



Διπλωματική Εργασία με θέμα:

«Σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού σε Πολυτελείς  
Ξενοδοχειακές Μονάδες»

Πατεράκη Αθηνά

A.E.M. 2217

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: κα Αλεξάνδρα Π. Χυτήρη

## **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού» με τίτλο:

«Σύγχρονες Μέθοδοι Προσέλκυσης και Επιλογής Προσωπικού σε Πολυτελείς

Ξενοδοχειακές Μονάδες»

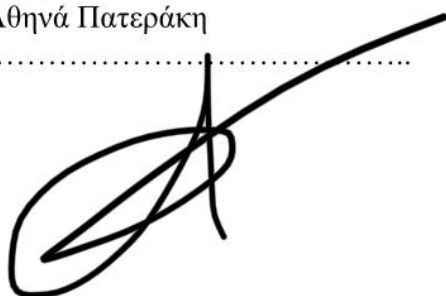
έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο

Αθηνά Πατεράκη

.....  


**Λέξεις – κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, προσέλκυση προσωπικού, επιλογή προσωπικού, πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες, σύγχρονες μέθοδοι επιλογή και προσέλκυσης**

### Περίληψη

Η παρούσα εργασία ερευνά σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες. Σε θεωρητικό επίπεδο, αναλύονται όροι όπως η Παιχνιδοποίηση, οι Value based και Competency based συνεντεύξεις, καθώς και τα Human Resources Business Games. Σε πρακτικό επίπεδο, διερευνάται αν και κατά πόσο οι μέθοδοι αυτές εφαρμόζονται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε πολυτελή ξενοδοχεία. Δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστά ερωτηματολόγια: το πρώτο απευθύνεται στους υποψηφίους, ενώ το δεύτερο σχεδιάστηκε για τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος αυτών των ερωτηματολογίων είναι να εξετάσουν την εφαρμογή των μεθόδων και να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητά τους στον συγκεκριμένο τομέα. Η έρευνα ανέδειξε διαφορές και κοινά σημεία στις απόψεις των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων σχετικά με τις μεθόδους πρόσληψης και αξιολόγησης προσωπικού. Οι παραδοσιακές μέθοδοι παραμένουν δημοφιλείς και θεωρούνται αποτελεσματικές και δίκαιες. Ωστόσο, οι σύγχρονες μέθοδοι και τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και οι πλατφόρμες παιχνιδοποίησης, δεν είναι ευρέως γνωστές και εφαρμοσμένες, παρά τα πλεονεκτήματά τους. Οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μπορεί να ενισχύσει το brand των ξενοδοχείων και να τα καταστήσει πιο ελκυστικά ως εργοδότες. Εν τέλει, η έρευνα υποδεικνύει την ανάγκη για εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες και την ισορροπημένη ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες πρόσληψης, ώστε να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η δικαιοσύνη στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

**Keywords: human resource management, staff recruitment, staff selection, luxury hotels, modern selection and recruitment methods**

### Abstract

This study investigates modern methods for attracting and selecting human resources in luxury hotel units. Theoretically, it analyzes terms such as Gamification, Value Based and Competency Based interviews, as well as Human Resources Business Games. Practically, it explores whether and to what extent these methods are applied by human resources management in luxury hotels. Two questionnaires were created, one for candidates and one for human resources departments, to determine the application and effectiveness of these methods. The research highlighted significant differences and common points in the views of human resources managers and hotel employees regarding recruitment and evaluation methods. Traditional methods, such as open-ended interviews, remain popular and are considered effective and fair by both parties. However, modern methods and technologies, such as artificial intelligence and gamification platforms, are not widely known or applied, despite their advantages. Employees recognize that adopting modern practices can enhance the hotel's brand and make them more attractive as employers. Ultimately, the research indicates the need for education and information on new technologies and their balanced integration into recruitment processes to improve the effectiveness and fairness of candidate evaluation.

## Περιεχόμενα

Εισαγωγή .....	7
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Προσέλκυση υποψηφίων .....	9
1.1 Ορισμός προσέλκυσης.....	9
1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης.....	11
1.3 Οι ηλεκτρονικές πηγές προσέλκυσης .....	14
1.3.1 Τα οφέλη των ηλεκτρονικών πηγών προσέλκυσης .....	14
1.4 Στρατηγικές προσέλκυσης .....	15
1.4.1 Στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού σε στενού κύκλου αγορές εργασίας .....	15
1.4.2 Στρατηγικές προσέλκυσης νέου σε ηλικία ανθρώπινου δυναμικού.....	16
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Επιλογή υποψηφίων.....	16
2.1 Ορισμός επιλογής.....	16
2.2 Κριτήρια επιλογής .....	19
2.3 Μέθοδοι επιλογής .....	20
2.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία στις μεθόδους επιλογής υποψηφίων .....	21
2.5 Κριτήρια αξιολόγησης μεθόδων επιλογής.....	22
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής.....	23
3.1 Ιστορικό της εξέλιξης .....	23
3.1.2 Η θεωρία που βρίσκεται πίσω από τα παιχνίδια .....	24
3.2 Το φαινόμενο της παιχνιδοποίησης.....	25
3.2.1 Τα παιχνίδια ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων .....	27
3.2.2 Η παιχνιδοποίηση στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	30
3.2.3 Θεωρία παιχνιδιών και παιχνιδοποίηση .....	32
3.2.4 Παιχνιδοποίηση και Employer Branding .....	33
3.3 Σύγχρονες μέθοδοι συνεντεύξεων .....	35
3.3.1 Value based interviews .....	36

3.3.2 Competency based interviews .....	38
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία .....	41
4.1 Έρευνα .....	41
4.2 Συζήτηση και ανάλυση αποτελεσμάτων .....	44
4.2.1 Ερωτηματολόγιο για υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες – Αναλύσεις απαντήσεων.....	44
4.2.2 Ερωτηματολόγιο για εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες – Ανάλυση απαντήσεων.....	62
4.2.3 Σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα δύο ερωτηματολόγια ...	73
4.3 Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	75
Επίλογος.....	77
Βιβλιογραφία .....	78
Ελληνική.....	78
Ξενόγλωσση .....	78

## Εισαγωγή

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να ερευνήσει σύγχρονες μεθόδους τόσο για την προσέλκυση, όσο και για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού σε πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες. Σε θεωρητικό επίπεδο, σκοπός είναι να αναλυθούν χρήσιμοι όροι που σχετίζονται άμεσα με τις προαναφερθείσες μεθόδους, όπως αυτός της παιχνιδοποίησης (gamification), των value-based και competency-based συνεντεύξεων, καθώς και των Human Resources Business Games. Σε πιο πρακτικό επίπεδο, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να διερευνήσει αν και κατά πόσο οι συγκεκριμένες μέθοδοι εφαρμόζονται από τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε πολυτελή ξενοδοχεία.

Για τη συγκεκριμένη μελέτη κρίθηκε απαραίτητη η δημιουργία δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων: ένα που αφορά τους υποψηφίους και ένα που απευθύνεται στα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες. Τα ερωτηματολόγια αυτά σχεδιάστηκαν προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός εφαρμογής αλλά και η αποτελεσματικότητα των προαναφερθεισών μεθόδων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που θέτουμε είναι τα εξής: Κατά πόσο οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού; και κατά πόσο οι μέθοδοι αυτοί λειτουργούν αποτελεσματικά στην πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού;

Η δομή της εργασίας περιλαμβάνει αρχικά την ανάλυση της προσέλκυσης προσωπικού σαν όρο, με έμφαση στις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές, καθώς και αναφορά στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών. Η ανάλυση αυτή περιλαμβάνει τη διερεύνηση των διαφόρων πηγών που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση προσωπικού, τόσο εσωτερικών (όπως η προώθηση εσωτερικών ταλέντων) όσο και εξωτερικών (όπως οι αγγελίες εργασίας και οι πλατφόρμες εύρεσης εργασίας). Εξετάζονται τα πλεονεκτήματα, όπως η γνώση της εταιρικής κουλτούρας από τους εσωτερικούς υποψηφίους, και τα μειονεκτήματα, όπως η περιορισμένη ποικιλία δεξιοτήτων.

Ακολουθεί η αναφορά στις ηλεκτρονικές πηγές προσέλκυσης και στον πρωταγωνιστικό ρόλο που κατέχουν σήμερα, καθώς και στα οφέλη που σημειώνουν. Η μελέτη εστιάζει στις ηλεκτρονικές πηγές, όπως οι ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και οι εταιρικές ιστοσελίδες, αναλύοντας τα οφέλη της χρήσης τους, όπως η μεγαλύτερη προσέγγιση υποψηφίων και η ευκολότερη διαχείριση των αιτήσεων.

Η εργασία συνεχίζει με την ανάλυση των στρατηγικών προσέλκυσης γενικά, καθώς και ειδικότερα, όπως σε στενού κύκλου αγορές εργασίας και στην προσέλκυση νέου σε ηλικία

ανθρώπινου δυναμικού. Εξετάζονται οι γενικές στρατηγικές προσέλκυσης, όπως οι καμπάνιες μάρκετινγκ και οι συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα, καθώς και οι ειδικές στρατηγικές για συγκεκριμένες ομάδες, όπως οι νέοι σε ηλικία, που μπορεί να προσελκυστούν μέσω διαδραστικών και καινοτόμων μεθόδων.

Η ανάλυση της επιλογής προσωπικού περιλαμβάνει τους ορισμούς και την έμφαση στα κριτήρια και στις μεθόδους για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Η επιλογή προσωπικού αναλύεται με έμφαση στα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, όπως οι δεξιότητες και οι ικανότητες των υποψηφίων, καθώς και οι μέθοδοι που εφαρμόζονται, όπως οι δομημένες συνεντεύξεις και τα ψυχομετρικά τεστ.

Έρευνα γίνεται γύρω από την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των μεθόδων επιλογής προσωπικού, διερευνώντας την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των διαφόρων μεθόδων επιλογής, αναλύοντας κατά πόσο αυτές οι μέθοδοι μπορούν να προβλέψουν την επιτυχία των υποψηφίων στο ρόλο τους. Ακολουθώς, γίνεται αναφορά στα κριτήρια που υπάρχουν για την αξιολόγηση των μεθόδων επιλογής των υποψηφίων, αναλύοντας τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μεθόδων επιλογής, όπως η ακρίβεια στην πρόβλεψη της απόδοσης και η αποδοχή από τους υποψηφίους.

Στη συνέχεια, γίνεται σύντομη αναφορά στο ιστορικό της εξέλιξης των μεθόδων προσέλκυσης και στη θεωρία που βρίσκεται πίσω από τα παιχνίδια, παρουσιάζοντας την ιστορική εξέλιξη των μεθόδων προσέλκυσης προσωπικού, από τις παραδοσιακές μεθόδους μέχρι τις σύγχρονες τεχνικές, καθώς και η θεωρία που υποστηρίζει τη χρήση παιχνιδιών στη διαδικασία αυτή.

Ακολουθεί εκτενής ανάλυση του φαινομένου της παιχνιδοποίησης και των HR Business Games σε θεωρητικό επίπεδο, αναλύοντας το φαινόμενο της παιχνιδοποίησης (gamification) και η εφαρμογή των HR Business Games, εξετάζοντας τα θεωρητικά θεμέλια και τη χρήση τους στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.

Επιπλέον, γίνεται αναφορά στη χρησιμότητα του gamification σαν εργαλείο για την προσέλκυση υποψηφίων, αλλά και την ενίσχυση του employer branding, διερευνώντας τη χρησιμότητα της παιχνιδοποίησης ως εργαλείο για την προσέλκυση ταλέντων και την ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας ως εργοδότη (employer branding).

Τέλος, παρουσιάζονται οι πιο σύγχρονες μέθοδοι συνεντεύξεων, όπως οι value-based και competency-based συνεντεύξεις, αναλύοντας τη θεωρία και την εφαρμογή τους. Παρουσιάζονται οι σύγχρονες μέθοδοι συνεντεύξεων, όπως οι συνεντεύξεις βασισμένες σε



αξίες (value-based interviews) και οι συνεντεύξεις βασισμένες σε δεξιότητες (competency-based interviews), αναλύοντας τη θεωρία και την εφαρμογή τους.

Ακολουθεί η μεθοδολογία της έρευνας, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων και, τέλος, η συζήτηση που αφορά τα συμπεράσματα και τις προτάσεις. Η μεθοδολογία περιγράφει τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων, ενώ η παρουσίαση των αποτελεσμάτων παρέχει μια λεπτομερή ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας. Στη συζήτηση, εξετάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα αποτελέσματα και διατυπώνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες και εφαρμογές.

Οι σκοποί αυτής της έρευνας είναι πολλαπλοί. Σκοπός της είναι να αναδείξει τις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στις πολυτελείς ξενοδοχειακές μονάδες και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, επιδιώκει να προσφέρει μια εις βάθος ανάλυση των θεωρητικών προσεγγίσεων που σχετίζονται με τις εν λόγω μεθόδους και να εξετάσει τη σύνδεση τους με την πρακτική εφαρμογή στον κλάδο της φιλοξενίας.

Η συμβολή της έρευνας έγκειται στην παροχή πολύτιμων πληροφοριών στους επαγγελματίες του κλάδου της φιλοξενίας και της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, ενισχύοντας τις γνώσεις τους σχετικά με τις νέες τάσεις και πρακτικές. Επιπλέον, η εργασία αυτή μπορεί να αποτελέσει βάση για περαιτέρω έρευνα και ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων στον τομέα της προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Προσέλκυση υποψηφίων**

### **1.1 Ορισμός προσέλκυσης**

Με τον όρο της προσέλκυσης υποψηφίων εννοείται η διαδικασία αναζήτησης και εντοπισμού των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι θα κληθούν από μία επιχείρηση, προκειμένου να καλύψουν τις υπάρχουσες κενές θέσεις εργασίας σε αυτή (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αυτός μπορεί να θεωρηθεί και ο πιο ολοκληρωμένος ορισμός για την έννοια της προσέλκυσης.

Ωστόσο, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για την έννοια της προσέλκυσης στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Akhtar (2015) η προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού αντιπροσωπεύει το στάδιο που ξεκινά με μία ή περισσότερες θέσεις εργασίας και καταλήγει σε νέες δεσμεύσεις για τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, βασικός στόχος

της προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων αποτελεί η προσέλκυση ενός σημαντικού ποσοστού υποψηφίων όσο το δυνατόν πιο σύντομα και με το όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος για τις εταιρίες που βρίσκονται σε αναζήτηση εργαζομένων. (Χυτήρης, 2001)

Επιπρόσθετα, με βάση τη μελέτη του Armstrong (2003), ένα από τα βασικότερα πεδία στα οποία προσανατολίζεται η προσέλκυση υποψηφίων είναι η πρόσληψη όσο το δυνατόν πιο ποιοτικών εργαζομένων, όπως επίσης και η προώθηση όσο το δυνατόν πιο χαρισματικών ατόμων, τα οποία πιθανότατα θα έχουν και σημαντικές προοπτικές ανέλιξης.

Οι πηγές προσέλκυσης χωρίζονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Οι εσωτερικές πηγές προέρχονται από την ίδια την επιχείρηση. Σαν πρώτο βήμα για τον καθορισμό ως προς τις απαιτήσεις των εργαζομένων, εξετάζονται αρχικά οι υπάλληλοι που εργάζονται σήμερα στην εταιρία, οι οποίοι κατατάσσονται στο κεφάλαιο της εσωτερικής πρόσληψης. (Adu-Darkoh, 2014). Ακόμη, οι εσωτερικές μέθοδοι προσέλκυσης εργαζομένων περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους εργαζόμενους, οι οποίοι εργάζονται ήδη έμμισθα στην επιχείρηση (AduDarkoh, 2014). Πρόκειται για μία αρκετά σημαντική πηγή πρόσληψης, αφού παρέχει τη δυνατότητα για καλύτερη ανάπτυξη, αλλά και αξιοποίηση των υπάρχοντων ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό (Adu-Darkoh, 2014). Ο Armstrong (2000), από δικής του πλευράς, πρότεινε να εξεταστούν σε πρώτο χρόνο οι εσωτερικοί υποψήφιοι, παρά το γεγονός ότι ορισμένοι οργανισμοί που εφαρμόζουν ισχυρές πολιτικές για ίσες ευκαιρίες επιμένουν πως κάθε εσωτερικός υποψήφιος πρέπει να υποβάλλει αίτηση για κενές θέσεις εργασίας το ίδιο χρονικό διάστημα με τους υποψηφίους που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης επομένως μπορούν να αφορούν προαγωγές και μεταθέσεις, τον πίνακα ανακοινώσεων ή το περιοδικό/εφημερίδα της επιχείρησης, την βάση δεδομένων προσωπικού, συστάσεις εργαζομένων, άτομα που εργάζονταν προηγουμένως στην επιχείρηση, φοιτητές που εκπόνησαν την πρακτική τους στην επιχείρηση και ηλεκτρονικά μέσα.

Από την άλλη πλευρά, οι εξωτερικές πηγές προσλήψεων σχετίζονται με την προσέλκυση υποψηφίων εκτός της επιχείρησης με στόχο την πλήρωση των κενών θέσεων που προκύπτουν. Όπως συμβαίνει και με τις εσωτερικές πηγές, είναι και οι εξωτερικές πηγές εξίσου χρήσιμες για την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων για τη στελέχωση των ανοικτών θέσεων εργασίας σε διάφορες εταιρίες και οργανισμούς (Cober & Brown, 2006).

Όσον αφορά τις εξωτερικές προσλήψεις, θα μπορούσαμε να πούμε ότι διατίθενται ποικιλίες μεθόδων. Οι οργανισμοί αρχικά καλούνται να προβούν σε πλήρη αξιολόγηση των θέσεων που θέλουν να καλύψουν και εν συνεχεία να προχωρήσουν στην επιλογή των μεθόδων πρόσληψης που είναι πιθανότερο να σημειώσουν τα βέλτιστα αποτελέσματα.

Στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης μπορούν να συμπεριληφθούν οι ημέρες καριέρας, τα πανεπιστήμια και τα κολλέγια, οι επαγγελματικές σχολές, οι επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις και άλλα (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

## **1.2 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εσωτερικών και εξωτερικών πηγών προσέλκυσης**

Σε αυτή την παράγραφο σκοπός είναι να συγκεντρώσουμε τα υπέρ και τα κατά σχετικά με την επιλογή εσωτερικής πηγής.

Όσον αφορά την εσωτερική πηγή προσέλκυσης, στα πλεονεκτήματα ανήκουν η εξοικονόμηση χρόνου και κόστους, η ενίσχυση κινήτρων για τους εργαζομένους, το γεγονός ότι απαιτείται λιγότερος χρόνος για εγκλιμάτωση, η διατήρηση θεσμικής γνώσης και η ενίσχυση της ποικιλομορφίας και της ένταξης. Επομένως, μέσα από τις εσωτερικές μεθόδους προσέλκυσης εργαζομένων, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν τη δυνατότητα να μετακινηθούν σε κάποιο άλλο τμήμα της επιχείρησης, όπου πιθανότατα υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη. Αξίζει να σημειωθεί ότι το να δοθεί μια κενή θέση σε έναν εσωτερικό υποψήφιο μπορεί να ενισχύσει σημαντικά τη διατήρηση των εργαζομένων που σε αντίθετη περίπτωση θα μπορούσαν έως και να εγκαταλείψουν την εταιρία (Sunderland & Canwell, 2008). Όσον αφορά την εξοικονόμηση κόστους που μπορεί να προσφέρει η εσωτερική πηγή προσέλκυσης στη διαδικασία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, μπορεί να αιτιολογηθεί από τις αντίστοιχες επιδόσεις που λαμβάνουν οι υπεύθυνοι πρόσληψης (AduDarkoh, 2014). Ειδικότερα για τους υποψηφίους που έχουν κάποια εξειδίκευση, η εσωτερική πρόσληψη υποψηφίων αποδεδειγμένα μπορεί να μειώσει σημαντικά το χρόνο που απαιτείται για την κάλυψη μίας θέσης. Αυτό είναι αρκετά χρήσιμο στην αγορά εργασίας, σε περιπτώσεις που ο αριθμός των εξωτερικών υποψηφίων που δηλώνουν ενδιαφέρον για μία συγκεκριμένη ανοιχτή θέση εργασίας είναι εξαιρετικά μεγάλος. Σε περιπτώσεις όπως αυτές, η επιλογή ενός ειδικευμένου εσωτερικού υποψηφίου συνήθως είναι αποτελεσματική, καθώς υπόσχεται εξοικονομήσεις στα κόστη, όπως αυτά που έχουν να κάνουν με τη διαφήμιση αλλά και από την απασχόληση ατόμων από το προσωπικό για πολυάριθμες συνεντεύξεις εξωτερικών υποψηφίων (Keshav, 2013). Η εταιρική κουλτούρα

μίας επιχείρησης μπορεί να έχει να κάνει με τους στόχους και τους σκοπούς της, όπως διατυπώνονται στην αποστολή, αλλά και το όραμά της. Περιλαμβάνει όμως και συμπεριφορές, αξίες και έθιμα. Για έναν εξωτερικό υποψήφιο μπορεί να είναι πιο χρονοβόρο και δύσκολο να ενταχθεί στην οργανωτική κουλτούρα μίας εταιρίας, σε σχέση με έναν εσωτερικό υποψήφιο, ο οποίος είναι ήδη εξοικειωμένος με την κουλτούρα και όλες τις πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού (Keshav, 2013).

Ως μειονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν οι περιορισμένες επιλογές υποψηφίων και νέων ταλέντων, οι πιθανές συγκρούσεις και η δυσαρέσκεια, η έλλειψη νέων προοπτικών για την ανάπτυξη της εταιρίας, η δημιουργία κενών δεξιοτήτων σε άλλα τμήματα και ρόλους και ο κίνδυνος εφησυχασμού. Ειδικότερα, η εσωτερική πρόσληψη συνεπάγεται μία πιο περιορισμένη επιλογή όσον αφορά τα διαθέσιμα ταλέντα στην επιχείρηση, καθώς δεν παρέχεται η δυνατότητα για ένταξη νέων υποψηφίων (Sunderland & Canwell, 2008). Με την εσωτερική πρόσληψη επομένως δεν αξιοποιούνται καθόλου οι υποψήφιοι που διατίθενται εκτός του οργανισμού. Επομένως, ο αριθμός των πιθανών υποψηφίων για μία ανοιχτή θέση εργασίας περιορίζεται σε όσους εργάζονται στην εκάστοτε επιχείρηση. Συχνά ενδέχεται να υπάρχουν πολύ αξιόλογοι εξωτερικοί υποψήφιοι με εμπειρία και τις κατάλληλες δεξιότητες (Sunderland & Canwell, 2008). Επιπλέον, το εύρος των νέων ταλέντων στον οργανισμό περιορίζεται, καθώς η επιλογή της εσωτερικής πρόσληψης συνεπάγεται ότι θα εφαρμοστεί η παραδοσιακή μορφή των σχετικών διαδικασιών (Keshav, 2013). Ακόμη, σε περιπτώσεις που χρησιμοποιούνται τακτικά εσωτερικές προσλήψεις, το υφιστάμενο προσωπικό συχνά θεωρεί ότι έχει αυτομάτως το δικαίωμα απόκτησης μίας υψηλότερης θέσης, ανεξάρτητα από τις ικανότητες που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος (Sunderland & Canwell, 2008). Ακόμη, τη στιγμή που προωθείται ένας υπάλληλος δημιουργείται ταυτόχρονα μία άλλη κενή θέση, η οποία πρέπει να καλυφθεί. Επομένως, πρέπει να αναλογιστούμε το πιθανό κόστος που ενέχει η διαδικασία μίας νέας πρόσληψης (Sunderland & Canwell, 2008).

**Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εσωτερικής Πηγής Προσέλκυσης**

<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ</b>	<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ</b>
Εξοικονόμηση χρόνου & κόστους	Περιορισμένες επιλογές υποψηφίων και νέων ταλέντων
Ενίσχυση κινήτρων εργαζομένων	Πιθανές συγκρούσεις και δυσαρέσκεια
Λιγότερος χρόνος για εγκλιμάτωση	Έλλειψη νέων προοπτικών για την ανάπτυξη της εταιρίας
Διατήρηση θεσμικής γνώσης	Δημιουργία κενών δεξιοτήτων σε άλλα τμήματα και ρόλους
Ενίσχυση ποικιλομορφίας & ένταξης	Κίνδυνος Εφησυχασμού

Πηγή: Keshav, P. (2013), "Internal Sources And Methods Of Recruitment"

Σχετικά με την εξωτερική πηγή προσέλκυσης, στα θετικά συνυπολογίζονται οι περισσότερες επιλογές υποψηφίων που υπάρχουν, οι νέες προοπτικές, ιδέες και εμπειρίες, η πρόσβαση σε νέες εξειδικευμένες δεξιότητες, η ενίσχυση της ποικιλομορφίας και της συμμετοχικότητας και η μείωση της εσωτερικής πολιτικής και των προκαταλήψεων.

Όταν ένας οργανισμός επιλέγει να προσλαμβάνει προσωπικό από το εξωτερικό περιβάλλον, τότε η πιθανότητα εντοπισμού του κατάλληλου υποψηφίου είναι αυξημένη, καθώς απευθύνεται σε μια ομάδα υποψηφίων με μεγαλύτερο εύρος. Επιπρόσθετα, η επιλογή ενός υποψηφίου με αποδεδειγμένες επιτυχίες στην αγορά δίνει την ευκαιρία στην εταιρεία να έχει ένα προβάδισμα σε ζητήματα ανταγωνισμού. Με την ένταξη νέων ταλέντων από το εξωτερικό μίας επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει το κίνητρο των υφιστάμενων υπαλλήλων, προκειμένου να διεκδικήσουν την επόμενη ευκαιρία προαγωγής ή προώθησης. Επιπλέον, η πρόσληψη έμπειρου και εξειδικευμένου προσωπικού μπορεί να συμβάλει στο να ανταποκριθεί ένας οργανισμός στις απαιτήσεις της σημερινής αγοράς. Σε κάθε περίπτωση, το σημαντικότερο πλεονέκτημα της εξωτερικής πρόσληψης είναι ότι η εκάστοτε επιχείρηση έχει αυξημένη προσφορά υποψηφίων και της παρέχεται η δυνατότητα να επιλέξει προσωπικό από όλο τον κόσμο (Adu-Darkoh, 2014).

Στα μειονεκτήματα αντίστοιχα συγκαταλέγονται το υψηλότερο κόστος, το γεγονός ότι είναι πιο χρονοβόρα η διαδικασία πρόσληψης, ότι πρόκειται για υψηλότερο κίνδυνο εναλλαγής, συχνά δημιουργείται πολιτισμική αναντιστοιχία σε σχέση με την κουλτούρα της εταιρίας και υπάρχει πάντα η πιθανότητα εσωτερικής δυσaréσκειας.

Όταν επιλέγεται από την εταιρία ο δρόμος της εξωτερικής πρόσληψης απαιτείται ο αντίστοιχος χρόνος για έναν νέο εργαζόμενο να προσαρμοστεί στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Σε περιπτώσεις μάλιστα που ο νέος εργαζόμενος εντάσσεται σε θέση διοίκησης, οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι μπορεί να επιχειρήσουν να αντισταθούν σε αλλαγές που προσπαθεί να εφαρμόσει, επειδή οι αλλαγές αυτές ενδέχεται να λειτουργούν διαφορετικά σε σχέση με την μέχρι τότε οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας. Ακόμη, η εξωτερική μέθοδος πρόσληψης ενδέχεται να οδηγήσει σε συμπεράσματα ότι η διοίκηση μίας εταιρίας δεν προωθεί ευκαιρίες προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης (Croy & Duggan, 2004).

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα Εξωτερικής Πηγής Προσέλκυσης

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΗΓΗΣ
Περισσότερες επιλογές υποψηφίων	Υψηλότερο κόστος
Νέες προοπτικές, ιδέες και εμπειρίες	Πιο χρονοβόρα διαδικασία πρόσληψης
Πρόσβαση σε νέες εξειδικευμένες δεξιότητες	Υψηλότερος κίνδυνος εναλλαγής
Ενίσχυση ποικιλομορφίας και συμμετοχικότητας	Πολιτισμική αναντιστοιχία σε σχέση με την κουλτούρα της εταιρίας
Μείωση εσωτερικής πολιτικής και προκαταλήψεων	Πιθανότητα εσωτερικής δυσαρέσκειας

Πηγή: Keshav, P. (2013), "Internal Sources And Methods Of Recruitment"

### 1.3 Οι ηλεκτρονικές πηγές προσέλκυσης

Σε μία εποχή όπου η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία καθημερινά, δεν θα μπορούσαν να λείπουν και οι ηλεκτρονικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων, οι οποίες αποτελούνται από την εταιρική ιστοσελίδα της επιχείρησης, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, την εμπορική ηλεκτρονική βάση ευρέσεως εργασίας και τη δημόσια ηλεκτρονική βάση ευρέσεως εργασίας.

Η ηλεκτρονική μορφή πρόσληψης χρησιμοποιεί ψηφιακά εργαλεία, όπως είναι ο ιστότοπος μιας εταιρίας ή το προσωπικό intranet για την πρόσληψη εργαζομένων. Οι διαδικασίες που ακολουθεί η ηλεκτρονική πρόσληψη αποτελούνται από την προσέλκυση και τον εντοπισμό των υποψηφίων, την παρακολούθησή τους, την επιλογή και προσφορά μίας θέσης εργασίας ή αντίστοιχα την απόρριψη ενός υποψηφίου (Rotella, 2000). Στις μέρες μας το διαδίκτυο αποτελεί έναν από τους βασικότερους τρόπους για τους εργοδότες να προβάλλουν την εικόνα της επιχείρησής τους με τα αντίστοιχα πλεονεκτήματα που διαθέτουν έναντι των ανταγωνιστών τους. Αρκετοί διαδικτυακοί χρήστες αναγνωρίζουν ωστόσο ότι υπάρχει δυσκολία όσον αφορά τη διαλογή των πληροφοριών στη διαδικασία εντοπισμού χρήσιμων στοιχείων (Rotella, 2000).

#### 1.3.1 Τα οφέλη των ηλεκτρονικών πηγών προσέλκυσης

Σύμφωνα με τους Smith και Rupp (2004), οι ηλεκτρονικές πηγές προσέλκυσης, μέσω των οποίων οι εργοδότες χρησιμοποιούν το διαδίκτυο σε κάποια μορφή για να βοηθήσουν τις συμβατικές διαδικασίες πρόσληψης, έχει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με τις πιο παραδοσιακές μορφές πηγών προσέλκυσης. Πρώτον, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να συντομεύσουν τους χρόνους πρόσληψης μέσω της αύξησης της ροής πληροφοριών και της επιτάχυνσης των διαδικασιών πρόσληψης. Δεύτερον, μπορεί να συμβάλει στη μείωση

του κόστους πρόσληψης, του χρόνου πρόσληψης και του κύκλου εργασιών των εργαζομένων, καθώς οι διαδικασίες είναι γενικά πιο εξειδικευμένες για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και προσφέρουν συνεντεύξεις διαλογής με τη βοήθεια της πληροφορικής και στατιστικών προβλέψεων. Επιπλέον, διευρύνει για τους εργοδότες τη λίστα των υποψηφίων εργαζομένων τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο (K Walsh , C A Enz , J A Siguaw,2007).

Συγκεκριμένα, οι ιστότοποι κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν στους χρήστες που αναζητούν εργασία να δημιουργούν διαδικτυακά προφίλ όπου τα άτομα μπορούν να αλληλεπιδρούν, χρησιμοποιώντας εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης. Ενώ αρχικά σχεδιάστηκαν για την κοινωνική συναναστροφή με φίλους και οικογένεια, τα δίκτυα αυτά έχουν γίνει ένα σημαντικό επαγγελματικό εργαλείο, ιδίως στον τομέα των προσλήψεων και της εργασίας γενικότερα (K Walsh , C A Enz , J A Siguaw,2007).

#### **1.4 Στρατηγικές προσέλκυσης**

Επικρατεί γενικά η φημολογία ότι ο κλάδος το τουρισμού και της φιλοξενίας δεν προσελκύει επαρκή αριθμό εργατικού δυναμικού για να αξίζει η δημιουργία ενός πλάνου για προσλήψεις που να ανταποκρίνονται στα χαρακτηριστικά και την καταλληλότητα κάποιας στρατηγικής. Η στενή αγορά εργασίας, σε συνδυασμό με τη φήμη του κλάδου για σχετικά χαμηλές αμοιβές και πολλές ώρες εργασίας, δημιουργούν από κοινού αυτή την εντύπωση. Ωστόσο, η υιοθέτηση μιας ικανοποιητικής προσέγγισης για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει μόνο στην ενίσχυση των επιχειρήσεων φιλοξενίας (Pfeffer & Veiga, 1999).

##### **1.4.1 Στρατηγικές προσέλκυσης προσωπικού σε στενού κύκλου αγορές εργασίας**

Μια πολύ πιο αποτελεσματική στρατηγική όταν πρόκειται για στενές αγορές εργασίας χωρίς προβλέψιμη αύξηση της προσφοράς είναι ο σχεδιασμός πιο ευέλικτων ρυθμίσεων εργασίας, όπως είναι τα δημιουργικά προγράμματα μαθητείας με σκοπό τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των εργαζομένων. Ο καταμερισμός των θέσεων εργασίας και η εξωτερική ανάθεση είναι δύο πρακτικές που οι ξενοδόχοι έχουν χρησιμοποιήσει για να διατηρήσουν ή να αξιοποιήσουν στο έπακρο έμπειρα και ικανά άτομα. Το Sheraton στο Ντένβερ West επινόησε ένα σύστημα στο οποίο δύο διευθυντές πωλήσεων με υψηλά προσόντα μπορούσαν να εργάζονται με μισή απασχόληση και να μοιράζονται μία θέση πλήρους απασχόλησης. Ενώ οι μεταβαλλόμενες συνθήκες ήταν ο καταλύτης για αυτή την καινοτομία, η ικανότητα του ξενοδοχείου να επινοήσει μια ευέλικτη και φιλική προσέγγιση για τη διατήρηση δύο ταλαντούχων υπαλλήλων εξασφάλισε συνεπή εξυπηρέτηση των

πελατών, ενισχύοντας παράλληλα τόσο το αίσθημα ενδιαφέροντος για όλους τους εργαζόμενους, όσο και την εξοικονόμηση κόστους για την πρόσληψη και την εκπαίδευση ενός νέου εργαζομένου (K Walsh , C A Enz , J A Siguaw,2007).

#### **1.4.2 Στρατηγικές προσέλκυσης νέου σε ηλικία ανθρώπινου δυναμικού**

Μια μέθοδος για την προσέλκυση νέων σε ηλικία υποψηφίων με στόχο τη σταθεροποίηση του εργατικού δυναμικού συχνά περιλαμβάνει την οικοδόμηση συστημάτων που παρέχουν ειδική κατάρτιση, μαθητεία, προσωπική ανάπτυξη ή ακαδημαϊκές και κολεγιακές μονάδες. Για το παράδειγμα, το The Greenbrier, ένα θέρετρο που αρχικά βρισκόταν σε μια απομακρυσμένη τοποθεσία, επινόησε αρχικά ένα μαγειρικό πρόγραμμα μαθητείας, το πρώτο του είδους του στις Ηνωμένες Πολιτείες πριν από σαράντα και πλέον χρόνια. Ενώ αρχικά αυτή η πρακτική βοήθησε στη διατήρηση του προσωπικού της κουζίνας, αργότερα το θέρετρο συνεργάστηκε με το τοπικό λύκειο για να παρέχει μόνιμη απασχόληση σε ενδιαφερόμενους υποψήφιους μαθητές (Siguaw & Enz, 1999a). Το λύκειο πρόγραμμα μαγειρικής τέχνης βοήθησε στην εδραίωση της κοινοτικής παρουσίας αυτού του θέρετρου, εξασφαλίζοντας παράλληλα ένα σταθερό και εξειδικευμένο προσωπικό κουζίνας. Σε παρόμοια κατεύθυνση, το Hyatt Regency Scottsdale, σε συνδυασμό με το τοπικό σχολείο της περιοχής, διευκόλυνε την ανάπτυξη ενός προγράμματος κατάρτισης στη φιλοξενία για μαθητές γυμνασίου που παρείχε έκθεση σε επαγγέλματα φιλοξενίας και πιστωτικές μονάδες για το κολέγιο (Enz & Siguaw, 2000). Η ανάπτυξη του προγράμματος σπουδών απαιτούσε έξι μήνες και μεγάλη προσπάθεια για να συντονιστούν οι διαφορετικές ανάγκες της τοπικής αυτοδιοίκησης, του πανεπιστημίου και της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Παρ' όλα αυτά, το συγκεκριμένο πρόγραμμα προβολής ωφέλησε πολλούς ξενοδόχους να ενταχθούν στον ταχέως αναπτυσσόμενο τουριστικό τομέα του Scottsdale της Αριζόνα. Ενώ οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι μπορεί να μην έχουν εκτεταμένη εμπειρία στον τομέα της φιλοξενίας και του τουρισμού, έχει αποδειχθεί ότι συχνά κατέχουν μακράν πιο σημαντικά χαρακτηριστικά, όπως η ειλικρίνεια, η ευσυνειδησία και η ικανότητα να μαθαίνουν γρήγορα, στοιχεία που θα τους καταστήσουν πολύτιμα και αφοσιωμένα μέλη του οργανισμού (K Walsh , C A Enz , J A Siguaw,2007).

## **Κεφάλαιο 2ο: Επιλογή υποψηφίων**

### **2.1 Ορισμός επιλογής**

Ως επιλογή υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων που θα οδηγήσει στις τελικές αποφάσεις για την επιλογή των



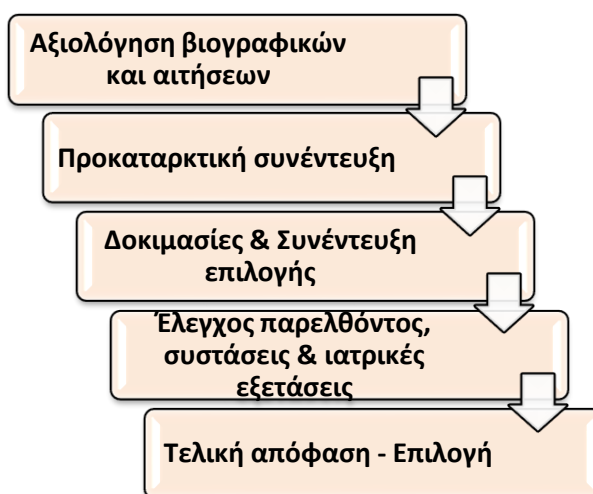
πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η επιλογή διακρίνεται σε σχέση με την τυπολογία της και μπορεί να αφορά επιλογή για πρόσληψη, για προαγωγή, για μετάθεση ή για θέση υψηλότερων απαιτήσεων, καθώς επίσης μπορεί να αφορά και επιλογή εκτελεστικού, εποπτικού ή διευθυντικού προσωπικού.

Ως διαδικασία επιλογής ορίζονται τα βήματα που ακολουθούνται για να επιλεγθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι, εκείνοι δηλαδή που διαθέτουν τις απαιτούμενες ικανότητες και τα προσόντα για να καλύψουν τις εκάστοτε κενές θέσεις που υπάρχουν σε έναν οργανισμό. Η διαδικασία επιλογής παρουσιάζει διαφορές μεταξύ εταιριών και συχνά ακόμη και μεταξύ των τμημάτων της ίδιας εταιρείας (Χυτήρης, 2001). Ο Barber (1998) έχει δώσει αντιστοίχως έναν ορισμό για την πρόσληψη προσωπικού, σημειώνοντας πως πρόκειται για πρακτικές και δραστηριότητες που ακολουθούνται από έναν οργανισμό, σκοπεύοντας στον εντοπισμό και την προσέλκυση πιθανών κατάλληλων υπαλλήλων. Υπάρχουν αρκετές μεγάλες εταιρίες και οργανισμοί που δουλεύουν πάνω σε στρατηγικές προσλήψεων προσωπικού που έχουν σχεδιαστεί με στόχο την προσέλκυση πιθανών εργαζομένων, οι οποίοι εκτός από το ότι θα είναι ικανοί να καλύψουν τις εκάστοτε κενές θέσεις, θα μπορούν επίσης να συμβάλουν στην κουλτούρα της εταιρίας (Barber, 1998). Ο Costello (2006) περιγράφει την πρόσληψη ως το σύνολο των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων που ακολουθεί ένας οργανισμός με σκοπό την νόμιμη απόκτηση επαρκούς εξειδικευμένου προσωπικού σε σωστό χρόνο και θέση, έτσι ώστε να δημιουργείται μία σχέση μεταξύ οργανισμού και υπαλλήλων, η οποία να είναι αμφίδρομη θετική και μακροπρόθεσμα συμφέρουσα. Ακόμη, ο Montgomery (1996) περιέγραψε την πρόσληψη ως μία ζυγαριά, η οποία αντιστοιχεί τις δεξιότητες και τις κλήσεις του υποψηφίου ενάντια στις απαιτήσεις και τις αμοιβές που χαρακτηρίζουν μία θέση εργασίας. Ο Jovanovic (2004) από πλευράς του είχε ορίσει την πρόσληψη σαν μία διαδικασία για την προσέλκυση υψηλής ποιότητας προσωπικού, ώστε να μπορούν να επιλέξουν τους καταλληλότερους υποψηφίους. Αυτός είναι και ο σημαντικότερος λόγος για τον οποίο εταιρίες υψηλής απόδοσης επενδύουν στη δημιουργία συστημάτων υψηλής ποιότητας.

Ειδικότερα, η κάθε εταιρία, ανάλογα με τις δικές της ανάγκες και απαιτήσεις, ακολουθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής. Παρόλα αυτά, τα κύρια βήματα παραμένουν συνήθως ίδια. Συγκεκριμένα, τις περισσότερες φορές, η διαδικασία ξεκινάει με μία πολύ γενική προκαταρκτική συνέντευξη, η οποία έχει ως στόχο μία πρώτη αξιολόγηση των υποψηφίων, ώστε να απορριφθούν εκείνοι που κρίνονται ως εντελώς ακατάλληλοι για μία θέση εργασίας στην εκάστοτε επιχείρηση. Στα κύρια βήματα συμπεριλαμβάνεται και η

υποβολή αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους υποψηφίους, με πληροφορίες για τους ίδιους και τη μέχρι τώρα επαγγελματική τους πορεία, τις σπουδές τους και τα ενδιαφέροντά τους. Οι υπεύθυνοι τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της εκάστοτε εταιρίας αφού αξιολογήσει τις αιτήσεις αυτές, επιλέγει τους υποψηφίους που επιθυμεί να καλέσει για συνέντευξη. Προκειμένου να αξιολογηθούν οι δεξιότητες και τα talenta του εκάστοτε υποψηφίου, μερικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορες δοκιμασίες – τεστ για προσωπικότητα, επάρκεια, νοημοσύνη και άλλα (Karur, 2018). Η συνέντευξη αποτελεί το αμέσως επόμενο βήμα στη διαδικασία της επιλογής. Μέσα από τις συνεντεύξεις μπορούν να προσδιοριστούν οι δεξιότητες των υποψηφίων και να κριθεί αν είναι κατάλληλοι να ενταχθούν στην εκάστοτε επιχείρηση. Το βήμα της συνέντευξης θεωρείται ιδιαίτερο κρίσιμο για την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων στις αντίστοιχες θέσεις εργασίας (Karur, 2018). Επιπλέον, οι συστάσεις που έχει ένας υποψήφιος αποτελούν σημαντικές πληροφορίες για τις ικανότητες ενός υποψηφίου και για την εμπειρία του σε προηγούμενους οργανισμούς (Karur, 2018). Ακόμη, ορισμένες εταιρίες εφαρμόζουν συστήματα ιατρικών εξετάσεων, προκειμένου να διαπιστωθεί η φυσική και διανοητική ικανότητα των δυνητικών εργαζομένων. Φθάνοντας στην τελική επιλογή, οι υπεύθυνοι προσλήψεων καταθέτουν στους υποψηφίους που έχουν επιλεγεί προσφορά θέσης εργασίας, στην οποία αναγράφονται όλες οι σχετικές λεπτομέρειες, όπως είναι το ωράριο εργασίας, οι αποδοχές και άλλα (Karur, 2018).

Πίνακας 3: Διαδικασία επιλογής προσωπικού



Πηγή: Karur, R. (2018), "Recruitment and Selection"

## 2.2 Κριτήρια επιλογής

Με την πρώτη ματιά, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή στρατηγικών επιλεκτικής πρόσληψης και διατήρησης φαίνεται σχετικά απλή υπόθεση. Κανένας οργανισμός δεν θα διαφωνούσε με τον στόχο της προσέλκυσης και διατήρησης των καλύτερων δυνατών ταλέντων. Ωστόσο, οι μέθοδοι με τις οποίες πολλοί οργανισμοί φιλοξενίας και τουρισμού εφαρμόζουν στρατηγικές για την επίτευξη αυτού του στόχου, αποτελούν μια χαμένη ευκαιρία να μετατραπεί αυτό το σημαντικό έργο του ανθρώπινου δυναμικού σε σημείο μόχλευσης. Οι έρευνες στον τομέα της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού δείχνουν ότι οι οργανισμοί μπορούν να αποκτήσουν ένα πνευματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους (Quinn, 1992). Πιο συγκεκριμένα, οι οργανισμοί που σχεδιάζουν στρατηγικές για την αξιοποίηση των ευκαιριών στην αγορά εργασίας θα προσλάβουν τα καλύτερα διαθέσιμα talέντα (Lado & Wilson, 1994- Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996- Sherer, 1995). Αυτοί είναι που ορίζουν το ταλέντο με καινοτόμους και διαφορετικούς τρόπους. Υποστηρίζουν ότι η πλήρωση θέσεων μέσω της αντιστοίχισης των υποψηφίων με τις απαιτήσεις της πρώτης αρχικής θέσης εργασίας, συγκεκριμένα με τη χρήση προφίλ γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, διαχωρίζει τους δυναμικούς υπαλλήλους που είναι έξυπνοι, ευσυνείδητοι και δημιουργικοί. Για να οικοδομήσουν την πνευματική ικανότητα του οργανισμού, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν μια στρατηγική πρόσληψης ατόμων που επιδεικνύουν σημαντικά χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα μάθησης και σκέψης, το να δρουν ως ευσυνείδητα, δημιουργικά και υπεύθυνα άτομα και να συμφωνούν με τις αξίες και την εργασιακή κουλτούρα του οργανισμού (Behling, 1998- Bowen, Ledford & Nathan, 1991- O'Reilly & Pfeffer, 2000).

Η πρόσληψη με βάση τα χαρακτηριστικά και την οργανωτική καταλληλότητα λειτουργεί καλύτερα για οργανισμούς που απαιτούν από τους εργαζόμενους να είναι σε θέση να κάνουν πράγματα όπως να παίρνουν επιτόπιες αποφάσεις, να σκέφτονται αυτόνομα, να μαθαίνουν γρήγορα τη δουλειά, να προσαρμόζονται σε τεχνολογικές αλλαγές και να συνεργάζονται καλά με άλλους. Αυτά τα χαρακτηριστικά που συχνά είναι δύσκολο να διδαχθούν, είναι χαρακτηριστικά πολλών θέσεων στον κλάδο των υπηρεσιών (Behling, 1999). Με την πρόσληψη που αφορά τα χαρακτηριστικά και την οργανωτική καταλληλότητα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ξεκινήσουν προγράμματα διασταυρούμενης κατάρτισης και προγραμματισμού διαδοχής που προστατεύουν τον εκάστοτε οργανισμό όταν υπάρχει έλλειψη προσωπικού, καθώς και να διατηρούν υψηλά επίπεδα μάθησης και ανταλλαγής ιδεών. Επιπλέον, εξασφαλίζει ότι οι οργανισμοί προσελκύουν εργαζόμενους οι οποίοι ευδοκιμούν στις μετασχηματιστικές καινοτομίες, όπως οι ενδυναμωμένες ομάδες

εργασίας και τα προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας, και οι οποίοι εργάζονται έντονα μέσα στην κουλτούρα του οργανισμού καθώς αυτή αλλάζει. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι έξυπνοι, δημιουργικοί και ευσυνείδητοι εργαζόμενοι θα δεσμευτούν σε οργανισμούς που τους προσφέρουν ευκαιρίες τόσο για μάθηση όσο και για συνεισφορά, ειδικά αν η μάθηση και η συνεισφορά είναι χαρακτηριστικά που εκτιμά ο οργανισμός (Carpelli, 2000, Chatman, 1991). Αυτού του είδους οι εργαζόμενοι θα είναι επίσης σίγουροι για την ικανότητά τους να αποδίδουν καλά και θα έχουν κίνητρα να αναλάβουν περισσότερα ρίσκα και να δοκιμάσουν νέα πράγματα κατά τη διαχείριση της σταδιοδρομίας τους (Sonnenfeld & Peiperl, 1988).

### 2.3 Μέθοδοι επιλογής

Οι εργοδότες σε διάφορες χώρες προτιμούν διαφορετικές μεθόδους επιλογής. Οι έλεγχοι συστατικών επιστολών είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος επιλογής στις Ηνωμένες Πολιτείες (Rynes, Orlicsky, & Bretz, Citation1997). Για τους πρόσφατους αποφοίτους πανεπιστημίου, οι εργοδότες στις Ηνωμένες Πολιτείες προτιμούν να αξιολογούν τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα των υποψηφίων ή να αξιολογούν τις ικανότητές τους μέσω μιας δοκιμαστικής περιόδου εργασίας (Rynes et al., Citation1997). Οι αρχικές συνεντεύξεις, ο έλεγχος των συστατικών επιστολών και τα έντυπα αίτησης είναι οι πιο δημοφιλείς μέθοδοι στο Ηνωμένο Βασίλειο (Hodgkinson, Daley, & Payne, Citation1995), ενώ το έντυπο αίτησης είναι το πιο δημοφιλές στην Αυστραλία, με περίπου 94% των οργανισμών να το χρησιμοποιούν (Carless, Citation2007).

Η συνέντευξη για την πρόσληψη είναι μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους επιλογής (Ryan, McFarland, Baron, & Page, Citation1999), ιδίως για τους υπαλλήλους εισαγωγικού επιπέδου στον τομέα της φιλοξενίας στις Ηνωμένες Πολιτείες (Martin & Groves, Citation2002). Αν και η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των συνεντεύξεων έχουν δείξει απογοητευτικά στοιχεία (Gold, Citation2007), οι υποψήφιοι προτιμούν τις συνεντεύξεις από άλλα μέσα επιλογής (Posthuma, Morgesin, & Campion, Citation2002). Οι έλεγχοι ιστορικού χρησιμοποιούνται λιγότερο από τους ελέγχους συστατικών επιστολών και η γραφολογία δεν θεωρείται βιώσιμο μέσο αξιολόγησης του χαρακτήρα, των ικανοτήτων και της απόδοσης ενός ατόμου (British Psychological Society, Citation1993). Παρ' όλα αυτά, η γραφολογία χρησιμοποιείται ευρέως στη Δυτική Ευρώπη (ιδίως στη Γαλλία και την Ελβετία) και στο Ισραήλ (Heneman & Judge, Citation2006- Sharma & Vardhan, Citation1975). Η χρήση του γενετικού ελέγχου δεν είναι ευρέως διαδεδομένη λόγω του υψηλού κόστους και των νομικών ανησυχιών των εργοδοτών (Heneman & Judge, Citation2006).

Οι συνεντεύξεις, τα βιογραφικά σημειώματα και τα δείγματα εργασίας ήταν οι μέθοδοι με την καλύτερη βαθμολογία και την ευνοϊκότερη αξιολόγηση μεταξύ των φοιτητών και των εργαζομένων στην Ελλάδα (Nikolaou & Judge, Citation2007). Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν στη Δυτική Ευρώπη και στις Ηνωμένες Πολιτείες (Anderson & Witvliet, Citation2008). Οι Hausknecht, Day και Thomas (Citation2004) σημείωσαν επίσης ότι οι συνεντεύξεις, τα βιογραφικά σημειώματα, τα δείγματα εργασίας και οι συστάσεις κρίθηκαν ευνοϊκά από τους αιτούντες για εργασία.

#### **2.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία στις μεθόδους επιλογής υποψηφίων**

Η επιλογή κατάλληλων υποψηφίων για θέσεις εργασίας αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία που επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για την αποτελεσματική πρόσληψη σημαντικό ρόλο παίζουν οι έννοιες της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας, για να εξασφαλιστεί ότι οι μέθοδοι πρόσληψης μετρούν ακριβώς αυτό που προσπαθούν να μετρήσουν και παράγουν συνεκτικά αποτελέσματα (James L. Farr, Nancy T. Tippins, 2017).

Η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο μια μέθοδος πρόσληψης μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Στο πλαίσιο της πρόσληψης, οι έγκυρες μέθοδοι αξιολογούν με ακρίβεια τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και άλλα σχετικά χαρακτηριστικά των υποψηφίων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Η χρήση έγκυρων μεθόδων πρόσληψης ενισχύει την πιθανότητα επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων. Υπάρχουν αρκετοί τύποι εγκυρότητας που είναι σημαντικοί στις μεθόδους πρόσληψης, όπως η εγκυρότητα περιεχομένου. Αυτός ο τύπος εγκυρότητας εξασφαλίζει ότι το περιεχόμενο της μεθόδου πρόσληψης, για παράδειγμα ερωτήσεις συνέντευξης, ασκήσεις αξιολόγησης, είναι αντιπροσωπευτικό των απαιτήσεων της θέσης εργασίας. Η εγκυρότητα περιεχομένου μπορεί να ενισχυθεί με τη διεξαγωγή αναλύσεων θέσεων εργασίας για τον προσδιορισμό των κύριων ικανοτήτων και συμπεριφορών που είναι απαραίτητες για επιτυχή εκτέλεση της θέσης. Επιπλέον, η εγκυρότητα που σχετίζεται με κριτήρια αξιολογεί πόσο καλά μια μέθοδος πρόσληψης προβλέπει τη μελλοντική απόδοση στην εργασία. Για παράδειγμα, εάν ένα δοκιμαστικό συνδέεται στενά με την πραγματική απόδοση στην εργασία, αυτό δείχνει εγκυρότητα σε σχέση με κριτήρια. Ακόμη, η εγκυρότητα κατασκευής εξετάζει εάν μια μέθοδος πρόσληψης αξιολογεί με ακρίβεια τις υποκείμενες κατασκευές ή χαρακτηριστικά που προσπαθεί να αξιολογήσει. Λόγου χάρη, εάν μια αξιολόγηση μετρά τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, η εγκυρότητα κατασκευής θα εξασφαλίσει ότι πράγματι διαθέτει αυτήν τη συγκεκριμένη ικανότητα. Η εξασφάλιση εγκυρότητας στις μεθόδους πρόσληψης απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό, εφαρμογή και επικύρωση των εργαλείων αξιολόγησης, όπως συνεντεύξεις, δοκιμασίες και προσομοιώσεις. Επιπλέον, η συνεχής

αξιολόγηση και βελτίωση με βάση τα εμπειρικά στοιχεία συντελεί στη διατήρηση της εγκυρότητας με την πάροδο του χρόνου (James L. Farr, Nancy T. Tippins, 2017).

Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια και τη σταθερότητα των μεθόδων πρόσληψης στη μέτρηση των χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Μια αξιόπιστη μέθοδος πρόσληψης παράγει συνεκτικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται υπό παρόμοιες συνθήκες, εξασφαλίζοντας ότι οι υποψήφιοι αξιολογούνται δίκαια και αντικειμενικά. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την αξιοπιστία των μεθόδων πρόσληψης. Ένας από αυτούς είναι η εφαρμογή μιας συγκεκριμένης διαδικασίας κατά την πρόσληψη, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών διαχείρισης και των κριτηρίων αξιολόγησης, με στόχο τη μείωση της μεταβλητότητας και την ενίσχυση της αξιοπιστίας. Σαφείς οδηγίες εξασφαλίζουν ότι όλοι οι υποψήφιοι αξιολογούνται χρησιμοποιώντας συνεπή κριτήρια. Η εκπαίδευση και η βαθμολόγηση αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα. Η διασφάλιση ότι οι εργοδότες και οι αξιολογητές εφαρμόζουν κατάλληλη εκπαίδευση και βαθμολόγηση μπορεί να μειώσει τις προκαταλήψεις και να αυξήσει την αξιοπιστία των αξιολογήσεων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα θα πρέπει να επικεντρώνονται στην κατανόηση των εργαλείων αξιολόγησης, στη διεξαγωγή δίκαιων αξιολογήσεων και στην παροχή εποικοδομητικών ανατροφοδοτήσεων. Επιπρόσθετα, η αξιοπιστία δοκιμής και επαλήθευσης αξιολογεί τη σταθερότητα των αποτελεσμάτων με την πάροδο του χρόνου. Οι μέθοδοι πρόσληψης θα πρέπει να παράγουν συνεκτικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζονται στους ίδιους υποψηφίους σε διαφορετικές περιπτώσεις, δείχνοντας την αξιοπιστία της μέτρησης των χαρακτηριστικών των υποψηφίων. Με την καθιέρωση αξιοπιστίας στις μεθόδους πρόσληψης, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την εμπιστοσύνη τους στις επιλογές τους και να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο σφαλμάτων ή αντιφάσεων στις αξιολογήσεις των υποψηφίων. Επομένως, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αποτελούν βασικές αρχές στον σχεδιασμό και την εφαρμογή αποτελεσματικών μεθόδων πρόσληψης. Οι έγκυρες μέθοδοι μετρούν με ακρίβεια χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εργασία, ενώ οι αξιόπιστες μέθοδοι παράγουν αξιοσημείωτα αποτελέσματα με την πάροδο του χρόνου. Δίνοντας προτεραιότητα στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των διαδικασιών πρόσληψής τους, να επιλέξουν υποψήφιους που συμφωνούν με τις απαιτήσεις της θέσης και της οργάνωσης και να συμβάλουν τελικά στην επιτυχία τους (James L. Farr, Nancy T. Tippins, 2017).

## **2.5 Κριτήρια αξιολόγησης μεθόδων επιλογής**

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν ώστε να επιλεγούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι που θα συμβάλουν στην επιτυχία και την ανάπτυξη

του ενός οργανισμού. Αρχικά, μια μέθοδος επιλογής προσωπικού θεωρείται αποδοτική όταν επιτυγχάνει και προβλέπει με επιτυχία τη μελλοντική απόδοση των υποψηφίων στη θέση εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάλληλοι που επιλέγονται με τη χρήση της μεθόδου παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και επιτυχίας στη θέση τους. Επιπλέον, η μέθοδος πρέπει να είναι δίκαιη και να εφαρμόζεται αντικειμενικά για όλους τους υποψηφίους. Αυτό διασφαλίζει ότι όλοι οι υποψήφιοι έχουν ίσες ευκαιρίες να αποδείξουν τις δεξιότητές τους και να επιλεγούν με βάση τον κατάλληλο βαθμό. Επιπρόσθετα, η μέθοδος πρέπει να είναι αποδοτική σε ό,τι αφορά τον χρόνο και τους πόρους που απαιτούνται για την υλοποίησή της. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είναι οικονομικά αποδοτική και να μην καθυστερεί τη διαδικασία πρόσληψης. Ακόμη, πρέπει να είναι συμβατή με τις ανάγκες, τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας. Αυτό διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι που επιλέγονται είναι συμβατοί με την εταιρεία και μπορούν να συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Με βάση αυτούς τους στόχους, η αποδοτικότητα μιας μεθόδου επιλογής προσωπικού μπορεί να μετρηθεί μέσω της επίτευξης αυτών των αποτελεσμάτων και του αναλογισμού των δαπανών και του χρόνου που απαιτούνται για την εφαρμογή της (H. Heneman III, T. Judge, J. Kammeyer-Mueller, 2011).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής**

### **3.1 Ιστορικό της εξέλιξης**

Οι βασικοί στόχοι του ανθρώπινου δυναμικού στους οργανισμούς είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η παρακίνηση και η διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων στους ρόλους τους (Katz & Kahn, 1978). Αυτοί οι στόχοι έχουν γίνει εξαιρετικά σημαντικοί τα τελευταία χρόνια, επειδή οι οργανισμοί ανταγωνίζονται με βάση τις δεξιότητες και τις ταλέντα που κατέχουν οι εργαζόμενοί τους (Huselid, 1995). Η τεχνολογία έχει καταφέρει να αλλάξει δραστικά τον τρόπο με τον οποίο κυλούν σήμερα οι διαδικασίες που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, κυρίως όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν και διαδίδουν πληροφορίες σχετικά με τους αιτούντες και τους εργαζομένους. Επιπλέον, η τεχνολογία έχει επιφέρει τροποποιήσεις στη φύση των θέσεων εργασίας, των εργασιακών σχέσεων και της εποπτείας. Καινοτομίες όπως η τηλεργασία, οι εικονικές ομάδες και οι διαδικτυακές εφαρμογές εργασίας οφείλονται σε ανάλογες εξελίξεις στην τεχνολογία. Εκτός από τον αντίκτυπο της τεχνολογίας στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, η τεχνολογική πρόοδος διαμεσολαβεί πλέον και στη σχέση μεταξύ ατόμων και οργανισμών, καθώς και μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων (Kiesler, Siegel, & McGuire, 1984). Έχει επίσης μειώσει την επιρροή της απόστασης στους οργανισμούς, έτσι

ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται από το σπίτι ή να αλληλεπιδρούν με μέλη της ομάδας τους πέρα από γεωγραφικά σύνορα. Επιπλέον, έχει δώσει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προσλαμβάνουν άτομα με εξειδικευμένες δεξιότητες σε απομακρυσμένα μέρη του κόσμου (Aguinis, Henle, & Beaty, 2001- Aguinis & Lawal, 2013).

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους του ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση και η διατήρηση ενός ταλαντούχου εργατικού δυναμικού (Katz & Kahn, 1978). Το πρώτο βήμα είναι επομένως η προσέλκυση μίας εξειδικευμένης, ποικιλόμορφης και με κίνητρα δεξαμενής υποψηφίων. Η αποτελεσματική προσέλκυση μπορεί όχι μόνο να ενισχύσει τις δεξιότητες και την ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, αλλά μπορεί επίσης να συμβάλει στη δημιουργία ικανοποίησης των πελατών, στην προώθηση της καινοτομίας και στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας (Cox, 1993). Με την πάροδο του χρόνου, διάφορες μορφές τεχνολογίας έχουν εισαχθεί για την προσέλκυση υποψηφίων, από παθητικές, μονόδρομες τεχνολογίες, λόγω χάρη διαδικτυακές αγγελίες εργασίας ή πίνακες εργασίας, μέχρι πιο διαδραστικές τεχνικές, όπως εικονικές εκθέσεις εργασίας. Ορισμένες εκτιμήσεις αναφέρουν ότι περίπου το 90% των μεγάλων οργανισμών χρησιμοποιούν μία ή και περισσότερες μορφές τεχνολογίας για να διαφημίσουν θέσεις εργασίας και να δώσουν τη δυνατότητα στους αιτούντες να υποβάλουν ηλεκτρονικές αιτήσεις (Mackelden, 2013).

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός στόχος του ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιλογή των πιο ταλαντούχων υποψηφίων μεταξύ εκείνων που υποβάλλουν αίτηση για τη θέση εργασίας και η διασφάλιση ότι αυτοί αντιπροσωπεύουν την ποικιλομορφία των υποψηφίων στη δεξαμενή εργασίας (Guion, 1965). Τα τελευταία χρόνια η τεχνολογία είχε σημαντικό αντίκτυπο σε αυτή τη διαδικασία, με ορισμένες πηγές να αναφέρουν ότι το 74% των μεγάλων οργανισμών των ΗΠΑ χρησιμοποιούν πλέον ηλεκτρονική επιλογή για να διευκολύνουν τη διαδικασία πρόσληψης (CedarCrestone, 2010). Ο όρος ηλεκτρονική επιλογή χρησιμοποιείται εδώ για να αναφερθεί σε διάφορες μορφές τεχνολογίας για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες των υποψηφίων ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι διαδικτυακές αιτήσεις εργασίας, τα τεστ και οι συνεντεύξεις (Stone et al., 2013).

### **3.1.2 Η θεωρία που βρίσκεται πίσω από τα παιχνίδια**

Οι Avedon & Sutton-Smith (1971) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τα χαρακτηριστικά των παιχνιδιών περιλαμβάνουν: εθελοντική συμμετοχή, ύπαρξη συγκεκριμένων κανόνων, διαφορετικά μέρη που μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις και συνήθως φέρουν άνισα



αποτελέσματα. Αν και έχουν χρησιμοποιηθεί διαφορετικοί ορισμοί, οι ερευνητές συμφωνούν ότι ένα σύνολο χαρακτηριστικών του παιχνιδιού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον ορισμό των παιχνιδιών, όπως οι κανόνες, τα αβέβαια αποτελέσματα, οι συγκρούσεις κ.λπ. (Juul, 2003- Salen & Zimmerman, 2004). Αφού εξέτασαν διάφορους ορισμούς, οι Seaborn & Fels (2015 σελ. 16) συνοψίζουν ότι τα χαρακτηριστικά των παιχνιδιών συνήθως περιλαμβάνουν όρους όπως : κανόνες, δομή, εθελοντικό παιχνίδι, αβέβαια αποτελέσματα, σύγκρουση, αναπαράσταση, επίλυση κ.λπ. Οι κανόνες θέτουν τα όρια και καθορίζουν τις οδηγίες του παιχνιδιού (Huizinga, 2000). Η σύγκρουση περιλαμβάνει τόσο τον ανταγωνισμό όσο και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων μερών και του ίδιου του συστήματος του παιχνιδιού (Xu et al., 2014), ενώ η αβέβαιη έκβαση αναφέρεται στη νίκη, την ήττα ή την επίτευξη σκορ έναντι των στόχων του παιχνιδιού ή των άλλων παικτών (Crawford, 2011- Reiser, 2012). Ορισμένα παιχνίδια περιλαμβάνουν ένα στοιχείο τύχης ως τυχαία τιμή που καθορίζει την επόμενη κίνηση της διαδικασίας, ενώ άλλα παιχνίδια καθοδηγούνται από την προτίμηση, τη γνώση, την ικανότητα ή τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών παικτών. Τα παιχνίδια μπορεί να προκαλέσουν μεγάλο εθισμό, καθώς οι παίκτες έχουν κίνητρο να επιτύχουν έναν υψηλότερο στόχο, να συγκεντρώσουν πόντους μεταξύ τους και να κερδίσουν είτε υλικά είτε άυλα οφέλη, όπως η ένταξη στην αίθουσα τιμής (McGonigal, 2011).

### **3.2 Το φαινόμενο της παιχνιδοποίησης**

Η παιχνιδοποίηση είναι η διαδικασία εφαρμογής θεωριών σχεδιασμού παιχνιδιών σε καθημερινές καταστάσεις, όπως συμβαίνει στις επιχειρήσεις. Η παιχνιδοποίηση έχει οριστεί ως «η χρήση στοιχείων σχεδιασμού παιχνιδιών σε περιβάλλοντα και πλαίσια που δεν αφορούν παιχνίδια». (Deterding et al, 2011). Ο Kevin Werbach (2013) του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια ορίζει την παιχνιδοποίηση ως εξής «η χρήση τεχνικών σχεδιασμού από παιχνίδια σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο ή σε κάποιο άλλο πλαίσιο που δεν είναι παιχνίδι». Πρόκειται για καθημερινές ρουτίνες και εργασίες, από την εκπαίδευση των εργαζομένων και την προσλήψεις έως τη δοκιμή προϊόντων και τη διαχείριση των πωλήσεων, οι οποίες επανασχεδιάζονται ώστε να είναι περισσότερο παιγνιώδεις και διαδραστικές, βελτιώνοντας τελικά τις εργασιακές εμπειρίες ώστε να είναι πιο ελκυστικές, ικανοποιητικές, διασκεδαστικές και παραγωγικές. Ο Werbach τονίζει ότι η παιχνιδοποίηση είναι «κάτι περισσότερο από απλές ανταμοιβές και πόντους», αλλά η σκέψη για τη δέσμευση και την παρακίνηση των ανθρώπων με παιγνιώδη τρόπο. Αυτό γίνεται με σκοπό την εμπλοκή των ανθρώπων και την καθοδήγηση των συμπεριφορές τους προς την κατεύθυνση των

επιχειρηματικών στόχων. Πράγματι, ο Brian Burke (2014a) θεωρεί ότι είναι ένας τρόπος παρακίνησης ανθρώπους να επιτύχουν εξαιρετικά πράγματα.

Η παιχνιδοποίηση ως έννοια στο πλαίσιο των επιχειρήσεων χρησιμοποιείται εδώ και πολλά χρόνια. Για παράδειγμα, η έννοια του παιχνιδιού ήρθε στο προσκήνιο στις αρχές της δεκαετίας του 1900 με εταιρείες που προσέφεραν δωρεάν δώρα με τις αγορές πολλαπλών προϊόντων. Η ιδέα της «παιχνιδοποίησης» άρχισε να γίνεται γνωστή γύρω στο 2009 και το 2010. Αρχίζουμε να βλέπουμε την παιχνιδοποίηση να διαδραματίζει ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Το 2013 η παιχνιδοποίηση περιγράφηκε ως η «πιο δημοφιλής επιχειρηματική λέξη» (McCormick, 2013). Δεν είναι πλέον μόνο μια τάση, καθώς η αγορά της παιχνιδοποίησης αποφέρει δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως, σύμφωνα με την MarketsandMarkets (P Simpson, P Jenkins, 2015).

Η παιχνιδοποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό είναι μια νέα έννοια που εφαρμόζεται στον οργανισμό στους εργαζόμενους (Zoe, 2019). Στα τέλη του 2010 ξεκίνησε η χρήση του όρου gamification και είχε ως βάση του την αξιοποίηση των στοιχείων και των σχεδίων των παιχνιδιών και σε πράγματα που δεν σχετίζονται με τα παιχνίδια, επίσης, για να επιτευχθεί η δέσμευση και η παρακίνηση των εργαζομένων μεταξύ των εργαζομένων. Η εφαρμογή των τυχερών παιχνιδιών στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να προσελκύσει ένα διαφοροποιημένο εργατικό δυναμικό στην εταιρεία. Παράλληλα, μπορεί να επιφέρει αλλαγές στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη, τη διαχείριση της απόδοσης. Περαιτέρω, η παιχνιδοποίηση θα βοηθήσει επίσης στην ενίσχυση του employer branding. Θα βοηθήσει επίσης τους εργαζόμενους να ευθυγραμμίσουν τις φιλοδοξίες τους με το όραμα της επιχείρησης για να αποδώσουν καλά και να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, αγκαλιάζοντας διάφορες εργασίες που σχετίζονται με τη διασκέδαση στη δουλειά τους (Staff Writer, 2017) Η παιχνιδοποίηση είναι ένα ουσιαστικό μέσο στο σημερινό σενάριο, το οποίο παίζει ζωτικό ρόλο στη δημιουργία μιας ευχάριστης εμπειρίας για τους χρήστες. Οι χρήστες μπορούν να μάθουν πολλά ενώ απολαμβάνουν το παιχνίδι, το οποίο αυξάνει επίσης το ποσοστό διατήρησης στους οργανισμούς (A. Kumar, T. Sowdamini, S. Manocha, P. Pujari, 2021).

Πολλές επιχειρήσεις έχουν εισαγάγει την παιχνιδοποίηση στη διαδικασία εισαγωγής, η οποία βοηθάει τους εργαζόμενους να εναρμονιστούν με τους νεοπροσληφθέντες. Ακόμα, ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν την παιχνιδοποίηση ως εργαλείο για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να δοκιμάσουν διαφορετικούς οργανωτικούς στόχους και να δουν ποιους βρίσκουν κατάλληλους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι χρήσης του Gamification στο HR. Μπορεί να χρησιμεύσει ως μοντέλο για το HR στη χρήση της

παιχνιδοποίησης για την προσέλκυση, την εισαγωγή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την απασχόληση και τη διατήρηση του προσωπικού. Οι δυνατότητες εφαρμογής της Παιχνιδοποίησης στο HR εκτείνονται πολύ πέρα από αυτές που παραθέσαμε εδώ και τους εμπειρογνώμονες του HR που κατανοούν την παιχνιδοποίηση για να βοηθήσουν στην ανάπτυξη στρατηγικών παιχνιδοποίησης (A. Kumar, T. Sowdamini, S. Manocha, P. Pujari, 2021).

### **3.2.1 Τα παιχνίδια ως ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων**

Τα παιχνίδια έχουν εξαιρετική χρησιμότητα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η ιστορία αυτού του είδους ανάπτυξης παιχνιδιών στο HR προήλθε από το 1991, όταν οι νεοσύλλεκτοι διδάσκονταν πώς να οδηγούν το τανκ με τη βοήθεια του παιχνιδιού "The Bradley Trainer" στις ένοπλες δυνάμεις των ΗΠΑ. Στην κατηγορία των εκπαιδευτικών παιχνιδιών υπάρχουν πολλοί συγκεκριμένοι στόχοι, όπως η εκπαίδευση σκληρών και μαλακών δεξιοτήτων, η ομαδοποίηση, η διαχείριση συγκρούσεων που σχετίζονται με την ποικιλομορφία, η ηγεσία, η εξασφάλιση πληροφοριών, η διοίκηση της ασφάλειας της εταιρείας, καθώς και οι κανόνες συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των καλών συνηθειών όσον αφορά την οικολογία και το περιβάλλον. Ανάλογα με τις απαιτήσεις του εργοδότη για την απόκτηση ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων από το προσωπικό τα εκπαιδευτικά παιχνίδια θα μπορούσαν να λάβουν διάφορες μορφές. Η απλούστερη αρχή της μάθησης βασίζεται στην παιχνιδοποίηση της εκπαιδευτικής/ελεγκτικής διαδικασίας. Για παράδειγμα, οι σωστές απαντήσεις σε ερωτήσεις μπορούν να απεικονιστούν ως ανάβαση σε ένα βουνό, όπως χρησιμοποιείται κατά την έναρξη του σύνθετου εργαλείου ψηφιακού μάρκετινγκ Mobile Connect στην Exact Target, ή ως ένα καλό χτύπημα τέρατος, όπως συμβαίνει στο παιχνίδι Coaching Champion της εταιρείας Designing digitally για την ανάπτυξη δεξιοτήτων ηγεσίας των διευθυντών. Η πλειονότητα των παιχνιδιών αποσκοπούσε στην ανάπτυξη συγκεκριμένων επαγγελματικών δεξιοτήτων. Για παράδειγμα, στην εταιρεία Proplex το παιχνίδι βοηθά στην εξάσκηση της δεξιότητας του συνεχούς διαλόγου με τους πελάτες, στην αλυσίδα των αμερικανικών καταστημάτων Giant Eagle, οι ταμίες εξασκούνται σε δραστηριότητες ρουτίνας χάρη στα παιχνίδια. Επιπρόσθετα, το παιχνίδι True Office στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών παρέχει εκπαίδευση σε θέματα συμμόρφωσης και το Bankers Lab ειδικεύεται στην κατασκευή βραβευμένων προσομοιωτών πτήσης για τραπεζίτες. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι μια ειδική και ευρεία κατηγορία παιχνιδιών κατάρτισης προσωπικού είναι τα επιχειρηματικά παιχνίδια, τα οποία αποτελούν μέρος της εκπαιδευτικής πρακτικής των διευθυντών και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία

εκπαίδευσης του προσωπικού σε διάφορες επιχειρήσεις. Αυτού του είδους τα παιχνίδια τοποθετούν τους ανθρώπους σε ένα εικονικό οικονομικό περιβάλλον και τους βοηθούν να αποκτήσουν ορισμένες οικονομικές και χρηματοοικονομικές δεξιότητες. Συνήθως σε αυτά τα παιχνίδια ακολουθούνται παραδοσιακές επιχειρηματικές διαδικασίες, όπως προμήθειες, έλεγχος, παραγωγή, πωλήσεις και μάρκετινγκ. Τέτοιου είδους είναι λόγω χάρη το Business Model Gaming και το Up Start. Ορισμένα από τα παιχνίδια δίνουν έμφαση στα logistics, όπως για παράδειγμα το Beer game. Οι Riedel και Hauge υπογραμμίζουν την ανάγκη χρήσης διεπιστημονικών και πολυπρόσωπων παιχνιδιών στην επιχείρηση για την ανάπτυξη σκληρών και ήπιων δεξιοτήτων. Αλλά τα παιχνίδια με στόχο την ανάπτυξη των κοινωνικών δεξιοτήτων εμφανίστηκαν πολύ αργότερα από τα κλασικά επιχειρηματικά παιχνίδια και συχνά μπορεί να περιέχουν μεγάλη ποσότητα ψυχαγωγικού περιεχομένου. Για παράδειγμα, οι επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να εξασκηθούν στο παιχνίδι Merchants, όπου ο παίκτης μαθαίνει να διαπραγματεύεται και να επιλύει συγκρούσεις παίζοντας το ρόλο του Βενετού εμπόρου του 15ου αιώνα. Επίσης, στην εταιρεία Slalom Consulting η έχει δημιουργηθεί ένα ειδικό παιχνίδι για εξάσκηση σε θέματα μνήμης, όπως ονόματα, πρόσωπα και τεχνικές γνώσεις των συναδέλφων στον όροφο. Μια νέα τάση είναι η ανάπτυξη παιχνιδιών που σχετίζονται με την ηθική και την περιβαλλοντική συμπεριφορά. Το παιχνίδι Simulated Ethics Serious 2D Game από το Designing Digitally καταδεικνύει θέματα παρενόχλησης από την οπτική γωνία του δράστη και του θύματος, βοηθώντας στην κατάκτηση των κανόνων της συμπεριφοράς. Το παιχνίδι shooter πρώτου προσώπου του αμερικανικού στρατού δημιουργήθηκε το 2002. Περιλαμβάνει εκπαίδευση και στρατιωτικές αποστολές και μπορεί να αναγνωριστεί ως ένα από τα πρώτα παιχνίδια που σχεδιάστηκαν για να προσελκύσουν δυνητικούς υπαλλήλους. Το παιχνίδι διανεμήθηκε δωρεάν και κατέκτησε τον τίτλο του πρώτου επιτυχημένου και καλά εκτελεσμένου σοβαρού παιχνιδιού που κέρδισε την πλήρη ευαισθητοποίηση του κοινού. Τα παιχνίδια μπορούν να αποτελέσουν έναν εξαιρετικό τρόπο για τη δημιουργία της εικόνας ενός οργανισμού. Σε αυτό το πλαίσιο, είναι ενδιαφέρον το ότι ορισμένα παιχνίδια θα μπορούσαν να συνδυάζουν ταυτόχρονα πολλούς στόχους, γεγονός που είναι σίγουρα επωφελές για την εταιρεία και επιτρέπει τη δημιουργία ενός παιχνιδιού υψηλού επιπέδου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το My Marriott Hotel, στο οποίο προσομοιάζεται η εργασία σε ξενοδοχείο, και αυτό μπορεί αφενός να προσελκύσει δυνητικούς εργαζόμενους και να τους δώσει μια ιδέα για τα χαρακτηριστικά της εργασίας, και αφετέρου μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη διαδικασία κατάρτισης των νέων προσλήψεων. Το παιχνίδι Plantville από τη Siemens χρησιμοποιείται για το ίδιο σκοπό σκοπούς λόγω της εκπαίδευσης δραστηριοτήτων όπως η

διαχείριση των εγκαταστάσεων, οι οικονομικές και παραγωγικές διαδικασίες, διαχείριση, αγορά και εγκατάσταση εξοπλισμού της Siemens και άλλες (Bylieva et al, 2019).

Τα παιχνίδια που χρησιμεύουν για την προσέλκυση και την επιλογή υποψηφίων συχνά επιτρέπουν στον παίκτη να λαμβάνει ανατροφοδότηση. Έτσι, παίζοντας Supply Chain, Finance, Sales and Marketing, λαμβάνεται μια εκτίμηση της επιτυχίας του υποψηφίου σε κάθε ένα από τα τμήματα. Το πιο δύσκολο πράγμα είναι ο καθορισμός των κριτηρίων για την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων τυχερών παιχνιδιών κατά τη διαδικασία ανάπτυξης παιχνιδιών για την επιλογή προσωπικού. Και όσο υψηλότερα είναι τα απαιτούμενα προσόντα, τόσο πιο δύσκολο γίνεται αυτό το έργο. Για παράδειγμα, το παιχνίδι Wasabi Waiter (Καλιφόρνια) αντιμετωπίζει τέλεια την αξιολόγηση των δυνητικών σερβιτόρων με βάση τα κριτήρια της ταχύτητας, της ποιότητας και της ενσυναίσθησης προς τους εικονικούς πελάτες. Το παιχνίδι The Secret Service (Ηνωμένο Βασίλειο) προσφέρει στον αξιωματικό επιχειρήσεων να εργαστεί σε μια κατάσταση έλλειψης χρόνου για να αξιολογήσει ιδιότητες όπως η κρίση και η λήψη αποφάσεων. Και για την επιλογή εξειδικευμένου προσωπικού η εταιρεία Connect Cubed (ΗΠΑ) δοκιμάζει αρχικά τους υπάρχοντες υπαλλήλους της εταιρείας, οι οποίοι αποτελούν το πρότυπο των απαραίτητων ιδιοτήτων, και στη συνέχεια επιλέγει τους υποψηφίους που ανταποκρίνονται περισσότερο στο προφίλ αυτό. Η Wibi Data χρησιμοποιεί μια άλλη δημιουργική προσέγγιση στην αναζήτηση ανθρώπων που μοιράζονται τα ιδανικά της εταιρείας. Η εταιρεία πρόσθεσε σκόπιμα νέα επίπεδα στο παιχνίδι «Portal 2», όπου η εταιρεία παρουσιάζει το εικονικό της γραφείο. Προκειμένου να αποστείλει βιογραφικό σημείωμα, είναι απαραίτητο να κάνει όλες τις εργασίες του παιχνιδιού και να πάρει ένα κωδικό πρόσβασης (Bylieva et al, 2019).

Υπάρχει επίσης η κατηγορία των παιχνιδιών που σχετίζονται με την προσαρμογή των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση, αν και η λειτουργία αυτή μπορεί συχνά να θεωρηθεί προαιρετική όταν προηγείται εκπαίδευση προσωπικού. Ωστόσο, ορισμένες μεγάλες εταιρείες αναπτύσσουν σκόπιμα προσαρμοστικά παιχνίδια. Για παράδειγμα, μια μεγάλη ρωσική εταιρεία, η Gazprom Neft, ξεκίνησε την ανάπτυξη ενός παιχνιδιού που περιλάμβανε μια εικονική περιήγηση και αναζητήσεις για αρχάριους, επιτρέποντας τους εξοικειωθούν με τα διάφορα τμήματα της εταιρείας και να κατανοήσουν τις επιχειρηματικές ιδιαιτερότητες (Bylieva et al, 2019).

Τα παιχνίδια παρακίνησης θέτουν στόχους που είναι πιο δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν. Σε αυτόν τον τομέα είναι αδύνατο να διαχωριστούν τα στοιχεία του παιχνιδιού. Συνηθέστερα, ένα ολόκληρο σύστημα επικοινωνιακού παιχνιδιού που διεγείρει την επικοινωνία είναι

εκείνο, το οποίο επιτρέπει τη σύνδεση επιγραμμικών και μη επιγραμμικών δραστηριοτήτων, την αλληλεπίδραση και τη δημιουργία αξιολογήσεων των εργαζομένων. Για παράδειγμα, η εταιρεία Enter χρησιμοποιεί ένα παιχνίδι κινήτρων, το OlimpiaDa, το οποίο επιτρέπει τη μεταφορά όχι μόνο της επιτυχίας των εργαζομένων, αλλά και της συμμετοχής τους σε διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες σε ένα ενιαίο παιχνίδι αξιολόγησης στον τομέα των άμεσων αποτελεσμάτων. Λόγου χάρη, οι συστάσεις των εμπειρογνομόνων της εταιρείας, η διεξαγωγή/συμμετοχή σε εκπαιδευτικά εργαστήρια, η παροχή βοήθειας σε νεοεισερχόμενους και η υιοθέτηση καινοτόμων ιδεών. Επιπλέον, το παιχνίδι είναι αρκετά ευέλικτο, οι κανόνες του τροποποιούνται σύμφωνα με τους τρέχοντες στόχους των της εταιρείας και οι πιο απαιτητικές δραστηριότητες ενθαρρύνονται με μεγάλους πόντους. Το πιο δημοφιλές καθολικό διαδικτυακό σύστημα μη οικονομικών κινήτρων είναι το Gingerbread στον τομέα των κινήτρων σε Ρωσία. Πρόκειται για ένα εικονικό «ευχαριστώ», ένας τρόπος για να ευχαριστήσει ο εργαζόμενος τους συναδέλφους του και απαραίτητα αιτιολογημένα, καθώς και ένα εικονικό νόμισμα που μπορεί να ανταλλαγεί στο κατάστημα με τα οφέλη που προσφέρει η εταιρεία. Επιπλέον, το σύστημα προβλέπει τη διανομή εμβλημάτων, τα οποία μπορούν να αποδίδονται αυτόματα σύμφωνα με τα αποτελέσματα ή χειροκίνητα από τους διευθυντές, καθώς και εργασία με τη βαθμολογία που σχετίζονται με την εκτέλεση των εργασιών (Bylieva et al, 2019).

### **3.2.2 Η παιχνιδιοποίηση στην προσέλκυση και επιλογή προσωπικού**

Η παιχνιδιοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί αντί για αίτηση, με στόχο την παρακίνηση υποψηφίων με μικρή εμπειρία, διαφορετικά backgrounds και δεσμεύσεις, αλλά και ως μέσο αξιολόγησης υποψηφίων για πιο αντικειμενική και λιγότερο χρονοβόρα επιλογή (Χυτήρη).

Πολλοί οργανισμοί αναζητούν καινοτόμους υπαλλήλους. Ωστόσο, λιγότεροι οργανισμοί έχουν σχεδιάσει διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής για να βρουν και να επιλέξουν τέτοιους ανθρώπους. Η παιχνιδιοποίηση της προσέλκυσης και επιλογής με «αποστολές» και προκλήσεις μπορεί να είναι ένας ιδανικός τρόπος για τον εντοπισμό, την προσέλκυση και την επιλογή ταλέντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο εντοπισμός δεξιοτήτων προγραμματισμού μέσω διαγωνισμών στην ιστοσελίδα της κοινότητας TopCoder (βλ. [www.topcoder.com](http://www.topcoder.com)). Τέτοιες πρωτοποριακές διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής μπορούν επίσης να προσφέρουν μια πολύτιμη συμβολή όσον αφορά την προσαρμογή των εργαζομένων στον εκάστοτε οργανισμό (P Simpson, P Jenkins, 2015).

Για την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού, η πλειονότητα των ομίλων επιλέγει την μέθοδο του διαδικτύου. Έτσι, η πλειονότητα των δυνητικών εργαζομένων χρησιμοποιεί τις εταιρικές ιστοσελίδες για αναζήτηση θέσεων εργασίας. Για να επιλεχθούν οι κατάλληλοι υποψήφιοι από τη δεξαμενή, οι υπεύθυνοι διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οφείλουν να κατανοούν το σύστημα της ηλεκτρονικής επιλογής. Μια πρακτική προσέγγιση για προσέλκυση ταλέντων ήταν συνεχώς ένα επιθετικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό (Nenadić, 2019), επειδή πολλοί οργανισμοί αναζητούν καινοτόμους εργαζόμενους. Η παιχνιδοποίηση είναι μια μοντέρνα, σύγχρονη και καινοτόμος ιδέα που προσελκύει πιθανούς υποψηφίους. Η παιχνιδοποίηση επιτρέπει στους υποψηφίους να βιώσουν τη μέθοδο της πρόσληψης μέσω κουίζ, ψηφιακών επιχειρηματικών προκλήσεων, παιχνιδοποιημένων αναζητήσεων που σχετίζονται με την εταιρεία και τεστ συμπεριφοράς. Για να γίνει διάκριση μεταξύ gamified και game που προέρχονται από αξιολογήσεις, δεδομένου ότι οι παιχνιδοποιημένες αξιολογήσεις αφορούν κυρίως ψυχολογικές μετρήσεις που βελτιώνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση που βασίζεται στο παιχνίδι αξιολογεί τη συμπεριφορά του ατόμου κατά την απόλαυση του παιχνιδιού. (Kirsten, 2019).

Ερευνητές από διάφορους κλάδους έχουν επανειλημμένα διαπιστώσει ότι οι επιδόσεις στα βιντεοπαιχνίδια συσχετίζονται με δεξιότητες που είναι επαγγελματικά πολύτιμες. Για παράδειγμα, παιχνίδια άμυνας, όπως το Plants vs. Zombies 2, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση ως προς τις δεξιότητες για επίλυση προβλημάτων (Shute et al, 2016). Επιπλέον, τα διαδικτυακά παιχνίδια ρόλων με μαζικό πολλαπλασιασμό, όπως το World of Warcraft και τα EVE Online για την αξιολόγηση των ηγετικών δεξιοτήτων (Lisk et al. 2012). Ακόμη, βιντεοπαιχνίδια στρατηγικής όπως το Sid Meier's Civilization είναι εξαιρετικά χρήσιμα για την αξιολόγηση δεξιοτήτων διαχείρισης όπως είναι η οργάνωση και ο προγραμματισμός (Simons et al. 2021, βιντεοπαιχνίδια εκμάθησης όπως το Physics Playground για την αξιολόγηση της δημιουργικότητας (Shute and Rahimi 2021) και βιντεοπαιχνίδια Xbox Kinect όπως το Just Dance ή το Πινγκ Πονγκ για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων οδήγησης των ηλικιωμένων (Vichitvanichphong et al. 2016). Επιπλέον, ενώ οι ερευνητές μελετούν εδώ και καιρό τις αρνητικές επιπτώσεις των βιντεοπαιχνιδιών, όπως ο εθισμός ή η επιθετικότητα, πρόσφατα στράφηκαν σε πιθανά θετικά αποτελέσματα και παρέθεσαν επιχειρήματα για την ικανότητα των βιντεοπαιχνιδιών όχι μόνο να υποδεικνύουν αλλά και να αναπτύσσουν επαγγελματικές δεξιότητες. Για παράδειγμα, τα βίντεο είναι ένα από τα σημαντικότερα παραδείγματα για την ανάπτυξη των παιχνιδιών, καθώς παιχνίδια πολλαπλών παικτών όπως το Rock Band και το Halo 4 έχουν

χρησιμοποιηθεί σε δραστηριότητες ομαδικής ανάπτυξης για τη βελτίωση της συνοχής της ομάδας και την απόδοσή της (Keith et al. 2018), ενώ παιχνίδια όπως τα Borderlands 2, Lara Croft and the Guardian of Light, Minecraft, Portal 2 και Warcraft III μπορούν να ενισχύσουν τις επικοινωνιακές δεξιότητες, την προσαρμοστικότητα και την επινοητικότητα των παικτών (Barr 2017).

Κατά συνέπεια, δεδομένου του συνεχώς αυξανόμενου χάσματος δεξιοτήτων που έχει προκύψει στην πράξη, οι ερευνητές έχουν συνειδητοποιήσει ότι τα βιντεοπαιχνίδια μπορούν να ενημερώσουν ουσιαστικά για την προσέλκυση προσωπικού. Για παράδειγμα, οι Barber κ.ά. (2017) και Petter κ.ά. (2018) πρότειναν στους εργοδότες να ενθαρρύνουν τους αιτούντες να συμπεριλάβουν τα επιτεύγματα και την εμπειρία τους όσον αφορά τα παιχνίδια στο βιογραφικό τους σημείωμα ή να τα μοιράζονται κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων για εργασία, καθώς η εύρεση υποψηφίων με ψηφιακές ικανότητες έχει γίνει όλο και πιο δύσκολη. Επιπλέον, οι ερευνητές έχουν επίσης υποστηρίξει ότι οι πρακτικές προσέλκυσης που βασίζονται σε παιχνίδια μπορούν να βελτιώσουν τις δεξαμενές ταλέντων των εργοδοτών, επειδή η χρήση βιντεοπαιχνιδιών ή στοιχείων παιχνιδιού μπορεί να αυξήσει την ελκυστικότητα των εταιρειών για τους υποψηφίους και την προώθηση της ποικιλομορφίας και τη δέσμευση (βλ. Bina et al. 2021). Δεδομένου ότι τα σύγχρονα βιντεοπαιχνίδια παίζονται συνήθως σε απευθείας σύνδεση και δεδομένου ότι τα κέρδη των παικτών είναι συχνά δημόσια, οι πλατφόρμες βιντεοπαιχνιδιών, οι κατατάξεις και τα φόρουμ μπορούν να παρέχουν περαιτέρω νέες ελπιδοφόρες πηγές δεδομένων για την ανίχνευση και τις προσλήψεις, και οι εργοδότες μπορούν ακόμη και να δημιουργήσουν πρόσθετα ή "mods" για βιντεοπαιχνίδια με τα οποία θα προσλαμβάνουν κατάλληλους υποψηφίους. Για παράδειγμα, η WibiData, μια πρώην εταιρεία λογισμικού, ανέπτυξε ένα mod του Portal 2 με νέους γρίφους, και οι παίκτες που έλυαν όλους τους γρίφους ξεκλείδωναν μια ειδική αίτηση για εργασία (Kuo 2013).

### **3.2.3 Θεωρία παιχνιδιών και παιχνιδοποίηση**

Η παιχνιδοποίηση και η θεωρία των παιχνιδιών είναι δύο διαφορετικές έννοιες που συχνά χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Πρέπει να σημειωθεί πως ενώ μοιράζονται κάποιες ομοιότητες, έχουν σαφείς διαφορές. Η παιχνιδοποίηση αναφέρεται στην εφαρμογή στοιχείων και τεχνικών σχεδιασμού παιχνιδιών σε πλαίσια που δεν αφορούν παιχνίδια. Περιλαμβάνει τη χρήση στοιχείων που μοιάζουν με παιχνίδια, όπως πόντοι, κονκάρδες και πίνακες κατάταξης, για να κάνει τις δραστηριότητες πιο ελκυστικές και ευχάριστες. Επιπλέον, η παιχνιδοποίηση αποσκοπεί στο να παρακινήσει τους ανθρώπους να ολοκληρώσουν εργασίες αξιοποιώντας τη φυσική τους επιθυμία για ανταγωνισμό, επίτευξη



και ανταμοιβή. Η θεωρία παιχνιδιών, από την άλλη πλευρά, είναι ένας κλάδος των μαθηματικών που ασχολείται με τη μελέτη των στρατηγικών λήψης αποφάσεων σε καταστάσεις όπου το αποτέλεσμα εξαρτάται από τις ενέργειες πολλών ατόμων ή οντοτήτων. Περιλαμβάνει την ανάλυση των στρατηγικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ ορθολογικών φορέων λήψης αποφάσεων, προκειμένου να κατανοηθεί και να προβλεφθεί η συμπεριφορά τους. Η παιχνιδοποίηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους υπεύθυνους προσλήψεων ή τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού για να αυξηθεί η δέσμευση με το υλικό πρόσληψης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η δημιουργία ενός παιχνιδοποιημένου κουίζ ή μιας πρόκλησης που σχετίζεται με τις δεξιότητες ή τα προσόντα που απαιτούνται για κάποια θέση εργασίας. Αυτό μπορεί να κάνει τη διαδικασία πρόσληψης πιο διαδραστική και ελκυστική. Επιπλέον, μπορεί να φανεί εξαιρετικά χρήσιμη σαν εργαλείο για να αξιολογήσετε τις δεξιότητες των υποψηφίων. Για παράδειγμα, μια παιχνιδοποιημένη προσομοίωση ή ένα σενάριο μπορεί και δοκιμάζει τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, τις επικοινωνιακές δεξιότητες ή άλλες σχετικές δεξιότητες του υποψηφίου. Η παιχνιδοποίηση επίσης χρησιμοποιείται για να βελτιώσει την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Λόγου χάρη, μια παιχνιδοποιημένη ενότητα μάθησης, την οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να ολοκληρώσουν με τον δικό τους ρυθμό μπορεί να κάνει τη διαδικασία κατάρτισης πιο ελκυστική και ευχάριστη και μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ενίσχυση της μάθησης. Χρησιμοποιείται επίσης για ενθάρρυνση στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ένα παιχνιδοποιημένο πρόγραμμα ανταμοιβών που δίνει κίνητρα στους υπαλλήλους να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους ή ορόσημα μπορεί να βοηθήσει στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη βελτίωση της συνολικής απόδοσης. Συνεπώς, η παιχνιδοποίηση και η μάθηση με βάση το παιχνίδι χρησιμοποιούνται συχνά ως συνώνυμες έννοιες. Παρόλα αυτά, και παρουσιάζουν αξιοσημείωτες διαφορές (Lawande et al., 2016), καθώς η παιχνιδοποίηση επικεντρώνεται σε στοιχεία παιχνιδιού, αλλά σε σοβαρές καταστάσεις που δεν αφορούν παιχνίδι. Αντίθετα, το παιχνίδι χρησιμοποιεί πραγματική μεθοδολογία παιχνιδιών για να διευρύνει τη μάθηση και την εμπειρία. Ως εκ τούτου, το αποτέλεσμα διαφέρει καθώς διαφέρουν ως προς την εφαρμογή (A. Kumar, T. Sowdamini, S. Manocha, P. Pujari, 2021).

#### **3.2.4 Παιχνιδοποίηση και Employer Branding**

Σε μια πρώτη προσπάθεια να εξετάσουν τη συσχέτιση μεταξύ της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και του employer branding, οι Ambler και Barrow (1996) περιγράφουν το employer branding ως το «πακέτο των λειτουργικών, οικονομικών και ψυχολογικών οφελών

που παρέχει η απασχόληση και προσδιορίζει μία εταιρία». Η συγκεκριμένη σύνδεση της προσφοράς απασχόλησης με μια επιχείρηση τονίζεται σε έναν ευρέως αναφερόμενο ορισμό των Backhaus και Tikoo (200), οι οποίοι αναφέρουν ότι το εμπορικό σήμα της απασχόλησης αναδεικνύει τις μοναδικές πτυχές της επιχείρησης προσφορών απασχόλησης ή του περιβάλλοντος και αποτελεί έννοια της επιχείρησης που τη διαφοροποιεί από τους ανταγωνιστές της προσελκύοντας, παρακινώντας και διατηρώντας τους σημερινούς και δυνητικούς εργαζομένους της επιχείρησης. Αυτά τα μοναδικά κριτήρια της προσφοράς απασχόλησης, ή το πακέτο χαρακτηριστικών ανταμοιβής ή πλεονεκτημάτων απασχόλησης και παροχών που προσφέρονται στους εργαζομένους, αναφέρονται συχνά ως πρόταση αξίας του εργοδότη (Barrow και Mosley, 2005- Edwards, 2010).

Το employer branding περιγράφει τη διαδικασία οικοδόμησης μιας αναγνωρίσιμης και μοναδικής ταυτότητας εργοδότη ή, πιο συγκεκριμένα, την προώθηση μιας μοναδικής και ελκυστικής εικόνας ως εργοδότη (Backhaus, 2004- Backhaus and Tikoo, 2004). Κατά τη διαδικασία αυτή, οι αρχές του μάρκετινγκ εφαρμόζονται για τη διαχείριση των υλικών και άυλων προσφορών απασχόλησης των οργανισμών μέσω, για παράδειγμα, εκστρατειών επικοινωνίας για την αύξηση της ευαισθητοποίησης και την ενίσχυση των συνδέσεων μεταξύ της μάρκας και των επιθυμητών χαρακτηριστικών (Collins and Stevens, 2002- Edwards, 2010).

Παρόλο που το εμπορικό σήμα του εργοδότη είναι, τεχνικά μιλώντας, απλώς ένα αναγνωριστικό (π.χ. όνομα, λογότυπο), όλες οι πληροφορίες που σχετίζονται με το εμπορικό σήμα αποθηκεύονται και συνοψίζονται στο πλαίσιο της έννοιας employer branding, η οποία αποτελείται κυρίως από την εξοικείωση με τον εργοδότη, την εικόνα του εργοδότη και τη φήμη του εργοδότη (Cable και Turban 2001). Η προστιθέμενη αξία της ευνοϊκής ανταπόκρισης των εργαζομένων στη γνώση του εργοδότη εκφράζεται γενικά ως «αξία της μάρκας του εργοδότη» ή αξία πρόσληψης σε ένα πλαίσιο πριν από την πρόσληψη. Ένα συχνά διερευνώμενο αποτέλεσμα της επωνυμίας του εργοδότη είναι η οργανωτική ελκυστικότητα (Lievens και Highhouse, 2003). Η οργανωτική ελκυστικότητα είναι και αξιολογείται από μια πιο ολιστική οπτική, η οποία περιγράφεται από τους Collins και Kanar (2013) ως υποκειμενικές αξιολογήσεις της ελκυστικότητας ενός εμπορικού σήματος (Theurer, Tumasian, Welpé & Lievens, 2018).

Το φαινόμενο της παιχνιδοποίησης συμβάλλει σημαντικά στο να διατηρεί «φρέσκο» και ελκυστικό το εμπορικό σήμα ενός εργοδότη, ενισχύοντας την προσέλκυση κορυφαίων ταλέντων και ελέγχοντας καλύτερα το κόστος πρόσληψης. Η μονότονη διαδικασία μιας

αίτησης εργασίας μεταμορφώνεται σε μία διασκεδαστική και ελκυστική διαδικασία. Τα διαδικτυακά παιχνίδια στο Facebook που αναπτύχθηκαν από τη Marriott, την PWC, τη Siemens και την Google είναι εταιρείες πλήρους μεγέθους που χρησιμοποιούν την παιχνιδοποίηση, όχι για διασκέδαση αλλά για την τρέχουσα διαδικασία πρόσληψης, αποτελώντας κομμάτι της πολιτικής τους (Ελένη, 2019). Οι εν λόγω εταιρείες έχουν αναγνωρίσει δύο σημαντικά γεγονότα, πρώτον, οι περισσότεροι από τους νεότερους νεοπροσληφθέντες τους είναι millennials<sup>1</sup> και δεύτερον, είναι πιθανό να είναι παίκτες. Σε οποιοδήποτε ή όλα τα στάδια της διαδικασίας πρόσληψης, η παιχνιδοποίηση μπορεί να παρέχει σημεία επαφής. Η Domino's ενθαρρύνει τους ανθρώπους να συμμετέχουν στο παιχνίδι τους "Domino's Pizza Mogul", το οποίο συστήνει το εμπορικό σήμα και δημιουργεί εξοικείωση με αυτό, μεταξύ των ανθρώπων στο παιχνίδι που θα φτιάξουν την πίτσα τους και θα κερδίζουν κάθε φορά σήματα και χρήματα. Περαιτέρω, αυτό θα τραβήξει την προσοχή των φρέσκων υποψηφίων, προκειμένου να θέλουν να συνεργαστούν με μια δημιουργική, πρωτοποριακή και διασκεδαστική ομάδα. Το «Brandstorm» είναι το εργαλείο εντοπισμού ταλέντων vide, με το οποίο η L'Oréal καταφέρνει και επηρεάζει τα νέα ταλέντα, εκτός από άλλα μέσα όπως το «R U HR?» και το «REVEAL» (A. Kumar, T. Sowdamini, S. Manocha, P. Pujari, 2021).

### 3.3 Σύγχρονες μέθοδοι συνεντεύξεων

Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι οι συνεντεύξεις για την πρόσληψη είναι μία από τις πιο αναξιόπιστες τεχνικές επιλογής (Woods, 1997). Αυτό οδηγεί στο ερώτημα γιατί οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται τόσο συχνά για την πρόσληψη υπαλλήλων εισαγωγικού επιπέδου σε ξενοδοχεία; Καθοριστικό παράγοντα φαίνεται πως αποτελεί το γεγονός ότι είναι λιγότερο χρονοβόρες, λιγότερο δαπανηρές και θεωρούνται ευκολότερες (Martin & Nag, 1989). Επιπλέον, υπάρχουν ορισμένες αποδείξεις ότι οι συνεντεύξεις επιτρέπουν στον υπεύθυνο της συνέντευξης να μεταφέρει πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας, να απαντά στις ερωτήσεις του υποψηφίου και να διατηρεί καλές δημόσιες σχέσεις, καθώς και να παράγει πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο δεξιοτήτων, την προσωπικότητα και την

---

<sup>1</sup> Το 71% των Millennials είτε δεν είναι δεσμευμένοι είτε είναι ενεργά αδέσμευτοι στην εργασία τους στις ΗΠΑ. Παρά το γεγονός ότι η οικονομία βελτιώνεται, οι εργαζόμενοι αυτής της γενιάς μπορεί να μην βρίσκουν τις θέσεις εργασίας που ήλπιζαν βγαίνοντας από το κολέγιο. Οι millennials είναι λιγότερο πιθανό από άλλες γενιές να δηλώσουν ότι «έχουν την ευκαιρία να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα» στην εργασία τους. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι οι millennials μπορεί να μην βρίσκονται σε θέσεις εργασίας που τους επιτρέπουν να χρησιμοποιούν τα ταλέντα και τα δυνατά τους σημεία, δημιουργώντας έτσι αποδέσμευση" (Amy Adkins, 2015). Οι Millennials φέρονται να αποτελούν το 75% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού μέχρι το 2025 (A. Nair, R. Sadasivan, A. Krishnan, 2018).

καταλληλότητα του υποψηφίου για την εταιρεία (Martin & Nag, 1989; Alfus, 1999). Παρά τους λόγους αυτούς, τα στοιχεία δείχνουν ότι οι κακές και υποτυπώδεις προσλήψεις είναι αποτέλεσμα της διοίκησης που δεν κάνει αποτελεσματική δουλειά στη συνέντευξη (Better interview, 1999). Ωστόσο, οι δεξιότητες των διευθυντών στη συνέντευξη μπορεί να μην είναι η ρίζα του προβλήματος (L Martin, J Groves, 2002).

Όπως διαπίστωσαν οι Groves et al. (2000), οι περισσότερες συνεντεύξεις για την επιλογή υπαλλήλων επιπέδου μονάδας χρησιμοποιούσαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η μη δομημένη συνέντευξη, με τη χρήση ανοικτών ερωτήσεων, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που υπονομεύουν την επιτυχία της πρόσληψης (Interviewing Employees, 1999).

Κατά τη συνέντευξη, η οποία αναδεικνύεται ως η πιο επιθυμητή διαδικασία επιλογής, πολλές είναι οι πληροφορίες που μπορούν να ζητηθούν από έναν υποψήφιο για μια θέση εργασίας. Επομένως, αυτός είναι και ο βασικός λόγος που αρκετές εταιρίες τείνουν να αναζητούν πιο σύγχρονες προσεγγίσεις σε σχέση με τη συνέντευξη (Starcke, 1996).

### **3.3.1 Value based interviews**

Μια προσέγγιση στη διαδικασία επιλογής είναι η συνέντευξη με βάση τη συμπεριφορά. Αν και η τεχνική αυτή έχει περιορισμένη χρήση στον κλάδο της φιλοξενίας, υπάρχει εδώ και αρκετά χρόνια και έχει αποδειχθεί επιτυχής σε άλλους κλάδους. Η συνέντευξη με βάση τη συμπεριφορά είναι ένας διεξοδικός, προγραμματισμένος και συστηματικός τρόπος συλλογής και αξιολόγησης πληροφοριών σχετικά με το τι έχουν κάνει οι υποψήφιοι στο παρελθόν για να δείξουν πώς θα χειριστούν πιθανώς μελλοντικές καταστάσεις (Starcke, 1996). Η τεχνική της συνέντευξης με βάση τη συμπεριφορά βασίζεται στη θεωρία ότι η συμπεριφορά του παρελθόντος είναι γενικά ένας προγνωστικός δείκτης της μελλοντικής συμπεριφοράς και ότι οι συμπεριφορές που συνδέονται με επιτυχημένες ικανότητες της εργασίας μπορούν να βοηθήσουν στην επιτυχία της εργασίας (Robinson, 1998). Υπάρχουν ορισμένα βήματα προετοιμασίας που είναι απαραίτητα για τη συνέντευξη με βάση τη συμπεριφορά. Το πρώτο βήμα προετοιμασίας είναι η διεξοδική ανάλυση της θέσης εργασίας. Το δεύτερο βήμα καθορίζει ποιες ερωτήσεις συμπεριφοράς ή κατάστασης πρέπει να γίνουν για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ώστε να προκύψουν οι επιθυμητές συμπεριφορές. Το τρίτο βήμα καθορίζει τη μορφή χρήσης των ερωτήσεων. Το τέταρτο βήμα καθορίζει τις απαντήσεις αναφοράς και το πέμπτο βήμα προβλέπει την εκπαίδευση του υπεύθυνου για τη συνέντευξη (Starcke, 1996).

Η οργανωσιακή κουλτούρα τονίζεται ως ζωτικός παράγοντας από πολλούς ερευνητές όσον αφορά την άσκηση πρωτοβουλιών διαχείρισης ποιότητας και η παραμέληση της εστίασης στην κουλτούρα αναφέρεται συχνά ως ένας από τους κεντρικούς λόγους για τη μη επιτυχία (Achanga et al., 2006- Green, 2012). Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένας γενικός παράγοντας που επηρεάζει σχεδόν κάθε πτυχή της οργανωσιακής αλληλεπίδρασης (Henri, 2006). Σύμφωνα με τον Pinder (1998), η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές πεποιθήσεις, τους κανόνες, τις αξίες, τις γνώσεις και την άδηλη κατανόηση που κατέχουν οι συναδέλφοι σε έναν οργανισμό ή μια υπομονάδα του οργανισμού. Οι O'Reilly κ.ά. (1991) υποστηρίζουν ακόμη ότι οι κοινές αξίες αποτελούν τον πυρήνα των οργανωσιακών κουλτούρων και ότι δεν μπορεί να ειπωθεί ότι υπάρχει ισχυρή κουλτούρα εάν δεν υπάρχει συμφωνία για ένα σύνολο αξιών. Η οργανωσιακή κουλτούρα εκδηλώνεται σε διάφορα επίπεδα σε καθένα από τα οποία παρατηρούνται διαφορετικές πολιτισμικές πτυχές σύμφωνα με ένα μοντέλο του Schein (2004). Τα λεγόμενα τεχνουργήματα, που αποτελούν το πρώτο επίπεδο, μπορούν να γίνουν αντιληπτά στην επιφάνεια. Λόγου χάρη η γλώσσα, τα προϊόντα, ο ενδυματολογικός κώδικας, οι ιστορίες που λέγονται για τον οργανισμό και τα οργανογράμματα. Αυτά είναι δύσκολο να μεταφραστούν, αλλά μπορούν εύκολα να αναγνωριστούν. Οι υποστηριζόμενες αξίες αφορούν το δεύτερο επίπεδο και είναι οι στρατηγικές, οι στόχοι και οι αξίες που συχνά αφήνουν ανεξήγητους μεγάλους τομείς συμπεριφορών. Για να κατανοήσουμε σε βάθος, χρειάζεται να κατανοήσουμε το τρίτο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας, τις υποκείμενες παραδοχές. Αυτές είναι ασύλληπτες και θεωρούνται δεδομένες και ως εκ τούτου είναι συχνά πολύ δύσκολο να αλλάξουν (Schein, 2004). Σύμφωνα με τους Chatman και Eunyoung Cha (2003), η στήριξη σε επίσημους κανόνες, στρατηγικές και διαδικασίες δεν θα οδηγήσει σε εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών, καινοτομία ή ποιότητα. Αντίθετα, οι συνεργάτες πρέπει να συμπεριφέρονται σύμφωνα με μια βάση αξιών όταν έρχονται αντιμέτωποι με μια κατάσταση που δεν θα μπορούσαν να περιμένουν και να ανταποκρίνονται σε αυτήν για τον πελάτη με τρόπο που να προσφέρει μια εκπληκτική εμπειρία. Οι αξίες εδραιώνονται στην κουλτούρα του οργανισμού και αντικατοπτρίζονται στις συμπεριφορές, τις γλώσσες και τα σημάδια που εμφανίζονται στον οργανισμό (Schein, 2004). Οι στάσεις και οι συμπεριφορές των συναδέλφων μέσα σε έναν οργανισμό επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν και συμπεριφέρονται οι ηγέτες τους, δηλαδή οι ηγέτες έχουν ισχυρή επιρροή στο ποια κουλτούρα θα είναι εξέχουσα σε έναν οργανισμό (Schein, 2004). Ο Rahman (2004) προσδιόρισε τις συμπεριφορικές πτυχές του μάνατζμεντ, όπως η ηγεσία, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η κατάρτιση και η εκπαίδευση, η

αφοσίωση και η ομαδική εργασία ως ήπιες πτυχές του μάνατζμεντ. Υποστήριξε επίσης ότι οι πιο μαλακές διαστάσεις της ΔΟΠ είναι ίδιες με τα στοιχεία της θεωρίας της διοίκησης. Αυτές οι ήπιες πτυχές σπάνια μετρώνται όταν μετράται η οργανωτική αποτελεσματικότητα και επιτυχία. Αντί αυτού, μετρώνται άλλες σκληρές πτυχές, όπως το κόστος της ποιότητας, η μείωση των αποθεμάτων και η αξιοπιστία της παράδοσης (Motwani, 2001- Hansson and Eriksson, 2002 και Hendricks and Singhal, 1999).

### 3.3.2 Competency based interviews

Τα μονολιθικά μονοπλάνα ικανοτήτων που αγκαλιάζουν τα πάντα, φαίνεται να είναι κοινός τύπος στις περισσότερες οργανισμούς οποιουδήποτε σημαντικού μεγέθους. Θεωρούνται ως ο ακρογωνιαίος λίθος των περισσότερων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού. είτε πρόκειται για την πρόσληψη, την αξιολόγηση ή την ανάπτυξη, και σε ορισμένες περιπτώσεις, την αμοιβή. Είναι δίκαιο να πούμε ότι η μοντελοποίηση ικανοτήτων που βασίζεται σταθερά σε εκτεταμένη ανάλυση θέσεων εργασίας στο πλαίσιο οργανισμών έχει συχνά αποδειχθεί εξαιρετικά χρήσιμη για την παροχή κριτηρίων για την πρόσληψη και για τη λήψη αποφάσεων επιλογής και για να βοηθήσει τα άτομα να κατανοήσουν την ανάπτυξη ικανοτήτων που απαιτούνται για να γίνουν πιο επιτυχημένοι στους ρόλους τους και να προετοιμαστούν για μελλοντικές ευθύνες. Στον τομέα των προσλήψεων, ειδικότερα, η αξιολόγηση, η μέτρηση και οι βαθμονομημένες ικανότητες θεωρούνται ως ουσιαστική προστασία έναντι αξιώσεων για διακρίσεις. Ωστόσο, η σχεδόν καθολική χρήση των πλαισίων συμπεριφορικών ικανοτήτων προκαλεί προβλήματα που σπάνια αντιμετωπίζονται. Η ανάγκη προστασίας από τις δικαστικές διενέξεις είναι ίσως το στοιχείο για την εκθετική αύξηση της ανάπτυξης ικανοτήτων τα τελευταία χρόνια. Πρόδρομες και απλούστερες ιδέες όπως το θεμελιώδες έργο του Alec Rodgers σχετικά με το σχέδιο επτά σημείων και την ανάπτυξη της εργασίας και των ανθρώπων θεωρήθηκαν ως μη αμερόληπτες και παλιομοδίτικες. Η αξιολόγηση των ανθρώπων ως προς τη σωματική τους ικανότητα να κάνουν μια δουλειά, την προσωπικότητα ή τη διάθεσή τους, τις συνθήκες, τις ιδέες τους, τα ενδιαφέροντα και τον τρόπο ζωής θεωρούνται στην καλύτερη περίπτωση εξαιρετικά αμφιλεγόμενες και στην αντίθετη περίπτωση απροκάλυπτα μη αντικειμενικές. Το μόνο, όπως υποστηρίζεται, που χρειάζεται πλέον να αξιολογεί ο υπεύθυνος προσλήψεων είναι η τεχνική και συμπεριφορική ικανότητα του ατόμου να κάνει τη δουλειά του (P. Martin, J. Pope, 2008).

Η διαδικασία της συνέντευξης με βάση τις ικανότητες είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη. Όλες οι ερωτήσεις σε τέτοιες συνεντεύξεις βασίζονται στην προσδοκία ότι ο ερωτώμενος μπορεί να περιγράψει ιστορικές περιστάσεις κατά τις οποίες επέδειξε ή εφάρμοσε την

απαιτούμενη ικανότητα. Αυτό βασίζεται στο αξίωμα ότι η επιτυχημένη απόδοση στο παρελθόν προβλέπει τη μελλοντική επιτυχημένη απόδοση ή το γεγονός πως «αν το έχεις κάνει μια φορά θα πρέπει να είσαι σε θέση να το ξανακάνεις». Οι συνεντευξιαζόμενοι καλούνται να δώσουν ατελείωτα παραδείγματα των ικανοτήτων τους, τα οποία οι συνεντευξιαστές έχουν γενικά ελάχιστους τρόπους να επαληθεύσουν. Εάν, βέβαια, χωρίς υπαιτιότητα του συνεντευξιαζόμενου, δεν είχε πραγματικά την ευκαιρία να αποδείξει την ικανότητα που αναζητείται ή ήταν σε θέσεις εργασίας όπου δεν ήταν απαραίτητο, ή εάν πρόκειται για απόφοιτο σχολείου ή απόφοιτο με περιορισμένη εμπειρία στον κόσμο της εργασίας, τότε σαφώς τα περιθώρια να δοθούν εξαντλητικά παραδείγματα είναι περιορισμένα, γεγονός που φαίνεται να θέτει τα άτομα αυτά σε σοβαρό μειονέκτημα. Μπορεί να πρόκειται για υποψηφίους με σημαντικές δυνατότητες, κοφτερή ευφυΐα, γόνιμες ιδέες και αξιοθαύμαστες αξίες που ταιριάζουν με εκείνες του εκάστοτε οργανισμού, αλλά αυτά τα πράγματα είναι πέρα από το πεδίο εφαρμογής του τυπικού προγράμματος με βάση τις ικανότητες συνέντευξης. Η προσέγγιση αυτή είναι πλέον τόσο συνηθισμένη, ώστε οι υποψήφιοι συχνά εμφανίζονται στη συνέντευξη με γραπτές απαντήσεις ή τουλάχιστον με βοηθήματα παραδειγμάτων που μπορούν να ανασύρουν όταν χρειαστεί για να απαντήσουν ερωτήσεις. Η διαδικασία αυτή μπορεί να είναι τόσο μηχανιστική που δεν είναι ασυνήθιστο το γεγονός ότι οι υποψήφιοι αισθάνονται απογοητευμένοι και να μην μπορούν να μιλήσουν για τον ολιστικό εαυτό τους, τα επιτεύγματά τους και τις ιδέες τους. Ωστόσο, μερικές φορές φαίνεται να υπάρχουν αμφιβολίες σχετικά με τον ορισμό της συμπεριφορικής επάρκειας. Κατά γενική ομολογία μια συμπεριφορική ικανότητα θα πρέπει να είναι κάτι σχετικά εύκολα παρατηρήσιμο και αξιολογήσιμο. Ωστόσο, με μια τυχαία ματιά μέσα στη λίστα με τα οργανωτικά μοντέλα ικανοτήτων που προωθούνται υπερήφανα και είναι προσβάσιμα μέσω του διαδικτύου δείχνει ότι είναι συνηθισμένο φαινόμενο να βρίσκουμε περιγραφές ικανοτήτων που αφορούν την ικανότητα του υποψηφίου να σκέφτεται δημιουργικά ή τη γνώση και τα κίνητρα για αποφασιστική δράση. Σε άλλα πλαίσια ικανοτήτων οι στάσεις και οι αξίες αναφέρονται συχνά ως μέρος της συμπεριφοράς. Δεν είναι σημασιολογική παρατήρηση να υποθέσουμε ότι αυτά τα πράγματα είναι πολύ διαφορετικά. Για παράδειγμα, η ικανότητα και οι γνώσεις μπορεί κάλλιστα να κατέχονται από τα άτομα, αλλά σπάνια, αν όχι ποτέ, να εφαρμόζονται. Μπορεί να υπάρχουν άλλοι που υποστηρίζουν τις σωστές αξίες αλλά να συμπεριφέρονται με τρόπο που τις υπονομεύει (P. Martin, J. Pope, 2008).

Η στάση κάποιου μπορεί να θεωρείται από κάποιους υποκειμενικά προβληματική, αλλά η συμπεριφορά του, λόγω χάρη στις διαπραγματεύσεις ή στις αποτελεσματικές πωλήσεις,

μπορεί να είναι εξαιρετικά επιτυχημένη. Είναι επομένως αξιωματικό ότι δεν είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν τα συνήθη μέσα μέτρησης της συμπεριφορικής ικανότητας, δηλαδή οι συνεντεύξεις βάσει ικανοτήτων ή οι παραδοσιακές αξιολογήσεις, για την ακριβή αξιολόγηση αυτών των άλλων παραγόντων. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι πολλοί προσπαθούν. Αλλού η γλώσσα των ικανοτήτων, στην προσπάθειά τους να συλλάβουν αρκετά λεπτές ή πολύπλοκες συμπεριφορές, γίνεται μη ερμηνεύσιμη. Για παράδειγμα η αξιολόγηση διευθυντών ως προς το επίπεδο της στρατηγικής τους επιδεξιότητας ή ως προς το βαθμό στον οποίο έχουν πρόσβαση στη διαίσθησή τους και εμπιστεύονται την εσωτερική τους γνώση. Η ανάγκη για ολοκληρωμένα μοντέλα οδηγεί επίσης αναπόφευκτα στη διαφοροποίηση των ικανοτήτων μεταξύ των επιπέδων των εργαζομένων. Έτσι, οι αξιολογητές ή οι διευθυντές μπορεί να πρέπει να μετρήσουν αν οι επικοινωνιακές δεξιότητες των προϊσταμένων είναι καλές, ενώ των μεσαίων διευθυντών μπορεί να πρέπει να είναι άριστες, των ανώτερων διευθυντών εξαιρετικές και, φυσικά, των στελεχών άριστες. Αρκετά πέρα από το γεγονός ότι η διενέργεια τόσο λεπτών κρίσεων είναι προβληματική, η χρήση των οικογενειών θέσεων εργασίας για τη δημιουργία τέτοιων γενικεύσεων μπορεί να είναι παραπλανητική και ανακριβής. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος οκτώ ή εννέα ατόμων μπορεί να χρειάζεται να έχει ένα ευρύτερο φάσμα επικοινωνιακών δεξιοτήτων από ότι ένας ανώτερος εξειδικευμένος τεχνικός διευθυντής που είναι υπεύθυνος για ένα ακόμη μέλος του προσωπικού. Μπορεί επίσης να είναι αλήθεια ότι ορισμένα άτομα μπορεί να είναι τόσο ισχυρά σε έναν ή δύο τομείς ικανοτήτων που η ανάγκη τους να είναι αποτελεσματικοί σε άλλους τομείς είναι λιγότερο αναγκαία ή εντελώς περιττή. Κάποιοι εξαιρετικοί διευθυντές για τους οποίους έχω δουλέψει ήταν άριστοι αναθέτοντες και ομαδικοί με εξαιρετικές επικοινωνιακές δεξιότητες. Αυτοί οι παράγοντες τους οδήγησαν στο να είναι εξαιρετικά επιτυχημένοι. Ωστόσο, αν αξιολογηθεί επίσημα και αντικειμενικά σε σχέση με άλλες ικανότητες, όπως την ατομική τους δημιουργικότητα ή τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, μπορεί να έχουν μείνει πολύ πίσω από αυτό που απαιτούσε το πρότυπο συμπεριφοράς. Η χρήση ενός κοινού κριτηρίου με βάση το οποίο μετράται η διοικητική συμπεριφορά ή δυνατοτήτων, ειδικότερα, είναι επίσης γεμάτη δυσκολίες. Σίγουρα πολλές, αν όχι οι περισσότερες, διοικητικές ρόλοι είναι μοναδικοί όσον αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος, την εμπειρία και τις τεχνικές ειδικότητες του ομάδων που διοικούνται. Υποψιάζομαι ότι η συνειδητοποίηση αυτής της μοναδικότητας είναι αυτή που αναγκάζει τις ικανότητες μοντέλα να αγκαλιάζουν όλο και μεγαλύτερο αριθμό ικανοτήτων, γεμάτα με ασαφή γλώσσα και όλο και πιο πολύπλοκα και ιεραρχικά σχέδια (P. Martin, J. Pope, 2008).



## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία

### 4.1 Έρευνα

Για τη συγκεκριμένη έρευνα, η οποία είχε ως στόχο να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι προσέλευσης και επιλογής προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η επιλογή της ποσοτικής έρευνας είναι ιδιαίτερα κατάλληλη για αυτό το είδος μελέτης για διάφορους λόγους, όπως θα αιτιολογηθεί αναλυτικά με τη βοήθεια βιβλιογραφικών αναφορών.

Αρχικά, η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο δείγμα συμμετεχόντων, γεγονός που ενισχύει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τον Creswell (2014), η ποσοτική προσέγγιση βοηθά τους ερευνητές να συγκεντρώσουν δεδομένα που είναι αντιπροσωπευτικά για τον πληθυσμό, αυξάνοντας έτσι την εξωτερική εγκυρότητα της μελέτης.

Επιπλέον, η χρήση ερωτηματολογίων παρέχει τη δυνατότητα συλλογής αντικειμενικών και συγκρίσιμων δεδομένων. Τα ερωτηματολόγια είναι δομημένα εργαλεία που επιτρέπουν τη συλλογή δεδομένων με συστηματικό και τυποποιημένο τρόπο, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Bryman, 2016).

Ακόμη, η ποσοτική έρευνα διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση, επιτρέποντας στους ερευνητές να εντοπίσουν τάσεις, σχέσεις και διαφορές μεταξύ των μεταβλητών. Η στατιστική ανάλυση μπορεί να αποκαλύψει σημαντικά ευρήματα σχετικά με τη χρήση σύγχρονων μεθόδων προσέλευσης και επιλογής προσωπικού, παρέχοντας ισχυρές ενδείξεις για τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές μονάδες (Field, 2013).

Τέλος, η ποσοτική έρευνα είναι αποτελεσματική στην εξέταση συγκεκριμένων ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων. Για την παρούσα μελέτη, η οποία εξετάζει συγκεκριμένες μεθόδους στον τομέα της προσέλευσης και επιλογής προσωπικού, η ποσοτική έρευνα προσφέρει τη δυνατότητα ακριβούς μέτρησης της συχνότητας και της έκτασης αυτών των μεθόδων (Muijs, 2010).

Συνοψίζοντας, η επιλογή της ποσοτικής έρευνας με τη χρήση ερωτηματολογίων κρίθηκε κατάλληλη για τη συγκεκριμένη μελέτη, διότι επιτρέπει τη συλλογή μεγάλου όγκου δεδομένων, διασφαλίζει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων και διευκολύνει τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων. Αυτοί οι λόγοι υποστηρίζονται από την

υπάρχουσα βιβλιογραφία και αποδεικνύουν τη σημασία της ποσοτικής προσέγγισης στην επίτευξη των ερευνητικών στόχων.

Η θέση της ερευνήτριας ήταν ανεξάρτητη, επιτρέποντας την προσέγγιση στο θέμα με αμεροληψία και αντικειμενικότητα. Επιλέχθηκε η δημιουργία ερωτηματολογίων καθώς χρειαζόταν ένα ευρύ δείγμα και υπήρχε περιορισμένος χρόνος για τη συλλογή των δεδομένων. Το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηματολογίων καταρτίστηκε από την ερευνήτρια, ενώ προστέθηκαν κάποιες ερωτήσεις από έτοιμο ερωτηματολόγιο, οι οποίες μεταφράστηκαν από τα Αγγλικά στα Ελληνικά, για να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η καταλληλότητα των ερωτήσεων. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σύγχρονων μεθόδων ήταν από την έρευνα της Επίκουρης Καθηγήτριας Αλεξάνδρα-Παρασκευή Χυτήρη, με τίτλο «Hotel Recruitment and Selection Practices: The case of Greek Hotel Units/Chains Vs Foreign Hotel Units/Chains in Greece».

Για τη συγκεκριμένη έρευνα, η οποία είχε ως στόχο να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, επιλέχθηκαν συμμετέχοντες με συγκεκριμένα κριτήρια, διασφαλίζοντας την αξιοπιστία και την αντιπροσωπευτικότητα των αποτελεσμάτων. Ειδικότερα, δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια: το ένα απευθυνόταν σε εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες και το άλλο σε υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού. Για το πρώτο ερωτηματολόγιο, προσεγγίστηκαν εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες, επιλεγμένοι ώστε να υπάρχει αντιπροσωπευτικότητα από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα εργασίας. Το δεύτερο ερωτηματολόγιο απευθυνόταν σε υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού από ξενοδοχεία κυρίως πέντε αστέρων, προκειμένου να εξεταστεί η εφαρμογή των σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στα πιο απαιτητικά και πολυτελή περιβάλλοντα της βιομηχανίας φιλοξενίας. Για την ομάδα των εργαζομένων, επιλέχθηκαν άτομα από διαφορετικά τμήματα όπως υποδοχή, καθαριότητα, εστίαση και διαχείριση, ενώ για την ομάδα των υπευθύνων HR, η έρευνα επικεντρώθηκε σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων για να καταγραφούν οι πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε περιβάλλοντα υψηλών απαιτήσεων. Και τα δύο ερωτηματολόγια αναπτύχθηκαν και διανεμήθηκαν κατά την περίοδο μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου 2024. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και διαδικτυακών πλατφορμών, διευκολύνοντας την πρόσβαση των συμμετεχόντων και την ευκολία στη συμπλήρωση. Για να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης, εστάλησαν υπενθυμίσεις

στους συμμετέχοντες. Η προσέγγιση των συμμετεχόντων με τη δημιουργία δύο ερωτηματολογίων για εργαζόμενους και υπευθύνους HR από ξενοδοχεία πέντε αστέρων, επέτρεψε την απόκτηση πλούσιων και ποικίλων δεδομένων, παρέχοντας μια ολοκληρωμένη και σφαιρική εικόνα της εφαρμογής σύγχρονων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, βοηθώντας στην καλύτερη κατανόηση των πρακτικών που εφαρμόζονται στον τομέα της φιλοξενίας.

Για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή των ξενοδοχείων όπου εργάζονται οι ερωτηθέντες. Επιλέχθηκαν κυρίως ξενοδοχεία πέντε αστέρων, τα οποία είναι γνωστά για την αυστηρή τήρηση υψηλών προτύπων στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την εφαρμογή προηγμένων μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν στα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν προσεκτικά για να μετρήσουν αξιόπιστα και έγκυρα τις απόψεις και τις εμπειρίες των συμμετεχόντων. Επίσης, εφαρμόστηκαν στατιστικές μέθοδοι για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής των κλιμάκων, όπως ο δείκτης Cronbach's alpha, διασφαλίζοντας ότι τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα και αντιπροσωπευτικά του πληθυσμού που μελετήθηκε.

Αξίζει να σημειωθεί ότι τον Μάιο του 2023 είχε προηγηθεί μια σημαντική συνέντευξη αναφοράς, η οποία και βιντεοσκοπήθηκε, με τον Γενικό Διευθυντή και τον Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού μιας πολυτελούς ξενοδοχειακής μονάδας που βρίσκεται στο κέντρο της Αθήνας. Η συνέντευξη ήταν δομημένη με τη μορφή ερωτήσεων ανοιχτού τύπου σε σχέση με τις πηγές προσέλκυσης που τείνει να προτιμάει η συγκεκριμένη επιχείρηση για την αναζήτηση προσωπικού, καθώς και τα κριτήρια, αλλά και τη διαδικασία που ακολουθεί για την επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων.

Η συζήτηση αυτή ήταν εξαιρετικά εποικοδομητική και παρείχε πολύτιμες πληροφορίες και γνώσεις που συνέβαλαν καθοριστικά στην ανάπτυξη και κατεύθυνση του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας. Η συνέντευξη κάλυψε ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, από τις σύγχρονες πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού μέχρι τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες, όπως είναι το επίκαιρο ζήτημα της έλλειψης για προσφορά εργασίας στον κλάδο.

Η συνέντευξη αυτή έδωσε ένα μεγάλο ερέθισμα για την δημιουργία της παρούσας έρευνας. Το γεγονός ότι η συζήτηση βιντεοσκοπήθηκε επιτρέπει την επανεξέταση των πληροφοριών,

εξασφαλίζοντας έτσι την ακρίβεια και την αξιοπιστία των δεδομένων, πάνω στα οποία βασίστηκε η έρευνα.

Η έρευνα πέτυχε να συγκεντρώσει πολύτιμες πληροφορίες και να καταγράψει τις τρέχουσες τάσεις και πρακτικές στον τομέα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, παρέχοντας σημαντικές ενδείξεις για τον βαθμό υιοθέτησης σύγχρονων μεθόδων και την αποτελεσματικότητά τους.

## **4.2 Συζήτηση και ανάλυση αποτελεσμάτων**

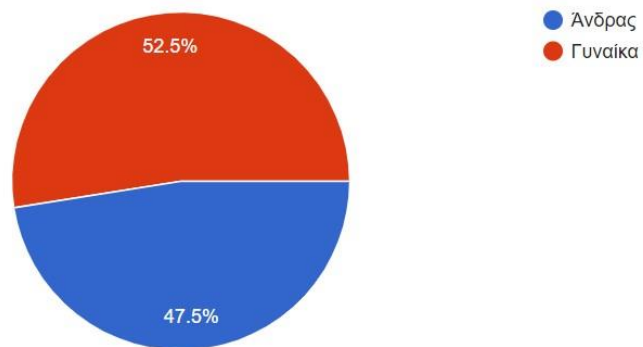
Παρατίθενται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων, προκειμένου να σχολιαστούν και να αναλυθούν οι απαντήσεις. Μέσα από την ανάλυση αυτή, θα αποκαλυφθούν τάσεις, προτιμήσεις και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού και οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία. Επίσης, θα εξεταστεί η επίδραση των σύγχρονων μεθόδων πρόσληψης στην ενίσχυση του employer branding των ξενοδοχείων, καθώς και η στάση τους απέναντι στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, στις διαδικασίες πρόσληψης. Οι απαντήσεις θα βοηθήσουν να κατανοηθεί η αντίληψη των υπευθύνων HR και των εργαζομένων σχετικά με την αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη των διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης υποψηφίων, επιτρέποντας τη σύγκριση των απόψεων μεταξύ των δύο ομάδων.

### **4.2.1 Ερωτηματολόγιο για υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες – Αναλύσεις απαντήσεων**

Ξεκινώντας με τις απαντήσεις που λήφθηκαν αρχικά για το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται σε υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, παρατηρούμε τα εξής:

## Φύλο

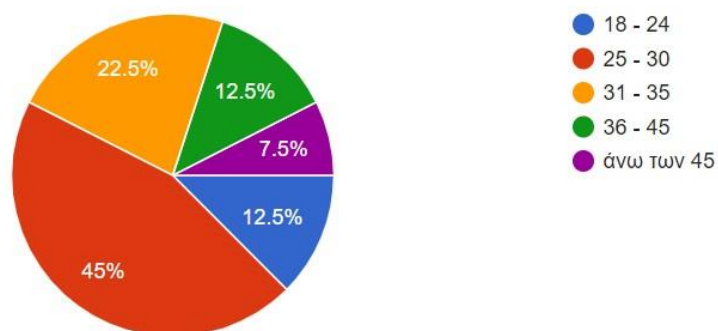
40 responses



Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απάντησαν συνολικά 40 ερωτηθέντες, εκ των οποίων οι 21 είναι γυναίκες και οι 19 άνδρες.

## Ηλικία

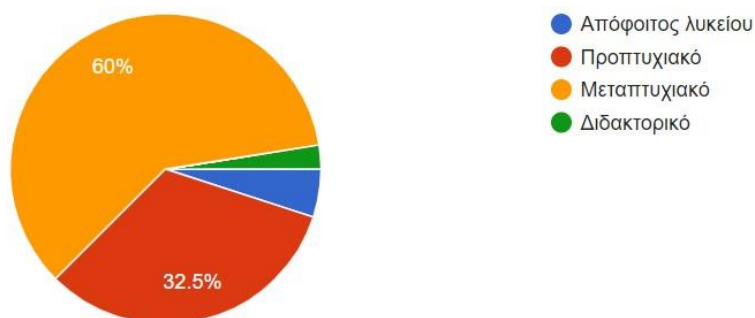
40 responses



Στο παραπάνω διάγραμμα, φαίνονται σε ποσοστά οι ηλικίες των συμμετεχόντων στην έρευνα. Παρατηρούμε ότι σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες (45%) έχουν ηλικία 25-30 ετών.

## Επίπεδο εκπαίδευσης

40 responses



Αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρούμε ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό αυτών έχουν ολοκληρώσει τις προπτυχιακές τους σπουδές. Οι απόφοιτοι λυκείου καθώς και οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος σημειώνουν πολύ μικρά ποσοστά, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα. Ακολουθούν κάποιοι πίνακες, όπου παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, με επισημασμένες τις χαμηλότερες και τις υψηλότερες τιμές.

### Πίνακας 1: Φύλο

**Φύλο**    **Αριθμός**

Γυναίκες 21

Άνδρες 19

### Πίνακας 2: Ηλικιακές Κατηγορίες

**Ηλικιακές Κατηγορίες**    **Ποσοστό**

18-24 ετών                    12.5%

25-30 ετών                    **45.0%**

31-35 ετών                    22.5%

36-45 ετών                    12.5%

## Ηλικιακές Κατηγορίες Ποσοστό

άνω των 45 ετών      **7.5%**

## Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο

### Εκπαιδευτικό Επίπεδο Ποσοστό

Απόφοιτος Λυκείου      **5.0%**

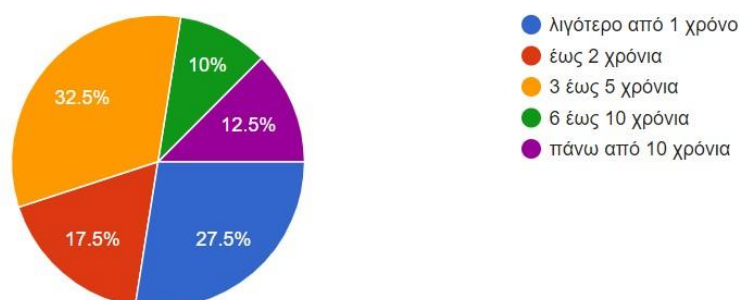
Προπτυχιακό              **32.5%**

Μεταπτυχιακό            **60.0%**

Διδακτορικό              **2.5%**

Πόσα χρόνια εργάζεστε στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων;

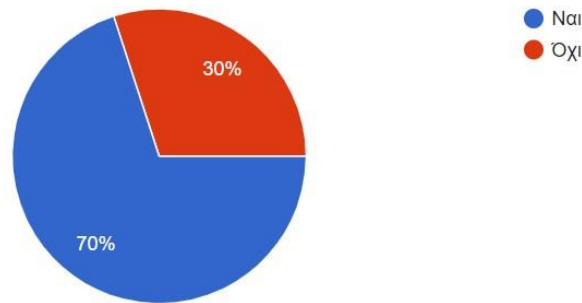
40 responses



Παρατηρούμε ότι υπάρχει μια ποικιλία στην εμπειρία των ατόμων που εργάζονται στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία. Αυτό δείχνει ότι ο τομέας προσελκύει τόσο νέους όσο και πιο έμπειρους επαγγελματίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην κατηγορία των 3 έως 5 χρόνων εμπειρίας. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει ότι πολλοί επαγγελματίες βρίσκονται σε μια φάση όπου έχουν αποκτήσει αρκετή εμπειρία για να είναι αποτελεσματικοί αλλά δεν έχουν ακόμα φτάσει στα υψηλά επίπεδα εμπειρίας. Τα άτομα με λιγότερο από 1 χρόνο και έως 2 χρόνια εμπειρίας είναι επίσης ένα σημαντικό ποσοστό, το οποίο μπορεί να δείχνει την εισροή νέων εργαζομένων στον τομέα αυτό. Το ποσοστό με 6 έως 10 χρόνια εμπειρίας είναι επίσης σημαντικό, δείχνοντας ότι υπάρχει και ένα αρκετά έμπειρο εργατικό δυναμικό.

Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε ανήκει σε κάποιον όμιλο;

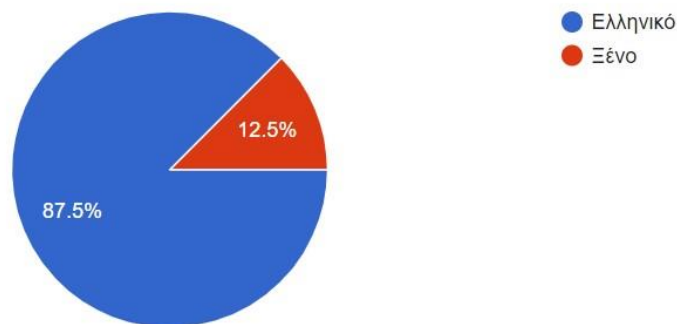
40 responses



Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων (70%) ανήκουν σε ομίλους, κάτι που μπορεί να τους προσφέρει σταθερότητα και πρόσβαση σε πόρους, ενώ το 30% είναι ανεξάρτητα, με μεγαλύτερη ευελιξία αλλά και προκλήσεις. Αυτή η ποικιλία υποδηλώνει διαφορετικές προσεγγίσεις στη διαχείριση και λειτουργία, που επηρεάζουν τις πρακτικές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου είναι:

40 responses

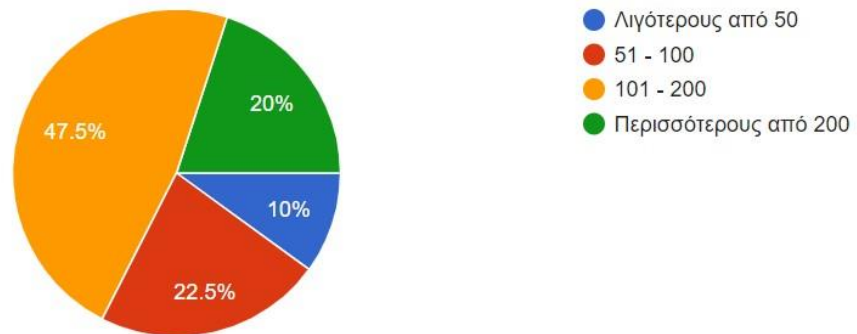


Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων στην έρευνα (87.5%) είναι υπό ελληνική ιδιοκτησία, ενώ μόνο το 12.5% είναι υπό ξένη ιδιοκτησία. Αυτή η κυριαρχία της ελληνικής ιδιοκτησίας υποδεικνύει ότι οι τοπικοί επενδυτές και επιχειρηματίες παίζουν κύριο ρόλο στον τουριστικό κλάδο, κάτι που μπορεί να επηρεάζει τις στρατηγικές ανάπτυξης και τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.



Πόσους εργαζόμενους απασχολεί το ξενοδοχείο, στο οποίο εργάζεστε;

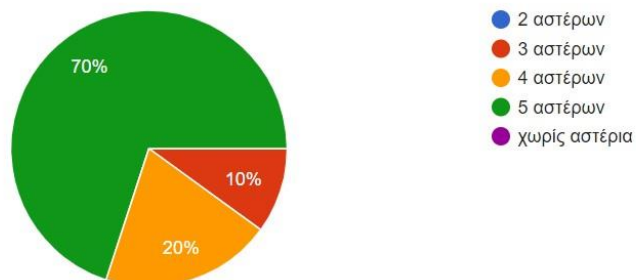
40 responses



Παρατηρούμε ότι σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες εργάζονται σε ξενοδοχείο, το οποίο απασχολεί 101-200 εργαζομένους, υποδηλώνοντας την επικράτηση των μεσαίου μεγέθους ξενοδοχείων στον κλάδο.

Το ξενοδοχείο που εργάζεστε σε τι κατηγορία ανήκει;

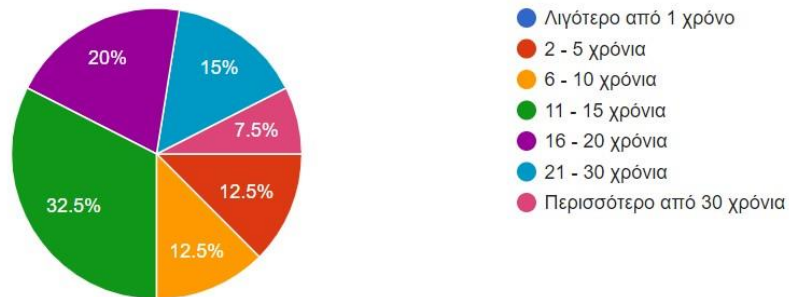
40 responses



Από την παρατήρηση προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων απασχολείται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχείο 5 αστέρων, ενώ μικρότερα ποσοστά απασχολούνται σε ξενοδοχεία 4 και 3 αστέρων. Αυτή η διαφορά μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα ξενοδοχεία 5 αστέρων συνήθως έχουν περισσότερους υπαλλήλους και συνεπώς μεγαλύτερη ανάγκη για προσωπικό στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, των προσλήψεων, της εκπαίδευσης και της ευημερίας των εργαζομένων. Επίσης, τα πολυτελή ξενοδοχεία μπορεί να έχουν πιο σύνθετες και αυστηρές διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού, κάτι που απαιτεί μεγαλύτερη ομάδα για να διαχειριστεί αυτές τις διαδικασίες αποτελεσματικά. Επιπλέον, οι πελάτες των ξενοδοχείων 5 αστέρων έχουν υψηλότερες προσδοκίες όσον αφορά την ποιότητα των υπηρεσιών, και το ανθρώπινο δυναμικό παίζει κρίσιμο ρόλο στην εξασφάλιση αυτών των προτύπων.

Πόσα χρόνια λειτουργεί η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζεστε;

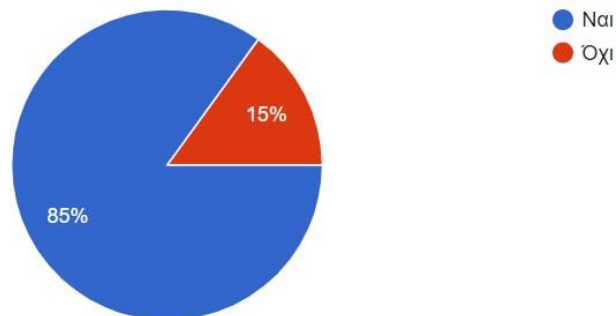
40 responses



Η ποικιλία στις απαντήσεις για τα χρόνια λειτουργίας μπορεί να υποδηλώνει διάφορες προκλήσεις και στρατηγικές που σχετίζονται με τη διαχείριση του προσωπικού. Ειδικότερα, η επικράτηση των μονάδων με 11-15 χρόνια λειτουργίας μπορεί να επισημαίνει ότι πιθανότατα έχουν αναπτύξει αποτελεσματικές πρακτικές και διαδικασίες HR. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει καθιερωμένα πρωτόκολλα για προσλήψεις, εκπαίδευση, αξιολόγηση απόδοσης, και ανάπτυξη του προσωπικού.

Το ξενοδοχείο που εργάζεστε διαθέτει τμήμα, το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) ;

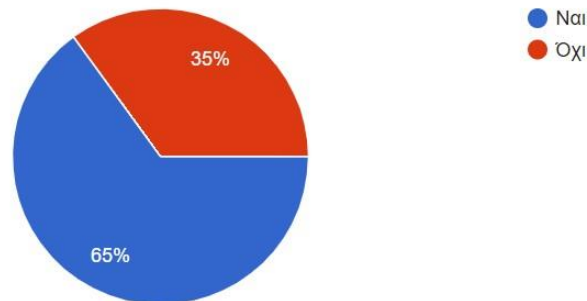
40 responses



Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά στην ερώτηση σχετικά με το αν υπάρχει τμήμα, το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αυτό δείχνει ότι οι ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν μεγάλη σημασία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η προσέγγιση μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα των ξενοδοχείων, διασφαλίζοντας την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και την ευημερία των εργαζομένων.

Στο ξενοδοχείο που εργάζεστε υπάρχει υπεύθυνος/διευθυντής R&S (Recruitment & Selection) ;

40 responses

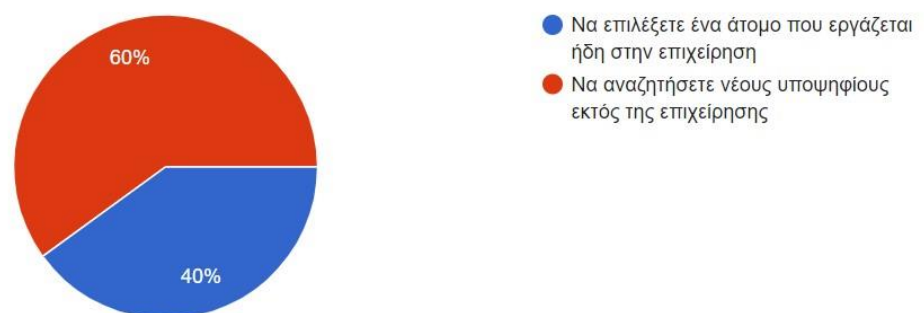


Παρατηρούμε ότι το 65% απάντησε θετικά, ενώ το 35% αρνητικά για το αν υπάρχει υπεύθυνος R&S. Είναι πιθανό ότι τα μεγαλύτερα και πιο εδραιωμένα ξενοδοχεία, ειδικά τα 5 αστέρων, έχουν τους πόρους να υποστηρίξουν έναν εξειδικευμένο ρόλο R&S. Από την άλλη, τα μικρότερα ξενοδοχεία ή εκείνα με λιγότερα χρόνια λειτουργίας μπορεί να μην έχουν την ίδια δυνατότητα για εξειδικευμένο προσωπικό και να χρησιμοποιούν πιο γενικές στρατηγικές HR.

Όταν προκύπτει μία κενή θέση εργασίας, συνήθως θα προτιμήσετε για την κάλυψή της:

Copy

40 responses

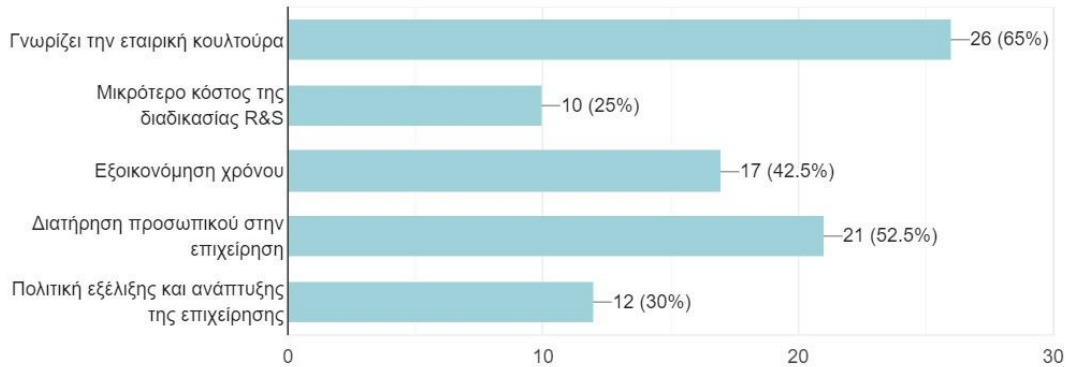


Το γεγονός ότι το 60% των υπεύθυνων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προτιμά να αναζητά νέους υποψηφίους εκτός της επιχείρησης για νέες θέσεις εργασίας, ενώ το 40% προτιμά να προωθεί άτομα που εργάζονται ήδη στην επιχείρηση, παρέχει ενδιαφέροντα στοιχεία για τη στρατηγική διαχείρισης προσωπικού στα ξενοδοχεία. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι η ισορροπία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών προσλήψεων μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο δυναμική, αποδοτική και ικανοποιημένη ομάδα εργαζομένων, κάτι που είναι κρίσιμο για την επιτυχία στον κλάδο της φιλοξενίας.

Για ποιους από τους παρακάτω λόγους θα προτιμούσατε να επιλέξετε έναν υποψήφιο μέσα από την επιχείρηση;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



40 responses



Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους θα επιλεγόταν για κάποια θέση ένας υποψήφιος μέσα από την επιχείρηση, ως πιο δημοφιλής αναδείχθηκε η γνώση της εταιρικής κουλτούρας. Αυτός ο παράγοντας περιλαμβάνει εναρμόνιση με τις αξίες, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, γεγονός που διευκολύνει την προσαρμογή τους σε νέους ρόλους. Η επιλογή ενός εσωτερικού υποψηφίου μειώνει τον κίνδυνο αποτυχίας προσαρμογής στον πολιτισμό της εταιρείας, καθώς ο υποψήφιος είναι ήδη εξοικειωμένος με την οργανωτική κουλτούρα και τις προσδοκίες. Ακόμη, οι εσωτερικοί υποψήφιοι μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά με τις υπάρχουσες ομάδες και να προωθήσουν την ομαδική εργασία και την αρμονία στον εργασιακό χώρο.

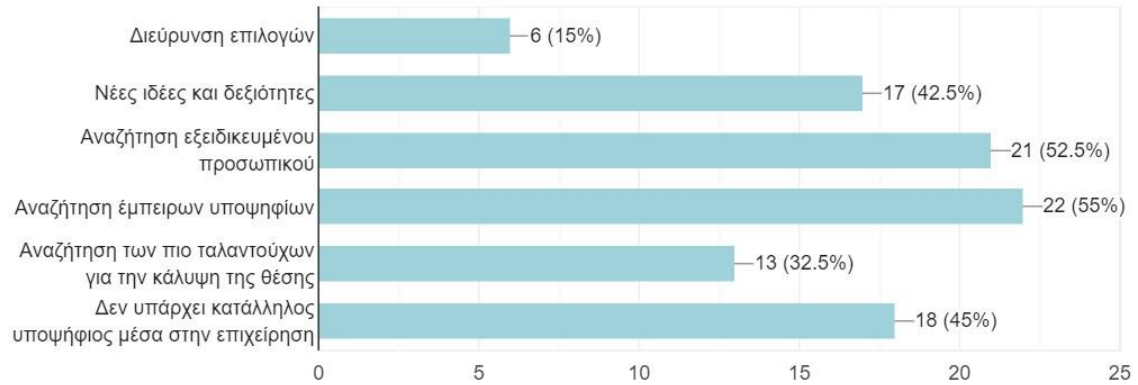
Η διατήρηση του προσωπικού είναι ο δεύτερος σημαντικός λόγος για την επιλογή εσωτερικών υποψηφίων. Αυτός ο παράγοντας ενισχύει την αίσθηση αξίας και αφοσίωσης των εργαζομένων προς την εταιρεία, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να επιδιώξουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη εντός της εταιρείας.

Η εξοικονόμηση χρόνου είναι ο τρίτος λόγος για την επιλογή εσωτερικών υποψηφίων. Οι εσωτερικοί υποψήφιοι μπορούν να αναλάβουν τις νέες τους ευθύνες γρηγορότερα, καθώς δεν απαιτείται εκτεταμένη διαδικασία εκπαίδευσης και προσαρμογής.

Για ποιους από τους παρακάτω λόγους θα προτιμούσατε να επιλέξετε έναν υποψήφιο έξω από την επιχείρηση;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



40 responses

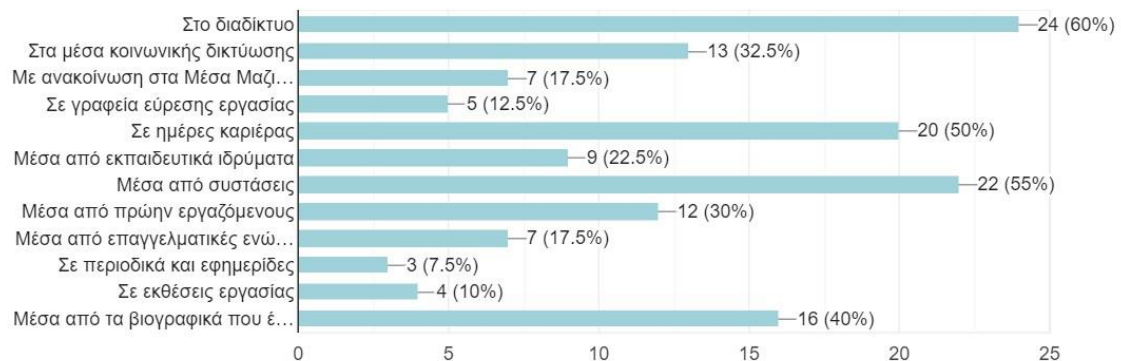


Αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή ενός υποψηφίου έξω από την επιχείρηση, παρατηρούμε ότι η αναζήτηση εξειδικευμένου προσωπικού και η αναζήτηση έμπειρων υποψηφίων αποτελούν τις δύο πιο δημοφιλείς αιτίες. Φαίνεται πως οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να ενισχύσουν την ομάδα τους με άτομα που διαθέτουν εξειδικευμένες δεξιότητες και γνώσεις που μπορεί να μην υπάρχουν στο υπάρχον προσωπικό. Επιπλέον, οι έμπειροι υποψήφιοι μπορούν να φέρουν μια πληθώρα γνώσεων και πρακτικών λύσεων από προηγούμενες θέσεις εργασίας τους. Η ιδανική επιλογή εξωτερικών υποψηφίων συχνά συνδυάζει και τις δύο αυτές παραμέτρους, καθώς οι επιχειρήσεις αναζητούν άτομα που διαθέτουν τόσο τις απαραίτητες δεξιότητες όσο και την εμπειρία να τις εφαρμόσουν αποτελεσματικά.

Τις περισσότερες φορές αναζητάτε προσωπικό:  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



40 responses

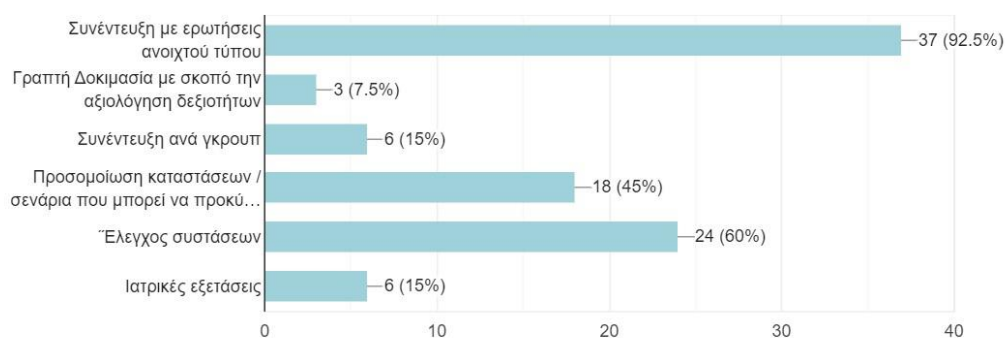


Η χρήση του διαδικτύου, των συστάσεων και των ημερών καριέρας ως δημοφιλείς μέθοδοι αναζήτησης προσωπικού δείχνει μια στρατηγική που συνδυάζει σύγχρονες και παραδοσιακές πρακτικές πρόσληψης. Η αναζήτηση προσωπικού μέσω του διαδικτύου περιλαμβάνει τη χρήση διάφορων διαδικτυακών εργαλείων και πλατφορμών για την ανεύρεση και πρόσληψη υποψηφίων. Οι συστάσεις από υπάρχοντες υπαλλήλους, συνεργάτες ή άλλους επαγγελματίες στον κλάδο είναι μια αξιόπιστη μέθοδος ανεύρεσης προσωπικού. Επιπρόσθετα, οι ημέρες καριέρας επιτρέπουν την άμεση αλληλεπίδραση με τους υποψηφίους, βοηθώντας την επιχείρηση να αξιολογήσει όχι μόνο τις δεξιότητές τους αλλά και την προσωπικότητά τους.

Με ποιες από τις παρακάτω διαδικασίες αξιολογείτε έναν υποψήφιο / μία υποψήφια για μία θέση εργασίας;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



40 responses

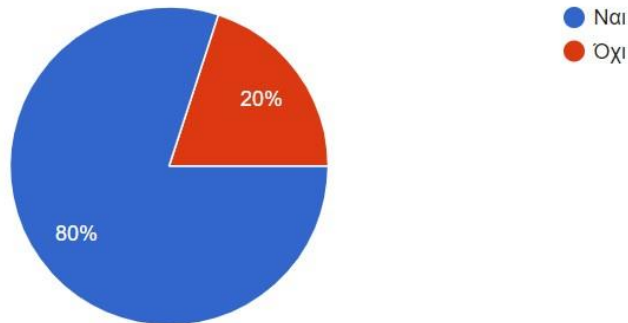


Οι συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αποτελούν τον πιο συνηθισμένο τρόπο αξιολόγησης υποψηφίων με βάση τις απαντήσεις. Οι συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου επιτρέπουν στους υποψηφίους να απαντούν με δικά τους λόγια, προσφέροντας έτσι μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των δεξιοτήτων, της εμπειρίας και της προσωπικότητάς τους.

Αμέσως μετά ακολουθεί ο έλεγχος των συστάσεων που αποτελεί μια παραδοσιακή και αξιόπιστη μέθοδο αξιολόγησης υποψηφίων, επιτρέποντας στους εργοδότες να επαληθεύσουν τις πληροφορίες που παρέχονται από τους υποψηφίους και να λάβουν επιπλέον πληροφορίες από προηγούμενους εργοδότες ή συναδέλφους.

Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, καλείτε τον υποψήφιο να περιγράψει πως συμπεριφέρθηκε σε συγκεκριμένες καταστάσεις σε προηγούμενη εργασία;

40 responses

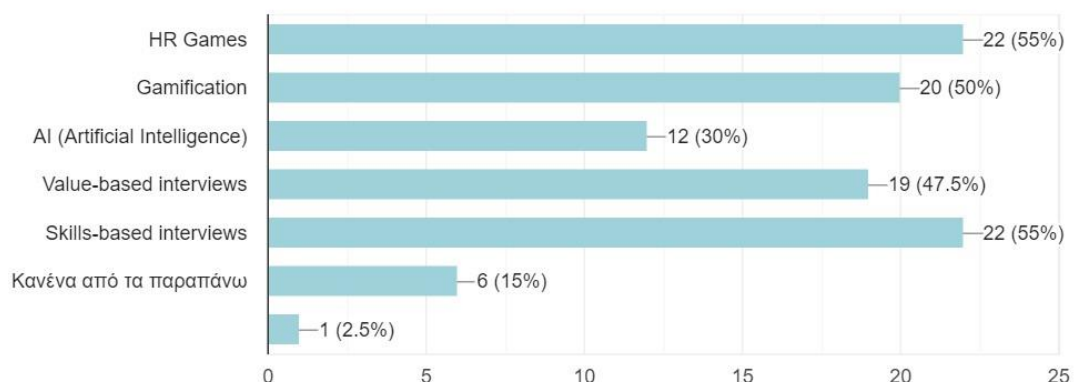


Η πρακτική της χρήσης ερωτήσεων συμπεριφοράς στις συνεντεύξεις είναι ευρέως διαδεδομένη και εξαιρετικά αποτελεσματική στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων που απάντησαν θετικά στην ερώτηση για τη χρήση αυτής της μεθόδου δείχνει τη σημασία που αποδίδεται στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι υποψήφιοι έχουν αντιμετωπίσει πραγματικές καταστάσεις στο παρελθόν. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η χρήση ερωτήσεων συμπεριφοράς στις συνεντεύξεις προσφέρει βαθύτερη κατανόηση των δεξιοτήτων και της προσωπικότητας του υποψηφίου, βοηθά στην αξιολόγηση της καταλληλότητας του υποψηφίου για τη θέση και μειώνει τον κίνδυνο πρόσληψης υποψηφίων που δεν θα αποδειχθούν κατάλληλοι για την εταιρεία.

Γνωρίζετε κάποια από τις παρακάτω μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων; (σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)

Copy

40 responses

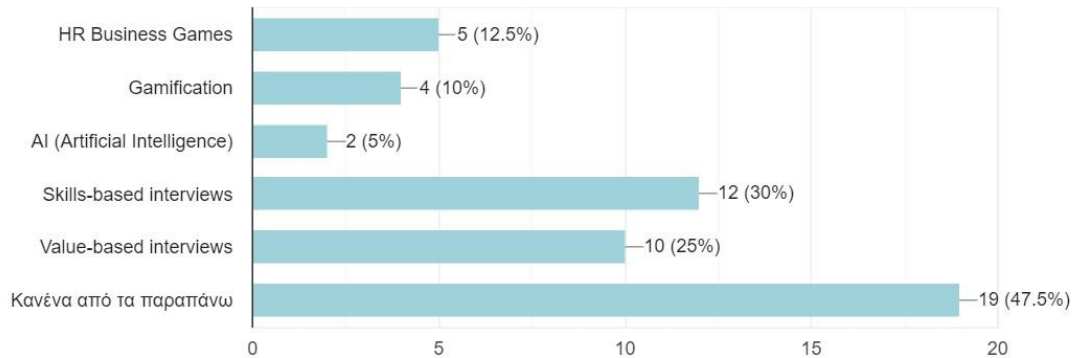


Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες από τις παραπάνω σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης υποψηφίων είναι γνωστές στους υπεύθυνους του ανθρώπινου δυναμικού.

Έχετε εφαρμόσει κάποια από τις παρακάτω διαδικασίες για την αξιολόγηση υποψηφίων; (σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



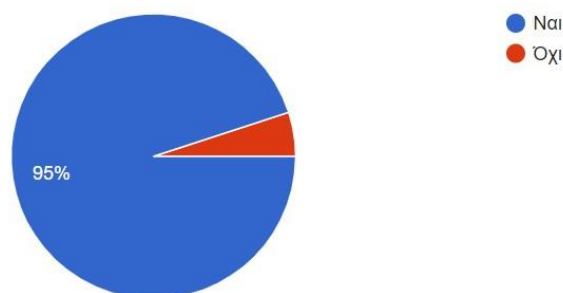
40 responses



Ωστόσο, όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, η πλειοψηφία δεν έχει εφαρμόσει καμία από αυτές τις μεθόδους για την αξιολόγηση υποψηφίων. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως έλλειψη πόρων, αντίσταση στην αλλαγή ή ανεπάρκεια κατάρτισης για την εφαρμογή των νέων μεθόδων. Οι παραδοσιακές μέθοδοι είναι γνωστές και εύκολο να εφαρμοστούν χωρίς σημαντικές αλλαγές ή επιπλέον πόρους.

Θα ήσασταν ανοιχτός/ή στο να αξιολογείτε υποψηφίους με πιο σύγχρονες μεθόδους για μία θέση εργασίας;

40 responses



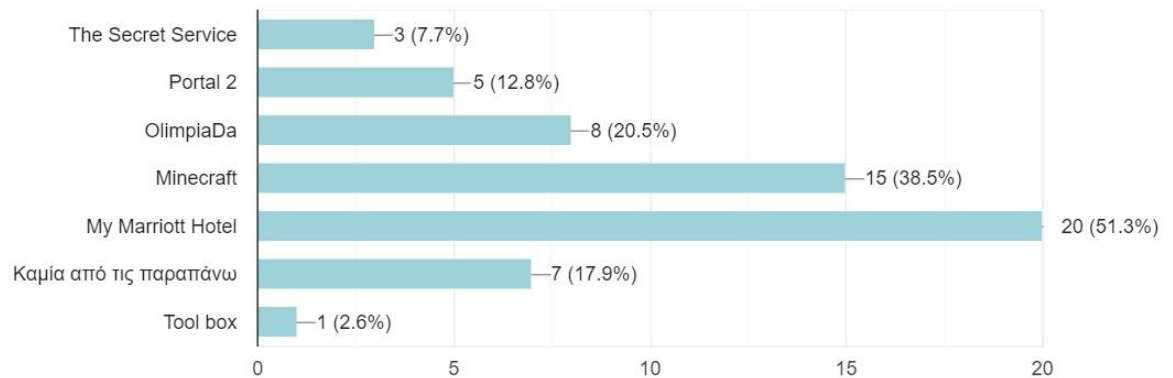
Παρόλο που η πλειοψηφία προτιμά τις απλές μεθόδους αξιολόγησης, είναι ενθαρρυντικό το γεγονός ότι το 95% εξέφρασε θετική στάση προς τη χρήση πιο σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης υποψηφίων. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι οι επαγγελματίες HR αναγνωρίζουν τη σημασία της καινοτομίας στον τομέα της αξιολόγησης προσωπικού και είναι έτοιμοι να εξετάσουν νέες προσεγγίσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών τους.



Ποιες από τις παρακάτω πλατφόρμες παιχνιδοποίησης γνωρίζετε;



39 responses

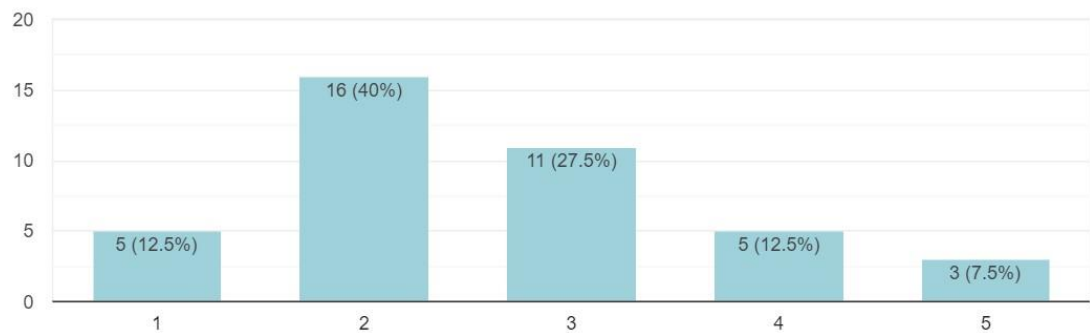


Οι πλατφόρμες My Marriott Hotel και Minecraft αναδείχθηκαν οι πιο γνωστές σύμφωνα με τις απαντήσεις. Η αναγνώριση αυτών των πλατφορμών από τους ερωτηθέντες δείχνει ότι υπάρχει ενδιαφέρον και αποδοχή για την ενσωμάτωση παιχνιδιών και ψηφιακών εργαλείων στις διαδικασίες εκπαίδευσης και αξιολόγησης προσωπικού. Η χρήση τέτοιων εργαλείων μπορεί να προσφέρει μια καινοτόμο προσέγγιση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Κατά πόσο πιστεύετε ότι χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στα ξενοδοχεία;



40 responses

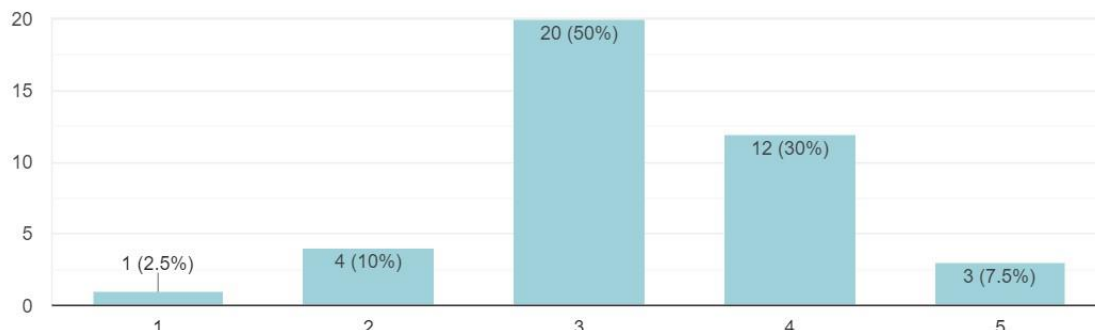


Η πλειονότητα των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι σύγχρονες μέθοδοι για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού στα ξενοδοχεία χρησιμοποιούνται «λίγο». Επομένως, η αναγνώριση της ανάγκης για τη χρήση σύγχρονων μεθόδων είναι ένα θετικό βήμα, αλλά απαιτείται περαιτέρω δράση για την εκπαίδευση, την υποστήριξη και την ενσωμάτωσή τους στις καθημερινές πρακτικές των ξενοδοχείων.

Με βάση την εργασιακή σας εμπειρία, κατά πόσο πιστεύετε ότι οι σύγχρονες μέθοδοι είναι αποτελεσματικές στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων;



40 responses

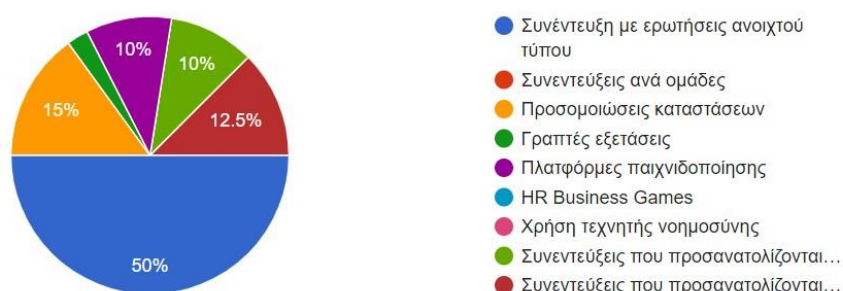


Οι μισοί από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι οι σύγχρονες μέθοδοι είναι «αρκετά» αποτελεσματικές στην προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Η αντίληψη αυτή αναδεικνύει την αξία τους στην πρόσληψη και επιλογή προσωπικού. Με την κατάλληλη εκπαίδευση και υποστήριξη, αυτές οι μέθοδοι μπορούν να ενσωματωθούν πιο αποτελεσματικά στις διαδικασίες HR, βελτιώνοντας την ποιότητα των προσλήψεων και ενισχύοντας τη συνολική απόδοση της επιχείρησης.

Επιλέξτε τις παρακάτω μεθόδους πρόσληψης αυτή που θεωρείτε πιο αποτελεσματική:



40 responses

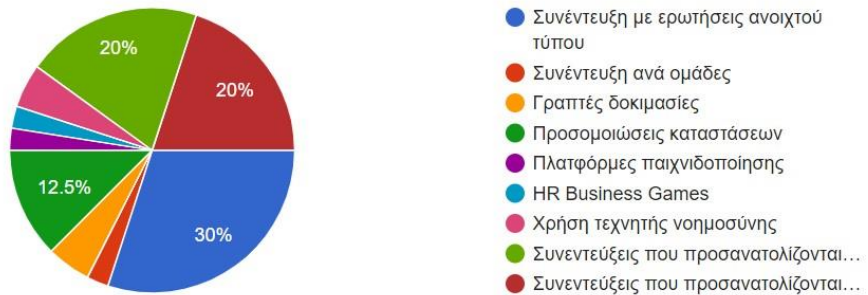


Ο μισοί από τους ερωτηθέντες θεωρούν τη συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου την πιο αποτελεσματική μέθοδο πρόσληψης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου επιτρέπουν στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού να κατανοήσουν καλύτερα τις εμπειρίες, τις δεξιότητες και την προσωπικότητα των υποψηφίων. Οι υποψήφιοι έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις απαντήσεις τους, παρέχοντας λεπτομέρειες που μπορεί να μην προκύψουν από κλειστές ερωτήσεις.

Επιλέξτε από τις παρακάτω μεθόδους πρόσληψης αυτή που θεωρείτε πιο **δίκαιη**:



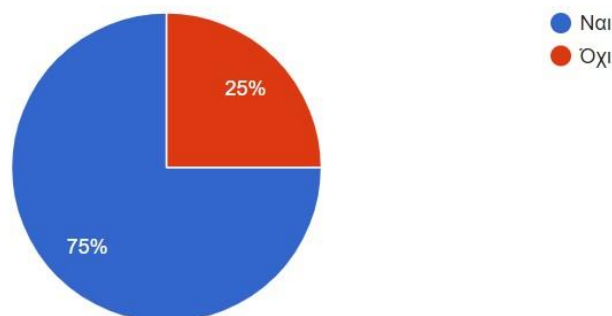
40 responses



Ως πιο δίκαιες μεθόδους οι ερωτηθέντες επέλεξαν τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, τις συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις αξίες του υποψηφίου και τις συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις δεξιότητες του υποψηφίου. Με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, οι υποψήφιοι μπορούν να απαντήσουν εκτενώς και με παραδείγματα, οι υπεύθυνοι ανθρώπινων πόρων έχουν τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις απαντήσεις τους με βάση πραγματικά δεδομένα και όχι προκαθορισμένες απαντήσεις. Οι συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις αξίες δίνουν την ευκαιρία στους υποψηφίους να κατανοήσουν τις βασικές αρχές και τους στόχους της εταιρείας, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών. Ακόμη, εστιάζοντας στις δεξιότητες, μειώνεται η πιθανότητα μεροληψίας που μπορεί να προκύψει από προσωπικές προκαταλήψεις ή υποκειμενικές απόψεις των υπευθύνων προσωπικού.

Πιστεύετε πως η τεχνητή νοημοσύνη (AI) αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού;

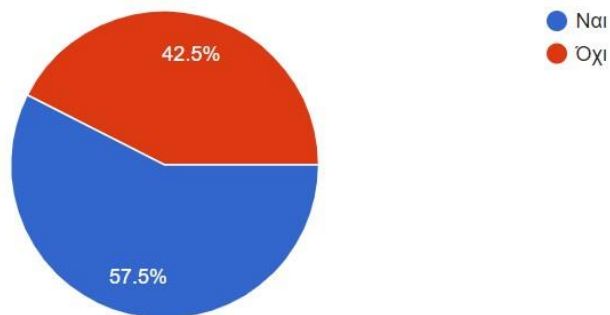
40 responses



Η θετική στάση του 75% των ερωτηθέντων προς την τεχνητή νοημοσύνη υποδηλώνει την αναγνώριση της αξίας της ως εργαλείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Η AI μπορεί να προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στην αποδοτικότητα, την ακρίβεια και την ποιότητα των διαδικασιών πρόσληψης και διαχείρισης προσωπικού.

Θα χρησιμοποιούσατε την τεχνητή νοημοσύνη (AI) για την προσέλκυση και την επιλογή προσωπικού;

40 responses

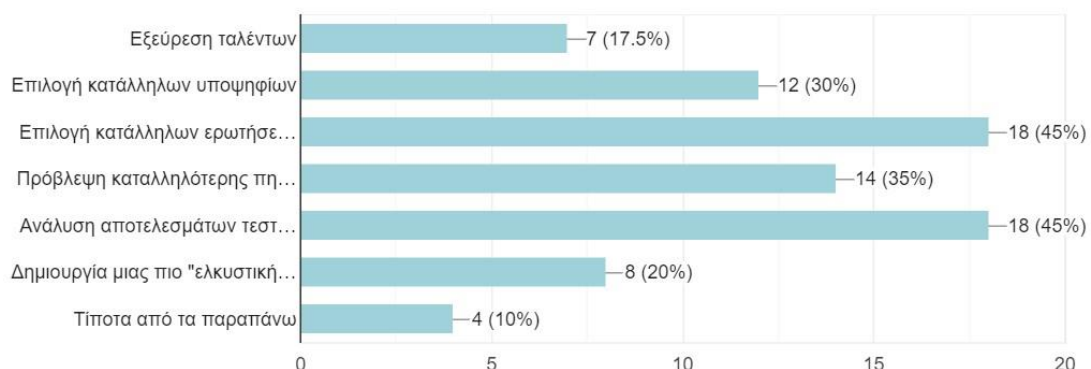


Ενώ η πλειοψηφία αναγνωρίζει την αξία της AI στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή της για προσέλκυση και επιλογή προσωπικού διχάζει. Η επιτυχής υιοθέτηση της AI θα εξαρτηθεί από την εκπαίδευση, την αντιμετώπιση ανησυχιών και τη σταδιακή ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις HR διαδικασίες.

Σε ποιες από τις παρακάτω περιπτώσεις θεωρείτε ότι η τεχνητή νοημοσύνη (AI) θα εξυπηρετούσε τη διαδικασία πρόσληψης; (σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)

 Copy

40 responses

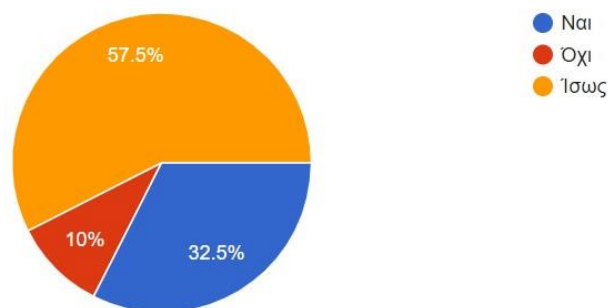


Η αποδοχή της AI από τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού κυρίως στις διαδικασίες επιλογής κατάλληλων ερωτήσεων για συνεντεύξεις και ανάλυσης

αποτελεσμάτων τεστ, υποδηλώνει ότι η AI έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει σημαντικά την αποδοτικότητα, την αντικειμενικότητα και την ποιότητα της διαδικασίας πρόσληψης. Παρότι υπάρχει ακόμα διστακτικότητα για τη χρήση της AI σε ευρύτερες διαδικασίες πρόσληψης, οι συγκεκριμένες εφαρμογές της AI μπορούν να προσφέρουν σημαντικά οφέλη, καθιστώντας τη διαδικασία πιο δίκαιη και ακριβή. Οι εταιρείες που θα επενδύσουν στη χρήση αυτών των τεχνολογιών μπορεί να αποκτήσουν σημαντικό πλεονέκτημα στην εύρεση και επιλογή των καλύτερων ταλέντων.

Σκοπεύετε να χρησιμοποιήσετε περισσότερο τις πιο σύγχρονες μεθόδους R&S στην επόμενη 5ετία?

40 responses

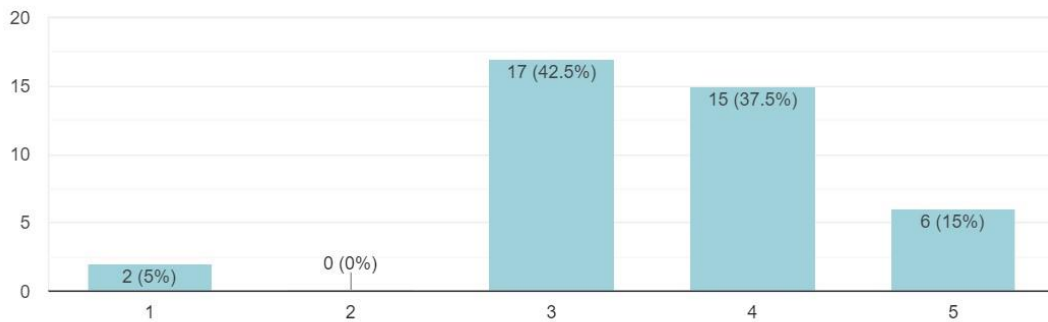


Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες ίσως σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν περισσότερο τις πιο σύγχρονες μεθόδους Recruitment & Selection (R&S) στην επόμενη 5ετία. Η απάντηση υποδηλώνει ότι παρά την ύπαρξη ενδείξεων υπέρ της χρήσης πιο σύγχρονων μεθόδων R&S, υπάρχει αβεβαιότητα ή πιθανότητα για την πραγματοποίησή τους στο μέλλον. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε ποικίλους παράγοντες όπως οι οικονομικές συνθήκες, η αποδοχή των νέων τεχνολογιών από την οργανωτική κουλτούρα ή η έλλειψη επαρκούς κατάρτισης για τη χρήση τους.

Κατά τη γνώμη σας, ένα ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ενισχύει το brand του προς τους υποψηφίους;



40 responses



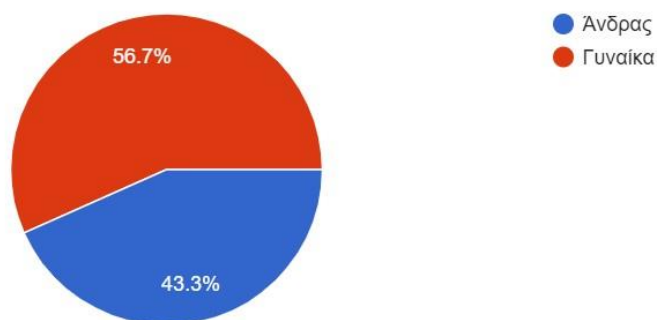
Η απάντηση «αρκετά» και «πολύ» από τους υποψηφίους στην έρευνα υποδεικνύει ότι η χρήση σύγχρονων μεθόδων για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι θετικά εκτιμημένη και επηρεάζει θετικά την αντίληψη των υποψηφίων για το brand του ξενοδοχείου. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον και επιθυμία από μέρους των καλύτερων υποψηφίων να ενταχθούν στην οργάνωση, ενισχύοντας την ικανοποίηση του προσωπικού και την απόδοση της επιχείρησης γενικότερα.

#### 4.2.2 Ερωτηματολόγιο για εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες – Ανάλυση απαντήσεων

Η ανάλυση συνεχίζεται με τις απαντήσεις που λήφθηκαν για το ερωτηματολόγιο που αφορά τους εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες. Παρακάτω βρίσκονται αναλυτικά οι σχετικές παρατηρήσεις:

Φύλο

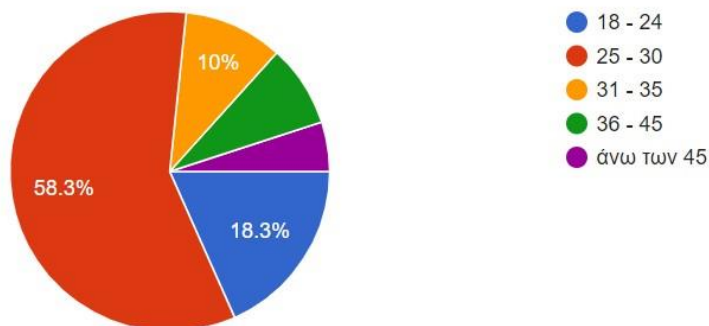
60 responses



Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απαντήθηκε συνολικά από 60 εργαζομένους και πιο συγκεκριμένα, από 34 γυναίκες και 26 άνδρες.

## Ηλικία

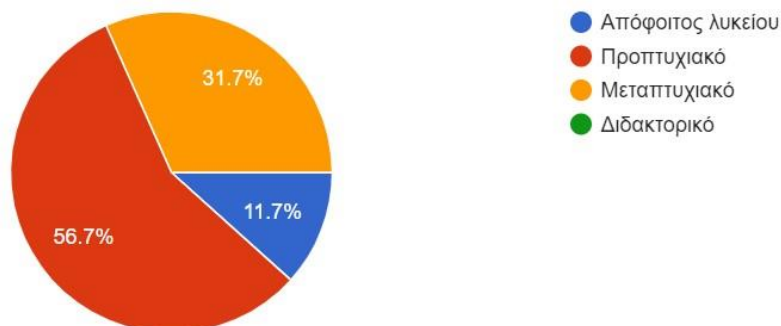
60 responses



Οι ερωτηθέντες ήταν διαφόρων ηλικιών, με την πλειοψηφία να ανήκει στο ποσοστό των 25 – 30 ετών.

## Επίπεδο εκπαίδευσης

60 responses



Παρατηρούμε ότι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες κατέχουν τίτλο προπτυχιακού διπλώματος, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό κατέχει μεταπτυχιακό δίπλωμα. Ένα μικρότερο ποσοστό αφορά απόφοιτους λυκείου. Αυτά τα δεδομένα υποδεικνύουν ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων διαθέτει ανώτερη ή ανώτατη εκπαίδευση, γεγονός που μπορεί να αντικατοπτρίζει τις απαιτήσεις και τα πρότυπα του κλάδου της φιλοξενίας σε θέματα προσόντων και εκπαίδευσης. Παρατίθενται ορισμένοι πίνακες με τα αντίστοιχα δημογραφικά στοιχεία, όπου επισημαίνονται οι πιο χαμηλές και οι πιο υψηλές τιμές.

### *Πίνακας 1: Φύλο*

#### **Φύλο Αριθμός**

Άνδρας 26

Γυναίκα 34

### *Πίνακας 2: Ηλικιακές Κατηγορίες*

#### **Ηλικιακές Κατηγορίες Ποσοστό**

18-24 ετών 18.3%

25-30 ετών **58.3%**

31-35 ετών 10.0%

36-45 ετών 8.3%

άνω των 45 ετών **5.0%**

### *Πίνακας 3: Εκπαιδευτικό Επίπεδο*

#### **Εκπαιδευτικό Επίπεδο Ποσοστό**

Απόφοιτος Λυκείου 11.7%

Προπτυχιακό **56.7%**

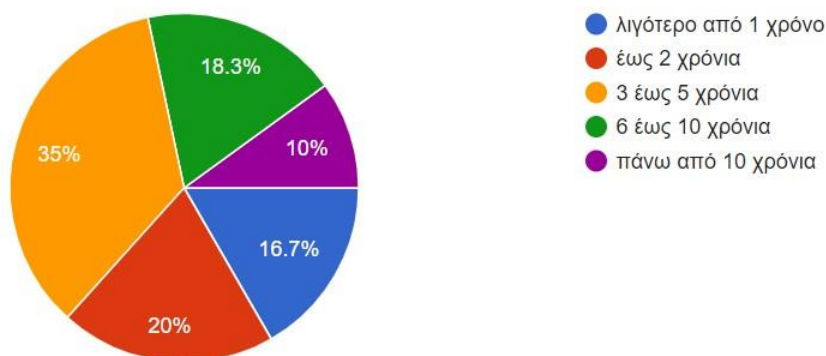
Μεταπτυχιακό 31.7%

Διδακτορικό **0.0%**



## Πόσα χρόνια εργάζεστε σε ξενοδοχεία;

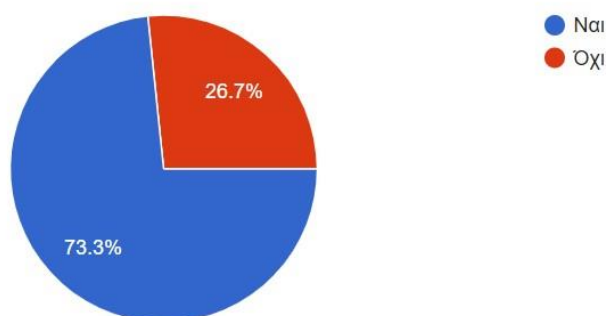
60 responses



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται 3 έως 5 χρόνια στα ξενοδοχεία. Ωστόσο, παρατηρούμε ποικιλία απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση, με αρκετούς να δηλώνουν μικρότερη ή μεγαλύτερη εμπειρία στον κλάδο. Αυτή η ποικιλία υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία έχουν διαφορετικά επίπεδα εμπειρίας, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει τις απόψεις και τις προσεγγίσεις τους σχετικά με τις διαδικασίες πρόσληψης και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

Το ξενοδοχείο που εργάζεστε αυτή τη χρονική περίοδο διαθέτει τμήμα, το οποίο ασχολείται αποκλειστικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) ;

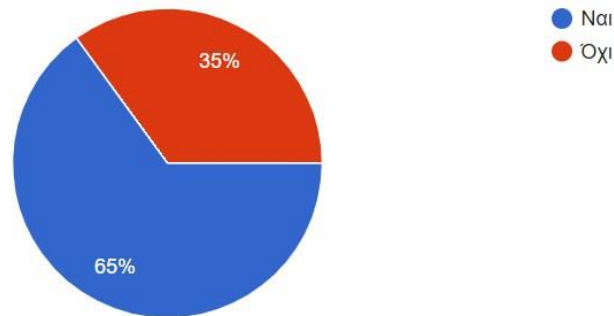
60 responses



Με βάση το παραπάνω διάγραμμα, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων έχει ειδικό τμήμα HR, κάτι που υποδηλώνει την αναγνώριση της σημασίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας. Ωστόσο, υπάρχει ακόμη ένα σημαντικό ποσοστό ξενοδοχείων που δεν διαθέτουν αποκλειστικό τμήμα HR, γεγονός που ενδεχομένως αντικατοπτρίζει μικρότερες επιχειρήσεις ή διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού.

Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε ανήκει σε κάποιον όμιλο;

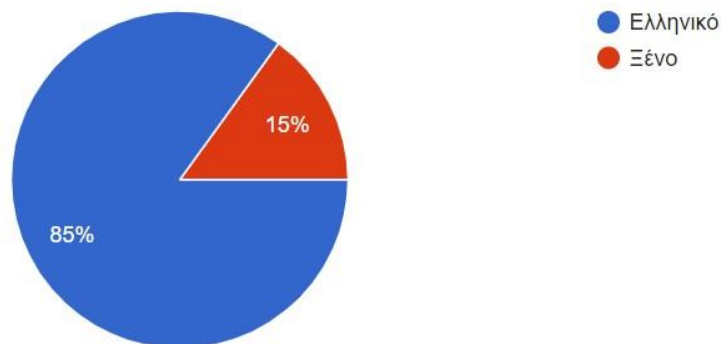
60 responses



Σύμφωνα με τις απαντήσεις, το 65% των ερωτηθέντων εργάζονται σε ξενοδοχείο που ανήκει σε κάποιον όμιλο, ενώ το 35% εργάζεται σε ανεξάρτητο ξενοδοχείο. Αυτό υποδεικνύει ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μέρος μεγαλύτερων ομίλων, οι οποίοι ενδέχεται να διαθέτουν πιο οργανωμένες και δομημένες διαδικασίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε σύγκριση με τα ανεξάρτητα ξενοδοχεία.

Το ιδιοκτησιακό καθεστώς του ξενοδοχείου είναι κυρίως:

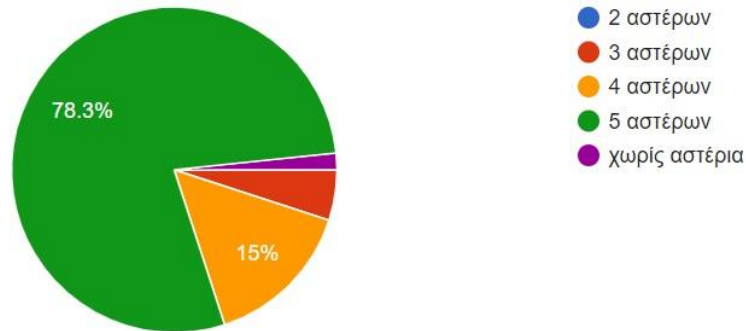
60 responses



Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το ιδιοκτησιακό καθεστώς των ξενοδοχείων είναι κυρίως ελληνικό (85%), ενώ ένα μικρότερο ποσοστό (15%) ανήκει σε ξένες ιδιοκτησίες. Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζεται σε ξενοδοχεία με ελληνική ιδιοκτησία, κάτι που ενδεχομένως επηρεάζει τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την οργανωτική κουλτούρα των ξενοδοχείων αυτών.

Το ξενοδοχείο που εργάζεστε σε τι κατηγορία ανήκει;

60 responses

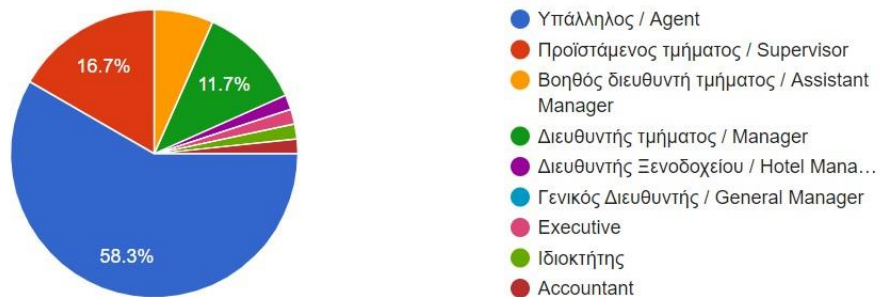


Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων εργάζονται σε ξενοδοχείο 5 αστέρων. Αυτό υποδηλώνει ότι οι απαντήσεις της έρευνας αντανακλούν κυρίως την εμπειρία και τις πρακτικές που ακολουθούνται σε πολυτελείς μονάδες φιλοξενίας, όπου οι απαιτήσεις και τα πρότυπα μπορεί να διαφέρουν από εκείνα των ξενοδοχείων χαμηλότερης κατηγορίας.

Ποια είναι η βαθμίδα σας στο ξενοδοχείο που εργάζεστε;

Copy

60 responses

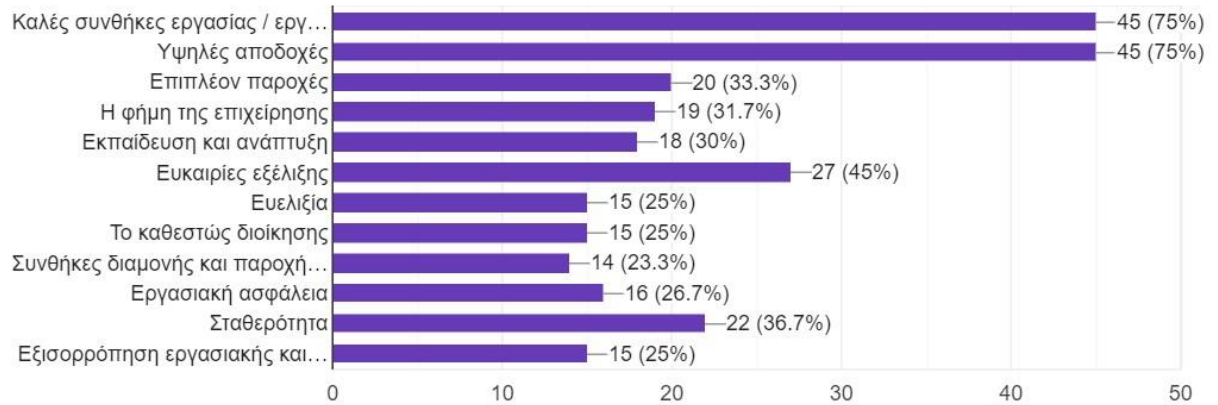


Περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες έχουν βαθμίδα υπαλλήλου/agent στο ξενοδοχείο που εργάζονται. Ωστόσο, παρατηρούμε ποικιλία απαντήσεων, με αρκετούς να κατέχουν θέσεις μεσαίας και ανώτερης διοίκησης. Αυτή η ποικιλία υποδηλώνει ότι η έρευνα περιλαμβάνει απόψεις και εμπειρίες από διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας, προσφέροντας μια ολοκληρωμένη εικόνα των πρακτικών και των προκλήσεων στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της φιλοξενίας.

Τί σας προσελκύει προκειμένου να επιλέξετε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο για να κάνετε αίτηση για θέση εργασίας;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



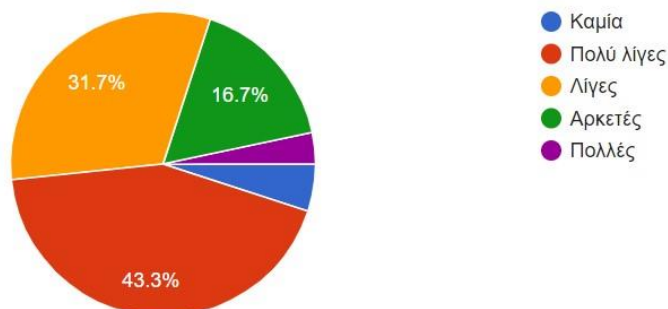
60 responses



Οι καλές συνθήκες εργασίας και οι υψηλές αποδοχές αποτελούν τα κορυφαία κριτήρια επιλογής εργοδότη για τους ερωτηθέντες. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι στον κλάδο της φιλοξενίας δίνουν μεγάλη σημασία στο εργασιακό περιβάλλον και τις οικονομικές απολαβές, όταν επιλέγουν τον εργοδότη τους. Η σημασία αυτών των παραγόντων υποδηλώνει ότι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιθυμούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλέντα θα πρέπει να επενδύσουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και να προσφέρουν ανταγωνιστικές αποδοχές.

Πόσες φορές έχετε περάσει από συνέντευξη για κάποια θέση σε ξενοδοχείο από την αρχή της καριέρας σας;

60 responses



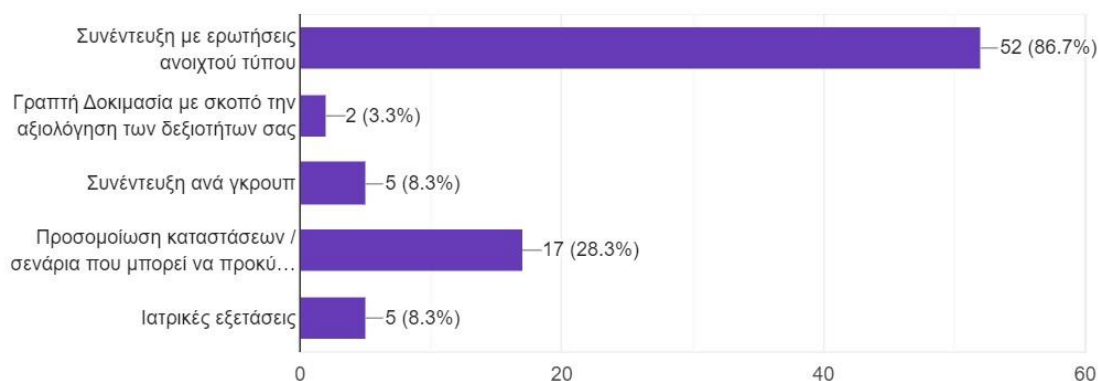
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων έχει περάσει «πολύ λίγες» και «λίγες» φορές από συνέντευξη για κάποια θέση σε ξενοδοχείο. Αυτό υποδεικνύει ότι οι περισσότεροι δεν έχουν συχνή εμπειρία σε διαδικασίες πρόσληψης στον κλάδο της φιλοξενίας, πιθανώς λόγω

μακροχρόνιας απασχόλησης σε μία θέση ή επειδή οι αλλαγές στις θέσεις εργασίας είναι σπάνιες.

Με ποιες από τις παρακάτω διαδικασίες έχετε αξιολογηθεί ως υποψήφιος/ υποψήφια για θέσεις εργασίας στη διάρκεια της καριέρας σας; (σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



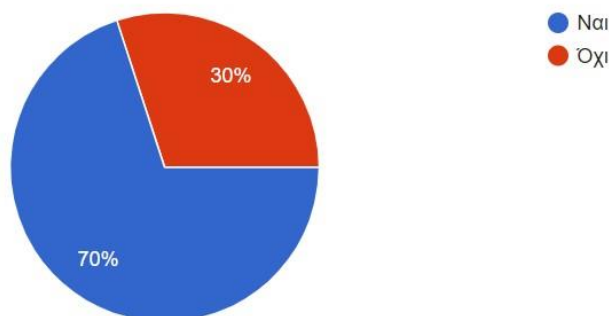
60 responses



Η πιο συνηθισμένη διαδικασία αξιολόγησης υποψηφίων είναι η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, όπως δήλωσαν οι περισσότεροι ερωτηθέντες. Δεύτερη σε συχνότητα είναι η διαδικασία της προσομοίωσης καταστάσεων, όπου οι υποψήφιοι καλούνται να ανταποκριθούν σε σενάρια που μπορεί να προκύψουν εν ώρα εργασίας. Αυτές οι μέθοδοι δείχνουν την προτίμηση των ξενοδοχείων σε διαδικασίες που εστιάζουν τόσο στις επικοινωνιακές και κριτικές ικανότητες των υποψηφίων όσο και στην πρακτική τους ικανότητα να χειριστούν πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.

Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, έχετε κληθεί να περιγράψετε πως συμπεριφερθήκατε σε συγκεκριμένες καταστάσεις σε προηγούμενη εργασία;

60 responses



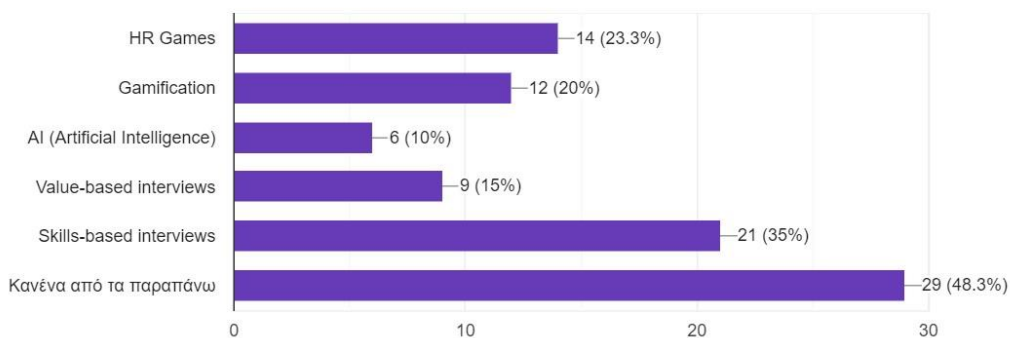
Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, το 70% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι έχει κληθεί να περιγράψει πώς συμπεριφέρθηκε σε συγκεκριμένες καταστάσεις σε προηγούμενη εργασία,

ενώ το 30% απάντησε αρνητικά. Αυτό υποδηλώνει ότι η χρήση ερωτήσεων που αφορούν την εμπειρική διαχείριση καταστάσεων είναι μια κοινή πρακτική στις συνεντεύξεις στον κλάδο της φιλοξενίας, δίνοντας στους εργοδότες τη δυνατότητα να αξιολογήσουν τις δεξιότητες και την προσαρμοστικότητα των υποψηφίων βάσει πραγματικών παραδειγμάτων.

Γνωρίζετε κάποια από τις παρακάτω σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



60 responses

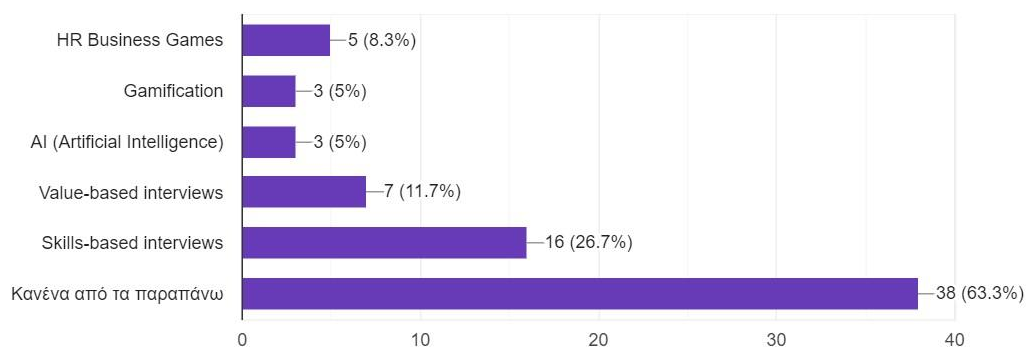


Παρατηρούμε πως σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν καμία από τις παρακάτω σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων. Από τους υπόλοιπους, η πιο δημοφιλής επιλογή είναι οι συνεντεύξεις βασισμένες σε δεξιότητες (skill-based interviews). Αυτό υποδεικνύει ότι υπάρχει ένα σημαντικό ποσοστό του προσωπικού που δεν είναι εξοικειωμένο με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης, ενώ οι μέθοδοι που εστιάζουν στις δεξιότητες των υποψηφίων είναι οι πιο αναγνωρισμένες και εφαρμόσιμες μεταξύ εκείνων που τις γνωρίζουν.

Έχετε συναντήσει κάποια από τις παρακάτω σύγχρονες διαδικασίες ως υποψήφιος/  
υποψήφια για θέση εργασίας;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



60 responses

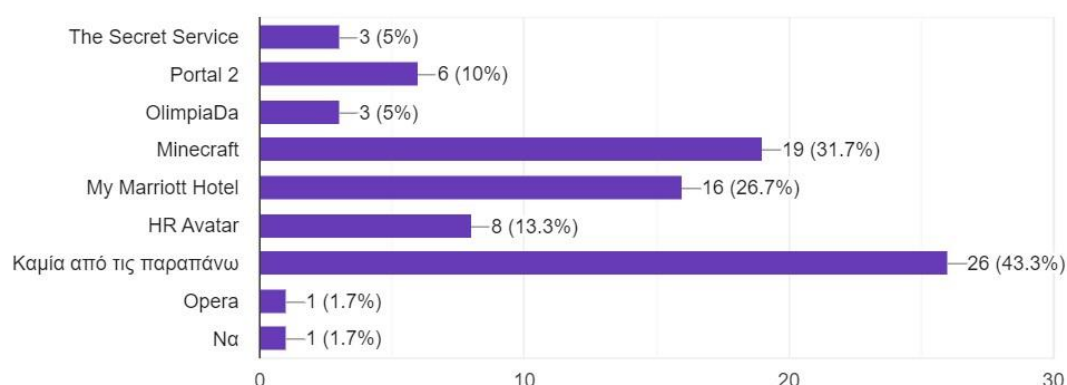


Ωστόσο, όπως βλέπουμε στο παραπάνω διάγραμμα, περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες δεν έχουν συναντήσει ποτέ καμία από τις παραπάνω μεθόδους αξιολόγησης σε συνέντευξη. Μόλις 16 από αυτούς έχουν αξιολογηθεί με συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις δεξιότητες. Αυτό υποδηλώνει ότι οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης υποψηφίων δεν είναι ακόμη ευρέως διαδεδομένες στον κλάδο, με τις παραδοσιακές πρακτικές να κυριαρχούν στις διαδικασίες πρόσληψης.

Ποιες από τις παρακάτω πλατφόρμες παιχνιδοποίησης γνωρίζετε;  
(σημειώνετε όλα όσα ισχύουν)



60 responses

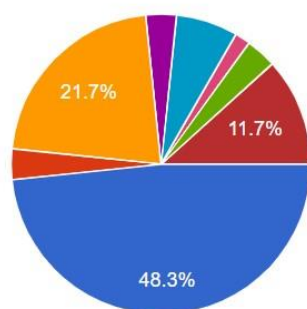


Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων δήλωσε ότι δεν γνωρίζει καμία από τις παραπάνω πλατφόρμες παιχνιδοποίησης. Ωστόσο, από εκείνους που γνώριζαν τις πλατφόρμες, οι πιο δημοφιλείς αναδείχθηκαν οι Minecraft και My Marriott Hotel. Αυτό δείχνει ότι, ενώ η παιχνιδοποίηση δεν είναι ακόμη ευρέως γνωστή ή εφαρμοσμένη μέθοδος στον κλάδο, υπάρχει αναγνώριση και χρήση συγκεκριμένων πλατφορμών από ένα μέρος των ερωτηθέντων.

Επιλέξτε από τις παρακάτω μεθόδους πρόσληψης αυτή που θεωρείτε πιο αποτελεσματική:



60 responses



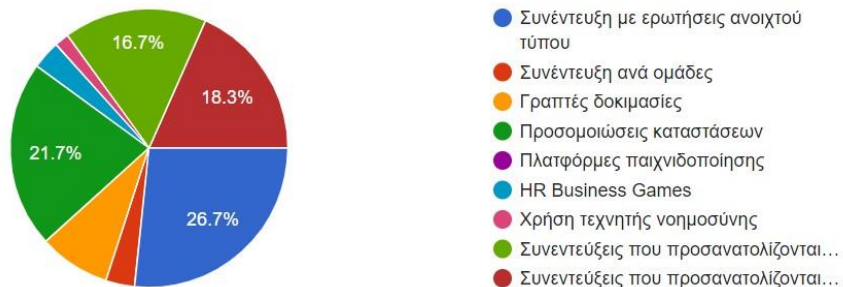
- Συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου
- Συνεντεύξεις ανά ομάδες
- Προσομοιώσεις καταστάσεων
- Γραπτές εξετάσεις
- Πλατφόρμες παιχνιδοποίησης
- HR Business Games
- Χρήση τεχνητής νοημοσύνης
- Συνεντεύξεις που προσανατολίζονται...
- Συνεντεύξεις που προσανατολίζονται...

Ως πιο αποτελεσματική μέθοδος πρόσληψης θεωρείται, με βάση τις απαντήσεις, η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου. Ακολουθούν οι προσομοιώσεις καταστάσεων και, αμέσως μετά, οι συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις δεξιότητες των υποψηφίων. Αυτό δείχνει ότι οι ερωτηθέντες προτιμούν μεθόδους που τους επιτρέπουν να αξιολογήσουν τις επικοινωνιακές και αναλυτικές ικανότητες των υποψηφίων, καθώς και την πρακτική τους ικανότητα να ανταποκριθούν σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες.

Επιλέξτε από τις παρακάτω μεθόδους πρόσληψης αυτή που θεωρείτε πιο **δίκαιη**:



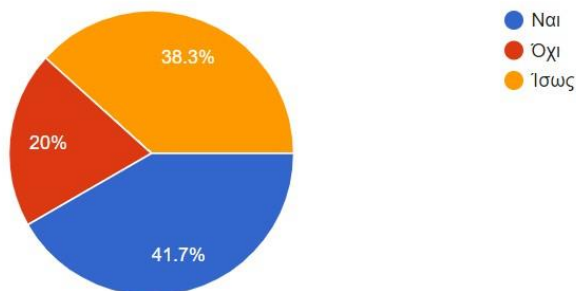
60 responses



Με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, η πιο δίκαιη μέθοδος πρόσληψης θεωρείται η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου (26.7%). Ακολουθούν οι προσομοιώσεις καταστάσεων (21.7%), οι συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις δεξιότητες (18.3%) και οι συνεντεύξεις που προσανατολίζονται στις αξίες (16.7%). Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης που επιτρέπουν στους υποψηφίους να εκφράσουν τις απόψεις και τις εμπειρίες τους με αυθορμητισμό και αυθεντικότητα θεωρούνται πιο δίκαιες από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Θα σας φόβιζε μια διαδικασία επιλογής αποκλειστικά με τη χρήση AI και δίχως την ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα;

60 responses



Τα παραπάνω αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες ανησυχούν για την πλήρη αντικατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από την τεχνητή

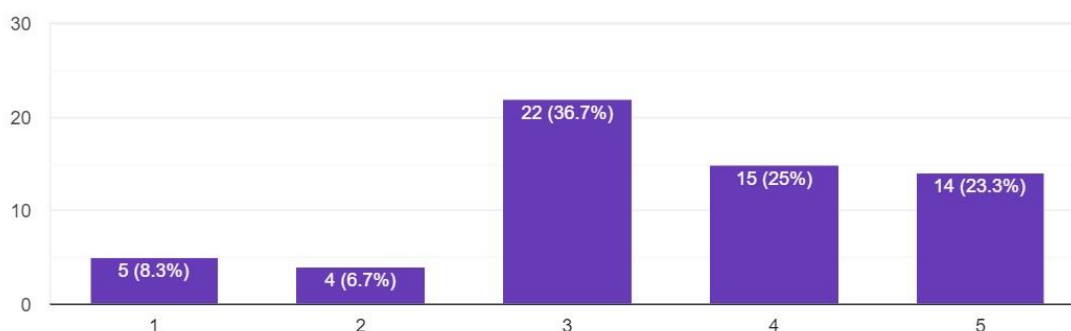


νοημοσύνη στις διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Παράλληλα, ένα σημαντικό ποσοστό εκφράζει αβεβαιότητα, ενώ μόνο το 20% δηλώνει ότι δεν τους φοβίζει η ιδέα αυτή. Αυτό φανερώνει την ανάγκη για ισορροπία μεταξύ τεχνολογίας και ανθρώπινης παρέμβασης στις διαδικασίες πρόσληψης.

Ένα ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού σας είναι πιο ελκυστικό ως πιθανός εργοδότης;



60 responses



Οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν εκφράσει την άποψη ότι ένα ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού είναι αρκετά ελκυστικό ως πιθανός εργοδότης. Αυτό αναδεικνύει τη σημασία της χρήσης καινοτόμων προσεγγίσεων στη διαχείριση της ανθρώπινης δυναμικής, καθώς και την θετική αντίληψη που δημιουργείται προς το ξενοδοχείο.

#### 4.2.3 Σύγκριση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τα δύο ερωτηματολόγια

Συγκρίνοντας τις απαντήσεις που λήφθηκαν στα δύο ερωτηματολόγια, παρατηρούμε τα εξής:

Αρχικά, τόσο το ερωτηματολόγιο που απευθύνεται στους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού, όσο και αυτό που απευθύνεται σε εργαζόμενους σε ξενοδοχειακές μονάδες, συμπληρώθηκε από περίπου ίσο δείγμα όσον αφορά το φύλο των ερωτηθέντων.

Επιπλέον, όσον αφορά την ηλικία, η πλειοψηφία που απάντησε και στα δυο ερωτηματολόγια ανήκει στην κατηγορία από 25 έως 30 ετών.

Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο, οι περισσότεροι από τους εργαζομένους έχουν ολοκληρώσει προπτυχιακές σπουδές, ενώ οι περισσότεροι από τους υπεύθυνους προσωπικού διαθέτουν και μεταπτυχιακό τίτλο.

Επιπρόσθετα, και στις δύο περιπτώσεις, οι ερωτηθέντες στην πλειοψηφία τους εργάζονται στα ξενοδοχεία από 3 έως 5 έτη, γεγονός που υποδηλώνει μια σταθερότητα στο εργασιακό περιβάλλον τους.

Ακόμη, και από τα δύο ερωτηματολόγια προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργάζονται σε ξενοδοχεία με ελληνικό ιδιοκτησιακό καθεστώς, τα οποία ανήκουν σε κάποιον όμιλο. Αυτό δείχνει την επικράτηση των ελληνικών ιδιοκτησιών στην ξενοδοχειακή βιομηχανία και την τάση για συνεργασία με μεγαλύτερους ομίλους.

Επίσης, είναι αξιοσημείωτο ότι η πλειοψηφία των ξενοδοχείων διαθέτει τμήμα που ασχολείται αποκλειστικά με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, κάτι που υποδεικνύει την έμφαση στη σωστή διαχείριση του προσωπικού.

Τέλος, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων και στις δύο περιπτώσεις εργάζεται σε ξενοδοχεία 5 αστέρων, γεγονός που πιθανόν αντικατοπτρίζει υψηλές απαιτήσεις και πρότυπα ποιότητας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις διοικητικές πρακτικές.

Όσον αφορά τη διαδικασία πρόσληψης, παρατηρούμε ότι η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αποτελεί την επικρατέστερη μέθοδο αξιολόγησης και από τις δύο πλευρές, σύμφωνα με τις απαντήσεις. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης φαίνεται να προτιμάται τόσο από τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού όσο και από τους εργαζόμενους, καθώς επιτρέπει στους υποψηφίους να εκφράσουν τις σκέψεις και τις εμπειρίες τους πιο ελεύθερα. Ταυτόχρονα, και τα δύο ερωτηματολόγια συμφωνούν ότι κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης ζητείται από τους υποψηφίους να ανακαλέσουν και να περιγράψουν συμπεριφορές τους σε συγκεκριμένες καταστάσεις από προηγούμενες εργασίες. Αυτό υποδηλώνει ότι η αναδρομή σε πραγματικές εμπειρίες θεωρείται κρίσιμη για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των υποψηφίων.

Σχετικά με τις πιο σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης υποψηφίων, παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν τις γνωρίζουν και δεν έχουν αξιολογηθεί με κάποια από αυτές. Από την άλλη πλευρά, οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού, αν και εξοικειωμένοι με αυτές τις μεθόδους, δεν τείνουν να τις εφαρμόζουν ευρέως για την πρόσληψη προσωπικού. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει μια απόσταση μεταξύ της γνώσης και της πρακτικής εφαρμογής των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης, πιθανώς λόγω παραγόντων όπως η έλλειψη πόρων, η αντίσταση στην αλλαγή ή η προτίμηση σε παραδοσιακές μεθόδους που θεωρούνται πιο δοκιμασμένες.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δεν γνώριζε κάποια από τις πλατφόρμες παιχνιδιοποίησης, ωστόσο, για εκείνους που είχαν κάποια εξοικείωση, οι πλατφόρμες Minecraft και My Marriott Hotel αναδείχθηκαν οι πιο δημοφιλείς. Οι δύο αυτές πλατφόρμες επιλέχθηκαν και από τους περισσότερους υπεύθυνους ανθρωπίνων πόρων. Αυτό υποδηλώνει ότι, παρά τη γενική έλλειψη γνώσης και εμπειρίας με τις πλατφόρμες παιχνιδιοποίησης, αυτές οι συγκεκριμένες πλατφόρμες είναι αναγνωρισμένες και εκτιμώνται τόσο από εργαζόμενους όσο και από υπεύθυνους HR.

Η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου αναδείχθηκε και στα δύο ερωτηματολόγια ως η πιο αποτελεσματική μέθοδος, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτηθέντων. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι απόψεις συγκλίνουν και στα δύο ερωτηματολόγια όσον αφορά επίσης την πιο δίκαιη μέθοδο, με τις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και τις προσομοιώσεις καταστάσεων να επιλέγονται ως οι πλέον δίκαιες. Αυτό δείχνει μια κοινή αντίληψη μεταξύ εργαζομένων και υπεύθυνων ανθρωπίνων πόρων για την αξία αυτών των μεθόδων στην αντικειμενική και αποτελεσματική αξιολόγηση των υποψηφίων.

Όσον αφορά την τεχνητή νοημοσύνη, οι περισσότεροι υπεύθυνοι προσωπικού δήλωσαν ότι τη θεωρούν ένα χρήσιμο εργαλείο για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων εξέφρασε ανησυχίες, δηλώνοντας ότι θα τους φόβιζε μια διαδικασία επιλογής που θα βασιζόταν αποκλειστικά στη χρήση AI, χωρίς την ανάμειξη του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτό δείχνει μια διαφορά αντίληψης μεταξύ των δύο ομάδων, με τους υπεύθυνους HR να βλέπουν την τεχνητή νοημοσύνη ως καινοτόμο και αποτελεσματική, ενώ οι εργαζόμενοι ανησυχούν για την απουσία ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και ενδεχόμενες αδικίες ή αδυναμίες του συστήματος AI.

Τέλος, τόσο οι υπεύθυνοι προσωπικού όσο και οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι ένα ξενοδοχείο που χρησιμοποιεί σύγχρονες μεθόδους για την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ενισχύει σημαντικά το brand του προς τους υποψηφίους. Αυτή η κοινή αντίληψη υποδεικνύει ότι η υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών όχι μόνο βελτιώνει τις διαδικασίες πρόσληψης, αλλά και καθιστά το ξενοδοχείο πιο ελκυστικό και ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας.

### **4.3 Συμπεράσματα και Προτάσεις**

Από την ανάλυση των δεδομένων προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού, εργάζονται σε ξενοδοχεία με ελληνικό ιδιοκτησιακό καθεστώς και υψηλές απαιτήσεις ποιότητας. Η συνέντευξη με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου

αναδείχθηκε ως η πιο αποτελεσματική και δίκαιη μέθοδος αξιολόγησης, κάτι που δείχνει μια κοινή προτίμηση για μεθόδους που επιτρέπουν την ελεύθερη έκφραση και αξιολόγηση των πραγματικών εμπειριών των υποψηφίων. Παρά τη γνώση των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης από τους υπεύθυνους HR, η πρακτική εφαρμογή τους παραμένει περιορισμένη, ενδεχομένως λόγω ανησυχιών για την επάρκεια των πόρων και την αποτελεσματικότητα αυτών των μεθόδων. Η χρήση τεχνητής νοημοσύνης θεωρείται χρήσιμη από τους υπεύθυνους HR, αλλά προκαλεί ανησυχίες στους εργαζόμενους, οι οποίοι εκφράζουν φόβους για την απουσία ανθρώπινης παρέμβασης. Τέλος, ένα ξενοδοχείο που υιοθετεί σύγχρονες μεθόδους πρόσληψης και αξιολόγησης ενισχύει το brand του, καθιστώντας το πιο ελκυστικό στους υποψήφιους εργαζόμενους.

Επομένως, συμπεραίνουμε πως κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για ενίσχυση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για εργαζόμενους και υπεύθυνους HR σχετικά με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης και τις πλατφόρμες παιχνιδοποίησης. Προγράμματα δια βίου μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων θα ήταν επίσης χρήσιμα για την προσαρμογή στις νέες τεχνολογίες και μεθόδους.

Επιπλέον, υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης των διαδικασιών πρόσληψης. Μία πρόταση αποτελεί ο συνδυασμός παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης για μια πιο ολοκληρωμένη και αντικειμενική διαδικασία επιλογής. Η ενσωμάτωση προσομοιώσεων καταστάσεων και συνεντεύξεων βασισμένων σε δεξιότητες στις διαδικασίες πρόσληψης φαίνεται ότι αποτελούν επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο για την καλύτερη αξιολόγηση των υποψηφίων.

Επιπρόσθετα, προτείνεται η ανάπτυξη και η υιοθέτηση τεχνολογιών. Για παράδειγμα, η ενσωμάτωση τεχνητής νοημοσύνης σε συνδυασμό με ανθρώπινη παρέμβαση για την αντιμετώπιση των ανησυχιών των εργαζομένων και τη βελτίωση της αντικειμενικότητας στις προσλήψεις. Η προώθηση της χρήσης αναγνωρισμένων πλατφορμών παιχνιδοποίησης αποτελεί επίσης μία πρόταση για την ενίσχυση της δέσμευσης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Τέλος, θα μπορούσε να γίνει ενίσχυση της σταθερότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω προγραμμάτων, βελτιώνοντας έτσι το εργασιακό περιβάλλον.

## Επίλογος

Συνοψίζοντας, η έρευνα ανέδειξε σημαντικές διαφορές και κοινά σημεία στις απόψεις των υπεύθυνων ανθρώπινου δυναμικού και των εργαζομένων στα ξενοδοχεία αναφορικά με τις μεθόδους πρόσληψης και αξιολόγησης προσωπικού. Οι παραδοσιακές μέθοδοι, όπως οι συνεντεύξεις με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου, παραμένουν δημοφιλείς και θεωρούνται αποτελεσματικές και δίκαιες από αμφότερες τις πλευρές. Ωστόσο, οι σύγχρονες μέθοδοι και τεχνολογίες, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και οι πλατφόρμες παιχνιδοποίησης, δεν είναι ευρέως γνωστές και εφαρμοσμένες, παρά την αναγνώριση των πλεονεκτημάτων τους από τους υπεύθυνους προσωπικού. Οι εργαζόμενοι, αν και επιφυλακτικοί απέναντι στην αποκλειστική χρήση της AI, αναγνωρίζουν ότι η υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών μπορεί να ενισχύσει το brand των ξενοδοχείων και να τα καταστήσει πιο ελκυστικά ως εργοδότες. Εν τέλει, η έρευνα υποδεικνύει την ανάγκη για εκπαίδευση και ενημέρωση σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, καθώς και την ισορροπημένη ενσωμάτωσή τους στις διαδικασίες πρόσληψης, ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της δικαιοσύνης στην αξιολόγηση των υποψηφίων.

## Βιβλιογραφία

### Ελληνική

- Κανελλόπουλος Χ. (2002), «Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις ICON ΕΠΕ, Αθήνα.
- Μούζα-Λαζαρίδη Α. (2006), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Νικολάου Ι. (2004), «Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού και Χρήση τους στην Ελλάδα», HR Trends.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., Μπουραντάς Δημήτριος Κ. (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων».
- Χυτήρης Λ. (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

### Ξενόγλωσση

- Adu-Darkoh (2014), Employee and Selection Practices.
- Armstrong, M. (2003), "A Handbook of Human Resource Management Practice", 9th Edition, Kogan Page.
- Barber, A. (1998), "Recruiting Employees", Published by Sage.
- Bryman, A. (2016). Social Research Methods. Oxford University Press.
- Competency-Based Interviewing. Emerald Insight (2008).
- Costello, D. (2006), "Leveraging the Employee Life Cycle", CRM Magazine, Vol. 10, No. 12, pp. 48-55.
- Cran, C. (1995), "Employee Retention Strategy, How to Attract and Retain Top Performers", Sada NY, Blue Boulder Internet Publishing.
- Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. SAGE Publications.
- Croy, G. & Duggan, B. (2005), "The recruitment debate: to outsource or not to outsource? Which is the bigger risk?", Human Resource Management International Digest.
- Chytiri, Alexandra-Paraskevi (2015) Hotel Recruitment and Selection Practices: The case of Greek Hotel Units/Chains Vs Foreign Hotel Units/Chains in Greece. Master of Arts by Research (MAREs) thesis, University of Kent,.
- Dr. Aswathi Nair, Rajesh Sadasivan, and Anjali Krishnan (2018), Winning the Talent Game: HR Gamification Experience for Generation Z. International Journal of

Advance and Innovative Research, Volume 5, Issue 4 (XV), October - December, ISSN 2394-7780.

- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.
- *Gamification and HR Overview*. University of Brighton (2015).
- *Gamification in Employee Engagement*. IOPscience (2019).
- *Gamification in Employee Recruitment and Selection*. ScienceDirect (2015).
- *Gamification in HR: A Review*. Semantic Scholar (2020).
- *Handbook of Employee Selection*. James L. Farr and Nancy T. Tippins (Eds.), Google Books (2017).
- Heneman, H.G., Judge, T.A., & Kammeyer-Mueller, J.D. (2015), *Staffing Organizations*. Google Books.
- Jovanovic, B. (2004), *Selection and the Evolution of Industry*, *Econometrica*, Vol. 50, No. 3, pp. 649-670.
- Kapur, R. (2018), "Recruitment and Selection".
- Keshav, P. (2013), "Internal Sources And Methods Of Recruitment".
- Rotella, K. (2000), "The Joys of E-Recruiting", *Plumbing & Mechanical*.
- Sutherland, J. & Canwell, D. (2008), "Essential Business Studies A Level: AS Student Book for AQA", Folens Publications.
- *The Impact of Gamification on Recruitment and Selection Processes*. Singapore Management University (2018).
- *The Use of Social Media in the Recruitment Process*. Academia (2015).
- Tim Malone, Paul Bratton, and Clare Benson (2016), *Serious Games and Gamification in Tourism*. Bournemouth University.
- *Using Serious Games and Gamification in Tourism*. Springer (2023).