

«Η διάσταση της πρόσληψης ανωτάτων στελεχών στην ελληνική βιομηχανία»

Βασιλοπούλου Νικολέττα

mba08030@ba.aegean.gr

Ευωδιά Θεοδοσία

mba08033@ba.aegean.gr

Πνευματικούδη Κυριακή

emtm07008@emt.aegean.gr

Φλατσούση Μαρία

Master of Business Administration, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων,
Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Χίος.

emtm08007@emt.aegean.gr

Περίληψη

Ο τομέας του ανθρώπινου δυναμικού είναι από τους πλέον εξελισσόμενους αναφορικά με τις νέες τεχνικές εργασίας και τις τεχνικές ανάπτυξης σχέσεων εργασίας. Η βιβλιογραφία έχει παρουσιάσει τα τελευταία χρόνια μεγάλο ενδιαφέρον στα συστήματα ανάπτυξης νέων μεθόδων πρόσληψης προσωπικού ή στελεχών επιχειρήσεων.

Η παρούσα έρευνα εστιάζεται στη διερεύνηση, στις ελληνικές επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, τέτοιου είδους συστημάτων. Συγκεκριμένα, ενδιαφέρεται να εντοπίσει τις πρακτικές επιλογής ανωτάτων και ανώτερων στελεχών στις βιομηχανίες μεταποίησης. Το βασικό ερώτημα της έρευνας εστιάζεται στον εντοπισμό του τρόπου επιχειρηματικής αντίληψης των ελληνικών βιομηχανιών αναφορικά με τα στελέχη λήψης σημαντικών αποφάσεων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε βιομηχανίες μεταποίησης της Βορείου Ελλάδος. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ο τομέας επιλογής ανωτάτων στελεχών είναι πολύπλοκος μέσα από τη συμβολή περισσότερων μεταβλητών.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διοίκηση προσωπικού, βιομηχανία μεταποίησης, διαδικασία πρόσληψης ανωτάτων στελεχών, διαδικασία επιλογής ανωτάτων στελεχών.

JEL Classification Codes: **M51**

Εισαγωγή

Η διαδικασία επιλογής ικανών στελεχών στις επιχειρήσεις, έχει γίνει αρκετά δύσκολη στις μέρες μας, λόγω των απαιτήσεων που συνεπάγονται οι υψηλές θέσεις εργασίας, των πολλαπλών δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν τους σύγχρονους υποψηφίους, καθώς και της εύρεσης των κατάλληλων ατόμων για την ανάληψη σημαντικών καθηκόντων. Ιδιαίτερα, όσον αφορά την ελληνική πραγματικότητα και συγκεκριμένα τον τομέα μεταποίησης, οι συνθήκες δεν είναι αρκετά ενθαρρυντικές, δεδομένης της αργής ανάπτυξης που γνωρίζει στη χώρα μας ο δευτερογενής τομέας, της δύσκολης οικονομικής συγκυρίας που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις, καθώς και των αρχικών σταδίων, στα οποία βρίσκεται ακόμη η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, όταν στις χώρες του εξωτερικού, έχει κάνει ήδη γοργά βήματα.

Η δομή του άρθρου διαμορφώνεται με τον εξής τρόπο. Αρχικά, παρουσιάζονται οι κύριοι άξονες της διαδικασίας πρόσληψης ανωτάτων στελεχών στην ελληνική μεταποιητική βιομηχανία. Στη συνέχεια περιγράφονται οι υποθέσεις εργασίας και η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, καθώς επίσης παρουσιάζονται και τα σημαντικότερα ευρήματα αυτής. Τέλος, συνοψίζονται τα βασικότερα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης.

Η διαδικασία της πρόσληψης ανωτάτων στελεχών στις επιχειρήσεις

Ο έντονος ανταγωνισμός που κυριαρχεί στο χώρο των επιχειρήσεων, έχει οδηγήσει πολλές από αυτές, στο συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα έγκειται πλέον στην βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Μία από τις αρμοδιότητες, με την οποία είναι επιφορτισμένη λοιπόν, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, είναι και η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων.

Για την *προσέλκυση*, μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο εσωτερικές, όσο και εξωτερικές πηγές

- Στις εσωτερικές πηγές, περιλαμβάνονται εργαζόμενοι που απασχολούνται ήδη στην επιχείρηση, όσοι εργάστηκαν στο παρελθόν σε αυτή, άτομα τα οποία έχουν στείλει το βιογραφικό τους εκ των προτέρων στην εταιρεία και άτομα που ήλθαν σε επαφή με την εταιρεία, μέσω γνωστών
 - Στις εξωτερικές πηγές, συγκαταλέγονται εκπαιδευτικά ιδρύματα, επαγγελματικές σχολές, ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, εταιρείες επιλογής στελεχών, γραφεία ευρέσεως εργασίας, καθώς και αγγελίες σε μέσα μαζικής επικοινωνίας (περιοδικά, εφημερίδες κτλ.).
- Μία εξωτερική πηγή, η οποία έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με την εξέλιξη της τεχνολογίας, είναι η προσέλκυση υποψηφίων μέσω διαδικτύου. Στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρήσεις δημιουργούν ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης (*social networking websites*). Με αυτό τον τρόπο, έρχονται σε επαφή, τόσο με ενεργούς, όσο και με εν δυνάμει υποψηφίους. Ένα βασικό πλεονέκτημα, είναι η μείωση του κόστους που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με αυτό τον τρόπο, αφού στην ουσία κάνουν "outsourcing", το κομμάτι της πρόσληψης (Motowidlo, 2000)

Τα στάδια, τα οποία ακολουθεί η διαδικασία επιλογής και πρόσληψης υποψηφίων, είναι τα εξής:

- 1 Εξέταση Βιογραφικών Σημειωμάτων
- 2 Προκαταρκτική συνέντευξη
- 3 Αίτηση απασχόλησης
- 4 Δοκιμασίες (τεστ)
- 5 Συνέντευξη επιλογής
- 6 Τελική απόφαση επιλογής υποψηφίου

Η επιλογή υποψηφίων είναι πολύ σημαντική, καθώς συνεπάγεται κάποια κόστη στην εταιρεία, όχι μόνο όσον αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, αλλά και την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξή τους, που ακολουθεί η παραμονή τους στην εταιρεία, με σκοπό την όσο το δυνατό μεγαλύτερη απόδοσή τους, μέσα σε αυτή.

Όσο περισσότεροι παράγοντες λαμβάνονται υπ' όψη στη διάρκεια της συγκεκριμένης διαδικασίας, τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού (κοινωνικο-οικονομικοί, πολιτικοί, νομικοί) περιβάλλοντος της

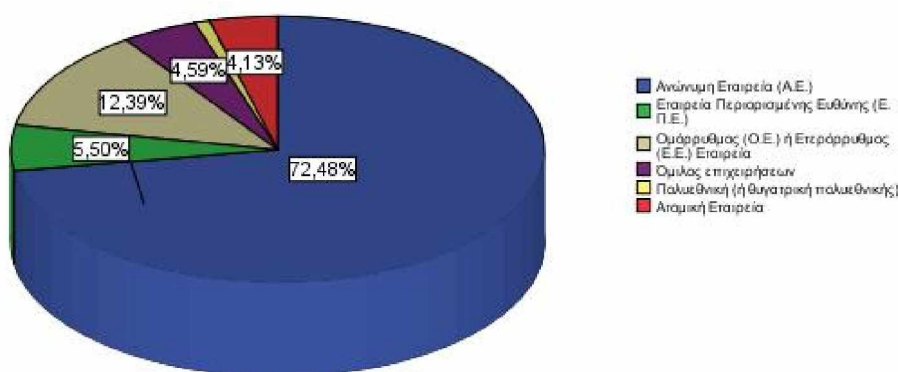
επιχείρησης, τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι η πρόσληψη ανωτάτων στελεχών (Brewster, 2004). Το σημαντικότερο λάθος που γίνεται σε τέτοιες περιπτώσεις είναι η αδυναμία των υπευθύνων των εταιρειών να κατανοήσουν τις ανάγκες της συγκεκριμένης θέσης και να επιλέξουν τον «κατάλληλο υποψήφιο για την κατάλληλη θέση».

Το ενδιαφέρον της παρούσας έρευνας, εστιάστηκε γύρω από θέματα που αφορούν ποια πηγή προσέλκυσης χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, ποιες λαμβάνει την τελική απόφαση για την επιλογή εργαζομένων, ποιες μεθόδους επιλογής προτιμάει περισσότερο κ.α.. Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η πιθανή σχέση μεταξύ των προαναφερόμενων μεταβλητών, και να ερμηνευτούν τα παραγόμενα αποτελέσματα.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας

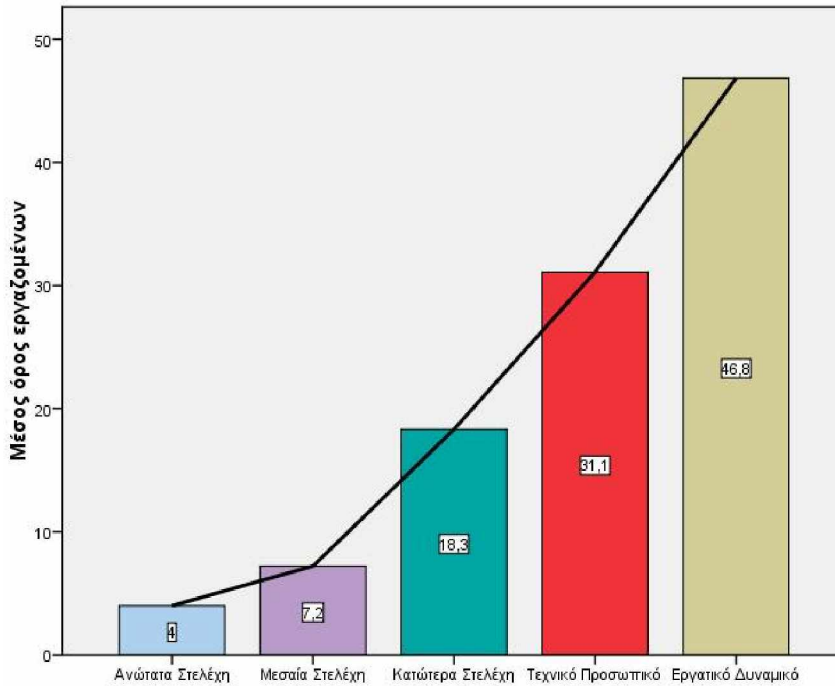
Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε κατά το έτος 2008, από τον καθηγητή κ. Νίκο Κωνσταντόπουλο και τους φοιτητές του Μ.Β.Α. του Πανεπιστημίου Αιγαίου. Μοιράστηκε δομημένο ερωτηματολόγιο σε όλες τις μεγάλες και μεσαίες μεταποιητικές επιχειρήσεις της Βορείου Ελλάδος. Αφού συλλέχθηκαν οι απαντήσεις και έγινε ο απαραίτητος έλεγχος προχωρήσαμε στην επεξεργασία των δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 16.0 for Windows, κατά την οποία προέκυψαν αποτελέσματα, τα σημαντικότερα εκ των οποίων παρουσιάζονται στη συνέχεια. Ειδικότερα, αναλύονται επιλεγμένα περιγραφικά στατιστικά, καθώς και τα αποτελέσματα των ελέγχων χ-τετράγωνο και των συσχετίσεων κατά Pearson που εφαρμόστηκαν.

Το δείγμα μας αποτελείται από 220 επιχειρήσεις μεταποίησης μεγάλου και μεσαίου μεγέθους που δραστηριοποιούνται στη Βόρεια Ελλάδα. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην κλωστοϋφαντουργία, στον τομέα των τροφίμων και ποτών, τη μεταλλουργία, τη χημική βιομηχανία κ.λπ. Τα άτομα που απάντησαν στην έρευνα κατέχουν κυρίως ανώτερες και ανώτατες θέσεις στη διοίκηση της εταιρίας. Κάθε επιχείρηση απασχολεί κατά μέσο όρο περίπου 105 εργαζομένους (σημειώνεται η ύπαρξη ακραίων τιμών) με πλήρη απασχόληση.



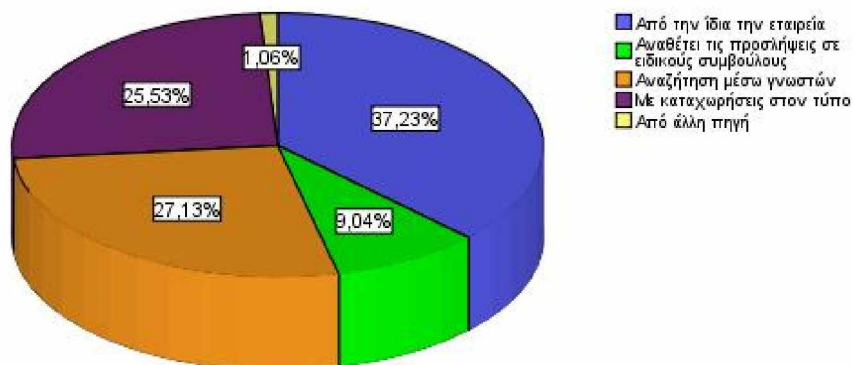
Διάγραμμα 1: Η νομική μορφή των επιχειρήσεων

Όσον αφορά τη νομική μορφή των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, όπως φαίνεται και από το παραπάνω διάγραμμα, η συντριπτική πλειοψηφία (72,48%) είναι ανώνυμες εταιρίες. Υπάρχει και ένα μικρότερο ποσοστό (12,39%) που έχει τη μορφή των Ομόρρυθμων και Ετερόρρυθμων εταιριών. Οι υπόλοιπες νομικές μορφές αντιστοιχούν σε ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 15,13% περίπου.



Διάγραμμα 2: Μέσος όρος εργαζομένων ανά ιεραρχικό επίπεδο του κλάδου

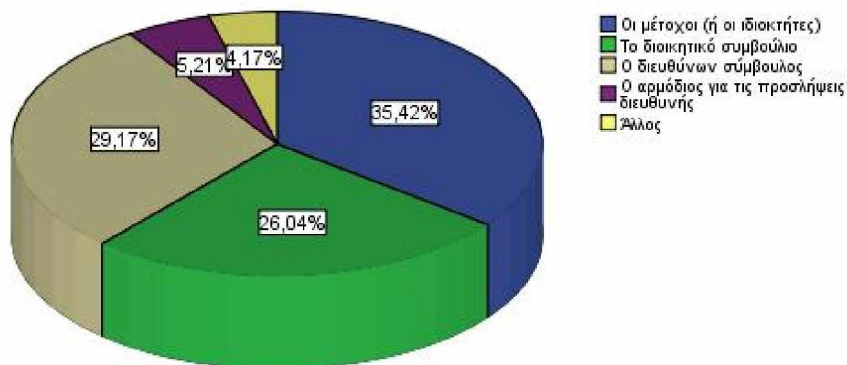
Αναφορικά με το μέσο αριθμό εργαζομένων που απασχολούνται ανά ιεραρχικό επίπεδο στις επιχειρήσεις παρατηρείται μείωση του αριθμού τους όσο προχωράμε σε ανώτερο επίπεδο, κάτι που είναι λογικό. Ειδικότερα, ο μέσος αριθμός του εργατικού δυναμικού, δηλαδή αυτών που βρίσκονται στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο, είναι 47 άτομα. Το τεχνικό προσωπικό είναι κατά μέσο όρο 31 άτομα, ενώ ο αριθμός των κατώτερων στελεχών που απασχολούνται είναι 18. Ανεβαίνοντας ιεραρχικό επίπεδο, ο αριθμός των εργαζομένων μειώνεται αισθητά, αφού τα μεσαία στελέχη είναι 7, ενώ τα ανώτατα είναι 4.



Διάγραμμα 3: Οι πηγές προσέλκυσης ανωτάτων στελεχών

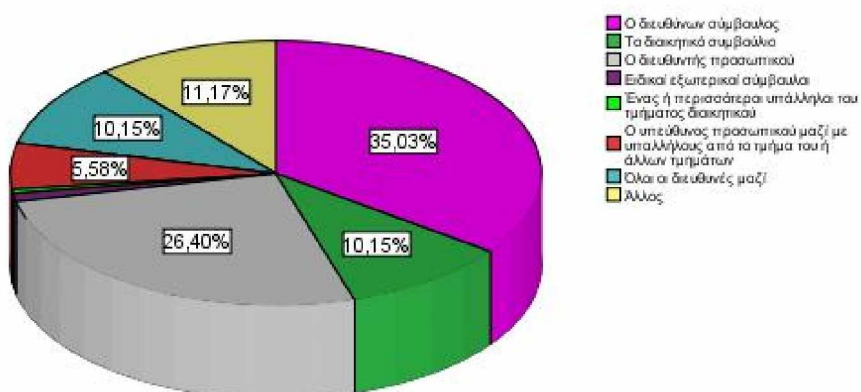
Η αναζήτηση για την κάλυψη των θέσεων ανωτάτων στελεχών γίνεται κατά κύριο λόγο εσωτερικά, από το προσωπικό της ίδιας της εταιρίας

(37,23%). Σαν δευτερεύουσες πηγές επιλέγονται η αναζήτηση μέσω γνωστών (27,13%) και οι καταχωρήσεις στον τύπο (25,53%). Ακολουθεί ένα ποσοστό 9,04%, το οποίο αναθέτει τις προσλήψεις σε ειδικούς συμβούλους.



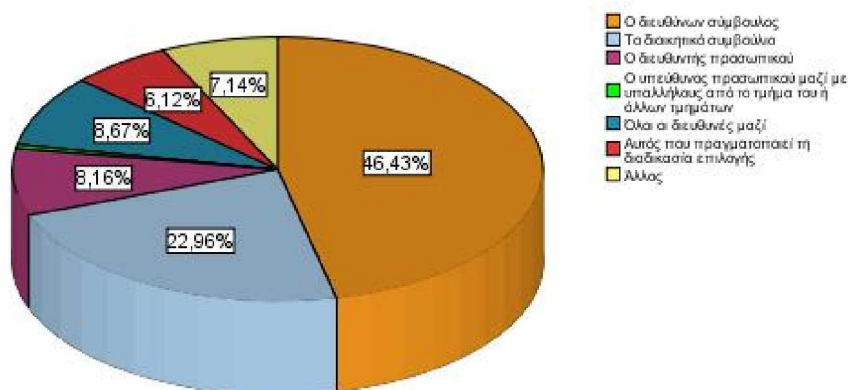
Διάγραμμα 4: Ο υπεύθυνος για την αναγνώριση ανάγκης πρόσληψης ανωτάτων στελεχών

Στην ερώτηση «Ποιος κυρίως αποφασίζει ότι η εταιρεία χρειάζεται ανώτατα (διευθυντικά) στελέχη;» το μεγαλύτερο ποσοστό (35,42%) απάντησε ότι την ανάγκη πρόσληψης ανωτάτων στελεχών την αναγνωρίζουν οι μέτοχοι της εταιρίας. Ακολουθούν ο διευθύνων σύμβουλος με 29,17% και το διοικητικό συμβούλιο με 26,04%. Ένα πολύ μικρό ποσοστό (5,21%) απάντησε ότι την απόφαση λαμβάνει ο υπεύθυνος για τις προσλήψεις διευθυντής. Από τα παραπάνω φαίνεται ότι την απόφαση για την ανάγκη πρόσληψης ανωτάτων στελεχών την αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης.



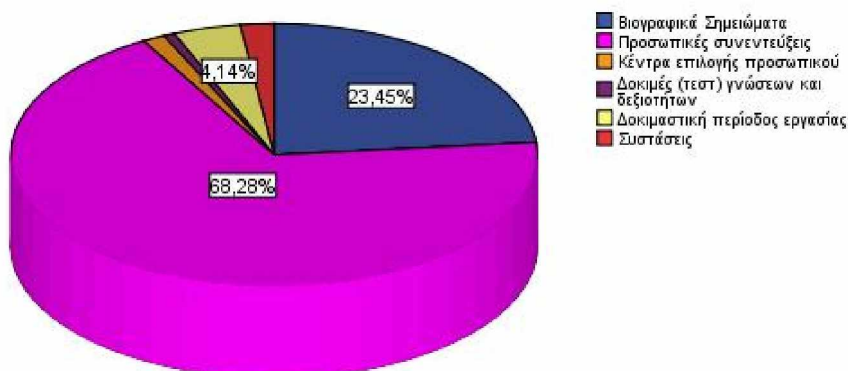
Διάγραμμα 5: Ο υπεύθυνος για τη διαδικασία πρόσληψης ανωτάτων στελεχών

Όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης για τα ανώτατα στελέχη, δηλαδή την παραλαβή και τον έλεγχο των βιογραφικών, τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων κλπ, κατά κύριο λόγο την αναλαμβάνει ο διευθύνων σύμβουλος (35,03%), ενώ ακολουθούν ο διευθυντής προσωπικού (26,40%), το διοικητικό συμβούλιο (10,15%), όλοι οι διευθυντές μαζί (10,15%). Το 5,58% απάντησαν ότι τη διαδικασία αναλαμβάνει ο υπεύθυνος προσωπικού μαζί με υπαλλήλους, ενώ υπάρχει ένα 11,17% που αναφέρει άλλον υπεύθυνο.



Διάγραμμα 6: Ο υπεύθυνος για την τελική επιλογή και πρόσληψη ανώτατου-διευθυντικού στελέχους

Τον κύριο λόγο για την τελική λήψη της απόφασης για την πρόσληψη του ανώτατου στελέχους έχει ο διευθύνων σύμβουλος με ποσοστό 46,43%. Σημαντική βαρύτητα έχει και ο λόγος του διοικητικού συμβουλίου (22,96%). Σε πολύ μικρότερο βαθμό αποφασίζουν όλοι οι διευθυντές μαζί (8,67%), ο διευθυντής προσωπικού (8,16%) και αυτός που πραγματοποιεί τη διαδικασία επιλογής (6,12%). Τέλος, το 7,14% απάντησε ότι την απόφαση τη λαμβάνει κάποιος άλλος.



Διάγραμμα 7: Οι σημαντικότερες μέθοδοι επιλογής υποψηφίων ανωτάτων στελεχών

Οι μέθοδοι επιλογής υποψηφίων για θέσεις ανωτάτων στελεχών που χρησιμοποιούνται κατά κύριο λόγο από τις επιχειρήσεις είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις με ένα μεγάλο ποσοστό 68,28%, ακολουθούν με σημαντικό ποσοστό η εξέταση του βιογραφικού σημειώματος με ποσοστό 23,45%. Άλλες μέθοδοι επιλογής υποψηφίων, όπως η δοκιμαστική περίοδος εργασίας, οι συστάσεις και τα κέντρα επιλογής προσωπικού αντιστοιχούν σε ένα αμελητέο ποσοστό.

Παρακάτω εφαρμόζεται έλεγχος χ-τετράγωνο για κάθε ζευγάρι μεταβλητών. Οι εναλλακτικές υποθέσεις που εξετάζονται είναι οι εξής:

H_0 : Οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες

H_1 : Οι δύο μεταβλητές είναι εξαρτημένες

Γενικά, η μηδενική υπόθεση ισχύει όταν η τιμή Sig στους πίνακες είναι μεγαλύτερη από 0,05, σε αντίθετη περίπτωση ισχύει η εναλλακτική υπόθεση εργασίας, δηλαδή οι δύο μεταβλητές εξαρτώνται. Παρακάτω αναλύονται τα αποτελέσματα των ελέγχων.

Στον Πίνακα 1 οι μεταβλητές για τις οποίες εξετάζεται η ανεξαρτησία είναι:

- Ο λήπτης της τελικής απόφασης για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και την πρόσληψη του σε θέση ανωτάτου στελέχους και
- Οι πηγές προσέλκυσης ανωτάτων στελεχών

Εφαρμόστηκε έλεγχος χ-τετράγωνο, ο οποίος έδειξε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, αφού η τιμή Sig υπολογίστηκε ότι είναι ίση με 0,000.

Πίνακας 1: Σχέση μεταξύ πηγών προσέλκυσης ανωτάτων στελεχών και υπεύθυνου για την τελική επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου

		Ο διευθύνων σύμβουλος	Το διοικητικό συμβούλιο	Αυτός που πραγματοποιεί τη διαδικασία επιλογής	Total
Πηγές πρόσληψης ανωτάτων στελεχών	Από την ίδια την εταιρεία	32	18	4	54
	Αναθέτει τις προσλήψεις σε ειδικούς συμβούλους	7	6	0	13
	Αναζήτηση μέσω γνωστών	20	5	6	31
	Με καταχωρήσεις στον τύπο	23	10	2	35
	Total	82,	39	12	133
Pearson Chi-Square		0,000			
Pearson Correlation		0,188			
Sig. Pearson Correlation		0,014			

Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι όταν η τελική απόφαση για την πρόσληψη ανωτάτου στελέχους λαμβάνεται από το διευθύνων σύμβουλο ή το διοικητικό συμβούλιο, χρησιμοποιούνται εσωτερικές πηγές προσέλκυσης (μέσα από την εταιρεία).

Στη συνέχεια εξετάζονται οι εξής μεταβλητές όσον αφορά την ανεξαρτησία:

- Ο λήπτης της τελικής απόφασης για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και την πρόσληψη του σε θέση ανωτάτου στελέχους και
- Ποιος κυρίως αποφασίζει ότι η εταιρεία χρειάζεται ανώτατα στελέχη

Από τον έλεγχο χ-τετράγωνο που εφαρμόστηκε, προέκυψε το συμπέρασμα ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, αφού η τιμή Sig υπολογίστηκε ότι είναι ίση με 0,000 (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Σχέση μεταξύ του υπεύθυνου για την αναγνώριση ανάγκης πρόσληψης ανωτάτων στελεχών και του υπεύθυνου της τελικής επιλογής υποψηφίου

		Ο διευθύνων σύμβουλος	Το διοικητικό συμβούλιο	Όλοι οι διευθυντές μαζί	Αυτός που πραγματοποιεί τη διαδικασία επιλογής	Total
Αναγνώριση της ανάγκης πρόσληψης ανωτάτων στελεχών	Οι μέτοχοι (ή οι ιδιοκτήτες)	24	5	16	7	52
	Το διοικητικό συμβούλιο	13	33	0	1	47
	Ο διευθύνων σύμβουλος	43	2	0	1	46
	Ο αρμόδιος για τις προσλήψεις διευθυνής	3	4	0	1	8
	Total	83	44	16	10	153
Pearson Chi-Square		0,000				
Pearson Correlation		-0,198				
Sig. Pearson Correlation		0,007				

Συγκεκριμένα, αν εντοπιστεί η ανάγκη πρόσληψης ανωτάτων στελεχών από τους μετόχους ή το διευθύνοντα σύμβουλο, τότε την τελική απόφαση για την πρόσληψη υποψηφίου για αυτή τη θέση την κάνει ο ίδιος ο διευθύνων σύμβουλος. Επίσης, όταν το διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που αναγνωρίζει την ανάγκη, τότε τις περισσότερες φορές είναι εκείνο που λαμβάνει και την τελική απόφαση.

Στον Πίνακα 3 οι μεταβλητές για τις οποίες εξετάζεται η ανεξαρτησία είναι:

- Ο λήπτης της τελικής απόφασης για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και την πρόσληψη του σε θέση ανωτάτου στελέχους και
- Ποιος αναλαμβάνει κατά κύριο λόγο τη διαδικασία πρόσληψης για τα ανώτατα στελέχη

Τα αποτελέσματα του ελέγχου χ-τετράγωνο, έδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών, αφού η τιμή Sig υπολογίστηκε ότι είναι ίση με 0,000.

Πίνακας 3: Σχέση μεταξύ υπεύθυνου για τη διαδικασία πρόσληψης και υπεύθυνου της τελικής επιλογής υποψηφίου

		Ο διευθύνων σύμβουλος	Το διοικητικό συμβούλιο	Ο διευθυντής προσωπικού	Αυτός που πραγματοποιεί τη διαδικασία επιλογής	Total
Υπεύθυνος για τη διοίκηση	Ο διευθύνων σύμβουλος	57	10	0	0	67
	Το διοικητικό συμβούλιο	3	14	0	1	18

Ο διευθυντής προσωπικού	15	13	13	3	44
Ο υπεύθυνος προσωπικού μαζί με υπαλλήλους από το τμήμα του ή άλλων τμημάτων	2	2	2	1	7
Όλοι οι διευθυντές μαζί	4	3	1	1	9
Total	81	42	16	6	145
Pearson Chi-Square	0,000				
Pearson Correlation	0,688				
Sig. Pearson Correlation	0,000				

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 3, ο υπεύθυνος που αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης ανωτάτων στελεχών συνήθως λαμβάνει και την τελική απόφαση για την επιλογή και πρόσληψη του καταλληλότερου υποψηφίου. Για παράδειγμα, όταν τη διαδικασία πρόσληψης ανωτάτου στελέχους αναλαμβάνει ο διευθύνων σύμβουλος, τότε σχεδόν πάντα ο ίδιος λαμβάνει και την τελική απόφαση πρόσληψης.

Τα παραπάνω συμπεράσματα επιβεβαιώνονται και με τον υπολογισμό των συσχετίσεων κατά Pearson. Συγκεκριμένα, ανάμεσα στις μεταβλητές για το λήπτη της τελικής απόφασης για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και των πηγών προσέλκυσης ανωτάτων στελεχών, παρουσιάστηκε μια ελαφρώς θετική συσχέτιση (0,188). Ανάμεσα στη μεταβλητή για το λήπτη της τελικής απόφασης και τη μεταβλητή για το ποιος αναγνωρίζει την ανάγκη πρόσληψης ανωτάτων στελεχών, βρέθηκε ότι υπάρχει μια ελαφρώς αρνητική συσχέτιση (-0,198). Τέλος, ανάμεσα στο ποιος αναλαμβάνει κυρίως τη διαδικασία πρόσληψης και στο ποιος λαμβάνει την τελική απόφαση για την πρόσληψη, υπάρχει μια ισχυρή θετική συσχέτιση (0,688).

Γενικά, όταν η τιμή Sig του συντελεστή Pearson είναι μικρότερη από 0,05, κάτι που ισχύει και στις τρεις περιπτώσεις, αυτό φανερώνει ότι η συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ των ζευγών μεταβλητών είναι στατιστικά σημαντική.

Συμπεράσματα

Από τη διεξαγωγή της παραπάνω έρευνας, προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Η πιο διαδεδομένη πηγή προσέλκυσης ανωτάτων στελεχών στην ελληνική μεταποίηση, είναι η αναζήτηση υποψηφίων εντός της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό φανερώνει την αντίθεση απόψεων μεταξύ της ελληνικής πρακτικής αναφορικά με την επιλογή ανωτάτων στελεχών, σε σύγκριση με τις αντίστοιχες πρακτικές σε διεθνές επίπεδο.
- Όσον αφορά την αναγνώριση ανάγκης πρόσληψης ανωτάτων στελεχών, επαφίεται στην κρίση των μετόχων - ιδιοκτητών της επιχείρησης.
- Οι αρμόδιοι για την επιλογή ανωτάτων στελεχών εμπιστεύονται περισσότερο τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης.

- Υπεύθυνος τόσο για τη διαδικασία πρόσληψης, όσο και για την τελική απόφαση επιλογής του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάλυψη θέσης ανωτάτου στελέχους, είναι ο διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης.

Από τη διεξαγωγή των ελέγχων χ-τετράγωνο, καθώς και από το Pearson Correlation, επιβεβαιώθηκαν οι αρχικές υποθέσεις εργασίας. Αναλυτικότερα, καταλήξαμε στην ύπαρξη των παρακάτω σχέσεων:

- Το άτομο που λαμβάνει την τελική απόφαση επιλογής, επηρεάζει και τις πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.
- Αυτός ο οποίος αναγνωρίζει την ανάγκη για την πρόσληψη ανωτάτων στελεχών, είναι και αυτός που αναλαμβάνει την ευθύνη της τελικής επιλογής.
- Ο αρμόδιος για τη διαδικασία πρόσληψης, τις περισσότερες φορές είναι αυτός που κάνει και την τελική επιλογή υποψηφίων.

Βιβλιογραφία

- Arvey R., and Faley R., 1988, «Fairness in selecting employees», [Addison-Wesley Publishing Company](#).
- Brewster C., 2004, « European perspectives on human resource management », *Human Resource Management Review* Volume 14, Issue 4
- Γιαννίτσης, Τ., 1985, «Η ελληνική βιομηχανία: ανάπτυξη και κρίση Gutenberg, Αθήνα.
- Δήμου, Ν., 1999, «Διοίκηση Προσωπικού», Έλλην, Αθήνα.
- Δρακος, Γ., 1980, «Η βιομηχανία στην Ελλάδα: όπως την έζησε ένας βιομήχανος», Αθήνα.
- Dale B., and Cooper C., 1992, «Total quality and human resources: an executive guide», [Blackwell Business](#).
- ΕΛΚΕΠΑ, 1993, «Τα στελέχη στην ελληνική βιομηχανία», ΕΛΚΥΑ, Αθήνα.
- Holt Larsen Henrik and Mayrhofer Wolfgang 2006, «Managing human resources in Europe: a thematic approach», [Routledge](#).
- Jayaram J., Droge C., Vickery S., 1999, « The impact of human resource management practices on manufacturing performance», *Journal of Operations Management* Volume 18, Issue 1
- Κανελλόπουλος, Χ., 1991, «Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μανάτζμεντ», Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ., 1996, «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Χ., και Παπαλεξανδρή, Ν., 1990, «Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης», [International Publishing](#), Αθήνα.
- Κασιματη, Κ., 1980, «Τασεις κινητικότητας εργασίας στην ελληνική βιομηχανία», Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα.
- Κ.Π.Ο.Ε., 1989, «Μεταποιητική βιομηχανία», Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, Αθήνα.
- Λαδόπουλος, Ι., 1995, «Θέματα διοίκησης προσωπικού και διοίκηση επιχειρήσεων», Σμπίλιας Το Οικονομικό, Αθήνα.
- Μήτσος, Α., 1989, «Η ελληνική βιομηχανία στη διεθνή αγορά: κρατική προστασία και ανταγωνιστική θέση της εγχώριας παραγωγής πριν και μετά την ένταξη στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα», Θεμέλιο, Αθήνα.
- Μπουρανιάς, Δ., και Παπαλεξανδρή, Ν., 2003, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Μπένου, Αθήνα.
- Motowidlo S., 2000, «Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management», *Human Resource Management Review* Volume 10, Issue 1

- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., and Wright, P., 2006, «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού», Παπαζήση, Αθήνα.
- Εηροτυρη - Κουφίδου, Σ., 2001, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Η πρόκληση του 21ο αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Πανεθυμιτακης, Α., 1994, «Ελληνική βιομηχανία: κλαδική απασχόληση 1958-1980», Gutenberg, Αθήνα.
- Πανεθυμιτακης, Α., 1992, «Ελληνική βιομηχανία: παραγωγικότητα και εισαγόμενη παραγωγικότητα της εργασίας στη βιομηχανία: 1958-1980», Gutenberg, Αθήνα.
- Σκουλάς, Ν., και Οικονομάκη Κ., 1998, «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Κάπα, Αθήνα.
- Schuler R., 2000, «The internationalization of human resource management», Journal of International Management Volume 6, Issue 3
- Φραγκομίχαλος, Κ., 2006, «Στρατηγική επικοινωνίας», Γρηγόρης», Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π., 1999, «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ., 2001, «Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», Interbooks, Αθήνα.