



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

-

**RECRUITING AND SELECTING EMPLOYEES IN TOURISM BUSINESSES
IN GREECE**

του

ΙΟΡΔΑΝΗ Φ. ΦΩΤΙΑΔΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στο Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Ιανουάριος, 2020

Ευχαριστίες

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου Δρ. κα. Κάτου Αναστασία, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση της, καθόλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα δύο ανώτατα στελέχη των ξενοδοχείων που συνεργάστηκα, για τη βοήθεια και για τις σημαντικές πληροφορίες που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια σύνταξης της παρούσας μελέτης.

Τέλος, ευχαριστώ την οικογένεια μου για την ηθική και ουσιαστική υποστήριξη τους, όλο το διάστημα της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα σπουδών.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική μελέτη έχει ως αντικείμενο, να εξετάσει τις απόψεις των εργαζόμενων του τουριστικού κλάδου πάνω σε θέματα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού. Για τον λόγο αυτό και έγινε ποσοτική έρευνα σε δείγμα 40 εργαζομένων σε δύο μεγάλα ξενοδοχεία της Μακεδονίας.

Η ευρύτερη εικόνα είναι, πως οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν πάρει ιδιαίτερα σοβαρά το ζήτημα της προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού, καθώς από αυτούς κρίνεται η βιωσιμότητα αλλά και η μελλοντική εξέλιξη της επιχείρησής τους. Για να το κάνουν αυτό χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους προσέλκυσης και επιλογής και επίσης περνάνε από συνέντευξη τους καλύτερους γι' αυτούς υποψηφίους. Βέβαια, σίγουρα υπάρχει χώρος για βελτίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με την έμφαση στη σχεδίαση και ανάπτυξη κατάλληλα οργανωμένων κέντρων αξιολόγησης, στην έμφαση των ψυχομετρικών τεστ και την μεγαλύτερη χρήση των social media για μεγαλύτερη προσέλκυση υποψηφίων, καθώς επίσης και στην πιο διαδραστική απεικόνιση καταστάσεων προς σωστότερη και αποτελεσματικότερη επιλογή υποψηφίων.

Περιεχόμενα

Σελίδα

Εισαγωγή.....	1-
Κεφάλαιο 1. Τουριστικός Κλάδος	
1.1. Βασικές έννοιες Τουριστικού κλάδου.....	3-
1.2. Κατηγορίες του Τουρισμού.....	4-
1.3. Επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον Τουρισμό.....	6-
Κεφάλαιο 2. Ξενοδοχειακός Κλάδος	
2.1. Χαρακτηριστικά του Ξενοδοχειακού κλάδου.....	8-
2.2. Διακρίσεις Ξενοδοχείων.....	10-
2.3. Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	11-
2.4. Λειτουργίες Ξενοδοχείου.....	11-
Κεφάλαιο 3. Τουρισμός στην Ελλάδα	
3.1. Χαρακτηριστικά του Τουρισμού στην Ελλάδα.....	12-
3.2. Χαρακτηριστικά Ξενοδοχειακού Προϊόντος.....	17-
3.3. Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας.....	19-
3.4. Γεωγραφική κατανομή του Ξενοδοχειακού Δυναμικού της χώρας.....	21-
3.5. Η συνεισφορά του Τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας.....	24-
Κεφάλαιο 4. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource)	
4.1. Εννοιολογικές προσεγγίσεις για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	26-
4.2. Το τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	27-
4.3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείου.....	30-
4.4. Αρμοδιότητες τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων.....	32-
4.4.1. Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis).....	35-
4.4.2. Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Description).....	36-
4.5. Προσδιορισμός αναγκών Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων.....	37-
Κεφάλαιο 5. Διαδικασία Προσέλκυσης Υποψηφίων	
5.1. Προσέλκυση Υποψηφίων.....	39-
5.2. Διαδικασίες Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40-
5.2.1. Εσωτερική Προσέλκυση Προσωπικού.....	41-
5.2.2. Εξωτερική Προσέλκυση Προσωπικού.....	42-
Κεφάλαιο 6. Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού	
6.1. Η έννοια της Επιλογής Προσωπικού.....	43-
6.2. Σκοπός αποτελεσματικής Επιλογής Προσωπικού.....	45-
6.3. Κριτήρια Επιλογής.....	46-

6.4. Η διαδικασία της Επιλογής.....	47-
Κεφάλαιο 7. Η διαδικασία της Συνέντευξης	
7.1. Η σημασία της Συνέντευξης.....	49-
7.2. Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Συνέντευξης.....	49-
7.3. Στάδια Συνέντευξης.....	51-
7.4. Οι ερωτήσεις της Συνέντευξης.....	52-
7.5. Σκοπός των ερωτήσεων.....	53-
7.6. Προετοιμασία για Συνέντευξη.....	55-
7.7. Κατηγορίες Συνεντεύξεων.....	58-
Κεφάλαιο 8. Το Εμπειρικό Μέρος της Έρευνας	
8.1. Μεθοδολογία Έρευνας.....	61-
8.2. Παρουσίαση των Ξενοδοχείων της Έρευνας.....	62-
8.3. Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Έρευνας.....	63-
8.3.1. Ανάλυση Δεδομένων Έρευνας.....	77-
Κεφάλαιο 9. Συμπεράσματα – Προτάσεις	
9.1. Συμπεράσματα.....	99-
9.2. Προτάσεις.....	102-
Βιβλιογραφία.....	103-
Προσάρτημα.....	108-

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού και Ταξιδιών για την Ελλάδα.....	-14-
Πίνακας 2. Σημεία προσοχής για μια Αποτελεσματική Συνέντευξη.....	-56-
Πίνακας 3. Group Statistics της εξαρτημένης μεταβλητής του φύλου των ερωτώμενων..	-78-
Πίνακας 4. Independent Sample Test της εξαρτημένης μεταβλητής του φύλου των ερωτώμενων.....	-80-
Πίνακας 5. Descriptives της εξαρτημένης μεταβλητής της θέσης στην ιεραρχία των ερωτώμενων.....	-84-
Πίνακας 6. Test of Homogeneity of Variances.....	-88-
Πίνακας 7. ANOVA Table I.....	-90-
Πίνακας 8. Post Hoc Test I, Duncan.....	-93-
Πίνακας 9. ANOVA Table II.....	-94-
Πίνακας 10. Descriptives II.....	-95-
Πίνακας 11. Post Hoc Test II, Dunnett T3.....	-96-

Κατάλογος Γραφημάτων

Γράφημα 1. Συμβολή Απασχόλησης του Τουρισμού.....	-17-
Γράφημα 2. Κατανομή Εσόδων από τον Τουρισμό.....	-18-
Γράφημα 3. Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις κατά μήνα (εκατ.).....	-18-
Γράφημα 4. Εποχικότητα Εισερχόμενου Τουρισμού.....	-19-
Γράφημα 5. Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2015.....	-19-
Γράφημα 6. Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια (2016).....	-21-
Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (αρ. κλινών) των Περιφερειών ανά κατηγορία αστεριών (2016).....	-22-
Γράφημα 8. Κατανομή ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία 1990 – 2015.....	-23-
Γράφημα 9. Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τους μήνες λειτουργίας τους, 2016.....	-23-
Γράφημα 10. Συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας 2017 (δισ. ευρώ).....	-24-
Γράφημα 11. Φύλο Ερωτώμενων.....	-63-
Γράφημα 12. Ηλικία Ερωτώμενων.....	-63-
Γράφημα 13. Εκπαίδευση Ερωτώμενων.....	-64-
Γράφημα 14. Θέση στην ιεραρχία.....	-65-
Γράφημα 15. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση.....	-65-
Γράφημα 16. Φήμη επιχείρησης.....	-66-
Γράφημα 17. Μισθός.....	-66-
Γράφημα 18. Απαιτήσεις δουλειάς.....	-66-
Γράφημα 19. Απαιτήσεις εκπαίδευσης.....	-66-
Γράφημα 20. Δυνατότητες ανέλιξης.....	-66-
Γράφημα 21. Τόπος Εργασία.....	-66-
Γράφημα 22. Τίτλος Σπουδών.....	-67-
Γράφημα 23. Εργασιακή Εμπειρία.....	-67-
Γράφημα 24. Συστάσεις.....	-67-
Γράφημα 25. Εμφάνιση.....	-67-
Γράφημα 26. Ηλικία.....	-68-
Γράφημα 27. Γνώση Ξένων Γλωσσών.....	-68-
Γράφημα 28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν την κουλτούρα και την λειτουργία της.....	-68-

Γράφημα 29. Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.....	-68-
Γράφημα 30. Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.....	-69-
Γράφημα 31. Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.....	-69-
Γράφημα 32. Δεν εισέρχονται καινούργια άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία της.....	-69-
Γράφημα 33. Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.....	-69-
Γράφημα 34. Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες-αντιπάθειες).....	-69-
Γράφημα 35. Θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.....	-70-
Γράφημα 36. Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.....	-71-
Γράφημα 37. Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους.....	-71-
Γράφημα 38. Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.....	-71-
Γράφημα 39. Οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανέλιξης.....	-71-
Γράφημα 40. Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση.....	-72-
Γράφημα 41. Διαδίκτυο.....	-72-
Γράφημα 42. Αγγελίες σε τύπο.....	-72-
Γράφημα 43. Γραφεία απασχόλησης.....	-73-
Γράφημα 44. Ανεπίσημες αγγελίες.....	-73-
Γράφημα 45. Γραφείο διασύνδεσης Πανεπιστημίων.....	-73-
Γράφημα 46. Ημέρες καριέρας.....	-73-
Γράφημα 47. Social Media.....	-73-
Γράφημα 48. Εταιρίες συμβούλων.....	-73-
Γράφημα 49. Συνέντευξη.....	-74-

Γράφημα 50. Ψυχομετρικά Τεστ.....	-74-
Γράφημα 51. Μελέτες Περιπτώσεων.....	-74-
Γράφημα 52. Παιχνίδι Ρόλων.....	-75-
Γράφημα 53. Ομαδικές Συζητήσεις.....	-75-
Γράφημα 54. Τεστ Ικανοτήτων.....	-75-
Γράφημα 55. Τεστ μέσω διαδικτύου.....	-76-
Γράφημα 56. Κάθε πότε γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στην επιχείρησή σας.....	-76-
Γράφημα 57. Πόσο έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός του προσωπικού στην επιχείρηση τα τελευταία πέντε χρόνια.....	-76-

Εισαγωγή

Η προσέλκυση και η τελική επιλογή του προσωπικού αποτελούν δύο πολύ σημαντικούς τομείς για κάθε επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει διότι, ο ρόλος της διοίκησης είναι υψίστης σημασίας για την βραχυπρόθεσμη αλλά και την μακροπρόθεσμη πορεία της επιχείρησης, καθώς επίσης για την βιωσιμότητα και την επιτυχία της.

Για να μπορέσει η επιχείρηση να αποδώσει, είναι απαραίτητο να έχει στελεχωθεί με προσωπικό το οποίο είναι το καταλληλότερο σε κάθε θέση και αποδίδει μέγιστα. Έτσι, είναι αναγκαίο το προσωπικό που θα επιλεγθεί να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Τον τομέα αυτό τον αναλαμβάνει το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αντικείμενο μελέτης της εργασίας αυτής, αποτελεί η εξέταση των μεθόδων αλλά και της έννοιας της προσέλκυσης και επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για την επιχείρηση. Πιο αναλυτικά:

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύονται οι βασικές έννοιες του τουριστικού κλάδου, οι κατηγορίες που έχει ο τουρισμός και τέλος παρουσιάζονται και αναλύονται περαιτέρω όλες οι επιχειρήσεις που έχουν σχέση με τον τουρισμό.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, περιγράφεται ένας πολύ σημαντικός κλάδος του τουρισμού, ο ξενοδοχειακός. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τι σημαίνει και ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που ξεχωρίζουν τα ξενοδοχεία σε σχέση με τα άλλα καταλύματα. Επίσης γίνεται η διάκριση των ξενοδοχείων ανάλογα με τα αστέρια που έχουν βραβευτεί. Ακόμα, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε τα επιμέρους τμήματα και τις λειτουργίες των ξενοδοχείων.

Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο είναι ίσως και το πιο σημαντικό θεωρητικό κομμάτι. Στο κεφάλαιο αυτό αναλύεται και παρουσιάζεται η επίδραση του τουρισμού στην χώρα μας. Την Ελλάδα. Περιγράφονται τα χαρακτηριστικά του τουρισμού και του ξενοδοχειακού προϊόντος στην Ελλάδα, αναλύεται το πώς κατανέμεται το εργατικό δυναμικό του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, καθώς επίσης και σε τι αριθμό ανέρχεται. Τέλος, σημαντικό κομμάτι του κεφαλαίου αυτού είναι το γεγονός ότι, παρουσιάζεται και αναλύεται η συνεισφορά που έχει ο τουρισμός στο ΑΕΠ της χώρας μας.

Ακολούθως στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται η εννοιολογική μελέτη, για το τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τι σημασία έχει και τι ρόλο έχει στις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά επίσης και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Επιπροσθέτως, αναλύονται οι αρμοδιότητες της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, τι είναι δηλαδή

ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, καθώς επίσης προσδιορίζονται, ποιες ανάγκες και τι ανάγκες έχει το ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων.

Το πέμπτο κεφάλαιο της έρευνας αναφέρεται στην προσέλκυση των υποψήφιων για την επιχείρηση. Αναλύεται τι σημαίνει να προσελκύεις υποψηφίους και ποιες διαδικασίες ακολουθεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους γι' αυτούς.

Αφού η επιχείρηση προσελκύσει τους υποψηφίους με τους τρόπους που αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, θα πρέπει να επιλέξει τον ή τους κατάλληλους γι' αυτήν. Έτσι, στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται και αναλύεται η κατάσταση αυτή. Δηλαδή της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού. Αρχικά γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση της επιλογής προσωπικού και ακολούθως παρουσιάζεται ο σκοπός της αποτελεσματικής επιλογής. Επιπροσθέτως παρουσιάζονται τα κριτήρια εκείνα, που κάνει την επιχείρηση να επιλέξουν τους υποψηφίους και κλείνοντας αναλύεται η διαδικασία της επιλογής.

Μια πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση είναι η συνέντευξη. Με αυτόν τον άμεσο σε επαφή τρόπο, η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει εάν ο υποψήφιος είναι ικανός να τους βοηθήσει ή όχι. Στο έβδομο κεφάλαιο κατά σειρά της έρευνας μελετιέται αυτή η κατάσταση. Αρχίζοντας, μιλάμε για το ποια είναι η διαδικασία της συνέντευξης και ποια η σημασία της. Ακολούθως, περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συνέντευξης και παρουσιάζονται τα στάδια της. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που τυχόν να γίνουν σε μια συνέντευξη, καθώς επίσης και ποιος είναι ο σκοπός τους. Τέλος, αναπτύσσονται οι κατηγορίες των συνεντεύξεων αλλά και πως μπορεί κάποιος να προετοιμαστεί κατάλληλα.

Στο προτελευταίο κεφάλαιο, δηλαδή το όγδοο, παρουσιάζεται και αναλύεται το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας. Γίνεται αναφορά στην μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε και παρουσιάζονται τα ξενοδοχεία που με βοήθησαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμη, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής και γίνεται μια περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων αυτών.

Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που βγήκαν από όλη την μελέτη και έρευνα πάνω στην Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τέλος, παραθέτονται κάποιες προτάσεις προς τις επιχειρήσεις που θα τις βοηθήσουν στην μελλοντική τους εξέλιξη και την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας τους στον χώρο του τουρισμού.

Κεφάλαιο 1

1. Τουριστικός Κλάδος



1.1 Βασικές έννοιες Τουριστικού κλάδου

Ο Τουρισμός αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες έναν πολύ δημοφιλή και διαδεδομένο τρόπο διασκέδασης και ξεκούρασης.

Σύμφωνα με τον Page (2006), ως τουρισμός ονομάζεται “το φαινόμενο κατά το οποίο ένα άτομο, ή μια ομάδα ατόμων, μετακινείται από τον τόπο διαμονής του σε έναν άλλο τόπο με σκοπό να διαμείνει για τουλάχιστον ένα 24ωρο”. Η ανάγκη για ταξίδια, διακοπές από την εργασία και τη ρουτίνα, καθώς επίσης και η ανάγκη για απόκτηση καινούργιων εμπειριών, έχουν συμβάλει στην διαρκή και θεαματική αύξηση των τουριστών καθώς επίσης και της απαιτητικότητας τους. Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι αποφασίζουν να κάνουν διακοπές, καθώς τα τελευταία χρόνια, έχουν κάνει την εμφάνιση τους αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους που διευκολύνουν την μεταφορά, εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο για εύκολη και αυτόνομη οργάνωση διακοπών και η παραδοχή ότι ο τουρισμός συνδέεται άμεσα με την βελτίωση της ποιότητας ζωής.

Πέρα όμως από το ψυχαγωγικό κομμάτι, ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ σημαντική οικονομική δραστηριότητα. Συμβάλει κατά ένα πολύ σημαντικό ποσοστό στον σχηματισμό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος σε πολλές τουριστικές χώρες, καθώς τα έσοδα που προέρχονται από αυτόν είναι τεραστία. Επίσης βελτιώνει τις επενδύσεις στις χώρες αυτές και το επίπεδο απασχόλησης τους, καθώς δημιουργεί πολλές και διαφορετικές ειδικότητες θέσεων εργασίας.

Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι υπάρχουν διάφορα είδη τουρισμού που διαχωρίζονται, κατά κύριο λόγο με βάση το σκοπό του ταξιδιού, ο οποίος δεν μπορεί να είναι η μόνιμη εγκατάσταση στον τόπο προορισμού, ούτε η επαγγελματική αποκατάσταση εκεί. Όποιο και αν είναι το είδος του τουρισμού, θα πρέπει να περιλαμβάνει διαμονή και διατροφή στον τόπο προορισμού, για να μπορεί το ταξίδι να συμπεριληφθεί στη τουριστική δραστηριότητα μιας χώρας.

1.2 Κατηγορίες του Τουρισμού

Οι κατηγορίες που διακρίνουμε τον τουρισμό είναι οι εξής:

- Εσωτερικό ή εξωτερικό τουρισμό. Ανάλογα με το αν οι τουρίστες ταξιδεύουν προς το εξωτερικό ή γίνονται τουρίστες στην ίδια τους την χώρα, διαμένοντας απλά σε μια άλλη πόλη ή χωριό της πατρίδας τους. Σημαντικό ρολό για την επιλογή παίζουν το εισόδημα, η κατάσταση της εθνικής οικονομίας της χώρας όπου διαμένει, το μορφωτικό και πνευματικό του επίπεδο, τα κίνητρα του, η ηλικία του.
- Συνεχή ή εποχιακό τουρισμό. Ανάλογα με το αν μια περιοχή δέχεται τουρίστες καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου ή μόνο σε ορισμένες περιόδους, δημιουργούνται ανάλογα με το κλίμα και τις καιρικές συνθήκες σε συνδυασμό με τα κίνητρα του τουρίστα κάποιοι περίοδοι για πολλούς προορισμούς οι οποίες προτιμώνται για διακοπές. Για παράδειγμα, οι διακοπές στα ελληνικά νησιά τους καλοκαιρινούς μήνες ή οι διακοπές σε ευρωπαϊκές πρωτεύουσες τα Χριστούγεννα όπως επίσης και οι διακοπές σε μέρη με χιονοδρομικά κέντρα τους χειμερινούς μήνες.
- Νεανικός ή τρίτης ηλικίας. Ταξίδια που πραγματοποιούνται από νέους, φοιτητές, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό, με στόχο την απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς επίσης και για γνωριμία με συνομήλικα άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων. Ακόμη, ταξίδια πραγματοποιούνται και από συνταξιούχους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο με στόχο τη διεύρυνση του πνευματικού τους επίπεδου και την απόκτηση νέων γνώσεων.
- Στατικός ή κινητικός τουρισμός. Διακρίνεται ανάλογα με το αν οι τουρίστες μετακινούνται στη χώρα που βρίσκονται ή διαμένουν αποκλειστικά σε ένα κατάλυμα μιας περιοχής. Πολλοί τουρίστες παραμένουν στο ίδιο μέρος (πολλές φορές και στο ίδιο ξενοδοχείο) από την ημέρα που φτάνουν στον προορισμό τους έως την ημέρα που θα φύγουν. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έλλειψη χρόνου, αν έχουν για παράδειγμα λίγες ημέρες άδειας από την εργασία τους, στο γεγονός ότι έχουν πάει διακοπές με σκοπό τη χαλάρωση, την απόλαυση της θάλασσας και του ήλιου και δεν έχουν αλλά ενδιαφέρονται να επισκεφτούν

ένα άλλο μέρος. Κάποιοι άλλοι αντίθετα προτιμούν, πραγματοποιώντας ένα ταξίδι, να επισκεφτούν όσα περισσότερα μέρη μπορούν γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή μετακίνηση τους από το ένα μέρος στο άλλο.

Επιπλέον, υπάρχουν ακόμη και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού, που έχουν κάνει τη εμφάνιση τους τα τελευταία χρόνια, αυξάνοντας την τουριστική δραστηριότητα σε πολλές περιοχές που άλλοτε ήταν μειωμένη ή δεν είχαν καθόλου. Προσφέροντας τους έτσι ψυχαγωγία, χαλάρωση και εμπειρίες σε πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Κάποιες από τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι:

1. Ο αγροτουρισμός. Πρόκειται για μια δραστηριότητα η οποία αναπτύσσεται σε αγροτικούς χώρους. Είτε διαμένουν οι τουρίστες σε αγροκτήματα και συμμετέχουν στην γεωργική εκμετάλλευση και γενικά στη ζωή των αγροτών, είτε σε αγροτουριστικά καταλύματα παρέχοντας τους κλίνη και φαγητό. Αγροτουρισμό μπορούμε να συναντήσουμε σε περιοχές με μεγάλες αγροτικές εκμεταλλεύσεις, σε νησιώτικες περιοχές, σε παραδοσιακούς οικισμούς, σε χωριά ιδιαίτερου φυσικού κάλους.
2. Ο τουρισμός υγείας. Πρόκειται για τον τουρισμό που σκοπός του είναι η βελτίωση της υγείας. Διαχωρίζεται σε 3 κατηγορίες, τον ιαματικό τουρισμό, τον τουρισμό ευεξίας και τον ιατρικό τουρισμό.
3. Ο θρησκευτικός τουρισμός. Πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο κατά τη διάρκεια μεγάλων θρησκευτικών γιορτών και πρόκειται για ολιγοήμερες επισκέψεις των πιστών σε θρησκευτικά μνημεία, ιερούς τόπους.
4. Ο μορφωτικός τουρισμός. Κίνητρο των τουριστών που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο διακοπών, είναι η εκπαίδευση και η μόρφωση. Περιλαμβάνουν επισκέψεις σε μουσεία, κέντρα τέχνης, ιστορικά μνημειακά. Οι τουρίστες της κατηγορίας αυτής είναι συνήθως νεαρής ηλικίας.
5. Ο συνεδριακός τουρισμός. Πρόκειται για επαγγελματικά συνέδρια που πραγματοποιούνται σε διαφορεές πόλεις. Διαρκούν λίγες ημέρες και

πραγματοποιούνται από επιστήμονες και υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών.

6. Ο τουρισμός περιπέτειας. Αφορά εκείνους που θέλουν να ζήσουν για λίγο μακριά από την καθημερινότητα και τους ρυθμούς της ζωής τους, να εξοικειωθούν με τη φύση και τον κίνδυνο και πιθανώς να κάνουν extreme sports. Φυσικά το είδος αυτό του τουρισμού προϋποθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και την εμπειρία.

1.3 Επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό

Στην τεραστία βιομηχανία του τουρισμού συμπεριλαμβάνονται πολλές επιμέρους επιχειρήσεις:

- Τα καταλύματα. Η διαμονή για τον τουρίστα είναι το πρωταρχικό και βασικότερο στοιχείο των διακοπών του. Τα καταλύματα είναι οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού μιας περιοχής. Μπορούμε να συναντήσουμε διαφόρων ειδών καταλύματα. Αρχικά έχουμε τα ξενοδοχεία, τα όποια προσφέρουν κλίνη και φαγητό αλλά και άλλες υπηρεσίες, ακόμη μπορούμε να συναντήσουμε τις πανσιόν, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια και τα μοτέλ τα όποια είναι πιο οικονομικά με μειωμένες παροχές υπηρεσιών. Τέλος, υπάρχουν και τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα ιδιωτών. Συμπληρωματικά, τύπος καταλύματος είναι και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις αλλά και τα τροχόσπιτα.
- Οι επισιτιστικές μονάδες. Οι επιχειρήσεις αυτές παίζουν έναν αρκετά σημαντικό ρόλο στην τουριστική οικονομία. Περιλαμβάνουν τα εστιατόρια με διεθνή ή εθνική κουζίνα, τις παραδοσιακές ταβέρνες, τα ταχυφαγεία.
- Οι επιχειρήσεις μεταφοράς. Ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τον τουρίστα. Πολλές φορές προσδιορίζει και ολόκληρο το ταξίδι ο τρόπος με τον όποιο ο τουρίστας θα φτάσει στον προορισμό του. Εταιρίες που εξυπηρετούν τις μετακινήσεις είναι οι αεροπορικές, οι ακτοπλοϊκές, καθώς επίσης και αυτές που κάνουν μετακινήσεις εδάφους όπως οι σιδηροδρομικές και οι οδικές.

- Τα τουριστικά και ταξιδιωτικά γραφεία. Βρίσκονται είτε στον τόπο προέλευσης των τουριστών είτε στον τόπο προορισμού τους. Παρέχουν πληροφορίες για τον ενδιαφερόμενο τόπο προορισμού και διαφόρων ειδών διευκολύνσεις για τον τουρίστα. Συχνά τον απαλλάσσουν από την ταλαιπωρία της έρευνας για κατάλυμα, τον τρόπο μεταφοράς τους, την εύρεση αξιοθέατων, κλπ.
- Οι εγκαταστάσεις αναψυχής. Είναι οι επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τον τουρισμό. Για παράδειγμα, τα πάρκα, τα εμπορικά κέντρα, μπαρ με πισινές, κλπ.
- Οι επιχειρήσεις ενοικίασης μέσων μεταφοράς. Οι εταιρίες αυτές ενοικιάζουν μέσα μεταφοράς στους τουρίστες για να διευκολύνουν τις μετακινήσεις τους αφού φτάσουν στον προορισμό τους. Διαθέτουν αυτοκίνητα, μηχανάκια, ποδήλατα.



Κεφάλαιο 2

2. Ξενοδοχειακός Κλάδος



2.1 Χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του τουριστικού τομέα είναι τα καταλύματα, στα οποία διαμένουν οι τουρίστες κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Υπάρχουν διάφορα είδη καταλυμάτων με κύριο τα ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία αποτελούν έναν ξεχωριστό κλάδο της οικονομίας και ίσως το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Η ξενοδοχειακή υποδομή μιας περιοχής, μας δείχνει κατά ένα μεγάλο ποσοστό, το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης της. Μια ξενοδοχειακή μονάδα εκτός από φιλοξενία και διαμονή προσφέρει και ένα σύνολο διαφόρων άλλων υπηρεσιών στον τουρίστα.

Βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου είναι :

- Ο Σταθερός αριθμός και η δυναμικότητα δωματίων, γεγονός που περιορίζει το οικονομικό αποτέλεσμα των ξενοδοχειακών μονάδων, καθώς το κόστος που χάνεται από την μη διαθεσιμότητα ενός δωματίου δεν μπορεί να αντικατασταθεί. Το προϊόν είναι φθαρτό. Δεν μπορεί να αποθηκευτεί ούτε να πωληθεί αργότερα.
- Η ασταθής ζήτηση. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τομέα, η ζήτηση επηρεάζεται από διάφορους κοινωνικό-πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες, γεγονός που καθιστά ασταθή τη ζήτηση και χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.
- Η αναγκαιότητα της αμεσότητας των κινήσεων. Οι δραστηριότητες θα πρέπει να γίνονται σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την πρόληψη λαθών αλλά και τη διόρθωση τους.
- Η παράγωγη, η διάθεση και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χρόνο.

- Τα υψηλή σταθερά έξοδα και τα χαμηλά μεταβλητά. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πολύ υψηλά σταθερά κόστη, γεγονός που οδηγεί τους ξενοδόχους να επιδιώκουν τη βελτιστοποίηση του επίπεδου πληρότητας των δωματίων τους προκειμένου να καλύψουν τα μεγάλα αυτά σταθερά κόστη.
- Η ανάγκη για δημιουργία πολλών εγκαταστάσεων. Τα ξενοδοχεία προκειμένου να είναι ανταγωνιστικά, θα πρέπει να είναι αισθητικά όμορφα καθώς επίσης και να διαθέτουν πολλούς χώρους προκειμένου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Οι χώροι αυτοί μπορεί να είναι δωμάτια, σουίτες, εστιατόρια, bar, πισινές, γυμναστήρια, γήπεδα, mini market, χώροι καλλωπισμού και άλλοι χώροι παροχής υπηρεσιών. Απαιτείται λοιπόν η δημιουργία πολλών εγκαταστάσεων.

Τα ξενοδοχεία διαφοροποιούνται σημαντικά σε ορισμένα σημεία από τις άλλες επιχειρήσεις. Τα σημεία αυτά είναι α) οι πελάτες, οι οποίοι αποτελούν κυρία εισροή και εκροή, όπως επίσης και αντικείμενο εργασίας καθώς όσο αυξάνονται τα έσοδα, αυξάνεται και η ζήτηση για εργασία. β) Σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης είναι και οι προσφερόμενες υπηρεσίες, που δεν έχουν διάρκεια (ταυτόχρονη παράγωγή – διάθεση - κατανάλωση), γ) το καταξιωμένο εργατικό δυναμικό, που αποτελεί τη «βιτρίνα» για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση και μπορεί να απασχολείται πλήρως, μερικώς ή περιστασιακά. Όπως βλέπουμε η φύση της εργασίας των ξενοδοχοϋπάλληλων διαφοροποιείται από αυτή των άλλων επιχειρήσεων καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τους πελάτες.



2.2 Διακρίσεις ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται ανάλογα με:

1. Την κατηγορία που ανήκουν. Διακρίνονται σε πολυτελείας, κατηγορίας Α,Β,Γ,Δ,Ε,Η (η διεθνής ταξινόμηση είναι με αστέρια 1,2,3,4) και πολυτελείας πέντε αστέρων (5*)
2. Τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Διακρίνονται σε απλά (προσφέρουν μόνο ύπνο), σε σύνθετα (προσφέρουν ύπνο και φαγητό) και σε πολυσύνθετα (προσφέρουν ύπνο φαγητό και άλλες δραστηριότητες αθλητικές, ψυχαγωγίας, κτλ.).
3. Τον τόπο εγκατάστασης. Διακρίνονται σε αστικά, ορεινά, παραθαλάσσια, ιαματικών πηγών και συγκοινωνιακών κέντρων.
4. Τη διάρκεια λειτουργίας τους. Διακρίνονται σε εποχιακά και συνεχούς λειτουργίας.
5. Με τη διοικητική τους μορφή. Διακρίνονται σε αυτοτελή, αλυσίδες ξενοδοχείων.
6. Με τη νομική τους μορφή. Διακρίνονται σε ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, ΑΕ.
7. Με το μέγεθος τους. Διακρίνονται σε μικρά (μέχρι 100 δωμάτια), μεσαία (100-300), μεγάλα (πάνω από 300).
8. Με την κτηριακή τους συγκρότηση. Διακρίνονται σε πολυώροφα κτήρια, μπανγκαλόου, μεικτά.



2.3 Τμηματοποίηση ξενοδοχειακής μονάδας

Τα ξενοδοχεία όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να οργανωθούν, χωρίζονται σε τμήματα ανάλογα με την ειδικότητα που κάνει το καθένα και διοικούνται και οργανώνονται ξεχωριστά. Όλα μαζί όμως, έχουν συμβολή στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Το κάθε τμήμα έχει μια ξεχωριστή αρμοδιότητα, είτε είναι τμήμα που προσφέρει έσοδα στην επιχείρηση που ονομάζεται τμήμα εκμετάλλευσης, είτε είναι βοηθητικό τμήμα που ονομάζεται τμήμα υποστήριξης.

Τα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου είναι το τμήμα υπνοδωματίων, το τμήμα εστιατορίων, το τμήμα εκδηλώσεων, το τμήμα bar, το τμήμα room service, τα καταστήματα πώλησης.

Τα τμήματα υποστήριξης ενός ξενοδοχείου περιλαμβάνουν το τμήμα των κρατήσεων, το τμήμα της υποδοχής, το τμήμα του θυρωρού, το τμήμα του ταμείου, το τμήμα της ασφαλείας, το τμήμα της συντήρησης, το τμήμα των δημοσίων σχέσεων, το τμήμα της ψυχαγωγίας, το τμήμα των αθλητικών δραστηριοτήτων. Αυτά ουσιαστικά είναι υπηρεσίες που προσφέρονται άμεσα ή έμμεσα στους πελάτες. Δεν αποφέρουν άμεσα χρήματα στο ξενοδοχείο, αλλά βοηθούν στο να επιλεγεί το ξενοδοχείο από τους πελάτες ανάμεσα από πολλά και να τους κρατήσει ευχαριστημένους για την επιλογή τους την περίοδο της διαμονής τους. Στα τμήματα υποστήριξης επίσης, μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τα τμήματα τα όποια δεν σχετίζονται με επαφή με τους πελάτες, αλλά με την ίδια την επιχείρηση. Αυτά είναι το τμήμα της διεύθυνσης, το τμήμα των πωλήσεων, το τμήμα διοικήσεως, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα μάρκετινγκ, το λογιστήριο, το τμήμα προμηθειών.

2.4 Λειτουργίες ξενοδοχείου

Κάθε ξενοδοχείο έχει κάποιες βασικές λειτουργίες οι οποίες διαχωρίζονται με σκοπό την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι εξής:

- Η εμπορική, που σχετίζεται με τον εφοδιασμό, τη διάθεση των προϊόντων και του εξοπλισμού καθώς επίσης και τα έπιπλα, τα ειδή υγιεινής, τις πετσέτες, τα καθαριστικά κλπ.

- Η τεχνική, η οποία περιλαμβάνει όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που είναι έτοιμα για κατανάλωση από τους πελάτες. Πρόκειται για το προϊόν που «πουλάει» η επιχείρηση, οπότε αποτελεί και την κυρία λειτουργία της.
- Η ασφάλεια και συντήρηση των εγκαταστάσεων και κτηρίων. Κάθε ξενοδοχείο λειτουργεί με βάση κάποιες προδιαγραφές που καθορίζονται από το νόμο. Η ασφάλεια των κτηριακών υποδομών είναι πρωταρχικό μέλημα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό προκειμένου να συντηρούνται τα κτήρια και οι εγκαταστάσεις τις και να παραμένουν ασφαλή για τους πελάτες και το προσωπικό.
- Η διοικητική λειτουργία, περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες που αφορούν τον συντονισμό και την διοίκηση της μονάδας. Η λειτουργία αυτή είναι επίσης πολύ σημαντική, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει καθοριστικό ρόλο στην ομαλή και οργανωμένη λειτουργία της. Καταξιωμένα στελέχη καλούνται να διοικήσουν πληθώρα ατόμων με διαφορετικές αρμοδιότητες, αλλά και ικανότητες και να καταφέρουν να συντονίσουν τις δραστηριότητες όλων αυτών ώστε να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου.
- Η οικονομική, η οποία διαχειρίζεται το χρηματικό κεφάλαιο.
- Η λογιστική, η οποία είναι απαραίτητη για τη διοίκηση, καθώς μελετά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.
- Η ελεγκτική, είναι αυτή που πραγματοποιεί τον εσωτερικό έλεγχο σε όλα τα τμήματα.



Κεφάλαιο 3



3. Τουρισμός στην Ελλάδα

3.1 Χαρακτηριστικά του Τουρισμού στην Ελλάδα

Ο τουρισμός θεωρείται από τους σημαντικότερους πυλώνες της ελληνικής οικονομίας και ανάπτυξης, καθώς η συνεισφορά του στο ΑΕΠ της χώρας είναι πολύ σημαντικός. Έτσι μπορεί να θεωρηθεί ως η «βαριά βιομηχανία» της χώρας. Στην ανάπτυξη του τουριστικού φαινομένου συμβάλλουν διάφοροι παράγοντες. Οι κυριότεροι είναι η αύξηση του εισοδήματος των νοικοκυριών, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου, η βελτίωση των μεταφορικών μέσων, η ανάπτυξη των τουριστικών καταλυμάτων και η κατάσταση ειρήνης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια με κάποιες εξαιρέσεις κυρίως τοπικών πολέμων. *“Τα πλεονεκτήματα που κερδίζει μια χώρα από τον τουρισμό είναι πολλά”* σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), καθώς αρχικά προσεγγίζει ανθρώπους από διάφορες περιοχές με διαφορετικές κουλτούρες.

Θεωρείται ένας από τους σημαντικούς παράγοντες οικονομικής ανάπτυξης, διότι μετατρέπει τις αγροτικές περιοχές σε αστικές μιας και δημιουργεί καλύτερες υποδομές. Την ίδια στιγμή, λόγω της κατασκευής τουριστικών επιχειρήσεων αυξάνονται οι θέσεις εργασίας. Ακολουθώντας, κινητοποιεί βιομηχανίες που συνδέονται με τον τουρισμό όπως οι εταιρείες εξοπλισμού των ξενοδοχείων. Αυξάνεται η κατανάλωση και η ζήτηση στα προϊόντα, άρα μεγαλώνει και η διανομή εγχώριων αγαθών. Επιπρόσθετα, ο τουρισμός βοηθάει στη μείωση του ελλείμματος, καθώς εισάγει συνάλλαγμα και αυξάνει τις θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς του επαγγέλματος.

Λόγω της μετακίνησης ανάμεσα σε αναπτυγμένες κι αναπτυσσόμενες χώρες, υπάρχει μια συνεχής αναδιανομή κεφαλαίου, το οποίο συμβάλλει στην συντήρηση των διεθνών οικονομικών σχέσεων. Ακόμη, φροντίζει να αναπτυχθούν περιοχές της Ελλάδας που είναι απομονωμένες, καθώς επίσης, ο ρόλος που έχει ως μέσο κατανόησης των εθνών είναι πάρα πολύ σημαντικός. Δηλαδή, βοηθάει τους ανθρώπους να βλέπουν πως είναι στο περιβάλλον τους και να κατανοούν τα διαφορετικά έθνη. Τέλος, οι άνθρωποι μέσω του τουρισμού, ξεφεύγουν από την καθημερινότητα τους και η αλλαγή του χώρου τους βοηθάει να αφήσουν πίσω τους τα προβλήματα τους και να μπορέσουν να χαλαρώσουν μακριά από την ρουτίνα.

Η χώρα μας, κατέχει ιδιαίτερη θέση στην ευρωπαϊκή τουριστική αγορά και ιδιαίτερα στη Μεσόγειο. Είναι αρκετές οι χώρες που τείνουν να απειλούν την Ελλάδα στον τουριστικό τομέα είτε ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Ένωση όπως η Ισπανία και η Ιταλία, είτε εκτός όπως η Τουρκία και η Αίγυπτος. Ειδικά οι χώρες όπως η Τουρκία, η Κύπρος αλλά και το Ισραήλ, παρέχουν ένα τουριστικό προϊόν παρόμοιο με το ελληνικό αλλά σε πολύ χαμηλότερες τιμές και καλύτερες κτηριακές υποδομές.

Το τουριστικό προϊόν επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες οι οποίοι είναι οικονομικοί και ποιοτικοί. Οι οικονομικοί παράγοντες είναι το κόστος παραγωγής του προϊόντος, η φορολογία που έχει κάθε κράτος αλλά και το συνάλλαγμα και η συναλλαγματική πολιτική. Στους ποιοτικούς παράγοντες εμπεριέχονται η υποδομή της περιοχής αλλά και η αρχαιολογική και πολιτιστική κληρονομιά της χώρας.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του 2015 (Πίνακας 1) που έκανε το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (World Economic Forum) η Ελλάδα βρίσκεται στη θέση 31 σε σύνολο 141 χωρών και 18η στην Ευρώπη. Σύμφωνα με την ίδια έκθεση και τον γενικό δείκτη ανταγωνιστικότητας τουρισμού και ταξιδιών, πρώτη βρίσκεται σε σειρά κατάταξης η Ισπανία και ακολουθείται από τη Γαλλία και τη Γερμανία. Η Ελλάδα βελτίωσε τη θέση της σε σχέση με το 2013 που ήταν 32η μέσα σε 140 χώρες. Βέβαια στην αντίστοιχη Έκθεση του 2009 ήταν 29η σε 133 χώρες και η επίδοση της μειώθηκε έχοντας 4,91 μονάδες έναντι 7 που ήταν το άριστο το 2009. Ο γενικός δείκτης ανταγωνιστικότητας του WEF για τον τουρισμό στην έκθεσή του 2015, είναι η συνισταμένη 90 επιμέρους ειδικών δεικτών, οι οποίοι υπάγονται σε 14 «πυλώνες», που κι αυτοί με τη σειρά τους ομαδοποιούνται σε τέσσερις μείζονες ενότητες (EOT).

	Σειρά κατάταξης				Βαθμός (κλίμακα 1-7)			
	2009 (μεταξύ 133 χωρών)	2011 (μεταξύ 139 χωρών)	2013 (μεταξύ 140 χωρών)	2015 (μεταξύ 141 χωρών)	2009	2011	2013	2015
Γενικός Δείκτης	24	29	32	31	4.9	4.8	4.8	4.36
Ευνοϊκό περιβάλλον				48				5.11
Επιχειρηματικό περιβάλλον				104				4.04
Προστασία και ασφάλεια	47	73	69	57	5.6	4.7	4.7	5.49
Υγεία και υγιεινή	19	20	13	9	6.4	6.4	6.4	6.57
Ανθρώπινοι πόροι και αγορά εργασίας	44	59	50	45	5.3	5	5	4.75
Ετοιμότητα ICT (Υποδομές τεχνολογιών πληροφορικής – τηλεπικοινωνιών)	40	39	33	49	3.8	4.3	4.3	4.71
Τουριστική πολιτική και ευνοϊκές συνθήκες				33				4.39
Προτεραιότητα του τουρισμού	3	17	28	24	6.1	5.6	5.2	5.36
Άνοιγμα στο διεθνές περιβάλλον				25				4.09
Ανταγωνιστικότητα τιμών	114	123	127	113	3.9	3.8	3.6	3.93
Περιβαλλοντική αειφορία	47	68	72	61	4.8	4.5	4.5	4.19
Υποδομές				24				4.78
Υποδομές αερομεταφορών	19	19	20	27	4.7	4.8	4.7	4.25
Υποδομές επίγειων και λιμενικών μεταφορών	43	61	58	51	4.1	4	4	4.01
Υποδομές τουριστικών υπηρεσιών	5	5	3	12	6.7	6.9	6.8	6.08
Φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι				35				3.15
Φυσικοί πόροι	74	61	40	46	3	3.4	4.2	3.49
Πολιτιστικοί πόροι	23	25	25	32	5	4.7	4.3	2.82

Πίνακας 1. Δείκτης Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού και Ταξιδιών για την Ελλάδα (Πηγή: World Economic Forum)

Οι ενότητες αυτές έχουν σχεδιαστεί βασισμένες σε εκείνες που υπήρχαν στις προηγούμενες εκθέσεις, με αντίστοιχη ανακατανομή των επιμέρους δεικτών. Έτσι, για παράδειγμα, η νέα ενότητα «Ευνοϊκό περιβάλλον» περιλαμβάνει τις συνθήκες που είναι αναγκαίες για την άσκηση τουριστικών δραστηριοτήτων σε μια χώρα. Δηλαδή το επιχειρηματικό περιβάλλον, την προστασία και ασφάλεια, την υγιεινή και την περίθαλψη, τους ανθρώπινους πόρους, την αγορά εργασίας και την ετοιμότητα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Στο κομμάτι «Τουριστική πολιτική και ευνοϊκές συνθήκες», περιλαμβάνεται η προτεραιότητα του τουρισμού, το άνοιγμα προς το εξωτερικό, την ανταγωνιστικότητα των τιμών και τέλος τη βιωσιμότητα του περιβάλλοντος. Στις «Υποδομές» περιλαμβάνονται οι δείκτες των υποδομών των αερομεταφορών, επίγειες και λιμενικές υποδομές και υποδομές τουριστικών υπηρεσιών. Τέλος, η ενότητα «Φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι» περιέχει τους κύριους σκοπούς ταξιδιού: τους φυσικούς πόρους και τους πολιτιστικούς πόρους με τα επιχειρηματικά ταξίδια. Στον πίνακα ακόμη βλέπουμε τις θέσεις που καταλαμβάνει η Ελλάδα σε όλους τους δείκτες αλλά και τη βαθμολογία της.

Βλέποντας και τους 14 αυτούς δείκτες, καταλήγουμε στο συμπέρασμα, ότι η χώρα μας έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην υγιεινή και την περίθαλψη και αντίθετα έχει πέσει το πλεονέκτημά της ως προς τις τουριστικές υποδομές. Βέβαια τις πιο χαμηλές θέσεις κατέχει η χώρα ως προς την ανταγωνιστικότητα των τιμών και το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο δείκτης της ανταγωνιστικότητας των τιμών βασίζεται σε τέσσερις αποδέκτες οι οποίοι είναι φόροι εισιτηρίων και επιβαρύνσεις αεροδρομίων, δείκτης τιμών ξενοδοχείων, ισοδυναμία αγοραστικής δύναμης και επίπεδα τιμής καυσίμων. Φυσικά πρέπει να σημειωθεί η βελτίωση που έχει δείξει η χώρα μας στην τελευταία έκθεση στον τομέα της «προστασίας και της ασφάλειας», «την περιβαλλοντική αειφορία», «τις υποδομές επίγειων και λιμενικών μεταφορών» και τέλος «την αγορά εργασίας και τους ανθρώπινους πόρους». Συμπερασματικά, η χώρα μας δεν πρέπει να επαναπαύεται έπειτα από κάποιες βελτιώσεις καθώς δεν έχει κατοχυρωμένες θέσεις απέναντι στις άλλες χώρες που συμμετέχουν στην έρευνα, αλλά θα πρέπει να συνεχίσει να βελτιώνεται για να μπορέσει να έχει κι άλλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Πολλοί προορισμοί έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και τείνουν να αποσπάσουν μερίδια της τουριστικής αγοράς και το ελληνικό τουριστικό προϊόν χρειάζεται αναβάθμιση και διαφοροποίηση βασισμένο στο σωστό μάρκετινγκ αλλά και τη σωστή διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. (Χατζηδάκης, 2008-2015)

Αν και η γενική άποψη για τη χώρα μας τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει κυρίως λόγω της οικονομικής κρίσης, τα αρχαιολογικά μνημεία που διαθέτει, η ιστορία της αλλά και τα νησιά της, είναι αυτά που συνεχίζουν να την κάνουν να

διατηρεί το γόητρο της αλλά και την υψηλή της θέση ανάμεσα στους τουριστικούς προορισμούς. Η δημόσια και η ιδιωτική υποδομή της χώρας στα σημεία υποδοχής των τουριστών όπως είναι τα λιμάνια και τα αεροδρόμια δεν είναι ικανά να προσφέρουν τις καλύτερες υπηρεσίες στους τουρίστες διότι τα μεγέθη τους κυρίως είναι δυσανάλογα σε σχέση με τον αριθμό των τουριστών που δέχονται. Βέβαια, η πλειοψηφία των καταλυμάτων κυρίως στις υψηλές κατηγορίες είναι αρκετά ικανοποιητική. Οι φυσικοί της πόροι και η αρχαιολογική και πολιτιστική της κληρονομιά είναι αυτά που πραγματικά την κάνουν να ξεχωρίζει ανάμεσα στις άλλες χώρες. Βέβαια αυτό, από μόνο του δεν είναι αρκετό για τη χώρα, η οποία στηριζόμενη στην κληρονομιά της μπορεί να αναπτυχθεί πολύ περισσότερο. Γι' αυτό το λόγο είναι πολλοί οι τουρίστες που μένουν ικανοποιημένοι με τη χώρα μας αν και η κουλτούρα και η κληρονομιά μας δεν έχει ίσως προβληθεί τόσο όσο θα έπρεπε. Επίσης αν και τα νησιωτικά συμπλέγματα προσδίδουν έναν ιδιαίτερο χαρακτήρα στη χώρα, η γεωγραφική της θέση δεν την βοηθά ιδιαίτερα. Η μεγάλη της απόσταση από τις χώρες τις οποίες έρχονται οι τουρίστες την κάνει να εξαρτάται κατά πολύ από τους tour operators, αφού η πλειοψηφία των τουριστών φτάνει στη χώρα αεροπορικώς και με πτήσεις τσάρτερ.

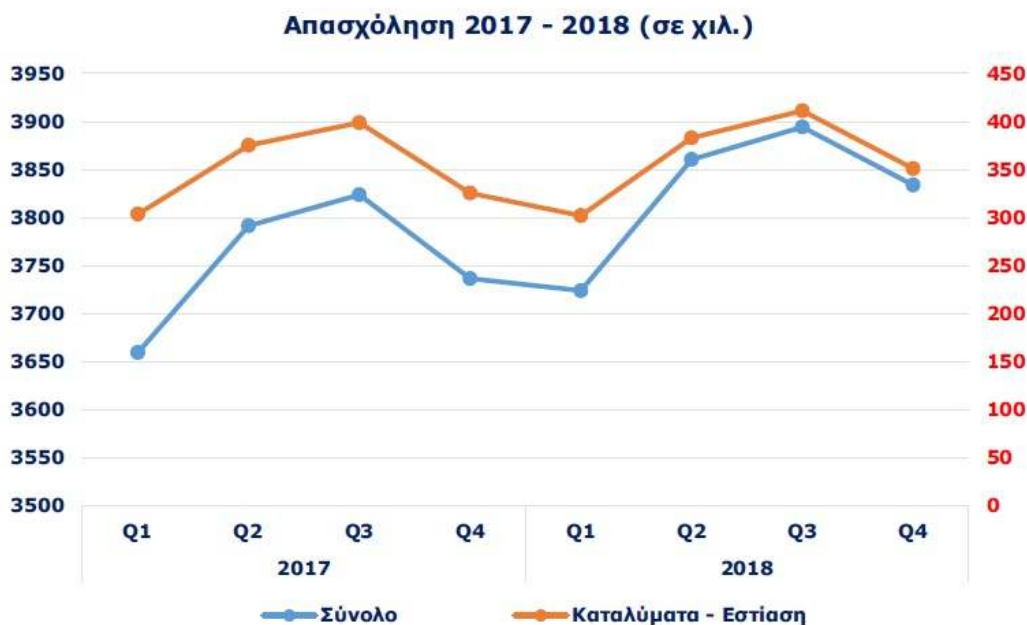
Τέλος, η εποχικότητα εκτός από τους εργαζόμενους επηρεάζει και το τουριστικό προϊόν καθώς η Ελλάδα δεν ενδείκνυται ως τουριστικός προορισμός καθόλη τη διάρκεια του χρόνου. Σαν γενικό συμπέρασμα, η χώρα μπορεί να μην να υστερεί έναντι των άλλων χωρών σε υποδομές και να έχει εποχικότητα, αλλά σίγουρα έχει να προσφέρει έναν αξιοθαύμαστο πολιτισμό που είναι πόλος έλξης πολλών τουριστών.



3.2 Χαρακτηριστικά ξενοδοχειακού προϊόντος στην Ελλάδα

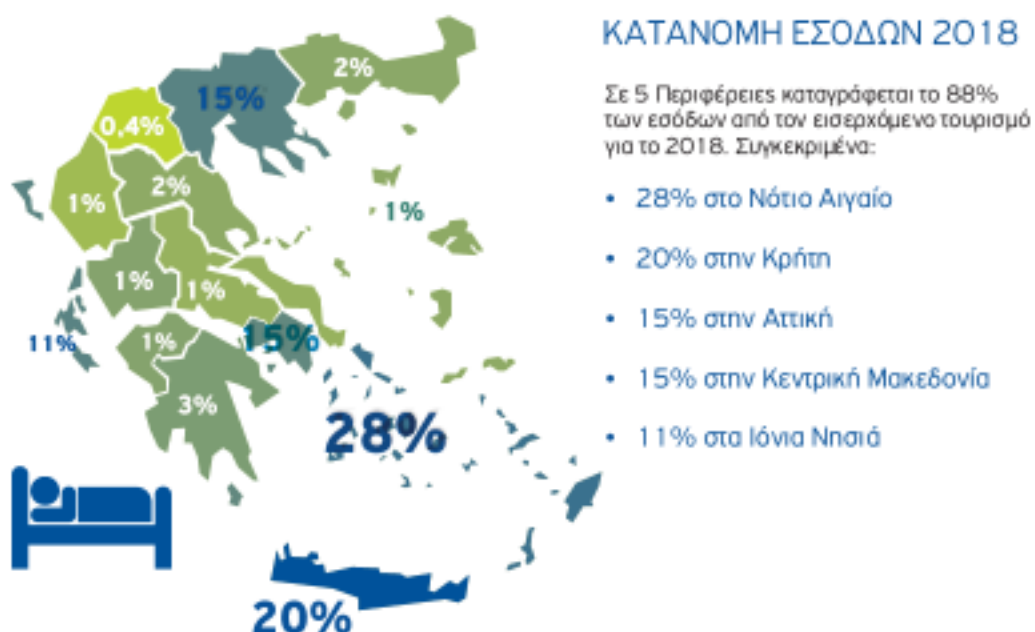
Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι μια από τις πιο σημαντικές για τη χώρα μας. Αρχικά, συνεισφέρει στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) κατά 30,9% καθώς οι άμεσες εισπράξεις ανέρχονται στα 21,6 δις. και οι έμμεσες στα 35,6 δις (Πηγή: INSETE).

Ο τουρισμός, εκτός από την μεγάλη συμβολή του στο ΑΕΠ της χώρας έχει μεγάλη συμβολή και στην απασχόληση (16,7%) και τα τελευταία χρόνια έχει συμβάλει σημαντικά στην μείωση της ανεργίας. Η πορεία αυτή συνεχίστηκε και το 2018, ιδιαίτερα στο 2^ο, 3^ο και 4^ο τρίμηνο, όπου η απασχόληση στον τουρισμό αυξήθηκε κατά +2,1%, +3,1% και +7,9% αντίστοιχα. Όπως ήδη αναφέρθηκε (Γράφημα 1.), τα καταλύματα και η εστίαση αντιπροσωπεύουν το 63,3% της τουριστικής δαπάνης στην Ελλάδα. Με την υπόθεση εργασίας ότι αντίστοιχη είναι και η συμβολή των δύο αυτών κλάδων στην απασχόληση σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τον τουρισμό, μπορούμε να συνάγουμε ότι το σύνολο της απασχόλησης που δημιούργησε ο τουρισμός κατά την αιχμή (Q3) του 2018 εκτιμάται σε 650χιλιάδες εργαζόμενους ή το 16,7% της συνολικής απασχόλησης. Αν συνυπολογισθούν, με πολλαπλασιαστή αντίστοιχο του ΑΕΠ (2,2 ή 2,65), τότε η συνολική απασχόληση(άμεση και έμμεση) που δημιουργεί ο τουρισμός ανέρχεται στο 36,7% έως 44,2% του συνόλου.



Γράφημα 1. Συμβολή Απασχόλησης του Τουρισμού (Πηγή: INSETE)

Επίσης το 88% των εσόδων από την συμβολή του τουρισμού ανέρχεται σε 5 Περιφέρειες (Γράφημα 2.): Νότιο Αιγαίο, Κρήτη, Αττική, Κεντρική Μακεδονία και Ιόνια Νησιά.



Γράφημα 2. Κατανομή Εσόδων από τον Τουρισμό (Πηγή: INSETE)

Τέλος, ο ξενοδοχειακός τουρισμός χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα, καθώς τα τουριστικά θέρετρα λειτουργούν περισσότερο τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβρη. Οι τουρίστες επισκέπτονται τη χώρα μας κατά κύριο λόγο τους μήνες αυτούς, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα να λειτουργεί πολύ έντονα την περίοδο αυτή, και λιγότερο έως καθόλου τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου. Το 58% των εσόδων και το 55% των αφίξεων των εισερχόμενων τουριστών το 2018 πραγματοποιήθηκε το 3^ο τρίμηνο του έτους, έναντι 62% και 57% αντίστοιχα το 2017 (Γράφημα 3 και Γράφημα 4).



Γράφημα 3. Διεθνείς Τουριστικές Αφίξεις κατά μήνα (εκατ.) (Πηγή: Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (UNWTO))



Γράφημα 4. Εποχικότητα Εισερχόμενου Τουρισμού (Πηγή: INSETE)

3.3 Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας

Η διαθέσιμη ξενοδοχειακή υποδομή μιας χώρας μαρτυρά σε μεγάλο βαθμό το μέγεθος της τουριστικής δραστηριότητας. Όσον αφορά την Ελλάδα, ο όγκος των τουριστικών καταλυμάτων υποδηλώνει την τεράστια συνεισφορά του ξενοδοχειακού κλάδου στο σύνολο της τουριστικής βιομηχανίας. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) που ήταν διαθέσιμα μέχρι το τέλος Δεκεμβρίου 2015, η χώρα μας διαθέτει 9.728 ξενοδοχειακές μονάδες συνολικής δυναμικότητας 404.600 κλινών, έναντι 397.700 κλινών το 2010. Το 2015 το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 0,6% σε όρους δωματίων. Από το 1990, όμως, το ξενοδοχειακό δυναμικό αυξήθηκε κατά 51% σε μονάδες, κατά 80% σε δωμάτια και κατά 84% σε κλίνες. Επίσης, το μέσο μέγεθος των ξενοδοχείων σε δωμάτια αυξήθηκε κατά 19% περίπου στην περίοδο 1990-2015, από 35 δωμάτια σε 41,6 δωμάτια.



Γράφημα 5. Διαχρονική εξέλιξη ξενοδοχειακού δυναμικού 1990 – 2015 (Πηγή: ΞΕΕ)

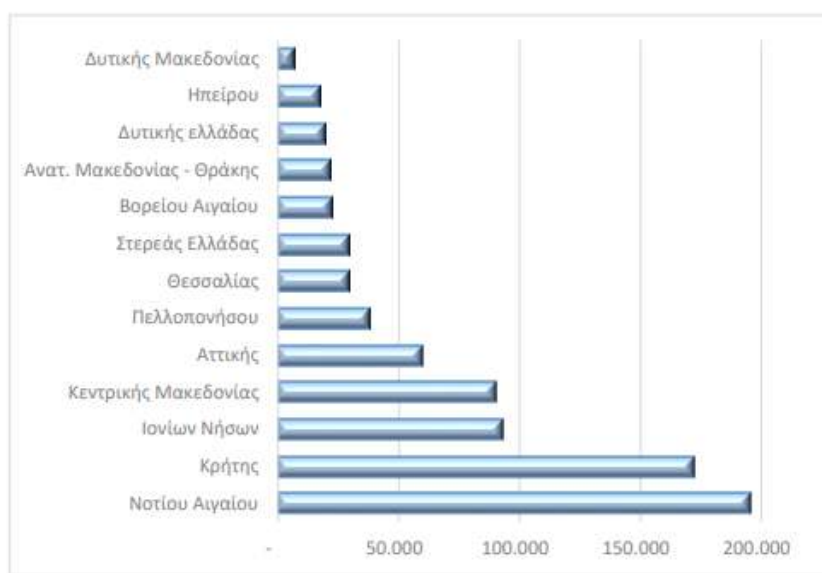
Από το 2004 και μετά, η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας μας αναβαθμίστηκε σημαντικά, καθώς μεγάλος αριθμός ξενοδοχειακών μονάδων ανά την επικράτεια

ανακαινίσθηκε, ενώ νέες μονάδες υψηλού επιπέδου υπηρεσιών ξεκίνησαν τη λειτουργία τους. Η συνεχής αύξηση του συνολικού αριθμού των μονάδων και της δυναμικότητάς τους σε αριθμό δωματίων και αριθμό συνοδεύεται και από σταδιακή ενίσχυση του μεριδίου των προσφερόμενων καταλυμάτων υψηλότερης ποιότητας. Αναλυτικότερα, τα ξενοδοχεία 5 αστέρων έχουν υπερτετραπλασιαστεί και παράλληλα αύξησαν το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό από 1% το 2000 σε 4,2% το 2015. Αναφορικά με τα ξενοδοχεία 4 αστέρων αυξήθηκαν το ίδιο διάστημα κατά 74% και τα ξενοδοχεία 3 αστέρων κατά 65%. Αύξηση παρουσίασε και το μερίδιό τους στο συνολικό ξενοδοχειακό δυναμικό, από 10% περίπου τα 4άστερα το 2000 σε 14% το 2015 και από 19% τα 3στερα το 2000 σε 25% το 2015. Τέλος, τα ξενοδοχεία 1 αστεριού μειώθηκαν κατά 13%, ενώ τα ξενοδοχεία 2 αστέρων αυξήθηκαν μόνο κατά 4%, ενώ και των δύο αυτών κατηγοριών συρρικνώθηκε το μερίδιό τους στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού. Το 2015 πάνω από το 64% των ξενοδοχείων ήταν ενταγμένο στις 3 ανώτερες κατηγορίες, ενώ το 2000 το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 55%. Σε γενικές γραμμές, Τα ξενοδοχεία των δύο αστέρων αντιπροσωπεύουν το 2016 το μεγαλύτερο ποσοστό στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού (ποσοστό 27% περίπου) το ποσοστό των οποίων όμως μειώθηκε κατά 4,9% από 1990 έως το 2015. Ενώ μέχρι το 1995 τα ξενοδοχεία 3* ακολουθούσαν σε υπεροχή, από το 2000 και μετά τη θέση τους λαμβάνουν ξενοδοχεία 4*. Συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής το ποσοστό των ξενοδοχείων 3* μειώνεται από 28,70 το 1990 σε 23,80 το 2015, ενώ τα ξενοδοχεία 4* αυξάνονται από 22,30% το 1990 σε 25,10% το 2015. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχτεί ότι πραγματοποιήθηκε μια προσπάθεια προς υψηλότερης κατηγορίας ξενοδοχεία.



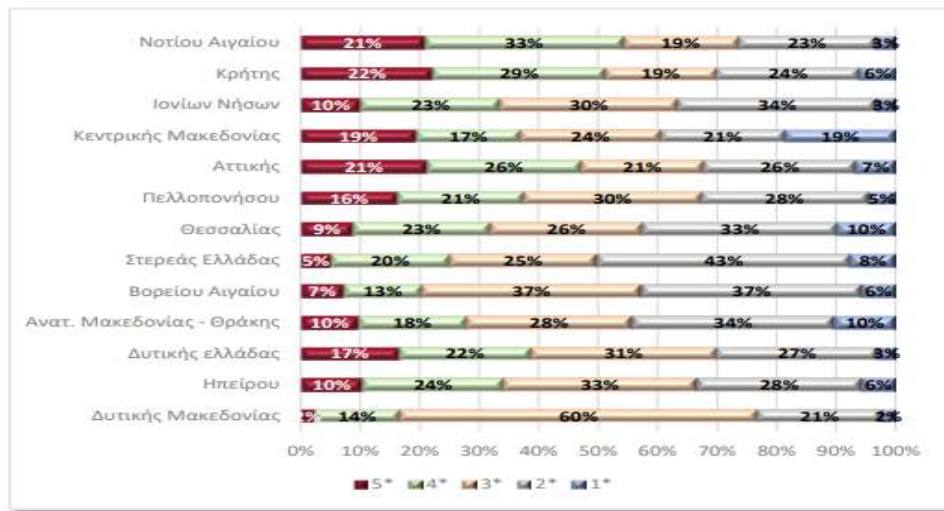
3.4 Γεωγραφική κατανομή του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας

Στο παρακάτω διάγραμμα αποτυπώνεται το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας ανά διοικητική περιφέρεια με βάση τον αριθμό των κλινών. Σε γενικές γραμμές παρατηρείται γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής προσφοράς σε συγκεκριμένες περιφέρειες της χώρας. Σύμφωνα με τα δεδομένα του ΞΕΕ, το 2016 η Περιφέρεια του Νοτίου Αιγαίου (24,8%) και της Κρήτης (21,8%) παραμένουν οι δύο πρώτες περιοχές της χώρας ως προς τη συγκέντρωση του ξενοδοχειακού δυναμικού με βάση τις κλίνες, με 195.247 και 171.516 κλίνες αντίστοιχα. Ακολουθούν οι Περιφέρειες των Ιονίων Νήσων (11,7%) και της Κεντρικής Μακεδονίας (11,4%). Ωστόσο, το 2016, το 58,2% της δυναμικότητας σε κλίνες ήταν συγκεντρωμένο σε 3 περιφέρειες της χώρας (Νοτίου Αιγαίου, Κρήτης και Ιονίων νήσων).



Γράφημα 6. Κατανομή Ξενοδοχειακών Κλινών ανά Περιφέρεια (2016) (Πηγή: ΞΕΕ)

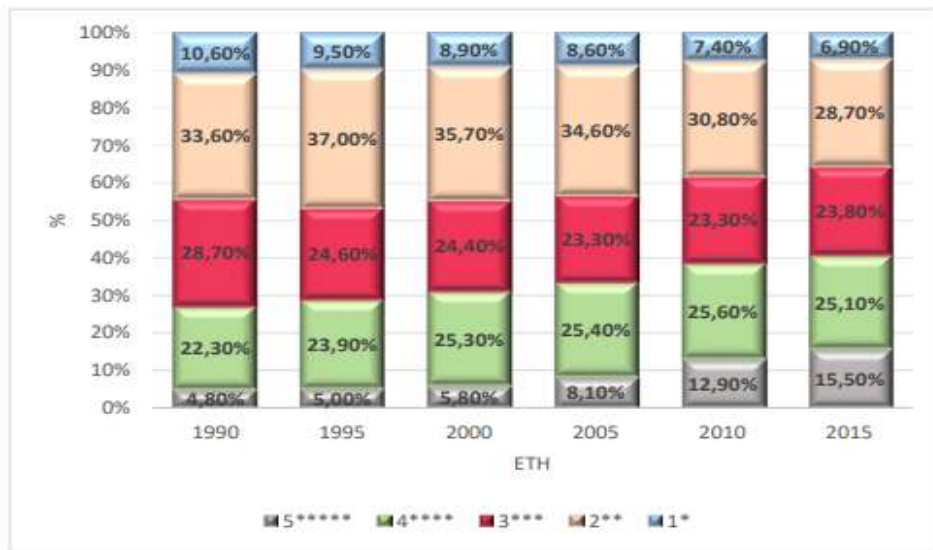
Ενδιαφέρον επίσης παρουσιάζει και η ανάλυση της κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού (σε κλίνες) κάθε διοικητικής περιφέρειας ως προς την κατηγορία τους. Σε σχέση με το σύνολο της χώρας, όπου το δυναμικό 5 αστέρων ανέρχεται σε 17,4% περίπου, στα νησιά του Νοτίου Αιγαίου και στην Αττική το αντίστοιχο ποσοστό κυμαίνεται γύρω στο 21%, ενώ στην Κρήτη στο 22%.



Γράφημα 7. Ποσοστιαία κατανομή ξενοδοχειακού δυναμικού (αρ. κλινών) των Περιφερειών ανά κατηγορία αστεριών (2016) (Πηγή: ΞΕΕ)

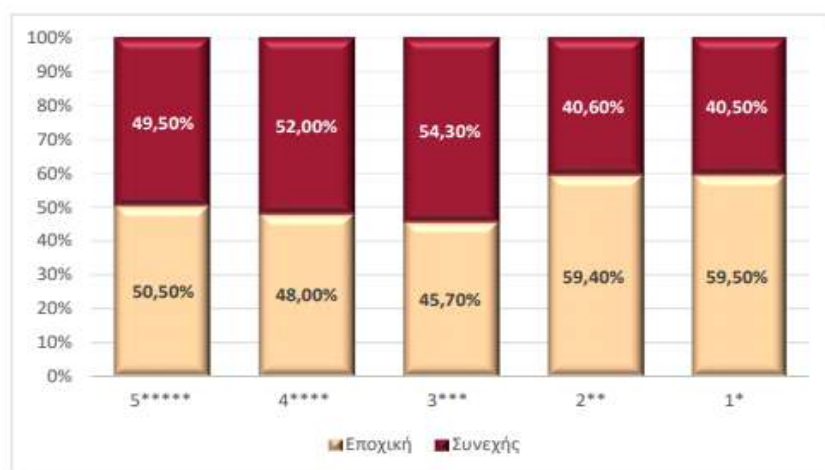
Παρατηρούμε ότι ο κύριος όγκος των ξενοδοχειακών μονάδων, δωματίων και κλινών το 2016 συγκεντρώνεται στο Νότιο Αιγαίο και στην Κρήτη. Συγκεκριμένα, στις δύο αυτές νησιωτικές Περιφέρειες συγκεντρώνεται αθροιστικά πάνω από το ένα τρίτο του συνόλου των μονάδων (ποσοστό 37,5%) και σχεδόν το ήμισυ του συνολικού αριθμού δωματίων και του συνολικού αριθμού κλινών της χώρας (46,5%). Ως προς την περιφερειακή κατανομή των ξενοδοχειακών κλινών ανά κατηγορία, διαπιστώνουμε ότι τις περισσότερες κλίνες πέντε αστέρων διαθέτει η Περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου (40.742 κλίνες) και ακολουθεί η Κρήτη (38.274 κλίνες). Σαφής αναβάθμιση παρατηρείται στα ξενοδοχεία 5 αστέρων σε όλες τις περιφέρειες της χώρας. Η Ήπειρος είναι μια περιοχή, στην οποία καταγράφηκε ουσιαστική αναβάθμιση του ξενοδοχειακού της δυναμικού κατά την περίοδο 2009-2016, καθώς τα 5άστερα ξενοδοχεία της περιοχής αυξήθηκαν κατά 175% (ποσοστό, όμως, που αναφέρεται σε μικρό απόλυτο αριθμό μονάδων). Η δεύτερη μεγαλύτερη αύξηση σε 5άστερα ξενοδοχεία παρατηρήθηκε στην Πελοπόννησο, όπου το 2016 τα ξενοδοχεία αυτής της κατηγορίας αυξήθηκαν κατά 120% σε σχέση με το 2009 και κατά 10% σε σχέση με το 2015.

Σημαντική αύξηση παρατηρήθηκε και στα 5άστερα ξενοδοχεία του Νοτίου Αιγαίου (115%), με την αύξηση στα Δωδεκάνησα να ανέρχεται στο 81% και στις Κυκλάδες στο 157%. Στο διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη της κατανομής του ξενοδοχειακού δυναμικού από το 1990 έως το 2016. Το 2015 περίπου το 65% των ξενοδοχείων ήταν ενταγμένο στις 3 ανώτερες κατηγορίες, ενώ το 2000 το ποσοστό αυτό ήταν περίπου 55%.



Γράφημα 8. Κατανομή ξενοδοχείων με βάση την κατηγορία 1990 – 2015 (Πηγή: ΞΕΕ)

Σε γενικές γραμμές, το μεγαλύτερο μέρος του ξενοδοχειακού δυναμικού παρουσιάζει εποχιακή λειτουργία. Συγκεκριμένα, το 2016, συνεχή λειτουργία καθ' όλη τη διάρκεια του έτους εμφανίζει το 46,1% των ξενοδοχείων της χώρας, έναντι 44% περίπου το 2009, ενώ εποχιακά λειτουργεί το 53,9% περίπου έναντι 56% το 2009. Σταθερά και διαχρονικά τα ξενοδοχεία 3 αστέρων έχουν τα υψηλότερα ποσοστά συνεχούς λειτουργίας. Όπως είναι αναμενόμενο, τη μεγαλύτερη εποχικότητα εμφανίζουν τα ξενοδοχεία 1* και 2*, με ποσοστά που κυμαίνονται γύρω στο 60,0% περίπου, και παραμένουν αμετάβλητα από το 2009. Τέλος, περίπου ίσο ποσοστό των ξενοδοχείων 5* εμφανίζει εποχιακή και συνεχή λειτουργία.



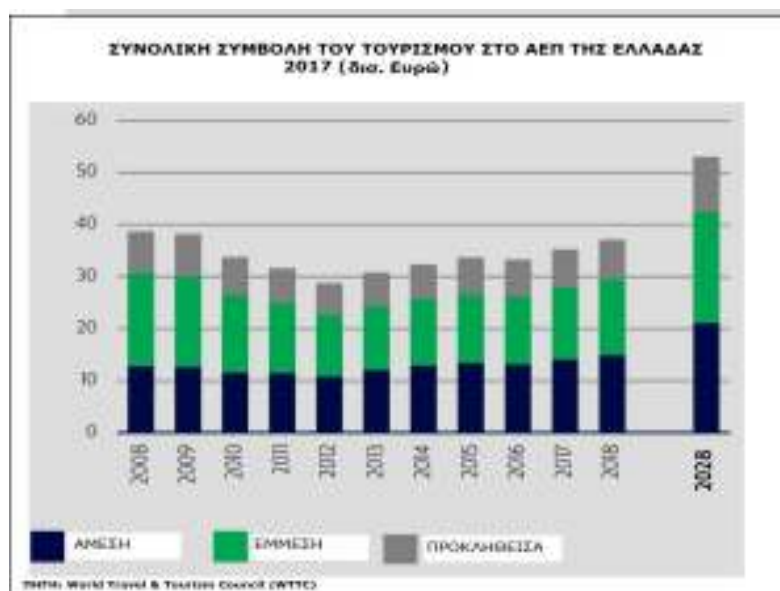
Γράφημα 9. Κατανομή ξενοδοχειακών καταλυμάτων με βάση τους μήνες λειτουργίας τους, 2016 (Πηγή: ΞΕΕ. Επεξεργασία ΙΤΕΠ)

3.5 Η Συνεισφορά του Τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας

“Αύξηση ταξιδιωτικών εισπράξεων 5,6% το 2018 και σχεδόν 50% μέχρι το 2028 βλέπει για την Ελλάδα το Παγκόσμιο Συμβούλιο για τα Ταξίδια και τον Τουρισμό (WTTC).” (Παναγιώτης Δ. Υφαντής, «WTTC: Από τον τουρισμό σχεδόν 25% του ΑΕΠ της Ελλάδας το 2028», euro2day, Δημοσιεύτηκε 11 Απριλίου 2018, Διαθέσιμο: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1606703/wttc-apo-ton-toyrismo-shedon-25-toy-aep-ths-ellada.html> (Ανακτήθηκε: 11/10/2019).

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεσή του για το 2018, το WTTC αναφέρει πως “η συνολική συνεισφορά (άμεση και έμμεση) του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας ανήλθε το 2017 στα 35 δισ. ευρώ και αντιπροσώπευε το 19,7% του ΑΕΠ της χώρας”. Εκτιμάται πως, το 2018 η συμβολή του τουριστικού τομέα στο Ακαθάριστο Προϊόν της χώρας θα αυξηθεί 5,3% ενώ προβλέπει πως θα συνεχίσει να αυξάνεται με ρυθμό 3,7% κάθε χρόνο για την επόμενη δεκαετία, με αποτέλεσμα το 2028 να φτάσει στα επίπεδα των 52,8 δισ. ευρώ. Ακόμα το 2028 το 1/4 περίπου του ΑΕΠ της Ελλάδας (22,7%) θα συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με τον τουρισμό.

Η άμεση συμβολή των ταξιδιών και του τουρισμού το 2017 έφτασε τα 14,3 δισ. ευρώ και αντιπροσώπευε το 8% του ΑΕΠ. Το WTTC πιστεύει πως η συμμετοχή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας θα αυξηθεί στο 5,6% το 2018 και θα ενισχύεται με ρυθμό κατά 3,5% κάθε χρόνο, με αποτέλεσμα το 2028 να φθάσει στα επίπεδα των 21,3 δισ. ευρώ, αντιπροσωπεύοντας το 9,1% του ΑΕΠ της χώρας.



Γράφημα 10. Συνολική συμβολή του τουρισμού στο ΑΕΠ της Ελλάδας 2017 (δισ. ευρώ)
(Πηγή: WTTC)

Σύμφωνα με το WTTC, ο τουρισμός επιδρά θετικά και στην ελληνική αγορά εργασίας. Οι θέσεις απασχόλησης στον τουρισμό το 2017 ανέρχονταν σε 459.000 και αντιστοιχούσαν στο 12,2% της συνολικής απασχόλησης. Το 2018 υπολογίζεται πως οι θέσεις απασχόλησης στον τουριστικό κλάδο θα αυξηθούν κατά 5,2%, ενώ ταυτόχρονα προβλέπει πως θα ενισχύονται με ετήσιο ρυθμό 2,1% τον χρόνο στην επόμενη δεκαετία. Υπολογίζεται ότι το 2028 οι εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα θα ανέρχονται σε 592.000 και θα αντιπροσωπεύουν περίπου το 13,3% της συνολικής απασχόλησης στην Ελλάδα. Τέλος, επισημαίνεται πως το ειδικό βάρος που έχει ο τουρισμός στην αγορά εργασίας στη χώρα μας είναι ακόμα μεγαλύτερος, καθώς το 2017 υπολογίζεται πως 934.500 θέσεις εργασίας συνδέονταν άμεσα ή έμμεσα με τον χώρο του τουρισμού (24,8% του συνόλου). Το 2018, το WTTC υπολογίζει πως θα αυξηθεί ακόμα περισσότερο (κατά 5,6%) και θα φθάσουν τις 987.000. Στη δεκαετία που ακολουθεί, η συνολική απασχόληση που συνδέεται με τον τουρισμό εκτιμάται πως θα σπάσει το φράγμα του ενός εκατομμυρίου (1 εκατ.) και θα φθάσει στις 1.266.000 θέσεις εργασίας (28,5% του συνόλου), με προβλεπόμενο ρυθμό αύξησης κατά 2,5% κάθε χρόνο.

Σε ότι αφορά τις επενδύσεις, το WTTC υπολογίζει πως ο τουριστικός τομέας απορρόφησε επενδύσεις ύψους 3,1 δισ. ευρώ το 2017 (15,9% των συνολικών επενδύσεων). Σύμφωνα με την εκτίμηση του Συμβουλίου, οι τουριστικές επενδύσεις θα μπορούσαν να αυξηθούν 3,6% το 2018 και με ετήσιο ρυθμό κατά 5,5% στα επόμενα δέκα χρόνια. Με βάση τις επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού τη χρονιά που πέρασε, η Ελλάδα κατέλαβε με κριτήριο τη συμβολή στο ΑΕΠ της χώρας τις ακόλουθες θέσεις στην παγκόσμια κατάταξη. Ήταν α) 25η από άποψη άμεσης συνεισφοράς (16,2 δισ. δολάρια), β) 29η με κριτήριο τη συνολική συμβολή (39,7 δισ. δολ.), γ) 36η με βάση τις άμεσες και συνολικές θέσεις απασχόλησης, δ) 40η με κριτήριο τις επενδύσεις (3,6 δισ. δολ.) και ε) 21η βάσει των συνολικών δαπανών που πραγματοποίησαν οι ξένοι επισκέπτες (18,6 δισ. δολ.).





Κεφάλαιο 4

4. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources)

4.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), “κάθε οργανισμός επιδιώκει την επίτευξη των στόχων του, με την πιο αποτελεσματική χρήση των πόρων που έχει στην διάθεσή του, όπως οικονομικούς, υλικοτεχνικούς, ανθρώπινους κ.τ.λ.” Η διοίκηση προσωπικού, αποτελεί έναν ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης, και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων, που βοηθούν στην δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στην επιχείρηση για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη του προσωπικού με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε πρακτορεία εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, η ύπαρξη τμήματος προσωπικού είναι επιβεβλημένη. Το φάσμα των αρμοδιοτήτων του τμήματος, ξεκινά από την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού και φθάνει μέχρι την αξιολόγηση, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής προσωπικού. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα, πολιτισμικών, διορθωτικών και προσωπικών τεχνικών.

Ως διοίκηση προσωπικού μπορεί να οριστεί «η διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής και αξιολόγησης πολιτικών διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που σχετίζονται με το άτομο μέσα στην επιχείρηση». Ουσιαστικά, οι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ταυτίζονται με αυτούς τις γενικής διοίκησης οι οποίοι μπορούν να επιτευχθούν με την κατάλληλη χρήση των ανθρώπινων πόρων. Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της διοίκησης προσωπικού είναι, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στις μέρες μας η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελεί το σημαντικότερο στόχο κάθε επιχείρησης, αφού από την επίτευξή της εξαρτάται η βιωσιμότητα της. Αρμοδιότητα της διοίκησης προσωπικού είναι η εξεύρεση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών, οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη τους στόχου αυτού. Για παράδειγμα, η χρήση κάποιας μεθόδου αξιολόγησης είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση καθώς έτσι μπορούν εύκολα να εντοπιστούν λάθη και παραλείψεις και να διορθωθούν έγκαιρα, χωρίς να

δημιουργήσουν περαιτέρω προβλήματα. Επίσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι αρμόδια για την επιλογή του κατάλληλου ατόμου και την τοποθέτησή του στην κατάλληλη θέση εργασίας, ούτως ώστε να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου και την παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητάς του. (Πρινιανάκη,1995)

Ευθύνη των διευθυντών προσωπικού, είναι να εισηγηθούν πολιτικές, διαδικασίες και προγράμματα τα οποία θα κάνουν την επιχείρηση ένα ελκυστικό τόπο εργασίας και να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον, το οποίο θα συντελέσει στην αφομοίωση νέων ειδικοτήτων και θα είναι θετικό στις καινοτομίες και τις αλλαγές και ταυτόχρονα να ελαχιστοποιεί τις εσωτερικές πιέσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιχείρηση.

Όπως έγραψε ο Jenks (1996) *“μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:*

- *Την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων και τη μονιμοποίηση του ήδη υπάρχοντος.*
- *Την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.*
- *Ικανοποιημένοι πελάτες.*
- *Καλή φήμη της μονάδας.*
- *Περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση.*
- *Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος- μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης.*
- *Επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης.”*

4.2 Το Τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Όπως αναφέρουν στο βιβλίο τους οι Bush and Middlewood (2006), *“το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο βασικότερος συντελεστής της επιτυχίας του στόχου μιας επιχείρησης”*. Όταν οργανώνεται με το σωστό τρόπο ο οργανισμός με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να επιτύχει. Στις μέρες μας, σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα απαραίτητη είναι η λειτουργία τμήματος προσωπικού, το οποίο να είναι κατάλληλα οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με προσωπικό εξειδικευμένο σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία προσωπικού ασχολείται με την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση προσωπικού, την

πρόσληψη, την ανάπτυξη καθώς επίσης και με την καλύτερη και πιο ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της σε αυτήν. Επίσης είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση του προσωπικού, το οποίο πρέπει να ανανεώνει συνεχώς τις γνώσεις του.

Ακόμα έχει την ευθύνη για την αξιολόγηση του προσωπικού, να φροντίζει για την ύπαρξη καλών ανθρώπινων σχέσεων, να κάνει γνωστά τα αιτήματα των εργαζομένων στη διοίκηση, θα πρέπει να διευθετεί προβλήματα και να δίνει διπλωματικές λύσεις, κλπ. Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες η ύπαρξη τμήματος προσωπικού αποδεικνύεται πολυέξοδη και για το λόγο αυτό υπεύθυνος για θέματα προσωπικού είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου.

Η υπηρεσία προσωπικού έχει συνήθως ρόλο συμβουλευτικό επί πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και προσωπικού. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα προσωπικού αφορούν διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, υπολογισμού μισθοδοσίας, τήρησης αρχείου προσωπικού κλπ. Τέλος, η υπηρεσία προσωπικού φροντίζει επίσης για την εποπτεία των υπόλοιπων τμημάτων και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και για την τήρηση των κανονισμών της επιχείρησης. Ο κάθε προϊστάμενος ανάλογα με τη γνώση του και την εμπειρία του, μπορεί να ιεραρχήσει σε σειρά σπουδαιότητας τις δραστηριότητες του τμήματος προσωπικού. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται με τα εξής:

- Βελτίωση της παραγωγικότητας.
- Επικοινωνία των εργαζομένων.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη management.
- Κίνητρα απόδοσης.
- Σχεδιασμός Εργασίας.
- Πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Τεχνική εκπαίδευση.
- Ασφάλεια των εργαζομένων.
- Ικανοποιητικές αμοιβές.
- Πρόσληψη ανώτερων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσης εργασίας.
- Εργασιακές σχέσεις.

Επιπροσθέτως, η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι, είναι αρμόδια για την αξιολόγηση του υπάρχοντος προσωπικού, για την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό και την εφαρμογή προγραμμάτων με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων, όπως για παράδειγμα η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού. Όταν μιλάμε για στελέχωση του τμήματος, εννοείται ότι φροντίζει για την απόκτηση και την απορρόφηση ανθρωπίνων πόρων. Με τον όρο «απόκτηση», εννοούμε ότι θα γίνουν οι απαραίτητες ενέργειες με σκοπό την προσέλκυση, την αξιολόγηση, την επιλογή, καθώς επίσης και την πρόσληψη ατόμων, σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η απορρόφηση των ανθρωπίνων πόρων έχει να κάνει με την σωστή τοποθέτηση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση, τις προαγωγές που γίνονται μέσα στην επιχείρηση καθώς και τις πιθανές μεταθέσεις.

Μια άλλη πολύ σημαντική λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού είναι, η συχνή εκπαίδευση του προσωπικού της ούτως ώστε να μπορεί να προσαρμόζεται στις αλλαγές και στην ανάπτυξη της οργάνωσης. Έτσι, με συχνή επιμόρφωση του προσωπικού της, μπορεί πιο εύκολα, πιο γρήγορα και πιο αποτελεσματικά να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της. Παράλληλα, η υπηρεσία προσωπικού έχει την ευθύνη για τη διατύπωση κανόνων συμπεριφοράς καθώς και την επιβολή ποινών σε όσους τις παραβαίνουν που σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι και καταλυτικές. (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης Δ, 2003)

Σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τμημάτων, εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης έργου για τη διαμόρφωση μιας πολιτικής μισθών, ενώ η υιοθέτηση μιας ειδικής δομής αμοιβών κατά βαθμούς και με καθορισμένα ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής γίνεται από την διοίκηση. Για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διαμορφώνονται κάποια κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι αξιολόγησης.

Επίσης, τα θέματα υγείας του προσωπικού όπως για παράδειγμα, την πρόληψη ατυχημάτων, την τήρηση των κανονισμών ασφαλείας και την ύπαρξη πρόχειρου φαρμακείου με τις πρώτες βοήθειες, υπόκεινται στις ευθύνες της υπηρεσίας προσωπικού. Επίσης, έχει ρόλο ενημερωτικό καθώς ενημερώνει το προσωπικό για θέματα στρατηγικών, στόχων, πολιτικών και αποφάσεων, τα οποία απαιτούν πολύ καλό επίπεδο επικοινωνίας και ξεκάθαρης πληροφόρησης.

Η κυριότερη λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, είναι η εξυπηρέτηση του προσωπικού σε θέματα ασφάλειας ζωής, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συντάξεων, δανείων, αποζημιώσεις ασθενείας, καθώς και αποζημιώσεις ανεργίας. Η υπηρεσία προσωπικού συμμετέχει ενεργά στην περιγραφή και την ανάλυση της εργασίας. Η περιγραφή της εργασίας είναι γραπτές οδηγίες του στόχου, του σκοπού, των

καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με μια εργασία. Η ανάλυση αποτελεί τη διαδικασία του ακριβούς καθορισμού της συμπεριφοράς, που απαιτείται από τον εργαζόμενο για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων της κάθε θέσης εργασίας.

Αναφορικά με τη διοίκηση προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, το θέμα του προγραμματισμού έχει ιδιαίτερη σημασία όχι μόνο επειδή πρόκειται για επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, αλλά και λόγω των ιδιόμορφων και ειδικών απαιτήσεων που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο τομέα της παροχής υπηρεσιών. Για την επίτευξη της προσδοκώμενης ποιότητας, απαραίτητος είναι ο προγραμματισμός όλων των παραμέτρων που σχετίζονται με το προσωπικό. Συμπερασματικά, η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που συλλέγει στοιχεία, καταστρώνει σχέδια, και προσφέρει τις υπηρεσίες της στη διοίκηση.

Ακόμη, η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων,, είναι μια διαδικασία που συντελείται, καθ' όλη την διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης και διεξάγεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. (Λαλούμης, Ρούπας,1996). Βασικός στόχος της αξιολόγησης, είναι να γίνει γνωστό αν οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα της θέσης εργασίας την οποία κατέχουν και παράλληλα, να τους βοηθήσει να βελτιώσουν την απόδοσή τους όσο το δυνατόν περισσότερο. Όταν η επιχείρηση γνωρίζει τις αδυναμίες και τις δυνατότητες του προσωπικού της, τότε μόνο είναι σε θέση να ενεργήσει ανάλογα και να επιτύχει τα αποτελέσματα που επιθυμεί. Επίσης, η αξιολόγηση είναι το μέσο της ανά – πληροφόρησης ή αλλιώς ανατροφοδότησης του προσωπικού. Έτσι βάση κάποιων κριτηρίων η επιχείρηση είναι σε θέση να συγκρίνει την πραγματική απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με την αναμενόμενη. Με τον τρόπο αυτό ο εκάστοτε προϊστάμενος μπορεί να προχωρήσει σε σχετική επιμόρφωση του προσωπικού αν αυτό κρίνεται απαραίτητο. (Αβραμίδου, 2011)

4.3 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείου

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

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

διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών. Όσον αφορά την επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, τον καθοριστικό ρόλο κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και στην συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της. Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες, όπως για παράδειγμα «σπαστά» ωράρια και εποχική απασχόληση.

Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι: η πολιτική προσλήψεων, η πολιτική πρόσθετων παροχών, η πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και η πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Κατά τη διαμόρφωσή των πολιτικών αυτών επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος της επιχείρησης, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Χυτήρης, 1996). Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της πολιτικής της, δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών. Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι, είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων, ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων.

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο. Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν σε διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Επιπλέον, υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ακόμα, ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και

απουσίες. Υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής, ο οποίος συμβουλευεται τη διοίκηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, όσον αφορά τον χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων.

Τέλος, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως η βελτίωση της παραγωγικότητας, η επικοινωνία των εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, η ανάπτυξη καριέρας, καθώς επίσης και τα κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων. Κλείνοντας, σύμφωνα με τον Θερίου (2006), στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις.

4.4 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Παρακάτω διακρίνονται οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων (Λαλούμης, Ρούπας, 1996):

1. Απασχόληση/Πρόσληψη. Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων και γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
2. Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).
3. Επιμόρφωση προσωπικού. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας, ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα των εργαζομένων της επιχείρησης. Η συνεχής

επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.

4. Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου – θέσης, προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί, σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. Σε γενικές γραμμές, οι αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, στο τμήμα της πολιτικής μισθών και ημερομισθίων συνοψίζεται στα εξής:

- Σε συνεργασία με τα στελέχη γραμμής οργανώνει, καθοδηγεί και συντονίζει όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασίας (Job evaluation).
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των στελεχών που θα λάβουν μέρος.
- Διενεργεί την έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- Καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.
- Διερευνά και εισηγείται την εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών σε συνεργασία πάντα με τα στελέχη γραμμής.
- Οργανώνει τη διαδικασία επικοινωνίας με τους εργαζόμενους ώστε να κατανοήσουν τη λειτουργία των διαφόρων συστημάτων και τα οφέλη που αποκομίζουν από τη σωστή εφαρμογή τους.
- Σε συνεργασία με τους λογιστές, τους οικονομικούς συμβούλους και τους ασφαλιστές, εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους.

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

- Πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζομένους για τους κινδύνους που αυτοί διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
 - Οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και επαγγελματικές ασθένειες.
 - Διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας.
 - Διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων κι ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας.
 - Εισηγείται αλλαγές αφού μελετήσει συστηματικά τις στάσεις των εργαζομένων.
 - Εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.
6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.
7. Επικοινωνία των εργαζομένων. Πρόκειται για τις εργατικές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.
8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων. Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφάλισεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: α) ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, β) η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, γ) η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης Προσφοράς - Ζήτησης.
10. Οργανωτικός σχεδιασμός. Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται

στο οργανόγραμμα), από το τμήμα προσωπικού με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.

11. Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά.

4.4.1 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας (Job Analysis)

Ένα από τα ιδιαίτερα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοούμε, τη διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, το σύνολο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας ξενοδοχειακής μονάδας ή ενός τμήματος. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών. (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003)

4.4.2 Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Description)

Σύμφωνα με τους Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμη (2003), η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχει τις εξής πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τι αναμένεται να συμβάλλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων, λειτουργιών και καθηκόντων που πρέπει να αποδοθούν και να εκτελεστούν.
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που πιθανόν να παρακινούν τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας, καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας.

Επίσης, η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση μπορεί να εξυπηρετεί και τους παρακάτω στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στον οργανισμό και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης, όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.

- Να είναι η βάση για τη σύνταξη σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Το περιεχόμενο της περιγραφή της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση τους κύριους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της εργασίας για σκοπούς οργανωτικούς, προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης περιλαμβάνει τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για τον σκοπό ή το αντικείμενο της δουλειάς και μια λίστα με τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης, η περιγραφή της θέσης πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης ενώ για σκοπούς εκπαίδευσης θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για την δουλειά. Συμπληρωματικό στοιχείο της περιγραφής των θέσεων εργασίας είναι οι προδιαγραφές θέσης ή ατόμου, όσον αφορά τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις του. Οι προδιαγραφές της θέσης είναι πολύ χρήσιμες για την αγγελία μια κενής θέσης και βοηθούν στην επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. Πολλές φορές εντάσσονται μέσα στην περιγραφή της θέσης ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό τμήμα που συνοδεύει την περιγραφή.

4.5 Προσδιορισμός αναγκών ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων

Σε κάθε ξενοδοχείο, πρώτου προχωρήσει κάποιος στην πρόσληψη του προσωπικού, θα πρέπει να έχει προσδιορίσει σαφώς τις ανάγκες που έχει το ξενοδοχείο από το προσωπικό και τις θέσεις εργασίας που είναι κενές ή χρειάζονται υποστήριξη.

Αυτή είναι μια απόφαση που μπορεί να ληφθεί από τον γενικό διευθυντή, λόγω της προσωπικής του εμπειρίας, από προβλέψεις άλλων διευθυντικών στελεχών, από παλαιότερα στατιστικά στοιχεία, ή από έναν συνδυασμό όλων αυτών. Ανεξάρτητα όμως από τη μέθοδο την οποία θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες για προσωπικό, κατά τη διάρκεια της πρόβλεψης θα πρέπει να υπολογιστούν κάποιες παράμετροι. Μια από αυτές, είναι τα μελλοντικά επενδυτικά προγράμματα. Εάν θα ανοίξει κάποιο καινούργιο παράρτημα ξενοδοχείου ή θα κλείσει κάποιο άλλο, καθώς επίσης και αν θα χρειαστεί νέος τεχνολογικός εξοπλισμός. Ακόμη, τα

προγράμματα πωλήσεων και παράγωγης, καθώς και ο προϋπολογισμός των εξόδων του κάθε τμήματος είναι πολύ σημαντικοί παράμετροι που θα βοηθήσουν στην πρόβλεψη για ανάγκη πρόσληψης νέων ατόμων.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών σε βραχυχρόνια κλίμακα, δείχνουν αν η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις εργασίες αυτές με το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή χρειάζεται να προσλάβει και άλλο. Τα πρότυπα απόδοσης εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν από αυτόν που καλείται να κάνει την πρόβλεψη για τις ανάγκες προσωπικού. Τέλος, οι διαρθρωτικές αλλαγές μέσα στο ίδιο το ξενοδοχείο είναι ικανές να επηρεάσουν την τελική απόφαση. (Χυτήρης 2001)



Κεφάλαιο 5

5. Διαδικασία Προσέλκυσης Υποψηφίων



5.1 Προσέλκυση υποψήφιων

Η στελέχωση μιας επιχείρησης με προσωπικό απαρτίζεται σε δύο κατηγορίες οι οποίες περιλαμβάνουν (Takeuchi, Marinova, Lepak, Moon, 2004, σελ. 39):

- Την προσέλκυση του προσωπικού.
- Την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων.

Για να δοθεί ο ορισμός της προσέλκυσης του προσωπικού είναι απαραίτητο να κατανοηθεί η σημασία του προσωπικού στην πορεία της εταιρείας. Το προσωπικό μιας επιχείρησης, αποτελεί την βάση της πυραμίδας για την βιωσιμότητα της, οπότε όπως είναι εύκολα αντιληπτό ότι η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού είναι υψίστης σημασίας για την ίδια την εταιρεία.

Η έννοια του προσωπικού σε μια επιχείρηση βρίσκεται τόσο στην ιδιότητα του να καθορίζει την επιτυχία της εταιρείας, όσο και στην ιεράρχησή του η οποία βρίσκεται πάντα κάτω από την διεύθυνση της εταιρείας. Το προσωπικό μιας επιχείρησης πρέπει να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για την κάθε θέση την οποία διεκδικεί και βρίσκεται. Το προσωπικό εκτός από δικαιώματα στην επιχείρηση, έχει και υποχρεώσεις. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με τον Θερίου (2002), ο ορισμός της προσέλκυσης του προσωπικού είναι ο εξής: *“Η προσέλκυση του προσωπικού ορίζεται η διαδικασία εκείνη στην οποία υπάρχει μόνο ένας και μοναδικός στόχος από την επιχείρηση”*. Ο στόχος αυτός αναφέρεται στην αναζήτηση από πλευράς της επιχείρησης των ατόμων εκείνων που πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις και με τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν την κενή θέση που υπάρχει στην εταιρεία.

Το άτομο που θα καλύψει την θέση αυτή, θα εκπληρώσει την πραγματοποίηση των στόχων που έχει θέσει η εταιρεία. Για να προσελκύσει η εταιρεία το κατάλληλο υποψήφιο προσωπικό από το οποίο θα επιλέξει τελικά αυτόν που ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και είναι ο ιδανικότερος βάση των κριτηρίων της εταιρείας, θα το επιτύχει με κάποιες διαδικασίες. Απαραίτητη προϋπόθεση για να πετύχουν οι διαδικασίες αυτές είναι η ικανότητα της διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Για την αποτελεσματικότητα των διαχειριστικών αυτών ενεργειών πρέπει να πληρούνται οι εξής ικανότητες:

- Να είναι οι πρώτοι στην ιεραρχικοί κλίμακα και να ακολουθούν οι εργαζόμενοι, που βρίσκονται υπό την επίβλεψη τους.
- Να διακατέχονται από ηγετικές ικανότητες.
- Να επιβάλλουν με σωστό τρόπο τις επιθυμίες της επιχείρησης.
- Να μπορούν να κρατάνε και να επαναφέρουν την ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον.
- Να αποτελούν πρότυπο εργαζομένων στην επιχείρηση. (Θερίου,2002, σελ. 59)

5.2 Διαδικασίες Προσέλκυσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η έννοια της στελέχωσης εννοείται ως η λειτουργία που διασφαλίζει ότι ο οργανισμός στο παρόν και στο μέλλον του θα έχει το απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό (Parry and Tyson, 2000).

Σύμφωνα με τους Taylor and Collins (2000), η σωστή διαδικασία στελέχωσης αποτελεί μία διαδικασία που ενισχύει την επιχείρηση καθώς και μία σημαντική παράμετρο έτσι ώστε να εκπληρωθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού και να γίνουν οι κατάλληλες στρατηγικές ενέργειες για να επιβιώσει ο οργανισμός και να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η διαδικασία της προσέλκυσης του προσωπικού αποτελεί την πρώτη συνάντηση η οποία αποσκοπεί στην γνωριμία με τον υποψήφιο για να εξακριβωθεί αν ταιριάζει στο προφίλ της εταιρείας. Για να σχεδιαστεί όλη αυτή η διαδικασία βήμα, είναι απαραίτητες οι γνώσεις της διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα την αναζήτηση των πιο κατάλληλων υποψηφίων και την τελική επιλογή για την πλήρωση της κενής θέσης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ.105)

Οι διαδικασίες που γίνονται για την προσέλκυση του προσωπικού είναι τρείς και παρουσιάζονται παρακάτω:

- Ο προσδιορισμός του Target group. Στον προσδιορισμό της αναζήτησης του συγκεκριμένου προφίλ των υποψηφίων, είναι απαραίτητη η μελέτη που θα έχει ως αποτέλεσμα, την εικόνα για τις ικανότητες που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι οι οποίες εκφράζονται στην κατάρτιση τους και στις γνώσεις τους. Ακόμη ένας παράγοντας που πρέπει να μελετηθεί είναι ο τύπος της απασχόλησης η οποία μπορεί να είναι είτε μερική είτε προσωρινή, μόνιμη ή αορίστου χρόνου. Επιπλέον η συνιστώσα που θα έχει σκοπό τον προσδιορισμό

του Target group είναι και η γεωγραφική περιοχή για την προσέλκυση των υποψηφίων σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2003).

- Ο προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης. Σε αυτό το βήμα εμπεριέχονται όλα εκείνα τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αντλήσει πληροφορίες προς την αναζήτηση. Αυτές οι πηγές αποτελούνται από: το διαδίκτυο, τις αγγελίες από τα περιοδικά και τις εφημερίδες, τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, από τις συστάσεις του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση. (Θερίου, 2002, σελ. 56)
- Ο προσδιορισμός του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση στην ουσία αφού προβεί σε μελέτη της αγοράς και στην πλήρη ανάλυση της σε όλους τους τομείς διεξάγει κάποια σημεία τα οποία θα προβάλλει για να κεντρίσει το ενδιαφέρον των υποψηφίων. Η επιχείρηση εξετάζει βέβαια και τις ανταγωνιστικές εταιρείες για να διεξάγει τα αποτελέσματα αυτά. (Borucki, Burke, 1999, σελ.22).

Σε αυτό το βήμα η επιχείρηση δίνει πληροφορίες στους υποψήφιους οι οποίες αφορούν τα εξής: τις αποδοχές που θα έχουν, τις ώρες εργασίας, τα διάφορα bonus, την ασφαλιστική κάλυψη, κάποιες επιπλέον παροχές, τα ενδεχόμενα ταξίδια με την εταιρεία, ένα αμάξι που μπορεί να δίνει η εταιρεία στον εργαζόμενο της.

Επιπρόσθετα η εταιρεία δίνει πληροφορίες για την ημερομηνία της πρόσληψης, καθώς με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία κάνει ενέργειες για να προσελκύσει το υποψήφιο προσωπικό της.

Στην επόμενη ενότητα αναλύονται οι πηγές της προσέλκυσης του προσωπικού, οι οποίες διακρίνονται σε εσωτερικές και σε εξωτερικές. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ.119)

5.2.1 Εσωτερική Προσέλκυση Προσωπικού

Τα περισσότερα ξενοδοχεία, ειδικά όταν πρόκειται για μια υψηλόβαθμη θέση εργασίας, προτιμούν να προάγουν και να εκπαιδεύσουν το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό του ξενοδοχείου. Αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων όλων των υπαλλήλων. Η εσωτερική προσέλκυση παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, τα οποία περιγράφονται στην συνέχεια.

Πρώτον, με την καταγραφή των ικανοτήτων και προσόντων όλου του εργατικού δυναμικού, το ξενοδοχείο θα είναι σε θέση να γνωρίζει κατά ποσό

υπάρχουν ελλείψεις και αδυναμίες σε προσωπικό και σε ποιους ακριβώς τομείς (Χυτήρης, 2001).

Ακόμη, μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης, εξοικονομείται αρκετός πολύτιμος χρόνος και επιπλέον χρήμα, μιας και οι υπάλληλοι ήδη γνωρίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, τους συναδέλφους τους, έχουν επίγνωση των νέων αρμοδιοτήτων τους και της γενικότερης φιλοσοφίας της επιχείρησης, και τέλος, έχουν επίγνωση των πρακτικών που ακολουθεί το ξενοδοχείο. Οπότε η εκπαίδευση τους δεν θα είναι τόσο χρονοβόρα, ούτε το κόστος του ξενοδοχείου για την εκπαίδευση τους θα είναι τόσο υψηλό.

Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου προσέλκυσης επίσης είναι και η υποκίνηση των εργαζομένων να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και να αξιοποιήσουν στο έπακρον τις ικανότητες τους, προκειμένου να προαχθούν σε μια καλύτερη και πιο υπεύθυνη θέση με καλύτερες αμοιβές. Η προαγωγή κάποιου εργαζομένου όμως πολλές φορές, είναι ικανή να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των άλλων συναδέλφων που δεν προσάχθηκαν, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και να μην δίνεται τόση σημασία στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών τους.

Ακόμη, το ξενοδοχείο, χρησιμοποιώντας μόνο την εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων, χάνει την ευελιξία του μιας και αναπτύσσεται με πιο αργούς ρυθμούς. Όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν ραγδαία και δυναμικά, το ξενοδοχείο μένει πίσω αν δεν υπάρχει εισροή νέων πρακτικών και ιδεών από καινούρια άτομα με ανεπτυγμένες δεξιότητες και νέο τρόπο σκέψης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002).

5.2.2 Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψήφιων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας.

Τα κυριότερα μέσα αναζήτησης υπάλληλων που χρησιμοποιούνται είναι: οι αγγελίες, οι προσωπικές επαφές, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, τα σωματειακό διαδίκτυο, η ακόμα και οι ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι αγγελίες μπορεί να βρίσκονται σε εφημερίδες και επαγγελματικά περιοδικά ή και στο διαδίκτυο (e-recruiting). Οι

αγγελίες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά γραμμένες έτσι ώστε να μην προσελκύσουν το λάθος προσωπικό. Θα πρέπει να καταγράφονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος, οι αποδοχές του, η τοποθεσία του ξενοδοχείου, οι μήνες που είναι σε λειτουργία. Επίσης, θα πρέπει να είναι ελκυστικές, να παρουσιάζουν μια θετική εικόνα για το ξενοδοχείο, χωρίς να περιέχουν ψευδή στοιχεία. Βέβαια η νέα τάση που επικρατεί λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας και δεδομένου ότι η κοινωνία έχει εξελιχθεί στην κοινωνία της πληροφορίας, οι εταιρείες δημοσιεύουν αγγελίες μέσω του διαδικτύου σε ειδικούς ιστότοπους.

Επίσης, η συνεργασία με πανεπιστήμια και εκπαιδευτικά ιδρύματα για την προσέλκυση των υποψηφίων για πρακτική, αλλά και των τελειόφοιτων τους, είναι ακόμη ένας τρόπος με τον οποίο προσελκύουν το υποψήφιο προσωπικό τους. (Boruchi, Burke, 1999, σελ.88). Επιπρόσθετα δημιουργούν συνεργασίες με γραφεία ευρέως εργασίας, όπου θα τους βρουν το προσωπικό που επιθυμούν και πλησιάζει τις προϋποθέσεις που έχουν ορίσει.

Μια ακόμη πηγή είναι ο ΟΑΕΔ μέσω του οποίου μπορούν να προσελκύσουν υποψήφιο προσωπικό αλλά και τα διάφορα ΚΕΚ με ορισμένα προγράμματα που υιοθετούν για την μείωση της ανεργίας (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ123).

Κλείνοντας, τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εξωτερική προσέλκυση σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση είναι τα εξής. Με την πρόσληψη νέων υπάλληλων εισέρχονται καινούργιες και φρέσκες ιδέες στο ξενοδοχείο, διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης κάποιων προβλημάτων και επίσης είναι πολύ πιο πιθανό να βρεθεί κάποιο νέο άτομο που να διαθέτει τα προσόντα εκείνα που χρειάζονται για την θέση, μιας και η αναζήτηση θα γίνει με πολύ συγκεκριμένα κριτήρια.

Χρειάζεται όμως αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση των νέων μελών, καθώς επίσης να αντιμετωπιστούν και κάποιες δυσκολίες στην προσαρμογή τους, αυξάνοντας το κόστος το ξενοδοχείου. Επίσης, πολύ πιθανή είναι και η αποθάρρυνση των εργαζομένων του ξενοδοχείου, αφού περιορίζονται οι ευκαιρίες προαγωγής (Takeuchi, Marinova, Lepack, Moon, 2004).

Κεφάλαιο 6

6. Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού



6.1 Η έννοια της επιλογής προσωπικού

Η έννοια της επιλογής του προσωπικού όπως την ορίζουν οι Takeuchi, Marinova, Lepak, Moon (2004, σελ. 39) έχει ως εξής: *“Επιλογή του προσωπικού σε μια εταιρεία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία η επιχείρηση εξετάζει με την σειρά έναν προς έναν τους υποψήφιους και διαλέγει τελικά για την πλήρωση της κενής θέσης αυτόν ή αυτούς που πληρούν όλες τις προδιαγραφές που έχει θέσει η εταιρεία από την αρχή”*.

Τα κριτήρια για την επιλογή του καταλληλότερου ατόμου από όλα αυτά τα άτομα που προσελκύστηκαν είναι συνήθως τα ακόλουθα: α) το επίπεδο της εκπαίδευσης του, β) η οικογενειακή του κατάσταση, γ) η προϋπηρεσία του και οι συστάσεις από προηγούμενους προϊστάμενους του, δ) οι ειδικές γνώσεις που διαθέτει, και ε) οι γενικότερες δεξιότητες του.

Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική, καθώς, κάθε λανθασμένη επιλογή μπορεί να στοιχίσει πολύ στο ξενοδοχείο. Η σημασία που έχει για την εξελικτική πορεία της επιχείρησης έγκειται σε δύο υψίστης σημασίας συνέπειες για την ίδια την εταιρεία. Οι δύο αυτές συνέπειες είναι:

- Η πρόσληψη ενός λάθους ατόμου στην επιχείρηση μπορεί να επιφέρει προστριβές στο προσωπικό και στις μεταξύ τους σχέσεις.
- Ακόμα μπορεί να επιφέρει μείωση της παραγωγής και της πελατείας.

Λόγω αυτών των δύο παραγόντων και συνεπειών κατανοείται απόλυτα ότι η τελική απόφαση για την πρόσληψη του προσωπικού ενδέχεται είτε να επιφέρει ανάπτυξη στην εταιρεία, είτε να επιφέρει μια κατακόρυφη πτώση της.

Προκειμένου να διαπιστωθεί λοιπόν, ποιοι από τους υποψηφίους είναι κατάλληλοι για τη θέση και πληρούν τα περισσότερα κριτήρια για αυτήν, ακολουθούνται κάποια στάδια – δοκιμασίες προκειμένου να καταλήξουμε στην τελική απόφαση, τα όποια ονομάζονται μέθοδοι επιλογής προσωπικού και λειτουργούν με τη μέθοδο του αποκλεισμού. Αν κάποιος κριθεί ακατάλληλος σε κάποιο από τα πρώτα στάδια δεν προχωρά στα επόμενα.

6.2 Σκοπός αποτελεσματικής επιλογής προσωπικού

Σε αυτό το στάδιο η επιχείρηση έχει προσελκύσει τους υποψηφίους της και τώρα πρέπει να διαλέξει δηλαδή να κάνει την τελική επιλογή ενός ή και περισσότερων αναλόγως την πλήρωση των κενών θέσεων εργασίας. Το προσωπικό που τελικά θα επιλέξει πρέπει να κατέχει γνώσεις σε θέματα όπως είναι το αντικείμενο της θέσης εργασίας αλλά παράλληλα πρέπει να διαθέτουν και ορισμένα χαρακτηριστικά. Εδώ έρχεται να δώσει την λύση η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού.

Σκοπός της λοιπόν είναι, να γίνει πρόσληψη στο πιο κατάλληλο άτομο που θα βοηθήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας μέσα από την οργανωτική και παραγωγική συμπεριφορά του. Όμως υπάρχει ακόμα ένας σκοπός της διαδικασίας επιλογής. Η επιχείρηση, θα πρέπει να έχει προσωπικό που σε μόνιμη - μακροπρόθεσμη διάρκεια να μπορεί να αποδώσει καλύτερα και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση.

Η διαδικασία της επιλογής δεν είναι εύκολη υπόθεση και πρέπει να γίνεται κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- Ο υπεύθυνος στον τομέα των προσλήψεων πρέπει να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα και να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος για αυτή την διαδικασία.
- Ο υπεύθυνος δεν πρέπει να είναι άσχετος όσον αφορά την θέση της εργασίας. Αντίθετα πρέπει να γνωρίζει πλήρως το αντικείμενο της θέσης και να μπορεί να εξηγήσει στον υποψήφιο τα ζητήματα και τα σημεία προσοχής σε αυτή την θέση.
- Η παρουσίαση της κενής θέσης εργασίας που θα κάνει ο υπεύθυνος στον υποψήφιο δεν πρέπει να δίνει διαφορετική εικόνα από αυτή που είναι στην πραγματικότητα. Αντίθετα, η θέση θα πρέπει να παρουσιάζεται και να περιγράφεται πλήρως και ρεαλιστικά.
- Ο υπεύθυνος πρέπει κάθε φορά να θέτει τους στόχους που πρέπει να επιτύχει ο υποψήφιος στην ανάλογη θέση εργασίας.
- Θα πρέπει να υπάρχει εξειδίκευση όσον αφορά τα εργαλεία της επιλογής για να μπορεί να γίνεται σωστή αξιολόγηση.

Τα πρότυπα και τα εργαλεία επιλογής θα πρέπει να χρησιμοποιούνται όπως ακριβώς έχει καταρτιστεί από τον υπεύθυνο και να μην υπάρχει παρέκκλιση από αυτές τις μεθόδους. Παράλληλα, ο υπεύθυνος θα πρέπει να γνωρίζει για ποιο λόγο θα πρέπει να ακολουθεί τα συγκεκριμένα πρότυπα.

Με αυτό τον τρόπο γίνεται κατανοητή η σημασία και η βαρύτητα που πρέπει να δίνεται στην διαδικασία της επιλογής του υποψηφίου καθώς είναι αυτή που μπορεί όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, να επιφέρει την ανάπτυξη της επιχείρησης ή την αποτυχία στην απόδοση του προσωπικού, λόγω της λανθασμένης επιλογής. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ.123)

6.3 Κριτήρια Επιλογής

Για να παρουσιαστούν τα κριτήρια της επιλογής του προσωπικού, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο το οποίο είναι απαραίτητο για να επιλεγθεί το κατάλληλο προσωπικό.

Το στάδιο αυτό όπως περιγράφεται και σε προηγούμενο κεφάλαιο (κεφ. 4, εν. 4.4.1), είναι «η Ανάλυση της θέσης εργασίας». Σύμφωνα με τους Boruchi, Burke (1999, σελ.88), η ανάλυση είναι εκείνη που θα θέσει τις πραγματικές ανάγκες που έχει η επιχείρηση για την πλήρωση της θέσης. Η ανάλυση είναι εκείνη που τελικά θα θέσει τα κριτήρια για να γίνει η επιλογή του υποψηφίου. Αν δεν είναι επιτυχημένη και τα κριτήρια δεν είναι κοντά στην πραγματική ανάγκη της εταιρείας, το αποτέλεσμα θα είναι αποτυχές.

Έτσι λοιπόν μετά την ανάλυση η επιχείρηση θέτει τα κριτήρια για την κάλυψη της κενής θέσης από τον υποψήφιο. Τα κριτήρια που υφίστανται για την τελική επιλογή του υποψηφίου παρουσιάζονται ακολούθως:

- Η εκπαιδευτική επάρκεια και η κατάρτιση που έχει μέσα από διάφορα σεμινάρια ένας κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου, θα είναι σε ανώτερη κλίμακα-βαθμίδα επιλογής από έναν προπτυχιακό.
- Η επαγγελματική εμπειρία που είχε ο υποψήφιος σε ανάλογη θέση εργασίας παλιότερα, είναι πολύ σημαντική και πολλές φορές είναι δυνατόν να καλύπτει τα μειονεκτήματα στην εκπαιδευτική του επάρκεια. Επιπλέον οι στόχοι που έχει καλύψει στην ανάλογη θέση προσμετρούνται στην τελική του επιλογή. Με πιο απλά λόγια, η απόδοση όσον αφορά την παραγωγική του ικανότητα είναι πολύ σημαντική στα κριτήρια της επιλογής.
- Σε ορισμένες θέσεις εργασίας ακόμη ένα κριτήριο επιλογής, αποτελούν τα εξωτερικά χαρακτηριστικά που έχει ο υποψήφιος.
- Η προσωπικότητα που έχει ο υποψήφιος. Η προσωπικότητα εμπεριέχει και δείχνει στοιχεία όπως είναι η συνεργατικότητα αλλά και αν ο υποψήφιος είναι

κοινωνικός και μπορεί να ανταπεξέλθει στη θέση εργασίας και την συναναστροφή με πολλούς ανθρώπους. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003, σελ.139)

6.4 Η Διαδικασία της Επιλογής

Όσον αφορά την διαδικασία της επιλογής του προσωπικού υπάρχουν δύο τεχνικές.

- i. Ο σταδιακός αποκλεισμός, κατά τον οποίο υπάρχουν μια σειρά από κριτήρια τα οποία αν αποτύχει σε ένα από αυτά αποκλείεται απευθείας ο υποψήφιος από την τελική επιλογή. (Boruchi, Burke, 1999, σελ.88)
- ii. Η πολλαπλή συσχέτιση, κατά την οποία ανάλογα με την συνολική του απόδοση από όλα τα κριτήρια θα κριθεί και η τελική επιλογή του.

Η διαδικασία της επιλογής απαρτίζεται από επτά στάδια τα οποία αναλύονται παρακάτω (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς,, 2003, σελ.153) :

Βήμα 1: Αποτελεί την αίτηση, αλλά και το βιογραφικό που στέλνει ο υποψήφιος για την θέση της εργασίας. Στο βήμα αυτό ο υποψήφιος διατυπώνει μια πρώτη εικόνα για τον εαυτό του μέσα από τις πληροφορίες που δίνει στην αίτηση. Αυτές οι πληροφορίες είναι δυνατόν να κρίνουν και το αν θα περάσει στο επόμενο βήμα διότι μπορεί να μην πληρεί τις προδιαγραφές.

Βήμα 2: Στο δεύτερο βήμα βρίσκεται η προκαταρκτική συνέντευξη, όπου ο υπεύθυνος αξιολογεί τον υποψήφιο σύμφωνα με αυτά που έχει στο βιογραφικό του. Διακρίνει αν ανταποκρίνονται πλήρως όλα τα στοιχεία και αν θα περάσει στο επόμενο βήμα.

Βήμα 3: Στο τρίτο βήμα βρίσκεται αυτό που ονομάζεται τεστ επιλογής και στην ουσία αποτελείται συνήθως από τέσσερα τεστ για να καθοριστεί αν ο υποψήφιος θα περάσει στο επόμενο βήμα. Αυτά τα τεστ έχουν να κάνουν με την ευφυΐα, τις γνώσεις του, την ικανότητα που έχει και την προσωπικότητα του.

Βήμα 4: Σε αυτό το στάδιο δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στις συστάσεις που έχει ο υποψήφιος με σκοπό, να αναγνωριστεί τόσο η απόδοση του στην συγκεκριμένη επιχείρηση και στον ανάλογο τομέα εργασίας, αλλά, και η αξιολόγηση της γενικής συμπεριφοράς του από τον υπεύθυνο της εταιρείας. Αν η αξιολόγηση δεν είναι

ικανοποιητική και αν δεν υπάρχουν καθόλου αξιολογήσεις και συστάσεις αυτό αποτελεί βασικό μειονέκτημα του υποψηφίου.

Βήμα 5: Εδώ βρίσκεται το κυριότερο μέρος στην τελική επιλογή του υποψηφίου, αφού έχει περάσει τα άλλα βήματα. Η συνέντευξη. Στην συνέντευξη, μέσα από διάφορες ερωτήσεις θα κριθεί αν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος για την θέση. Εκτός από τα προσόντα στην εκπαιδευτική επάρκεια, θα αξιολογηθεί και η εμφάνιση και η ροή της ομιλίας του αλλά και γενικότερα όλη του η συμπεριφορά του. Η συνέντευξη μπορεί να είναι είτε ατομική, είτε ομαδική, είτε μέσω επιτροπής.

Βήμα 6: Το βήμα αυτό δεν είναι απαραίτητο και δεν γίνεται πάντα σε όλες τις επιχειρήσεις. Στο βήμα αυτό βρίσκεται η φυσική εξέταση του υποψηφίου προς την σωματική του κατάσταση και το άκρον της υγείας του.

Βήμα 7: Αποτελεί το τελικό βήμα πριν την τελική επιλογή, αφού έχουν διεξαχθεί με απόλυτη επιτυχία τα άλλα βήματα. Σε αυτό το βήμα θα γίνει η τελική αξιολόγηση και η σύγκριση των υποψηφίων για το ποιος θα επιλεγεί τελικά για την θέση. Ίσως ζητηθεί ακόμη μια τελική συνέντευξη για την τελική απόφαση. Σε αυτό το βήμα επιλέγεται τελικά ο υποψήφιος ο οποίος καλείται να αναλάβει τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μέσα από την πρόσληψη του.



Κεφάλαιο 7

7. Η διαδικασία της Συνέντευξης



7.1 Η σημασία της Συνέντευξης

Η συνέντευξη είναι το πιο σημαντικό μέσο με το οποίο μια επιχείρηση επιλέγει τελικά το προσωπικό της. Είναι μια μέθοδος που αποτελεί το κρίσιμο κομβικό σημείο για την αποτελεσματική επιλογή του κατάλληλου προσωπικού το οποίο θα στελεχώσει την επιχείρηση και θα την οδηγήσει στην ανάπτυξη. Αυτή η σημασία βρίσκεται στον ρόλο της.

Ο ρόλος της είναι μια μέθοδος ανάλυσης, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για την πλήρωση του σκοπού τους. Με τον τρόπο αυτό, με την χρήση δηλαδή αυτής της μεθόδου, αναλύονται και προσδιορίζονται επακριβώς όλα τα καθήκοντα που έχει ο εργαζόμενος στην ανάλογη θέση εργασίας του. Η συνέντευξη είναι μια διαδικασία η οποία είναι χρονοβόρα για τον εξειδικευμένο αναλυτή, αλλά προσφέρει, μια δυνατότητα που δεν μπορεί να επιτευχθεί με διαφορετικό τρόπο. Η δυνατότητα αυτή, δίνεται στην ικανότητα του εργαζομένου να περιγράψει και να παρουσιάσει πλήρως τον εαυτό του, την εμπειρία του, τις δεξιότητες, την μόρφωση του και γενικά σε όλες τις συνιστώσες που αφορούν τον ίδιο και σχετίζονται πλήρως με την θέση εργασίας.

Η διαδικασία της συνέντευξης παρουσιάζει πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα τα οποία αναλύονται στην επόμενη ενότητα. (Joshi, 2005, σελ.25)

7.2 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα της Συνέντευξης

Η διαδικασία της συνέντευξης όπως αναφέρθηκε προηγουμένως παρουσιάζει μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Στην αρχή γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα τα οποία παρουσιάζει η διαδικασία της συνέντευξης.

Ένα ιδιαίτερο και σημαντικό πλεονέκτημα της συνέντευξης, αποτελεί το γεγονός ότι, ο υποψήφιος εργαζόμενος που διενεργεί την διαδικασία της συνέντευξης, μπορεί να παρουσιάσει με τέτοιο τρόπο τον εαυτό του, με τον οποίο, θα αναδειχθούν οι συμπεριφορές και οι αντιδράσεις του σε καίρια ζητήματα τα οποία αφορούν την θέση εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο ακόμα, θα παρουσιαστούν και οι δραστηριότητες του εκείνες που έχουν σχέση άμεσα αλλά και έμμεσα με την θέση εργασίας. Αυτό

είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αφού με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης έχει μια πλήρη εικόνα για τον υποψήφιο εργαζόμενο την οποία θα αναλύσει για την τελική επιλογή (Hutt, 2004, σελ.43). Ακόμα ένα πλεονέκτημα είναι ότι, η συνέντευξη δίνει στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης μεγάλο όγκο πληροφοριών που διαφορετικά δεν θα μπορούσε να έχει στην διάθεση της. Τέλος η διαδικασία της συνέντευξης παρουσιάζει μεγάλη ευελιξία και μεγάλη ευκολία στην οργανωτική της δομή.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα, η συνέντευξη παρουσιάζει και μειονεκτήματα τα οποία περιγράφονται και παρουσιάζονται παρακάτω.

Αρχικά, στην διαδικασία της συνέντευξης, μπορεί να γίνει διαστρέβλωση της πραγματικότητας και της αυθεντικότητας των στοιχείων και όλων των πληροφοριών που έχει παρουσιάσει ο υποψήφιος. Συγκεκριμένα υπάρχει το ενδεχόμενο αν κάποιος είναι γνωστός με τον αναλυτή, να παρουσιαστούν διαφορετικά στοιχεία από την πραγματικότητα. Επίσης μπορεί ο αναλυτής να μην κάνει σωστή ανάλυση και να οδηγήσει σε λάθος επιλογή. Ακόμα, η ίδια η συνέντευξη μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα. Ενώ η οργάνωση της είναι σύντομη, η διεξαγωγή της συνέντευξης ανάλογα με τον υποψήφιο και τις πληροφορίες που θέλει να εξετάσει ο αναλυτής, μπορεί να είναι χρονοβόρα και να καθυστερήσει γενικά όλη την διαδικασία. Αυτό αποτελεί ακόμα ένα σημαντικό μειονέκτημα της συνέντευξης.

Έτσι λοιπόν, όπως ανέφερε και ο Adcock (2001,σελ.16), *“γνωρίζοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της συνέντευξης είναι απαραίτητη η εξέταση των σταδίων που παρουσιάζει, καθώς με τον τρόπο αυτό καθορίζεται η σειρά με την οποία θα υπάρξει το σωστό αποτέλεσμα”*.



7.3 Στάδια Συνέντευξης

Τα στάδια της συνέντευξης αποτελούνται από τρία βασικά βήματα, τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν με την σειρά τους, ούτως ώστε να δώσουν το τελικό αποτέλεσμα, που θα είναι η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου για την αντίστοιχη θέση εργασίας. Έτσι λοιπόν τα τρία στάδια της διαδικασίας της συνέντευξης είναι τα εξής:

Το πρώτο στάδιο της συνέντευξης είναι το πιο σημαντικό βήμα, διότι αν δεν γίνει αυτό δεν μπορεί να συνεχίσει με επιτυχία η συνέντευξη στα υπόλοιπα βήματα. Το πρώτο στάδιο λοιπόν, περιλαμβάνει την ομιλητικότητα του υποψηφίου. Συγκεκριμένα ο αναλυτής πρέπει να επικεντρωθεί στο να λύσει την εκφραστικότητα του υποψηφίου και να διαμορφώσει ένα ανάλογο κλίμα στο οποίο ο υποψήφιος θα μιλήσει ανοικτά για τον εαυτό του και για την συμπεριφορά του, χωρίς να υπάρξει παρατεταμένη καθυστέρηση αλλά και να γίνει με ευκολία στην ομιλία. Δηλαδή το πρώτο στάδιο είναι εκείνο με το οποίο ο αναλυτής θα καταφέρει να πείσει τον υποψήφιο που περνάει την διαδικασία της συνέντευξης, να εκφραστεί δημιουργώντας ένα οικείο περιβάλλον στην συνέντευξη. Αν δεν γίνει αυτό, δεν μπορεί η συνέντευξη να περάσει στο δεύτερο στάδιο, καθώς δεν θα έχουν συλλεχθεί όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τον σκοπό αυτό.

Το δεύτερο στάδιο της συνέντευξης αποτελεί, την ικανότητα του αναλυτή να μπορέσει να συλλέξει όλες εκείνες τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την πλήρωση της θέσης εργασίας. Σε αυτό το στάδιο, είναι απαραίτητο να συλλεχθούν όλες οι πληροφορίες που κινούνται γύρω από την θέση εργασίας και ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να απομακρυνθεί κάθε περιττή πληροφορία και ο αναλυτής να επικεντρωθεί στην περισυλλογή των απαραίτητων και αναγκαίων εκείνων στοιχείων. Μόνο τότε μπορεί να επιτευχθεί το τρίτο στάδιο, διότι σε διαφορετική περίπτωση θα πρέπει να γίνει και δεύτερη συνέντευξη κάτι το οποίο θα είναι ιδιαίτερα χρονοβόρο και θα επιβαρύνει σημαντικά την ίδια διαδικασία της επιλογής αλλά και την επιχείρηση συνολικά.

Το τρίτο και τελικό στάδιο της διαδικασίας της συνέντευξης, αποτελεί η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων με τελικό σκοπό την αξιολόγηση του κατάλληλου υποψηφίου, ο οποίος θα επιλεγεί για να στελεχώσει την επιχείρηση και να καλύψει τους στόχους που έχει θέσει. (Reid, 2004, σελ.11)

Όμως για να γίνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να επιτευχθούν με απόλυτη επιτυχία και τα τρία στάδια της συνέντευξης, είναι επιτακτική η ανάγκη να

δομηθούν και να οργανωθούν σωστά οι ερωτήσεις που θα κληθούν να απαντήσουν οι υποψήφιοι στην συνέντευξη, ούτως ώστε να διεξαχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι ερωτήσεις είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας, ο οποίος πρέπει να εξεταστεί πολύ καλά προτού την διαδικασία της συνέντευξης.

7.4 Οι ερωτήσεις της Συνέντευξης

Οι ερωτήσεις σε μια συνέντευξη είναι το κυριότερο ζήτημα το οποίο πρέπει να εξετάζει κάθε αναλυτής, προκειμένου να μπορέσει να δώσει το κατάλληλο αποτέλεσμα στην επιχείρηση. Αυτό το αποτέλεσμα έχει να κάνει με την πορεία της εταιρείας και επομένως είναι πολύ σημαντικό να γίνεται μελέτη πριν την σύνταξη των ερωτήσεων. Αυτό θα πρέπει να γίνεται πάντα, για να τεθούν ερωτήσεις οι οποίες θα οδηγήσουν στις κατάλληλες απαντήσεις, που θα αναδείξουν τον κατάλληλο για την στελέχωση της θέσης με τα απαιτούμενα προσόντα. (Fauchart, 2011, σελ.31)

Για να συνταχθούν οι κατάλληλες λοιπόν ερωτήσεις πρέπει να επιτευχθούν τα εξής:

- Θα πρέπει να προϋπάρχει ένας κατάλογος ερωτήσεων για να μπορεί ο υποψήφιος να απαντάει με την σειρά και να δώσει τις επιθυμητές απαντήσεις.
- Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο, ούτως ώστε να καλύπτουν πλήρως όλες τις πληροφορίες και τα δεδομένα που πρέπει να δοθούν.
- Θα πρέπει οι ερωτήσεις να μην δημιουργούν ένα κλίμα απομόνωσης και ψυχρότητας, αλλά αντίθετα να είναι φιλικές και να δημιουργούν ένα κατάλληλο κλίμα με το οποίο ο υποψήφιος, θα ανοίγεται ολοένα και περισσότερο για να απαντήσει όλες τις ερωτήσεις με σαφήνεια και αλήθεια.
- Οι ερωτήσεις πρέπει επίσης να δημιουργούν μια γέφυρα εμπιστοσύνης απέναντι στο αναλυτή.
- Ακόμη, θα πρέπει να συνοδεύονται και από μαγνητοφώνηση για να μπορεί ο αναλυτής να διεξάγει με καλύτερο τρόπο τα αποτελέσματα του.



7.5 Σκοπός των Ερωτήσεων

Ο απώτερος σκοπός της συνέντευξης μέσα από τις ερωτήσεις που έχουν δημιουργηθεί είναι να γίνει αναζήτηση του υποψηφίου ο οποίος πληρεί όλες εκείνες τις προϋποθέσεις για να επιλεγθεί και να στελεχώσει την επιχείρηση. Επιπρόσθετα μόνο μέσα από την συνέντευξη μπορεί η επιχείρηση και ιδιαίτερα ο αναλυτής να επιβεβαιώσει τα στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό του υποψηφίου. (Stoley, 2013, σελ.33)

Έτσι λοιπόν, στην συνέντευξη συμμετέχουν και έχουν προσκληθεί κυρίως οι υποψήφιοι που έχουν κάνει εντύπωση στην επιχείρηση λόγω του καλού βιογραφικού τους. Με τον τρόπο αυτό γίνεται μια περαιτέρω διασταύρωση αν τα στοιχεία αυτά είναι αληθινά και εξετάζονται ταυτόχρονα και άλλα θέματα, τα οποία δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτά μόνο από το βιογραφικό.

Ο σκοπός της συνέντευξης παρουσιάζει διπλά πλεονεκτήματα καθώς και διπλό ρόλο, ο οποίος βρίσκεται:

- Στον αναλυτή.
- Στον υποψήφιο.

Ο αναλυτής από την μια πλευρά εξετάζει αν τα στοιχεία είναι αληθινά και αποσαφηνίζει ορισμένα στοιχεία και πληροφορίες που χρειάζονται περισσότερη ανάλυση. Εξετάζει την συσχέτιση των ικανοτήτων που έχει ο υποψήφιος με την αντίστοιχη θέση εργασίας. Επιπλέον, αναλύει την προσωπικότητα αλλά και την γενικότερη συμπεριφορά του υποψηφίου με την επικοινωνία του με τους πελάτες και τους συναδέλφους του (Rosen, 2006, σελ.10). Επιπρόσθετα, διακρίνει την κατάρτιση που έχει ο υποψήφιος αλλά την διαχείριση που κάνει αναφορικά με γεγονότα που ενδέχεται να συμβούν. Τέλος δίνει περισσότερες πληροφορίες για τα προσόντα αλλά και τα καθήκοντα και τις απολαβές στην θέση εργασίας και τα στοιχεία της εταιρείας.

Από την άλλη βρίσκεται ο υποψήφιος, ο οποίος λαμβάνει πιο πολλά στοιχεία για την επιχείρηση στην οποία θα προσληφθεί. Εκτός αυτού, θα μάθει περισσότερες πληροφορίες για την ίδια την θέση εργασίας, οι οποίες αναφέρονται στο ωράριο εργασίας, στα καθήκοντα που θα αναλάβει ο υποψήφιος, στον μισθό του, στην ύπαρξη εξέλιξης στην επιχείρηση και ανάλογες πληροφορίες (Kottler, 2006, σελ.21). Ο υποψήφιος θα καταφέρει να παρουσιάσει με καλύτερο δυνατό τρόπο την προσωπικότητα του και τα προσόντα τα οποία έχει. Με την συνέντευξη του δίνεται αυτή η δυνατότητα, διότι με διαφορετικό τρόπο μπορεί να υπάρξει λανθασμένη

εντύπωση αλλά και θα αναδείξει έναν καλύτερο εαυτό με την παροχή περισσότερων πληροφοριών επί του ζητήματος της θέσης εργασίας. Όπως είπε και ο Cooper (2014, σελ. 88), *“ο υποψήφιος θα πρέπει να καταφέρει να παρουσιάσει τον εαυτό του με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να δώσει την δυνατότητα στον αναλυτή, να διακρίνει τα θετικά χαρακτηριστικά του και να γίνει το επίκεντρο της συνέντευξης κερδίζοντας τις εντυπώσεις που θα του δώσουν το προβάδισμα έναντι των υπολοίπων”*.

Η διαδικασία της συνέντευξης παρόλο που θεωρείται από πολλούς υποψηφίους ως εύκολη υπόθεση και ότι γίνεται γρήγορα, ένα χαρακτηριστικό που την προσδιορίζει είναι ότι δημιουργεί υψηλά ποσοστά άγχους σε κάθε υποψήφιο. Σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία στο αποτέλεσμα μιας συνέντευξης είναι η προετοιμασία για την συνέντευξη αυτή. Έτσι λοιπόν η επόμενη ενότητα ασχολείται αποκλειστικά με την προετοιμασία της συνέντευξης και συνηθισμένα λάθη τα οποία πρέπει να αποφύγει κάθε υποψήφιος που θέλει την επιτυχία. Ο σκοπός της συνέντευξης είναι η αναζήτηση του καλύτερου υποψηφίου που θα στελεχώσει την κενή θέση εργασίας που έχει ανακοινώσει στην αγγελία η επιχείρηση.

Το πρώτο στάδιο είναι η ανάλυση του βιογραφικού. Με την εξέταση του βιογραφικού αποκλείονται οι υποψήφιοι που δεν πληρούν τα απαραίτητα προσόντα και γίνεται μια διαλογή υποψηφίων που θα κληθούν σε δεύτερη φάση από την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στο βιογραφικό είναι απόλυτα λογικό να μην μπορούν να διακριθούν ορισμένα προσόντα του υποψηφίου, κάτι το οποίο θα λύσει η πρώτη συνέντευξη όπου θα αναδειχθούν τα προσόντα αλλά και τα ελαττώματα του υποψηφίου. Έτσι με τον τρόπο αυτό, ο αναλυτής θα μπορέσει να εξετάσει την καταλληλότητα που έχει ο υποψήφιος για την πλήρωση της θέσης. Με την διαδικασία της συνέντευξης ευνοούνται και οι δύο πλευρές, τόσο ο υποψήφιος, όσο και η επιχείρηση. Αυτό εξηγείται διότι ισχύουν τα ακόλουθα: α) διευκρινίζεται πλήρως και υπάρχει αποσαφήνιση όσον αφορά τα στοιχεία που αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του σημείωμα. β) Επίσης η επιχείρηση διακρίνει αν οι ικανότητες του υποψηφίου σχετίζονται άμεσα με την θέση εργασίας, αλλά και σε ποιο ποσοστό αποκλίνουν. γ) Επιπλέον, η διοίκηση προσδιορίζει με τον τρόπο αυτό την κοινωνική εικόνα του υποψηφίου και τον τρόπο συμπεριφοράς που έχει όταν επικοινωνεί με άλλους. δ) Εξακριβώνεται πλήρως η εκπαιδευτική επάρκεια που διαθέτει ο υποψήφιος και γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο είναι ικανός να διαχειριστεί τις καταστάσεις που θα προκύψουν. Ένας τομέας που είναι ιδιαίτερα σημαντικός είναι η προετοιμασία του υποψηφίου για την συνέντευξη που αναλύεται στην ενότητα που ακολουθεί.

7.6 Προετοιμασία για Συνέντευξη

Η προετοιμασία για μια αποτελεσματική συνέντευξη, είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός τομέας, ο οποίος θα δώσει το προβάδισμα στον υποψήφιο. Γίνεται με μια σειρά βημάτων, τα οποία πρέπει να τα ακολουθήσει ο υποψήφιος ακριβώς για να έχει την επιθυμητή επιτυχία. Τα βήματα αυτά περιγράφονται ως ακολούθως:

- Η συλλογή πληροφοριών για τον προορισμό. Αυτό αποσκοπεί στο να γνωρίζει ο υποψήφιος όλες εκείνες τις απαραίτητες πληροφορίες για να μπορεί να είναι συνεπής και στην ώρα του στην συνέντευξη.
- Η συλλογή των πληροφοριών για την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό ο υποψήφιος είναι στην ενημερωμένος και μπορεί να απαντήσει σε ερωτήσεις για να δείξει ότι γνωρίζει την ανάγκη της επιχείρησης. Αυτό θα εκτιμηθεί από τον αναλυτή και σίγουρα θα κερδίσει τις εντυπώσεις όλων.
- Ο υποψήφιος πρέπει να προσαρμόσει αναλόγως την συμπεριφορά του και να είναι περισσότερο επικοινωνιακός αλλά και συνεργάσιμος με τους υπόλοιπους συνεργάτες του στην επιχείρηση. Επιπρόσθετα, πρέπει να είναι κοινωνικός και να δείχνει ότι γνωρίζει και γενικότερα, να συναναστρέφεται με πιο πολύ κόσμο.
- Πρέπει να προσαρμοστεί αναλόγως, αφού πρωτίστως ενημερωθεί για την ένδυση που πρέπει να έχει στην επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό θα πάει στην συνέντευξη καταλλήλως ντυμένος και θα δείξει έτσι, ότι γνωρίζει και αποδέχεται των κώδικα ενδυματολογίας.
- Θα πρέπει να γίνει μια συνολική έρευνα, η οποία διαθέτει στοιχεία για την θέση εργασίας που επιθυμεί να στελεχώσει η επιχείρηση.
- Η γίνει ανάλυση του βιογραφικού που ήδη έχει καταθέσει ο υποψήφιος, για να γνωρίζει ακριβώς τι θα απαντήσει σε κάθε ερώτηση που θα του θέσει ο αναλυτής με βάση το βιογραφικό του που έχει δει.
- Ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι πολύ καλά ενημερωμένος για όλα τα καίρια θέματα που τρέχουν στο προσκήνιο αλλά και να μπορεί να τεκμηριώνει κάθε του απάντηση και την άποψη του σε ότι του ζητηθεί. Με τον τρόπο αυτό δείχνει ότι ενημερώνεται και ότι είναι πάντα μπροστά από τις εξελίξεις. Έτσι θα μπορέσει να αποδώσει και να συμβάλει στην ανέλιξη της επιχείρησης.
- Ο υποψήφιος θα πρέπει να προετοιμαστεί πολύ καλά για να προβάλλει την εμπειρία του αλλά και την εκπαιδευτική του κατάρτιση πάνω σε ζητήματα που

αφορούν αποκλειστικά και μόνο την θέση εργασίας, για να δείξει ότι είναι ο κατάλληλος για την θέση αυτή.

- Τέλος, θα πρέπει να είναι άριστα προετοιμασμένος για κάθε αποτυχία που έχει κάνει σε ανάλογη θέση εργασίας και να δείξει ότι γνωρίζει τον λόγο που συνέβη αυτό, αλλά και ότι θα προσπαθήσει με νέα δεδομένα μαθαίνοντας από τα λάθη του παρελθόντος.

Με τον παραπάνω τρόπο, αρχικά, ο υποψήφιος μπορεί να προετοιμαστεί για μια συνέντευξη. Όμως εκεί που χρειάζεται να δώσει έμφαση μετά την προετοιμασία της συνέντευξης είναι κατά την διάρκεια της ίδιας της συνέντευξης, ούτως ώστε να αποφύγει τα λάθη που είναι συνηθισμένα να γίνονται από πολλούς υποψηφίους. Κατά την διάρκεια της συνέντευξης, ο υποψήφιος, απαραίτητα πρέπει να συντονίσει την εκφραστικότητα του και γενικότερα τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει κάθε ερώτηση την οποία θα κάνει ο αναλυτής για να αναγνωρίσει το πόσο κατάλληλος είναι για την θέση (Burgess, 2009, σελ.55). Έτσι λοιπόν, ο υποψήφιος πρέπει να δώσει προσοχή, τόσο στον λεκτικό τρόπο επικοινωνίας, όσο και στην έκφραση χωρίς τον λεκτικό τρόπο επικοινωνίας. Ο μη λεκτικός τρόπος επικοινωνίας περιλαμβάνει την έκφραση μέσω του προσώπου, την έκφραση μέσω της γλώσσας του σώματος και γενικά μορφασμών του προσώπου.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει τα σημεία αυτά που ο υποψήφιος πρέπει να δώσει προσοχή για μια επιτυχημένη συνέντευξη.

Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
Η ΚΡΙΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ
Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΣΚΕΨΗ
Η ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ
Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΠΕΙΘΕΙ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ
Η ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΟ ΦΛΕΓΩΝ ΖΗΤΗΜΑ
Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ
Η ΥΨΗΛΗ ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ
Η ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΕΙΣ ΤΟΥ
Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ
Η ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
Η ΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
Η ΑΙΣΙΟΔΟΞΙΑ
Η ΔΕΣΜΕΥΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
Η ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πίνακας 2. Σημεία Προσοχής Για Μια Αποτελεσματική Συνέντευξη

Επίσης, σύμφωνα με τον Kottler (2006, σελ.21), ο υποψήφιος πρέπει να είναι και ιδιαίτερα προσεκτικός σε παγίδες που θα διαμορφώσει ο αναλυτής. Τέτοιες παγίδες αποτελούν οι διπλές ερωτήσεις, οι οποίες η μια αναιρεί την άλλη. Έτσι όταν θα απαντήσει ο υποψήφιος στην μια δεν πρέπει να απαντήσει κάτι διαφορετικό στην άλλη που εκφράζει το ίδιο αλλά είναι διαφορετικά διατυπωμένη.

Αυτά τα βήματα προετοιμασίας του υποψηφίου για την συνέντευξη, είναι ένα δείγμα που αποσκοπεί στην καλή εντύπωση που πρέπει να δείξει την πρώτη φορά με την εικόνα του ο υποψήφιος, για να επικεντρώσει το ενδιαφέρον των αναλυτών πάνω του.

Ακόμη ένα καίριο σημείο προσοχής είναι η ενδυμασία του υποψηφίου. Σε μια θέση εργασίας η οποία χρειάζεται διευθυντή προσωπικού, είναι απαραίτητο ο υποψήφιος να παρουσιάσει το ανάλογο κύρος και να φοράει κοστούμι με κομψότητα και καθαριότητα που θα τον χαρακτηρίζει, σε συνδυασμό με την σοβαρότητα και την αμεσότητα στην απάντηση των ερωτήσεων που θα του κάνει ο αναλυτής στην συνέντευξη.

Σε μια άλλη θέση εργασίας όμως, η οποία ζητάει σερβιτόρο δεν είναι απαραίτητο ο υποψήφιος να έχει αυτό τον κώδικα ντυσίματος. Απλά χρειάζεται να είναι καλοντυμένος και περιποιημένος όσον αφορά την γενικότερη εμφάνιση του. Μάλιστα στην θέση που περιγράφεται αν ο υποψήφιος φοράει κοστούμι θα είναι χειρότερα διότι ο κώδικας ενδυμασίας δεν αντιστοιχεί στην παρούσα περίπτωση και θα λειτουργήσει μειονεκτικά απέναντι του.

Γίνεται κατανοητό ότι αυτές οι λεπτομέρειες μπορούν να κάνουν την διαφορά και να επιφέρουν είτε ένα θετικό, είτε ένα αρνητικό αποτέλεσμα. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη σημασία και να ακολουθείται πλήρης ανάλυση από τον υποψήφιο της θέσης εργασίας αλλά και των απαιτούμενων προσόντων και απαιτήσεων και να ακολουθείται το αντίστοιχο πλάνο με τελικό σκοπό μια επιτυχημένη

συνέντευξη με τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και την στελέχωση της θέσης τελικά.

Ένα ακόμη κομβικό σημείο είναι οι πιθανές ερωτήσεις που αποτελούν το κυρίως μέρος της συνέντευξης και τις οποίες καλείται να απαντήσει ο υποψήφιος για να εξεταστεί η ικανότητα και η καταλληλότητα του προς την πλήρωση της θέσης. Μερικές από τις πιθανές ερωτήσεις αναγράφονται παρακάτω:

- Πες μας λίγα λόγια για τον εαυτό σου.
- Έχετε αναλάβει στο παρελθόν παρόμοια θέση εργασίας με τα ανάλογα καθήκοντα;
- Χρειάστηκε κάποια στιγμή να πάρετε εσείς την απόφαση για ένα ζήτημα που προέκυψε;
- Ήσασταν αποφασιστικός και γρήγορος;
- Πείτε μας ποια θεωρείτε ότι είναι τα προσόντα σας;
- Πείτε μας ποια θεωρείτε ότι είναι οι αδυναμίες σας;
- Είσαστε γενικά συνεργατικός;
- Μπορείτε να εργαστείτε ομαδικά και να αποδώσετε;
- Έχετε υψηλούς στόχους;
- Έχετε ζήλο για την επαγγελματική σας ανέλιξη;
- Πραγματοποιείτε τους στόχους που βάζετε;
- Στην περίπτωση που σας πρόσφερε ένας ανταγωνιστής μια ανάλογη θέση με υψηλότερες απολαβές θα αφήνατε την εταιρεία;
- Είχατε επιτυχίες στο παρελθόν στην εργασία σας και αν ναι αναφέρετε τις.
- Είχατε αποτυχίες στο παρελθόν στην εργασία σας και αν ναι αναφέρετε τις.
- Τι σας έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον στην εταιρεία μας;
- Για ποιο λόγο αφήσατε την προηγούμενη εργασία σας;
- Σας απέλυσαν;
- Αν ναι για ποιο λόγο;
- Είστε διατεθειμένος να πηγαίνετε σε επαγγελματικά ταξίδια;
- Τι άποψη έχετε σχηματίσει για τον εργοδότη που εργαζόσασταν προηγουμένως;
- Πιστεύετε ότι θα τα καταφέρετε να ανταπεξέλθετε στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;
- Τι καθήκοντα έχετε αναλάβει στις εργασίες που έχετε κάνει μέχρι τώρα;
- Βάζετε προτεραιότητες;

- Μπορείτε να πείσετε τον πελάτη;
- Είστε κοινωνικός;
- Έχετε σχέσεις με το προσωπικό και εκτός της δουλειάς;
- Ιεραρχήστε τον πρώτο παράγοντα που βλέπετε για να πάρετε την θέση εργασίας;
- Πόσα χρήματα θα σας ικανοποιούσαν τον μήνα για την συγκεκριμένη θέση εργασίας;

Σε όλες αυτές τις ερωτήσεις πρέπει να απαντήσει πολύ προσεκτικά ο υποψήφιος διότι κρύβουν παγίδες και αποτελούν στοιχεία για την τελική επιλογή του.

7.7 Κατηγορίες Συνεντεύξεων

Η συνέντευξη είναι στην ουσία η ευκαιρία που έχει ο υποψήφιος για να προβάλλει την προσωπικότητα του, η οποία είτε θα ανταποκρίνεται πλήρως και α συγκεντρώσει τα βλέμματα των αναλυτών, είτε θα δημιουργήσει αντίθετη άποψη και σαφώς και το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Kottler (2006, σελ.21), η συνέντευξη διακρίνεται στις ακόλουθες κατηγορίες:

Δομημένη συνέντευξη: εξετάζει και έχει ως στόχο την συλλογή πληροφοριών συγκεκριμένου και προσανατολισμένου χαρακτήρα. Οι ερωτήσεις έχουν δημιουργηθεί από πριν από τον αναλυτή και με τον τρόπο αυτό ο αναλυτής συγκρίνει τα αποτελέσματα των απαντήσεων των υποψηφίων.

Ελεύθερη Συνέντευξη: στην ελεύθερη συνέντευξη δημιουργείται ένα φιλικό κλίμα μέσα από το οποίο ο υποψήφιος θα νοιώσει οικεία και αυτό θα του δημιουργήσει μια ροή στην ομιλία και θα εκφράσει περισσότερο και θα προβάλλει τον εαυτό του. Με τον τρόπο αυτό ο αναλυτής πετυχαίνει την συλλογή περισσότερων στοιχείων από τον υποψήφιο αλλά και την ανάδειξη του καλού προφίλ της επιχείρησης.

Ατομική Συνέντευξη: η συνέντευξη αυτή αποτελεί πλεονέκτημα για τον υποψήφιο αφού καλείται να εξεταστεί μόνος του και αυτό του δημιουργεί ένα καλύτερο κλίμα.

Ομαδική Συνέντευξη: στην συνέντευξη αυτή η διοίκηση η οποία στην συγκεκριμένη περίπτωση αναφέρεται ως ένα πρόσωπο ο οποίος είναι ο αναλυτής,

καλείται να εξετάσει μαζικά τους υποψηφίους. Συνήθως αυτό γίνεται σε ομάδες. Παρουσιάζει το πλεονέκτημα της μείωσης του χρόνου και της διαλογικής μεθόδου.

Συνέντευξη από Επιτροπή: σε μια τέτοια συνέντευξη υπάρχει μια επιτροπή με την οποία διενεργείται η συνέντευξη και ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει στις ερωτήσεις της επιτροπής. Αυτού του είδους η συνέντευξη δημιουργεί μειονεκτήματα τα οποία αναφέρονται στην δημιουργία αγχώδους κατάστασης προς τον υποψήφιο.

Συμπεριφορική Συνέντευξη: στο είδος της συνέντευξης αυτής, ο υποψήφιος καλείται να απαντήσει σε συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες έχουν ως σκοπό να συγκρίνουν την προσωπικότητα του υποψηφίου σε σχέση με την επιθυμητή προσωπικότητα που απαιτεί η θέση εργασίας, εξετάζοντας το προφίλ του.



Κεφαλαίο 8

8. Εμπειρικό Μέρος Έρευνας



8.1 Μεθοδολογία Έρευνας

Το εμπειρικό μέρος της έρευνας βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση και έγινε σε δείγμα εργαζομένων σε ξενοδοχεία της Ελλάδας. Ο λόγος της επιλογής αυτής, σχετίζεται στο γεγονός ότι η έρευνα, εκτός από την εξέταση των πρακτικών, των απόψεων και των αντιλήψεων που έχουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την διαδικασία της προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού, στοχεύει και στην εξέταση των πρακτικών, των απόψεων και των αντιλήψεων που έχουν τα μεσαία και ανώτατα στελέχη των ξενοδοχείων. Για τον λόγο αυτό ζητήθηκε και από αυτούς να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Το εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, λόγω της χρήσης ποσοτικής έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο (Προσάρτημα 1). Το ερωτηματολόγιο της συγκεκριμένης μελέτης βασίζεται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου έτσι ώστε να υπάρχουν πολύ συγκεκριμένες απαντήσεις στις ερωτήσεις και επίσης να μην ξεφεύγουν οι ερωτώμενοι από το νόημα της έρευνας. Ακόμα, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις κλίμακας απλής επιλογής, κλίμακας Likert, καθώς επίσης και μια ερώτηση σημαντικού διαφορισμού.

Όσο αναφορά την μελέτη των αποτελεσμάτων της έρευνας, έγινε με την χρήση του SPSS προγράμματος και τα αποτελέσματα αποτυπώθηκαν μέσω αυτού και διαγραμματικά. Ως προς την συλλογή των δεδομένων και το δείγμα, αυτό ήταν 40 άτομα. Η συλλογή έγινε με την διανομή ερωτηματολογίων στους εργαζόμενους, τα μεσαία και ανώτατα στελέχη δυο ξενοδοχείων της Μακεδονίας.

Κάτι που πρέπει να τονιστεί, είναι ότι δόθηκε ιδιαίτερη σημασία στην ηθική της έρευνας. Τα ερωτηματολόγια φτιάστηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ανώνυμα, σύντομα, γρήγορα και να μην δημιουργούν προβλήματα κατανόησης από μεριάς ερωτήσεων στους ερωτώμενους.

8.2 Παρουσίαση Ξενοδοχείων Έρευνας

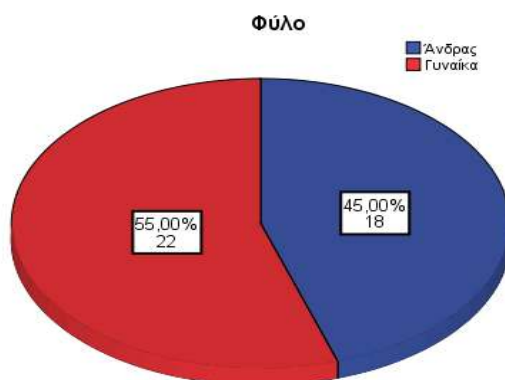
Όπως προαναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, το δείγμα της έρευνας προήλθε από δύο μεγάλα ξενοδοχεία της Μακεδονίας.

Το πρώτο ξενοδοχείο ονομάζεται «Mandrino Hotel», το οποίο βρίσκεται στην πόλη της Θεσσαλονίκης και σε κεντρική τοποθεσία. Ιδρυτής του ξενοδοχείου είναι ο κος Μανδρίνος Ιωάννης. Πρόκειται για ένα ξενοδοχείο πόλης το οποίο είναι τριών αστέρων (3*). Διαθέτει 76 ανακαινισμένα δωμάτια τεσσάρων τύπων (μονόκλινο, δίκλινο, τρίκλινο, σουίτα), τα οποία είναι διαθέσιμα σε όλους τους ταξιδιώτες. Σε κάποια από αυτά μπορείς να απολαύσεις την υπέροχη θέα προς το κέντρο της πόλης ή τα Κάστρα της Άνω Πόλης με το Βυζαντινό τείχος και τους πύργους. Είναι επίσης σημαντικό να τονιστεί πως, στο ξενοδοχείο έχουν διαμορφωθεί δωμάτια τα οποία απευθύνονται αποκλειστικά σε άτομα με κινητικά προβλήματα και επίσης έχει δημιουργηθεί όροφος για τους μη καπνίζοντες επισκέπτες. Ακόμα το ξενοδοχείο διαθέτει, αίθουσα πρωινού, συνεδριακό κέντρο, καφέ-μπαρ και δωρεάν ίντερνετ σε όλους τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Όσον αφορά το προσωπικό του ξενοδοχείου, απασχολεί 12-15 κατά την χειμερινή περίοδο και φτάνει τα 18-20 την καλοκαιρινή.

Το δεύτερο ξενοδοχείο που με βοήθησε στην έρευνα μου είναι το «Poseidon Palace Hotel», το οποίο βρίσκεται στην Λεπτοκαρυά Πιερίας. Ιδρύθηκε τον Ιούνιο του 1991 από την οικ. Τζιόβα, οι οποίοι ήταν από την Λεπτοκαρυά Πιερίας. Είναι τεσσάρων αστέρων ξενοδοχείο (4*) και έχει βραβευτεί πολλές φορές για την άψογη λειτουργία του, αλλά και για τις υπηρεσίες και τις παροχές του. Αξιοσημείωτο είναι η βράβευση του ξενοδοχείου δυο συνεχόμενες φορές, ως «Top Hotel» από το Holiday Check τις χρονιές 2012 και 2013. Η τοποθεσία του ξενοδοχείου το κάνει ιδανικό μέρος για να μείνει κάποιος, διότι βρίσκεται απέναντι από την θάλασσα, σε πολύ κοντινή απόσταση από το κέντρο της πόλης, το Κάστρο του Πλαταμόνα και τον Όλυμπο. Διαθέτει 250 πλήρως εξοπλισμένα δωμάτια (Deluxe μονόκλινα, Deluxe δίκλινα, Deluxe τρίκλινα (2 ενήλικες και 2 παιδιά), Deluxe τρίκλινα superior (3 ενήλικες και 1 παιδί ή 2 ενήλικες και 2 παιδιά), Deluxe οικογενειακά δωμάτια, Deluxe δίκλινη σουίτα). Επίσης διαθέτει πισίνα, pool bar, εστιατόριο, beach bar, γήπεδα μπάσκετ, τένις, mini golf, αίθουσα θεάτρου, αίθουσες δεξιώσεων/γάμων. Το προσωπικό που απασχολεί κατά τους χειμερινούς μήνες είναι τα 15-20 άτομα και την καλοκαιρινή περίοδο, το προσωπικό φτάνει τα 140-145 άτομα.

8.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Έρευνας

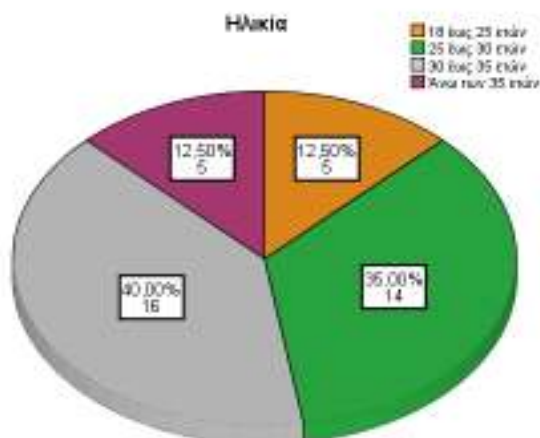
Το δείγμα της έρευνας ήταν 40 άτομα. Αρχικά ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δώσουν κάποια στοιχεία γι' αυτούς, όπως ποιο είναι το φύλο τους.



Γράφημα 11. Φύλο Ερωτώμενων

Από τα 40 άτομα που απάντησαν τα 22 ήταν γυναίκες και τα 18 άνδρες.

Σε ότι αφορά την ηλικία των ερωτώμενων η διασπορά έχει ως εξής:

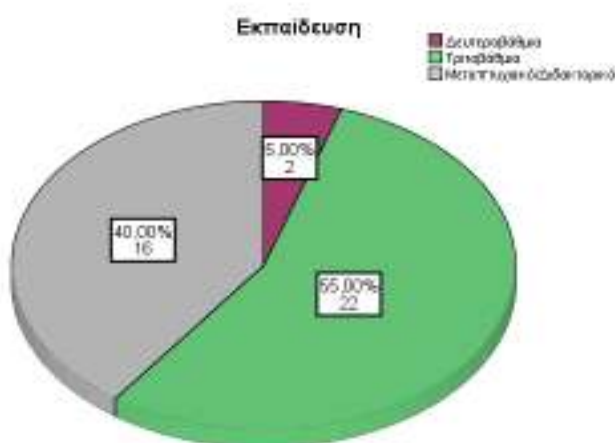


Γράφημα 12. Ηλικία Ερωτώμενων

Η μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα είναι οι 30 έως 35 ετών, που ίσως είναι και η ομάδα που έχει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε σχέση με το υπό εξέταση ζήτημα, λόγω

του ότι είναι μια ηλικία που υπάρχει έντονο ενδιαφέρον για την εξεύρεση εργασίας αλλά και την αλλαγή οργανισμού, οπότε και έχουν ίσως τις μεγαλύτερες εμπειρίες σε σχέση με την εργασία.

Ως προς την εξέταση της εκπαίδευσης, το δείγμα έχει ως εξής:



Γράφημα 13. Εκπαίδευση Ερωτώμενων

Στο σημείο αυτό εντοπίζεται μια ιδιαίτερη αδυναμία που είναι η υψηλή παρουσία ατόμων με μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα (16 άτομα), καθώς επίσης και άτομα που έχουν σπουδάσει (22 άτομα) και μηδαμινή παρουσία ατόμων που δεν έχουν σπουδάσει τίποτα (2 άτομα). Αυτό αντανακλά την φύση της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα, καθώς αποτελείται από άτομα με υψηλό επίπεδο σπουδών που σίγουρα θα έχουν και τις ανάλογες φιλοδοξίες από την αγορά εργασίας.

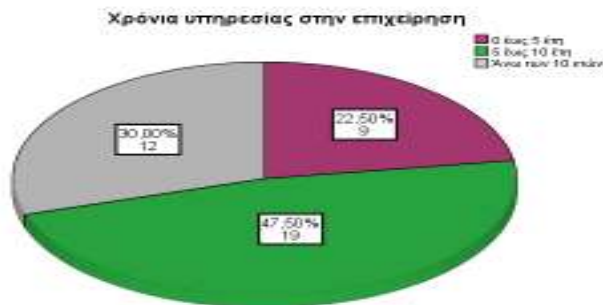
Στην συνέχεια εξετάστηκε η θέση τους στην διοικητική ιεραρχία.



Γράφημα 14. Θέση στην ιεραρχία

Από την σύνθεση του δείγματος διακρίνεται το ότι η πλειονότητα είναι απλοί υπάλληλοι (23 άτομα), ενώ υπάρχει και ένας σημαντικός αριθμός από μεσαία στελέχη (13 άτομα) και ελάχιστος αριθμός ανώτατων στελεχών (4 άτομα).

Ως προς την εργασιακή εμπειρία στην ίδια επιχείρηση, τα αποτελέσματα ήταν τα παρακάτω:

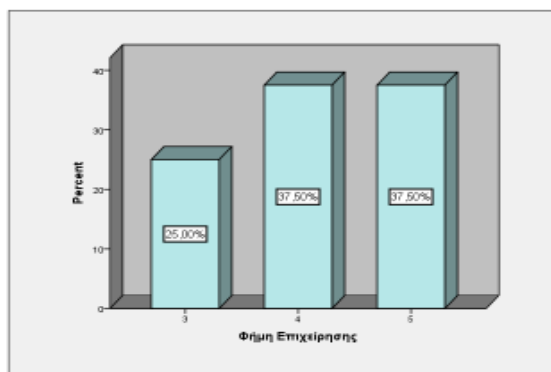


Γράφημα 15. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση

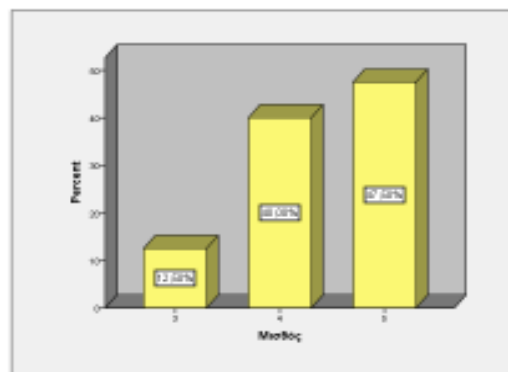
Η μεγάλη πλειονότητα εργάζεται από 5 έως 10 έτη (19 άτομα). Ενώ ένας σχετικός αριθμός εργάζεται άνω των 10 ετών (12 άτομα). Τέλος, υπάρχουν και 9 άτομα που εργάζονται από 0 έως 5 έτη στην επιχείρηση.

Στη συνέχεια, η έρευνα προχωρά με τα επιμέρους στοιχεία της διαδικασίας της επιλογής και πρόσληψης που πέρασαν οι ερωτώμενοι προκειμένου να πάρουν την θέση εργασίας στην επιχείρηση. Εδώ ζητήθηκε από τους ερωτώμενους, να βαθμολογήσουν κατά την γνώμη τους σε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, την σημαντικότητα των προτάσεων των ερωτήσεων.

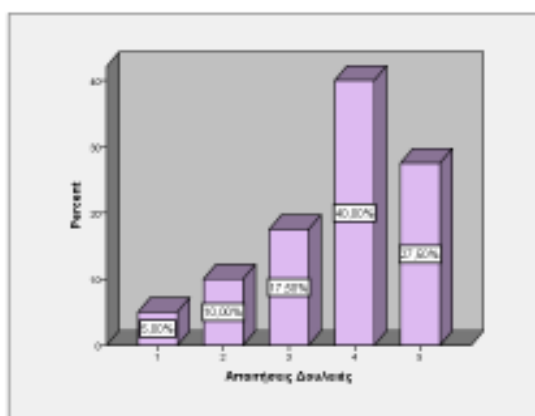
Αρχικά, ζητήθηκε να απαντήσουν ως προς τα στοιχεία που εξετάζουν σε μια αγγελία για να αποστείλουν το βιογραφικό τους, τι θεωρούν πιο σημαντικό. Η διασπορά έχει ως εξής:



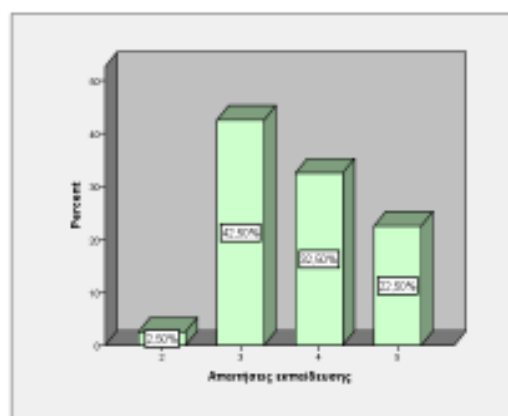
Γράφημα 16. Φήμη επιχείρησης



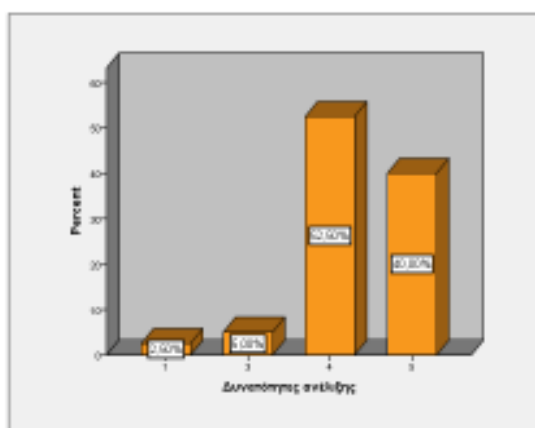
Γράφημα 17. Μισθός



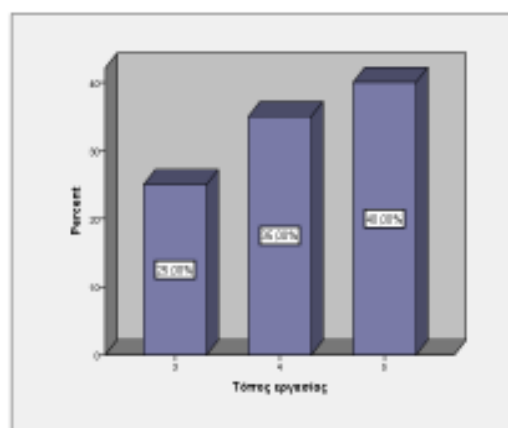
Γράφημα 18. Απαιτήσεις δουλειάς



Γράφημα 19. Απαιτήσεις εκπαίδευσης



Γράφημα 20. Δυνατότητες ανέλιξης

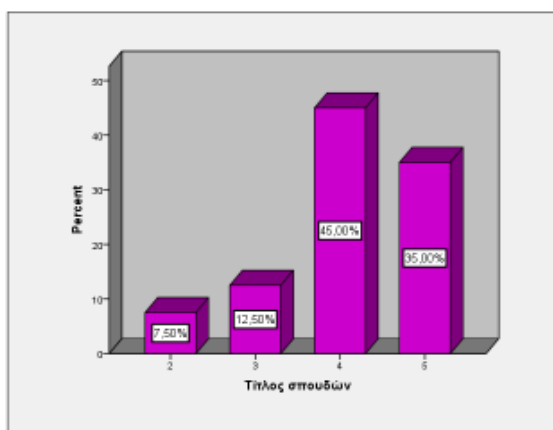


Γράφημα 21. Τύπος Εργασίας

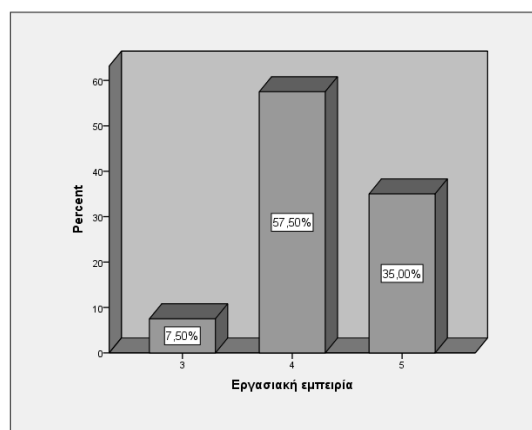
Όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα, τα στοιχεία που θεωρούν πολύ σημαντικά κατά μεγάλο ποσοστό οι ερωτώμενοι είναι αρχικά, η φήμη της εταιρίας, μιας και το 75% βαθμολόγησε με 4 και 5. Επίσης, για αυτούς ο μισθός είναι άλλο ένα στοιχείο που είναι πάρα

πολύ σημαντικό, καθώς κρίνεται η βιωσιμότητα τους όπως και των οικογενειών τους από αυτό. Το 47,5% και το 40% βαθμολόγησε με 5 και 4 αντίστοιχα. Ο τόπος εργασίας και οι απαιτήσεις της δουλειάς είναι εξίσου σημαντικά στοιχεία μιας και το 40% βαθμολόγησε με 4 την επιλογή αυτή. Πράγμα που το καθιστά εξίσου σημαντικό με τα άλλα. Ακολούθως το ίδιο σημαντικό θεωρούν και την δυνατότητα ανέλιξης τους στην επιχείρηση μιας και το 52,5% και το 40% βαθμολόγησε με 4 και 5 αντίστοιχα την επιλογή αυτή, εξίσου υψηλός βαθμός. Τέλος, η εκπαίδευση δεν θεωρείται γι' αυτούς και τόσο σημαντικό κριτήριο επιλογής.

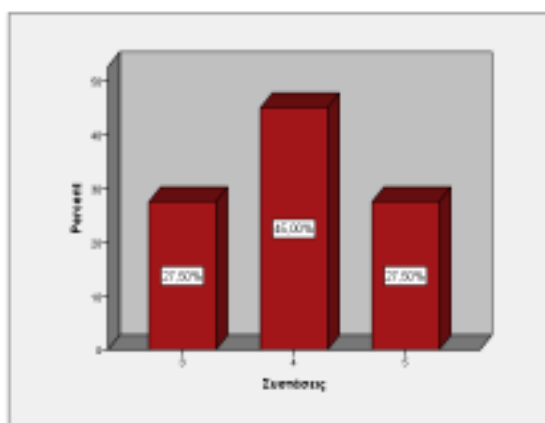
Ακολούθως έπρεπε να βαθμολογηθούν τα στοιχεία εκείνα, που από την πλευρά της η επιχείρηση εξετάζει προκειμένου να καλέσουν σε συνέντευξη τον υποψήφιο εργαζόμενο.



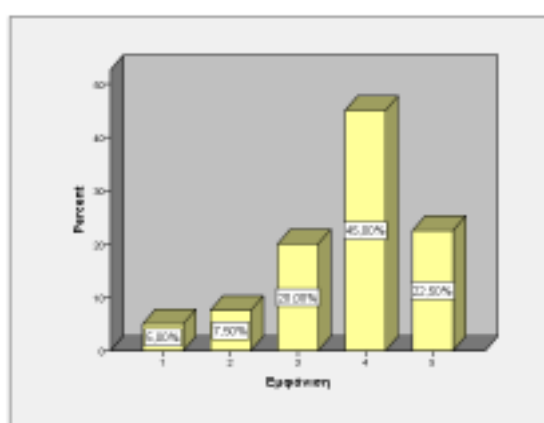
Γράφημα 22. Τίτλος Σπουδών



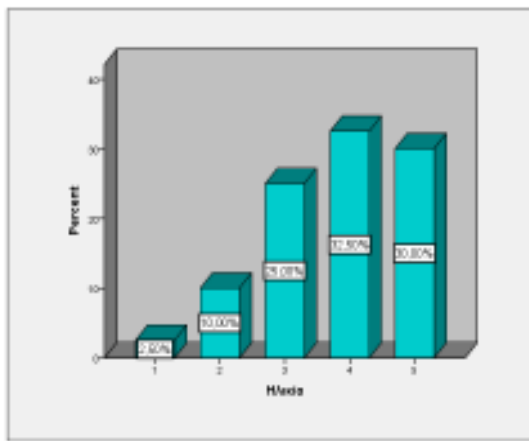
Γράφημα 23. Εργασιακή Εμπειρία



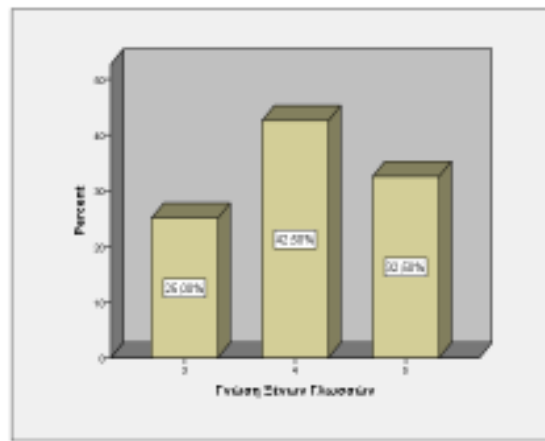
Γράφημα 24. Συστάσεις



Γράφημα 25. Εμφάνιση



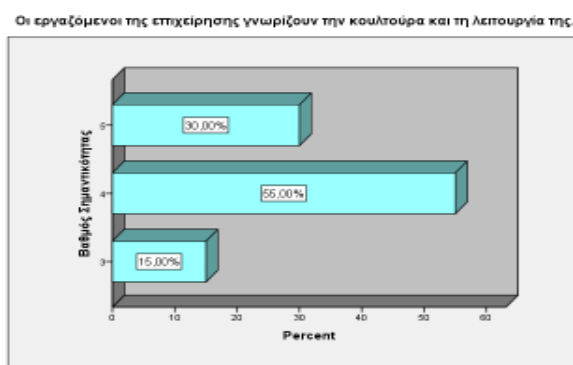
Γράφημα 26. Ηλικία



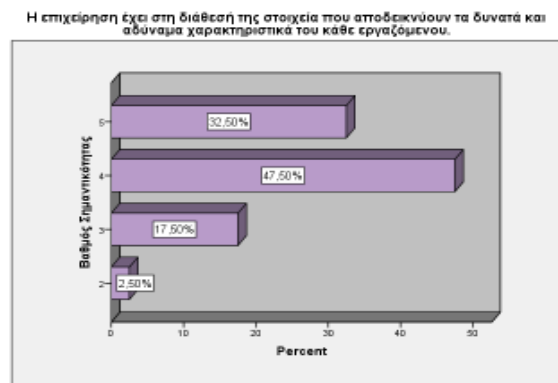
Γράφημα 27. Γνώση Ξένων Γλωσσών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα στοιχεία που εξετάζει και δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα η επιχείρηση, προκειμένου να καλέσει κάποιον υποψήφιο για συνέντευξη αρχικά είναι ο τίτλος σπουδών των υποψηφίων. Το 80% βαθμολόγησε με 4 και 5 την επιλογή αυτή, πράγμα που την τάσσει ως μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους για την πρόσληψη του υποψηφίου. Ακολούθως, με μεγάλο βαθμό σημαντικότητας στην 5βάθμια κλίμακα Likert είναι και η εργασιακή εμπειρία των υποψηφίων, μιας και σχεδόν το 93% βαθμολόγησε με μεγάλο βαθμό σημαντικότητας. Επίσης, η ηλικία, η εμφάνιση και οι συστάσεις παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων για συνέντευξη, καθώς η βαθμολογία τους κυμαίνεται σε υψηλά ποσοστά. Μια επιπλέον, αλλά εξίσου σημαντική παράμετρος επιλογής των υποψηφίων από μεριάς επιχείρησης, είναι και γνώση ξένων γλωσσών. Το 75% πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό κριτήριο, μιας και η χώρα μας και συνάμα οι επιχειρήσεις, χρόνο με τον χρόνο δέχονται ολοένα και περισσότερους ξένους τουρίστες.

Ακολούθως, οι ερωτήσαντες έπρεπε να βαθμολογήσουν μια σειρά προτάσεων που αφορούσαν την εσωτερική προσέλκυση των υποψηφίων και πιο συγκεκριμένα τα θετικά στοιχεία της. Τα ευρήματα είναι τα εξής:

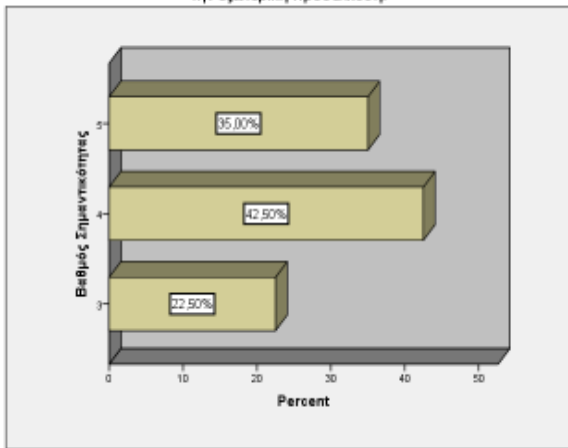


Γράφημα 28. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν την κουλτούρα και την λειτουργία της.



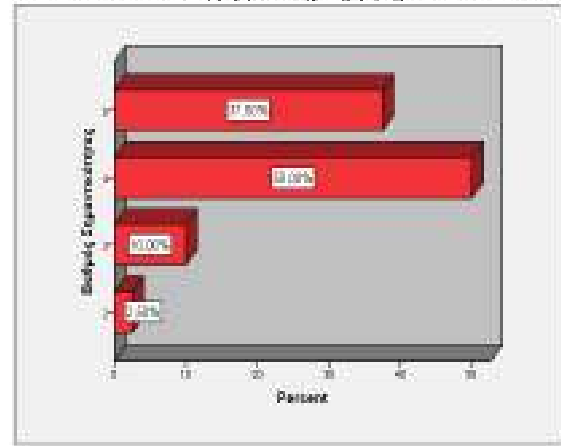
Γράφημα 29. Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.

Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.



Γράφημα 30. Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.

Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.



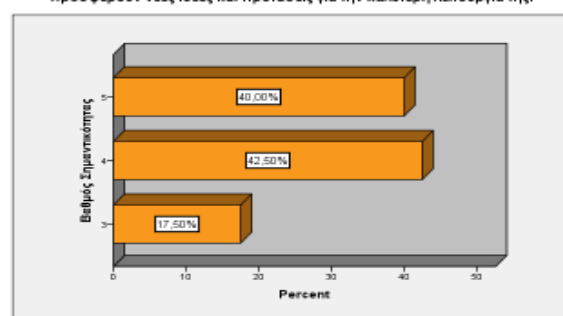
Γράφημα 31. Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.

Όπως βλέπουμε και από τα αποτελέσματα, οι ερωτηθέντες είναι πολύ θετικοί προς την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων. Το 85% και το 77,5% βαθμολογώντας με υψηλό βαθμό τις επιλογές αυτές, θεωρεί πως οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση είναι γνώστες τις κουλτούρας και της λειτουργίας της και αντίστοιχα πως με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση εξοικονομεί χρήμα και χρόνο. Ακόμα το 47,5% βαθμολογώντας με 4 και το 32,5% με 5, πιστεύει με την εσωτερική προσέλκυση, η επιχείρηση έχει στα χέρια της στοιχεία, που φανερώνουν τα θετικά και τα αρνητικά του κάθε εργαζόμενου της. Έτσι θα γίνει η πιο καλή επιλογή από μεριά επιχείρησης προς του υποψήφιους. Τέλος, σχεδόν το 88% επιδοκιμάζει την δημιουργία κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης μέσω της δυνατότητας ανέλιξης τους λόγω της εσωτερικής προσέλκυσης.

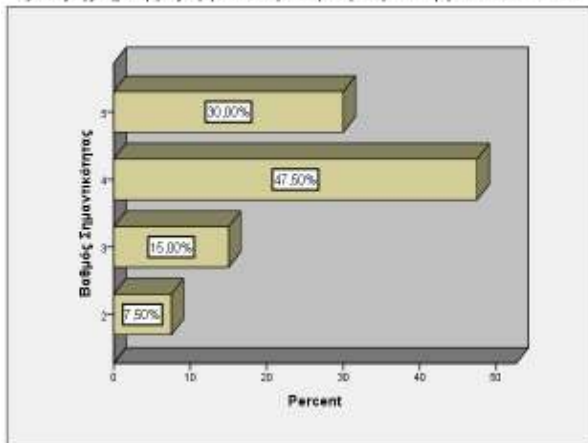
Κάθε θετικό στοιχείο έχει και το αρνητικό του. Έτσι η επόμενη ερώτηση που έπρεπε να βαθμολογήσουν ήταν αυτό των αρνητικών στοιχείων της εσωτερικής προσέλκυσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω.

Γράφημα 32. Δεν εισέρχονται καινούργια άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία της.

Δεν εισέρχονται καινούργια άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία της.

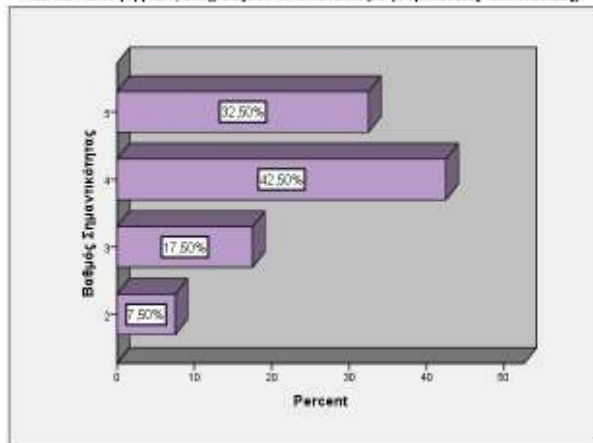


Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.



Γράφημα 33. Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.

Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).

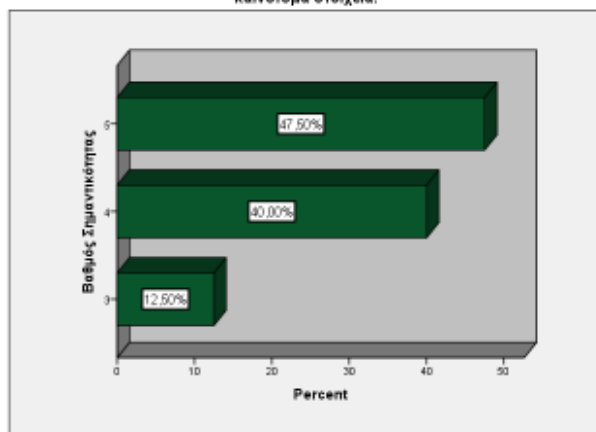


Γράφημα 34. Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).

Το 80% των απαντήσεων πιστεύει πως με την εσωτερική προσέλκυση, δεν θα εισέρχονται καινούργια άτομα με καινούργιες ιδέες και προτάσεις, πράγμα που θα έκανε την επιχείρηση πιο ανταγωνιστική σε σχέση με τις άλλες. Επίσης, σχεδόν το 78% θεωρεί, πως με αυτόν τον τρόπο υπάρχει πιθανότητα οι εργαζόμενοι να έρθουν σε ρήξη και να δημιουργηθούν προβλήματα μεταξύ τους λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και αντίστοιχα το 75%, πως οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων, παίζουν σημαντικό ρόλο και επηρεάζουν το αποτέλεσμα.

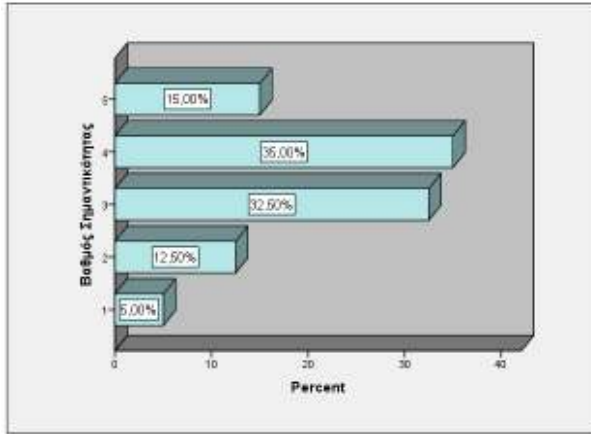
Όταν μια επιχείρηση θέλει να προσελκύσει υποψήφιους και δεν το κάνει εσωτερικά, τότε θα χρειαστεί να το κάνει εξωτερικά. Οι επόμενες ερωτήσεις που έπρεπε να απαντηθούν, αφορούν αυτόν τον τρόπο προσέλκυσης και πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα θετικά στοιχεία της εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων.

Θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.



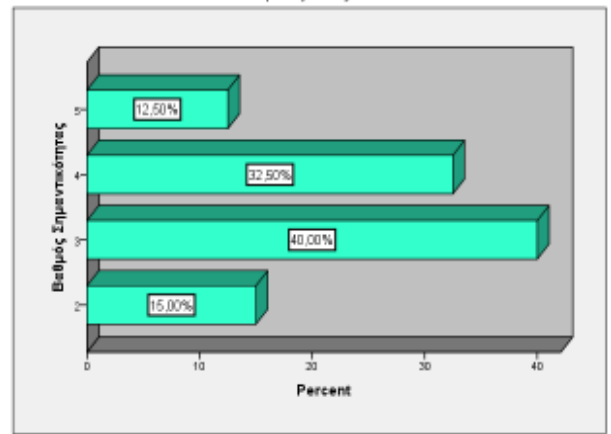
Γράφημα 35. Θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.

Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.



Γράφημα 36. Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.

Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους.

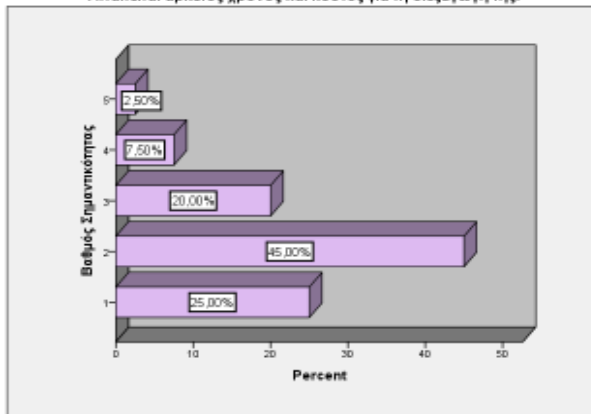


Γράφημα 37. Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους.

Αυτό που ξεχωρίζουμε είναι το μεγάλο ποσοστό του 88% που βαθμολόγησε με 5 και 4 την πρόταση, πως με την εξωτερική προσέλευση θα εισαχθούν νέα άτομα που θα φέρουν έναν αέρα ανανέωσης στην επιχείρηση, με νέες ιδέες και προτάσεις. Επίσης, το σχεδόν ίδιο ποσοστό είναι σίγουρο πως στις υψηλόβαθμες θέσεις, η πρόσληψη ενός νέου έμπειρου ατόμου είναι πολλές φορές πιο οικονομικότερη από την εκπαίδευση ενός παλιού. Κλείνοντας, αυτό που προξενεί εντύπωση, είναι το γεγονός ότι το 40% δεν πιστεύει πως με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η διαφάνεια και η αντικειμενικότητα σε κάποιες λειτουργίες της επιχείρησης, καθώς μπαίνουν νέα άτομα σε αυτήν, που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους.

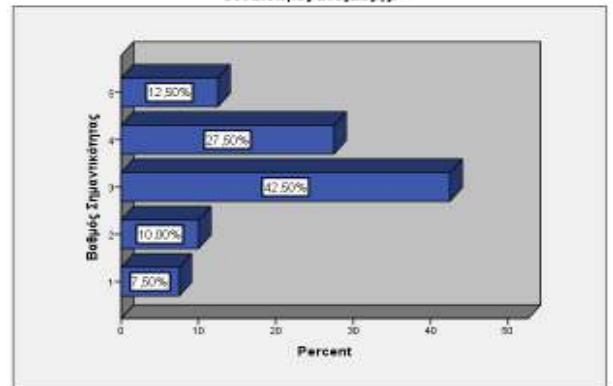
Σε ότι αφορά τα αρνητικά της εξωτερικής προσέλευσης των υποψηφίων.

Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.



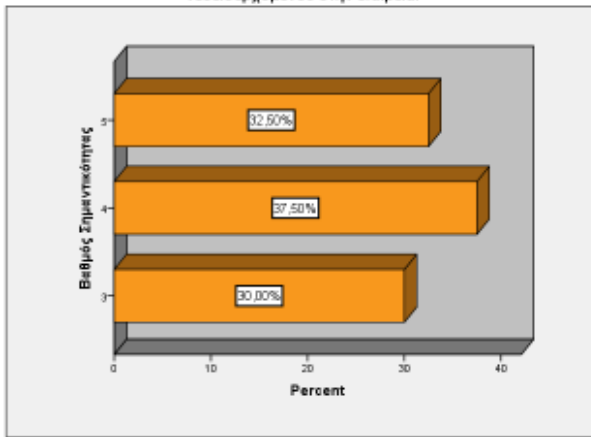
Γράφημα 38. Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.

Οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση αποθαρρύνονται, διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανέλιξης.



Γράφημα 39. Οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανέλιξης.

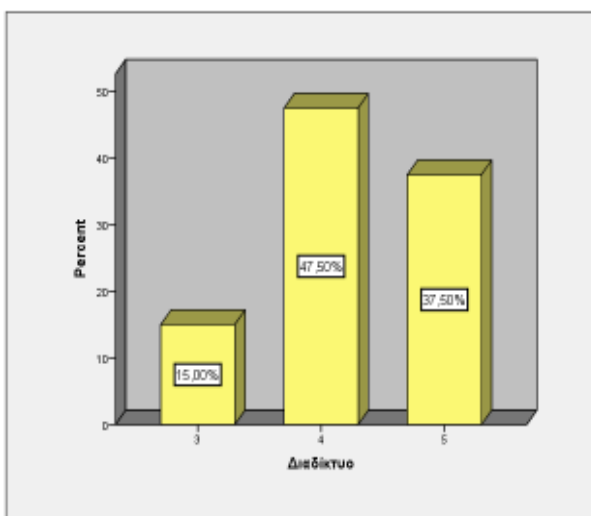
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.



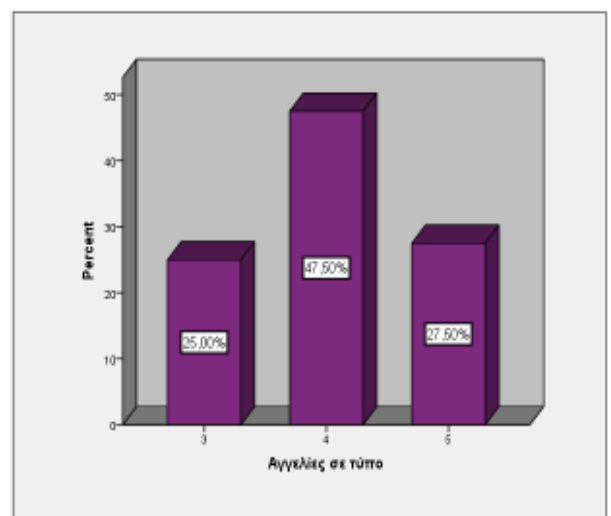
Γράφημα 40. Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση.

Το 45% των απαντήσαντων, δεν θεωρεί πως απαιτείται μεγάλο κόστος και αρκετός χρόνος για να διεξαχθεί. Επίσης, ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 42,5% θεωρεί πως με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αποθαρρύνονται γιατί δεν βλέπουν δυνατότητα ανέλιξης. Τέλος, άλλος περισσότερο και άλλος λιγότερο συμφωνούν, πως απαιτείται αρκετός χρόνος προκειμένου ο νεοεισερχόμενος να εκπαιδευτεί και να προσαρμοστεί στην λειτουργία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

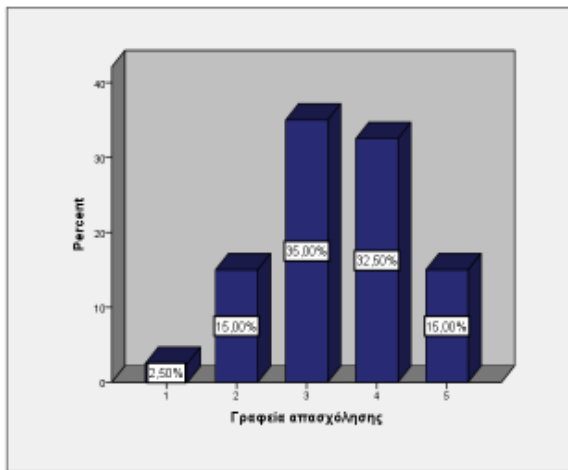
Εν συνεχεία παρουσιάζονται οι μέθοδοι, προκειμένου η επιχείρηση να προσελκύσει υποψήφιους για μετέπειτα συνεργασία. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων μας δίνουν να καταλάβουμε καλύτερα, ποιοι μέθοδοι χρησιμοποιούνται περισσότερο.



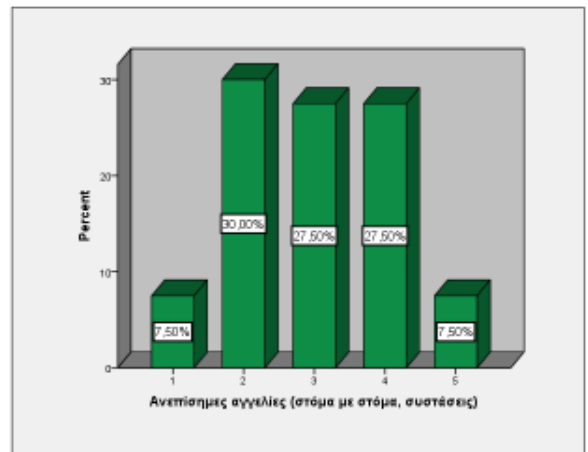
Γράφημα 41. Διαδίκτυο



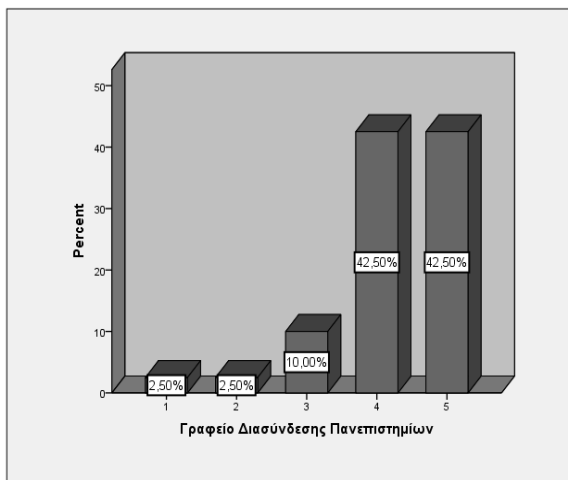
Γράφημα 42. Αγγελίες σε τύπο



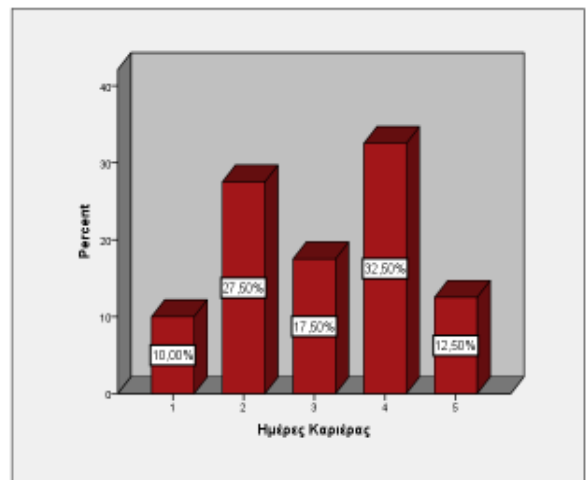
Γράφημα 43. Γραφεία απασχόλησης



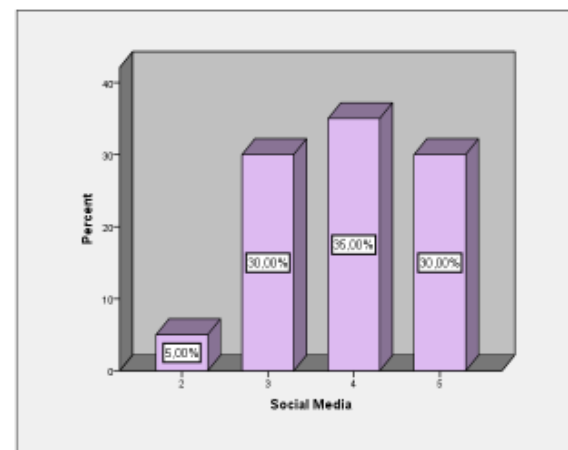
Γράφημα 44. Ανεπίσμηες αγγελίες



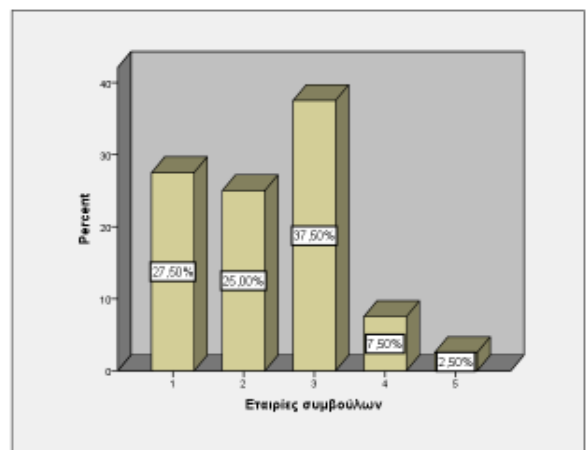
Γράφημα 45. Γραφείο διασύνδεσης Πανεπιστημίων



Γράφημα 46. Ημέρες καριέρας



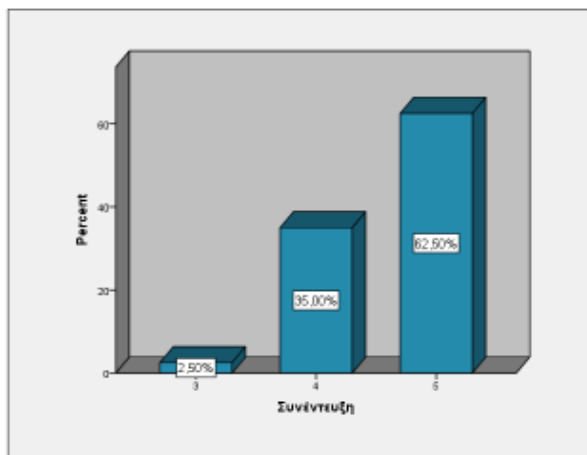
Γράφημα 47. Social Media



Γράφημα 48. Εταιρίες συμβούλων

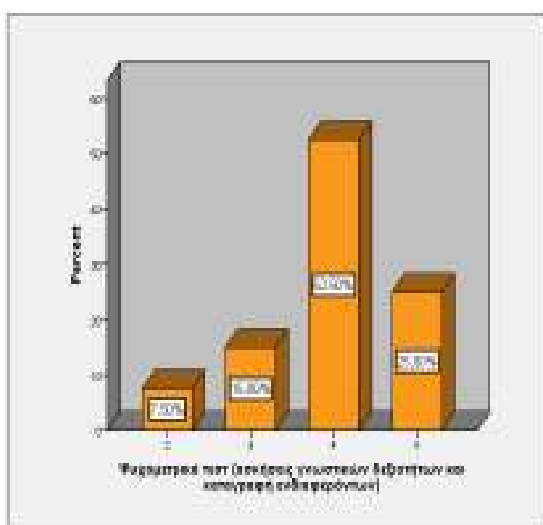
Οι μέθοδοι προσέλκυσης με το μεγαλύτερο ποσοστό βαθμολόγησης είναι αρχικά το διαδίκτυο (85%), τα γραφεία διασύνδεσης Πανεπιστημίων (85%), οι αγγελίες σε τύπο (75%) και τέλος τα Social Media (65%). Αυτά που δεν πείθουν τους ερωτηθέντες είναι οι εταιρίες συμβούλων, το 90% τα έχει βαθμολογήσει με 1,2 και 3 και οι ανεπίσμηες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις) που έχουν βαθμολογηθεί με μικρό βαθμό επίσης (2 και 3).

Ακόμα ένα στοιχείο που ερευνήθηκε, είναι οι μέθοδοι επιλογής των υποψηφίων από τις επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται, δείχνουν την σημαντικότητα των μεθόδων αυτών, καθώς επίσης και ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για δικό τους συμφέρον.

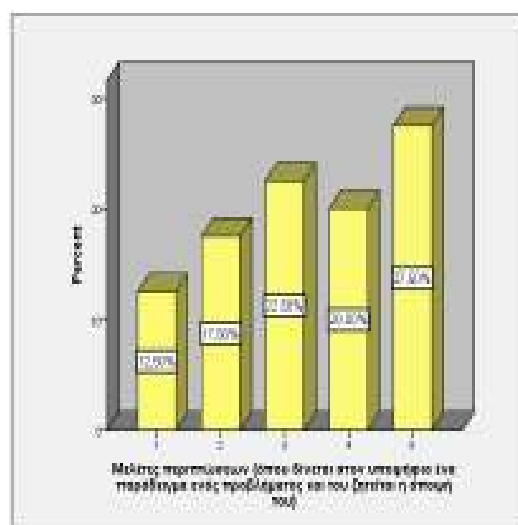


Γράφημα 49. Συνέντευξη

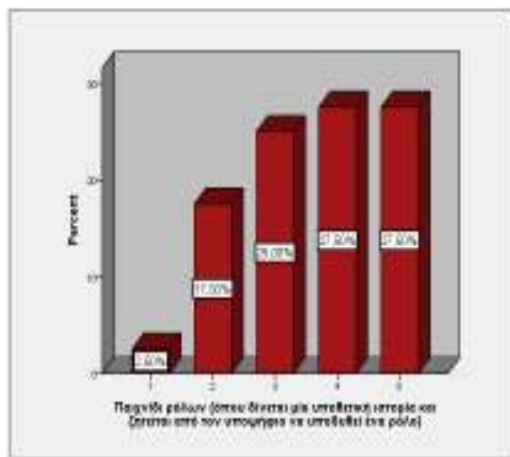
Παρατηρώντας τα αποτελέσματα, αυτό που διακρίνουμε είναι η μεγάλη παραδοχή όλων, πως η συνέντευξη είναι η πιο σύνηθες και καλύτερη μέθοδος επιλογής των υποψηφίων. Το 98% έχει βαθμολογήσει με 4 και 5 την επιλογή αυτή. Με επίσης μεγάλα ποσοστά βαθμολόγησης (4 και 5) είναι και οι ακόλουθοι μέθοδοι, οι οποίοι είναι εξίσου πάρα πολύ σημαντικοί για να βγουν ασφαλή συμπεράσματα και να γίνει σωστότερη επιλογή από την επιχείρηση.



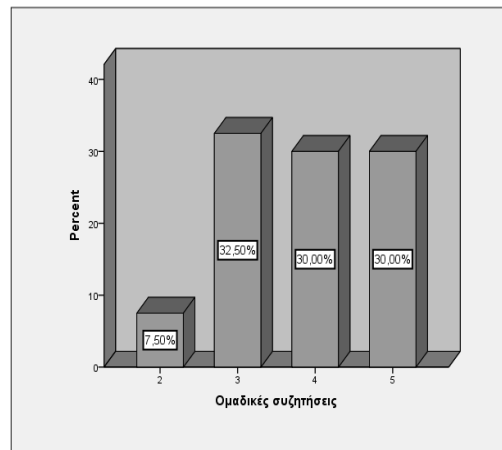
Γράφημα 50. Ψυχομετρικά Τεστ



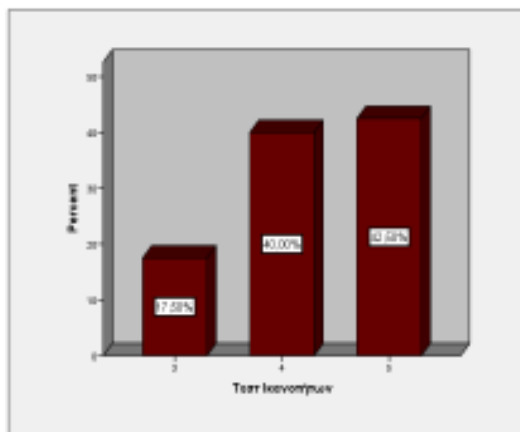
Γράφημα 51. Μελέτες Περιπτώσεων



Γράφημα 52. Παιχνίδι Ρόλων



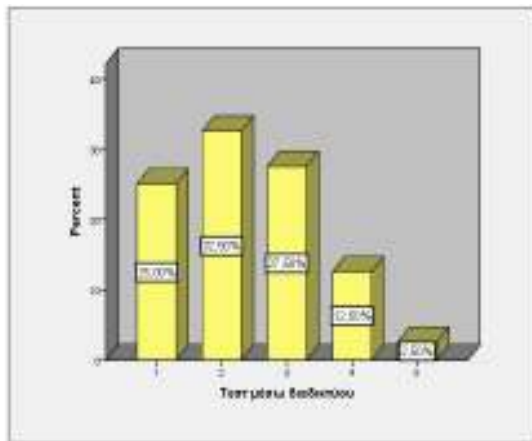
Γράφημα 53. Ομαδικές Συζητήσεις



Γράφημα 54. Τεστ Ικανοτήτων

Τα ψυχομετρικά τεστ που είναι εξίσου πολύ σημαντικά γιατί δείχνουν πράγματα για τον χαρακτήρα του υποψηφίου, βαθμολογήθηκαν με 4 και 5 από το 77,5%. Επίσης, το 80% των ερωτηθέντων, θεωρεί πως με την μέθοδο «παιχνίδι ρόλων», η επιχείρηση μπορεί να καταλάβει εάν ο υποψήφιος είναι έτοιμος να διαχειριστεί καταστάσεις και το πώς κινείται σε μια απρόβλεπτη κατάσταση. Το ίδιο ακριβώς γίνεται και στην μέθοδο «μελέτης περίπτωσης», όπου στον υποψήφιο δίνεται μια στοχευμένη κατάσταση από μεριάς επιχείρησης, περιμένοντας από τον ίδιο να δουν πως θα την διαχειριστεί. Εδώ το ποσοστό υψηλής βαθμολόγησης είναι στο 69%. Και στις δυο περιπτώσεις η μέση βαθμολογία είναι το 4. Εξίσου πολύ υψηλή βαθμολογία (4 και 5) έχουν και οι μέθοδοι «ομαδικές συζητήσεις» και «τεστ ικανοτήτων» όπου το ποσοστό αποδοχής ανέρχεται στο 92,5% και 80% αντίστοιχα.

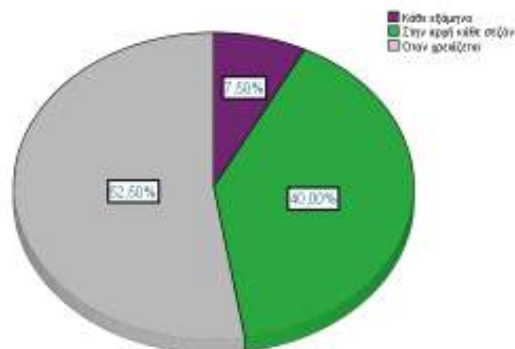
Τέλος, η μέθοδος που οι απαντήσαντες βαθμολόγησαν με πολύ μικρό βαθμό (1,2 και 3) είναι το «τεστ μέσω διαδικτύου». Όπου το 87% απάντησε αρνητικά σε αυτήν την πρόταση επιλογής.



Γράφημα 55. Τεστ μέσω διαδικτύου

Φτάνοντας προς το τέλος των ερωτήσεων, αυτό που δόθηκε στους ερωτήσαντες να απαντήσουν είναι, το κάθε πότε γίνονται διαδικασίες επιλογής προσωπικού στην επιχείρησή τους. Παρακάτω παραθέτονται τα αποτελέσματα.

Κάθε πότε γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στην επιχείρησή σας;

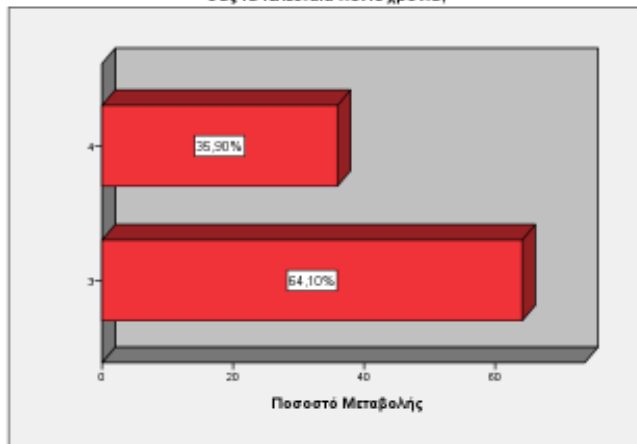


Γράφημα 56. Κάθε πότε γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στην επιχείρησή σας.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις το 52,5% μας λέει πως η επιχείρηση επιλέγει το προσωπικό της όταν χρειαστεί, το 40% αρχή της κάθε σεζόν και το 7,5% κάθε εξάμηνο.

Τέλος, μια πολύ σημαντική ερώτηση που έπρεπε να απαντηθεί ήταν αυτή της μεταβολής του προσωπικού της επιχείρησης στα τελευταία 5 χρόνια. Το αποτέλεσμα που βγήκε μπορεί κάποιους να τους εκπλήξει και άλλους να τους φανεί κανονικό. Στο παρακάτω διάγραμμα φανερώνεται το αποτέλεσμα αυτό.

Πόσο έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός του προσωπικού στην επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;



Γράφημα 57. Πόσο έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός του προσωπικού στην επιχείρησή τα τελευταία πέντε χρόνια.

Κατά μεγάλο ποσοστό (64,1%), αναφέρεται πως στην επιχείρηση που δουλεύουν, την τελευταία πενταετία δεν έχει γίνει μεγάλη αλλαγή στον συνολικό αριθμό του προσωπικού. Ενώ σχεδόν το 36% αναφέρει πως έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός προσωπικού.

8.3.1 Ανάλυση των Δεδομένων της Έρευνας

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, οι ερωτήσαντες κλήθηκαν να εκφράσουν την συμφωνία τους ή την διαφωνία τους για κάποια θέματα. Για την καταγραφή των απόψεων χρησιμοποιήθηκε μια 5βάθμια κλίμακα Likert, με υψηλή τιμή (5) να αντιστοιχεί σε συμφωνία και με χαμηλή τιμή (1) να αντιστοιχεί σε διαφωνία.

Θα ήταν λοιπόν καλό, να διερευνήσουμε ακόμα περισσότερο τις απαντήσεις και να δούμε αν και κατά πόσο οι απαντήσεις που δόθηκαν, διαφοροποιούνται μεταξύ τους σε σχέση με κάποια άλλα στοιχεία.

Μία αρχική διερεύνηση έγινε με βάση το κατά πόσο οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Οι παρακάτω πίνακες μας δείχνουν το κατά πόσο οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με το φύλο των ερωτώμενων.

Group Statistics

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation
Φήμη εταιρείας	Ανδρας	18	4,11	,900
	Γυναίκα	22	4,14	,710
Μισθός	Ανδρας	18	4,56	,705
	Γυναίκα	22	4,18	,664
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	Ανδρας	18	4,06	,725
	Γυναίκα	22	3,50	,859
Απαιτήσεις Δουλειάς	Ανδρας	18	3,83	1,043
	Γυναίκα	22	3,68	1,211
Δυνατότητες ανέλιξης	Ανδρας	18	4,11	,900
	Γυναίκα	22	4,41	,666
Τόπος εργασίας	Ανδρας	18	4,33	,767
	Γυναίκα	22	4,00	,816
Τίτλος σπουδών	Ανδρας	18	4,33	,767
	Γυναίκα	22	3,86	,941
Εργασιακή εμπειρία	Ανδρας	18	4,39	,608
	Γυναίκα	22	4,18	,588
Συστάσεις	Ανδρας	18	4,17	,618
	Γυναίκα	22	3,86	,834
Εμφάνιση	Ανδρας	18	4,00	,970
	Γυναίκα	22	3,50	1,102
Ηλικία	Ανδρας	18	3,83	,857
	Γυναίκα	22	3,73	1,241
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Ανδρας	18	4,22	,732
	Γυναίκα	22	3,95	,785
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	Ανδρας	18	4,17	,618
	Γυναίκα	22	4,14	,710
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Ανδρας	18	4,17	,618
	Γυναίκα	22	4,05	,899
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	Ανδρας	18	4,11	,832
	Γυναίκα	22	4,14	,710
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	Ανδρας	18	4,50	,618
	Γυναίκα	22	4,00	,756
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, που θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες/προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.	Ανδρας	18	4,17	,707
	Γυναίκα	22	4,27	,767
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων εξαιτίας δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη νέων θέσεων	Ανδρας	18	4,22	,808
	Γυναίκα	22	3,82	,907
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	Ανδρας	18	3,94	,998
	Γυναίκα	22	4,05	,844
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	Ανδρας	18	4,44	,616
	Γυναίκα	22	4,27	,767

Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	Ανδρας	18	3,72	1,018
	Γυναίκα	22	3,18	1,053
Αυξάνεται αντικειμενικότητα και διαφάνεια σε λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα που δεν έχουν αναπτύξει φιλία.	Ανδρας	18	3,50	,985
	Γυναίκα	22	3,36	,848
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	Ανδρας	18	2,28	1,018
	Γυναίκα	22	2,09	,971
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανεξέλιξης.	Ανδρας	18	3,39	1,243
	Γυναίκα	22	3,18	,907
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	Ανδρας	18	4,00	,767
	Γυναίκα	22	4,05	,844
Διαδίκτυο	Ανδρας	18	4,06	,802
	Γυναίκα	22	4,36	,581
Αγγελίες σε τύπο	Ανδρας	18	4,28	,669
	Γυναίκα	22	3,82	,733
Γραφεία απασχόλησης	Ανδρας	18	3,83	1,098
	Γυναίκα	22	3,09	,811
Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)	Ανδρας	18	2,94	1,211
	Γυναίκα	22	3,00	1,024
Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων	Ανδρας	18	4,22	,732
	Γυναίκα	22	4,18	1,053
Ημέρες Καριέρας	Ανδρας	18	3,00	1,414
	Γυναίκα	22	3,18	1,097
Social Media	Ανδρας	18	3,89	,963
	Γυναίκα	22	3,91	,868
Εταιρίες συμβούλων	Ανδρας	18	2,39	1,243
	Γυναίκα	22	2,27	,883
Συνέντευξη	Ανδρας	18	4,67	,594
	Γυναίκα	22	4,55	,510
Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)	Ανδρας	18	4,17	,857
	Γυναίκα	22	3,77	,813
Τεστ μέσω διαδικτύου	Ανδρας	18	2,72	,895
	Γυναίκα	22	2,05	1,133
Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)	Ανδρας	18	3,50	1,383
	Γυναίκα	22	3,18	1,402
Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)	Ανδρας	18	3,72	1,274
	Γυναίκα	22	3,50	1,058
Ομαδικές συζητήσεις	Ανδρας	18	3,78	1,060
	Γυναίκα	22	3,86	,889
Τεστ Ικανοτήτων	Ανδρας	18	4,17	,924
	Γυναίκα	22	4,32	,568

Πίνακας 3. Group Statistics της εξαρτημένης μεταβλητής του φύλου των ερωτώμενων

Ο παραπάνω πίνακας δηλώνει τα περιγραφικά στατιστικά, δηλαδή το πλήθος, την μέση τιμή, την τυπική απόκλιση και το τυπικό σφάλμα των δυο ομάδων (ανδρών-γυναικών). Στην συνέχεια αναλύονται με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τα αποτελέσματα του πίνακα.

Independent Sample Test						
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Φήμη εταιρείας	Equal variances assumed	3,356	,075	-,099	38	,921
	Equal variances not assumed			-,097	32,002	,923
Μισθός	Equal variances assumed	,358	,553	1,722	38	,093
	Equal variances not assumed			1,712	35,513	,096
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	Equal variances assumed	1,966	,169	2,179	38	,036
	Equal variances not assumed			2,217	37,949	,033
Απαιτήσεις Δουλειάς	Equal variances assumed	,497	,485	,419	38	,678
	Equal variances not assumed			,425	37,876	,673
Δυνατότητες ανέλιξης	Equal variances assumed	,322	,574	-1,203	38	,237
	Equal variances not assumed			-1,167	30,661	,252
Τόπος εργασίας	Equal variances assumed	,049	,826	1,320	38	,195
	Equal variances not assumed			1,328	37,230	,192
Τίτλος σπουδών	Equal variances assumed	,000	,994	1,704	38	,097
	Equal variances not assumed			1,739	38,000	,090
Εργασιακή εμπειρία	Equal variances assumed	,916	,345	1,091	38	,282
	Equal variances not assumed			1,087	35,959	,284
Συστάσεις	Equal variances assumed	3,574	,066	1,280	38	,208
	Equal variances not assumed			1,318	37,688	,195
Εμφάνιση	Equal variances assumed	,854	,361	1,505	38	,140
	Equal variances not assumed			1,525	37,766	,136
Ηλικία	Equal variances assumed	4,368	,043	,307	38	,760
	Equal variances not assumed			,318	37,064	,752
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Equal variances assumed	,000	,986	1,105	38	,276
	Equal variances not assumed			1,113	37,310	,273
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	Equal variances assumed	,428	,517	,142	38	,888
	Equal variances not assumed			,144	37,827	,886
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Equal variances assumed	2,237	,143	,485	38	,630
	Equal variances not assumed			,504	37,024	,618
Το κόστος διεξαγωγής της	Equal variances assumed	1,062	,309	-,104	38	,918

Αγγελίες σε τύπο	Equal variances assumed	,077	,783	2,051	38	,047
	Equal variances not assumed			2,070	37,500	,045
Γραφεία απασχόλησης	Equal variances assumed	1,077	,306	2,458	38	,019
	Equal variances not assumed			2,385	30,626	,023
Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)	Equal variances assumed	2,802	,102	-,157	38	,876
	Equal variances not assumed			-,155	33,428	,878
Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων	Equal variances assumed	,532	,470	,138	38	,891
	Equal variances not assumed			,143	37,135	,887
Ημέρες Καριέρας	Equal variances assumed	2,445	,126	-,458	38	,650
	Equal variances not assumed			-,447	31,649	,658
Social Media	Equal variances assumed	,028	,867	-,070	38	,945
	Equal variances not assumed			-,069	34,690	,945
Εταιρίες συμβούλων	Equal variances assumed	3,416	,072	,345	38	,732
	Equal variances not assumed			,334	29,810	,741
Συνέντευξη	Equal variances assumed	,042	,839	,695	38	,491
	Equal variances not assumed			,684	33,735	,499
Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)	Equal variances assumed	,070	,793	1,488	38	,145
	Equal variances not assumed			1,480	35,599	,148
Τεστ μέσω διαδικτύου	Equal variances assumed	,456	,503	2,061	38	,046
	Equal variances not assumed			2,111	37,966	,041
Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)	Equal variances assumed	,038	,846	,719	38	,477
	Equal variances not assumed			,720	36,640	,476
Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)	Equal variances assumed	,454	,505	,603	38	,550
	Equal variances not assumed			,592	33,063	,558
Ομαδικές συζητήσεις	Equal variances assumed	1,531	,224	-,279	38	,782
	Equal variances not assumed			-,274	33,267	,786
Τεστ Ικανοτήτων	Equal variances assumed	12,738	,001	-,637	38	,528
	Equal variances not assumed			-,608	27,050	,548

Πίνακας 4. Independent Sample Test της εξαρτημένης μεταβλητής του φύλου των ερωτώμενων

Όπως παρατηρούμε, ο έλεγχος για την ισότητα ή μη των διακυμάνσεων των δυο ομάδων γίνεται μαζί με την υλοποίηση μη συσχετισμένου ελέγχου t, με την χρήση του τεστ Levene. Ανάλογα με την τιμή της σημαντικότητας του ελέγχου, δεχόμαστε την υπόθεση ίσων διακυμάνσεων ή όχι. Οι περισσότερες διακυμάνσεις των στοιχείων του πίνακα είναι μεγαλύτερες από 0,05 ($p > 0.05$), πράγμα που τις κάνει να είναι ίσες. Ακολούθως, για να ελέγξουμε τη σημαντικότητα του t-test πηγαίνουμε στην πρώτη γραμμή (equal variances assumed). Η ισχύ των υποθέσεων βλέπουμε ότι είναι πάνω

από 0,05 και αυτό μας κάνει να δεχόμαστε, ότι οι μέσοι όροι τιμών στάσης απέναντι στις προτάσεις δεν διαφέρουν ανάμεσα στα δυο φύλα. Για να τα κατανοήσουμε καλύτερα παίρνουμε ως παράδειγμα την πρόταση «θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκιες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία». Το p στο τεστ Levene είναι 0,290 ($> 0,05$). Άρα δεχόμαστε την υπόθεση ίσων διακυμάνσεων. Συνεχίζοντας να διαβάζουμε τον πίνακα, διαπιστώνουμε πως και η ισχύ της υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 (Sig. (2-tailed) 0,447). Με αυτά τα δυο στοιχεία σε συνδυασμό, καταλήγουμε στο να δεχτούμε πως ο μέσος όρος της τιμής απέναντι στην πρόταση δεν διαφέρει ανάμεσα στα δυο φύλα.

Υπάρχει όμως και ένα στοιχείο στο οποίο, το p στο τεστ Levene είναι μικρότερο του 0,05. Αυτό μας κάνει να απορρίψουμε την υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων. Το στοιχείο αυτό είναι το τεστ ικανοτήτων (0,001). Σε αυτήν την περίπτωση για να ελέγξουμε την σημαντικότητα του τεστ, ελέγχουμε την ισχύ της υπόθεσης αυτής στην δεύτερη γραμμή (equal variances not assumed). Όπως παρατηρούμε αντίστοιχα, το p -value της είναι μεγαλύτερη από 0,05 (0,548), πράγμα που μας κάνει να μην απορρίψουμε την αρχική υπόθεση. Ο συνδυασμός των δυο αυτών στοιχείων, έχει ως αποτέλεσμα να δεχτούμε πως και εδώ ο μέσος όρος της τιμής απέναντι στην πρόταση δεν διαφέρει ανάμεσα στα δυο φύλα.

Εξαιρέση υπάρχουν σε κάποια στοιχεία του πίνακα. Πιο συγκεκριμένα στις απαντήσεις που αφορούν τις απαιτήσεις εκπαίδευσης, στην δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω δυνατότητας ανέλιξης των εργαζομένων της επιχείρησης, στα γραφεία απασχόλησης και στο τεστ μέσω διαδικτύου. Ενώ τα p -value στο τεστ Levene είναι μεγαλύτερα από 0,05 (0,169, 0,503, 0,306 και 0,503) αντίστοιχα, πράγμα που μας κάνει να αποδεχόμαστε την υπόθεση των ίσων διακυμάνσεων, το p -value τους στην πρώτη γραμμή (equal variances assumed) είναι μικρότερα του 0,05 (0,036, 0,030, 0,019 και 0,046). Αποτέλεσμα αυτού να ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, ότι οι μέσοι όροι τιμών στάσης απέναντι στις προτάσεις διαφέρουν ανάμεσα στα δυο φύλα. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι, πως στην πρώτη, δεύτερη και τέταρτη περίπτωση υπάρχει υψηλότερος μέσος όρος στους άνδρες, καθώς φαίνεται ότι αυτοί τείνουν να διαφωνούν περισσότερο, ενώ στην τρίτη περίπτωση υπάρχει υψηλότερο μέσος όρος στις γυναίκες. Πράγμα που τις κάνει να είναι αυτές που τείνουν να διαφωνούν περισσότερο.

Ακόμα μία διερεύνηση που έγινε, έχει να κάνει με το κατά πόσο οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με την θέση ιεραρχίας των ερωτώμενων στην επιχείρηση. Οι πίνακες που ακολουθούν μας δίνουν να καταλάβουμε ακόμα καλύτερα τα αποτελέσματα της έρευνας.

		Descriptives			
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Φήμη εταιρείας	Υπάλληλος	23	4,13	,757	,158
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	,913	,253
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,13	,791	,125
Μισθός	Υπάλληλος	23	4,17	,717	,149
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,660	,183
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,35	,700	,111
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	Υπάλληλος	23	3,74	,752	,157
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,54	,967	,268
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	3,75	,840	,133
Απαιτήσεις Δουλειάς	Υπάλληλος	23	3,65	1,265	,264
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,69	,947	,263
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	3,75	1,127	,178
Δυνατότητες ανέλιξης	Υπάλληλος	23	4,22	,951	,198
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,38	,506	,140
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	4,28	,784	,124
Τόπος εργασίας	Υπάλληλος	23	3,83	,778	,162
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,660	,183
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,15	,802	,127
Τίτλος σπουδών	Υπάλληλος	23	4,00	,953	,199
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,08	,862	,239
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,08	,888	,140
Εργασιακή εμπειρία	Υπάλληλος	23	4,22	,600	,125
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,38	,650	,180
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	4,28	,599	,095
Συστάσεις	Υπάλληλος	23	3,91	,733	,153
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,08	,862	,239
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	4,08	,862	,239

	Total	40	4,00	,751	,119
Εμφάνιση	Υπάλληλος	23	3,74	,964	,201
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,46	1,266	,351
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	3,73	1,062	,168
Ηλικία	Υπάλληλος	23	3,74	1,137	,237
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	1,166	,323
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,000	,000
	Total	40	3,78	1,074	,170
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Υπάλληλος	23	4,09	,733	,153
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	,725	,201
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,08	,764	,121
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	Υπάλληλος	23	4,17	,650	,136
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	,707	,196
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,15	,662	,105
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Υπάλληλος	23	4,00	,905	,189
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,31	,630	,175
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,000	,000
	Total	40	4,10	,778	,123
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	Υπάλληλος	23	4,30	,703	,147
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	,832	,231
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	4,13	,757	,120
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	Υπάλληλος	23	4,13	,815	,170
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,15	,555	,154
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,23	,733	,116
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, που θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες/προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.	Υπάλληλος	23	4,35	,714	,149
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	,816	,226
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	4,23	,733	,116
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων εξαιτίας δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη νέων θέσεων	Υπάλληλος	23	4,04	,878	,183
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	,927	,257
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,00	,877	,139
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	Υπάλληλος	23	3,87	,920	,192
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,23	,927	,257
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,816	,408
	Total	40	4,00	,906	,143
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα	Υπάλληλος	23	4,22	,795	,166
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,38	,506	,140

στοιχεία.	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,35	,700	,111
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	Υπάλληλος	23	3,48	1,039	,217
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,00	1,000	,277
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	3,43	1,059	,168
Αυξάνεται αντικειμενικότητας και διαφάνειας σε λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα που δεν έχουν αναπτύξει φιλία.	Υπάλληλος	23	3,39	,891	,186
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,46	,967	,268
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,50	1,000	,500
	Total	40	3,43	,903	,143
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	Υπάλληλος	23	2,04	,878	,183
	Μεσαίο στέλεχος	13	2,31	1,251	,347
	Ανώτερο στέλεχος	4	2,50	,577	,289
	Total	40	2,18	,984	,156
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανεξέλιξης.	Υπάλληλος	23	3,26	,964	,201
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,62	1,121	,311
	Ανώτερο στέλεχος	4	2,25	,957	,479
	Total	40	3,28	1,062	,168
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	Υπάλληλος	23	4,13	,757	,158
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,69	,855	,237
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,03	,800	,127
Διαδίκτυο	Υπάλληλος	23	4,17	,717	,149
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,08	,641	,178
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,23	,698	,110
Αγγελίες σε τύπο	Υπάλληλος	23	4,13	,815	,170
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,92	,641	,178
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,75	,500	,250
	Total	40	4,03	,733	,116
Γραφεία απασχόλησης	Υπάλληλος	23	3,22	1,043	,217
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,69	1,032	,286
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,75	,500	,250
	Total	40	3,43	1,010	,160
Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)	Υπάλληλος	23	2,78	1,126	,235
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,08	1,115	,309
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,75	,500	,250
	Total	40	2,98	1,097	,174
Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων	Υπάλληλος	23	4,35	,832	,173
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,85	1,068	,296
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,50	,577	,289
	Total	40	4,20	,911	,144
Ημέρες Καρέρας	Υπάλληλος	23	3,00	1,206	,251

	Μεσαίο στέλεχος	13	3,15	1,345	,373
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,50	1,291	,645
	Total	40	3,10	1,236	,195
Social Media	Υπάλληλος	23	3,74	,964	,201
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,08	,862	,239
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	3,90	,900	,142
Εταιρίες συμβούλων	Υπάλληλος	23	2,43	1,080	,225
	Μεσαίο στέλεχος	13	2,00	,913	,253
	Ανώτερο στέλεχος	4	2,75	1,258	,629
	Total	40	2,33	1,047	,166
Συνέντευξη	Υπάλληλος	23	4,61	,583	,122
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,519	,144
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,60	,545	,086
Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)	Υπάλληλος	23	3,96	,825	,172
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,85	,987	,274
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,500	,250
	Total	40	3,95	,846	,134
Τεστ μέσω διαδικτύου	Υπάλληλος	23	2,26	1,176	,245
	Μεσαίο στέλεχος	13	2,38	,961	,266
	Ανώτερο στέλεχος	4	2,75	,957	,479
	Total	40	2,35	1,075	,170
Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)	Υπάλληλος	23	3,26	1,322	,276
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,31	1,548	,429
	Ανώτερο στέλεχος	4	3,75	1,500	,750
	Total	40	3,33	1,385	,219
Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)	Υπάλληλος	23	3,65	1,071	,223
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,38	1,387	,385
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,816	,408
	Total	40	3,60	1,150	,182
Ομαδικές συζητήσεις	Υπάλληλος	23	3,65	,935	,195
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	1,000	,277
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,25	,957	,479
	Total	40	3,83	,958	,151
Τεστ Ικανοτήτων	Υπάλληλος	23	4,26	,689	,144
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	,816	,226
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000	,000
	Total	40	4,25	,742	,117

Πίνακας 5. Descriptives της εξαρτημένης μεταβλητής της θέσης στην ιεραρχία των ερωτώμενων

Ο παραπάνω πίνακας δηλώνει τα περιγραφικά στατιστικά, δηλαδή το πλήθος, την μέση τιμή, την τυπική απόκλιση και το τυπικό σφάλμα της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις απαντήσεις των ερωτησάντων.

Ακολουθως γίνεται ο έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων και η ισότητα των μέσων σε σχέση με τις απαντήσεις για τα τρία επίπεδα της εξαρτημένης μεταβλητής.

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Φήμη εταιρείας	,915	2	37	,410
Μισθός	4,847	2	37	,013
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	1,357	2	37	,270
Απαιτήσεις Δουλειάς	1,773	2	37	,184
Δυνατότητες ανέλιξης	1,055	2	37	,359
Τόπος εργασίας	5,820	2	37	,006
Τίτλος σπουδών	,294	2	37	,747
Εργασιακή εμπειρία	,663	2	37	,521
Συστάσεις	1,014	2	37	,373
Εμφάνιση	1,016	2	37	,372
Ηλικία	5,421	2	37	,009
Γνώση Ξένων Γλωσσών	3,356	2	37	,046
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	,040	2	37	,960
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	3,910	2	37	,029
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	1,474	2	37	,242
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	3,239	2	37	,051
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, που θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες/προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.	,729	2	37	,489
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων εξαιτίας δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη νέων θέσεων	,443	2	37	,645
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	,236	2	37	,791
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	9,059	2	37	,001

Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	,666	2	37	,520
Αυξάνεται αντικειμενικότητα και διαφάνεια σε λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα που δεν έχουν αναπτύξει φιλία.	,051	2	37	,951
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	1,937	2	37	,158
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανεξέλιξης.	,191	2	37	,827
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	,811	2	37	,452
Διαδίκτυο	3,423	2	37	,043
Αγγελίες σε τύπο	1,937	2	37	,159
Γραφεία απασχόλησης	1,037	2	37	,364
Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)	1,380	2	37	,264
Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων	,199	2	37	,820
Ημέρες Καριέρας	,077	2	37	,926
Social Media	1,643	2	37	,207
Εταιρίες συμβούλων	,195	2	37	,824
Συνέντευξη	11,324	2	37	,000
Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)	1,396	2	37	,260
Τεστ μέσω διαδικτύου	,334	2	37	,718
Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)	,749	2	37	,480
Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)	2,411	2	37	,104
Ομαδικές συζητήσεις	,023	2	37	,977
Τεστ Ικανοτήτων	4,047	2	37	,026

Πίνακας 6. Test of Homogeneity of Variances

Εξετάζοντας τα στοιχεία του Πίνακα 6. διαπιστώνουμε ότι, στις περισσότερες απαντήσεις υπάρχει ομοιογένεια διακύμανσης καθώς τα Significate (Sig.) τους είναι μεγαλύτερα από το 0,05. Για παράδειγμα, φήμη επιχείρησης (0,410), ή τεστ μέσω διαδικτύου (0,707). Στη συνέχεια αυτό που κάνουμε είναι να δούμε τις ισότητες των μέσων στα διάφορα επίπεδα της ανεξάρτητης μεταβλητής αυτών. Εξαίρεση αποτελούν εννέα στοιχεία του πίνακα στα οποία δεν υπάρχει ομοιογένεια διακύμανσης.

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Φήμη εταιρείας	Between Groups	,766	2	,383	,600	,554
	Within Groups	23,609	37	,638		
	Total	24,375	39			
Απαιτήσεις εκπαίδευσης	Between Groups	2,834	2	1,417	2,126	,134
	Within Groups	24,666	37	,667		
	Total	27,500	39			
Απαιτήσεις Δουλειάς	Between Groups	2,513	2	1,257	,990	,381
	Within Groups	46,987	37	1,270		
	Total	49,500	39			
Δυνατότητες ανέλιξης	Between Groups	,235	2	,118	,183	,833
	Within Groups	23,740	37	,642		
	Total	23,975	39			
Τίτλος σπουδών	Between Groups	,852	2	,426	,527	,595
	Within Groups	29,923	37	,809		
	Total	30,775	39			
Εργασιακή εμπειρία	Between Groups	,235	2	,118	,316	,731
	Within Groups	13,740	37	,371		
	Total	13,975	39			
Συστάσεις	Between Groups	,501	2	,250	,431	,653
	Within Groups	21,499	37	,581		
	Total	22,000	39			
Εμφάνιση	Between Groups	3,309	2	1,655	1,506	,235
	Within Groups	40,666	37	1,099		
	Total	43,975	39			
Οι εργαζόμενοι της εταιρείας γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της επιχείρησης.	Between Groups	,796	2	,398	,903	,414
	Within Groups	16,304	37	,441		
	Total	17,100	39			
Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλευσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλευση.	Between Groups	2,448	2	1,224	2,272	,117
	Within Groups	19,927	37	,539		
	Total	22,375	39			
Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.	Between Groups	2,674	2	1,337	2,703	,080
	Within Groups	18,301	37	,495		
	Total	20,975	39			
Δεν εισέρχονται νέα άτομα στην επιχείρηση, που θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες/προτάσεις για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.	Between Groups	1,008	2	,504	,934	,402
	Within Groups	19,967	37	,540		
	Total	20,975	39			
Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ εργαζομένων εξαιτίας δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη νέων θέσεων	Between Groups	1,736	2	,868	1,136	,332
	Within Groups	28,264	37	,764		
	Total	30,000	39			
Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ	Between Groups	1,084	2	,542	,648	,529
	Within Groups	30,916	37	,836		

προϊσταμένων και υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).	Total	32,000	39			
Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.	Between Groups	7,036	2	3,518	3,543	,039
	Within Groups	36,739	37	,993		
	Total	43,775	39			
Αυξάνεται αντικειμενικότητας και διαφάνειας σε λειτουργίες της επιχείρησης γιατί εισέρχονται άτομα που δεν έχουν αναπτύξει φιλία.	Between Groups	,066	2	,033	,038	,962
	Within Groups	31,709	37	,857		
	Total	31,775	39			
Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.	Between Groups	1,049	2	,525	,529	,594
	Within Groups	36,726	37	,993		
	Total	37,775	39			
Οι ήδη εργαζόμενοι στην εταιρεία αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανεξέλιξης.	Between Groups	5,713	2	2,857	2,762	,076
	Within Groups	38,262	37	1,034		
	Total	43,975	39			
Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην εταιρεία.	Between Groups	2,597	2	1,299	2,147	,131
	Within Groups	22,378	37	,605		
	Total	24,975	39			
Αγγελίες σε τύπο	Between Groups	,693	2	,347	,632	,537
	Within Groups	20,282	37	,548		
	Total	20,975	39			
Γραφεία απασχόλησης	Between Groups	2,343	2	1,171	1,158	,325
	Within Groups	37,432	37	1,012		
	Total	39,775	39			
Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)	Between Groups	3,389	2	1,694	1,438	,250
	Within Groups	43,586	37	1,178		
	Total	46,975	39			
Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων	Between Groups	2,490	2	1,245	1,540	,228
	Within Groups	29,910	37	,808		
	Total	32,400	39			
Ημέρες Καριέρας	Between Groups	,908	2	,454	,286	,753
	Within Groups	58,692	37	1,586		
	Total	59,600	39			
Social Media	Between Groups	1,492	2	,746	,917	,409
	Within Groups	30,108	37	,814		
	Total	31,600	39			
Εταιρίες συμβούλων	Between Groups	2,373	2	1,186	1,087	,348
	Within Groups	40,402	37	1,092		
	Total	42,775	39			
Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)	Between Groups	,501	2	,251	,338	,715
	Within Groups	27,399	37	,741		
	Total	27,900	39			

Τεστ μέσω διαδικτύου	Between Groups	,838	2	,419	,350	,707
	Within Groups	44,262	37	1,196		
	Total	45,100	39			
Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)	Between Groups	,821	2	,410	,205	,815
	Within Groups	73,954	37	1,999		
	Total	74,775	39			
Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)	Between Groups	1,306	2	,653	,480	,622
	Within Groups	50,294	37	1,359		
	Total	51,600	39			
Ομαδικές συζητήσεις	Between Groups	1,808	2	,904	,984	,383
	Within Groups	33,967	37	,918		
	Total	35,775	39			

Πίνακας 7. ANOVA Table I

Τα αποτελέσματα τα οποία προκύπτουν από την εξέταση και του παραπάνω πίνακα, μας δίνουν να καταλάβουμε πως δεν υπάρχει καμία διαφοροποίηση στην ισότητα των μέσων των απαντήσεων σε σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Αυτό που μας κάνει να βγάλουμε το συμπέρασμα αυτό είναι πως, τα Sig. των στοιχείων είναι μεγαλύτερα από 0,05 (Sig. > 0,05). Μερικά παραδείγματα είναι τα γραφεία απασχόλησης (Sig.= 0,325), ομαδικές συζητήσεις (Sig.= 0,383), όπως και η απάντηση «οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν την κουλτούρα και την λειτουργία της» (Sig.= 0,414).

Μοναδικό παράδειγμα εξαίρεσης αποτελεί η απάντηση «το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις, είναι πολλές φορές πολλαπλάσια από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου», όπου το Sig.= 0,039 < 0,05. Δηλαδή, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση, ότι υπάρχει τουλάχιστον μία διαφοροποίηση ως προς την συμφωνία της πρότασης αυτής, σε σχέση με την ιεραρχία των ερωτησάντων στην επιχείρηση. Η χρήση ακόμα ενός τεστ (Post Hoc Test) θα μας βοηθήσει να βγάλουμε ένα πιο ασφαλές και πιο σωστό αποτέλεσμα.

Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.

Duncan^{a,b}

Θέση στην ιεραρχία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Μεσαίο στέλεχος	13	3,00	
Υπάλληλος	23	3,48	
Ανώτερο στέλεχος	4		4,50
Sig.		,340	1,000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 8,099.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Πίνακας 8. Post Hoc Test I, Duncan

Παρατηρούμε ότι υπάρχουν δύο ομάδες. Τα Μεσαία στελέχη και οι Υπάλληλοι κάνουν την ίδια επισύναψη σπουδαιότητας που βρίσκεται ανάμεσα 3,00 και 3,48 (Sig.=0,340). Τα Ανώτατα στελέχη κάνουν μεγαλύτερη επισύναψη σπουδαιότητας 4,50 (Sig.= 1,000).

Κλείνοντας, θα εξετάσουμε και τα δείγματα στα οποία δεν υπάρχει ομοιογένεια διακύμανσης, δηλαδή που τα Significate (Sig.) τους από τον Πίνακα 6. είναι μικρότερα από 0,05 (Sig. < 0,05). Τα στοιχεία τα οποία αποτελούν την εξαίρεση είναι, ο μισθός (Sig.= 0,013), ο τόπος εργασίας (Sig.= 0,006), η ηλικία (Sig.= 0,009), η γνώση ξένων γλωσσών (Sig.= 0,046), το διαδίκτυο (Sig.= 0,043), η συνέντευξη (Sig.= 0,000), το τεστ ικανοτήτων (Sig.= 0,026) και οι προτάσεις «η επιχείρηση έχει στην διάθεση της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου» (Sig.= 0,029) και «θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκιες ιδέες, που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία» (Sig.= 0,001).

Αρχικά θα ελέγξουμε εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στην ισότητα των μέσων και εάν υπάρχουν εναλλακτικές υποθέσεις.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μισθός	Between Groups	2,565	2	1,282	2,870	,069
	Within Groups	16,535	37	,447		
	Total	19,100	39			
Τόπος εργασίας	Between Groups	6,565	2	3,282	6,552	,004
	Within Groups	18,535	37	,501		
	Total	25,100	39			
Ηλικία	Between Groups	,233	2	,116	,096	,909
	Within Groups	44,742	37	1,209		
	Total	44,975	39			
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Between Groups	4,641	2	2,321	4,735	,015
	Within Groups	18,134	37	,490		
	Total	22,775	39			
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Between Groups	,831	2	,415	,675	,515
	Within Groups	22,769	37	,615		
	Total	23,600	39			
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	Between Groups	2,110	2	1,055	2,298	,115
	Within Groups	16,990	37	,459		
	Total	19,100	39			
Διαδίκτυο	Between Groups	2,748	2	1,374	3,132	,055
	Within Groups	16,227	37	,439		
	Total	18,975	39			
Συνέντευξη	Between Groups	,891	2	,445	1,539	,228
	Within Groups	10,709	37	,289		
	Total	11,600	39			
Τεστ Ικανοτήτων	Between Groups	3,065	2	1,533	3,076	,058
	Within Groups	18,435	37	,498		
	Total	21,500	39			

Πίνακας 9. ANOVA Table II

Στα επτά από τα εννέα στοιχεία τα Significance (Sig.) είναι μεγαλύτερα από 0,05. (Sig. > 0,05). Πιο συγκεκριμένα ο μισθός (0,069), η ηλικία (0,909), το διαδίκτυο (0,055), η συνέντευξη (0,208), το τεστ ικανοτήτων (0,058) και οι προτάσεις «η επιχείρηση έχει στην διάθεση της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου» (0,515) και «θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκες ιδέες, που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία» (0,115). Το αποτέλεσμα αυτό κάνει να δεχτούμε την αρχική υπόθεση, δηλαδή ότι δεν υπάρχει

διαφοροποίηση ανάμεσα στις απαντήσεις και στην θέση ιεραρχίας των εργαζομένων της επιχείρησης.

Για τα δύο στοιχεία (τόπος εργασίας και γνώση ξένων γλωσσών) τα οποία έχουν Sig. μικρότερα από 0,05 (0,004 και 0,015) αντίστοιχα, δεχόμαστε ότι υπάρχει τουλάχιστον μια διαφοροποίηση λόγω της σχέσης που ισχύει. Δηλαδή, εάν Sig. < 0,05, τότε , έπεται ότι ισχύει η εναλλακτική υπόθεση.

Η περαιτέρω εξέταση θα γίνει με την χρήση ακόμη ενός τεστ (Post Hoc Test) που θα μας βάλει και το ζητούμενο αποτέλεσμα.

Descriptives				
		N	Mean	Std. Deviation
Μισθός	Υπάλληλος	23	4,17	,717
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,660
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,35	,700
Τόπος εργασίας	Υπάλληλος	23	3,83	,778
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,660
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,15	,802
Ηλικία	Υπάλληλος	23	3,74	1,137
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	1,166
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,000
	Total	40	3,78	1,074
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Υπάλληλος	23	4,09	,733
	Μεσαίο στέλεχος	13	3,77	,725
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,08	,764
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Υπάλληλος	23	4,00	,905
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,31	,630
	Ανώτερο στέλεχος	4	4,00	,000
	Total	40	4,10	,778
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	Υπάλληλος	23	4,22	,795
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,38	,506
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,35	,700
Διαδίκτυο	Υπάλληλος	23	4,17	,717
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,08	,641
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,23	,698
Συνέντευξη	Υπάλληλος	23	4,61	,583
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,46	,519

	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,60	,545
Τεστ Ικανοτήτων	Υπάλληλος	23	4,26	,689
	Μεσαίο στέλεχος	13	4,00	,816
	Ανώτερο στέλεχος	4	5,00	,000
	Total	40	4,25	,742

Πίνακας 10. Descriptives II

Dependent Variable	(I) Θέση στην ιεραρχία	(J) Θέση στην ιεραρχία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Μισθός	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	-,288	,236	,542
		Ανώτερο στέλεχος	-,826*	,149	,000
	Μεσαίο στέλεχος	Υπάλληλος	,288	,236	,542
		Ανώτερο στέλεχος	-,538*	,183	,035
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	,826*	,149	,000
		Μεσαίο στέλεχος	,538*	,183	,035
Τόπος εργασίας	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	-,635*	,245	,043
		Ανώτερο στέλεχος	-1,174*	,162	,000
	Μεσαίο στέλεχος	Υπάλληλος	,635*	,245	,043
		Ανώτερο στέλεχος	-,538*	,183	,035
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	1,174*	,162	,000
		Μεσαίο στέλεχος	,538*	,183	,035
Ηλικία	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	-,030	,401	1,000
		Ανώτερο στέλεχος	-,261	,237	,620
	Μεσαίο στέλεχος	Υπάλληλος	,030	,401	1,000
		Ανώτερο στέλεχος	-,231	,323	,855
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	,261	,237	,620
		Μεσαίο στέλεχος	,231	,323	,855
Γνώση Ξένων Γλωσσών	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	,318	,253	,516
		Ανώτερο στέλεχος	-,913*	,153	,000
	Μεσαίο στέλεχος	Υπάλληλος	-,318	,253	,516
		Ανώτερο στέλεχος	-1,231*	,201	,000
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	,913*	,153	,000
		Μεσαίο στέλεχος	1,231*	,201	,000
Η εταιρεία έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	-,308	,257	,554
		Ανώτερο στέλεχος	,000	,189	1,000
	Μεσαίο στέλεχος	Υπάλληλος	,308	,257	,554
		Ανώτερο στέλεχος	,308	,175	,267
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	,000	,189	1,000
		Μεσαίο στέλεχος	-,308	,175	,267
Θα εισαχθούν στην εταιρεία νέα	Υπάλληλος	Μεσαίο στέλεχος	-,167	,217	,826

άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	-.783*	.166	.000
		Μεσαίο στέλεχος	.167	.217	.826
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	-.615*	.140	.003
		Μεσαίο στέλεχος	.783*	.166	.000
Διαδίκτυο	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.097	.232	.965
		Μεσαίο στέλεχος	-.826*	.149	.000
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	-.097	.232	.965
		Μεσαίο στέλεχος	-.923*	.178	.001
Συνέντευξη	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.826*	.149	.000
		Μεσαίο στέλεχος	.923*	.178	.001
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.147	.188	.819
		Μεσαίο στέλεχος	-.391*	.122	.012
Τεστ Ικανοτήτων	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	-.147	.188	.819
		Μεσαίο στέλεχος	-.538*	.144	.008
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.391*	.122	.012
		Μεσαίο στέλεχος	.538*	.144	.008
Τεστ Ικανοτήτων	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.261	.268	.704
		Μεσαίο στέλεχος	-.739*	.144	.000
	Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	-.261	.268	.704
		Μεσαίο στέλεχος	-1,000*	.226	.002
Ανώτερο στέλεχος	Υπάλληλος	.739*	.144	.000	
	Μεσαίο στέλεχος	1,000*	.226	.002	

Πίνακας 11. Post Hoc Test II, Dunnett T3

Όπως παρατηρούμε, η σύγκριση εδώ γίνεται κατά ζεύγη. Αναλυτικότερα έχουμε τα εξής αποτελέσματα.

Όσο αναφορά τον τόπο εργασία έχουμε:

- Υπάλληλος (mean=3,83) προς Μεσαία στελέχη (mean=4,46), το Sig.= 0,043 < 0,05. Άρα υπάρχει διαφοροποίηση μέσω.
- Υπάλληλος (mean=3,83) προς Ανώτατα στελέχη (mean=5,00), το Sig.= 0,00 < 0,05. Άρα υπάρχει διαφοροποίηση μέσω.
- Μεσαία στελέχη (mean=4,46) προς Ανώτατα στελέχη (mean=5,00), το Sig.= 0,035 < 0,05. Άρα υπάρχει διαφοροποίηση μέσω.

Όσο αναφορά την γνώση ξένων γλωσσών έχουμε:

- Υπάλληλος (mean=4,09) προς Μεσαία στελέχη (mean=3,77), το Sig.= 0,516 > 0,05. Άρα δεν υπάρχει διαφοροποίηση μέσων.
- Υπάλληλος (mean=4,09) προς Ανώτατα στελέχη (mean=5,00), το Sig.= 0,00 < 0,05. Άρα υπάρχει διαφοροποίηση μέσων.
- Μεσαία στελέχη (mean=3,77) προς Ανώτατα στελέχη (mean=5,00), το Sig.= 0,00 < 0,05. Άρα υπάρχει διαφοροποίηση μέσων.

Κεφάλαιο 9

9. Συμπεράσματα – Προτάσεις



9.1 Συμπεράσματα

Μία ιδιαίτερη λειτουργία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή της προσέλκυσης και επιλογής νέων εργαζομένων. Αν και για πολλές επιχειρήσεις θεωρείται ότι είναι μία διαδικασία ρουτίνας, στην ουσία η προσέλκυση και η επιλογή νέων εργαζομένων είναι μία διαδικασία που μπορεί να επηρεάσει το μέλλον, την πορεία και την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Η μεγάλη βαρύτητα που έχει η διαδικασία αυτή, οφείλεται στο γεγονός ότι, έχει να κάνει με το πώς λειτουργούν οι επιχειρήσεις στην κοινωνία της γνώσης και της οικονομίας που βασίζεται στην καινοτομία. Οπότε είναι πολύ σημαντικό οι οργανισμοί να βασίζονται στο ανθρώπινο κεφάλαιο τους, με σκοπό την εξαγωγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω των δεξιοτήτων και των γνώσεων που διαθέτουν οι εργαζόμενοι. Η διοίκηση των οργανισμών δεν αφορά μόνο την προσφορά υπηρεσιών, αλλά κυρίως την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στόχος αυτού, το δυναμικό να είναι δημιουργικό, φρέσκο σε ιδέες, έμπειρο και ευχαριστημένο, καθώς επίσης και να υπάρχουν εργαζόμενοι, που διαθέτουν την ικανότητα να μπορούν να δώσουν λύσεις σε προβλήματα και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που υπάρχουν. Αυτό σημαίνει ότι σήμερα η λειτουργία του ανθρώπινου κεφαλαίου διαφέρει πολύ σε σχέση με τις αντιλήψεις για την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που υπήρχαν στις παραδοσιακές σχολές του μάνατζμεντ. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα, πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων που έχουν οι εργαζόμενοι, καθώς και στον εντοπισμό των κατάλληλων ανθρώπων, οι οποίοι όχι μόνο θα καλύψουν τις παρούσες ανάγκες που έχει η επιχείρηση, αλλά και θα μπορέσουν να την στηρίξουν στην μελλοντικής ανάπτυξη. Για τον λόγο αυτό είναι πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία της εύρεσης του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η επιλογή και φυσικά η αξιοποίηση των νέων εργαζομένων.

Η παρούσα μελέτη έγινε σε δείγμα 40 εργαζομένων σε δυο ξενοδοχεία της Μακεδονίας. Το ένα στην Θεσσαλονίκη και το άλλο στην Λεπτοκαρυά Πιερίας. Αξίζει να σημειωθεί πως ο αριθμός του δείγματος είναι πολύ μικρός. Ο λόγος που έγινε αυτό είναι το γεγονός ότι, η έρευνα έγινε εκτός καλοκαιρινής περιόδου και το προσωπικό το οποίο απασχολούν τα δύο αυτά ξενοδοχεία είναι ανάλογο των

απαιτήσεων της περιόδου αυτής. Για παράδειγμα και τα δυο ξενοδοχεία αυτά απασχολούν ξεχωριστά από 20-25 άτομα έκαστος.

Παρόλα αυτά, από το πόρισμα που βγήκε, διακρίνεται το γεγονός ότι η διαδικασία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει μια σημαντική υπόθεση και για τις δύο επιχειρήσεις. Κάποια από τα βασικά στοιχεία της έρευνας που παρουσιάζονται είναι:

- Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, προτού στείλουν τα βιογραφικά τους στις επιχειρήσεις εξετάζουν κάποια στοιχεία. Σημαντικό στοιχείο γι' αυτούς, αρχικά είναι ο μισθός. Βασικό για την βιωσιμότητα τους καθώς και των οικογενειών τους. Επίσης, ο τόπος εργασίας και η φήμη της επιχείρησης και οι δυνατότητες ανέλιξης τους είναι τρία εξίσου βασικά στοιχεία τα οποία εξετάζουν σημαντικά προτού πάρουν την απόφαση τους.
- Η επιχείρηση από την μεριά της, πριν καλέσει τους υποψήφιους για συνέντευξη εξετάζει και αυτή κάποια σημαντικά στοιχεία. Το πρώτο και βασικό είναι ο τίτλος σπουδών των υποψηφίων. Είναι σημαντικό γι' αυτούς να έχουν τελειώσει μια σχολή που να σχετίζεται με το τουριστικό κομμάτι, το οποίο είναι και το αντικείμενο τους. Ακόμα, η γνώση ξένων γλωσσών, η εργασιακή εμπειρία και οι συστάσεις, είναι μερικά ακόμα στοιχεία που είναι σημαντικά γι' αυτούς. Η ανταγωνιστικότητα του τουριστικού κλάδου, τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί κατά πολύ. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις αναζητούν εργαζόμενους που να είναι έτοιμοι να ανταπεξέλθουν στην πίεση αυτή.
- Τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων έχουν εξίσου τα θετικά τους και τα αρνητικά τους. Η εσωτερική προσέλκυση, έχει ένα βασικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις άλλες. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν ήδη την λειτουργία και την κουλτούρα της. Ακόμα, η επιχείρηση έχει στοιχεία που αποδεικνύουν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα στοιχεία του κάθε εργαζόμενου. Επίσης, το κόστος διεξαγωγής της είναι μηδαμινό έως ανύπαρκτο και τέλος, μέσω της ανέλιξης των εργαζομένων δημιουργείται ένα κλίμα υγιούς ανταγωνισμού. Όσο αναφορά τα αρνητικά της μεθόδου αυτής, η μη είσοδος νέων ατόμων στην επιχείρηση, την κάνει να μην έχει πνεύμα δημιουργικότητας και καινοτομίας σε θέματα ιδεών αλλά και λειτουργίας. Ακόμα, υπάρχει πιθανότητα να δημιουργηθούν ρήξεις μεταξύ των εργαζομένων λόγω υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των θέσεων, καθώς επίσης το αποτέλεσμα να επηρεαστεί από προσωπικές σχέσεις μεταξύ

προϊσταμένων και υποψηφίων. Σε ότι αφορά την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, η επιχείρηση θα φέρει έναν αέρα νέο, καινοτόμο και δημιουργικό, μιας και με τον τρόπο αυτό εισέρχονται καινούργια άτομα με καινούργιες ιδέες και διαφορετικό τρόπο αντίληψης. Σημαντικό στοιχείο της μεθόδου αυτής, θεωρείται το γεγονός, πως πολλές φορές το να προσλάβεις ένα άτομο σε μια υψηλή θέση, είναι πιο οικονομικό από τι να εκπαιδεύσεις ένα ήδη εργαζόμενο άτομο της επιχείρησης. Συμπληρωματικά, αξίζει να τονιστεί πως η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε λειτουργίες της επιχείρησης, αλλά και μεταξύ των σχέσεων είναι αυξημένη. Τέλος, αξίζει να τονιστούν και τα αρνητικά της μεθόδου αυτής για να μπορέσουμε να αντιληφθούμε καλύτερα και να βγάλουμε καλύτερα συμπεράσματα. Ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα είναι το μεγάλο κόστος διεξαγωγής της, καθώς και ο μεγάλος χρόνος υλοποίησης. Επιπλέον, ο νεοεισερχόμενος στην επιχείρηση χρειάζεται ίσως και διπλάσιο χρόνο εκπαίδευσης και προσαρμογής από τι ένας ήδη υπάρχων σε αυτή. Κλείνοντας, σημαντικό στοιχείο είναι, πως πολλές φορές οι ήδη εργαζόμενοι αποθαρρύνονται γιατί δεν βλέπουν δυνατότητες ανέλιξης.

- Οι μέθοδοι προσέλκυσης υποψηφίων που χρησιμοποιεί περισσότερο η επιχείρηση είναι αρχικά το διαδίκτυο, τα γραφεία διασύνδεσης πανεπιστημίων, οι αγγελίες σε τύπο και τα Social Media.
- Αφού η επιχείρηση προσελκύσει τους υποψήφιους με τις παραπάνω μεθόδους, για να επιλέξει τον κατάλληλο χρησιμοποιεί και κάποιες άλλες μεθόδους. Η συνέντευξη είναι η πιο σύνηθες μέθοδος επιλογής, μιας και η επιχείρηση έχει μια καλύτερη πρώτη επαφή με τον άμεσα ενδιαφερόμενο. Συμπληρωματικά με τα υπόλοιπα, τα ψυχομετρικά τεστ, το παιχνίδι ρόλων, οι μελέτες περιπτώσεων και τα τεστ ικανοτήτων είναι μέθοδοι που μπορεί η επιχείρηση να βγάλει πιο ασφαλή και σωστά συμπεράσματα.
- Ο συνολικός αριθμός των επιχειρήσεων τα τελευταία πέντε χρόνια δεν έχει μεταβληθεί πολύ. Αυτό μας δείχνει ότι, παρόλο που η χώρα μας τα τελευταία χρόνια μαστίζεται από οικονομικά και άλλα προβλήματα, ο τουριστικός κλάδος είναι το βασικό ατού μας και άξια θεωρείται η βασική βιομηχανία μας.
- Κλείνοντας, αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι, πως μετά την διερεύνηση που έγινε για το αν διαφοροποιούνται οι απαντήσεις σε σχέση με το φύλο των ερωτηθέντων, το αποτέλεσμα μας δείχνει πως σε μεγάλη πλειοψηφία δεν διαφοροποιούνται καθόλου.
- Τέλος, ως προς την διερεύνηση που έγινε για την διαφοροποίηση των απαντήσεων σε σχέση με την θέση των εργαζομένων στην ιεραρχία της

επιχείρησης, βγήκε το συμπέρασμα πως, τα στοιχεία που έχουν ομοιογένεια διακύμανσης δεν διαφοροποιούνται οι απαντήσεις των ερωτήσαντων. Ενώ, στα στοιχεία που δεν έχουν ομοιογένεια διακύμανσης, υπάρχουν στοιχεία τα οποία οι απαντήσεις διαφοροποιούνται σε σχέση με την θέση ιεραρχίας στην επιχείρηση.

9.2 Προτάσεις

Είναι πολύ σημαντικό στις μέρες μας κάθε επιχείρηση να μένει ενημερωμένη, καινοτόμα και δημιουργική. Επίσης, επειδή η τεχνολογία εξελίσσεται με πολύ γρήγορους ρυθμούς θα πρέπει και αυτές να μένουν ενημερωμένες και στον τομέα αυτό. Όπως είδαμε και από τα αποτελέσματα της έρευνας τα Social Media είναι αποδεκτά από τους ερωτώμενους αλλά όχι σε πολύ μεγάλο ποσοστό. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκεφτούν πολύ σοβαρά το θέμα αυτών, μιας και μέρα με την μέρα, όλο και περισσότερος κόσμος τα χρησιμοποιεί. Ένα δεύτερο στοιχείο που οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι αποδέχονται σε μεγάλο βαθμό, είναι τα ψυχομετρικά τεστ. Αυτό σημαίνει ότι και η εταιρεία δεν θα πρέπει να διστάσει να χρησιμοποιήσει πιο σύγχρονες προσεγγίσεις όπως είναι τα διαδικτυακά τεστ σε συνδυασμό με τα ψυχομετρικά τεστ. Με αυτόν τον τρόπο γλιτώνετε και κόστος και χρόνος διεξαγωγής.

Ακόμα, μεγάλη αποδοχή από τους ερωτώμενους είχαν σαν μέθοδο επιλογής υποψηφίων το παιχνίδι ρόλων και οι μελέτες περιπτώσεων. Οι επιχειρήσεις, θα πρέπει ίσως να σκεφτούν να ενσωματώσουν μέσα σε αυτά έναν πιο διαδραστικό τρόπο παρουσίασης και εκτέλεσης. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν μέσω μιας εφαρμογής Virtual Reality ή Augmented Reality να εξελισσόταν μια κατάσταση σε ένα πλήρως ολοκληρωμένο εικονικό εργασιακό περιβάλλον και με «πραγματικές» συνθήκες εργασίας. Οι αξιολογητές που στην προκειμένη περίπτωση είναι η ίδια η επιχείρηση, μεσώ της εφαρμογής αυτής, θα μπορούσε να βγάλει πιο ασφαλή και πιο σωστά αποτελέσματα για να επιλέξει τον κατάλληλο υποψήφιο, μιας και η όλη εικονική κατάσταση διαδραματίζεται μέσα στην δικιά της επιχείρηση.

Μία διαφορετική, αλλά άκρως ενδιαφέρον πρόταση που θα μπορούσε να γίνει, είναι η δημιουργία ενός κέντρου αξιολόγησης στις επιχειρήσεις. Είναι φανερό ότι στην εποχή της έλλειψης ταλέντου, διορατικότητας και εμπειρίας, είναι απαραίτητο να αναγνωρίζεις τους υποψηφίους εκείνους που θα μπορούν να συμμετέχουν στην επιτυχία και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Τα κέντρα αξιολόγησης διαφέρουν μεταξύ τους σε χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, η οικονομική δυνατότητα και ο

χαρακτήρας της κάθε επιχείρησης. Συνεπώς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων θα μπορούσε να σχεδιάσει το δικό της, με βάση τα δικά τους θέλω και πιστεύω. Η σωστή λειτουργία του κέντρου, στηρίζεται πρωτίστως στην άρτια εκπαίδευση των αξιολογητών. Οι υπεύθυνοι αξιολόγησης αφού έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση πάνω στη μέθοδο που χρησιμοποιεί το κέντρο αξιολόγησης, αξιολογούν τους υποψηφίους καθώς οι τελευταίοι εκτελούν διάφορες ασκήσεις-τεστ.

Σύμφωνα με τους Bernardin & Russel (1998), οι υποψήφιοι είναι χωρισμένοι σε ομάδες των έξι έως δώδεκα ατόμων. Αφού ολοκληρώσουν τις ασκήσεις-τεστ, οι υπεύθυνοι αξιολόγησης συγκροτούν μια κοινή ομάδα και ο κάθε υπεύθυνος αξιολόγησης αναφέρει τις εντυπώσεις του, καταλήγοντας σε μια γενική βαθμολογία για τον κάθε υποψήφιο σε όλες τις διαστάσεις και με βάση αυτή βγάζουν μια τελική βαθμολογία.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αβραμίδου Β. (2011), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων & Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Θερίου Ν. (2002), Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Κριτική
- Κανελλόπουλος Χ. ,(1990), Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, Εκδόσεις International Publishing
- Κανελλόπουλος Κ., Χ., (2002), Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Πράξη, Αθήνα Πανεπιστήμιο Πειραιώς
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β. (1996), Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα Εκδόσεις Interbooks
- Μουζά-Λαζαρίδη Α. (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πρινιανάκη Ε. (1995), Σημειώσεις στη Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ. (2003), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- Χατζηδάκης, Α. (2015), Τάσεις της τουριστικής κίνησης 2008-2015, Αθήνα
- Χυτήρης Λ. (1996), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης Λ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
- Jenks, J.(1996), Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού, Εκδόσεις Κριτήριο,

Ξενογλώσση Βιβλιογραφία

- Adcock, D., Halborg, Al., Ross, C., (2001), “Introduction”. Marketing: Principles and Practice, p.16
- Borucki, C., C., Burke, M., J., (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. Journal of Organizational Behavior, 20(6)

- Burgess, S., Sellitto, C., Karanasios, S., (2009), *Effective Web Presence Solutions for Small Businesses: Strategies and Successful Implementation*, IGI Global, p.55
- Bush, T., Middlewood, D., (2006) “Leading an Managing People in Education”, London: Sage
- Cooper, Ex., (2014), “Social Media Users could be charged for sharing WikiLeaks story”, Brisbane Times
- Fauchart, E, Gruber, M., (2011), “Darwinians, Communitarians, and Missionaries: The Role of founder identify in entrepreneurship”, *Academy of Management Journal* 54(5)
- Joshi, Mohan, R., (2005), *International Marketing*, Oxford University Press
- Kotler, (2006), “B2B Brand Management”, Springer Berlin, p.21
- Reid, D., A., Plank, R., E., (2004), *Fundamentals of Business Marketing Research*, Best Business Books, An Imprint of the Haworth Press, Inc
- Page, S., Connell, J., (2006). “A Modern Synthesis”. Cengage Learning EMEA.
- Rosen, J., (2006), “The People Formerly Known As The Audience” *Huffington Post*, p. 55
- Stolley, K., (2013), “Primary Research”, *Purdue Online Writing Lab*. Retrieved, p. 33
- Takeuchi, R., Marinova, S. V., Lepack, D. P., & Moon, H. K., (2004), *Human Resource Flexibility as a Mediating Variable Between High Performance Work Systems and Performance*, *Journal of Management*, October 2008, First Published on May 20, 2008)
- Taylor, M.,S., Collins, C., J., (2000), “Organization Recruitment: Enhancing the intersection of theory and practice in C.L. Cooper and E.A. Locke (Eds) *industrial and organizational psychology: linking theory and practice*”, Oxford UK, Blackwell

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- Παναγιώτης Δ. Υφαντής, «WTTC: Από τον τουρισμό σχεδόν 25% του ΑΕΠ της Ελλάδας το 2028», *euro2day*, 11 Απριλίου 2018, Διαθέσιμο: <https://www.euro2day.gr/news/economy/article/1606703/wttc-apo-ton-toyrismo-shedon-25-toy-aep-ths-ellada.html> (8 Νοεμβρίου 2019)

- «πώς να αντιμετωπίσεις τις 16 πιο "challenging" ερωτήσεις συνέντευξης.», Randstad, 20 Απριλίου 2018, Διαθέσιμο: https://www.randstad.gr/%CF%85%CF%80%CE%BF%CF%88%CE%AE%CF%86%CE%B9%CE%BF%CF%82/careerblog/archives/%CE%BF%CE%B9-16%CF%80%CE%B9%CE%BFchallenging%CE%B5%CF%81%CF%89%CF%84%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82_7439/ (5 Σεπτεμβρίου 2019)
- «Η Διαδικασία της Συνέντευξης! Η Οπτική της Επιχείρησης», BizExpert, 12 Ιουνίου 2017, Διαθέσιμο: <https://bizexperts.eu/%CE%B7-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%84%CE%B7%CF%82%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%AD%CE%BD%CF%84%CE%B5%CF%85%CE%BE%CE%B7%CF%82%CE%B7%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE/> (5 Σεπτεμβρίου 2019)
- Χρήστον Γιοραν, «Αριθμοί: Η Ελλάδα Στην Έκθεση Ανταγωνιστικότητας Τουρισμού Του WEF», διανεόσις, Ιούλιος 2015, Διαθέσιμο: <https://www.dianeosis.org/2015/07/poso-antagonistiki-einai-i-ellada-ston-pagkosmio-tourismo/> (5 Σεπτεμβρίου 2019)
- Αλέξης Χατζηδάκης, «Τάσεις της Τουριστικής Κίνησης 2008 – 2015», EOT, Διαθέσιμο:http://www.gnto.gov.gr/sites/default/files/files_basic_pages/Xatzidakis_2015.pdf, (22 Οκτωβρίου 2019)
- World Economic Forum, “Travel and Tourism Competitiveness Report 2017 - Europe and Eurasia results” Available at: <https://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2017/europe-and-eurasia-results/> (July 23 2019)
- World Travel & Tourism Council, “Greek tourism sector growing over three times faster than wider economy, says new WTTC research”, World Travel & Tourism Council, March 13 2019, Available at: <https://www.wttc.org/about/mediacentre/pressreleases/pressreleases/2019/greek-tourism-sector-growing-over-three-times-faster-than-wider-economy-says-new-wttc-research/> (October 16 2019)
- ΞΕΕ, «Ξενοδοχειακό Δυναμικό Ελλάδας 2018 - Ανά Περιφέρεια - Νομό – Νησί», ΞΕΕ, Διαθέσιμο: <https://www.grhotels.gr/category/epicheirimatiki-enimerosi/statistika/> (3 Αυγούστου 2019)

- TourismPress, «ΙΤΕΠ: Διαχρονική εξέλιξη της ελληνικής ξενοδοχίας», TourismPress, 17 Φεβρουαρίου 2017, Διαθέσιμο: <https://tourismpress.gr/%CE%B9%CF%84%CE%B5%CF%80%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%87%CF%81%CE%BF%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CE%B5%CE%BE%CE%AD%CE%BB%CE%B9%CE%BE%CE%B7%CF%84%CE%B7%CF%82%CE%B5%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82%CE%BE%CE%B5%CE%BD%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CF%87%CE%AF%CE%B1%CF%82-1990-2016> (3 Αυγούστου 2019)
- Eurostat, «Στατιστικές Τουρισμού», Eurostat, Διαθέσιμο: https://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php?title=Tourism_statistics/el (18 Σεπτεμβρίου 2019)
- ΙΝΣΕΤΕ, «Η Συμβολή του Τουρισμού στην Ελληνική Οικονομία το 2017», ΙΝΣΕΤΕ, Διαθέσιμο: https://sete.gr/media/10888/2018_symvolhtourismou-2017.pdf (19 Δεκεμβρίου 2019)
- ΙΝΣΕΤΕ, «Ελληνικός Τουρισμός», ΙΝΣΕΤΕ, Διαθέσιμο: <http://www.insete.gr/elgr/Dashboard/%CE%9C%CE%B5%CE%BB%CE%AD%CF%84%CE%B5%CF%82%CE%99%CE%9D%CE%A3%CE%95%CE%A4%CE%95/E%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%82%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82> (19 Δεκεμβρίου 2019)
- ΚΕΠΕ, «Εκτίμηση της Κατανομής του Εισοδήματος από Εισερχόμενο Τουρισμό, ως προς το μέρος που παραμένει στη χώρα και σε αυτό που επανεξάγεται στο εξωτερικό», ΚΕΠΕ, Διαθέσιμο: http://insete.gr/portals/_default/Skins/Insete/meletes/KEPE_SETE_Study_July_2015_print.pdf (20 Δεκεμβρίου 2019)
- <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A4%CE%BF%CF%85%CF%81%CE%B9%CF%83%CE%BC%CF%8C%CF%82>
- SETE, «ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ», SETE, Διαθέσιμο: <https://sete.gr/el/stratigiki-gia-ton-tourismo/vasika-megethi-tou-ellinikoy-tourismoy/> (27 Δεκεμβρίου 2019)

Προσάρτημα 1



Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στο Τουριστικό Μάνατζμεντ
Επιχειρήσεων και Οργανισμών

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας με τίτλο :

«Προσέλκυση και Επιλογή εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα – Recruiting and Selecting employees in tourism businesses in Greece.»

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει σχεδιασθεί στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής Εργασίας μου στο Μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο “Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Master of Tourism Management)”. Στόχος του παρόντος ερωτηματολογίου, είναι η διερεύνηση και καταγραφή των πρακτικών Προσέλκυσης και Επιλογής εργαζομένων σε τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, σύντομο και αφορά τις πρακτικές που εφαρμόζονται από την επιχείρησή σας στο κομμάτι της Προσέλκυσης και Επιλογής των εργαζομένων. Η συμβολή σας στην έρευνα είναι ιδιαίτερη σημαντική για την εξέταση ενός κλάδου με προοπτική και δυναμική.

Έχει γίνει προσπάθεια ώστε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να είναι όσο το δυνατόν πιο εύκολη και πιο γρήγορη.

Για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα παρακαλούσα να συμπεριλάβετε στις απαντήσεις σας εκτός από τους υπαλλήλους, τα μεσαία και τα ανώτατα στελέχη που εργάζονται στην επιχείρησή σας για μια πιο ευρεία εικόνα.

Σας ευχαριστώ πολύ για την συμβολή και την βοήθεια σας στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου.

Με εκτίμηση,

Φωτιάδης Ιορδάνης (MTM 18006)

Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

18 έως 25 ετών 25 έως 30 ετών 30 έως 35 ετών Άνω των 35 ετών

3. Εκπαίδευση:

Πρωτοβάθμια Δευτεροβάθμια Τριτοβάθμια Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

4. Θέση στην ιεραρχία:

Υπάλληλος Μεσαίο στέλεχος Ανώτερο στέλεχος

5. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση:

0 έως 5 έτη 5 έως 10 έτη Άνω των 10 ετών

Ερωτήσεις που αφορούν την διαδικασία επιλογής που περάσατε προκειμένου να αποκτήσετε τη θέση εργασίας :

6. Ως προς τα στοιχεία που εξετάζετε σε μια αγγελία για να αποστείλετε το βιογραφικό σας, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Φήμη επιχείρησης						
2	Μισθός						
3	Απαιτήσεις εκπαίδευσης						
4	Απαιτήσεις Δουλειάς						
5	Δυνατότητες ανέλιξης						
6	Τόπος εργασίας						

7. Ως προς τα στοιχεία που εξετάζει από την πλευρά της η επιχείρηση, προκειμένου να αποφασίσει ποιους υποψηφίους θα καλέσει σε συνέντευξη, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό) .

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Τίτλος σπουδών						
2	Εργασιακή εμπειρία						
3	Συστάσεις						
4	Εμφάνιση						
5	Ηλικία						
6	Γνώση Ξένων Γλωσσών						

8. Ως προς τα θετικά στοιχεία που παρουσιάζει η εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης γνωρίζουν την κουλτούρα και τη λειτουργία της.						
2	Η επιχείρηση έχει στη διάθεσή της στοιχεία που αποδεικνύουν τα δυνατά και αδύναμα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου.						
3	Το κόστος διεξαγωγής της εσωτερικής προσέλκυσης είναι λιγότερο σε σχέση με την εξωτερική προσέλκυση.						
4	Η δημιουργία ενός κλίματος υγιούς ανταγωνισμού μέσω της δυνατότητας ανέλιξης των εργαζόμενων της εταιρείας.						

9. Ως προς τα αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Δεν εισέρχονται καινούργια άτομα στην επιχείρηση, τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν νέες ιδέες και προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία της.						
2	Η πιθανότητα δημιουργίας ρήξεων και προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της δημιουργίας υψηλού ανταγωνισμού για την κάλυψη των νέων θέσεων.						
3	Οι προσωπικές σχέσεις που πιθανόν έχουν αναπτυχθεί μεταξύ προϊσταμένων και των υποψηφίων, επηρεάζουν το αποτέλεσμα (συμπάθειες- αντιπάθειες).						

10. Ως προς τα θετικά στοιχεία που αφορούν την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ.
1	Θα εισαχθούν στην επιχείρηση νέα άτομα με φρέσκες ιδέες που θα προσφέρουν καινοτόμα στοιχεία.						
2	Το κόστος εκπαίδευσης για υψηλόβαθμες θέσεις είναι πολλές φορές πολλαπλάσιο από την πρόσληψη ενός έμπειρου ατόμου.						
3	Αυξάνεται η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, γιατί εισέρχονται άτομα νέα που δεν έχουν αναπτύξει σχέσεις φιλίας μεταξύ τους.						

11. Ως προς τα αρνητικά στοιχεία που αφορούν την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ
1	Απαιτείται αρκετός χρόνος και κόστος για τη διεξαγωγή της.						
2	Οι ήδη εργαζόμενοι στην επιχείρηση αποθαρρύνονται διότι δεν βλέπουν δυνατότητες ανεξέλιξης.						
3	Απαιτείται αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση και την προσαρμογή του νεοεισερχόμενου στην επιχείρηση.						

12. Ως προς τις μεθόδους προσέλκυσης των υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ
1	Διαδίκτυο						
2	Αγγελίες σε τύπο						
3	Γραφεία απασχόλησης						
4	Ανεπίσημες αγγελίες (στόμα με στόμα, συστάσεις)						
5	Γραφείο Διασύνδεσης Πανεπιστημίων						
6	Ημέρες Καριέρας						
7	Social Media						
8	Εταιρίες συμβούλων						

13. Ως προς τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων, παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χωριστά να σημειώσετε τι θεωρείτε σημαντικότερο (1 = το λιγότερο σημαντικό – 5 = το περισσότερο σημαντικό).

	ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	1	2	3	4	5	Δ.Γ
1	Συνέντευξη						
2	Ψυχομετρικά τεστ (ασκήσεις γνωστικών δεξιοτήτων και καταγραφή ενδιαφερόντων)						
3	Τεστ μέσω διαδικτύου						
4	Μελέτες περιπτώσεων (όπου δίνεται στον υποψήφιο ένα παράδειγμα ενός προβλήματος και του ζητείται η άποψή του)						
5	Παιχνίδι ρόλων (όπου δίνεται μία υποθετική ιστορία και ζητείται από τον υποψήφιο να υποδυθεί ένα ρόλο)						
6	Ομαδικές συζητήσεις						
7	Τεστ Ικανοτήτων						

14. Κάθε πότε γίνονται οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στην επιχείρησή σας;

Κάθε τρίμηνο Κάθε εξάμηνο Στην αρχή κάθε σεζόν Όταν χρειάζεται

15. Πόσο έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός του προσωπικού στην επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια; (Παρακαλώ σημειώστε μόνο μια επιλογή)

Μειώθηκε πολύ	1	2	3	4	5	Αυξήθηκε πολύ
--------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	--------------------------

Σας ευχαριστώ για τον χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου!