσφέρει ποικίλες εμπειρίες, και στην αξιοπιστία και την υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών που προσφέρει. Στη συνέχεια οι ενδιαφερόμενοι διαλέγοντας ανάμεσα στη δυνατότητα να δουλέψουν πάνω σε κάποιο πλοίο ή σε γραφεία στην ξηρά οδηγούνται στο να συμπληρώσουν μια ηλεκτρονική φόρμα (σχήμα 4.3) με τα προσωπικά στοιχεία τους (ονοματεπώνυμο, τόπος διαμονής, ηλικία κλπ) τη θέση εργασίας για την οποία ενδιαφέρονται (οι επιλογές παρατίθενται σε προκαθορισμένη λίστα) και την προϋπηρεσία τους.

The image shows a web-based application form titled "Jobs at Sea Application Form". The form is divided into sections. The first section is "Personal Details" and includes fields for "Position You are interested in" (with a dropdown menu showing "Master"), "Title", "First Name", "Last Name", "Father's Name", "Age", "Place of Birth", "Date of Birth", "Nationality" (with a dropdown menu showing "Greek"), "Street", "Location", "Province/State", "Post/Zip Code", "Country", "Telephone numbers (Enter at least one)", "Home Phone", "Work Phone", "Mobile Phone", and "Email".

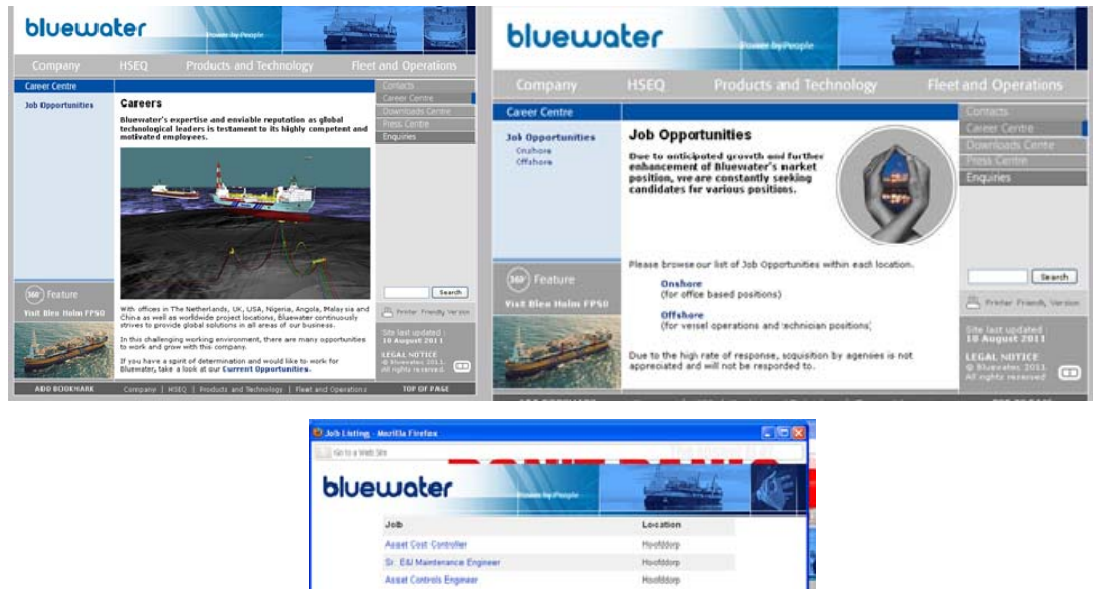
(συνέχεια φόρμας στην επόμενη σελίδα)

Passport Number	<input type="text"/>	
Passport Validity	<input type="text"/>	
Seaman's Book	<input type="text"/>	
Rank	<input type="text"/>	
Greek License No. & Grade (in English)	<input type="text"/>	
Other Licenses (Country, Number & Grade)	<input type="text"/>	
Languages Spoken	<input type="text"/>	
Other Experience/Notes	<input type="text"/>	
Employment History (Last 5 employment(s))		
From: <input type="text" value="month/year"/>	Vessel Name	<input type="text"/>
To: <input type="text" value="month/year"/>	Company/Phone	<input type="text"/>
Rank: <input type="text"/>	Vessel Type/DWT (k)	<input type="text"/>
	Engine (k)	<input type="text"/>
	Reason for Discharge	<input type="text"/>
From: <input type="text" value="month/year"/>	Vessel Name	<input type="text"/>
To: <input type="text" value="month/year"/>	Company/Phone	<input type="text"/>
Rank: <input type="text"/>	Vessel Type/DWT (k)	<input type="text"/>
	Engine (k)	<input type="text"/>
	Reason for Discharge	<input type="text"/>
From: <input type="text" value="month/year"/>	Vessel Name	<input type="text"/>
To: <input type="text" value="month/year"/>	Company/Phone	<input type="text"/>
Rank: <input type="text"/>	Vessel Type/DWT (k)	<input type="text"/>
	Engine (k)	<input type="text"/>
	Reason for Discharge	<input type="text"/>
From: <input type="text" value="month/year"/>	Vessel Name	<input type="text"/>
To: <input type="text" value="month/year"/>	Company/Phone	<input type="text"/>
Rank: <input type="text"/>	Vessel Type/DWT (k)	<input type="text"/>
	Engine (k)	<input type="text"/>
	Reason for Discharge	<input type="text"/>
(1) Bulk / General / Container / Logger / Freight / Ro-ro / Tanker (2) Dockside / Cold-berthing / Warm-Berth / Seax / Off-shore / Platform / Store		
Send your CV (optional)	<input type="text"/>	<input type="button" value="Browse"/>
Send a Covering Letter (optional)	<input type="text"/>	<input type="button" value="Browse"/>
		<input type="button" value="Reset"/> <input type="button" value="Submit"/>
<small>Denorex is an equal opportunity employer. This application does not constitute a contract of employment, nor shall its submission automatically result in an interview or a job offer. Denorex Corporation is under no obligation to respond to an application or disclose any reason for acceptance or refusal.</small>		

ΣΧΗΜΑ 4.3 Ηλεκτρονική φόρμα για αίτηση θέσης εργασίας

Η εταιρεία Bluewater, ομοίως με τη Δαναός, τονίζει τη φήμη και τη θέση της στην αγορά στο δικτυακό τόπο της (σχήμα 4.4), στην κατηγορία Κέντρο Καριέρας, για να προσελκύσει υποψηφίους, ενώ επίσης παραθέτει και κάποιες από τις χώρες στις οποίες διατηρεί γραφεία. Προσφέρει θέσεις εργασίας onshore και offshore και είναι σημαντικό το γεγονός ότι δίνει πλήρη και σαφή περιγραφή κάθε θέσης (απαιτήσεις ικανοτήτων, καθήκοντα κλπ). Οι υποψήφιοι αφού επιλέξουν την επιθυμητή θέση

εργασίας και διαβάσουν την αναλυτική περιγραφή της, συμπληρώνουν και καταθέτουν μια σύντομη ηλεκτρονική φόρμα (σχήμα 4.5), η οποία ζητάει τα προσωπικά τους στοιχεία και παρέχει τη δυνατότητα επισύναψης ενός αρχείου με το βιογραφικό τους.



ΣΧΗΜΑ 4.4 Δικτυακός τόπος Bluewater, Κέντρο Καριέρας

Asset Cost Controller - application form
Fields with a * are mandatory

Personal details

Last name: *

First name: *

Title:

Gender:

Date of birth: (15-10-1967)

CV: * DOC, PDF

Contact details

Email: *

Phone:

Mobile:

Address

Street:

Number:

Postal code:

City:

Region:

ΣΧΗΜΑ 4.5 Ηλεκτρονική φόρμα

Ένα ακόμα δημοφιλές είδος e-recruitment είναι τα job sites, δηλαδή ιστοσελίδες που δημοσιεύουν αγγελίες θέσεων εργασίας και δίνουν τη δυνατότητα στους υποψήφιους να στείλουν το βιογραφικό τους στην αντίστοιχη επιχείρηση που επιθυμεί να προσλάβει. Τα περισσότερα job sites κατηγοριοποιούν τις αγγελίες ανά είδος επιχειρήσεων ώστε να γίνεται πιο εύκολη η αναζήτηση από τους ενδιαφερόμενους. Το site <http://www.oil-offshore-marine.com/> (σχήμα 4.6) ειδικεύεται σε θέσεις εργασίας που ανήκουν στους τομείς των βιομηχανιών πετρελαίου, ενέργειας, μηχανικής, κατασκευαστικής και ναυτιλίας. Παρέχει δωρεάν υπηρεσίες online recruitment σε πρακτορεία ευρέσεως εργασίας, αλλά και τους ίδιους τους εργοδότες. Παράλληλα επιτρέπει στους υποψήφιους να κάνουν δωρεάν αναζήτηση ανάμεσα σε αγγελίες θέσεων εργασίας και να στείλουν το βιογραφικό τους ή να το καταχωρίσουν στη βάση δεδομένων της ιστοσελίδας, επίσης χωρίς χρέωση, ώστε οι εργοδότες που ψάχνουν για υπαλλήλους να έχουν πρόσβαση σε αυτό.

The screenshot displays the homepage of Oil Offshore Marine, a recruitment platform. The top navigation bar includes links for Home, Register, Jobs, CVs, Job Search, Worldwide, Process, Help, Search, Scams, and Job. The main header features the site's logo and a tagline: "Oil Offshore Marine: Oil & Gas Jobs & CVs Online recruitment services (job vacancies, resume/cv database search) for Oil Industry, Energy, Offshore, Petrochemical, Engineering, Construction, Drilling, Subsea, Marine, Shipbuilding, Shipping, Petrochemical." Below this, there are search filters for "Find Oil & Gas Jobs" and "OR Search By Keyword" with a "Search" button. A "FREE Registration" section is prominently displayed. The right sidebar contains a login area with "Username:" and "Password:" fields, and a "RECRUITERS" section with an "Upload CV Job Alerts" button. The main content area is filled with various job listings, such as "Offshore medics wanted", "Offshore Sailing", "Offshore Cyprus Company", and "ROV Pilot/Tech Training". A "Fundamentals of Global Energy" banner is visible at the bottom of the page.

ΣΧΗΜΑ 4.6 Αρχική σελίδα της online υπηρεσίας recruitment Oil Offshore Marine

Η ιστοσελίδα έχει ευρεία διεθνή κάλυψη, με πάνω από 2,5 εκατομμύρια επισκέπτες (εργοδότες και υποψήφιοι) το χρόνο. Η βάση δεδομένων βιογραφικών της είναι εντυπωσιακή, με υποψήφιους που προέρχονται από όλες τις ηπείρους (σύμφωνα με στατιστικές του site μεγαλύτερο είναι το ποσοστό από την Ασία και τη Μέση Ανατολή), διαφόρων εθνικοτήτων και με εμπειρία που ποικίλει (το μεγαλύτερο ποσοστό υποψηφίων έχει ανάμεσα σε 3 και 20 χρόνια προϋπηρεσία). Πολλές γνωστές επιχειρήσεις είναι μέλη του site (BP, Shell, κλπ) και γενικά τα μέλη-εργοδότες ανήκουν σε πάνω από 100 διαφορετικές χώρες. Τα ναυτιλιακά επαγγέλματα ανήκουν ανάμεσα στις πιο περιζήτητες κατηγορίες με ποσοστό 11%.

Η διαδικασία αναζήτησης εργασίας και υπαλλήλων είναι απλή. Υποψήφιοι και εργοδότες δημιουργούν δωρεάν έναν προσωπικό λογαριασμό και κατόπιν τους είναι διαθέσιμα τα εργαλεία αναζήτησης θέσεων εργασίας και βάσης δεδομένων βιογραφικών σημειωμάτων αντίστοιχα. Οι εργοδότες διαλέγουν ανάμεσα στους υποψήφιους που εκδήλωσαν ενδιαφέρον τους πιο κατάλληλους και έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους για να διαπραγματευτούν μια πιθανή πρόσληψη. Επιπλέον οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν μέσω του site εξελίξεις στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ στους εργοδότες δίνεται η ευκαιρία να διαφημίσουν τις εταιρείες τους (η μόνη υπηρεσία που παρέχεται επί πληρωμής) αρκεί αυτές να ανήκουν στους τομείς με τους οποίους ασχολείται η ιστοσελίδα.

Ένα ακόμα job site παρέχεται από τον Όμιλο V.Ships. Η εύρεση εργασίας εξυπηρετείται από μια διαδικτυακή πύλη (vcrew.com) μέσω της οποίας ανακοινώνονται κενές θέσεις σε διάφορες ναυτιλιακές εταιρείες, οι οποίες μπορούν να καλυφθούν on-line, ενώ παράλληλα παρέχονται και πληροφορίες για τα προγράμματα εκπαίδευσης του Ομίλου.

Παρατηρείται ότι στην ουσία ο τρόπος που έρχονται σε επαφή εταιρείες και υποψήφιοι είναι ο ίδιος (εκδήλωση ενδιαφέροντος μέσω e-mail από τον υποψήφιο στον εργοδότη) στις περιπτώσεις των εταιρικών ιστοσελίδων και των job sites. Η διαφορά είναι ότι ένα job site προσφέρει πολύ μεγαλύτερη ευκολία στους χρήστες του (υποψήφιοι και εργοδότες), επιταχύνει τη διαδικασία αναζήτησης εργασίας επιτρέποντας την αποστολή βιογραφικών σε πολλές διαφορετικές εταιρείες στον ίδιο δικτυακό τόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να συγκρίνουν το τι τους παρέχεται και να διαλέξουν την πιο συμφέρουσα επαγγελματική εμπειρία και οι εργοδότες έχουν την ευκαιρία να ανακαλύψουν ταλέντα από όλο τον κόσμο. Ωστόσο, και με τις δύο

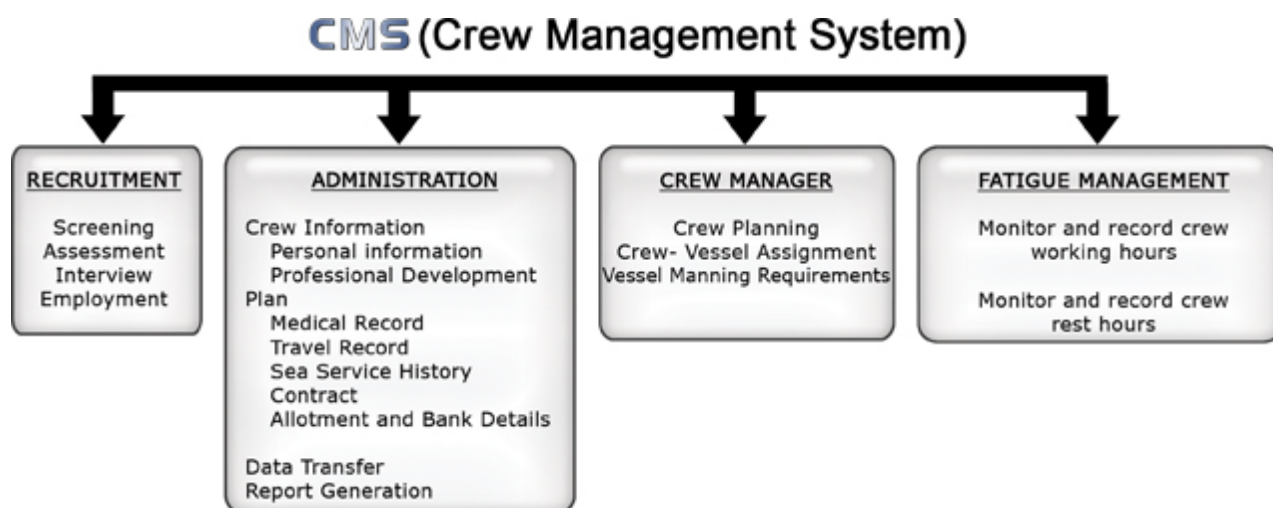
μεθόδους δε μειώνεται ο φόρτος εργασίας του τμήματος προσωπικού μιας εταιρείας όσον αφορά τη διαλογή των υποψηφίων. Αυτό γίνεται δυνατό μόνο με την πιο αυτοματοποιημένη λύση των πληροφοριακών συστημάτων ανθρώπινων πόρων.

4.3.3. Ναυτιλιακά Πληροφοριακά Συστήματα

Περιγράφονται ενδεικτικά τρία διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα ανθρώπινων πόρων (HRIS), όσον αφορά τις λειτουργίες ΔΑΠ που εξυπηρετούν:

1. Το Σύστημα Διαχείρισης Πληρώματος (Crew Management System ή CMS) αναπτύχθηκε από τον οργανισμό IDESS, International Development and Environmental Shipping School, και είναι ένα φιλικό προς το χρήστη εργαλείο που μειώνει σημαντικά το χρόνο που ξοδεύει το τμήμα ΔΑΠ μιας ναυτιλιακής εταιρείας στη διαχείριση πληροφοριών των υπαλλήλων της, επιτρέποντας έτσι την εστίαση της προσοχής του στην ανάπτυξη στρατηγικής και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Η πρόσβαση στο σύστημα CMS μπορεί να γίνει είτε online (browser-based), είτε offline (PC-based), για να μπορεί να χρησιμοποιηθεί και επί του πλοίου και από τα γραφεία της εταιρείας, ενώ παράλληλα επιτρέπει την ανταλλαγή δεδομένων μεταξύ ξηράς και πλοίου. Μπορούν να σταλούν αναφορές μέσω e-mail σε όλα τα τμήματα της εταιρείας. Το CMS έχει τη δυνατότητα να διαχειριστεί χιλιάδες αρχεία προσωπικού σε μια ξεκάθαρη και εύχρηστη μορφή και βοηθάει στην προστασία του σημαντικότερου προσόντος μιας ναυτιλιακής εταιρείας, το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Το CMS αποτελείται από 4 υποπρογράμματα (modules, σχήμα 4.7): Προσέλκυση και Επιλογή προσωπικού (Recruitment), Διοίκηση (Administration), Διαχείριση Πληρώματος (Crew Management), Έλεγχος Κόπωσης - συμπεριλαμβανομένων δεδομένων που προκύπτουν από τεστ χρήσης αλκοόλ και ναρκωτικών ουσιών (Fatigue Management).



Σχήμα 4.7 Τα στοιχεία που αποτελούν το CMS

Το CMS είναι σχεδιασμένο από επαγγελματίες ΔΑΠ για χρήση από επαγγελματίες ΔΑΠ. Είναι αξιοσημείωτο ότι το CMS είναι ένα ευέλικτο πρόγραμμα που διαμορφώνεται στις ανάγκες της εταιρείας και σε αντίθεση με άλλα προγράμματα είναι σχεδιασμένο να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις αλλαγές του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και των κανονισμών.

Το σύστημα μοιράζεται την ίδια βάση δεδομένων με το σύστημα Εξασφάλισης Αρμοδιότητας (Competency Assurance System, CASys). Το CASys λαμβάνει υπόψη όλες τις απαιτήσεις κανονισμών και παρέχει μια κατανοητή απογραφή των αρμοδιοτήτων για κάθε θέση εργασίας σε ένα πλοίο. Επίσης διαχειρίζεται την επαγγελματική εξέλιξη κάθε ατόμου από την προσέλκυση και πρόσληψή του μέχρι τον τερματισμό της συνεργασίας του με την εταιρεία. Μαζί τα δύο συστήματα συνεργάζονται άψογα ώστε να παρέχουν όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται για την αποτελεσματική λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ. Τα CMS και CASys μαζί με το Διαδραστικό Εργαλείο Αξιολόγησης (Interactive Assessment Tool, iTEST), το οποίο εξασφαλίζει ότι υπάρχει επαρκής γνώση, ώστε να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις για την αξιολόγηση ικανότητας στον εργασιακό χώρο, αποτελούν ένα πακέτο λογισμικού που αποτελεί ένα ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRIS, σχήμα 4.8) σχεδιασμένο για ιδιοκτήτες, πράκτορες επάνδρωσης και πληρώματα πλοίων. Το ολοκληρωμένο σύστημα μοιράζεται ανάμεσα σε 5 περιοχές λειτουργιών:

A) Διοίκηση: αυτή η λειτουργία επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να διαχειρίζονται τα δεδομένα που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε ένα ασφαλές περιβάλλον.

Τα δεδομένα, αφού αποθηκευτούν σωστά στη βάση δεδομένων, επανακτούνται, διαμορφώνονται και διανέμονται εύκολα ανάμεσα στα άλλα συστήματα διοίκησης της εταιρείας, τα γραφεία, τα πλοία και τους θαλασσοπόρους.

Β) Δεδομένα Ανθρώπινων Πόρων: η εισαγωγή δεδομένων γίνεται μόνο μία φορά, με χρήση drop down μενού και μια λογική σειρά εισαγωγής. Το σύστημα στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των κινήσεων και του χρόνου για την εισαγωγή των απαιτούμενων δεδομένων και τη μεγιστοποίηση της ποιότητας των πληροφοριών. Με τα κατάλληλα εργαλεία υπάρχει η δυνατότητα πολλαπλών εισαγωγών, επισύναψης αρχείων και φωτογραφιών και το «κατέβασμα» (download) συγκεκριμένων επιχειρησιακών εγγράφων.

Γ) Προσέλκυση και Επιλογή/ «Στρατολόγηση»: αυτή η λειτουργία επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να καταγράψει με ακρίβεια τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής από την αρχή μέχρι το τέλος. Αυτές οι πληροφορίες φιλτράρονται από το σύστημα, παράγεται το Βιβλίο Αρχείων Εκπαίδευσης (Training Record Book, TRB) και παρέχονται δεδομένα για άλλες λειτουργίες, κάνοντας το σύστημα το μοναδικό σημείο εισαγωγής δεδομένων.

Δ) Διαχείριση Κόπωσης Πληρώματος: αυτή η λειτουργία γίνεται μέσα από το CMS χρησιμοποιώντας τα πρότυπα ILO 86 και STCW 95/98. Το σύστημα καταγράφει τις ώρες υπερωρίας και τους λόγους για τους οποίους γίνονται και αναφέρει τα αποτελέσματα στο τμήμα ΔΑΠ.

Ε) Αναφορές: αυτή η λειτουργία επιτρέπει στο τμήμα ΔΑΠ να επεξεργαστεί και να αναλύσει ποσοτικά στοιχεία που συγκεντρώνει το σύστημα για τη δημιουργία αναφορών. Οι αναφορές παράγονται φιλτράροντας πληροφορίες από τη βάση δεδομένων και παρουσιάζονται σε μια λογική φιλική προς το χρήστη μορφή. Μπορεί μετατραπεί σε διάφορα είδη αρχείων και να συμπεριληφθούν σε διοικητικά έγγραφα²⁷.

²⁷ <http://idess.wordpress.com/2010/09/21/the-crew-management-system-cms/> + <http://idess.wordpress.com/page/2/H.R.I.S>, Posted on September 21, 2010 + October 1, 2010 by IDESS, International Development and Environmental Shipping School)



ΣΧΗΜΑ 4.8 Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

2. Η εταιρεία Δαναός Management Consultants έχει 20 χρόνια εμπειρίας στην ανάπτυξη λογισμικού για τη ναυτιλία. Η θέση της εταιρείας στην αγορά ενισχύθηκε περαιτέρω από το λανσάρισμα μιας σουίτας λογισμικού το 2004 (Enterprise software suite, που κέρδισε το Digital Ship, special award for innovation), η οποία είναι σχεδιασμένη ώστε να ενσωματώνει συστήματα υπολογιστών που διαχειρίζονται όλες τις φάσεις επιχειρηματικών λειτουργιών και βοηθά στον εσωτερικό συντονισμό και τη συνεργασία μέσα σε όλη την επιχείρηση (σχήμα 4.9).

Αυτό το λογισμικό καλύπτει δύο βασικές περιοχές: λειτουργίες επί του πλοίου και ξηράς (Shore-based operations and ship-based modules). Τα υποπρογράμματα από τα οποία αποτελείται εξυπηρετούν ενέργειες από τα λογιστικά της εταιρείας έως και την προσέλκυση και επιλογή πληρώματος για το πλοίο. Παρέχεται επίσης η δυνατότητα εισαγωγής στο λογισμικό κανονισμών ασφαλείας, όπως ο Διεθνής Κώδικας για την Ασφάλεια Πλοίων και Λιμενικών Εγκαταστάσεων. Ακόμη το πρόγραμμα παράγει λίστες πληρώματος, που είναι χρήσιμες πχ για την υπηρεσία μετανάστευσης και άλλες δημόσιες αρχές. Το υποπρόγραμμα που είναι υπεύθυνο για την προσέλκυση και επιλογή πληρώματος (shore-based operation) είναι ειδικά σχεδιασμένο για τμήματα προσωπικού ή πρακτορεία παροχής ανθρώπινων πόρων και παρέχει αρχεία ιστορικού απόδοσης για κάθε θαλασσοπόρο, τα προσόντα του και λεπτομέρειες για την εκπαίδευσή του. Το on-board λογισμικό είναι σχεδιασμένο ώστε να προσφέρει στους αξιωματικούς και το πλήρωμα ενός πλοίου ένα εύχρηστο και αποτελεσματικό εργαλείο για το μεγαλύτερο κομμάτι των διοικητικών λειτουργιών.

Τέλος, η σουίτα Danaos Enterprise συνεργάζεται με σύστημα επικοινωνίας μεταξύ πλοίου και γραφείων στην ξηρά για να διευκολύνονται οι μεταξύ τους σχέσεις²⁸.



ΣΧΗΜΑ 4.9 Περιβάλλον της σουίτας Danaos Enterprise

3. Μία ακόμη εταιρεία που παρέχει λογισμικό που εξυπηρετεί τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ο Όμιλος V.Group, που σχηματίστηκε με την ονομασία V.Ships το 1984. Από το σχηματισμό του, ο Όμιλος έχει αυξήσει το εύρος των υπηρεσιών του (διαχείριση πλοίων) που προσφέρει στη βιομηχανία της ναυτιλίας και έχει επεκτείνει το δίκτυο των γραφείων του ώστε να γίνει ο κορυφαίος πάροχος ανθρώπινων πόρων για τη ναυτιλία. Οι πρωταρχικοί πελάτες του Ομίλου είναι οι ιδιοκτήτες πλοίων (μεταφορικά, κρουαζιερόπλοια, δεξαμενόπλοια, τάνκερ, γιότ κλπ) οι οποίοι δρουν παγκοσμίως. Οι υπηρεσίες του Ομίλου περιλαμβάνουν τη διαχείριση πλοίων, ξενοδοχείων, ανθρώπινου δυναμικού,

²⁸ <http://web2.danaos.gr/danaos/MaritimeEnterpriseSoftwareSolutions.aspx>

τεχνική υποστήριξη, διοικητική μέριμνα, ενώ ακόμα παρέχονται εμπορικές, οικονομικές, εκπαιδευτικές και περιβαλλοντικές υπηρεσίες.

Η ομάδα υπηρεσιών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνει την προσέλκυση και ανάπτυξη προσωπικού (επιλέγονται είτε άτομα που ήδη εργάζονται σε μια επιχείρηση και ανήκουν στις κατώτερες θέσεις ιεραρχίας, είτε εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό ανάλογα την περίπτωση), καθώς και τη διαχείριση εκπαίδευσης, μετακίνησης και μισθοδοσίας. Πιο ειδικά, η διαχείριση πληρώματος περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων που καλύπτουν τη «στρατολόγηση» ή προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την ανάπτυξη εκπαίδευση και διαρκή διοίκηση των αξιωματικών. Αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται για όλα τα είδη πλοίων και αναλαμβάνονται από αφοσιωμένο προσωπικών που ανήκει σε ένα εκτεταμένο δίκτυο γραφείων προσέλκυσης που ανήκουν στο Όμιλο. Το δίκτυο αυτό περιλαμβάνει 30 γραφεία που έχουν έδρα σε χώρες από τις οποίες στρατολογούνται οι θαλασσοπόροι.

Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την εργασία των ναυτικών, σύμφωνα με εθνικούς και διεθνείς κανονισμούς και τις ιδιαίτερες ανάγκες των πλοιοκτητών, διαχειρίζονται από το επί παραγγελία πρόγραμμα (module) ShipSure. Αυτό το σύστημα αποθηκεύει τις πληροφορίες και επιτρέπει πρόσβαση σε αυτές μέσα από ένα δίκτυο με σκοπό τον καλύτερο σχεδιασμό και συνδέεται με άλλα οικονομικά και λειτουργικά συστήματα που χρησιμοποιούνται από τον Όμιλο. Το τμήμα πληροφοριακών συστημάτων και λειτουργικών προγραμμάτων του Ομίλου, Viplax, εφαρμόζει τη συσσωρευμένη γνώση και κατανόηση της ναυτιλιακής βιομηχανίας ώστε να παρέχει μοναδικές υπηρεσίες πληροφοριακών συστημάτων στους διαχειριστές και τους ιδιοκτήτες πλοίων. Στον πυρήνα της παροχής υπηρεσιών του Ομίλου είναι το σύστημα ShipSure, ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα σχεδιασμού πόρων ειδικά σχεδιασμένο για ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Το ShipSure αποτελείται από υποπρογράμματα. Με αυτόν τον τρόπο οι χρήστες μπορούν να διαλέξουν ποια από αυτά επιθυμούν να χρησιμοποιήσουν ανάλογα με τη φύση των αναγκών τους. Μερικές από τις σημαντικότερες λειτουργίες του ShipSure είναι η δημιουργία συνοπτικών αναφορών, η διατήρηση μιας κοινής βάσης δεδομένων για όλα τα τμήματα του οργανισμού που

το χρησιμοποιεί (η εισαγωγή δεδομένων μπορεί να γίνει είτε από το πλοίο είτε από τα γραφεία στη στεριά) και η ασφάλεια που παρέχει σε πολλαπλές κλίμακες²⁹.

Η ανάπτυξη και εφαρμογή πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων ειδικευμένων για τη ναυτιλία φαίνεται να είναι σε βρεφικά στάδια στην Ελλάδα προς το παρόν. Η πρωτοπόρος εταιρεία Δαναός έχει κάνει τα πρώτα βήματα δημιουργώντας ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα που εξυπηρετούν κάθε είδους επιχειρησιακές λειτουργίες, ωστόσο οι λειτουργίες του τμήματος ΔΑΠ εξυπηρετούνται μόνο από ένα από τα υποπρογράμματα ενός ευρύτερου συστήματος. Όσο οι ναυτιλιακές εταιρείες εξοικειώνονται με τα καινούρια εξειδικευμένα συστήματα διοίκησης ανθρώπινων πόρων και δοκιμάζουν τις δυνατότητές τους, τόσο οι απαιτήσεις του τομέα της ΔΑΠ θα οδηγούν σε βελτίωση των συστημάτων αυτών και σε ανακαλύψεις ακόμα καλύτερων τεχνολογικών μέσων.

²⁹<http://www.vgrouplimited.com/portal/site/vships/menuitem.14e015a3e733e38559a45350b0c08a0c/?vgnextoid=3d87e04e1b681210VgnVCM1000004401640aRCRD>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ

5.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Μία μελέτη για την ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μέσω του διαδικτύου³⁰ έχει δείξει ότι ένας μεγάλος αριθμός διάφορων επιχειρήσεων αναφέρει ότι η σελίδα Careers (καριέρα) έχει τους περισσότερους επισκέπτες από κάθε άλλη σελίδα του εταιρικού ιστότοπού τους. Επίσης, αναφέρει ότι τα χαρακτηριστικά από τα οποία εξαρτάται η ευχρηστία, και κατά συνέπεια η αποτελεσματικότητα, ενός εταιρικού ιστότοπου είναι:

- A) η ταχύτητα μετάβασης από μία σελίδα σε άλλη,**
- B) τα γραφικά του ιστότοπου,**
- Γ) ο βαθμός ευκολίας στην πλοήγηση,**
- Δ) η ποιότητα του περιεχομένου (πχ σαφείς πληροφορίες για θέσεις εργασίας) και**
- Ε) ο χρόνος ανταπόκρισης της εταιρείας στους χρήστες του ιστότοπου.**

Ένας αποτελεσματικός ιστότοπος μπορεί να εξυπηρετεί ως και το 80% των βιογραφικών που κατατίθενται στην εταιρεία, αρκεί οι χρήστες να τον χρησιμοποιούν σωστά και οι εταιρείες να παρέχουν την απαραίτητη ποιότητα λειτουργιών.

Τα αποτελέσματα μίας ακόμη μελέτης³¹ (οι συμμετέχοντες αναζητούσαν εργασία μέσω του διαδικτύου) εντοπίζουν χαρακτηριστικά – π.χ. ανταπόκριση μελλοντικού εργοδότη και σαφείς πληροφορίες για θέση εργασίας – σε σχέση με τα οποία αναφέρθηκαν τα περισσότερα προβλήματα κατά τη χρήση εταιρικών ιστότοπων. Οι συμμετέχοντες σε αυτή την έρευνα αντιμετώπισαν δυσκολίες στην αναζήτησή τους όπως οι εξής:

- Ασαφής ορισμός θέσης εργασίας
- Έλλειψη σημαντικών πληροφοριών για τη θέση, πχ παρεχόμενος μισθός

³⁰ *Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction?* - *Journal of Management* 2004 30(5) 623–646

³¹ *INTERNET JOB HUNTING: A FIELD STUDY OF APPLICANT EXPERIENCES WITH ON-LINE RECRUITING* - Daniel C. Feldman and Brian S. Klaas - *Human Resource Management*, Summer 2002, Vol. 41, No. 2, Pp. 175–192

- Αργή έως καθόλου ανταπόκριση για την κατάσταση της αίτησής τους από τον εργοδότη
- Μικρή ποικιλία θέσεων εργασίας
- Απρόσωπη διαδικασία, καθώς τα στοιχεία επικοινωνίας αντιστοιχούσαν στο τμήμα προσωπικού και όχι σε ένα συγκεκριμένο υπεύθυνο που θα επεξεργαστεί την αίτησή τους
- Σύνδεσμοι εντός του ιστότοπου που δεν λειτουργούσαν

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τη μορφή των ιστότοπων των πολυεθνικών εταιρειών Coca Cola (<http://www.europeancareers.coca-cola.com/en/home/opportunities/>) και Procter & Gamble (<http://www.pgcareers.com/default.asp?page=145>), που θεωρήθηκαν ως πρότυπα, αποτελούν τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται στη συνέχεια οι ιστότοποι ναυτιλιακών εταιρειών.

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται αξιολόγηση των εταιρικών ιστοσελίδων (corporate sites) 259 ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών ως προς τις online υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων που παρέχουν και συγκεκριμένα τη λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Η λίστα των εταιρειών συστάθηκε από το site <http://www.marine-marketing.gr/> υπό την κατηγορία «ελληνικές εταιρείες ιδιοκτητών και διαχειριστών πλοίων» (Greek Owners, Operators & Managers). Από αυτές τις εταιρείες κάποιες ασχολούνται με τον τουρισμό και τη μεταφορά φορτίων, ενώ άλλες προσφέρουν υπηρεσίες διαχείρισης πλοίων.

Αρχικά, οι εταιρείες χωρίζονται σε δύο ομάδες: **ομάδα Α**, εταιρείες που παρέχουν online υπηρεσίες ανθρώπινων πόρων (HR) – μας ενδιαφέρουν συγκεκριμένα οι λειτουργίες **ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού (e-recruitment)** - και **ομάδα Β**, αυτές που δεν παρέχουν. Μετά από αυτή την πρώτη διάκριση, οι δύο βασικές ομάδες μοιράζονται σε 4 κατηγορίες η καθεμία. Για την ομάδα Α οι διάφορες κατηγορίες εκφράζουν σε τι βαθμό εφαρμόζεται η μέθοδος **e-recruitment**, ενώ στην ομάδα Β οι κατηγορίες επεξηγούν το λόγο έλλειψης αυτών των λειτουργιών.

Κατόπιν, καταμετρούνται οι εταιρείες που ανήκουν σε κάθε ομάδα και κατηγορία αντίστοιχα και εκφράζονται με τη μορφή ποσοστών επί του συνόλου, ώστε να δοθεί μια εικόνα του πόσο εκτεταμένη είναι η χρήση ηλεκτρονικής προσέλκυσης και

επιλογής εργαζομένων και της μορφής με την οποία εφαρμόζεται πιο συχνά από τις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες.

Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων και η δημιουργία διαγραμμάτων έγιναν με τη χρήση του προγράμματος Microsoft Office Excel. Η καταμέτρηση των εταιρειών που αντιστοιχούν στην κάθε κατηγορία και των δύο ομάδων έγινε με τη συνάρτηση COUNTIF. Η συνάρτηση αυτή μετράει πόσα κελιά στο φύλλο εργασίας έχουν μια συγκεκριμένη τιμή – στη δική μας περίπτωση οι τιμές ήταν 1-4 για κάθε κατηγορία. Ο υπολογισμός των ποσοστών έγινε με απλούς μαθηματικούς τύπους εντός κελιών του φύλλου εργασίας του Excel. Μετά την παράθεση των αποτελεσμάτων ακολουθεί σχολιασμός και παρατηρήσεις.

5.2. ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Κατά την καταγραφή και μελέτη των ιστότοπων των ναυτιλιακών εταιρειών που παρείχαν λειτουργίες e-recruitment (ομάδα Α) παρατηρήθηκαν 4 διαφορετικές μορφές και γι' αυτό το λόγο οι ιστότοποι χωρίστηκαν σε 4 κατηγορίες:

ΟΜΑΔΑ Α – ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

- Κατηγορία (1) – παρέχει τη δυνατότητα στους ενδιαφερόμενους να αποστείλουν το βιογραφικό τους με e-mail στην ηλεκτρονική διεύθυνση του τμήματος προσωπικού της εταιρείας
- Κατηγορία (2) – εκτός της ηλεκτρονικής διεύθυνσης που είναι διαθέσιμη για αποστολή βιογραφικού, οι ενδιαφερόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν και να υποβάλλουν μια ηλεκτρονική φόρμα με τα στοιχεία τους (το πλήθος και το είδος των στοιχείων μπορεί να διαφέρει, όπως είδαμε στα παραδείγματα της παραγράφου 4.3.2. Ναυτιλία και E-Recruitment)
- Κατηγορία (3) – εκτός των ανωτέρω, η ιστοσελίδα διαθέτει περιγραφή (επιθυμητά προσόντα, αρμοδιότητες) των κενών θέσεων εργασίας που υπάρχουν επί του παρόντος στην εταιρεία
- Κατηγορία (4) – η ιστοσελίδα της εταιρείας προσεγγίζει την ιδανική μορφή: δίνει κίνητρα ώστε οι υποψήφιοι να επιλέξουν την εταιρεία ως μελλοντικό εργοδότη, δίνει τη δυνατότητα στους υποψήφιους να δημιουργήσουν έναν προσωπικό λογαριασμό, ώστε να μπορούν να καταθέσουν ηλεκτρονική

αίτηση για μια θέση εργασίας, να παρακολουθούν την πορεία της αίτησής τους και να συμπληρώνουν ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια ή test που εκτιμούν την καταλληλότητά τους για να εργαστούν στην εταιρεία, διαθέτει μηχανή αναζήτησης θέσεων εργασίας (οι οποίες συνοδεύονται από πλήρη περιγραφή) με συγκεκριμένα κριτήρια (πχ είδος εργασίας και τοποθεσία) και τέλος παρέχει ένα πλήθος πληροφοριών, όπως αναλυτική επεξήγηση του τρόπου αίτησης και της διαδικασίας επιλογής ανάμεσα στους υποψήφιους, συμβουλές καριέρας ακόμη και λεπτομέρειες για εκπαιδευτικά σεμινάρια που οργανώνει η εν λόγω εταιρεία. Η κατηγορία αυτή θεωρείται ότι εκφράζει το πρότυπο, ικανοποιεί δηλαδή τα κριτήρια που ορίσαμε στη μεθοδολογία.

Αντίστοιχα, κατά τη μελέτη των ιστότοπων των ναυτιλιακών εταιρειών που ΔΕΝ παρείχαν λειτουργίες e-recruitment (ομάδα Β), εντοπίστηκαν 4 διαφορετικοί λόγοι για τους οποίους συνέβαινε αυτό:

ΟΜΑΔΑ Β – ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2

- Κατηγορία (1) – υπάρχει ιστότοπος της εταιρείας αλλά δεν παρέχει λειτουργίες e-recruitment
- Κατηγορία (2) – δεν υπάρχει εταιρικός ιστότοπος
- Κατηγορία (3) – ο εταιρικός ιστότοπος είναι υπό κατασκευή
- Κατηγορία (4) – η πρόσβαση στον εταιρικό ιστότοπο είναι περιορισμένη. Πιθανώς η λειτουργία του ιστότοπου σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αποκλειστικά για διοικητικά στελέχη και εργαζόμενους στην εταιρεία (δίκτυα Intranets), κάτι που θα σήμαινε ότι παρέχονται υπηρεσίες e-HRM γενικά, αλλά όχι οι συγκεκριμένες λειτουργίες προσέλκυσης και επιλογής (e-recruitment) που μας ενδιαφέρουν στην παρούσα εργασία (αυτές απαιτούν πρόσβαση στο ευρύ κοινό), και γι' αυτό το λόγο αυτοί οι ιστότοποι κατατάχθηκαν στην ομάδα Β

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ONLINE ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ HR
(ΟΜΑΔΑ Α)

A/A	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΛΟΙΠΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	Admibros Shipmanagement Co Ltd	1	http://www.admibros.com/default.aspx?articleID=12190	
2	Aegean Bulk Co Inc.	2	http://www.aegeanbulk.gr/job.html	
3	Aegean Marine Petroleum Network Inc.	3	http://www.ampni.com/career.asp	
4	Aegean Shipping Management S.A.	1	http://www.aegeanoil.gr/career.asp	
5	Agoudimos Lines	1	http://www.agoudimos-lines.com/Content.aspx?page=76&language=el-GR	
6	Allseas Marine S.A.	1	http://www.allseas.gr/careers.php	ΑΡΧΕΙΟ PDF ΜΕ ΤΗΝ ΠΟΛΙΤΙΚΗ HR ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
7	ANEK Lines	1	http://web.anek.gr/portal/page/portal/ANEK_prod/Contact_us/el , personnel@anek.gr	
8	Arcadia Shipmanagement Co. Ltd	1	http://www.arcadiasm.gr/main.htm , crew@arcadiasm.gr	
9	Athenian Sea Carriers	1	http://www.atheniangroup.com/AthenianInternet1.html	
10	Avin International S.A.	2	http://www.avin.gr/1.html , http://www.konkat.gr/bios/cv.php?destination=3852	
11	Blue Star Ferries S.A.	1	http://www.bluestarferries.com/site/content.asp?sel=808&loc=2&query=	
12	Capital Ship Management Corp.	1	http://www.capitalship.gr/index.php?option=com_rsform&Itemid=13	
13	Celebrity Cruises (Management) Inc.	4	http://www.celebritycareersatsea.com/	

14	Ceres LNG Services Ltd	2	http://www.cereslng.com/employment/employment.asp	
15	Chandris Hellas	2	http://www.chandris-hellas.gr/pub/JobOffer.asp?lang=en	
16	Consolidated Marine Management Inc.	2	http://www.cmm.gr/dynamic/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=63	
17	Cosmoship Management SA	1	http://cosmoship.gr/cosmoship/node/8	
18	Dalex Shipping Co. S.A.	1	http://www.dalex.gr/index.php/for-our-crew	
19	Danaos Shipping Co Ltd.	2	http://www.danaos.com/career.php + info	
20	Diana Shipping Inc.	2	http://www.dianashippinginc.com/default.asp?siteID=1&pageid=112&langid=1	
21	Dodekanisos Speedways	1	http://www.12ne.gr/el/contact.asp?pageID=44	
22	Dorian (Hellas) S.A.	2	http://www.dorianhellas.com/joinus.asp	
23	Dryships	1	http://www.dryships.com/pages/jobsatd.asp	
24	Eastern Mediterranean Maritime	1	http://www.eastmed.gr/index.php?option=contents&task=Category&Category=96	
25	Eldrima Maritime Enterprises SA	1	http://www.eldrima.com/ , crew@eldrima.com	
26	Eletson Corporation	2	http://www.eletson.com/index.php?option=com_smartformer&Itemid=19	
27	Elin Oil S.A.	1	http://www.elin.gr/el/335.html	
28	Elkco Marine	2	http://www.elkco.gr/#/career_opportunities/	
29	Elvictor Shipping Co. S.A.	1	http://www.elvictor.com/elv8/main.php#jb	ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΦΟΡΜΑ Η ΟΠΟΙΑ ΟΜΩΣ ΔΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ

30	Empros Lines Shipping Co.	1	http://www.emproslines.com/site/content.asp?sel=5	
31	Euronav Ship Management (Hellas) Ltd.	2	http://www.euronav.com/page.aspx?id=7	
32	Excel Maritime Carriers	1	http://www.excelmaritime.com/contact	
33	Franco Compania Naviera S.A.	1	http://www.franco.gr/	
34	Gigilinis Shipping	2	http://www.gigilinis.gr/index1.php?lang=1&catid=58	
35	Hellas Marine Services Ltd.	1	http://www.hellasmarine.gr/index.php?id=19	
36	Hellenic Seaways	1	http://www.hellenicseaways.gr/index.asp?aid=208	
37	Hellespont Steamship Corp.	3	http://manship.com/	ΜΕΣΩ ΑΛΛΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ, ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ GROUP ΜΕ ΕΔΡΑ ΤΙΣ ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ, ΑΠΛΑ ΠΑΡΑΠΕΜΠΕΙ ΣΕ ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΕΝΙΚΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ
38	Iason Hellenic Shipping Co Ltd	3	http://www.iasontrans.com/careers.php	
39	Ikarian Moon Shipping Co. Ltd	1	http://www.ikarianmoon.com/main/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=65	
40	Ikaros Shipping & Brokerage Co. Ltd	1	http://www.isbc.gr/displayITM1.asp?ITMID=18&LANG=EN	
41	Interunity Management Corp.	3	http://www.interunity.gr/article_detail.asp?e_cat_serial=001003&e_cat_id=260&e_article_id=218	
42	Kristen Marine SA	1	http://www.kristen.gr/index.php?option=com_qcontacts&view=category&catid=14&Itemid=20	

43	Liquimar Tankers Management	1	http://www.liquimar.gr/?Career_Opportunitites	
44	Lydia Mar Shipping Co. Ltd	1	http://www.lydiamar.gr/pub/index.asp?catid=11	
45	Maran Gas Maritime, Inc.	2	http://www.marangas.com/Employment.htm	
46	Mare Maritime Company S.A.	1	http://www.maremaritime.gr/online/generic.asp?id=44&mid=124	
47	Meadway Shipping & Trading Inc.	1	http://www.meadwayshipping.com/html/jobs.html	
48	Mediterranean Shipping Co. Hellas	3	http://www.msccgreece.com/human_resources/opportunities.html	
49	Medtrans Ltd	1	http://www.medtrans.gr/	
50	Metrostar Management Corp.	1	http://www.metrostar.gr/	
51	Minerva Marine Inc.	3	http://www.minervamarine.com/careers	
52	Minoan Group of Companies	2	http://www.minoan.gr/en/info-more/our-company/career-opportunities	
53	Naftitan Maritime & Transport Ent.	3	http://www.titan.gr/el/our-people/job-openings/job-greece/	
54	Nafto Trade Shipping	1	http://www.naftotrade.com/en/careers.htm	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΟΤΑΝ ΕΧΕΙ ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΕΧΕΙ
55	Navios Shipmanagement Inc	1	http://www.navios.com/contact/default.asp?person=careers	
56	NEL Lines	1	http://www.nel.gr/index.asp?a_id=156	
57	Niver Lines Shipping Co.	2	http://www.niverlines.com/contact_cv.htm	
58	Olympic Gulf Tankers Ltd	2	http://www.ogt.gr/	ΟΙ ΣΥΝΔΕΣΜΟΙ ΔΕ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ

59	Overseas Shipholding Group, Inc.	3	http://www.osg.com/index.cfm?pageid=57	
60	Prime Marine Management Inc.	1	http://www.prime-marine.net/	ΔΕ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΟΤΑΝ ΕΧΕΙ ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΠΑΡΕΧΕΙ
61	Roxana Shipping	1	http://www.roxanashipping.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=12	
62	Safety Management Overseas S.A.	1	http://www.safety.gr/contact_us.htm	
63	Saos Ferries	1	http://www.saos.gr/index.php?SCREEN=show_content&catid=27&id=31	
64	Star Maritime Acquisition Corp.	2	http://www.starbulk.com/en/employment-inquiries	
65	Stealth Maritime Corporation S.A.	3	http://web.stealth.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=12&Itemid=8	
66	Superfast Ferries S.A.	2	http://www.superfast.com/site/content.asp?sel=355&loc=1&query=	
67	Target Maritime S.A.	1	http://www.targetmarine.gr/mainpage.htm	
68	Thenamaris Ships Management	3	http://www.thenamaris.gr/default.asp?pid=33&la=1	
69	Tomasos Brothers Inc.	2	http://www.tomasos.gr/tomasos-careers.php	
70	Trefin Tankers Ltd.	2	http://www.trefintankers.com/	
71	Tsavliris Salvage International Ltd.	3	http://www.tsavliris.com/htmls/contact/job.asp	
72	Vrontados S.A.	2	http://www.vrontados.com.gr/careers.html	
73	W.E.M. Lines SA	1	http://www.wemlines.com/career.php	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΠΑΡΕΧΟΥΝ ONLINE ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΗΡ
(ΟΜΑΔΑ Β)

A/A	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
1	A.B. Maritime Inc.	1	
2	A.K. Shipping & Trading Inc.	4	
3	A.M. Nomikos Transworld Maritime Agencies	1	
4	Access Ferries	1	
5	Aegean Speed Lines	1	
6	Aeolos Management SA	2	
7	African Leader Transports Maritimes S.A.	1	
8	Agelef Tanker Chartering Limited	1	
9	Agia Marini I Naftiki Eteria	1	
10	Alcyon Shipping Co. Ltd	1	
11	Alexandria Shipping	2	
12	Alkon Holding Inc.	2	
13	Alpha Ferries	1	
14	Anbros Maritime S.A.	1	
15	Ancora Investment Trust	1	
16	ANEN Lines	1	
17	Aries Maritime Transport Limited	1	
18	Armada (Greece) Co. Ltd.	2	
19	Atlas Marine	1	
20	Attica Group	1	
21	Attica RoRo Division	2	
22	Blue Strim Maritime S.A.	2	
23	Brave Maritime Corp.	2	
24	C Transport Maritime SAM (CTM)	1	ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΛΕΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ Η ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
25	Cape Shipping SA	1	ΤΟ ΜΕΝΟΥ ΔΙΑΘΕΤΕΙ ΚΑΡΤΕΛΑ RECRUITMENT ΑΛΛΑ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΕΝΕΡΓΗ, ΙΣΩΣ ΠΡΟΣΤΕΘΕΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ, ΣΕΛΙΔΑ ΥΠΟ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ
26	Cardiff Marine Inc.	1	

27	Ceres Hellenic Shipping Enterprises Ltd.	1	
28	Chartworld Shipping Corporation	1	
29	Chios Maritime Ltd.	3	
30	Cleopatra Shipping Agency Ltd	3	
31	Coastal Connection S.A.	3	
32	Combine Marine Inc.	1	
33	Commercial Trading Discount Co Ltd	2	
34	Conbulk Shipping S.A.	3	
35	Corner Shipping Co. Ltd.	1	
36	Dalnave Navigation Inc.	2	
37	Dane Sea Line	1	
38	Diamlemos Shipping Corporation	2	
39	Diana Shipping Agencies	3	
40	Diavlos Maritime Co.	1	
41	Dido Shipping Company S.A.	1	
42	Dileton Maritime SA	1	
43	Drybulk SA	3	
44	DryLog Bulkcarriers Ltd.	1	
45	Eagle Bulk Shipping Inc.	1	ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΛΕΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ Η ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
46	Efshipping Co. SA (Panama)	1	
47	Efthymiou Shipping	1	
48	Elmar Shipping Co. S.A. (Panama)	1	
49	Endeavour Marine Agency Ltd.	1	
50	Enea Management Inc	2	
51	Epirotiki Cruise Lines SA	2	
52	Eurobulk Ltd.	1	
53	Eurocarriers S.A.	1	
54	European Seaways	1	
55	Euroseas Ltd	1	
56	Express Sea Transport Corp	2	
57	Fairdeal Group	1	
58	Fairport Shipping Ltd.	1	
59	Firodi Shipping Ltd.	1	
60	Flanmare Shipping Inc.	2	
61	Fragline Ferries	2	
62	FreeSeas	1	

63	Ganmar Tankers Shipping	2	
64	GasLog Ltd	1	
65	General Maritime Corporation	1	
66	Genoa Maritime SA	1	
67	Global Maritime Group Inc.	1	
68	Global Oceanic Carriers Ltd	2	
69	Globus Maritime Ltd.	1	
70	Golden Energy Management S.A.	2	
71	Golden Star Cruises	1	
72	Golden Sun Cruises	1	
73	Golden Union	1	
74	Goldenport Shipsmanagement Ltd	1	
75	Goulandris Brothers (Chartering) Ltd.	1	
76	Gourdomichalis Maritime S.A.	1	
77	Groton Pacific Carriers Inc	1	
78	Gulf Marine Management	2	
79	Helikon Shipping Enterprises Ltd	3	
80	Heracles Shipping Co. S.A.	2	
81	Hind Maritime Enterprises S.A.	1	
82	Imperium Shipmanagement S.A.	3	
83	International Maritime Centre	1	
84	Intestra Company S.A.	2	
85	Iolcos Hellenic Maritime Ent. Co. Ltd.	1	
86	J. E. Cosmatos & Co.	1	
87	Jay Management Corp.	2	
88	John Giavridis Inc.	2	
89	Kiriacoulis Mediterranean Cruises Shipping Ltd.	1	
90	Kristen Navigation Inc.	2	
91	Lane Sea Lines	1	
92	Lindos Maritime Ltd	2	
93	LMZ Transoil Shipping	3	
94	Magna Marine Inc.	2	
95	Mantinia Shipping Co S.A.	3	
96	Marachart Shipping Co. Ltd.	2	
97	Mare International Ltd.	2	
98	Marine Industrial Concerns S.A.	1	

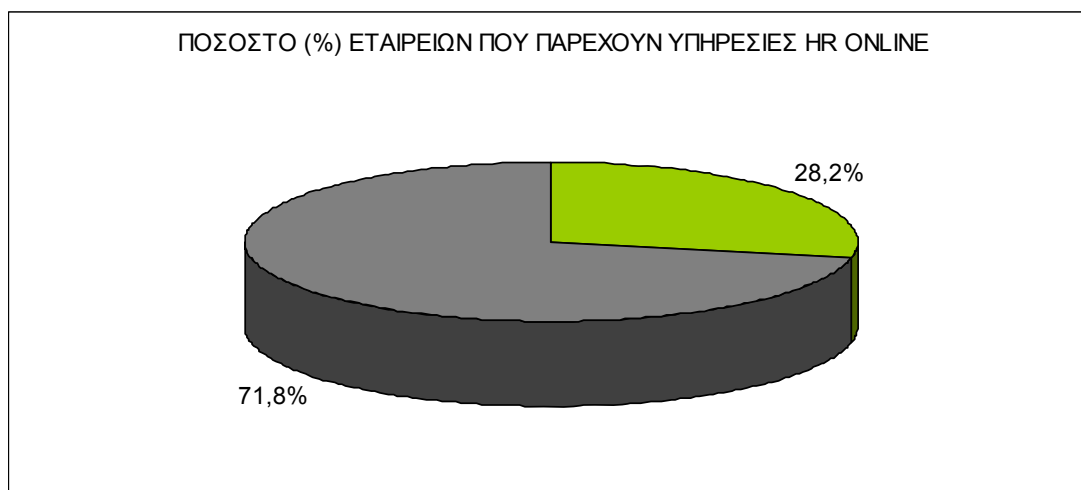
99	Marine Management Services M.C.	3	
100	Marinter Navigation SA	2	
101	Maritime Company of Lesvos SA (Nel Lines)	4	
102	Maritime Consortium Of Thessaloniki Inc	3	
103	Maritime Endeavors Shipping Co Ltd	1	
104	Maritime Financial Services	4	
105	Maritime Way	2	
106	Marmaras Navigation Ltd	3	
107	Maryville Maritime Inc.	2	
108	Matsas Salvage & Towage	1	
109	Medcare Shipping SA	1	
110	Melmar Shipping Agency	3	
111	Miniotis Bros Ltd	1	
112	Mylaki Shipping Agency Ltd	1	
113	Naftomar Shipping Co. S.A.	1	
114	Narwhal Maritime Enterprises Inc.	1	
115	Neda Maritime	2	
116	Neorion Syros Shipyards	2	
117	New Wave Shipping Co. S.A.	2	
118	Niki Shipping Company Inc.	1	
119	Niovis Shipping Co. S.A.	2	
120	Nomikos Transworld Maritime Agencies	1	
121	Oceanbulk Maritime S.A.	1	
122	Oceanmaris Management Inc.	2	
123	Oceanstar Management Inc.	2	
124	Odysea Carriers S.A.	1	
125	Olympic Shipping & Management Sa	1	
126	Omega Navigation Enterprises Inc.	1	
127	Orient Shipping & Contracting (Greece) SA Panama	1	
128	Oromaris Inc	2	
129	Ormos Compania Naviera S.A.	1	
130	Pancoast Trading S.A.	1	
131	Paradise Navigation	1	
132	Paragon Shipping	1	
133	Pegasus Maritime Enterprises Inc.	3	
134	Phoenix Vision Management	2	
135	Pioneer Tankers Shipping Corp.	2	
136	Pleasure Cruises	2	
137	Pleiades Shipping Agents S.A.	3	

138	Polyar Shipping Co Ltd	1	
139	Prosperity Bay Shipping Company Ltd.	1	
140	Queensway Navigation Co. Ltd.	1	
141	Quintana Maritime Ltd.	2	
142	Remi Maritime Corporation	2	
143	Roussos Bros Ltd	1	
144	S. Hilios Co. Ltd.	1	
145	Samios Shipping Co. SA	3	
146	Samos Steamship Co. S.A.	1	ΕΧΕΙ ΚΑΡΤΕΛΑ JOB OPPORTUNITIES ΑΛΛΑ ΔΕΝ ΠΑΡΕΧΕΤΑΙ ΚΑΜΙΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ
147	Samos Island Maritime Co. Ltd	2	
148	Sea Cruises Maritime Co.	1	
149	Sea Expert International SA	2	
150	Sea Pioneer Shipping Corp.	1	
151	Sea Venture Partners, Llc.	3	
152	Seatramp Tankers Inc.	2	ΑΝΗΚΕΙ ΣΤΟ GROUP HELLESPONT, ΑΛΛΑ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΔΙΚΙΑ ΤΗΣ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ
153	Sekavin	1	
154	Sekur Holdings Inc	1	
155	Silver Lake Shipping Company S.A.	2	
156	Sirios Shipmanagement S.A.	1	
157	Skyros Shipping Company	1	
158	Spanopoulos Michael SA	1	
159	Spanos Maritime & Trading Ltd.	2	
160	Spianada Shipmanagement	3	
161	Springfield Shipping Co	2	
162	Stamco Shipmanagement Co. Ltd	1	
163	StealthGaz Inc.	1	
164	Styga Compania Naviera	1	
165	TankLogLtd	1	ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΜΕ EURONAV SHIP MANAGEMENT (HELLAS) LTD.
166	Tide Line Inc.	1	
167	Top Ships Inc.	1	
168	Topmar Shipping Corporation S.A	1	
169	Tramp Maritime Enterprises Ltd.	1	
170	Transmar shipping Co. S.A.	1	

171	Transmed Shipping	2	
172	Trust Shipping Enterprises Ltd.	3	
173	Tsakos Energy Navigation Ltd. (TEN Limited)	1	
174	Tsakos Shipping & Trading S.A.	1	
175	Unibros Shipping Corporation	1	
176	Unibulk Shipping Enterprises SA	4	
177	Union Commercial Incorporated	1	
178	Unisea Shipping Ltd	1	
179	Vafias Group	3	
180	Varship Shipping Co Ltd	1	
181	Venmar Ship Management SA	1	
182	Ventouris Ferries S.A.	1	
183	Vernicos Salvage & Towage	1	
184	Wavelord Navigation Co. Ltd	2	
185	World Carrier Corp.	1	
186	Zouros Shipping Co.	3	ΚΟΙΝΗ ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΑ ΜΕ Maritime Consortium Of Thessaloniki Inc

Καταγράφηκαν 73 εταιρικοί ιστότοποι με λειτουργίες e-recruitment και 186 χωρίς. Είναι φανερό από το διάγραμμα 5.1 ότι η συντριπτική πλειοψηφία των παραπάνω εταιρειών δε διαθέτει λειτουργίες HR στην ιστοσελίδα τους, αν και 208 από όλες τις 259 εταιρείες έχουν ή είναι στη διαδικασία της κατασκευής εταιρικού ιστότοπου. Με το πράσινο χρώμα σημειώνεται το ποσοστό των εταιρειών που παρέχουν υπηρεσίες HR (28,2%) επί του συνόλου των 259 ναυτιλιακών εταιρειών, ενώ με το γκρι το ποσοστό των υπόλοιπων (71,8%).

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.1



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5.2



Ανάμεσα στις 73 εταιρείες που εφαρμόζουν την ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού μόνο μία (κίτρινο χρώμα, διάγραμμα 5.2), η Celebrity Cruises (Management) Inc., προσεγγίζει το πρότυπο των εταιρειών Coca Cola και Procter & Gamble, όσον αφορά τη μορφή του ιστότοπού της. Πάνω από τις μισές εταιρείες της ομάδας A (54,8%, κατηγορία 1, μπλε χρώμα, διάγραμμα 5.2) εφαρμόζουν την πιο απλή μορφή e-recruitment, την αποστολή βιογραφικού ηλεκτρονικά. Οι κατηγορίες 3 και 2 καλύπτουν το 15,1% και 28,8% αντίστοιχα της ομάδας A, ποσοστά που μεταφράζονται στο 4,2% και 8,1% των συνολικών 259 ναυτιλιακών εταιρειών.

Ο ιστότοπος της εταιρείας Celebrity Cruises (Management) Inc. είναι ο μοναδικός που κατατάχθηκε στην κατηγορία 4 της ομάδας A, αφού είναι ο μόνος που ικανοποιεί τα περισσότερα από τα κριτήρια που κάνουν έναν ιστότοπο αποτελεσματικό. Πιο

αναλυτικά, ο ιστότοπος της Celebrity Cruises (Management) Inc., <http://www.celebritycareersatsea.com/>, αποτελείται από τις παρακάτω σελίδες:

- 1) Αρχική (Home): Ο επισκέπτης της σελίδας μπορεί να δει βίντεο με συνεντεύξεις μελών του πληρώματος, τα οποία περιγράφουν τη θέση τους, τα χρόνια που εργάζονται στην εταιρεία και το λόγο που απολαμβάνουν την εργασία τους σε αυτή. Δίνονται επίσης ενδεικτικά κάποιες από τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και αναφέρονται οι 2 διαφορετικοί τομείς εργασίας, σε ξενοδοχεία και πάνω σε πλοία, που διαθέτει η εταιρεία (hotel & marine operations για θέσεις υψηλά στην ιεραρχία και κατώτερες θέσεις μέσω των Hiring partners).
- 2) Η εταιρεία (Our Company): Αυτή η σελίδα παρέχει πληροφορίες για την ιστορία, τη φιλοσοφία, το στόλο (και τις τοποθεσίες στις οποίες ταξιδεύει) της εταιρείας, όπως επίσης τα βραβεία που έχει κερδίσει και τη δράση της για την προστασία του περιβάλλοντος.
- 3) Η ζωή στο πλοίο (Life Onboard): Εδώ περιγράφονται οι εργασιακές συνθήκες (ώρες εργασίας, διάρκεια ταξιδιών, περιβάλλον, ασφάλεια, κλπ), η πολυεθνικότητα του πληρώματος και εκδηλώσεις που γίνονται για να τονώσουν το πνεύμα συνεργασίας. Παραθέτονται μερικές ακόμα συνεντεύξεις μελών του πληρώματος.
- 4) Η καριέρα σου (Your Career): Η σελίδα δίνει πληροφορίες για τις παροχές και τα οφέλη (βραβεία αποδοτικότητας που οδηγούν σε προαγωγές, ιατρική περίθαλψη, ασφάλεια ζωής, διαμονή, γεύματα, διακοπές κ.α.) που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην εταιρεία, τον τρόπο μισθοδοσίας και τις απαιτήσεις όσον αφορά την εμφάνιση και τη συμπεριφορά. Επιπρόσθετα, περιγράφεται η διαδικασία ηλεκτρονικής αίτησης των υποψηφίων (δημιουργία λογαριασμού, αποστολή βιογραφικού) και της συνέντευξης που θα ακολουθήσει, ενώ παράλληλα δίνονται συμβουλές για τη σύνταξη βιογραφικού και τη συνέντευξη.
- 5) Συνεργάτες πρόσληψης προσωπικού (Hiring Partners): Η σελίδα περιέχει μια λίστα με συνεργάτες σε κάθε χώρα όπου οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να απευθυνθούν για θέσεις εργασίας
- 6) Ευκαιρίες καριέρας (Job Opportunities): Οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να μάθουν περισσότερα για τους 2 τομείς εργασίας της εταιρείας: εργασία σε ξενοδοχεία και πλοία. Περιγράφονται αναλυτικά οι διάφορες κατηγορίες ανάμεσα στις οποίες μπορείς να επιλέξεις (πχ μηχανικοί πλοίων, μάγειρες, ξενοδοχειακή διοίκηση

κλπ), ενώ δίπλα από κάθε κατηγορία εμφανίζονται οι αντίστοιχες διαθέσιμες θέσεις αν υπάρχουν.

- 7) Αναζήτηση εργασίας (Search Jobs): Ενώ οι υπόλοιπες σελίδες του ιστότοπου έχουν σκοπό να προσελκύσουν υποψήφιους εργαζόμενους δίνοντάς τους κίνητρα για να επιλέξουν να εργαστούν στην Celebrity Cruises, σε αυτή τη σελίδα συγκεντρώνονται κυρίως οι λειτουργίες του e-recruitment. Εδώ ο υποψήφιος μπορεί να βρει την πλήρη λίστα με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας και την περιγραφή τους και να κάνει αίτηση ηλεκτρονικά, αφού έχει πρώτα δημιουργήσει τον προσωπικό λογαριασμό του στον ιστότοπο. Οι αντιπρόσωποι της εταιρείας έπειτα έρχονται σε επαφή με τον υποψήφιο και η πρώτη συνέντευξη μπορεί να γίνει μέσω τηλε-συνδιάσκεψης.

Ο ιστότοπος της Celebrity Cruises έχει τα περισσότερες κοινές λειτουργίες με τα πρότυπα της P&G και της Coca Cola, ωστόσο δεν παρέχει online τεστ αξιολόγησης καθώς οι εξετάσεις καταλληλότητας που πρέπει να περάσουν οι υποψήφιοι είναι ιατρικές και δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως.

5.3 ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Τα παραπάνω ποσοστά δείχνουν ότι στην Ελλάδα οι ναυτιλιακές εταιρείες δεν εκμεταλλεύονται σε μεγάλο βαθμό τη μέθοδο του e-recruitment. Αν μάλιστα λάβουμε υπόψη ότι μόνο όσες εταιρείες ανήκουν στις κατηγορίες 2,3,4 της ομάδας A, οι οποίες αντιστοιχούν μόλις στο 12,7% των συνολικών (259) εταιρειών, χρησιμοποιούν ηλεκτρονικές φόρμες, δηλαδή μπορούν να εφαρμόσουν κάποιο είδος αυτοματοποιημένης διαδικασίας (πχ χρήση πληροφοριακών συστημάτων HRIS) για την επεξεργασία των βιογραφικών που τους αποστέλλονται και την επιλογή των επιθυμητών υποψηφίων, η εικόνα είναι μάλλον απογοητευτική.

Παρατηρήθηκε ότι όλοι οι ιστότοποι των ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών που κατατάχθηκαν στις κατηγορίες 2,3,4 της ομάδας A διαθέτουν σελίδα με την ονομασία Careers ή Job Opportunities (ευκαιρίες εργασίας), όπως επίσης και αρκετές, αλλά όχι όλες της κατηγορίας 1 (όσες εξ αυτών δε διέθεταν σελίδα Careers ή Job Opportunities έδιναν τα στοιχεία επικοινωνίας, ηλεκτρονική διεύθυνση ταχυδρομείου με το τμήμα προσωπικού, στη σελίδα Contacts). Αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό που διευκολύνει τους χρήστες – υποψηφίους που αναζητούν εργασία και συνεισφέρει στην

αποτελεσματικότητα της μεθόδου e-recruitment. Ακόμη, η πλειοψηφία των εταιρειών της ομάδας A είχαν ικανοποιητικά γραφικά στον ιστότοπό τους, ελκυστικά χωρίς να γίνονται κουραστικά ή να δυσχεραίνουν την πλοήγηση και γρήγορη μετάβαση από σελίδα σε σελίδα. Ωστόσο, μόνο οι εταιρείες των κατηγοριών 3 και 4 της ομάδας A (δηλαδή το 4,6% των 259 ναυτιλιακών εταιρειών) προσφέρουν πληροφορίες σχετικές με τις θέσεις εργασίας, όπως επιθυμητά προσόντα και προϋπηρεσία, και μόνο στην κατηγορία 4 (πλησιέστερη στην πρότυπη μορφή) περιγράφονται αναλυτικά η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής που ακολουθεί η εταιρεία (επεξεργασία αιτήσεων, συνεντεύξεις, ιατρικές εξετάσεις, έλεγχος ποινικού μητρώου) και οι παροχές (ασφάλιση και μισθός) των εργαζομένων και δίνεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη με ηλεκτρονικά μέσα. Καμία ναυτιλιακή εταιρεία απ' όσες μελετήθηκαν δεν παρέχει διαρκή ενημέρωση για το στάδιο επεξεργασίας στο οποίο βρίσκεται η αίτηση του υποψηφίου.

Από τις εταιρείες της ομάδας A που αξιολογήθηκαν στην παρούσα εργασία τη μεγαλύτερη ποικιλία και τις πιο σαφείς πληροφορίες για τις θέσεις εργασίας παρείχε η Celebrity Cruises (Management) Inc., ενώ αμέσως μετά έρχονται οι εταιρείες της κατηγορίας 3 με σημαντικά μικρότερη ποικιλία σε κενές θέσεις, αλλά αρκετές λεπτομέρειες για τις απαιτήσεις του εργοδότη. Προβλήματα με ανενεργούς συνδέσμους εντοπίστηκαν σε ελάχιστες περιπτώσεις, όπως στους ιστότοπους των εταιρειών Olympic Gulf Tankers Ltd και Elvictor Shipping Co SA.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματικότητα της μεθόδου e-recruitment, όσον αφορά τη συγκεκριμένη εφαρμογή μέσω εταιρικών ιστότοπων, εξαρτάται από ένα πλήθος χαρακτηριστικών που πρέπει να ικανοποιούν οι εταιρείες όταν σχεδιάζουν τις ιστοσελίδες τους, αλλά τονίζεται ότι σημαντική είναι και η σωστή «συμπεριφορά» αναζήτησης από τους χρήστες, η οποία μπορεί να βελτιωθεί με τη διαρκή ενημέρωση για τις δυνατότητες που παρέχονται μέσω αυτής της ηλεκτρονικής μεθόδου. Η συνολική εικόνα από την αξιολόγηση των 259 ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών δείχνει ότι στη χώρα μας χρειάζεται ακόμα χρόνος και συνειδητή προσπάθεια, ώστε οι εταιρείες να ανταποκρίνονται στα παγκόσμια πρότυπα για τη μέθοδο e-recruitment.

5.4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στόχος της παρούσας εργασίας ήταν να εξετάσει την έκταση της εφαρμογής τεχνολογικών μέσων για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων πλοίων στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα τη χρήση του διαδικτύου όπως αυτή εξυπηρετεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ μιας ναυτιλιακής εταιρείας, την προσέλκυση και επιλογή πληρώματος. Αυτός ο στόχος αποτέλεσε τον άξονα καθοδήγησης για την επιλογή των θεωρητικών γνώσεων που παραθέσαμε στα πρώτα κεφάλαια, αφού πρώτα πρέπει να καλύψουμε τις θεωρητικές αρχές που διέπουν τη ΔΑΠ όσον αφορά κάθε είδος επιχείρησης, πριν εμβαθύνουμε στο ειδικό θέμα της ηλεκτρονικής προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στο χώρο της ναυτιλίας.

Ανακεφαλαιώνοντας, η στρατολόγηση ή αλλιώς προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι μία από τις πολλές αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΠ μιας επιχείρησης. Εστίασαμε συγκεκριμένα σε αυτή τη λειτουργία, αφενός γιατί ο εντοπισμός των κατάλληλων ανθρώπων και η επιλογή τους για τη σωστή θέση εργασίας εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση έχει γερά θεμέλια για να επιτύχει από τους βραχυπρόθεσμους έως και τους μακροπρόθεσμους στόχους της, και αφετέρου επειδή παρατηρήθηκε ότι είναι από τις πρώτες λειτουργίες της ΔΑΠ όπου χρησιμοποιήθηκαν ηλεκτρονικοί μέθοδοι για την ενίσχυσή της. Λαμβάνοντας υπόψη ότι σκοπός της ΔΑΠ είναι να εξασφαλίζει την εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και την ευημερία των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα πρέπει να εναρμονίζει τις ενέργειές της με τις γενικότερες στρατηγικές διοίκησης, αντιλαμβανόμαστε ότι η δράση της ΔΑΠ έχει κυρίως στρατηγική διάσταση και διαφοροποιείται από την παλαιότερη έννοια της Διοίκησης Προσωπικού.

Είναι λοιπόν φανερό ότι είναι πολλές οι ευθύνες του τμήματος ΔΑΠ και δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι επιστρατεύτηκαν τεχνολογικά μέσα για τη διεκπεραίωση των λειτουργιών της, αφού έτσι γίνεται εξοικονόμηση χρόνου και συνεπώς χρήματος. Η εφαρμογή των διαφόρων τεχνολογικών μέσων (χρήση λογισμικών και υλικών υποδομών) στην υπηρεσία της ΔΑΠ οδήγησε στην εμφάνιση της Ηλεκτρονικής Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Electronic Human Resources Management ή E-HRM), η οποία είναι μια ΜΕΘΟΔΟΣ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ της ΔΑΠ. Από όλες τις δυνατότητες που προσφέρει το E-HRM, μας ενδιαφέρει κυρίως η ηλεκτρονική

προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, το λεγόμενο e-recruiting, το οποίο κερδίζει συνεχώς έδαφος στις μέρες μας.

Μελετώντας ωστόσο τη βιβλιογραφία, παρατηρήθηκε ότι, παρά την ολοένα αυξανόμενη εμφάνιση δημοσίευσης ηλεκτρονικών αγγελιών θέσεων εργασίας και την ευρεία χρήση του διαδικτύου από όσους αναζητούν εργασία, υπάρχει έλλειψη ενός κατάλληλου θεωρητικού υπόβαθρου που εξετάζει την αποτελεσματική εφαρμογή της μεθόδου e-recruitment. Ο χώρος της ναυτιλίας ειδικότερα, σε σύγκριση με άλλους τομείς επιχειρήσεων, είναι περισσότερο προσκολλημένος σε παραδοσιακές και απαρχαιωμένες μεθόδους, διατηρεί δηλαδή μια πιο σκεπτικιστική στάση απέναντι στις τεχνολογικές εξελίξεις, και οι ναυτιλιακές εταιρείες διστάζουν να επενδύσουν σε τεχνολογικές εφαρμογές. Γι' αυτό το λόγο απαιτείται περαιτέρω έρευνα της μεθόδου e-recruitment που θα δώσει ποσοτικά συμπεράσματα για την εξοικονόμηση χρόνου που μπορεί να προσφέρει η χρήση π.χ. πληροφοριακών συστημάτων ΔΑΠ (HRIS) στη ναυτιλία και θα αποδείξει στις επιχειρήσεις ότι το κόστος χρήσης νέων τεχνολογιών μπορεί να αποσβεστεί με την πάροδο του χρόνου. Εξίσου σημαντική είναι και η μελέτη της μορφής που πρέπει να παίρνει το e-recruitment ώστε να είναι ελκυστικό και από τη μεριά του υποψήφιου εργαζόμενου.

Στην παρούσα εργασία η μελέτη και αξιολόγηση των ιστότοπων ελληνικών ναυτιλιακών εταιρειών (ένα απ' τα είδη του e-recruitment) έγινε κυρίως από την οπτική γωνία ενός υποψήφιου που ψάχνει για εργασία στο χώρο της ναυτιλίας. Μέρος της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε ήταν να παρατηρήσουμε τις online υπηρεσίες HR, και συγκεκριμένα αυτές που σχετίζονται με την ηλεκτρονική προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, μπαίνοντας στη θέση ενός υποψήφιου. Αφού έγινε η καταγραφή και ανάλυση των παρεχόμενων υπηρεσιών των ιστότοπων, τα κριτήρια που χρησιμοποιήσαμε για την αξιολόγησή τους είναι χαρακτηριστικά που μπορούσαμε να ελέγξουμε άμεσα μέσω του περιεχομένου τους. Οδηγηθήκαμε στο συμπέρασμα ότι η χρήση του e-recruitment από τις ελληνικές ναυτιλιακές εταιρείες βρίσκεται ακόμα σε πρώιμο στάδιο, αφού οι λειτουργίες e-recruitment στους ιστότοπους δεν ανταποκρίνονται πλήρως στο πρότυπο που θέτουν διεθνείς εταιρείες όπως η Coca Cola και η Procter & Gamble.

Επιπρόσθετα, ένα δευτερεύον συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε, είναι ότι σε αντιπαράθεση με ένα άλλο είδος e-recruitment, τα job sites, οι εταιρικοί ιστότοποι κάνουν λιγότερο απρόσωπη την εξ αποστάσεως επαφή υποψήφιου-εργοδότη, εφόσον ο υποψήφιος μπορεί να μάθει πολύ περισσότερα για την κουλτούρα και τη φιλοσοφία

της εταιρείας. Από την άλλη μεριά όμως, τα job sites είναι το πιο πιθανό μέρος στο οποίο θα απευθυνθούν οι υποψήφιοι στην αρχή της αναζήτησής τους για εργασία όταν δε γνωρίζουν ποιες εταιρείες έχουν ζήτηση για προσωπικό.

Συνειδητοποιούμε ότι η εμφάνιση του e-HRM γενικά προκαλεί ριζική αλλαγή που θα αναπροσδιορίσει τις στρατηγικές ΔΑΠ στη ναυτιλία. Η ολοένα αυξανόμενη αυτοματοποίηση των βασικότερων λειτουργιών της ΔΑΠ, που δεν απαιτούν ιδιαίτερη κριτική ικανότητα, σε συνδυασμό με τη δημιουργία «έξυπνων» προγραμμάτων (πχ μοντέλα προσομοίωσης-πρόβλεψης-λήψης αποφάσεων) θα φέρουν επανάσταση στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πλοίων ανάλογη με αυτή που προέκυψε από την ενσωμάτωση τεχνολογικών μέσων σε άλλους επιστημονικούς κλάδους. Για να γίνει όμως αυτό εφικτό προέχει το να τεθεί μια γερή θεωρητική βάση για τον τρόπο με τον οποίο η ηλεκτρονική μέθοδος ενισχύει το έργο της ΔΑΠ. Έτσι, θα εξασφαλιστεί η ευρύτερη εφαρμογή του e-HRM από ναυτιλιακές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα χρειάζεται να πραγματοποιηθούν μελέτες και στατιστικές αναλύσεις των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθόδου. Τα συμπεράσματα αυτά θα αποτελέσουν ανατροφοδότηση για τη διατύπωση νέων και βελτιωμένων θεωριών και στρατηγικών ΔΑΠ. Επίσης, είναι απαραίτητη η εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες των μελλοντικών επαγγελματιών ΔΑΠ, που θα εργαστούν στο χώρο της ναυτιλίας, από τα πρώτα στάδια της εκπαίδευσής τους σε πανεπιστημιακά ιδρύματα.

Τέλος, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι η χρήση των τεχνολογικών μέσων δεν αντικαθιστά ούτε υποβαθμίζει τον ανθρώπινο παράγοντα, κάτι που θα ερχόταν άλλωστε σε αντίθεση με το ίδιο το πνεύμα της ΔΑΠ, αλλά τον απελευθερώνει ώστε να απασχοληθεί με πιο δημιουργικές ενέργειες και να αυξήσει την αποδοτικότητά του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βιβλία

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Λ.ΧΥΤΗΡΗΣ - 2001
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Ν. ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ, Δ. ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ – 2003
- Ναυτιλιακή Θεωρία και Επιχειρηματικότητα – Α.Ι.Ε. ΚΟΡΡΕΣ, Γ.Ν. ΘΑΝΟΠΟΥΛΟΣ – 2005
- E-Human Resources Management: Managing Knowledge People – T. Torres-Coronas, M. Arias-Oliva – 2005
- Ελληνική ναυτιλία, απασχόληση και ανταγωνιστικότητα – Γ.ΘΕΟΤΟΚΑΣ, Μ.ΛΕΚΑΚΟΥ, Θ.ΠΑΛΛΗΣ, Θ.ΣΥΡΙΟΠΟΥΛΟΣ, Γ. ΤΣΑΜΟΥΡΓΚΕΛΗΣ – 2008
- Διοίκηση Επιχειρήσεων και Πληροφοριακά Συστήματα – Γ.Ι. ΔΟΥΚΙΔΗΣ – 2009

Εργασίες, Άρθρα, Μελέτες

- INTERNET JOB HUNTING: A FIELD STUDY OF APPLICANT EXPERIENCES WITH ON-LINE RECRUITING - Daniel C. Feldman and Brian S. Klaas - Human Resource Management, Summer 2002, Vol. 41, No. 2, Pp. 175–192
- e-HRM: Innovation or Irritation? - An explorative empirical study in five large companies on web-based Human Resource Management – H. Ruël, T.a Bondarouk, J. K. Looise – 2004
- Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction? - Journal of Management 2004 30(5) 623–646
- Διπλωματική εργασία, «Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο σύγχρονο Τεχνολογικό κόσμο», Α. ΒΕΝΤΟΥΡΗ, 2005, ΕΜΠ
- ΟΜΑΔΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Η1 - Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες και Εφαρμογές στη Ναυτιλία: Ισχύουσα Κατάσταση και Προοπτικές, Πρακτικά διαβούλευσης, 2005

- Μεταπτυχιακή εργασία, «Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην σύγχρονη επιχείρηση και η συμβολή του στην ανάπτυξη της», Κ.ΧΡΙΤΗ, 2007, ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
- HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN SHIPPING COMPANIES, Delhi Business Review X Vol. 8, No. 1 (January - June 2007)
- “E-recruitment and the benefits of organizational web appeal” – L. F. Thompson, P. W. Braddy, K. L. Wuensch – 2008
- Πτυχιακή εργασία, «Συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων», Β. ΣΑΚΚΑ, Ι. ΧΑΪΔΟΥ, 2009, ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας
- STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE MARITIME KNOWLEDGE BASED ORGANIZATION – B. Blagovest – 2010
- Challenges for International Shipping in the Year of the Seafarer Vancouver Seminar, Captain Howard N. Snaith FNI. Marine Director INTERTANKO, November 2010
- Προπτυχιακή εργασία του μαθήματος: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ «Προσέλκυση και Επιλογή Προσωπικού στο Διαδίκτυο» - Τ. Νάστο, Ε. Σεϊλόπουλος.- 2010, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
- MARITIME HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: PAST CONDITIONS AND FUTURE CHALLENGES, M. Progoulaki

Λοιπές πηγές

- Wikipedia
- About com: Human Resources
- Εισαγωγικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σημειώσεις Θ. Κουτρούκη, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, beta Ψηφιακή Βιβλιοθήκη, Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση»
- <http://www.itfseafarers.org/getting-along.cfm>
- <http://news.kathimerini.gr>
- <http://www.envision.gr/psifiako-mellon.htm>
- <http://idess.wordpress.com/2010/09/21/the-crew-management-system-cms/> + <http://idess.wordpress.com/page/2/> H.R.I.S, Posted on September 21, 2010 +

October 1, 2010 by IDESS, International Development and Environmental Shipping School)

- <http://web2.danaos.gr/danaos/MaritimeEnterpriseSoftwareSolutions.aspx>
- <http://www.vgroupplimited.com/portal/site/vships/menuitem.14e015a3e733e38559a45350b0c08a0c/?vgnnextoid=3d87e04e1b681210VgnVCM1000004401640aRCRD>
- <http://www.europeancareers.coca-cola.com/en/home/opportunities/>
- <http://www.pgcareers.com/default.asp?page=145>
- <http://www.celebritycareersatsea.com>
- <http://www.marine-marketing.gr/> σε συνδυασμό με την <http://ship.gr>
- <http://www.oil-offshore-marine.com/>