

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

ΣΧΟΛΗ :ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

**ΤΜΗΜΑ :ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ,ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ**

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

**“Η ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΠΙΛΟΓΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ”**

Ον/μο φοιτήτριας:ΤΖΑΦΑΪ ΚΡΙΣΤΙΝΑ

Επιβλέπων καθηγητής : ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ



ΠΥΡΓΟΣ 2019

Πρόλογος

Η τουριστική βιομηχανία, αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα της οικονομίας της χώρας μας. Δεδομένης της κατάστασης τόσο σε διεθνές όσο και σε εθνικό επίπεδο, λογίζεται καθοριστική η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού που θα πρέπει να βασίζεται σε ποιοτικά γνωρίσματα. Ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί τον βασικότερο πυλώνα για την ορθή δράση μιας τουριστικής επιχείρησης.

Δεδομένου πως οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, είναι σημαντικό για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις να κατορθώσουν να αναπτύξουν ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό σύστημα επιλογής και προσέλκυσης προσωπικού. Με στόχο να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο υλοποιείται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού από τις συγκεκριμένες μονάδες, είναι σημαντικό να δούμε τις ιδιαιτερότητες τις οποίες εμφανίζει η σύγχρονη τουριστική αγορά της χώρας μας.

Σε ένα σύγχρονο περιβάλλον αβεβαιότητας, μέσα στο οποίο δρουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις, δεδομένης της παγκόσμιας χρηματοοικονομικής ύφεσης και των πτωχεύσεων μεγάλων touroperator, κρίνεται σημαντική η προσέλκυση και η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, που θα καταφέρει να καλύψει τις ανάγκες και τις απαιτήσεις μιας τέτοιας επιχείρησης.

Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η κατάλληλη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται καθοριστική και αποτελεί την πιο σημαντική δράση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς με τον κατάλληλο σχεδιασμό και την ορθή αξιοποίηση των μεθόδων προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, θα επιλεγούν αυτοί που θα παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο συχνά μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Abstract

The tourism industry is the main pillar of our country's economy. Given the situation at both international and national level, it is considered crucial to choose the right human potential that should be based on qualitative traits. The human factor is the main pillar for the proper operation of a tourist business.

Given that these businesses are anthropocentric, it is important for these businesses to be able to develop an extremely efficient system of recruiting and recruiting staff. In order to understand the way in which the selection of suitable personnel from these units is realized, it is important to look at the peculiarities of the modern tourist market in our country.

In a modern environment of uncertainty within which these businesses operate, given the global financial recession and bankruptcy of major tour operators, it is important to attract and select the right human resources that will meet the needs and requirements of such a tour operator business.

It should also be borne in mind that in the modern business environment the appropriate choice of human resources is decisive and is the most important activity of the human resources administration, as with the proper planning and the proper use of the methods of attracting and selecting human resources, it will those who provide the competitive advantage to the often changing work environment are selected.

Πίνακας Περιεχομένων

Πρόλογος	2
Abstract	3
Πίνακας Περιεχομένων	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ1: ΕΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ2: ΓΕΝΙΚΑΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ3: ΓΕΝΙΚΑΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ5: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	56
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΚΟ ΜΕΡΟΣ	58
Βιβλιογραφία	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Υφίστανται αρκετές και διαφορετικές μορφές και είδη εταιριών, όμως, όλες τους έχουν μια παρόμοια ενιαία λογική και δράση. Η συγκεκριμένη δράση έχει άμεση σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχουν στην διάθεσή τους και την διοίκηση της επιχειρηματικής τους δράσης. Η εκάστοτε εταιρία και οργανισμός έχει σαν βασικότερο στόχο τη βιωσιμότητα αλλά και την κερδοφορία, που αποτελούν βασικές παραμέτρους οι οποίες οριοθετούν την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού στην σωστή θέση.

Οι υπάλληλοι σε κάθε θέση χρειάζεται να έχουν στην ευχέρειά τους και τα κατάλληλα και ανάλογα προσόντα και ικανότητες. Παρόλα αυτά, όμως, το ανθρώπινο δυναμικό εκτός από δικαιώματα, στην απολαβή σύμφωνα με την θέση που κατέχουν, έχει και σημαντικές υποχρεώσεις. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την ανάλογη θέση είναι εξαιρετικά καθοριστικός τομέας, με τον οποίο οι σύγχρονες εταιρίες και οργανισμοί καλούν τον εκάστοτε υποψήφιο για συνέντευξη και σε περίπτωση που πληρεί τα απαιτούμενα κριτήρια θα προσληφθεί. Φυσικά, εκτός από το κατάλληλο βιογραφικό καθοριστικό ρόλο παίζουν και άλλα κριτήρια.

Γενικότερα, η προσέλκυση αλλά και η τελική επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν καθοριστικούς τομείς οι οποίοι τα τελευταία χρόνια έχουν διερευνηθεί διεξοδικά καθώς ο κλάδος της διοίκησης επιχειρήσεων γνωρίζει σημαντική ανάπτυξη. Αυτό οφείλεται ως επί το πλείστον στο γεγονός πως ο ρόλος της εν λόγω διοίκησης είναι τεράστιας σημασίας για την βραχυπρόθεσμη αλλά και τη μακροπρόθεσμη εξέλιξη μιας σύγχρονης εταιρίας ή οργανισμού.

Με στόχο να μπορεί η εταιρία να αποδίδει είναι σημαντικό να έχει στελεχωθεί με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που είναι το καταλληλότερο στην αντίστοιχη θέση και το οποίο να έχει τη δυνατότητα να αποδίδει σε μεγαλύτερο βαθμό. Με τον τρόπο αυτόν, επομένως, είναι σημαντικό το συγκεκριμένο ανθρώπινο δυναμικό το οποίο θα επιλεγεί, να έχει την ευχέρεια να ανταποκριθεί πλήρως στις εκάστοτε ανάγκες και απαιτήσεις που παρουσιάζει η κάθε θέση εργασίας. Αυτός είναι

ο ρόλος της προσέλκυσης και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικός στόχος της εν λόγω πτυχιακής εργασίας αποτελεί η διεξοδική μελέτη και η εκτενής έρευνα στον τομέα της προσέλκυσης και της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού. Η συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία θα εστιάσει στη μελέτη των δράσεων αυτής της μορφής και στις σύγχρονες μεθόδους που ακολουθούν οι τουριστικές επιχειρήσεις στη χώρα μας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Για να επιτευχθεί ο παραπάνω στόχος θα υλοποιηθεί μια βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου θα χρησιμοποιηθούν ελληνικές, διεθνείς αλλά και διαδικτυακές πηγές.

Σε ό,τι έχει να κάνει με την δομή της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αρχικά θα υπάρξει ένα κεφάλαιο το οποίο θα μελετά μερικά γενικά στοιχεία του τομέα της προσέλκυσης προσωπικού. Το τρίτο κεφάλαιο της πτυχιακής αυτής θα αφορά γενικά στοιχεία για την επιλογή προσωπικού ενώ στο τέταρτο κεφάλαιο θα εντρυφήσουμε στον τουριστικό κλάδο όπου θα μελετήσουμε την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αυτού του τομέα και θα παρουσιάσουμε τις σύγχρονες τακτικές που ακολουθούνται για την κατάλληλη προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Βασικές έννοιες

Η στελέχωση ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης εταιρίας ή οργανισμού περιέχεται από δυο κατηγορίες που περιλαμβάνουν την προσέλκυση του προσωπικού αλλά και την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων. Με στόχο να δοθεί η ορολογία της προσέλκυσης του προσωπικού κρίνεται σημαντικό να γίνεται κατανοητή η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη μιας σύγχρονης επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον κυριότερο πυλώνα με στόχο τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Επομένως, όπως μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό, η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι τεράστιας σημασίας και βασική προτεραιότητα της εκάστοτε επιχείρησης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η ορολογία του προσωπικού σε μια εταιρία βρίσκεται τόσο στην ιδιότητα του να οριοθετεί την επιτυχία της επιχείρησης, όσο και στην ιεράρχησή του που εντοπίζεται πάντοτε κάτω από τη διεύθυνση της εκάστοτε επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό μιας σύγχρονης εταιρίας χρειάζεται να έχει στην ευχέρειά του τα απαιτούμενα προσόντα και τις ικανότητες για την κάθε θέση που διεκδικεί είτε για την κάθε θέση στην οποία βρίσκεται (Karanasios et al., 2009).

Η ορολογία της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πως με την έννοια αυτήν οριοθετούμε τη δράση αυτή στην οποία υφίσταται μονάχα ένας και μοναδικός βασικός σκοπός για την εκάστοτε εταιρία ή οργανισμό. Ο συγκεκριμένος σκοπός αφορά ως επί το πλείστον την αναζήτηση από τη μεριά της εταιρίας των ανθρώπων αυτών οι οποίοι πληρούν τα κατάλληλα κριτήρια και τις παραμέτρους με τις ικανότητες τις οποίες έχουν, προκειμένου να καταφέρουν να καλύψουν την κενή θέση, η οποία υφίσταται σε μια επιχείρηση (Armstrong, 2006).

Ο συγκεκριμένος άνθρωπος ο οποίος θα καλύψει την εν λόγω θέση, θα εκπληρώσει την υλοποίηση των σκοπών τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση. Με στόχο η επιχείρηση να προσελκύσει τον κατάλληλο υποψήφιο, από όπου θα επιλέξει

εν τέλει αυτόν που ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους και είναι καταλληλότερος σύμφωνα με τις παραμέτρους που έχει θέσει, θα πρέπει να εφαρμόσει συγκεκριμένες δράσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Βασικότερο κριτήριο με στόχο να επιτευχθούν οι παραπάνω δράσεις είναι η δυνατότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Για την αποδοτικότητα των διαχειριστικών αυτών πρακτικών είναι σημαντικό να πληρούνται συγκεκριμένες δεξιότητες όπως είναι οι παρακάτω :

- Ø Να είναι οι πρώτοι στην ιεραρχική βαθμίδα και να ακολουθούν οι υπάλληλοι οι οποίοι βρίσκονται υπό την επίβλεψή τους
- Ø Να διακατέχονται από ηγετικές δεξιότητες
- Ø Να έχουν την ευχέρεια να επιβάλλουν με ορθές τακτικές τις επιθυμίες της εταιρίας
- Ø Να έχουν τη δυνατότητα να κρατάνε και να επαναφέρουν την απαιτούμενη ισορροπία στο εργασιακό περιβάλλον
- Ø Να αποτελούν πρότυπο των υπαλλήλων σε μια εταιρία ή έναν οργανισμό(Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Γενικότερα, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως σκοπός της δράσης προσέλκυσης είναι η απόκτηση κατάλληλων εργαζομένων, τεχνικά και επαγγελματικά, στον απαιτούμενο χρόνο για ένα συγκεκριμένο γραφείο και θέση μιας επιχείρησης. Το πιο καθοριστικό σημείο, επομένως, στη διαδικασία αυτή είναι η εταιρία να μην ξοδέψει αρκετό χρόνο αλλά και χρήμα ερευνώντας τις υποψηφιότητες ανθρώπων των οποίων τα προσόντα τους δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της δουλειάς και φυσικά με την προδιαγραφή εργασίας, εφόσον αυτή έχει προγραμματιστεί σε ρεαλιστική βάση (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Βασική εργασία του συγκεκριμένου επιπέδου είναι να υποστηρίξει τους υποψηφίους να λάβουν μια απόφαση για το εάν είναι οι κατάλληλοι προκειμένου να καλύψουν μια τέτοια θέση εργασίας. Πρακτικά, ο εν λόγω στόχος είναι η προσέλκυση ειλικρινών υποψηφίων και η προσεκτική διερεύνηση των επιστολών τους, έτσι ώστε να αναπτυχθεί μια μικρή λίστα για επιπλέον έρευνα κατά τη δράση της επιλογής. Με λίγα λόγια, αποτελεσματική προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι εφικτό να περιγραφεί υπό την έννοια της γνώσης του τι πηγές χρειάζεται μια επιχείρηση, ποιες πηγές είναι διαθέσιμες, που αλλά και πως θα εντοπιστούν (Armstrong, 2006).

2.2 Τρόποι προσέλκυσης προσωπικού

Ένα καλό πρόγραμμα δράσης αυτής της μορφής απαιτεί την προώθηση αρκετών και σε πολλές περιπτώσεις αντικρουόμενων σκοπών. Ένας διαδομένος σκοπός είναι η προσέλκυση τεράστιου συνόλου υποψηφίων οι οποίοι ταιριάζουν πλήρως με τις απαιτήσεις της θέσης και της επιχείρησης και ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση απασχόλησης. Οι εν λόγω τακτικές διακρίνονται στην εξωτερική και στην εσωτερική προσέλκυση υποψηφίων (Karanasios et al., 2009).

2.2.1 Πρακτικές εσωτερικής προσέλκυσης

Πολλές εταιρίες, στην περίπτωση στην οποία θα πρέπει να καλύψουν θέσεις και κυρίως υψηλόβαθμων μελών, εστιάζουν κυρίως στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και ενεργούν με κυριότερο στόχο να καλύψουν τη συγκεκριμένη θέση εσωτερικά. Διαμέσου της εν λόγω δράσης υλοποιείται εξοικονόμηση χρόνου, χρήματος καθώς επίσης και μια τακτική παρακίνησης για τα μέλη της επιχείρησης, προσφέροντάς τους την αίσθηση και τη σιγουριά πως δεν θα αγνοηθούν τα ταλέντα τους και η συνολική τους παρουσία και προσφορά στη συγκεκριμένη εταιρία (Πατρινός, 2005).

Η συγκεκριμένη τακτική, όμως, αφορά μια εξαιρετική οργάνωση από τη μεριά της επιχείρησης και τη χρήση τακτικών, όπως είναι για παράδειγμα η συνεχόμενη και σωστή κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού, η δράση της αξιολόγησης των

ανθρώπων καθώς επίσης και άλλων διεθνώς αποδεκτών συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που κυριότερος σκοπός τους είναι η κατάλληλη προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, προκειμένου να καλυφτούν μελλοντικές θέσεις εργασίας και επιχειρηματικές ανάγκες. Η επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας να έχει άριστη γνώση των δυνατοτήτων του εκάστοτε υπαλλήλου και να έχει, παράλληλα, προετοιμάσει κατάλληλα το καλούμενο σχέδιο διαδοχής είτε όπως καλείται διαφορετικά σχέδιο καριέρας (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Κατά την εσωτερική μορφή προσέλευσης υφίστανται 2 διαδεδομένες τακτικές οι οποίες χρησιμεύουν. Αυτές οι τακτικές είναι η ανακοίνωση των θέσεων απασχόλησης διαμέσου διαδικτύου καθώς επίσης και ο σχεδιασμός διαδοχής. Με την πρώτη εξ αυτών το ανθρώπινο δυναμικό πληροφορείται για τις διαθέσιμες θέσεις απασχόλησης και σε περίπτωση που ενδιαφέρεται μέσα σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι σημαντικό να κάνει αίτηση στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και να περάσει από την απαιτούμενη συνέντευξη από τον μελλοντικό τους προϊστάμενο (Μπιτσάνη, 2006).

Από την άλλη πλευρά, η δράση του σχεδιασμού διαδοχής, είναι δυνατόν να οριοθετηθεί σαν την πρακτική μιας εταιρίας να σχεδιάσει το κατάλληλο σύνολο και την ποιότητα των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων της σε βασικές θέσεις, έτσι ώστε να κατορθώσει να καλύψει τα αναμενόμενα αλλά και ξαφνικά κενά τα οποία είναι εφικτό να δημιουργηθούν σε μελλοντική βάση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Ο κυριότερος σκοπός του σχεδίου αυτής της μορφής είναι η εξασφάλιση πως η επιχείρηση είτε μια μονάδα της εν λόγω επιχείρησης θα εξακολουθήσει να δρα αποδοτικά ακόμα και στην περίπτωση στην οποία οι υπάλληλοι οι οποίοι κατέχουν καθοριστικές θέσεις, επιλέξουν να φύγουν από την επιχείρηση. Ένα σχέδιο αυτής της

μορφής δεν χρειάζεται πάντα να περιέχει όλες τις ισχύουσες διοικητικές θέσεις, αλλά είναι ζωτικής σημασίας να έχει άμεση σχέση με θέσεις οι οποίες δεν είναι εποπτικές, αλλά χρειάζονται μοναδικές και δύσκολα αντικαταστάσιμες δυνατότητες και δεξιότητες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Όλες οι πηγές αυτής της δράσεις έχουν σημαντικά οφέλη και ελαττώματα. Σε ό,τι έχει να κάνει με την εσωτερική μορφή προσέλκυσης είναι σημαντικό να τονιστεί πως η θέση τις περισσότερες φορές καλύπτεται από έναν άνθρωπο, του οποίου οι δεξιότητες είναι γνωστές και αποτελεί μέσο υποκίνησης των υπαλλήλων προκειμένου να επέλθει η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητάς τους. Για την εταιρία, λογίζεται σαν μια εξαιρετικά σημαντική τακτική καθώς είναι λιγότερο δαπανηρή, αφού ελαττώνει αισθητά το κόστος και τον χρόνο προσέλκυσης, επιλογής αλλά και κατάρτισης του καινούριου υπαλλήλου (Dessler, 2012).

Από την άλλη μεριά, όμως, η κάλυψη αυτής της μορφής είναι εφικτό να δημιουργήσει σημαντικό κίνδυνο σε περίπτωση που δεν υφίσταται η απαιτούμενη εισροή καινούριων και καινοτόμων ιδεών και πρακτικών καθώς με τον τρόπο αυτόν παγιώνεται ένας καθορισμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι πάντοτε αποδοτικός. Τέλος, θα πρέπει να τονιστεί πως μια κενή θέση η οποία καλύπτεται με αυτόν τον τρόπο, αναπτύσσει ένα δεύτερο κενό στη θέση του πρώτου ο οποίος πήρε προαγωγή, αναπτύσσοντας ένα ακόμα κενό το οποίο καλείται αντίδραση κυματισμού (Mondy, 2011).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η εταιρία είναι σημαντικό να καταφέρει να καλύψει 3 τουλάχιστον εσωτερικές αλλαγές με όλα όσα αυτό μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα συγκριτικά με τη διεκπεραίωση των γραφειοκρατικών δράσεων, την προσαρμογή αλλά και την απαιτούμενη κατάρτιση των υπαλλήλων οι οποίοι θα αναλάβουν τα παραπάνω, καινούρια για αυτούς, καθήκοντα (Βάλβης, 2005).

2.2.2 Πρακτικές εξωτερικής προσέλκυσης

Στην περίπτωση στην οποία οι θέσεις απασχόλησης δεν είναι εφικτό να καλυφθούν εκ των έσω ή όταν οι θέσεις είναι ιδιαίτερα ειδικευμένες ή όταν δεν υφίστανται κατάλληλα στελέχη από την επιχείρηση που δεν μπορούν να καλύψουν τις απαιτούμενες ανάγκες των θέσεων αυτών, η δράση αυτής της μορφής είναι σημαντικό να υλοποιηθεί εξωτερικά, επιλέγοντας ανθρώπους από την αγορά εργασίας (Takeuchi et al., 2008).

Η συγκεκριμένη μορφή προσέλκυσης είναι κατάλληλη με στόχο να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου, να αποκτηθούν δυνατότητες και δεξιότητες τις οποίες δεν έχει στη διάθεσή της μια εταιρία καθώς επίσης και να προσλάβει υπαλλήλους με διαφοροποιημένο υπόβαθρο και καινούριες είτε καινοτόμες πρακτικές και αντιλήψεις. Η δράση αυτή εστιάζει κυρίως στον κατάλληλο σχεδιασμό από ειδικούς που είναι αρμόδιοι για τη δράση της στελέχωσης μιας επιχείρησης (Karanasios et al., 2009).

Σαν επόμενο βήμα λογίζεται όταν ο διευθυντής προσλήψεων είναι σημαντικό να βρεθεί με τον διευθυντή του εκάστοτε τμήματος και μαζί να οριοθετήσουν τα κυριότερα γνωρίσματα τα οποία θα πρέπει να βρεθούν με στόχο την κατάλληλη προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων. Έχοντας μαζέψει τα κατάλληλα δεδομένα είναι δυνατόν να οριοθετηθεί το σύνολο των υποψηφίων, τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν καθώς επίσης και η δράση της επιλογής η οποία θα υλοποιηθεί στη συνέχεια (Πατρινός, 2005).

Και στη συγκεκριμένη περίπτωση υφίστανται σημαντικά οφέλη αλλά και καθοριστικά ελαττώματα. Σε ό,τι έχει να κάνει με τα οφέλη, είναι σημαντικό να τονιστεί πως καθοριστικό ρόλο παίζει η εισχώρηση καινούριων ιδεών και αντιλήψεων, η ελάττωση του κόστους κατάρτισης αλλά και η προσέλκυση υπαλλήλων με μεγάλη πείρα που είναι δυνατόν να περιορίσουν σημαντικά την ανάγκη για επιπλέον κατάρτιση και τη χρήση προγραμμάτων εξέλιξης από την ίδια την εταιρία (Βάλβης, 2005).

Σε αντίθεση με τα θετικά δεδομένα τα οποία παρέχει μια τέτοια τακτική, ένα καθοριστικό ελάττωμα είναι το κόστος και ο χρόνος αφού η εξωτερική αγορά εργασίας είναι πιο δύσκολη και ευρύτερη στο να την αντιληφθούν σε σχέση με την εσωτερική τακτική. Τέλος, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως δρα αποθαρρυντικά για τους ίδιους τους υπαλλήλους καθώς περιορίζει αισθητά τις ευκαιρίες τους για προαγωγή μέσα σε μια σύγχρονη εταιρία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι πιο διαδεδομένες τακτικές υποψηφίων αυτής της μορφής αφορούν την έρευνα στην αγορά εργασίας με στόχο την ανίχνευση και τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων οι οποίοι δεν έχουν καμία παλαιότερη είτε άμεση επαφή με την εταιρία. Οι πιο διαδεδομένες τακτικές είναι οι εξής :

- Ø Αγγελία, καταχώρηση σε εφημερίδα είτε άλλα μέσα
- Ø Γραφεία ευρέσεως εργασίας
- Ø Σωματεία που προσφέρουν υπηρεσίες ευρέσεως εργασίας
- Ø Προσέλκυση με τη χρήση του διαδικτύου, διαμέσου των οποίων οι σύγχρονες εταιρίες και οργανισμοί ανακοινώνουν τις κενές θέσεις τις οποίες θέλουν να καλύψουν και αποδέχονται αιτήσεις είτε βιογραφικά διαμέσου του διαδικτύου με ηλεκτρονικές φόρμες συμπλήρωσης πληροφοριών είτε απλό ηλεκτρονικό μήνυμα στο τμήμα προσωπικού της εταιρίας(Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).
- Ø Τηλεοπτικές είτε ραδιοφωνικές διαφημίσεις
- Ø Ειδικά πανεπιστημιακά γραφεία που απευθύνονται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που απαιτούν υψηλού μορφωτικού επιπέδου εργαζομένους
- Ø Προσέλκυση από ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας που σύμφωνα με την εσωτερική τακτική τους, χρεώνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν, ή τις εταιρίες ή τον υπάλληλο, παρόλο που σκοπός τους είναι να μείνουν ικανοποιημένες και οι δυο μεριές

- Ø Η «τυφλή αγγελία» μέσω της οποίας μια εταιρία δεν γνωστοποιεί την ταυτότητά της αλλά επιθυμεί να βρει κατάλληλους υποψηφίους οι οποίοι θα αποστείλουν αιτήσεις σε μια συγκεκριμένη ταχυδρομική θυρίδα(Μπιτσάνη, 2006).

2.3 Κριτήρια αξιολόγησης ενός προγράμματος προσέλκυσης

Οι περισσότερες πρακτικές της εν λόγω δράσης έχουν άμεσο κόστος καθώς επίσης και έμμεσο κόστος σε ό,τι έχει να κάνει με τον τομέα της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και με την όλη αποδοτικότητα της εν λόγω εταιρίας. Λογικό, επομένως, είναι οι εταιρίες να αξιολογούν το εκάστοτε πρόγραμμα προσέλκυσης με βασικότερο σκοπό τη διαπίστωση της αποδοτικότητάς του και την ενίσχυσή του σε μελλοντική βάση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Πρακτικά, ελάχιστες εταιρίες στην Ελλάδα αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο κάνουν μια τέτοια αξιολόγηση. Οι προϋποθέσεις με τις οποίες είναι εφικτό να αξιολογηθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα έχουν άρρηκτη σχέση με το σύνολο αλλά και την ποιότητα των υποψηφίων οι οποίοι προσέρχονται και προσλαμβάνονται, με την απόδοσή τους στη θέση απασχόλησης και φυσικά με το κόστος αυτών καθ' αυτών των πρακτικών προσέλκυσης (Takeuchi et al., 2008).

Οι βασικότερες προϋποθέσεις αυτής της δράσης είναι το ολικό κόστος πρακτικών προσέλκυσης (όπως για παράδειγμα αμοιβή και εκροές στελεχών προσέλκυσης, ταξιδιωτικά έξοδα, κόστος ενημερωτικών φυλλαδίων, προμήθειες γραφείων ευρέσεως εργασίας, κόστος για αγγελίες σε ΜΜΕ, ταχυδρομικά έξοδα, αναλογία πάγιων εξόδων κλπ), κόστος για κάθε πρόσληψη, κόστος για κάθε πηγή προσέλκυσης, σύνολο κατάλληλων υποψηφίων, σύνολο κατάλληλων βιογραφικών, αναλογία αποδοχών θέσεων απασχόλησης αλλά και προσφορών, δείκτης αποτελεσματικότητας υποψηφίου, χρόνος που χρειάζεται για την κάλυψη μιας θέσης, μέσος χρόνος παραμονής υποψηφίου στην εταιρία, δείκτης απουσιών, δείκτης

κινητικότητας (αποχωρήσεις, απολύσεις κλπ) καθώς επίσης και κόστος κατάρτισης για κάθε υποψήφιο για την εκάστοτε πηγή προσέλκυσης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Κάνοντας χρήση των παραπάνω παραμέτρων είναι εφικτό η ανάλυση κόστους και ωφελείας με στόχο να οριοθετηθεί ποια πηγή προσέλκυσης προσφέρει τους καταλληλότερους υποψηφίους, ποιες πηγές είναι σημαντικό να παραληφθούν, ποιες πρακτικές είναι σημαντικό να ελαττωθούν είτε πώς να γίνει καλύτερη η δράση αυτής της μορφής, προκειμένου η εκάστοτε εταιρία με το μικρότερο εφικτό κόστος να μπορεί να προσελκύσει τους καταλληλότερους υποψηφίους, στην κατάλληλη χρονική περίοδο, έτσι ώστε μελλοντικά να μπορεί να πάρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Karanasios et al., 2009).

2.4 Διαδικασία προσέλκυσης από την οπτική των υποψηφίων

Οι παράμετροι οι οποίοι επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στο πως αντιλαμβάνονται οι υποψήφιοι την εικόνα της εταιρίας και επομένως την απόφασή τους να απευθυνθούν σε αυτή με στόχο την προσφορά μιας θέσης απασχόλησης είναι ο κύκλος ζωής της εκάστοτε εταιρίας, η οργανώσιμη νοοτροπία την οποία έχει μια εταιρία ή ένας οργανισμός, το επίπεδο επιθυμίας και θέλησης του υποψηφίου να καταλάβει την υπό πλήρωση θέση καθώς επίσης και η επωνυμία είτε το κύρος της εταιρίας (Dessler, 2012).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τον κύκλο ζωής της εταιρίας, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η εταιρία ψάχνει με στόχο να βρει τα κατάλληλα στελέχη. Στην περίπτωση δηλαδή που η εταιρία βρίσκεται στο επίπεδο της ανάπτυξης, οι απαιτήσεις της είναι πιο μεγάλες για ανθρώπινο δυναμικό με προσόντα υψηλού επιπέδου, προκειμένου να αποδοθεί αποδοτικότερα, με άμεση επίπτωση την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας την οποία εμφανίζει στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Στο επίπεδο, όμως, της ωρίμανσης, το ανθρώπινο δυναμικό είναι σημαντικό να έχει

την ευχέρεια να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανοδική τάση της αποτελεσματικότητας είτε της παραγωγικότητας κάνοντας χρήση τακτικών, οι οποίες είναι δυνατόν να ελαττώσουν αισθητά το κόστος παραγωγής (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Από την άλλη πλευρά, η οργανώσιμη νοοτροπία της εκάστοτε εταιρίας είναι δυνατόν να επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στην επιλογή των υποψηφίων. Στην περίπτωση στην οποία οι αξίες οι οποίες κυριαρχούν στο χώρο απασχόλησης είναι ανάλογες με εκείνες των υπαλλήλων, τότε το εργασιακό περιβάλλον είναι αρμονικότερο, η ένταξη και η προσαρμογή των καινούριων εργαζομένων γίνεται πιο εύκολη και οι πιθανότητες εξέλιξης ακόμα πιο μεγάλες (Mondy, 2011).

Σε ό,τι έχει να κάνει με το επίπεδο επιθυμίας του υποψηφίου να καταλάβει την υπό πλήρωση θέση, θα πρέπει να τονιστεί πως αφορά το κατά πόσο θεωρεί ο εργαζόμενος τη συγκεκριμένη θέση ενδιαφέρουσα, προκειμένου να την υλοποιήσει αποτελεσματικά, ενεργοποιώντας τις περισσότερες δεξιότητες που έχει. Αντίθετα, στην περίπτωση στην οποία ο υποψήφιος θεωρεί πως η απασχόληση αυτής της μορφής δεν του ταιριάζει και δεν αναλογεί στις προσδοκίες του είτε δεν του προσφέρεται η κατάλληλη για αυτόν αμοιβή, τότε πιστεύει πως εξαναγκάζεται να την εκτελεί και επομένως δεν μπορεί να έχει ικανοποιητική απόδοση (Takeuchi et al., 2008).

Τέλος, ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι η επωνυμία και το κύρος της εκάστοτε εταιρίας που παίζει καθοριστικό ρόλο στη συγκεκριμένη δράση. Κατά τη δράση της επιλογής ο εκάστοτε υποψήφιος είναι σημαντικό να αποκομίζει τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις, δεδομένου πως και ηδυνατότητα αυτή αξιολογείται από τους υποψηφίους. Μη θετικές συμπεριφορές όπως είναι για παράδειγμα η ανήθικη συμπεριφορά, είναι εφικτό να έχουν απρόσμενα και άσχημα αποτελέσματα, καθώς υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να κινηθεί κάποιος νομικά εναντίον των εταιριών (Βάλβης, 2005).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΓΕΝΙΚΑΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Εισαγωγή

Πολλοί άνθρωποι και κυρίως ερευνητές αναφέρουν πως η διαδικασία αυτή παίζει καθοριστικό ρόλο στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η αποδοτικότητά της επιφέρει σημαντικές επιρροές και επιδράσεις όχι μόνο στη μακροχρόνια δράση μιας σύγχρονης επιχείρησης αλλά και στις καθημερινές δράσεις των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, στην περίπτωση στην οποία η επιλογή αλλά και η τοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα συγκεκριμένο πόστο μιας εταιρίας δεν είναι σωστή τότε θα επιφέρει καθοριστικές συνέπειες και στο σύνολο της επιχείρησης αλλά και στην παραγωγικότητά της. Η συγκεκριμένη κατάσταση θα έχει σαν άμεση επίπτωση και την ελάττωση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων ενώ είναι εξαιρετικά πιθανό να δημιουργηθούν και σημαντικές συγκρούσεις (Karanasios et al., 2009).

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει αντιληπτός από τις πιο πολλές εταιρίες και οργανισμούς της σημερινής εποχής. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που έχει ήδη ξεκινήσει να υλοποιούν και να ακολουθούν τις κυριότερες προϋποθέσεις πρόσληψης των κατάλληλων υπαλλήλων. Τα βήματα τα οποία είναι σημαντικό να ακολουθηθούν σε μια τέτοια δράση μπορεί να διαφέρουν σύμφωνα με την εκάστοτε επιχείρηση (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Το μέγεθος της εταιρίας για παράδειγμα αλλά και η χρηματοοικονομική της κατάσταση είναι εφικτό να επιφέρουν σημαντικές επιρροές και επιδράσεις στις δράσεις της επιχείρησης. Είναι σημαντικό, επομένως, να ακολουθηθούν 7 βήματα που αφορούν τη συγκεκριμένη δράση. Αρχικά υφίσταται η αίτηση και το βιογραφικό, στη συνέχεια η συνέντευξη, τα επαγγελματικά τεστ, η παρακολούθηση του υποβάθρου και των συστάσεων, η διαγνωστική συνέντευξη είτε η αξιολόγηση, η εξέταση φυσικής κατάστασης και τέλος η λήψη της τελικής απόφασης για την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Από τα παραπάνω στάδια τον πιο καθοριστικό ρόλο στη συγκεκριμένη δράση έχει η διαδικασία της συνέντευξης που αποτελεί καθοριστικό κομμάτι της εν λόγω δράσεις σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Βάσει με μελέτες οι οποίες έχουν υλοποιηθεί τα προηγούμενα χρόνια έχει αποδειχθεί πως διαμέσου της τακτικής αυτής προσλαμβάνονται τα 3/4 του ανθρώπινου δυναμικού μιας σύγχρονης επιχείρησης (Mondy, 2011).

Αντίθετα, σε κράτη όπως το Ηνωμένο Βασίλειο και στις ΗΠΑ τα ποσοστά χρησιμοποίησης αυτής της τακτικής κυμαίνονται από 40 μέχρι και 66%. Γενικά, είναι εφικτό να συμπεράνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των εργοδοτών επιθυμεί να έχει μια προσωπική επαφή με τον υποψήφιο πριν τη διαδικασία της πρόσληψης. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, η εν λόγω διαδικασία είναι δυνατόν να μην είναι και το καταλληλότερο μέτρο αξιολόγησης καθώς σε αρκετές περιπτώσεις αποτελεί μια μη δομημένη δράση όπου ο αρμόδιος επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού είναι πιθανόν να μην βγάλει τα σωστά συμπεράσματα για τον υποψήφιο (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Μια εξίσου σημαντική τακτική είναι εκείνη της διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία είναι εξαιρετικά διαδεδομένη με στόχο την πρόσληψη του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς χρησιμεύει σε μεγάλο βαθμό σε όλες τις πολυεθνικές του κόσμου. Τέτοιες τακτικές είναι τα ψυχομετρικά τεστ, τα οποία τις περισσότερες φορές χρησιμεύουν σε συνδυασμό με τις συνεντεύξεις. Τα τεστ αυτής της μορφής χωρίζονται σε τεστ γνωστικών δεξιοτήτων, προσωπικότητας είτε ακόμα και συναισθηματικής νοημοσύνης. Βάσει ερευνών στην ΕΕ τα τεστ αυτά χρησιμεύουν σε ποσοστό που δεν ξεπερνά το 35%. Σε περίπτωση που τα συγκεκριμένα τεστ αναπτύσσονται από ειδικούς προσφέρουν αρκετά καλά αποτελέσματα, καθώς δεν δέχονται σημαντικές επιρροές από λοιπά δημογραφικά γνωρίσματα των συμμετεχόντων και τις περισσότερες φορές είναι αντικειμενικά (Dessler, 2012).

Μια εξίσου σημαντική διαδικασία και τακτική αυτής της μορφής είναι τα κέντρα επιλογής. Στα κέντρα αυτής της μορφής υλοποιείται συνδυασμός τακτικών και δράσεων αξιολόγησης όπως για παράδειγμα ψυχομετρικά τεστ, υπόδηση ρόλων, διαδικασία συνέντευξης καθώς επίσης και διάφορες ασκήσεις προσομοίωσης. Παρά

το γεγονός πως δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένες οι εν λόγω τακτικές στη χώρα μας, αφορούν ένα σύνολο δράσεων που είναι αξιόπιστες και αποδοτικές. Το συγκεκριμένο γεγονός συμβαίνει καθώς γίνεται χρήση προσθετικών και άλλων τακτικών εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη βέλτιστη εφικτή επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων (Πατρινός, 2005).

3.2 Βασικές έννοιες

Η συγκεκριμένη ορολογία αφορά ως επί το πλείστον μια σύγχρονη δράση η οποία είναι ιδιαίτερα καθοριστική για την σταδιοδρομία της επιχείρησης και η εν λόγω δράση αποτελεί το τελευταίο επίπεδο ύστερα από τη δράση της προσέλκυσης του ανθρώπινου δυναμικού που παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας. Η σημασία την οποία έχει για την εξέλιξη της εταιρίας έγκειται σε 2 ζωτικής σημασίας επιπτώσεις για την ίδια την επιχείρηση (Armstrong, 2006).

Οι δυο αυτές επιπτώσεις είναι η πρόσληψη ενός λανθασμένου ανθρώπου στην εταιρία κάτι που είναι εφικτό να επιφέρει καθοριστικές προστριβές στο ανθρώπινο δυναμικό και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους καθώς επίσης και το γεγονός πως είναι δυνατόν να υπάρχει σημαντική επιρροή και να επέλθει καθοριστική ελάττωση της παραγωγικότητας είτε ακόμα και της πελατείας της εν λόγω επιχείρησης (Βάλβης, 2005).

Η συγκεκριμένη ορολογία οριοθετείται ως την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση ή οργανισμό. Στη συγκεκριμένη δράση μια εταιρία ψάχνει να βρει και ερευνά έναν προς έναν τους υποψηφίους με στόχο να επιλέξει εν τέλει τον καταλληλότερο για την πλήρωση μιας κενής θέσης. Σημαντικό είναι ο κατάλληλος υποψήφιος ο οποίος θα επιλεγεί να πληρεί τις προδιαγραφές της εν λόγω επιχείρησης και να έχει την ευχέρεια να την βοηθήσει να πάρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

3.3 Στόχος και κριτήρια επιλογής προσωπικού

Έχοντας τελειώσει τη δράση της προσέλκυσης υποψηφίων για τις θέσεις τις οποίες επιθυμεί να καλύψει ένας οργανισμός, το επίπεδο στάδιο είναι να καταφέρει να προβλέψει ποιοι εκ των υποψηφίων έχουν στην ευχέρειά τους γνωρίσματα τα οποία ταιριάζουν με τους σκοπούς της επιχείρησης και την οργανωσιακή κουλτούρα η οποία επικρατεί στη συγκεκριμένη εταιρία και αποβλέπει στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας αλλά και την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Με βασικότερο στόχο να αποφευχθεί ένα σφάλμα στην επιλογή, αρκετές εταιρίες και οργανισμοί υλοποιούν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου εξαιτίας του ότι μια μη επιτυχημένη πρόσληψη είναι εφικτό να επιφέρει υψηλό κόστος στην εταιρία και η διαπίστωσή του γίνεται μετά από πολλούς μήνες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Βέβαια, η επιτυχία της συγκεκριμένης διεύθυνσης και της επιχείρησης στο σύνολό της είναι η κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού αφού είναι ζωτικής σημασίας για μια σύγχρονη επιχείρηση, καθώς έχει τη δυνατότητα να διασφαλίζει τους ανθρώπινους πόρους που θα υλοποιήσουν τους αντικειμενικούς του σκοπούς και αποτελεί βασικό πυλώνα για όλες τις δράσεις, οι οποίες έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μπιτσάνη, 2006).

Επιπλέον, η δράση της κατάλληλης επιλογής ανθρώπινου δυναμικού για μια σύγχρονη επιχείρηση δεν περιορίζεται μονάχα στη διαδικασία πρόσληψης του κατάλληλου ατόμου αλλά έχει σαν κυριότερο σκοπό και την παραμονή του στην εν λόγω επιχείρηση. Βασικότερο κριτήριο για μια επιτυχημένη επιλογή είναι η κατάλληλη προετοιμασία των υπεύθυνων πρόσληψης αλλά και η εφαρμογή της καταλληλότερης τακτικής προσλήψεων που θα έχει άρρηκτη σχέση με τη νοοτροπία και την κουλτούρα της επιχείρησης, σε ό,τι έχει να κάνει με τη διαδικασία επιλογής την οποία οριοθετεί η εκάστοτε εταιρία. Η συγκεκριμένη τακτική είναι σημαντικό να περιέχει τα παρακάτω :

- Ø Θα πρέπει να υφίσταται μια ρεαλιστική περιγραφή της θέσης εργασίας

- Ø Γνώση της φύσης της κενής θέσης απασχόλησης και των προβλημάτων που υπάρχουν
- Ø Οριοθέτηση των κυριότερων παραμέτρων για την ορθή απόδοση στην εκάστοτε θέση
- Ø Γνώση των διαφοροποιημένων τακτικών επιλογής και της σημασίας τους
- Ø Κατανόηση των κυριότερων ζητημάτων όπως είναι για παράδειγμα της αξιοπιστίας είτε της εγκυρότητας των τακτικών αυτής της μορφής
- Ø Κατάρτιση των υπεύθυνων για ανάπτυξη των απαιτούμενων δεξιοτήτων
- Ø Σύστημα ανατροφοδότησης για μέτρηση της αποδοτικότητας στην επιλογή ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003)

Σε κάθε περίπτωση, η διαδικασία αυτή αποτελεί μια εξαιρετικά δύσκολη δράση για μια σύγχρονη εταιρία ή οργανισμό, καθώς ένα τεράστιο ποσοστό των εξωτερικών είτε ακόμα και των εσωτερικών παραμέτρων είναι εφικτό να επιφέρουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις, όπως για παράδειγμα συμβαίνει με το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο, την αγορά εργασίας στην οποία δρα μια επιχείρηση, η χρηματοοικονομική κατάσταση καθώς επίσης και το μέγεθος και η διοικητική δομή την οποία έχει μια επιχείρηση είτε ακόμα και η χρήση της τεχνολογίας λόγω της ραγδαίας ανάπτυξής της (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Στη σημερινή εποχή, οι κυριότερες πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού είναι από συστάσεις από τους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους, η σύνδεση με χώρους επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης με εκπαιδευτικούς οργανισμούς, οι αγγελίες και οι καταχωρήσεις σε ΜΜΕ, η έρευνα σε τοπικά γραφεία εύρεσης εργασίας, η συνεργασία με γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων καθώς επίσης και η επικοινωνία με άλλες εταιρίες και οργανισμούς οι οποίοι προβαίνουν σε ελάττωση ανθρώπινου δυναμικού (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

3.4 Διαδικασία επιλογής προσωπικού

Υφίστανται δυο τακτικές σε ό,τι έχει να κάνει με τη συγκεκριμένη δράση. Οι συγκεκριμένες τακτικές είναι ο σταδιακός αποκλεισμός (όπου υφίσταται μια σειρά από καθορισμένες προϋποθέσεις που αν ο υποψήφιος αποτύχει σε μια εξ αυτών τότε αποκλείεται απευθείας από την τελική επιλογή) καθώς επίσης και η τακτική της πολλαπλής συσχέτισης όπου σύμφωνα με την συνολική τους απόδοση βάσει όλων των παραμέτρων θα κριθεί και η τελική επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου, που θα καλύψει την κενή θέση της εν λόγω επιχείρησης (Mondy, 2011).

Η δράση αυτής της μορφής περιέχεται από 7 βασικά επίπεδα που αναλύονται στη συνέχεια. Αρχικά, θα πρέπει να υλοποιηθεί η αίτηση και η αποστολή του βιογραφικού που αποστέλλει ο εκάστοτε υποψήφιος για μια θέση η οποία τον ενδιαφέρει. Στο συγκεκριμένο στάδιο, ο υποψήφιος διατυπώνει μια αρχική εικόνα για τον εαυτό του μέσα από δεδομένα τα οποία προσφέρει στην αίτηση που κάνει. Τα δεδομένα αυτά είναι εφικτό να κρίνουν σε μεγάλο βαθμό και το εάν θα περάσει στο επίπεδο στάδιο καθώς είναι δυνατόν να μην πληροί τις απαιτούμενες προϋποθέσεις που έχει θέσει η επιχείρηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Το επόμενο στάδιο αφορά την προκαταρκτική συνέντευξη, στην οποία ο εκάστοτε υπεύθυνος αξιολογεί τον υποψήφιο βάσει με αυτά τα οποία έχει αναγράψει στο βιογραφικό που έχει στείλει στην επιχείρηση για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Ο υπεύθυνος διακρίνει εάν ο υποψήφιος τηρεί τα παραπάνω δεδομένα και τις προδιαγραφές για τη συγκεκριμένη θέση και λαμβάνει την απόφαση για το εάν θα περάσει στο επόμενο στάδιο (Armstrong, 2006).

Το επόμενο στάδιο καλείται τεστ επιλογής και επί της ουσίας περιέχεται από 4 διαφορετικά τεστ με στόχο να οριοθετηθεί εάν ο εκάστοτε υποψήφιος θα μπορέσει να περάσει στο επόμενο στάδιο. Τα συγκεκριμένα τεστ έχουν σχέση με την ευφυΐα, τις γνώσεις του εκάστοτε υποψηφίου, τις δεξιότητές του καθώς επίσης και με την προσωπικότητά του. Στο τέταρτο επίπεδο υφίσταται σημαντική εστίαση στις συστάσεις που έχει ο υποψήφιος με κυριότερο στόχο να αναγνωριστεί τόσο η απόδοση του στην εν λόγω εταιρία και στον αντίστοιχο κλάδο εργασίας καθώς επίσης

και η αξιολόγηση της γενικής συμπεριφοράς του από την υπεύθυνο της επιχείρησης. Σε περίπτωση στην οποία η δράση της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητική και στην περίπτωση στην οποία δεν υφίστανται καθόλου αξιολογήσεις και συστάσεις αυτό αποτελεί σημαντικό ελάττωμα για τον εν λόγω υποψήφιο (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Στο επόμενο βήμα εντοπίζεται το βασικότερο τμήμα της τελικής επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου καθώς έχει περάσει τα προηγούμενα στάδια. Εδώ υφίσταται η δράση της συνέντευξης, η οποία υλοποιείται μέσα από διαφορετικές ερωτήσεις οι οποίες θα κρίνουν την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Εκτός από τα προσόντα σε ό,τι έχει να κάνει με την εκπαιδευτική του επάρκεια, θα αξιολογηθεί και η εμφάνισή του καθώς επίσης και η ροή της ομιλίας του είτε ακόμα και η γενικότερη συμπεριφορά που θα δείξει. Η συγκεκριμένη δράση είναι εφικτό να είναι ατομική είτε ακόμη και ομαδική είτε διαμέσου επιτροπής (Takeuchi et al., 2008).

Το έκτο στάδιο δεν είναι αναγκαίο και δεν υλοποιείται πάντοτε σε όλες τις εταιρίες και τους οργανισμούς. Εξαρτάται κυρίως από την εταιρία. Στο συγκεκριμένο επίπεδο βρίσκεται η φυσική εξέταση του υποψηφίου προς την σωματική του κατάσταση και την ακεραιότητα της υγείας του. Τέλος, το τελευταίο στάδιο υλοποιείται αφού έχουν ολοκληρωθεί με απόλυτη επιτυχία όλα τα παραπάνω επίπεδα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Στο συγκεκριμένο στάδιο θα γίνει η τελική διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και η συσχέτιση των υποψηφίων για το ποιος θα επιλεγεί τελικά για την εν λόγω θέση εργασίας. Πιθανόν στο συγκεκριμένο επίπεδο να ζητηθεί μια επιπλέον τελική συνέντευξη με στόχο να ληφθεί η καταλληλότερη τελική απόφαση. Στο στάδιο αυτό επιλέγεται εν τέλει ο υποψήφιος, που θα πρέπει να αναλάβει τα καθήκοντα της θέσης εργασίας μέσα από την πρόσληψη του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

3.5 Ανάλυση μέσω επιλογής προσωπικού

Για την κατάλληλη επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών και των οργανισμών γίνεται χρήση διαφοροποιημένων μέσων, τα βασικότερα των οποίων είναι η συνέντευξη και το βιογραφικό σημείωμα. Το **βιογραφικό σημείωμα** περιέχει τα πιο καθοριστικά δεδομένα για τον υποψήφιο, τα οποία ενδιαφέρουν μια εταιρία. Σε αυτά τα στοιχεία αναγράφεται η ηλικία του εργαζομένου, η εκπαιδευτική του κατάρτιση, η προϋπηρεσία που έχει, τα ενδιαφέροντα του, οι ικανότητές του κλπ. Το συγκεκριμένο μέσο δεν περιλαμβάνει αναλυτικά δεδομένα αλλά τις πιο σημαντικές ημερομηνίες στην επαγγελματική σταδιοδρομία του εν λόγω υποψηφίου (Armstrong, 2006).

Το μέσο αυτής της μορφής αποτελεί την πρώτη επαφή με την επιχείρηση και για αυτό παίζει καθοριστικό ρόλο. Διαμέσου αυτού του μέσου αναπτύσσεται η πρώτη εντύπωση σε ό,τι έχει να κάνει με την τακτοποίηση των σκέψεων του, την οργάνωση αλλά και την αισθητική την οποία έχει. Τα μέσα αυτά χρησιμεύουν ως επί το πλείστον στη δράση της επιλογής προσωπικού. Υφίστανται μάλιστα αρκετές ενδείξεις πως μεταξύ συγκεκριμένων δεδομένων που είναι εφικτό να περιέχει ένα μέσο αυτής της μορφής, είναι και της επιτυχίας σε διοικητικές θέσεις (Karanasios et al., 2009).

Ένα εξίσου σημαντικό μέσο είναι η **προκαταρκτική εξέταση-συνέντευξη**. Ο υπεύθυνος μελετάει το βιογραφικό των υποψηφίων και κάνει την αρχική του επιλογή σύμφωνα με τα προσόντα τα οποία χρειάζεται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Το επόμενο στάδιο είναι να καλέσει τους κατάλληλους υποψηφίους. Στη διαδικασία αυτή κρίνεται η προσωπικότητα του εκάστοτε υποψηφίου μέσα από μια σύντομη αξιολόγηση (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Εκτός, όμως, από τα παραπάνω μέσα υφίστανται και μερικά άλλα δευτερεύοντα μέσα επιλογής ανθρώπινου δυναμικού που είναι το ερωτηματολόγιο, τα δεδομένα από τρίτους είτε συστάσεις, οι διαγωνισμοί, οι αγγελίες, η ιατρική εξέταση, η πρόσληψη μετά από δοκιμαστική περίοδο, η γραφολογία κλπ. Γενικότερα, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η χρήση ενός και μόνο μέσου αυτής της μορφής σε πολλές

περιπτώσεις δεν εξασφαλίζει την άριστη επιλογή ανθρώπινου δυναμικού. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που οι σύγχρονες εταιρίες κάνουν χρήση συνδυαστικών μέσων, προκειμένου να υφίσταται μεγαλύτερη αποδοτικότητα στη διακρίβωση των ικανοτήτων του εκάστοτε υποψηφίου (Βάλβης, 2005).

Σε ό,τι έχει να κάνει με το **ερωτηματολόγιο** είναι σημαντικό να επισημανθεί πως αποτελεί ένα μέσο συλλογής στοιχείων, που συμπληρώνεται ιδιόγραφα από τον υποψήφιο και περιέχει ερωτήσεις που έχουν σχέση με την ατομική και οικογενειακή κατάσταση του υποψηφίου, τις σπουδές, την προϋπηρεσία, τις προτιμήσεις και τα ενδιαφέροντά του. Η σαφής διατύπωση των παραπάνω ερωτημάτων καθώς επίσης και η ειλικρίνεια στις απαντήσεις προσφέρουν την ευχέρεια συλλογής κατάλληλων δεδομένων που είναι εφικτό να αναδείξουν τις διαθέσεις του εκάστοτε υποψηφίου σχετικά με την εν λόγω θέση εργασίας, τις προσδοκίες τις οποίες έχει αλλά και τις συναισθηματικές του αντιδράσεις (Μπιτσάνη, 2006).

Τα **δεδομένα μέσω τρίτων** προσφέρουν την ευχέρεια της πρόσληψης ανθρώπων με δοκιμασμένες δυνατότητες. Προέρχονται τις περισσότερες φορές από παλαιότερους εργοδότες, συναδέλφους, συνεργάτες είτε ακόμα και φίλους της εταιρίας. Από τη στιγμή που τα δεδομένα αυτά είναι αντικειμενικά και λογίζονται σαν αξιόπιστα επιτρέπουν την οριοθέτηση και τον καθορισμό μιας καλής γνώμης για τις δεξιότητες, τα προσόντα, την εντιμότητα, τη θετικότητα και τα υπόλοιπα γνωρίσματα του υποψηφίου. Τα δεδομένα αυτά σε συνδυασμό με τις συστάσεις τα οποία τις περισσότερες φορές προέρχονται από συστατικές επιστολές αξιόλογων ανθρώπων, παίζουν σημαντικό ρόλο στην πρώτη εκτίμηση του προφίλ του υποψηφίου και την καταλληλότερη επιλογή για μια θέση εργασίας (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Εξίσου σημαντικό μέσο είναι οι **διαγωνισμοί** οι οποίοι τις περισσότερες φορές αποτελούν το σύνηθες μέσο επιλογής ανθρώπινου δυναμικού ως επί το πλείστον στην περίπτωση που πρόκειται να γίνει πρόσληψη αρκετών ανθρώπων. Η τακτική αυτή, όταν είναι αντικειμενική, αποτελεί την πιο ασφαλή τακτική απόκτησης ικανών ανθρώπων (τουλάχιστον από πλευράς γνώσεων) (Armstrong, 2006).

Φυσικά, δεν πρέπει να παραβλέπεται το ελάττωμα της τακτικής αυτής να φέρει στην πρώτη γραμμή επιτυχίας άνθρωπο ο οποίος να μην έχει πολλές γραμματικές γνώσεις είτε κατάλληλη κατάρτιση αλλά δεν ξεχωρίζει για το ζήλο του, την επιμέλειά του, την τάξη του είτε ακόμα σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να στερείται ακόμα και διοικητικών προσόντων. Η τακτική αυτής της μορφής δεν είναι σωστό να λογίζεται σαν αλάνθαστη τακτική και σαν μοναδική επιλογή εκτίμησης των δεξιοτήτων και των προσόντων του υποψηφίου αλλά θα πρέπει να δρα συμπληρωματικά. Ένα τέτοιο είδος είναι η εξέταση των γνώσεων, της εξυπνάδας αλλά και της ετοιμότητας των διαγωνιζόμενων μέσω ενός τεστ. Είναι σημαντική, όμως, και η ύπαρξη εμπειρίας για το είδος, το περιεχόμενο αλλά και τη διαδικασία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων τους (Karanasios et al., 2009).

Από την άλλη πλευρά, τα **τεστ ικανοτήτων** είναι ειδικά ερωτηματολόγια μέσω των οποίων είναι εφικτό να διασφαλιστεί σε σημαντικό βαθμό μια πιο λεπτομερής περιγραφή και ανάλυση της προσωπικότητας του εκάστοτε υποψηφίου. Κυριότερος σκοπός της δράσης αυτής είναι η μέτρηση της εξοικείωσης του ανθρώπου με διαφορετικά επίπεδα της ανθρώπινης νοητικής δράσης. Στην πραγματικότητα το συγκεκριμένο τεστ αξιολογεί τα εγγενή και επίκτητα γνωρίσματα του ανθρώπου και δείχνουν το πόσο κατάλληλος εργαζόμενος είναι για την ένταξη του σε ένα ειδικό τμήμα μιας επιχείρησης (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Παρά το γεγονός πως τα συγκεκριμένα τεστ δεν χρησιμεύουν σε μεγάλο βαθμό στην Ελλάδα, σε ευρεία κλίμακα, αρκετοί είναι οι λόγοι που συνηγορούν υπέρ αυτής της τακτικής. Η συγκεκριμένη τακτική θεωρείται καλύτερη ακόμα και από την προσωπική συνέντευξη καθώς με τον τρόπο αυτόν αποκαλύπτονται πιο πολλά στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του εκάστοτε υποψηφίου (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Καθοριστικό ρόλο, επίσης, παίζουν οι **ιατρικές εξετάσεις** καθώς θα πρέπει ο υποψήφιος να είναι σε υγιή κατάσταση και καλή φυσική κατάσταση. Το συγκεκριμένο μέσο χρησιμεύει κατά κύριο λόγο στις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες υφίστανται θέσεις εργασίας που χρειάζονται ξεχωριστές σωματικές δεξιότητες

(τέτοια επαγγέλματα είναι οι μεταφορείς, οι αποθηκάριοι, οι φύλακες κλπ) (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Παράλληλα, χρήσιμο μέσο αυτής της μορφής είναι και η πρόσληψη μετά από μια συγκεκριμένη δοκιμαστική περίοδο. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στην εταιρία να ερευνησει διεξοδικά τον προσληφθέντα εργαζόμενο στην πράξη, καθώς έτσι έχει την ευχέρεια να διαπιστώσει τις δεξιότητές του και να βεβαιωθεί πως μπορεί να βοηθήσει από τη συγκεκριμένη θέση την εν λόγω επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα χρήσης μιας τέτοιας τακτικής αποτελούν αρκετοί τραπεζικοί οργανισμοί είτε μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν σαν δοκιμαστική περίοδο 1 ή 2 χρόνια (Dessler, 2012).

Εξίσου σημαντικό μέσο είναι και η γραφολογία. Αφορά την έρευνα των γραφικών γνωρισμάτων ενός ανθρώπου. Αποτελεί το πιο σπάνιο μέσο αυτής της μορφής παρόλο που χρησιμεύει ευρέως στην ΕΕ και κυρίως στην Γαλλία, παρά το γεγονός πως υφίστανται συχνές αντιδράσεις. Στη χώρα μας, η χρησιμοποίηση αυτής της τακτικής περιορίζεται στο ελάχιστο λόγω της έλλειψης εξειδικευμένων ανθρώπων οι οποίοι χρειάζονται για μια τέτοια διαδικασία (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

4.1 Εισαγωγή

Η απασχόληση στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις έχει σαν βασικό της γνώρισμα μερικές ιδιομορφίες λόγω της συμπεριφοράς αλλά και της δεξιότητας των εργαζομένων σε αυτήν την επιχείρηση αλλά και της φύσης της ίδιας της δουλειάς. Μεγάλη προσοχή υφίσταται στις αλληλεπιδράσεις οι οποίες αναπτύσσονται μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων αφού οι τελευταίοι αποτελούν βασικό ζήτημα των πρακτικών της συγκεκριμένης διοίκησης σε μια σύγχρονη επιχείρηση αυτής της μορφής (Λαλούμης, 2014).

Ο εν λόγω τομέας έχει άμεση σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος όπου δρα μια τέτοια επιχείρηση καθώς από αυτό προέρχεται και το προσωπικό της. Κατ' επέκταση, έχει άρρηκτη σχέση αλλά και εξάρτηση από τη σύνθεση και το χειρισμό του προσωπικού, σε ό,τι έχει να κάνει με το σύνολο των υπηρεσιών τις οποίες παρέχει, με βασικότερο σκοπό να καταφέρει να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Noe et al., 2006).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την επίτευξη υψηλότερης ποιότητας προσφερόμενων υπηρεσιών, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως τον βασικότερο στόχο έχει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, οι τακτικές της οποίας έχουν σαν απώτερο στόχο την υποκίνηση και την παρακολούθηση της επίτευξης της βέλτιστης εφικτής αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η συνεχόμενη επιτυχία μιας τέτοιας επιχείρησης έγκειται στην κατάρτιση και στη συνεχόμενη εξέλιξη των εργαζομένων της συγκεκριμένης επιχείρησης (Tyson and York, 2004).

4.2 Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις

Το συγκεκριμένο τμήμα στις εν λόγω μονάδες αλλά και γενικότερα σε όλες τις επιχειρήσεις συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα μιας σύγχρονης εταιρίας και παίζει καθοριστικό ρόλο. Βασική αρμοδιότητα του συγκεκριμένου τμήματος είναι η προσφορά βέλτιστων υπηρεσιών οι οποίες έχουν άμεση σχέση με το σύνολο των δράσεων προσέλκυσης, κατάρτισης, παρουσιολογιών, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, σχεδιασμού αδειών, τήρησης αρχείου υπαλλήλων κλπ. Το τμήμα αυτό είναι αναγκασμένο να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της εταιρίας το οποίο έχει άρρηκτη σχέση με τη συμμόρφωση, την εφαρμογή στρατηγικής και εσωτερικών κανονισμών. Παρακολουθεί πειθαρχικά ζητήματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα καθώς επίσης και απουσίες (Σταυρινούδης και συν., 2003).

Αρμόδιος για την εισχώρηση αλλά και την οριοθέτηση μιας στρατηγικής του εν λόγω τμήματος είναι ο εκάστοτε διευθυντής που συμβουλευεται τη διοίκηση, τους ανωτέρους του, τους διευθυντές του καθώς επίσης και κάποιων εκ των συναδέλφων του. Η διοίκηση αυτής της μορφής οριοθετεί τους αρχικούς σκοπούς της επιχείρησης, όπως είναι για παράδειγμα η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας, η κατάρτιση και η εξέλιξη, η διαδικασία της αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, τα προγράμματα ανάπτυξης καριέρας, η παροχή κινήτρων απόδοσης κλπ (Χυτήρης, 2001).

Στους παραπάνω στόχους περιέχονται, επίσης, και η δράση του σχεδιασμού της εργασίας, η παρακολούθηση του κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, η ανίχνευση και η δράση της αξιολόγησης ταλέντων, η τεχνική κατάρτιση, η ασφάλεια των υπαλλήλων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων μελών της επιχείρησης, η αξιολόγηση θέσεων απασχόλησης καθώς επίσης και οι εργασιακές σχέσεις σε αυτήν (Arnold et al., 2005).

4.3 Αρμοδιότητες

Οι κυριότερες αρμοδιότητες του συγκεκριμένου τμήματος είναι η απασχόληση και η πρόσληψη, οι μεταθέσεις, οι προαγωγές και η διακοπή της εργασίας, η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, η πολιτική μισθών και ημερομισθίων, η υγεία και η ασφάλεια, τα πειθαρχικά μέτρα τα οποία είναι σημαντικό να ληφθούν και οι πιθανές απολύσεις, η επικοινωνία και η καλή σχέση των υπαλλήλων της επιχείρησης, η κατάλληλη εξυπηρέτηση υπαλλήλων, ο προγραμματισμός προσωπικού, ο οργανωτικός σχεδιασμός καθώς επίσης και η έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων (Χυτήρης, 2013).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την **απασχόληση και την πρόσληψη**, είναι σημαντικό να τονιστεί πως αφορά την ενέργεια η οποία υλοποιείται με στόχο τον εντοπισμό υπαλλήλων από κατάλληλες πηγές αλλά και την κατανομή του προσωπικού με καθορισμένη σειρά, όπως είναι για παράδειγμα η προσέλκυση, η επιλογή καθώς επίσης και η τοποθέτηση των προσληφθέντων εργαζομένων στην εταιρία (Λαλούμης, 2014).

Οι **μεταθέσεις, προαγωγές και η διακοπή της εργασίας** αφορά την υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού να αποκτά καθοριστικό ρόλο καθώς τις περισσότερες φορές ακολουθεί ένα σύνολο δράσεων σύμφωνα με τα δικαιώματα που έχουν οι υπάλληλοι (όπως για παράδειγμα προαγωγή σύμφωνα με τα έτη που εργάζεται στην επιχείρηση κλπ). Εξίσου σημαντική αρμοδιότητα είναι η **επιμόρφωση ανθρώπινου δυναμικού**. Στην εν λόγω δράση υφίσταται καθοριστική συνεργασία ανάμεσα στο συγκεκριμένο τμήμα και τα μέλη της ιεραρχίας, προκειμένου να εκπαιδευτεί το προσωπικό και να αναπτυχθεί ένα κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχόμενη κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται καθοριστική με στόχο τη γενικότερη προσαρμογή στις εργασιακές μεταβολές (Arnold et al., 2005).

Μια εξίσου σημαντική αρμοδιότητα είναι η **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Για τη συγκεκριμένη δράση είναι σημαντική η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη με στόχο την εισχώρηση

συστήματος αξιολόγησης έργου-θέσης, με στόχο την υιοθέτηση μιας εξειδικευμένης δομής αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα είτε ακόμα και ανώτατα όρια πληρωμής για το εκάστοτε επίπεδο. Με στόχο να κατορθωθεί η δράση της αξιολόγησης, είναι σημαντικό να οριοθετούνται παράμετροι και τακτικές. Η στρατηγική αυτή περιέχει συστήματα αμοιβών (όπως για παράδειγμα μισθούς και κίνητρα) και έχει τη δυνατότητα να αναθεωρηθεί βάσει με τις εκάστοτε απαιτήσεις της αγοράς εργασίας στην οποία δραστηριοποιείται (Harrington, 2005).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την **υγεία και την ασφάλεια**, είναι σημαντικό να σημειωθεί πως αφορά ένα τυπικό σχέδιο υγείας το οποίο ως επί το πλείστον προβλέπεται από σχετικά νομοθετικά πλαίσια. Περιέχει ιατρική εξέταση των υπαλλήλων πριν την πρόσληψη, δράση πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, κατάρτιση υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις αλλά και πιθανά ατυχήματα με επιβολή εξειδικευμένων κανονισμών και κατάλληλη κατάρτιση για τους υπαλλήλους της επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008).

Στα **πειθαρχικά μέτρα και τις απολύσεις** διατυπώνονται όροι συμπεριφοράς και τις περισσότερες φορές σε περίπτωση που παραβιαστούν είναι σημαντική η επιβολή ποινών. Από την άλλη πλευρά, καθοριστικό ρόλο παίζει και η **επικοινωνία αλλά και η σχέση των υπαλλήλων**. Σε αυτήν την περίπτωση αναφερόμαστε κυρίως στις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων. Γνωστοποιούνται οι σκοποί της εταιρίας, οι στρατηγικές, οι αποφάσεις και γενικότερα καταστάσεις οι οποίες χρίζουν κατάλληλης ενημέρωσης και σωστής επικοινωνίας. Η συγκεκριμένη διοίκηση είναι αρμόδια να συλλέξει, να επεξεργαστεί αλλά και να διαδώσει δεδομένα που έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό της επιχείρησης (Soteriades and Varvaressos, 2006).

Η **εξυπηρέτηση υπαλλήλων** αφορά τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, τις αποζημιώσεις ανεργίας και νοσημάτων, τη νοσοκομειακή αλλά και ιατρική φροντίδα, τα κοινωνικά είτε τα ψυχαγωγικά προγράμματα, τους δανεισμούς μετά από έγκριση της ανώτατης διοίκησης κλπ. Στον **προγραμματισμό προσωπικού**, το συγκεκριμένο τμήμα παίζει καθοριστικό ρόλο σε ό,τι έχει να κάνει με το σχεδιασμό αλλά και την ανάλυση εργασίας (Λαλούμης, 2014).

Οι βασικότερες πρακτικές στην εν λόγω κατηγορία είναι η ανίχνευση των ικανοτήτων του εκάστοτε υπαλλήλου, η πρόβλεψη των αναγκών και των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας στην οποία δραστηριοποιείται η συγκεκριμένη επιχείρηση αλλά και τη γενικότερη σχέση προσφοράς και ζήτησης. Σε αυτήν την περίπτωση είναι σημαντική η εφαρμογή κανόνων, χρονοδιαγραμμάτων κλπ (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Σε ό,τι έχει να κάνει με τον **οργανωτικό σχεδιασμό**, είναι σημαντικό να αναφερθεί πως χρειάζεται συλλογή στοιχείων και ανάπτυξη κατάλληλων σχεδίων που έχουν άρρηκτη σχέση με τη δομή της εταιρίας (όπως αναφέρεται στο οργανόγραμμα) από το συγκεκριμένο τμήμα, με τελική αρμοδιότητα της ανώτατης εξουσίας και παροχή υπηρεσιών αλλά και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση της συγκεκριμένης επιχείρησης. Τέλος, υφίσταται η **έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων**, που αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική δράση που περιέχει την υποκίνηση των υπαλλήλων, τη συνολική συμπεριφορά τους κλπ (Dessler, 2012).

4.4 Διαδικασίες ΔΑΠ στις τουριστικές επιχειρήσεις

Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις αποτελούν κατεξοχήν επιχειρήσεις οι οποίες προσφέρουν υπηρεσίες σε όλα τα επίπεδα δράσης της τουριστικής βιομηχανίας. Διαμέσου της αποδοτικής αλλά και κατάλληλης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έχουν την ευχέρεια να κατορθώσουν τόσο τους σκοπούς των ξενοδοχείων όσο και τη μακροπρόθεσμη επιβίωσή τους. Εστιάζοντας στα παραπάνω είναι εφικτό να συμπεράνουμε πως υφίστανται καθορισμένες δράσεις από συγκεκριμένους ανθρώπους που είναι σημαντικό να ακολουθηθούν για τις εν λόγω επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους είτε κατηγορίας (Noe et al., 2006).

Ειδικότερα, οι παραπάνω δράσεις είναι ζωτικής σημασίας να είναι κατάλληλα δομημένες, με στόχο να κατορθώνεται η ύπαρξη ικανών υπαλλήλων στην εκάστοτε εργασία, που θα μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη των βασικών σκοπών της εταιρίας αλλά και στη διασφάλιση πως το ανθρώπινο δυναμικό θα αξιοποιεί στο έπακρο τις δεξιότητές του κατορθώνοντας με αυτόν τον τρόπο να

λάβει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της συγκεκριμένης αγοράς (Soteriades and Varvaressos, 2006).

Ακόμα, με στόχο να διασφαλιστεί η αποδοτικότερη απασχόληση και αξιοποίηση των υπαλλήλων χρήσιμη λογίζεται η ύπαρξη ενός τμήματος είτε μιας διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές τις επιχειρήσεις, παρόλο που τις πιο πολλές φορές δεν φτάνει μόνο αυτό. Χρήσιμη θεωρείται και η ταυτόχρονη συμμετοχή των αρμόδιων τμημάτων και των διευθύνσεων των επιχειρήσεων αυτών, που είναι σημαντικό να έχουν τη δυνατότητα να διαλέγουν, να καταρτίζουν, να ελέγχουν ακόμα αλλά και να αξιολογούν τους υφισταμένους τους (Σταυρινούδης και συν., 2003).

Το συγκεκριμένο τμήμα των επιχειρήσεων αυτής της μορφής, είναι καθοριστικό να έχει τη δυνατότητα να αντιμετωπίσει αποδοτικά ζητήματα που αφορούν την προσέλκυση, την πρόσληψη, την κατάρτιση αλλά και την συντήρηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια τέτοια επιχείρηση. Το στρατηγικό της όραμα, είναι σημαντικό να έχει άρρηκτη σχέση και να είναι εστιασμένο στον ανθρώπινο παράγοντα τον οποίο διαθέτει και περιβάλλει την εταιρία με στόχο τη βέλτιστη εφικτή αξιοποίηση του. Το σύνολο των εργαζομένων στο τμήμα αυτό είναι τις περισσότερες φορές ανάλογο με το σύνολο των εργαζομένων σε όλη την οργάνωση (Tyson and York, 2004).

Η συγκεκριμένη διοίκηση αφορά το τμήμα αυτό της εταιρίας το οποίο έχει άμεση σχέση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η εμπλοκή του ανθρώπινου δυναμικού στην καλή είτε όχι προσφορά υπηρεσιών προς τους καταναλωτές είναι πολύ ισχυρή. Αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη των ικανοτήτων τους, στη δραστηριοποίησή τους στα υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας αλλά και στη διασφάλιση πως θα συνεχίσουν να συντηρούν τη δέσμευσή τους για την ορθή και κατάλληλη οργάνωση. Οι παραπάνω δράσεις είναι σημαντικές με στόχο την επίτευξη των οργανωτικών σκοπών μιας τέτοιας επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη διοίκηση έχει σαν βασικότερο αντικείμενό της τον εργαζόμενο που είναι κύριο στοιχείο της εκάστοτε

προσπάθειας που γίνεται στο συγκεκριμένο τομέα. Είναι καθοριστικής σημασίας για μια τέτοια επιχείρηση να συνάδουν οι βασικές αρχές της βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης με τις αρχές του προσωπικού. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως η σχέση ανάμεσα σε μια τέτοια διοίκηση και της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας αποτελεί ζήτημα υψηλής προτεραιότητας σε όλες τις επιχειρήσεις αυτού του τομέα (Harrington, 2005).

4.5 Προγραμματισμός ΔΑΠ τουριστικών επιχειρήσεων

Ο προγραμματισμός του προσωπικού είναι ο πυλώνας στον οποίο βασίζεται η εν λόγω διοίκηση. Η δράση αυτή αποτελεί την τακτική μέσω της οποίας μια σύγχρονη εταιρία διαμέσου της διοίκησης αυτής αντιλαμβάνεται σε μεγάλο βαθμό της απαιτήσεις αλλά και της ανάγκες τις οποίες έχει για προσωπικό. Η συγκεκριμένη δράση περιέχει τη συστηματική πρόβλεψη των απαιτήσεων της εν λόγω διοίκησης (Σταυρινούδης και συν., 2003).

Χωρίς καμία απολύτως αμφιβολία, η δράση αυτή είναι δυνατόν να παίζει σημαντικό ρόλο στην αναπτυξιακή εξέλιξη μιας τέτοιας επιχείρησης. Είναι σημαντικό να τονιστεί πως ο τομέας αυτός έχει ιδιαίζοντα χαρακτήρα, ενώ οι θέσεις εργασίας που περιέχει διακρίνονται κατά κύριο λόγο για το εποχιακό γνώρισμά τους. Δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, άλλωστε, πως η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και το ανθρώπινο δυναμικό λογίζονται σαν τους δυο κυριότερους άξονες και πυλώνες πάνω στους οποίους εστιάζει η αποδοτικότητα, η παραγωγικότητα αλλά και η βιωσιμότητα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001).

Η διοίκηση αυτού του είδους με στόχο να προβεί στο σχεδιασμό, συλλέγει αλλά και αναλύει τα κατάλληλα στοιχεία και δεδομένα τα οποία προσφέρονται από τα γραμμικά μέλη της επιχείρησης αλλά και από το εξωτερικό της περιβάλλον (αγορά εργασίας). Με λίγα λόγια, αποτελεί τακτική, η οποία έχει τη δυνατότητα να προβλέπει συστηματικά τις απαιτήσεις σε προσωπικό και διασφαλίζει για την εν

λόγω επιχείρηση το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά ανθρώπινο δυναμικό (Harrington, 2005).

Αυτό σημαίνει, πως η παραπάνω δράση του σχεδιασμού οριοθετεί σε σημαντικό βαθμό τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις σε προσωπικό τόσο από τη μεριά των δεξιοτήτων όσο και του συνόλου συγκριτικά με τον όγκο της εκάστοτε θέσης εργασίας. Επομένως, είναι εφικτό για μερικές εταιρίες, η δράση αυτή να αποτελεί μια διοικητική δράση ενώ για μερικές άλλες να αποτελεί μια απλή δράση στελέχωσης (Arnold et al., 2005).

Γίνεται, επομένως, ολοένα και πιο κατανοητό πως αποτελεί μια εξαιρετικά σύνθετη δράση, η οποία παίζει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη μιας επιχείρησης, σχεδιάζοντας αναπτυξιακούς σκοπούς και πολιτικές οι οποίες θα μπορέσουν να μεταβάλλουν ριζικά τη νοοτροπία ολόκληρης της επιχείρησης του συγκεκριμένου τομέα (Χυτήρης, 2013). Τα στάδια σύμφωνα με τα οποία δρα η συγκεκριμένη διοίκηση στις εν λόγω επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω :

- ▼ Επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων σύμφωνα με τις διαθέσιμες θέσεις και τους κυριότερους σκοπούς της εκάστοτε επιχείρησης. Οι εν λόγω επιχειρήσεις επιλέγουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και το βάζουν στις θέσεις στις οποίες τους αρμόζουν σύμφωνα με τις ικανότητες, τις δεξιότητες αλλά και την προσωπικότητά τους. Δυο είναι τα κυριότερα δεδομένα, που χρειάζεται να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Τα συγκεκριμένα δεδομένα είναι η περιγραφή της θέσης απασχόλησης και των αναγκών είτε των απαιτήσεων της καθώς επίσης και η περιγραφή των απαραίτητων ικανοτήτων και λοιπών γνωρισμάτων του εκάστοτε υπαλλήλου που θα πρέπει να υλοποιήσει μια εργασία, που έχουν γίνει ξεκάθαρα ήδη πριν το ξεκίνημα της επιλογής αλλά και της πρόσληψης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ▼ Εισχώρηση και αρχική κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού. Τονίζεται πως τις περισσότερες φορές άσχετα από την οποιαδήποτε μορφή εκπαίδευσης είτε προϋπηρεσίας την οποία έχει ο καινούριος υπάλληλος. Η αρχική εκπαίδευση

του πάνω στην εργασία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξής του και είναι σημαντικό η εν λόγω δράση να είναι ορθά δομημένη, με στόχο να είναι και πιο αποδοτική

- ▼ Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Στα συγκεκριμένα πλαίσια του ορθού σχεδιασμού της εν λόγω διοίκησης στις επιχειρήσεις αυτού του είδους, αλλά και σε όλες τις χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, δεν θα πρέπει να αμελείται η σωστή δράση αυτής της μορφής και η κατάλληλη υιοθέτηση αποδοτικών εφαρμογών και τακτικών αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να μετράει τα αποτελέσματα τα οποία κατορθώθηκαν συγκριτικά με συγκεκριμένους σκοπούς, να επισημαίνει τις ατομικές αδυναμίες είτε ελλείψεις του εκάστοτε εργαζομένου καθώς επίσης και τις ικανότητές του, να υποδεικνύει την κατάρτιση που έχει καθώς επίσης και τη βελτίωση που χρειάζεται (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

5.1 Προσέλκυση υπαλλήλων

Οι άνθρωποι αποτελούν το καθοριστικότερο κεφάλαιο μέσα σε μια σύγχρονη επιχείρηση και έτσι η διαδικασία της προσέλκυσης αλλά και η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι εφικτό να καθορίσει σε σημαντικό βαθμό την επιτυχία είτε ακόμα και την αποτυχία μιας οποιασδήποτε επιχείρησης και πολύ περισσότερο μιας τουριστικής επιχείρησης (Λαλούμης, 2014).

Μια εξαιρετικά σημαντική παράμετρος στην επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι η ευχέρεια της τουριστικής επιχείρησης να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους. Η δράση αυτής της μορφής αποτελεί μια διερευνητική δράση η οποία τις περισσότερες φορές περιέχει 4 καθοριστικά επίπεδα και στάδια που είναι των απαιτήσεων και των αναγκών της πρόσληψης, της αγοράς εργασίας στην οποία στοχεύει η εκάστοτε τουριστική επιχείρηση, τις πηγές εύρεσης καθώς επίσης και το κόστος (Σταυρινούδης και συν., 2003).

Για μια ανθρωποκεντρική εταιρία, όπως είναι για παράδειγμα ένα σύγχρονο ξενοδοχείο, η δράση της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντικό να είναι κύρια φροντίδα και έγνοια της συγκεκριμένης διοίκησης. Σε μια τέτοια μονάδα το ανθρώπινο δυναμικό προσφέρει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα χώρο που είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικός και αυτός είναι και ο κυριότερος λόγος που οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι σημαντικό να ενεργούν με στόχο να κρατούν μια σταθεροποιημένη μορφή του ανθρώπινου δυναμικού τους, κυρίως όσων έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες της επιχείρησης (Ιορδάνογλου, 2008).

Για παράδειγμα, όταν μια επιχείρηση αυτού του είδους δέχεται αιτήσεις πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού από τυχαίους εργαζομένους, είναι σημαντικό να υφίσταται τεράστια προσοχή, προκειμένου να μην εισχωρήσουν στον εργασιακό

χώρο άνθρωποι οι οποίοι δεν έχουν τα απαιτούμενα προσόντα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Μια κακή επιλογή είναι δυνατόν να οδηγήσει στην πρόσληψη ενός ανθρώπου που να μην είναι εν τέλει κατάλληλο για την εν λόγω εταιρία, αλλά ακόμα κι αν δεν προσληφθεί ο άνθρωπος αυτός, η επιχείρηση θα έχει ξοδέψει αρκετό χρόνο, χρήμα αλλά και ενέργεια με στόχο να καταλήξει στο συμπέρασμα πως αυτός ο άνθρωπος δεν είναι κατάλληλος προς πρόσληψη (Χυτήρης, 2013).

Ο μη κατάλληλος υπάλληλος μιας τέτοιας επιχείρησης, στη λάθος θέση εργασίας είναι εφικτό να αποβεί εξαιρετικά επιζήμιος για μια τέτοια επιχείρηση, κυρίως στην περίπτωση που καλύπτει μια θέση, η οποία υποχρεωτικά έρχεται σε συχνή επαφή με τους πελάτες. Ακόμα, άστοχο αλλά και σε πολλές περιπτώσεις ανούσιο είναι να υλοποιηθεί πρόσληψη ενός ανθρώπου με αρκετές ικανότητες και δεξιότητες, με στόχο να καλύψει μια θέση εργασίας, δίχως, όμως, να αξιοποιεί εντελώς τις ικανότητές του (Χυτήρης, 2001).

Αρχικά, είναι ζωτικής σημασίας να υφίσταται ένα καθορισμένο σχέδιο προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού. Το σχέδιο αυτό θα πρέπει να είναι προσεγμένο, ορθολογικό και αποδοτικό από την εκάστοτε ΔΑΠ της εν λόγω επιχείρησης. Το σχέδιο αυτό είναι σημαντικό να ακολουθεί και να βασίζεται σε καθορισμένα κριτήρια όπως είναι για παράδειγμα η ακριβής γνώση των εργαζομένων που έχει ανάγκη μια τουριστική επιχείρηση (ποιοτικά αλλά και ποσοτικά) καθώς επίσης και να έχει μια πλήρη εικόνα των αναπτύξεων και των προαγωγών που υφίστανται για τους συγκεκριμένους υπαλλήλους (Noe et al., 2006).

Εκτός από τα παραπάνω καθοριστικό ρόλο έχει και η πρόβλεψη για τις μελλοντικές απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό που είναι δυνατόν να έχει ανάγκη μια τέτοια επιχείρηση, σύμφωνα με την προηγούμενη εμπειρία και τους μελλοντικούς σκοπούς (όπως για παράδειγμα επέκταση της επιχείρησης, εποχιακό ανθρώπινο δυναμικό για θερινούς μήνες κλπ). Επίσης, σημαντικό ρόλο παίζει ο καθορισμός των κυριότερων γνωρισμάτων που χρειάζονται για τον εντοπισμό κατάλληλων εργαζομένων, οι οποίοι θα καλύψουν καθορισμένες θέσεις εργασίας σε μια τέτοια επιχείρηση (Tyson and York, 2004).

Με στόχο να καταφέρει μια τέτοια διοίκηση να αναπτύξει ένα κατάλληλο πρόγραμμα για προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, είναι σημαντικό αρχικά να οριοθετηθούν οι ικανότητες τις οποίες χρειάζεται να έχει ο εκάστοτε υποψήφιος και το κατά πόσο η κάλυψη των θέσεων εργασίας θα γίνει από ανθρώπους, οι οποίοι ήδη δουλεύουν στην επιχείρηση με εσωτερικές αλλαγές είτε εάν η επιχείρηση θα αναζητήσει καινούριους υποψήφιους από εξωτερική αγορά εργασίας (Soteriades and Varvaressos, 2006). Οι πιο διαδεδομένες τακτικές με στόχο την προσέλκυση υποψηφίων παρουσιάζονται παρακάτω και είναι οι εξής :

- ✓ Αγγελίες στον τύπο (έντυπα και ψηφιακά μέσα)
- ✓ Αγγελίες διαμέσου ραδιόφωνου
- ✓ Προσέγγιση διαμέσου γραφείων ευρέσεως εργασίας
- ✓ Προσέλκυση διαμέσου γραφείων διασύνδεσης (AEI, TEI, TEE κλπ)
- ✓ Προσέγγιση διαμέσου των ήδη υπαλλήλων
- ✓ Προσέγγιση διαμέσου βάσεων δεδομένων
- ✓ Το ξενοδοχειακό επιμελητήριο, οι τοπικές ενώσεις τουριστικών επιχειρήσεων και οι σύλλογοι αποφοίτων τουριστικών σχολών
- ✓ Προσέγγιση διαμέσου επιχειρήσεις διάθεσης ανθρώπινου δυναμικού(Πατρινός, 2005).

5.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Τις περισσότερες φορές οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην αρχή ερευνούν τις δεξιότητες του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, διαμέσου της καταγραφής δυνατοτήτων και εν τέλει προτιμούν να προάγουν ανθρώπους, με κυριότερο στόχο να καλυφθεί η κενή θέση παρά να προσλαμβάνει νέους υπαλλήλους. Τα δεδομένα τα οποία αντλούνται από την καταγραφή αυτή των ήδη εργαζομένων στην τουριστική

επιχείρηση, δείχνουν τις καθοριστικές ελλείψεις αλλά και τις αδυναμίες που παρουσιάζει το ανθρώπινο δυναμικό μιας τέτοιας επιχείρησης (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Μέσα από τις εσωτερικές πηγές στελέχωσης οι οποίες ανακοινώνονται ως επί το πλείστον μέσα από τη ΔΑΠ, με ανακοινώσεις σε πίνακες και στο διαδικτυακό τόπο των επιχειρήσεων, η εταιρία έχει γνώση των ικανοτήτων αλλά και των αδυναμιών των εκάστοτε υποψηφίων, ενώ ο υπάλληλος ήδη γνωρίζει τη νοοτροπία της επιχείρησης και επιπλέον το κόστος της επιχείρησης για κατάρτιση ελαττώνεται σημαντικά (Karanasios et al., 2009).

Πιθανόν, όμως, και ένας υπάλληλος να προαχθεί εκτός των δυνατοτήτων που έχει, θα υπάρξουν καθοριστικές επιρροές και επιδράσεις στις σχέσεις ανάμεσα στους άλλους υπαλλήλους εξαιτίας του ανταγωνισμού που επικρατεί λόγω προαγωγής. Με αυτόν τον τρόπο, σε πολλές επιχειρήσεις ελαττώνεται σε μεγάλο βαθμό η δημιουργικότητα και το σύστημα είναι εφικτό να γίνει γραφειοκρατικό και εν τέλει να χρειαστούν πιο ακριβά προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης (Μπιτσάνη, 2006).

5.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Στην περίπτωση στην οποία οι θέσεις απασχόλησης δεν είναι δυνατόν να καλυφθούν εκ των έσω ή επειδή είναι εξαιρετικά ειδικευμένες καθώς δεν υφίστανται στελέχη από την επιχείρηση, προκειμένου να καλύψουν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες των συγκεκριμένων θέσεων, η δράση της προσέλκυσης υλοποιείται εξωτερικά από την αγορά εργασίας (Βάλβης, 2005).

Η πιο γνωστή τακτική αυτής της μορφής, που χρησιμεύει στις πιο πολλές σύγχρονες τουριστικές επιχειρήσεις, είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες στον έντυπο τύπο καθώς επίσης και σε λοιπές επαγγελματικές εκδόσεις. Το εν λόγω είδος αποτελεί μια κατά κάποιο τρόπο προώθηση, η οποία είναι σημαντικό να γίνει κατανοητή και να κινήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων (Mondy, 2011).

Σε αρκετές περιπτώσεις, οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις καταχωρούν αγγελίες οι οποίες, όμως, δεν έχουν τη δυνατότητα να ελκύσουν το ενδιαφέρον και περνούν απαρατήρητες είτε προσελκύουν μη κατάλληλους υποψηφίους, με συνέπεια να απαιτείται η επανάληψη της εν λόγω δράσης και με τον τρόπο αυτόν χάνεται σημαντικός χρόνος και χρήμα. Με κυριότερο στόχο να επιφέρει τα απαιτούμενα αποτελέσματα μια τέτοια τακτική, είναι σημαντικό να γίνει πολύ μελετημένη επιλογή του εντύπου, της ημερομηνίας έκδοσης αλλά και να συνταχθεί σωστά και επιμελώς (Armstrong, 2006).

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και η ολοένα και πιο μεγάλη χρήση του διαδικτύου (αρκετά μικρή ακόμα συγκριτικά με το εξωτερικό), έχουν κατορθώσει να εισάγουν ένα καινούριο εξίσου χρήσιμο εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων. Η τακτική αυτή καλείται καταχώρηση αγγελιών στο διαδίκτυο (είτε όπως καλείται στη διεθνή βιβλιογραφία e-recruiting)(Dessler, 2012).

Μια εξίσου σημαντική τακτική προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, που χρησιμεύει σε πολλές επιχειρήσεις, είναι η συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης και διάφορα πανεπιστήμια. Επίσης, πολλά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που παρέχουν, σε αρκετές περιπτώσεις παρέχουν και υπηρεσίες επιλογής κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού προς τις επιχειρήσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Τεράστια, όμως, προσοχή χρειάζεται στη σύναψη συμβολαίου μεταξύ των συμβούλων και της επιχείρησης. Το υπουργείο εργασίας προσφέρει στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις οι οποίες κατέχουν την απαιτούμενη τεχνογνωσία και το ειδικό ανθρώπινο δυναμικό το οποίο απαιτείται με στόχο τη δράση της επιλογής του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, σχετική άδεια. Στην περίπτωση στην οποία η επιλογή του γραφείου επιλογής ανθρώπινου δυναμικού γίνει με την απαιτούμενη προσοχή και την κατάλληλη πείρα, η εν λόγω τακτική είναι εφικτό να αποδειχτεί ιδιαίτερα αποδοτική και χρήσιμη (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Στη χώρα μας, τα πιο πολλά ξενοδοχεία, όπως και αρκετές άλλες τουριστικές επιχειρήσουν δρουν κυρίως εποχιακά και μάλιστα τους καλοκαιρινούς μήνες, ως επί το πλείστον από Απρίλιο έως Οκτώβριο, κάτι το οποίο σημαίνει πως για αυτήν την

περίοδο χρειάζεται επιπλέον ανθρώπινο δυναμικό. Επειδή, όμως, με το ξεκίνημα των καλοκαιρινών μηνών εντοπίζεται τεράστια ζήτηση, αναπτύσσονται ποιοτικά αλλά και ποσοτικά ζητήματα εντοπισμού του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν νωρίτερα τους υπαλλήλους τους, έτσι ώστε να είναι διασφαλισμένοι (Ιορδάνογλου, 2008).

Τα μεγαλύτερα οφέλη της ανίχνευσης εργαζομένων από αυτές τις πηγές είναι πως μερικές φορές κοστίζει λιγότερο για την εταιρία να προσλάβει ένα καινούριο εργαζόμενο, σε σχέση με το να προάγει έναν άλλον. Ακόμα, ο άνθρωπος ο οποίος θα προέρχεται από μια τέτοια πηγή δεν θα είναι επηρεασμένο από την κουλτούρα των ήδη υπαλλήλων της επιχείρησης και δεν θα εντάσσεται σε κάποια ομάδα. Το κυριότερο από όλα, όμως, είναι πως με την προσέλευση ενός καινούριου υπαλλήλου, θα υπάρξουν καινούριες ιδέες, οι οποίες είναι εφικτό να εισχωρήσουν και να βοηθήσουν σε σημαντικό βαθμό στην εξέλιξη και την ανάπτυξη μιας τέτοιας επιχείρησης (Dessler, 2012).

Η διαδικασία αυτή σε συνδυασμό με την επιλογή ενός καινούριου υπαλλήλου για μια τέτοια επιχείρηση παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες και αυτό λογίζεται σαν καθοριστικό ελάττωμα. Ακόμα, η τοποθέτηση αλλά και η προσαρμογή των καινούριων εργαζομένων έχει σαν κυριότερο κριτήριο μια καθορισμένη χρονική περίοδο. Το ηθικό τους είναι εφικτό να είναι εξαιρετικά ελαττωμένο, καθώς υφίσταται η δυνατότητα να δεχτεί σημαντικές επιρροές από μη θετική συμπεριφορά υπαλλήλων που δεν τους προτάθηκε προαγωγή. Ένα εξίσου σημαντικό ελάττωμα είναι πως υπάρχει η ευχέρεια η απόδοση του καινούριου ανθρώπου, ο οποίος θα προσληφθεί να είναι πιο μικρή σε σχέση με ότι περίμενε η εταιρία και παράλληλα η προσωπικότητά του να μην ταιριάζει με τη συνολική νοοτροπία της εν λόγω επιχείρησης (Soteriades and Varvaressos, 2006).

5.2 Επιλογή προσωπικού

Η συγκεκριμένη δράση αποτελεί τη συνέχεια της προσέλκυσης και διαμέσου αυτής, η εταιρία θα διαλέξει τους καταλληλότερους εργαζομένους οι οποίοι αργότερα

θα μπορέσουν να στελεχώσουν αποδοτικά την επιχείρηση και θα βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Για μια τουριστική επιχείρηση, τα πιο διαδεδομένα στάδια τα οποία ακολουθεί για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι η υποβολή αίτησης και βιογραφικού, η συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου από τον εκάστοτε υποψήφιο, η διαδικασία της συνέντευξης καθώς επίσης και μια μορφή δοκιμασίας για την καταλληλότερη επιλογή (όπως για παράδειγμα τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης, γνώσεων κλπ) και τέλος υφίσταται η τελική επιλογή και η απόφαση για τον καταλληλότερο εργαζόμενο που θα προσληφθεί (Λαλούμης, 2014).

Η σημερινή και αποδοτική επιλογή ανθρώπινου δυναμικού παρέχει αρκετά πράγματα σε μια σύγχρονη τουριστική επιχείρηση σε σχέση με το κλασικό συντάγισμα ανθρώπου και δουλειάς. Αυτός είναι και ο βασικότερος λόγος που αποτελεί πιθανόν την πιο καθοριστική δράση της ΔΑΠ. Έχοντας σχεδιάσει αποδοτικά τις απαιτήσεις αλλά και τις ανάγκες μιας τέτοιας επιχείρησης σε προσωπικό και έχοντας αξιοποιήσει στο έπακρο τις διαφοροποιημένες τακτικές αυτής της δράσης, η ΔΑΠ θα πρέπει να κάνει την καταλληλότερη επιλογή υποψηφίων που όχι απλά θα καταφέρουν να στελεχώσουν μια θέση εργασίας, αλλά θα έχουν την ευχέρεια να παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο εξαιρετικά μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπως είναι του τουριστικού επαγγέλματος (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Στα συγκεκριμένα πλαίσια, η σημαντικότητα της στρατηγικής επιλογής ανθρώπινου δυναμικού για μια σύγχρονη επιχείρηση αυτής της μορφής είναι εξαιρετικά καθοριστική και ζωτικής σημασίας. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι άλλες εφαρμογές της ΔΑΠ, όπως είναι για παράδειγμα η κατάρτιση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του ανθρώπινου δυναμικού κλπ (Arnold et al., 2005).

Υφίστανται 7 στάδια που αφορούν την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού και έχουν άμεση σχέση με τη ΔΑΠ. Τα συγκεκριμένα στάδια είναι σημαντικά, σε περίπτωση που επιθυμεί μια τουριστική επιχείρηση να τοποθετήσει αποδοτικά ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις εργασίας. Κυρίως σε περιόδους

χρηματοοικονομικής ύφεσης, η ορθή και η κατάλληλη τοποθέτηση των υπαλλήλων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας, είναι εφικτό να παίξει καθοριστικό ρόλο στο να βγει μια επιχείρηση αυτού του είδους από το αδιέξοδο και να λειτουργήσει ξανά ομαλά και αργότερα να παρουσιάσει ακόμα και κέρδος (Χυτήρης, 2013).

Το αρχικό επίπεδο αφορά τον καθορισμό της ανάγκης πρόσληψης καινούριου ανθρώπινου δυναμικού. Το δεύτερο στάδιο έχει άμεση σχέση με την ανάλυση της εργασίας ενώ το 3^ο αφορά την προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων. Το επόμενο επίπεδο έχει άρρηκτη σχέση με την προεπιλογή ενώ το 5^ο αφορά την επιλογή και το 6^ο τον διορισμό. Τέλος, το τελευταίο επίπεδο αυτού του είδους έχει άμεση σχέση με την τελική στρατολόγηση του κατάλληλου υπαλλήλου (Harrington, 2005).

Καθοριστικό ρόλο σε όλα τα παραπάνω παίζει η ανάλυση εργασίας από την τουριστική επιχείρηση. Η συγκεκριμένη δράση είναι ζωτικής σημασίας για την αναγνώριση του τι απαιτείται από το καινούριο ανθρώπινο δυναμικό. Είναι εφικτό μέσα από αυτήν την δράση να διαπιστωθεί πως δεν απαιτείται η νέα πρόσληψη καινούριων υπαλλήλων αλλά είναι σημαντικό να υπάρξει καλύτερη οργάνωση των ήδη εργαζομένων (Μπιτσάνη, 2006).

Σε περίπτωση που κριθεί απαραίτητη η πρόσληψη καινούριων εργαζομένων τότε είναι σημαντική η υλοποίηση της ανάλυσης της εργασίας. Η εν λόγω δράση θα περιέχει τις δυνατότητες οι οποίες απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, τις βασικότερες δράσεις τις οποίες καλείται να εκτελέσει ο εκάστοτε υποψήφιος αλλά και την κατάρτιση η οποία θα του προσφερθεί. Η δράση αυτή σε συνδυασμό με τις προαπαιτούμενες ικανότητες, οι οποίες απαιτούνται για μια τέτοια θέση εργασίας, θα παίξουν σημαντικό ρόλο στη διαπίστωση εάν υφίσταται ο κατάλληλος υποψήφιος για τη συγκεκριμένη θέση (Tyson and York, 2004).

Η διαδικασία της προσέλκυσης των υποψηφίων έχει άμεση σχέση με το εάν θα αναθέσει η τουριστική επιχείρηση σε κάποιο ξένο γραφείο τον εντοπισμό του κατάλληλου εργαζομένου είτε εάν θα προωθήσει από το εσωτερικό της περιβάλλον κάποιον υπάλληλο με στόχο να αναλάβει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στο

επόμενο στάδιο υλοποιείται η προεπιλογή των υποψηφίων απορρίπτοντας εκείνους οι οποίοι δεν πέρασαν τα προηγούμενα στάδια (Σταυρινούδης και συν., 2003).

Αργότερα, επιλέγεται ο κατάλληλος υποψήφιος ύστερα από μια ακολουθία δράσεων επιλογής οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω. Στη συνέχεια, υπάρχει ο διορισμός υπογράφοντας την αντίστοιχη σύμβαση εργασίας και τέλος θα πρέπει να υπάρξει η χρήση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, με στόχο την κατάρτιση του υπαλλήλου στο αντικείμενο της εργασίας του από την υπεύθυνη ομάδα, η οποία είναι αρμόδια για την εν λόγω δράση (Soteriades and Varvaressos, 2006).

5.3 Μέθοδοι και διαδικασίες επιλογής προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων

Επιλογή αποτελεί μια δράση μέσω της οποίας μια σύγχρονη τουριστική επιχείρηση διαλέγει, από ένα μεγάλο σύνολο υποψηφίων, τον εργαζόμενο είτε τους εργαζόμενους οι οποίοι ανταποκρίνονται καλύτερα στις παραμέτρους επιλογής της για μια είτε περισσότερες κενές θέσεις εργασίας, εστιάζοντας κυρίως στις τρέχουσες περιβαλλοντικές συνθήκες. Η άμεση, συνεπώς, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό θα μπορέσει να προσφέρει περισσότερο χρόνο με στόχο την ανίχνευση ενός κατάλληλου υποψηφίου, κάτι το οποίο τις περισσότερες φορές παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων (Takeuchi et al., 2008).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα, η δράση αυτή υλοποιείται από τον υπεύθυνο τμηματάρχη είτε τον διευθυντή του εκάστοτε τμήματος και τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, με την έγκριση φυσικά της διεύθυνσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα η επιλογή τμηματάρχων στα ξενοδοχεία (είτε οι προαγωγές εργαζομένων σε τμηματάρχες) υλοποιείται από τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού, τον υπεύθυνο διευθυντή τμήματος καθώς επίσης και τον διευθυντή ξενοδοχείου, με την τελική έγκριση της εκάστοτε διοίκησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Η επιλογή του διευθυντή πραγματοποιείται από τον εργοδότη της επιχείρησης είτε την εκάστοτε διοίκηση μιας τέτοιας μονάδας. Από την άλλη πλευρά, στα εστιατόρια υλοποιείται από τον maître είτε τον ίδιο τον επιχειρηματία της εν λόγω επιχείρησης. Στα τουριστικά πρακτορεία υλοποιείται από τον διευθυντή είτε ακόμα και από τον υποδιευθυντή του εκάστοτε πρακτορείου (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Η συγκεκριμένη δράση χρησιμεύει ως επί το πλείστον για την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπου ανάμεσα σε αρκετές και διαφορετικές αιτήσεις με στόχο την κάλυψη μιας κενής θέσης εργασίας, για επιλογή κατάλληλης εργασίας για κάποιον είτε πιο πολλούς υποψηφίους καθώς επίσης και σε περίπτωση στην οποία υφίσταται ένας μοναδικός υποψήφιος για μια θέση, για να αποφασιστεί εάν θα διοριστεί είτε όχι αλλά και για να υπολογιστούν οι ικανότητες και οι δεξιότητές του για επιπλέον κατάρτιση. Αυτοί είναι και οι βασικότεροι λόγοι για τους οποίους χρειάζεται να γίνει περιγραφή εργασίας και να σχεδιαστεί η ειδίκευση του εκάστοτε ανθρώπινου δυναμικού μιας τέτοιας επιχείρησης (Λαλούμης, 2014).

Γενικότερα, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε είναι πως αφού τελειώσει η καταγραφή των αναγκών και των απαιτήσεων που έχει η εκάστοτε κενή θέση εργασίας, η επιχείρηση του συγκεκριμένου κλάδου προχωράει στην προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού και τέλος θα πρέπει να διαλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους, τους οποίους πιστεύει πλέον πως θα μπορέσουν να καλύψουν της συγκεκριμένη θέση εργασίας στην επιχείρησή τους (Ιορδάνογλου, 2008).

Είναι σημαντικό να διερευνηθεί κατά πόσο ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος προκειμένου να καταφέρει να καλύψει την εν λόγω θέση εργασίας. Αυτό είναι κάτι το οποίο οριοθετείται σε μεγάλο βαθμό από την περιγραφή αλλά και από την καταγραφή των αναγκών και των απαιτήσεων της εκάστοτε θέσης εργασίας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, την αρμοδιότητα για την επιλογή του κατάλληλου εργαζομένου την έχει το τμήμα ΔΑΠ των συγκεκριμένων επιχειρήσεων (Soteriades and Varvaressos, 2006).

Σε περίπτωση, όμως, στην οποία η κενή θέση απασχόλησης είναι διοικητικού χαρακτήρα, η τελική απόφαση λαμβάνεται από το εκάστοτε διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης. Με στόχο να ολοκληρωθεί η δράση της πρόσληψης καινούριου ανθρώπινου δυναμικού σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, είναι δυνατόν να απαιτηθούν κάποιες ημέρες είτε ακόμη και κάποιες εβδομάδες (Noe et al., 2006).

Αυτό έχει άμεση σχέση αλλά και εξάρτηση από το μέγεθος της εν λόγω επιχείρησης, τις ανάγκες αλλά και τις απαιτήσεις που είναι εφικτό να έχει μια τέτοια θέση εργασίας, ακόμα και από το σύνολο των υποψηφίων οι οποίοι παρουσίασαν κάποιο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη θέση. Παρόλα αυτά, μια τυπική δράση επιλογής σε μια μεγάλη επιχείρηση αυτού του τομέα, τυπικά ακολουθεί καθορισμένες δράσεις με συγκεκριμένη σειρά. Οι συγκεκριμένες δράσεις είναι η προκαταρκτική συνέντευξη, η υποβολή αίτησης απασχόλησης, οι διαφοροποιημένες δοκιμασίες, η διαδικασία της συνέντευξης και η τελική απόφαση και η πρόσληψη (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Σε ό,τι έχει να κάνει με την **προκαταρκτική συνέντευξη**, είναι σημαντικό να τονιστεί πως στο συγκεκριμένο επίπεδο, η επιχείρηση αυτού του τομέα ενεργεί με κυριότερο στόχο να καταλάβει εάν ο υποψήφιος έχει πραγματικό ενδιαφέρον για την εν λόγω θέση εργασίας που προσφέρει η επιχείρηση, κάνοντάς του μια συνοπτική παρουσίαση της επιχείρησης αλλά και της θέσης την οποία προσφέρει (Soteriades and Varvaressos, 2006).

Από την άλλη πλευρά, η **υποβολή αίτησης** παρέχεται από αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα. Οι εν λόγω αιτήσεις έχουν τη μορφή ενός σύντομου βιογραφικού σημειώματος και χρειάζονται από τους εκάστοτε υποψηφίους να παραδίδουν τις συγκεκριμένες αιτήσεις πλήρως συμπληρωμένες, με στόχο να καταφέρουν να λάβουν μέρος στη δράση επιλογής. Αυτή αποτελεί την ευκολότερη τακτική με στόχο την συλλογή δεδομένων και στοιχείων για τον εκάστοτε υποψήφιο. Η τακτική αυτής της μορφής είναι άμεση και συστηματική (Λαλούμης, 2014).

Με αυτόν τον τρόπο μια σύγχρονη επιχείρηση αυτού του κλάδου έχει τη δυνατότητα να συλλέξει μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα σημαντικά στοιχεία για το

εάν ο εν λόγω υποψήφιος έχει το κατώτατο απαιτούμενο της εργασιακής πείρας είτε της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες θα αποτελέσουν τη βάση για τα ερωτήματα που θα τεθούν και αποτελούν το επόμενο στάδιο της δράσης της συνέντευξης (Tyson and York, 2004).

Τα ερωτήματα αυτά, που θα περιέχονται στην αίτηση εργασίας, είναι σημαντικό να εξετάζονται και να ανανεώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, προκειμένου να έχουν την ευχέρεια να ανταπεξέλθουν στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις. Φυσικά, δεν θα πρέπει να αγνοήσουμε και την ύπαρξη του βιογραφικού σημειώματος του υποψηφίου, το οποίο ως επί το πλείστον επικολλάται στην αίτηση απασχόλησης και αποτελεί ένα επιπλέον μέσο συλλογής δεδομένων και σημαντικών στοιχείων που αφορούν τον εκάστοτε υποψήφιο (Χυτήρης, 2013).

Στη συνέχεια υφίστανται διάφορες **δοκιμασίες**. Οι συγκεκριμένες δοκιμασίες, τις οποίες θα πρέπει να περάσει ο εκάστοτε υποψήφιος, με στόχο να θεωρηθεί κατάλληλος για την ανάληψη μιας τέτοιας θέσης εργασίας από μια τουριστική επιχείρηση είναι το τεστ διανοητικών δυνατοτήτων είτε ακόμα και ευφυΐας, το τεστ ενδιαφερόντων, το τεστ δεξιοτήτων, το τεστ προσωπικότητας, το τεστ κατάρτισης καθώς επίσης και το τεστ γνώσεων αλλά και λοιπών επιτευγμάτων του υποψηφίου (Arnold et al., 2005).

Γενικότερα, τα τεστ επιτευγμάτων είναι εφικτό να παίξουν σημαντικό ρόλο στην εκτίμηση των επαγγελματικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων, δίχως καθοριστικές πιθανότητες λάθους. Για παράδειγμα, το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα είτε το σερβίρισμα ενός τραπέζιού για έναν σερβιτόρο αποτελούν δοκιμασίες οι οποίες δείχνουν τις επαγγελματικές ικανότητες και δεξιότητες κάποιου υποψηφίου. Δεν αποκαλύπτουν, όμως, τη συνέπεια, την τιμιότητα αλλά και τη σταθερότητα στην απόδοση και άλλες εξίσου σημαντικές πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική προσωπικότητα του εκάστοτε υποψηφίου (Harrington, 2005).

Στη συνέχεια, υφίσταται η διαδικασία της **συνέντευξης**. Είναι γνωστό πως η δράση αυτής της μορφής στη σημερινή εποχή αποτελεί πιθανόν το πιο καθοριστικό μέρος στη δράση της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, σε τέτοιο επίπεδο, που η περίπτωση να προσληφθεί ένας υποψήφιος από μια σύγχρονη επιχείρηση δίχως να

έχει περάσει από αυτήν τη δράση, έστω και τυπικά, είναι ιδιαίτερα σπάνια. Η συγκεκριμένη δράση αποτελεί επί της ουσίας μια ελεγχόμενη συνομιλία, η οποία έχει έναν βασικό στόχο και αποτελεί την πιο γνωστή και σύνηθες τακτική για την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού για μια τουριστική και όχι μόνο επιχείρηση (Λαλούμης, 2014).

Για παράδειγμα, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, η οποία ως επί το πλείστον έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, η δράση αυτής της μορφής προσφέρει την ευκαιρία στη ΔΑΠ να αναπτύξει μια πρώτη εικόνα για την προσωπικότητα αλλά και τον χαρακτήρα του εκάστοτε υποψηφίου, αν έχει δυνατότητα δηλαδή στην επικοινωνία, εάν είναι ευγενικός και βέβαια έχει τη δυνατότητα να διαπιστώσει τους καλούς του τρόπους. Όλα τα παραπάνω δεδομένα είναι ζωτικής σημασίας σε μια τέτοια επιχείρηση, στην οποία το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται άμεσα αλλά και έμμεσα σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες (Χυτήρης, 2001).

Με τη δράση αυτή συλλέγονται τα παρακάτω δεδομένα, τα οποία θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να φτάσει στην τελική επιλογή. Έρευνες που έχουν υλοποιηθεί τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτύξει ένα σχέδιο το οποίο καλείται «Σχέδιο των 7 σημείων». Βάσει με αυτό το σχέδιο, η δράση της συνέντευξης είναι σημαντικό να έχει σαν κυριότερό της σκοπό να μαζέψει καθορισμένα στοιχεία για τον υποψήφιο (Σταυρινούδης και συν., 2003). Τα στοιχεία αυτά παρουσιάζονται παρακάτω και είναι τα εξής :

- ✓ Προσωπικά στοιχεία όπως για παράδειγμα ηλικιακή ομάδα, φύλο, οικογενειακή κατάσταση κλπ
- ✓ Φυσική κατάσταση όπως για παράδειγμα υγεία, εκφορά του λόγου, ευγένεια, συμπεριφορά κλπ
- ✓ Κατάρτιση και εξειδίκευση
- ✓ Εργασία και προϋπηρεσία

- ✓ Νοητικές δυνατότητες όπως για παράδειγμα νοημοσύνη, χειρισμός γραπτού αλλά και προφορικού λόγου, μαθητικές δυνατότητες κλπ(Soteriades and Varvaressos, 2006).
- ✓ Κοινωνικός ρόλος όπως για παράδειγμα ηγετικές τάσεις, ικανότητες, εάν είναι πειστικός, οργανωτικός κλπ
- ✓ Πρωτοβουλία εάν δηλαδή είναι ανεξάρτητος ή εξαρτημένος, εάν έχει τη δυνατότητα να δουλέψει δίχως επίβλεψη και καθοδήγηση
- ✓ Συναισθηματική σταθεροποίηση όπως για παράδειγμα ωριμότητα, αυτοπεποίθηση, ευχέρεια να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις, εμπόδια και πιεστικές συνθήκες
- ✓ Κίνητρα (όπως για παράδειγμα στόχοι, επιδιώξεις, φιλοδοξίες, κίνητρα δράσης κλπ)(Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Στο σημείο αυτό, είναι σημαντικό να τονιστεί πως μια συνέντευξη είναι σημαντικό να διακριθεί σε 3 ξεχωριστά τμήματα που είναι η προϋπηρεσία (κυρίως τα τελευταία έτη), η εκπαίδευση, η καριέρα, τα μελλοντικά πλάνα αλλά και οι φιλοδοξίες του εκάστοτε υποψηφίου και τέλος τα ενδιαφέροντα, οι ψυχαγωγικές δράσεις αλλά και το οικογενειακό παρελθόν του υποψηφίου (Λαλούμης, 2014).

Κατά κανόνα, η περίοδος που αφιερώνεται για την εξέταση κάποιου κλάδου είναι σημαντικό να μην ξεπερνά τα 10 λεπτά. Στην περίπτωση στην οποία ο υποψήφιος είναι εντελώς άπειρος ή έχει μικρή πείρα, είναι σημαντικό να υπάρξει εστίαση στην εξέταση του δεύτερου τομέα, που αφορά την εκπαίδευση, την καριέρα, τα μελλοντικά πλάνα αλλά και τις φιλοδοξίες του. Κατά την περίοδο της συνέντευξης είναι σημαντικό :

- ✓ Ο εξεταστής να είναι αντικειμενικός και υπομονετικός
- ✓ Ο εκάστοτε υποψήφιος να έχει το χρόνο να ηρεμήσει

- ✓ Τα ερωτήματα να κατηγοριοποιηθούν και να μην απαντώνται μονολεκτικά
- ✓ Να δίνεται χρόνος στον υποψήφιο να σκεφτεί πριν από την κάθε απάντηση
- ✓ Ο εξεταστής θα πρέπει να είναι καλός ακροατής και όχι ομιλητής
- ✓ Ο εκάστοτε υποψήφιος δεν θα πρέπει να διακόπτεται κατά την ώρα της απάντησής του
- ✓ Οι ερωτηματικές λέξεις πώς και γιατί είναι σημαντικό να χρησιμεύουν κυρίως από τον εξεταστή
- ✓ Ο εξεταστής δεν θα πρέπει να παίρνει θέση είτε να διαπληκτιστεί με τον υποψήφιο ασκώντας κριτική στις απαντήσεις του (Karanasios et al., 2009).

Στην περίπτωση στην οποία κάποιος εξεταστής δεν έχει τη δυνατότητα να συλλέξει τα κατάλληλα στοιχεία με στόχο να οδηγηθεί σε σημαντικές ερωτήσεις, είναι καθοριστικό να συμβουλευτεί τον αρμόδιο της ΔΑΠ, που θα έχει την τελική απόφαση σε ό,τι έχει να κάνει με το είδος του ανθρώπου που έχει ανάγκη η επιχείρηση και που θα κατασκευάσει μια λίστα αναφοράς που θα κάνει χρήση για τη συνέντευξη. Είναι σημαντικό να μην παραλειφθούν βασικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα το ότι κάποιος με νόσο στην πλάτη δεν έχει τη δυνατότητα να δουλέψει σαν υπάλληλος δωματίων, καθώς χρειάζεται πολλές ώρες ορθοστασίας, ενώ αντίθετα ένας ταμίας έχει την ευχέρεια να αποδίδει και από ένα αναπηρικό καροτσάκι (Λαλούμης, 2014).

Διευθυντές εστιατορίων και υπεύθυνοι τμήματος καταγράφουν σε πολλές περιπτώσεις το σύστημα εξετάσεων σε βασικά ερωτήματα και σε παρατηρήσεις. Στην περίπτωση στην οποία για παράδειγμα προσλαμβάνεται ένας άνθρωπος για το γκισέ μιας τουριστικής επιχείρησης άμεσου φαγητού, δεν είναι δύσκολο να αναγνωριστούν οι κατάλληλες ικανότητες και δεξιότητες, οι οποίες έχουν σχέση με έναν άνθρωπο συμπαθητικό και εμφανίσιμο, που σε συνάρτηση με τις δημόσιες σχέσεις είναι εξυπηρετικός, χαρούμενος και υγιής (Χυτήρης, 2013).

Για τη δράση αυτή τα 15 λεπτά είναι αρκετά και το κύριο ενδιαφέρον δεν βρίσκεται στις απαντήσεις αλλά στα κυριότερα γνωρίσματα της προσωπικότητας αλλά και της στάσης, από την οποία αντλούνται οι συγκεκριμένες απαντήσεις. Γενικότερα, ο τύπος του κατάλληλου σερβιτόρου έχει άμεση σχέση και εξάρτηση από τη φύση της μονάδας, το είδος αλλά και την ηλικιακή ομάδα στην οποία ανήκουν οι περισσότεροι πελάτες, οι οποίοι κατά κύριο λόγο εξυπηρετούνται από τη συγκεκριμένη τουριστική επιχείρηση (Ιορδάνογλου, 2008).

Τις περισσότερες φορές, φυσικά, δίνεται ο χρόνος στον εξεταστή αλλά και στον υποψήφιο να σκεφτούν δίχως την πίεση, τις αδυναμίες αλλά και την ανειλικρίνεια της απλής συνέντευξης. Σε πολλές περιπτώσεις δεν φτάνει μια μόνο συνέντευξη. Όταν προσέλθουν οι ενδιαφερόμενοι, συμπληρώνουν μια αίτηση με αρκετά και σημαντικά ερωτήματα (Μπιτσάνη, 2006).

Στην 1^η συνέντευξη εξηγείται το πρόγραμμα της εν λόγω επιχείρησης και ο η μέθοδος εργασίας. Οι υποψήφιοι επιστρέφουν ύστερα από 7 ημέρες για τη διαδικασία της 2^{ης} συνέντευξης. Όσοι υποψήφιοι δεν επιστρέψουν σημαίνει πως δεν εξακολουθούν να ενδιαφέρονται και με τον τρόπο αυτόν η ενδιάμεση περίοδος των 7 ημερών αποτελεί μια αρχική επιλογή. Η τελική απόφαση θα παρθεί διαμέσου της 3^{ης} και τελευταίας συνέντευξης (Λαλούμης, 2014).

Κατά την περίοδο μιας συνέντευξης επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι κλειστές ερωτήσεις που χρειάζεται κατά κανόνα να αποφεύγονται καθώς προκαλούν μονολεκτικές απαντήσεις στον υποψήφιο, από τις οποίες δεν είναι εφικτό να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα. Ολοκληρώνοντας μια συνέντευξη είναι σημαντικό να έχει αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη κατάσταση στην οποία :

- ✓ Ο υποψήφιος δεν είναι κατάλληλος για την εν λόγω θέση εργασίας και επομένως είναι σημαντικό να του ανακοινωθεί αυτό άμεσα
- ✓ Ο υποψήφιος θεωρείται πως έχει την ευχέρεια να διεκδικήσει τη συγκεκριμένη θέση, επομένως, είναι σημαντικό να του δοθεί λίγος χρόνος (5

έως και 10 λεπτά) κατά τη διάρκεια του οποίου θα έχει τη δυνατότητα να ζητήσει διάφορες πληροφορίες που έχουν άμεση σχέση με την εν λόγω θέση εργασίας είτε με την επιχείρηση γενικότερα

- ▼ Σε περίπτωση, τέλος, που διαπιστωθεί πως ο υποψήφιος είναι μια καλή περίπτωση, που δεν πρέπει να χαθεί από την επιχείρηση, τότε ο εξεταστής θα πρέπει να τον ενθαρρύνει ακόμα περισσότερο, κανονίζοντας μια δεύτερη συνάντηση, ρωτώντας τον πότε θεωρεί πως θα μπορούσε να είναι διαθέσιμος για εργασία, συζητώντας το μισθολογικό μέρος της συνεργασίας κλπ(Armostrong, 2006).

Τέλος, υφίσταται η **τελική απόφαση** και η **διαδικασία της πρόσληψης**. Όταν, δηλαδή, ο υποψήφιος περάσει με επιτυχία από όλες τις παραπάνω δράσεις για την επιλογή του καταλληλότερου υποψηφίου και η ΔΑΠ καταλήξει πως εκείνος είναι ο καταλληλότερος και ορθά εκπαιδευμένος υποψήφιος με στόχο να καλύψει την εν λόγω κενή θέση εργασίας, περνάμε στην πρόσληψη του υποψηφίου (Λαλούμης, 2014).

Ύστερα από τη συγκεκριμένη δράση, όμως, ο καινούριος εργαζόμενος είναι σημαντικό να περάσει από μια εκπαιδευτική δράση στην εν λόγω επιχείρηση αλλά και από μια δράση ένταξης του μέσα σε ένα καινούριο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να καταφέρει να προσαρμοστεί άμεσα ο καινούριος εργαζόμενος, εύκολα και γρήγορα, στη νοοτροπία αλλά και στη γενικότερη λογική μιας τέτοιας τουριστικής επιχείρησης (Karanasios et al., 2009).

5.4 Προβληματική

Οι περισσότεροι υπό-τομείς του τουριστικού κλάδου και οι διαστάσεις του συστήματος επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σαν κύριες μεταβλητές ανίχνευσης διαφοροποιήσεων είτε ομοιοτήτων των διαφοροποιημένων επιχειρήσεων του συγκεκριμένου τομέα παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα σε περιόδους

παγκόσμιας χρηματοοικονομικής ύφεσης όπως αυτή που υπάρχει στη χώρα μας αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο από την περίοδο του 2008 μέχρι και σήμερα (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

Από τη συγκεκριμένη παρουσίαση γίνεται εύκολα αντιληπτό και κατανοητό πως σε τέτοιες περιόδους κρίσης, ο εν λόγω τομέας πλήττεται σε μεγάλο βαθμό, εξαιτίας της περιορισμένης αγοραστικής ισχύς των εν δυνάμει τουριστών. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα διακρίνεται και από την ετήσια έκθεση ερευνών των τελευταίων ετών, όπου διακρινόντουσαν από το 2010 και μετά τα αρχικά επίσημα μη θετικά δεδομένα για την τουριστική κίνηση της χώρας μας. Το συγκεκριμένο γεγονός είχε σαν συνέπεια, οι εισροές από τον κλάδο αυτόν το πρώτο δίμηνο του 2011 να είναι ελαττωμένες κατά σχεδόν 20% συγκριτικά με την περίοδο του 2010 (Λαλούμης, 2014).

Η επιλογή προσωπικού αποτελεί κύρια παράμετρο στην καταπολέμηση της χρηματοοικονομικής ύφεσης. Αρκετές επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα ψάχνουν να βρουν μεθόδους περικοπής των δυσβάσταχτων εκροών τους, διαμέσου της ελάττωσης του προϋπολογισμού του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ξεκινώντας από τις πιο πάνω διαπιστώσεις οριοθετείται ένα σημαντικό ερώτημα που έχει άμεση σχέση με τους υπό-τομείς της συγκεκριμένης βιομηχανίας και τη νομική μορφή αυτών (Dessler, 2012).

Αναπτύσσεται, επομένως, μια σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στις τουριστικές επιχειρήσεις, τα γραφεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων καθώς επίσης και των ταξιδιωτικών γραφείων ως προς τις παραμέτρους επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και επίσης, προκύπτουν διαφοροποιήσεις και ομοιότητες προς αυτά ως προς τη νομική μορφή της επιχείρησης του συγκεκριμένου κλάδου (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2012).

Τέλος, αυτό το οποίο είναι σημαντικό να γνωρίζουμε, είναι πως στην εν λόγω χρονική περίοδο, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού αποτελεί την πλέον καθοριστική παράμετρο με στόχο την αντιμετώπιση της ύφεσης. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει έχει παρατηρηθεί πως ο τύπος της επιχείρησης δεν έχει σχέση με καμία άλλη κατηγορική μεταβλητή.

Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του αλληλένδετου χαρακτήρα που παρουσιάζουν όλες οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου τομέα (Karanasios et al., 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Όπως έχει ήδη τονιστεί και παραπάνω, η χρησιμοποίηση της έννοιας των ανθρώπινων πόρων θέλει να δείξει τη σημαντικότητα των υπαλλήλων για την ορθή δράση της επιχείρησης αλλά και τη γενικότερη επίτευξη των βασικότερων σκοπών της. Με τον τρόπο αυτόν, ταυτόχρονα με τις ορολογίες προσωπικό, υπάλληλοι, ανθρώπινο δυναμικό και ο όρος των πόρων επιθυμεί να επισημάνει πως οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν σε μια σύγχρονη τουριστική και όχι μόνο επιχείρηση είτε οργανισμό, αποτελούν για αυτήν την πιο καθοριστική παραμέτρο, που είναι ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη και την ορθή κατάρτιση με στόχο την ανάπτυξη αλλά και την επίτευξη των στόχων της εν λόγω επιχείρησης.

Η ορολογία του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει τονιστεί στον 18^ο αιώνα, αλλά η ανάδειξή του σαν χρηματοοικονομική ορολογία έγινε στα τέλη της δεκαετίας '50 και '60. Την περίοδο αυτή αρκετοί ερευνητές έκαναν χρήση της ορολογίας του κεφαλαίου με στόχο να καταφέρουν να ερμηνεύσουν τον στόχο της προσέλευσης, της επιλογής, της εκπαίδευσης αλλά και της ανάδειξης των κυριότερων ικανοτήτων και δυνατοτήτων που μπορεί να παρέχει μακροπρόθεσμες αποδόσεις.

Η συγκεκριμένη επένδυση είναι εφικτό να ωφελήσει σε σημαντικό βαθμό την ενίσχυση της οικονομίας και κυρίως σε ένα κράτος όπως το δικό μας όπου ο τουρισμός αποτελεί τον κυριότερο πυλώνα οικονομικής ανάπτυξης. Από τη στιγμή, επομένως, που το ανθρώπινο δυναμικό έχει άρρηκτη σχέση με την επιτυχία είτε ακόμα και την αποτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης, είναι απολύτως δεμένοι με τους σκοπούς της και τα πλάνα της, τότε σίγουρα αποτελεί καθοριστική επένδυση για το μέλλον μιας τέτοιας επιχείρησης.

Ο καθημερινός ανταγωνισμός των τουριστικών επιχειρήσεων και οι συνεχόμενες πιέσεις, εξαναγκάζουν σε σημαντικό βαθμό τις σύγχρονες επιχειρήσεις αυτού του τομέα να αλλάζουν αλλά και να προσαρμόζονται κατάλληλα στις καινούριες συνθήκες που τους δίνονται, που έχει σαν συνέπεια να αντιμετωπίζουν

πλέον το ανθρώπινο δυναμικό τους σαν ένα είδος κεφαλαίου για την εν λόγω επιχείρηση και όχι σαν μια μορφή κόστους.

Έτσι, όταν αναφερόμαστε στη ΔΑΠ, αναφερόμαστε σε πρακτικές που χρησιμοποιούνται από μια τουριστική επιχείρηση, με στόχο να έχει μια αποδοτική διοίκηση στα πλαίσια της εργασίας, με στόχο να επωφεληθεί ο ίδιος ο άνθρωπος, η εταιρία αλλά και η κοινωνία. Οι κυριότερες πρακτικές αυτής της μορφής είναι η κατάλληλη πρόσληψη των εργαζομένων και η κατάλληλη κατάρτισή τους. Για να γίνουν αυτά, όμως, καθοριστικό ρόλο παίζει η προσέλκυση των κατάλληλων υποψηφίων και η επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων για μια θέση εργασίας.

Όπως είδαμε στη συγκεκριμένη πτυχιακή εργασία, η διαδικασία της πρόσληψης εργαζομένων για μια επιχείρηση αυτού του τομέα δεν αποτελεί μια απλή δράση και τακτική αφού περιέχει αρκετά και διαφορετικά επίπεδα. Στα συγκεκριμένα επίπεδα είναι εφικτό ο μάνατζερ να κρίνει εάν κάποιος είναι κατάλληλος για μια θέση ή όχι. Όταν ολοκληρωθεί η δράση της πρόσληψης των εργαζομένων ακολουθεί μια εξίσου καθοριστική διαδρομή που δεν είναι άλλη από τη δράση της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΚΟ ΜΕΡΟΣ

Εισαγωγή

Η κατάλληλη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού παρουσιάζει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Ο κάθε εργαζόμενος ως οντότητα, καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολό του, αποτελούν την εικόνα της επιχείρησης στον εκάστοτε πελάτη, είτε πρόκειται για το παρόν είτε για το μέλλον. Η ικανοποίηση και η συνεχής βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων είναι μέλημα όλων. Οι άνθρωποι αποτελούν το ουσιαστικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν ανάμεσα στον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου «OSTRIA» στο νησί της Άνδρου, τον διευθυντή του ομώνυμου ξενοδοχείου, τον υπεύθυνο συντήρησης /καθαριότητας/ εξοπλισμού και υλικοτεχνικής υποδομής και τον υπεύθυνο του εστιατορίου. Η δομή των ερωτήσεων της συνέντευξης βασίστηκε στην περιγραφή των δραστηριοτήτων του εκάστοτε ρόλου του αντίστοιχου στελέχους, στον τρόπο προσέλκυσης προσωπικού που ακολουθεί η επιχείρηση, στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού και στην εμπειρική εξιστόρηση σχολίων και σκέψεων για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η **πρώτη συνέντευξη** πραγματοποιήθηκε με τον **ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου «OSTRIA»** στο νησί της Άνδρου. Το ξενοδοχείο βρίσκεται 250 μ έξω από το λιμάνι της Άνδρου, το Γαύριο. Το ξενοδοχείο διαθέτει 30 άνετα δίκλινα δωμάτια που έχουν θέα στη θάλασσα ή στον κήπο και 20 δίκλινα διαμερίσματα που μπορούν να φιλοξενήσουν 3 - 4 άτομα.. Πρόκειται για μια οικογενειακή επιχείρηση που χρονολογείται η αρχική κατασκευή από το 1960 και κληροδοτήθηκε στους γιους της οικογένειας που εργάζονται σε αυτό. Είναι χτισμένο παραδοσιακά, δίπλα στις πιο διάσημες παραλίες του νησιού και με θέα τη θάλασσα φιλοδοξεί να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις. Συμπερασματικά , ο ιδιοκτήτης «όπως έχει μάθει από τον πατέρα

του, βγαίνει μπροστά στα δύσκολα». Αναλαμβάνει την ευθύνη στην αποτυχία και μοιράζει σε πολλούς τα μπράβο για κάθε επιτυχία.

Ο ιδιοκτήτης, από δεκαετίας, του ξενοδοχείου μας περιγράφει ότι η φύση της δουλειάς του είναι ένα μίγμα πολύ συγκεκριμένων και χρονικά προδιαγραμμένων πρακτικών ενεργειών και διαδικασιών. Τονίζει ότι η επαφή του με τους εργαζομένους άλλων τμημάτων και πελατών είναι απόλυτα οριοθετημένη. Παρόλα αυτά τονίζει ότι έχει τη συνολική ευθύνη και η ευθύνη είναι κάτι που πάει από πάνω προς τα κάτω. Όσο πιο πάνω τόσο περισσότερη, όσο πιο κάτω τόσο και λιγότερη.

Ως ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου σε νησιωτική χώρα έβγαλε ένα παράπονο. Ότι κάθε χρόνο σχεδόν αναγκάζεται να προσλάβει και να στελεχώσει την μικρή του ξενοδοχειακή του μονάδα με καινούργιο κόσμο που συνήθως προέρχεται από την Αθήνα, με αποτέλεσμα κάθε χρόνο να υπάρχει η αβεβαιότητα της αποτελεσματικής εξυπηρέτησης των πελατών του. Βέβαια τονίζει με το κομμάτι των προσλήψεων το δημιουργεί, πραγματοποιεί και ολοκληρώνει αποκλειστικά ο διευθυντής.

Η δεύτερη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον **διευθυντή του ξενοδοχείου**. Η συνέντευξη αυτή είχε τη μεγαλύτερη διάρκεια από τις υπόλοιπες. Ο διευθυντής του ξενοδοχείου στην προσπάθεια του να οριοθετήσει τον ρόλο του μας παρουσίασε μια σειρά καθηκόντων, τα οποία καλείται να υπηρετεί σε καθημερινή βάση. Το καθένα από αυτά παρουσιάζει τη δική του βαρύτητα και αποτελεί έναν κρίκο στην αλυσίδα, όπως χαρακτηριστικά τόνισε. Πιο συγκεκριμένα, ο διευθυντής εκπροσωπεί την επιχείρηση και είναι αυτός που μιλάει στον ιδιοκτήτη. Πραγματοποιεί τις πιο πολλές συναντήσεις με όλα τα στελέχη, τους υπαλλήλους ακόμη και τους πελάτες. Εγκρίνει ή απορρίπτει σχέδια, προτάσεις κλπ. Συμμετέχει στην διευθυντική ομάδα ως επικεφαλής, ακούει τους διευθυντές/ υπεύθυνους, λαμβάνει reports, και αποφασίζει αυτό που του έχει προταθεί (τις περισσότερες φορές) ή κάτι διαφορετικό. Αναθέτει την εκτέλεση, επιβλέπει την πρόοδο και κρίνει το αποτέλεσμα. Δεν «μανατζάρει» το

προσωπικό daytoday. Ο ρόλος της καθημερινής του «βόλτας» στα τμήματα δεν είναι ελεγκτικός. Ο ρόλος του είναι αυτός του καθοδηγητή (leader), του εμπνευστή, αυτού που κατανοεί την δυσκολία της δουλειάς (και που βοηθάει ίσως καμιά φορά στην τούρλα του Σαββάτου – «έχω κάνει λάντζα με σηκωμένα μανίκια στην κεντρική κουζίνα» και δίνει με την παρουσία του την απαραίτητη ώθηση και κίνητρο στους εργαζομένους. Συνήθως με ένα χαμόγελο και φιλικό χτύπημα της πλάτης.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του διευθυντή ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με «τέτοιο τρόπο» ώστε να συμβαδίζει με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό, ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων.

Η συγκεκριμένη λειτουργία δεν περιορίζεται στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για τη θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη.

Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι: το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η συνέντευξη επιλογής, η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

Η συγκεκριμένη επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες πηγές προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού όπως τις καταχωρήσεις και τις αγγελίες εφημερίδων, τις διαδικτυακές σελίδες αναζήτησης εργασίας (π.χ. ΟΑΕΔ), τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, τις επαγγελματικές ενώσεις και σωματεία, τις ημέρες καριέρας.

Η τρίτη συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον υπεύθυνο συντήρησης, καθαριότητας, εξοπλισμού και υλικοτεχνική υποδομή. Αναλαμβάνει πολλές πρακτικές δουλειές που στην περίπτωση του μεγάλου ξενοδοχείου δεν θα αναλάμβανε. Με λίγα λόγια γίνεται αυτόματα ενεργό κομμάτι της ομάδας που διοικεί εκείνη ακριβώς την ώρα, είναι εκεί όταν συμβαίνουν τα πράγματα, δεν τον ενημερώνουν κατόπιν εορτής. Δεν του λέει κανείς ότι το service και το φαί στον γάμο του τάδε ήταν τέλεια και όλα πήγαν κατ' ευχή. Το ξέρει γιατί ήταν ο ίδιος εκεί από την αρχή ως το τέλος και σέρβιρε κιόλας. Λύνει τα προβλήματα επί τόπου και παίρνει γρήγορες αποφάσεις για ένα σορό διαφορετικά πράγματα. Χάλασε το aircondition στο 11, ένας σερβιτόρος αρρώστησε, ένας πελάτης παραπονιέται, ο δίσκος του roomservice δεν μαζεύτηκε στο 9, περιμένει στο τηλέφωνο ο X προμηθευτής, φτάνει η άφιξη και...πάει λέγοντας. Μιλάμε για πολύ συγκεκριμένα πράγματα.

Πρόκειται για ένα εξαιρετικό, αγχωτικό και μη προβλέψιμο πόστο. Για το λόγο αυτό απαιτεί κυρίως άτομα με προϋπηρεσία και να «αντέχουν» και να «λειτουργούν» κάτω από την πίεση της δουλειάς. Ο υπεύθυνος συντήρησης οφείλει να είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία και τη συντήρηση των μηχανών και των εγκαταστάσεων, την άμεση αποκατάσταση βλαβών και τον προγραμματισμό λοιπών μηχανολογικών εργασιών.

Γενικότερα είναι υπεύθυνος για την εύρυθμη λειτουργία και τη συνεχή εξέλιξη του μηχανολογικού εξοπλισμού του ξενοδοχείου. Επίσης, να οργανώνει και να υλοποιεί την προληπτική συντήρηση του εξοπλισμού, να παρακολουθεί όλα τα στάδια παραγωγής και τήρησης των καθορισμένων προδιαγραφών του μηχανολογικού εξοπλισμού και να διασφαλίζει την αποκατάσταση των βλαβών των μηχανών παραγωγής εντός χρονοδιαγράμματος. Όλα αυτά 24/24 και κάθε μέρα. Ιδιαίτερα σε περιόδους αιχμής οι απρόβλεπτες καταστάσεις όπως η άφιξη μεγάλου όγκου πελατών εξαιτίας ακύρωσης ταξιδιού ή απαγόρευσης του απόπλου εξαιτίας κακοκαιρίας οι ανάγκες μεταβάλλονται από την καθημερινότητα και γίνονται πιο επιβλητικές.

Εξίσου σημαντικό είναι και το τμήμα της καθαριότητας. Η καθαριότητα και η συντήρηση των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου είναι απολύτως επιτακτική, ώστε ο πελάτης μέσα σ'ένα ευχάριστο και καθαρό περιβάλλον να μείνει ικανοποιημένος και να ξανάρθει. Το τμήμα αυτό αποτελείται από την προϊσταμένη, τους βοηθούς προϊσταμένης, τις καμαριέρες, τις καθαρίστριες, τους εργαζόμενους στην αποθήκη λινών, τους εργαζόμενους στο πλυντήριο.

Η πρόσληψη των ατόμων αυτών πραγματοποιείται με τον ίδιο τρόπο που περιέγραψε ο διευθυντής. Ο υπεύθυνος συντήρησης δεν παρευρίσκεται στα αρχικά στάδια υλοποίησης παρά μόνο στο τελευταίο στάδιο συνέντευξης των τελικών υποψηφίων. Η προσφορά είναι μεγάλη. Από την πείρα του μπορεί να συμπληρώσει ότι τα πιο ικανά άτομα είναι αυτά που έχει αποκτήσει κάποιο ακαδημαϊκό τίτλο στις τουριστικές επιχειρήσεις. Σημαντική είναι και η γνώση ξένων γλωσσών.

Η **τέταρτη** και τελευταία συνέντευξη πραγματοποιήθηκε με τον **υπεύθυνο του εστιατορίου**. Οργανώνει, διοικεί και ελέγχει τους χώρους εστίασης της ξενοδοχειακής μονάδας. Καθορίζει τα επίπεδα παράθεσης φαγητών. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο των τροφίμων και των ποτών. Ελέγχει τα αποθέματα υλικών και εξοπλισμού των εστιατορίων. Προσλαμβάνει και εκπαιδεύει το προσωπικό του τμήματός του. Φροντίζει για την εφαρμογή των κανονισμών υγιεινής και ασφάλειας.

Το πόστο αυτό χρειάζεται να στελεχωθεί από άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Είναι πολυποίκιλο το πλαίσιο εργασίας. Ο υπεύθυνος του εστιατορίου μεριμνά για την εύρυθμη λειτουργία του εστιατορίου, εποπτεύει και καθοδηγεί το προσωπικό του εστιατορίου, σύμφωνα με τις ποιοτικές προδιαγραφές λειτουργίας του ξενοδοχείου. Οφείλει να διασφαλίσει τη θετική ατμόσφαιρα μεταξύ των μελών της ομάδας.

Από την μία πλευρά ελέγχει την καθαριότητα του χώρου και των εργαζομένων σε αυτό, παρέχει συμβουλές και καθοδηγεί την ομάδα του, συμβάλλει στην ανάπτυξη ικανοτήτων του προσωπικού της ομάδας του, αντιμετωπίζει όλα τα μέλη της ομάδας δίκαια και με σεβασμό. Στον αντίποδα χειρίζεται τα παράπονα των πελατών. Και πρέπει να είναι σε θέση να χειριστεί τα παράπονα «δύσκολων» πελατών με φιλική / ήρεμη στάση.

Ακόμη, προγραμματίζει & υλοποιεί περιοδικές συναντήσεις του προσωπικού (meetings) ώστε να διασφαλίσει ότι ακολουθείται ορθά η πολιτική λειτουργίας του εστιατορίου και να διορθώσει οποιεσδήποτε αδυναμίες υποπέσουν στην αντίληψή του σχετικά με το service. Βγάζει το πλάνο εργασίας του τμήματός του, βάσει της κίνησης του ξενοδοχείου, το οποίο ανακοινώνεται όσο το δυνατόν νωρίτερα στο προσωπικό του. Ενημερώνει καθημερινά το Ημερολόγιο του τμήματος με οτιδήποτε υποπέσει στην αντίληψή του (επιθυμίες, παράπονα ή κριτική των πελατών), καταγράφοντας πάντοτε πλήρη στοιχεία (όνομα, δωμάτιο κ.λ.π). Μεριμνά για τη συντήρηση και την επισκευή του εξοπλισμού & τη σωστή χρήση των εργαλείων. Συναναστρέφεται με τους πελάτες του εστιατορίου προάγοντας την καλή εικόνα της επιχείρησης. Και τέλος, ιεραρχεί τις ανάγκες του τμήματός του, διασφαλίζοντας ότι οι σημαντικότερες ανάγκες ολοκληρώνονται εγκαίρως.

Όσον αφορά την επιλογή του προσωπικού ο υπεύθυνος είναι παρόντας σε ολόκληρη τη διαδικασία προκειμένου να επιλεγεί το άρτια εκπαιδευμένο άτομο για την εκάστοτε θέση. Προτεραιότητα έχουν τα άτομα με προϋπηρεσία και ακαδημαϊκές γνώσεις.

Συμπερασματικά όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις, η προσέλκυση εργαζομένων ορίζεται ως μια σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την ανεύρεση υποψηφίων για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους. Το έργο

αυτό το αναλαμβάνει αποκλειστικά ο διευθυντής του ξενοδοχείου. Η διοίκηση είναι μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η κύρια δραστηριότητα της είναι η οργάνωση. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα.

Εν κατακλείδι, όλοι οι υπεύθυνοι καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο επιμερισμός των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα εξασφαλίζουν ένα οργανωμένο σύνολο που εργάζεται αποτελεσματικά, εξασφαλίζοντας την επιτυχία στο κλάδο του.

Επίσης, μεγάλη σημασία δίνεται στο γεγονός της σύνδεσης της κατάρτισης των εργαζομένων με το επίπεδο της απόδοσής τους, καθώς και στην έντονη συνάφεια ανάμεσα στο επίπεδο της ικανοποίησής τους από το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο απασχολούνται και στο επίπεδο της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών εκ μέρους τους. Όσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι τόσο ποιοτικότερα προϊόντα παράγουν.

Ουσιαστικά, στην σύγχρονη εποχή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Έχει γίνει πλέον κατανοητό από τις ίδιες τις επιχειρήσεις ότι σε καταστάσεις μεγάλου ανταγωνισμού η επιτυχία της εκάστοτε επιχείρησης βασίζεται σχεδόν ολόκληρη στον ανθρώπινο παράγοντα και είναι αυτός που θα την κάνει μοναδική.

Βιβλιογραφία

Διεθνή βιβλιογραφία

- Ø Armstrong M., (2006), *A handbook of Human Resources Management Practice*, Kogan Page Publishers.
- Ø Arnold J., Silvester J., Patterson F., Robertson I., Cooper C., Burnes B., (2005), *Work Psychology-Understanding Human Behavior in the Workplace*, 4η έκδοση, Pearson Education, England.
- Ø Dessler G., (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Μετάφραση Β. Κέφης, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ø Harrington R., (2005), *The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries*, Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp. 372-394.
- Ø Karanasios S., Burgess S., Sellito C., (2009), *Effective web presence solutions for small businesses: Strategies and successful implementation*, IGI Global.
- Ø Mondy R.W., (2011), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Μετάφραση Α. Ψυχογιός, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα.
- Ø Noe R., Hollenbeck J., Gerhart B., Wright P., (2006), *Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων – Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*, Εκδόσεις Παπαζήσης, Αθήνα.
- Ø Soteriades M., Varvaressos S., (2006), *Quality Service in Hotel Businesses*, Centre International de Recherches et d'Etudes Touristiques, Collection Studies & Reports, Série C, Volume C-8, Aix-en-Provence.
- Ø Takeuchi R., Marinova S.V., Lepack D.P., Moon H.K., (2008), *Human Resource flexibility as a mediating variable between high performance work systems and performance*, Journal of Management.

- Ø Tyson S., York A., (2004), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Ø Βάλβης Μ., (2005), *Διοίκηση Προσωπικού: Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ø Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., (2012), *Management Ανθρωπίνων Πόρων: Θεωρία και πράξη*, Εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα.
- Ø Ιορδάνογλου Δ., (2008), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις - Νέες τάσεις και πρακτικές*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
- Ø Λαλούμης Δ., (2014), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*, Ελληνική Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αναπληρωτής Καθηγητής ΤΕΙ Αθήνας, Αθήνα.
- Ø Μπιτσάνη Ε.Π., (2006), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα.
- Ø Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
- Ø Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2010), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανικούλα, Αθήνα.
- Ø Πατρινός Δ., (2005), *Μάνατζμεντ II Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ø Πατρινός Δ., Αναστασίου Α., (2009), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Ø Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*, έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, Αθήνα.

- Ø Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.
- Ø Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Ø Χυτήρης Λ., (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.