



(MBA)

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

, 2013

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, για την θερμή υποστήριξη τους, που αποτέλεσε κινητήριο δύναμη σε κάθε στάδιο της ζωής μου

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή κ. Χυτήρη Λεωνίδα για την πολύτιμη καθοδήγηση και τη συνεισφορά του στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος «MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων», για τις γνώσεις που μου προσέφεραν

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους υπεύθυνους των τμημάτων διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τους διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων που αφιέρωσαν μέρος από τον πολύτιμο χρόνο τους για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, συμβάλλοντας κατά αυτό τον τρόπο στην επιτυχή διεξαγωγή της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες	I
Κατάσταση Πινάκων	V
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	
1.1: Εισαγωγή και βιβλιογραφική ανασκόπηση	1
1.2: Σκοπός της εργασίας	2
1.3: Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας.....	3
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	
2.1: Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.....	6
2.1.1: Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων	8
2.1.2: Ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας	9
2.2: Προσέλκυση προσωπικού	13
2.2.1: Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	14
2.2.2 : Κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος προσέλκυσης	20
2.2.3: Η διαδικασία προσέλκυσης από τη σκοπιά των υποψηφίων.....	21
2.3: Επιλογή Προσωπικού	23
2.3.1: Διαδικασία επιλογής	23
2.3.1.1: Προκαταρκτική Εξέταση- Συνέντευξη	25
2.3.1.2: Βιογραφικό	26
2.3.1.3: Αίτηση Απασχόλησης.....	28
2.3.1.4: Τεστ και Δοκιμασίες	29
2.3.1.5: Συνέντευξη επιλογής.....	33
2.3.1.5.1: Μέθοδοι συνεντεύξεων	35
2.3.1.6: Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων	38
2.3.1.7: Ιατρικές Εξετάσεις.....	39
2.3.1.8: Η τελική απόφαση επιλογής	39
2.3.2: Παραδοσιακές μέθοδοι και σύγχρονες τάσεις.....	40
2.3.2.1: Αξιολόγηση παραδοσιακών μεθόδων επιλογής προσωπικού.....	42
2.3.2.2: Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων.....	43
2.4 Ένταξη των νεοπροσληφθέντων	46
2.5 Εκπαίδευση κι ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.....	46
2.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού	47
2.6 Πολιτική και συστήματα αμοιβής εργαζομένων	51
2.7 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων	52
2.8 Διαδικασία στελέχωσης στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ξενοδοχειακός κλάδος	
3.1: Ο τουρισμός	56
3.2: Κύρια χαρακτηριστικά ελληνικού τουρισμού	57
3.2.1: Τουριστικό προϊόν	60
3.3: Η επίδραση του τουρισμού στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα και την απασχόληση.....	61
3.4: Ο αντίκτυπος της κρίσης στον τουρισμό σε Ελλάδα και Ευρώπη.....	62
3.5: Οι προοπτικές του διεθνούς τουρισμού	64

3.6: Οι προοπτικές του τουρισμού στην Ελλάδα	65
3.7: Ο Ξενοδοχειακός κλάδος	66
3.8: Ιστορική εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα	67
3.9: Η σύνθεση και η εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού.....	68
3.10: Κατηγορίες καταλυμάτων	70
3.11: Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων	74
3.12: Οργάνωση ξενοδοχείων	75
3.13: Τα κυριότερα τμήματα του ξενοδοχείου	75
3.14: Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων	78
3.14.1: Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχείων	79
3.14.2: Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία	80
3.14.3: Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων	81
3.14.4: Οργανόγραμμα τμήματος ανθρωπίνων πόρων	82
3.15: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων.....	83
3.15.1: Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων.	84
3.16: Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	85
3.17: Συνθήκες εργασίας και πολιτική αμοιβών	85
3.17.1: Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας εργασίας	86
3.17.2: Ψυχολογικοί παράγοντες στην εργασία.....	87
3.17.3: Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	88
3.18: Ο μισθός των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Μεθοδολογία και σκοπός έρευνας

4.1 Η επιστημονική έρευνα και τα είδη της	94
4.2 Ερευνητικό πλαίσιο και σκοπός έρευνας	95
4.3 Το δείγμα	96
4.3.1 Περιορισμοί και Υποθέσεις.....	97
4.4 Ερευνητικά εργαλεία.....	98
4.4.1 Ερευνητική Διαδικασία	98
4.5 Αποτελέσματα έρευνας	
4.5.1 Συχνότητα μεθόδων προσέλευσης προσωπικού	99
4.5.2 Αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλευσης προσωπικού	99
4.5.3 Διαφορές σε μικρομεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία	101
4.5.4 Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής υποψηφίων	102
4.5.5 Αποτελεσματικότητα μεθόδων επιλογής υποψηφίων.....	102
4.5.6 Διαφορές στις μεθόδους επιλογής προσωπικού μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων ξενοδοχείων.....	104
4.5.7 Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης	104
4.5.8 Αποτελεσματικότητα τύπων συνέντευξης	105
4.5.9 Διαφορές σε μικρομεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία	106
4.5.10 Επιθυμητά προσόντα υποψηφίων	107
4.5.11 Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλευσης κι επιλογής.....	107
4.5.12 Κυριότεροι λόγοι απόρριψης της θέσης	109

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και προτάσεις για το μέλλον

5.1: Συμπεράσματα	112
5.2: Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	114
<u>Βιβλιογραφία</u>	116

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο	122
Γραφήματα SPSS.....	124
Πίνακας δείκτη Pearson R.....	147

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Κριτήρια αξιολόγησης των μεθόδων επιλογής προσωπικού.....	43
Πίνακας 3.1: Κατηγοριοποίηση ξενοδοχείων.....	72
Πίνακας 4.1 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη χρήση μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού.....	99
Πίνακας 4.2 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για την αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού.....	100
Πίνακας 4.3 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των πηγών προσέλκυσης.....	101
Πίνακας 4.4 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη χρήση μεθόδων επιλογής υποψηφίων.....	102
Πίνακας 4.5 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τις αποτελεσματικότερες μεθόδους επιλογής υποψηφίων.....	103
Πίνακας 4.6 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των πηγών προσέλκυσης.....	104
Πίνακας 4.7 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη συχνότητας χρήσης του τύπου συνέντευξης.....	105
Πίνακας 4.8 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για την αποτελεσματικότητα χρήσης του τύπου συνέντευξης.....	105
Πίνακας 4.9 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα χρήσης του τύπου συνέντευξη.....	106
Πίνακας 4.10 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς την αποτελεσματικότητα χρήσης του τύπου συνέντευξης.....	106
Πίνακας 4.11 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τα επιθυμητά προσόντα υποψηφίων.....	107
Πίνακας 4.12 : Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλκυσης.....	108
Πίνακας 4.13 : Κυριότεροι λόγοι απόρριψης.....	109
Πίνακας 4.14 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τους λόγους απόρριψης.....	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Οργανόγραμμα τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας.....	78
--	----

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγή και βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στο σημερινό παραχώδες, ανταγωνιστικό και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν, με την απόκτηση εκείνου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που θα τους δώσει όχι μόνο τη δυνατότητα να επιβιώσουν, αλλά και να διακριθούν στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται. Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί το βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων ενός οργανισμού. Όσο καλά κι αν έχει οργανωθεί μια επιχείρηση, δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη αν δεν υπάρχει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Γι' αυτό το λόγο, η σωστή διαδικασία στελέχωσης είναι πρωταρχικής σημασίας, καθώς αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και έναν από τους πιο στρατηγικούς μηχανισμούς για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με τον όρο στελέχωση, εννοούμε τις λειτουργίες που διασφαλίζουν ότι ο κάθε οργανισμός έχει στο παρόν και θα συνεχίσει να έχει και στο μέλλον το απαιτούμενο και κατάλληλο σε γνώσεις και ικανότητες προσωπικό. Η στελέχωση αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει : τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάλυση της θέσης εργασίας, την προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση, υποδοχή, εγκατάσταση και αρχική εκπαίδευση του προσωπικού.

Οι εξελίξεις στην επιστήμη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε συγκερασμό με τις δυναμικές εξελίξεις στους εργασιακούς χώρους, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον των ερευνητών στο θέμα της προσέλκυσης και στελέχωσης, το οποίο τυγχάνει περιορισμένης μελέτης και ανάλυσης συγκριτικά με αυτό της εκπαίδευσης προσωπικού, παρόλο που προηγείται αυτού και αποτελεί το βασικό μηχανισμό στήριξής του. Η εκπαίδευση γίνεται με τους υποψηφίους που επιλέχθηκαν στα προηγούμενα στάδια. Μόνο αν υπάρχει η κατάλληλη πρώτη ύλη, στη συγκεκριμένη περίπτωση δηλαδή τα προσόντα των υποψηφίων, θα οδηγήσει σε μια αποτελεσματικότερη εκπαίδευση και άρα σε ένα καλύτερο έτοιμο προϊόν, που στην περίπτωση του προσωπικού αυτό αντιστοιχεί σε έναν ικανό εργαζόμενο που προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση, χρησιμοποιεί ένα διαφορετικό μείγμα μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ανάλογα με το προφίλ των υποψηφίων που αναζητά, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης, το οικονομικό και κοινωνικοπολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, τον κλάδο στον οποίο ανήκει και άλλους συγγενείς παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις της. Για την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τόσο των «παραδοσιακών» όσο και των «σύγχρονων» μεθόδων προσέλκυσης κι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, έχει ασκηθεί έντονη κριτική. Πέρα από τα μειονεκτήματά τους όμως, οι δημοφιλείς «παραδοσιακές» μέθοδοι όπως η συνέντευξη, το βιογραφικό και η αίτηση απασχόλησης, διατηρούν τη δημοτικότητά τους μέχρι σήμερα που οι τεχνολογικές εξελίξεις και το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, με κυρίαρχη τη χρήση του διαδικτύου. Σύμφωνα με τους Parry και Tyson (2010), η χρήση του διαδικτύου, μπορεί την τελευταία δεκαετία να κέρδισε έδαφος στον τομέα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, αλλά λειτουργεί ακόμα συμπληρωματικά στις «παραδοσιακές» μεθόδους και δεν έχει καταφέρει να τις αντικαταστήσει.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Αντικειμενικός σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση των μεθόδων προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται με μεγαλύτερη συχνότητα στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα και η συσχέτιση της συχνότητας χρήσης των μεθόδων και της αποτελεσματικότητας αυτών. Επιπροσθέτως, η εργασία προσανατολίζεται στις διαφορές που προκύπτουν στις επιλογές των μεθόδων ανάμεσα στα μεγάλα και τα μικρομεσαία ξενοδοχεία. Οι μελέτες που έχουν γίνει μέχρι σήμερα υπογραμμίζουν τις διαφορές που προκύπτουν στη διαδικασία στελέχωσης που ακολουθούν οι μεγάλες και οι μικρές επιχειρήσεις σε διάφορους κλάδους, επικεντρώνονται όμως κυρίως στο γεγονός ότι οι πρώτες προτιμούν τις περισσότερο τυποποιημένες μεθόδους, ενώ οι δεύτερες στρέφονται συχνότερα σε άτυπες μεθόδους για την εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων.

Σχετικά με τα προσόντα των υποψηφίων που απαιτούνται πλέον από τις επιχειρήσεις, οι σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι σε καιρούς που οι άνθρωποι επενδύουν στην ακαδημαϊκή τους κατάρτιση και οι πτυχιούχοι αφθονούν στην αγορά εργασίας, καταλυτικό παράγοντα διαδραματίζει η προσωπικότητα και η

συμπεριφορά, κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Callaghan και Thompson (2002), πλέον προσλαμβάνονται «προσωπικότητες». Η αφθονία των παρεχόμενων πτυχίων, φαίνεται να λειτουργεί αντιστρόφως ανάλογα με τη δυναμική τους. Όσο περισσότεροι πτυχιούχοι βγαίνουν στην αγορά εργασίας, τόσο λιγότερο σημαντικό κριτήριο για την επιλογή τους αποτελεί το πτυχίο τους.

Επιπρόσθετα με τα παραπάνω ζητήματα, τα εμπόδια για μια επιτυχημένη διαδικασία προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού, είναι ένα ζήτημα που χρήζει διερεύνησης στην Ελλάδα, καθώς την τελευταία πενταετία, με τις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες που επικρατούν, τα ευρήματα των διεθνών ερευνών που φέρνουν την δυσκολία εύρεσης κατάλληλων υποψηφίων στην πρώτη θέση, δεν αντιστοιχούν στην ελληνική πραγματικότητα.

Τέλος, ο λόγος που επιλέχθηκε ως αντικείμενο της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι διττός. Ο τουριστικός τομέας, στον οποίον υπάγεται ο ξενοδοχειακός κλάδος, είναι από τους περισσότερο ανεπτυγμένους κλάδους στην Ελλάδα και απασχολεί πολύ μεγάλο ποσοστό του εγχώριου πληθυσμού. Ταυτόχρονα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του όπως η εποχικότητα και η ιδιαίτερα μεγάλη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στο τουριστικό προϊόν, δημιουργούν ένα μεγάλο πεδίο αναζήτησης ως προς τις μεθόδους και τις διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζονται.

1.3 Μεθοδολογία και διάρθρωση της εργασίας

Η δομή της εργασίας διακρίνεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος που περιλαμβάνει το δεύτερο και το τρίτο κεφάλαιο, γίνεται επισκόπηση της ήδη υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Επεξηγούνται έννοιες και όροι από διάφορες βιβλιογραφικές πηγές, με κεντρικό άξονα τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Στη συνέχεια, μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκύπτουν και τα κατάλληλα δεδομένα και ζητούμενα, πάνω στα οποία βασίστηκε η πραγματοποίηση της πρωτογενούς ερευνητικής διαδικασίας που ακολουθεί στο δεύτερο μέρος της εργασίας.

Αναλυτικότερα, στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση της επιστήμης της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως αυτή παρουσιάζεται μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία και δίνεται έμφαση στα ευρήματα προηγούμενων

μελετών, στα ζητήματα επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η σημασία κ η συμβολή του τουριστικού τομέα στην εγχώρια αγορά εργασίας και παρουσιάζεται συνοπτικά η λειτουργία του τμήματος ανθρώπινων πόρων σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Στη συνέχεια, στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θέτονται τα ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιείται πρωτογενής έρευνα με την κατά το δυνατό πιο αξιόπιστη μέθοδο και αναλύονται τα στατιστικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτήν. Στο τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από την έρευνα και δίνονται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ 1^{ΟΥ} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✚ Κανελλόπουλος, Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Icon, Αθήνα
- ✚ Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα, σελ.18

ΔΙΕΘΝΗΣ

- ✚ Bernthal, Paul, R., Rioux, Sheila M, (1999), "Recruitment and Selection Practices Survey Report", Development Dimensions International
- ✚ Callaghan, G., and Thompson, P. (2002), "We Recruit Attitude: The selection and shaping of routine call center labour", Journal of Management Studies, Vol.39, No. 2, pp. 233-254
- ✚ Keep, E., James, S. (2010), "Recruitment and Selection- The Great Neglected Topic", SKOPE Research Paper No. 88, Cardiff University & University of Oxford, pp 1-37
- ✚ Parry, E., Tyson, S. (2008), " An analysis of the use and success of online recruitment methods in the U.K", Human Resource Management Journal, Vol. 18, No. 3, pp.257-274
- ✚ Steyn, G.M., and Van Niekerk, E.J. (2002), "Human Resources Management in Education". Pretoria : Unisha Publishing
- ✚ Tanova, C.,(2003), "Firm size and Recruitment : Staffing practices in small and large organizations in North Cyprus", Career Development International, Vol 8, Iss: 2, pp. 107-114
- ✚ Taylor, M.S., and Collins, C.J. (2000), "Organizational Recruitment : Enhancing the intersection of theory and practice. In C.L Cooper and E.A Locke (Eds). Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory and Practise, Oxford, U.K: Basil Blackwell, pp. 304-334
- ✚ Venkatesh, V., Davis, F., Morris, M. (2007), "Dead or alive? The development, trajectory and future of technology adoption research?", Journal of the Association of Information Systems, Vol. 8, No. 4, pp. 267-286

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2.1 Τι είναι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Σε ένα παραχώδες και ευμετάβλητο περιβάλλον, που αναδύονται συνέχεια νέες μορφές υλικών πόρων λόγω των ραγδαίων οικονομικών, τεχνολογικών, πολιτικών και πολιτιστικών εξελίξεων συνειδητοποιούμε πως ο ανθρώπινος παράγοντας, και συγκεκριμένα η διαχείριση του, καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός στην επίτευξη των αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

Όταν αναφερόμαστε στο ανθρώπινο δυναμικό, εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία έχουν διατυπωθεί περισσότεροι από ένα ορισμοί για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, όλοι όμως τονίζουν την αξία και τη σημασία του ανθρωπίνου παράγοντα σε μια επιχείρηση. « Ως Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.» (Χυτήρης, Λ. (2001), σελ.18).

Στόχοι του τμήματος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι (Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003), σελ.24) :

- **Διαρκής ανταγωνιστικότητα:** Η επιχείρηση χρειάζεται να έχει στην λειτουργία της άτομα τα όποια θα είναι ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Οπότε η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- **Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας:** Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να έχει στην υπηρεσία της διαφορετικούς

υπάλληλους. Μπορεί να χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών προκειμένου να έχει αποτέλεσμα.

- **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Οι νομικές υποχρεώσεις μπορεί να αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και την διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζόμενων. Συνεπώς, βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζόμενων της.
- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού:** Για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της πρέπει να παρέχει βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετική 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 την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων με συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων.
- **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων:** Ο σημαντικότερος λόγος ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

Η Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιέχει πολλές λειτουργίες οι οποίες πολλές φορές μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της. Αυτές οι λειτουργίες είναι οι ακόλουθες (Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ. (2004), Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. ό.π, (2003), σελ.21) :

- Προγραμματισμός Ανθρωπίνου Δυναμικού: Λέγοντας προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού εννοούμε τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων οι όποια ασχολείται με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα

καλυφθούν οι κενές θέσεις. Πηγή άντλησης πληροφοριών για τον προγραμματισμό είναι η σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Είναι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, και από την οποία ανάλυση προκύπτει η περιγραφή της κάθε θέσης, τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κάτοχου.
- **Προσέλκυση:** Πρόκειται για τη λειτουργία που προσελκύει εργαζομένους για την κάλυψη ορισμένων θέσεων σε μια εταιρία, και η οποία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.
- **Επιλογή:** Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, άλλα και την παραμονή σε αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με της απαιτήσεις της θέσης.
- **Αξιολόγηση εργαζομένου:** Η αξιολόγηση εργαζομένου περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την κατάρτιση καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.
- **Αμοιβές και Παροχές:** Με τον όρο αυτό δεν εννοούμε μόνο το μισθό του εργαζομένου άλλα και τα στοιχειά εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Η ανταμοιβή σε αυτή την περίπτωση δεν είναι μόνο οι χρηματικές ενισχύσεις όπως: bonus, αμοιβή με κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη, άλλα και οι άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Εργασιακές Σχέσεις:** Με λίγα λόγια η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνη για τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες και την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.

- Διοίκηση Απόδοσης: Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, δηλαδή όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης.
- Οργανωσιακή και Διοικητική ανάπτυξη: Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εκτός από τις παραπάνω λειτουργίες, έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Τέτοιες δραστηριότητες είναι: η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης.

2.1.1 Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων

Ο προγραμματισμός είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ο οποίος σε γενικές γραμμές καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. «Ο Προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία η διοίκηση της επιχείρησης εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης». (Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ., ό.π (2003), σελ.147)

Ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελείται από δυο στάδια (Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, Κ., ό.π, (2004) σελ.45) :

1. Την αξιολόγηση του υπάρχοντος δυναμικού.
2. Τον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

Στο πρώτο στάδιο η επιχείρηση πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφισταμένη κατάσταση στα εσωτερικά της επιχείρησης, δηλαδή να γνωρίζει της δυνατότητες και επιδεξιότητες του ήδη υπάρχοντος προσωπικού. Αφού γίνει εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού η διοίκηση προβαίνει στον προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού που θα χρειαστούν στο μέλλον, οι οποίες ανάγκες θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες της επιχείρησης και εν συνεχεία από τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και τη στρατηγική που έχει χαράξει.

2.1.2 Ανάλυση και περιγραφή θέσης εργασίας

Η ανάλυση και περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ζωτικής σημασίας εργαλείο στη διαδικασία προσέλκυσης, επιλογής και διατήρησης προσωπικού. Για να επιτύχει μια επιχείρηση τους προκαθορισμένους της στόχους απαιτείται ένας αριθμός εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι εργασίες αυτές όμως ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί, ποικίλουν τόσο σε αριθμό όσο και σε περιεχόμενο. Θα πρέπει να εξετάζεται κάθε τόσο αν οι τωρινές εργασίες, έτσι όπως έχουν προσδιορισθεί είναι απαραίτητες, αν συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ποιες από αυτές πρέπει να διαφοροποιηθούν ως προς το περιεχόμενο και ποια συγκεκριμένα προσόντα πρέπει να έχουν οι φορείς των θέσεων εργασίας. Η ανάλυση εργασίας βοηθά στην απάντηση αυτών των ερωτημάτων.

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα εργασίας, (β) τις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του. Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενός του, οι ειδικοί αναλυτές. Οι εργαζόμενοι στους οποίους έχει δοθεί ξεκάθαρο πλάνο εργασίας καταφέρνουν καλύτερα να διεκπεραιώσουν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωσή της. (Χυτήρης, Λ. ό.π, (2001) σ.47, Sharafat Khan (1991), pp. 202-208)

Τα στάδια που ακολουθεί η Ανάλυση θέσης εργασίας σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt and Snow(1999) (Παπαλεξανδρή , Ν. Μπουραντάς, Δ. ό.π, (2003) σελ.115) είναι:

- **Προσδιορισμός αντικειμενικών σκοπών της ανάλυσης.**

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μια λειτουργία της ΔΑΠ χωρίς την οποία δεν μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός, Επιλογή, Αξιολόγηση και Ανάπτυξη, Εκπαίδευση και Οργάνωση της εργασίας. Όσο πιο μεγάλη είναι η επιχείρηση και πιο σύνθετο το περιεχόμενο των θέσεων τόσο πιο πολλοί είναι και οι επί μέρους στόχοι που καλύπτει η ανάλυση της θέσης εργασίας. Σε αυτό το στάδιο θα πρέπει

να προσδιοριστεί ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της ανάλυσης, ώστε να δοθεί η απαραίτητη έμφαση.

- **Επιλογή μεθόδου ανάλυσης.**

Πρώτου γίνει η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης της θέσης εργασίας ο αναλυτής θα πρέπει να αποφασίσει το είδος των πληροφοριών που θέλει να συγκεντρώσει, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί καθώς και την ακριβή μέθοδο ανάλυσης που θα εφαρμόσει. Οι πληροφορίες που θα χρειαστεί να συγκεντρωθούν μπορεί να αφορούν:

1. Βασικές ασχολίες στην εργασία οι οποίες δεν έχουν τεχνολογικό περιεχόμενο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για πολλά είδη απασχόλησης.

2. Ενδιάμεσες ασχολίες στην εργασία οι οποίες έχουν κάποιο τεχνολογικό περιεχόμενο αλλά μπορούν να εφαρμοστούν σε πολύ μεγάλο φάσμα απασχόλησης.

3. Εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία οι οποίες έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό και είναι αρκετά εξειδικευμένες για συγκεκριμένες ομάδες απασχολούμενων.

Οι αντίστοιχες πληροφορίες για τις θέσεις μπορούν να αντληθούν από τις ακόλουθες πηγές όπως: παλαιότερη ανάλυση εργασίας που έχει γίνει για τη συγκεκριμένη θέση, από έγγραφα όπως διαδικασίες ή ακόμα εγχειρίδια εκπαίδευσης που δίνουν πληροφορίες για τη θέση, από τους επιβλέποντες των εργαζόμενων και αλλά.

Αφού αποφασίσουμε ποιες πληροφορίες θα χρησιμοποιήσουμε και από ποιες πηγές θα αντλήσουμε τις πληροφορίες πρέπει να επιλέξουμε και τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιήσουμε. Όπως αφηγηματική περιγραφή εργασίας, μηχανικές προσεγγίσεις, τεχνική κρίσιμων περιστατικών και λειτουργική ανάλυση εργασίας.

- **Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία.**

Σε αυτό το στάδιο για τη συλλογή και την επεξεργασία των στοιχείων μπορεί να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι όπως:

- Συνέντευξη. Είναι η βασική μέθοδος ανάλυσης και είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες. Επίσης είναι χρονοβόρα και για την διεξαγωγή της απαιτείται από τη μεριά του αναλυτή να έχει ικανότητες και να εκπαιδεύεται κατάλληλα

Όταν γίνεται η συνέντευξη είναι χρήσιμο να χρησιμοποιείται μια λίστα σημείων. Τα σημεία που πρέπει να καλυφτούν είναι τα ακόλουθα:

- Ποιος είναι ο τίτλος της θέσης σου;
- Σε ποιον αναφέρεσαι;
- Ποιος αναφέρεται σε σένα;
- Ποιος είναι ο κύριος σκοπός της δουλειάς σου;
- Για να επιτύχεις αυτό το σκοπό, ποιες είναι οι κύριες περιοχές ευθύνης σου;

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου της συνέντευξης είναι ότι προσφέρει περιθώρια ευελιξίας, παρέχει πληροφορίες σε βάθος και είναι εύκολο να οργανωθεί και να προετοιμαστεί από την άλλη όμως μπορεί να είναι χρονοβόρα και τα αποτελέσματα δεν είναι πάντα εύκολο να αναλυθούν.

- Ερωτηματολόγια, Κατάλογος σημείων και Απογραφή. Η χρήση των ερωτηματολογίων είναι αποδοτική όταν πρέπει να αναλυθεί ένας μεγάλος αριθμός θέσεων, καθώς μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο από της συνεντεύξεις με καταγραφή των πραγματικά <καθαρών> πληροφοριών, επίσης μπορούν να παράγουν πληροφορίες γρήγορα και φθηνά αλλά χρειάζεται να επενδυθεί αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό και στην αξιολόγηση των ερωτηματολογίων. Η ακρίβεια των αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγια εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προθυμία και την ικανότητα των εργαζομένων να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.
- Κλίμακες ποσοστών ή απογραφές. Οι κλίμακες ποσοστών αποτελούν τη βελτιωμένη εκδοχή του απλού καταλόγου σημείων.
- Παρατήρηση. Η τεχνική αυτή σημαίνει να παρατηρείς τους εργαζόμενους στον εργασιακό τους χώρο και να σημειώνεις τι κάνουν, πως το κάνουν και ποσό χρόνο τους παίρνει. Είναι μια από τις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για την ανάλυση του περιεχομένου μιας εργασίας αλλά από την άλλη είναι πολύ χρονοβόρα που σπάνια χρησιμοποιείται εκτός από κάποιες περιπτώσεις όπως

η ετοιμασία ενός σεμιναρίου εξειδίκευσης για χειρωνακτικές ή υπαλληλικές εργασίες που απαιτούν γρήγορη εξυπηρέτηση πελατών.

- Αυτό-περιγραφή. Στην αυτό-περιγραφή μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να αναλύσουν τα προσωπικά τους καθήκοντα και να ετοιμάσουν μια περιγραφή του αντικείμενου τους. Το πλεονέκτημα της είναι ότι εξοικονομεί χρόνο που ο αναλυτής εργασίας θα αφιέρωνε για να πάρει συνέντευξη ή να παρατηρήσει έναν εργαζόμενο.
- Ημερολόγια και Αναφορές. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να ζητηθεί από τους εργαζόμενους να κρατήσουν ημερολόγια και αναφορές των δραστηριοτήτων τους, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως βασικό υλικό για την περιγραφή μιας θέσης.
- **Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης.** Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της ανάλυσης της θέσης εργασίας. Για να είναι αξιόλογη μια ανάλυση θέσης εργασίας θα πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση.

2.2 Προσέλκυση προσωπικού

Η διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων από τις επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις μέρες μας. Ανάλογα με το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, τον κλάδο μέσα στον οποίο δραστηριοποιείται, την αγορά εργασίας, το ανταγωνιστικό περιβάλλον, η διαδικασία προσέλκυσης διαφέρει, και αποτελεί μια πρόκληση για τις επιχειρήσεις ώστε να προσλάβουν άτομα με πολλαπλές δεξιότητες και ταλέντα.

Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί βασικό βήμα στη λειτουργία της στελέχωσης μιας εταιρείας. «Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη των κενών θέσεων που έχουν δημιουργηθεί. Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δύο, λειτουργικού χαρακτήρα, υποστόχους: την γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα

και την παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας.» (Χυτήρης , Λ. , ό.π, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σ.61)

Παρά τις προσπάθειες όμως των υπεύθυνων προσέλκυσης τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι τα επιθυμητά. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να καταστήσουν την προσέλκυση εργαζομένων δύσκολη και χρονοβόρα όπως (Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., ό.π, (2003) σελ.194) :

- Η ανάγκη για μια εχέμυθη ερευνά και η μη χρησιμοποίηση αγγελιών.
- Μια τεχνικώς πολύ απαιτητική περιγραφή θέσης εργασίας για την όποια η εύρεση υποψήφιων είναι αρκετά δύσκολη.
- Ο ανταγωνισμός στην αγορά εργασίας με άλλους εργοδότες.
- Μια προβληματική επιχείρηση, βιομηχανία ή τομέας δραστηριότητας με κακή φήμη.
- Χαμηλές προσφερόμενες αποδοχές σε σύγκριση με άλλες εταιρείες.
- Ανεπαρκής περιγραφή της θέσης ή συγκεχυμένες εργασιακές απαιτήσεις και σχέσεις.
- Ανεπιθύμητη τοποθεσία.

Αυτοί οι παράγοντες δυσκολεύουν την ανεύρεση υποψήφιων η τους αποθαρρύνουν. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι πρέπει να προσελκύεται πολλαπλάσιος αριθμός των ατόμων που ζητά η επιχείρηση, αφού σε κάθε στάδιο της διαδικασίας προσέλκυσης-επιλογής μειώνεται σημαντικά ο αριθμός των υποψηφίων. Αυτό συμβαίνει για διάφορους λόγους όπως ότι αρκετοί υποψήφιοι δεν παρουσιάζονται στη διαδικασία επιλογής, άλλοι απορρίπτονται σε κάποιο από τα στάδια αυτής (έλεγχος τυπικών προσόντων, συνέντευξη επιλογής) και τέλος κάποιοι από αυτούς στους οποίους θα προσφερθεί η θέση εργασίας, για δικούς τους λόγους, δεν θα την αποδεχτούν.

2.2.1. Εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Η κάθε επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από εσωτερικές πηγές είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον (εξωτερικές πηγές). Τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα η προώθηση υφισταμένων αυξάνει το ηθικό και λειτουργεί ως κίνητρο για αυξημένη απόδοση, μπορεί όμως να οδηγήσει σε παγίωση και διαιώνιση

παλιών τρόπων λειτουργίας και συμπεριφορών. Ένας συγκερασμός εσωτερικών κι εξωτερικών πηγών προσέλκυσης βοηθάει τις επιχειρήσεις να παραμένουν ανταγωνιστικές σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. (Χυτήρης, Λ., (2001), ό.π , σελ. 64)

Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της ίδιας με τους υποψήφιους εργαζομένους, πράγμα που σημαίνει ότι απαιτείται να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά η συγκεκριμένη διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), σελ. 130). Η στρατολόγηση περιλαμβάνει κυρίως τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται, την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση τις τάσεις προηγούμενων ετών και τις μελλοντικές προσδοκίες, τη γνώση του είδους του ανθρώπου που θα ταίριαζε στη συγκεκριμένη θέση (Κανελλόπουλος, Χ., (1991), σελ.60).

A) Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Συνήθως οι επιχειρήσεις πρώτα διερευνούν τις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, μέσω της καταγραφής ικανοτήτων, και προτιμούν να προάγουν άτομα προκειμένου να καλυφθεί η κενή θέση παρά να προσλαμβάνουν καινούρια (French, 1998:216). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρηση, δείχνουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες σε προσωπικό . Τις εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν οι τωρινοί εργαζόμενοι, οι φίλοι και συγγενείς τους, οι πρώην εργαζόμενοι και οι υποψήφιοι «πόρτας». Οι πηγές από τις οποίες μπορούν να προσκληθούν εσωτερικοί υποψήφιοι είναι (Χυτήρης, Λ. ό.π, σελ. 64) :

1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα/περιοδικό της επιχείρησης

Με αυτόν τον τρόπο πληροφορούνται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης για τις κενές θέσεις που προκύπτουν. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι «εσωτερικοί» υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν, για ν' αποφεύγονται δυσαρέσκειες που θα επηρεάσουν το κλίμα εργασίας.

2. Βάση δεδομένων προσωπικού

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων, που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά, αδυναμίες, προτιμήσεις και περιορισμοί του. Έτσι όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, «ζητά» από τον υπολογιστή να δώσει όλα τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις αλλά και τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις τους.

3. Συστάσεις εργαζομένων

Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή, από τους τωρινούς εργαζόμενους, καθώς λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις, για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μια οικονομική αμοιβή σ' αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο, παρέχοντας έτσι ένα επιπλέον κίνητρο στον εργαζόμενο, να προσέξει ιδιαίτερα το άτομο που θα συστήσει. Ο κίνδυνος που υπάρχει, από αυτή την πηγή προσέλκυσης, είναι να υπερεκτιμήσουν ορισμένοι εργαζόμενοι αυτούς που συστήνουν, είτε συνειδητά είτε από λάθος εκτίμηση. Αυτό θα οδηγήσει σ' έναν αριθμό υποψηφίων με προσόντα που δεν θ' ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

4. Προαγωγές και μεταθέσεις

Δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης η διοικητικές, με δικούς τους υπαλλήλους, ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους εξωτερικούς εργαζομένων να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Παρόλα αυτά ένας επιτυχημένος εργάτης, μπορεί να μην είναι το ίδιο επιτυχημένος σε μια θέση επόπτη. Γι' αυτό χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών και μεταθέσεων ώστε να μην αποκλείονται η αδικούνται ομάδες εργαζομένων.

5. Πρώην υποψήφιοι και εργαζόμενοι «πόρτας»

Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα. Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων συγκαταλέγονται συνταξιούχοι,

εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν. Τα μειονεκτήματα αυτής της πηγής προσέλκυσης και πλήρωσης θέσεων είναι η τυχόν εκδικητικότητα που μπορεί να δείξουν οι επαναπροσληφθέντες απέναντι σε πρώην συναδέλφους τους αλλά και η δυσαρέσκεια που μπορεί να δείξουν όσοι είχαν παραμείνει στην στην επιχείρηση ακόμα και σε δύσκολες περιόδους και τώρα βλέπουν αυτούς που είχαν φύγει να ξαναγυρίζουν.

Οι υποψήφιοι «πόρτας» είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν/ταχυδρομούν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση. Όλοι αυτοί μπορούν αποτελέσουν μια εσωτερική πηγή προσέλκυσης, αν η επιχείρηση τηρεί πλήρη ενημερωμένα αρχεία προσωπικού.» (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 63-67)

B) Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψηφίων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης είναι : (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003) ό.π, σελ. 197, Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), ό.π, σελ. 80, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, (2008) σελ.163, Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006), σελ. 151)

1. Αγγελία – καταχώρηση σε εφημερίδα.

Η πιο διαδεδομένη μέθοδος προσέλκυσης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι η αγγελία.. Η αγγελία είναι κατά κάποιο τρόπο μια διαφήμιση που πρέπει να γίνει αντιληπτή και να προξενήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταχωρούν αγγελίες που δεν ελκύουν την προσοχή και περνούν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους , με αποτέλεσμα να χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία θα πρέπει να γίνει πολύ προσεκτική επιλογή του έντυπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς. δηλαδή να παρέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τη θέση εργασίας, τα προσόντα των υποψηφίων, τις αποδοχές

και την τοποθεσία της θέσης και ταυτόχρονα να προσελκύει ικανούς υποψηφίους εμφανίζοντας μια θετική εικόνα για την επιχείρηση ή το τμήμα και δίνοντας έμφαση στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της εργασίας. Ένα ακόμη είδος αγγελίας είναι η “ανώνυμη αγγελία” στην οποία η επιχείρηση δεν επιθυμεί να γνωστοποιήσει την ταυτότητα της, αλλά ζητεί από τους υποψηφίους να στείλουν τις αιτήσεις-βιογραφικά τους σε ταχυδρομική θυρίδα. Η ανώνυμη αγγελία δίνει την δυνατότητα σε μια επιχείρηση να μην γνωστοποιήσει στους ανταγωνιστές της μια ενδεχόμενη επέκταση της ή να μην γνωρίζουν οι υπάλληλοι τις ενδεχόμενες απολύσεις και επίσης όταν η επιχείρηση έχει κακή φήμη ως εργοδότης. Οι ανώνυμες αγγελίες παρουσιάζουν χαμηλότερη αναλογία αντίδρασης-απαίτησης από τις υπόλοιπες αγγελίες και θα πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο αν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος.

2.Γραφεία ευρέσεως εργασίας.

Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας βρίσκουν και επιλέγουν, βάση των ικανοτήτων τους υποψηφίους τους οποίους προωθούν για περαιτέρω αξιολόγηση και τελική επιλογή στην ίδια την επιχείρηση που είναι πελάτες τους. Η επιλογή μπορεί να είναι αποτελεσματική μόνο εάν το γραφείο έχει μια σαφή εικόνα για τη θέση που προσπαθεί να καλύψει, για αυτό το λόγο είναι πολύ σημαντικό ο εργοδότης να είναι συγκεκριμένος και ακριβής κατά τη περιγραφή της θέσης εργασίας. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορεί να είναι χρηματοδοτούμενα από το κράτος ή άλλους οργανισμούς ή να είναι κερδοσκοπικού χαρακτήρα πχ Adecco. Επίσης η επιχείρησης μπορούν να απευθυνθούν στον ΟΑΕΔ για την κάλυψη θέσεων από ανέργους που είναι εγγεγραμμένοι στα στοιχεία ανέργων. Οι υπηρεσίες εύρεσης εργασίας του ΟΑΕΔ καλύπτουν κυρίως θέσεις που αφορούν χειρονακτική εργασία και υπαλληλικές θέσεις.

3.Προκηρύξεις.

Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος που τη χρησιμοποιούν σε μεγάλη έκταση το Δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και για την αξιολόγηση των υποψηφίων περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα όμως έχει αρχίσει στο Δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διαφορές θέσεις εργασίας με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

4.Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΑΕΙ,ΤΕΙ) θεωρούνται πολύ καλές πηγές προσέλκυσης και εντοπισμού κατάλληλου προσωπικού. Η διαδικασία της επαφής γίνεται μέσω των Γραφείων Διασύνδεσης των ιδρυμάτων τα όποια τηρούν αρχεία με πτυχιούχους και φοιτητές οι όποιοι ενδιαφέρονται να απασχοληθούν σε θέσεις εργασίας. Τα Γραφεία Διασύνδεσης των Ανώτατων Ιδρυμάτων τα τελευταία χρόνια έχουν δίκες τους ιστοσελίδες, μέσω των οποίων ενημερώνουν για την πρόσφορα και τη ζήτηση θέσεων εργασίας, αποτελώντας με τον τρόπο αυτό μια καλή βάση δεδομένων για την αγορά εργασίας νέων πτυχιούχων.

5.Επαγγελματικές ενώσεις

Συνθέτουν μια βασική πηγή για εξειδικευμένες εργασίες, ιδιαίτερα στον μεταποιητικό και κατασκευαστικό τομέα. Η προσωπική σχέση του εργοδότη με το σωματείο και την επαγγελματική ένωση επηρεάζει τις συνθήκες και τα αποτελέσματα της προσέλκυσης. (Λ. Σ. Χυτήρης :69)

6.Ημέρες Καριέρας

Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου, μια η δυο φορές το χρόνο, συναντιούνται η επί πτυχίω ή τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών με στελέχη επιχειρήσεων συναφούς γνωστικού περιεχομένου. Η συνάντηση γίνεται σε συγκεκριμένο χώρο κάποιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις δυνατότητες και ευκαιρίες ν' απασχολήσουν στο μέλλον ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε επίπεδο προσωπικής συνέντευξης όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων ή και ειδικών εντύπων αίτησης πρόσληψης. (Λ. Σ. Χυτήρης :68)

7.Αγγελίες σε Διαδίκτυο

Η χρήση του διαδικτύου για την αναζήτηση εργασίας και υποψήφίων θεωρείται πλέον δεδομένη. Τα sites και οι ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης δηλώνουν πια δυναμικά την παρουσία τους στις διαδικασίες προσέλκυσης επιδιώκοντας να αποτελέσουν κοινό τόπο συνάντησης εργοδοτών και όσων αναζητούν εργασία. Το e-recruitment ή αλλιώς ηλεκτρονική προσέλκυση είναι η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού μέσω ηλεκτρονικών πηγών και συγκεκριμένα μέσω του διαδικτύου.

Πηγές ηλεκτρονικών προσλήψεων μπορεί να είναι: (Παπαλεξανδρή ,Ν. Μπουραντας, Δ. ό.π σελ.201):

- Ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης πχ Facebook, Myspace και Twitter.
- Job sites. π.χ Skywalker, Adecco, Diorismos και Kariera.
- Networking Sites. Τα όποια αφορούν στη δικτύωση επαγγελματιών.
- Εταιρικές Ιστοσελίδες.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν οι αναρτημένες στο διαδίκτυο θέσεις είναι πως συνοδεύονται από αναλυτική περιγραφή της θέσης και παρουσίαση της επιχειρήσεις και των δραστηριοτήτων της. Τα οφέλη της ηλεκτρονικής προσέλκυσης αφορούν τόσο τους υποψηφίους όσο και της επιχείρησης. Μέσω του e-recruitment ο υποψήφιος αξιοποιεί όλα τα πλεονεκτήματα που προσφέρει το διαδίκτυο δηλαδή: 7ημερες την εβδομάδα, 24 ώρες το 24ωρο ενημέρωση αλλά και πρόσβαση σε πληροφορίες που δεν θα μπορούσε να έχει από μια εφημερίδα . Ο υποψήφιος έχει την δυνατότητα να δει την αναλυτική περιγραφή της θέσης και να ενημερωθεί περισσότερο για την επιχείρηση. Επίσης η συμπλήρωση της αίτησης και η αποστολή βιογραφικού είναι πιο ασφαλής επειδή δεν υπάρχει περίπτωση να χαθεί, πιο γρήγορη και χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Ένα από τα βασικά οφέλη που απολαμβάνει η επιχείρηση είναι η αμεσότητα. Οι αγγελίες δημοσιεύονται άμεσα και οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να ανταποκριθούν άμεσα. Ακόμα με την δημοσίευση μιας αγγελίας στο διαδίκτυο, υπάρχει η δυνατότητα να παραμείνει αναρτημένη για μεγάλο χρονικό διάστημα και είναι και πιο οικονομική σε αντίθεση με τα έντυπα μέσα. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στους εργοδότες να αναζητούν εργαζόμενους περισσότερο εστιασμένα και ποιοτικά. Παράλληλα η ηλεκτρονική προσέλκυση παρουσιάζει και κάποια αρνητικά στοιχεία όπως ότι δεν είναι ο πιο κατάλληλος τρόπος για την προσέλκυση στελεχών και υποψήφιων για την ανώτατη διοίκηση μιας επιχείρησης, διότι οι υπεύθυνοι δεν μπορούν να χαρακτηρίσουν το επίπεδο του “ταλέντου” του υποψήφιου. Επίσης μπορεί να παρουσιάσει ένα πλεόνασμα προσέλκυσης ακατάλληλων υποψήφιων λόγω της ευκολίας του διαδικτύου.

2.2.2 Κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος προσέλκυσης

Όλες οι ενέργειες προσέλκυσης έχουν άμεσο δραχμικό κόστος, αλλά και έμμεσο κόστος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων και στην όλη απόδοση της επιχείρησης. Λογικό λοιπόν είναι, οι επιχειρήσεις ν' αξιολογούν το όλο πρόγραμμα

προσέλκυσης με κύριο στόχο τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητάς του και τη βελτίωση του στο μέλλον. Στην πράξη, λίγες επιχειρήσεις στη χώρα μας αλλά και διεθνώς κάνουν μια τέτοια αξιολόγηση. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί ν' αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα έχουν να κάνουν με τον αριθμό και την ποιότητα των υποψηφίων που προσέρχονται και προσλαμβάνονται, με την απόδοσή τους στη θέση εργασίας και βέβαια με το δραχμικό κόστος αυτών καθ' αυτών των ενεργειών προσέλκυσης. Συγκεκριμένα τα κριτήρια αυτά είναι (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.75) :

- Συνολικό δραχμικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης, όπως π.χ αμοιβή κι έξοδα στελεχών προσέλκυσης- εργατοώρες, ταξιδιωτικές δαπάνες, κόστος ενημερωτικών φυλλαδίων, προμήθειες γραφείων ευρέσεως εργασίας, κόστος για αγγελίες σε μέσα μαζικής ενημέρωσης, ταχυδρομικά έξοδα και αναλογία πάγιων εξόδων.
- Κόστος ανά πρόσληψη
- Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης
- Αριθμός κατάλληλων υποψηφίων, ανά πηγή
- Αριθμός κατάλληλων βιογραφικών ανά πηγή
- Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών
- Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου ανά πηγή
- Απαιτούμενος χρόνος κάλυψης της θέσης, ανά πηγή
- Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στην επιχείρηση, ανά πηγή
- Δείκτης απουσιών, ανά πηγή προσέλκυσης
- Δείκτης κινητικότητας, ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις)
- Κόστος εκπαίδευσης, ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης

Χρησιμοποιώντας αυτά τα κριτήρια είναι δυνατή η ανάλυση κόστους-ωφέλειας για να προσδιορισθεί ποια πηγή προσέλκυσης δίνει τους καλύτερους υποψηφίους, ποιες πηγές πρέπει να παραληφθούν, ποιες ενέργειες να μειωθούν, η πώς να γίνει καλύτερα η όλη διαδικασία, ώστε η επιχείρηση με το μικρότερο δυνατό κόστος να προσελκύει τους πλέον κατάλληλους υποψηφίους, στον κατάλληλο χρόνο.

2.2.3 Η διαδικασία προσέλκυσης από τη σκοπιά των υποψηφίων

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το πώς αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι την εικόνα της επιχείρησης και συνεπώς την απόφασή τους να απευθυνθούν σε αυτή για την προσφορά μιας θέσης εργασίας είναι: (Μουζά-Λαζαρίδη, Α., ό.π, σελ. 154)

- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης.

Ανάλογα με τον κύκλο ζωής της, η επιχείρηση αναζητά και τα ανάλογα στελέχη. Όταν δηλαδή η επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης, οι απαιτήσεις της είναι μεγαλύτερες για προσωπικό με προσόντα υψηλού επιπέδου, ώστε να αποδοθεί αποτελεσματικότερα, με άμεση συνέπεια τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της. Στο στάδιο όμως της ωρίμανσης, το προσωπικό θα πρέπει να είναι ικανό να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας χρησιμοποιώντας μεθόδους που θα μειώσουν το κόστος παράγωγης.

- Η οργανώσιμη κουλτούρα της επιχείρησης.

Επίσης η οργανώσιμη κουλτούρα επηρεάζει την επιλογή των υποψηφίων. Όταν οι αξίες που επικρατούν στο χώρο εργασίας είναι ανάλογες με αυτές των εργαζόμενων, τότε το εργασιακό περιβάλλον είναι πιο αρμονικό, η ένταξη και η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων ευκολότερη και οι πιθανότητες εξέλιξης μεγαλύτερες.

- Βαθμός επιθυμίας του υποψηφίου να καταλάβει την υπό πλήρωση θέση.

Δηλαδή κατά ποσό βρίσκει την εργασία αυτή ενδιαφέρουσα, ώστε να την εκτέλεση αποδοτικά, ενεργοποιώντας όλες της δυνατότητες και ικανότητες που έχει. Αντίθετα αν ο υποψήφιος κρίνει ότι η εργασία δεν είναι ανάλογη των προσδοκιών του, δεν είναι ελκυστική και δεν του αποδίδει την επιθυμητή αμοιβή, τότε θεωρεί ότι εξαναγκάζεται κατά κάποιον τρόπο να την εκτελεί, οπότε όπως γίνεται αντιληπτό δεν έχει ικανοποιητική απόδοση.

- Επωνυμία και το κύρος της επιχείρησης.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η επωνυμία και το κύρος της επιχείρησης που παίζουν σημαντικό ρολό στην προσέλκυση εργαζομένων υψηλού επιπέδου. Κατά τη διαδικασία της επιλογής ο υποψήφιος θα πρέπει να αποκομίζει τις καλύτερες εντυπώσεις, δεδομένου ότι και η ικανά αυτή αξιολογείται από τους υποψηφίους. Αρνητικές ανεργίες όπως ανήθικη συμπεριφορά, μπορεί να έχουν απρόσμενα και δυσάρεστα αποτελέσματα μπορεί ακόμη και να κινηθούν νομικά εναντίον των επιχειρήσεων.

2.3 Επιλογή Προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης. Η αποτελεσματικότητα της έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία και αποτελεσματικότητα των εργαζόμενων της. Η σημασία αυτής της διαδικασίας φαίνεται ότι έχει γίνει κατανοητή από μια μεγάλη μερίδα οργανισμών, οι οποίοι προσπαθούν να δώσουν έμφαση στην "επιστημονική" επιλογή προσωπικού. Η επιλογή προσωπικού όταν γίνεται με ορθό και επιστημονικά διενεργημένο τρόπο εξασφαλίζει οφέλη τόσο στον οργανισμό και στον φορέα όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του μιας και επιτρέπει και προάγει την τοποθέτηση των "κατάλληλων" ατόμων στις "κατάλληλες" εργασιακές θέσεις.

Η εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής διασφαλίζεται εφόσον αυτή σχετίζεται άμεσα με τις απαιτήσεις της εργασίας για την οποία πραγματοποιείται. Όποτε, αφού συγκεντρωθούν οι απαιτούμενες πληροφορίες για τους υποψηφίους και αναλυθούν κατάλληλα σύμφωνα με τα προσόντα που έχουν προσδιοριστεί για την κάθε θέση εργασίας, ακολουθεί η επιλογή των υποψηφίων. Το έργο αυτό είναι καθοριστικό για την επιχείρηση και πρέπει να ολοκληρώνεται με την εποπτεία και υποστήριξη των εκπαιδευμένων στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι ενδεχόμενες λανθασμένες επιλογές μπορεί να αποβούν επιζήμιες και με πολλαπλό κόστος για την επιχείρηση. (Μουζά-Λαζαρίδη, Α., ό.π, σελ.154)

2.3.1 Διαδικασία επιλογής

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για καθέναν από τους υποψηφίους, ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής-σε ποιον θα προσφερθεί η θέση εργασίας. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως μερικούς μήνες. Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 79) :

- Προκαταρκτική εξέταση- Συνέντευξη
- Αίτηση απασχόλησης

- Δοκιμασίες (Τεστ)
- Συνέντευξη επιλογής
- Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου
- Ιατρικές εξετάσεις
- Τελική απόφαση (επιλογής) – Προσφορά θέσης εργασίας

Σε κάθε ένα απ' αυτά τα βήματα είναι δυνατόν ο υποψήφιος ν' απορριφθεί. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως δεν ακολουθείτε πάντα κατ' ανάγκην η ίδια διαδικασία επιλογής για όλες τις περιπτώσεις. Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσης καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. (Patrick.J. Montana & Bruce. H . Charnov, (2002),σελ. 237) Έτσι άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης , που βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη που βρίσκεται στο ανώτερο επίπεδο. Η επιλογή υποψηφίων είναι πολύ σημαντική καθώς συνεπάγεται κάποιο κόστος στην επιχείρηση, όχι μόνο όσον αφορά τις διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής, αλλά και την περαιτέρω εκπαίδευση και ανάπτυξη τους, που ακολουθεί η παραμονή τους στην επιχείρηση με σκοπό την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση τους, μέσα σε αυτή. Από την στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλκυσης, τότε αρχίζει η διαδικασία επιλογής με την κατάθεση της αίτησης και του βιογραφικού. Στη συνέχεια πραγματοποιείται η συνέντευξη, μέσα από την οποία θα προκύψουν οι υποψήφιοι που έχουν τα προσόντα, και οι μη κατάλληλοι για την θέση θα αποχωρήσουν. Έπειτα αυτοί που προκρίθηκαν από την συνέντευξη θα υποβληθούν σε μια σειρά επαγγελματικών τεστ. Στη συνέχεια θα γίνει η επιβεβαίωση του υπόβαθρου και των συστάσεων, και θα υποβληθούν σε μια γνωστική συνέντευξη (κέντρο αξιολόγησης). Έπειτα θα πραγματοποιηθούν ιατρικές εξετάσεις για την εξέταση της φυσικής κατάστασης των υποψηφίων. Τέλος ο υπεύθυνος θα λάβει την απόφαση για το ποιος υποψήφιος είναι κατάλληλος για την κάλυψη της κενής θέσης εργασία και στη συνέχεια να γίνει η τοποθέτηση στη συγκεκριμένη θέση.

2.3.1.1 Προκαταρτική Εξέταση- Συνέντευξη

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση (περιεχόμενο και μισθός) . Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει ν' αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλίσει από την περαιτέρω διαδικασία. Κατ' αρχας, ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποια δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους. Είναι σκόπιμο σε αυτή την πρώτη συνέντευξη, να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας. Όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές για την θέση εργασίας, απορρίπτονται. Συμβαίνει στην πράξη, άτυπα, οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώσουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως, όλες τις τυπικές προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία. Εκτιμώντας αυτά τα στοιχεία του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Σήμερα για την ταχύτερη αξιολόγηση βιογραφικών έχουν αναπτυχθεί λογισμικά όπως το Resumix, που τα χρησιμοποιούν εκατοντάδες επιχειρήσεις. Ένας οπτικός σαρωτής αποθηκεύει τις εικόνες των εισερχόμενων βιογραφικών σε έναν υπολογιστή. Το Resumix μπορεί να διαβάσει ένα βιογραφικό σε λιγότερο από τρία δευτερόλεπτα και να γράψει μια επιστολή στον υποψήφιο ότι το βιογραφικό του έχει ληφθεί και μελετάται. Στη συνέχεια με βάση τις ικανότητές του να «κατανοεί κείμενα και να συγκεντρώνει την προσοχή του σε προκαθορισμένα σημεία», το Resumix εξετάζει κάθε βιογραφικό παίρνοντας σα βάση τη μόρφωση, τα προσόντα, τις ικανότητες και την προϋπηρεσία του υποψηφίου. Ακολούθως αποφασίζει για ποια κατηγορία εργασίας είναι καταλληλότερος ο υποψήφιος. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση υποψηφίων δίνει τα ίδια ικανοποιητικά αποτελέσματα με την αξιολόγηση των υπευθύνων επιλογής.

2..3.1.2 Βιογραφικό

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στη διαδικασία επιλογής. Ουσιαστικά, πρόκειται για μια συνοπτική άλλα εμπειριστατωμένη παρουσίαση των γνώσεων, των εμπειριών και των ικανοτήτων. Στόχος του βιογραφικού είναι να τραβήξει την προσοχή του εργοδότη, να του δημιουργήσει μια θετική εικόνα για τον υποψήφιο και να πείσει τελικά ότι είναι το κατάλληλο πρόσωπο για την θέση, ώστε να προκριθεί για να προχωρήσει στην επόμενη φάση της διαδικασίας επιλογής. Τα βιογραφικά έχουν συνήθως τις ακόλουθες μορφές:

1. Τη λειτουργική μορφή, με την χρήση ενοτήτων για την ομαδοποίηση των πληροφοριών. Χρησιμοποιείται για να δώσει έμφαση στις ικανότητες του υποψηφίου, ξεκινώντας πάντα από τις κυριότερες.
2. Τη χρονολογική μορφή, ξεκινώντας από τα πιο πρόσφατα στοιχεία, αναφορικά με τις σπουδές και την προϋπηρεσία. Η χρήση της μορφής αυτής κρίνεται σκόπιμη όταν δεν υπάρχουν μεγάλα χρονικά κενά ανάμεσα στις πληροφορίες που παρέχονται.
3. Τη συνδυαστική μορφή, που είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των δυο παραπάνω μορφών. Σημειώνεται πάντως ότι η μορφή αυτή δεν χρησιμοποιείται συνήθως.
4. Την μορφή επιστολής. Χρησιμοποιείται σπανίως και εμφανίζει δυσκολίες στη σύνταξη (Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π, σελ. 163)

Γνωρίζοντας ότι περίπου 30 δευτερόλεπτα είναι ο μέσος χρόνος που διαθέτει ένας εργοδότης για να δει ένα βιογραφικό, είναι αυτονόητο ότι το βιογραφικό θα πρέπει να είναι ακριβές, ευπαρουσίαστο και πλήρες, για να το προσέξει κάποιος και να μην τοποθετηθεί στα... αζήτητα. Όσον αφορά την ακρίβεια το βιογραφικό θα πρέπει να έχει σαφήνεια και συνέπεια στα στοιχεία που εμφανίζονται, όπως επίσης και η καταγραφή τους κατά ομάδες, με χρονολογική σειρά η κατά σειρά προτεραιότητες, χωρίς να περιλαμβάνονται δυσνόητα σημεία και χρονικά κενά. Σχετικά με την εμφάνιση του, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή, να είναι καλαίσθητο, ευανάγνωστο και καθαρό, να είναι απαλλαγμένο από ανορθογραφίες και συντακτικά λάθη. Κατά τη σύνταξη του θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση έντονων, υπερβολικών, άστοχων και να είναι περιεκτικό, ευανάγνωστο, πλήρες,

λιτό, να μην ξεπερνά τις δυο σελίδες και να δείχνει όλα τα στοιχεία που αφορούν έμμεσα τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Θα πρέπει να περιχειρί όλες εκείνες τις πληροφορίες που συνθέτουν την πλήρη εικόνα του υποψηφίου. Ένα βιογραφικό θεωρείται πλήρες όταν δίνει σαφείς απαντήσεις χωρίς να δημιουργήσει επιμέρους ερωτήσεις. Πάρα τις προσωπικές διαφοροποιήσεις του βιογραφικού σημειώματος, υπάρχουν κάποιες ενότητες οι οποίες θεωρείται ότι πρέπει να περιλαμβάνονται. Αυτές είναι οι παρακάτω:

1. Ατομικά στοιχεία, δηλαδή το ονοματεπώνυμο, τη διεύθυνση μόνιμης κατοικίας, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και τα βασικά στοιχεία της ταυτότητας του ενδιαφερομένου.

2. Στοιχεία επικοινωνίας, δηλαδή τη ταχυδρομική διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου, τον αριθμό φαξ και τα e-mail. Τα στοιχεία επικοινωνίας πρέπει να είναι ακριβή, ώστε να μπορέσουν να επικοινωνήσουν άμεσα οι αρμόδιοι των επιχειρήσεων, για ενημέρωση του υποψηφίου αναφορικά με την όλη διαδικασία.

3. Επαγγελματικοί στόχοι. Αποτελεί προαιρετική αναφορά και οι στόχοι που παρουσιάζονται θα πρέπει να είναι σε συμφωνία με τη θέση για την οποία υποβάλλεται το βιογραφικό αλλά και με τα υπάρχοντα προσόντα όπως επίσης και με τη μέχρι σήμερα επαγγελματική εμπειρία. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και φιλόδοξοι.

4. Σπουδές. Στην ενότητα αυτή θα πρέπει να αναφέρονται λεπτομερώς η διάρκεια, οι τίτλοι σπουδών, η ημερομηνία κτήσης τους, τα εκπαιδευτικά ιδρύματα και τα αντίστοιχα τμήματα στα οποία φοίτησαν οι υποψήφιοι. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει σχετική επαγγελματική εμπειρία, θα πρέπει να αναγράφονται τα μαθήματα, οι πτυχιακές καθώς και οι αντίστοιχες βαθμολογίες.

5. Επαγγελματική εμπειρία. Εδώ θα πρέπει να γίνεται μια επιληπτική αναφορά της θέσης, των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Σημειώνεται επίσης και το χρονικό διάστημα απασχόλησης σε κάθε επιτήρηση χωριστά.

6. Επιμόρφωση, όπου αναγράφονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με τα σεμινάρια, τα συνέδρια, τις ημερίδες και τις παρουσιάσεις που συμμετείχε ο υποψήφιος. Επίσης δίνονται πληροφορίες για τον τίτλο, τη διάρκεια, το διοργανωτή και τον τόπο διεξαγωγής τους. Φυσικά θα πρέπει να επισυνάπτονται οι σχετικές βεβαιώσεις και τα ανάλογα πιστοποιητικά.

7. Γενικές πληροφορίες. Εδώ συμπεριλαμβάνεται οι ξένες γλώσσες, με συγκεκριμένα στοιχεία για το επίπεδο γνώσης, για το ίδρυμα, τα διπλώματα και το έτος κτήσης τους. Επίσης θα πρέπει να επισημανθούν οι γνώσεις πληροφορικής, η χρήση μηχανών γραφείου και η κατοχή άδειας οδήγησης.

8. Ερασιτεχνικές ενασχολήσεις, όπως είναι τα χόμπι και γενικά οι τρόποι αξιοποίησης του ελεύθερου χρόνου. Τα στοιχεία αυτά είναι σημαντικά για να δοθεί μια σφαιρική εικόνα για την προσωπικότητα του υποψηφίου.

9. Κοινωνικές δραστηριότητες, όπως η συμμετοχή σε συλλόγους, σωματεία, επαγγελματικές οργανώσεις, επιμελητήρια, όπως επίσης και η ευρύτερη κοινωνική πρόσφορα.

10. Συστάσεις. Αναγράφονται συγκεκριμένα πρόσωπα, από τα όποια θα μπορούσε ο ενδιαφερόμενος να πάρει συστάσεις για τον υποψήφιο. Επίσης είναι ιδιαίτερα σημαντική η υπάρξει συστατικών επιστολών, οι οποίες δεν είναι απαραίτητο να επισυνάπτονται στο βιογραφικό.

11. Επισυνάψεις. Στο τέλος του βιογραφικού, αναφέρονται τα δικαιολογητικά που επισυνάπτονται, όπως το αντίγραφο πτυχίου, αλλά διπλώματα, βεβαιώσεις παρακολούθησης σεμιναρίων και αλλά συναφή.

(Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π, σελ. 157, Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη, Κ. (1998), σελ. 68).

2.3.1.3 Αίτηση Απασχόλησης

Σε όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες όπως : ηλικία, σπουδές, προϋπηρεσία, συστάσεις κ.α.

Το έντυπο της αίτησης που πρέπει να συμπληρώσει ο υποψήφιος εξυπηρετεί δυο κυρίως στόχους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003), σελ.225):

- Την παροχή των πληροφοριών για το σύνολο των υποψηφίων ώστε να επιλεγεί ένα μέρος από αυτούς, οι όποιοι θα κληθούν να δώσουν συνέντευξη η να περάσουν τα τεστ.

- Τα στοιχεία που συλλέγονται μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση και μετά την διαδικασία της επιλογής σε περίπτωση που ο υποψήφιος τελικά προσληφθεί.

Τα πλεονεκτήματα της αίτησης απασχόλησης είναι ότι έχει δομημένη μορφή που βοηθά στη σύγκριση των υποψηφίων και παρουσιάζει μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους. Από την άλλη έχει και κάποια μειονεκτήματα όπως :

- Δίνει μικρή ευκαιρία στον υποψήφιο να επιδείξει τις ικανότητες του.
- Υπάρχει πιθανότητα να δοθούν ψευδείς πληροφορίες από τον υποψήφιο.
- Πολυάριθμος των στοιχείων που απαιτούνται στην αίτηση αποδεικνύονται έγκυροι δείκτες της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία.

2.3.1.4 Τέστ και Δοκιμασίες

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση σε όλο και περισσότερες εταιρίες να συμπεριλαμβάνουν στα εργαλεία που χρησιμοποιούν για την επιλογή προσωπικού και διάφορες δοκιμασίες, τα γνωστά τεστ, τα οποία έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να κάνουν τη διαδικασία επιλογής πιο αντικειμενική, ταχύτερη και ευκολότερη. Τα τεστ αυτά, συνήθως δεν αποτελούν το μοναδικό κριτήριο επιλογής, αντίθετα χρησιμοποιούνται για να παρέχουν κάποιες ενδείξεις για τις ικανότητες του υποψηφίου. Σε συνδυασμό πάντα με τη συνέντευξη, κάποια τεστ βοηθούν τόσο στην ανίχνευση των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υποψηφίων όσο και στην αποκάλυψη κάποιων στοιχείων της προσωπικότητας τους. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της χρήσης των τεστ είναι η αντικειμενικότητα και το επιστημονικό τους υπόβαθρο. Μια εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει έτοιμα τεστ με βάση τις προδιαγραφές και τις ιδιαιτερότητες της θέσης από όπου πηγάζει και το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεστ ενισχύουν την εταιρική τους εικόνα καθώς η χρήση αντικειμενικών μετρήσεων συμβάλλει στην φερεγγυότητα τους.

Παράγοντας μοναδικής σπουδαιότητας για την ορθότητα της διεξαγωγής των τεστ καθώς και των αποτελεσμάτων, είναι τα στελέχη που εμπλέκονται στη διαδικασία να είναι άριστα καταρτισμένα. Σε αυτά τα τεστ δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση, υπάρχει κατάλληλος χαρακτήρας ανθρώπου για την κατάλληλη θέση, δεν υπάρχουν

αντικειμενικά κριτήρια άλλα υποκειμενικά, τα αποτελέσματα δεν είναι ποσοτικά άλλα ποιοτικά.

Ένα τεστ συνιστάται σε ερωτήσεις που άπαντα ο ίδιος ο υποψήφιος προκείμενου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Τα τεστ σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοπιστία τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 232) . Προκειμένου η προβλεπτική ικανότητα των τεστ να βοηθήσει στην επιλογή προσωπικού πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι οροί:

Τα τεστ, τα έντυπα και οι τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή. Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους. Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ. Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία την οποία προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής. Πότε δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο τους τέτοιου είδους τεστ, πάρα μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απολυτά σεβαστές. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.235)

Πριν γίνει η επιλογή των διάφορων τεστ στα οποία υποβάλλονται οι υποψήφιοι, πρέπει να γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να επιλέγονται και συγκεκριμένα θα πρέπει να τηρούνται τρεις βασικές αρχές όπως:

α) η σταθερότητα των μετρήσεων. Η συνεπεία των μετρήσεων αποτελεί βασικό στοιχείο για να διασφαλίζεται η αξιοπιστία και αποτελεί κύριο παράγοντα, βάση του οποίου θα γίνει η επιλογή των τεστ που θα υιοθετηθούν. Επομένως μια επιλογή που δεν βασίζεται σε σταθερές μετρήσεις δεν θα υιοθετεί τις ίδιες μετρήσεις για όλους τους υποψηφίους κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

β) η εγκυρότητα. Η εγκυρότητα αναφέρεται στην ορθότητα με την οποία ένα τεστ βαθμολογεί αυτά που έχει σκοπό να αξιολογήσει, ώστε να εκπληρώνεται στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό ο σκοπός για τον οποίο σχεδιαστικέ.

γ) ο τρόπος διάκρισης των αξιολογούμενων. Η εγκυρότητα και η σταθερότητα στις μετρήσεις από μόνες τους δεν εξασφαλίζουν τη διάκριση και την ανάλογη

βαθμολόγηση των αξιολογούμενων. Είναι πολύ βασικό η βαθμολόγηση των υποψηφίων να αντανakλά κατά τον πληρέστερο δυνατό τρόπο τις ικανότητες που έχουν. Η διάκριση των αξιολογούμενων μπορεί να γίνει είτε με βάση τα πρότυπα απόδοσης, είτε με βάση τη βαθμολογία. (Μουζά-Λαζαρίδη, (2006), ό.π, σελ.167)

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ και πολλοί τρόποι που μπορούν αυτά να καταταγούν. Πρακτικά θα μπορούσαμε να τα κατατάξουμε με βάση τρεις ερωτήσεις που θέτουν προς διερεύνηση στοιχεία που ενδιαφέρουν τόσο τις εταιρείες όσο και τους υποψηφίους.

- Τι μπορείς να κάνεις ; (διερεύνηση μέσα από τεστ ικανοτήτων).
- Τι θέλεις να κάνεις; (διερεύνηση μέσα από τεστ αξιών και ενδιαφερόντων).
- Πως προτιμάς να λειτουργείς; (διερεύνηση από τεστ προσωπικότητας και ατομικό στυλ).

α) Τεστ ικανοτήτων (Ability tests).

Ένα τεστ ικανοτήτων ορίζεται ως το μέσο για την αντικειμενική μέτρηση της ικανότητας ενός ατόμου κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και επιτρέπει στον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ ατόμων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003),ό.π, σελ.233)

Τα τεστ ικανοτήτων περιλαμβάνουν:

- Τεστ γλωσσικής ικανότητας: κατανόηση και επεξεργασία λέξεων και ιδεών .
- Τεστ αριθμητικής ικανότητας: χειρισμός αριθμών και αριθμητικών δεδομένων με ταχύτητα και ακρίβεια.
- Τεστ δημιουργικότητας / παραγωγικής σκέψης: ευχέρεια παράγωγης ιδεών, πρωτοτυπία και ευελιξία.
- Τεστ αντίληψης χώρου: αντίληψη δισδιάστατων ή τρισδιάστατων σχεδίων όταν αλλάζει ο προσανατολισμός τους.
- Τεστ ταχύτητας αντίληψης και ακρίβειας: πχ έλεγχο λαθών σε κατάλογους κ.α.
- Τεστ επιδεξιότητας: ταχύτητα κίνησης, συντονισμό των χεριών και δεξιότητες ακρίβειας.

β) Τεστ προσωπικότητας (personality tests).

Τα τεστ προσωπικότητας προσπαθούν να ανιχνεύσουν τη συμπεριφορά ή τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός υποψηφίου . Χρησιμοποιούνται ιδιαίτερα για τα διοικητικά στελέχη. Με το τεστ προσωπικότητας, μετριοούνται κατά κάποιο τρόπο βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υποψηφίων, όπως

αυτοπεποίθηση, εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, υπομονή, ευσυνειδησία, αφοσίωση, λήψη πρωτοβουλιών, παρακίνηση, κατανόηση, κοινωνικότητα κ.α. Η αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου τεστ βασίζεται στη συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα στα μετρήσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και της επιτυχημένης εκτέλεσης της εργασίας. Αποτελεί ένα από τα πιο δύσκολα τεστ. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003), ό.π, σελ.233, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, (2008), ό.π, σελ.206).

γ) Τεστ ευφυΐας (intelligence tests).

Το τεστ ευφυΐας, γνωστά και ως IQ tests είναι πολύ δημοφιλή και ίσως τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, αν και δεν έχει διαπιστωθεί ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στη γενική ευφυΐα που γίνεται προσπάθεια να μετρηθεί με αυτά τα τεστ και την απόδοση ενός εργαζόμενου. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 232)

Με τα τεστ ευφυΐας αποσκοπείτε να διαπιστωθεί το επίπεδο ευφυΐας, η κριτική ικανότητα, η μνήμη, η παρατηρητικότητα, η δυνατότητα επίλυσης αριθμητικών προβλημάτων, κατανόηση οδηγιών καθώς και η διευθέτηση των προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία. (Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π, σελ. 168, Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, ό.π, σελ. 207).

δ) Τεστ ενδιαφερόντων (interest inventories test).

Τα τέστ αυτά αποτελούνται από γραπτές ερωτήσεις που έχουν ως σκοπό να διαπιστωθούν οι προτιμήσεις του υποψηφίου, καθώς και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή, αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή του στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Παραδείγματα τέτοιων test είναι : το Kuder Preference Record και το Strong-Campbell Interest Inventory. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 86)

ε) Τεστ εκτέλεσης εργασίας (job sample tests) και τεστ μαθησιακής ικανότητας (trainability tests).

Σε αυτές της δοκιμασίες ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει μια εργασία. Στην πρώτη περίπτωση ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει τα βασικά στάδια της θεωρούμενης εργασίας, ώστε να αξιολογηθεί ανάλογα με το αποτέλεσμα η

ικανότητα του να αντεπεξέλθει επιτυχώς στη σχετική διαδικασία. Το πλεονέκτημα του συγκεκριμένου τεστ είναι ότι δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα αναφορικά με τις ικανότητες των υποψηφίων που εξετάζονται, οι οποίες είναι μετρήσιμες και φυσικά κρίσιμες για την εκτέλεση των εργασιών που απαιτεί η θεωρούμενη θέση εργασίας. Στη δεύτερη περίπτωση ο υποψήφιος καλείται να παρακολουθήσει τη διενέργεια μιας εργασίας από τον εκπαιδευτή και έπειτα να την εκτελέσει μόνος του. Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση του προσωπικού που χρειάζεται να έχει τεχνικές δεξιότητες. Έτσι οι υποψήφιοι που δεν γίνονται δεκτοί μετά την αξιολόγηση γνωρίζουν τους λόγους της απόρριψής τους, ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις μειώνουν τα έξοδα που απαιτούνται για την εκπαίδευση του προσωπικού, όπως και για τις πρόωρες αποχωρήσεις. Παρολ'αυτα είναι μια χρονοβόρα διαδικασία η οποία έχει υψηλό κόστος, καθώς προϋποθέτει τη χρήση ειδικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων. (Μουζά-Λαζαρίδη, ό.π, σελ. 169)

2.3.1.5 Συνέντευξη επιλογής

Ο Tuckman, όρισε τις συνεντεύξεις ως δυνατότητα «εισόδου» στο τι διαδραματίζεται στο μυαλό του υποκειμένου. Οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει, τι του αρέσει και τι όχι (προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται.(Tuckman, 1972). Ένα στοιχείο που τη διαφοροποιεί από μια απλή συζήτηση, είναι ότι αποτελεί το βασικό εργαλείο της έρευνας, μια έμμεση μέθοδο συλλογής πληροφοριών. Ένα δεύτερο στοιχείο που τη διαφοροποιεί, είναι ότι ο διάλογος λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε ανθρώπους που στην ουσία είναι ξένοι μεταξύ τους και τέλος ένα τρίτο στοιχείο είναι ότι οι συνεντεύξεις κατευθύνονται από τον συνεντευξιαστή-ερευνητή κατά μεγάλο ποσοστό.

«Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (η υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλειπείς πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τέστ ή και από την πρώτη συνέντευξη, ν' αποσαφηνιστούν και να συμπληρωθούν. Κάθε διαδικασία επιλογής, από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη. Η δημοτικότητά της οφείλεται στο ότι α) είναι απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι

είναι λίγοι, β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση (αν γίνεται επαγγελματικά) και γ) οι αξιολογητές/ συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει κι ακούσει τον υποψήφιο. Παρά την ευρύτατη όμως εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχτεί πώς η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας, δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου. Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή/ συνεντευξιαστή, τον συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης. Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν την συνέντευξη, επηρεάζουν επίσης την ορθότητα της απόφασης, ως προς την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας. Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα μιας συνέντευξης.» (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 89):

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από τυχόν γνώση που έχει, εκ των προτέρων (π.χ από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι «καλός» υποψήφιος και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο.
- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο, που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις με αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π.χ ήταν έντονα αρνητικός, ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά)
- Οι αρνητικές πληροφορίες βαρύνουν πολύ περισσότερο από ό,τι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί νομίζουν πως ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι και κατάλληλος.
- Ο συνεντευξιαστής σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης και στη συνέχεια προσπαθεί, ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή τη γνώμη.

- Ο συνεντευξιαστής μπορεί και συνήθως ξεχνά αρκετά από οσα λέχθησαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης.
- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.

2.3.1.5.1 Μέθοδοι συνεντεύξεων

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για να αντληθούν οι απαραίτητες πληροφορίες από τον υποψήφιο, κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης, οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 91) :

1. Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Ο στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι να μιλήσει ο υποψήφιος για τον εαυτό του (σπουδές, ακαδημαϊκή κατάρτιση, εμπειρία, φιλοδοξίες κ.α.). Ο συνεντευξιαστής κάνει γενικές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σ' όση έκταση θέλει. Κάθε επόμενη ερώτηση βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψηφίου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης. Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψηφίους στελεχικών θέσεων και πτυχιούχους πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δεν γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό αποτελεί το κυριότερο μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αφού μειώνει αρκετά την αξιοπιστία της. Το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει σημαντικό κι ενδιαφέρον, αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για τον χαρακτήρα του από ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες και με συγκεκριμένη σειρά.

2. Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας-χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις

έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψηφίου. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως 2-3 αξιολογητές για μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη, κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις. Για το αρχικό σχέδιο επιλογής, λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και συγκριθούν για τα ίδια πράγματα, η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως τον συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ'όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματισθεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 92)

3. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς

Πρόκειται για παραλλαγές της δομημένης συνέντευξης. Σε κάποιες περιπτώσεις περιγράφεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό για απαντήσει με ποιο τρόπο θα δρούσε, ενώ βαθμολογείται η απάντησή του (situational interview). Σε άλλη περίπτωση το περιστατικό είναι πραγματικό και αφορά εμπειρίες και γεγονότα του εξεταζόμενου, δίνοντας του την ευκαιρία να δικαιολογήσει τον τρόπο αντίδρασής του και να παραθέσει εναλλακτικές πιθανές λύσεις. Η δεύτερη περίπτωση βασίζεται στη λογική ότι το παρελθόν αποτελεί δείκτη πρόβλεψης ως προς μελλοντικές συμπεριφορές και απόδοση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., ό.π, σελ. 138, Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 93, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 229, Stone, (2002), σελ. 226).

4. Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς

Σε αυτό το είδος συνέντευξης, ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό που του συνέβη στην προηγούμενη δουλειά του. Αυτή η μέθοδος στηρίζεται στο λογικό συμπέρασμα ότι το παρελθόν του κάθε υποψηφίου αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

5. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Η συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης είναι μια μέθοδος που κρίνεται «επικίνδυνη» για τις επιχειρήσεις και το άτομο που διεξάγει την συνέντευξη πρέπει να είναι έμπειρο. Σε αυτήν την περίπτωση ο εξεταστής υιοθετεί επιθετικό ύφος απέναντι στον υποψήφιο για να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και η ικανότητα του να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις (Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ., ό.π, σελ.138, Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.94).

Οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται επίσης και ανάλογα με τους συμμετέχοντες και τα χρησιμοποιούμενα μέσα σε συνέντευξη από επιτροπή, συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης και σε συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή.

- Στη συνέντευξη από επιτροπή οι αξιολογητές είναι μια ομάδα λίγων ατόμων και υποβάλλουν προκαθορισμένες ερωτήσεις. Η αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική, όμως η ατμόσφαιρα για τον εξεταζόμενο μπορεί να είναι αποπνικτική (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 93, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.231).
- Η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης (videoconference) δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν οι δυο πλευρές μέσω εικόνας και ήχου και συμβάλλει στη μείωση του κόστους. Απαιτεί λίγο χρόνο αλλά χάνεται η προσωπική επαφή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 231).
- Στη συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή τέλος, οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται, τουλάχιστον για την αρχική επιλογή υποψηφίων. Με τη δημιουργία λογισμικών με ερωτήσεις και πολλαπλές απαντήσεις για τους υποψηφίους. Τα αποτελέσματα τα διεξάγει ο υπολογιστής με κάποιες σημαντικές λεπτομέρειες όπως προσόντα, αντικρουόμενες απαντήσεις, χρόνο καθυστέρησης απάντησης κ.τ.λ. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 94).

Η συνέντευξη παρά τα μειονεκτήματα και τους περιορισμούς της, έχει αποδειχθεί από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους επιλογής προσωπικού, μολονότι πολλές μελέτες έχουν αποδείξει ότι είναι μια αρκετά ελαττωματική τεχνική. Παλαιότερες μελέτες παρουσίαζαν την δομημένη συνέντευξη ως την μέθοδο με τη μεγαλύτερη αξία πρόβλεψης, κυρίως συγκρινόμενη με την ελεύθερη συνέντευξη. Πρόσφατες

έρευνες όμως υπογραμμίζουν επίσης την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των μεθόδων συνέντευξης ανάλυσης συμπεριφοράς (πραγματικής και υποθετικής).

Η δομημένη συνέντευξη φαίνεται να κυριαρχεί σε δημοτικότητα, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε τρεις κυρίως λόγους :

1. Την κοινωνική πλευρά της συνέντευξης : Είναι ελαστικής φύσης, παρέχει την ευκαιρία να μάθεις αρκετά για το άτομο σε γενικές γραμμές, εμπλέκει τα γραμμικά στελέχη και επιτρέπει ως ένα βαθμό τον παζάρεμα.

2. Περιορισμούς και μειονεκτήματα των υπόλοιπων μεθόδων : Ο χρόνος, το κόστος και το ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό που απαιτείται , καθιστούν αυτή τη σχετικά μικρότερου κόστους μέθοδο, δημοφιλέστερη

3. Τα ίδια τα πλεονεκτήματα της δομημένης συνέντευξης : Η έμφαση στα κριτήρια που έχουν άμεση σχέση με τη θέση εργασίας και η δυνατότητα που δίνεται κατ' αυτόν τον τρόπο για καλύτερη επιλογή, η μεγαλύτερη συνέπεια και ο πιο δίκαιος τρόπος αντιμετώπισης των υποψηφίων. (Barclay, Jean M. (1999), pp. 134-151)

2.3.1.6 Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων

Για όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το στάδιο της συνέντευξης και εκτιμηθούν ως κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Κύριες πηγές ελέγχου του παρελθόντος των υποψηφίων είναι (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 97) :

- Προηγούμενοι εργοδότες,
- Σχολές και πανεπιστήμια,
- Δικαστικές υπηρεσίες,
- Εφορίες, τράπεζες,
- Προτεινόμενα από τον υποψήφιο πρόσωπα, για συστατικές επιστολές.

Η περιγραφή της γνώμης ενός προηγούμενου εργοδότη για τον υποψήφιο, με την μορφή συστατικής επιστολής, συνήθως συμβάλει σημαντικά στην αποτελεσματικότητα της επιλογής. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 226). Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο πλευρές του υποψηφίου. Στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και στην προσωπικότητά του γενικότερα. Οι συστατικές επιστολές ως μέθοδος επιλογής

ανθρωπίνου δυναμικού διακρίνονται σε αυτές που απλώς επαληθεύουν τα στοιχεία που έχει δώσει ο υποψήφιος (π.χ. Επαγγελματική εμπειρία.) και οι συστάσεις που ο προηγούμενος εργοδότης σχολιάζει τη καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση που πρόκειται να καλυφθεί.

«Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις, πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου.» (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 97)

2.3.1.7 Ιατρικές Εξετάσεις

Οι ιατρικές εξετάσεις δεν γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εξαιτίας κάποιας αναπηρίας ίσως, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία προσελήφθη (French, W., (1998), p. 233). Ζητούνται εφόσον έχει γίνει η επιλογή (Χυτήρης, Λ, ό.π , σελ. 99).

2.3.1.8 Η τελική απόφαση επιλογής

Η τελική απόφαση για την πρόσληψη θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. Για να λάβουν αυτή την απόφαση θα πρέπει να στηριχθούν στις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από όλα τα στάδια που προηγήθηκαν. Για κάθε κατηγορία εργασιών χρειάζεται διαφορετική στρατηγική για τη λήψη της τελικής απόφασης. Η στρατηγική αυτή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.100):

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητές τους;
- Οι υπερπροσοντούχοι για τη θέση θα προσλαμβάνονται;
- Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα “ποσοτικά” χαρακτηριστικά του υποψηφίου ή στα ποιοτικά;
- Τα αρνητικά δεδομένου ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;

- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Υπάρχουν δύο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική εκτίμηση και ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης. Στην πρώτη περίπτωση το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας, αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο δεύτερος τρόπος έχει ως εξής: Οι πιο καθοριστικοί παράγοντες/χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Στη συνέχεια τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη, επιδόσεις στα διάφορα τεστ, κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 102)

2.3.2 Παραδοσιακές μέθοδοι και σύγχρονες τάσεις.

Όπως προαναφέρθηκε, στόχος της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι να αξιολογηθεί ανάμεσα από ένα σύνολο υποψηφίων, ποιος είναι ο καταλληλότερος σε γνώσεις και δεξιότητες, για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας μέσα σε έναν οργανισμό. Τους συνηθέστερους τρόπους επιλογής σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποτελούν η συμπλήρωση αίτησης απασχόλησης, το βιογραφικό σημείωμα, οι συστατικές επιστολές, η συνέντευξη επιλογής και τα τεστ επιλογής.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η αλλαγή στη φύση και το περιεχόμενο εργασίας, δημογραφικοί και οικονομικοί παράγοντες, η θετική ή αρνητική αποδοχή από μέρους των υποψηφίων των μεθόδων επιλογής που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις, η διεθνοποίηση των επιχειρήσεων, καθώς και το εταιρικό προφίλ μιας επιχείρησης, έχουν επηρεάσει τη λειτουργία και τις αποφάσεις ενός οργανισμού κι έχουν αναδείξει σύγχρονες τάσεις στη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού, με κυρίαρχη τη χρήση των πολυμέσων και του διαδικτύου. (Lievens et al. (2002), Easton (2007), Ryan & Poyhart (2000), Cable & Turban (2003), Collins & Stevens (2002))

Σύμφωνα με τους Lievens et al., όλοι οι παραπάνω λόγοι που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί απαιτούν την αναθεώρηση των τρόπων λειτουργίας (*modus operandi*) των μεθόδων επιλογής προσωπικού τους. Αυτό συμβαίνει διότι το παραδοσιακό μοντέλο επιλογής με τις ρίζες του στην ψυχομετρική ανάλυση, πλέον δεν φαίνεται να είναι αρκετό. Αυτές οι παραδοσιακές μέθοδοι επιλογής προσωπικού βασίζονται σε σταθερές θέσης εργασίας και συνεπώς δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην απόδοση του ατόμου, στην ανάλυση της θέσης εργασίας, στην πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζομένου και στην αξιολόγηση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων. Παρόλα αυτά, στις ημέρες μας οι θέσεις εργασίας δεν είναι πάντοτε καλά προσδιορισμένες ενώ επιπροσθέτως πολύ υποψήφιοι επιλέγονται για να εργασθούν με διαφορετικές ομάδες σε διαφορετικές εργασίες (*projects*) ή συχνά αλλάζουν εργασιακούς ρόλους και ακολουθούν διαφορετικά μονοπάτια καριέρας μέσα στον ίδιο οργανισμό. Ακόμη, πολλές φορές υποψήφιοι επιλέγονται για νεοσυσταθείσες θέσεις εργασίας, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο δύσκολη την εφαρμογή των παραδοσιακών μεθόδων επιλογής προσωπικού. Αυτές οι εξελίξεις αντικατοπτρίζουν την ανάγκη να εφαρμόζονται μέθοδοι επιλογής με μια περισσότερο κοινωνική διάσταση που να επικεντρώνονται στη συμπεριφορά των υποψηφίων και στις αντιδράσεις τους στη διαδικασία επιλογής. (Lievens et al. (2002))

Η χρήση του διαδικτύου στη στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε στα μέσα της δεκαετίας του '90 και μέσα στα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχει εξελιχθεί σε ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα τόσο για αναζήτηση εργασίας, όσο και στη διαδικασία προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού. Την τελευταία δεκαετία το 50% των προσλήψεων στις ΗΠΑ και το 64% στη Μεγάλη Βρετανία, γίνεται με τη χρήση του διαδικτύου. (Cober & Brown (2006))

Παραδοσιακά ο κύριος στόχος της επιλογής προσωπικού ήταν να αναγνωρίσει τους υποψηφίους αυτούς που αναμενόταν να έχουν την υψηλότερη προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση μακροπρόθεσμα. Οι παραδοσιακές τεχνικές επιλογής ωφελούνται από την ύπαρξη μιας άφθονης σε εργατικό δυναμικό αγορά εργασίας, καθώς ένας μεγάλος κύκλος υποψηφίων δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να είναι πιο επιλεκτικές και να προσλαμβάνουν μόνο τις κορυφαίες επιλογές που πληρούν όλα τα κριτήριά τους. Αυτή η αντίληψη όμως δεν βοηθάει στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπου μια επιχείρηση για να διαλέξει μεταξύ των καταλληλότερων υποψηφίων θα πρέπει πρώτα να έχει καταστήσει την επιχειρησιακή της εικόνα και τα χαρακτηριστικά της ελκυστικά για τους

υποψηφίους. Οι μέθοδοι προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού είναι πλέον αυτές που αντικατοπτρίζουν την εικόνα και τα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Μια καινούρια προσέγγιση η οποία δίνει άλλες προοπτικές στον τομέα προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού είναι η εφαρμογή αρχών του μάρκετινγκ στην αγορά εργασίας. Η επιστήμη του μάρκετινγκ σχετίζεται κατά κάποιο τρόπο με την προσέλκυση κι επιλογή προσωπικού, καθώς η προσέλκυση και η διατήρηση εργαζομένων έχει πολλά κοινά σημεία με την προσέλκυση και διατήρηση των πελατών.

Την τελευταία δεκαετία επίσης τα πληροφοριακά συστήματα έχουν εισχωρήσει δυναμικά στις επιχειρήσεις. Ως πληροφοριακά συστήματα ορίζεται το υλισμικό και λογισμικό που χρησιμοποιείται για τη συλλογή, μεταφορά, επεξεργασία, και εξαγωγή δεδομένων στους οργανισμούς. Η διαδεδομένη χρήση των πληροφοριακών συστημάτων είχε φυσικά αντίκτυπο και στην επιλογή προσωπικού, όπως αυτό φαίνεται από τη χρήση του διαδικτύου και των πολυμέσων στις μεθόδους προσέλκυσης κι επιλογής.

Η προσέλκυση μέσω διαδικτύου πλέον είναι πολύ συχνή. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν το διαδίκτυο είτε λαμβάνοντας βιογραφικά μέσω της εταιρικής ιστοσελίδας, είτε χρησιμοποιώντας το για αγγελίες, καθώς πλέον θεωρείται ένα από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, όπως το ραδιόφωνο, η τηλεόραση και ο τύπος. Πολλές εταιρείες έχουν ειδική φόρμα προς συμπλήρωση αναρτημένη στην ιστοσελίδα τους ή ζητούν από τους υποψηφίους να στείλουν το βιογραφικό τους στο ηλεκτρονικό ταχυδρομίο του τμήματος ανθρώπινων πόρων που αναγράφεται στην ιστοσελίδα. Το διαδίκτυο έχει αποδειχτεί από τους πιο αποδοτικούς τρόπους προσέλκυσης υποψηφίων και επίσης ένα καλό δείγμα της εικόνας μιας επιχείρησης. Οι υποψήφιοι σχηματίζουν θετική άποψη για τις υψηλής ποιότητας ιστοσελίδες και συνδέουν αυτή την εικόνα με την εικόνα που έχουν για την επιχείρηση. (Lievens, F., Van Dam, K., Anderson, N. (2002))

2.3.2.1 Αξιολόγηση παραδοσιακών μεθόδων επιλογής προσωπικού

Η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό βασίζεται σε τέσσερα βασικά κριτήρια ως προς τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί και να κριθεί η αποτελεσματικότητά της. (Muchinsky (1995) , Easton (2007))

- **Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της μεθόδου επιλογής**, που αναφέρεται στην ικανότητα της κάθε μεθόδου να προβλέψει την προσδοκώμενη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στο χώρο εργασίας. Ως αξιοπιστία εννοείται η ακρίβεια και σταθερότητα των μετρήσεων της κάθε μεθόδου επιλογής.
- **Το κόστος**. Δηλαδή οι δαπάνες και ο χρόνος που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των υποψηφίων για μια θέση.
- **Το πεδίο εφαρμογής της** κάθε μεθόδου επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε συνάρτηση με το είδος της κάθε θέσης εργασίας σε έναν οργανισμό.
- **Ο βαθμός αποδοχής** αλλά και αντίδρασης των υποψηφίων στη μέθοδο επιλογής που θα χρησιμοποιήσει τελικά ο οργανισμός.

Σε παγκόσμιο επίπεδο έχει εκφραστεί προβληματισμός για τη χρησιμότητα, την εγκυρότητα και το βαθμό δικαιοσύνης των διάφορων μεθόδων επιλογής, αλλά υπάρχει σχετικά περιορισμένη μελέτη σχετικά με το βαθμό αποδοχής και αντίδρασης των υποψηφίων. (Smither et al. (1993), pp. 52-55)

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται συνοπτικά οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης υποψηφίων για μια θέση εργασίας και οι διαφοροποιήσεις τους :

Πίνακας 2.1 :Κριτήρια αξιολόγησης των μεθόδων επιλογής προσωπικού

	Εγκυρότητα	Κόστος	Αποδοχή από υποψηφίους
Δομημένες συνεντεύξεις	Υψηλή	Υψηλό	Πιο αποδεκτή
Κέντρα αξιολόγησης	Μέτρια προς υψηλή	Υψηλό	Πιο αποδεκτή
Βιογραφικό	Μέτρια	Υψηλό	Λιγότερο Αποδεκτή
Τέστ νοημοσύνης	Υψηλή	Χαμηλό	Μερικώς αποδεκτή
Τέστ προσωπικότητας	Χαμηλή προς μέτρια	Χαμηλό	Λιγότερο αποδεκτή

Πηγή : Easton (2007)

2.3..2.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων

Με βάση την βιβλιογραφική επισκόπηση παρουσιάζονται συνοπτικά τα βασικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των δημοφιλέστερων μεθόδων επιλογής

προσωπικού.(De Cenzo & Robbins (1996), Steyn & Van Niekerk (2002), Robbins & Coulter (2007), Easton (2007)):

1.Έντυπη αίτηση απασχόλησης :

Μειονεκτήματα: α) Δίνει μικρή ευκαιρία στον υποψήφιο να επιδείξει τις ικανότητές του, β) πολύ μικρός αριθμός των στοιχείων που απαιτούνται στην αίτηση αποδεικνύονται έγκυροι δείκτες της μελλοντικής απόδοσης του υποψηφίου στη θέση εργασίας, γ) υπάρχει πιθανότητα να δοθούν ψευδείς πληροφορίες από τον υποψήφιο.

Πλεονεκτήματα : α) Έχει δομημένη μορφή και έτσι βοηθάει στη σύγκριση των υποψηφίων και β) μειώνει την πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους.

2.Συστάσεις :

Μειονεκτήματα: α) Έχει χαμηλή αξιοπιστία, ειδικά όσον αφορά τις γραπτές συστατικές επιστολές, β) η παροχή συστάσεων υπό τη μορφή δομημένης τηλεφωνικής επικοινωνίας, μπορεί να δώσει χαμηλή αξιοπιστία.

Πλεονεκτήματα : α) Είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των υποψηφίων ως μέσο επιλογής, β) έχει μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους και γ) δίνει τη δυνατότητα άντλησης πληροφοριών για την πραγματική απόδοση στην εργασία.

3.Κέντρα αξιολόγησης :

Μειονεκτήματα : α) Υψηλό κόστος δημιουργίας και διαχείρισης, β) είναι χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με άλλες μεθόδους και γ) απαιτεί τη συμμετοχή αυξημένου ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τις άλλες επιλογές.

Πλεονεκτήματα : α) Είναι σχετικά αποδεκτή από τους υποψηφίους ως μέσο επιλογής, β) επιδεικνύει σχετικά υψηλό βαθμό εγκυρότητας, γ) έχει χαμηλή πιθανότητα για διακρίσεις σε σχέση με άλλες μεθόδους.

4. Βιογραφικό : Μειονεκτήματα : α) Είναι χρονοβόρα διαδικασία σε σχέση με άλλες μεθόδους και β) έχει υψηλή πιθανότητα για διακρίσεις σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής.

Πλεονεκτήματα : α) Χαμηλό κόστος διαχείρισης, β) μπορούν να διαχειριστούν εύκολα δεδομένα μεγάλου αριθμού υποψηφίων και γ) δεν απαιτεί εξειδικευμένο προσωπικό για τη διαχείριση των δεδομένων.

5.Συνέντευξη :

Μειονεκτήματα : α) Στην περίπτωση της μη δομημένης συνέντευξης υπάρχει πιθανότητα να περιέχει ερωτήσεις που αφορούν προσωπικά δεδομένα του υποψηφίου, β) έχει αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις και δημιουργία στερεοτύπων ανάμεσα στους υποψηφίους σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής και γ) ο υποψήφιος μπορεί να παρουσιάσει τον εαυτό του αρκετά ωραιοποιημένο σε σχέση με την πραγματικότητα.

Πλεονεκτήματα : α) Η δομημένη συνέντευξη έχει μειωμένη πιθανότητα για διακρίσεις μεταξύ των υποψηφίων και β) είναι σχετικά αποδεκτή από τους υποψηφίους ως μέσο επιλογής.

6.Τεστ επιλογής :

Μειονεκτήματα : α) Τα τεστ προσωπικότητας έχουν αυξημένη πιθανότητα για διακρίσεις ανάμεσα στους υποψηφίους σε σχέση με άλλες μεθόδους και β) έχουν υψηλό κόστος δημιουργίας.

Πλεονεκτήματα : α) Υψηλό ποσοστό εγκυρότητας , β) ευκολία στη διαχείριση των δεδομένων μεγάλου αριθμού υποψηφίων και γ) χαμηλό κόστος διαχείρισης.

7.Στρατολόγηση με τη χρήση του διαδικτύου :

Μειονεκτήματα : α) όταν χρησιμοποιούνται λέξεις κλειδιά στην επιλογή των υποψηφίων μέσω των βιογραφικών σημειωμάτων, έχει αυξημένη πιθανότητα δημιουργίας διακρίσεων, β) είναι μια απρόσωπη διαδικασία, γ) αποτελεί μη ελκυστική μέθοδο προσέλκυσης κι επιλογής όταν δεν είναι σωστά σχεδιασμένη η ιστοσελίδα και δημιουργεί κακή εντύπωση στον υποψήφιο και δ) μπορεί να οδηγήσει σε υπερπληθώρα αιτήσεων, λίγες εκ των οποίων θα είναι κατάλληλες για τη θέση εργασίας.

Πλεονεκτήματα : α) Βοηθάει στη διαχείριση ηλεκτρονικού αρχείου πιθανών μελλοντικών εργαζομένων, β) είναι προσβάσιμη σε μεγάλο αριθμό υποψηφίων, γ) έχει χαμηλό κόστος διαχείρισης, δ) αποτελεί μια γρήγορη διαδικασία και ε) μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μέρος της επιχείρησης για τη δημιουργία μιας καλής εικόνας της προς τους υποψηφίους.

Συμπερασματικά, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι προβληματισμός και κριική έχει εκφραστεί για την αξιοπιστία, εγκυρότητα , τόσο των παραδοσιακών όσο και των σύγχρονων μεθόδων επιλογής. Η συνέντευξη για παράδειγμα, αν και αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τρόπο επιλογής προσωπικού σε διεθνές επίπεδο, γίνεται αντικείμενο κριτικής σε περίπτωση που δεν έχει γίνει σωστή επιλογή

συνεντευξιαστών και ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από στερεότυπα. (Montana & Charnon (2002)) Στη χώρα μας για παράδειγμα, η συνέντευξη έχει επικριθεί και αμφισβητηθεί, κυρίως στην περίπτωση της δημόσιας διοίκησης. (Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008), σελ. 223-232)

2.4 Ένταξη των νεοπροσληφθέντων

Οι μέθοδοι και τα μέσα που υιοθετούνται για την ένταξη και ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων, καθορίζονται με βάση την πολιτική του κάθε οργανισμού, το μέγεθός του, το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, τον αριθμό των τμημάτων

που έχει και τον αριθμό των νέων υπαλλήλων. «Οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι αυτοί που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση και εκπαίδευση σε συγκεκριμένα εργασιακά θέματα, αλλά ειδικό λόγο και συμμετοχή στην προσαρμογή και ένταξη των νέων υπαλλήλων έχουν και τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης» (Brechlin & Rossett, (1991), σελ. 47). Ένα πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης από μέρους της επιχείρησης, έχει δύο στόχους. Πρωταρχικός στόχος είναι η κοινωνικοποίηση του νέου υπαλλήλου, η προσαρμογή του δηλαδή στα κοινωνικά δεδομένα της επιχείρησης. Ο δεύτερος στόχος που επιδιώκεται είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά όλα όσα σχετίζονται με την εργασία που είναι να κάνουν και το τμήμα στο οποίο θα εργασθούν. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 106)

2.5 Εκπαίδευση κι ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Ο πυρήνας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και ο οργανισμός (Cannon,D. , Gustafson,C. (2002), p.61).

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Mullins, L.J.,(1995), p.197). Η ανάπτυξη που ως όρος συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης, αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα

επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.266). Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι που αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, παράγουν με μεγαλύτερη ταχύτητα, έχουν μικρότερο ποσοστό λαθών και καθυστερήσεων. Όσοι εκπαιδεύονται ύστερα από παρότρυνση της επιχείρησης, αυξάνουν το αίσθημα της ασφάλειας και οδηγούνται σε ικανοποίηση ανώτερων αναγκών ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης (πυραμίδα Maslow), με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης. Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί, μπορεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να μειώσει το κόστος επίβλεψης. Το ποσοστό ατυχημάτων είναι σαφώς μικρότερο με κατάλληλη εκπαίδευση για μέτρα ασφαλείας. Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί μακροχρόνια από το εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις του, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές. Η επιχείρηση από την άλλη, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, ό.π, σελ.271).

2.5.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού

Η εκπαίδευση εργαζομένων από ανώτερούς τους στη θέση εργασίας, τυχάνει να είναι μια άτυπη ή τυπική σε πολλές περιπτώσεις μορφή εκπαίδευσης. Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτού του τρόπου εκπαίδευσης είναι ότι ο εκπαιδευόμενος δεν μετακινείται από τον εργασιακό του χώρο, μαθαίνει γρήγορα και αποκτά μεγάλη πρακτική εμπειρία. Ταυτόχρονα διορθώνονται άμεσα τα λάθη του, εφόσον υπάρχει διαρκής επίβλεψη. Σημαντικό για την επιχείρηση είναι το χαμηλό κόστος, ενώ σαν μειονέκτημα θεωρείται η απώλεια χρόνου τόσο από την πλευρά του εκπαιδευτή, όσο και από την πλευρά του εκπαιδευόμενου όσον αφορά την επιτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτή την κατηγορία εκπαίδευσης, οι βασικότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται αναφέρονται στη συνέχεια.

1. Επίδειξη (Demonstration). Η επίδειξη είναι ένα αποτελεσματικό μέσο

διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, μέσω παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργείται ένας κατάλογος με τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και παράλληλα με κάθε βήμα ένα σημείο-κλειδί που δείχνουν τον τρόπο. Ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο και η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (Cannon et Gustafson, ό.π, σελ.178, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π σελ. 288).

2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching). Η τεχνική αυτή θεωρείται από τις παλιότερες και εφαρμόζεται σε νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από προηγούμενους κατόχους/προϊσταμένους της ίδιας θέσης. Αποτελεί ευκαιρία για το νέο εργαζόμενο να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να μαθαίνει μέσα από πραγματικά συμβάντα. Το κόστος είναι ελάχιστο και καθιστά άμεση και εποικοδομητική την καθημερινή σχέση εκπαιδευτή –εκπαιδευόμενου (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.139, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π σελ. 288).

3. Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring). Η διαδικασία αυτή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα στελέχη στους εργαζομένους και πρόκειται για άτυπο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε ανάπτυξη ατόμων περισσότερο και η καθοδήγηση και συμβουλές αφορούν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων και γενικότερα διοικητικά θέματα. Δημιουργείται μια σχέση προστάτη- προστατευομένου και εγκυμονεί ο κίνδυνος να προαχθούν άτομα που έχουν κερδίσει την εύνοια των ανωτέρων και ακόμη περισσότερο να αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και να διαιωνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.139, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.291).

4. Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program). Στα ξενοδοχεία συναντάται αυτή η μέθοδος όπου εργαζόμενοι και συνήθως εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές μαθαίνουν να επιτελούν εργασία κατόπιν καθοδήγησης. Η μαθητεία έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια.

5. Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training). Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια κατά τα οποία: οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο

δεύτερο στάδιο γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 292).

6. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation). Δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκτήσει γνώσεις για θέσεις εργασίας διαφορετικού αντικειμένου πριν τοποθετηθεί οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Το άτομο μετακινείται οριζόντια, από τη μια λειτουργία στην άλλη, για διάστημα 3-6 μηνών. Αυτή η τεχνική θεωρείται ιδανική για στελέχη που πρόκειται να προαχθούν και να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία, αλλά κατά μια άλλη άποψη μπορεί να προκαλέσει ημιμάθεια σε κάποιον παρά γνώσεις σε βάθος (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.137, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.292).

7. Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment). Απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ. 294).

Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω μορφές:

1. **Διαλέξεις.** Ως τρόπος μετάδοσης της γνώσης, θεωρείται από τους πιο παραδοσιακούς. Ο εκπαιδευτής έχει το ρόλο του παρουσιαστή, ενώ οι εκπαιδευόμενοι το ρόλο των ακροατών. Μειονεκτεί στο γεγονός ότι αποκλείεται η συμμετοχή κάποιων από των εκπαιδευόμενων και κυρίως σε πρακτικό επίπεδο, καθώς αυτό είναι αδύνατο και η διδασκαλία περιορίζεται σε θεωρίες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.294).

2. **Σεμινάρια-Εργαστήρια (Seminars-Workshops).** Μπορεί να διαρκέσουν από λίγες ώρες μέχρι και μερικές μέρες. Οι εκπαιδευόμενοι απαρτίζουν μικρότερες ομάδες σε σχέση με τις διαλέξεις και μερικώς συμμετέχουν. Στα εργαστήρια οι συμμετέχοντες είναι λιγότεροι, υπάρχει μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση έξω από το

εργασιακό περιβάλλον, ενώ αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής και πραγματοποιούνται και συζητήσεις. (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.133, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς ό.π, σελ.294).

3. **Μελέτη περιπτώσεων (Case studies).** Πρόκειται για μια δημοφιλή μέθοδο, όπου οι συμμετέχοντες αναλύουν και λύνουν ένα οργανωσιακό πρόβλημα ατομικά ή ομαδικά. Το πρόβλημα ή το γεγονός μπορεί να είναι απλό ή σύνθετο, πραγματικό ή υποθετικό και οι πιθανές λύσεις του μπορεί να είναι τόσες όσοι και οι συμμετέχοντες. Μια μελέτη περίπτωσης συντελεί στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και χρησιμοποιείται κυρίως για εκπαίδευση στελεχών με σκοπό την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ. 142, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π σελ.297, Cannon et Gustafson, ό.π, p.171).

4. **Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games).** Χρειάζεται σωστός σχεδιασμός από την πλευρά των εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με διασκεδαστικό τρόπο. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε 5-6 ομάδες και η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει σε μια ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και είναι περισσότερο χρήσιμα για εκπαίδευση ηγετικών στελεχών (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.143, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.297)

5. **Υπόδηση Ρόλων (Role Playing).** Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν νέες ικανότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον αναλαμβάνοντας κάποιον ρόλο. Υπάρχουν 4 στάδια: οι εκπαιδευτές φροντίζουν να παρέχουν ένα θέμα, έναν λόγο για την ύπαρξη του ρόλου και να δώσουν οδηγίες. Στη συνέχεια να αναζητήσουν εθελοντές για συγκεκριμένους ρόλους, ενώ ταυτόχρονα οι υπόλοιποι θα είναι παρατηρητές και θα συμμετέχουν κάνοντας σχόλια. Στο τρίτο στάδιο, ερωτώνται οι συμμετέχοντες τι σκάφτηκαν και τέλος τους ζητείται να συνδέσουν τον ρόλο με την εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για να αναπτυχθούν ικανότητες πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και συναδέλφων (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.144, Cannon et Gustafson, ό.π, p.169).

6. **Προσομοιώσεις (Simulations).** Οι προσομοιώσεις πραγματοποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα χρειάζονται CD-ROM, Internet, κ.τ.λ. Ο

σκοπός της προσομοίωσης είναι να δημιουργήσει ένα ρεαλιστικό περιβάλλον το οποίο έχει σχέση με τη θέση εργασίας για την οποία δημιουργήθηκε η προσομοίωση. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της μάθησης, παρόμοια με εκείνη του πραγματικού χώρου εργασίας, ενώ παράλληλα καλείται να μάθει να παίρνει διοικητικές κυρίως αποφάσεις, καθοδήγηση κ.α. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε έναν υπολογιστή και του παρέχονται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την αποπεράτωση της προσομοίωσης και η επίβλεψη του εκπαιδευτή πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα. Ο εκπαιδευόμενος έχει από πριν πληροφορηθεί για το τι αναμένεται από αυτόν και κρίνει ποιες αποφάσεις θα πάρει ώστε στο τέλος να αξιολογηθεί. Η προσομοίωση είναι μέθοδος που ενδείκνυται για άτομα που έχουν γνώσεις υπολογιστή και είναι κατάλληλη στο να αναπτύξει τρόπους σκέψης και στρατηγικούς σχεδιασμούς (Cannon et Gustafson, ό.π, p. 176).

7. **Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling).** Η εκπαίδευση στοχεύει στη διαμόρφωση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με πειθαρχικούς κανόνες, αξιολόγηση απόδοσης και επαφές με συναδέλφους. Θεωρείται από τις βασικές εκπαιδευτικές μεθόδους, καθώς εφαρμόζονται αρχές της μάθησης, όπως ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Η βασική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει επίδειξη, υπόδηση ρόλων, κοινωνική ενίσχυση με θετικά σχόλια κριτικής από τους εκπαιδευτές και τέλος την ίδια την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Γαπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, σελ.299).

2.6 Πολιτική και συστήματα αμοιβής εργαζομένων

Σε μια δίκαιη πολιτική αμοιβών, δυο είναι οι βασικοί στόχοι: α) η αμοιβή να θεωρείται δίκαιη και από τα δυο μέρη (εργοδότη και εργαζόμενο) και β) η αμοιβή να είναι τέτοια ώστε να υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει. Επιπλέον, τα συστήματα αμοιβών κάθε επιχείρησης, καλό είναι να προσαρμόζονται στις ομάδες εργαζομένων στις οποίες απευθύνονται, ενώ θα πρέπει ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες.

Αναλυτικότερα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα έγκαιρης ανταμοιβής των εργαζομένων εφόσον εργάζονται σκληρά για να αποδώσουν και η αμοιβή τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο και τις ικανότητές τους. Σε

συνδυασμό με την αμοιβή θα πρέπει να προσφέρονται πρόσθετες παροχές (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), ώστε να δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους. Τέλος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοούν τα συστήματα αμοιβών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα υποκίνησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., ό.π, σελ.223).

2.7 Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων

« Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.» (Χυτήρης, Λ., ό.π, σελ.221) Ως βασικά βήματα μιας τυπικής αξιολόγησης μπορούν να ορισθούν τα παρακάτω:

- Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης
- Καθορισμός προτύπων απόδοσης
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Ενημέρωση αξιολογηθέντων
- Διορθωτικές ενέργειες

Οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι' αυτόν είναι :

- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Οι συνάδελφοι και συνεργάτες
- Οι υφιστάμενοι
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)
- Οι πελάτες
- Όλοι μαζί (Κυκλική αξιολόγηση)

Τρεις βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που απαιτείται να έχει ο εργαζόμενος για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Δηλαδή, εξετάζεται τοπώς συμπεριφέρεται ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας του, αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι

που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. (Χυτήρης, Λ. ό.π, σελ.224-234)

2.8 Διαδικασία στελέχωσης στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις

Η υπάρχουσα βιβλιογραφία, υπογραμμίζει ότι υπάρχουν διαφορές στη διαδικασία προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού ανάμεσα σε επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους. Συγκεκριμένα, οι έρευνες έχουν δείξει ότι οι μικρές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο άτυπες μεθόδους, ενώ οι μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις χρησιμοποιούν περισσότερο τυποποιημένες μεθόδους και διαδικασίες. Συγκεκριμένα, οι μικρότερες επιχειρήσεις φαίνεται να κάνουν μεγαλύτερη χρήση των προφορικών ανακοινώσεων και των αγγελιών σε εφημερίδες ή περιοδικά ως εργαλεία προσέλκυσης προσωπικού, ενώ οι μεγαλύτεροι οργανισμοί, χρησιμοποιούν περισσότερο δομημένες συνεντεύξεις, επίσημες ανακοινώσεις και βάσεις δεδομένων. Στην περίπτωση των συνεντεύξεων γενικότερα, των αιτήσεων απασχόλησης και του βιογραφικού, η βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει καταδείξει πως χρησιμοποιούνται ευρέως ανεξαρτήτως μεγέθους της επιχείρησης. (Tanova, C.,(2003), pp. 107-110)

Σύμφωνα με τους **Atkinson και Meager** βέβαια, παρότι οι άτυπες μέθοδοι στελέχωσης αποτελούν χαρακτηριστικό των μικρών επιχειρήσεων, τις προτιμούν και οι μεγάλες επιχειρήσεις όταν το οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δρουν καθ και οι πιέσεις των εξωτερικών θεσμικών μονάδων το επιτρέπουν (Atkinson, J., Meager,N.(1994))

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ 2^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✚ Αναστασίου, Σ. Και Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). «Επιλογή στελεχών διοίκησης : Η περίπτωση των σχολικών συμβούλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Διεθνές Συνέδριο Νέο Εκπαιδευτικό υλικό- Αξιολόγηση και διοίκηση της Α/ βάθμιας και Β/ βάθμιας Εκπαίδευσης. Τόμος Ι, σελ. 223-232. Πανεπιστήμιο Πατρών και ΚΕΔΕΚ, Άρτα 14-16 Μαρτίου
- ✚ Βαξεβανίδου, Μ. Ρεκλείτης, Π. (2008). «Management Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρία και Πράξη », Αθηνά: Προπομπός.
- ✚ Κανελλόπουλος, Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Icon, Αθήνα.
- ✚ Montana ,Patrick.J. & Charnov, Bruce. H, (2002), «Μάνατζμεντ», Κλειδάριθμος, Μετάφραση : Ρούβαλη Μαρία.
- ✚ Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθηνά: Κριτική
- ✚ Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» 3^η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
- ✚ Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Μπένου
- ✚ Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη Κ. (1998). «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων». Μαρούσι: Κάπα.
- ✚ Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων- Διοίκηση προσωπικού», Rosili, Αθήνα
- ✚ Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα.

ΔΙΕΘΝΗΣ

- ✚ Atkinson, J. and Meager, N. (1994), "Running to Stand Still : The small firm in the labour market", Routledge, London
- ✚ Barclay, Jean M. (1999) "Employee selection: a question of structure", Personnel Review, Vol. 28 Iss: 1/2, pp.134 – 151
- ✚ Brechlin & Rossett, (1991), «Orienting New Employees», Training, Vol. 28, No 4
- ✚ Cable, D. M., and Turban, D. B. (2003). “ The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand- equity perspective”. Journal of Applied Social Psychology, 33, pp. 2244-2266
- ✚ Cannon D., Gustafson ,C., (2002), «Training and Development for the Hospitality Industry”, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A

- ✚ Cober, R., and Brown, E. (2006). “ Direct Employers Association Recruiting Trends Survey”. Washington D.C : Booz Allen Hamilton
- ✚ Collins, C. J, and Stevens, C. K. (2002). “The relationship between early recruitment- related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand- equity approach to recruitment”. Journal of Applied Psychology, 87, pp 1121-1131.
- ✚ De Cenzo, D. A., and Robbins, S. P. (1996), 5th edition. N.Y : John Wiley & Sons
- ✚ Easton, G., (2007). “Global Trends in Effective Candidate Identification, Assesment and Deployment methods”, Lloyd Morgan.
- ✚ French, W., (1998) “ Human Resources Management”, 4η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y
- ✚ Khan, Sharafat (1991) "Selection and placement", Managing Service Quality, Vol. 1 Iss: 4, pp.201 – 208
- ✚ Lievens, F., Van Dam, K., Anderson, N., "Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel Review, 31 (5) , (2002), pp. 580- 601
- ✚ Muchinsky, P. (1995) “Personnel Selection Methods” in Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds) Work Psychology : Understanding human behaviour in the workplace. London : Pitman Publications.
- ✚ Mullins, L. J., (1995), “ Hospitality management- A human resource approach”, 2nd edition, Longman.
- ✚ Robins, S. P., and Coulter, M.(2007) “Management”, 9th edition. NJ : Pearson.
- ✚ Ryan, A.M., and Ployhart, R.E., (2000) . “Applicants’ perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future”. Journal of Management, 26, pp. 565-606
- ✚ Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., and Stoffey, R. W. (1993). “Applicant reactions to selection procedures”. Personnel Psychology, 46, pp. 49-55
- ✚ Steyn, G.M., and Van Niekerk, E.J. (2002), “Human Resources Management in Education”. Pretoria : Unisha Publishing.
- ✚ Stone , R., (2002), “Human Resources Management”, 4th edition, John Wiley & sons Australia Ltd.
- ✚ Tanova, C.,(2003),”Firm size and Recruitment : Staffing practices in small and large organizations in North Cyprus”, Career Development International, Vol 8, Iss: 2, pp. 107-114
- ✚ Tuckman, B. W. (1972) Conducting Educational Research. New York: Holt, Rinehart & Winston.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ξενοδοχειακός κλάδος

3.1 Ο τουρισμός

Ο τουρισμός αποτελεί σε διεθνές επίπεδο έναν από τους μεγαλύτερους και σημαντικότερους τομείς της παγκόσμιας οικονομίας, σημειώνοντας συνεχή άνοδο και διαφοροποίηση με την ανάδειξη νέων χωρών-προορισμών στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη. Σε αυτό συμβάλει αφενός η οικονομική ανάπτυξη και η άνοδος του βιοτικού επιπέδου σε αρκετές χώρες με αποτέλεσμα την αύξηση του διαθέσιμου εισοδήματος, αφετέρου η βελτίωση των υποδομών και των μεταφορών, γεγονός που καθιστά τις μετακινήσεις ταχύτερες και φθηνότερες. Η εξέλιξη του τουρισμού σε προσδιοριστικό παράγοντα κοινωνικής και οικονομικής προόδου έχει ως αποτέλεσμα να αποτελεί πλέον αναπόσπαστο τμήμα του διεθνούς εμπορίου, με τις εισπράξεις από τον αλλοδαπό τουρισμό να κατατάσσονται στην τέταρτη θέση παγκοσμίως. Είναι δύσκολο να δοθεί ένας απλός ορισμός για ένα φαινόμενο που είναι στενά συνυφασμένο με τη ζωή, σε οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό επίπεδο. Το 1942 για πρώτη φορά οι καθηγητές Hunziker και Krapf υποστήριξαν πως ο τουρισμός έπρεπε να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού, εφόσον αυτό δεν οδηγεί σε μόνιμη διαμονή και δεν συνδέεται με καμία κερδοσκοπική δραστηριότητα (Ηγουμενάκης, Ν., (1991)).

Για την ελληνική οικονομία, ο τουρισμός αποτελεί κεντρικό πυλώνα ανάπτυξης με σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, στην απασχόληση και στις επενδύσεις. Η πλούσια πολιτιστική κληρονομιά, το φυσικό κάλλος και η εκτεταμένη ακτογραμμή είναι ορισμένα από τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που καθιστούν την Ελλάδα από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Ταυτόχρονα ο τουρισμός μαζί με τη ναυτιλία αποτελούν τους πιο εξωστρεφείς τομείς της ελληνικής οικονομίας, με την εισροή ταξιδιωτικού συναλλάγματος να επιδρά θετικά στο ισοζύγιο πληρωμών της χώρας, συμβάλλοντας στη μείωση του ελλείμματος των τρεχουσών συναλλαγών. Σήμερα η κρίση την οποία διέρχεται η ελληνική οικονομία υποδεικνύει την αναγκαιότητα υιοθέτησης δράσεων στην κατεύθυνση προσαρμογής σε ένα νέο αναπτυξιακό

πρότυπο.(Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, «Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία»(2012), www.sete.gr)

3.2 Κύρια χαρακτηριστικά ελληνικού τουρισμού

Βασικό χαρακτηριστικό του ελληνικού τουριστικού προϊόντος αποτελεί ο γεωγραφικός προσδιορισμός της ζήτησης από το εξωτερικό, καθώς στο σύνολο της σχεδόν προέρχεται από την Ευρωπαϊκή ήπειρο, με την αναλογία μάλιστα να μην παρουσιάζει μεταβολή την τελευταία δεκαετία. Το 2010 οι αφίξεις από ευρωπαϊκές χώρες ανήλθαν σε 13,3 εκατ, εκ των οποίων το 68% προήλθε από χώρες της ΕΕ-27, ενώ το 40% αφορούσε από χώρες μέλη της ευρωζώνης.

Σε επίπεδο χωρών η Αγγλία και η Γερμανία αποτελούν τις παραδοσιακές αγορές από τις οποίες προέρχεται ο μεγαλύτερος αριθμός ξένων επισκεπτών, αν και το επίπεδό τους βαίνει μειούμενο τα τελευταία χρόνια. Την τελευταία δεκαετία ωστόσο έκαναν την εμφάνιση τους νέες χώρες-αγορές από τις οποίες η Ελλάδα προσελκύει σημαντικό αριθμό επισκεπτών. Οι χώρες αυτές είναι κυρίως η Ρωσία και οι γειτονικές βαλκανικές, με τις αφίξεις να αντισταθμίζουν εν μέρει την κάμψη από άλλες χώρες. Μικρός είναι ο αριθμός των επισκεπτών από Ιαπωνία και Κίνα, γεγονός που υποδεικνύει την ύπαρξη κι άλλων αγορών από την ύπαρξη των οποίων η Ελλάδα θα μπορούσε να επωφεληθεί.

Η συνεισφορά του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία αποτυπώνεται στις τουριστικές εισπράξεις (τη δαπάνη δηλαδή των ξένων επισκεπτών κατά την επίσκεψή τους στην Ελλάδα) η οποία αποτελεί περίπου το 5% του ΑΕΠ, αναλογία που είναι υψηλότερη σχετικά με άλλες τουριστικές χώρες της Μεσογείου όπως η Ισπανία και η Τουρκία. Τα έσοδα από τον αλλοδαπό τουρισμό υπερβαίνουν το 1/3 των συνολικών εισπράξεων του ισοζυγίου υπηρεσιών γεγονός που συμβάλλει ουσιαστικά στη μείωση του ελλείμματος των τρεχουσών συναλλαγών.

Σύμφωνα με μελέτη του IOBE εκτιμάται ότι για κάθε 1.000 ευρώ τουριστικής δαπάνης το ακαθάριστο προϊόν της ελληνικής οικονομίας αυξάνεται κατά 2.220 ευρώ περίπου. Ταυτόχρονα, η επίτευξη του στόχου των 20 εκατ. αφίξεων αλλοδαπών επισκεπτών στην Ελλάδα, θα είχε ως αποτέλεσμα οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό να ανέλθουν τουλάχιστον στα 12,8 δισεκ. ευρώ, ενώ σε όρους συνολικής επίδρασης στο ΑΕΠ η επιπλέον επίδραση θα ξεπερνούσε τα 7 δισεκ. ευρώ σε σχέση με το 2010, δηλαδή 3% του ΑΕΠ.

Σε αντίθεση με άλλους κλάδους της οικονομίας, όπως η Γεωργία, η Βιομηχανία, το Εμπόριο, οι Κατασκευές, κλπ., η οικονομική δραστηριότητα του τουρισμού δεν αποτυπώνεται σε ένα μεμονωμένο κλάδο οικονομικής δραστηριότητας. Η ιδιαιτερότητά του εντοπίζεται στον προσδιορισμό εκείνων των δραστηριοτήτων, η ζήτηση των οποίων προέρχεται από μια συγκεκριμένη κατηγορία καταναλωτών, τους επισκέπτες μιας περιοχής. Κάθε φορά επομένως, που αναλύεται η επίδραση του στην οικονομία είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των οικονομικών δραστηριοτήτων (κλάδων) που συμμετέχουν στην παραγωγή-διάθεση αγαθών και υπηρεσιών που συνθέτουν την τουριστική κατανάλωση.

Όσον αφορά στην άμεση επίδραση του τουρισμού στο ΑΕΠ της χώρας, τα 2/3 σχεδόν αυτής είναι αποτέλεσμα της ζήτησης για υπηρεσίες καταλύματος και εστίασης. Στον τομέα των μεταφορών η συνεισφορά ξεπερνά τα 3,1 δισεκ. ευρώ, με σημαντικότερη εκείνη του κλάδου των θαλάσσιων μεταφορών στον οποίο εντάσσεται ένα εκτεταμένο δίκτυο ακτοπλοϊκών δραστηριοτήτων, όπως επίσης και δραστηριοτήτων σχετικών με τον θαλάσσιο τουρισμό. Σημαντική είναι επίσης η επίδραση από τις οδικές μεταφορές η οποία εκτιμάται στο 7% περίπου της άμεσης επίδρασης, ενώ ελαφρώς μικρότερη είναι η συνεισφορά από τον κλάδο των αερομεταφορών επιβατών (5%). Στις επιμέρους κατηγορίες που σχετίζονται με την τουριστική κατανάλωση, η συνεισφορά από τις αγορές αγαθών λιανικού εμπορίου εκτιμάται στο 5% της συνολικής άμεσης επίδρασης. Σχεδόν αντίστοιχη, είναι η αναλογία για τις Ψυχαγωγικές-Πολιτιστικές-Αθλητικές Δραστηριότητες και τα Ταξιδιωτικά γραφεία, ενώ στις Ενοικιάσεις αυτοκινήτων το ποσοστό ανέρχεται στο 2%. Η μικρότερη επίδραση καταγράφεται στη Διοργάνωση Εμπορικών Εκθέσεων-Συνεδρίων (1%) γεγονός όμως, που αντανάκλα τις θετικές επιπτώσεις -σε όρους δημιουργίας προστιθέμενης αξίας- από την πραγματοποίηση συνεδρίων κυρίως για τα ξενοδοχεία και την εστίαση.

Αντίστοιχα, η έμμεση επίδραση εκτιμάται στα 5,2 δισεκ. ευρώ. Οι κλάδοι που επωφελούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τον τουρισμό είναι το Εμπόριο, ο κλάδος της Διαχείρισης ακίνητης περιουσίας και οι Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Θετικά επηρεάζεται επίσης, η επιχειρηματική δραστηριότητα στις Κατασκευές και τις Τηλεπικοινωνίες, ενώ σημαντική είναι η συνεισφορά από την ανάπτυξη του τουριστικού προϊόντος τόσο στον Πρωτογενή τομέα (Γεωργία, Κτηνοτροφία και Αλιεία) όσο και στην εγχώρια βιομηχανική παραγωγή. Από την άλλη πλευρά, η προκαλούμενη επίδραση από την αύξηση της κατανάλωσης των νοικοκυριών

εκτιμάται στα 13,9 δισεκ. ευρώ.(Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2012), www.sete.gr)

Τα κύρια είδη του τουρισμού στην Ελλάδα είναι τα εξής (Ραφαήλ, Μ., (2001)):

- **Θαλάσσιος Τουρισμός:** Τα νησιά της Ελλάδος θεωρούνται από τα καλύτερα στον κόσμο και για το λόγο αυτό αποτελούν ελκυστικούς τουριστικούς προορισμούς κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Αυτός ο τουριστικός πλούτος της Ελλάδας είναι μοναδικός στη Μεσόγειο και αξιοποιείται από ξένους επισκέπτες υψηλού εισοδηματικού και ποιοτικού επιπέδου. Ο θαλάσσιος τουρισμός ετησίως αποφέρει πολλά έσοδα στη χώρα.
- **Ενδημικός Τουρισμός:** Ο ενδημικός τουρισμός αφορά κυρίως την τρίτη ηλικία τουριστών, όπως για παράδειγμα συνταξιούχους, αλλά και νεότερους που δεν έχουν δεσμεύσεις εργασίας στη χώρα τους και έχουν ανάγκη να ζήσουν σε καλύτερο κλίμα. Η Ελλάδα διαθέτει πολύ καλό κλίμα και ορισμένες περιοχές της χώρας είναι παραδείγματα τόπων όπου διαμένουν ξένοι για μακρές περιόδους ή έχουν κάνει τη δεύτερη κατοικία τους. Αυτό το είδος του τουρισμού είναι συνάρτηση του επιπέδου των υπηρεσιών υγείας, του επιπέδου της ψυχαγωγίας και της αποτελεσματικής προστασίας του περιβάλλοντος.
- **Εσωτερικός Τουρισμός:** Ο εσωτερικός τουρισμός αποτελεί τη βάση της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής και ανταποκρίνεται σε ζωτικές ανάγκες του πληθυσμού.
- **Κοινωνικός Τουρισμός:** Ο κοινωνικός τουρισμός επιδιώκει την ενίσχυση από το κράτος, τους εργοδότες, τα συνδικάτα και τα ασφαλιστικά ταμεία, των εργαζομένων και των οικογενειών τους που δεν έχουν εκείνα τα οικονομικά μέσα, τα οποία θα τους βοηθήσουν να πραγματοποιήσουν ευχάριστες και φθηνές διακοπές. Η ενίσχυση αυτή πραγματοποιείται με διάφορους τρόπους, όπως δημιουργία και λειτουργία κατάλληλων τουριστικών εγκαταστάσεων με χαμηλό κόστος, οικονομικές παροχές, εξασφάλιση καλύτερων τιμών μέσω ομαδικών κρατήσεων κ.λπ.
- **Εναλλακτικός Τουρισμός:** Ο τουρισμός αυτός σηματοδοτεί μία νέα περίοδο τουριστικής ανάπτυξης και τουριστικής πολιτικής για τον ελληνικό χώρο. Οι

πρώτες προσπάθειες ξεκίνησαν στο τέλος της δεκαετίας του 1980. Τα κοινωνικά στρώματα που συμμετέχουν σε αυτόν το τουρισμό είναι μέσης και άνω μόρφωσης αλλά και εισοδήματος. Τα σημαντικότερα είδη εναλλακτικού τουρισμού που υπάρχουν και τα οποία έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν στη χώρα μας για να επιτευχθεί βιώσιμος τουρισμός είναι ο οικοτουρισμός, ο πολιτιστικός τουρισμός, ο συνεδριακός τουρισμός, ο αθλητικός τουρισμός, ο θρησκευτικός τουρισμός, ο ιαματικός τουρισμός, ο χιονοδρομικός τουρισμός, ο χειμερινός τουρισμός, ο αγροτουρισμός, ο ορειβατικός τουρισμός και ο περπατητικός τουρισμός.

3.2.1 Τουριστικό προϊόν

Η σύνδεση ενός προϊόντος με τον τουρισμό καθορίζεται από την ιδιότητα του καταναλωτή ως επισκέπτη σε έναν προορισμό. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται ο όρος «τουριστικό χαρακτηριστικό προϊόν» για να περιγράψει αγαθά και υπηρεσίες η ζήτηση των οποίων θα ήταν πολύ μικρή σε μια οικονομία όπου ο τουρισμός δεν θα είχε αναπτυχθεί. Επομένως, οι κατηγορίες προϊόντων που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση της τουριστικής δαπάνης συνδέονται με τις ανάγκες ενός επισκέπτη σε μια περιοχή που δεν αποτελεί τον τόπο μόνιμης κατοικίας του και διακρίνονται στα καταλύματα, στην διατροφή (φαγητό και ποτά), στις μεταφορές, στις υπηρεσίες των ταξιδιωτικών πρακτορείων, στις ψυχαγωγικές-πολιτιστικές δραστηριότητες και στις αγορές αναμνηστικών, αλλά και προϊόντων καθημερινής χρήσης.

Συνήθως διακρίνονται οι ακόλουθες μεγάλες κατηγορίες των στοιχείων που απαρτίζουν το τουριστικό προϊόν (Ακριβός και Σαλεσιώτης, (2007)):

- Η πρωτογενής τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τους φυσικούς πόρους που αποτελούν τη βάση της τουριστικής δραστηριότητας (πλαζ, χλωρίδα, πανίδα, μνημεία, πολιτισμός, λίμνες, σπήλαια κ.α.)
- Η δευτερογενής ή απορρέουσα τουριστική προσφορά, η οποία περιλαμβάνει τις διάφορες υποδομές που δημιουργήθηκαν, μερικά ή ολικά, από τον άνθρωπο για να διευκολυνθεί η εκμετάλλευση των τουριστικών πόρων (αεροδρόμια, οδικό δίκτυο, τηλεπικοινωνίες, γραφεία ταξιδιών, ξενοδοχεία κ.ά.).
- Το πνεύμα φιλοξενίας, το οποίο συμπεριλαμβάνει όλες τις πτυχές της συμπεριφοράς ενός λαού αλλά και συγκεκριμένων κοινωνικών ομάδων απέναντι στους τουρίστες. Μια από τις πτυχές αυτές είναι η τουριστική

συνείδηση και η επαγγελματική συμπεριφορά των άμεσα εμπλεκομένων με τον επαγγελματικό τουρισμό.

- Η ιστορία και ο πολιτισμός

3.3 Η επίδραση του τουρισμού στην εγχώρια οικονομική δραστηριότητα και την απασχόληση

Η ανάπτυξη του τουρισμού, εκτός από την άμεση δαπάνη των επισκεπτών σε μια περιοχή επιφέρει πρόσθετες θετικές επιπτώσεις στην οικονομία, καθώς κινητοποιεί σημαντικό αριθμό παραγωγικών μονάδων που δραστηριοποιούνται για την κάλυψη της ζήτησης που δημιουργείται. Η συνεισφορά του τουρισμού στην εγχώρια οικονομία διακρίνεται σε άμεση, έμμεση και προκαλούμενη. Η αύξηση της τελικής ζήτησης ως αποτέλεσμα της τουριστικής δαπάνης επηρεάζει τις επιχειρήσεις εκείνες που το μεγαλύτερο μέρος του κύκλου εργασιών τους προέρχεται από την ανάπτυξη της τουριστικής δραστηριότητας. Οι μεταβολές του επιπέδου της παραγωγής, λόγω της τουριστικής κατανάλωσης, σε συνδυασμό με την αύξηση των αρχικών εισροών που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις αυτές, αντιπροσωπεύουν την άμεση επίδραση από την τουριστική κατανάλωση. Η μεγαλύτερη παραγωγή στους κλάδους που επηρεάζεται άμεσα από τον τουρισμό συνεπάγεται επίσης την αύξηση της ζήτησης για προϊόντα άλλων κλάδων που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία. Δημιουργείται έτσι από την πλευρά των προμηθευτών η ανάγκη επιπρόσθετων εισροών για την κάλυψη της επιπλέον ζήτησης των προϊόντων που οι ίδιες παράγουν. Η αλληλεξάρτηση αυτή μεταξύ των παραγωγικών διαδικασιών σε μια οικονομία αποτελεί την έμμεση επίδραση. Με τον όρο προκαλούμενη επίδραση περιγράφεται η συνεισφορά στα αποτελέσματα (ΑΕΠ, απασχόληση) από τη ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες στην οικονομία, ως αποτέλεσμα της μεταβολής του διαθέσιμου εισοδήματος των νοικοκυριών που λαμβάνουν κατά το μήκος της αλυσίδας αξίας των τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Βασικό δείκτη για την εξέταση της οικονομικής επίδρασης του τουρισμού στους εγχώριους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας αποτελεί το ΑΕΠ. Το ΑΕΠ αποτυπώνει την αξία σε χρηματικές μονάδες των τελικών αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στη διάρκεια ενός έτους. Μέρος της παραγωγής αυτής από ένα κλάδο απορροφάται από άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας ως εισροή στην παραγωγική τους διαδικασία. Εκτός όμως από την ενδιάμεση ζήτηση, το

προϊόν που παράγεται καταναλώνεται από τα νοικοκυριά, το κράτος, κατευθύνεται σε επενδύσεις, αλλά και εξάγεται εκτός της χώρας.

Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας στο ΑΕΠ της Ελλάδας το 2011 φτάνει το 16,5%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (758.300 θέσεις εργασίας) αντιστοιχεί στο 18,4% των απασχολουμένων. Μέχρι το 2019 η απασχόληση στην τουριστική οικονομία μπορεί να αυξηθεί τουλάχιστον κατά 360.000 άτομα, καλύπτοντας το 100% των ανέργων κατά το 2009. Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο ελληνικός τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2011 ήταν 17η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 19η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2011, η χώρα μας καταλαμβάνει την 29η θέση μεταξύ 139 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας καταλαμβάνει μόλις την 83η. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν ότι ο ελληνικός τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο. Η Ελλάδα θα μπορούσε να έχει ανέλθει και σε ακόμη υψηλότερη θέση, δεδομένου του συγκριτικού πλεονεκτήματος της φυσικής περιβαλλοντικής ομορφιάς της και της εκτεταμένης ακτογραμμής της, την ανέλιξη αυτή εμποδίζουν όμως το επίπεδο τιμών σε σχέση με το παρεχόμενο τουριστικό προϊόν, η κακή αξιοποίηση των φυσικών πόρων και το ρυθμιστικό περιβάλλον (Δαγκαλίδης, Α.,(2008))

3.4 Ο αντίκτυπος της κρίσης στον τουρισμό σε Ελλάδα και Ευρώπη.

Η οικονομική κρίση και το κλίμα αβεβαιότητας που κυριαρχεί στην Ευρώπη επηρέασαν και τον τουρισμό, από το 2008 ως το 2011, όπως διαπιστώνεται και από την έκθεση της EUROSTAT («Tourism in Europe: Results for 2011»). Μετά τη σημαντική αύξηση των ταξιδιών αναψυχής των πολιτών της ΕΕ, μεταξύ 2006 και 2008, αυτά στη συνέχεια παρέμειναν στάσιμα, μεταξύ 2008 και 2011, ενώ τα ταξίδια για επαγγελματικούς λόγους, που ανέρχονται σε ποσοστό 14% του συνόλου των ταξιδιών, μειώθηκαν κατά 12,7%, από το 2008 μέχρι το 2011.

Εξάλλου, το 2011, τα σύντομα ταξίδια στο εσωτερικό αποτέλεσαν το 50% του συνόλου των ταξιδιών αναψυχής. Τα μεγαλύτερης διάρκειας ταξίδια στο εσωτερικό

έλαβαν το 26% του μεριδίου της αγοράς, ενώ τα σύντομα και τα μεγαλύτερης διάρκειας ταξίδια στο εξωτερικό, αντιπροσώπευσαν ποσοστά 18% και 5% αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα δημοσιευμένα αποτελέσματα της EUROSTAT για το έτος 2011:

- Το 2011, οι κάτοικοι των 27 κρατών μελών της ΕΕ έκαναν 1,02 δισεκατομμύρια ταξίδια αναψυχής και 165 εκατομμύρια επαγγελματικά ταξίδια. Μεταξύ των κρατών-μελών, οι υψηλότεροι αριθμοί τόσο ταξιδιών αναψυχής όσο και επαγγελματικών ταξιδιών καταγράφηκαν από κατοίκους της Γερμανίας (215 εκατ. ταξίδια αναψυχής και 56 εκατ. επαγγελματικά ταξίδια), της Γαλλίας (204 εκατ. και 21 εκατ.), του Ηνωμένου Βασιλείου (117 εκατ. και 26 εκατ.) και της Ισπανίας (122 εκατ. και 17 εκατ.). Οι τέσσερις αυτές χώρες αντιπροσώπευσαν σχεδόν τα δύο τρίτα του συνόλου των ταξιδιών αναψυχής και τα τρία τέταρτα του συνόλου των επαγγελματικών ταξιδιών των κατοίκων των κρατών-μελών της ΕΕ κατά το 2011.

- Μεταξύ 2008 και 2011 οι μεγαλύτερες μειώσεις σε επαγγελματικά ταξίδια καταγράφηκαν στη Βουλγαρία και την Τσεχία, ενώ οι μεγαλύτερες αυξήσεις παρατηρήθηκαν στην Εσθονία (+50%) και τη Σουηδία (+25%). Πτώση κατέγραψαν, επίσης, και τα τέσσερα κράτη-μέλη, οι κάτοικοι των οποίων έκαναν τα περισσότερα επαγγελματικά ταξίδια : Ισπανία, Αγγλία, Γερμανία και Γαλλία.

- Κατά την ίδια περίοδο, μία πιο μικτή εικόνα παρατηρήθηκε όσον αφορά τον αριθμό των ταξιδιών αναψυχής που έγιναν από τους κατοίκους της ΕΕ. Οι μεγαλύτερες αυξήσεις μεταξύ 2008 και 2011 καταγράφηκαν στην Εσθονία και την Τσεχία και οι μεγαλύτερες μειώσεις στην Ιταλία και την Ουγγαρία. Από τις τέσσερις χώρες με τα μεγαλύτερα ποσοστά ταξιδιών αναψυχής, οι αριθμοί ανέβηκαν στο Ηνωμένο Βασίλειο (+4%) και την Ισπανία (+1%), παρέμειναν σχεδόν σταθεροί στη Γερμανία και έπεσαν στη Γαλλία (-4%).

- Σε πέντε κράτη-μέλη, τα μισά ή και περισσότερα από τα ταξίδια αναψυχής που πραγματοποιήθηκαν το 2011 ήταν ταξίδια στο εξωτερικό: Λουξεμβούργο (σχεδόν το 100% του συνόλου των ταξιδιών αναψυχής), Βέλγιο (74%), Σλοβενία (56%), Ολλανδία (52%) και Αυστρία (50%).

- Τα τρία τέταρτα του ενός εκατομμυρίου ταξιδιών αναψυχής που πραγματοποιήθηκαν το 2011, έγιναν στη χώρα διαμονής.(Eurostat, "Tourism in Europe : Results for 2011")

3.5 Οι προοπτικές του διεθνούς τουρισμού

Η ανάδυση νέων αγορών και νέων προορισμών οδηγεί σε αναδιάρθρωση του παγκόσμιου τουριστικού χάρτη, όπου οι νέοι δυναμικοί «παικτές», όπως οι χώρες «BRIC» (Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία, Κίνα), καθώς και άλλοι αναδυόμενοι προορισμοί (όπως πχ. το Βιετνάμ, το Ντουμπάι, η Κούβα κ.ά.), πρόκειται να διαδραματίσουν πρωταγωνιστικό ρόλο στις μελλοντικές εξελίξεις. Οι διαφαινόμενες τάσεις επηρεάζουν ήδη και τους ευρωπαϊκούς προορισμούς, οι οποίοι βλέπουν το συνολικό μερίδιό τους στη διεθνή τουριστική αγορά να μειώνεται, σύμφωνα με τα στοιχεία που έχει συγκεντρώσει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού. Στις ανεπτυγμένες χώρες, ο τουρισμός κατέχει ήδη σημαντικό μερίδιο στην οικονομία και στην απασχόληση. Οι χώρες του ΟΟΣΑ αποτελούν το 60% της τουριστικής αγοράς και το μερίδιο του τουρισμού στο ΑΕΠ των χωρών αυτών κυμαίνεται από 2% έως 11%, ενώ στη συνολική απασχόληση ανά χώρα το μερίδιο φθάνει από 3% έως το 12%.²⁷ Οι προβλέψεις υποδεικνύουν μια μέση γενική ετήσια αύξηση του τουρισμού κατά 4%, ωστόσο το ποσοστό αυτό ενδέχεται να είναι μικρότερο για αρκετές ανεπτυγμένες χώρες που έχουν ήδη φθάσει σε ένα στάδιο σχετικής ωρίμανσης στην τουριστική τους ανάπτυξη και τώρα αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του ανταγωνισμού.

Οι ενδείξεις για το μέλλον θεωρούνται σχετικά ικανοποιητικές, με βάση τις περισσότερες εκτιμήσεις διεθνών φορέων (UNWTO, ETC), σύμφωνα με τα σημάδια ανάκαμψης μετά την οικονομική ύφεση που ακολούθησε την κρίση του διεθνούς χρηματοπιστωτικού συστήματος. Πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι, αν δεν επιταχυνθεί ο ρυθμός ανάκαμψης, τα επόμενα χρόνια ο διεθνής ανταγωνισμός πρόκειται να συνεχιστεί με ακόμη μεγαλύτερη ένταση και, επομένως, η μάχη μεταξύ προορισμών για αύξηση ή ακόμη και διατήρηση των μεριδίων στη διεθνή αγορά θα είναι ιδιαίτερα σκληρή. Σε κάθε περίπτωση, όσο θα αυξάνεται ο όγκος των διεθνών ταξιδιών, σύμφωνα με τις προβλέψεις του UNWTO, τόσο θα αναδιατάσσεται η περιφερειακή ισορροπία. Η ολοένα διευρυνόμενη χρήση του διαδικτύου με τις διάφορες εφαρμογές του (τόσο από τις τουριστικές επιχειρήσεις όσο και από τους καταναλωτές), η ανάπτυξη των αερομεταφορών χαμηλού κόστους και οι δημογραφικές εξελίξεις αποτελούν τους τρεις ισχυρότερους παράγοντες μελλοντικού μετασχηματισμού της τουριστικής αγοράς. Ειδικότερα, οι δημογραφικές εξελίξεις θα διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο. Η αύξηση του παγκόσμιου πληθυσμού, ιδιαίτερα στην Ασία και τη Ν. Αμερική, και η μεταβολή στην ηλικιακή δομή του πληθυσμού των παραδοσιακών αγορών, όπως πχ. η

γήρανση των κατοίκων των Ευρωπαϊκών χωρών, θα επιδράσουν σημαντικά στον διεθνή τουρισμό. Χαρακτηριστικά, το 2030 το μερίδιο του συνολικού πληθυσμού των χωρών της ΕΕ (27) άνω των 65 ετών υπολογίζεται ότι θα είναι 23,5% του συνόλου, έναντι 17,1% το 2008, ενώ ταυτόχρονα θα αυξηθεί ο αριθμός των εργένηδων και των ζευγαριών χωρίς παιδιά.(Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, (2011), www.sete.gr)

3.6 Οι προοπτικές του τουρισμού στην Ελλάδα

Οι προοπτικές για την πορεία της τουριστικής κίνησης τα επόμενα χρόνια θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό, αφενός, από την ικανότητα προσαρμογής του ελληνικού τουριστικού προϊόντος στις ανανεούμενες απαιτήσεις της ζήτησης και από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς του στη διεθνή τουριστική αγορά, και αφετέρου, από τις εξελίξεις στη διεθνή πολιτική σκηνή, στις αγορές της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας καθώς και από την τιμή των ενεργειακών πόρων. Η Τράπεζα της Ελλάδος επισημαίνει ότι σε μεσοπρόθεσμο ορίζοντα απαιτείται αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος, βάσει νέων κατευθύνσεων για προσέλκυση επισκεπτών υψηλότερου εισοδηματικού επιπέδου.

Η επεξεργασία προγνώσεων για την πορεία της τουριστικής κίνησης είναι, ούτως ή άλλως, ενδιαφέρουσα άσκηση, αλλά εξακολουθεί να παραμένει αρκετά επισφαλής, παρά τις προόδους στις διάφορες προτεινόμενες επιστημονικές τεχνικές και μεθόδους. Σκοπός των προγνώσεων δεν είναι να καταλήξουν στην τέλεια πρόβλεψη της τουριστικής ζήτησης, πράγμα ανέφικτο, αλλά να προβλέψουν το πιθανότερο επίπεδο της ζήτησης. Και βέβαια καλή πρόβλεψη είναι εκείνη που δεν επαληθεύεται. Γιατί αυτή η πρόβλεψη οφείλει να συμβάλει στην αναπροσαρμογή των στόχων και τη χάραξη κατάλληλων πολιτικών ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις διαφαινόμενες εξελίξεις και να επιδράσουν σε αυτές προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Είναι ούτως ή άλλως ανέφικτο για οποιαδήποτε πρόγνωση, τουλάχιστον προς το παρόν, να αποτελέσει ασφαλές και αξιόπιστο εργαλείο ακριβείας για τον προγραμματισμό δράσεων και πολιτικών για τον τομέα του τουρισμού. Όπως είναι γνωστό, η τουριστική ζήτηση με τις διάφορες μορφές της και οι τουριστικές ροές εξαρτώνται από ένα πλήθος διαφορετικών παραγόντων, όπως είναι η παγκόσμια οικονομία, οι τιμές των καυσίμων, οι τιμές των ξενοδοχείων, οι πολιτικές συγκρούσεις και απειλές, οι φυσικές καταστροφές, οι κλιματικές μεταβολές, κλπ. Για τον λόγο αυτό, η εξαρτημένη μεταβλητή των αφίξεων σε ένα προορισμό είναι, γενικά, δύσκολα προβλέψιμη, ιδιαίτερα μεσο-

μακροπρόθεσμα. Οποιαδήποτε απόπειρα να προβλεφθεί η πορεία της τουριστικής κίνησης στη χώρα μας τα επόμενα χρόνια, είναι υποχρεωμένη να λάβει υπόψη της όλους τους παραπάνω παράγοντες και ενδεχομένως ακόμη περισσότερους. Με όλες τις παραπάνω επιφυλάξεις, μπορεί να εκτιμηθεί, ότι οι αφίξεις τουριστών (μη μόνιμων κατοίκων) στα σύνορα της χώρας μας ενδέχεται να ξεπεράσουν το όριο των 20 εκατομμυρίων (ως τάξη μεγέθους) το έτος 2019, ενώ το 2020 υπολογίζεται ότι θα φθάσουν τα 20,6 εκατομμύρια. (Ελληνικός Οργανισμός τουρισμού, (2011))

3.7 Ο Ξενοδοχειακός κλάδος

Το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης μιας περιοχής μετράται, μεταξύ άλλων, με τον αριθμό των αφίξεων και των διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται σε μια τουριστική περίοδο, καθώς και με τη διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή, γεγονός που μαρτυρά πως ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα του τουριστικού τομέα. Είναι βέβαιο επίσης ότι ένα μεγάλο μέρος της συμβολής του τουρισμού στην περιφερειακή ανάπτυξη της χώρας οφείλεται στην ύπαρξη των χιλιάδων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Μάλιστα η ποιότητα αλλά και το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας σε μια περιοχή επηρεάζεται σημαντικά από την ποιότητα του χώρου και τις υπηρεσίες που προσφέρουν τα τοπικά ξενοδοχεία, σε συνδυασμό βέβαια με την ευρύτερη υπάρχουσα υποδομή, όπως το δίκτυο μεταφορών, οι υπηρεσίες υγείας, τα κέντρα ψυχαγωγίας, η πολεοδομία αλλά και το φυσικό περιβάλλον. (Παπανίκος Γ(2001))

Τα ξενοδοχεία γενικότερα θεωρούνται οικονομικά οικήματα τα οποία προσφέρουν φιλοξενία αορίστου χρόνου (ύπνο με ή χωρίς φαγητό) στο κοινό επί πληρωμή. Στη νομοθεσία ο ορισμός που έχει δοθεί καθορίζει ως ξενοδοχείο την επιχείρηση που λειτουργεί εντός ή εκτός πόλεων και παρέχει κατάλυμα με ή χωρίς επισιτισμό. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε πως ξενοδοχείο αποτελεί μια επιχείρηση η οποία ενοικιάζει καταλύματα και κατά περίπτωση διαθέτει σε λειτουργία εστιατόρια μπαρ και διάφορα επιπρόσθετα (αλλά απαραίτητα) προϊόντα τα οποία αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών των φιλοξενούμενων ατόμων. (Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β. (2000))

3.8 Ιστορική εξέλιξη του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα

Μετά την απελευθέρωση το 1828, τα χάνια που υπήρχαν στην πόλη και στην επαρχία ήταν μετρημένα. Το πρώτο ξενοδοχείο κατασκευάστηκε στο Ναύπλιο το 1834 με το όνομα « Ξενοδοχείον του Λονδίνου», το οποίο φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του νεότερου ελληνικού κράτους και στη συνέχεια, το 1840, λειτούργησε επίσης στο Ναύπλιο, το ξενοδοχείο «Αφθονία». Το 1835 η Αθήνα έχτισε το δικό της ξενοδοχείο, με το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 λειτούργησε σαν ξενοδοχείο η ιστορική «Μεγάλη Βρετανία» στη θέση που είναι σήμερα στο Σύνταγμα. Το καλό όνομα που πήρε το ξενοδοχείο το όφειλε στην πολυτέλεια και την πρωτοπορία του. Το 1917 λειτούργησε το «Ατενέ Παλλάς» απέναντι από το Πολυτεχνείο, το οποίο ήταν το πρώτο κτίριο της Αθήνας που χτίστηκε με μπετόν και το ξενοδοχείο «Ακταίων» που λειτούργησε την ίδια εποχή στο Φάληρο, το πιο πολυτελές για την εποχή του, το οποίο διέθετε 80 δωμάτια. Γνωστά ξενοδοχεία της Αθήνας ήταν επίσης «το Ξενοδοχείον της Αγγλίας», το « Grand Hotel Majestic», το «Victoria» και το «Ξενοδοχείον των Ξένων»

Ορισμένα από τα ξενοδοχεία που χτίστηκαν στην αυγή του 20ου αιώνα ήταν θαυμάσια νεοκλασικά κτίρια τα οποία συγκέντρωναν την κοσμική ζωή της χώρας. Τα ξενοδοχεία αυτά είχαν διαφημίσεις και λειτουργούσαν σε καθεστώς πλήρους ανταγωνισμού. Το 1924 υπήρχαν στην Ελλάδα 1090 ξενοδοχεία με μέσο όρο 11 δωμάτια το καθένα. Αυτό συνέβαινε γιατί τα περισσότερα ξενοδοχεία είχαν 4-5 δωμάτια το καθένα. Ενώ ήταν λίγα εκείνα που είχαν από 50 έως 100 δωμάτια και παρείχαν ποιοτικές υπηρεσίες στους ταξιδιώτες.

Στην πορεία των χρόνων, με την εξέλιξη των μεταφορικών μέσων, σε συνδυασμό με την κατάκτηση του εργατικού δικαιώματος των διακοπών, εμφανίστηκε το φαινόμενο του μαζικού τουρισμού με αποτέλεσμα την διεύρυνση των τουριστικών επιχειρήσεων. Πολλά πανδοχεία και χάνια σταδιακά μετεξελιχθήκαν σε ξενοδοχεία, ενώ χτίστηκαν και αρκετά καινούρια. Αν και τα ξενοδοχεία στη χώρα μας υπέστησαν σοβαρές ζημιές εξαιτίας των πολέμων, στην εποχή μας η Ελλάδα είναι μια τουριστική χώρα με αξιόλογες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που στο σύνολό τους ξεπερνούν τον αριθμό των 8500. (Γεωργιάδης, Μ., Αθήνα (2009))

3.9 Η σύνθεση και η εξέλιξη του ξενοδοχειακού δυναμικού.

Το ενεργό ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας, από 348.171 κλίνες το 1985, έφθασε το 1999 τις 576.193 κλίνες, σε 7.807 ξενοδοχειακές μονάδες, και στις αρχές του 2012 έχει πλέον υπερδιπλασιαστεί, διαθέτοντας 9.732 μονάδες όλων των κατηγοριών με 397.660 δωμάτια και 763.407 κλίνες. Ο μέσος όρος της δυναμικότητας των ξενοδοχειακών μονάδων είναι 78,4 κλίνες ανά μονάδα, αλλά το 50% των μονάδων διαθέτει λιγότερες από 44 κλίνες και συγκεντρώνει μόνον το 18% της συνολικής εγκατεστημένης δυναμικότητας. Το 17% του συνολικού αριθμού των μονάδων, μάλιστα, έχει έως και 20 κλίνες, συνολικά μόλις το 2% της συνολικής δυναμικότητας. Το γεγονός αυτό πιστοποιεί ότι η πλειοψηφία του αριθμού των μονάδων, λόγω της μικρής δυναμικότητας, έχει χαρακτηριστικά μικρής οικογενειακής επιχείρησης. Οι λεγόμενες «μεγάλες» μονάδες είναι μικρή μειοψηφία στο σύνολο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Υπάρχουν 136 μονάδες με 500 και άνω κλίνες, οι οποίες αποτελούν το 2% του συνόλου των ξενοδοχείων και συγκεντρώνουν το 15% των συνολικών κλινών.

Το ξενοδοχειακό δυναμικό κατανέμεται σε κατηγορίες αστέρων ανάλογα με τον βαθμό προσφοράς ανέσεων. Επισημαίνεται ότι, στις δύο υψηλότερες κατηγορίες (4 και 5 αστέρων), μετά τη δημιουργία αρκετών νέων μονάδων αυτών των κατηγοριών την τελευταία δεκαετία, ανήκει πλέον το 16% των ξενοδοχειακών μονάδων και το 39% του εγκατεστημένου δυναμικού σε αριθμό κλινών. Η πλειοψηφία, όμως, του αριθμού ξενοδοχειακών μονάδων (το 61%) ανήκει στις χαμηλές κατηγορίες, ενός ή δύο αστέρων. Είναι χαρακτηριστικό, ότι στη σχετικά χαμηλή κατηγορία των δύο αστέρων ανήκουν σχεδόν οι μισές ξενοδοχειακές μονάδες (το 45% του συνόλου). Οι μονάδες αυτής της κατηγορίας διαθέτουν, ωστόσο, μόνο το ένα τρίτο (31%) του συνολικού δυναμικού των κλινών, είναι επομένως σχετικά μικρής δυναμικότητας. Από την άλλη μεριά, όμως, ο συνολικός αριθμός των ξενοδοχείων 5 αστέρων στο σύνολο της χώρας αυξήθηκε από 90 το 2001 σε 312 το 2010 και το μερίδιο των προσφερόμενων κλινών των μονάδων αυτών από 1,1% το 2001 έφθασε το 13% του συνόλου το 2010, σύμφωνα με τα στοιχεία του ΞΕΕ. Υπενθυμίζεται σχετικά ότι το σύστημα κατάταξης καταλυμάτων σε αστέρες (από ένα έως πέντε), βάσει του Π.Δ. 43/2002, εφαρμόζεται στις μονάδες ξενοδοχειακών καταλυμάτων, ενώ για τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα εφαρμόζεται το σύστημα κατάταξης σε κλειδιά (από ένα έως τέσσερα), βάσει του Π.Δ. 337/2000. Για τους χώρους οργανωμένης κατασκήνωσης (κάμπινγκ) τα οποία κατά την ισχύουσα νομοθεσία θεωρούνται ως «κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα»,

διατηρείται ακόμη το σύστημα κατάταξης σε κατηγορίες, από Α΄ έως Δ΄, από το 1987. Στη συνολική δυναμικότητα των τουριστικών καταλυμάτων πρέπει να συνυπολογιστούν επίσης άλλες 450.000 κλίνες, περίπου, σε 29.000 καταγεγραμμένες μονάδες ενοικιαζόμενων δωματίων και ενοικιαζόμενων επιπλωμένων διαμερισμάτων (στοιχεία ΕΟΤ). Υπάρχει ακόμη δυνατότητα να φιλοξενηθούν ακόμη και 87.892 άτομα στους 319 χώρους τουριστικής οργανωμένης κατασκήνωσης (κάμπινγκ), σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΛΣΤΑΤ. Έτσι, μπορεί να υπολογιστεί ότι τα καταγεγραμμένα κύρια και μη κύρια τουριστικά καταλύματα μπορούν να φιλοξενήσουν συνολικά περί τα 1.250.000 άτομα. Η ακριβής καταγραφή του πρόσθετου αυτού δυναμικού στο μέλλον θα επιτρέψει να γίνει πληρέστερη απεικόνιση, αλλά και αξιολόγηση της τουριστικής προσφοράς ως προς το μέγεθος, τη σύνθεση, την πληρότητα αλλά και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού ανά γεωγραφική περιοχή, όπως είναι φυσικό, δεν είναι ισόρροπη, ούτε άλλωστε και μεταξύ γεωγραφικών περιφερειών ούτε και στο εσωτερικό τους, μεταξύ παράλιων και ορεινών περιοχών. Είναι χαρακτηριστικό ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ξενοδοχειακών καταλυμάτων είναι εγκατεστημένη στους νησιωτικούς προορισμούς. Πράγματι, στα νησιά βρίσκεται το 54,7% του συνόλου των ξενοδοχειακών μονάδων της χώρας (5.328 μονάδες), το 62,3% του συνολικού αριθμού δωματίων (247.592 δωμάτια) και το 62,1% του συνολικού αριθμού ξενοδοχειακών κλινών 474.227 κλίνες).

Παρατηρούμε, ειδικότερα, ότι ο κύριος όγκος των ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών συγκεντρώνεται στην Κρήτη και στα Δωδεκάνησα, συγκεκριμένα, το 26,5% του συνόλου των μονάδων, το 39,3% των δωματίων και το 39,1% του συνολικού αριθμού κλινών. Στα Δωδεκάνησα και στην Κρήτη βρίσκονται και οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συνεχής αύξηση του συνολικού αριθμού των μονάδων και της δυναμικότητάς τους σε αριθμό δωματίων και αριθμό κλινών την περίοδο αυτή συνοδεύεται και από σταδιακή ενίσχυση του μεριδίου των προσφερόμενων καταλυμάτων υψηλότερης ποιότητας. Οι μικρότερες μονάδες βρίσκονται στην Ήπειρο, στη Δυτική Μακεδονία και στις Κυκλάδες, με μέση δυναμικότητα 39,6, 43,0 και 44,9 κλίνες ανά μονάδα, αντίστοιχα. Επισημαίνεται, πάντως, ότι, ιδιαίτερα στις Κυκλάδες, σημαντικό μερίδιο των καταλυμάτων κατέχουν τα μη κύρια καταλύματα (ενοικιαζόμενα δωμάτια και ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα, τουριστικές επαύλεις και τουριστικές επιπλωμένες κατοικίες), τα οποία όμως δεν περιλαμβάνονται στην

παραπάνω καταγραφή, όπως συμβαίνει άλλωστε και για όλες τις περιοχές της χώρας. (www.eot.gr, www.statistics.gr)

3.10 Κατηγορίες καταλυμάτων

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, L.J. (1995)). Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια . Ο ξενοδοχειακός τομέας διακρίνεται ως προς τα χαρακτηριστικά, τις λειτουργίες και τα θέματα διοίκησης και οργάνωσης των εκάστοτε επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν.

Για την εξυπηρέτηση διαφόρων ειδών και μορφών τουρισμού, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ποικίλων μορφών τουριστικών καταλυμάτων. Τα τουριστικά καταλύματα αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο του τουριστικού προϊόντος., αφού ικανοποιούν βασικές ανάγκες των τουριστών στον τόπο προορισμού τους (διαμονή, τροφή, ψυχαγωγία, κ.τ.λ) και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής.

Σε γενικούς όρους, οι παραγωγικές μονάδες καταλυμάτων διακρίνονται σε ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα. Στην κατηγορία των ξενοδοχείων περιλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κλασικού τύπου και τα προς αυτά εξομοιούμενα καταλύματα. Στα Λοιπά Καταλύματα, εντάσσονται τα καλούμενα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις (Παυλόπουλος, Π. (2007)).

Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική του μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστέρων, δηλαδή σε κατηγορία πέντε αστέρων (5*), τεσσάρων αστέρων (4*), τριών αστέρων (3*), δύο αστέρων (2*) και ενός αστέρος (1*), με βάση σύστημα υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων. Οι παραπάνω λειτουργικές μορφές ορίζονται ως ακολούθως :

Ξενοδοχείο κλασσικού τύπου

Είναι ξενοδοχείο, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο, εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο. Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστέρων: πέντε αστέρων (5*), τεσσάρων αστέρων (4*), τριών αστέρων (3*), δύο αστέρων (2*), ενός αστέρος (1*). Στην κατηγορία ενός αστέρος (1*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής.

Ξενοδοχείο τύπου «Μοτέλ»

Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία τύπου MOTEL ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών, αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό - επαρχιακό δίκτυο). Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε δύο (2) κατηγορίες : τεσσάρων αστέρων (4*) και τριών αστέρων (3*).

Ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων

Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Τα ξενοδοχεία τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, (εντός πόλεων ή οικισμών με εγκεκριμένο σχέδιο), εντός οριοθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου.

Ξενοδοχεία μικτού τύπου

Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου) διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300) κλινών. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου πόλης αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων, που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο γήπεδο. Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου κατατάσσονται στις κατηγορίες πέντε αστέρων (5*) και τεσσάρων αστέρων (4*).

Στην ομάδα των κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων εντάσσονται, ως εξομοιούμενα προς αυτά, και τα "hostels". Πρόκειται περί καταλυμάτων τα οποία, βάσει του ορισμού που δίνει ο Π.Ο.Τ, προορίζονται πολύ συχνά για ειδικές ομάδες χρηστών, προσφέρουν φθηνές βασικές υπηρεσίες και τυγχάνουν ειδικής εποπτείας και ελέγχου. Η μορφή αυτή καταλυμάτων είναι πολύ μικρής ποσοτικής σημασίας. Στα Λοιπά Καταλύματα, κάπως χαλαρά, εντάσσονται τα καλούμενα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις (campings).

Τα ξενοδοχεία επίσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση των αριθμό δωματίων ή κλινών. Αυτό το είδος κατηγοριοποίησης βοηθάει περισσότερο στον προσδιορισμό του μεγέθους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται η ταξινόμηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σύμφωνα με τον αριθμό δωματίων. (Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος) :

Πίνακας 3.1

α/α	Αριθμός Δωματίων	Μέγεθος Ξενοδοχείου
1	1-20	Οικογενειακό
2	21-50	Μικρό
3	50-100	Μεσαίο
4	101-	Μεγάλο

Ένα υπνοδωμάτιο είναι μια μονάδα που αποτελείται από ένα δωμάτιο ή ομάδες δωματίων που αποτελούν ένα αδιαίρετο ενοικιαζόμενο σύνολο σε κάποιο κατάλυμα ή κατοικία. Τα δωμάτια μπορεί να είναι μονόκλινα, δίκλινα ή πολύκλινα, ανάλογα με το αν είναι εξοπλισμένα, επί συνεχούς βάσεως, για τη διανυκτέρευση ενός, δύο ή περισσότερων ατόμων (είναι χρήσιμο να γίνεται η αντίστοιχη ταξινόμηση των δωματίων). Ο αριθμός των υφισταμένων δωματίων είναι ο αριθμός των δωματίων τα οποία διαθέτει συνήθως η εγκατάσταση για τη στέγαση φιλοξενούμενων (τουριστών που διανυκτερεύουν), εξαιρουμένων των δωματίων που χρησιμοποιούνται από τους εργαζόμενους της εγκατάστασης. Αν ένα δωμάτιο χρησιμοποιείται ως μόνιμη κατοικία (ή για περισσότερο από ένα έτος) δεν θα πρέπει να συμπεριληφθεί. Τα μπάνια και οι τουαλέτες δεν θεωρούνται δωμάτια. Τα διαμερίσματα αποτελούν ειδικό τύπο δωματίου. Αποτελούνται από ένα ή περισσότερα δωμάτια και περιλαμβάνουν κουζίνα, μπάνιο και τουαλέτα. Τα διαμερίσματα μπορεί να διατίθενται με ξενοδοχειακές υπηρεσίες (σε ξενοδοχεία διαμερισμάτων) ή χωρίς ξενοδοχειακές υπηρεσίες. Οι οικισμοί, τα αγροτικά σπίτια, οι καλύβες, τα σαλέ, τα μπανγκαλόου και οι βίλες μπορούν να αντιμετωπίζονται ως υπνοδωμάτια και διαμερίσματα, δηλαδή να ενοικιάζονται ως απλή μονάδα.(www.sete.gr)

Ο ΕΟΤ είναι το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, Α., (1994), σελ. 60). Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αστικά και παραθεριστικά. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγόημερη παραμονή. Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, Λ. (1996), σελ. 32).

3.11 Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους. Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, P., (1982) pp. 133-140)

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.ά.. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά.. Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα. Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση. Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, L.J., (1995)). Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέρημα

της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Deery M., Jago L., (2001), Jones, P., Lockwood, A. (1998)).

3.12 Οργάνωση ξενοδοχείων

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, Θ. (2006), σελ. 27). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά. Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά. Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ είναι η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Keiser, J., (1998), p. 128).

3.13 Τα κυριότερα τμήματα του ξενοδοχείου

Η οργανωτική δομή μιας επιχείρησης γνωστοποιεί τη θέση που κατέχει ο κάθε υπάλληλος όσο αφορά στην ευθύνη, στην εξουσία αλλά και στην επικοινωνία και συνεργασία του με τους υπόλοιπους συναδέλφους του (Keiser, J. (1998),p.138). Στα ξενοδοχεία τα διάφορα τμήματα ομαδοποιούνται ανάλογα με την εργασία που επιτελείται σε αυτά (Rutherford, D. G., (1995) p.55). Ένα ξενοδοχείο, εκτός αν είναι πολύ μικρό, είναι αντικειμενικά αδύνατο να ορίσει ένα μόνο άτομο για την εποπτεία των λειτουργιών του. Άρα μία από τις πρώτες ευθύνες ενός διευθυντή είναι να συγκροτήσει ένα επιτελείο που θα τον βοηθά στη λειτουργία του ξενοδοχείου. (William S. G., Liguori, S. C. (1994)) Ένα ξενοδοχείο μεσαίου μεγέθους ή ακόμα και πολυτελείας αποτελείται από τα εξής τμήματα :

Διεύθυνση Δωματίων και Υποδοχής Πελατών: Η πρώτη ευθύνη για την εξυπηρέτηση των πελατών ανήκει στον υπεύθυνο για τα δωμάτια, που είναι γνωστός ως διευθυντής δωματίων και υποδοχής πελατών. Είναι επικεφαλής της αριθμητικά μεγαλύτερης διεύθυνσης του ξενοδοχείου, πολλά μέλη της οποίας έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες του. Αναλυτικότερα, το τμήμα αυτό ασχολείται: α) με τις κρατήσεις και τη διάθεση των δωματίων, β) με τη διεκπεραίωση των αφίξεων και αναχωρήσεων των πελατών και γ) με την παροχή εξυπηρετήσεων των πελατών (Καπίκη-Πιπεροπούλου, (1998), Χυτήρης, ό.π, (1996)).

Διεύθυνση Επισιτιστικών Τμημάτων (Food and Beverage Management): Η διεύθυνση των επισιτιστικών τμημάτων περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με την παραγωγή και πώληση φαγητού και ποτού σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Τμήμα (Τεχνικών Υπηρεσιών) Συντήρησης: Ο επικεφαλής του τεχνικού τμήματος είναι υπεύθυνος για την εμφάνιση και την καλή λειτουργία των εγκαταστάσεων και του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Η σωστή συνεργασία του τμήματος δωματίων και του τμήματος συντήρησης είναι απαραίτητη, για την επιτυχή λειτουργία ενός ξενοδοχείου.

Τμήμα Πωλήσεων: Τα μεγάλα ξενοδοχεία, με αίθουσες συνεδρίων και συνεστιάσεων, δεν μπορούν να υπάρχουν χωρίς τις δουλειές που εκτελεί το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για τις πωλήσεις. Ο σχεδιασμός είναι η σημαντικότερη ευθύνη κάθε τμήματος πωλήσεων ενός ξενοδοχείου και είναι ζωτικής σημασίας παράγοντας για την αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου. Σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας του ξενοδοχείου πρέπει να καθοριστούν ορισμένες πολιτικές και να εφαρμοστούν πιστά. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την περιοχή των πωλήσεων, αφού η διαδικασία των πωλήσεων πρέπει να αναπτυχθεί μέσα στο πλαίσιο ορισμένων πολιτικών. Οι πολιτικές πωλήσεων πρέπει να προσδιορίζουν σαφώς τις τιμές για μελλοντικές κρατήσεις, το μέγεθος των ομάδων που πρέπει να γίνει αποδεκτό σε ορισμένες περιόδους του χρόνου και το οποίο εξαρτάται από εποχικούς παράγοντες, τα ποσά προκαταβολών που πρέπει να ζητηθούν και τα διαστήματα μέσα στα οποία θα καταβληθούν τις προμήθειες που πρέπει να πληρωθούν κλπ. Για να επιτευχθεί ο μέγιστος δυνατός όγκος εργασιών με τις ομαδικές κρατήσεις και τα συνέδρια, δεδομένου μάλιστα ότι οι εργασίες αυτές

πρέπει να κλείνονται πολύ νωρίτερα από την ημέρα της πραγματοποίησής τους, πρέπει ασφαλώς να γίνει έρευνα για να εξασφαλιστούν και να αναπτυχθούν οι πηγές τέτοιων εργασιών. Η έρευνα είναι, επομένως, μια ιδιαίτερα σημαντική λειτουργία του τμήματος πωλήσεων στον τομέα των ομαδικών κρατήσεων και συνεδρίων. Το τμήμα πωλήσεων, όπως και άλλα τμήματα, πρέπει να στελεχώνεται με ανθρώπους εξαιρετικά έμπειρους, λιγότερο έμπειρους και τελείως άπειρους. Το πιο αποδοτικό τμήμα πωλήσεων είναι εκείνο που μπορεί να εκπαιδεύσει τους ελάχιστους έμπειρους και τους τελείως άπειρους, μέσα σε λογικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Διεύθυνση/ Τμήμα Προσωπικού: Η κύρια αποστολή της διεύθυνσης ή του τμήματος προσωπικού είναι η ανάπτυξη πολιτικής για την απασχόληση και την αξιοποίηση των εργαζομένων, καθώς και η μετέπειτα συνεργασία με τους υπεύθυνους όλων των διευθύνσεων και των τμημάτων για την υλοποίηση αυτής της πολιτικής. Οι πιο σημαντικές από τις ευθύνες της διεύθυνσης προσωπικού είναι επιλογή των πιο ικανών να εργασθούν, σύμφωνα με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας, η εκπαίδευση των εργαζομένων για να μπορούν να ανταποκριθούν στις ειδικές απαιτήσεις του έργου τους, η αξιολόγηση της απόδοσής τους, η ανάπτυξη συστημάτων ανταμοιβής τους, η ανάπτυξη συστημάτων απασχόλησης και εξέλιξης όλων των εργαζομένων – και ακόμα η ανάπτυξη συστημάτων κοινωνικής μέριμνας και ασφάλειας– υγιεινής για τους εργαζομένους.

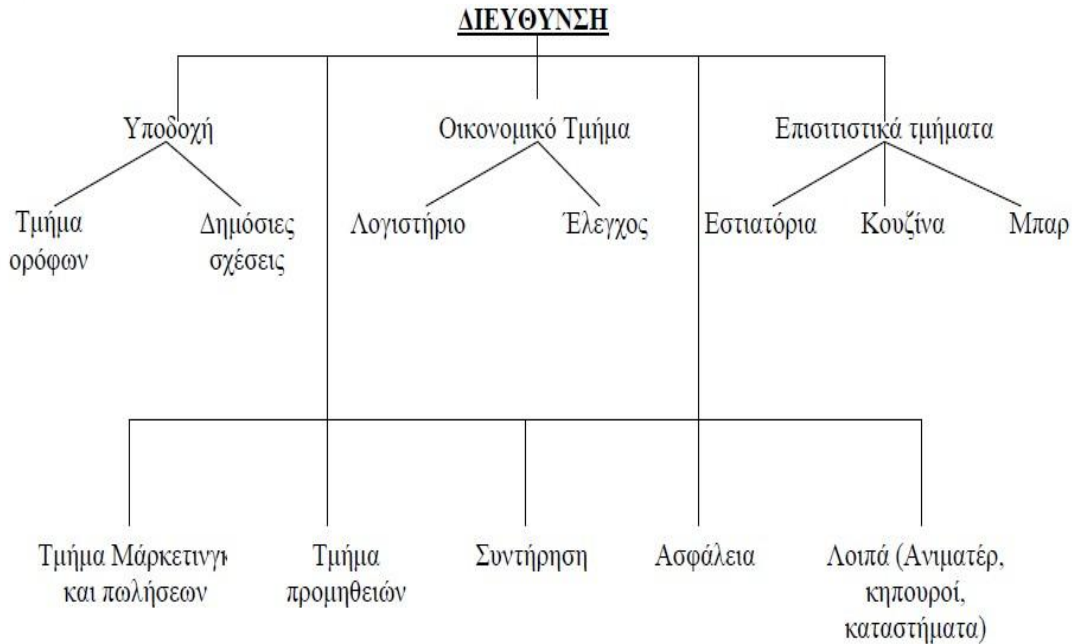
Διεύθυνση/ Τμήμα Οικονομικών υπηρεσιών: Τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν σύμφωνα με έναν προϋπολογισμό, η κατάρτιση του οποίου είναι το κύριο καθήκον του προϊστάμενου της διεύθυνσης αυτής. Παρά το πλήθος των στοιχείων που λαμβάνονται υπόψη στην άθροιση των μεγεθών, ο προϋπολογισμός είναι τελικά μια εκτίμηση για τα έσοδα και τις δαπάνες μιας ορισμένης περιόδου στο μέλλον.

Οι υπεύθυνοι των τμημάτων αυτών αναφέρονται στον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου και το κάθε τμήμα μπορεί να αποτελείται από μικρότερες οργανωτικές μονάδες. Τα τμήματα, η κατανομή της εξουσίας καθώς και οι εργασιακές σχέσεις μπορούν να παρουσιαστούν διαγραμματικά από μια γραφική παράσταση που ονομάζεται οργανόγραμμα. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επιπλέον κάθε τμήμα μπορεί να συντάξει ξεχωριστά ένα

οργανόγραμμα μόνο για το δικό του προσωπικό (Keiser, (1998), Σταυρινούδης (2006)).

Στην συνέχεια παρουσιάζεται ένα πρότυπο οργανογράμματος μιας τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας :

Διάγραμμα 1 : Οργανόγραμμα τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας



ΣΧΗΜΑ Ε.Ε.
Οργανόγραμμα ξενοδοχείου
 ΠΗΓΗ: Ρούπας, 1998

3.14 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, R. (2003)).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη

διαχείριση του δυναμικού αυτο, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, (1999)). Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes, P., Fryer, G. (2000)), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari, J., Fayos-Sola, E. (1995)).

3.14.1 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης ξενοδοχείων

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτζέζου, Λαλούμης (2003), σελ. 7). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Jolliffe, L., Farnsworth, R., (2003) pp.311-317). Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: πολιτική προσλήψεων, πολιτική πρόσθετων παροχών, πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας (1996), σελ. 96). Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών. Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων. Είναι γνωστό ότι ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι άνθρωποι και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. (Χυτήρης, Λ., ό.π, (1996), σελ.141)

3.14.2 Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης (2003), σελ.8). Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες (Κανελλόπουλος (1991), σελ.11, Λαλούμης, Ρούπας, (1996), σελ.88).

Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωσή της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συμβουλευεται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων (Κανελλόπουλος (1991), σελ.11, Λαλούμης, Ρούπας, (1996), σελ.88).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών

αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, (1996), σελ.88).

3.14.3 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων

Διακρίνονται οι παρακάτω βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

1. Απασχόληση/Πρόσληψη. Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.

2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. η προαγωγή δίνεται με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).

3. Επιμόρφωση προσωπικού. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

5. Υγεία και ασφάλεια. Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.

6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και η επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.

7. Επικοινωνία των εργαζομένων. Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων. Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες, χρονοδιαγράμματα (π.χ. ωραρίων).

10. Οργανωτικός σχεδιασμός. Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού -με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας- και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Κανελλόπουλος (1991), σελ.13, Λαλούμης, Ρούπας (1996), σελ.90, Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, (1997), σελ.235).

3.14.4 Οργανόγραμμα τμήματος ανθρωπίνων πόρων

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις όπως και σε άλλους οργανισμούς η δομή της οργάνωσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα παρακάτω μέλη:

- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων και ανάπτυξης
- Υποδιευθυντής ανθρωπίνων πόρων και ανάπτυξης
- Ιατρικός Διευθυντής
- Διευθυντής τεχνικού ελέγχου
- Υπεύθυνος μισθοδοσίας
- Υπεύθυνος στελέχωσης προσωπικού
- Υπεύθυνος επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων

- Υπεύθυνος εκπαίδευσης
- Βοηθητικός υπάλληλος

Ο αριθμός απασχολούμενων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από την ανώτερη διοίκηση που καθορίζει και την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος κυμαίνονται από 0,60-0,90 για 100 εργαζομένους. Η αναλογία αυτή τείνει να είναι 0,60 για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 0,90 για τις μικρές (Ζευγαρίδης και Σταματιάδης, (1997), σελ.241).

Στα μεγάλα ξενοδοχεία ο αριθμός κυμαίνεται σε ποσοστό 0,60 του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Σε περίπτωση αλυσίδων όπου υπάρχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη εσωτερικού και εξωτερικού, διακρίνονται 3 επίπεδα διοίκησης: κεντρική, περιφερειακή και τοπική που τον κύριο ρόλο έχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης (Λαλούμης, Ρούπας, ό.π, (1996), σελ. 92).

3.15 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, προγραμματισμός είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό ακολουθώντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, καταρτίζει πλάνα για να εξασφαλιστεί για την επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό και αντιμετωπίζει περιπτώσεις όπως έλλειψη ή πλεόνασμα προσωπικού. Για την επιτυχία όλων αυτών των δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά εργασίας. για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα βέβαια επιβάλλεται η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη γραμμής και των υπευθύνων του προγραμματισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π, (2001), σελ.148).

Ειδικά για τα ξενοδοχεία, η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού πραγματοποιείται πριν την έναρξη λειτουργίας τους ή και κατά τη διάρκεια της. Υπάρχουν κάποια διαστήματα αιχμής κατά τη λειτουργία των ξενοδοχείων όπως η θερινή περίοδος,

οι τακτικές περίοδοι όπως Χριστούγεννα και Πάσχα, κάποιες έκτακτες περίοδοι όπως συνέδρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις όπως άφιξη μεγάλου όγκου πελατών εξαιτίας ακύρωσης ταξιδιού ή εξαιτίας κάποιας κακοκαιρίας. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο προγραμματισμός είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

Χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα οργανογράμματα, όπου αναδεικνύονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας, η ανάλυση και καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου με λεπτομέρειες, τα καθήκοντα, οι ενέργειες και οι ευθύνες του καθώς και η περιγραφή της επιτελούμενης εργασίας, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία του (Λαλούμης, Ρούπας, ό.π, (1996), σελ.98).

3.15.1 Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε πέντε στάδια, τα οποία είναι:

1° στάδιο: Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Αρχικά ερευνώνται οι ειδικότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην παρούσα κατάσταση αλλά και στο μέλλον.

2° στάδιο : Προσέλκυση προσωπικού.

Στη συνέχεια αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι είτε στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε στο εσωτερικό μέσω μεταθέσεων και προαγωγών.

3° στάδιο: Επιλογή προσωπικού.

Αφού ολοκληρώνεται η εξωτερική και η εσωτερική έρευνα, επιλέγεται το προσωπικό εκείνο, οι ικανότητες και δεξιότητες του οποίου είναι πιο κοντά στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.

4° στάδιο: Ενημέρωση/ Προσαρμογή προσληφθέντων.

Σε αυτό το στάδιο, επιδιώκεται η προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τους.

5° στάδιο εκπαίδευση προσωπικού.

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νεοπροσληφθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί

(Λαλούμης, Ρούπας, ό.π, σελ.99).

3.16 Η εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέρθηκαν οι μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Εφαρμογή όλων αυτών των μεθόδων μπορεί να γίνει και στα ξενοδοχεία, άλλων λιγότερο και άλλων περισσότερο, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι όμως εκπαιδεύονται ουσιαστικά από τον κάθε επόπτη ή προϊστάμενο και κυρίως εντός της θέσης εργασίας.

Εφόσον οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσφέρουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι πολύ βασικό το προσωπικό να εκπαιδεύεται κατάλληλα και με μεγάλη προσοχή, καθώς η εργασία του μεγαλύτερου όγκου δεν στηρίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Λαλούμης, Ρούπας, ό.π, σελ.163).

Για την εκπαίδευση που αφορά τη φιλοξενία γενικότερα, κατά την άποψη του Baum, θα πρέπει:

- Να επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης
- Οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Να επικρατεί αρμονία, αποτελεσματική συνεργασία και ομαδικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στη βιομηχανία ως ολότητα και στα εκπαιδευτικά ινστιτούτα
- Να αναβαθμίζονται τα λειτουργικά standards στα ξενοδοχεία
- Να αναγνωριστεί η σημασία της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία (Christou, E., (1999)).

3.17 Συνθήκες εργασίας και πολιτική αμοιβών

Σύμφωνα με τους Reynolds και Namasivayan (2006), όταν η διοίκηση κατανοήσει την ατομική και την ομαδική συμπεριφορά και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, είναι πιο εύκολο να επηρεάσει τη σκέψη τους και να τους εμφυτεύσει τους στόχους και τη φιλοσοφία

του οργανισμού. Κατά τον Pfeffer (1994), προκειμένου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου δεν αρκεί απλά να διευρύνουν το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά να επενδύσουν στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους πελάτες τους. Οι Sharpley και Forster (2003) βρίσκουν το κλειδί για την επιτυχία της διοίκησης στην ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διευθυντών και πελατών για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

3.17.1 Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας εργασίας

Η εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος από τον χρόνο του καθημερινά, γι' αυτό και η ποιότητα της διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες, όπως την ασφάλεια και την υγεία, τις ψυχολογικές συνθήκες, ακόμη και τις οικονομικές απολαβές (Κανελλόπουλος (1991), σελ.375). Κατά τον Stone (2002), αν επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητά του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον. Επτά είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την αντίληψη ενός εργαζομένου για την ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και όχι μόνο η αμοιβή:

1. **Συνταγματικά δικαιώματα.** Υπάρχει αξιοπρεπής αντιμετώπιση και σεβασμός προς τους εργαζομένους; Έχουν το δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους; Ποια τα δικαιώματά τους και πως προστατεύονται αυτά;
2. **Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον.** Οι φυσικές συνθήκες είναι ριψοκίνδυνες; Επηρεάζουν οι συνθήκες εργασίας τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου;
3. **Επαρκής αμοιβή.** Πόσο καλά μπορεί να αμείβονται οι εργαζόμενοι ώστε να εξασφαλίζουν ένα αποδεκτά καλό επίπεδο ζωής;
4. **Προσωπικός χρόνος.** Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την κοινωνική ζωή πέρα από τον εργασιακό χώρο; Υπάρχουν μεγάλα επίπεδα άγχους στη δουλειά;

5. **Ανάπτυξη ικανοτήτων.** Σε ποιο επίπεδο χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες τους; Αποκτούν γνώσεις και εξειδίκευση που τους ικανοποιεί;
6. **Εξέλιξη.** Υπάρχει εξέλιξη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και δυνατότητα καριέρας;
7. **Κοινωνική ευθύνη.** Αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση αποτελεί κοινωνική ευθύνη; Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη κοινωνικές αξίες όταν αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που αφορούν εργαζομένους, πελάτες, ανταγωνιστές και την κοινωνία σαν σύνολο;

3.17.2 Ψυχολογικοί παράγοντες στην εργασία

Η πραγματική λειτουργία του ξενοδοχείου και η επιτυχία επίτευξης των στόχων της εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτό και του δίνουν σχήμα και προσωπικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πάντα υπόψη πως οι μέθοδοι της επιχείρησης πάνω σε εργασιακά θέματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού τους (Mullins, J., (1995), p.85).

Τα διευθυντικά στελέχη που επικεντρώνονται μόνο σε συμφέροντα της επιχείρησης και αγνοούν τις ευρύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, χάνουν τον πρωταρχικό κανόνα των συλλογικών συμφωνιών και ευκαιριών σαν ένα μέτρο κοινωνικού ελέγχου και δικαιοσύνης (Ingram, MacLean (1993), p.237). Αν θέλουμε να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά κάποιου εργαζομένου μέσα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει προηγουμένως να εμβαθύνουμε στα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Όταν οι ψυχολόγοι μιλούν για προσωπικότητα, εννοούν μια δυναμική περιγραφή του μεγέθους και ανάπτυξης ολόκληρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ατόμου. Η προσωπικότητα έχει να κάνει με την κληρονομικότητα, από το περιβάλλον και τις διάφορες καταστάσεις που ζει το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του (Robbins, S. (2005), p.100).

Δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί η ψυχολογική διάθεση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, αλλά η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί κατά προσέγγιση το επίπεδο της κατάστασης αυτής, αν παρακολουθεί τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται αποχωρήσεις, τις καθυστερήσεις στην αποπεράτωση εργασιών και τα παράπονα από την πλευρά των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί ικανοποίηση

των εργαζομένων, εκτός από την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και εξειδίκευσης, θα πρέπει να αξιοποιούνται βάση των προσόντων τους και να βρίσκονται τρόποι να κάνουν τη δουλειά τους ευχάριστα.

Τα συναισθήματα αρνητικά ή θετικά προέρχονται από την αντιμετώπιση που έχουν απέναντί τους οι προϊστάμενοι και γενικότερα η διοίκηση. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση όπου ο ρόλος της συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι μεγάλος, η διοίκηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να εξασφαλίσει τη σταθερότητα και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού της.

Βασικά κίνητρα για την θετική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η κατάλληλη αμοιβή από την εργασία τους, τα φιλοδωρήματα ή τα διάφορα bonus, ο σωστός εξοπλισμός στις παροχές προς το προσωπικό όπως η ποιότητα φαγητού, οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση «μονιμότητας» της θέσης τους, η δυνατότητα συμμετοχής τους μέσω προτάσεων σε διοικητικές αποφάσεις, προγράμματα προαγωγών και μεταθέσεις σε καλύτερο περιβάλλον, αυξήσεις μισθών κ.ά. (Λαλούμης, Ρούπας (1996), σελ.71).

3.17. 3 Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Η υγεία και η ασφάλεια βέβαια πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκοντας να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση, την υποκίνηση και την παραγωγικότητα, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να αυξήσουν τη δημόσια εικόνα τους, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στους στρατηγικούς τους στόχους, θέματα που αφορούν στην υγεία και στην ασφάλεια των υπαλλήλων (Stone, (2002), p.645).

Οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν και να διατηρούν για τους εργαζομένους ένα ασφαλές και ακίνδυνο για την υγεία εργασιακό περιβάλλον. Συγκεκριμένα θα πρέπει :

- Να παρέχονται και να συντηρούνται οι εγκαταστάσεις στις οποίες εργάζονται.
- Να εξασφαλίζονται ασφαλή συστήματα σε συνδυασμό με τις εγκαταστάσεις και με τυχόν χρησιμοποιούμενες ουσίες.
- Να παρέχετε ασφαλές εργασιακό περιβάλλον.
- Να ελέγχετε η υγεία των εργαζομένων, καθώς και να τηρείται αρχείο σχετικά με την υγεία τους.

- Να ελέγχονται οι συνθήκες κάθε χώρου της επιχείρησης.
- Να παρέχονται πληροφορίες στους εργαζομένους σε τόσες γλώσσες όσες χρειάζονται για τις διαφορετικές εθνικότητες εργαζομένων. (Stone (2002), p. 648)

Οι εργαζόμενοι από την άλλη είναι υποχρεωμένοι να φροντίζουν τόσο για τη δική τους ατομική υγεία και ασφάλεια όσο και για των υπολοίπων. Υποχρέωση όλων είναι επίσης, η τήρηση των διαδικασιών ασφαλούς εργασίας που έχουν τεθεί από την εταιρεία, να φορούν προστατευτικό ρουχισμό και να χρησιμοποιούν τον κατάλληλο εξοπλισμό που τους παρέχεται. Παράλληλα δεν θα πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο τους εαυτούς τους ή τους άλλους χρησιμοποιώντας χημικές ουσίες ή εξοπλισμό για τα οποία δεν έχουν γνώσεις ή την κατάλληλη εκπαίδευση (Stone (2002), p.648).

Σε εθνικό επίπεδο, τα όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας είναι: α) το Συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας εργασίας –τμήμα του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας- και αρμοδιότητά του είναι να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, β) οι Νομαρχιακές επιτροπές υγιεινής και εργασίας. Τέλος υπάρχουν νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικές με τις κτιριολογικές εγκαταστάσεις, την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου από μηχανές καθώς και την προστασία εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες. Στη χώρα μας ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος ασκείται από το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), σελ.261).

3.18 Ο μισθός των εργαζομένων στον ξενοδοχειακό κλάδο

Ο μισθός (συμφωνημένος ή συνήθης), είναι η αντιπαροχή που καταβάλλει ο εργοδότης στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για την παρεχόμενη εργασία. Υπάρχουν πολλά είδη μισθού τα οποία προκύπτουν από κάποια κριτήρια, όπως ο τρόπος καθορισμού, ο τρόπος υπολογισμού της αμοιβής, το περιεχόμενό του και η σταθερότητα της καταβολής. Η καταβολή του μισθού από τον εργοδότη στον εργαζόμενο είναι υποχρέωσή του που δημιουργείται στο πλαίσιο της αμφοτεροβαρούς σύμβασης της εργασίας και συνδέεται με την υποχρέωση του εργαζόμενου για παροχή εργασίας (Μυλωνόπουλος, Μεντής,

Μοίρα, (2003), σελ.56).

Οι μισθοί των υπαλλήλων στις τουριστικές επιχειρήσεις τοποθετούνται στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας, ενώ οι μισθοί των στελεχών κυμαίνονται συνήθως σε υψηλά επίπεδα. Το κόστος εργασίας στα ξενοδοχεία αποτελεί περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος, κάτι που ισχύει γενικότερα για όλες τις επιχειρήσεις εξυπηρέτησης που έχουν υψηλό κόστος εργασίας στην αναλογία του εισοδήματος. Επιπλέον ανακύπτουν προβλήματα στο σύστημα πληρωμών των τουριστικών επιχειρήσεων επειδή αποτελείται από δύο μέρη: 1) τον βασικό μισθό, στέγαση και διατροφή και 2) τα φιλοδωρήματα και τα ποσοστά από διάφορες υπηρεσίες (Λαλούμης, Ρούπας (1996), σελ.200).

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ 3^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✚ Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ. (2007), « Τουρισμός : εισαγωγικές έννοιες, τουριστική συνείδηση, τουριστική συμπεριφορά», Interbooks, Αθήνα.
- ✚ Γεωργιάδης, Μ. (2009), «Ξενοδοχειακή Οικονομική», Παπαζήση, Αθήνα
- ✚ Δαγκαλιδής, Α. (2008), Κλαδική μελέτη : Κλάδος ξενοδοχείων- τουρισμού.
- ✚ Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, (2011), «Ανάλυση της πορείας της τουριστικής κίνησης 2001-2010», Β' έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα.
- ✚ Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδ. Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή
- ✚ Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- ✚ Ηγουμενάκης, Ν. (1991), «Τουριστική οικονομία», Προπομπός, Αθήνα
- ✚ Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2012), «Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία».
- ✚ Κανελλόπουλος, Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Ison, Αθήνα
- ✚ Καπίκη Πιπεροπούλου, Τ., (1998), «Υπηρεσία Υποδοχής», Interbooks, Αθήνα
- ✚ Λαλούμης Δ., Ρούπας, Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα
- ✚ Μυλωνόπουλος Δ., Μεντής Γ., Μοίρα Π., (2003), «Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα
- ✚ Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3^η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
- ✚ Παπανίκος, Γ. (2001), « Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων», ΙΤΕΠ, Αθήνα
- ✚ Παυλόπουλος, Π., (2007), «Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους, ρόλος, προοπτικές, μέτρα», ΙΤΕΠ, Αθήνα
- ✚ Ραφαήλ, Μ. (2001), «Θέματα τουριστικής πολιτικής, δοκίμια, προτάσεις, εφαρμογές, απόψεις.», Σακκουλας, Αθήνα.

- ✚ Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2^η έκδοση, «Έλλην»
- ✚ Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.
- ✚ Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003),«Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- ✚ Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ

- ✚ Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 220-230
- ✚ Christou E., (1999), «Hospitality management education in Greece-An exploratory study», Tourism Management, pp. 680-693
- ✚ Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- ✚ Eurostat, (2012) “Tourism in Europe : Results for 2011”, Statistics in Focus
- ✚ Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250
- ✚ Ingram A., MacLean H., (1993), «Human resources management: review of current texts and student guide», International Hospitality Management, Vol. 12, No 3, pp. 230-245
- ✚ Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», Annals of Tourism Research, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241
- ✚ Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges»,International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 311-317
- ✚ Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2, p.182-203
- ✚ Keiser, J. (1998), “Hospitality and Tourism: a Rhetorical Analysis and Conceptual Framework, for Identifying Industry Meanings”, Journal of Hospitality and Tourism Research, vol. 22, No.2, Sage Publications, pp. 110-

- ✚ Mullins L.J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2nd edition, Longman
- ✚ Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143
- ✚ Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings
- ✚ Pfeffer, J. (1994), “Competitive Advantage Through People”, Harvard Business School Press : Boston, MA
- ✚ Reynolds D., Namasivayam K., (2006), «Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches», The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA
- ✚ Robbins S., (2005), «Organizational Behavior», 11^η έκδοση, Prentice Hall, USA
- ✚ Sharpley R., Forster G., (2003), «The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus», Tourism Management, pp. 685-698
- ✚ Stone , R., (2002), “Human Resources Management”, 4th edition, John Wiley & sons Australia Ltd.
- ✚ William S. Grey, Liguori, S. C. (1994), “Hotel and Motel Management and Operations”, 3rd edition, Englewood Cliffs, N.J

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

- ✚ www.eot.gr
- ✚ www.statistics.gr
- ✚ www.sete.gr

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Μεθοδολογία και σκοπός έρευνας

4.1 Η επιστημονική έρευνα και τα είδη της

Πολλοί διαφορετικοί ορισμοί, έχουν δοθεί κατά καιρούς για να προσδιορίσουν όσο το δυνατόν πιο επιτυχώς την έννοια της έρευνας. Η έρευνα αποτελεί ένα από τα κυριότερα εργαλεία ανάπτυξης και προόδου μιας κοινωνίας. Σύμφωνα με τον Creswell, ως έρευνα ορίζεται «μια διαδικασία βημάτων για τη συγκέντρωση κι ανάλυση πληροφοριών, με σκοπό την προαγωγή της γνώσης μας και την αύξηση της κατανόησης μας πάνω σε ένα συγκεκριμένο θέμα» Ένας άλλος ορισμός για το τι είναι έρευνα: «Είναι μια συστηματική και καλώς σχεδιασμένη διαδικασία για την επίλυση προβλημάτων με βάση την εμπειρική πραγματικότητα» (Creswell, J.W.,(2009) ,Παρασκευόπουλος, (1993), σελ. 85)

Ως είδη της επιστημονικής έρευνας ορίζονται τα παρακάτω: (Παρασκευόπουλος, (1993))

- Ως προς τον σκοπό : περιγραφική, ερμηνευτική
- Ως προς τη δυνατότητα πρακτικής αξιοποίησης των ερευνητικών αποτελεσμάτων : βασική έρευνα, εφαρμοσμένη
- Ως προς τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων : δειγματοληπτική, ατομική περίπτωση
- Ως προς το χώρο που διενεργείται η έρευνα : εργαστηριακή, βιβλιογραφική
- Ως προς το τρόπο διεξαγωγής της έρευνας: ποιοτική, ποσοτική
- Ως προς τη προέλευση των στοιχείων : πρωτογενής, δευτερογενής

Κάθε ένα από τα παραπάνω ερευνητικά είδη, απαιτεί διαφορετικά ερευνητικά εργαλεία και έχει διαφορετικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ο ερευνητής επιλέγει κάθε φορά τη μέθοδο που μπορεί να απαντήσει με μεγαλύτερη ακρίβεια στα ερευνητικά του ερωτήματα. Η παρούσα έρευνα, είναι πρωτογενής έρευνα, δηλαδή περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων και πληροφοριών που δεν υπήρχαν ήδη. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να συλλεχθούν με τη χρήση συνεντεύξεων ή ερωτηματολογίων, όπως στην παρούσα περίπτωση. Επίσης η έρευνα που διεξήχθη είναι ποσοτική, καθώς χρησιμοποιήθηκαν στατιστικά μοντέλα για την ανάλυσή της. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το δημοφιλέστερο και αποτελεσματικότερο ερευνητικό εργαλείο για τις περιπτώσεις των ποσοτικών

ερευνών, σε αντίθεση με την ποιοτική έρευνα, στην οποία γίνεται συχνότερη χρήση των σε βάθος συνεντεύξεων, των ομάδων εστίασης ενδιαφέροντος (focus group) και την παρατήρηση. (Mc Daniel, C & Gates, R (1995), pp.99-120, Tull, D. & Hawkins, D. (1983), pp.380-395)

4.2 Ερευνητικό πλαίσιο και σκοπός έρευνας

Οι επιχειρήσεις στο σημερινό, ταραχώδες και διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καταβάλλουν καθημερινά προσπάθειες ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή πλέον στην καταλυτική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κατανοούν την κρισιμότητα της σωστής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων ως παράγοντα της απόκτησης συγκριτικού πλεονεκτήματος στον κλάδο τους. Στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής εργασίας, η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι περισσότερο αυξημένη εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Σε συγκερασμό με τα παραπάνω, το γεγονός ότι ο τουριστικός τομέας αποτελεί πολύ μεγάλο ποσοστό της εγχώριας απασχόλησης, τον καθιστούν ακόμα καταλληλότερο για τη διεξαγωγή της έρευνας που αφορά τις μεθόδους προσέλκυσης κι επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός της έρευνας που εκπονήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας και με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε, είναι η εύρεση των μεθόδων προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται συχνότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο και η συσχέτιση της συχνότητας χρήσης των μεθόδων και της αποτελεσματικότητας αυτών. Επίσης η έρευνα προσανατολίζεται στην κατάδειξη των διαφορών που προκύπτουν στις διαδικασίες προσέλκυσης κι επιλογής προσωπικού, μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων ξενοδοχειακών μονάδων, στην ανάδειξη των προσόντων των υποψηφίων που ενδιαφέρουν περισσότερο τους εργοδότες στον ξενοδοχειακό κλάδο, στα εμπόδια που συναντούν οι εργοδότες κατά τη διαδικασία της στελέχωσης και τέλος, στους λόγους που κάποιος υποψήφιος θα απέρριπτε τη θέση μετά από προσφορά.

Συγκεκριμένα ερευνάται εάν :

- Υπάρχει συσχέτιση της συχνότητας χρήσης μεθόδων εξωτερικής και εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού και της αποτελεσματικότητας αυτών;
- Υπάρχει συσχέτιση της συχνότητας χρήσης μεθόδων επιλογής υποψηφίων και της αποτελεσματικότητας αυτών;
- Υπάρχει συσχέτιση της συχνότητας χρήσης των τύπων συνέντευξης επιλογής υποψηφίων και της αποτελεσματικότητας αυτών;
- Διαφέρουν οι κρίσεις των στελεχών του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μεγάλα ξενοδοχεία ως προς τις κρίσεις των αρμόδιων στελεχών στα μικρομεσαία ξενοδοχεία και συγκεκριμένα για :

α) τη συχνότητα χρήση μεθόδων εξωτερικής και εσωτερικής προσέλκυσης προσωπικού και την αποτελεσματικότητας αυτών

β) τη συχνότητα χρήση μεθόδων επιλογής υποψηφίων και την αποτελεσματικότητας αυτών

γ) τη συχνότητα χρήση των τύπων συνέντευξης επιλογής υποψηφίων και την αποτελεσματικότητας αυτών

δ) τους λόγους απόρριψης της θέσης μετά την προσφορά της από κατάλληλο υποψήφιο.

4.3 Το δείγμα

Το δείγμα ορίζεται από τους Mc Daniel, C & Gates,R στο βιβλίο τους «Marketing Research Essentials», ως το αριθμητικό δεδομένο, βάση του οποίου ο ερευνητής επιλέγει με τυχαίο ή όχι τρόπο το μέγεθος των ερωτώμενων το οποίο πρόκειται να έχει η έρευνα την οποία θα διεξάγει. Ουσιαστικά το δείγμα βοηθά τον/την ερευνητή/τρια να βάλει σε συγκεκριμένες ασφαλιστικές δικλίδες την έρευνα του, να έχει μια σαφή εικόνα της γνώμης της ομάδας που επέλεξε να ερευνήσει και σε γενικές γραμμές να μπορεί να αποδείξει αριθμητικά ότι όντως οι ερωτώμενοι είναι ικανοποιητικού αριθμού οπότε και οι απαντήσεις όντως επιβεβαίωσαν και τα ερευνητικά ερωτήματα. (Mc Daniel, C & Gates,R (1995))

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Οκτωβρίου 2012-Ιανουαρίου 2013. Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 71

ξενοδοχειακών μονάδων 3, 4 και 5 αστέρων και 25 δωματίων και άνω. Όπως προαναφέρθηκε, τα ξενοδοχεία έως 20 δωματίων, θεωρούνται οικογενειακά και δεν αποτελούν κατάλληλο δείγμα για τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου που αφορά τις μεθόδους πρόσληψης προσωπικού. Ο λόγος που ως βασικός δείκτης επιλογής δείγματος επιλέχθηκε η κατηγοριοποίηση των ξενοδοχείων με βάση τα δωμάτια και όχι μόνο με βάση τα αστέρια, είναι ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα το μέγεθος της επιχείρησης και τους εργαζόμενους που αυτή απασχολεί. Φυσικά και τα αστέρια ελήφθησαν υπ'όψιν, καθώς καταδεικνύουν τις υπηρεσίες που περιλαμβάνει η επιχείρηση και αν βρίσκεται κοντά στο οργανόγραμμα μιας τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας. Η κατηγοριοποίηση σε αστέρια βοηθάει περισσότερο στην ενημέρωση της τουριστικής ζήτησης για το εύρος και την ποιότητα των υπηρεσιών, εξασφαλίζοντας διεθνή συγκρισιμότητα και αναγνωρισιμότητα, ενώ ο αριθμός δωματίων δίνει μια καλύτερη εικόνα της δυναμικότητας του ξενοδοχείου για την επιτυχημένη επιλογή του δείγματος.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε είτε με προσωπική επαφή είτε με την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και την ταυτόχρονη τηλεφωνική ενημέρωση για το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τον υπεύθυνο/διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων σε όσα από αυτά υπήρχε οργανωμένο τμήμα προσωπικού, ενώ σε όσα δεν υπήρχε συμπληρώθηκαν από τον γενικό διευθυντή ή τον υπεύθυνο προσωπικού. Από τα 71 ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα τα 42 είναι μεγάλα ξενοδοχεία, ενώ τα υπόλοιπα 29 μικρομεσαία. Επίσης τα 34 εκ των 71 βρίσκονται σε Αθήνα και Πειραιά, ενώ τα υπόλοιπα στην περιφέρεια. Κυρίως σε Κρήτη, Δωδεκάνησα και Πελοπόννησο, δηλαδή περιοχές στις οποίες έχουν την έδρα τους οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα, όπως αναφέρθηκε και στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο .

4.3.1 Περιορισμοί και Υποθέσεις

Ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν οι ενδεχόμενες αναστολές των συμμετεχόντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Για την κάμψη αυτών των αναστολών επισημάνθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα ότι το ερωτηματολόγιο συμπληρώνεται ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για την εξαγωγή των συμπερασμάτων της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Θεωρούμε ως δεδομένο λοιπόν ότι οι

απαντήσεις δόθηκαν με ειλικρίνεια στο ερωτηματολόγιο και επιτυγχάνεται μια σωστή προσέγγιση της χρήσης και αποτελεσματικότητας των μεθόδων προσέλκυσης κι επιλογής στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα.

Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας έχουν ενδεικτικό χαρακτήρα δεδομένου ότι η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων δύναται να αμφισβητηθεί λόγω του σχετικά μικρού μεγέθους του δείγματος. Μεθοδολογικά όμως ακολουθεί όλα τα βασικά βήματα που συνιστά η πρωτογενής, ποσοτική μορφή έρευνας στην οποία βασίζεται.

4.4 Ερευνητικά εργαλεία

Στο πλαίσιο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερευνητικό εργαλείο απευθυνόμενο στους υπεύθυνους προσωπικού/ διευθυντές τμήματος προσωπικού των ξενοδοχειακών μονάδων.

Οι ερωτήσεις αυτές αντιστοιχήθηκαν σε 61 μεταβλητές των οποίων η ανάλυση έγινε από το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0. Να σημειωθεί ότι οι περισσότερες απαντήσεις όλων των ερωτήσεων δόθηκαν σε κλίμακα ιεράρχησης, διότι με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η κατάδειξη της συχνότερης και αποτελεσματικότερης μεθόδου λαμβάνοντας υπ' όψιν το γεγονός ότι κάθε ξενοδοχειακή μονάδα χρησιμοποιεί μερικές μόνο από αυτές κι επομένως μπορεί να κρίνει και να ιεραρχήσει αυτές τις οποίες χρησιμοποιεί.

4.4.1 Ερευνητική Διαδικασία.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν εθελοντικά σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο αντιστοιχεί στο προαναφερόμενο εργαλείο. Τα ερευνητικά εργαλεία, όπως προαναφέρθηκε, χορηγήθηκαν στους συμμετέχοντες προσωπικά. Σε κάθε περίπτωση τηρήθηκαν οι κανόνες ηθικής δεοντολογίας, όπως η ανωνυμία των συμμετεχόντων και η προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Η συλλογή αυτών πραγματοποιήθηκε προσωπικά. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν στατιστικά με το πρόγραμμα SPSS 17.0.

4. 5 Αποτελέσματα έρευνας

4.5.1 Συχνότητα μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού

Μετά από τη στατιστική επεξεργασία, στον πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους ερωτήσεων της υποκλίμακας:

Πίνακας 4.1 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη χρήση μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού

	N	M.	S. D.
Επαγγελματικές σχολές	59	1,75	0,97
Εταιρικό Site	36	2,36	1,15
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	33	3,03	2,71
Πίνακας Ανακοινώσεων Επιχείρησης	29	3,10	1,54
Ημέρες καριέρας	34	3,38	1,51
Γραφείο Ευρέσεως απασχόλησης	20	3,55	2,16
Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία	31	4,03	1,95
Social Media-Internet	21	4,19	1,63
Βάση Δεδομένων	29	4,72	2,23

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέσο όρο στην συχνότητα χρήσης των εξωτερικών κατέχουν οι επαγγελματικές σχολές, το εταιρικό site, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και ο πίνακας ανακοινώσεων επιχείρησης. Αυτό καταδεικνύει τις επαγγελματικές σχολές ως συχνότερη μέθοδο και ακολουθούν οι υπόλοιπες όπως παρουσιάζεται στον πίνακα.

4.5.2 Αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ιεράρχησης που δόθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ως προς την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού

Πίνακας 4.2 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για την αποτελεσματικότητα μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού

	N	M.	S. D.
επαγγελματικές σχολές	59	1,69	0,95
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	33	2,73	1,98
Εταιρικό Site	36	2,97	1,57
Ημέρες καριέρας	34	3,18	1,69
Πίνακας Ανακοινώσεων Επιχείρησης	29	3,24	1,55
Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία	31	3,42	2,01
Γραφείο Ευρέσεως απασχόλησης	20	3,65	2,05
Social Media-Internet	21	4,67	2,17
Βάση Δεδομένων	29	4,79	2,35

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέσο όρο στην αποτελεσματικότητα χρήσης των πηγών προσέλκυσης είναι οι επαγγελματικές σχολές, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το εταιρικό site, οι ημέρες καριέρας και ο πίνακας ανακοινώσεων επιχείρησης.

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης **Pearson r** μεταξύ των εννέα μεταβλητών της υποκλίμακας των πηγών προσέλκυσης. Στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική πολύ υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης και της αποτελεσματικότητας των εξωτερικών πηγής προσέλκυσης

- των επαγγελματικών σχολών [$r(59)=0,92$, $p<0,001$]
- των ημερών καριέρας [$r(34)=0,96$, $p<0,001$]
- των επαγγελματικών ενώσεων [$r(31)=0,91$, $p<0,001$]
- μέτρια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης ενός γραφείου ευρέσεως εργασίας και της αποτελεσματικότητας του εταιρικού site [$r(12)=-0,58$, $p<0,05$]
- μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης του εταιρικού site και της αποτελεσματικότητας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης [$r(14)=-0,56$, $p<0,05$]
- μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης του εταιρικού site και της αποτελεσματικότητας από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης [$r(14)=-0,56$, $p<0,05$]
- μέτρια θετική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης του πίνακα ανακοινώσεων (εσωτερική πηγή) και της αποτελεσματικότητας προσέλκυσης από τις επαγγελματικές σχολές [$r(14)=-0,56$, $p<0,05$]

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζουν ενδιαφέρον και η συσχέτιση είναι ικανοποιητική. Αναφορικά με τις υπόλοιπες συσχετίσεις (συσχέτιση των υπολοίπων μεταβλητών ως προς τη συχνότητα χρήσης τους και την αποτελεσματικότητά τους) δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές [$r(18)=-0,26$, ns, $r(15)=0,28$, ns και $r(33)=-0,52$, ns, $r(15)=0,19$, ns, $r(13)=0,26$, ns].

4.5.3 Διαφορές σε μικρομεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία

Για τον παράγοντα των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των πηγών προσέλκυσης εξετάστηκε αν διαφέρουν οι κρίσεις των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και σε μικρομεσαία ξενοδοχεία. Για να ελέγξουμε την παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο t. Στον πίνακα 4.3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 4.3 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των πηγών προσέλκυσης

	ΜΟ ¹ (N=52)	ΜΟ ² (N=48)	T	p
Συχνότητα χρήσης του πίνακα ανακοινώσεων ως μεθόδου εσωτερικής πηγής προσέλκυσης	3,92	2,44	2,76	0,01
Αποτελεσματικότητα χρήσης του πίνακα ανακοινώσεων ως μεθόδου εσωτερικής πηγής προσέλκυσης	4,23	2,44	3,60	0,001

¹ μεγάλα ξενοδοχεία

² μικρομεσαία ξενοδοχεία

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(18,85)=2,76$, $p<0,05$] και [$t(21,6)=3,60$, $p<0,001$]. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δείχνουν ότι χρησιμοποιείται συχνότερα και είναι και αρκετά πιο αποτελεσματικός ο πίνακας

ανακοινώσεων ως μέθοδος εσωτερικής πηγής προσέλκυσης προσωπικού από τα μεγάλα ξενοδοχεία από ότι τα μικρομεσαία.

4.5.4 Συχνότητα χρήσης μεθόδων επιλογής υποψηφίων

Πίνακας 4.4 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη χρήση μεθόδων επιλογής υποψηφίων

	N	M.	S. D.
Συνέντευξη επιλογής	66	1,94	0,94
Βιογραφικό -Manual Scanning	67	2,04	1,38
Αίτηση απασχόλησης	38	2,79	1,18
Βιογραφικό-Computerized scanning	24	2,79	1,81
Έλεγχος συστάσεων	48	3,81	1,14
Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου	35	4,29	1,01
Δοκιμασίες/Τεστ ικανοτήτων	18	5,11	1,71
Κέντρο Αξιολόγησης	9	7,22	1,56
Βιομετρικά στοιχεία	6	9,00	0,00

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέσο όρο στην συχνότητα χρήσης των μεθόδων επιλογής κατέχουν η συνέντευξη επιλογής και το βιογραφικό-Manual Scanning

4.5.5 Αποτελεσματικότητα μεθόδων επιλογής υποψηφίων

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις που υποδεικνύουν την αποτελεσματικότερη μέθοδο επιλογής προσωπικού σύμφωνα με την κρίση των υπεύθυνων προσωπικού των ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα, ενώ στη συνέχεια διενεργείται έλεγχος συσχετίσεων Pearson r μεταξύ των εννέα μεταβλητών της υποκλίμακας συχνότητα χρήσης των μεθόδων επιλογής υποψηφίων και της υποκλίμακας αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής υποψηφίων.

Πίνακας 4.5 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τις αποτελεσματικότερες μεθόδους επιλογής υποψηφίων

	N	M.	S. D.
Συνέντευξη επιλογής	66	1,65	0,96
Βιογραφικό -Manual Scanning	67	2,49	1,18
Βιογραφικό-Computerized scanning	24	3,29	1,54
Αίτηση απασχόλησης	38	3,39	1,44
Έλεγχος συστάσεων	48	3,42	1,10
Δοκιμασίες/Τεστ ικανοτήτων	18	4,17	2,03
Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου	35	4,29	2,37
Κέντρο Αξιολόγησης	9	6,89	2,26
Βιομετρικά στοιχεία	6	7,83	0,98

Από τον παραπάνω πίνακα λοιπόν, παρατηρούμε ότι το μικρότερο μέσο όρο στην αποτελεσματικότερη χρήση των μεθόδων επιλογής υποψηφίων είναι η συνέντευξη επιλογής και το βιογραφικό-Manual Scanning

Για τον έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας υπολογίστηκε ο δείκτης συσχέτισης Pearson r μεταξύ των εννέα μεταβλητών της υποκλίμακας συχνότητα χρήσης των μεθόδων επιλογής υποψηφίων και της υποκλίμακας αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής υποψηφίων

Στο σύνολο του δείγματος βρέθηκε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ της συχνότητας χρήσης και της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής υποψηφίων

- της συνέντευξης επιλογής [$r(66)=0,65$ $p<0,001$]
- Δοκιμασίες/Τεστ ικανοτήτων [$r(18)=0,87$, $p<0,001$]
- του Βιογραφικού - Computerized scanning [$r(23)=0,70$, $p<0,001$]
- Βιογραφικό- Manual Scanning [$r(24)=0,52$, $p<0,05$]
- χαμηλή συσχέτιση της επιβεβαίωσης πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου [$r(24)=0,38$, $p<0,05$]
- υψηλή θετική συσχέτιση του κέντρου αξιολόγησης [$r(9)=-0,79$, $p<0,05$]

Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζουν ενδιαφέρον και η συσχέτιση είναι πολύ ικανοποιητική. Αναφορικά με τις υπόλοιπες συσχετίσεις (συσχέτιση των

υπολοίπων μεταβλητών ως προς τη συχνότητα χρήσης τους και την αποτελεσματικότητά τους) δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα δηλώνοντας ότι δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές [$r(18)=-0,32$, ns, $r(24)=0,95$, ns και $r(35)=-0,45$, ns].

4.5.6 Διαφορές στις μεθόδους επιλογής προσωπικού μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων ξενοδοχείων.

Για τον παράγοντα των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των μεθόδων επιλογής υποψηφίων εξετάστηκε αν διαφέρουν οι κρίσεις των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και σε μικρομεσαία ξενοδοχεία. Για να ελέγξουμε την παραπάνω υπόθεση θα χρησιμοποιήσουμε το στατιστικό κριτήριο t. Στον πίνακα 4.6 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Πίνακας 4.6 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα και την αποτελεσματικότητα των πηγών προσέλκυσης

	ΜΟ ¹ (N=41)	ΜΟ ² (N=26)	t	p
Συχνότητα χρήσης του βιογραφικού Manual Scanning ως μεθόδου επιλογής υποψηφίων	2,95	1,77	4,54	0,001
Αποτελεσματικότητα χρήσης του βιογραφικού Manual Scanning ως μεθόδου επιλογής υποψηφίων	2,51	1,31	3,60	0,001

¹ μεγάλα ξενοδοχεία

² μικρομεσαία ξενοδοχεία

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(54)=4,54$, $p<0,001$] και [$t(53,95)=4,50$, $p<0,001$]. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα δείχνουν ότι χρησιμοποιείται συχνότερα και είναι και αρκετά πιο αποτελεσματικός το βιογραφικό Manual Scanning ως μεθόδου επιλογής υποψηφίων από τα μεγάλα ξενοδοχεία παρά από τα μικρομεσαία.

4.5.7 Συχνότητα χρήσης τύπων συνέντευξης

Πίνακας 4.7 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τη συχνότητας χρήσης του τύπου συνέντευξης.

	N	M.	S. D.
Δομημένη Συνέντευξη	44	1,70	1,11
Μη σχεδιασμένη(ελεύθερη συνέντευξη)	59	2,12	1,57
Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς	37	2,22	0,78
Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς	27	2,67	1,03
Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης	28	3,50	0,793

4.5.8 Αποτελεσματικότητα τύπων συνέντευξης

Πίνακας 4.8 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για την αποτελεσματικότητα χρήσης του τύπου συνέντευξης

	N	M.	S. D.
Δομημένη Συνέντευξη	44	1,82	1,16
Μη σχεδιασμένη(ελεύθερη συνέντευξη)	59	2,15	1,59
Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς	37	2,22	0,67
Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς	27	2,78	0,97
Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης	28	3,14	1,23

4.5.9 Διαφορές στη χρήση και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων τύπων συνέντευξης ανάμεσα σε μικρομεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία.

Πίνακας 4.9 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τη συχνότητα χρήσης του τύπου συνέντευξης

	ΜΟ ¹ (N=36)	ΜΟ ² (N=23)	t	p
Συχνότητα χρήσης της μη σχεδιασμένης (ελεύθερη συνέντευξη)	2,53	1,48	2,9	0,005
Συχνότητα χρήσης της συνέντευξης ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς	2,04	2,70	2,56	0,020
Συχνότητα χρήσης της συνέντευξης ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς	2,94	2,20	2,17	0,04

¹ μεγάλα ξενοδοχεία

² μικρομεσαία ξενοδοχεία

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(56,8)=2,9$, $p<0,05$], [$t(24,96)=2,20$, $p<0,05$] και [$t(18,03)=-2,56$, $p<0,05$].

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι τα μικρομεσαία ξενοδοχεία χρησιμοποιούν περισσότερο τη συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς από τα μεγάλα ξενοδοχεία.

Πίνακας 4.10 : Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς την αποτελεσματικότητα χρήσης του τύπου συνέντευξης

	ΜΟ ¹ (N=36)	ΜΟ ² (N=23)	t	p
Συχνότητα χρήσης της μη σχεδιασμένης (ελεύθερη συνέντευξη)	2,58	1,48	3,05	0,004

¹ μεγάλα ξενοδοχεία

² μικρομεσαία ξενοδοχεία

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(56,8)=3,05$, $p<0,05$].

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι τα μεγάλα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν ως πιο αποτελεσματική τη μη σχεδιασμένης (ελεύθερη συνέντευξη) από τα μικρομεσαία ξενοδοχεία.

4.5.10 Επιθυμητά προσόντα υποψηφίων

Πίνακας 4.11 : Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των μεταβλητών για τα επιθυμητά προσόντα υποψηφίων

	N	M.	S. D.
Επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία	69	1,68	0,94
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας	69	2,80	1,17
Συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις και ιδιότητες	69	3,01	1,34
Ακαδημαϊκή κατάρτιση	69	3,49	1,17
Γνώση της εταιρίας και του κλάδου αυτής	69	4,01	1,26
Valid N (listwise)	69		

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα την πρώτη θέση στην κατάταξη κατέχει η επαγγελματική εμπειρία ενώ ακολουθούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι συγκεκριμένες ικανότητες, η ακαδημαϊκή κατάρτιση και τέλος η γνώση του

κλάδου. Σε ένα εκ των ερωτηματολογίων επιλέχθηκε η απάντηση «Άλλο» που αντιπροσωπεύει έναν διαφορετικό παράγοντα από αυτούς που δόθηκαν για ιεράρχηση. Ο παράγοντας αυτός αναφέρεται από τον ερωτώμενο ως «αποτελεσματικότητα στα τέστ και τις δοκιμασίες στις οποίες θα υποβληθεί κατά το στάδιο της επιλογής.»

4.5.11 Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλκυσης κι επιλογής.

Πίνακας 4.12 : *Παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλκυσης*

	Frequency	Percent
Ελλιπής στελέχωση στο τμήμα HR	31	44,9
Μη έμπειρο προσωπικό στο τμήμα HR	15	21,7
Ανταγωνισμός από άλλες εταιρείες	7	10,1
Κόστος διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής	16	23,2
Total	69	100,0

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται πως η ελλιπής στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων κατέχει την πρώτη θέση μεταξύ των υπόλοιπων εμποδίων κατέχοντας την πλειοψηφία του 44,9 % των ερωτηθέντων. Ακολουθεί το κόστος διαδικασίας προσέλκυσης κι επιλογής με 23,2 %, το μη έμπειρο προσωπικό τμήματος ανθρωπίνων πόρων με 21,7 % και ο ανταγωνισμός από άλλες εταιρίες με 10,1 %.

4.5.12 Κυριότεροι λόγοι απόρριψης της θέσης

Πίνακας 4.13 : *Κυριότεροι λόγοι απόρριψης*

	Frequency	Percent
Χαμηλή Αμοιβή	44	63.8
Άλλη προσφορά	16	23.2
Απροθυμία αλλαγής περιβάλλοντος	4	5.8
Δυσκολίες Προσαρμογής στο νέο περιβάλλον	3	4.8
Άλλο	2	2.4
Total	71	100,0

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, η χαμηλή αμοιβή αποτελεί τον κύριο λόγο απόρριψης της προσφερόμενης θέσης. Το 2,4 % που αντιστοιχεί σε δύο ερωτηθέντες, επέλεξε « Άλλο», σημειώνοντας α) προσωπικά προβλήματα, β) ότι είναι ευθύνη του υπεύθυνου διοίκησης προσωπικού να καταλήξει να προσφέρει τη θέση στον κατάλληλο υποψήφιο, επομένως αν αυτός αρνηθεί σημαίνει ότι δεν ήταν ο κατάλληλος.

Πίνακας 4.14 : *Σύγκριση των μέσων όρων των κρίσεων των στελεχών σε μεγάλα ξενοδοχεία και μικρομεσαία ως προς τους λόγους απόρριψης*

	ΜΟ ¹ (N=42)	ΜΟ ² (N=27)	t	p
Λόγοι απόρριψης	1,74	1,19	2,80	0,007

¹ μεγάλα ξενοδοχεία

² μικρομεσαία ξενοδοχεία

Όπως παρατηρήθηκε στα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα το επίπεδο σημαντικότητας είναι μικρότερο από το όριο του 0,05, οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα [$t(66,90)=2,80, p<0,05$].

Από τα παραπάνω αποτελέσματα παρατηρούμε ότι στα μεγάλα ξενοδοχεία οι προσφερόμενες θέσεις απορρίπτονται για διαφορετικούς λόγους από μικρομεσαία ξενοδοχεία.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ 4^{ου} ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ✚ Παρασκευόπουλος, Ι. Ν., (1993) «Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας», Ιδιωτική έκδοση

ΔΙΕΘΝΗΣ

- ✚ Creswell, John W., (2009), « Qualitative, quantitative and mixed methods approaches”, Sage publications, Third edition, United States of America
- ✚ Mc Daniel, C & Gates,R (1995) “Marketing Research Essentials”, Second edition, West Publishing Company, Cincinnati, Ohio
- ✚ Tull, D. & Hawkins, D. (1983), “Marketing research-Measurement and method” , Macmillan Publishing Company, N.Y

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Συμπεράσματα και προτάσεις για το μέλλον

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η παρούσα διπλωματική εργασία είχε ως στόχο τη διερεύνηση των μεθόδων προσέλευσης και επιλογής προσωπικού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Με γνώμονα πάντα τον σκοπό για τον οποίο καταρτίστηκε η συγκεκριμένη ερευνητική εργασία, επιχειρήθηκε αρχικά μια ενδελεχής ανασκόπηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, για την επεξήγηση εννοιών και διαδικασιών που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση θέμα. Στη συνέχεια, τέθηκαν συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα και τα αποτελέσματα αυτής αναλύθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων που δίνουν μια αρκετά σαφή εικόνα για τις μεθόδους προσέλευσης κι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο και για τις διαφορές που πραγματοποιούνται μεταξύ των μικρομεσαίων και των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο. Κατά την ερευνητική διαδικασία, εξετάστηκε η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ της συχνότητας χρήσης των μεθόδων και της αποτελεσματικότητας αυτών, αλλά και μεταξύ των αποτελεσμάτων που προέκυψαν για τις μικρομεσαίες και τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες.

Από τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου που μοιράστηκε, εξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα :

Σχετικά με τη συχνότητα χρήσης των μεθόδων προσέλευσης προσωπικού, φαίνεται πως στον ξενοδοχειακό κλάδο κυριαρχεί μια μίξη παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων. Τόσο οι μικρομεσαίες όσο και οι μεγάλες επιχειρήσεις του κλάδου, χρησιμοποιούν και ταυτόχρονα βρίσκουν πιο αποτελεσματικά : τις επαγγελματικές σχολές, την εταιρική ιστοσελίδα και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επίσης παρατηρείται μεγαλύτερη χρήση των εσωτερικών πηγών προσέλευσης στις μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες.

Στον τομέα της επιλογής προσωπικού, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπεύθυνους μικρομεσαίων και μεγάλων ξενοδοχείων, έρχονται να επιβεβαιώσουν

όλες τις προηγούμενες μελέτες, που υπογραμμίζουν τη δημοτικότητα που έχουν μέθοδοι όπως αυτή της συνέντευξης και της εξέτασης των βιογραφικών σημειωμάτων, παρά τα μειονεκτήματά τους, για τα οποία έχει γίνει εκτενής αναφορά σε αρκετές έρευνες. Τις πρώτες θέσεις στην κλίμακα επιλογής κατέχουν η συνέντευξη, το βιογραφικό και η αίτηση απασχόλησης, που ταυτόχρονα επιλέγονται και ως περισσότερο αποτελεσματικές. Συγκεκριμένα το βιογραφικό σημείωμα είναι η μέθοδος που επιλέχτηκε από όλους τους υπεύθυνους των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Ενδιαφέρον προκαλεί το ότι τόσο στις μεγάλες όσο και στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, επιλέγονται σε υψηλή θέση η επιβεβαίωση των πληροφοριών του υποψηφίου και οι συστάσεις, ενώ δεν θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικές μέθοδοι. Ταυτόχρονα, τα κέντρα αξιολόγησης, παρότι βρίσκονται σε χαμηλή θέση όσον αφορά τη συχνότητα χρήσης, θεωρούνται πολύ αποτελεσματικά.

Αναφορικά με τους τύπους συνεντεύξεων, η δομημένη συνέντευξη επιλέγεται ως συχνότερη και αποτελεσματικότερη μέθοδος, με τη συχνότητα χρήσης της όμως να διαφέρει μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων ξενοδοχείων. Οι μικρομεσαίες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν συχνότερα την μη σχεδιασμένη μορφή συνέντευξης, εύρημα που συνάδει και με τις προηγούμενες μελέτες σε άλλους κλάδους που υποστηρίζουν ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν περισσότερο τυποποιημένες μεθόδους επιλογής από τις μικρότερες.

Ενδιαφέρον προκαλεί στην κατάταξη των επιθυμητών προσόντων των υποψηφίων, η προτελευταία θέση που καταλαμβάνει η ακαδημαϊκή κατάρτιση. Υπογραμμίζει την στροφή της έμφασης των εργοδοτών από την ακαδημαϊκή στην κοινωνική παιδεία και από τον υπερπροσοντούχο εργαζόμενο, σε έναν εργαζόμενο με προσωπικότητα που ταιριάζει στον κλάδο. Πρόσφατες έρευνες άλλωστε, μαρτυρούν πως όσο πιο συνηθισμένη γίνεται η απόκτηση ενός πτυχίου, τόσο χάνει σε δυναμική και ανταγωνιστικότητά.

Στους παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής, την κυρίαρχη θέση καταλαμβάνει η ελλιπής στελέχωση του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και ακολουθεί το κόστος της διαδικασίας. Στην ελληνική πραγματικότητα, όπως φαίνεται και μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν, η δύσκολη οικονομική συγκυρία επηρεάζει τις αποφάσεις των στελεχών ακόμα και για διαδικασίες τόσο κρίσιμες, όσο αυτές της επιλογής προσωπικού, μια διαδικασία απόλυτα συνυφασμένη με την επιτυχία ή την αποτυχία μιας επιχείρησης.

Βάσει αυτών των ευρημάτων μπορεί να δικαιολογηθεί και γιατί μέθοδοι όπως τα κέντρα αξιολόγησης, ενώ θεωρούνται τόσο αποτελεσματικά από τους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών μονάδων, χρησιμοποιούνται σε τόσο περιορισμένη έκταση. Αρκεί να σημειωθεί όπως αναφέρεται και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ότι αποτελεί μια μέθοδο με μεγάλο κόστος σε σύγκριση με τις υπόλοιπες.

Τέλος, στους κυριότερους λόγους απόρριψης της προσφερόμενης θέσης, την πρώτη θέση καταλαμβάνει η χαμηλή αμοιβή. Το εντυπωσιακό σε αυτά τα ευρήματα, είναι ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους υπεύθυνους των μεγάλων ξενοδοχείων διαφέρουν αρκετά από εκείνες που δόθηκαν από τους υπεύθυνους σε μικρά ξενοδοχεία. Συγκεκριμένα, στα μεγάλα ξενοδοχεία, δεν είναι η χαμηλή αμοιβή που κατέχει τον πρώτο λόγο απόρριψης της προσφερόμενης θέσης, αλλά ο ανταγωνισμός από άλλες εταιρίες και η προσφορά από άλλες εταιρίες. Από τα συγκεκριμένα ευρήματα έχουν διττή ερμηνεία. Είτε τα μεγάλα ξενοδοχεία έχουν κρατήσει το επίπεδο των μισθών σε ικανοποιητικό επίπεδο ακόμα και κάτω από αυτές τις δύσκολες οικονομικές συγκυρίες, είτε οι υποψήφιοι, είναι πρόθυμοι να εργαστούν με μικρότερη αμοιβή σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, που μπορούν να τους προσφέρουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία και ικανοποιητικότερο εργασιακό περιβάλλον.

5.2. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βασίζεται στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων σε αυτές ανθρώπων με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους. Η παραπάνω διαπίστωση δικαιολογεί την έμφαση που δίνεται από τις επιχειρήσεις του κλάδου τα τελευταία χρόνια, στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Τις τελευταίες δεκαετίες, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εξωτερικές κι εσωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο

σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμιο επίπεδο και στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού.

Συνοψίζοντας, το ερευνητικό πλαίσιο πάνω στο οποίο βασίστηκε η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία ήταν η διερεύνηση των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, στις μικρομεσαίες και μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Με βάση τα ευρήματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από αυτά, ανακύπτουν ζητήματα για περαιτέρω διερεύνηση. Αντικείμενο για μελλοντική διερεύνηση, θα μπορούσε να αποτελέσει η εξέταση της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στον τουριστικό τομέα, από τη σκοπιά των ατόμων που αναζητούν εργασία. Ποιες είναι οι προτιμήσεις τους σε σχέση με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται, πόσο επηρεάζει το μέγεθος της επιχείρησης την απόφασή τους να αναζητήσουν δουλειά σε αυτή και πως αντιδρούν στις παραδοσιακές και στις σύγχρονες τάσεις στη διαδικασία στελέχωσης, ποιες προτιμούν και γιατί, είναι μερικά από τα ερωτήματα που μπορούν να τεθούν για περαιτέρω ανάλυση.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Ακριβός, Χ., Σαλεσιώτης, Μ. (2007), « Τουρισμός : εισαγωγικές έννοιες, τουριστική συνείδηση, τουριστική συμπεριφορά», Interbooks, Αθήνα

Αναστασίου, Σ. Και Παπακωνσταντίνου, Γ. (2008). «Επιλογή στελεχών διοίκησης : Η περίπτωση των σχολικών συμβούλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης». Διεθνές Συνέδριο Νέο Εκπαιδευτικό υλικό- Αξιολόγηση και διοίκηση της Α/ βάθμιας και Β/ βάθμιας Εκπαίδευσης. Τόμος Ι, σελ. 223-232. Πανεπιστήμιο Πατρών και ΚΕΔΕΚ, Άρτα 14-16 Μαρτίου

Βαξεβανίδου, Μ. Ρεκλείτης, Π. (2008). «Managment Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρία και Πράξη », Αθηνά: Προπομπός.

Γεωργιάδης, Μ. (2009), «Ξενοδοχειακή Οικονομική», Παπαζήση, Αθήνα

Δαγκαλίδης, Α. (2008), Κλαδική μελέτη : Κλάδος ξενοδοχείων- τουρισμού.

Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, (2011), «Ανάλυση της πορείας της τουριστικής κίνησης 2001-2010», Β' έκδοση, Εθνικό Τυπογραφείο, Αθήνα

Eurostat, "Tourism in Europe : Results for 2011"

Ευθυμιάτου-Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδ. Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή

Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης, Ν. (1991), «Τουριστική οικονομία», Προπομπός, Αθήνα

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, (2012), «Η επίδραση του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία».

Κανελλόπουλος, Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Icon, Αθήνα.

Καπίκη Πιπεροπούλου, Τ., (1998), «Υπηρεσία Υποδοχής», Interbooks, Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας, Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Interbooks, Αθήνα

Montana ,Patrick.J. & Charnov, Bruce. H, (2002), «Μάνατζμεντ», Κλειδάριθμος, Μετάφραση : Ρούβαλη Μαρία.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2006). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθηνά: Κριτική

Μυλωνόπουλος Δ., Μεντής Γ., Μοίρα Π., (2003), «Εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις- Νομική προσέγγιση», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ξηροτύρη- Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» 3^η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα

Παπαλεξανδρή, Ν. Μπουραντάς, Δ. (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα: Μπένου

Παπανίκος, Γ. (2001), « Περιφερειακή Ανάλυση των Ελληνικών Ξενοδοχείων», ΙΤΕΠ, Αθήνα

Παρασκευόπουλος, Ι. Ν., (1993) «Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας», Ιδιωτική έκδοση

Παυλόπουλος, Π., (2007), «Τουριστικά καταλύματα μικρού και μεσαίου μεγέθους, ρόλος, προοπτικές, μέτρα», ΙΤΕΠ, Αθήνα

Ραφαήλ, Μ. (2001), «Θέματα τουριστικής πολιτικής, δοκίμια, προτάσεις, εφαρμογές, απόψεις.», Σακκουλας, Αθήνα.

Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2^η έκδοση, «Έλλην»

Σκουλάς, Ν., Οικονομάκη Κ. (1998). «Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων». Μαρούσι: Κάπα.

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.

Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ. (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων- Διοίκηση προσωπικού», Rosili, Αθήνα

Χυτήρης, Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μανάτζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ

Atkinson, J. and Meager, N. (1994), "Running to Stand Still : The small firm in the labour market", Routledge, London

Barclay, Jean M. (1999) "Employee selection: a question of structure", Personnel Review, Vol. 28 Iss: 1/2, pp.134 – 151

Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 220-230

Bernthal, Paul, R., Rioux, Sheila M, (1999), "Recruitment and Selection Practices Survey Report", Development Dimensions International

- Brechlin & Rossett, (1991), «Orienting New Employees», Training, Vol. 28, No 4.
- Cable, D. M., and Turban, D. B. (2003). “ The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand- equity perspective”. Journal of Applied Social Psychology, 33, pp. 2244-2266
- Callaghan, G., and Thompson, P. (2002), “We Recruit Attitude: The selection and shaping of routine call center labour”, Journal of Management Studies, Vol.39, No. 2, pp. 233-254
- Cannon D., Gustafson ,C., (2002), «Training and Development for the Hospitality Industry”, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A
- Christou E., (1999), «Hospitality management education in Greece-An exploratory study», Tourism Management, pp. 680-693
- Cober, R., and Brown, E. (2006). “ Direct Employers Association Recruiting Trends Survey”. Washington D.C : Booz Allen Hamilton
- Collins, C. J, and Stevens, C. K. (2002). “The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : A brand- equity approach to recruitment”. Journal of Applied Psychology, 87, pp 1121-1131.
- Creswell, John W., (2009), « Qualitative, quantitative and mixed methods approaches”, Sage publications, Third edition, United States of America
- De Cenzo, D. A., and Robbins, S. P. (1996), 5th edition. N.Y : John Wiley & Sons
- Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340
- Easton, G., (2007). “Global Trends in Effective Candidate Identification, Assesment and Deployment methods”, Lloyd Morgan.
- French, W., (1998) “ Human Resources Management”, 4η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y
- Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250
- Ingram A., MacLean H., (1993), «Human resources management: review of current texts and student guide», International Hospitality Management, Vol. 12, No 3, pp. 230-245
- Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», Annals of Tourism Research, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241
- Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges»,International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 311-317

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue : 2, p.182-203

Keep, E., James, S. (2010), "Recruitment and Selection- The Great Neglected Topic", SKOPE Research Paper No. 88, Cardiff University & University of Oxford, pp 1-37

Keiser, J. (1998), "Hospitality and Tourism: a Rhetorical Analysis and Conceptual Framework, for Identifying Industry Meanings", Journal of Hospitality and Tourism Research, vol. 22, No.2, Sage Publications, pp. 110-130

Khan, Sharafat (1991) "Selection and placement", Managing Service Quality, Vol. 1 Iss: 4, pp.201 – 208

Lievens, F., Van Dam, K., Anderson, N., "Recent trends and challenges in personnel selection", Personnel Review, 31 (5) , (2002), pp. 580- 601

Mc Daniel, C & Gates,R (1995) "Marketing Research Essentials", Second edition, West Publishing Company, Cincinnati, Ohio

Muchinsky, P. (1995) "Personnel Selection Methods" in Arnold, J., Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds) Work Psychology : Understanding human behaviour in the workplace. London : Pitman Publications.

Mullins, L. J., (1995), " Hospitality management- A human resource approach", 2nd edition, Longman.

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143

Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings

Parry, E., Tyson, S. (2008), " An analysis of the use and success of online recruitment methods in the U.K", Human Resource Management Journal, Vol. 18, No. 3, pp.257-274

Pfeffer, J. (1994), "Competitive Advantage Through People", Harvard Business School Press : Boston, MA

Reynolds D., Namasivayam K., (2006), «Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches», The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA

Robins, S. P., and Coulter, M.(2007) "Management", 9th edition. NJ : Pearson.

Robbins S., (2005), «Organizational Behavior», 11^η έκδοση, Prentice Hall, USA

Ryan, A.M., and Ployhart, R.E., (2000) . "Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future". Journal of Management, 26, pp. 565-606

Sharpley R., Forster G., (2003), «The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus», *Tourism Management*, pp. 685-698

Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., and Stoffey, R. W. (1993). "Applicant reactions to selection procedures". *Personnel Psychology*, 46, pp. 49-55

Steyn, G.M., and Van Niekerk, E.J. (2002), "Human Resources Management in Education". Pretoria : Unisha Publishing.

Stone , R., (2002), "Human Resources Management", 4th edition, John Wiley & sons Australia Ltd.

Tanova, C.,(2003),"Firm size and Recruitment : Staffing practices in small and large organizations in North Cyprus", *Career Development International*, Vol 8, Iss: 2, pp. 107-114

Taylor, M.S., and Collins, C.J. (2000), "Organizational Recruitment : Enhancing the intersection of theory and practice. In C.L Cooper and E.A Locke (Eds). *Industrial and Organizational Psychology : Linking Theory and Practise*, Oxford, U.K: Basil Blackwell, pp. 304-334

Tuckman, B. W. (1972) *Conducting Educational Research*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Tull, D. & Hawkins, D. (1983), "Marketing research - Measurement and method" , Macmillan Publishing Company, N.Y

Venkatesh, V., Davis, F., Morris, M. (2007), "Dead or alive? The development, trajectory and future of technology adoption research?", *Journal of the Association of Information Systems*, Vol. 8, No. 4,pp. 267-286

William S. Grey, Liguori, S. C. (1994), "Hotel and Motel Management and Operations", 3rd edition, Englewood Cliffs, N.J

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.eot.gr

www.statistics.gr

www.sete.gr

Παραρτήματα

Πανεπιστήμιο Πατραίων

1. Ιεραρχήστε τις παρακάτω μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης (1) και αποτελεσματικότητάς τους (2), για όσες από αυτές χρησιμοποιείτε.

**Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης
(2)**

(1)

- Επαγγελματικές σχολές
- Ημέρες καριέρας
- Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία
- Γραφείο ευρέσεως απασχόλησης
- Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης
- Εταιρικό site
- Social media- Internet

Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

- Πίνακας ανακοινώσεων επιχείρησης
- Βάση δεδομένων
- Άλλο.....

2. Ιεραρχήστε τις παρακάτω μεθόδους επιλογής υποψηφίων σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης (1) και αποτελεσματικότητάς τους (2), για όσες από αυτές χρησιμοποιείτε.

(2)

(1)

- Βιογραφικό (manual scanning)
- Βιογραφικό (computerized scanning)
- Αίτηση Απασχόλησης
- Συνέντευξη επιλογής
- Έλεγχος Συστάσεων
- Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου
- Δοκιμασίες/Τεστ ικανοτήτων
- Κέντρο αξιολόγησης
- Βιομετρικά στοιχεία
- Άλλο.....

3. Ιεραρχήστε τον τύπο συνέντευξης που χρησιμοποιείτε σύμφωνα με τη συχνότητα χρήσης (1) και αποτελεσματικότητάς τους (2), για όσες από αυτές χρησιμοποιείτε.

(2)

(1)

- Μη σχεδιασμένη (ελεύθερη συνέντευξη)
- Δομημένη συνέντευξη
- Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς
- Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς
- Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης
- Άλλο.....

4. Ιεραρχήστε τα επιθυμητά προσόντα των υποψηφίων για στελεχικές θέσεις.

- Ακαδημαϊκή κατάρτιση
- Επαγγελματική κατάρτιση κ εμπειρία

Συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις, ιδιότητες
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας
Γνώση της εταιρείας και του κλάδου αυτής
Άλλο.....

5. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείτε ότι επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού;

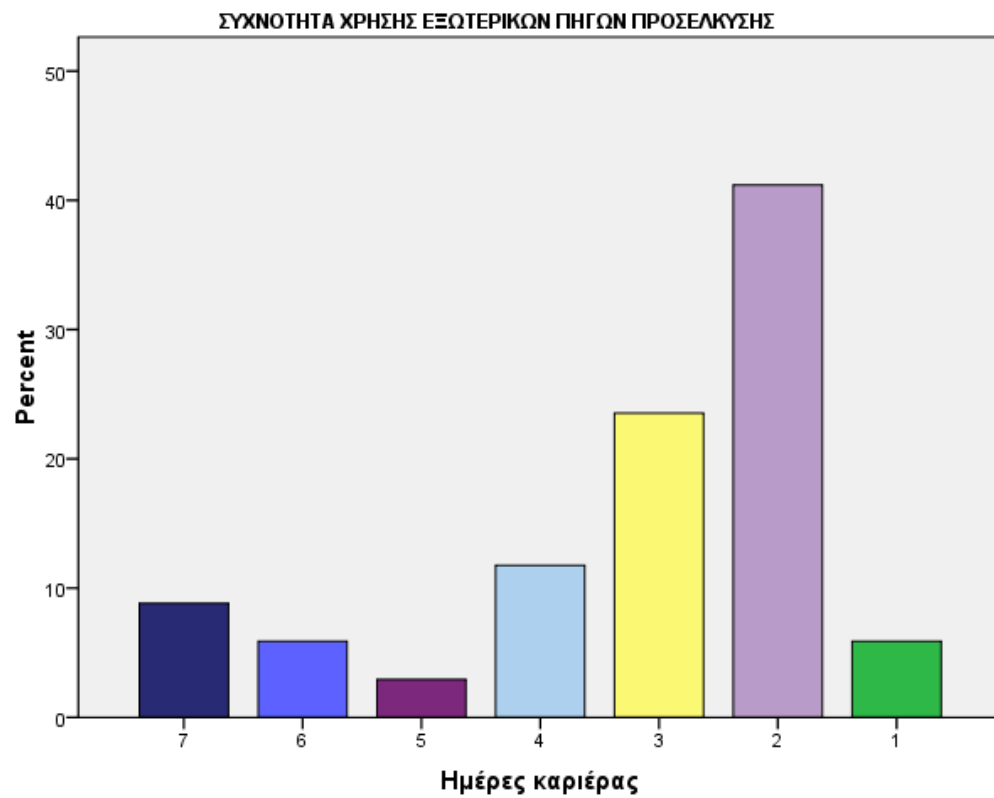
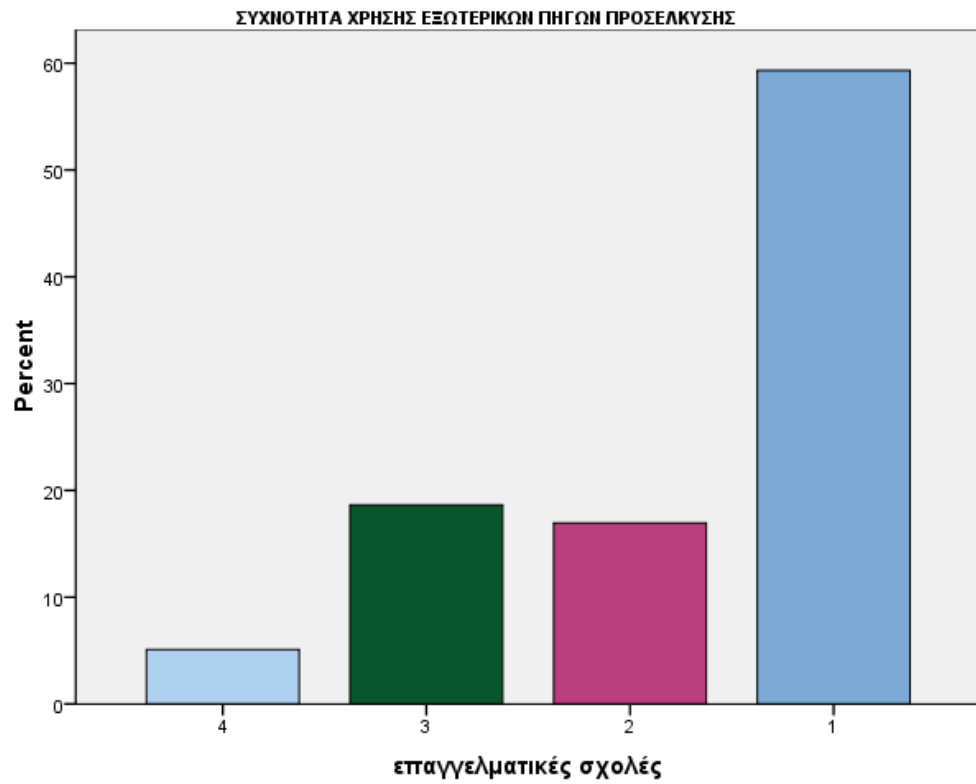
Ελλιπής στελέχωση τμήματος H.R
Μη έμπειρο προσωπικό H.R
Ανταγωνισμός από άλλες εταιρείες
Κόστος διαδικασίας προσέλκυσης κι επιλογής
Άλλο.....

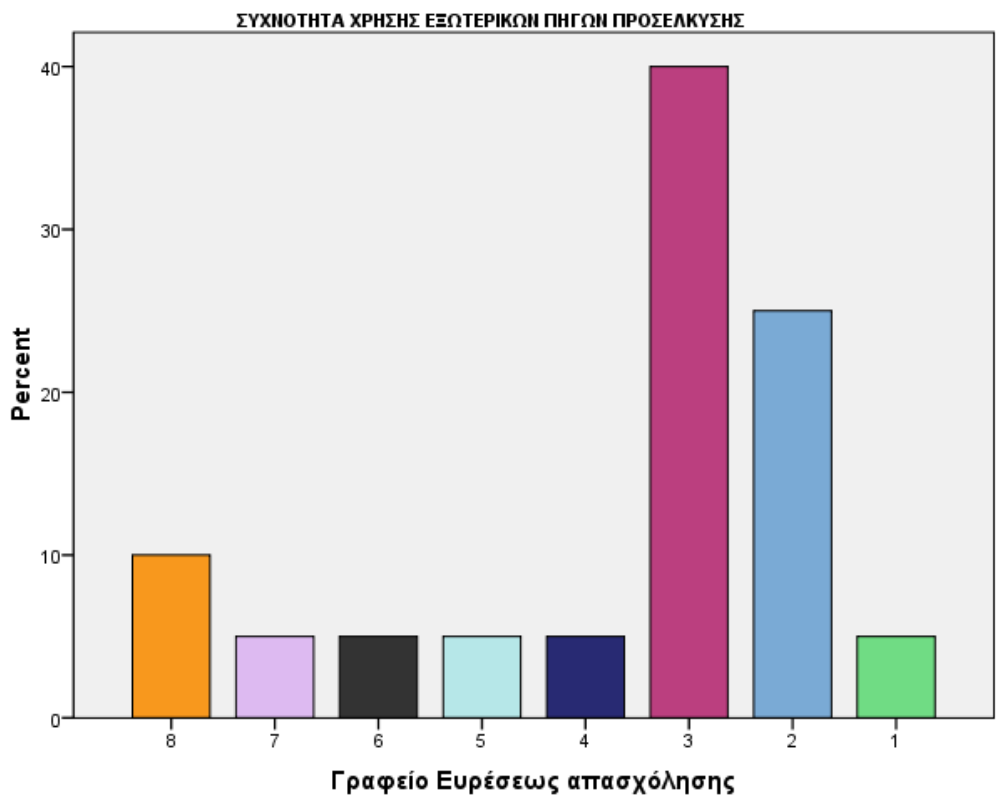
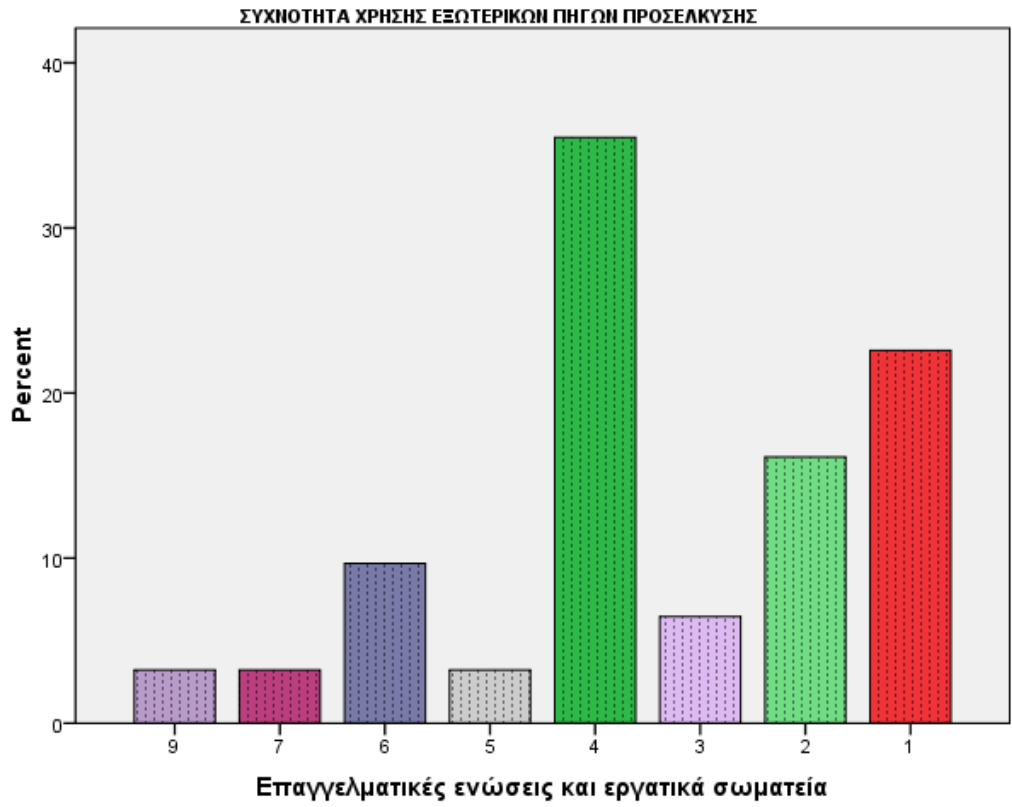
6. Ποιος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί τον κυριότερο λόγο απόρριψης της θέσης από κατάλληλους υποψηφίους;

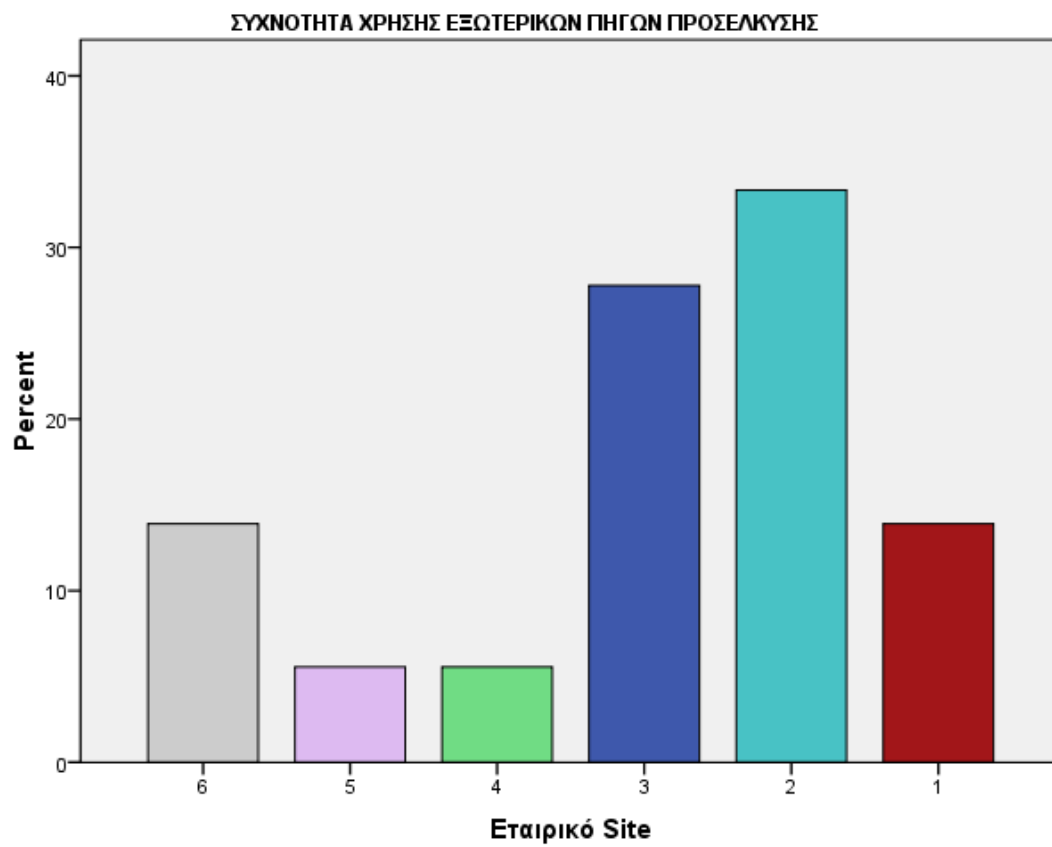
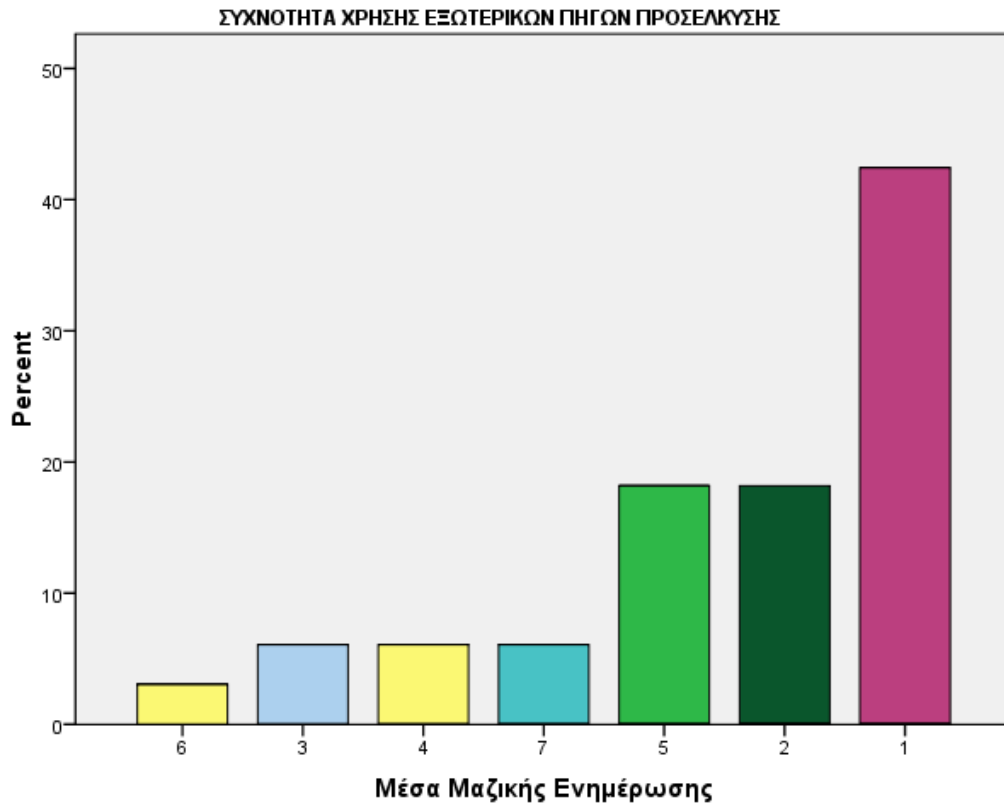
Χαμηλή Αμοιβή
Άλλη προσφορά
Απροθυμία αλλαγής περιβάλλοντος
Δυσκολίες προσαρμογής στο νέο περιβάλλον
Άλλο.....

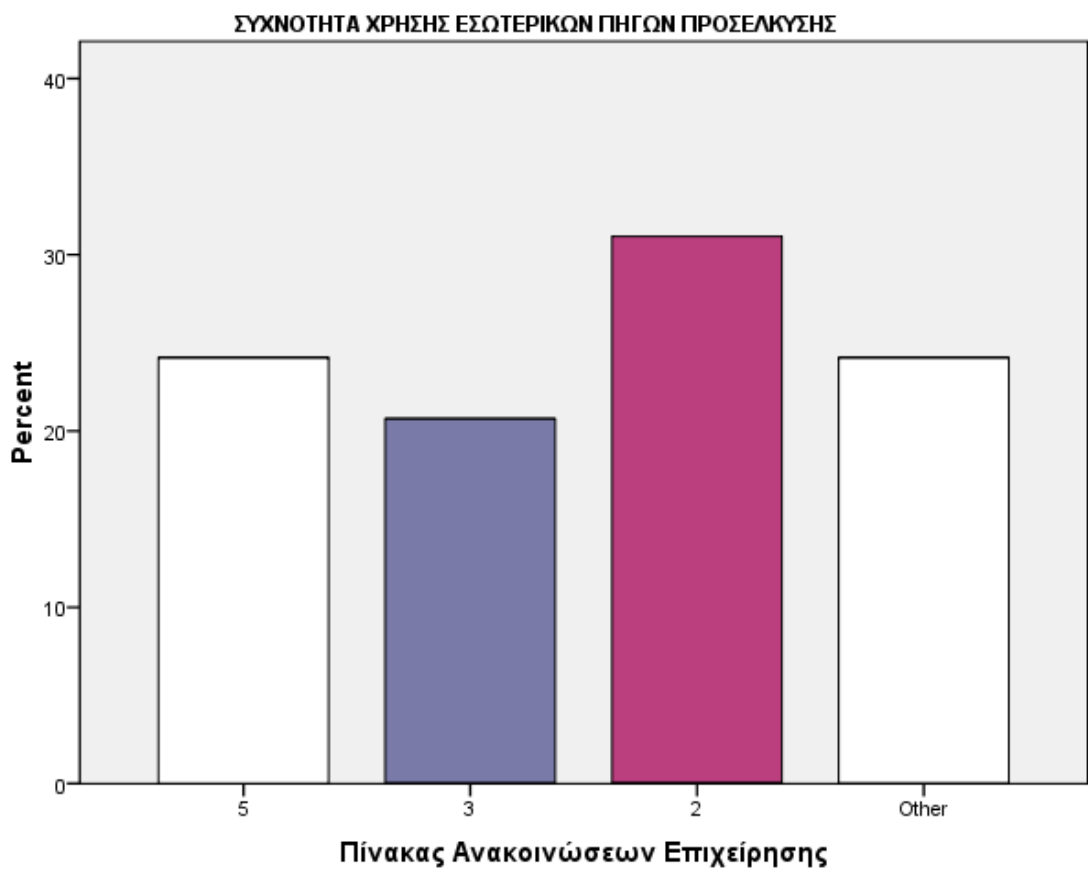
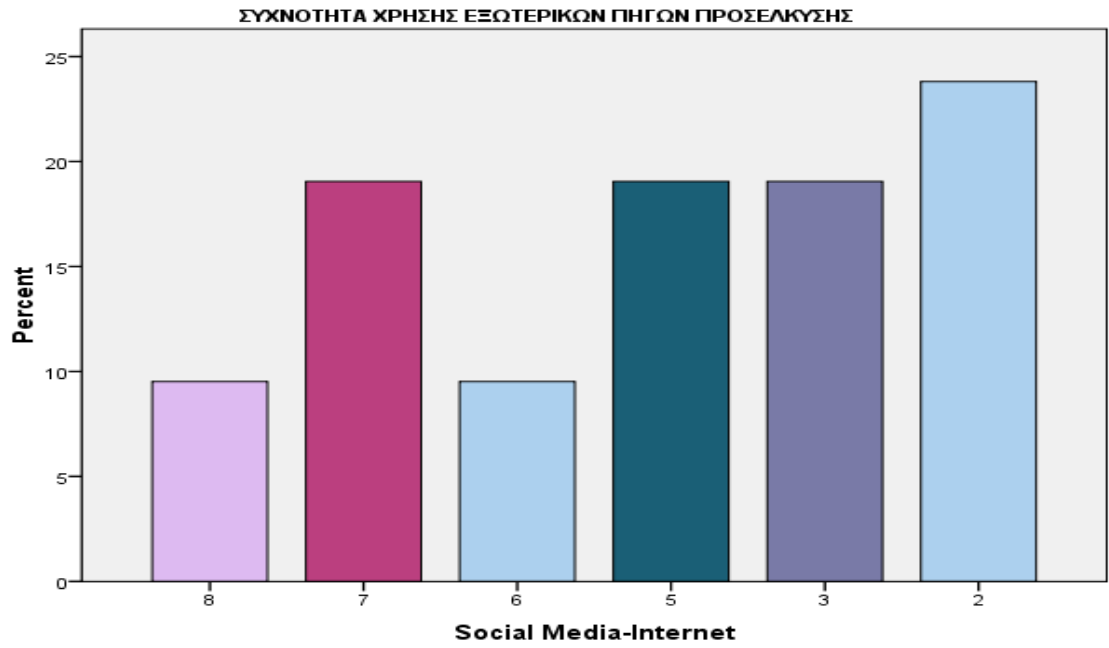
Πανεπιστήμιο Πειραιώς

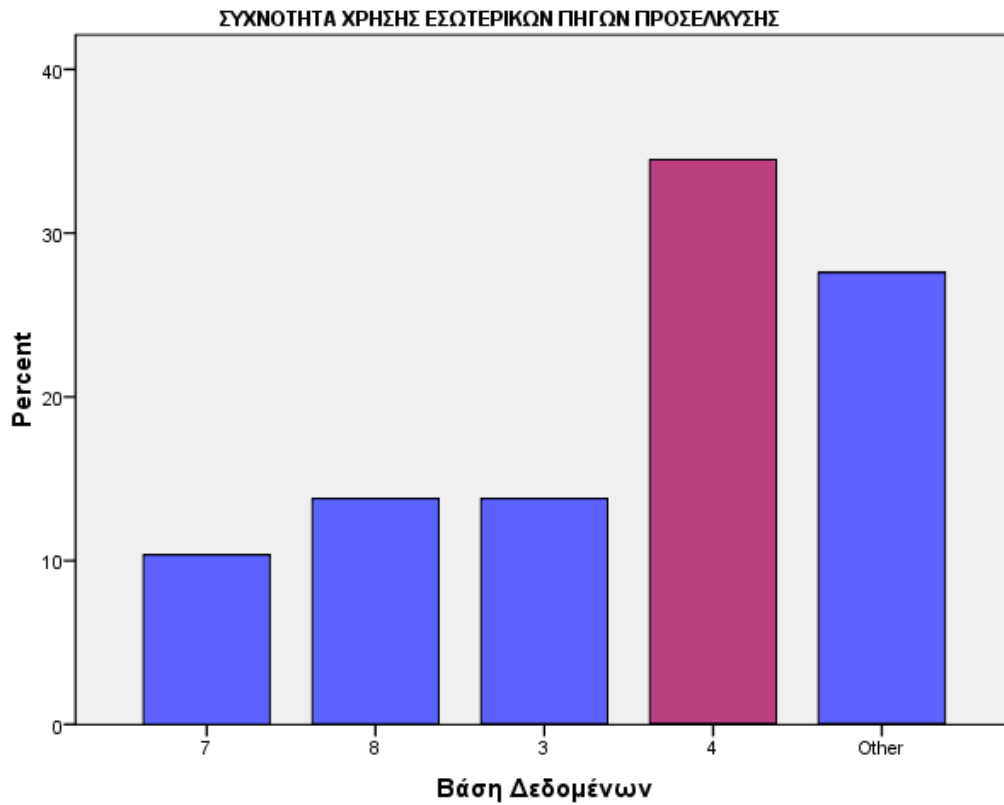
Ραβδογράμματα Συχνότητας Χρήσης Πηγών Προσέλκυσης



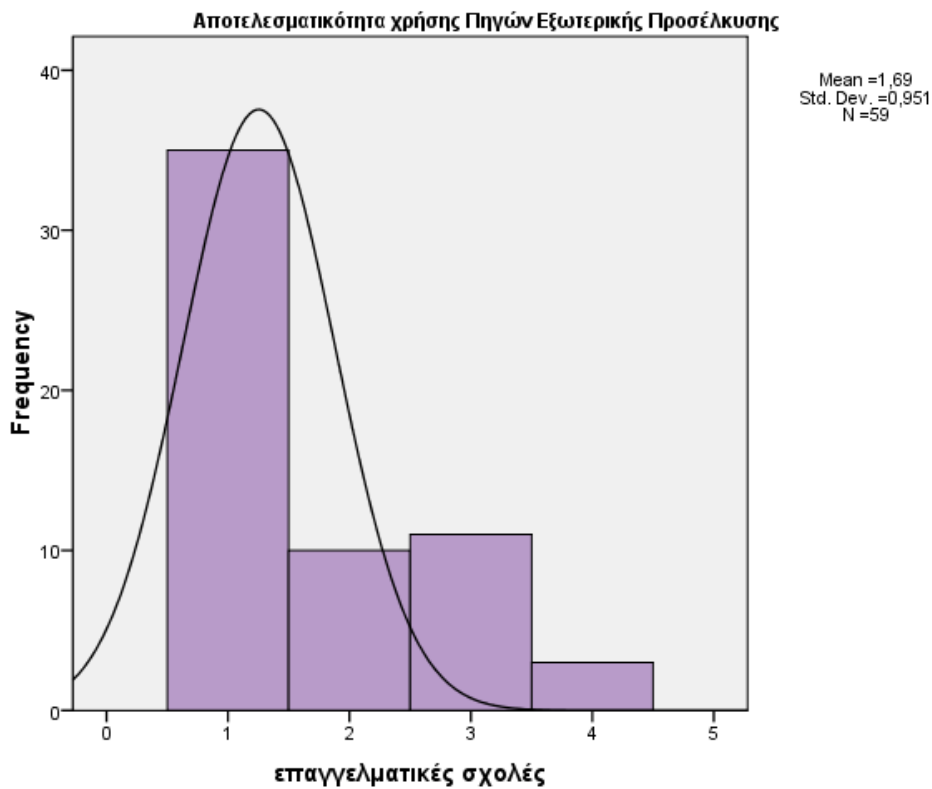




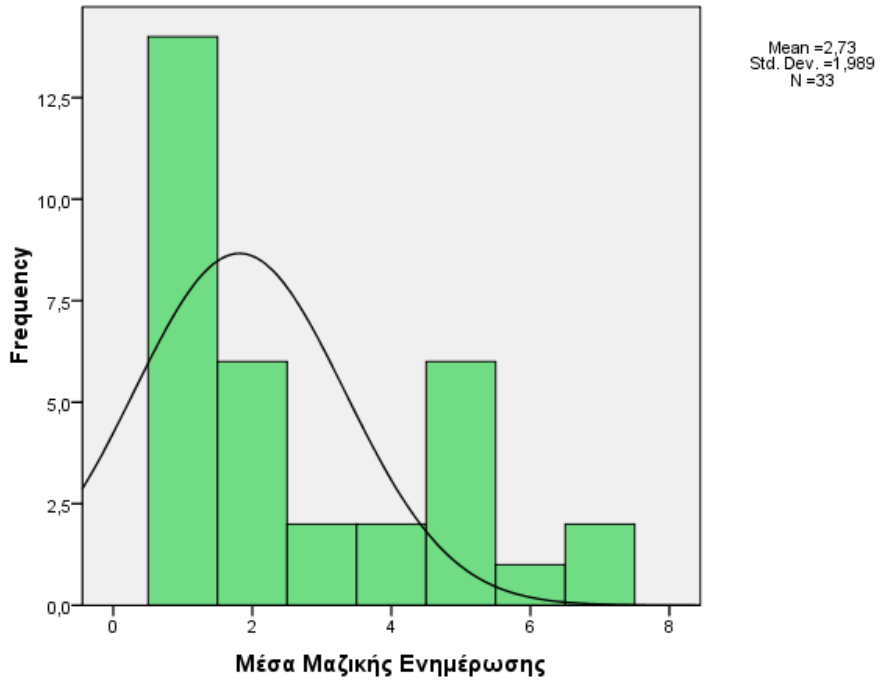




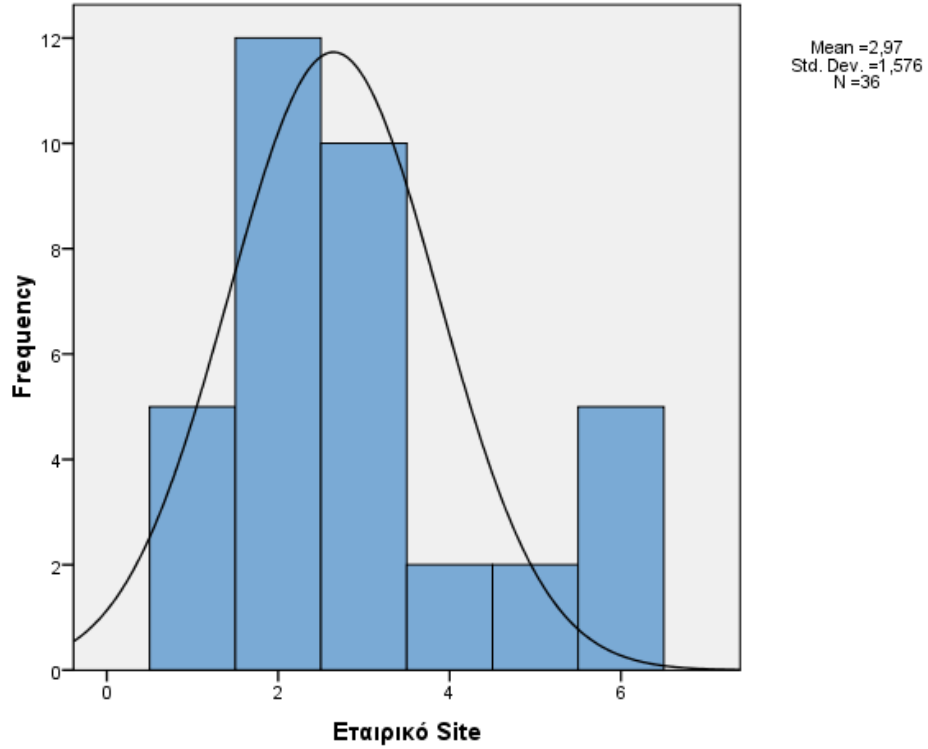
Ιστογράμματα Αποτελεσματικότητας Πηγών Προσέλκυσης

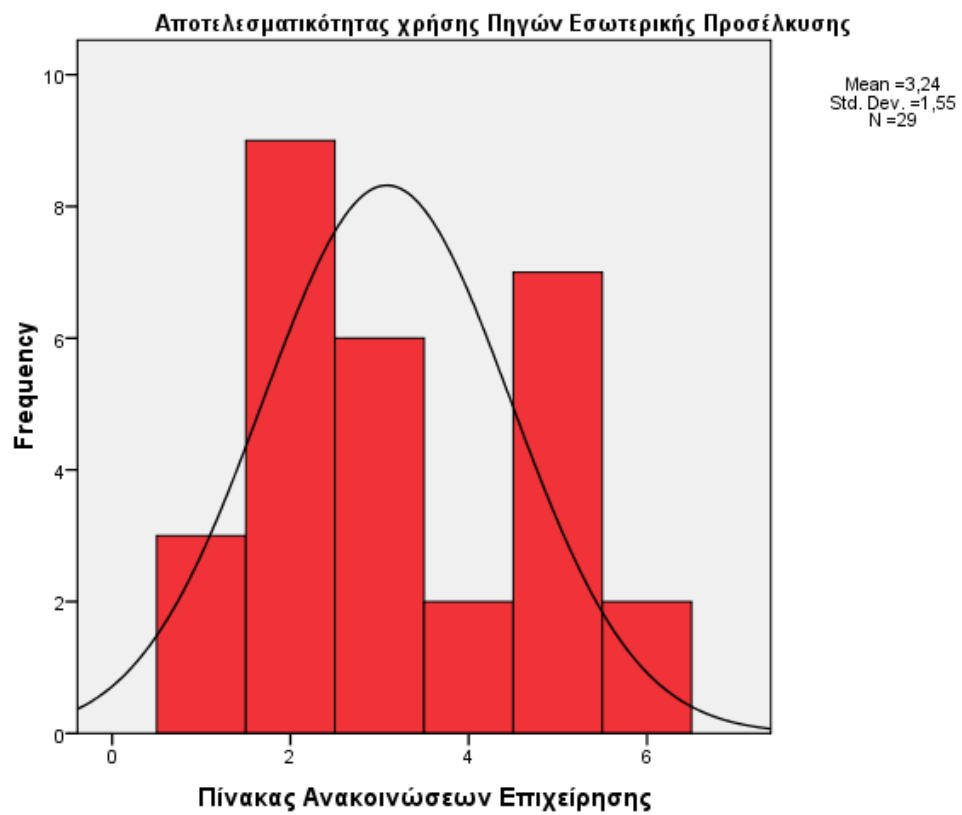
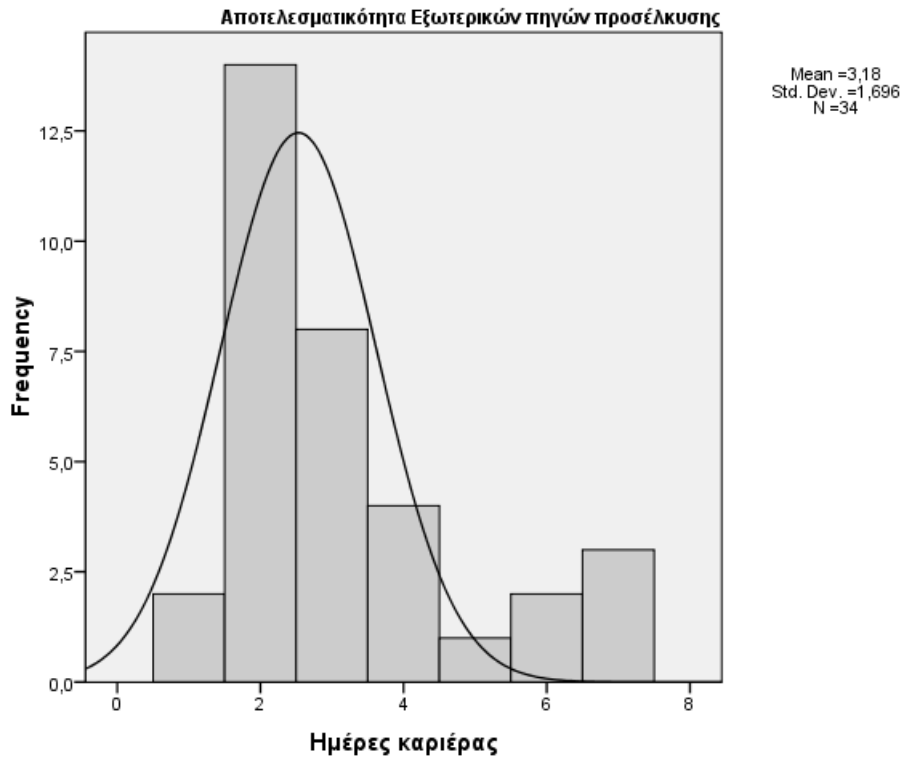


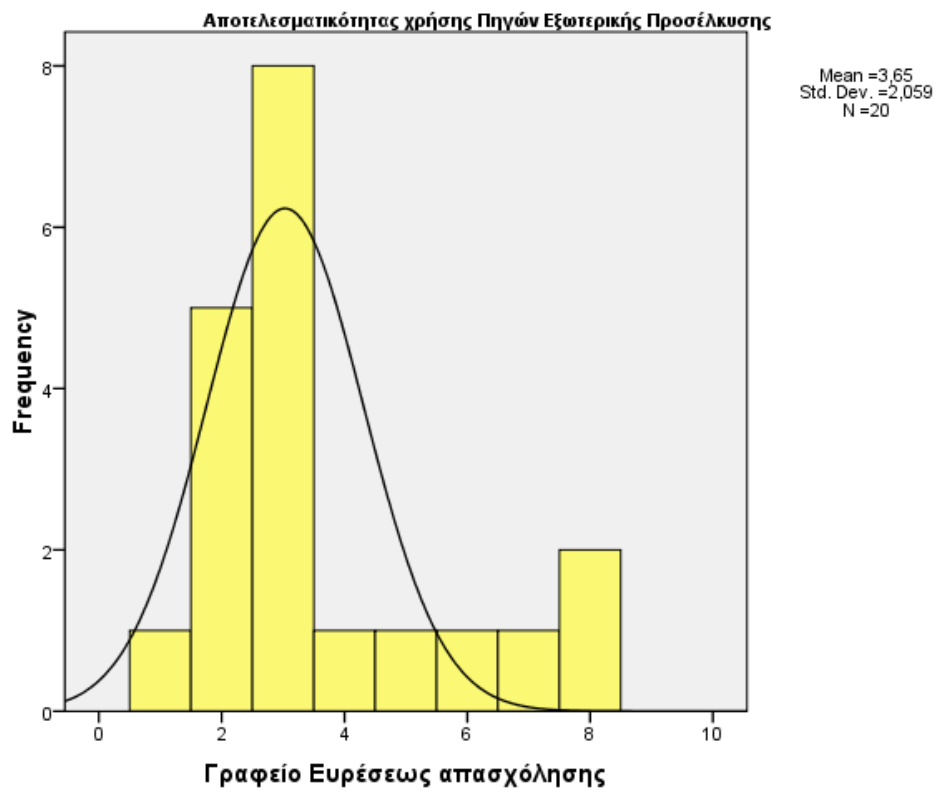
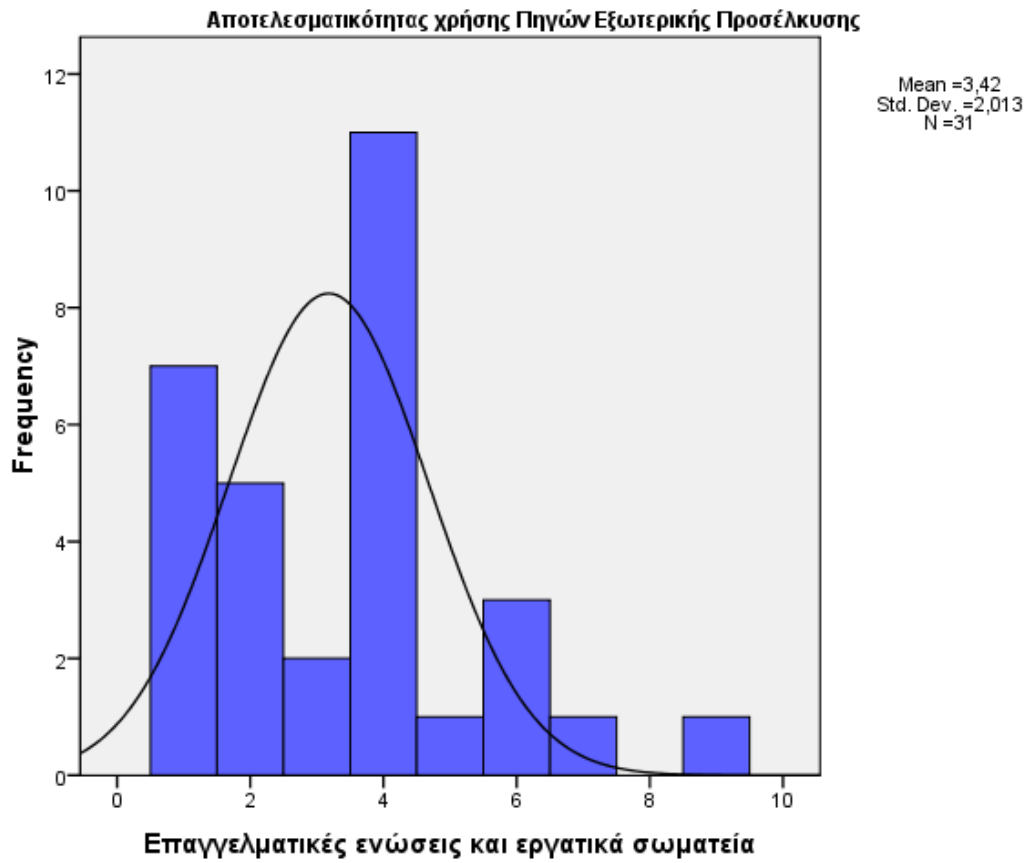
Αποτελεσματικότητα χρήσης Πηγών Εξωτερικής Προσέλκυσης

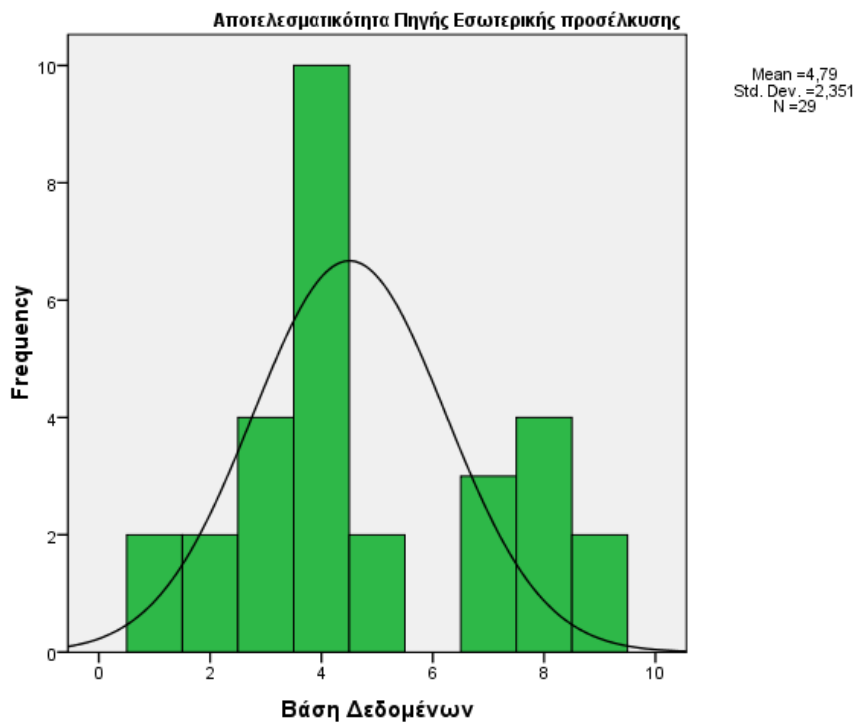
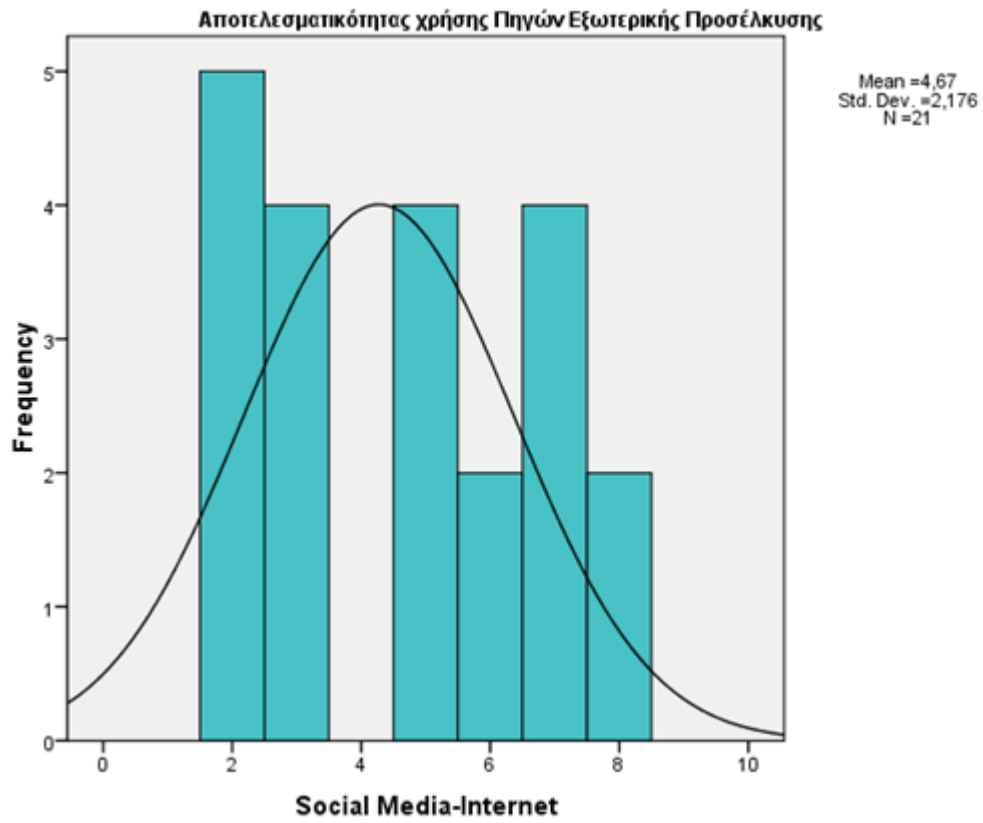


Αποτελεσματικότητα χρήσης Πηγών Εξωτερικής Προσέλκυσης

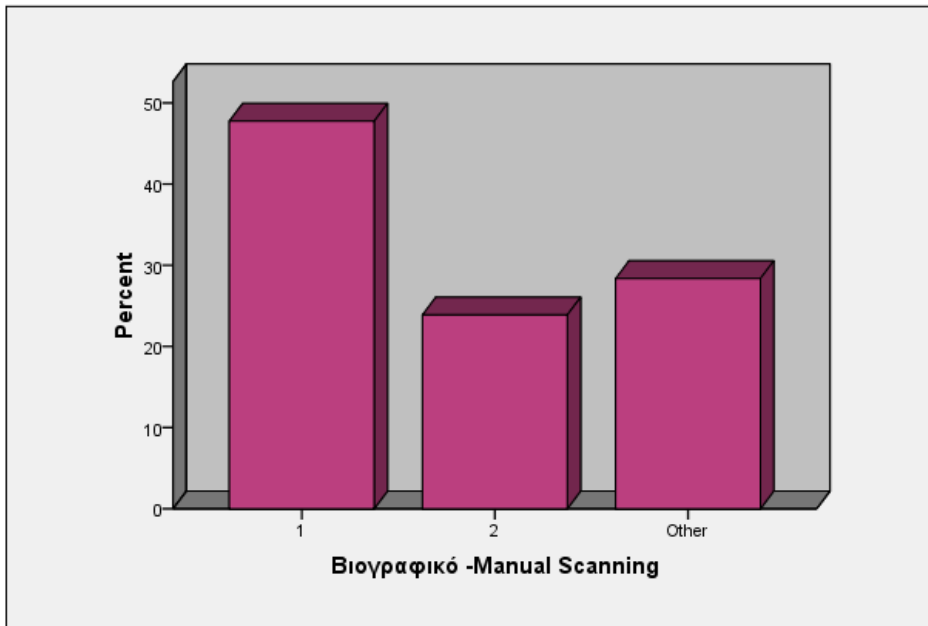




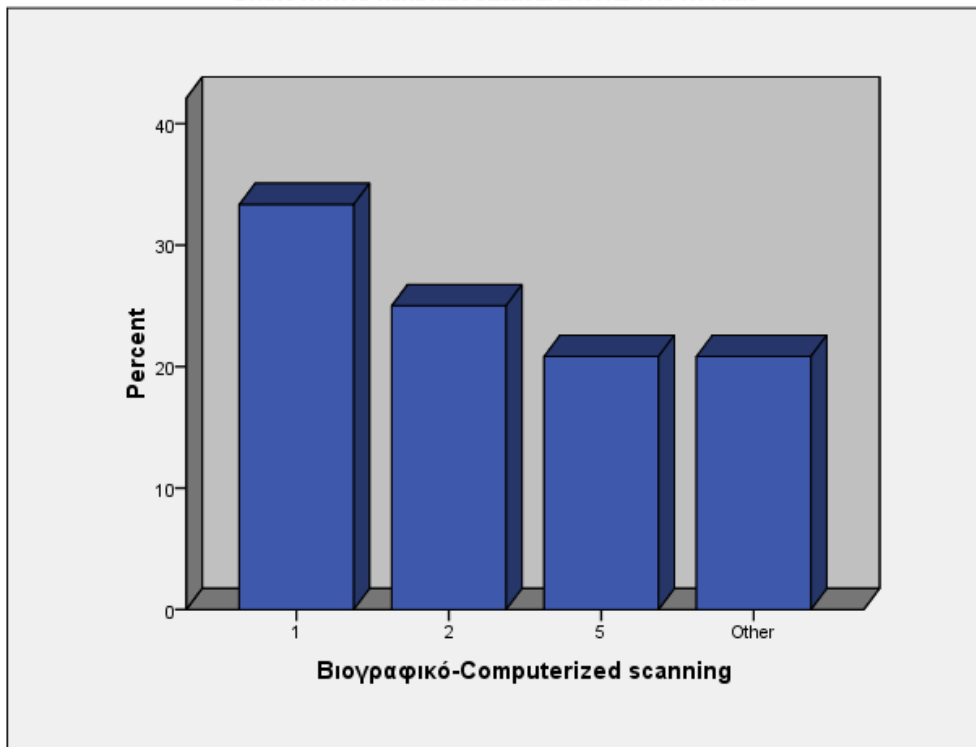




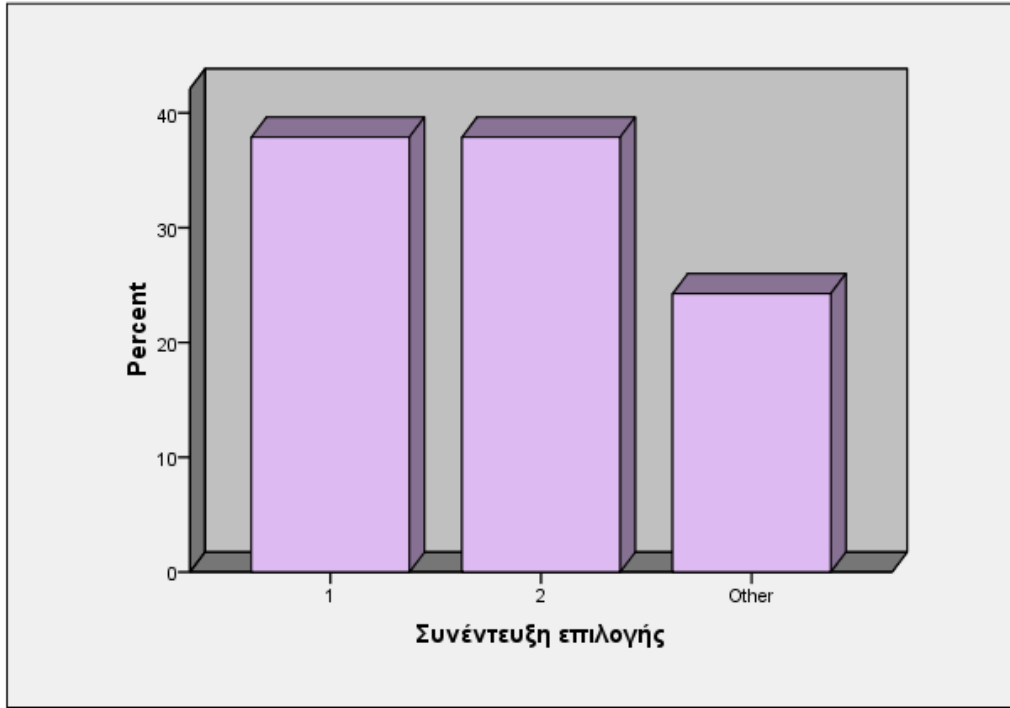
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

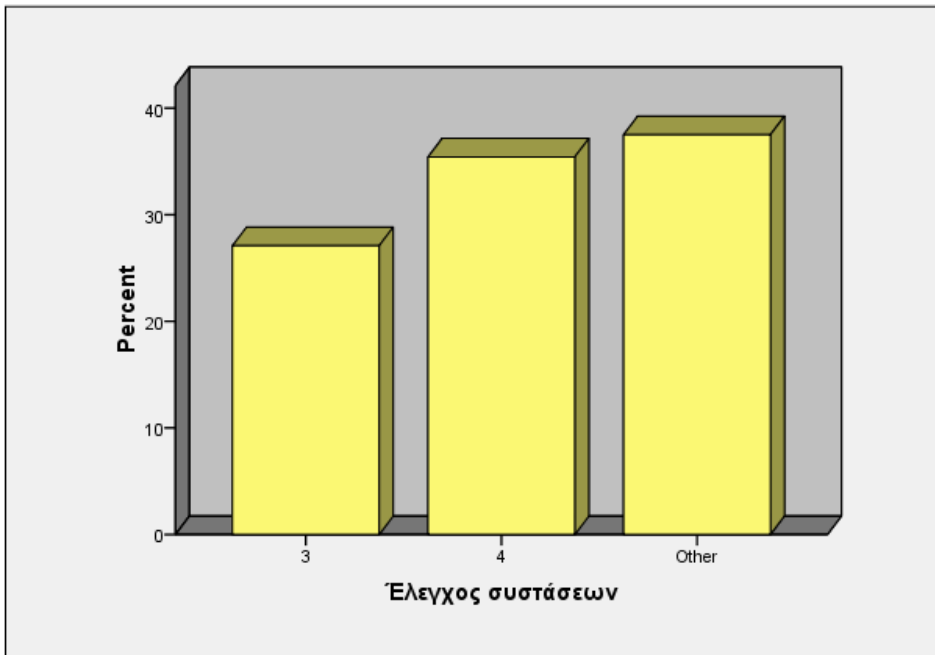


ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



τήμ

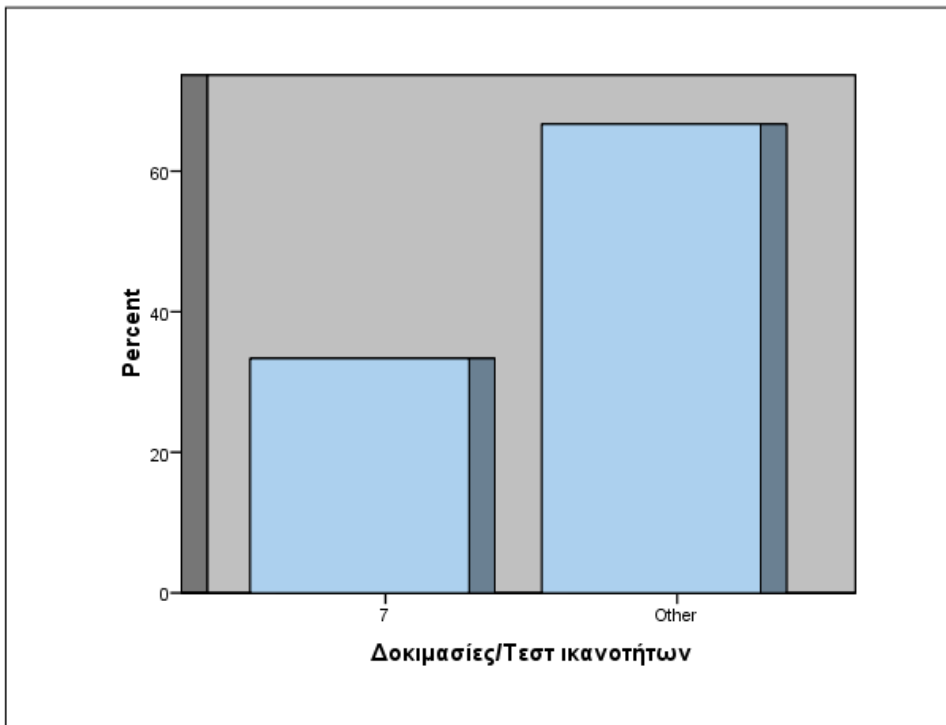
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



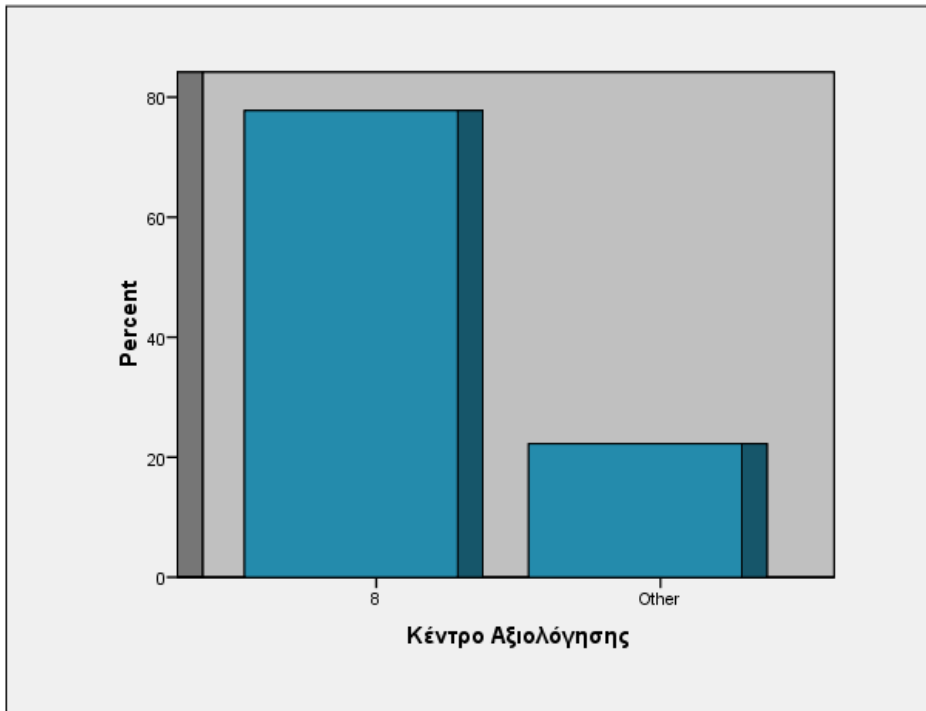
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

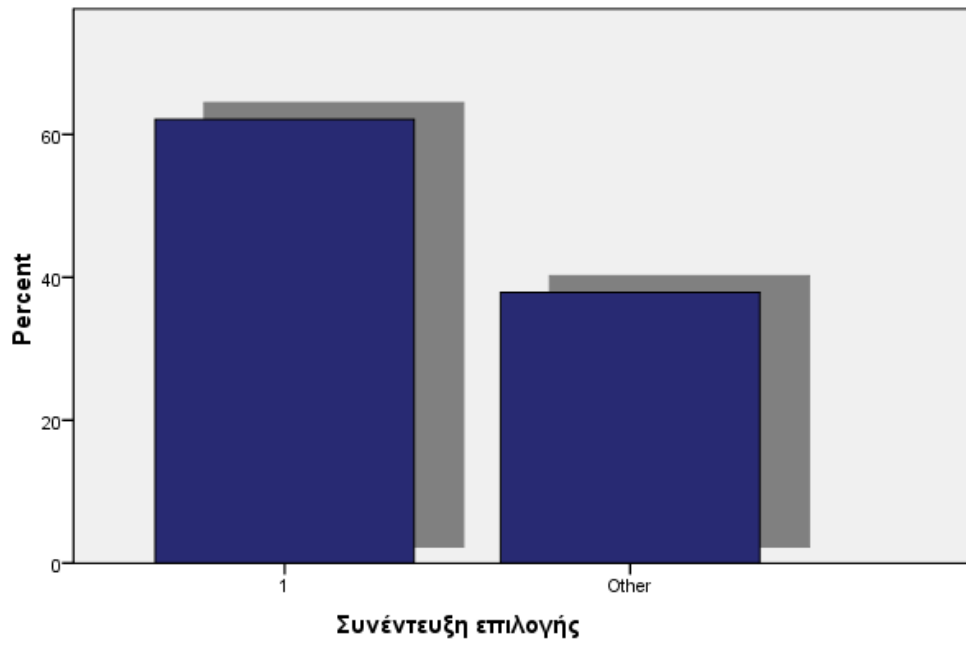


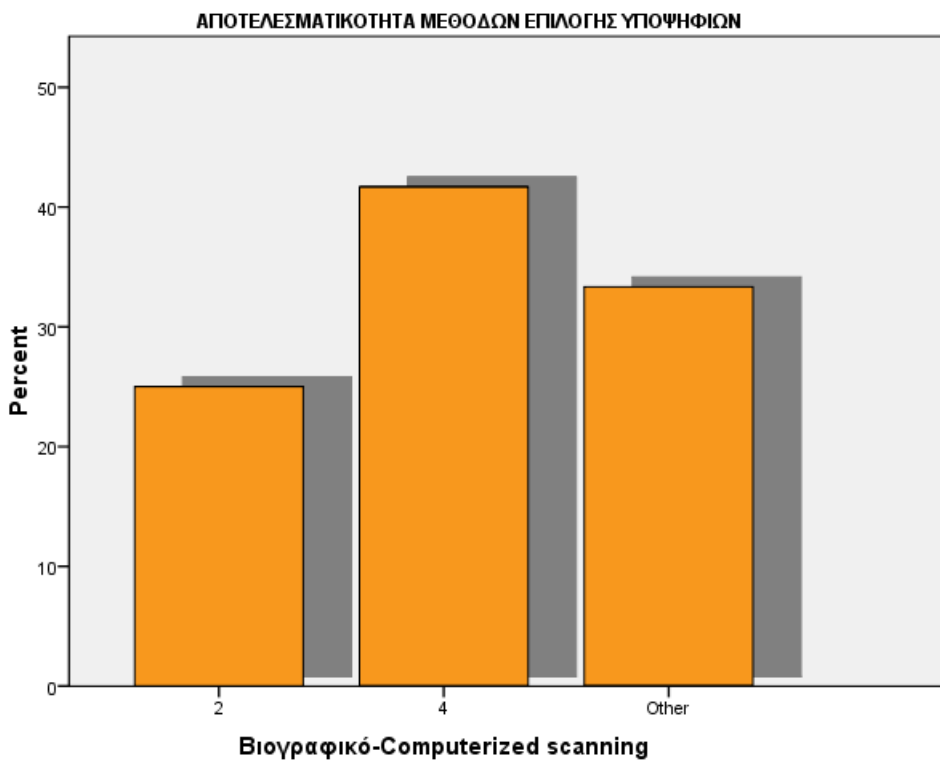
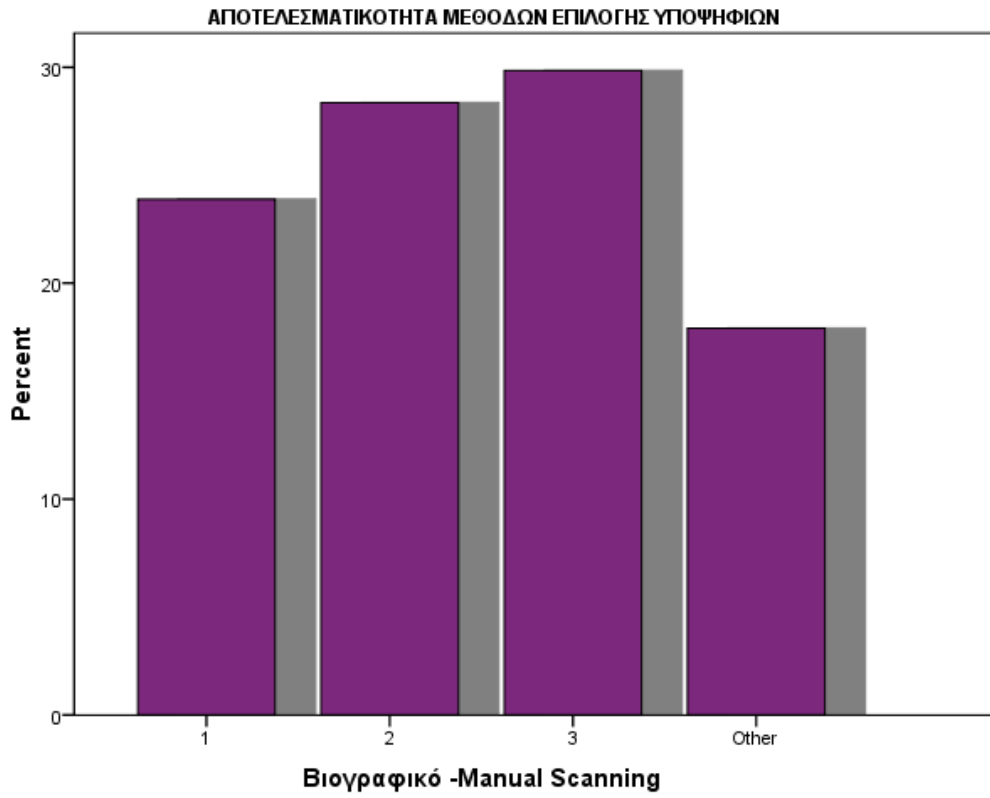
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

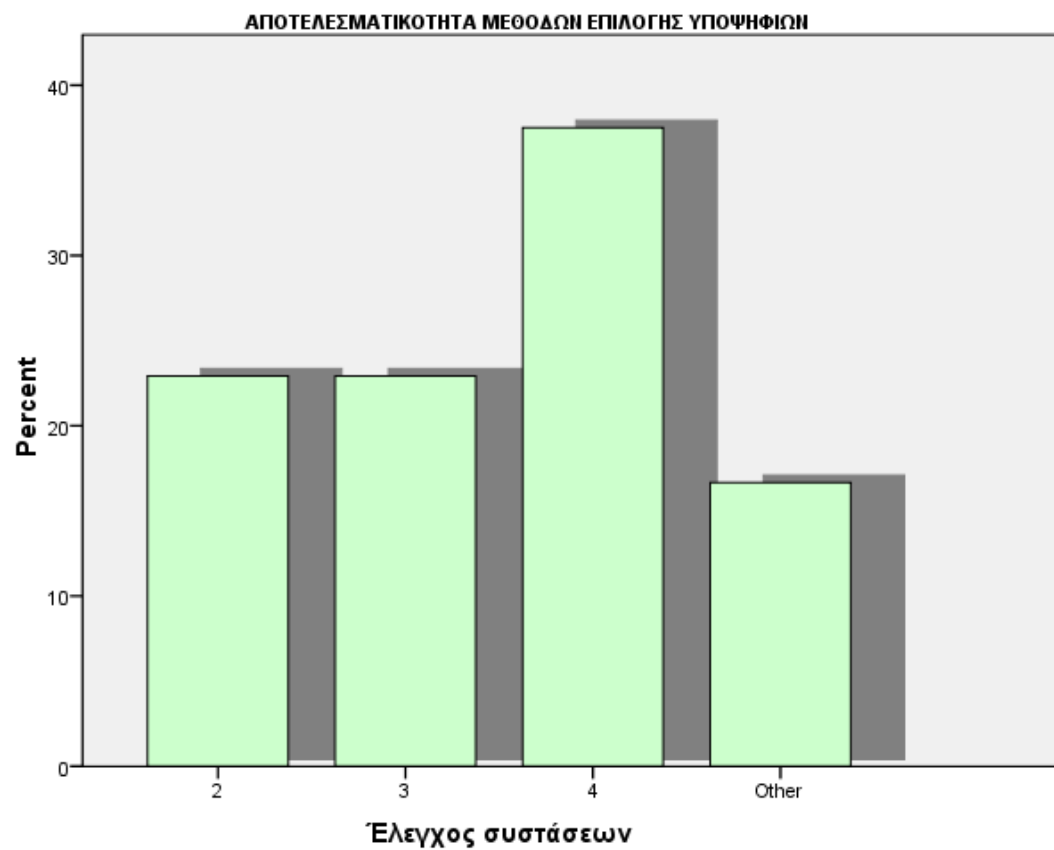
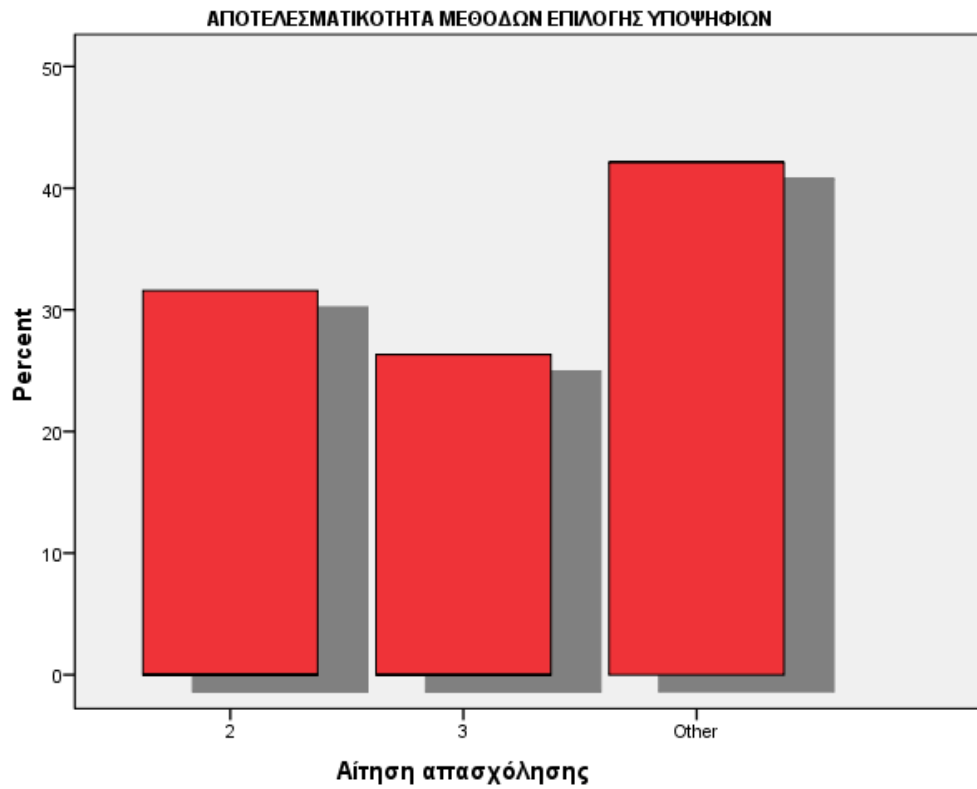


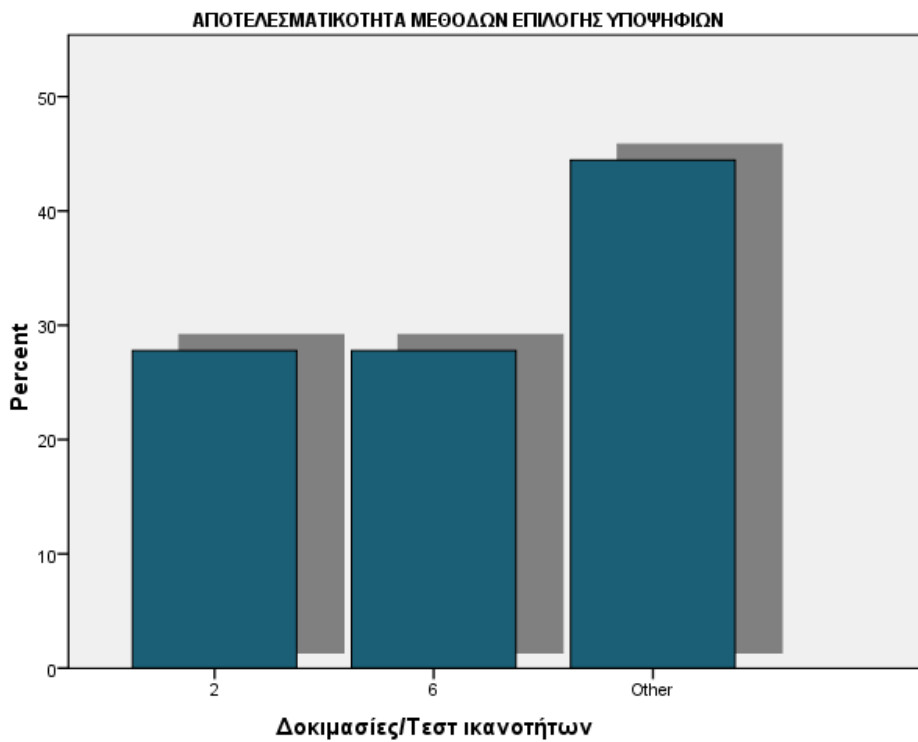
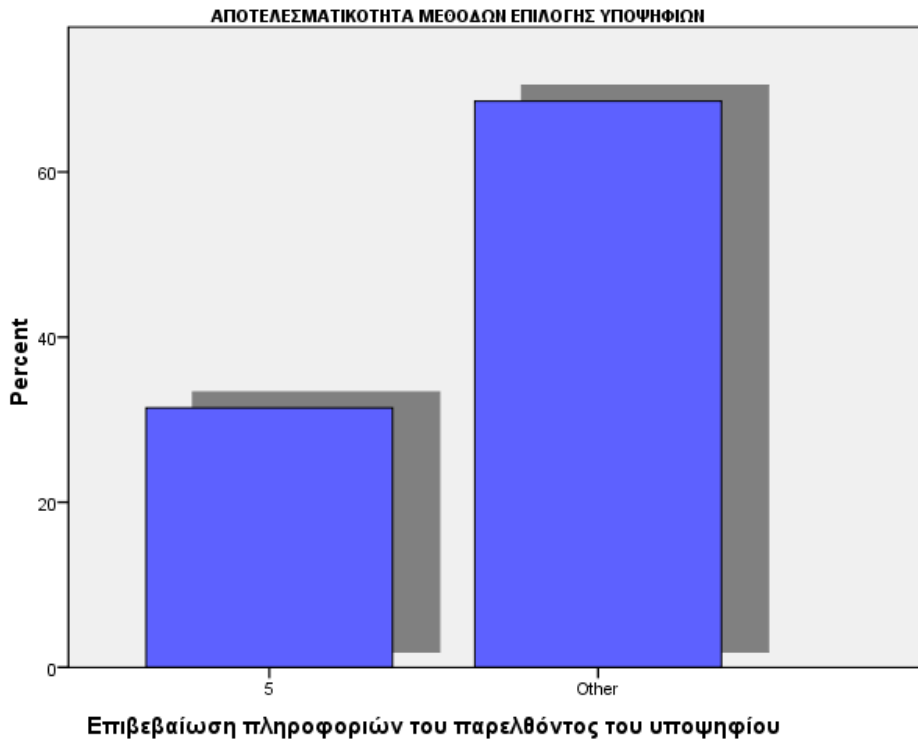
23

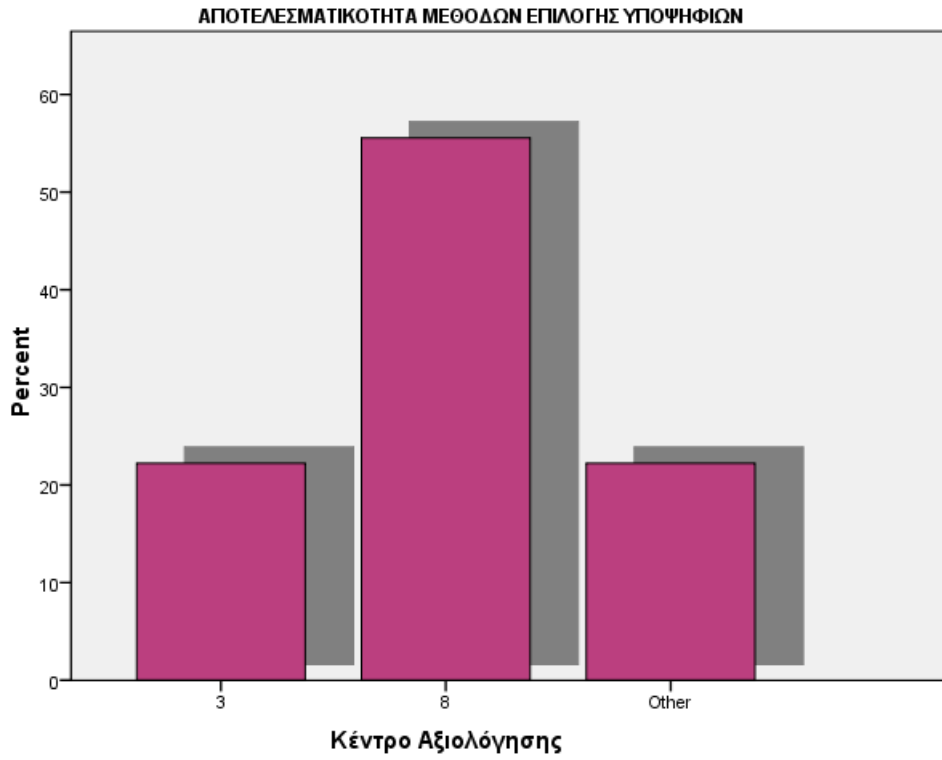
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΕΘΟΔΩΝ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ



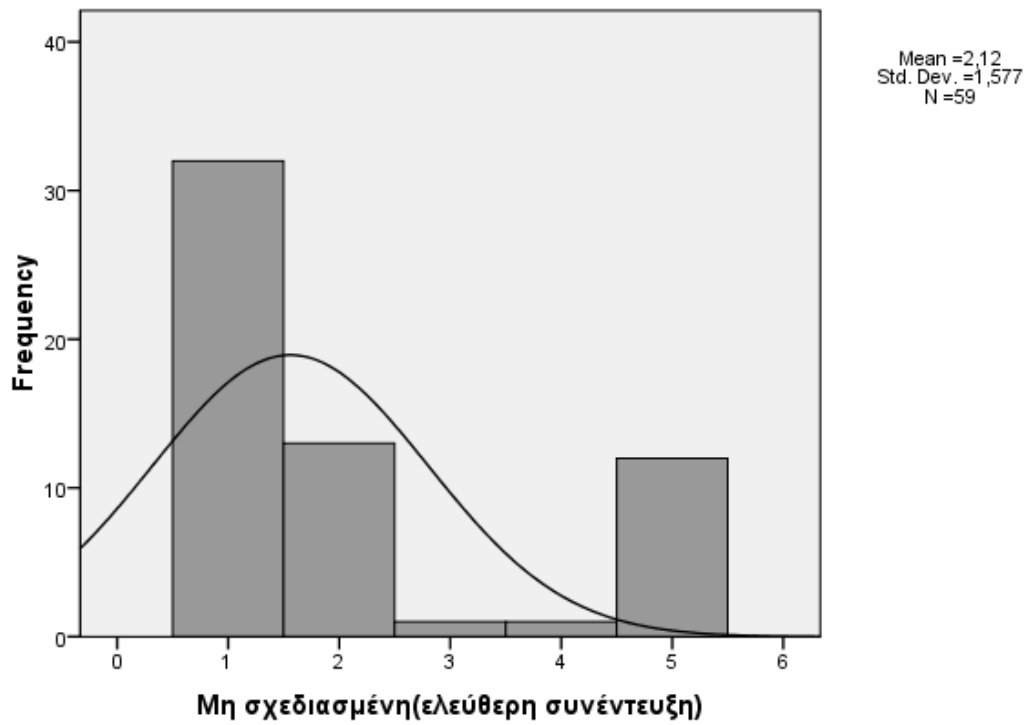




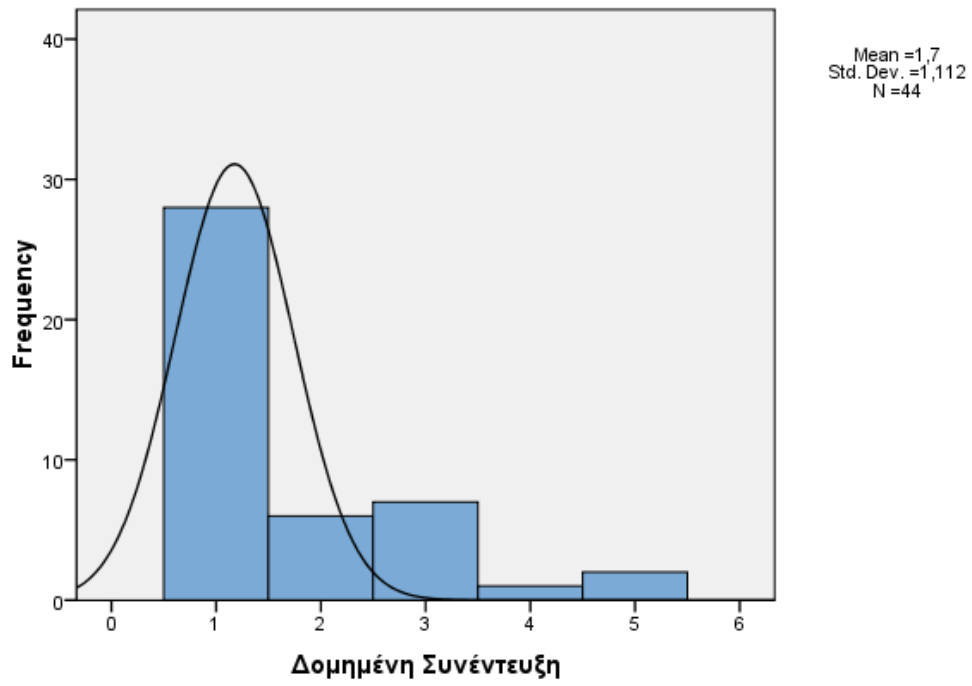




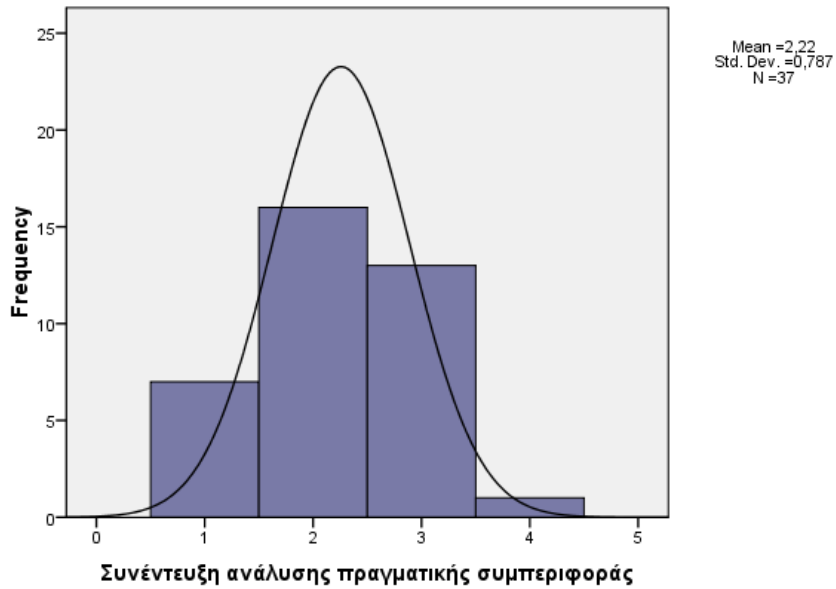
Μη σχεδιασμένη(ελεύθερη συνέντευξη)



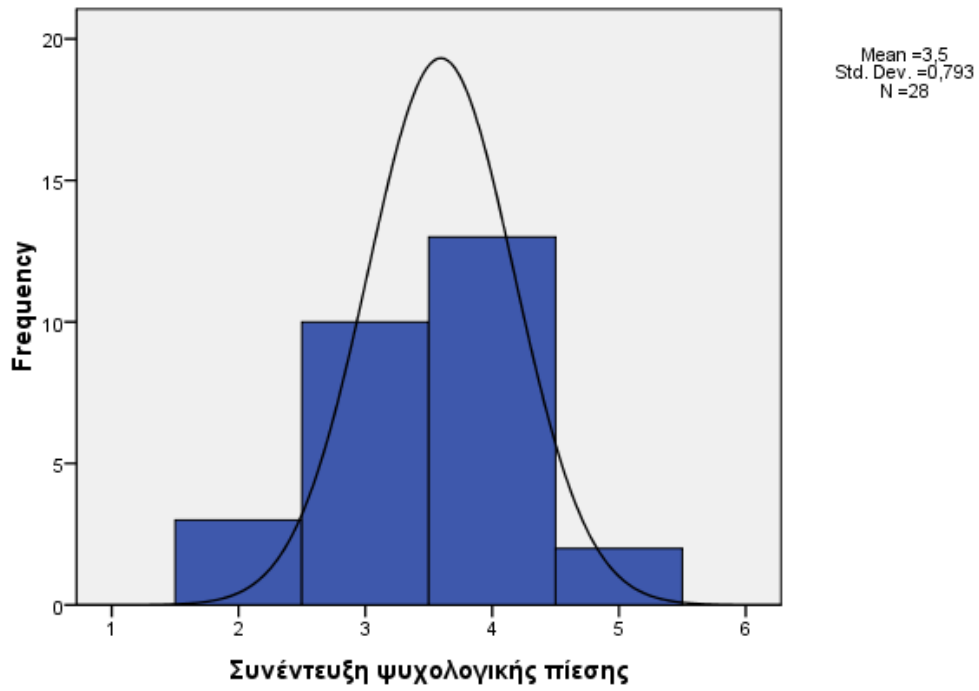
Δομημένη Συνέντευξη



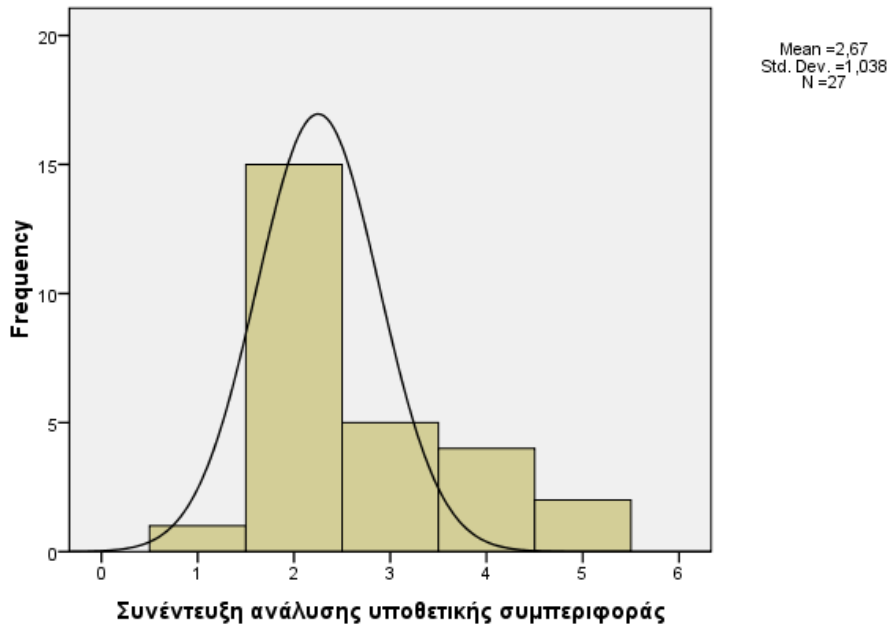
Συνέντευξη ανάλυσης πραγματικής συμπεριφοράς



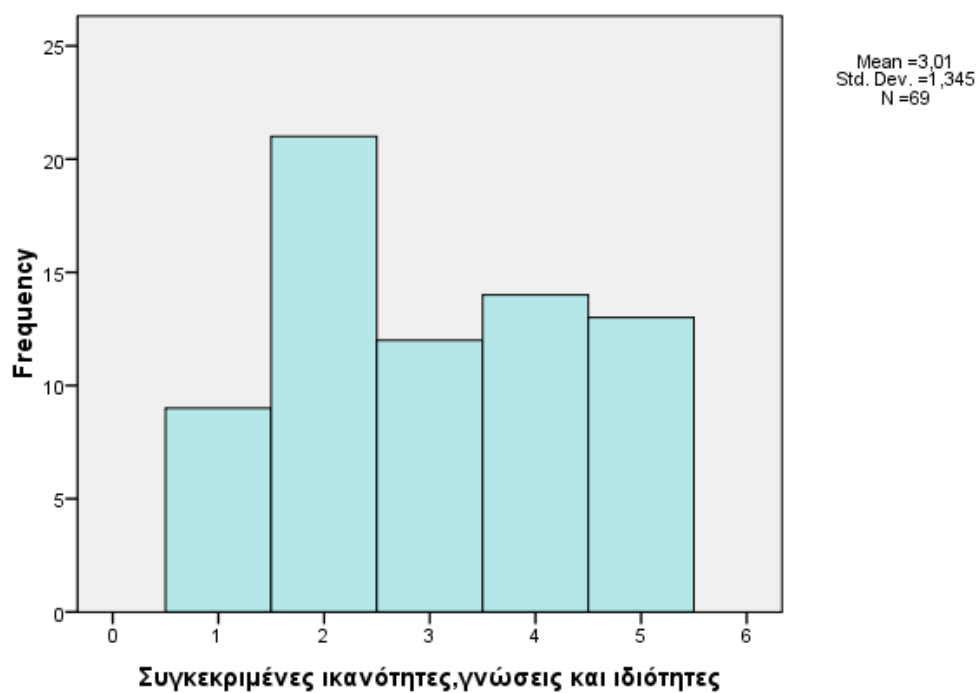
Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης



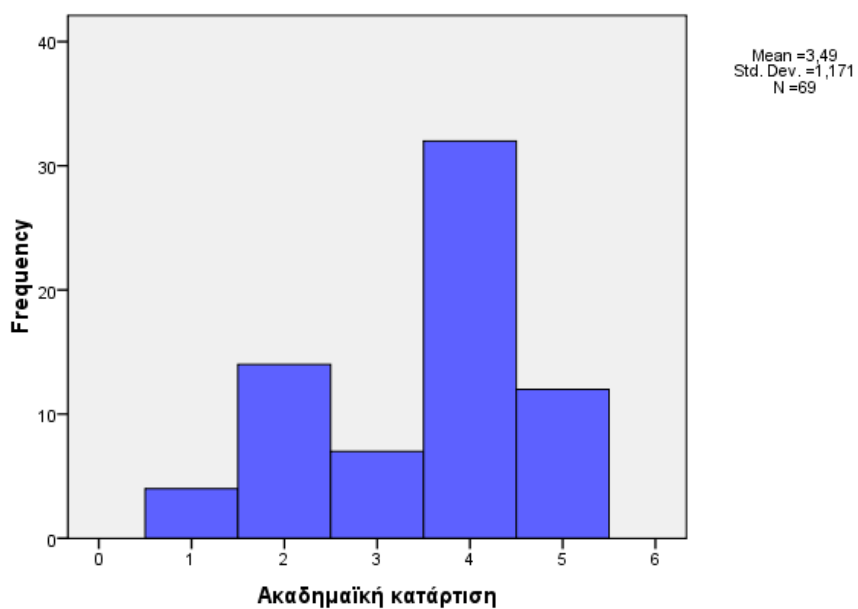
Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς



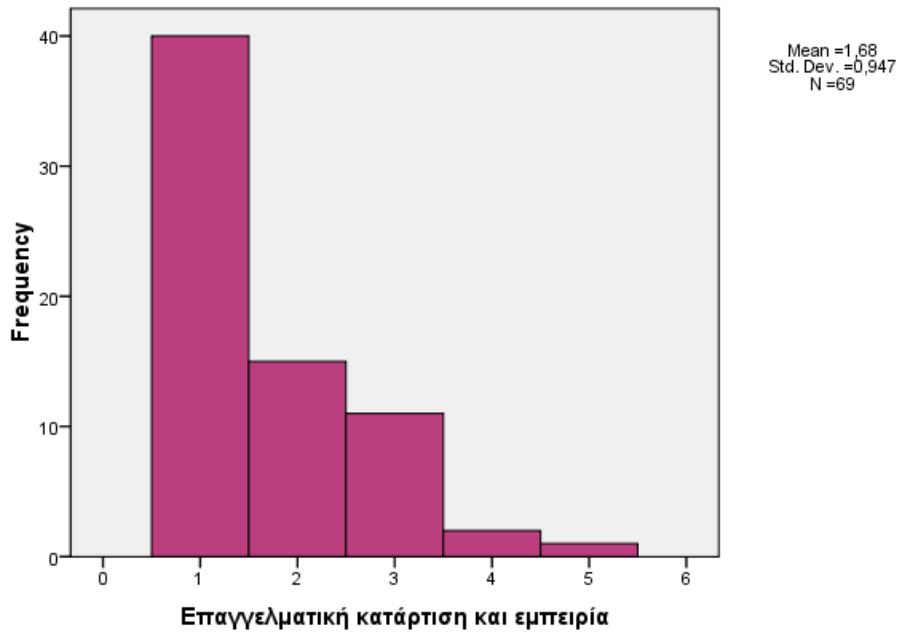
Συγκεκριμένες ικανότητες, γνώσεις και ιδιότητες



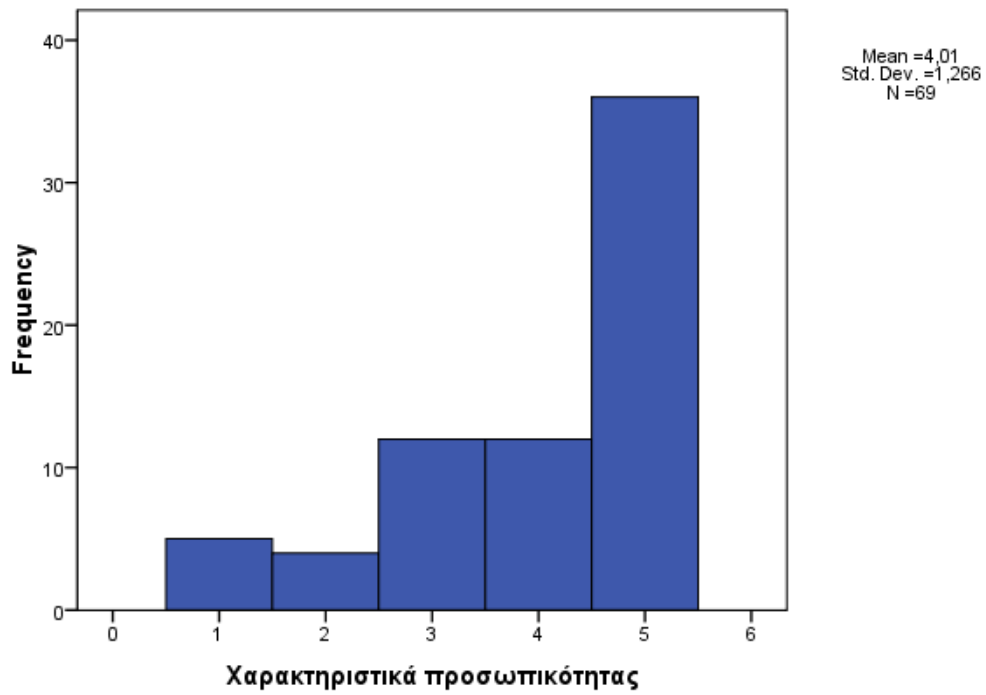
Ακαδημαϊκή κατάρτιση



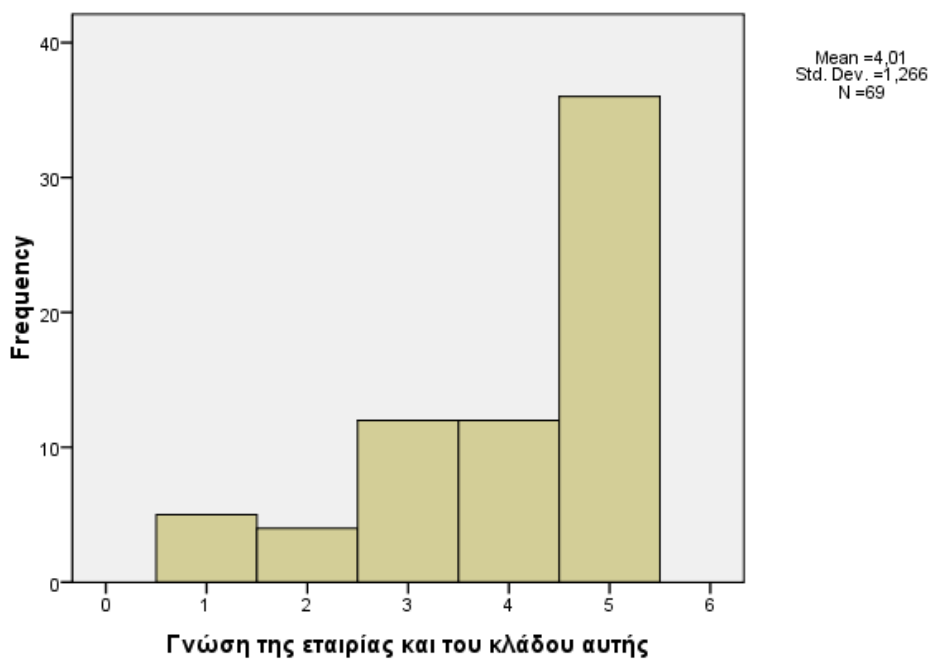
Επαγγελματική κατάρτιση και εμπειρία



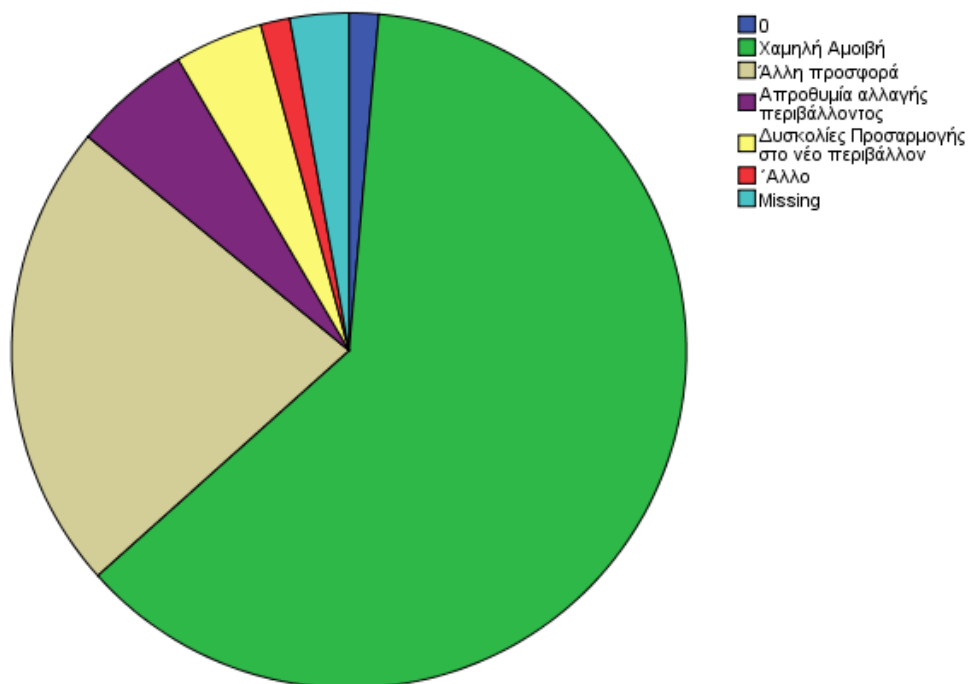
Χαρακτηριστικά προσωπικότητας



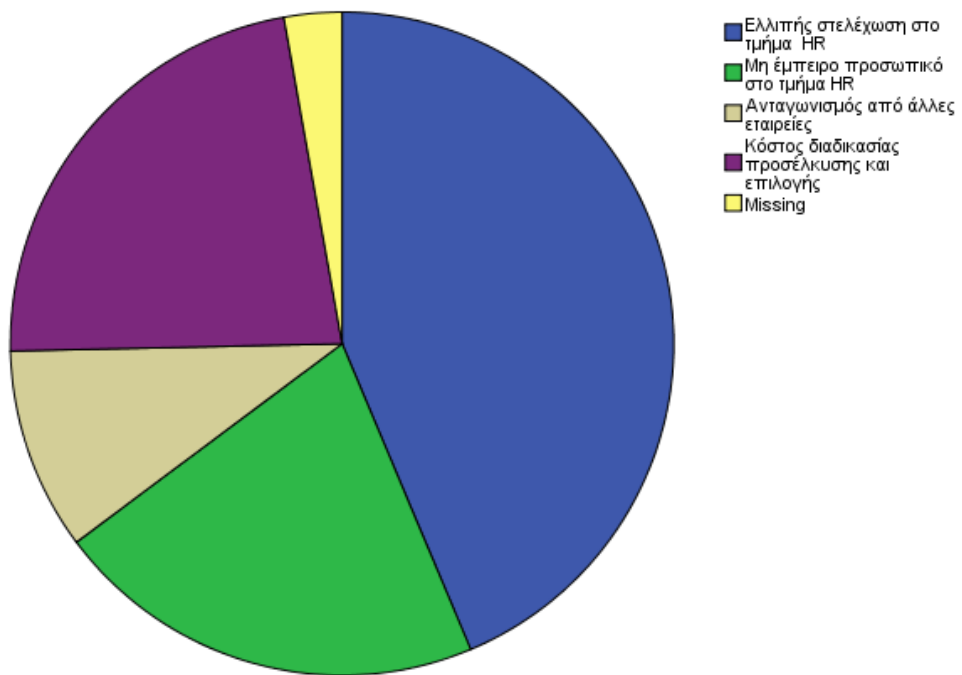
Γνώση της εταιρίας και του κλάδου αυτής



Λόγος απόρριψης



Παράγοντες αποτελεσματικότητας των μεθόδων προσέλκυσης



Πανεπιστήμιο

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΕΙΚΤΗ PEARSON R

		Επαγγελματικές Ημέρες				Social Media				Επαγγελματικές Ημέρες			
		και	εργατικά	απασχόλησης	Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Εταιρικό Site	Ανακοινώσεων	Επιχειρήσεων	Βάση Δεδομένων	και	εργατικά	απασχόλησης	Ευρέσεων
Επαγγελματικές σχολές	Pearson Correlation	1	,450**	-,336	,291	-,401*	-,197	,520*	-,235	,918**	,527**	-,305	,269
	Sig. (2-tailed)		,009	,075	,227	,042	,008	,433	,011	,228	,000	,002	,107
	N	59	33	29	19	26	33	18	23	28	59	33	29
Ημέρες καριέρας	Pearson Correlation	,450**	1	,012	,374	-,193	-,111	-,180	,062	-,107	,371*	,962**	,252
	Sig. (2-tailed)		,009	,963	,188	,429	,672	,522	,849	,682	,033	,000	,313
	N	33	34	18	14	19	17	15	12	17	33	34	18
Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία	Pearson Correlation	-,336	,012	1	,205	,112	,459*	-,313	-,106	-,144	-,248	,058	,910**
	Sig. (2-tailed)		,075	,963	,482	,744	,021	,275	,757	,608	,194	,819	,000
	N	29	18	31	14	11	25	14	11	15	29	18	31
Γραφείο Ευρέσεων απασχόλησης	Pearson Correlation	,291	,374	,205	1	,147	-,491	-,552	-,213	,212	,355	,460	,305
	Sig. (2-tailed)		,227	,188	,482	,602	,105	,098	,582	,430	,135	,098	,288
	N	19	14	14	20	15	12	10	9	16	19	14	14
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Pearson Correlation	-,401*	-,193	,112	,147	1	,323	,334	-,048	,663**	-,398*	-,183	-,081
	Sig. (2-tailed)		,042	,075	,227	,042	,008	,433	,011	,228	,000	,002	,107
	N	26	33	18	23	28	59	33	29	19	14	14	20

	Sig. (2-tailed)	,042	,429	,744	,602	,261	,264	,864	,005	,044	,452	,812	,410	
	N	26	19	11	15	33	14	13	15	16	26	19	11	15
Εταιρικό Site	Pearson Correlation	-,451**	-,111	,459*	-,491	,323	1	,034	-,446	,253	-,514**	-,061	,310	-,430
	Sig. (2-tailed)	,008	,672	,021	,105	,261		,903	,126	,312	,002	,817	,132	,163
	N	33	17	25	12	14	36	15	13	18	33	17	25	12
Social Media-Internet	Pearson Correlation	-,197	-,180	-,313	-,552	,334	,034	1	,337	,438	-,364	-,269	-,452	-,552
	Sig. (2-tailed)	,433	,522	,275	,098	,264	,903		,284	,079	,138	,333	,105	,098
	N	18	15	14	10	13	15	21	12	17	18	15	14	10
Πίνακας Ανακοινώσεων	Pearson Correlation	,520*	,062	-,106	-,213	-,048	-,446	,337	1	,185	,487*	,045	-,143	-,200
Επιχείρησης	Sig. (2-tailed)	,011	,849	,757	,582	,864	,126	,284		,493	,018	,890	,676	,605
	N	23	12	11	9	15	13	12	29	16	23	12	11	9
Βάση Δεδομένων	Pearson Correlation	-,235	-,107	-,144	,212	,663**	,253	,438	,185	1	-,309	-,001	-,347	,193
	Sig. (2-tailed)	,228	,682	,608	,430	,005	,312	,079	,493		,109	,998	,205	,473
	N	28	17	15	16	16	18	17	16	29	28	17	15	16
επαγγελματικές σχολές	Pearson Correlation	,918**	,371*	-,248	,355	-,398*	-	-,364	,487*	-,309	1	,460**	-,252	,303
	Sig. (2-tailed)	,000	,033	,194	,135	,044	,002	,138	,018	,109		,007	,188	,208
	N	59	33	29	19	26	33	18	23	28	59	33	29	19

Ημέρες καριέρας	Pearson	,527**	,962**	,058	,460	-,183	-,061	-,269	,045	-,001	,460**	1	,213	,414
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,002	,000	,819	,098	,452	,817	,333	,890	,998	,007		,396	,141
	N	33	34	18	14	19	17	15	12	17	33	34	18	14
Επαγγελματικές ενώσεις και εργατικά σωματεία	Pearson	-,305	,252	,910**	,305	-,081	,310	-,452	-,143	-,347	-,252	,213	1	,369
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,107	,313	,000	,288	,812	,132	,105	,676	,205	,188	,396		,194
	N	29	18	31	14	11	25	14	11	15	29	18	31	14
Γραφείο Ευρέσεως απασχόλησης	Pearson	,269	,354	,239	,943**	,230	-,430	-,552	-,200	,193	,303	,414	,369	1
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,265	,214	,411	,000	,410	,163	,098	,605	,473	,208	,141	,194	
	N	19	14	14	20	15	12	10	9	16	19	14	14	20
Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	Pearson	-,282	,050	-,252	,504	,924**	,053	,207	-,039	,622*	-,328	,059	-,222	,527*
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,162	,840	,456	,055	,000	,857	,497	,892	,010	,102	,812	,512	,043
	N	26	19	11	15	33	14	13	15	16	26	19	11	15
Εταιρικό Site	Pearson	-,286	-,270	,380	-,552	,579*	,762**	,427	,053	,494*	-,411*	-,212	,094	-,578**
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,107	,295	,061	,063	,030	,000	,112	,864	,037	,017	,413	,655	,049
	N	33	17	25	12	14	36	15	13	18	33	17	25	12
Social Media- Internet	Pearson	-,319	-,482	,038	-,824**	,558*	,403	,892*	,337	,548*	-,440	-,437	-,328	-,824**
	Correlation													

	Sig. (2-tailed)	,198	,069	,897	,003	,048	,137	,000	,284	,023	,067	,104	,252	,003
	N	18	15	14	10	13	15	21	12	17	18	15	14	10
Πίνακας Ανακοινώσεων Επιχείρησης	Pearson Correlation	,422 [*]	,115	-,069	-,360	-,155	-,346	,271	,959 ^{**}	,103	,432 [*]	,091	-,078	-,340
Σ	Sig. (2-tailed)	,045	,722	,839	,341	,580	,247	,393	,000	,703	,040	,779	,820	,371
	N	23	12	11	9	15	13	12	29	16	23	12	11	9
Βάση Δεδομένων	Pearson Correlation	-,255	-,238	-,098	,207	,746 ^{**}	,300	,408	,137	,975 ^{**}	-,326	-,123	-,351	,177
	Sig. (2-tailed)	,190	,358	,727	,441	,001	,226	,104	,612	,000	,090	,639	,199	,512
	N	28	17	15	16	16	18	17	16	29	28	17	15	16
Βιογραφικό -Manual Scanning	Pearson Correlation	-,075	-,330	,335	-,103	,756 ^{**}	,281	,451 [*]	,422 [*]	,494 ^{**}	-,007	-,312	,019	-,101
	Sig. (2-tailed)	,574	,060	,065	,666	,000	,102	,040	,023	,006	,961	,077	,919	,672
	N	58	33	31	20	32	35	21	29	29	58	33	31	20
Βιογραφικό -Computerized Scanning	Pearson Correlation	-,394	-,167	,259	-,603	,817 ^{**}	,395	,014	,406	,198	-,457 [*]	-,034	-,184	-,571
	Sig. (2-tailed)	,063	,508	,351	,065	,000	,116	,964	,425	,479	,028	,894	,512	,085
	N	23	18	15	10	15	17	13	6	15	23	18	15	10
Αίτηση απασχόλησης	Pearson Correlation	-,250	-,543 [*]	,244	-,011	,594 ^{**}	,556 ^{**}	,325	,174	,456 [*]	-,241	-,448 [*]	,127	,047
	Sig. (2-tailed)	,147	,013	,315	,968	,003	,009	,302	,534	,050	,163	,048	,604	,863
	N	35	20	19	16	23	21	12	15	19	35	20	19	16

Συνέντευξη επιλογής	Pearson	-,076	,321	-,106	-,186	-,507**	,259	-,356	-,302	-,340	-,101	,321	,061	-,212
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,573	,069	,572	,431	,003	,127	,113	,119	,077	,452	,068	,743	,369
	N	58	33	31	20	32	36	21	28	28	58	33	31	20
Έλεγχος συστάσεων	Pearson	,469**	,579**	-,085	,627**	-,292	-,022		,354	-,026	,402**	,561**	,166	,708**
	n							,595**						
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,700	,009	,157	,002	,930	,116	,909	,009	,002	,448	,002
	N	41	28	23	16	25	25	18	21	22	41	28	23	16
Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου	Pearson	,302	,657**	,035	,775**	-,133	-,551*	-,109	,353	,077	,234	,526**	,364	,837**
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,093	,000	,893	,001	,576	,014	,689	,197	,740	,197	,008	,150	,000
	N	32	24	17	14	20	19	16	15	21	32	24	17	14
Δοκιμασίες Γεστ	Pearson	-,168	-,447	,551	,164	,911**	,678*	,073	-,463	,556	-,191	-,445	,332	,061
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,549	,126	,063	,576	,000	,031	,842	,210	,061	,495	,128	,291	,837
	N	15	13	12	14	13	10	10	9	12	15	13	12	14
Κέντρο Αξιολόγησης	Pearson	-,645	-,468	,035	,447	,954**	-,218		-,500	,737*	-,868**	-,468	-,434	,447
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,061	,204	,935	,228	,000	,000	,604	,667	,037	,002	,204	,283	,228
	N	9	9	8	9	9	7	8	3	8	9	9	8	9
Βιογραφικό -Manual Scanning	Pearson	,029	-,051	,007	,008	,117	-,181	,730*	,359	,355	,049	-,026	-,191	,025
	n													
	Correlation													

	Sig. (2-tailed)	,827	,778	,972	,974	,523	,298	,000	,056	,059	,713	,884	,304	,917
	N	58	33	31	20	32	35	21	29	29	58	33	31	20
Βιογραφικό	Pearson	,165	-,016	-,266	-,377	,291	-,129	,396	,240	-,082	-,027	,196	-,488	-,302
-	n													
Computerized scanning	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,452	,949	,337	,283	,293	,621	,180	,647	,773	,904	,435	,065	,397
	N	23	18	15	10	15	17	13	6	15	23	18	15	10
Αίτηση απασχόλησης	Pearson	-,180	-,177	,301	-,266	,487	,516	,960	,296	,488	-,222	-,148	,123	-,269
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,300	,456	,211	,319	,019	,017	,000	,285	,034	,199	,534	,617	,314
	N	35	20	19	16	23	21	12	15	19	35	20	19	16
Συνέντευξη επιλογής	Pearson	,019	,024	-,092	-,168	-,310	,200	-	-,392	-,112	,020	,048	,111	-,161
	n								,435					
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,887	,896	,623	,480	,084	,242	,049	,039	,570	,882	,792	,553	,497
	N	58	33	31	20	32	36	21	28	28	58	33	31	20
Έλεγχος συστάσεων	Pearson	,315	,508	,110	,713	-,250	-,440	-,307	,367	,044	,338	,458	,333	,721
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,045	,006	,618	,002	,229	,028	,215	,101	,846	,031	,014	,121	,002
	N	41	28	23	16	25	25	18	21	22	41	28	23	16
Επιβεβαίωση πληροφοριών του παρελθόντος του υποψηφίου	Pearson	-,366	-,016	,620	-,054	,797	,595	,057	,271	,550	-,347	-,022	,317	-,010
	n													
	Correlation													
	Sig. (2-tailed)	,039	,942	,008	,855	,000	,007	,834	,329	,010	,052	,920	,215	,973
	N	32	24	17	14	20	19	16	15	21	32	24	17	14

Δοκιμασίες	Pearson	-,391	-,305	,596 [*]	,262	,744 ^{**}	,736 [*]	-,403	-,432	,334	-,344	-,280	,425	,210
ΛΤεστ	n													
ικανοτήτων	Correla													
	tion													
	Sig. (2-	,150	,312	,041	,366	,004	,015	,248	,246	,288	,209	,354	,169	,472
	tailed)													
	N	15	13	12	14	13	10	10	9	12	15	13	12	14
Κέντρο	Pearson	-,592	-,495	,033	,378	,937 ^{**}	,000	-,209	-,500	,765 [*]	-,803 ^{**}	-,495	-,415	,378
Αξιολόγησ	n													
ης	Correla													
	tion													
	Sig. (2-	,093	,176	,938	,316	,000	1,000	,620	,667	,027	,009	,176	,307	,316
	tailed)													
	N	9	9	8	9	9	7	8	3	8	9	9	8	9
Βιομετρικά	Pearson ^a		,487	-,581	,628	-,131	,581	-,581 ^a		,365 ^a		,487 ^a		,628
στοιχεία	n													
	Correla													
	tion													
	Sig. (2-	,000	,328	,226	,182	,804	,226	,226		,477	,000	,328	,000	,182
	tailed)													
	N	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6

Πανεπιστήμιο