

Συστήματα πρόσληψης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική βιομηχανία μεταποίησης

Αραπίδου Δανάη

Πανεπιστήμιο Αιγαίου
mba08014@ba.aegean.gr

Βουλούτση Ιωάννα

Πανεπιστήμιο Αιγαίου
mba08020@ba.aegean.gr

Καλοστρούμπη Φωτεινή

Πανεπιστήμιο Αιγαίου
mba08010@ba.aegean.gr

Σαλτσίδου Ιωάννα

Πανεπιστήμιο Αιγαίου
mba08013@ba.aegean.gr

Περίληψη

Το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι η ικανότητα στο να επιλέξουν το κατάλληλο κατά περίπτωση ανθρώπινο δυναμικό. Η επιστημονική βιβλιογραφία αναφέρει ένα σύνολο από μεταβλητές που παίζουν καθοριστικό ρόλο, άλλες περισσότερο άλλες λιγότερο, στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Στην παρούσα έρευνα, διερευνώνται μεταβλητές που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία πρόσληψης των μεσαίων στελεχών στις ελληνικές βιομηχανίες μεταποίησης.

Βασική ερώτηση της έρευνας είναι ο εντοπισμός του βασικού άξονα της στρατηγικής επιλογής των μεσαίων στελεχών. Η διαδικασία έρευνας εστιάζεται στο να εντοπιστούν οι κύριοι φορείς της επιλογής αυτής καθώς επίσης και η συστηματική αντίληψη που έχουν οι φορείς αυτοί αναφορικά με τις ικανότητες και τα προσόντα των ατόμων που επιλέγονται. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταποίησης της Βορείου Ελλάδος. Τα πρώτα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαδικασία επιλογής είναι όντως περίπλοκη στην οποία παρεμβαίνουν ένα σύνολο από μεταβλητές.

Λέξεις -Κλειδιά: βιομηχανίες μεταποίησης, συστήματα πρόσληψης, φορείς πρόσληψης

JEL Classification Codes: M12, M54

Εισαγωγή

Από τα μέσα του 19^{ου} αιώνα που εμφανίστηκε ο όρος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων έως και σήμερα, η έννοια αυτή εξελίχθηκε σε όλους τους τομείς και πλέον αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης. Η λειτουργία αυτή συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003). Οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις κατανοώντας τη σπουδαιότητα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, υιοθετούν τις ανάλογες πρακτικές και μεθόδους για τη βέλτιστη προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιολόγηση και ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και το ζήτημα της κατάλληλης επιλογής αυτών, τονίζεται όχι μόνο από τα ίδια τα στελέχη των επιχειρήσεων αλλά και από τις διάφορες προσωπικότητες του χώρου αυτού. Ο Jack Welch, CEO της General Electric Company χαρακτηριστικά αναφέρει: «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι μόνο αριθμητικά αλλά και γεωμετρικά».

Η εργασία αυτή ενδιαφέρεται να ανιχνεύσει τα συστήματα πρόσληψης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική βιομηχανία μεταποίησης. Πιο συγκεκριμένα, στα πλαίσια της μελέτης αυτής δίνεται έμφαση στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για να επιλέξουν το κατάλληλο προσωπικό, σε επίπεδο μεσαίων και ανώτερων στελεχών καθώς και ποιοί φορείς εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή και με ποιο τρόπο.

Το παρόν άρθρο διαμορφώνεται ως εξής: Αρχικά θα παρουσιαστούν οι βασικοί άξονες προσέγγισης της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και πως αυτή αντιμετωπίζει τα συστήματα πρόσληψης καθώς και πως αυτά προσεγγίζονται από τη βιβλιογραφία. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν η προβληματική και η μεθοδολογία της έρευνας. Τέλος θα παρατεθεί η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τον εντοπισμό των κύριων φορέων της επιλογής προσωπικού.

Θεωρητική υποστήριξη

Κυρίαρχο ρολό στην Ελληνική οικονομία διαδραματίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. «Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομικής ζώνης. Το πλήθος τους, η ευέλικτη μορφή τους, η ποικιλία τους, οι νέες εφευρέσεις και καινοτομίες που προέρχονται άπαυτες αποτελούν το κύριο χαρακτηριστικό του ρολού αλλά και της προσφοράς τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της χώρας» (Κανελλόπουλος 1994)

Στην Ελλάδα, μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονταν οι επιχειρήσεις εκείνες οι οποίους απασχολούσαν προσωπικό μέχρι 50 άτομα, αντίθετα με άλλες χώρες όπου ο αριθμός αυτός ήταν μεγαλύτερος. Σήμερα, η Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει πλέον τυποποιήσει τον ορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και έχει καθιερώσει ως μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυτές που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα προσωπικό (Ευρωπαϊκή Επιτροπή-οδηγός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, 2005). Ανεξαρτήτως του αριθμού των ατόμων που απασχολούν, για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση μικρομεσαία, πρέπει να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

- 1 Κάθε μια να κατέχει ένα μικρό μερίδιο της εγχωρίας αγοράς.
- 2 Κάθε επιχειρηματική μονάδα να είναι οικονομική ανεξάρτητη και ευέλικτη.
- 3 Ο ιδιοκτήτης να ασκεί τον έλεγχο και την διοίκηση της επιχείρησης.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εκτείνονται σε όλους τους τομείς της οικονομίας, στον πρωτογενή, στον δευτερογενή καθώς και στις υπηρεσίες (τρίτογενής τομείς).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ασκούν έναν καίριο ρόλο στη διεθνή και εγχωρία οικονομία, καθώς αποτελούν ολόκληρο σχεδόν το σύνολο των επιχειρήσεων και απασχολούν τα 2/3 των εργαζομένων. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταποίησης καταλαμβάνουν ένα πολύ μεγάλο μερίδιο του κλάδου αυτού στη χώρα μας.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις αυτές στοχεύουν στην ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή και μπορούν να πετύχουν τον στόχο αυτό, προσαρμόζοντας την παραγωγή τους συμφωνά με τις εκάστοτε καταναλωτικές ανάγκες. « Ο ρόλος τους είναι κρίσιμος για τις εθνικές οικονομίες επειδή αντιπροσωπεύουν υψηλό ποσοστό στην επιχειρηματική κοινότητα, είναι ευέλικτες και προσαρμόζονται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, δημιουργούν νέες μορφές παραγωγής-επινοούν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, ενισχύουν την απασχόληση, συμβάλλουν στο εθνικό εισόδημα και στη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής». (ΣΕΒ 2003)

Έχοντας αναλύσει το περιβάλλον στο οποίο δρουν και αναπτύσσονται οι βιομηχανίες μεταποίησης και έπειτα από την πλήρη κατανόηση της σπουδαιότητας αυτών στην ελληνική αγορά, αναδύεται το ζήτημα της σωστής επιλογής προσωπικού. « Η επιλογή προσωπικού, τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ή, τουλάχιστον, πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη επιλογή επηρεάζει άμεσα την αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου». (Ξηροτύρη 1995). Η επίδραση αυτή δεν περιορίζεται μονό σε ατομικό επίπεδο αλλά εκτείνεται σε ενδοεπιχειρησιακό και συλλογικό επίπεδο.

Οι βασικές στρατηγικές της διοίκησης προσωπικού ασχολούνται με την προσέλκυση, επιλογή, πρόσληψη, μισθολογική πολιτική, εκπαίδευση και τον έλεγχο και αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.

Κύριοι φορείς των παραπάνω βασικών στρατηγικών θεωρούνται:

- οι ιδιοκτήτες, οι οποίοι ασκούν τον έλεγχο και τη διοίκηση της επιχείρησης τους, εφόσον πρόκειται για μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- το διοικητικό συμβούλιο το οποίο διαχειρίζεται τα ζητήματα της επιχείρησης και είναι η ανώτερη εταιρική αρχή
- ο διευθύνων σύμβουλος, ο οποίος οργανώνει και σχεδιάζει δραστηριότητες μέσα στην εταιρεία
- ο διευθυντής προσωπικού διαχειρίζεται τις ανάγκες εκείνες της επιχείρησης που αφορούν σε θέματα διοίκησης και διαχείρισης προσωπικού
- ο αρμόδιος διευθυντής του τμήματος και τέλος
- η σύσκεψη διευθυντών για θέματα προσωπικού.

Πριν τη διαδικασία της προσέλκυσης είναι απαιτούμενο το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να προβαίνει σε προγραμματισμό. Είναι σκόπιμο να αναφερθούμε σε αυτήν την λειτουργία γιατί αποτελεί την βάση στην οποία θα στηριχθεί η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ο προγραμματισμός είναι η συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης και των ενεργειών που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών αυτών . Οι βασικές λειτουργίες και δραστηριότητες του Προγραμματισμού είναι:

- Η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρωπίνου δυναμικού στην αγορά εργασίας
- Η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης

- Η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρωπίνου δυναμικού σε ποσοτικό αλλά και ποιοτικό επίπεδο
- Η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορούν να υπάρξουν από την υπερεπάρκεια ή την έλλειψη προσωπικού(Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Το αρχικό στάδιο στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού είναι εκείνο της σωστής προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων.

Η προσέλκυση των υποψηφίων αποτελεί , όπως είπαμε, το πρώτο βήμα της διαδικασίας αυτής, δηλαδή του εντοπισμού και της πρόσκλησης των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των εξατομικευμένων αναγκών της επιχείρησης.

Είναι η διαδικασία που στοχεύει στη σωστή στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό.

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(Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003).

Επομένως, κάθε επιχείρηση πριν ξεκινήσει τη διαδικασία της προσέλκυσης είναι χρήσιμο να λάβει αποφάσεις σχετικά με την στρατηγική που θα ακολουθήσει, με την επιλογή της πηγής της προσέλκυσης, εσωτερική ή εξωτερική.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί πως η διαδικασία της σωστής προσέλκυσης βασίζεται τα τελευταία χρόνια κατά ένα μεγάλο ποσοστό στο *e-recruitment*. Μετά την πάροδο του χρόνου, όλο και περισσότερα άτομα, τα οποία βρίσκονται σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας, προσπαθούν αποκλειστικά μέσω του διαδικτύου(Mathis, Jackson, 2006).

Πώς διαμορφώνεται, λοιπόν, η κατάσταση στο *recruitment*, την εποχή της ψηφιακής επανάστασης;

Σύμφωνα με τη βρετανική έρευνα *NORAS (National Online Recruitment Audience Survey)*, στην οποία συμμετείχαν 40.000 επαγγελματίες. Πιο συγκεκριμένα , η μελέτη που δημοσιεύτηκε τον περασμένο Ιανουάριο κατέδειξε ότι από τα 13 εκατομμύρια των Βρετανών, που αυτή τη στιγμή βρίσκονται σε αναζήτηση εργασίας, χιλιάδες χρησιμοποιούν μόνο το ίντερνετ για να επιτύχουν το σκοπό τους, ενώ το 76% των ανθρώπων που ψάχνουν για δουλειά έχουν ήδη κάνει κάποια αίτηση μέσω διαδικτύου.

Παράλληλα, τα αμερικανικά *job sites* κατατάσσονται ανάμεσα στους διαδικτυακούς τόπους με τη μεγαλύτερη επισκεψιμότητα, αφού δέχονται περισσότερα από 27 εκατομμύρια κλικ από μοναδικούς χρήστες το χρόνο για περισσότερες από 1,5 εκατομμύριο θέσεις.

Ανερχόμενη τάση σύμφωνα με στοιχεία του *site onrec.com* το 1999, λιγότερο από το ένα τρίτο των επιχειρήσεων που ανήκαν στον κατάλογο *Fortune 500* εφαρμόζαν κάποια μορφή *online recruitment*, συμπεριλαμβανομένης και της δημοσίευσης κενής θέσης εργασίας στο εταιρικό τους *site*. Το 2003, το ποσοστό αυτό απογειώθηκε για να αγγίξει το 94%, ενώ σήμερα όλες, ανεξαιρέτως, οι επιχειρήσεις της λίστας εφαρμόζουν κάποιον τύπο διαδικτυακής στρατολόγησης. Σύμφωνα με

την ίδια πηγή, το 2003 μόνο το 45% όσων έψαχναν για δουλειά συμπεριλάμβαναν το ίντερνετ στις πηγές αναζήτησης εργασίας.

Το 2006, μια έρευνα που υλοποιήθηκε από το Society for Human Resource Management διαπίστωσε ότι η συγκεκριμένη αναλογία σκαρφάλωσε στο 96%. Η διείσδυση του ίντερνετ στην Ελλάδα περιορίζεται στο 9,1% του συνολικού πληθυσμού, σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία της Κομισιόν (26 Σεπτεμβρίου 2008), ποσοστό εξαιρετικά χαμηλό σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της Γηραιάς Ηπείρου. Ωστόσο, το προφίλ του Έλληνα χρήστη, όπως το σκιαγράφησε η μελέτη του «Παρατηρητήριου για την Κοινωνία της Πληροφορίας» το 2007, βρίσκεται κοντά σε αυτό που «ψάχνουν» οι επιχειρήσεις. Είναι κατά κύριο λόγο νέος (16-44 ετών), με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και κάτοικος των αστικών κέντρων. Έτσι, τα μεγάλα ελληνικά job sites δέχονται μέχρι και 18.000 επισκέψεις την ημέρα.

Η πρακτική αυτή της προσέλκυσης υποψηφίων μέσω του διαδικτύου εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα, καθώς όχι μόνο μειώνεται το κόστος και ο απαιτούμενος χρόνος της διαδικασίας αυτής αλλά γίνεται πιο εύκολα μεγαλύτερη συγκέντρωση υποψηφίων και γρηγορότερη επεξεργασία των απαραίτητων δεδομένων για την επιλογή του προσωπικού (Leda Panayotopoulou, Maria Vakola and Eleanna Galanaki, 2007).

Έχοντας λοιπόν προσελκύσει έναν αριθμό υποψηφίων, ακολουθεί η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ή οποία είναι από τις βασικότερες και σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού. Η φιλοσοφία της σωστής διαδικασίας πρόσληψης είναι να προωθήσει και να εξελίξει τα στελέχη της επιχείρησης μέσα και έξω από αυτήν και σε όλα τα επίπεδα. Μία άλλη πλευρά της σωστής διαδικασίας πρόσληψης να «γεμίσει» και να συμπληρώσει τα κενά της επιχείρησης, αποβλέποντας στην δημιουργία μίας μακροχρόνιας καριέρας των στελεχών της. (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1996).

Η διαδικασία επιλογής, από τη βιβλιογραφία, ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια και βασίζεται σε μια σειρά από δοκιμασίες κριτήρια. Τα στάδια της διαδικασίας αυτής είναι η αρχική επιλογή του προσωπικού από την αίτηση και το βιογραφικό, η προκαταρκτική συνέντευξη, τα επαγγελματικά τεστ, ο έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων, η διαγνωστική συνέντευξη ή και κέντρα αξιολόγησης, εξέταση της φυσικής κατάστασης και τέλος η απόφαση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2003).

Ανάλογα με το είδος και τη φύση της επιχείρησης υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποια από τα παραπάνω στάδια παραλείπονται ή και συνδυάζονται, γεγονός εύλογο καθώς κάθε επιχείρηση εξατομικεύει αυτή τη διαδικασία επιλογής.

Η αίτηση πρόσληψης, οι συστάσεις, η συνέντευξη (δομημένη, ελεύθερη, ατομική, ομαδική, από επιτροπή, μέσω τηλεδιάσκεψης), τα τεστ επιλογής (ψυχομετρικά, γνώσεων και δεξιοτήτων), τα βιογραφικά σημειώματα, η πρακτική άσκηση, τα κέντρα αξιολόγησης και η γραφολογική ανάλυση είναι οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιλογή του προσωπικού.

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τα βιογραφικά σημειώματα και τις αίτησης πρόσληψης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής. Με βάση τα δημογραφικά στοιχεία και τα τυπικά προσόντα των υποψηφίων, θα επιλεχθούν εκείνοι οι υποψήφιοι που θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

Οι συνεντεύξεις αποτελούν την πιο διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού καθώς σκοπός είναι να διερευνηθεί το κατά πόσο είναι κατάλληλος ο υποψήφιος για τη θέση αυτή. Η συνέντευξη ορίζεται ως ο διάλογος που αναλαμβάνει ένα ή περισσότερα άτομα για την συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των προσόντων ενός υποψηφίου για θέση απασχόλησης (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2006).

Τα τεστ επιλογής αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου οι οποίες δεν είναι δυνατό να φανούν με τις άλλες μεθόδους. Ένα από τα τεστ που χρησιμοποιείται σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα (first-level managers), αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το τεστ αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος (Ευροτήρη-Κουφίδου 1995).

Προβληματική - Μεθοδολογία

Με βάση την επιστημονική βιβλιογραφία, διαμορφώνονται μια σειρά από ερωτήματα, αναφορικά με τις πρακτικές σε θέματα προσλήψεων, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική βιομηχανία μεταποίησης:

-Σχετίζονται οι μέθοδοι επιλογής υποψηφίων που χρησιμοποιεί κατά κύριο λόγο η επιχείρηση για την πρόσληψη μεσαίων στελεχών, με το πρόσωπο που αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης;

-Παίζει ρόλο η νομική υπόσταση των επιχειρήσεων για το ποιός παίρνει την τελική απόφαση για την πρόσληψη των υποψηφίων;

Η νομική υπόσταση των επιχειρήσεων παίρνει τις εξής διαστάσεις: Ανώνυμη εταιρεία, Εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, Ομόρρυθμος και Ετερόρρυθμος επιχείρηση, Όμιλος επιχειρήσεων και Πολυεθνική ή θυγατρική πολυεθνικής.

Για να καταφέρουμε να απαντήσουμε στα παραπάνω ερωτήματα θα διερευνήσουμε μέσα από κλειστό ερωτηματολόγιο, τους τρόπους με τους οποίους οι συγκεκριμένες βιομηχανίες διαμορφώνουν τα συστήματα πρόσληψης που χρησιμοποιούν. Πιο συγκεκριμένα, θα διερευνηθούν οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού που προτιμώνται περισσότερο από τις επιχειρήσεις και οι αρμόδιοι φορείς για την επιλογή αυτή. Η έρευνα θα διεξαχθεί σε μικρομεσαίες βιομηχανίες μεταποίησης της Βορείου Ελλάδος καθώς εκεί ο κλάδος είναι πιο ανεπτυγμένος.

Μετά τις διευκρινήσεις αυτές και στηριζόμενοι στην επιστημονική βιβλιογραφία διαμορφώθηκαν οι παραπάνω υποθέσεις, για τις οποίες αναμένουμε ότι οι μέθοδοι του βιογραφικού σημειώματος, της προσωπικής συνέντευξης και των τεστ αξιολόγησης να είναι οι πιο δημοφιλείς διαδικασίες ανάμεσα σε αυτές της επιλογής των υποψηφίων και ειδικότερα των μεσαίων στελεχών. Οι προσωπικές συνεντεύξεις αναμένουμε, ίσως να είναι η πιο διαδεδομένη από όλες τις μεθόδους.

Η μεταβλητή της νομικής διάστασης της κάθε επιχείρησης, αναμένουμε να επηρεάζει σε ένα βαθμό τον τελικό λήπτη της απόφασης για την πρόσληψη, διότι ανάλογα με το είδος της κάθε επιχείρησης μεταβάλλεται και το ιεραρχικό σύστημα που υφίσταται εντός αυτής, παρόλα αυτά όμως εφόσον το ενδιαφέρον της παρούσας εργασίας επικεντρώνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν αναμένονται διαφοροποιήσεις στον τομέα αυτό καθώς όπως προαναφέρθηκε, ο ιδιοκτήτης είναι εκείνος που ασκεί τη διοίκηση και τον έλεγχο της επιχείρησης του.

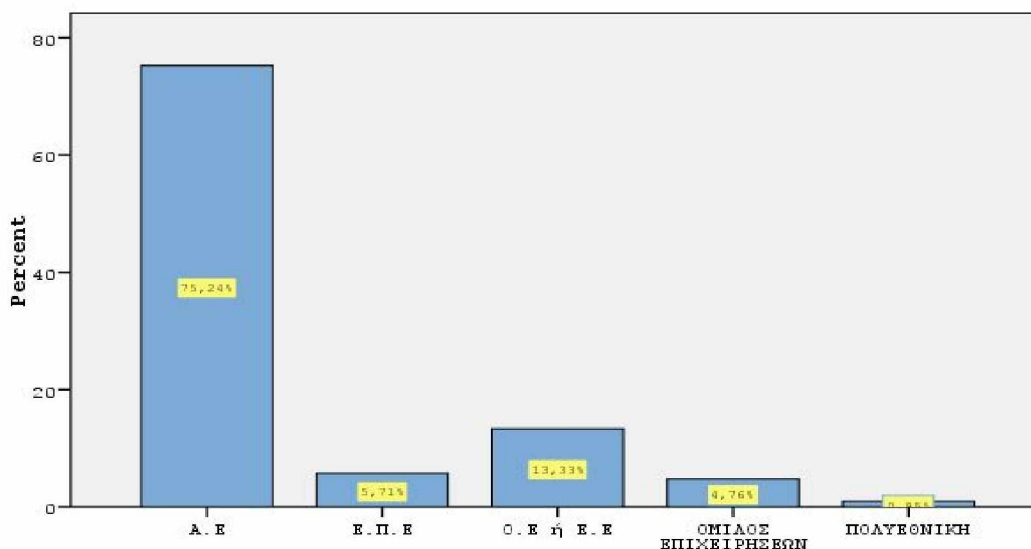
Για την αποδοχή ή την απόρριψη των παραπάνω υποθέσεων, θα χρησιμοποιηθεί η στατιστική μέθοδος ελέγχου χ^2 από το δείκτη της οποίας θα ερμηνευτεί κατά ποσό η μια μεταβλητή επηρεάζει την άλλη.

Ο δείκτης είναι ο Chi-square και ανάλογα με τις τιμές που θα πάρει αποδεικνύεται αν τα δείγματα είναι εξαρτημένα ή ανεξάρτητα.

Παρουσίαση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

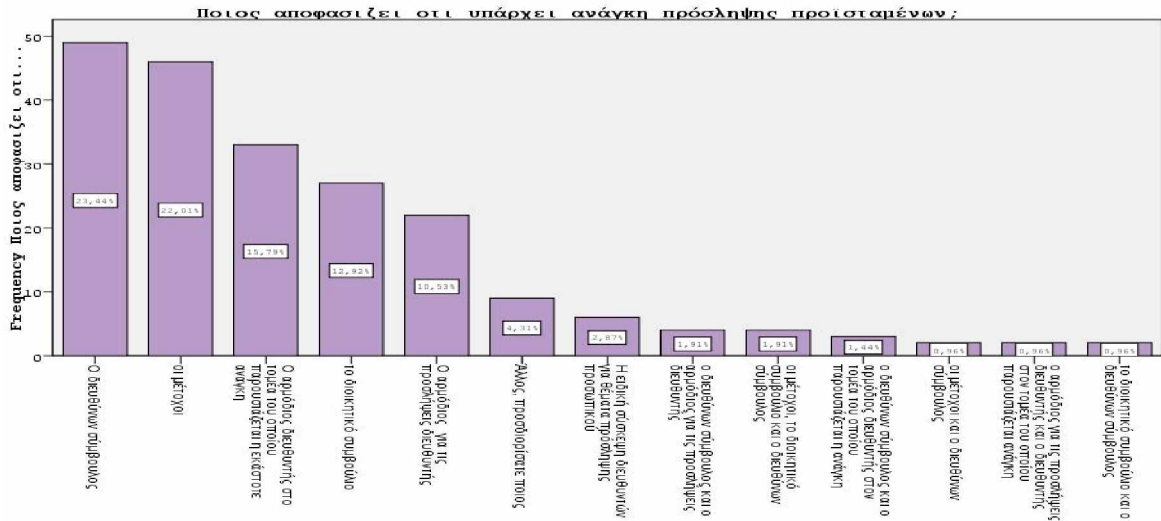
Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 220 μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες ανταποκρίθηκαν στο ερωτηματολόγιο. Οι επιχειρήσεις αυτές επιλέχθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν στην έρευνα με βασικό κριτήριο τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούν, όπου δεν ξεπερνούν τους 250 και με τις περισσότερες από αυτές να ανήκουν στην κατηγορία των μικρών επιχειρήσεων, δηλαδή να απασχολούν λιγότερους από πενήντα υπαλλήλους. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για τη συγκεκριμένη προβληματική είναι:

α) Σε ποια κατηγορία ανήκει η εταιρεία;



Όσον αφορά τη νομική μορφή των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, η συντριπτική πλειοψηφικά (75,24%) είναι ανώνυμες εταιρίες. Υπάρχει και ένα μικρότερο ποσοστό (13,33%) που έχει τη μορφή των Ομόρρυθμων και Ετερόρρυθμων εταιριών. Οι υπόλοιπες νομικές μορφές αντιστοιχούν σε ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 11,42% περίπου.

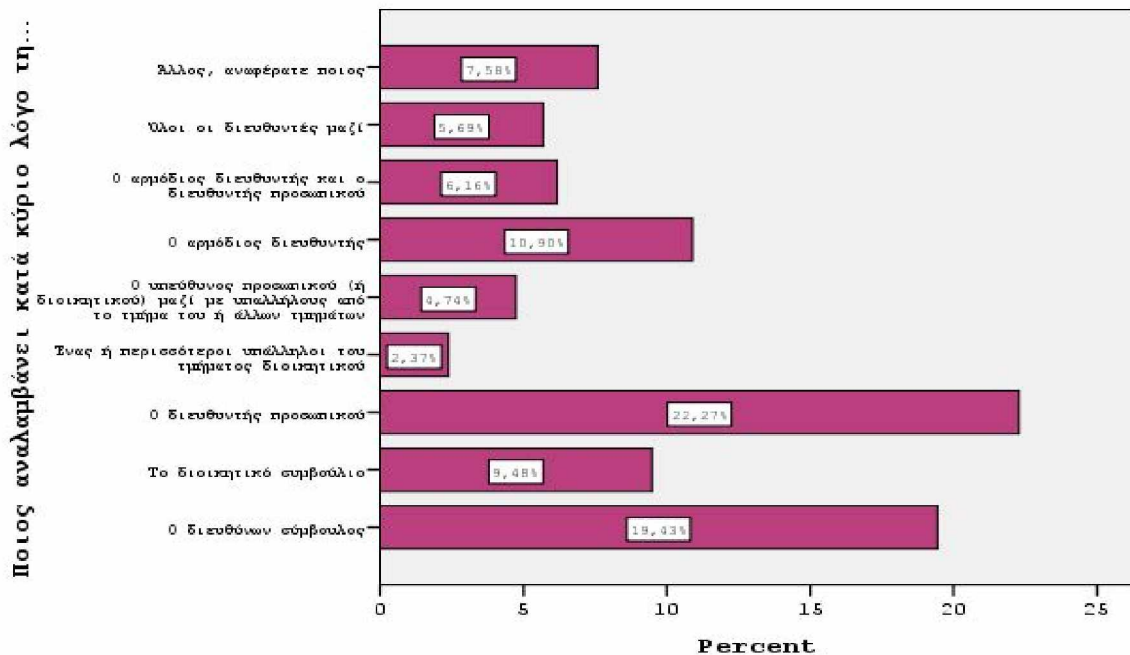
β) Ποιος αποφασίζει ότι η εταιρεία έχει ανάγκη να προσλάβει μεσαία στελέχη;



Το 23,44% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων απάντησαν πως ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που αποφασίζει ότι υπάρχει ανάγκη πρόσληψης προϊσταμένων. Ο διευθύνων σύμβουλος είναι αυτός που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, όμως όχι με στατιστικά σημαντική διαφορά από τους μετόχους που έπονται με 22,01%. Τρίτος σε σειρά και με ποσοστό 15,79% βρίσκεται ο αρμόδιος διευθυντής του εκάστοτε τομέα στον οποίο παρουσιάζεται η ανάγκη. Το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας και ο αρμόδιος για τις προσλήψεις διευθυντής συγκεντρώνουν το 12,92% και 10,53% αντίστοιχα. Το υπολειπόμενο ποσοστό κατανέμεται μεταξύ των υπόλοιπων αρμόδιων φορέων που εμπλέκονται στην απόφαση πρόσληψης προϊσταμένων, όπου σε ελάχιστες περιπτώσεις υπάρχει συναπόφαση μερικών εξ αυτών.

γ) Ποιος αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης;

Ποιος αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη διαδικασία πρόσληψης



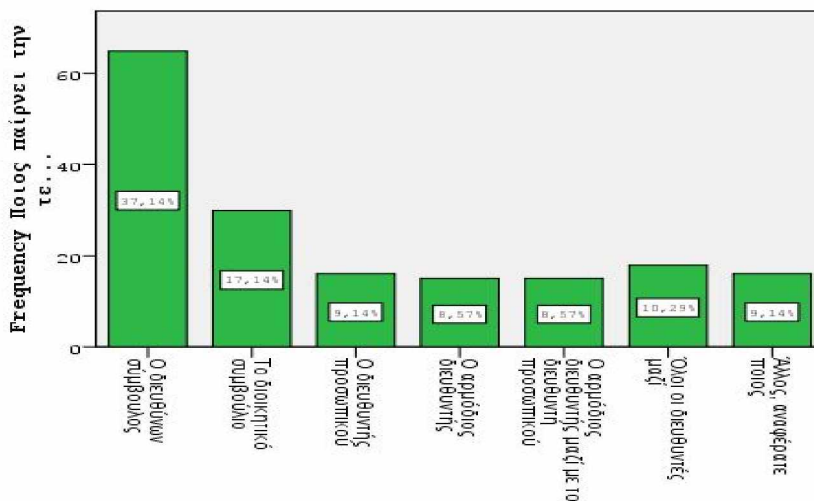
Οι μεγάλες εταιρείες έχουν τους πόρους και τη δυνατότητα να διαθέτουν ένα οργανωμένο τμήμα προσωπικού το οποίο αναλαμβάνει όλες τις διαδικασίες που χρειάζεται να γίνουν αναφορικά με την διοίκηση του προσωπικού. Γεγονός όμως είναι πως μικρότερου μεγέθους εταιρείες πολλές φορές δεν διαθέτουν τους πόρους για κάτι τέτοιο και συνεπώς οι αρμοδιότητες που ανήκουν κατεξοχήν στο τμήμα προσωπικού μετατείθενται σε κάποιο άλλο υψηλά ιστάμενο στέλεχος. Στις περισσότερες μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις του εξωτερικού, το ρόλο αυτό αναλαμβάνει ο διευθυντής ή ο ιδιοκτήτης ο οποίος θα επιμεληθεί τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού, συνήθως όμως χωρίς να κατέχει τις απαιτούμενες γνώσεις(Stephanie M. Jameson, 2000).

Σε κάθε περίπτωση, ο αρμόδιος φορέας που θα κληθεί να αναλάβει τη διαδικασία της πρόσληψης πρέπει να κάνει αρχικά μια γενική περιγραφή της θέσης, έπειτα να προσδιοριστούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα που θα έχει το καινούριο στέλεχος, οι αρμοδιότητές του και οι ειδικές ικανότητες που θα πρέπει αυτός να έχει και έπειτα με βάση αυτά τα στοιχεία να προβεί στη διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου από τους υποψηφίους (business management, 2006).

Στο ερώτημα του αρμόδιου να αναλάβει τη διαδικασία πρόσληψης μεσαίων στελεχών, τα αποτελέσματα δείχνουν μια εμφανή διασπορά των ποσοστών μεταξύ των φορέων, με εξαίρεση τον διευθυντή προσωπικού με ποσοστό 22,27%, τον διευθύνοντα σύμβουλο που κατέχει το 19,43% και τον αρμόδιο διευθυντή με 10,9%. Οι υπόλοιποι φορείς κυμαίνονται μεταξύ μικρών ποσοστών από 0,5% έως 9,5%.

δ) Ποιος παίρνει την τελική απόφαση της πρόσληψης;

Ποιος παίρνει την τελική (οριστική) απόφαση για το ποιος από τους υποψηφίους θα προσληφθεί;



Υπεύθυνος για την τελική απόφαση επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για την πρόσληψη, είναι ο διευθύνων σύμβουλος με ποσοστό 37,14%. Έπειτα το διοικητικό συμβούλιο εμφανίζεται να παίρνει την τελική απόφαση επιλογής στο 17,14% των περιπτώσεων, ενώ τα επόμενα σε σειρά μεγαλύτερα ποσοστά είναι αυτά που κατέχουν όλοι οι διευθυντές μαζί (10,29%), ο διευθυντής προσωπικού (9,14%), ο αρμόδιος διευθυντής (8,57%) και ο αρμόδιος διευθυντής σε συνεργασία με το διευθυντή προσωπικού (8,57%).

ε) Ποιές από τις μεθόδους επιλογής χρησιμοποιεί η εταιρεία για την πρόσληψη μεσαίων στελεχών;

Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν από την ερώτηση-ποιές από τις επόμενες μεθόδους επιλογής υποψηφίων χρησιμοποιούνται από την εταιρεία κατά κύριο λόγο, αναδεικνύουν τέσσερις από τις γενικές μεθόδους επιλογής ως πιο συχνά χρησιμοποιούμενες από τις επιχειρήσεις, με δύο από αυτές να θεωρούνται και οι πιο σημαντικές (βιογραφικό σημείωμα και προσωπικές συνεντεύξεις). Το βιογραφικό σημείωμα χρησιμοποιείται από τις 138 στις 220 επιχειρήσεις και μάλιστα οι 31 από αυτές θεωρούν την προκείμενη μέθοδο ως πιο σημαντική. Οι προσωπικές συνεντεύξεις εφαρμόζονται σε 187 επιχειρήσεις για την πρόσληψη μεσαίων στελεχών και 63 εξ αυτών χαρακτηρίζουν τη συγκεκριμένη μέθοδο ως πρωτεύουσας σημασίας. Η δοκιμαστική περίοδος εργασίας και οι συστάσεις επίσης χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την επιλογή ανώτερου προσωπικού, με αναλογία 56 και 33 αντίστοιχα. Οι υπόλοιπες μέθοδοι επιλογής που αναφέρονται στη θεωρία, όπως η γραφολογική ανάλυση, οι ομαδικές συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ, τα κέντρα επιλογής προσωπικού και τα τεστ γνώσεων φαίνονται να βρίσκουν πολύ σπάνια εφαρμογή στην πράξη καθώς περισσότερες από τις 200 ερωτηθείσες επιχειρήσεις δήλωσαν πως δεν τις χρησιμοποιούν.

Όσο αναφορά τη σχέση των ερωτήσεων ποιος αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης και ποιες μεθόδους χρησιμοποιεί για την πρόσληψη μεσαίων στελεχών, καταλήξαμε στα εξής:

Στην παρούσα έρευνα διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης χ^2 και οι εναλλακτικές υποθέσεις που εξετάζονται είναι οι εξής:

H_0 : Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες

H_1 : Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες

Η μηδενική υπόθεση ισχύει όταν η τιμή Sig στους πίνακες είναι μεγαλύτερη από 0,05, σε αντίθετη περίπτωση ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, δηλαδή οι δύο μεταβλητές εξαρτώνται. Παρακάτω παρατίθεται ο πίνακας των αποτελεσμάτων:

Πίνακας 1

Ποιος αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη διαδικασία πρόσληψης * βιογραφικό

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68,590 ^a	42	,006
Likelihood Ratio	64,365	42	,015
Linear-by-Linear Association	,044	1	,833
N of Valid Cases	207		

Πίνακας 2

Ποιος αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη διαδικασία πρόσληψης * προσωπικές_συνεντεύξεις

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	56,707 ^a	42	,064
Likelihood Ratio	61,844	42	,025
Linear-by-Linear Association	,012	1	,911
N of Valid Cases	207		

Από τα στατιστικά στοιχεία που προέκυψαν αποδείχτηκε ότι το βιογραφικό σημείωμα και οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι οι σημαντικότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού και για αυτό ο έλεγχος χ^2 πραγματοποιήθηκε για τα παραπάνω ζεύγη μεταβλητών όπου από τον πίνακα 1 επειδή το sig είναι 0,006 δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι δηλαδή οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες, γεγονός που σημαίνει ότι η χρήση του βιογραφικού εξαρτάται από το ποιος θα αναλάβει τη διαδικασία πρόσληψης. Στον Πίνακα 2 το sig είναι 0,064 οπότε δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, συνεπώς οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες.

Για να δούμε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της νομικής υπόστασης των επιχειρήσεων και το ποιος παίρνει την τελική απόφαση για την πρόσληψη των υποψηφίων διενεργήθηκε έλεγχος συσχέτισης χ^2 και οι εναλλακτικές υποθέσεις που εξετάζονται είναι οι εξής:

H_0 : Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες

H_1 : Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες

Πίνακας 3

		ερώτηση_1					Total	
		Α.Ε	Ε.Π.Ε	Ο.Ε ή Ε.Ε	ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ		
Ποιος παίρνει την τελική (οριστική) απόφαση για το ποιος από τους υποψηφίους θα προσληφθεί;	0	Count	86	7	15	8	2	118
	Διευθυνων Συμβουλος	Count	45	2	13	2	0	62
	Διοικητικο Συμβουλο	Count	27	3	0	0	0	30
Total		Count	158	12	28	10	2	210

1. Όπου 0 οι υπόλοιποι αρμόδιοι φορείς για την τελική απόφαση της πρόσληψης

Πίνακας 4

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,709 ^a	8	,090
Likelihood Ratio	19,298	8	,013
Linear-by-Linear Association	4,551	1	,033
N of Valid Cases	210		

Στον πίνακα 4 η τιμή του sig είναι 0.090 μεγαλύτερο του 0,05, κατά συνέπεια ισχύει η μηδενική υπόθεση εργασίας, γεγονός που σημαίνει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις σύγχρονες μικρομεσαίες εταιρίες. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν πως ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της και τους αντιμετωπίζουν πλέον ως πηγή πλούτου.

Επομένως, έπειτα από την έρευνα πεδίου που έγινε σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις μεταποίησης της Βορείου Ελλάδος, παρατηρήθηκε ότι το ζήτημα της στρατηγικής επιλογής των μεσαίων στελεχών εστιάζεται τόσο στη χρήση της κατάλληλης μεθόδου όσο και στο αρμόδιο στέλεχος για την επιλογή αυτή. Ο προγραμματισμός είναι αναγκαίος για την σωστή επιλογή του προσωπικού. Κάθε μια από τις παραπάνω μεταβλητές επηρεάζουν σε διαφορετικό βαθμό, λίγο έως πολύ, τη συγκεκριμένη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι παραπάνω έλεγχοι ως επί τον πλείστον επιβεβαιώνουν τις αρχικές υποθέσεις της συγκεκριμένης ερευνας. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος των προσωπικών συνεντεύξεων είναι η πιο διαδεδομένη ανάμεσα στις μεθόδους και είναι ανεξάρτητη από τον αρμόδιο για την διαδικασία πρόσληψης φορέα. Το βιογραφικό σημείωμα είναι επίσης μια από τις σημαντικότερες μεθόδους αλλά από τα αποτελέσματα της έρευνας καταλήγουμε στο ότι το πρόσωπο που κατά κύριο λόγο αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης και η μέθοδος του βιογραφικού σημειώματος είναι μεταβλητές εξαρτημένες. Τέλος, από τον έλεγχο χ^2 που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί αν μεταβάλλεται ο λήπτης της τελικής απόφασης για την πρόσληψη από την νομική υπόσταση της εταιρείας, καταλήξαμε στο ότι δεν εξαρτώνται οι δυο μεταβλητες, όπως ακριβώς υποθέσαμε αρχικά.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν δικαιολογούνται από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και το υφιστάμενο καθεστώς των εγχώριων επιχειρήσεων. Η παρούσα έρευνα αποτελεί την αρχή της διερεύνησης των διαστάσεων εκείνων που επηρεάζουν τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, αλλά λόγω της πληθώρας των μεταβλητών αυτών αφήνονται περιθώρια για περαιτέρω έρευνα.

Βιβλιογραφία

- Δαφέρμος, Βασίλης 2005. Κοινωνική Στατιστική με το SPSS. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Μπουραντάς, Δημήτρης Παπαλεξανδρή, Νάνσυ 2002. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Δήμου, Ν., 1999, «Διοίκηση Προσωπικού», Έλλην, Αθήνα.
- Νικολάου Ιωάννης 2006. Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο :ελληνικές μελέτες περίπτωσης. Αθήνα: Σιδεράς Ι.
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. 1999. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αθήνα: Κάπα
- Χυτήρης Λ. (2001), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks
- Κανελλόπουλος, Χ., 1991, «Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ», Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ., 1996, «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Αθήνα.

- Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1995, «Διοίκηση Προσωπικού», Θεσσαλονίκη, Κυρκίδη Α.Ε.
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, 1994, «Διοίκηση Μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα», Αθήνα.
- Κυριαζόπουλος Π, 1988, «Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων», Αθήνα.
- Michael Harris, 1997, «Human resource management, a practical approach»,
- Pigors and Myers, 1981, «Personnel administration- A point of view and method».
- Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1996, «Human resource management», ΣΕΒ, 2003, «Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις», Αθήνα
- R.Noë, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, 2006, «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Παπαζήση. Τόμος Α', Β'
- Dennis R. Briscoe, 1995, «International Human Resource Management», New Jersey: Prentice Hall.
- Lloyd L.Byars, Leslie W.Rue, 2006, «Human Resource Management», New York: Mc Graw-Hill.
- Robert L.Mathis, John H. Jackson, 2006, «Human Resource Management», United States of America: Thomson- South Western.
- Cynthia D.Fisher, Lyle F.Schoenfeldt, James B.Shaw, 1996, «Human Resource Management», U.S.A. : Houghton Mifflin Company.
- Leo Billington, Robyn Neeson, Rowena Barrett, 2007, «Finding the "right staff" in small firms», Education and Training, Vol. 49 No. 8/9, pp. 686-697
- Cassell, S.Nadin, M.Gray, C.Clegg, 2002, «.Exploring Human resource management practices in small and medium sized enterprises», personell review, vol.31, N.6, pp.671-692
- Stephanie M. Jameson, 2000, Recruitment and training in small firms, Journal of European Industrial Training, pp. 43-49
- Leda Panayotopoulou, Maria Vakola and Eleanna Galanaki, «E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece», Personnel Review Vol. 36 No. 2, 2007
- DEVELOPMENT AND LEARNING IN ORGANIZATIONS, Recruitment and retention in SMEs VOL. 21 NO. 4 2007, pp. 22-24,
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή- οδηγός μικρομεσαίων επιχειρήσεων, 2005