

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**ΕΠΙΛΟΓΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΣΑΒΒΟΠΟΥΛΟΥ ΜΑΡΙΑ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Κα. ΚΑΠΕΡΩΝΗ ΟΥΡΑΝΙΑ

ΠΑΤΡΑ

07/11/2007

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	Σελ.4
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	Σελ.5
<b>ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	Σελ.5
<b>ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	Σελ.7
Εσωτερικές πηγές	Σελ.7
Εξωτερικές πηγές	Σελ.9
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ</b>	Σελ.12
Επιλογή προσωπικού	Σελ.12
Προϋποθέσεις επιλογής υποψηφίων	Σελ.14
Τεχνικές επιλογής προσωπικού	Σελ.14
Μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση πέντε σημεία αξιολογήσεως	Σελ.15
Μέθοδος επιλογής προσωπικού με βάση επτά σημεία αξιολογήσεως	Σελ.16
Η περίπτωση των ομαδικών επιλογών	Σελ.17
Επιλογή προσωπικού μέσω συμβούλων εργασίας	Σελ.17
Η διαδικασία της επιλογής	Σελ.18
Εξασφάλιση περιγραφής του έργου	Σελ.19
Προκαταρκτική συνέντευξη	Σελ.20
Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου	Σελ.20
Συνέντευξη εργασίας	Σελ.21
Τεστ (δοκιμασία) επιλογής	Σελ.22
Ιατρική εξέταση	Σελ.30

Συστατικές επιστολές	Σελ.31
Απόφαση επιλογής	Σελ.32
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</b>	
Τι είναι εκπαίδευση	Σελ.33
Γιατί η εκπαίδευση είναι σημαντική	Σελ.33
Η αξία της εκπαίδευσης	Σελ.34
Ανάληψη δέσμευσης για εκπαίδευση	Σελ.34
Επιλογή μεθόδου: Προϋποθέσεις για αποτελεσματική εκπαίδευση	Σελ.36
Χρηματοδότηση	Σελ.36
Χρόνος	Σελ.36
Οι εκπαιδευτές	Σελ.37
Εγκαταστάσεις και εξοπλισμός	Σελ.37
Οι εκπαιδευόμενοι	Σελ.38
Ομαδική εκπαίδευση	Σελ.39
Εκπαίδευση μέσα ή έξω από το χώρο εργασίας	Σελ.40
Κατηγορίες εκπαιδευτικών μεθόδων	Σελ.41
Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας	Σελ.41
Ηγεσία και παραδειγματισμός	Σελ.41
Εκγύμναση	Σελ.42
Μέντορες	Σελ.43
Εξουσιοδότηση	Σελ.44
Εναλλαγή στην εργασία (job rotation)	Σελ.45
Εμπλουτισμός εργασίας και απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων	Σελ.46
Απόσπαση	Σελ.46
Ειδικές αποστολές – Ενεργός μάθηση	Σελ.47
«Σκιώδης» Εργασία	Σελ.47
«Εργασιακές» τουρνέ	Σελ.48

Εκπαίδευση έξω από το χώρο εργασίας	Σελ.48
Μαθήματα μικρής διάρκειας	Σελ.49
Μαθήματα μεγάλης διάρκειας	Σελ.51
Ανάγνωση βιβλίων	Σελ.52
Μάθηση εξ αποστάσεως	Σελ.52
Μάθηση μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή	Σελ.53
Προσομοίωση (Simulator)	Σελ.54
Εκπαίδευση με περιπέτεια (adventure training)	Σελ.54
Συλλογικές δραστηριότητες	Σελ.54
Εκπαίδευση νεοπροσληφθέντων	Σελ.55
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ</b>	Σελ.59
Προτεραιότητα πρόσληψης στις τουριστικές επιχειρήσεις πτυχιούχων τουριστικών σχολών	Σελ.59
Πρόσληψη σε ξενοδοχεία που λειτουργούν εποχιακά	Σελ.59
Καθορισμός ημερών και ωρών εργασίας	Σελ.60
Υποχρεώσεις και δικαιώματα των εργαζομένων	Σελ.61
Βιβλιάριο εργασίας και υγείας	Σελ.66
Επαγγελματικές ταυτότητες ξενοδοχοϋπαλλήλων	Σελ.68
Άδειες ξενοδοχοϋπαλλήλων	Σελ.69
Η ασφάλιση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις	Σελ.71
Προστασία από την ανεργία	Σελ.72
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b>ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ</b>	Σελ.75
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	Σελ.86

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μια από τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες της Διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η στελέχωση - πρόσληψη του προσωπικού. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της Διοίκησης καθώς η σωστή ή μη επιλογή επιδρά ανάμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Η διαδικασία επιλογής επηρεάζεται από το περιβάλλον της επιχείρησης, την αγορά εργασίας, τις απαιτήσεις της πολιτείας και του συνδικαλισμού, τις προτιμήσεις του μάνατζμεντ και τις ικανότητες και στάσεις του υπαλλήλου.

Βασική επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η υπηρεσία διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που καλύτερα ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Η εργασία αυτή ασχολείται με τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι ξενοδοχειακές μονάδες αλυσίδας όσον αφορά την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Στο 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύεται ο ρόλος του διευθυντή προσωπικού και το πόσο σημαντικός είναι για την επιχείρηση. Στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύονται οι τεχνικές και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούν οι ξεν/κες επιχειρήσεις για να επιλέξουν τον κατάλληλο υποψήφιο, όπως οι συνεντεύξεις ή τα τεστ επιλογής. Στη συνέχεια, (κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>) αναπτύσσονται οι τρόποι εκπαίδευσης των εργαζομένων όπως εσωτερικά ή εξωτερικά σεμινάρια, ανάγνωση βιβλίων κ.α. Ακολουθεί ένα κεφάλαιο σχετικά με την εργασία στον τομέα του τουρισμού αναλύοντας το νόμο που καλύπτει τους εργαζομένους σχετικά με τον καθορισμό των ωρών και ημερών εργασίας, την ασφάλισή τους και την προστασία από την ανεργία. Τέλος, αναπτύσσεται μια έρευνα που διεξήχθη σε 4 ξενοδοχεία αλυσίδας της Αθήνας και σχολιάζονται αναλυτικά οι απαντήσεις που δόθηκαν.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### **ΡΟΛΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Διεκπεραιώνει προγράμματα και πολιτικές που έχουν σχέση με όλες τις φάσεις των δραστηριοτήτων του προσωπικού, οργανώνει τις διαδικασίες στρατολόγησης (αναζήτησης) , επιλογής και εκπαίδευσης , και κατευθύνει τις δραστηριότητες των υφισταμένων που έχουν άμεση σχέση. Έρχεται σε επαφή με την εταιρεία και τα σωματεία των εργαζομένων για τα προγράμματα σύνταξης και ασφαλείας. Πολιτικές αμοιβές και παρόμοιες εργασίες. Καθιερώνει κοινικές, ψυχαγωγικές και εκπαιδευτικές δραστηριότητες. Μελετά τα αρχεία του προσωπικού για πληροφορίες , τέτοιες όπως το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, αρχείο εργασίας και αναφορές του επόπτη, για να καθορίσει την καταλληλότητα του προσωπικού για προαγωγές και μεταθέσεις. Μπορεί να αντιπροσωπεύει την εταιρία στη διαπραγμάτευση συμφωνιών μισθού (ημερομισθίου) με τους αντιπροσώπους των εργαζομένων μέσα στην Οργάνωση.

### **Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Βασική ευθύνη κάθε διευθυντή προσωπικού που κατέχει μια θέση στη βαθμίδα της ιεραρχικής κλίμακας είναι να διοικεί ανθρώπους. Κατά τη διοίκηση αυτή , για να αποκτηθεί το μέγιστο της παραγωγικότητας, υπάρχουν τρεις γενικοί αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκει ένας Manager:

1. Να βελτιώσει την απόδοση των υφισταμένων στην εργασία τους με βάση τα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

2. Να παρασκευάσει τους υφισταμένους για να αναλάβουν αυξημένη ευθύνη στο έργο που ήδη εκτελούν.
3. Να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν με βάση εργασίες ή καθήκοντα υψηλότερου επιπέδου.

Έτσι το κλειδί για παραγωγικότητα είναι η εκτέλεση εργασίας και το κλειδί για την εκτέλεση της εργασίας είναι η υποκίνηση. Ο Manager πρέπει να υποκινήσει τους υφισταμένους του για να πετύχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας.

Από τον διευθυντή προσωπικού εξαρτάται η διαμόρφωση των καλών εργασιακών σχέσεων. Πρέπει να είναι σε θέση να προάγει τις ανθρώπινες σχέσεις, τόσο με καθένα από τα μέλη χωριστά, όσο και με την ομάδα της οποίας προΐσταται. Η επιρροή του είναι μεγάλη, γιατί αυτό θα προσλάβει, θα αμείψει, θα απολύσει. Κατευθύνει τις εργασίες, ασκεί δύναμη και δίνει ο ίδιος το παράδειγμα της πειθαρχίας. Συνέπεια αυτού είναι ότι ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι καλός προγραμματιστής, καλός οργανωτής ή καλός συντονιστής, αλλά πάνω απ' όλα πρέπει να είναι καλός ηγέτης. Η καλή ηγετική ικανότητα αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των Managers και δημιουργεί μέσα στην επιχείρηση τέτοια ατμόσφαιρα, ώστε επιτρέπεται η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων καθώς και η εφαρμογή των νέων μεθόδων πάνω στις δραστηριότητες της διοίκησης και η ανάπτυξη της ατομικής πρωτοβουλίας.

Ο Διευθυντής προσωπικού είναι υποχρεωμένος να διατηρεί σε υψηλά επίπεδα την αποδοτικότητα του προσωπικού του. Για να το επιτύχει αυτό πρέπει να παίρνει μέτρα για την διόρθωση των λαθών, τα οποία κάνουν τα άτομα εκείνα που δεν έχουν τις απαιτούμενες επιδεξιότητες, για την ενθάρρυνση εκείνων που

δεν ικανοποιούνται από τα κίνητρα που θέτει η επιχείρηση, για την επαναφορά στη σωστή θέση εκείνων που ξέφυγαν από τους κανόνες της επιχείρησης.

## **ΠΗΓΕΣ ΑΝΕΥΡΕΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

### **ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

#### **ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ**

Το πρώτο βήμα πάντοτε για να καλύψει κανείς μια θέση είναι να κοιτάξει αν υπάρχουν προαγωγές ή μεταθέσεις.

Σημαντική ανικανοποίηση μπορεί να προξενήσει κανείς φέρνοντας καινούργιους υπαλλήλους πάνω από τα κεφάλι του υπάρχοντος προσωπικού, το οποίο συχνά μπορεί να προκαλέσει ενόχληση στον οργανισμό.

Είναι πολύ καλή πρακτική διοίκηση συνεπώς για όλες τις κενές θέσεις στην εταιρεία κι ειδικά αυτές που μπορούν να καλυφθούν από τους υπάρχοντες υπαλλήλους με προαγωγή, να διαφημιστούν εσωτερικά στον πίνακα ανακοινώσεων του προσωπικού ή κυκλικά.

#### **ΠΡΟΑΓΩΓΗ**

Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και από άλλο τμήμα. Αυτές οι δύο πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων (όχι δηλαδή να επιλεγεί κάποιος επειδή είναι συμπαθής χωρίς όμως να έχει τα προσόντα).

#### **Πλεονεκτήματα:**

• Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού γενικά



Û Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και δυνατοτήτων του υπαλλήλου

Û Αντίθετα, με κάποιο νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μια συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια

### **Μειονεκτήματα**

Û Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει «κακής μεταχείρισης» από τον τωρινό του προϊστάμενο αν δεν πάρει τελικά τη θέση και παραμένει στο τμήμα

Û Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.

Û Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.

### **ΑΙΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι είναι περισσότεροι από όσους χρειάζεται η επιχείρηση. Είναι μια χαμηλού κόστους και γρήγορη πηγή υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.

### **ΓΝΩΣΤΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο υποψήφιος γίνεται ευκολότερα αποδεκτός από την ομάδα. Επίσης είναι γρήγορο και χαμηλού κόστους. Το μειονέκτημα είναι ότι ο υποψήφιος έχει μια μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και αν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.

## **ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΜΑΣ ΣΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ**

Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν πίσω στην επιχείρηση αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

## **ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ**

Το επόμενο βήμα , αν το υπάρχον προσωπικό δεν είναι επαρκές, είναι να ψάξει κανείς στην αγορά εργασίας. Αυτό είναι το σημείο όπου δημιουργούνται προβλήματα και όπου πολλά χρήματα και κόπος πάει χαμένος.

## **ΑΓΓΕΛΙΕΣ ΣΤΟΝ ΤΥΠΟ, ΣΕ ΕΘΝΙΚΕΣ, ΤΟΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΜΠΟΡΙΚΕΣ ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ**

Πολλές επιχειρήσεις συχνά εξαρτώνται από τις διαφημίσεις σε εφημερίδες για να τραβήξουν υπαλλήλους. Οι εφημερίδες, είναι πρακτικά χρήσιμες στο να προσελκύουν τους ανειδίκευτους και νέους ανθρώπους που οι γνώσεις τους στο επάγγελμα είναι μικρότερες. Σε μερικά μέρη οι εφημερίδες είναι πολύ αποτελεσματικές. Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν με προσοχή σε στιγμές ύφεσης της αγοράς εργασίας γιατί είναι πολύ πιθανό να προσελκύσει πολλούς υποψηφίους χωρίς τα κατάλληλα προσόντα.

Η εκλογή της εφημερίδας σαν μέσο διαφήμισης πρέπει να εξαρτηθεί από τον τύπο της δουλειάς που χρειάζεται να καλυφθεί. Μια μικρή αγορά εργασίας μπορεί να απαιτεί μια μεγαλύτερη διαφήμιση.

Μια διαφήμιση που τονίζει την ανάγκη για καλή υγεία, μια ευχάριστη εμφάνιση και καλή χρήση του λόγου και δεν αναφέρει την πείρα δεν αναμένεται να προσελκύσει καλύτερους ανθρώπους από τις άλλες διαφημίσεις.

## **ΔΙΑΦΗΜΙΣΕΙΣ ΜΕΣΩ ΡΑΔΙΟΦΩΝΟΥ**

Οι ραδιοφωνικές διαφημίσεις έχουν βρεθεί αποτελεσματικές στο να στρατολογούν επιπλέον άτομα και υπαλλήλους για ημιαπασχόληση.

Το ράδιο προσελκύει ακροατές που δεν ψάχνουν ενεργητικά για εργασία και που δεν διαβάζουν εφημερίδες για εύρεση εργασίας.

## **ΚΡΑΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΩΣ, (Ο.Α.Ε.Δ.)**

Ο οργανισμός απασχολήσεως εργατικού δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχολήσεως με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επιπλέον έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων. Τηρούνται επίσης λίστες ανέργων κατά ειδικότητα.

## **ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΕΩΣ**

Στις προηγμένες βιομηχανικά χώρες πλεονάζουν τέτοια γραφεία, τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργάτης βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία. Και στη χώρα μας έχει αρχίσει μια τέτοια κίνηση. Η δραστηριότητα τέτοιων γραφείων περιορίζονται σε υπαλλήλους και στελέχη καθώς και προσωπικό πωλήσεων, όπου υπάρχει υψηλός αριθμός αποχωρήσεων.

## **ΑΙΤΗΣΕΣ ΑΠΕΥΘΕΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Είναι η πιο συνήθης πηγή προσλήψεων για έργα κυρίως χειρωνακτικά, πωλήσεων, κλπ. Διευκολύνεται η προσέλευση με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων.

## **ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΑ ΜΕΣΟΥ ΤΩΝ ΗΔΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα. Οι δε υπάλληλοι

μεταφέρουν το μήνυμα σε φίλους, γνωστούς και συγγενείς που ενδεχομένως επιζητούν δουλειά. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχθεί πολύ αποδοτική, όταν λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις. Για τον ίδιο σκοπό γίνονται και ανακοινώσεις στον πίνακα ανακοινώσεων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και παρασκευάζονται ειδικά φυλλάδια με τις σχετικές πληροφορίες για διανομή στους υπαλλήλους.

## **ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΑ ΜΕΣΟΥ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΩΝ ΛΥΚΕΙΩΝ, Α.Τ.Ε.Ι. ΚΑΙ Α.Ε.Ι.**

Λίγους μήνες πριν από κάθε περίοδο αποφοίτησης οι εργοδότες παίρνουν συνεντεύξεις από τους μελλοντικούς αποφοίτους. Έτσι οι σπουδαστές πληροφορούνται την αξία της εργασίας και οι εργοδότες έχουν την ευκαιρία να βρουν αυτούς με τα απαραίτητα προσόντα που να ταιριάζουν στην κάθε θέση.

Η πρόσληψη σπουδαστών Α.Τ.Ε.Ι. για την καλοκαιρινή σαιζόν έχει επίσης αποδειχθεί χρήσιμη για τους εργοδότες και για τον σπουδαστή. Από την πλευρά του εργοδότη υπάρχει ένα μεγάλος τύπος εργαζομένων σε αναφορικά μικρό μισθολόγιο. Οι σπουδαστές φέρνουν φρέσκιες ιδέες και σε πολλές περιπτώσεις είναι περισσότερο επαγγελματίες από τους κανονικούς υπαλλήλους. Επειδή οι σπουδαστές θέλουν μια ποικιλία εργασίας και εμπειρία, αυτοί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αντικαταστήσουν κανονικούς υπαλλήλους κατά την περίοδο των διακοπών τους και μπορούν να τους «περιστρέψουν» σε διάφορες εργασίες και θέσεις μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μερικοί σπουδαστές που έχουν εμπειρία εργασίας πολλών καλοκαιριών καταφέρνουν με πλήρη επιτυχία να εργαστούν στο μέλλον σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αλυσίδας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ ΑΛΥΣΙΔΑΣ**

#### **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Ο άνθρωπος αποτελεί το έμπυχο υλικό μιας επιχείρησης. Ανεξάρτητα από τις εξελίξεις , ήταν και θα είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Όλα αρχίζουν από αυτόν και τελειώνουν σε αυτόν.

Μια από τις πιο σπουδαίες δραστηριότητες της Διοίκησης μιας επιχείρησης είναι η στελέχωση - πρόσληψη του προσωπικού. Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μια επιχείρηση όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της Διοίκησης καθώς η σωστή ή μη επιλογή επιδρά ανάμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Η διαδικασία επιλογής επηρεάζεται από το περιβάλλον της επιχείρησης, την αγορά εργασίας, τις απαιτήσεις της πολιτείας και του συνδικαλισμού, τις προτιμήσεις του μάνατζμεντ και τις ικανότητες και στάσεις του υπαλλήλου.

Βασική επιλογή, είναι η διαδικασία με την οποία ο οργανισμός, η επιχείρηση ή η υπηρεσία διαλέγει από έναν κατάλογο υποψηφίων το πρόσωπο, ή τα πρόσωπα που καλύτερα ανταποκρίνονται στα κριτήρια επιλογής για τη διαθέσιμη θέση, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες του περιβάλλοντος. Αν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετα άνθρωποι για να γίνει η δουλειά, τότε λαμβάνει χώρα η στρατολόγηση, η οποία παρέχει κατάλογο πιθανών υπαλλήλων. Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί από τον κατάλογο υποψηφίων.

Η στρατολόγηση μπορεί να θεωρηθεί σαν μια θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Αιτία της απόρριψης είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη υπαλλήλου που θα αποχωρήσει, γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του και επί πλέον, γιατί είναι μεγάλο το κόστος της στρατολόγησης και της εκπαίδευσης. Έπειτα, οι πιέσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος, οι εργατικοί νόμοι, όπως και οι προσδοκίες των υπαλλήλων μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί από αυτούς που υπολείπονται σε απόδοση.

Αυτές οι πιέσεις έχουν οδηγήσει πολλές επιχειρήσεις στις ανεπτυγμένες χώρες στην αποφυγή μόνιμων δεσμεύσεων και στην χρησιμοποίηση προσωρινών εργατοϋπαλλήλων που τους προμηθεύουν γραφεία ειδικευμένα στον «δανεισμό» εργατικού δυναμικού και με πληρωμή μιας καθημερινής αμοιβής για κάθε υπάλληλο, βασισμένης στην απαιτούμενη ικανότητα, ενώ ο υπάλληλος παραμένει στην κατάσταση πληρωμής του γραφείου. Ακόμη πρέπει να διατυπωθεί ότι πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν το σύστημα της δοκιμαστικής περιόδου για τον νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δεν μπορεί να γίνει νόμιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμαστική περίοδο συνήθως 6 μηνών μέχρι 2 ετών.

Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του, δηλαδή η δραστηριοποίηση του ατόμου, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, μεταξύ των οποίων αναφέρονται ο τρόπος διοίκησης, οι ανταμοιβές κλπ. Ο βασικότερος όμως παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την δραστηριοποίηση αυτή, είναι η αγάπη που έχει το άτομο για την εργασία που εκτελεί. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του ενδιαφέρον και δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του για επιτυχία, τότε θα

ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει κατά τον καλύτερο τρόπο. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα κι τις προσδοκίες του ατόμου είναι ανίκανη να του προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε βέβαια πάλι το άτομο θα τη εκτελέσει, γιατί είναι ενδεχόμενο να εξαναγκάζεται από διάφορους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε ότι το άτομο θα δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες. Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα που είναι δυνατόν να φθάσουν στο κορύφωμα της επίδοσής τους και να καταβάλλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη τη επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλαν άλλους σε ανίκανους και γκρινιάρηδες.

## **ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ**

Είναι φανερό, ότι η επιλογή των καταλληλότερων υποψηφίων πρέπει να γίνει με βάση ορισμένες προϋποθέσεις π χ το επίπεδο μορφώσεως, την εργασιακή εμπειρία, την πρακτική εξάσκηση, την ιδιοσυγκρασία και χαρακτήρα, τις πνευματικές και φυσικές ικανότητες, τις δεξιότητες και κλίσεις τους κ.λ.π.

Με βάση λοιπόν τους παράγοντες αυτούς επιλέγονται οι ικανότεροι υποψήφιοι, σε συνάρτηση φυσικά με τις συγκεκριμένες ανάγκες της Επιχειρήσεως.

## **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές επιλογής του προσωπικού, που εφαρμόζει η Επιχείρηση, ανάλογα με το είδος της εργασίας, όπου πρόκειται να απασχοληθούν εκείνοι που τελικά θα προσληφθούν.

Συνήθως χρησιμοποιείται η γραπτή δοκιμασία π.χ στην περίπτωση υπαλληλικών θέσεων εφαρμόζεται η γραπτή δοκιμασία (ΤΕΣΤ) γύρω από μορφωτικά θέματα.

Ακόμα, χρησιμοποιείται η δοκιμασία ευφυΐας και μάλιστα σε μεγάλη κλίμακα.

Σε άλλες πάλι περιπτώσεις διενεργείται συνέντευξη με τους υποψηφίους, που αναφέρεται σε κάποια συζήτηση γύρω από θέματα γενικού ενδιαφέροντος.

Έτσι, ο εξεταστής μπορεί να σχηματίσει τη γνώμη του για την όλη προσωπικότητα του υποψηφίου.

Άλλο είδος δοκιμασίας είναι οι δοκιμασίες κλίσεων, που αναφέρονται κυρίως σε θέματα δεξιοτεχνιών που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη εργασία.

Επίσης, μπορεί να απαιτηθεί να εξεταστεί ο υποψήφιος γύρω από θέματα συμπεριφοράς και επικοινωνίας, που ενδεχομένως απαιτεί η φύση κάποιας συγκεκριμένης θέσεως.

Άλλοτε πάλι η δοκιμασία αποβλέπει στην αξιολόγηση του χαρακτήρα και της προσωπικότητας κι ακόμα των ψυχικών χαρισμάτων του υποψηφίου. Πιο αναλυτικά θα σχολιαστούν παρακάτω κάποιοι από τους πιο πάνω τρόπους επιλογής.

## **ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΕΝΤΕ ΣΗΜΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ**

Ο καθηγητής John-Mucllo-Fraser στο βιβλίο του «Συνεντεύξεις υποψηφίων» εντοπίζει τα ακόλουθα 5 σημεία αξιολογήσεως των υποψηφίων που αποτελούν τη βάση της επιλογής τους.

Ø Το παρουσιαστικό του υποψηφίου, δηλ. η πρώτη εντύπωση που δίνει ο υποψήφιος και η φυσική κατάσταση του.



- Ø Τα προσόντα του υποψηφίου και οι δυνατότητες εξέλιξέως που ελπίζεται να έχει ο υποψήφιος.
- Ø Το επίπεδο ευφυΐας και οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου.
- Ø Η προθυμία και το ενδιαφέρον για την εργασία και
- Ø Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες της εργασίας.

## **Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΠΤΑ ΣΗΜΕΙΑ**

Εξάλλου, ο καθηγητής Alec Rodgers πρότεινε την παραπάνω τεχνική των 7 σημείων , που ουσιαστικά εξομοιώνεται με την προηγούμενη τεχνική, ενώ παράλληλα παρουσιάζει μια καλύτερη ανάλυση.

Τα 7 σημεία που μπορούν να αποτελέσουν τη βάση αξιολογήσεως και επιλογής των υποψηφίων είναι:

- Ø Το παρουσιαστικό, η φυσική κατάσταση και η κατάσταση υγείας του υποψηφίου
- Ø Τα προσόντα, πχ. Μόρφωση, εργασιακή εμπειρία, πρακτική εξάσκηση κ.λ.π.
- Ø Η ευφυΐα και οι ειδικές ικανότητες
- Ø Τα κοινωνικά ενδιαφέροντα
- Ø Η προσωπικότητα, δηλ. η πνευματική ωριμότητα, η ψυχική ισορροπία, τα ψυχικά χαρίσματα κ.λ.π.
- Ø Η προσαρμοστικότητα του υποψηφίου στις συνθήκες εργασίας
- Ø Οι ειδικές ικανότητες του υποψηφίου

## **Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΕΠΙΛΟΓΩΝ**

Πολλές φορές απαιτείται να γίνει ομαδική επιλογή υποψηφίων για την κάλυψη μεγάλου αριθμού θέσεων μιας ιδιωτικής Επιχειρήσεως ή κρατικής υπηρεσίας κ.λ.π.

Στις περιπτώσεις αυτές διενεργείται ομαδική εξέταση των υποψηφίων για την αξιολόγηση της προσωπικότητας τους, των προσόντων τους, της προσαρμοστικότητας τους με το περιβάλλον της εργασίας τους, της ικανότητας συνεργασίας τους κ.λ.π.

Παράλληλα, οργανώνονται ομαδικές συζητήσεις και προφορικές ή γραπτές δοκιμασίες, που επιδιώκουν να αξιολογήσουν την προσωπικότητα των υποψηφίων, το επίπεδο ευφυΐας τους, τις δεξιότητες και κλίσεις τους κ.α.

Η όλη δοκιμασία μπορεί να οργανωθεί και να γίνει σε ένα συγκεκριμένο χώρο και ακόμα μπορεί να διαρκέσει μερικές μέρες.

## **ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕΣΩ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Σε ειδικές περιπτώσεις που η Επιχείρηση ενδιαφέρεται για την πρόσληψη ανώτερων στελεχών η διαδικασία επιλογής γίνεται μέσω συμβουλών εργασίας.

Το μειονέκτημα των διαδικασιών αυτών είναι ότι κοστίζουν αρκετά, πράγμα που περιορίζει τη χρησιμοποίησή τους,

Όμως, η εμπειρία και η αξιοπιστία που διαθέτουν οι σύμβουλοι εργασίας αποτελούν εγγύηση για την άριστη επιλογή των στελεχών, που πραγματικά χρειάζεται η Επιχείρηση.

Αυτό δικαιολογεί τις υπηρεσίες των συμβούλων εργασίας και εξουδετερώνει το μειονέκτημα τους που προαναφέραμε.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Παρόλο που επιβάλλεται μια ποικιλία στην διαδικασία της επιλογής, ανάλογα με τις ειδικές ανάγκες του κάθε οργανισμού ίσως το πιο κάτω πρόγραμμα να είναι χρήσιμο στις πιο πολλές περιπτώσεις, ύστερα μάλιστα από ορισμένες αλλαγές, ώστε να προσαρμοστεί στις ειδικές καταστάσεις. Για παράδειγμα, η ιατρική εξέταση μπορεί να έχει προτεραιότητα, αν τα σωματικά κριτήρια (ευκινησία, μυϊκή δύναμη κλπ) έχουν ιδιαίτερη σημασία για κάποιο έργο.

Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

1. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου
2. Η προκαταρκτική συνέντευξη
3. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου (φόρμας) από τον υποψήφιο
4. Η συνέντευξη εργασίας
5. Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή
6. Η ιατρική εξέταση
7. Συστάσεις
8. Η απόφαση επιλογής.

Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι, άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης, ευρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της

διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανώτερου επιπέδου (π.χ. κάλυψη θέσεως διευθυντή μάρκετινγκ)

## **1. ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Είναι το πρώτο συγκεκριμένο βήμα κατά την ενέργεια της επιλογής και αυτό γιατί συνήθως οι τίτλοι που δίνονται στις διάφορες εργασίες δεν ανταποκρίνονται στο πραγματικό τους περιεχόμενο ή δεν μπορούν να αποδώσουν ακριβώς το περιεχόμενο τους. Για παράδειγμα ο διανομέας κάποιων προϊόντων, εκτός της ικανότητας του να οδηγεί αυτοκίνητο, έχει και την υποχρέωση να χειρίζεται και τους λογαριασμούς των πελατών και να πουλάει τα προϊόντα της επιχείρησης. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, που ο τίτλος τους δεν λέει για τα καθήκοντα που έχουν να κάνουν πέρα από το να είναι υπεύθυνοι υποδοχής, μπαρ, εστιατορίου κλπ. Γι' αυτό χρειάζεται προσοχή και οι πολύ πλατιές και διαφορούμενες απαιτήσεις να μην συνοψίζονται στο «ευφυής εργάτης», ή «πολύ εργατικός» ή «καλή προσωπικότητα» αλλά να αντικαθίστανται από συγκεκριμένα καθήκοντα.

Το ίδιο, τα χωρίς λόγο υψηλά μορφωτικά προσόντα, περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων από την μια μεριά, και από την άλλη αναγκάζουν τον νεοπροσληθέντα να παραιτείται εξαιτίας απογοήτευσης, αν συμβεί να μην κάνει πλήρη χρήση των μορφωτικών προσόντων του.

Μετά τη περιγραφή των καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν συντάσσεται ένας κατάλογος των προσόντων για το κάθε έργο που πρέπει να περιλαμβάνει την μόρφωση και την εμπειρία του υποψηφίου, τις δεξιότητες, τα σωματικά χαρακτηριστικά (ύψος κλπ) και εκείνο της προσωπικότητας καθώς και το είδος των σχέσεων που πρέπει να έχει με άλλους ανθρώπους.

Οι προσεκτικές περιγραφές έχουν και τα εξής πλεονεκτήματα:

- Ø Δίνουν στον υποψήφιο μια σαφή εικόνα της εργασίας και μειώνουν την πιθανότητα να νοιώσει έκπληξη για τα καθήκοντα που περιμένουν από αυτόν να εκτελέσει μετά την πρόσληψη και
- Ø Αποτελούν βάση καθορισμού της αμοιβής και μέτρα αξιολόγησης της απόδοσής του

## **2. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Οι διάφορες επιχειρήσεις χειρίζονται αυτό το στάδιο με διαφορετικό τρόπο. Ο προσωπάρχης σε αυτό το στάδιο διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο που, από τα πρώτα στοιχεία, γίνεται φανερό πως δεν είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

## **3. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ (Application Form)**

Αποτελεί μια παραδοσιακή τεχνική ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία όπως: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και εξαρτώμενα πρόσωπα, σχολική εκπαίδευση (μάθημα και βαθμοί) προηγούμενη εμπειρία στην εργασία των ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων (φύση καθηκόντων, αμοιβές, χρόνος στο έργο, λόγοι υποχώρησης) κι άλλα προσωπικά θέματα, όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ιδιοκτησία κατοικίας και ποινικό μητρώο (αν υπάρχει). Η αίτηση επίσης ελέγχει κι την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και

περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν τη βάση για να ενεργηθεί επίσης η συνέντευξη.

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης, δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο (φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξαρτήτως του εάν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους. Αυτό συμβαίνει, επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα. Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό τεστ με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες, ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη όπως έχει εκτιμηθεί από μια στατιστική ανάλυση των σχέσεων των διαφόρων αυτών ερωτήσεων της αίτησης. Δίνεται μια αξία σε κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στη δουλειά, από πόσα μέλη αποτελείται η οικογένεια του υποψηφίου, η ηλικία, το φύλο και όλα αυτά συγκρίνονται με τις απαντήσεις εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί και εκείνων που έχουν ικανοποιητική απόδοση.

#### **4. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Παρά την θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής, γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει την συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη αρχικά είναι μια τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν άσκηση και εκπαίδευση μπορεί να οδηγήσει σε

εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός, ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις. Στην ιδεώδη περίπτωση η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα και αν είναι προσεκτικός να δώσει την καλύτερη εικόνα του. Ο ενεργών την συνέντευξη μπορεί να έχει ενδείξεις σχετικές με το κίνητρο του υποψηφίου, τις στάσεις το προς τον εαυτό του και προς τα είδη των καταστάσεων που βρίσκει ενοχλητικές ή ικανοποιητικές.

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο. Η συνέντευξη εργασίας θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινής και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης, ενδέχεται, εάν δεν ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Γι' αυτό θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή, να δίδεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού οι υποψήφιοι που δεν αποδέχονται τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν στη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια σωστή συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάστασή του.

Η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα, από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Τα στελέχη θα πρέπει να κάνουν ερωτήσεις που είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες. Θα πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφθεί. Πρέπει να έχουν θέσει πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους, να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Τέλος ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σχετικά με τον υποψήφιο.

## **5. ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ) ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Τα τεστ επιλογής που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η μέθοδος του τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση σε κάποιο άλλο τμήμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Με τα τεστ επιλογής, οι επιχειρήσεις μπορούν να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία,, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορεί να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

### **Ø Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας**

(Intelligence or General Spiritual Ability Tests). Η ψυχολογική μέτρηση της πνευματικής ικανότητας άρχισε το 1900 με την αρχική εργασία του Alfred Binet, ενός Γάλλου γιατρού, που δημιούργησε ένα τεστ για την κατάταξη των παιδιών του σχολείου, ανάλογα με την ικανότητα τους να μαθαίνουν και να πετυχαίνουν στην σχολική τους εργασία.

Δεν υπάρχει γενική συμφωνία σχετικά με τον ακριβή ορισμό της νοημοσύνης. Όμως ο Thorstone έχει απομονώσει ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων, τις οποίες μετρούν τα περισσότερα από αυτά τα τεστ όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευλωπτία, μνήμη, συλλογισμός, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης κι αντίληψη του χώρου και άλλοι ερευνητές έχουν αποδείξει πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στους βαθμούς των τεστ



νοημοσύνης και στην επιτυχία σε μια ποικιλία υπαλληλικών απασχολήσεων εποπτικών έργων. Γενικά, τα τεστ νοημοσύνης είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.

Μερικά από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ για επιλογή υπαλλήλων είναι τα: Otis Employment Test, Wenderlic Personnel Test και Adaptability Test, τα οποία είναι δυνατόν να προμηθευτεί κανείς μόνο από εκδοτικούς οίκους της Αμερικής.

### **Ø Ειδικό τεστ ικανότητας (Special Aptitude Tests)**

Είναι τεστ κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό τύπο εργασίας. Για παράδειγμα τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε τις ικανότητες για αντίληψη του χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Δεν μετρούν δεξιότητες του χεριού και είναι χρήσιμα για επιλογή μαθητευομένων και άλλων υπαλλήλων για επιλογή μαθητευομένων και άλλων υπαλλήλων για διάφορα Τεχνικά έργα και επαγγέλματα. Τέτοια τεστ είναι τα: Bennett test of Hechurical Comprehension Bevised Minnesota, Puper Form Board Test, and The Science Be search Associates Mechanical Adaptability Test and the Science Be search Associates Mechanical Aptitudes Test, τα οποία διαθέτουν οι ίδιες πηγές που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Υπάρχουν και τεστ (Psychomotor Test) που μετράνε ικανότητες όπως: δεξιότητα του χεριού, κινητικές ικανότητες και συντονισμό χεριού – ματιού, χρήσιμα για επιλογή εργατών για έργα ημειδικευμένα, συναρμολόγηση ρολογιών κ.λ.π. Και από τις έρευνες αποδεικνύεται πως δεν έχει αξία η ταχύτητα στην χρησιμοποίηση των χεριών, αλλά η ικανότητα κατανόησης της Τεχνικής και της διαδικασίας στα μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα. Τέτοια τεστ είναι: Purdue Pegboard, Minnesota Bate of Manipulation Test, Macquarie Test for Mechanical Ability κι το O' Connor Finger Dexterity Test.

Επίσης έχουν δημιουργηθεί κι τεστ ικανότητας για την μέτρηση ειδικών ικανοτήτων σε εργασίες γραφείου. Αυτά περιλαμβάνουν θέματα ορθογραφίας, αριθμητικών πράξεων, συγκρίσεων, αντιγραφή, σημασίας λέξεων κ.λ.π. Τρία από τα σπουδαιότερα από αυτά τεστ είναι: Sra Clerical Aptitudes, The Minnesota Clerical Test.

### **Ø Τεστ Απόδοσης (Achievement Test)**

Είναι η πιο απλή και οφθαλμοφανής δοκιμασία, γιατί μας επιτρέπει να δούμε την ικανότητα του υποψηφίου να εκτελεί την εργασία για την οποία προορίζεται. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ. Η μια μετράει την γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μια ενέργεια προφορική ή γραπτή. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ. Για παράδειγμα, μια υποψήφια δακτυλογράφος καλείται να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, οπότε μετράει η ακρίβεια και η ταχύτητα. Η ένας μηχανικός καλείται να ερμηνεύσει ένα σχέδιο κ.λ.π.

Υπάρχουν όμως και εργασίες, όπως και εργασίας, όπως π.χ. στις πωλήσεις που τα υπό μέτρηση χαρακτηριστικά δεν είναι τόσο φανερά κι που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθούν.

Όπως εύκολα μπορεί να συμπεράνει κανείς, δεν υπάρχουν στην αγορά τεστ για μέτρηση εκτέλεσης μιας εργασίας, γιατί για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ή υπηρεσία, υπάρχουν ειδικά έργα για τα οποία οι επιχειρήσεις πρέπει να συντάξουν τα δικά τους τεστ παίρνοντας σαν βάση δείγματα της πραγματικής εργασίας και ζητώντας από τους υποψηφίους να δείξουν τις γνώσεις τους.

## **Ø Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου (Vocational Test):**

Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.

Είναι ερωτηματολόγιο για τι αρέσει και δεν αρέσει και δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων γι' αυτούς που είναι πετυχημένοι σε ένα επάγγελμα κι ότι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι απασχολούμενοι σε αυτό θέλουν τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος της εργασίας.

The Strong Vocational Interest Blank που πρωτοδημοσιεύτηκε το 1927 είναι το περισσότερο σε χρήση τεστ που περιέχει 4000 ερωτήσεις της ποικιλίας «μ' αρέσει – αδιαφορώ – δεν μ' αρέσει». Άλλα τεστ ενδιαφέροντος είναι το Kuder Preference Record που βαθμολογεί δέκα ευρείες περιοχές ενδιαφερόντων: έξω από το σπίτι, μηχανικά ενδιαφέροντα τέχνης, φιλολογικά, μουσικά, κοινωνικής υπηρεσίας και υπαλληλικά ενδιαφέροντα. Για πολλά δε επαγγέλματα μα βάση τα παραπάνω ενδιαφέροντα έχουν δημιουργηθεί προφίλ ενδιαφέροντος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαιτητών για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σε αυτά τα τεστ χωράει η απάτη από μέρους του υποψηφίου για δουλειά, περισσότερο χρήσιμα φαίνονται για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

## **Ø Τεστ καταστάσεων (Simulation Test)**

Με τη μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μια κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο σε ένα δωμάτιο τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτείας και τοποθετούνται πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για θέσεις εποπτείας και

διοικητικές), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρήσεις σημειώνουν πως αλληλοενεργούν αυτά τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν ο πιο ποιοτικός κ.λ.π. Ταυτόχρονα μετράται κι η δεξιότητα τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

Άλλο τύπος του τεστ αυτού είναι το «τεστ των εισερχομένων» που αποτελείται από πραγματικές επιστολές, τηλεφωνικά μηνύματα και εκθέσεις που υποτίθεται πως βρίσκονται στο φάκελο των εισερχομένων το στελέχους και που, αφού δοθούν σχετικές πληροφορίες, καλούνται οι υποψήφιοι να ενεργήσουν ακριβώς όπως θα έκαναν, αν είχαν τοποθετηθεί στη συγκεκριμένη αυτή θέση (να γράψουν δηλαδή απαντήσεις, να ετοιμάσουν σύντομες εκθέσεις για την ανώτατη διοίκηση κ.λ.π.) η ίδια αυτή μέθοδος – τεστ μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιπτώσεις παραγωγής από μέσα.

### **Ø Τεστ προσωπικότητας (Personality Test):**

Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης, δείχνει πώς θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους εξαιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Έτσι, ένας υπάλληλος, καλά προσαρμοσμένος ψυχολογικά, που υποκινείται αρκετά για να κάνει ένα καλό έργο μπορεί να είναι περισσότερο ωφέλιμος στην επιχείρηση από εκείνον που έχει μεγάλες δυνατότητες, αλλά είναι οκνηρός ή μπερδεμένος συναισθηματικά. Και αυτό γιατί ο δεύτερος μπορεί να έχει μια μηχανική π.χ. ικανότητα αλλά δεν μπορεί να ακολουθήσει κι να εφαρμόσει οδηγίες για λόγους συναισθηματικής – ψυχικής αστάθειας.

Στην πραγματικότητα, για έργα που έχουν σχέση με τη διοίκηση, τα τεστ προσωπικότητας είναι όπως και τα τεστ δειγμάτων εργασίας, αφού το πιο σπουδαίο στοιχείο στις διοικητικές εργασίες είναι η ικανότητα να χειρίζεται κανείς αποτελεσματικά ανθρώπους. Σήμερα, οι μεγαλύτερες ξενοδοχειακές

επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεστ προσωπικότητας, ιδιαίτερα για διοικητικά στελέχη.

Υπάρχουν γραφεία που ειδικεύονται σε αυτές τις υπηρεσίες όπως και ψυχολόγοι στις υπηρεσίες προσωπικού, που διενεργούν και επεξεργάζονται προγράμματα μετρήσεων με τεστ προσωπικότητας. Επιδιώκουν σε αυτά τα τεστ να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πιεστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητα του για διαπροσωπικές σχέσεις. Αυτές οι ιδιότητες εκφράζονται επίσης και με την ύπαρξη χαρακτηριστικών στο άτομο όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η δυσπιστία.

Τα πιο κοινά τεστ προσωπικότητας, δίνουν μια πλήρη εικόνα της προσωπικότητας του υποψηφίου, αλλά πολλοί παρατηρητές ισχυρίζονται πως είναι επιπόλαια, εύκολα στην απάτη και την παραπλάνηση. Γι' αυτό οι κλινικοί ψυχολόγοι ευνοούν τις συνεντεύξεις βάθους και τα τεστ προβολής (Projective tests) που απαιτούν πολύ χρόνο και έμπειρους ανθρώπους για να τα δώσουν

Ένα άλλο τεστ που χρησιμοποιείται επίσης σήμερα ευρύτατα για την επιλογή διοικητικών στελεχών (προϊσταμένων) στην κατώτερη βαθμίδα (first – lever managers) αλλά και που πολλές επιχειρήσεις το χρησιμοποιούν και στην επιλογή διοικητικών στελεχών μέσης και ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Το «τεστ» αυτό αποσκοπεί στο να ελέγξει πως θα αντιδράσει σε τυπικές διοικητικές καταστάσεις το συγκεκριμένο διευθυντικό στέλεχος. Σχηματίζεται λοιπόν, μια ομάδα από τα υποψήφια διευθυντικά στελέχη και υποβάλλεται για μερικές μέρες (περίπου 3-5) σε ορισμένες εξετάσεις όπως:

- Εξέταση με ψυχολογικό τεστ

- Λήψη αποφάσεων για υποτιθέμενα θέματα, όπου το κάθε μέλος της ομάδας παίζει τον ρόλο μέλους διοικητικού συμβουλίου μιας υποτιθέμενης μικρής επιχείρησης

- Συζήτηση γύρω από το πώς θα αντιμετωπιστούν συγκεκριμένα προβλήματα υποτιθέμενης ξενοδοχειακής επιχείρησης
- Συμμετοχή σε ομαδική συζήτηση για την λύση συγκεκριμένου προβλήματος, χωρίς να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόσωπο που να διευθύνει τη συζήτηση
- Προφορική ανάπτυξη ενός συγκεκριμένου θέματος από κάθε υποψήφιο
- Υποβολή από κάθε υποψήφιο μιας γραπτής αναφοράς σε κάποιον υποτιθέμενο προϊστάμενο για ένα συγκεκριμένο θέμα

Καθ' όλη τη διάρκεια της εξέτασης αυτής οι υποψήφιο παρακολουθούνται από ειδικά πρόσωπα τα οποία σημειώνουν την επίδοσή τους και συζητούν μαζί τους Από καιρό σε καιρό. Όταν τελειώσει η διαδικασία αυτή, οι ειδικοί συγκρίνουν τα συμπεράσματα των εκτιμήσεων τους με άλλα που πιθανά υπάρχουν και συντάσσουν μια λεπτομερή αναφορά για κάθε υποψήφιο. Με βάση την αναφορά αυτή γίνεται η επιλογή.

Μερικά άλλα κοινά τεστ προσωπικότητας είναι: Bernereuter Personality Inventory, Hum - Wadsworth, Temperunent Scule, Guiltard – Martin Personnel Inventory, Minnesota Personality Inventory, Borshach and the thematic Apperceptions Test.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει, η μέθοδο αυτή φαίνεται να είναι αξιόπιστη αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει χρόνο και χρήμα. Επίσης υπάρχουν υποστηρικτές και πολλοί επικριτές. Το ίδιο συμβαίνει και για τα άλλα τεστ, βέβαια αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογίας, θεωρίας και πράξης.

## 6. ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δύο στόχους:

- Ø Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις απαιτήσεις το έργου για το οποίο προορίζονται.
- Ø Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
- Ø Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
- Ø Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη αλλά εξαιτίας κάποιας σωματικής έλλειψης πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Και οι μεν τρεις πρώτοι σκοποί της ιατρικής εξέτασης εύκολα κατανοούνται, όχι όμως και ο τέταρτος που έχει την σημασία ότι υπάρχουν και άνθρωποι με φυσικά ελαττώματα που πρέπει να κερδίσουν την ζωή τους και για τους οποίους υπάρχουν σχετικές απασχολήσεις, τις οποίες μπορούν να αναλάβουν παρά το σωματικό τους ελάττωμα, όπως άλλωστε προκύπτει από την ανάλυση του έργου.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από το γιατρό της επιχείρησης, αν υπάρχει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης πρέπει να έχει κανείς υπόψη τα ακόλουθα:

- Û Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου (μπορεί και από μια νοσοκόμα) σαν πρώτη ενέργεια
- Û Γίνονται σωματικές μετρήσεις για το ύψος, το βάρος, και τη στηθική περίμετρο
- Û Γενική εξέταση
- Û Εξέταση αισθήσεων και ιδιαίτερα της όρασης και της ακοής
- Û Εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών
- Û Εξέταση στήθους και πνευμόνων – ακτινογραφία
- Û Εξέταση πίεσης, καρδιάς
- Û Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων
- Û Νευρολογικές εξετάσεις

## **7. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ**

Συνηθίζεται να ζητούνται απ' τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις για προσωπική εγγύηση. Δηλαδή να υποδείξει διάφορα πρόσωπα που μπορούν να δώσουν συστάσεις γι' αυτόν ή να καταθέσει σχετικά πιστοποιητικά. Οι εργοδότες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές. Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι, και, αντίθετα, απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρηση. Οι συστατικές επιστολές και οι εκθέσεις έχουν, βέβαια, κάποια αξία, αλλά θα πρέπει να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες απ' αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής.



## **8. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ**

Μετά την ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων, που επιλέχτηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δύο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινίσεις για την εργασία που θα κάνουν κ.λ.π. την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και ειδοποιεί τους υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

#### **ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Σε πολλούς ανθρώπους η λέξη εκπαίδευση φέρνει στο μυαλό μια ομάδα ανθρώπων που κάθονται σε μια αίθουσα και παρακολουθούν μια διάλεξη. Σε αυτή την περίπτωση η λέξη εκπαίδευση ισοδυναμεί με την παρακολούθηση μαθημάτων. Αυτή είναι όμως μόνο μια μορφή εκπαίδευσης και όχι απαραίτητα η πιο αποτελεσματική. Η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύ πλατύτερη έννοια. Είναι κάθε δραστηριότητα που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης ενός ατόμου σε κάποιον τομέα. Είναι μια δραστηριότητα που προϋποθέτει έναν πομπό – τον εκπαιδευτή – και έναν ή περισσότερους δέκτες – τους εκπαιδευόμενους.

#### **ΓΙΑΤΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ;**

Δεν μπορούμε να θεωρούμε δεδομένα τα οφέλη της εκπαίδευσης. Ορισμένοι τη θεωρούν σπατάλη χρόνου που θα μπορούσαν να εκμεταλλευτούν κάνοντας κάτι σημαντικότερο. Για πολλούς η εκπαίδευση είναι κάτι άγνωστο κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής και δεν νοιώθουν την έλλειψη της. Για ορισμένους εργοδότες η εκπαίδευση αποτελεί σημαντική επιβάρυνση και είναι το πρώτο κονδύλι που περικόπτεται όταν οι καιροί δυσκολεύουν.

## **Η ΑΞΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ**

Η εκπαίδευση έχει αξία για τον εκπαιδευόμενο, τον εργοδότη και την κοινωνία στο σύνολό της. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για το άτομο. Οι εργοδότες με τη σειρά τους χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο δυναμικό. Οι καλά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι δουλεύουν πιο γρήγορα και κάνουν λιγότερα λάθη, όποια και αν είναι η εργασία τους. Κατ' αυτό τον τρόπο έχουν περισσότερα κίνητρα και προετοιμάζονται καλύτερα για προαγωγή. Οι εργοδότες που δεν παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μπουκώσουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές τους που το κάνουν. Αυτοί οι εργοδότες είναι αναγκασμένοι να προσελκύουν στελέχη των ανταγωνιστών τους, να προσφέρουν περισσότερα χρήματα για να τα προσλάβουν και, συνεπώς, να συμβάλλουν στην έλλειψη εξειδικευμένο προσωπικού.

## **ΑΝΑΛΗΨΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση προσωπικού απαιτεί δέσμευση απ' όλους τους ενδιαφερόμενους.

### Δέσμευση από τη διοίκηση

Είναι απαραίτητο οι εργοδότες κι τα ανώτερα στελέχη να πιστεύουν πραγματικά ότι η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Οι managers σε όλα τα επίπεδα πρέπει να γνωρίζουν πώς μπορεί να συμβάλλει η εκπαίδευση στην επιτυχία του τμήματος τους. Αυτή η δέσμευση από την πλευρά της διοίκησης πρέπει να είναι ξεκάθαρη: κανένας υπάλληλος δεν πρόκειται να πάρει την εκπαίδευση στα σοβαρά, αν δεν είναι σίγουρος ότι οι προϊστάμενοι του πιστεύουν πράγματι σ' αυτήν.

Η ευκαιρία για εκπαίδευση δεν γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από όλους. Η αντίσταση πολλές φορές οφείλεται σε φόβο. Ορισμένοι ανειδίκευτοι εργάτες

φοβούνται ότι η επιμόρφωση θα τους χωρίσει από τους φίλους τους. Μπορεί να χρειαστεί να δουλέψουν σε άλλο χώρο, να αναλάβουν καινούργια και πιο δύσκολα καθήκοντα και υπάρχει ο κίνδυνος οι υπόλοιποι να τους αντιμετωπίσουν με ειρωνεία ή φθόνο, ακόμη και να τους ταυτίσουν με τη 'διοίκηση'.

Οι εξειδικευμένοι εργάτες και επαγγελματίες με τη σειρά τους αντιστέκονται στην εκπαίδευση κυρίως από περηφάνια. Πιστεύουν ότι τα ξέρουν όλα και ότι η ανάγκη για επιμόρφωση ισοδυναμεί με παραδοχή αδυναμιών ή ότι αποτελεί υποβιβασμό να αναγκαστούν να εκθέσουν μπροστά σε άλλους τη μακρά πείρα τους. Ίσως να φοβούνται ότι θα αποκαλυφθεί η άγνοια τους ή ότι οι ικανότητες τους θα συγκριθούν με αυτές των συναδέλφων τους. Υπάρχουν όμως και πολλά θετικά κίνητρα που μπορούν να αντισταθμίσουν τις αρνητικές πιέσεις που νιώθουν οι άμεσα ενδιαφερόμενοι:

Γιατί τα άτομα θέλουν να εκπαιδευτούν:

- Ø Μόλις έπιασαν δουλειά
- Ø Θέλουν μια νέα θέση εργασίας
- Ø Θέλουν προαγωγή
- Ø Θέλουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- Ø Η εργασία τους αλλάζει
- Ø Όλοι οι υπόλοιποι επιμορφώνονται
- Ø Θέλουν να αναπτυχθούν ως άτομα
- Ø Τους βοηθάει να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους

## **ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ: ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

Η εκπαίδευση απαιτεί χρήμα, χρόνο και προσπάθεια και πρέπει να εκμεταλλευτούμε στο έπακρο τα όσα διαθέτουμε.

### **ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΗ**

Στο θέμα της εκπαίδευσης οι αποφάσεις μας δεν πρέπει πάντα να καθορίζονται από την τιμή. Είναι λάθος να υποθέσουμε ότι το πιο ακριβό πρόγραμμα θα είναι και το καλύτερο ή ότι κάποια φθηνή λύση θα είναι αρκετή για να καλύψει τις ανάγκες μας. Το κόστος ενδέχεται να ποικίλλει σημαντικά για διαφορετικές μεθόδους εκπαίδευσης που έχουν το ίδιο αντικείμενο. Για παράδειγμα, το μοναδικό κόστος εκπαίδευσης στον χώρο της εργασίας μπορεί να είναι ο χρόνος που διαθέτει ο manager. Το ίδιο μάθημα όμως έξω από τον χώρο εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει δίδακτρα, έξοδα μεταφοράς και διανομής κ.λ.π.

### **ΧΡΟΝΟΣ**

Ο χρόνος μπορεί να είναι σημαντικός από πολλές απόψεις. Η εκπαίδευση που δέχεται κάποιος όταν αναλαμβάνει ένα καινούργιο πόστο, υπόκειται πάντα σε χρονικές πιέσεις, είναι στο συμφέρον όλων να ολοκληρωθεί η διαδικασία όσο γίνεται πιο γρήγορα.

Υπάρχει συχνά κάποιο όριο για το πόσο μπορούν να λείψουν από τη θέση τους κάποιοι υπάλληλοι. Ακόμα και αν η ανάγκη είναι επιτακτική, οι προϊστάμενοι είναι διστακτικοί στη χορήγηση των απαραίτητων αδειών.

## **ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ**

Πολλοί άνθρωποι μπορούν να ασκήσουν τον ρόλο του εκπαιδευτή. Πιθανοί εκπαιδευτές μπορεί να είναι:

- Ø Εσωτερικοί επαγγελματίες εκπαιδευτές
- Ø Εξωτερικοί σύμβουλοι
- Ø Σχολές και πανεπιστήμια
- Ø Επαγγελματικά σωματεία
- Ø Managers
- Ø Συνάδελφοι

Μια από τις σημαντικότερες επιλογές ενός εργοδότη είναι να προσλάβει εσωτερικούς επαγγελματίες εκπαιδευτές ή να βασιστεί σε εξωτερικές πηγές. Πολλές επιχειρήσεις αξιοποιούν και τις δύο επιλογές, αναθέτοντας σε τρίτους τους πιο εξειδικευμένους τομείς εκπαίδευσης, όπως το management. Στην ουσία ο σημαντικότερος παράγοντας για σωστή επιλογή είναι ο συνδυασμός της εμπειρίας του συμβούλου και του δικού μας περιβάλλοντος.

Αν η επιχείρηση χρησιμοποιεί δικούς της εκπαιδευτές, είναι σημαντικό να έχουν και οι ίδιοι εκπαιδευτεί σωστά σε αυτά που τους ζητάει η επιχείρηση να κάνουν.

## **ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ**

Σχεδόν όλες οι εκπαιδευτικές μέθοδοι απαιτούν κάποιου είδους εγκαταστάσεις και εξοπλισμό. Ακόμα και το πιο απλούστερο μάθημα απαιτεί τουλάχιστον μια αίθουσα με κατάλληλη επίπλωση και εξοπλισμό. Το περιβάλλον πρέπει να είναι κατάλληλο για τον σκοπό μας. Η διαρρύθμιση της αίθουσας μπορεί να παίξει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του μαθήματος. Αν είναι

διαρρυθμισμένη σαν σχολική αίθουσα, για παράδειγμα, θα είναι δύσκολο να δημιουργηθεί κλίμα συμμετοχής.

Ανάλογα με τη μέθοδο εκπαίδευσης που επιλέξαμε, μπορεί να χρειαζόμαστε μια αίθουσα για ομαδικές δραστηριότητες ή για ατομική μελέτη. Τέλος, το catering θα πρέπει να είναι ικανοποιητικό.

Τα περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης έξω από τον χώρο εργασίας απαιτούν κάποιον ελάχιστο εξοπλισμό: πίνακες με φύλλα (flipcharts), προβολείς και οθόνες. Μπορεί να χρειαστούμε και προβολείς για slides, βίντεο (με ή χωρίς βιντεοκάμερα και μεγάλη οθόνη) ή κινηματογραφικό προβολέα και οθόνη. Ίσως χρειαστούμε δείγματα, μοντέλα ή μακέτες.

## **ΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΜΕΝΟΙ**

Η εκπαίδευση πρέπει να είναι κομμένη και ραμμένη στα μέτρα των ανθρώπων που πρόκειται να εκπαιδευτούν. Δεν μπορούμε να εκπαιδεύσουμε με τον ίδιο τρόπο μια ομάδα έμπειρων μηχανολόγων και μια ομάδα νεαρών αποφοίτων. Τα στοιχεία των εκπαιδευόμενων που πρέπει να λάβουμε υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων είναι τα εξής:

- Ø Πόσοι είναι;
- Ø Ποιο είναι το επίπεδο των σπουδών τους;
- Ø Ποια προσόντα έχουν ήδη αποκτήσει;
- Ø Τι εμπειρία έχουν;
- Ø Γιατί τους επιλέξαμε;
- Ø Τι δουλειά κάνουν τώρα;
- Ø Γιατί πρέπει να εκπαιδευτούν;
- Ø Δουλεύουν μαζί ως ομάδα;

## ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Αν ο στόχος μας είναι να ηγηθούμε μιας ομάδας και όχι απλώς ενός συνόλου ατόμων, πρέπει να εκπαιδεύσουμε τους εργαζόμενους ως ομάδα. Σε πιο πολλές περιπτώσεις το πιο κατάλληλο πρόγραμμα είναι τα εσωτερικά σεμινάρια που έχουν επίκεντρο τις κυριότερες δραστηριότητες της ομάδας. Μπορούμε να συμπεριλάβουμε και μεθόδους που έχουν στόχο την ανάπτυξη των διαπροσωπικών στοιχείων της ομαδικής εργασίας, όπως η υπόδυση ρόλων και οι προσωπικές ευαισθησίες.

Στην εκπαίδευση προσωπικού η έμφαση δίνεται συνήθως στην ανάπτυξη δεξιοτήτων: π.χ., η επαγγελματική οδήγηση, η χρήση ενός προγράμματος software, οι επαγγελματικές παρουσιάσεις. Το ίδιο ισχύει και στην εκπαίδευση τη σχετική με το management. Δεν είναι όμως δυνατό να αναπτυχθούν αυτές οι δεξιότητες χωρίς εξάσκηση και ανάδραση (feedback) για μεγάλο χρονικό διάστημα, που μπορεί να είναι εβδομάδες ή και μήνες. Πρέπει πάντα να λαμβάνουμε υπόψη μας αυτό το στοιχείο, πριν επιλέξουμε τη μέθοδο που θα ακολουθήσουμε.

Η αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί σημαντικό συστατικό στοιχείο πολλών μορφών εκπαίδευσης, όπως η εξυπηρέτηση πελατών και η δημιουργία ομάδων. Η αλλαγή νοοτροπίας δεν απαιτεί τόσο χρόνο όσο η ανάπτυξη δεξιοτήτων, χρειάζεται όμως συνεχή επαφή, υποστήριξη και παρακολούθηση στο περιβάλλον της εργασίας.



## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕΣΑ Η ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι χωρίζονται, γενικά, σ' αυτές που γίνονται μέσα και σ' αυτές που γίνονται έξω από τον χώρο της εργασίας, αν και αρκετές συνδυάζουν κι τα δύο. Έτσι, η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας γίνεται μέσα στο κανονικό εργασιακό περιβάλλον, όπου οι εκπαιδευόμενοι κάνουν την δουλειά για την οποία αμείβονται. Αντίθετα, η εξωτερική εκπαίδευση γίνεται σε ειδικό χώρο (αίθουσα ή κέντρο εκπαίδευσης) και δεν περιλαμβάνει παραγωγική εργασία.

Η μάθηση μέσω της εξάσκησης είναι η πιο συνηθισμένη εκπαιδευτική μέθοδος. Λίγοι εκπαιδευτές θα επιχειρούσαν να μάθουν σε κάποιον να οδηγεί ή να κολυμπάει, για παράδειγμα, μέσα σε μια αίθουσα. Η εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας έχει πολλά πλεονεκτήματα. Δεν απαιτεί πρόσθετες εγκαταστάσεις, εξοπλισμό και εκπαιδευτή και γι' αυτό είναι συχνά φθηνότερη από την εξωτερική εκπαίδευση. Εξάλλου, η σωστή συμπεριφορά μπορεί να διδαχτεί μόνο μέσα στο ήδη υπάρχον εργασιακό περιβάλλον.

Ωστόσο, η εσωτερική εκπαίδευση έχει και μειονεκτήματα. Απαιτεί προσωπική επαφή και άρα πολύ λίγο χρόνο από τον εκπαιδευτή. Είναι πιο δύσκολο να δομηθεί και να ελεγχθεί, ενώ οι περισπασμοί είναι περισσότεροι και ο ίδιος ο εκπαιδευόμενος μπορεί να αποτελεί περισπασμό για τους άλλους. Αν ο εκπαιδευόμενος δουλεύει κανονικά, δέχεται πίεση για την επίτευξη κάποιων στόχων, αν δουλεύει στα πλαίσια μιας ομάδας, θα είναι ο πιο αδύναμος κρίκος της. Αν η δουλειά του προϋποθέτει επαφή με πελάτες, το επίπεδο της εξυπηρέτησης τους ενδέχεται να επηρεασθεί. Επίσης μπορεί να παρουσιασθούν προβλήματα ασφαλείας. Τα τμήματα εκπαίδευσης σε εστιατόρια συνδυάζουν τα πλεονεκτήματα και των δύο μεθόδων, αλλά στα υπόλοιπα επαγγέλματα ένας τέτοιος συνδυασμός είναι δυσκολότερος.

Ορισμένοι managers δεν εκτιμούν ιδιαίτερα την εσωτερική εκπαίδευση. Άλλοι απλώς θέλουν να αναθέσουν την ευθύνη σε τρίτους, αλλά δεν πρέπει ποτέ να επιδιώκουμε κάτι τέτοιο.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση συνήθως γίνεται και μέσα κι έξω από τον χώρο εργασίας. Όταν η απόκτηση γνώσεων είναι απαραίτητη, ο καλύτερος χώρος είναι μια αίθουσα ή ένα αναγνωστήριο για μελέτη. Όταν το ζητούμενο είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η εξάσκηση μέσα στην εργασία είναι απαραίτητη.

## **ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ**

Μέθοδοι εκπαίδευσης

- Ø Εκπαίδευση στον χώρο εργασίας
- Ø Εκπαίδευση έξω από τον χώρο
- Ø Εκπαίδευση νεοπροσληθέντων

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας μπορεί να γίνει με αρκετούς τρόπους, οι περισσότεροι από τους οποίους αποτελούν επέκταση των αρχών του σωστού management.

## **ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΙΣΜΟΣ**

Αναπολώντας την καριέρα τους, οι περισσότεροι άνθρωποι συμφωνούν ότι οι περίοδοι στις οποίες έμαθαν τα περισσότερα ήταν αυτές όπου είχαν καλό αφεντικό. Οι σωστοί προϊστάμενοι καθοδηγούν, θέτουν στόχους, παρακινούν,

συμβουλεύουν, υποστηρίζουν, διορθώνουν και αν είναι απαραίτητο, επιβάλλουν πειθαρχία σε όσους δουλεύουν μαζί τους. Όπως τα παιδιά μαθαίνουν, συχνά ασυνείδητα, από τους γονείς τους, έτσι και οι εργαζόμενοι μαθαίνουν από το αφεντικό τους. Στοιχεία όπως η ειλικρίνεια, η διαφάνεια και η δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση και τους πελάτες της μεταδίδονται με αυτόν τον τρόπο. Αυτοί οι παράγοντες είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ο προϊστάμενος παίζει κυρίαρχο ρόλο.

## **ΕΚΓΥΜΝΑΣΗ**

Η εκγύμναση βρίσκεται στην καρδιά της εσωτερικής εκπαίδευσης. Όταν ακολουθείται από εξάσκηση και ανάδραση είναι η πιο φυσική μέθοδος για την εκμάθηση οποιασδήποτε δραστηριότητας, είτε πρόκειται για τον χειρισμό ενός μηχανήματος, είτε για γραφική εργασία, είτε για διαπραγματεύσεις με έναν προμηθευτή.

Κάθε σωστός προϊστάμενος εκγυμνάζει τους υφισταμένους του. Από τη στιγμή που θα αναλάβουν το κόστος τους, ο προϊστάμενος έχει την πρωταρχική ευθύνη να τους εξηγήσει τι προσδοκάται από αυτούς, ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία θα κριθούν και πώς μπορούν να βοηθηθούν. Η ευθύνη της εκγύμνασης ανήκει στον προϊστάμενο, μπορεί όμως, και πολλές φορές επιβάλλεται, να αποτελέσει αντικείμενο εξουσιοδότησης σε τρίτους. Τα άτομα στα οποία θα γίνει αυτή η εξουσιοδότηση για να αναλάβουν την εκγύμναση πρέπει να διαθέτουν ορισμένα χαρακτηριστικά.

Οι σωστοί εκγυμναστές πρέπει:

Ø Να είναι έμπειροι

- Ø Να μην έχουν κακές εργασιακές συνήθειες
- Ø Να είναι υπομονετικοί
- Ø Να μπορούν να διαθέσουν αρκετό χρόνο στον εκπαιδευόμενο
- Ø Να μην πάσχουν από ανασφάλεια ώστε να φοβούνται ότι ο εκπαιδευόμενος μπορεί να τους ξεπεράσει

Είτε γίνει από τον προϊστάμενο είτε από κάποιον άλλο, η αποτελεσματική εκγύμναση πρέπει να ακολουθεί ορισμένους κανόνες:

#### Αποτελεσματική εκγύμναση

- Ø Επίδειξη
- Ø Ανάλυση και εξήγηση
- Ø Ενθάρρυνση του εκπαιδευομένου να δοκιμάσει και μόνος/μόνη χωρίς εξωτερική βοήθεια (εκτός αν πρόκειται για θέμα ασφαλείας)
- Ø Καθορισμός στόχων
- Ø Απάντηση στις απορίες του εκπαιδευομένου και παροχή βοήθειας όπου χρειαστεί
- Ø Ανάδραση και ενθάρρυνση σε τακτά διαστήματα
- Ø Επιθεώρηση και αναθεώρηση των στόχων ανάλογα με τη πρόοδο που έχει συντελεστεί
- Ø Παροχή πρόσθετης βοήθειας, αν χρειαστεί

## **MENTOPEΣ**

Δουλειά του μέντορα είναι η συνεχής και προσωπική υποστήριξη του εκπαιδευομένου από κάποιον που δεν είναι προϊστάμενος του. Στηρίζεται στην παροχή συμβουλών κι ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους, βοηθώντας τους να αναπτύξουν τη δική τους προσέγγιση κι να βρουν μόνοι τους λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Οι μέντορες είναι συνήθως έμπειροι συνάδελφοι, αλλά, σε αντίθεση με τον εκπαιδευτή, δεν έχουν τον ρόλο του ειδικού σ' ένα θέμα. Η απουσία της σχέσης προϊσταμένου και υφισταμένου σημαίνει ότι η σχέση του εκπαιδευόμενου με τον μέντορα δεν εμπεριέχει «απειλές». Ο ρόλος του μέντορα εκφράζεται σε μια σειρά συναντήσεων που μπορεί να είναι τακτικές ή περιστασιακές. Αυτές οι συναντήσεις γίνονται συνήθως «τετ α τετ», αφού είναι σημαντικό η σχέση ανάμεσα στον μέντορα και τον εκπαιδευόμενο να παραμείνει εχέμυθη και προσωπική. Δεν είναι όμως ασυνήθιστο μια ομάδα εκπαιδευομένων να συναντάται με τον ίδιο μέντορα.

## **ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ**

Η εξουσιοδότηση είναι απαραίτητη για σωστό management. Αποτελεί άλλωστε μια ισχυρή εκπαιδευτική τεχνική. Οι managers που αναθέτουν εργασίες που μπορούν να κάνουν οι ίδιοι σε υφιστάμενους τους, τους δίνουν την ευκαιρία να αναπτύξουν καινούργιες δεξιότητες, καθώς και τη σχετική αυτοπεποίθηση. Η αποτελεσματική εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα ενός manager. Οι περισσότεροι έφτασαν στη θέση που βρίσκονται γιατί επέδειξαν την ικανότητά τους για αποδοτική εργασία, ως managers πρέπει να μάθουν να εξουσιοδοτούν άλλους εργαζόμενους.

Παραθέτουμε εδώ ορισμένες οδηγίες για αποτελεσματική εξουσιοδότηση:

- Ø Εξηγήστε στο άτομο γιατί εξουσιοδοτείται και γιατί διαλέξατε αυτόν/αυτήν
- Ø Εξηγήστε του τους στόχους
- Ø Εξηγήστε το με ποια κριτήρια θα αξιολογηθεί
- Ø Ενημερώστε τον/την για τα εφόδια που μπορεί να χρησιμοποιήσει και για το πώς μπορεί να τις προμηθευτεί
- Ø Ξεκαθαρίστε του/της ότι είστε στη διάθεσή του/της αν σας χρειαστεί, αλλά ότι κατά τα άλλα δεν πρόκειται να ανακατευθείτε

Στη συνέχεια

- Ø Αφήστε τον/την να φέρει εις πέρας την εργασία μόνος/η
- Ø Βοηθήστε τον/την να ξεπεράσει τυχόν προβλήματα αν σας το ζητήσει
- Ø Προχωρήστε στην απαραίτητη ανάδραση (feedback) όταν η εργασία ολοκληρωθεί

## **ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (JOB ROTATION)**

Η ενθάρρυνση των εργαζομένων να μετακινούνται από τη μια εργασία στην άλλη, κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική. Διδάσκει καινούργιες δεξιότητες , βοηθά τους εργαζόμενους να είναι πιο ευέλικτοι και μπορεί να αναθερμάνει τα κίνητρα τους. Προσθέτει στην εμπειρία των νεότερων και προσφέρει νέες προκλήσεις στους παλαιότερους που πιστεύουν ότι δεν μπορούν πια να υπολογίζουν σε προαγωγή. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, πρέπει να ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Ø Οι στόχοι πρέπει να εξηγηθούν και να γίνουν αποδεκτοί και από τα δύο μέρη
- Ø Και οι δύο πρέπει να κατατοπιστούν σχετικά, αν είναι δυνατόν ο ένας από τον άλλο
- Ø Ο manager πρέπει συνεχώς να παρέχει υποστήριξη και να εκφράζει ενδιαφέρον
- Ø Πρέπει να μείνει πάντα ανοιχτή η δυνατότητα για επαναφορά στην αρχική κατάσταση

## **ΕΜΠΛΟΥΤΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΠΟΛΛΑΠΛΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ**

Ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι μια τεχνική προσθήκης καινούργιων στοιχείων και ευθυνών σε μια εργασία, έτσι ώστε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική για τον εργαζόμενο. Για παράδειγμα, μπορεί να του/της δοθεί η ευκαιρία να παρακολουθήσει ολόκληρη την παραγωγική διαδικασία από την αρχή ως το τέλος, να έρθει σε άμεση επαφή με τους ίδιους τους πελάτες ή να κάνει αλλαγές στο σχέδιο του προϊόντος, προκειμένου να ξεπεραστούν τα προβλήματα στην κατασκευή ή την χρήση του.

Η απόκτηση πολλαπλών δεξιοτήτων δίνει την ευκαιρία και τις απαραίτητες ικανότητες στους εργαζόμενους, ώστε να μπορούν να εκτελέσουν πολλές διαφορετικές εργασίες. Σε ορισμένες επιχειρήσεις το σχετικό εύρος είναι πολύ μεγάλο και περιλαμβάνει τόσο χειρονακτικές όσο και μη χειρονακτικές εργασίες όπως χειρισμό μηχανημάτων, πωλήσεις προϊόντων αλλά και "κυνήγι" των κακοπληρωτών. Αν και οι προαναφερόμενες μέθοδοι δεν αποτελούν από μόνες τους τεχνικές εκπαίδευσης, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά στην προσωπική εξέλιξη.

## **ΑΠΟΣΠΑΣΗ**

Η απόσπαση εργαζομένων σε τμήμα ή τομέα εργασίας διαφορετικό από τον δικό τους μπορεί να αποδειχθεί αποτελεσματική μορφή εκπαίδευσης. Με αυτόν τον τρόπο πωλητές ή σχεδιαστές μπορούν να περάσουν κάποιον χρόνο στον τομέα της παραγωγής, το προσωπικό της μηχανογράφησης στο λογιστήριο κ.ο.κ. Έτσι μπορούν να αποκτήσουν καινούργιες δεξιότητες και γνώσεις και να κατανοήσουν περισσότερο την εργασία που ήδη επιτελούν.

Όπως και οι άλλες εκπαιδευτικές μέθοδοι, η απόσπαση απαιτεί την κατάλληλη ενημέρωση των εκπαιδευομένων εκ των προτέρων, καθώς και την ανάλογη υποστήριξη στη συνέχεια.

## **ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ – ΕΝΕΡΓΟΣ ΜΑΘΗΣΗ**

Η ενεργός μάθηση έχει να κάνει με την ανάθεση ειδικών αποστολών σε εκπαιδευομένους, συνήθως σε διαφορετικό περιβάλλον ή επιχείρηση. Η εργασία τους υποστηρίζεται από μια ομάδα άλλων εκπαιδευομένων με τη βοήθεια ενός μέντορα, με τον οποίο συζητούνται η πρόοδος και τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Η τεχνική χρησιμοποιείται συνήθως για τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, αλλά μπορεί να μεταφερθεί κι σε άλλες καταστάσεις.

Η ενεργός μάθηση απαιτεί:

- Ø Μια αποστολή που να αποτελεί πρόκληση, είναι σχετική με την εργασία και ρεαλιστική
- Ø Βοήθεια από τον μέντορα
- Ø Μια καλή ομάδα υποστήριξης
- Ø Δυνατότητα για εφαρμογή

## **«ΣΚΙΩΔΗΣ» ΕΡΓΑΣΙΑ**

Η παρακολούθηση ενός έμπειρου υπαλλήλου στη δουλειά του μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμη. Χρησιμοποιείται πολλές φορές για εκπαίδευση ατόμων που ενδέχεται να προαχθούν σε διοικητικές θέσεις, καθώς και μαθητών που επιθυμούν να μάθουν περισσότερα για συγκεκριμένα επαγγέλματα. Δυστυχώς,



ελάχιστοι άνθρωποι μπορούν να δουλέψουν κανονικά ενόσω παρακολουθούνται για μακρές χρονικές περιόδους. Είναι επίσης σπάνιο να διαθέτει ο υπάλληλος τον χρόνο, την ικανότητα και τη διάθεση να εξηγεί κάθε φορά τις πράξεις του.

### **«ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΤΟΥΡΝΕ»**

Μια σειρά επισκέψεων σε διαφορετικά τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στην προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων, στην εκπαίδευση των αποφοίτων και σε πολλές άλλες περιπτώσεις. Εξυπηρετεί την ανάπτυξη προσωπικών επαφών και εκθέτει το πλέγμα των σχέσεων ανάμεσα στους διάφορους τομείς και δραστηριότητες.

Πριν από μια τουρνέ, θα πρέπει να προηγηθεί συζήτηση ανάμεσα στους εκπαιδευομένους και τον manager τους σχετικά με τους επιθυμητούς στόχους, τα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη κι τα άτομα που πρέπει να γνωρίσουν. Πρέπει να προβλεφθεί ο απαραίτητος χρόνος για κάθε επίσκεψη, αν είναι πολύ περιορισμένος, είναι δυσκολότερο να οικοδομηθούν σχέσεις, να εξοικειωθούν οι επισκέπτες με το κλίμα της δουλειάς κι να κάνουν ερωτήσεις. Αν είναι πολύ εκτεταμένος, μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και στους πελάτες και στο προσωπικό. Τέλος, είναι καλό να καταγράψουν οι εκπαιδευόμενοι την εμπειρία τους σ' ένα ημερολόγιο ή να ετοιμάσουν μια πιο επίσημη αναφορά για τον manager.

### **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η εκπαίδευση έξω από τον χώρο εργασίας γίνεται με τη μορφή μαθημάτων. Η διάρκεια τους μπορεί να ποικίλλει από μια δύο ώρες έως πολλούς μήνες. Γενικά

μπορούμε να τα κατατάξουμε σε μαθήματα μεγάλης και μικρής διάρκειας. Τα μεγάλης διάρκειας είναι αυτά που κρατάνε πάνω από μία εβδομάδα, τα μικρής διάρκειας αυτά που απαιτούν λιγότερο χρόνο. Άλλες λέξεις που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε για να περιγράψουμε την ίδια εκπαιδευτική διαδικασία είναι: «εργαστήρια», «σεμινάρια» και «επαγγελματική διδασκαλία».

## **ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ**

Σε πολλούς ανθρώπους ο όρος επαγγελματική εκπαίδευση φέρνει στο μυαλό την εικόνα μιας ομάδας ανθρώπων που κάθονται γύρω από έναν εκπαιδευτή και τον παρακολουθούν να παραδίδει με τη βοήθεια ενός projector.

Τέτοια μαθήματα παραδίδονται σε αμέτρητες επιχειρήσεις και η ποικιλία των θεμάτων είναι επίσης τεράστια. Την ίδια μορφή πάνω κάτω ακολουθούν και οι οργανισμοί που ειδικεύονται στον τομέα της εκπαίδευσης, καθώς κι οι εκπαιδευτικοί σύμβουλοι. Το ίδιο συμβαίνει στα τμήματα εκπαίδευσης διαφόρων εταιριών, καθώς και στα τμήματα επαγγελματικής κατάρτισης πολλών κολλεγίων. «Δημόσια» ή «ανοιχτά» μαθήματα προσφέρονται σε όλους τους ενδιαφερόμενους που είναι έτοιμοι να πληρώσουν για να τα παρακολουθήσουν. Τα λεγόμενα «εσωτερικά» μαθήματα, που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, απευθύνονται σε επίλεκτα στελέχη της. Και τα δύο έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα:

### **Ανοικτά μαθήματα μικρής διάρκειας**

#### **Πλεονεκτήματα**

- Ø Όσοι μετέχουν συναναστρέφονται με εργαζόμενους άλλων επιχειρήσεων και μαθαίνουν από αυτά
- Ø Τα άτομα εξυπηρετούνται κατάλληλα

- Ø Οι συμμετέχοντες δεν νιώθουν να «απειλούνται», όπως αν βρίσκονταν μαζί με συναδέλφους

### **Μειονεκτήματα**

- Ø Το κόστος κάθε μαθήματος μπορεί να είναι υψηλό
- Ø Ο χρόνος αναμονής για το μάθημα που μας ενδιαφέρει μπορεί να είναι μεγάλος
- Ø Οι μέθοδοι και οι δεξιότητες που διδάσκονται ίσως να μην μπορούν να εφαρμοστούν σε διαφορετικές επιχειρήσεις

### **Εσωτερικά μαθήματα μικρής διάρκειας**

#### **Πλεονεκτήματα**

- Ø Μπορούν να προσαρμοστούν στις ανάγκες κάθε ατόμου
- Ø Μπορούν να προγραμματιστούν σε χρόνο και σε τόπο που να βολεύει τους συμμετέχοντες
- Ø Άτομα που ανήκουν στην ίδια ομάδα μπορούν να τα παρακολουθήσουν από κοινού
- Ø Το κόστος κάθε μαθήματος είναι χαμηλότερο

#### **Μειονεκτήματα**

- Ø Ο χρόνος παρακολούθησης είναι ο ίδιος για όλη την ομάδα
- Ø Η παρουσία συναδέλφων μπορεί να εκληφθεί ως «απειλή»

## **ΜΑΘΗΜΑΤΑ ΜΕΓΑΛΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ**

Τα μαθήματα μεγάλης διάρκειας έξω από τον χώρο εργασίας συνήθως προορίζονται για διοικητικά στελέχη, προγραμματιστές, αναλυτές συστημάτων και άλλους ειδικούς.

Προκειμένου να παρακολουθήσουν τα μαθήματα, δίνονται στους ενδιαφερόμενους είτε τακτικές ημερήσιες άδειες είτε μία συγκεντρωτική. Όταν παίρνουν ημερήσια άδεια, οι εκπαιδευόμενοι παρακολουθούν τακτικά μαθήματα σε κολλέγιο ή άλλο οργανισμό, συνήθως μια φορά την εβδομάδα. Στη συγκεντρωτική άδεια η εκπαίδευση είναι συνεχόμενη για διάστημα αρκετών εβδομάδων κι εναλλάσσεται με εκπαίδευση μέσα στον χώρο εργασίας. Με παρόμοιο τρόπο οι ενδιαφερόμενοι μπορούν να παρακολουθήσουν μαθήματα για την απόκτηση πτυχίου ή διπλώματος. Σ' αυτή την περίπτωση, η άδεια μπορεί να διαρκέσει από τρεις μήνες έως ένα πλήρες ακαδημαϊκό έτος.

Τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μαθημάτων μεγάλης διάρκειας είναι τα εξής:

### **Πλεονεκτήματα**

- Ø Πλήρης απομάκρυνση από τον χώρο εργασίας και τις πιέσεις που συνεπάγεται
- Ø Εκπαίδευση διεξοδική και εξειδικευμένη
- Ø Ισχυρές διαπροσωπικές εμπειρίες
- Ø Ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολύπλευρων τεχνικών

### **Μειονεκτήματα**

- Ø Αποξένωση από το περιεχόμενο της εργασίας
- Ø Αδυναμία προσαρμογής στις ξεχωριστές ανάγκες των ατόμων
- Ø Προβληματική επάνοδος και εφαρμογή των γνώσεων στην εργασία

## **ΑΝΑΓΝΩΣΗ ΒΙΒΛΙΩΝ**

Ένας συγγραφέας δεν μπορεί να αγνοήσει εύκολα την αξία της προσωπικής μάθησης μέσω της ανάγνωσης βιβλίου. Ποτέ στο παρελθόν δεν κυκλοφορούσαν τόσα εξειδικευμένα βιβλία όσο σήμερα. Πολλά απ' αυτά, αφορούν συγκεκριμένους τομείς, είναι προσεκτικά σχεδιασμένα και καλογραμμένα. Αυτοί που τα διαβάζουν, δεν μπορούν παρά να ωφεληθούν. Εκτός από βιβλία υπάρχουν και αρκετές εξειδικευμένες εφημερίδες και περιοδικά. Το πλεονέκτημά τους είναι ότι είναι πιο επίκαιρα. Ωστόσο, με την ανάγνωση και μόνο δεν μπορούμε να βελτιώσουμε τις δεξιότητές μας: είναι απαραίτητο να συνοδεύεται από πρακτική εφαρμογή και άλλες μεθόδους ανάπτυξης.

## **ΜΑΘΗΣΗ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ**

Η μάθηση εξ αποστάσεως είναι μια κατάσταση όπου ο εκπαιδευόμενος και ο εκπαιδευτής δεν έρχονται σε άμεση επαφή. Ο όρος περιγράφει λοιπόν τα παραδοσιακά μαθήματα δι' αλληλογραφίας, όπου το γνωστικό υλικό και οι ασκήσεις των μαθημάτων ανταλλάσσονται μέσω του ταχυδρομείου. Τα τελευταία χρόνια έχει προστεθεί και η χρήση άλλων μέσων, όπως κασέτες, βιντεοκασέτες και CD-ROMs. Τα μαθήματα μεγαλύτερης διάρκειας συνοδεύονται πολλές φορές και από απευθείας διδασκαλία, το σαββατοκύριακο για παράδειγμα. Στη Βρετανία, αλλά και σε άλλες χώρες, ο θεσμός του ανοικτού πανεπιστημίου και των ανοικτών κολλεγίων ευνοεί αυτό το είδος μάθησης.

Οι πιο πρόσφατες εξελίξεις συνδέουν τη μάθηση εξ αποστάσεως με την ανάπτυξη πρακτικών δεξιοτήτων, απαιτώντας από τον εκπαιδευόμενο να εφαρμόσει τις γνώσεις του στο περιβάλλον εργασίας του. Αυτή η διαδικασία ενισχύεται και παρακολουθείται μέσω της συμπλήρωσης ημερολογίου, της

συλλογής στοιχείων σχετικών με την απόδοση (π.χ. αναφορές, σχόλια προϊσταμένων κ.τ.λ.) και της ύπαρξης μέντορα.

Η μάθηση εξ αποστάσεως και η ανοικτή εκπαίδευση πολλές φορές συγχέονται. Η ανοικτή εκπαίδευση συνίσταται σε μαθήματα που οδηγούν συνήθως στην κατάκτηση κάποιας βεβαίωσης σπουδών κα όπου δεν υπάρχει όριο εισακτέων. Τα μαθήματα στο ανοικτό πανεπιστήμιο αποτελούν, λοιπόν, έναν συνδυασμό ανοικτής και εξ αποστάσεως εκπαίδευσης.

## **ΜΑΘΗΣΗ ΜΕΣΩ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ**

Μπορούμε να αποκτήσουμε γνώσεις και ορισμένες δεξιότητες με τη χρήση κατάλληλων προγραμμάτων για υπολογιστές. Τα προγράμματα μπορεί να διατίθενται με τη μορφή δισκετών ή CD-ROMs. Η αξία των δισκετών, όπως κι των βιβλίων, είναι περιορισμένη. Στην ουσία δεν παρέχουν τίποτε περισσότερο από κάποιο κείμενο, το οποίο διαβάζουμε στην οθόνη αντί στις σελίδες κάποιου βιβλίου. Οι ερωτήσεις είναι πολλαπλών επιλογών και τα σχεδιαγράμματα έχουν μικρή αξία. Τα προγράμματα που παρέχονται σε CD-ROMs, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε Η/Υ εφοδιασμένος με το κατάλληλο drive, είναι πολύ πιο ισχυρά. Έτσι λειτουργούν πραγματικά αμφίδρομα (δηλαδή ο χρήστης μπορεί να συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα) και ανταποκρίνονται στις ανάγκες του χρήστη καθώς προχωρά η εκπαιδευτική διαδικασία).

## **ΠΡΟΣΟΜΟΙΩΣΗ (SIMULATOR)**

Η προσομοίωση έχει αποδειχθεί εξαιρετικά αποτελεσματική εκπαιδευτική τεχνική για μια σειρά από δεξιότητες. Ο προσομοιωτής δημιουργεί ένα περιβάλλον (π.χ. το πιλοτήριο ενός αεροπλάνου ή το βαγόνι ενός τρένου), όπου ο εκπαιδευόμενος αντιμετωπίζει σχεδόν τις ίδιες συνθήκες που θα αντιμετώπιζε στην πραγματικότητα.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΠΕΡΙΠΕΤΕΙΑ (ADVENTURE TRAINING)**

Η εκπαίδευση με περιπέτεια προέρχεται από τις ένοπλες δυνάμεις και απευθύνεται κυρίως στους νεότερους. Πρόκειται για μια περίοδο λίγων ημερών – συνήθως μιας εβδομάδας – κατά την οποία η ομάδα καλείται να εκτελέσει μια σειρά από υπαίθριες δραστηριότητες, είτε ατομικά, σε μικρές ομάδες, είτε συλλογικά.

Οι δραστηριότητες αυτές απαιτούν αρκετά καλή φυσική κατάσταση:

## **ΣΥΛΛΟΓΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Οι συλλογικές δραστηριότητες περιλαμβάνουν τη συμμετοχή σε λέσχες και συλλόγους, την παροχή εθελοντικών υπηρεσιών, την ενασχόληση με θέματα τοπικής αυτοδιοίκησης κ.τ.λ. Ο τρόπος που αντιμετωπίζουν οι εργοδότες τέτοιες δραστηριότητες ποικίλλει, πολλοί όμως τις θεωρούν πολύτιμη πηγή εκπαίδευσης.

Τέτοιες δραστηριότητες προσφέρουν ικανοποίηση κι διεξόδους που ίσως ν μην μπορεί να προσφέρει το εργασιακό περιβάλλον. Πολλές φορές απαιτούν ποικιλία δεξιοτήτων. Κατά πόσο αυτές οι δεξιότητες μπορούν να μεταφερθούν

στο εργασιακό περιβάλλον είναι αβέβαιο. Σε πολλές περιπτώσεις το άτομο μπορεί, συνειδητά ή ασυνείδητα, να διαχωρίσει πλήρως τους δύο κόσμους.

## **ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ**

Ένας παράγοντας για την επιλογή εκπαιδευτικής μεθόδου είναι ο αριθμός των ατόμων που πρόκειται να εκπαιδευτούν και το κατά πόσο οι ανάγκες εμφανίζονται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Ανάγκες για ομαδική εκπαίδευση που παρουσιάζονται σε επαναλαμβανόμενη βάση είναι η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων: **μαθητεία, εκπαίδευση αποφοίτων και εκπαίδευση προσαρμογής.**

### **Μαθητεία**

Η μαθητεία είναι η παλαιότερη γνωστή μορφή βιομηχανικής εκπαίδευσης και χρησιμοποιείται εδώ και 600 τουλάχιστον χρόνια. Η μαθητεία διαρκεί μια περίοδο μερικών χρόνων, από τρία έως επτά. Τα συνηθισμένα προγράμματα μαθητείας περιλαμβάνουν:

- Ø Εξωτερική εκπαίδευση σε βασικές δεξιότητες, συνήθως σε ειδική σχολή
- Ø Απόκτηση εμπειρίας στον χώρο της εργασίας με κατάλληλη επίβλεψη
- Ø Επίβλεψη από έμπειρο μέντορα
- Ø Θεωρητική εκπαίδευση με ημερήσιες ή συγκεντρωτικές άδειες

Η μαθητεία συνδέεται συνήθως με χειρονακτικές εργασίες, χρησιμοποιείται όμως και σε επαγγέλματα όπως του δικηγόρου ή του λογιστή.

Δυστυχώς, ο θεσμός της μαθητείας στη Βρετανία έχει συνδεθεί με τις περιοριστικές πρακτικές συνδικάτων και επαγγελματικών συλλόγων, που έχουν ως στόχο να διατηρήσουν χαμηλή την προσφορά εξειδικευμένης εργασίας.



Εμπόδιο αποτελεί κι η αυθαίρετη επιβολή ορίων ηλικίας. Επιπλέον, ορισμένοι εργοδότες χρησιμοποιούν τους μαθητευομένους ως πηγή φτηνής εργασίας. Άλλοι δεν παρέχουν εκπαίδευση για τις δεξιότητες που χρειάζονται κι αρκούνται στο να προσελκύουν εξειδικευμένους εργάτες από άλλες επιχειρήσεις. Άλλωστε η μεγάλη διάρκεια της μαθητείας κάνει δύσκολη την πρόβλεψη των δεξιοτήτων που θα απαιτηθούν από τον μαθητευόμενο μόλις τελειώσει την εκπαίδευσή του.

Παρά τα προβλήματα αυτά, η εμπειρία της εσωτερικής και εξωτερικής εκπαίδευσης, θεωρητικής και πρακτικής, καθώς και η εκπαιδευτική σχέση με έναν έμπειρο επαγγελματία αποτελεί ιδανικό εκπαιδευτικό συνδυασμό.

Πρόσφατα, η βρετανική κυβέρνηση επιχείρησε την καθιέρωση διαφόρων εκπαιδευτικών θεσμών για τις νεαρές ηλικίες, προκειμένου να αντικαταστήσει ή να συμπληρώσει τον θεσμό της μαθητείας. Οι θεσμοί αυτοί υπήρξαν αντικείμενο πολιτικών πιέσεων και η επιτυχία τους θεωρείται γενικά περιορισμένη. Πάντως δίνουν την ευκαιρία σε όσους σταμάτησαν το σχολείο σε νεαρή ηλικία να αποκτήσουν κάποια εκπαίδευση και μια εργασία πλήρους απασχόλησης.

### **Εκπαίδευση προσαρμογής**

Η αποτελεσματική εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων σε μια επιχείρηση έχει πολύ μεγάλη σημασία. Είναι ζωτική για όσους αρχίζουν την καριέρα τους, οι πρώτες εμπειρίες από το εργασιακό περιβάλλον είναι τόσο σημαντικές για τη μετέπειτα εξέλιξή τους όσο και οι εμπειρίες της παιδικής ηλικίας.

Η εκπαίδευση προσαρμογής είναι επίσης απαραίτητη για όσους μετακινούνται ή προάγονται σε καινούργια θέση μέση στην επιχείρηση, πρόκειται για μια μορφή εκπαίδευσης που πολλές φορές μας διαφεύγει. Παραμελείται συχνότερα όταν

κάποιος προάγεται για πρώτη φορά σε θέση προϊσταμένου ή manager. Υποθέτουμε, για παράδειγμα, ότι επειδή κάποιος είναι πολύ καλός διευθυντής ή ότι ένας καλός σχεδιαστής μπορεί να γίνει και καλός προϊστάμενος του τμήματος σχεδίασης. Όμως το management απαιτεί τις δικές του δεξιότητες και γι' αυτό η σχετική εκπαίδευση είναι απαραίτητη.

Ένα συστηματικό πακέτο προσαρμογής περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Ø Βασικά στοιχεία της επιχείρησης
- Ø Το τμήμα ή τον τομέα ευθύνης του ατόμου
- Ø Τη δουλειά του ατόμου
- Ø Οργάνωση και ασφάλεια
- Ø Ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Ø Βασικές συνθήκες εργασίας

### **Εκπαίδευση αποφοίτων**

Η εκπαίδευση αποφοίτων, αν και δεν είναι εντελώς διαφορετική από άλλες μορφές εκπαίδευσης προσαρμογής, έχει τους δικούς της ρυθμούς και τα δικά της προβλήματα. Τα προβλήματα περιορίζονται αν το πτυχίο το αποφοίτου αφορά σπουδές καθαρά εφαρμοσμένες (π.χ. λογιστική, νομικά, μηχανολογία κ.τ.λ.). Τέτοιοι απόφοιτοι μπορούν να αναλάβουν άμεσα λειτουργικές θέσεις. Αντίθετα, προβλήματα εμφανίζονται όταν προσλαμβάνονται απόφοιτοι που έχουν κάνει σπουδές μη εφαρμοσμένες (ιστορία, γεωγραφία, αγγλικά, κοινωνιολογία κ.τ.λ.).

Αυτά τα προβλήματα αυξάνονται λόγω της παραδοσιακής αντίληψης ότι οι απόφοιτοι πανεπιστημίου είναι αυτόματα υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις. Αυτή η αντίληψη ισχύει μόνο για μια μικρή μειονότητα, λόγω της συνεχούς

αύξησης του αριθμού των αποφοίτων: δεν υπάρχουν αρκετές διοικητικές θέσεις για όλους!

Πτυχιούχοι μη εφαρμοσμένων επιστημών, που δεν προορίζονται για διοικητικές θέσεις, πρέπει να αναπτύξουν ρεαλιστικές δεξιότητες, νοοτροπίες και προσδοκίες. Οι παραδοσιακές «εργασιακές τουρνέ» δεν βοηθούν σ' αυτή την περίπτωση. Αυτό που χρειάζεται είναι προγραμματισμένη εκπαίδευση μέσα κι έξω από τον χώρο εργασίας για να αποκτήσουν τις απαραίτητες δεξιότητες, υποστήριξη κι ενθάρρυνση για να μπορέσουν να ειδικευτούν σε κάποιον εφαρμοσμένο κλάδο και, πάνω απ' όλα, έναν σωστό μέντορα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

#### **ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΤΥΧΙΟΥΧΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΣΧΟΛΩΝ**

Τα ξενοδοχεία Γ' τάξης και πάνω, καθώς κι οι υπόλοιπες επιχειρήσεις που ανήκουν στα τουριστικά επαγγέλματα Α' τάξης και πάνω, όλης της χώρας, εκτός από τα τουριστικά γραφεία, έχουν την υποχρέωση να πληρούν τις κενές θέσεις προσωπικού με απόφοιτους της Σχολής Τουριστικών Επιχειρήσεων. Το ποσοστό τους όμως πρέπει να ορίζεται με απόφαση του Γεν. Γραμματέα του ΕΟΤ.

Η πρόσληψη αλλά και η απασχόληση μισθωτού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε θέση του κυρίως ξενοδοχειακού προσωπικού, ή ως βοηθού μαγείρων ή ζαχαροπλαστών ή ως εργάτη αποσκευών κ.λ.π. επιτρέπεται εφόσον:

- ∅ Δεν πάσχει από μεταδοτική ή μολυσματική ασθένεια
- ∅ Δεν έχει καταδικαστεί αμετάκλητα για απάτη, κλοπή, υπεξαίρεση, πλαστογραφία, κατοχή ή χρήση ναρκωτικών, κ.λ.π.

#### **ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΕΠΟΧΙΑΚΑ**

Οι εποχιακές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δηλαδή αυτές που λειτουργούν μέχρι εννέα (9) μήνες το χρόνο, έχουν την υποχρέωση να επαναπροσλάβουν το ίδιο προσωπικό που απασχόλησαν κατά την προηγούμενη περίοδο εργασίας. Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κληθεί και δεν αναλάβει, αδικαιολόγητα, υπηρεσία μέσα σε πέντε μέρες, χάνει κάθε δικαίωμα επαναπρόσληψης και αποζημίωσης.

Η επαναπρόσληψη γίνεται σταδιακά, σύμφωνα με τα παρακάτω:

Με τη συμπλήρωση 20% της πληρότητας, πρέπει να προσλαμβάνεται το 1/3 των εργαζομένων.

Με την συμπλήρωση 50% της πληρότητας, τα 2/3 τουλάχιστον των εργαζομένων.

Με τη συμπλήρωση 80% της πληρότητας, το σύνολο του προσωπικού.

## **ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΩΝ ΚΑΙ ΩΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου 1985 οι ημέρες της κάθε εβδομάδας εργασίας των ξενοδοχοϋπαλλήλων ορίστηκαν σε πέντε. Η εφαρμογή της πενθήμερης εργασίας ισχύει για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας και Α' κατηγορίας ανεξάρτητα από τον αριθμό των κλινών. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιτρέπεται η απασχόληση των μισθωτών πέραν του ανώτατου ορίου της ημερήσιας εργασίας και μέχρι μία ώρα την ημέρα καθώς και του ορίου της εβδομαδιαίας εργασίας, χωρίς καταβολή πρόσθετης αμοιβής, για την υπέρβαση αυτή.

## **ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **I. Γενικά**

Οι υποχρεώσεις ενός εργαζομένου, όπως είναι γνωστό, καθορίζονται με την ατομική σύμβαση εργασίας. Βασικά στοιχεία που προσδιορίζουν την έννοια των καθηκόντων είναι οι ειδικές γνώσεις που απαιτούνται, η θεωρητική αλλά και πρακτική εμπειρία που έχει ο εργαζόμενος, το είδος της εργασίας που συμφωνήθηκε με τη σύμβαση καθώς και οι παραδεδεγμένες συναλλακτικές συνθήκες ή συνθήκες μέσα στα όρια των οποίων προσφέρεται η συγκεκριμένη εργασία.

## **II. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

### **A. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Όσον αφορά τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία, υπάρχει ειδικός κανονισμός που, πέρα από τις γενικές διατάξεις και το ιδιαίτερο περιεχόμενο των επιμέρους ατομικών συμβάσεων εργασίας, καθορίζει τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους. Ειδικότερα :

#### **α) ως προς τη συμπεριφορά τους**

Το προσωπικό που εργάζεται σε ξενοδοχεία θα πρέπει να συμπεριφέρεται με τη μεγαλύτερη ευγένεια, προθυμία και λεπτότητα, τόσο στους διευθυντές κι προϊσταμένους του, όσο και κυρίως στους πελάτες όσο και στους επισκέπτες που διέρχονται από το ξενοδοχείο για να ζητήσουν κάποια πληροφορία ή για να επισκεφθούν τους πελάτες. Την ίδια ευγένεια και λεπτότητα θα πρέπει να επιδεικνύει κι προς τους συναδέλφους του, τους οποίους οφείλει και να βοηθά όταν υπάρχει ανάγκη.

Παράλληλα, βέβαια και οι επικεφαλής θα πρέπει να συμπεριφέρονται προς το προσωπικό άψογα, και να αποφεύγουν κάθε προσβολή και κυρίως την αυτοδικία.

Τα καθήκοντά του θα πρέπει να εκτελούνται με ζήλο, να συμμορφώνεται με τις οδηγίες των προϊσταμένων του και γενικά με όλη του την συμπεριφορά, χωρίς δουλικότητα, να δημιουργεί στους πελάτες την εντύπωση ότι βρίσκονται σε σεμνό, φιλόξενο και πολιτισμένο περιβάλλον.

Όλοι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία οφείλουν να παραλαμβάνουν απροφάσιστα τα έγγραφα που τους κοινοποιεί η διεύθυνση και που έχουν σχέση με την εργασία και την πειθαρχία τους.

### **β) Ως προς την καθαριότητα**

Το προσωπικό οφείλει να διατηρεί ιδιαίτερη καθαριότητα τόσο στα ρούχα του, την εμφάνισή του και τη δουλειά του, όσο και στους χώρους στους οποίους κινείται, είτε διότι εκεί διαμένει, είτε διότι εκεί εργάζεται.

Να διατηρεί καθαρά τα έπιπλα, τα σκεύη και γενικά τα είδη του τμήματος του, να τηρεί τις διατάξεις τις σχετικές με την υγιεινή και την καθαριότητα και να γνωρίζει ότι είναι υπεύθυνο γι' αυτό από το νόμο.

Πρέπει να διαθέτει ιματισμό ανάλογο με την εργασία που εκτελεί, εκτός από τις μπλούζες καθαριότητας που παρέχονται από την επιχείρηση, εκτός εάν τα της επιβάρυνσης της δαπάνης ορισθούν διαφορετικά από το νόμο, διαιτητική απόφαση, κ.λ.π.

### **γ) ως προς την προσέλευση και την εργασία**

Εάν δεν διαμένει στο ξενοδοχείο, οφείλει να αναλαμβάνει εργασία ακριβώς κατά την ώρα που καθορίζεται από την διεύθυνση κι να υπογράφει μάλιστα στο σχετικό βιβλίο, όταν υπάρχει. Στο βιβλίο αυτό οφείλει να σημειώνει τόσο την ώρα της άφιξης του όσο κι της αναχώρησής του. Όταν η εργασία του τελειώνει δεν μπορεί να παραμείνει στο ξενοδοχείο.

Οφείλει να μεταβιβάζει και να εκτελεί ακριβώς τις παραγγελίες των πελατών, με προσοχή και ταχύτητα.

Να είναι κατά το δυνατόν αθόρυβος τόσο στις κινήσεις και μετακινήσεις του όσο και στην ομιλία του. Να παραδίδει στη διεύθυνση τόσο τα αντικείμενα που του παραδίδουν οι πελάτες, όσο και εκείνα που βρίσκει σε οποιοδήποτε μέρος του ξενοδοχείου, έστω και αν κατά την κρίση του δεν έχουν ιδιαίτερη αξία.

Να ειδοποιεί σε περίπτωση ασθένειας τη διεύθυνση του ξενοδοχείου. Μετά το τέλος της, να προσκομίζει βεβαίωση του γιατρού στην οποία να αναγράφεται το είδος και η διάρκεια της. Η επιχείρηση δικαιούται να παρακολουθήσει την ασθένεια με γιατρό δικής της επιλογής. Εάν προσβληθεί από μεταδοτική νόσο, οφείλει να ειδοποιήσει σχετικά τη διεύθυνση του ξενοδοχείου χωρίς καθυστέρηση. Παράλειψη της δήλωσης αυτής μπορεί να τιμωρηθεί αυστηρά.

Να μην αναμιγνύεται στην εργασία των συναδέλφων του, να μην εισέρχεται σε άλλα διαμερίσματα εφόσον αυτό δεν επιβάλλεται από την εργασία του και να μην ασχολείται με ξένα έργα κατά την ώρα της εργασίας του.

Να αναγράφει και να υπογράφει κάθε παράπονο πελάτη για οτιδήποτε συνέβη κατά την ώρα της εργασίας του.

Να γνωρίζει στη διεύθυνση την διεύθυνση κατοικίας του και τις αλλαγές της καθώς και το σταθερό ή κινητό τηλέφωνο.

## **B. ΑΠΑΓΟΡΕΥΣΕΙΣ**

Εξαιρετικά αναλυτικά παρατίθεται στον κανονισμό ένα μεγάλος αριθμός από περιορισμούς κυρίως στην συμπεριφορά του προσωπικού που μοιάζουν να τείνουν μάλλον να αποκλείουν κάθε ενδεχόμενο αυθορμητισμό. Είναι προφανές ότι με τους περιορισμούς αυτούς γίνεται προσπάθεια να είναι η παρουσία του προσωπικού κατά το δυνατόν περισσότερο διακριτική και λιγότερο έντονη και ενοχλητική για τους πελάτες. Προβλέπεται π.χ. ανάμεσα στα άλλα ότι:

Το προσωπικό δεν επιτρέπεται ν καπνίζει μπροστά στους πελάτες, να τραγουδά, να σφυρίζει, να μεταχειρίζεται αντικείμενα των πελατών και να περιφέρεται άσκοπα στους διαδρόμους.



Απαγορεύεται να έχει πολλές σχέσεις με τους πελάτες, είτε θετικά είτε αρνητικά. Απαγορεύονται δηλαδή τόσο οι οικειότητες με τους πελάτες, κυρίως χειρονομίες, όσο και οι αντιδικίες, ακόμη και αν αυτοί έχουν φανερά άδικο.

Απαγορεύεται να δέχεται επισκέψεις κατά τις ώρες της εργασίας, χωρίς να το έχει επιτρέψει η διεύθυνση, ή σε χώρους άλλους από αυτούς που ορίζει η διεύθυνση, να τρώει σε άλλο μέρος και άλλη ώρα από αυτήν που ορίζει η διεύθυνση και να μπαινοβγαίνει από άλλες πόρτες από αυτές που έχει ορίσει η διεύθυνση.

Απαγορεύεται ακόμη να παραλαμβάνει αντικείμενα χωρίς εξουσιοδότηση, να χρησιμοποιεί το τηλέφωνο για προσωπικές του υποθέσεις χωρίς άδεια, να απαιτεί φιλοδομήματα από τους πελάτες, να βγαίνει τις εργάσιμες ώρες από το ξενοδοχείο χωρίς άδεια, να κοιμάται χωρίς άδεια στο ξενοδοχείο, να κάνει οποιουδήποτε είδους προπαγάνδα ή είσπραξη ποσών υπό μορφή εράνου για οποιονδήποτε σκοπό καθώς και να τοποθετεί οποιαδήποτε έντυπα εκτός αυτών της επαγγελματικής του οργάνωσης και εικόνες στους τοίχους και τα μηχανήματα.

Οφείλει να αναφέρει στη διεύθυνση πριν από την αναχώρηση το πελάτη τις ζημιές που ενδεχομένως έκανε στα έπιπλα καθώς επίσης και το αν λείπει κάποιο είδος από τα δωμάτια. Την ίδια υποχρέωση έχει αν οι πελάτες απλώνουν είδη ρουχισμού στους εξώστες ή μαγειρεύουν ή ρίχνουν αντικείμενα από τα παράθυρα και γενικά παραβαίνουν τους κανονισμούς. Κάθε διαφορά ανάμεσα στο προσωπικό που έχει σχέση με την απασχόληση του στην επιχείρηση, πρέπει να αναφέρεται στη διεύθυνση από την οποία και διευθετείται.

Δεν επιτρέπεται σωματικός έλεγχος χωρίς σοβαρό λόγο. Όταν η επιχείρηση βρεθεί στην ανάγκη να τον διενεργήσει, ο έλεγχος θα πρέπει να γίνει με μεγάλη διακριτικότητα, να είναι γενικός και να μην προσβάλει την αξιοπρέπεια αυτών που ερευνώνται. Αυτονόητο είναι ότι ο έλεγχος στις γυναίκες πρέπει να γίνεται από γυναίκες.

## **Γ. ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΑ**

Στο σημείο αυτό ο κανονισμός είναι μάλλον λακωνικός. Ορίζει δηλαδή, κατ' αρχήν, ότι οι εργαζόμενοι κατά τις νυχτερινές ώρες δικαιούνται να εργάζονται χωρίς διακοπή. Και ακόμη ότι, τόσο σ' αυτούς που διανυκτερεύουν στα ξενοδοχεία, όσο και σ' αυτούς που παραμένουν σ' αυτό κατά τη διακοπή της εργασίας, ο εργοδότης οφείλει να παρέχει χώρους καθαρούς και υγιεινούς για την ανάπαυση. Υγιεινοί επίσης και καθαροί πρέπει να είναι και οι χώροι που θα ορισθούν για το φαγητό, το κάπνισμα ή οποιαδήποτε παραμονή του προσωπικού στο ξενοδοχείο. Εννοείται βέβαια ότι οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία έχουν εκτός από τα παραπάνω όλα τα δικαιώματα που κατοχυρώνουν στους εργαζόμενους ο Α.Κ. και η εργατική νομοθεσία.

## **ΙΙΙ. ΚΥΡΩΣΕΙΣ**

Εάν οι εργαζόμενοι υποπέσουν σε ένα ή περισσότερα από τα παραπάνω παραπτώματα, επιβάλλονται οι παρακάτω κυρώσεις:

### **A. Από τον εργοδότη**

1. Προφορική ή έγγραφη παρατήρηση ή επίπληξη.
2. Πρόστιμο.

### **B. Από ειδική επιτροπή**

1. Επίπληξη.
2. Πρόστιμο μέχρι το  $\frac{1}{4}$  των μηνιαίων αποδοχών του.
3. Πρόστιμο μέχρι τις αποδοχές ενός μήνα.
4. Προσωρινή απαγόρευση άσκησης του επαγγέλματος μέχρι τρεις μήνες.
5. Οριστική απαγόρευση άσκησης του επαγγέλματος.

Οι ποινές μάλιστα που επιβάλλονται από την Επιτροπή εγγράφονται στο βιβλιάριο άσκησης επαγγέλματος του ξενοδοχοϋπαλλήλου. Η Επιτροπή μπορεί να επιβάλλει οποιαδήποτε από τις παραπάνω ποινές, κατά την κρίση της, ανάλογα με τη σοβαρότητα του παραπτώματος. Εάν επιβληθεί πρόστιμο, ο εργοδότης του υπαλλήλου που υφίσταται την τιμωρία, εφόσον βέβαια ειδοποιηθεί, κρατά με ευθύνη του το πρόστιμο από τις αποδοχές του υπαλλήλου, το οποίο είναι υποχρεωμένος να καταθέσει, μέσα σε ένα μήνα, στον Οργανισμό Εργατικής Κατοικίας.

Σε περίπτωση που επιβληθεί η ποινή της απαγόρευσης άσκησης επαγγέλματος, ο εργοδότης έχει την υποχρέωση να τον απομακρύνει άμεσα από την επιχείρηση του και για όσο διάστημα ορίζει η απόφαση της Επιτροπής.

## **BIBΛΙΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ**

### **I. Γενικά**

Όλα τα πρόσωπα που απασχολούνται ή επιθυμούν να απασχοληθούν σε θέσεις του κυρίως ξενοδοχειακού προσωπικού ή ως βοηθοί ή μαθητευόμενοι του κυρίως ξενοδοχειακού προσωπικού ή βοηθοί μαγειρών ή ζαχαροπλαστών ή ως εργάτες αποσκευών ή πλύντες ή σιδερωτές ή σε θέσεις του επικουρικού προσωπικού του μαγειρείου ή του ζαχαροπλαστείου του ξενοδοχείου, έχουν την υποχρέωση να είναι εφοδιασμένοι με το βιβλιάριο εργασίας και υγείας.

Οι εργοδότες δηλαδή δεν έχουν το δικαίωμα να προσλάβουν προσωπικό για τις παραπάνω θέσεις, εφόσον δεν είναι εφοδιασμένοι με το βιβλιάριο αυτό. Εάν, παρόλα αυτά, προσλάβουν, υφίστανται κυρώσεις.

### **II. ΕΞΑΙΡΕΣΕΙΣ**

Εξαιρούνται από την υποχρέωση εφοδιασμού τους με βιβλιάριο εργασίας και υγείας:

1. Οι Έλληνες και ομογενείς φοιτητές Ανωτάτων Σχολών ή Α.Τ.Ε.Ι. ή Ανώτερων Σχολών, οι οποίοι απασχολούνται από την 1<sup>η</sup> Ιουνίου μέχρι την 31<sup>η</sup> Οκτωβρίου. Η ιδιότητα τους αυτή θα πρέπει να αποδεικνύεται με επίσημα έγγραφα.
2. Οι σπουδαστές Επαγγελματικών ή Τεχνικών Σχολών για τους οποίους απαιτείται η απασχόληση σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για πρακτική εξάσκηση.
3. Οι υγειονομικές διατάξεις, όμως, οι σχετικές με τα βιβλιάρια υγείας, εξακολουθούν να ισχύουν και για όσους εμπίπτουν στις δύο παραπάνω περιπτώσεις.

### **III. ΤΡΟΠΟΣ ΕΚΔΟΣΗΣ ΒΙΒΛΙΑΡΙΟΥ**

Το πρόσωπο που ενδιαφέρεται να απασχοληθεί σε ξενοδοχειακή επιχείρηση, στις θέσεις που προαναφέραμε, πρέπει να υποβάλλει στην Τοπική Υπηρεσία του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), στην περιφέρεια της οποίας θέλει να απασχοληθεί:

Û Αίτηση νόμιμα χαρτοσημασμένη

Û Απόσπασμα ποινικού του μητρώου, πρόσφατης έκδοσης (το πολύ τριών μηνών από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης) από το οποίο να προκύπτει ότι δεν έχει καταδικαστεί αμετάκλητα για απάτη, κλοπή, υπεξαίρεση, υφαίρεση, πλαστογραφία, εμπορία ή κατοχή ή χρήση ναρκωτικών, σωματεμπορία, λαθρεμπορία ή έγκλημα κατά των ηθών.

Û Δύο πρόσφατες φωτογραφίες

Η Τοπική Υπηρεσία του Ο.Α.Ε.Δ. συμπληρώνει στο βιβλιάριο μόνο τα ατομικά στοιχεία του ενδιαφερόμενου και επικολλά σ' αυτό την μία φωτογραφία, ενώ τη δεύτερη επικολλά στην αίτηση κι τη σφραγίζει. Στη συνέχεια, παραδίδει το βιβλιάριο στον ενδιαφερόμενο και τον παραπέμπει στην αρμόδια υπηρεσία για ιατρική εξέταση. Μετά τη συμπλήρωση της ιατρικής βεβαίωσης, κι εφόσον από

αυτήν προκύπτει η υγεία του ενδιαφερόμενου, παραπέμπει το φάκελο με όλα τα στοιχεία του στην Συμβουλευτική της Επιτροπή για γνωμοδότηση.

Στον ενδιαφερόμενο δίνεται ειδικό υπηρεσιακό σημείωμα, το οποίο ισχύει για τρεις μήνες και επέχει θέση προσωρινού βιβλιαρίου εργασίας και υγείας.

Η Συμβουλευτική Επιτροπή γνωμοδοτεί σχετικά με τη συνδρομή ή όχι των προϋποθέσεων υγείας και μη καταδίκης και για τη χορήγηση ή όχι του βιβλιαρίου.

Μετά τη γνωμοδότηση της Συμβουλευτικής Επιτροπής και μέσα σ' ένα μήνα από την ημερομηνία υποβολής της αίτησης, εφόσον η γνωμοδότηση είναι υπέρ της έκδοσης βιβλιαρίου, η Τοπική Υπηρεσία του Ο.Α.Ε.Δ. προβαίνει στην έκδοση του οριστικού βιβλιαρίου εργασίας και υγείας.

Στην περίπτωση που η γνωμοδότηση της Συμβουλευτικής Επιτροπής εκδοθεί με την αίρεση ότι το απόσπασμα ποινικού μητρώου, που θα υποβληθεί αργότερα, θα προκύπτει η μη καταδίκη του ενδιαφερόμενου, το οριστικό βιβλιάριο παραδίδεται μετά την πλήρωση της αίρεσης.

Εάν όμως η γνωμοδότηση της Συμβουλευτικής Επιτροπής είναι αρνητική για την έκδοση του βιβλιαρίου, αναζητείται και αφαιρείται και το ειδικό υπηρεσιακό σημείωμα.

## **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

### **Ποια πρόσωπα δικαιούνται ταυτότητα**

Όλοι οι Έλληνες κα Κύπριοι υπήκοοι που εργάζονται στα ξενοδοχεία, εκτός από εκείνα της Δ' και Ε' κατηγορίας, με λιγότερα από 4 κρεβάτια, καθώς και στα εστιατόρια, ζαχαροπλαστεία, κέντρα διασκέδασης, μπαρ και λοιπά συναφή καταστήματα Γ' κατηγορίας και άνω, πρέπει να διαθέτουν επαγγελματική ταυτότητα.

Η ταυτότητα αυτή χορηγείται:

- 1) Στους πτυχιούχους των ΤΕΙ και σχολών τουριστικών επαγγελμάτων, ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία τους.
- 2) Στους εργαζόμενους που έχουν πραγματοποιήσει ή θα πραγματοποιήσουν υπηρεσία τουλάχιστον τριάντα (30) μηνών στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την κατηγορία τους, μέσα σε πέντε (5) τουλάχιστον συναπτά ημερολογιακά χρόνια.

## **ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΟΔΟΤΩΝ**

Οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να προσλαμβάνουν εργαζομένους με επαγγελματική ταυτότητα, μέχρις ότου οι άνεργοι κάθε ειδικότητας περιοριστούν σε έναν ελάχιστο αριθμό, που σε καμία περίπτωση να μην υπερβαίνει το 5% των κατόχων επαγγελματικής ταυτότητας.

Κατά των εργοδοτών που προσλαμβάνουν ή απασχολούν εργαζομένους κατά παράβαση των παραπάνω υποχρεώσεων τους ή που αρνούνται να χορηγήσουν ή χορηγούν ψευδή ή ανακριβή πιστοποιητικά υπηρεσίας των εργαζομένων, εφαρμόζονται διοικητικές ποινές.

## **ΑΔΕΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΟΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

### **ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΑΔΕΙΑΣ**

Κάθε μισθωτός, ο οποίος εργάζεται σε μια επιχείρηση επί δώδεκα συνεχείς μήνες, δικαιούται κάθε χρόνο ορισμένες ημέρες άδειας με αποδοχές.

Συγκεκριμένα, μόλις συμπληρώσει το βασικό χρόνο (τους δώδεκα πρώτους μήνες) δικαιούται είκοσι τέσσερις (24) εργάσιμες μέρες. Η άδεια αυτή επαυξάνεται κατά μία εργάσιμη ημέρα για κάθε επιπλέον έτος απασχόλησης και μέχρι είκοσι έξη (26) εργάσιμες ημέρες.

Όταν πρόκειται για μισθωτούς στους οποίους εφαρμόζεται σύστημα πενθήμερης εβδομάδας εργασίας, η αρχική άδεια είναι είκοσι (20) εργάσιμες ημέρες και στη συνέχεια φθάνει μέχρι είκοσι δύο (22).

Δεν συμπεριλαμβάνονται στην ετήσια άδεια με αποδοχές:

- 1) Οι επίσημες ή κατ' έθιμο εορτάσιμες ημέρες (αργίες).
- 2) Οι διακοπές εργασίας που οφείλονται σε ασθένεια.

## **ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΔΕΙΑΣ**

Παράλληλα με την άδεια, οι μισθωτοί δικαιούνται και επίδομα άδειας, το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το μισό μισθό για όσους αμείβονται με μηνιαίο μισθό και τα δέκα τρία (13) ημερομίσθια για όσους αμείβονται με ημερομίσθιο ή με άλλο τρόπο (εκτός από τον μηνιαίο μισθό).

## **ΜΗ ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΑΔΕΙΑΣ - ΚΥΡΩΣΕΙΣ**

Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος, σύμφωνα με το νόμο, να χορηγήσει την άδεια στο μισθωτό, πριν από τη λήξη του ημερολογιακού έτους και αν ακόμη δεν ζητηθεί.

Εάν ο εργοδότης αρνηθεί να χορηγήσει τη νόμιμη ετήσια άδεια και εφόσον αυτό διαπιστωθεί από όργανο του Υπουργείου Εργασίας, έχει την υποχρέωση να καταβάλει στον μισθωτό τις αντίστοιχες αποδοχές των μερών άδειας, αυξημένες κατά 100%.

## **Η ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Όσοι εργάζονται στα ξενοδοχεία , υπάγονται υποχρεωτικά στη ασφάλιση του ΙΚΑ, εφόσον παρέχουν κατά κύριο επάγγελμα εξαρτημένη εργασία ιδιωτικού δικαίου έναντι αμοιβής, μέσα στα όρια της χώρας.

Η ασφάλιση των εργαζομένων στα ξενοδοχεία από το ΙΚΑ, καλύπτει είτε μόνο τον κλάδο σύνταξης, είτε και τους κλάδους παροχών ασθενοείας και μητρότητας (σε είδος και χρήμα)

### **Ασφάλιση του ΤΑΞΥ**

Στην ασφάλιση του ΤΑΞΥ υπάγονται και αυτοδίκαια:

- 1) Τα πρόσωπα που παρέχουν κατά κύριο επάγγελμα εξαρτημένη επ' αμοιβή εργασία σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τα εστιατόρια ή κυλικεία τους, σε οικοτροφεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια, των οποίων η συνολική δύναμη ανέρχεται τουλάχιστον σε δέκα (10) κλίνες.
- 2) Το προσωπικό του ΤΑΞΥ.
- 3) Τα πρόσωπα που παρέχουν την προσωπική τους εργασία στις παραπάνω επιχειρήσεις με σύμβαση μίσθωσης έργου, εφόσον πρόκειται για απασχόληση η οποία παρέχεται κατά κύριο επάγγελμα και, όσον αφορά τον τόπο και το χρόνο εργασίας, με συνθήκες που απαντώνται στη μίσθωση εργασίας.

Εργοδότης ο οποίος απασχολεί ξενοδοχοϋπάλληλο έχει την υποχρέωση να τον δηλώσει στο ΤΑΞΥ. Εάν παραλείψει την υποχρέωση του αυτή, μέχρις ότου επαληθευτεί η ασφαλιστική περίπτωση, υποχρεώνεται σε αποκατάσταση κάθε δαπάνης στην οποία επρόκειτο να υποβληθεί το Ταμείο από τη χορήγηση των απαραίτητων παροχών.



Ιατρική περίθαλψη παρέχεται και στα μέλη της οικογένειας των άμεσα ασφαλισμένων.

## **ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΝΕΡΓΙΑ**

Ο ΟΑΕΔ καταβάλλει ειδικό επίδομα ανεργίας μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας της Πολιτείας να προστατεύσει τους νέους από την ανεργία.

## **ΠΟΙΑ ΠΡΟΣΩΠΑ ΘΕΩΡΟΥΝΤΑΙ ΑΝΕΡΓΟΙ**

Άνεργος θεωρείται εκείνος που μετά την λύση ή λήξη της εργασιακής σχέσης, αναζητεί εργασία, αποδέχεται να απασχοληθεί σε εργασία, που του προσφέρεται από τις αρμόδιες υπηρεσίες του ΟΑΕΔ, στον ευρύτερο επαγγελματικό του κλάδο ή δέχεται να παρακολουθήσει προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης και γενικά επωφελείται από κάθε περίπτωση δυνατότητας για απασχόληση.

## **ΣΕ ΠΟΙΟΥΣ ΚΑΤΑΒΑΛΛΕΤΑΙ ΤΟ ΕΠΙΔΟΜΑ**

Ο ΟΑΕΔ καταβάλλει το ειδικό αυτό επίδομα σε ανέργους νέους ηλικίας μέχρι 29 ετών συμπληρωμένων εφόσον:

- Ø Έχουν συμπληρώσει το 20<sup>ο</sup> έτος της ηλικίας τους και οι άνδρες έχουν εκπληρώσει τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις ή έχουν νόμιμα απαλλαγεί από αυτές.
- Ø Εγγραφούν στα ειδικά μητρώα ανέργων που τηρεί ο ΟΑΕΔ, μέσα σε τρεις μήνες από τη συμπλήρωση του 20<sup>ου</sup> έτους της ηλικίας τους ή την απόλυσή τους από τον στρατό ή την απαλλαγή τους από τις στρατιωτικές τους υποχρεώσεις. Οι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές οποιασδήποτε

εκπαιδευτικής βαθμίδας, πρέπει να εγγραφούν στα ίδια μητρώα μέσα σε τρεις μήνες από τη λήξη του σπουδαστικού έτους στο οποίο φοιτούσαν όταν διέκοψαν τις σπουδές τους. Για Έλληνες μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές το εξωτερικού, η προθεσμία είναι τετράμηνη για όλες τις περιπτώσεις και αρχίζει από την ημέρα επανόδου τους στην Ελλάδα.

- Ø Παραμένουν άνεργοι για χρονικό διάστημα τουλάχιστον 12 μηνών, από την ημέρα εγγραφής τους στα ειδικά μητρώα, χωρίς να υπολογίζεται τυχόν χρόνος ασθενείας του ανέργου ή ευκαιριακής κα μέχρι δύο μηνών απασχόλησής τους.

## **ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ – ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗΣ**

Για να δικαιούται επίδομα ο άνεργος πρέπει να έχει πραγματοποιήσει 125 ημέρες εργασίας στην ασφάλιση κλάδου ανεργίας του ΟΑΕΔ. Τα ημερομίσθια αυτά πρέπει να έχουν πραγματοποιηθεί μέσα στους τελευταίους 14 μήνες πριν από τη λύση της εργασιακής σχέσης. Δεν λαμβάνονται υπόψη τα ημερομίσθια του τελευταίου διμήνου.

Αρκούν 100 ημερομίσθια όταν πρόκειται για πρόσωπα που απασχολούνται σε τουριστικά και άλλα εποχιακά επαγγέλματα, για τους οποίους, μετά το δεύτερο χρόνο απασχόλησης, ως περίοδος υπολογισμός των ημερομισθίων θεωρείται το 12μηνο από τη λύση της εργασιακής σχέσης, χωρίς να αφαιρεθούν τα ημερομίσθια του τελευταίου διμήνου.

Οι εργοδότες έχουν την υποχρέωση να χορηγούν βεβαίωση για την απασχόληση τη παραπάνω περιόδου, ο τύπος και το περιεχόμενο της οποίας καθορίζεται με απόφαση του Δ.Σ. του ΟΑΕΔ.

## **ΑΠΩΛΕΙΑ ΤΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ**

Ο άνεργος που δεν αποδέχεται να απασχοληθεί σε εργασία που του προσφέρεται στον ευρύτερο επαγγελματικό του κλάδο ή δεν δέχεται να παρακολουθήσει μαθήματα επαγγελματικής κατάρτισης του ΟΑΕΔ ή άλλων φορέων που συνεργάζονται με τον ΟΑΕΔ για την ταχύρρυθμη κατάρτιση το εργατικού δυναμικού, χάνει την αξίωση για επιδότηση.

Ως εργασία στον ευρύτερο επαγγελματικό κλάδο θεωρείται εκείνη που εμπίπτει στην ομάδα επαγγελμάτων ή ειδικοτήτων ή εργασιών που ανάγονται στην τελευταία απασχόληση ή στην επαγγελματική κατάρτιση, γνώση ή εμπειρία του ασφαλισμένου.

Ο άνεργος, το οποίου η εργασιακή σχέση τερματίζεται με εκούσια αποχώρηση, δεν αποκτά δικαίωμα επιδότησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΕΡΕΥΝΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ

Έχοντας λάβει υπόψη όλα τα ανωτέρω πραγματοποιήσα μια έρευνα σχετικά με το πώς και με ποιο τρόπο τέσσερα ξενοδοχεία αλυσίδας της Αθήνας επιλέγουν, προσλαμβάνουν και εκπαιδεύουν το προσωπικό τους. Τα ξενοδοχεία που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι: **ATHENS PLAZA (GRECOTEL), SOFITEL AIRPORT HOTEL, PIRAEUS THEOXENIA HOTEL** και **DIVANI CARAVEL**

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στο τμήμα προσωπικού των παραπάνω ξενοδοχείων είναι:

1. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνετε το προσωπικό σας;
  - α. σπουδές β. προϋπηρεσία γ. προσωπικότητα δ. άλλο
2. Σε ποιους φορείς απευθύνεστε για την ανεύρεση του προσωπικού σας;
  - α. Ο.Α.Ε.Δ. β. αγγελία σε εφημερίδα γ. αναζήτηση μέσω ΑΕΙ και ΑΤΕΙ
  - δ. εσωτερικές προαγωγές ε. άλλο
3. Ποια στάδια επιλογής προσωπικού ακολουθείτε;
  - α. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου
  - β. Η προκαταρκτική συνέντευξη
  - γ. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο
  - δ. Η συνέντευξη εργασίας
  - ε. Το τεστ ( δοκιμασία) για την επιλογή
  - στ. Η ιατρική εξέταση
  - ζ. Συστάσεις
  - η. Η απόφαση επιλογής.

4. Κατά πόσο βασίζεστε στις συστατικές επιστολές των υποψηφίων εργαζομένων;  
α. αρκετά β. πολύ γ. πάρα πολύ δ. καθόλου
5. Πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει για εσάς η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου;  
α. τον περισσότερο β. ελάχιστο γ. αρκετά σημαντικό δ. καθόλου σημαντικό
6. Πόσες μέρες διαρκεί η περίοδος προσαρμογής και πρακτικής ενός νεοπροσληφθέντος;  
α. 2 εβδομάδες β. 3 εβδομάδες γ. 1 μήνα δ. άλλο
7. Κάθε πόσο διάστημα εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
α. 6 μήνες β. 1 χρόνο γ. 1.5 χρόνο δ. άλλο
8. Τι τύπο εκπαίδευσης ακολουθεί η επιχείρησή σας για το προσωπικό σας;  
α. εσωτερικά σεμινάρια β. εξωτερικά σεμινάρια γ. εναλλαγή στην εργασία δ. άλλο

## ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ATHENS PLAZA (GRECOTEL)

Απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις:

1. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνετε το προσωπικό σας;  
**α. σπουδές** β. προϋπηρεσία γ. προσωπικότητα δ. άλλο
2. Σε ποιους φορείς απευθύνεστε για την ανεύρεση του προσωπικού σας;  
α. Ο.Α.Ε.Δ. **β. αγγελία σε εφημερίδα** γ. αναζήτηση μέσω ΑΕΙ και Α.Τ.Ε.Ι. δ. εσωτερικές προαγωγές ε. άλλο
3. Ποια στάδια επιλογής προσωπικού ακολουθείτε;  
α. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου  
β. Η προκαταρκτική συνέντευξη  
γ. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο  
**δ. Η συνέντευξη εργασίας**  
ε. Το τεστ ( δοκιμασία) για την επιλογή  
στ. Η ιατρική εξέταση  
**ζ. Συστάσεις**  
η. Η απόφαση επιλογής.
4. Κατά πόσο βασίζεστε στις συστατικές επιστολές των υποψηφίων εργαζομένων;  
α. αρκετά β. πολύ **γ. πάρα πολύ** δ. καθόλου
5. Πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει για εσάς η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου;  
α. τον περισσότερο **β. ελάχιστο** γ. αρκετά σημαντικό δ. καθόλου σημαντικό
6. Πόσες μέρες διαρκεί η περίοδος προσαρμογής και πρακτικής ενός νεοπροσληφθέντος;  
α. 2 εβδομάδες **β. 3 εβδομάδες** γ. 1 μήνα δ. άλλο
7. Κάθε πόσο διάστημα εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
**α. 6 μήνες** β. 1 χρόνο γ. 1.5 χρόνο δ. άλλο

8. Τι τύπο εκπαίδευσης ακολουθεί η επιχείρησή σας για το προσωπικό σας;
- α. εσωτερικά σεμινάρια β. εξωτερικά σεμινάρια γ. εναλλαγή στην εργασία δ. άλλο

### ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Το ξενοδοχείο **ATHENS PLAZA** που βρίσκεται στην καρδιά της Αθήνας (Βασιλέως Γεωργίου και Σταδίου) και ανήκει στην αλυσίδα ξενοδοχείων της **GRECOTEL** απάντησε ως εξής:

Οι εργαζόμενοι σε αυτό το ξενοδοχείο προσλαμβάνονται με βάση των σπουδών τους. Όπως μου απάντησαν, γι' αυτούς οι σπουδές παίζουν τον μεγαλύτερο ρόλο γιατί μόνο έτσι ο εργαζόμενος θα μπορέσει να κάνει καλά τη δουλειά του, όταν δηλαδή έχει σπουδάσει το αντικείμενο με το οποίο θα ασχοληθεί. Οι ξένες γλώσσες παίζουν εξίσου σημαντικό ρόλο καθώς όλο το χρόνο το ξενοδοχείο αυτό το επισκέπτονται τουρίστες από όλο τον κόσμο και έτσι ο εργαζόμενος πρέπει να ξέρει να επικοινωνεί και συνάμα να εξυπηρετεί όσο το δυνατόν καλύτερα τους πελάτες.

Το ξενοδοχείο χρησιμοποιεί ως πιο καλή πηγή για ανεύρεση του προσωπικού τις αγγελίες στην εφημερίδα, λέγοντας πως με αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος ξέρει τι ακριβώς ζητάει το ξενοδοχείο και έτσι αποφεύγονται οι άσκοπες συνεντεύξεις.

Τα στάδια επιλογής που ακολουθεί το ξενοδοχείο είναι η συνέντευξη εργασίας και κατόπιν η συστατικές επιστολές τις οποίες και εμπιστεύονται.

Η εξωτερική εμφάνιση δεν παίζει μεγάλο ρόλο την επιλογή του προσωπικού του οποίου η περίοδος προσαρμογής είναι περίπου τρεις (3) εβδομάδες.

Το προσωπικό εκπαιδεύεται περίπου κάθε έξι μήνες αναλόγως την κίνηση στο ξενοδοχείο και με μεθόδους όπως η εναλλαγή στην εργασία. Π.χ ένας υπάλληλος μπορεί να φύγει από το επισιτιστικό τμήμα και να ασχοληθεί με την υποδοχή του ξενοδοχείου.

## ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ SOFITEL AIRPORT HOTEL

1. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνετε το προσωπικό σας;  
α. σπουδές **β. προϋπηρεσία** γ. προσωπικότητα δ. άλλο
2. Σε ποιους φορείς απευθύνεστε για την ανεύρεση του προσωπικού σας;  
α. Ο.Α.Ε.Δ. β. αγγελία σε εφημερίδα γ. αναζήτηση μέσω ΑΕΙ και Α.Τ.Ε.Ι. δ. εσωτερικές προαγωγές **ε. άλλο** (αναζήτηση βιογραφικών μέσω της ιστοσελίδας του ξενοδοχείου)
3. Ποια στάδια επιλογής προσωπικού ακολουθείτε;  
α. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου  
**β. Η προκαταρκτική συνέντευξη**  
γ. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο  
**δ. Η συνέντευξη εργασίας**  
ε. Το τεστ (δοκιμασία) για την επιλογή  
στ. Η ιατρική εξέταση  
**ζ. Συστάσεις**  
η. Η απόφαση επιλογής
4. Κατά πόσο βασίζεστε στις συστατικές επιστολές των υποψηφίων εργαζομένων;  
**α. αρκετά** β. πολύ γ. πάρα πολύ δ. καθόλου
5. Πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει για εσάς η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου;  
α. τον περισσότερο β. ελάχιστο **γ. αρκετά σημαντικό** δ. καθόλου σημαντικό
6. Πόσες μέρες διαρκεί η περίοδος προσαρμογής και πρακτικής ενός νεοπροσληφθέντος;  
**α. 2 εβδομάδες** β. 3 εβδομάδες γ. 1 μήνα δ. άλλο
7. Κάθε πόσο διάστημα εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
**α. 6 μήνες** β. 1 χρόνο γ. 1.5 χρόνο δ. άλλο



8. Τι τύπο εκπαίδευσης ακολουθεί η επιχείρησή σας για το προσωπικό σας;  
α. εσωτερικά σεμινάρια β. εξωτερικά σεμινάρια γ. εναλλαγή στην εργασία δ. άλλο

### ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Το ξενοδοχείο **SOFITEL** Athens airport το οποίο βρίσκεται στο διεθνή αερολιμένα Αθηνών «Ελ. Βενιζέλος» της αλυσίδας ξενοδοχείων **SOFITEL** απάντησε ως εξής:

Το προσωπικό του ξενοδοχείου προσλαμβάνεται με βάση την προϋπηρεσία που κατέχει. Όπως μου απάντησαν, η προϋπηρεσία έχει τη μεγαλύτερη σημασία, ο υποψήφιος εργαζόμενος πρέπει να ξέρει τη δουλειά και να έχει αρκετά χρόνια εργασίας σε ανάλογη θέση. Το τμήμα προσωπικού του ξενοδοχείου απευθύνεται στο site του ξενοδοχείου για να βρει βιογραφικά υποψηφίων. Πολλές φορές ανακοινώνουν τη θέση για την οποία ζητάνε προσωπικό και μ' αυτό τον τρόπο οι υποψήφιοι βλέπουν τα προσόντα που απαιτούνται και στέλνουν τα βιογραφικά τους.. το ξενοδοχείο **SOFITEL** ακολουθεί τρία στάδια επιλογής. Για αρχή γίνεται μια προκαταρκτική συνέντευξη κατά την οποία ο προϊστάμενος εξηγεί στον εργαζόμενο το αντικείμενο της εργασίας για το οποίο προορίζεται και ο υποψήφιος έχει χρόνο να μιλήσει για τον εαυτό του και να προβάλλει τα θετικά στοιχεία της προσωπικότητας του καθώς και το εύρος των σπουδών του. Την προκαταρκτική συνέντευξη ακολουθεί η κανονική συνέντευξη εργασίας.. Εάν ο υποψήφιος πληροί τις προϋποθέσεις τότε του ζητείται να φέρει και κάποιες συστατικές επιστολές από προηγούμενους εργοδότες, πράγμα που για το ξενοδοχείο είναι αρκετά σημαντικό και αναγκαίο. Σε αντίθεση με την εξωτερική εμφάνιση που αποτελεί ένα αρκετά σημαντικό αλλά όχι αναγκαίο κριτήριο, όπως απαντήθηκε. Η περίοδος προσαρμογής ενός

νεοπροσληφθέντος στο ξενοδοχείο είναι περίπου 2 εβδομάδες αφού το ξενοδοχείο ζητάει άτομα έμπειρα που να μπορούν να ανταπεξέλθουν γρήγορα στους ρυθμούς της νέας εργασίας. Για την εκπαίδευση των εργαζομένων χρησιμοποιούν τα εσωτερικά σεμινάρια –τα οποία γίνονται περίπου κάθε 6 μήνες-, προσλαμβάνοντας για λίγο καιρό άτομα, τα οποία θα μάθουν καινούρια πράγματα στους εργαζομένους.

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ PIRAEUS THEOXENIA HOTEL**

1. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνετε το προσωπικό σας;  
α. σπουδές **β. προϋπηρεσία** γ. προσωπικότητα δ. άλλο
2. Σε ποιους φορείς απευθύνεστε για την ανεύρεση του προσωπικού σας;  
α. Ο.Α.Ε.Δ. **β. αγγελία σε εφημερίδα** γ. αναζήτηση μέσω ΑΕΙ και Α.Τ.Ε.Ι. δ. εσωτερικές προαγωγές ε. άλλο
3. Ποια στάδια επιλογής προσωπικού ακολουθείτε;  
α. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου  
β. Η προκαταρκτική συνέντευξη  
**γ. Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο**  
**δ. Η συνέντευξη εργασίας**  
ε. Το τεστ ( δοκιμασία) για την επιλογή  
στ. Η ιατρική εξέταση  
ζ. Συστάσεις  
η. Η απόφαση επιλογής.

4. Κατά πόσο βασίζεστε στις συστατικές επιστολές των υποψηφίων εργαζομένων;  
α. αρκετά β. πολύ γ. πάρα πολύ **δ. καθόλου**
5. Πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει για εσάς η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου;  
α. τον περισσότερο β. ελάχιστο γ. αρκετά σημαντικό **δ. καθόλου σημαντικό**
6. Πόσες μέρες διαρκεί η περίοδος προσαρμογής και πρακτικής ενός νεοπροσληφθέντος;  
α. 2 εβδομάδες **β. 3 εβδομάδες** γ. 1 μήνα δ. άλλο
7. Κάθε πόσο διάστημα εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;  
α. 6 μήνες β. 1 χρόνο γ. 1.5 χρόνο **δ. άλλο**
8. Τι τύπο εκπαίδευσης ακολουθεί η επιχείρησή σας για το προσωπικό σας;  
α. εσωτερικά σεμινάρια β. εξωτερικά σεμινάρια **γ. εναλλαγή στην εργασία** δ. άλλο

### **ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ**

Το ξενοδοχείο **PIREAUS THEOXENIA** της αλυσίδας ξενοδοχείων **THEOXENIA HOTEL** μου απάντησε ως εξής:

Το προσωπικό προσλαμβάνεται με βάση την προϋπηρεσία, όπως μου είπαν, είναι αρκετά σημαντικό για τον υποψήφιο να γνωρίζει το αντικείμενο της δουλειάς με την οποία πρόκειται να ασχοληθεί. Θεωρούν ως καλύτερο τρόπο για να προσελκύσουν υποψήφιους εργαζομένους τις αγγελίες σε εφημερίδες και περιοδικά, καθώς εκεί μπορούν οι υποψήφιοι να διαβάσουν λεπτομέρειες για το αντικείμενο της εργασίας, για τα προσόντα που απαιτούνται από τον υποψήφιο ακόμα και για το μισθό. Τα στάδια που ακολουθούνται από το ξενοδοχείο για την επιλογή του προσωπικού είναι η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου

(φόρμας) κατά την οποία ο υποψήφιος συμπληρώνει τα στοιχεία, τις σπουδές του(μίνι βιογραφικό). Στη συνέχεια ακολουθεί η συνέντευξη εργασίας κατά την οποία δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να μιλήσει για τον εαυτό του, τις σπουδές του και τις προσδοκίες του και στον προϊστάμενο να αναλύσει το αντικείμενο της δουλειάς για την οποία προορίζεται ο υποψήφιος καθώς και να λύσει κάθε απορία του υποψηφίου σχετικά με αυτή. Οι συστατικές επιτολές δεν χρησιμοποιούνται ως μέσο που βοηθάει στη γρήγορη απόφαση επιλογής των υποψηφίων και συνήθως αποφεύγονται. Η εξωτερική εμφάνιση σύμφωνα με το ξενοδοχείο δεν παίζει κανένα ρόλο και δεν επηρεάζει την απόφαση της επιλογής. Η περίοδος προσαρμογής των νεοπροσληθέντων διαρκεί περίπου 3 μήνες και ο τύπος εκπαίδευσης που ακολουθείται είναι η εναλλαγή εργασίας όπου δίνεται η ευκαιρία στον υπάλληλο να δείξει τις ικανότητες του και σε άλλο τομέα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

### **ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ DIVANI CARAVEL**

1. Με ποια κριτήρια προσλαμβάνετε το προσωπικό σας;  
α. σπουδές β. προϋπηρεσία γ. προσωπικότητα δ. (β + γ)
2. Σε ποιους φορείς απευθύνεστε για την ανεύρεση του προσωπικού σας;  
α. Ο.Α.Ε.Δ. β. **αγγελία σε εφημερίδα** γ. αναζήτηση μέσω ΑΕΙ και Α.Τ.Ε.Ι. δ. **εσωτερικές προαγωγές** ε. άλλο
3. Ποια στάδια επιλογής προσωπικού ακολουθείτε;  
α. Εξασφάλιση περιγραφής του έργου  
β. Η προκαταρκτική συνέντευξη  
γ. **Η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο**  
δ. **Η συνέντευξη εργασίας**  
ε. Το τεστ ( δοκιμασία) για την επιλογή  
στ. Η ιατρική εξέταση

### ζ. Συστάσεις

- η. Η απόφαση επιλογής
4. Κατά πόσο βασίζεστε στις συστατικές επιστολές των υποψηφίων εργαζομένων;
- α. αρκετά **β. πολύ** γ. πάρα πολύ δ. καθόλου
5. Πόσο σπουδαίο ρόλο παίζει για εσάς η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου;
- α. τον περισσότερο **β. ελάχιστο** γ. αρκετά σημαντικό δ. καθόλου σημαντικό
6. Πόσες μέρες διαρκεί η περίοδος προσαρμογής και πρακτικής ενός νεοπροσληφθέντος;
- α. 2 εβδομάδες β. 3 εβδομάδες **γ 1 μήνα** δ. άλλο
7. Κάθε πόσο διάστημα εκπαιδεύετε το προσωπικό σας;
- α. 6 μήνες** β. 1 χρόνο γ. 1.5 χρόνο δ. άλλο
8. Τι τύπο εκπαίδευσης ακολουθεί η επιχείρησή σας για το προσωπικό σας;
- α. εσωτερικά σεμινάρια** β. εξωτερικά σεμινάρια γ. εναλλαγή στην εργασία δ. άλλο

### ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ

Το ξενοδοχείο **CARAVEL** της αλυσίδας ξενοδοχείων **DIVANI**, απάντησε ως εξής:

Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται με βάση την προϋπηρεσία τους σε συνδυασμό με την προσωπικότητά τους. Σύμφωνα με το ξενοδοχείο, η εμπειρία του υποψηφίου έχει μεγαλύτερη σημασία εάν έχει συνδυάζεται με μια εξίσου ενδιαφέρουσα προσωπικότητα. Η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση απευθύνεται στον τύπο (εφημερίδες - περιοδικά) για να προσελκύσει υποψηφίους υπαλλήλους. Επίσης χρησιμοποιεί και τις εσωτερικές προαγωγές για να καλύψει διαθέσιμες θέσεις εργασίας. Τα στάδια επιλογής προσωπικού

είναι τα εξής: Για αρχή, η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου είναι απαραίτητη, στη συνέχεια ακολουθεί η συνέντευξη εργασίας και τέλος οι συστατικές εντολές, οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές. Η εξωτερική εμφάνιση του υποψηφίου δεν είναι για την επιχείρηση πολύ σημαντικός παράγοντας που θα συμβάλλει στην τελική απόφαση επιλογής. Η περίοδος προσαρμογής του νεοπροσληφθέντος διαρκεί περίπου ένα μήνα , αλλά υπήρξαν και περιπτώσεις που ο υπάλληλος χρειάστηκε μόνο 2 βδομάδες προσαρμογής αφού η προϋπηρεσία του ήταν τόσο καλή και εγκλιματίστηκε αμέσως στο περιβάλλον της καινούριας εργασίας. Το προσωπικό του ξενοδοχείου εκπαιδεύεται κάθε 6 μήνες με εσωτερικά σεμινάρια τα οποία διαρκούν περίπου μια έως δυο εβδομάδες.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Institute of management, Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια εβδομάδα! Malcolm Peel, Εκδόσεις ANUBIS, 1994.
- Στοιχεία Τουριστικής Νομοθεσίας, Αντωνίας Ευθυμιάτου- Πουλάκου, Εκδόσεις Σάκκουλας, 1987.
- Επιλογή προσωπικού, Βιταντζάκης Νίκος, Εκδόσεις Έλλην, 1993.
- Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού Σταματιάδης Γεώργιος/ Ζευγαρίδης Σπύρος, Εκδόσεις Organopyblica, 1992.
- Επιλογή προσωπικού, Βλαχόπουλος Ιορδάνης/ Keenan Kate, Εκδόσεις Μαλλιάρης Παιδεία, 1998.
- Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Λαλούμης Δημήτρης/ Ρούπας Βασίλης, Εκδόσεις Interbooks, 1996.
- Προγραμματισμός πρόσληψης προσωπικού, Τρόπος επιλογής και εκπαίδευσης υπαλλήλων.