



## **ΔΙΑ-ΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

### **Διπλωματική Εργασία:**

Πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στην  
ξενοδοχειακή βιομηχανία.

της  
Τζώνου Κριστιάνα

Επιβλέπων καθηγητής : Μιχαήλ Δημήτριος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος εξειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με  
εξειδίκευση στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) .

Σεπτέμβριος, 2018.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ.....	5
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	
ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	6
ΣΤΟΧΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	7
ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	8
ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ.....	9
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	10
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	10
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	12
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ.....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ- ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b>	
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	16
ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	16
ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	17
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΘΕΤΟ.....	18
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ.....	18
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ.....	19
ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	19
ΠΕΛΑΤΕΣ.....	20
ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	20
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	20
ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	21
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....	22
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ-ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	
ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	24
ΣΤΟΧΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	25
ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	25
ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	25
ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	25
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	26
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	27
ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	33
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	
ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	35
ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	37
ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ.....	37
ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ.....	38
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	38

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	41
ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ.....	41
ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ .....	42
ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΕΣ.....	43
ΤΕΣΤ.....	44
ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	45
ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ.....	
ΕΛΕΓΧΟΣ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ.....	46
ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	47
ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ.....	47
ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ.....	48
CASE STUDIES.....	49
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	52

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια φοίτησης στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA (Master in Business Administration) του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Η εργασία αυτή στοχεύει στο να παρουσιάσει τις μεθόδους και τις πρακτικές που εφαρμόζονται στη διαδικασία προσέλκυσης και στην διαδικασία επιλογής προσωπικού στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Στο πρώτο κεφάλαιο, περιγράφεται η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, δίνεται ο ορισμός της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς επίσης παρουσιάζονται οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι βασικές λειτουργίες της αλλά και οι βασικές αρμοδιότητες της. Έπειτα παρουσιάζονται και αναλύονται οι δραστηριότητες οι οποίες υποστηρίζουν την στελέχωση, η οποία αποτελεί και τον κεντρικό πυρήνα της παρούσας εργασίας. Στο δεύτερο κεφάλαιο, παρουσιάζεται και αναλύεται ο τουρισμός ως έννοια και ως κλάδος, και συγκεκριμένα γίνεται ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου, ως κλάδου απασχόλησης, των κατηγοριών των καταλυμάτων του ξενοδοχειακού κλάδου, του εργατικού δυναμικού που τον απαρτίζουν, των δραστηριοτήτων του τμήματος ανθρώπινων πόρων στα ξενοδοχεία. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι μέθοδοι και οι πρακτικές που εφαρμόζονται στη διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στα ξενοδοχεία. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται οι μέθοδοι καθώς και οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία της επιλογής προσωπικού στα ξενοδοχεία από τους υπεύθυνους της διαδικασίας της στελέχωσης τους.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις καλούνται συνεχώς να εξελίσσονται και να αναπτύξουν πλήρως το δυναμικό τους προκειμένου να παραμένουν ανταγωνιστικές.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το βασικότερο συντελεστή για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση δεν μπορεί να είναι επιτυχημένη αν δεν διαθέτει το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, γι' αυτό και η διαδικασία στελέχωσης και επιλογής του προσωπικού της αποτελεί μιας πρωταρχικής σημασίας παράμετρος της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

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

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί διαφορετικό μείγμα μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού ανάλογα με το προφίλ των υποψηφίων που αναζητά, το προφίλ της ίδιας της επιχείρησης, το οικονομικό και κοινωνικό-πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται και τον κλάδο στον οποίο ανήκει, καθώς και άλλους λόγους που επηρεάζουν τις αποφάσεις της.

Έχει ασκηθεί έντονη κριτική τόσο στις παραδοσιακές, όσο και στις σύγχρονες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Πέρα όμως από την κριτική στις παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης, και επιλογής προσωπικού, όπως το βιογραφικό, ή η συνέντευξη, είναι αυτές που επικρατούν και σήμερα. Ενώ κατά τους Parry και Tyson (2010) συμπληρωματικά έχουμε σύγχρονες μεθόδους όπως το ίντερνετ, οι οποίες δεν έχουν καταφέρει να αντικαταστήσουν τις παραδοσιακές μεθόδους, αλλά δρουν συμπληρωματικά.

Ο τουριστικός κλάδος στην Ελλάδα ιδιαιτέρως τα τελευταία χρόνια γνωρίζει μεγάλη ανάπτυξη και αποτελεί βασικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας, καθώς συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στο Α.Ε.Π., στην απασχόληση και σε άλλα μακροοικονομικά μεγέθη.

Πολύπλοκη είναι η τουριστική προσφορά, καθώς χαρακτηρίζεται από ένα μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών. Χαρακτηριστική είναι η ποικιλία των επιχειρήσεων που υπάρχει στην τουριστική προσφορά, μέρος της οποίας αποτελούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Με δεδομένο ότι η εξυπηρέτηση των πελατών και η επιτυχία των τουριστικών επιχειρήσεων βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στους απασχολούμενους στα ξενοδοχεία αλλά και στην προσωπική επαφή τους με τους πελάτες, συμπεραίνουμε ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα προώθησης και επιτυχίας του τουριστικού προϊόντος. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα και ως εκ τούτου η προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έχει στραφεί στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους εφαρμόζοντας τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στη λειτουργία του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, στόχος της παρούσας εργασίας είναι να μελετηθούν οι πρακτικές προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

## ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ- ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ

Στην σημερινή εποχή της οικονομικής κρίσης, κρίνεται απαραίτητο να στραφεί το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων και οργανισμών σε δράσεις με σκοπό την εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων της χώρας, αλλά και σε επενδύσεις. Ο τουριστικός κλάδος αναμένεται να αποτελέσει πιο ενεργό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Ο τουρισμός αποτελεί ένα βασικό κομμάτι της προσπάθειας ανάπτυξης της οικονομίας με σημαντική συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, στην απασχόληση και τις επενδύσεις.

Η Ελλάδα αποτελεί έναν από τους πιο δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς λόγω του κλίματος, της θέσης, της πλούσιας αρχαιολογικής, πολιτιστικής και καλλιτεχνικής κληρονομιάς και της απaráμιλλης φυσικής της ομορφιάς.

Για την Ελλάδα ο τουρισμός αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη δραστηριότητα της, με πολλές ωστόσο ανεκμετάλλευτες δυνατότητες.

Οι επιπτώσεις του τουρισμού στην οικονομία, στην κοινωνία, στο περιβάλλον, φυσικό και πολιτιστικό είναι πολλές.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### ΟΡΙΣΜΟΣ

Με τις ραγδαίες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις και με τον αυξανόμενο ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός ο ανθρώπινος παράγοντας και η διαχείριση του ως προς την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων μιας επιχείρησης.

*«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Γαπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).*

Με τον όρο διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφερόμαστε στο σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης, το οποίο αναγνωρίζεται ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για επιτυχία. Έχουν διατυπωθεί πολλοί ορισμοί για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, όλοι όμως τονίζουν την αξία και τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση.

## ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003), σελ.24 :

- Διαρκής ανταγωνιστικότητα: Η επιχείρηση χρειάζεται να έχει στην λειτουργία της άτομα τα οποία θα είναι ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Οπότε η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα της μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να έχει στην υπηρεσία της διαφορετικούς υπαλλήλους.
- Μπορεί να χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών προκειμένου να έχει αποτέλεσμα.
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις μπορεί να αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και την διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων. Συνεπώς, βασικός στόχος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού: Για να επιτύχει η επιχείρηση το στόχο της πρέπει να παρέχει βασική εκπαίδευση και ανάπτυξη σχετική με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης, όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες ενέργειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων με συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων.



- **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων:** Ο σημαντικότερος λόγος ύπαρξης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επαρκής αποτελεσματικότητα και επιτυχία του οργανισμού.

## ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η Διοίκηση ανθρώπινων πόρων περιέχει πολλές λειτουργίες οι οποίες πολλές φορές μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με το μέγεθος της. Αυτές οι λειτουργίες είναι οι ακόλουθες (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, ό.π , (2003), σελ.21) :

- **Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού:** Λέγοντας προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία ασχολείται με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα καλυφθούν οι κενές θέσεις. Πηγή άντλησης πληροφοριών για τον προγραμματισμό είναι η σωστή ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.
- **Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:** Είναι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, και από την οποία ανάλυση προκύπτει η περιγραφή της κάθε θέσης, τα καθήκοντα, οι συνθήκες εργασίας, οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.
- **Προσέλκυση:** Πρόκειται για τη λειτουργία που προσελκύει εργαζομένους για την κάλυψη ορισμένων θέσεων σε μια εταιρία, και η οποία μπορεί να γίνει είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά.
- **Επιλογή:** Με τον όρο αυτό εννοείται η επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση, αλλά και την παραμονή σε αυτή και η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης.
- **Αξιολόγηση εργαζομένου:** Η αξιολόγηση εργαζομένου περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επίσης περιλαμβάνει και τη διαδικασία της συνέντευξης αξιολόγησης όπου επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, διαπιστώνονται οι ανάγκες εκπαίδευσης του και καθορίζονται οι δυνατότητες προαγωγής του και οι απολαβές του, εφόσον η επιχείρηση προβλέπει σύνδεση αμοιβών με παραγωγικότητα.
- **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη:** Περιλαμβάνει την εκπαίδευση, την κατάρτιση καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση

αυξημένων ικανοτήτων. Η συστηματική εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού.

- **Αμοιβές και Παροχές:** Με τον όρο αυτό δεν εννοούμε μόνο το μισθό του εργαζομένου, αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Η ανταμοιβή σε αυτήν την περίπτωση δεν είναι μόνο οι χρηματικές ενισχύσεις όπως: bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη, αλλά και οι άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- **Εργασιακές Σχέσεις:** Με λίγα λόγια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι υπεύθυνη για τις διαπραγματεύσεις, τις συμφωνίες και την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- **Διοίκηση Απόδοσης:** Είναι το σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, δηλαδή όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με τη διοίκηση απόδοσης.
- **Οργανωσιακή και Διοικητική ανάπτυξη:** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εκτός από τις παραπάνω λειτουργίες, έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή κι διοικητική ανάπτυξη. Τέτοιες δραστηριότητες είναι: η ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας, η ανάπτυξη του μάνατζμεντ και της ηγεσίας, η οργανωσιακή μάθηση και η διαχείριση της γνώσης.

## ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ

Στελέχωση (staffing) ή διάθεση πόρων εργασίας (employee resourcing) «είναι η διαδικασία του να έχεις το σωστό άτομο στη σωστή θέση, στη σωστή στιγμή» (CIPD, 2014). Οι δραστηριότητες υποστήριξης της στελέχωσης συγκροτούνται από την ανάλυση θέσης εργασίας, την περιγραφή θέσης εργασίας και τις ατομικές προδιαγραφές και τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων. Οι δραστηριότητες αυτές αποτελούν το απαραίτητο υπόβαθρο πάνω στο οποίο βασίζονται οι βασικές δραστηριότητες της στελέχωσης, που είναι η προσέλκυση, η επιλογή και η απασχόληση (Wilton, 2013, Heneman and Judge, 2009).

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

**Ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού** αποτελεί τη συστηματική διαδικασία κάλυψης των κενών θέσεων εργασίας από άτομα που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό της επιχείρησης, όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον της αγοράς εργασίας σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Έχει εξελιχθεί από μια διαδικασία ανεπίσημου σχεδιασμού σε μιας καινούριας σημασίας στρατηγική λειτουργία. Ο στρατηγικός σχεδιασμός προηγείται του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει δύο συνιστώσες, τις απαιτήσεις και την διαθεσιμότητα. Η πρόβλεψη απαιτήσεων αφορά τον καθορισμό του αριθμού, των δεξιοτήτων και των θέσεων εργαζομένων που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον. Η πρόβλεψη διαθεσιμότητας αφορά τον προσδιορισμό της δυνατότητας του οργανισμού να διασφαλίσει εργαζομένους με τις απαραίτητες δεξιότητες. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση εργασίας αποτελεί ένα καίριο εργαλείο για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί σημαντική, εκτενή και πιο θεμελιώδη δραστηριότητα της ΔΑΔ πρακτική της ΔΑΔ και την αφετηρία για άλλες πρακτικές της ΔΑΔ. Αποτελεί τη συστηματική διαδικασία του προσδιορισμού των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των καθηκόντων που απαιτούνται για την εκτέλεση της θέσης εργασίας. Στο σημερινό περιβάλλον εργασίας που μεταβάλλεται συνεχώς είναι αναγκαίο να υπάρχει ένα αποτελεσματικό σύστημα ανάλυσης εργασίας, καθώς διαρκώς νέες θέσεις εργασίας δημιουργούνται, ενώ καταργούνται ή σχεδιάζονται εκ νέου παλιές. (Mondy and Martocchio, 2018).

Ο Marchington και Wilkinson (2008) ισχυρίζονται ότι δεν είναι απαραίτητο κάθε φορά που παρουσιάζεται μια θέση εργασίας να πραγματοποιείται και ανάλυση της θέσης εργασίας, ιδιαιτέρως σε αυτούς τους οργανισμούς που έχουν υψηλά επίπεδα αποχώρησης των εργαζομένων. Ωστόσο αναγνωρίζουν ότι μια ανάλυση της εργασίας επιτρέπει να εξετασθεί εάν οι ήδη υπάρχουσες περιγραφές της εργασίας και οι προδιαγραφές των προφίλ είναι κατάλληλες για μελλοντικές ανάγκες.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση εργασίας διεξάγεται με διάφορους τρόπους, λόγω της διαφορετικότητας των αναγκών του οργανισμού και των πόρων για την διεξαγωγή της. Οι πιο συνήθεις μέθοδοι συλλογής στοιχείων στην ανάλυση της εργασίας είναι (Armstrong, 2009, Caruth and Handlogten, 2006):

- *Αρχεία*

Ο αναλυτής θα πρέπει να ανατρέξει στα αρχεία της επιχείρησης και να ερευνήσει εκθέσεις, καταλόγους, ημερολόγια και αναθέσεις εργασίας. Μια πολύ σημαντική τεχνική για την εύρεση των κρίσιμων στοιχείων της συμπεριφοράς ή της επίδοσης των εργαζομένων που οδήγησαν σε επιτυχία ή αποτυχία της θέσης εργασίας είναι η ανασκόπηση των κρίσιμων περιστατικών. Με αυτήν την τεχνική παρέχονται σημαντικές πληροφορίες για τα σημαντικά στοιχεία της θέσης εργασίας, τον τρόπο της συγκεκριμένης εργασίας, τη φύση της και το σκοπό της καθώς και τα άτομα που χρειάζονται για τη συγκεκριμένη θέση. Ωστόσο, η διαδικασία αυτή

απαιτεί πολύ χρόνο, ειδικά όταν δεν υπάρχει καλή οργάνωση στα αρχεία η δεν τηρούνται βάσεις δεδομένων.

- *Παρατήρηση*

Ο αναλυτής παρατηρεί τους εργαζομένους κατά την ώρα της εργασίας τους και σημειώνει ακριβώς τον τρόπο που την εκτελούν, τον χρόνο καθώς και τι ακριβώς κάνουν. Είναι μια τεχνική που παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τις συνθήκες της εργασίας απευθείας παρέχοντας μια εικόνα ολοκληρωμένη για την εργασία. Όμως, απαιτεί πολύ χρόνο και σε περίπτωση που ο αναλυτής είναι ανειδίκευτος μπορεί να σχηματίσει λάθος εικόνα για την συγκεκριμένη εργασία.

- *Ερωτηματολόγια*

Η τεχνική αυτή προαπαιτεί προκαταρκτική έρευνα και κατασκευή ερωτηματολογίου, που απαιτεί πολύ πολλή δουλειά. Εφόσον κατασκευαστεί το ερωτηματολόγιο και αφού εφαρμοστεί πιλοτική δοκιμή, δίνεται στους εργαζομένους προκειμένου να απαντήσουν σε ειδικές ερωτήσεις για την θέση εργασίας τους. Το ερωτηματολόγιο παρέχει γρήγορα, φθηνά και για πολλές θέσεις μεγάλο αριθμό πληροφοριών που μπορούν να αναλυθούν με την μέθοδο στατιστικών τεχνικών, έτσι ώστε να δώσει χρήσιμες και αντικειμενικές πληροφορίες για τα στοιχεία της κάθε θέσης εργασίας. Ωστόσο πρέπει να δίνεται προσοχή στην αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος για να παρέχονται αντικειμενικές και σωστές πληροφορίες, αλλά και στο κατά πόσο οι ερωτηθέντες έχουν τη θέληση και την ικανότητα να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο ή τείνουν να υπερεκτιμούν τη σημασία της εργασίας τους.

- *Συνεντεύξεις*

Συμπληρωματικά της μεθόδου της παρατήρησης δρα η μέθοδος της συνέντευξης, η οποία παρέχει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με τη θέση εργασίας. Με την προϋπόθεση ότι ο αναλυτής έχει ετοιμάσει μια δομημένη σειρά ερωτήσεων που στηρίζεται σε αρχεία, παρατηρήσεις και εργαζομένους που γνωρίζουν καλά τη θέση εργασίας, αποτελεί αποτελεσματική μέθοδο, που συγκεντρώνει πολλές πληροφορίες σε βάθος για τη θέση εργασίας. Παρ' όλα αυτά και αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα.

- *Συνδυασμός μεθόδων*

Μπορεί να πραγματοποιηθεί και συνδυασμός των παραπάνω μεθόδων, προκειμένου να συγκεντρωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για την θέση εργασίας. (Mondy and Martocchio, 2018).

Μέσω της ανάλυσης της εργασίας λαμβάνονται πληροφορίες, που είναι εξαιρετικά σημαντικές για σύνταξη των περιγραφών των θέσεων εργασίας. Η ακρίβεια και η ευστοχία των περιγραφών των θέσεων εργασίας είναι ζωτικής σημασίας. (Burkhard, 2009).

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο Marchington και Wilkinson (2008) αναγνωρίζουν ότι μια ανάλυση της εργασίας οδηγεί σε μια καλή περιγραφή της εργασίας που είναι ουσιώδους σημασίας, καθώς παρέχει έναν οδηγό για τις απαιτήσεις της εργασίας σε κάθε ενδιαφερόμενο. Αποτελεί τη βάση για την σύνταξη ατομικών προδιαγραφών και βοηθά στην προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων, στην ένταξη των εργαζομένων στον οργανισμό, στην αξιολόγηση της επίδοσης και στην κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων. (Caruth and Handlogten, 2006).

Με την περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχεται μια συνοπτική περιγραφή για το τι αναμένεται από τους εργαζομένους να κάνουν στο πλαίσιο της εργασίας τους, πώς να το κάνουν, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις συνθήκες υπό τις οποίες εκτελούνται τα καθήκοντα. Σε μια περιγραφή εργασίας περιλαμβάνονται τα σημαντικότερα καθήκοντα που εκτελούνται, το ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται σε κάθε καθήκον, τα πρότυπα των επιδόσεων που πρέπει να επιτευχθούν, οι συνθήκες εργασίας καθώς και πιθανοί κίνδυνοι, ο αριθμός των εργαζομένων που εκτελούν την εργασία και τα άτομα που λογοδοτούν και τα μηχανήματα και ο εξοπλισμός που χρησιμοποιούνται για την εργασία. (Mondy and Martocchio, 2018).

#### ΜΕΡΗ ΜΙΑΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- *Προσδιορισμός εργασίας ή ταυτότητα της θέσης εργασίας*

Στην συγκεκριμένη ενότητα προσδιορίζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων τον τίτλο εργασίας, το τμήμα τον προϊστάμενο ή τους προϊσταμένους και τον αριθμό ή κωδικό της εργασίας. Ο τίτλος θα πρέπει να αναφέρεται στη φύση του περιεχομένου της εργασίας και να διαφοροποιεί την εργασία από άλλες και να μην είναι παραπλανητικός.

- *Ημερομηνία της ανάλυσης εργασίας*

Αναφέρεται στην περιγραφή της θέσης εργασίας, για να διευκολύνει στην αναζήτηση τυχόν αλλαγών, μετά από τις οποίες το περιεχόμενο της έχει αλλάξει. Κάποιο οργανισμοί προσθέτουν στο έγγραφο και μια ημερομηνία λήξης, που εξασφαλίζει την περιοδική αναθεώρηση του αντικειμένου της εργασίας και ελαχιστοποιεί τον αριθμό παρωχημένων περιγραφών θέσεων εργασίας.

- *Σύνοψη εργασίας*

Αποτελεί μια σύντομη περιληπτική ανασκόπηση της εργασίας και αναφέρεται στο αντικείμενο της εργασίας.

- *Εκτελούμενα καθήκοντα*

Αναφέρονται στα κύρια καθήκοντα της θέσης εργασίας και είναι ο πυρήνας της περιγραφής μιας θέσης εργασίας.

- *Προδιαγραφές εργασίας*

Περιλαμβάνουν τα ελάχιστα, όχι τα ιδανικά προσόντα για μια θέση εργασίας. Αποτελούν παράγοντες σχετικούς με την εργασία, όπως εκπαιδευτικές ανάγκες, προϋπηρεσία, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και σωματικές ικανότητες που αφορούν την εργασία. Είναι το πιο δύσκολο κομμάτι της ανάλυσης εργασίας και συχνά περιλαμβάνονται στην πράξη ως σημαντικό τμήμα της περιγραφής μιας θέσης εργασίας (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μια περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής :Katou,2018 sel.141: ( ACAS, 2010, BIS, 2014 , Caruth and Handlogten, 2006 , Martin, Whiting and Jackson, 2010, Skills for Care, 2009 , Torrington et al., 2008, Worcestershire , 2008):

- Τίτλος θέσης εργασίας : τυποποιημένοι τίτλοι θέσεων εργασίας περιλαμβάνονται στο Δίκτυο Επαγγελματικής Πληροφόρησης O\* Net.
- Πλαίσιο: αναφέρεται το τμήμα και η θέση εργασίας και κατά πόσο εποπτεύεται ή εποπτεύει η θέση.
- Σύνοψη θέσης εργασίας: περιγράφεται ο σκοπός της θέσης εργασίας συνοπτικά.
- Περιεχόμενο της θέσης εργασίας: αναφέρονται τα καθήκοντα της εργασίας καθώς και συνοπτικές περιγραφές τους.
- Συνθήκες εργασίας αναφέρεται το περιβάλλον εργασίας , τα ωράρια, ο μισθός και οφέλη.
- Άλλες πληροφορίες: παρέχει πληροφορίες για πιθανές προοπτικές και ανάπτυξη.
- Πρότυπα επίδοσης: περιγράφει τις σημαντικές περιοχές και τα σημεία αναφοράς για την αξιολόγηση επιτευγμάτων.

## ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ

Οι ατομικές προδιαγραφές προέρχονται από την περιγραφή της θέσης εργασίας και αποτελούν καταγραφή των απαραίτητων, ουσιωδών και επιθυμητών προσόντων και χαρακτηριστικών τα οποία θα πρέπει να διαθέτει ένας υποψήφιος προκειμένου να είναι ικανός να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αποτελούν αντικειμενικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία επιλογής του προσωπικού και αξιολογούν την καταλληλότητα των υποψηφίων για την θέση εργασίας.

Στη διαμόρφωση ατομικών προδιαγραφών της θέσης χρησιμοποιούνται τρεις προσεγγίσεις (Κάτου, 2017, σελ.145) (Bratton and Gold, 2012, Muller-Camen, Croucher and Leigh, 2008, Wilton, 2013):

1. Προσέγγιση κατηγοριοποίησης γνωρισμάτων: η προσέγγιση αυτή αναφέρεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας και στα ατομικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος για να αναλάβει τη συγκεκριμένη εργασία. Διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους προσεγγίσεις:
  - ❖ *Σύστημα των επτά σημείων* (seven point system): περιλαμβάνει:
    - 1) Τα φυσικά χαρακτηριστικά
    - 2) Τις επιτεύξεις
    - 3) Τη γενική νοημοσύνη
    - 4) Τις ειδικές ικανότητες
    - 5) Τα ενδιαφέροντα

- 6) Τη διάθεση
- 7) Και τις συνθήκες

❖ *Σύστημα πέντε πτυχών (five- fold system):* περιλαμβάνει

- 1) Τις επιπτώσεις στους άλλους
- 2) Τα προσόντα και την εμπειρία
- 3) Έμφυτες ικανότητες
- 4) Υποκίνηση
- 5) Και προσαρμογή

## 2. Προσέγγιση ταιριάσματος: η προσέγγιση αυτή αξιολογεί

- *το ταίριασμα του ατόμου- θέσης εργασίας:* κατά πόσο οι ικανότητες του ατόμου ταιριάζουν με τη θέση εργασίας- βασίζεται σε ατομικά κριτήρια της θέσης εργασίας.
- *το ταίριασμα του ατόμου- ομάδας:* βασίζεται σε κριτήρια λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού
- *το ταίριασμα του ατόμου-οργανισμού:* βασίζεται σε οργανωσιακά κριτήρια

## 3. Προσέγγιση επάρκειας:

Εστιάζεται στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων, των γνωρισμάτων και των συμπεριφορών που απαιτούνται σε επίπεδο θέσης εργασίας αλλά και σε επίπεδο ομάδας. Αποτελεί έναν δείκτη της μελλοντικής επίδοσης του ατόμου . Αποτελεί εναλλακτική προσέγγιση της ανάλυσης θέσης εργασίας/ περιγραφής και ατομικών προδιαγραφών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Όπως αναφέρει ο Ηγουμενάκης (2007) ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές και γι' αυτό είναι δύσκολο να ορισθεί με ακρίβεια.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, ο ορισμός της λέξης τουρισμός περιλαμβάνει ένα πλήθος δραστηριοτήτων. Συγκεκριμένα, ο τουρισμός αποτελείται από δραστηριότητες των ατόμων που ταξιδεύουν σε διαφορετικούς τόπους από αυτούς της μόνιμης κατοικίας τους και του συνήθους περιβάλλοντος τους ( να σημειωθεί ότι δεν περιλαμβάνονται ταξίδια ρουτίνας τακτικά ενός των περιοχών της συνηθισμένης διαμονής του ατόμου) για λόγους αναψυχής, επιχειρηματικούς, επαγγελματικούς, θεραπευτικούς, θρησκευτικούς, συνεδριακούς κ.α. και για όχι χρονική διάρκεια μεγαλύτερη του ενός έτους.

Σύμφωνα με τον Π. Ο. Τ. ο τουρισμός γενικότερα συμβάλλει στην δημιουργία θέσεων απασχόλησης, στην αύξηση επενδύσεων, στη μεγέθυνση της οικονομίας και στην άνοδο του βιοτικού επιπέδου.

### ΚΥΡΙΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Από τα κύρια χαρακτηριστικά του τουρισμού αυτά που μπορούν να εξακριβωθούν εννοιολογικά και συγκεκριμένα είναι:

- 1) Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διαφόρους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς τουλάχιστον επί ένα 24ωρο με σκοπό την ικανοποίηση των τουριστικών αναγκών ή επιθυμιών τους.
- 2) Οι διάφορες μορφές τουρισμού, που όποιες κι αν είναι περιέχουν δύο απαραίτητα βασικά στοιχεία, το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν με την ευρύτερη έννοια του όρου, συμπεριλαμβανομένης και της διατροφής.
- 3) Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ατόμων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- 4) Η μετακίνηση των ατόμων σε διαφόρους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, υπάρχει πρόθεση επιστροφής στον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους μέσα σε λίγες μέρες, εβδομάδες ή μήνες.
- 5) Οι άνθρωποι επισκέπτονται διαφόρους τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς σκοπούς, για σκοπούς άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησης τους.

### ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ



Σύμφωνα με τον Ηγουμενάκη (2007) τέσσερις απόψεις μπορούν να εξακριβωθούν για τον τουρισμό:

Ο Τουρίστας

Η τουριστική επιχείρηση

Ο τόπος φιλοξενίας

Η διοίκηση του τόπου φιλοξενίας

Πηγή: Ηγουμενάκης (2007).

- *Ο τουρίστας* : επιδιώκει ψυχικές εμπειρίες και ικανοποιήσεις. Η φύση τους καθορίζει τους τουριστικούς προορισμούς που θα επιλέξει και τις δραστηριότητες
- *Η τουριστική επιχείρηση*: βλέπει τον τουρισμό σαν ευκαιρία να κάνει κάποιο κέρδος με τον εφοδιασμό της τουριστικής αγοράς, με αγαθά και υπηρεσίες που ζητούν οι τουρίστες για τις ανάγκες ή τις επιθυμίες τους.
- *Ο τόπος φιλοξενίας*: βλέπει τον τουρισμό κυρίως σαν πολιτιστικό παράγοντα, παράγοντα δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας, παράγοντα πραγματοποίησης εσόδων και γενικότερα παράγοντα οικονομικής ευημερίας και προόδου. Την ίδια στιγμή όμως προβληματίζεται για τις αρνητικές επιδράσεις του τουρισμού σε αυτόν και γενικά στο φυσικό περιβάλλον.
- *Η διοίκηση του τόπου φιλοξενίας*: βλέπει τον τουρισμό σαν παράγοντα ανάπτυξης ή μεγέθυνσης της οικονομίας της περιοχής ή της δικαιοδοσίας της χωρίς να παραβλέπει και τις αρνητικές επιδράσεις όποιες κι αν είναι, άμεσες ή έμμεσες.

Ο τουρισμός αποτελεί ένα σύνθετο δραστηριοτήτων, προϊόντων και παραγωγικών μονάδων, που προσφέρει μια τουριστική εμπειρία σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων που φεύγουν από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους προσωρινά και ταξιδεύουν για να επισκεφτούν κάποιο τουριστικό προορισμό για να ικανοποιήσουν τις τουριστικές τους ανάγκες ή επιθυμίες, που δεν είναι πάντα όμως ανάγκες ή επιθυμίες ξεκούρασης, ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΣΥΝΘΕΤΟ

**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ = ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ+ ΥΛΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ(ΑΓΑΘΑ) + ΑΨΛΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ(ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ) + ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ= ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ**

Πηγή: Ηγουμενάκης (2007).

Ο τουρισμός συμπεριλαμβάνει όλους τους προμηθευτές τουριστικών προϊόντων, υλικών και άυλων, τουριστικών αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και εκείνους που δεν μπορούν να χαρακτηρισθούν ως τέτοιοι, πλην όμως τα προϊόντα που προσφέρουν είναι λίγο-πολύ απαραίτητα στους τουρίστες κατά την διαμονή τους στον τουριστικό προορισμό ή κατά την μετακίνηση τους από ή προς τον τουριστικό προορισμό της επιλογής τους.

Προκύπτει ότι ο τουρισμός είναι ολόκληρος ο κόσμος της τουριστικής βιομηχανίας, των ταξιδιών, των καταλυμάτων, των μεταφορικών μέσων και όλων των υλικών και άυλων προϊόντων που ικανοποιούν τις τουριστικές ανάγκες ή επιθυμίες.

## ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η σημαντικότητα της απασχόλησης στην τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία τόσο στις αναπτυγμένες, όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες έχει επιβεβαιωθεί από το Παγκόσμιο Συμβούλιο Ταξιδιών και Τουρισμού (WTTC), που υποστηρίζει ότι οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τα ταξίδια και τον τουρισμό αποτελούν το 10.4% της παγκόσμιας απασχόλησης και στηρίζουν άμεσα ή έμμεσα 313 εκατομμύρια παγκοσμίως. (World Travel and Tourism Council, 2018). Παρόλο όμως που η ποσότητα των προσφερόμενων θέσεων απασχόλησης είναι αδιαμφισβήτητη, η ποιότητα αρκετών από αυτών των εργασιών είναι ανησυχητική.

The International Labour Organization (ILO, 2001), σε έρευνα που πραγματοποίησαν στον τουριστικό και ξενοδοχειακό κλάδο, βρήκαν ότι ο συγκεκριμένος κλάδος παγκοσμίως βασίζεται σε 'marginal workers', όπως γυναίκες, νέοι εργαζόμενοι, φοιτητές, σχετικά μεγάλος αριθμός από μερικής απασχόλησης εργαζομένους και πολλούς πια οικονομικούς μετανάστες (ILO, 2011). Όλοι είναι διατεθειμένοι να εργασθούν για χαμηλόμισθες απολαβές και να είναι ευέλικτοι στις συνθήκες εργασίας

## ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Αναφορικά με τις κατηγορίες τουριστικών καταλυμάτων υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα, (τα ξενοδοχεία, ξενώνες και πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος των οδικών αρτηριών 'motel', τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία

χρονομεριστικής μίσθωσης, τα 'bungalows', τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση 'camping'- αντίσκηνων και τροχόσπιτων, οι ενοικιαζόμενες βίλες 'salee', τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 2007).

## ΤΥΠΟΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται βασικά σε δύο τύπους, σε αυτές που είναι εγκατεστημένες στα αστικά κέντρα και λειτουργούν όλο το χρόνο και προσφέρουν συνήθως υπηρεσίες φιλοξενίας σε μια ποικιλόμορφη πελατεία και σε αυτές που είναι εγκατεστημένες εκτός αστικών κέντρων και λειτουργούν εποχιακά, διακόπτουν δηλαδή την επιχειρηματική τους δραστηριότητα ορισμένους μήνες ή εποχές του χρόνου. Οι συγκεκριμένες ξενοδοχειακές μονάδες προσφέρουν συνήθως τις υπηρεσίες φιλοξενίας τους μόνο σε τουρίστες. (Ηγουμενάκης, 2007).

Μια ξενοδοχειακή μονάδα έχει διαφόρους τύπους ξενοδοχείων. Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα διακρίνονται σε

- ❖ Πολυτελείας, 5 Αστέρων
- ❖ Α' κατηγορίας, 4 Αστέρων
- ❖ Β' κατηγορίας, 3 Αστέρων
- ❖ Γ' κατηγορίας, 2 Αστέρων
- ❖ Δ' κατηγορίας, 1 Αστέρα
- ❖ Ε' κατηγορίας, 0 Αστέρα

Στο ελληνικό ξενοδοχείο δεν υπάρχουν άλλες δύο κατηγορίες, οι οποίες υπάρχουν στο εξωτερικό. Οι κατηγορίες είναι των 6 Αστέρων και των 7 Αστέρων ξενοδοχεία.

Αν και τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα, εμφανίζουν και κάποιες σημαντικές διαφορές κυρίως ως προς τα χαρακτηριστικά τους που αφορούν τους πελάτες, τις προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας.

## ΠΕΛΑΤΕΣ

Η δομή και η λειτουργία του ξενοδοχείου επηρεάζεται από τους πελάτες, οι οποίοι αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός του ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τις προσωπικές πεποιθήσεις των τουριστών αλλά και από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Καθορίζουν και το ποια

τμήματα των ξενοδοχείων λειτουργούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες των πελατών τους. Ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών είναι η συμπεριφορά των πελατών στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

## ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Σε ένα ξενοδοχείο η απασχόληση μπορεί να είναι είτε πλήρης, είτε μερική ή περιστασιακή. Στατιστικά στοιχεία ή αποδείξεις για τον αριθμό των απασχολούμενων σε ξενοδοχειακές μονάδες είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε ορισμένα τμήματα υπερτερούν άντρες και σε άλλα γυναίκες. Σε αντίθεση με τα περασμένα χρόνια αποτελεί γεγονός ότι γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου δυναμικού σε όλες τις θέσεις εργασίας και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα, όπως θέσεις προϊσταμένων ή διευθυντών.

Στον ξενοδοχειακό κλάδο ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και σε έμμεση επαφή με τους πελάτες. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, γιατί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο για ορισμένους εργαζόμενους είναι το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996).

## ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, από τους πιο σημαντικούς παράγοντες είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτηριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτήριο, αυτόνομο οίκημα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) αυτών που διοικούν και η προσωπικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτών που διοικούν. Ο συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα απαιτείται από τα διευθυντικά στελέχη προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω σειράς ενεργειών. (Σταυρινούδης, 2006). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά, με τη γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Μπορεί επίσης ο καταμερισμός να γίνεται ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να πραγματοποιείται με βάση τον τύπο του

ξενοδοχείου και ανάλογα με τους πελάτες. Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Είναι μια νέα μορφή οργάνωσης που βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Δηλαδή αφορά το ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες για να πάρει τη σωστή απόφαση. (Kaiser, 1998).

## ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στα ξενοδοχεία διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης:

1) την τυπική μορφή οργάνωσης

που προϋποθέτει ότι μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί, θα συνεργάζονται μεταξύ τους προκειμένου να επιτύχουν κοινούς στόχους. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους.

2) την άτυπη μορφή οργάνωσης

που οδηγεί στη δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική μορφή οργάνωσης σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά κοινές δράσεις δύο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006).

## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Τον πιο βασικό ρόλο στη σωστή λειτουργία των ξενοδοχείων κατέχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη επιθυμητού αποτελέσματος. Απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στο ζήτημα των τεχνικών και μεθόδων διοίκησης των ξενοδοχείων. Η διοίκηση του ξενοδοχείου αποτελεί μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα

καθήκοντα τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά αλλά και την απόδοση των υφισταμένων εργαζομένων τους.

Η διοίκηση δεν αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία, ένα ξενοδοχείο δηλαδή δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως έχει επιμέρους τμήματα (όπως τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού κ.α.). Επίσης, η διοίκηση δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου. (Nailon, 1982).

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας, μέσω αυτού προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιόν τρόπο θα εργασθεί για να το πετύχει.

Πέραν του προγραμματισμού, η οργάνωση είναι μια ακόμη κύρια δραστηριότητα της διοίκησης του ξενοδοχείου. Οι διάφορες θέσεις εργασίας στα ξενοδοχεία θα πρέπει να κατανέμονται στους εργαζόμενους ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα. Η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας. Οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα.

Η διοίκηση είναι υπεύθυνη στο να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Για να συμβεί αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της διοίκησης είναι ο έλεγχος και αφορά στην αξιολόγηση του κατά πόσο επιτεύχθηκαν και εκπληρώθηκαν οι προγραμματισμένοι στόχοι που τέθηκαν. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνει το προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγό για μελλοντική ανάπτυξη. (Mullins, 1995).

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού γίνεται σε πέντε στάδια:

1<sup>ο</sup> στάδιο: προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Ερευνώνται οι ειδικότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην παρούσα φάση, αλλά και στο μέλλον.

2<sup>ο</sup> στάδιο: προσέλκυση προσωπικού.

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

3<sup>ο</sup> στάδιο: επιλογή προσωπικού.

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

4<sup>ο</sup> στάδιο: ενημέρωση/ προσαρμογή προσληφθέντων (orientation).

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

5<sup>ο</sup> στάδιο: εκπαίδευση προσωπικού.

Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νέο-προσληφθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:99).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ- ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ Η' ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ

Ο όρος προσέλκυση αναφέρεται στη διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνεται μια δεξαμενή υποψηφίων με τα κατάλληλα προσόντα, από τους οποίους επιλέγεται ο κατάλληλος άνθρωπος για να καλύψει τη θέση εργασίας στον οργανισμό. (Heery and Noon, 2008). Οι οργανισμοί επιδιώκουν να τραβήξουν και να διατηρήσουν το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων, και ταυτόχρονα να δημιουργήσουν μια θετική εικόνα σε δυνητικούς υποψηφίους. Η στρατολόγηση είναι μια δυναμική διαδικασία, διότι μέσα στους οργανισμούς συνεχώς οι άνθρωποι βγαίνουν σε σύνταξη, παραιτούνται, παίρνουν προαγωγές, ή απολύονται. Ομοίως, αλλαγές στην τεχνολογία, στις τυποποιημένες διαδικασίες ή στις αγορές μπορεί όλα να σημαίνουν ότι οι εργασίες αναδιαμορφώνονται και γίνονται διαθέσιμες στην εξωτερική δεξαμενή εργαζομένων και κατ' αυτό τον τρόπο πυροδοτούν τη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής εργαζομένων. (Torrington et al., 2011).

Στην προσέλκυση εργαζομένων στον ξενοδοχειακό τομέα, η Price (1994) βρήκε ότι από τα 241 ξενοδοχεία που ήταν το δείγμα της έρευνας της, το 1/3 δε χρησιμοποιούσε ποτέ περιγραφές εργασίας ή person specifications. Πιο πρόσφατα ο Lockyer και Scholarios (2004) σε έρευνα τους σε 80 ξενοδοχεία και βρήκαν και αυτοί μια γενική έλλειψη συστηματοποιημένων διαδικασιών για την προσέλκυση και επιλογή των εργαζομένων.

Με δεδομένο ότι οι υποψήφιοι επιλέγουν τον οργανισμό στη διαδικασία προσέλκυσης και όχι το αντίστροφο (BIS, 2014), ο οργανισμός θα πρέπει να διαφημίσει την κενή θέση εργασίας για να προσελκύσει τους υποψηφίους με τα κατάλληλα ως προς τη θέση εργασίας προσόντα. Η διαφήμιση της κενής θέσης από τον οργανισμό θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες για τη θέση εργασίας (τίτλος εργασίας, καθήκοντα, τόπος, καθήκοντα, ανταμοιβές κ.α.), πληροφορίες για τον οργανισμό (όνομα, δραστηριότητες του οργανισμού κ.α.), πληροφορίες για τον υποψήφιο (προσόντα και δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, έτσι ώστε να περιορίζονται οι ακατάλληλοι υποψήφιοι για τη θέση εργασίας) και πληροφορίες διαδικασιών (προθεσμία και τρόπο υποβολής αιτήσεων και τρόποι- στοιχεία επικοινωνίας). (BIS, 2014, CIPD, 2014).

#### ΣΤΟΧΟΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η επιχείρηση στοχεύει να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση τον κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά αριθμό υποψηφίων, ώστε να επιλεγεί το καταλληλότερο άτομο για την κάλυψη της κενής θέσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος, πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένα βήματα από την πλευρά της επιχείρησης. Απαραίτητες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική διαδικασία προσέλκυσης αποτελούν:

- Γνώση των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό
- Γνώση της εξέλιξης των προαγωγών μέσα στον οργανισμό
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον
- Γνώση του τύπου του ανθρώπου που φαίνεται να ταιριάζει περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση του οργανισμού και των καθηκόντων επακριβώς που αυτός καλείται να αναλάβει
- Αποφάσεις σχετικά με το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές προσέλκυσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

#### ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού αναφέρονται σε εκείνες τις πηγές στις οποίες η επιχείρηση μπορεί να βρει κατάλληλους υποψηφίους για να καλύψουν τη θέση εργασίας. Οι πηγές προσέλκυσης διακρίνονται σε εσωτερικές και σε εξωτερικές.



## ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ως εσωτερική πηγή προσέλκυσης αναφέρεται η διαδικασία κάλυψης των θέσεων εργασίας από το ήδη υπάρχον προσωπικό ή ακόμα και από συστάσεις που γίνονται από αυτό. Μπορεί να επιτευχθεί μέσω:

- ❖ **προαγωγής** του ήδη εργαζομένου στην επιχείρηση, της αναβάθμισης του σε ανώτερη θέση εργασίας με περισσότερες ευθύνες και καλύτερες αποδοχές
- ❖ ή μέσω της **μετακίνησης** του από μια θέση εργασίας σε μια άλλη μέσα στην επιχείρηση ή της μετακίνησης του εργαζομένου από ένα τμήμα σε ένα άλλο (Κάτου, 2017 βιβλίο σελ.202).

Το πλεονέκτημα αυτού του τρόπου προσέλκυσης είναι ότι οι ικανότητες του ατόμου είναι ήδη γνωστές. Επίσης, έχει θετική επίδραση στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και στην παρακίνηση τους για καλύτερη επίδοση. Αποτελεί τον γρηγορότερο τρόπο κάλυψης των κενών θέσεων, με το μικρότερο κόστος ως προς το θέμα της εκπαίδευσης του υποψηφίου.

Μειονεκτήματα αυτού του τρόπου προσέλκυσης αποτελούν : η έλλειψη ευελιξίας λόγω συνεχούς κάλυψης των θέσεων εργασίας, και το ότι δεν υπάρχει εισροή νέων ιδεών στον οργανισμό. Σε περίπτωση κάλυψης των κενών θέσεων εσωτερικά του οργανισμού, το άτομο αφήνει μια θέση για να αναλάβει μια άλλη θέση, δημιουργεί έτσι μια νέα κενή θέση εργασίας που εκ νέου καλείται η επιχείρηση να καλύψει.

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

**Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού** αποτελούν τη δεξαμενή υποψηφίων που θα αναζητήσει η επιχείρηση στην εξωτερική αγορά εργασίας. (Schermerhorn, 2011).

Για την εξωτερική προσέλκυση απαιτείται προσεκτικός σχεδιασμός από τα στελέχη διοίκησης και είναι απαραίτητη η διαδικασία στην περίπτωση όπου πρέπει να πληρωθούν θέσεις εργασίας εισαγωγικού επιπέδου, όταν η θέση απαιτεί γνώσεις και ικανότητες που δεν πληρούνται από το υπάρχον προσωπικό και όταν ο οργανισμός χρειάζεται προσωπικό το οποίο να διαθέτει νέες ιδέες και διαφορετικό επίπεδο γνώσεων. Βασικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τον Schermerhorn (2011), αποτελεί το γεγονός ότι η εξωτερική προσέλκυση προσωπικού φέρνει στον οργανισμό καινούρια άτομα με νέες προοπτικές, με τεχνογνωσία και με εμπειρία εργασίας. Ως μειονεκτήματα αναφέρονται ο κίνδυνος λάθους επιλογής προσωπικού που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του οργανισμού, η κατανάλωση περισσότερου χρόνου σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση και το γεγονός ότι παρατηρείται μια έλλειψη ικανοποίησης από τους ήδη εργαζόμενους γιατί με την

εξωτερική προσέλκυση χάνονται για αυτούς οι πιθανότητες προαγωγής μέσα στην επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

**Μέθοδοι προσέλκυσης** είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση υποψηφίων στην εταιρεία. Τα στελέχη θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τους υφιστάμενους εργαζομένους που είναι σε θέση με βάσει τα προσόντα που διαθέτουν να καλύψουν τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με τη χρήση ορισμένων εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην εσωτερική προσέλκυση προσωπικού όπως (Mondy and Martocchio, 2018: 144):

- Οι βάσεις δεδομένων ανθρώπινου δυναμικού:

Στις οποίες μπορούν να ανατρέξουν τα στελέχη που διενεργούν τη διαδικασία στελέχωσης της επιχείρησης και να δουν κατά πόσο οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση έχουν τα προσόντα να καλύψουν τις κενές θέσεις εργασίας. Προάγουν την εσωτερική ανέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων και τον εντοπισμό ταλέντων εντός της επιχείρησης.

- Η ανακοίνωση θέσεων εργασίας

Η ενημέρωση των υφιστάμενων εργαζομένων ότι υπάρχουν κενές θέσεις εργασίας. Πρώτα γίνεται ανακοίνωση των νέων θέσεων εργασίας στους εσωτερικούς υποψηφίους πριν γίνει ανακοίνωση σε εξωτερικές πηγές.

- Η εκδήλωση ενδιαφέροντος

Η διαδικασία που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν τα απαιτούμενα προσόντα και υποβάλλουν αίτηση για την θέση εργασίας που έχει ανακοινωθεί.

- Οι συστάσεις εργαζομένων

Η διαδικασία κατά την οποία ένας υφιστάμενος εργαζόμενος προτείνει για την θέση εργασίας ένα συγγενή, συνεργάτη ή φίλο. Με αυτή τη διαδικασία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία προσέλκυσης εργαζομένων και μειώνεται το ποσοστό αποχωρήσεων των εργαζομένων καθώς γνωρίζουν ήδη την κουλτούρα της επιχείρησης οι υποψήφιοι ερχόμενοι σε αυτήν.

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι μέθοδοι εξωτερικής προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται περισσότερο (BIS, 2014, Katou and Budhwar, 2015, Mathis and

Jackson, 2010, Mondy, 2008, Muller- Camen et al., 2008, Noe et al., 2006, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, Χυτήρης, 2001):  
Katou, 2017 sel.205

1. Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης
2. Παραδοσιακές μέθοδοι προσέλκυσης
3. Διαδικτυακές μέθοδοι προσέλκυσης
4. Μέθοδοι προσέλκυσης από συγκεκριμένες ομάδες

1)Ανεπίσημες μέθοδοι προσέλκυσης

- Στόμα με στόμα

Μέσω των υφιστάμενων εργαζομένων της επιχείρησης γίνεται πληροφόρηση σε συγγενείς ή φίλους για κενές θέσεις στην επιχείρηση.

- Προσωπική επαφή

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι που γνωρίζουν εργαζόμενους στην επιχείρηση που ανήκουν στον ίδιο τομέα ενδιαφερόντων, ενθαρρύνονται από αυτούς να κάνουν αίτηση και τους παρέχονται χρήσιμες πληροφορίες για την επιχείρηση καθώς και συστάσεις.

2)Παραδοσιακές μέθοδοι προσέλκυσης

- Εφημερίδες εθνικής κυκλοφορίας: όπου δημοσιεύονται αγγελίες των κενών θέσεων εργασίας. Αποτελεί την περισσότερο διαδεδομένη μέθοδο προσέλκυσης προσωπικού.
- Εφημερίδες τοπικής κυκλοφορίας
- Εξειδικευμένες εκδόσεις και περιοδικά: αγγελία επιστημονικά ή επαγγελματικά περιοδικά όταν σκοπός της επιχείρησης είναι να προσελκύσει προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες
- Αφίσες ή φυλλάδια: φύλλα που έχουν εκτυπωθεί, τοποθετημένα σε διάφορους χώρους με πληροφορίες για τη θέση εργασίας, συνήθως λιγότερο εξειδικευμένης θέσης εργασίας.
- Κέντρα απασχόλησης: τα οποία φέρνουν κοντά τους υποψηφίους εργαζομένους με τους εργοδότες, συνήθως για λιγότερα εξειδικευμένες θέσεις εργασίας όπως ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ).
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας (π.χ. Γραφείο ευρέσεως εργασίας μέσω του Χρυσού Οδηγού): τα οποία διαθέτουν βάσεις δεδομένων και φέρνουν κοντά τους υποψηφίους με τους εργοδότες, με την προμήθεια που χρεώνεται είτε στον ένα, είτε στον άλλο.

3)Μέθοδοι προσέλκυσης από συγκεκριμένες ομάδες

- Επαγγελματικές σχολές: όπως τα Ινστιτούτα Επαγγελματικής Κατάρτισης (Ι.Ε.Κ.)
- Το ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, οι τοπικές ενώσεις ξενοδόχων και οι σύλλογοι αποφοίτων τουριστικών σχολών είναι σημαντικές πηγές προσέλκυσης

υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων εργασίας στα ξενοδοχεία με άμεσα αποτελέσματα και χαμηλό κόστος.

- Σύμβουλοι σταδιοδρομίας τριτοβάθμιας εκπαίδευσης: «Γραφεία Διασύνδεσης» των πανεπιστημιακών και τεχνολογικών ιδρυμάτων, που ενημερώνουν τους αποφοίτους για τις προσφερόμενες θέσεις εργασίας, διότι πολλοί εργοδότες ενδιαφέρονται για την προσέλκυση υποψηφίων από την πανεπιστημιακή κοινότητα. Μέσω της διατήρησης καλών σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του πανεπιστημίου και της διοργάνωσης ημερών ή εκθέσεων καριέρας στο πανεπιστήμιο όπου συναντιόνται στελέχη με επί πτυχίο φοιτητές και μέσω της οργάνωσης επισκέψεων των στελεχών των οργανισμών γίνεται η προσέλκυση και αξιολόγηση υποψηφίων για εργασία.
- Κυνηγοί κεφαλών: («λαθροθηρία») για την προσέλκυση επαγγελματιών υψηλής ποιότητας χρησιμοποιούνται οι υπηρεσίες εξειδικευμένων γραφείων που αναζητούν υποψηφίους σε άλλους ανταγωνιστικούς οργανισμούς με στόχο να εξακριβώσουν κατά πόσο αυτοί οι επαγγελματίες υψηλής ποιότητας για ένα πιο ελκυστικό πακέτο αποδοχών διατίθενται να αφήσουν τον ήδη εργοδότη τους.

#### 4)ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Ο Parry και Tyson (2008), σε μια έρευνα για την χρήση και επιτυχία των online recruitment methods, διαπίστωσαν ότι στις Ηνωμένες Πολιτείες, το online recruitment η ηλεκτρονική- διαδικτυακή προσέλκυση άρχισε να αντικαθιστά πιο παραδοσιακές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού.

Ομοίως στο Ηνωμένο Βασίλειο σε μια ετήσια έρευνα που διεξήχθη από το CIPD (2010b), βρέθηκε ότι η χρήση εταιρικών ιστοσελίδων ήταν η πιο αποτελεσματική μέθοδος για την προσέλκυση αιτήσεων. Συγκεκριμένα το 63% των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος. Δημοφιλείς μέθοδοι περιλάμβαναν τα πρακτορεία προσέλκυσης (recruitment agencies) (60%), τις διαφημίσεις στην τοπική εφημερίδα (36%), employee referral schemes (35%) και η μέθοδος από στόμα σε στόμα με αποτελεσματικότητα (24%).

Το ίντερνετ διαδραματίζει όλο και περισσότερο ένα σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές προσέλκυσης των επιχειρήσεων. Για τις περισσότερες εταιρίες, η χρήση του ίντερνετ γίνεται με ένθετα στις ιστοσελίδες τους που επιτρέπουν αυτούς που αναζητούν εργασία να τσεκάρουν για διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Πέρα όμως από αυτήν την δυνατότητα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν πιο στρατηγικές προσεγγίσεις χρήσης του διαδικτύου, αναφορικά με τη δυνατότητα να λαμβάνουν και να επεξεργάζονται τις αιτήσεις διαδικτυακά.

Ο Beal (2004) παρατηρεί πως το Hilton International ήθελε να βελτιώσει το fast-track Elevator programme- εργαλείο προσέλκυσης που εισήχθη το 1998 και σχεδιάστηκε για να προσελκύει πολύ ταλαντούχους απόφοιτους ως μελλοντικούς γενικούς μάνατζερ. Καθώς λοιπόν οι νέοι απόφοιτοι μάθαιναν τη δουλειά του μάνατζερ σε σύντομο χρονικό διάστημα, το συγκεκριμένο εργαλείο έπρεπε να είναι πολύ αξιόπιστο για να επιλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους. Καθώς αποδείχτηκε ότι το συγκεκριμένο εργαλείο χρονοβόρο και κοστοβόρο με τον τρόπο που ήταν σχεδιασμένο ως τότε ( περιείχε: διαδικασίες επεξεργασίας με το χέρι και να συγκεντρώνεις σκορ μετρώντας μια αίτηση, μια πρόσωπο με πρόσωπο συνάντηση, ψυχομετρικά τεστ και ένα τελικό 24-ωρο κέντρο αξιολόγησης). Για να κάνουν πιο αποδοτικό αυτό το εργαλείο προσέλκυσης, το Hilton International προσέλαβε την εργασιακή-ψυχολογική συμβουλευτική εταιρεία Human Factor International να εισάγει ένα διαδικτυακό σύστημα αξιολόγησης (screening), το οποίο αποκαλείται 'εικονικός- ψηφιακός ψυχολόγος' και λειτουργεί σε πέντε ευρωπαϊκές γλώσσες. Καθοριστικής σημασίας υπήρξε η συμβολή της τεχνολογίας που βάζει χρονικό περιορισμό στο διανοητικό- λογικό κομμάτι της διαδικασίας. Από τότε που τρέχει το πρόγραμμα προσέλκυσης το Hilton προσκάλεσε υποψηφίους από τις κύριες ευρωπαϊκές σχολές και πανεπιστήμια να κάνουν αίτηση μέσω της ιστοσελίδας (<http://www.hilton-elevator.com/home.htm>). Οι υποψήφιοι έπρεπε να συμπληρώσουν διαδικτυακά ερωτηματολόγια 'προσωπικότητας' και 'καθηκόντων στον εργασιακό χώρο'. Έπειτα λάμβαναν ανατροφοδότηση που ανέλυε τα αποτελέσματα και παρείχε συμβουλές καριέρας. Αυτοί που ολοκλήρωναν επιτυχώς την παραπάνω διαδικασία, καλούνταν να συμπληρώσουν τρία τεστ δυνατοτήτων και ικανοτήτων διάρκειας 15 λεπτών το καθένα πριν να επιλεγθούν να συνεχίσουν στο κέντρο αξιολόγησης. Και στο τελικό στάδιο του κέντρου αξιολόγησης, όσοι δεν επιτύγχαναν ειδοποιούνταν και δεχόταν ανατροφοδότηση με τους λόγους που αυτοί απέτυχαν. Μέσω αυτού του εργαλείου η επιχείρηση κατόρθωσε να μειώσει τον αριθμό των μερών της αξιολόγησης (σε δύο από πέντε ή έξι που ήταν αρχικά) , χωρίς να μειώσει την ποιότητα των νέων υποψηφίων. Με αυτό το εργαλείο η επιχείρηση κατόρθωσε να μειώσει το κόστος της διαδικασίας προσέλκυσης, να απαλλαγεί από τις διαδικασίες αξιολόγησης που γίνονται με το χέρι, να αφήσει χρόνο στους μάνατζερ να ασχοληθούν με πιο σημαντικά καθήκοντα, ενώ ταυτόχρονα κατόρθωσε να χτίσει ένα πιο ελκυστικό και ανταγωνιστικό, εστιαζόμενο στην τεχνολογία και στις σύγχρονες μεθόδους, προφίλ στην αναζήτηση ταλέντων.

- Διαδίκτυο (internet): Το διαδίκτυο είναι το πιο διαδεδομένο μέσο προσέλκυσης εργαζομένων. Η ηλεκτρονική προσέλκυση σύμφωνα με το Chartered Institute of Personnel and Development (2009) έχει πλεονεκτήματα όπως:
  - 1) Μειώνει το κόστος προσέλκυσης

- 2) Μειώνει το χρόνο προσέλκυσης υποψηφίων
- 3) Ισχυροποιεί και δυναμώνει το όνομα του εργοδότη -employer brand
- 4) Παρέχει ευελιξία και ευκολία για την προσέλκυση υποψηφίων
- 5) Διευρύνει τη δεξαμενή υποψηφίων

Ωστόσο, το διαδίκτυο έχει και δυνητικά μειονεκτήματα ως μέσο προσέλκυσης εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των εξής:

- 1) Μπορεί να περιορίσει το εύρος των υποψηφίων, καθώς δεν είναι η πρώτη επιλογή για όλους τους υποψηφίους
- 2) Μπορεί να καταστήσει την διαδικασία της προσέλκυσης απρόσωπη
- 3) Η χρήση του διαδικτυακού τρόπου προσέλκυσης υποψηφίων θα μπορούσε να πυροδοτήσει ισχυρισμούς διακρίσεων
- 4) Ιστοσελίδες που δεν είναι καλά σχεδιασμένες ή έχουν τεχνικές δυσκολίες ή τεχνικά προβλήματα θα μπορούσαν να απωθούν τους υποψηφίους (Nickson, 2013).

- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης: Σύμφωνα με τους Broughton, Foley, Ledermaier and Cox (2013) τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα ως μέθοδοι προσέλκυσης:
  - 1) Είναι γρήγορα, αποτελεσματικά και τείνουν να προσελκύουν συγκεκριμένους υποψηφίους.
  - 2) Αποτελούν πηγή πληροφοριών για τους υποψηφίους.
  - 3) Παρέχουν μια πιο πραγματική εικόνα για την θέση εργασίας μέσω των πληροφοριών που διαθέτουν για τον εργοδότη.

Το συγκεκριμένο μέσο προσέλκυσης φαίνεται να κερδίζει έδαφος όλο και περισσότερο. Τα κοινωνικά μέσα δικτύωσης όπως το Linked- In, το Twitter και το Facebook, που από μόνο του έχει πάνω από δύο δισεκατομμύρια χρήστες χρησιμοποιούνται από μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως αποδοτικά μέσα προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων.

Για παράδειγμα το Marriot International παρουσίασε το δικό του παιχνίδι στο Facebook το 2011, που λεγόταν My Marriot Hotel. Το παιχνίδι κυκλοφόρησε ευρέως εξαιτίας της ανάγκης της εταιρείας να συμπληρώσει 50.000 κενές θέσεις εργασίας παγκοσμίως μέχρι το τέλος του 2011. Παρόλο που το παιχνίδι δεν σχεδιάστηκε ως εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων, έδινε σε αυτούς που το έπαιζαν μια ψηφιακή εικόνα για τις θέσεις εργασίας και τις ευκαιρίες στην εταιρία και η εταιρία πίστευε ότι θα την κάνει πιο ανταγωνιστική. (Nickson, 2013).

- Εταιρικοί ιστότοποι (corporate career websites)

Στις εταιρικές ιστοσελίδες τους πολλές επιχειρήσεις, διαθέτουν ένα ορισμένο ένθετο/τμήμα, στο οποίο αναρτώνται οι διαθέσιμες θέσεις στην επιχείρηση και οι υποψήφιοι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν εκεί τις θέσεις εργασίας και έχουν τη δυνατότητα να υποβάλλουν και αίτηση σε όποιες τους ενδιαφέρει.

- Γραφεία ευρέσεως εργασίας απευθείας σύνδεσης απευθείας σύνδεσης (online recruitment agencies):

Εξειδικευμένα γραφεία (π.χ. Randstad) στα οποία ανατίθεται από τις εταιρίες να κάνουν προσέλκυση προσωπικού μέσω διαδικτύου. Στόχος είναι να βρουν εκείνους τους υποψηφίους που τα προσόντα τους ταυτίζονται με τη θέση εργασίας.

- Weblog (blog):

Μηχανές αναζήτησης στο διαδίκτυο όπως το Google, όπου με μια φράση- κλειδί, μπορούν να αναζητήσουν θέσεις εργασίας για μια συγκεκριμένη κατηγορία επαγγελματιών. Μέσω αυτού του μέσου μπορούν και οι εργοδότες να αναζητήσουν πληροφορίες για το προφίλ και το υπόβαθρο των υποψηφίων. (Mondy and Martocchio, 2018).

- Ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας

Στην Ελλάδα οι πιο γνωστές ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας είναι το Skywalker.gr και το Kariera.gr. Οι ιστοσελίδες χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις ως πίνακας ανακοινώσεων, όπου ενημερώνουν τους υποψηφίους για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας τους ανά κατηγορία, τόπο, εμπειρία και γενικότερα μπορούν να χρησιμοποιήσουν συνδυασμό κριτηρίων για να αναζητήσουν θέσεις εργασίας.

- Εξειδικευμένες ιστοσελίδες ανεύρεσης εργασίας

Χρησιμοποιούνται σε πολύ εξειδικευμένες αγορές εργασίας, σε συγκεκριμένα επαγγέλματα, κλάδους, τομείς , περιοχές ή συνδυασμό αυτών.

- Διαδικτυακή μέρα καριέρας

Μέθοδος προσέλκυσης μέσω διαδικτύου που χρησιμοποιείται για την προσέλκυση μεγάλου αριθμού υποψηφίων. Αντικαθιστά τις παραδοσιακές ημέρες καριέρας που γίνονται μέσω της φυσικής παρουσίας των υποψηφίων.

## ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

- Ημέρες καριέρας

Συνήθως οργανώνονται από τα πανεπιστήμια για να προσελκύσουν οι εργοδότες-εταιρίες μεγάλο αριθμό υποψηφίων εργαζομένων και να βρουν οι φοιτητές-απόφοιτοι εργασία . Οι εργοδότες έρχονται σε επαφή με τους υποψηφίους για να απαντήσουν σε ερωτήσεις και να διεξάγουν συζητήσεις.

- Πρακτική άσκηση

Έχει τη μορφή προσωρινής απασχόλησης εργασίας χωρίς την υποχρέωση από τον εργοδότη να προσλάβει τον εργαζόμενο σε μόνιμη βάση. Είναι ειδικής μορφής προσέλκυσης που χρησιμοποιείται για να γνωρίσει ο σπουδαστής τις πρακτικές της

επιχείρησης, να δοκιμαστεί από την επιχείρηση και παρέχει ευκαιρίες απασχόλησης σε μόνιμη βάση.

- Ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing)

Οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε εξωτερικούς παρόχους - εταιρίες την εκτέλεση των διεργασιών επιλογής προσωπικού, που αρχικά έκαναν οι ίδιες. Η εταιρία αναθέτει μέρος των εργασιών της προσέλκυσης σε εξωτερικούς συνεργάτες, για να μειώσει ή να αποφύγει να προσλάβει η ίδια άτομα για να εκτελέσουν την εργασία στο εσωτερικό της. Η συγκεκριμένη μέθοδος προσέλκυσης έχει γίνει αρκετά διαδεδομένη και χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από διάφορους κλάδους. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Η αξιολόγηση του προγράμματος προσέλκυσης προσωπικού πραγματοποιείται με βάση την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας του. Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος προσέλκυσης προσωπικού μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα κριτήρια που είναι σχετικά με τον αριθμό και την ποιότητα των εργαζομένων, με την απόδοση τους στη θέση εργασίας και με το κόστος των ενεργειών προσέλκυσης τους. «Αυτά τα κριτήρια είναι τα εξής:

- Συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης (κόστος αγγελιών, αμοιβή στελεχών προσέλκυσης κλπ.)
- Κόστος ανά πρόσληψη
- Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης
- Αριθμός κατάλληλων υπαλλήλων ανά πηγή (δείκτης απόδοσης προγράμματος)
- Αριθμός κατάλληλων βιογραφικών σημειωμάτων ανά πηγή
- Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών
- Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου ανά πηγή
- Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στο ξενοδοχείο ανά πηγή
- Δείκτης απουσιών ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις)
- Κόστος εκπαίδευσης ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης». (Χυτήρης Λ., 2000, σελ. 75).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διαδικασία Επιλογής προσωπικού αποτελεί μια σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αποτελεί συνέχεια της διαδικασίας προσέλκυσης προσωπικού. Κατά τον Heery και Noon (2008) αποτελεί 'την διαδικασία αξιολόγησης των αιτήσεων εργασίας χρησιμοποιώντας μια ή μια ποικιλία μεθόδων με σκοπό το να βρεθεί το πιο κατάλληλο άτομο για τον οργανισμό'.

Σκοπός της διαδικασίας επιλογής προσωπικού είναι η πρόσληψη του πιο κατάλληλου υποψηφίου για την κάθε διαθέσιμη θέση εργασίας και για οργανισμό. Όπως επίσης η παραμονή του πιο κατάλληλου για την θέση εργασίας σε αυτήν, η απόδοση του σύμφωνα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και με όρους που θα ικανοποιούν και τον ίδιο τον υποψήφιο και τον οργανισμό. Οι προϋποθέσεις για μια πετυχημένη επιλογή προσωπικού είναι:

α) Σωστή προετοιμασία των υπευθύνων των προσλήψεων

β) Γνώση της φύσης της κενής θέσης της εργασίας από τους ίδιους τους υπευθύνους και γνώση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει αυτή η θέση

γ) Να γίνεται ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας

δ) Να έχουν καθοριστεί τα κριτήρια για την σωστή απόδοση σε κάθε θέση εργασίας

ε) Γνώση των διαφόρων μεθόδων επιλογής και πώς χρησιμοποιείται η κάθε μέθοδος επιλογής προσωπικού

στ) Κατανόηση των μεθόδων αξιοπιστίας των μεθόδων επιλογής

Πολλοί συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η επιλογή προσωπικού ίσως και να αποτελεί την πιο σημαντική παράμετρο της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς το προσωπικό αναμένεται όλο και περισσότερο να γίνει αποδοτικό άμεσα. Σχετιζόμενο με αυτό το επιχείρημα είναι το κόστος ποικίλων τεχνικών επιλογής, που υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί θέλουν να κατορθώσουν σωστά εξ' αρχής την διαδικασία επιλογής προσωπικού. Ωστόσο παρά την αναγνώριση της προηγούμενης αντίληψης, δεν υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος που αναγνωρίζεται καθολικά ως η καλύτερη μέθοδος επιλογής του κατάλληλου ατόμου για την διαθέσιμη θέση εργασίας. Ο Torrington et al. (2011) υποστηρίζουν ότι ενώ ακόμα αναζητείται η τέλεια μέθοδος της επιλογής προσωπικού, οι μάνατζερ και τα στελέχη του τμήματος Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων συνεχίζουν να χρησιμοποιούν μια ποικιλία 'όχι και τόσο τέλειων μεθόδων'. Δεν υπάρχει από μια μόνη της μέθοδος επιλογής προσωπικού που μπορεί να εγγυηθεί την επιτυχία του να διαλέξεις το σωστό άτομο για την θέση εργασίας, ειδικά όταν υπάρχει και η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα στην διαδικασία της επιλογής. Καθώς, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν αυτήν την πραγματικότητα χρησιμοποιούν μια ποικιλία μεθόδων επιλογής προσωπικού. Έτσι, οι μέθοδοι που επιλέγονται στην επιλογή προσωπικού της επιχείρησης, επηρεάζονται από την αντίληψη του εργοδότη σχετικά με το τι απαιτείται για να δημιουργήσει μια ικανοποιητική βάση για την λήψη απόφασης και την καταλληλότητα των συγκεκριμένων μεθόδων να παρέχουν αυτό που αναζητείται.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα επιλογής βασίζεται στην κατανόηση των χαρακτηριστικών του υποψηφίου που είναι απαραίτητα για καλύτερη απόδοση που είναι απαραίτητα για υψηλότερη απόδοση. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά εντοπίζονται μέσω της ανάλυσης εργασίας και στη συνέχεια θα πρέπει να αντικατοπτρίζονται στις προδιαγραφές της θέσης. Έτσι ο στόχος του κάθε συστήματος επιλογής είναι να καθοριστεί με ακρίβεια ποιοι υποψήφιοι διαθέτουν τις γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και άλλα χαρακτηριστικά (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) που απαιτούνται από τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. (Muchinsky, 2012). Με τον όρο 'Knowledge' να αναφέρεται στη γνώση, στις πληροφορίες (που αποκτήθηκαν μέσω της εκπαίδευσης ή της κατάρτισης) που απαιτούνται για να εκτελέσει ένα άτομο την εργασία. 'Skills' είναι οι δεξιότητες, στο πόσο επαρκές είναι το άτομο για να εκτελέσει κάθε έργο- πτυχή της εργασίας. 'Abilities' αποτελούν τις ικανότητες, τα διαχρονικά σταθερά γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει το άτομο για να συμμετέχει σε μια εργασία. Και τέλος τα 'other characteristics' αναφέρονται στα άλλα χαρακτηριστικά, σε όλα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ατόμου, την προσωπικότητα του, τα ενδιαφέροντα και την εμπειρία του.

Σύμφωνα με την πλειονότητα των συγγραφέων, η κατάταξη των κριτηρίων της επιλογής γίνεται στις εξής κατηγορίες:

- Εκπαίδευση: οι υποψήφιοι για μια θέση εργασίας διαθέτουν διανοητικά, φυσικά, διαπροσωπικά και άλλα χαρακτηριστικά λόγω των γενετικών τους προδιαθέσεων ή εξαιτίας της εκπαίδευσης που είχαν στο σπίτι, στο σχολείο, στην εργασία κτλ. Ένας από τους οικονομικότερους τρόπους για την αξιολόγηση πολλών χαρακτηριστικών είναι η χρησιμοποίηση των εκπαιδευτικών επιτευγμάτων του υποψηφίου ως μια ένδειξη για τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που διαθέτει.
- Εμπειρία και προηγούμενη απόδοση: Ένα από τα πιο χρήσιμα κριτήρια για την επιλογή προσωπικού είναι η εμπειρία και η προηγούμενη απόδοση. Πολλοί πιστεύουν ότι η προηγούμενη απόδοση του υποψηφίου σε παρόμοια εργασία ίσως είναι η καλύτερη ένδειξη για μελλοντική απόδοση. Η προηγούμενη εμπειρία για τους περισσότερους εργοδότες αποτελεί καλή ένδειξη των ικανοτήτων και των άλλων, σχετικών με την εργασία, χαρακτηριστικών.
- Φυσικά χαρακτηριστικά: Στο παρελθόν, πολλοί εργοδότες, συνειδητά ή ασυνείδητα, χρησιμοποιούσαν τα φυσικά χαρακτηριστικά (συμπεριλαμβανομένης της εξωτερικής εμφάνισης) ως ένα κριτήριο επιλογής. Πολλές φορές, τέτοιες πρακτικές δημιούργησαν διακρίσεις κατά εθνικών ομάδων, γυναικών, ομοφυλοφίλων, ατόμων με αναπηρίες κτλ. Για αυτό το λόγο σήμερα θεωρούνται παράνομες, εκτός αν μπορεί να αποδειχτεί ότι τα φυσικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την αποδοτικότητα στην εργασία.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά και τύπος προσωπικότητας: Η τελευταία κατηγορία περιλαμβάνει τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τους τύπους προσωπικότητας του κάθε υποψηφίου. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά αναφέρονται στην οικογενειακή κατάσταση, στο φύλο, στην ηλικία κ.α. Ο τύπος της προσωπικότητας αναφέρεται σε στοιχεία του χαρακτήρα όπως η εξωστρέφεια, η συνεργατικότητα, η πειθαρχία, η ικανότητα αντίληψης κτλ. Οι εταιρίες προτιμούν υποψήφιους που διαθέτουν τέτοια στοιχεία στο χαρακτήρα τους.

## ΣΤΑΔΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού αποτελείται από στάδια και παρόλο που κάποια μπορεί να αλλάξουν ή να παραλειφθούν, οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν για το περιεχόμενο της διαδικασίας επιλογής ( Mathis & Jackson , 1994; De Cenzo & Robbins, 1996).

Τα στάδια επιλογής προσωπικού είναι συνήθως επτά και είναι τα εξής :

- Η αρχική επιλογή από την Αίτηση απασχόλησης και το βιογραφικό του υποψηφίου.
- Η Συνέντευξη
- Τα Τεστ
- Έλεγχος υπόβαθρου και συστάσεων του υποψηφίου.

- Η διαγνωστική συνέντευξη ή το κέντρο αξιολόγησης
- Η εξέταση της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου
- Η απόφαση (επιλογής) (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

## ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΔΙΑΛΟΓΗ

Η διαδικασία της προκαταρκτικής διαλογής προηγείται των διαδικασιών της επιλογής και στόχος της είναι , μέσω του ελέγχου, ο αποκλεισμός των ατόμων που δεν πληρούν τα κριτήρια πρόσληψης για την θέση. Κάποιες φορές η διαδικασία της προκαταρκτικής διαλογής μπορεί να γίνεται μέσω μιας σύντομης συνέντευξης, η ενός τεστ ή απλώς γίνεται με τον έλεγχο των αιτήσεων απασχόλησης ή των βιογραφικών των υποψηφίων. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΙΤΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ

Πολλές σύγχρονες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρέχουν αιτήσεις πρόσληψης ή απασχόλησης στους υποψηφίους, οι οποίες έχουν τη μορφή ενός συντόμου βιογραφικού σημειώματος και ζητάνε από τους υποψηφίους να παραδίδουν συμπληρωμένες αυτές τις αιτήσεις για να μπορέσουν να λάβουν μέρος στη διαδικασία επιλογής. Συνήθως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις ηλεκτρονικές αιτήσεις μέσω των εταιρικών ιστοσελίδων τους.

Η αίτηση αποτελεί ένα από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας επιλογής και προηγείται ή έπεται της προκαταρκτικής εξέτασης. Περιλαμβάνει πληροφορίες για το όνομα, τη διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου, τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, την εκπαίδευση και την προϋπηρεσία του υποψηφίου. Εκτός από τις πληροφοριακές ανάγκες της επιχείρησης, μια αίτηση θα πρέπει να αντανακλά και τις νομικές απαιτήσεις καθώς ο υποψήφιος είναι υποχρεωμένος να δηλώσει ότι τα στοιχεία που αναγράφει στην αίτηση είναι αληθή. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση ακόμη και αν τον προσλάβει, μπορεί να τον απολύσει για ανακριβή- αναληθή στοιχεία. Αποτελεί έναν εύκολο τρόπο για να πραγματοποιείται η συγκέντρωση των πληροφοριών για κάθε υποψήφιο γρήγορα και συστηματικά. Σε συνδυασμό με το βιογραφικό του υποψηφίου, το οποίο αποτελεί περιληπτική παρουσίαση της εμπειρίας, της εκπαίδευσης και της επαγγελματικής κατάρτισης του υποψηφίου, χρησιμοποιούνται ως μέσα συλλογής χρήσιμων πληροφοριών για τους υποψηφίους στην διαδικασία επιλογής. Το βιογραφικό θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες που είναι απαραίτητες για να δείξουν ότι ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για τη θέση εργασίας και οι πληροφορίες αυτές θα πρέπει να είναι αληθείς και ακριβείς (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αποτελεί το πιο σημαντικό και το πιο δημοφιλές κομμάτι στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, σε σημείο όπου, που η περίπτωση να προσληφθεί κάποιος υποψήφιος από μια εταιρεία χωρίς να έχει περάσει από συνέντευξη είναι εξαιρετικά σπάνια. Παρόλο που έχει ασκηθεί κριτική στην συνέντευξη ως μέσο επιλογής προσωπικού, διότι πολλοί ισχυρίζονται ότι η συνέντευξη δεν αποτελεί καλό μέσο πρόβλεψης της πραγματικής απόδοσης στην θέση εργασίας, παραμένει ένα μέρος σημαντικό της διαδικασίας επιλογής προσωπικού και συνήθως αποτελεί το κύριο μέρος της διαδικασίας της επιλογής προσωπικού σε πολλές τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αποτελεί την πιο σαφή και ξεκάθαρη και φθηνότερη προσέγγιση, και είναι η πιο αναμενόμενη μέθοδος για τους υποψηφίους. (Nickson, 2013). Παραμένει η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής, παρά την χαμηλή ένδειξη εγκυρότητας και παρά το γεγονός ότι οι άλλες μέθοδοι καλύτερη προβλεπτική ικανότητα της εργασιακής απόδοσης. Παρόλα αυτά η συνέντευξη παραμένει ως το πιο κοινό μέσο της διαδικασίας επιλογής και σύμφωνα με μια έρευνα του The Chartered Institute of Personnel and Development (2010b) βρέθηκε ότι το 78% των οργανισμών χρησιμοποιούν συνεντεύξεις ικανοτήτων και πάνω από το 60% των ερωτηθέντων χρησιμοποιούν συνεντεύξεις που ακολουθούν τα περιεχόμενα του βιογραφικού/ της αίτησης της απασχόλησης ή δομημένες συνεντεύξεις.

Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα κυρίως μέσω της συνέντευξης δίνεται η ευκαιρία στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να σχηματίσει μια πρώτη εικόνα για την προσωπικότητα και τον χαρακτήρα του υποψηφίου, η ευχέρεια που διαθέτει στην επικοινωνία και οι καλοί του τρόποι. Σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου ο εργαζόμενος έρχεται σε επαφή άμεσα ή έμμεσα με τους πελάτες είναι χρήσιμο εργαλείο η διεξαγωγή συνέντευξης.

O Riley (1996) περιγράφει την συνέντευξη ως ‘συζήτηση με ένα σκοπό’. Θεωρεί ότι κάποιες φορές της ασκείται άδικα κριτική και ότι αποτελεί ένα γρήγορο, βολικό και αποτελεσματικό μέσο επιλογής προσωπικού. Αυτή η συζήτηση έχει τέσσερις σκοπούς:

- ✓ Να αποφασίσει εάν ο υποψήφιος είναι κατάλληλος για την θέση εργασίας
- ✓ Να αποφασίσει εάν ο υποψήφιος θα ταιριάζει με το ήδη υπάρχον εργασιακό προσωπικό ή με τον οργανισμό γενικότερα
- ✓ Να προσελκύσει υποψηφίους για την εργασία
- ✓ Να επικοινωνήσει απαραίτητες προσδοκίες και απαιτήσεις της θέσης εργασίας

Στην ουσία, η συνέντευξη αποτελεί διαδικασία απόκτησης πληροφοριών που επιτρέπουν μια αξιολόγηση της καταλληλότητας του ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι είτε πρόσωπο προς πρόσωπο, αλληπάλληλες, ή τηλεφωνικές. Στην πλειονότητα των θέσεων εργασίας στον τουριστικό και ξενοδοχειακό τομέα είναι πιθανό να κυριαρχεί ο πρώτος τύπος συνέντευξης, η πρόσωπο προς πρόσωπο συνέντευξη. Σε κάθε περίπτωση για να διεξαχθεί μια καλή συνέντευξη θα πρέπει να υπάρχουν ορισμένες συνθήκες (Torrington et al., 2011). Αυτές οι συνθήκες αναφέρονται σε:

- o Προσοχή που θα πρέπει να δοθεί στα Επίπεδα φασαρίας
- o Την αποφυγή διακοπών της συνέντευξης
- o Στον φωτισμό του χώρου

- ο Στα ρούχα και
- ο Στον τρόπο αυτού που διεξάγει την συνέντευξη
- ο Στη θέση των επίπλων
- ο Και στην προσπάθεια να επιτευχθεί μια informal ατμόσφαιρα

Όλα τα παραπάνω θα μπορούσαν να συνεισφέρουν στο να απομακρύνουν όσο το δυνατόν το άγχος του υποψηφίου για τη διεξαγωγή της συνέντευξης και να επιβεβαιώσουν ότι οι υποψήφιοι θα τα πάνε όσο καλύτερα μπορούν στην διαδικασία της συνέντευξης.

Υπάρχουν διάφορα πράγματα που θα έπρεπε να αναγνωρίζονται σε μια συνέντευξη (CIPD, 2010; Industrial Relations Services, 2000, 2006; Torrington et al., 2011):

- Αυτοί που διεξάγουν την συνέντευξη θα πρέπει να μιλάνε μόνο το 20% του χρόνου της διεξαγωγής της συνέντευξης και ο υπόλοιπος χρόνος θα πρέπει να αφιερώνεται στους υποψηφίους για τη θέση εργασίας
- Οι ανοιχτές ερωτήσεις είναι πιο χρήσιμες, ερωτήσεις που αρχίζουν με το ‘τι’, ‘γιατί’, ‘πότε’, ‘ποιο’, και ‘πώς’ μπορεί να είναι πιο χρήσιμες στο να εκμαιεύουν πληροφορίες από τους υποψηφίους.
- Οι συνεντευκτές αναγνωρίζουν και συμπαθούν τους υποψηφίους που διαθέτουν το ίδιο υπόβαθρο με αυτούς είτε από την ίδια κοινωνική τάξη είτε διαθέτουν το ίδιο ακαδημαϊκό υπόβαθρο.
- Εκτιμάται ότι αυτοί που διεξάγουν την συνέντευξη συχνά αποφασίζουν μέσα στα πρώτα 4-9 λεπτά της συνέντευξης, το οποίο φαίνεται να εξηγείται από την επίδραση του φαινομένου της ‘προφητείας της αυτό- συμπλήρωσης’, κατά το οποίο οι συνεντευκτές ρωτούν ερωτήσεις σχεδιασμένες να επιβεβαιώνουν τις εντυπώσεις που σχημάτισαν για τους υποψηφίους και αποκτήθηκαν πριν από την συνέντευξη ή στα αρχικά στάδια.
- Οι συνεντευκτές είναι επιρρεπείς στο ‘contrast effect’ όπου επιτρέπουν την εμπειρία της συνέντευξης ενός υποψηφίου να επηρεάσει τον τρόπο που θα διεξάγουν τις συνεντεύξεις σε άλλους υποψηφίους.
- Οι συνεντευκτές είναι επιρρεπείς σε προκαταλήψεις αναφορικά με το φύλο, τη φυλή και την ηλικία.
- Οι συνεντευκτές επηρεάζονται από ‘physical cues’ όπως το ότι τα γυαλιά υποδεικνύουν μεγαλύτερη εξυπνάδα.
- Αυτοί που διεξάγουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπόψιν τους το ‘halo’ ή το ‘horns’ effect, όταν με κάποιο θετικό ή αρνητικό τρόπο, κάποιο γνώρισμα ή προσωπικό χαρακτηριστικό επηρεάζει ή υπερισχύει- κυριεύει όλες τις άλλες σκέψεις.
- Είναι αναγκαίο να αναγνωριστεί η σημασία της μη λεκτικής επικοινωνίας, της λεγόμενης «γλώσσας του σώματος». (Nickson, 2013).

Όπως υποστηρίζει ο Riley (1996) παρόλο που οι συνεντεύξεις είναι υποκειμενικές και απαιτούν κρίση, όπως και άλλες δραστηριότητες των μάνατζερ, το πραγματικό πρόβλημα δεν αποτελεί η ίδια η συνέντευξη αλλά ο τρόπος που αυτήν διεξάγεται.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Το περιεχόμενο της συνέντευξης της διαδικασίας επιλογής περιλαμβάνει θέματα σχετικά με:

- Την επαγγελματική εμπειρία  
Αυτός που διεξάγει την συνέντευξη θα διερευνήσει τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και την προθυμία του υποψηφίου να αναλαμβάνει ευθύνες. Παρόλο που η υψηλή απόδοση σε μια προηγούμενη θέση εργασίας δεν αποτελεί εγγύηση της υψηλής απόδοσης και σε μια άλλη, αποτελεί ωστόσο μια ένδειξη της ικανότητας και προθυμίας του υποψηφίου να εργασθεί.
- Την ακαδημαϊκή επίδοση  
Όταν δεν υπάρχει αρκετή εργασιακή εμπειρία, το ακαδημαϊκό προφίλ του υποψηφίου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Ο βαθμός του πτυχίου σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες θα πρέπει να εξετασθούν.
- Τις διαπροσωπικές δεξιότητες  
Το άτομο εκτός από τις σημαντικές τεχνικές δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτει για να εκτελέσει την εργασία, θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσει καλά με τους άλλους στο πλαίσιο της ομάδας.
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά  
Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης παρατηρούνται προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου που περιλαμβάνουν την εμφάνιση, την ομιλία, το λεξιλόγιο, την ισορροπία, την προσαρμοστικότητα, τον δυναμισμό, τις ηγετικές ικανότητες και το πνεύμα συνεργασίας. Όπως με όλα τα κριτήρια επιλογής, έτσι και το συγκεκριμένο, θα πρέπει να εξετάζονται μόνο αν σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- Μη δομημένη  
Στη μη δομημένη συνέντευξη τίθενται ερωτήσεις διερεύνησης ανοιχτού τύπου στον υποψήφιο. Ο υποψήφιος ενθαρρύνεται με αυτόν τον τρόπο να συμμετέχει σε μεγάλο βαθμό στη συζήτηση. Περιλαμβάνει ερωτήσεις του τύπου «Για ποιες επαγγελματικές επιτυχίες σας είστε περισσότερο περήφανος και γιατί;» ή «Ποιο είναι το μεγαλύτερο επαγγελματικό σας προσόν;». Συγκεντρώνονται πολλές και διαφορετικού τύπου πληροφορίες από πολλούς υποψηφίους.
- Δομημένη  
Στη δομημένη συνέντευξη αυτός που διεξάγει την συνέντευξη χρησιμοποιεί σε κάθε υποψήφιο την ίδια σειρά ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις περιλαμβάνουν θέματα σχετικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με την

εργασιακή εμπειρία και τις εργασιακές γνώσεις του υποψηφίου. Με αυτόν τον τύπο συνέντευξης αυξάνεται η αξιοπιστία και η ακρίβεια, ενώ μειώνεται η υποκειμενικότητα και η ασυνέπεια των μη δομημένων συνεντεύξεων.

- Συνέντευξη συμπεριφοράς

Αποτελεί μια δομημένη συνέντευξη, όπου οι υποψήφιοι καλούνται να αναφέρουν περιστατικά και γεγονότα από το επαγγελματικό τους παρελθόν και αφορούν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Θεωρείται ότι οι συμπεριφορές του παρελθόντος αποτελούν την καλύτερη ένδειξη για τις συμπεριφορές στο μέλλον. Μέσω αυτής της συνέντευξης εξετάζεται αν ο υποψήφιος μπορεί να περιγράψει μια δύσκολη κατάσταση που αντιμετώπισε στο παρελθόν, τι έκανε και ποια μετρήσιμα αποτελέσματα είχε. Οι ερωτήσεις στη συνέντευξη συμπεριφοράς επιλέγονται με βάση τη σημασία τους για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας και διαμορφώνονται ανάλογα με τις συμπεριφορές, ρωτώντας τους υποψηφίους πώς συμπεριφέρθηκαν σε μία δεδομένη κατάσταση. Οι απαντήσεις των υποψηφίων βαθμολογούνται με βάση μία κλίμακα. Παρά το γεγονός ότι οι υποψήφιοι πιστεύουν ότι οι ερωτήσεις αφορούν τεχνικές δεξιότητες που μπορεί να διαθέτουν, στη διαδικασία της συνέντευξης μπορούν άθελα τους να αποκαλύψουν πληροφορίες για το χαρακτήρα τους, την ευφυΐα τους, την ειλικρίνεια τους. Γενικότερα αποτελεί ανάλυση του τι είδους άνθρωποι είναι και κατά πόσο ταιριάζουν με το προφίλ της θέσης εργασίας αλλά και με τον οργανισμό.

- Συνέντευξη καταστάσεων

Στην συνέντευξη καταστάσεων παρουσιάζονται στον υποψήφιο υποθετικές καταστάσεις οι οποίες σχετίζονται με την εργασία και είναι πιθανό να συναντήσει στη δουλειά του και καλείται ο υποψήφιος να απαντήσει πως θα χειριστεί αυτές τις καταστάσεις. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1. Συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο
2. Συνέντευξη ομαδική
3. Συνέντευξη από επιτροπή
4. Πολλαπλές συνεντεύξεις
5. Συνέντευξη υπό πίεση
6. Ρεαλιστική προεπισκόπηση εργασίας (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ -ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Όλο και περισσότερες εταιρίες τα τελευταία χρόνια συμπεριλαμβάνουν στα εργαλεία επιλογής προσωπικού και τις διάφορες δοκιμασίες, τα γνωστά τεστ, που έχουν σχεδιαστεί έτσι



ώστε να κάνουν τη διαδικασία επιλογής πιο αντικειμενική. Συνήθως, αυτά τα τεστ δεν αποτελούν το μοναδικό κριτήριο επιλογής, αλλά χρησιμοποιούνται συνδυαστικά με άλλες μεθόδους για να παρέχουν κάποιες ενδείξεις για τις ικανότητες του υποψηφίου. Σε συνδυασμό με τη συνέντευξη, τα τεστ βοηθούν στην ανίχνευση τόσο των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υποψηφίων, όσο και στην αποκάλυψη κάποιων στοιχείων της προσωπικότητας και του χαρακτήρα τους. Ένα ανταγωνιστικό σημαντικό πλεονέκτημα της χρήσης αυτών των τεστ αποτελεί η αντικειμενικότητά τους, καθώς ακολουθείται η ίδια διαδικασία για όλους τους υποψηφίους, και ένα ακόμη πλεονέκτημα αυτών των τεστ είναι το επιστημονικό τους υπόβαθρο. Η εταιρία μπορεί να χρησιμοποιήσει έτοιμα τεστ σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τις ιδιαιτερότητες της θέσης από που πηγάζει και το προφίλ του κατάλληλου υποψηφίου. Η χρήση αυτών των τεστ από τις εταιρίες ενισχύει και βελτιώνει την εταιρική τους εικόνα καθώς χρησιμοποιούν αντικειμενικές διαδικασίες για την επιλογή προσωπικού. Ωστόσο, η χρήση των τεστ προκειμένου να διεξαχθεί ορθά η διαδικασία προϋποθέτει την σωστή κατάρτιση των ατόμων που διεξάγουν την διαδικασία, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις αλλά υπάρχει κατάλληλος χαρακτήρας- προφίλ για την θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα των τεστ δεν είναι ποσοτικά αλλά ποιοτικά. Ένα τεστ αποτελείται από ερωτήσεις που απαντά ο υποψήφιος για να διαπιστωθούν οι ικανότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας του. Τα τεστ αυτά σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και η αξιοπιστία τους επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο δείγμα ατόμων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Για να βοηθήσει η προβλεπτική ικανότητα των τεστ στην επιλογή προσωπικού πρέπει να τηρούνται οι ακόλουθοι όροι:

- ✓ Τα τεστ, τα έντυπα και οι τεχνικές πρέπει να είναι εγκεκριμένα από τις αντίστοιχες υπηρεσίες
- ✓ Και να προέρχονται από αξιόπιστο προμηθευτή
- ✓ Τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με την ευθύνη της εφαρμογής των τεστ πρέπει οπωσδήποτε να έχουν λάβει την αντίστοιχη εκπαίδευση για τη σωστή χρήση τους
- ✓ Πρέπει να είναι γνωστά τα όρια της αποτελεσματικότητας κάθε είδους τεστ
- ✓ Πρέπει να εξετάζεται αν το κόστος εφαρμογής των τεστ δικαιολογείται από την αξία που προσθέτουν στην απόφαση της επιλογής.
- ✓ Δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται ποτέ μόνο τους, παρά μόνο σε συνάρτηση και με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.
- ✓ Θα πρέπει σε κάθε περίπτωση η προσωπικότητα και η ιδιωτική ζωή των υποψηφίων να γίνονται απόλυτα σεβαστές. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003, σελ.235).

## ΤΕΣΤ

### Τεστ γνωστικών ικανοτήτων

Αποτελούν τεστ τα οποία αξιολογούν τη γενική ικανότητα του συλλογισμού, τη μνήμη, το λεξιλόγιο, την ευφράδεια και τις μαθηματικές γνώσεις. Είναι μιας μορφής τεστ IQ που μετρούν την ικανότητα του ατόμου να διδαχθεί σε πιο υψηλά επίπεδα δυσκολίας. Με δεδομένο ότι το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας γίνεται πιο ευμετάβλητο, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζονται και να τα βγάζουν πέρα στις γρήγορες αλλαγές που επέφερε η τεχνολογική εξέλιξη.

### Τεστ προσωπικότητας

Τα τεστ προσωπικότητας αξιολογούν στοιχεία του χαρακτήρα, την ιδιοσυγκρασία και την προδιάθεση του υποψηφίου. Ένα τεστ που έχει σχεδιαστεί σωστά, μπορεί να αξιολογήσει τις κατάλληλες διαστάσεις της προσωπικότητας που αντιστοιχούν στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Δεν έχουν χρονικό περιορισμό όπως τα τεστ δεξιοτήτων και ούτε μετράνε δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, αλλά αξιολογούν χαρακτηριστικά όπως η αυτοπεποίθηση, η ομαδική εργασία. Εκτός από τις τεχνικές δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, οι επιχειρήσεις θέλουν με αυτές τις δοκιμασίες να αξιολογήσουν κατά πόσο ο υποψήφιος ταιριάζει με την οργανωσιακή της κουλτούρα. Οι οργανισμοί αυξάνουν τη χρήση των συγκεκριμένων τεστ, ιδιαίτερα για θέσεις μάνατζερ (Nickson, 2013).

### Τεστ εργασιακών γνώσεων

Αποτελούν τεστ- δοκιμασίες που είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να αξιολογούν κατά πόσο ο υποψήφιος γνωρίζει τα καθήκοντα της θέσης εργασίας για την οποία κάνει αίτηση πρόσληψης. Δοκιμασίες τέτοιου είδους υπάρχουν έτοιμες στο εμπόριο, αλλά και η ίδια η επιχείρηση μπορεί να σχεδιάσει δικά της τεστ εργασιακών γνώσεων με δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας.

### Τεστ δείγματος εργασίας

Στα τεστ δείγματος εργασίας ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει καθήκοντα και εργασίες που αντιπροσωπεύουν τη θέση εργασίας για την οποία έκανε αίτηση. Σχετίζεται με την εργασία αυτού του είδους η δοκιμασία και ένα πραγματικό τεστ θα πρέπει να αποτελεί μια αξιολόγηση της επίδοσης του υποψηφίου, αφού τοποθετούνται στη θέση εργασίας να εκτελούν τα καθήκοντα που αυτή συνεπάγεται. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΑΛΛΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ

Άλλες μέθοδοι επιλογής προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οι παρουσιάσεις. Για παράδειγμα ένας υποψήφιος για τη θέση του training manager είναι πιθανό να του ζητηθεί να κάνει πολλές παρουσιάσεις και η επιχείρηση να αξιολογεί τις δεξιότητες του στην παρουσίαση. (Nickson, 2013).

### ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ

Οι οργανισμοί μπορεί ακόμη να χρησιμοποιούν ποικίλες ομαδικές μεθόδους, οι οποίες συνήθως εμπλέκουν τη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων. Μπορεί να περιλαμβάνουν role- playing. Με το να διεξάγονται τέτοιες διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων σε ομάδες, υπάρχει η δυνατότητα να αξιολογηθεί κατά πόσο υπάρχει η ικανότητα συνεργασίας σε ομάδα από τους υποψηφίους, αν διαθέτουν δημιουργικότητα και διαπροσωπικές δεξιότητες και άλλες δεξιότητες. (Nickson, 2013).

### ΚΕΝΤΡΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το κέντρο αξιολόγησης αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία χρησιμοποιείται ένα μίγμα μεθόδων από τις παραπάνω. Μέσα από την χρήση ποικίλων τεχνικών αξιολογούνται διαφορετικές πτυχές του υποψηφίου. Στην συγκεκριμένη τεχνική απαιτείται από τους υποψηφίους να εκτελούν καθήκοντα παρόμοια με αυτά που ενδέχεται να συναντήσει σε μια πραγματική δουλειά. Θεωρείται η πιο αντικειμενική και με την πιο καλή προβλεπτική ικανότητα, για την μελλοντική επίδοση των εργαζομένων, τεχνική επιλογής. Ωστόσο είναι δύσκολο να σχεδιαστούν, απαιτεί χρόνο και κοστίζει η διαδικασία σχεδιασμού τους. (Nickson, 2013).

Οι συνηθέστερες δοκιμασίες σε ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να είναι:

- Ανάλυση προβλήματος με παρουσιάσεις και reports
- Ομαδικές συζητήσεις και debates
- Παιχνίδια διοίκησης και in-tray exercises
- Ατομικές συνεντεύξεις
- Test- δοκιμασίες ικανοτήτων, προσωπικότητας, ενδιαφερόντων

- Ανεπίσημα δείπνα που στοχεύουν στην αξιολόγηση των κοινωνικών δεξιοτήτων
- Προσομοιώσεις των στοιχείων της θέσης εργασίας

Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για να αναγνωρίσουν στοιχεία της προσωπικότητας, της συμπεριφοράς και να προβλέπουν συμπεριφορές που είναι δύσκολο να αξιολογηθούν σε μία συνέντευξη. Αυτές οι συμπεριφορές μπορεί να περιλαμβάνουν ηγετικές ικανότητες, πειθώ, αυτοπεποίθηση, αντοχή σε συνθήκες πίεσης, και πνευματική ευελιξία. (Boella and Goss- Turner, 2013).

## ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ- ΕΛΕΓΧΟΙ ΙΣΤΟΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

Εφόσον ο υποψήφιος έχει ολοκληρώσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια και φαίνεται να έχει εκ πρώτης όψεως τα απαραίτητα προσόντα για να αναλάβει την εργασία, κρίνεται αναγκαίο να επιβεβαιωθεί η ακρίβεια των πληροφοριών που έχουν υποβληθεί ή να ελεγχθεί μήπως έχουν παραληφθεί σημαντικές πληροφορίες. Πληροφορίες για τον έλεγχο λαμβάνονται από διάφορες πηγές, όπως από προηγούμενες εργοδότες, συνεργάτες, ακαδημαϊκά ιδρύματα και κυβερνητικές υπηρεσίες. Επίσης ο έλεγχος ποινικού μητρώου αποτελεί μια σημαντική πηγή ελέγχου. Έλεγχος ιστορικού του υποψηφίου μπορεί να επιτυγχάνεται μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, όπως το Facebook και Linked In, όπου οι εργοδότες ψάχνουν πληροφορίες στο προφίλ του υποψηφίου στα συγκεκριμένα μέσα. Σύμφωνα με μια έρευνα πάνω από 8 στους 10 εργοδότες δηλώνουν ότι μια θετική εικόνα στο διαδίκτυο επηρεάζει την απόφαση τους να προσλάβουν κάποιον και σχεδόν οι μισοί ισχυρίζονται ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την απόφαση τους. (Sherrie A. Madia, 2010). Οι έλεγχοι των συστάσεων είναι επικοινωνία με άτομα που γνωρίζουν τον υποψήφιο, όπως προηγούμενοι εργοδότες και επιβεβαιώνουν την ακρίβεια των πληροφοριών που παρείχε ο υποψήφιος. (Mondy and Martocchio, 2018).

## ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Αποτελεί το πιο κρίσιμο βήμα της διαδικασίας της επιλογής, όπου ο υπεύθυνος της διαδικασίας, συνήθως ο προϊστάμενος, καλείται να λάβει την οριστική απόφαση της πρόσληψης του πιο κατάλληλου

υποψηφίου. Είναι σημαντικό να γίνει η επιλογή και πρόσληψη του πιο κατάλληλου υποψηφίου με βάση τα κριτήρια του οργανισμού. Η τελική επιλογή γίνεται μεταξύ εκείνων που παραμένουν στη λίστα υποψηφίων μετά τα τεστ επιλογής, τις συνεντεύξεις, τους ελέγχους ιστορικού και συστάσεων. Γίνεται επανεξέταση των αποτελεσμάτων των μεθόδων επιλογής από τον υπεύθυνο, όμως δε θα σταθμίσει αυτά τα αποτελέσματα με τον ίδιο τρόπο και με το ερώτημα του ποια είναι τα στοιχεία εκείνα που βοηθούν στο να γίνει καλύτερη πρόβλεψη της καταλληλότητας του ατόμου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η βέλτιστη μέθοδος επιλογής μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε επιχείρηση.

### ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

Διενεργούνται ιατρικές εξετάσεις πριν να γίνει το τελικό στάδιο επιλογής προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος είναι ικανός να αναλάβει την εργασία. Ορισμένες εξετάσεις μπορεί να είναι για τη χρήση ναρκωτικών ουσιών ή χρήση χημικών ουσιών ή αλκοόλ. Οι συγκεκριμένες εξετάσεις γίνονται για να αποκλειστεί η πιθανότητα κινδύνων στο χώρο εργασίας καθώς η χρήση ουσιών επηρεάζει την κρίση και τον ψυχοκοινωνικό συντονισμό. (Mondy and Martocchio, 2018).

### ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Η Price (1994) υποστήριξε ότι οι πιο μεγάλοι οργανισμοί είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιήσουν πιο προχωρημένες μεθόδους επιλογής σε σύγκριση με τους μικρότερους οργανισμούς. Θα περίμενε κανείς σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις άνω των 200 εργαζομένων οι hotel recruiters να χρησιμοποιούν πιο προχωρημένες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Ωστόσο σε έρευνα σχετική των Lockyer and Scholarios (2004) με δείγμα άνω των 80 ξενοδοχείων, βρέθηκε μια

γενική έλλειψη συστηματικών διαδικασιών για την προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων εργαζομένων που αποδίδεται σε παράγοντες όπως το υψηλό ποσοστό αποχώρησης εργαζομένων, το μεγάλο οικονομικό κόστος της χρήσης του μάνατζμεντ χρόνου κ.α.

Αναφορικά με τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι recruiters στον ξενοδοχειακό τομέα, βρέθηκε ότι παρόλο που οι recruiters στον ξενοδοχειακό τομέα ενδιαφέρονται περισσότερο από όσο ενδιαφέρονται οι συνάδελφοι τους σε άλλους τομείς, για τις πτυχές της προσωπικότητας των υποψηφίων μάνατζερ, εν τέλει δεν χρησιμοποιούν τεχνικές που να τους βοηθήσουν προς αυτό και σε σύγκριση με τους συναδέλφους τους υστερούν ως προς τη χρήση τεχνικών επιλογής μάνατζερ πιο προχωρημένων, οικονομικά αποδοτικών και έγκυρων (Paraskevas, 2000).

Σε πρόσφατη έρευνα των Chytiri et al., (2018) σε ξενοδοχεία 4\* και 5\* αστέρων στην Ελλάδα, βρέθηκε ότι ακόμη χρησιμοποιούνται παρωχημένες και οικονομικά αποδοτικές μέθοδοι προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Βρέθηκε επίσης ότι δεν διαφοροποιείται το μείγμα των μεθόδων της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού στα ξενοδοχεία των 4\* και 5\* αστέρων. Οι μέθοδοι εσωτερικής προσέλκυσης θεωρείται ότι είναι πιο αποδοτικές σε αντίθεση με τις μεθόδους εξωτερικής προσέλκυσης. Ενώ οι συνεντεύξεις και οι έλεγχοι ιστορικού και συστάσεων του υποψηφίου διαπιστώθηκαν ως οι πιο αποδοτικές μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

## CASE STUDIES

1)Case study: The boutique hotel company, “Elba”,

Προκειμένου να εκμεταλλευτεί το πλεονέκτημα της ταχέως αναπτυσσόμενης τουριστικής αγοράς στην Γλασκόβη, μια σκωτσέζικη boutique hotel company, γνωστή με το ψευδώνυμο Elba, δημιούργησε ένα sophisticated πρόγραμμα προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης για το νέο της προσωπικό. Η Elba είχε ξενοδοχεία σε δύο πόλεις στην Σκωτία και είχε διευρύνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες στην Αγγλία και στην Γαλλία. Με το άνοιγμα ενός νέου ξενοδοχείου στην Γλασκόβη, η εταιρεία σκοπίμως έβαζε διαφημίσεις για τις θέσεις εργασίας στην Sunday Times παρά σε τοπικές εφημερίδες. Με το άνοιγμα ξενοδοχείου στο Newcastle, στην Αγγλία, έβαλε διαφημίσεις στην τηλεόραση κατά τη διάρκεια προγραμμάτων που στοχεύουν στα νεανικά κοινά. Με αποτέλεσμα, το δυνητικό προσωπικό του ξενοδοχείου να αποτελείται από 20άρηδες, αποφοίτους σχολών και πολύ ταξιδεμένους. Αναφορικά με την διαδικασία της προσέλκυσης, χρησιμοποιήθηκε μια ατομική περιγραφή και όχι μια περιγραφή της εργασίας, που

ζητούσε από τους υποψηφίους να αξιολογήσουν τους εαυτούς με 13 λέξεις που χαρακτηρίζουν το image της εταιρίας : για παράδειγμα ‘stylish’ και ‘tasty’. Μετά από μια τηλεφωνική συνέντευξη, μια αίτηση συνοδευόμενη με το βιογραφικό σημείωμα και μια ‘face to face’ συνέντευξη, υπήρχε ένα 10ήμερο εισαγωγής στο ξενοδοχείο της Γλασκόβης, στο οποίο μια εκτενής προετοιμασία και εκπαίδευση συμπεριφοράς παρέχόταν στο προσωπικό από εξωτερικούς συμβούλους. Τα μαθήματα- σεμινάρια αποτελούνταν από ατομικά ‘make overs’ προσωπικού, όπου τους μάθαιναν για τα κουρέματα/στυλ, στις γυναίκες μάθαιναν το πως να μακιγιάρονται, στους άντρες πως να ξυρίζονται και γενικώς τα εμφανισιακά στάνταρ. Αυτά τα σεμινάρια είχαν ως στόχο να δείξουν ‘αυτό είναι αυτό που εμείς θέλουμε να φαίνεσαι και να δείχνεις... πρέπει να καταλάβεις πως είναι το ‘πετυχημένο’ πώς φαίνεται η ‘σιγουριά- αυτοπεποίθηση’. Η εταιρία ήθελε προσωπικό που να είναι με αυτοπεποίθηση, με καλή συμπεριφορά και στάση καθώς και με καλή εμφάνιση. Όπως είπε ο μάνατζερ του ξενοδοχείου υπάρχει το ‘Elba look...καθαρό και με στυλ, νέο και πολύ φιλικό ... άνθρωποι που ταιριάζουν με το όλο concept του ξενοδοχείου.’. (Nickson et al., 2001). Το ξενοδοχείο ήθελε το προσωπικό να είναι ικανό να εκφράζει το image της εταιρίας και να συνεισφέρει στο να διαφοροποιείται το ξενοδοχείο από την πολυάριθμη και ανταγωνιστική αγορά. Και από όσο φάνηκε είναι μια πολιτική που αποβαίνει σε καλό καθώς το ξενοδοχείο ισχυρίζεται πάνω από το μέσο όρο ποσοστά πληρότητας για την πόλη.

## 2) Case study: The Jurys Inn hotel

Το Jurys Inn hotel είναι ένα ξενοδοχείο 3-αστέρων το οποίο απευθύνεται σε επιχειρηματίες και εργαζομένους ταξιδιώτες αλλά και σε επισκέπτες αναψυχής. Είναι το key brand του Irish Jurys Doyle Hotel Group PLC, που κατέχει και διαχειρίζεται 3, 4 και 5 αστέρων ξενοδοχεία στο Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιρλανδία και την Αμερική και έχει 4000 εργαζομένους. Όπως και κάθε επιχείρηση στον άκρως ανταγωνιστικό και ασταθή κλάδο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, το Jurys Inn hotel έπρεπε να δημιουργήσει μια επιτυχημένη στρατηγική προκειμένου να ξεχωρίσει από τα άλλα ξενοδοχεία και τον ανταγωνισμό. Ανάμεσα στις στρατηγικές αυτές που εφάρμοσε η επιχείρηση ήταν μια στρατηγική προσέλκυσης και εκπαίδευσης των εργαζομένων που στόχευε στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κάθε φορά που η Jurys Doyle Hotels ανοίγει ένα καινούριο Jurys Inn, οι υπεύθυνοι βασίζονται σε βασικούς τοπικούς παρόχους εργαζομένων, όπως το Job Centre Plus, το τοπικό συμβούλιο (local council), και έναν local training provider όπως το πανεπιστήμιο, για να δημιουργήσουν ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για ανθρώπους που είναι πρόθυμοι να εργασθούν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία. Οι υποψήφιοι που έχουν περάσει την αρχική διαδικασία ξεσκαρταρίσματος, προσκαλούνται σε ένα 8- εβδομάδων προ-εργασίας εκπαιδευτικό πρόγραμμα που διεξάγεται σε συνεργασία του Jurys Doyle Hotels με τον training provider. Το πρόγραμμα αποδείχτηκε επιτυχημένο από τότε που εμφανίστηκε αρχικά το 1993 και 20 εργαζόμενοι που εργάζονται στην εταιρεία εκτιμάται ότι είχαν συμμετάσχει στο pre-employment scheme. Εκτιμάται τώρα ότι υπάρχουν, κατά μέσο όρο, 30 θέσεις διαθέσιμες σε κάθε νέο Inn, που αντιπροσωπεύουν το 25 με 50% της βάσης του προσωπικού. Μετά από την pre-employment περίοδο, οι επιτυχημένοι υποψήφιοι και άλλοι νέοι προσληφθέντες

εξίσου, συμμετέχουν στο Guest Service Staff (GSS) training 4 εβδομάδες πριν από το άνοιγμα του ξενοδοχείου. Ο κύριος στόχος αυτού του προγράμματος είναι να δημιουργήσει μια ομάδα με πολλές ικανότητες ικανή να δραστηριοποιηθεί σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Επιπλέον, το πρόγραμμα δεν έχει χρονικό περιορισμό και είναι διαθέσιμο για κάθε εργαζόμενο που είναι πρόθυμος να εξελίξει την καριέρα του. Για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι του είναι οι πιο αποτελεσματικοί στην βιομηχανία, το Jurys Doyle Hotel πάσχιζε να διασφαλίσει ότι το προσωπικό του απέκτησε εξωτερικά ή επαγγελματικά προσόντα όπως το National Vocational Qualifications (NVQ) ή CIPD qualifications. Η στρατηγική προσέλκυσης και εκπαίδευσης του Jurys Inn τους βοήθησε να αναπτυχθούν σε μια πρόσφατη συνθήκη οικονομικής επιβράδυνσης. Πέρα όμως από το χτίσιμο της βάσης των ικανοτήτων του Jurys Inn, το πρόγραμμα pre-employment συνέβαλε στην δημιουργία θέσεων εργασίας σε πόλεις που συχνά πλήττονται από την ανεργία, με αυτόν τον τρόπο βελτίωσε την αφοσίωση των εργαζομένων στο ξενοδοχείο. Επιπλέον, συμπεριλαμβάνει νέες προσλήψεις στην δημιουργία του κτηρίου στο οποίο πρόκειται να εργασθούν. Αυτό βοηθά στο χτίσιμο της συμμετοχής των εργαζομένων που μπορεί να έχουν αμφιβολίες για το σύστημα ή του να εργάζεσαι σε ένα ξενοδοχείο. Από την άλλη πλευρά, το GSS training που στόχευε στο να δημιουργήσει multi-skilled προσωπικό, είναι ευεργετικό τόσο για τον εργοδότη, ο οποίος αναζητά την μεγιστοποίηση της χρήσης της εργατικής του δύναμης, όσο και για τον εργαζόμενο, που αποκτά ποικίλα επίπεδα εμπειρίας και ωφελείται από τις πιο ευέλικτες ώρες εργασίας, καθώς είναι ικανοί να αναλάβουν έναν αριθμό διαφορετικών ρόλων. Όπως, είχε δηλώσει ο Edward Gallier, development and training manager for the UK and Ireland, «οι εργαζόμενοι μας μπορούν να εργασθούν οπουδήποτε στο Inn, αυτό σημαίνει ότι έχουμε το GSS που μπορεί να φέρει εις πέρας τις υπηρεσίες της receptionist, του room-attendant ή του porter εξίσου καλά, με την αυτοπεποίθηση που τους δίνει η καλή εκπαίδευση». Πηγή: Gallier (2004).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων για την κάλυψη των διαθέσιμων θέσεων εργασίας αποτελεί μια σημαντική διαδικασία της δραστηριότητας της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως του μεγέθους, της δομής ή της δραστηριότητας του κάθε οργανισμού. (Baum, 2008).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με μια πληθώρα πιθανών μεθόδων και τεχνικών με τις οποίες μπορούν να διεξάγουν τη διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων εργαζομένων. Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω δεν υπάρχει ένας μοναδικός καλύτερος τρόπος για τη διαδικασία της προσέλκυσης και της επιλογής υποψηφίων εργαζομένων. Αλλά οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι έτοιμοι να δημιουργούν μια δυναμική προσέγγιση κατά τη οποία θα προσεγγίζουν την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής με πιο αποδοτικό τρόπο και με στόχο να αυξάνουν τις πιθανότητες μια επιτυχημένης απόφασης επιλογής. Μπορεί αυτή η προσέγγιση από τη μία να βασίζεται στην προσέλκυση εργαζομένων



από στόμα σε στόμα ή σε ανταπόκριση σε μία διαφήμιση- αναγγελία εργασίας σε έναν πίνακα ανακοινώσεων. Από την άλλη μπορεί αυτή η προσέγγιση να αποτελείται από μια εκτενή και ακριβή διαδικασία επιλογής κυρίως για θέσεις μάντζερ. Στο ερώτημα του κατά πόσον έχει γίνει μια σημαντική αλλαγή τα τελευταία χρόνια στις διαδικασίες της προσέλκυσης και της επιλογής εργαζομένων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, η απάντηση είναι ‘ναι και όχι’. Υπάρχει μεταβολή στους ξενοδοχειακούς οργανισμούς στην αναζήτηση των σωστών υποψηφίων σε ότι αφορά τις στάσεις και τη συμπεριφορά και την υιοθέτηση πιο προχωρημένων τεχνικών όπως τα ψυχομετρικά τεστ- δοκιμασίες. Ωστόσο, δεν υπήρξε μεταβολή ως προς την διευρυμένη χρήση των παραδοσιακών μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής, όπως η συνέντευξη. Επιπρόσθετα, συνεχίζουν να υπάρχουν ενδείξεις ότι η διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παραμένει συχνά παρωχημένη και απλή για λειτουργικές και front- line θέσεις εργασίας. (Nickson, 2013).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Κάτου, Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. 1<sup>st</sup> ed. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Mondy and Martocchio, R. (2018). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 14<sup>th</sup> ed. ΤΖΙΟΛΑΣ.

Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. 1<sup>st</sup> ed. Μπένου Γ.

Χυτήρης, Λ.Σ. (2001) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS.

## ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

ACAS (2010) *Recruitment and Induction* [online]. London: Advisory, Conciliation and Arbitration Service. <http://www.acas.org.uk>.

Armstrong, M. (2009) *A Handbook of Personnel Management Practice*. 11<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page.

Baum, T. 2007. Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*, 28: 1383–1399.

BIS (2014) *Department for Business Innovation and Skills*: The National Archives. <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/>

Boella, M., Goss-Turner, S. (2013). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. London: Routledge.

Bratton, J. and Gold, J. (2012) *Human Resource Management: Theory and Practice*. 5<sup>th</sup> Edition. Basingstoke: Palgrave- Macmillan.

Broughton, A. Foley, B., Ledermaier, S. and Cox, A. (2013) *The use of Social Media in the Recruitment Process*. London: Advisory, Conciliation and Arbitration Service.

Budhwar, P.S. and Aryee, S. (2008) *Strategic Human Resource Management: Building Research- based Practice*. London: CIPD.

Caruth, D.L. and Handllogten, G.D. (2006) *Staffing the Contemporary Organization: A guide To Planning, Recruiting and Selecting for Human Resource Professionals*. 2<sup>nd</sup> Edition. West Port: Quorum Books.

CIPD (2009) *Discipline and Grievances at Work*: Factsheet. London Chartered Institute of Personnel and Development.

CIPD (2014) *Recruitment – an Overview*: Fact Sheet. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wilton, N. (2013) *Human Resources Management*. 2<sup>nd</sup> Edition.

Chytiri, A., Filippaios, F. and Chytiris, L. (2018) Hotel Recruitment and Selection Practices: The case of Greece. 11th International Conference on New Challenges in Management and Business, Istanbul, March 2018  
(<https://www.dora.dmu.ac.uk/handle/2086/16061?show=full>)

De Cenzo, D. and Robbins, S. (1996). *Human resource management*. New York [etc.]: J. Wiley.

Gallier, E. (2004) 'When the going gets tough', *Hospitality*, June, 35.

Heery, E. and Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Heneman, H.G. and Judge, T.A. (2009) *Staffing Organizations*. 6<sup>th</sup> Edition. Yew York: McGraw-Hill.

Katou, A.A. and Budhar, P.S. (2015) *Staffing*. Open Professional School. Germany

Laurie Burkhard, 'Define Employees' Roles and Responsibilities,' *Advisor Today* 104 (January 2009): 59-60.

Lockyer C. and Scholarios, D. (2004). Selecting hotel staff: why best practice does not always work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(2), pp.125-135.

Marchington M. and Wilkinson A. (2008) *Human Resource Management at Work*. London, CIPD.

Martin, M., Whiting, F. and Jackson, T. (2010) *Human Resource Practice*. 5<sup>th</sup> Edition. London: CIPD.

Mathis, R. and Jackson, J. (1994). *Human resource management*. Minneapolis/St Paul: West Publishing.

Mathis, R. and Jackson, J. (2010). *Human resource management*. Mason, Ohio: South- Western.

Muchinsky, P.M. (2012) *Psychology Applied to Work*. Summerfield, NC: Hypergraphic Press, Inc.

Mullins, L. (1995). *Hospitality management*. London: Pitman.

Muller- Camenr, M., Croucher, R. and Leigh, S. (2008). *Human resource management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Nickson, D., Warhurst, C., Witz, A. and Cullen, A.M. (2001) 'The importance of being aesthetic: work, employment and service organization', in A. Sturdy, I. Grugulis and H. Wilmott (eds.) *Customer Service – Empowerment and Entrapment*, Palgrave, 170–190.

Nickson, D. (2013). *Human resource management for the hospitality and tourism industries*. London: Routledge.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2006) *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Τόμος Α*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση (μετάφραση στα ελληνικά από McGraw-Hill Companies, Inc.).

Paraskevas, A. (2000). Management selection practises in Greece: are hospitality recruiters any different? *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), pp.241-259.

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

Price, L, (1994). Poor Personnel Practice In the Hotel and Catering Industry: Does It Matter?. *Human Resource Management Journal*, 4(4), pp.44-62.

"Psychological search for Hilton hotel managers: Online testing seeks out the best candidates", *Human Resource Management International Digest*, Vol. 12 Issue: 1, pp.30-32, <https://doi.org/10.1108/09670730410516443>

Riley, M. (1996). Managing employee relations in the hotel and catering industry. *Tourism Management*, 17(4), pp.312-313.

Schermerhorn, J. (2011). *Management*. Milton, Qld.: John Wiley. Heery, E. and Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.

Schermerhorn Jr, J.R., Hunt J.G., Osborn, R.N. and Uhl-Bien, M. (2011) *Organizational Behavior*. 11<sup>th</sup> Edition. New York: John Wiley & Sons.

Sherrie A. Madia, (2011) “Best practices for using social media as a recruitment strategy”, *Strategic HR Review*, Vol. 10 Issue: 6, pp.19-24.

Sherrie A. Madia, ‘Why Shifting Efforts to Social Media Is Smart Strategy for 2011’, *Journal of Corporate Recruiting Leadership* 5 (Δεκέμβριος 2010):12-13.

Skills for Care (2009) *Recruitment and Selection toolkit to support small and medium sized employers*. <http://www.skillsforcare.org.uk>

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2008) *Human Resource Management*. 7<sup>th</sup> Edition. Harlow: FT Prentice Hall.

Torrington, D. (2011). *Human resource management*. London: Prentice Hall Europe.

Wilton, N. (2013) *Human Resource Management*. 2<sup>nd</sup> Edition. London: SAGE.

Worcestershire County Council (2008) *Staff Recruitment and Retention*. <http://www.worcestershire.gov.uk/eycs>.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

<https://www.wttc.org>

[https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS\\_180596/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/sector/Resources/publications/WCMS_180596/lang--en/index.htm)

<https://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/hotels-catering-tourism/lang--en/index.htm>

<https://jobs.hilton.com/index.php>