

ΠΡΟΤΥΠΟ ΠΕΙΡΑΜΑΤΙΚΟ ΓΕΛ ΠΑΤΡΑΣ

Ερευνητική Εργασία Β2

Σχολικό έτος 2014-15

Β΄ τετράμηνο

Θέμα: «Τριτοβάθμια Εκπαίδευση και επαγγελματική αποκατάσταση»

Ερευνητικό υποερώτημα: «Ποια τα Κριτήρια για την επιλογή εργαζομένων στις επιχειρήσεις»

ΟΜΑΔΑ 1:

Δημήτριος Αναστασόπουλος

Ανδρέας Γκοτσόπουλος

Χαρίλαος Ζαβέρδας

Νικόλαος Οικονόμου

Υπεύθυνος καθηγητής: Ιωάννης Παυλάκης

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Σκοπός.....	3
Κριτήρια.....	3
Εργαλεία	4
Επιλογή προσωπικού	5
Πορίσματα Έρευνας.....	6
Στρατηγική και στόχοι τριετίας	6
Προηγούμενη τριετία.....	7
Η επόμενη μέρα	7
Ο ρόλος της πολιτείας.....	9
Συμπεράσματα	10
Βιβλιογραφία	12

Περίληψη

Η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας και αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Οι πιο συνήθεις τρόποι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμπλήρωση έντυπης αίτησης, το βιογραφικό σημείωμα, τα τεστ επιλογής, η συνέντευξη, η γραφολογία το δείγμα εργασίας και οι συστατικές επιλογές. Η επιλογή των μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν βασίζεται σε τέσσερα συνήθως κριτήρια: την εγκυρότητα, το κόστος, ο βαθμός αποδοχής / δικαιοσύνης αλλά και αντίδρασης των υποψηφίων στις μεθόδους επιλογής που υιοθετούνται τελικά. Κριτική έχει εκφραστεί για την αξιοπιστία και εγκυρότητα τόσο των «παραδοσιακών» όσο και των σύγχρονων μεθόδων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να γίνει ανασκόπηση και να παρουσιαστούν οι σύγχρονες τάσεις για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού που εμφανίζονται σε διεθνές επίπεδο καθώς και η υπάρχουσα γνώση για τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των κυριότερων μεθόδων επιλογής.

Σκοπός

Σκοπός της επιλογής προσωπικού είναι να καλυφθεί μια σαφώς και πλήρως προδιαγεγραμμένη θέση εργασίας, σε μια εταιρεία, με τον καταλληλότερο για τη θέση υποψήφιο.

Κριτήρια

Πέρα από τη μόρφωση (π.χ. πτυχίο), την επαγγελματική εμπειρία, τις γνώσεις/δεξιότητες, πιο σημαντικό (σε βαρύτητα) είναι το προφίλ συμπεριφορών ενός υποψήφιου.

Από το σύστημα προσδιορισμού προφίλ προσωπικότητας McQuaig, που υπάρχει για περισσότερα από 40 χρόνια και χρησιμοποιείται διεθνώς στην επιλογή προσωπικού και στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, μαθαίνουμε ότι το ποσοστό βαρύτητας διαφόρων παραγόντων για την επιλογή του καταλληλότερου για μια θέση ατόμου είναι:

- *Εξωτερική εμφάνιση και γενικότερη παρουσίαση: 0%-10%*
- *Επαγγ. εμπειρία, μόρφωση, γνώσεις: 10%-25%*

- *Ταμπεραμέντο, ωριμότητα, επιμονή (δηλ. συμπεριφορές): 75%-80%*
Το ποσοστό εξαρτάται από τη θέση (το ρόλο) εργασίας.

Ένας υποψήφιος μπορεί να μην έχει την απαιτούμενη εμπειρία ή τις απαιτούμενες γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες, αν ωστόσο το προφίλ συμπεριφορών του ταιριάζει με αυτό της θέσης εργασίας (άρα και με την κουλτούρα της επιχείρησης), τα υπόλοιπα αποκτώνται σχετικά εύκολα και σχετικά γρήγορα. Αυτό, που δεν αλλάζει (ή αλλάζει ελάχιστα και προσωρινά σε όλη τη ζωή του ανθρώπου), είναι το ταμπεραμέντο (δηλαδή οι φυσικές / έμφυτες συμπεριφορές) του ανθρώπου. Οι λεγόμενες μαθημένες συμπεριφορές (χαρακτήρας) μπορούν να μεταβληθούν μόνο αν το επιθυμεί το ίδιο το άτομο και δεν είναι εύκολο.

Συνήθως οι άνθρωποι δεν αποτυγχάνουν λόγω έλλειψης ικανοτήτων σε μια εταιρεία αλλά λόγω του ότι το προφίλ συμπεριφορών τους δεν ανταποκρίνεται σε αυτό, που απαιτείται για επιτυχία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ή στη συγκεκριμένη εταιρεία ή και στα δύο.

Εργαλεία

Το προφίλ συμπεριφορών ενός ανθρώπου μπορεί εύκολα να προσδιοριστεί με τη χρήση αξιόπιστων εργαλείων (ψυχομετρικά τεστ ή εργαλεία προσδιορισμού προφίλ προσωπικότητας). Υπάρχουν πολλά στην αγορά και ανάλογα με το τι ζητά ο κάθε π.χ. διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού ή ανάπτυξης προσωπικού, εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες.

Χρειάζεται ωστόσο προσοχή διότι ένα τέτοιο εργαλείο (όποιο και να είναι) μπορεί να αποτελέσει 'φονικό όπλο' στα χέρια μη εξειδικευμένων και κατάλληλα εκπαιδευμένων χρηστών και ερμηνευτών.

Φαινομενικά (ή από διαφημιστικές ενέργειες) ενδέχεται να θεωρήσει κάποιος ότι όλα τα εργαλεία αυτά είναι εξίσου καλά για όλες τις περιπτώσεις. Αυτό δεν ισχύει. Το σύστημα π.χ. McQuaig θεωρείται εξαιρετικό για την επιλογή νέου προσωπικού, για την προσωπική ανάπτυξη υπάρχοντος προσωπικού και για την βελτίωση της δέσμευσης εργαζομένων.

Επιλογή προσωπικού

Μια απόφαση για την επιλογή του καταλληλότερου υποψήφιου για μια θέση ποτέ δεν πρέπει να λαμβάνεται μόνο με βάση το προφίλ προσωπικότητας του υποψηφίου (ανεξαρτήτως του ποιο σύστημα προτιμάται).

Η διαδικασία επιλογής / αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί ολοκληρωμένη μόνο και μετά από 1-2 συνεντεύξεις, οι οποίες θα πρέπει να γίνουν με κατάλληλα διαμορφωμένες εξειδικευμένες ερωτήσεις (όχι τυχαίες) ώστε να δώσουν (μαζί με το προφίλ προσωπικότητας) το κατά το δυνατό πληρέστερο προφίλ των υποψηφίων. Σκοπός είναι να μπορέσει να αξιολογηθεί, ποιος είναι ο καταλληλότερος για τη συγκεκριμένη θέση στη συγκεκριμένη εταιρεία. Τέλος, οι κορυφαίοι επαγγελματίες στην επιλογή και διαχείριση προσωπικού γνωρίζουν ότι ορισμένες φορές είναι πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό να τροποποιήσει κανείς ελαφρά τις απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας, παρά να προσπαθεί να βρει τον 'ιδανικό' υποψήφιο, που ίσως και να μην υπάρχει...

Όσο πιο καλά γνωρίζουμε τα κριτήρια με τα οποία οι εργοδότες αποφασίζουν ποιο βιογραφικό θα κρατήσουν και ποιο θα πετάξουν, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχουμε να βρούμε δουλειά. Ακτινογραφώντας τις διαδικασίες που ακολουθούν τα τμήματα ανθρωπίνου δυναμικού μεγάλων εταιριών, οι συντάκτες της έρευνας που εκπονήθηκε από την εταιρία Στρατηγικών Λύσεων Υπηρεσιών Ανθρωπίνου Δυναμικού People for Business, κατέγραψαν την λίστα με τα προσόντα που προτιμούν αυτοί που προσλαμβάνουν.

Η έρευνα της εταιρίας, με θέμα «Η στρατηγική και οι νέες ανάγκες των επιχειρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό για την επόμενη τριετία», που πραγματοποιήθηκε το χρονικό διάστημα από 20 Οκτωβρίου 2014 έως 20 Νοεμβρίου 2014, σε αντιπροσωπευτικό δείγμα 396 επιχειρήσεων από την Αττική, τη Βοιωτία και την Κόρινθο, έδειξε ότι τα κριτήρια που λαμβάνουν υπόψη τους οι επιχειρήσεις για την επιλογή ανθρωπίνου δυναμικού, είναι, κυρίως, τα προσωπικά χαρακτηριστικά σε ποσοστό 64,19% και οι εξειδικευμένες γνώσεις σε ποσοστό 41,16%. Σημαντικά είναι και η επιπρόσθετη μόρφωση (51,59%), οι τεχνικές γνώσεις (48,59%), αλλά και τα πτυχία (40,13%).

Σε φάση σταθεροποίησης βρίσκεται το 39,58% των επιχειρήσεων, το τελευταίο διάστημα, με το 33,34% παράλληλα να «φλερτάρει» με την ανάπτυξη και το 27% να διανύει φάση αναδιάρθρωσης.

Στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθούν η στρατηγική για την επόμενη τριετία και οι ανάγκες που προκύπτουν για το προφίλ των εργαζομένων που αναμένεται να συμβάλουν στην αποτελεσματική εφαρμογή της.

Πορίσματα Έρευνας

Στρατηγική και στόχοι τριετίας

Όσον αφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεων για την επόμενη τριετία, αυτή επικεντρώνεται στην ανάπτυξη νέων αγορών σε ποσοστό 32,13%, στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών σε ποσοστό 31,45% και στην ανάπτυξη των υφιστάμενων καναλιών στην Ελλάδα σε ποσοστό 38,14%.

Αντίστοιχα, λοιπόν, οι επιχειρηματικοί στόχοι για την επόμενη τριετία διαομορφώνονται, ως εξής: Εξαιρετικά σημαντικοί θεωρούνται η αύξηση της κερδοφορίας σε ποσοστό 64,58%, η προσέλκυση νέων πελατών σε ποσοστό 45,83% και η αύξηση του τζίρου σε ποσοστό 41,67%. Καθοριστικό ρόλο, όμως, παίζουν και η ανάπτυξη του υπάρχοντος πελατολογίου σε ποσοστό 39,58%, η ενίσχυση του brand name σε ποσοστό 37,45% και η καλύτερη διαχείριση κινδύνων σε ποσοστό 35,42%.

Αυτό που οι επιχειρήσεις θεωρούν, όμως, σημαντικό, για να πετύχουν τους στόχους τους σε αυτό το διάστημα, είναι η μείωση της γραφειοκρατίας (60,42%), η ευέλικτη νομοθεσία (56,25%), το εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό (55,14%) και τα φορολογικά κίνητρα (41,67%).

Προηγούμενη τριετία

Σε σχέση με τις θέσεις εργασίας, το 50,27% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι, τα τελευταία τρία χρόνια, μείωσε το προσωπικό, το 33,06% έκανε προσλήψεις και το 16,67% διατήρησε τις θέσεις εργασίας. Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν υπήρξε έντονη κινητικότητα στην αγορά εργασίας, καθώς το 79,17% των εταιρειών στον ιδιωτικό τομέα προχώρησε σε αντικαταστάσεις στελεχών, το ίδιο χρονικό διάστημα.

Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων προχώρησε σε αντικαταστάσεις φαίνεται ότι είναι, κυρίως, η χαμηλή απόδοση (44,15%) και η έλλειψη δεξιοτήτων, που απαιτεί το σύγχρονο περιβάλλον (43,16%). Σημαντικό ρόλο, όμως, σε μία αντικατάσταση φαίνεται ότι παίζει, επίσης, η αλλαγή οργανωτικής δομής (54,29%) και η αποτελεσματική συνεργασία (34,29%).

Όσον αφορά το επίπεδο των θέσεων, οι αντικαταστάσεις έγιναν σε όλα σχεδόν τα επίπεδα και πιο συγκεκριμένα σε υπαλλήλους (60%), σε στελέχη (54,29%), σε προϊσταμένους (51,43%), σε διευθυντές διευθύνσεων (37,14%) και σε τεχνίτες (34,29%).

Ταυτόχρονα, οι τομείς στους οποίους έγιναν οι αντικαταστάσεις αφορούσαν τις πωλήσεις σε ποσοστό 65,71%, την οικονομική διεύθυνση/λογιστήριο σε ποσοστό 54,58%, την παραγωγή σε ποσοστό 33,17% και το μάρκετινγκ σε ποσοστό 25,71%.

Η επόμενη μέρα

Για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων μέσα στα επόμενα τρία χρόνια, το 61,53% των επιχειρήσεων δήλωσε ότι θα πρέπει να αυξήσει τις θέσεις εργασίας, το 34,05% να τις διατηρήσει σταθερές και το 4,42% να τις μειώσει.

Αναφορικά με τις αντικαταστάσεις μέσα στην επόμενη τριετία, το 51,11% των επιχειρήσεων σκοπεύει να τις συνεχίσει σε αντίθεση με το 48,49% που δεν σχεδιάζει να προβεί σ' αυτές.

Οι τομείς στους οποίους αναμένονται οι αντικαταστάσεις είναι οπωσδήποτε οι πωλήσεις (28,39%) και σε δεύτερο χρόνο το marketing και η πληροφορική.

Όσον αφορά το επίπεδο των θέσεων, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν αντικαταστάσεις, κυρίως, σε προϊσταμένους ποσοστό 28,39%.

Αναφορικά με τα προγράμματα επαναπροσδιορισμού καριέρας, το 45,83% των εταιρειών απάντησε ότι θα έδινε ανά περίπτωση στο προσωπικό του.

Από την έρευνα προκύπτει ότι οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό εστιάζονται, κυρίως, σε επίπεδο υπαλλήλων (27,85%) και προϊσταμένων (22,15%).

Αντίστοιχα, οι ανάγκες για νέο προσωπικό όσον αφορά στους τομείς επικεντρώνονται: 39,41% στις πωλήσεις, 35,15% στην ανάπτυξη αγορών εξωτερικού και 32,16% στην παραγωγή.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα δυσκολεύονται να βρουν στελέχη που να διαθέτουν τα εξής τεχνικά χαρακτηριστικά:

- Ανάπτυξη αγορών εξωτερικού (43,75%)
- Ανάπτυξη ηλεκτρονικού εμπορίου (41,14%)
- Πωλήσεις (39,16%)
- Social media (35,14%)
- Παραγωγή (32,16%).

Επίσης, έλλειψη στελεχών συναντούν οι επιχειρήσεις και σε στελέχη όσον αφορά σε προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως:

- Ευελιξία (68,75%)
- Επίλυση προβλημάτων (67,16%)
- Ανάλυση πρωτοβουλιών (62,55%)

- Διαχείριση συγκρούσεων (61,16%)
- Επιχειρηματική αντίληψη (55,16%)
- Δέσμευση (54,22%)

Ο ρόλος της πολιτείας

Οι επιχειρήσεις, σύμφωνα με την έρευνα, θεωρούν ότι η πολιτεία μπορεί να συμβάλει άμεσα στη δημιουργία και στη διατήρηση των θέσεων εργασίας.

Ειδικότερα, αυτό μπορεί να γίνει με:

- Μείωση των εργοδοτικών εισφορών (56,4%)
- Επιδότηση των εργοδοτικών εισφορών (43,75%)
- Δημιουργία προγραμμάτων επαναπροσδιορισμού δεξιοτήτων για το υφιστάμενο προσωπικό (43,75)
- Δημιουργία προγραμμάτων επαναπροσδιορισμού δεξιοτήτων για ανέργους (40,98%)
- Δημιουργία προγραμμάτων επαναπροσδιορισμού καριέρας για ανέργους (40,15%)
- Προγράμματα τεχνικής κατάρτισης για ανέργους (37,5%)
- Επιδότηση θέσεων εργασίας για εργαζόμενους 45+ (35,36%)
- Επιδότηση θέσεων εργασίας για νέους (32,88%)

Σε ό,τι αφορά στα κρατικά προγράμματα ενίσχυσης της απασχόλησης, το 51,15% των εταιρειών δήλωσε ότι έχει συμμετάσχει, σε αντίθεση με το 48,85% που δεν έχει υλοποιήσει κανένα αντίστοιχο πρόγραμμα. Ωστόσο, η εμπειρία των επιχειρήσεων από τη συμμετοχή τους σε αυτά ήταν ουδέτερη σε ποσοστό 52,46%, θετική σε ποσοστό 25,16% και αρνητική σε ποσοστό 22,38%.

Στην ερώτηση για το πως θα χαρακτήριζαν τη διάρκεια των προγραμμάτων, το 12,5% των επιχειρήσεων απάντησε πολύ

ικανοποιητική, το 14,13% ικανοποιητική, το 54,11% επαρκής και το 19,26% ελλιπής.

Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο που προκύπτει από την έρευνα, είναι ότι, μετά την ολοκλήρωση των προγραμμάτων, οι επιχειρήσεις δεν έχουν ξεκάθαρη άποψη για το αν το ανθρώπινο δυναμικό τους βελτιώθηκε. Ειδικότερα, μόνο το 9,3% των εταιρειών συμφωνεί απόλυτα ότι υπήρξε βελτίωση, το 11,6% απλώς συμφωνεί, το 73,29% έχει ουδέτερη άποψη και το 6,25% διαφωνεί απόλυτα.

Ενδιαφέρον είναι βέβαια και το γεγονός ότι, όταν οι επιχειρήσεις ερωτήθηκαν για το αν μετά το πέρας των προγραμμάτων και την ολοκλήρωση της συμβατικής υποχρέωσης, οι επιχειρήσεις έχουν κρατήσει εργαζομένους, η συντριπτική πλειοψηφία (79,15%) απάντησε αρνητικά. Μόνο το 20,85% των εταιρειών δήλωσε ότι έχει εντάξει στο δυναμικό του εργαζομένους μέσω προγραμμάτων.

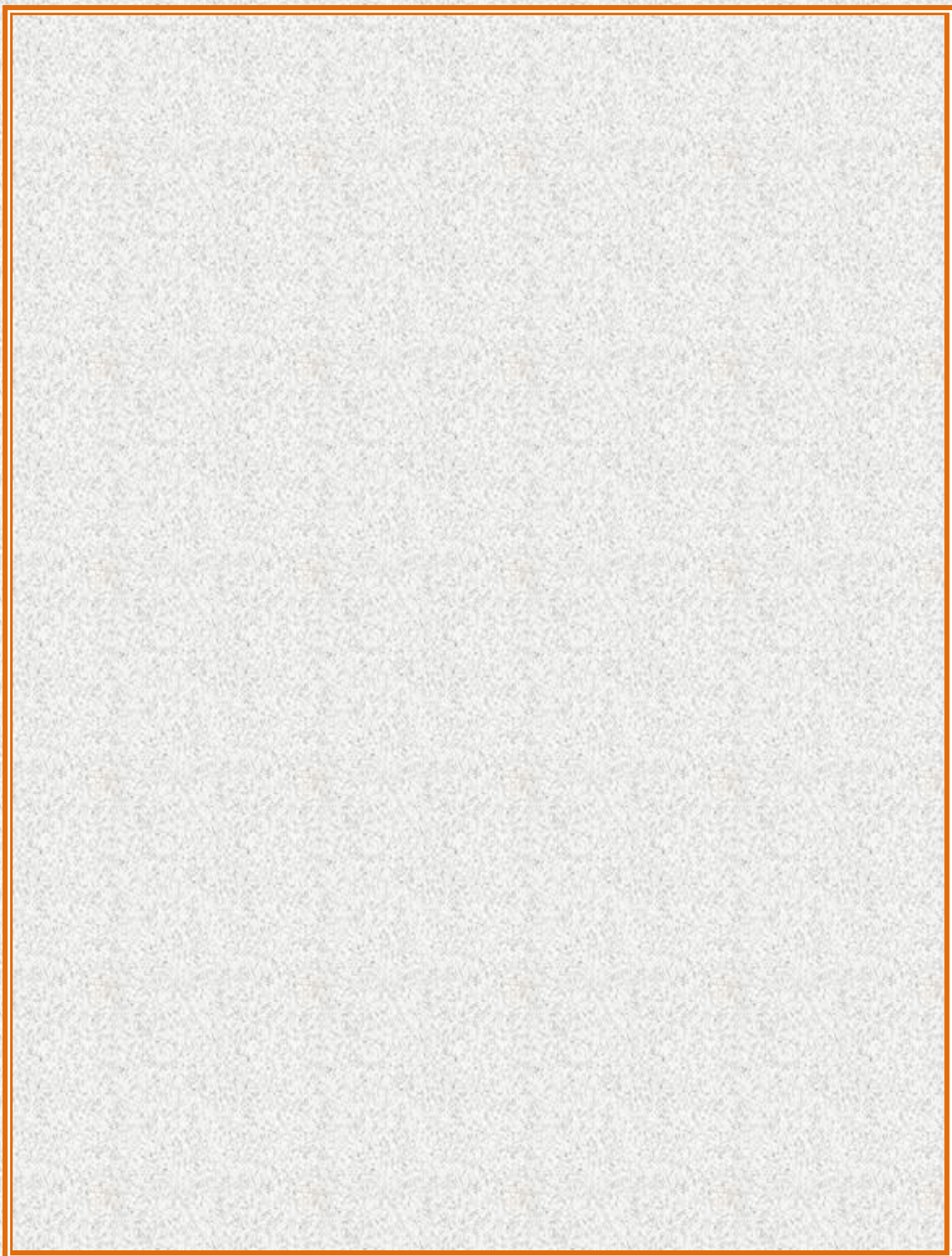
Τέλος, οι επιχειρήσεις φαίνονται επιφυλακτικές στο ενδεχόμενο να συμμετάσχουν σε αντίστοιχα κρατικά προγράμματα ενίσχυσης της απασχόλησης στο μέλλον. Ειδικότερα, μόνο το 9,63% απαντά με σιγουριά ότι θα υλοποιούσε ένα τέτοιο πρόγραμμα, το 41,16% θα το σκεφτόταν, το 31,25% πιθανόν να έλεγε ναι, ενώ το 17,96% θα ήταν αρνητικό σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

Συμπεράσματα

Η σωστή και αντικειμενική επιλογή υποψηφίων για μια θέση εργασίας ξεκινάει με τη σύνταξη μια ολοκληρωμένης και σωστής περιγραφής θέσης εργασίας.

Η περιγραφή θέσης εργασίας πρέπει να περιέχει και το επιθυμητό (για επιτυχία στη θέση) προφίλ συμπεριφορών

Η διαδικασία επιλογής δεν πρέπει να διεξάγεται μόνο με συνεντεύξεις, που να διερευνούν το παρουσιαστικό, την εμπειρία και τις γνώσεις του υποψήφιου αλλά και με (κυρίως) το προφίλ προσωπικότητας του (συμπεριφορών), γιατί αυτό είναι κυρίως καθοριστικό για την επιτυχία ή όχι του κάθε υποψήφιου.



Βιβλιογραφία

<http://www.fpress.gr/oikonomia/ergasia/item/26080-deite-me-poia-kritiria-epilegoyn-prosopiko-oi-epiheiriseis>

<http://www.iefimerida.gr/news/183991/me-poia-kritiria-oi-ellinikes-epiheiriseis-epilegoyn-prosopiko-lista#ixzz3YWzXUhu2>