

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΓΙΑ ΝΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΘΕΙ ΣΤΗΝ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΛΟΥΤΑ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΗΓΟΥΜΕΝΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ

ΠΑΤΡΑ 2012

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με το πέρας της παρούσας πτυχιακής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τη μεγάλη μου ευγνωμοσύνη στους καθηγητές μου και κυρίως στον κ. Ηγουμενάκη, που με βοήθησαν με τις γνώσεις τους και την υπομονή τους, να φτάσω σε αυτό το σημείο που είμαι σήμερα και να μου δώσουν την ώθηση να πραγματοποιήσω τα όνειρα μου και τους στόχους μου.

Επίσης εκφράζω την απεριόριστη αγάπη μου και ευγνωμοσύνη μου στην οικογένεια μου για όσα υλικά και ηθικά αγαθά μου έχουν προσφέρει κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία σκοπό έχει τη μελέτη, την αξιολόγηση και επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην τουριστική βιομηχανία.

Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή πρωτογενών και δευτερογενών δεδομένων. Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία και άρθρα σε περιοδικά και αφορούν στην ανάπτυξη του τουρισμού, αλλά και στον προγραμματισμό και την επιλογή ανθρώπινων πόρων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέχθηκαν μέσα από τη διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	10
1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	10
1.2. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	11
1.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	17
2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	28
2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	30
2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	32
2.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..	33
2.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	36
2.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	40
3.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	48
3.3 ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	49
3.4 ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (ΤΕΣΤ).....	50
3.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	53
3.6 ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	57
3.7. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ	61
3.8. ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ	62
3.9. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ.....	65
3.10. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ.....	67
3.11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ – ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	72
3.11.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	72
3.12. ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	72
3.13. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	73
3.14. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΩΡΙΣ ΠΕΙΡΑ.....	75
3.15. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	77
4.1 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	77
4.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	79

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ / ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	80
4.3.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	82
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	100
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	104
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	109
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	109

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

W.T.O. Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού

KPMG Klynveld Peat Main Goerdeler

Ο.Α.Ε.Δ Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

A.T.E.I. Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

N.Π.Δ.Δ Νομικό πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου

Ο.Ε.Δ.Β Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων

SPSS Statistical Package for the Social Sciences

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει την αξιολόγηση και την επιλογή ανθρωπίνων πόρων στην τουριστική βιομηχανία. Η δημιουργία μιας υπηρεσίας υπεύθυνης για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σε επίπεδο γενικής διεύθυνσης, διεύθυνσης ή τμήματος της τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται από τη σημασία που δίνει η ανώτατη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης στον ανθρώπινο παράγοντα, στον αριθμό των εργαζομένων της τουριστικής επιχείρησης, στον αριθμό των ατόμων μιας υπηρεσίας προσωπικού και στην ικανότητα των στελεχών που χειρίζονται τα θέματα προσωπικού.

Σε πολλές περιπτώσεις οι διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων προσεγγίζουν μόνο από την άποψη της υπηρεσίας το προσωπικό, που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις με βάση διαδικασίες ρουτίνας, ενώ σε άλλες ενδιαφέρονται για την αποτελεσματική του εποπτεία. Αντίθετα, οι διοικήσεις των τουριστικών επιχειρήσεων πρέπει να την αντιμετωπίζουν ως υπηρεσία που συμμετέχει στη χάραξη της στρατηγικής της τουριστικής επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι η εξασφάλιση έμπιστου και ικανού ανθρώπινου δυναμικού για την τουριστική επιχείρηση.

Η αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού μιας τουριστικής επιχείρησης, είναι απαραίτητη, ανεξαρτήτως αν υπάρχει ή όχι οργανωμένο τμήμα με αυτό το όνομα. Για παράδειγμα οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, τύπου ενοικιαζόμενα δωμάτια ή ακόμα και μικρομεσαία ξενοδοχεία δεν έχουν συνήθως τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Η πολιτική για το προσωπικό τους πηγάζει από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη της τουριστικής επιχείρησης, ή από κάποιο άλλο έμπιστο στέλεχος που έχει την ευθύνη χειρισμού των θεμάτων του προσωπικού. Σε αυτή την περίπτωση το ενδιαφέρον εστιάζεται περισσότερο στην προσέλκυση τουριστών, ενώ η πολιτική προσωπικού διαμορφώνεται πρόχειρα και βραχυπρόθεσμα. Αυτό συμβαίνει δυστυχώς ακόμη και σε μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις που διοικούνται από αυτοδημιούργητους

επιχειρηματίες και λόγω του οικογενειακού χαρακτήρα δε θέλουν να αναθέσουν εξουσία σε ειδικούς.

Ο επιθυμητός αριθμός απασχολούμενων (σε επιστημονικά και τεχνικά στελέχη) του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων κυμαίνεται από 0,60-0,90% για κάθε 100 εργαζόμενους. Συνήθως η αναλογία αυτή τείνει να είναι 0,90% για τα μικρά και 0,60% για τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή και του εξωτερικού, διακρίνονται τρεις βαθμίδες διοίκησης: η κεντρική ανώτατη διοίκηση, η περιφερειακή και η τοπική. Στις περιπτώσεις αυτές έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, καθώς και στα παραρτήματα της τουριστικής επιχείρησης τα οποία ακολουθούν τις κατευθυντήριες γραμμές της κεντρικής διοίκησης προσωπικού. Οι απασχολούμενοι του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να είναι εφοδιασμένοι με ειδικές γνώσεις και δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα με γνώσεις αρχών διοίκησης, οικονομίας, οργανωτικής θεωρίας και εργασιακής ψυχολογίας.

Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο μελετά την τουριστική ανάπτυξη. Συγκεκριμένα, αποσαφηνίζει εννοιολογικά την έννοια του τουρισμού, παρουσιάζει την ανάπτυξη του τουρισμού, και επισημαίνει τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης και της επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού σε μια τουριστική επιχείρηση.

Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων και συγκεκριμένα στην αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού, στις μεθόδους αξιολόγησής του, στον προγραμματισμό των μελλοντικών αναγκών σε σχέση με το προσωπικό, αλλά και στην προσέλκυση νέων προσώπων.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στην επιλογή του προσωπικού και συγκεκριμένα στη διαδικασία επιλογής, τη σπουδαιότητα της διαδικασίας επιλογής αλλά και στην εκπαίδευση του προσωπικού.

Το τέταρτο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία, στην οποία στηρίχθηκε η διεξαγωγή της παρούσης έρευνας και στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά της αποτελέσματα.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα τελικά μας συμπεράσματα.

Πιο συγκεκριμένα, στην παρούσα εργασία, πρόκειται να αναπτυχθεί μέσα από τις παρακάτω ενότητες: η επιλογή και η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού για την απασχόλησή του στην τουριστική βιομηχανία. Προσέλκυση είναι η διαδικασία με την οποία οι τουριστικές επιχειρήσεις εντοπίζουν και στρατολογούν άτομα για να καλύψουν κενές θέσεις εργασίας. Κάθε τουριστική επιχείρηση προσελκύει τους υποψηφίους είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της περιβάλλον. Επιλογή είναι η διαδικασία κατά την οποία συγκεντρώνονται και αξιολογούνται πληροφορίες για κάθε έναν από τους υποψηφίους με στόχο να αποφασιστεί η επιλογή του καταλληλότερου. Οι κυριότερες μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι: τα βιογραφικά σημειώματα και ο προκαταρκτικός έλεγχος, οι συνεντεύξεις, τα τεστ/ δοκιμασίες, οι συστάσεις και ο ιατρικός έλεγχος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η διαδικασία κρίσεως και αποτίμησης της αξίας του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με την απόδοσή του. Η αξιολόγηση αυτή της απόδοσης των στελεχών της τουριστικής επιχείρησης γίνεται οπωσδήποτε είτε υπάρχει σύστημα αξιολόγησης με συγκεκριμένο τύπο είτε όχι. Αν και η αξιολόγηση του εργαζόμενου γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο, σε κάποιες περιπτώσεις αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί από στελέχη του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, επίσης από συναδέλφους και τέλος υπάρχει και η αυτοαξιολόγηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

1.1.ΟΡΙΣΜΟΙ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.

Σ' αυτό το σημείο καλό θα ήταν να παραθέσουμε και έναν ορισμό της έννοιας "τουρίστας". Αν το δούμε καθαρά θεωρητικά σημαίνει την πρόσκαιρη μετακίνηση ατόμων από τον τόπο διαμονής τους σ' έναν άλλο τόπο με σκοπό την οποιαδήποτε μορφή ψυχαγωγίας και την οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή και εξυπηρέτηση των ατόμων αυτών.

Από την πρακτική πλευρά και για εξυπηρέτηση της ομοιόμορφης στατιστικής παρακολούθησης της διεθνούς τουριστικής κίνησης, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (W.T.O.) θεωρεί σαν τουρίστα κάθε άτομο που ταξιδεύει για περίοδο 24 ή περισσότερων ωρών σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη της μόνιμης κατοικίας του.

Ειδικότερα, θεωρούνται τουρίστες οι παρακάτω κατηγορίες ταξιδιωτών:

- ∅ Άτομα που ταξιδεύουν για αναψυχή, για οικογενειακούς λόγους, για λόγους υγείας κ.τ.λ.
- ∅ Άτομα που ταξιδεύουν για συμμετοχή σε συνέδρια ή σε οποιαδήποτε αντιπροσωπεία.
- ∅ Άτομα που ταξιδεύουν για επιχειρηματικούς σκοπούς.
- ∅ Άτομα που φθάνουν σε έναν τόπο με θαλάσσιες περιηγήσεις, ακόμα και αν παραμένουν σε αυτό λιγότερο από 24 ώρες.

Για να γίνουν ακόμη καλύτερα κατανοητές οι έννοιες τουρίστας και τουρισμός αναφέρουμε στη συνέχεια μερικούς ορισμούς τους, όπως αυτοί δόθηκαν από οργανισμούς ή μεμονωμένα άτομα.

Τουρίστας είναι κάθε άτομο που ταξιδεύει για περίοδο 24 ωρών ή περισσότερο, σε μια χώρα διαφορετική από εκείνη στην οποία συνήθως διαμένει.

Τουρίστας είναι η άθροιση των φαινομένων και σχέσεων που προέρχονται από το ταξίδι και τη διαμονή ανθρώπων οι οποίοι δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι της περιοχής, αρκεί αυτή η διαμονή να μην οδηγήσει στη μόνιμη διαμονή του επισκέπτη.

Τουρίστας είναι κάποιος ο οποίος ταξιδεύει για να δει κάτι διαφορετικό και κατόπιν παραπονιέται όταν βρίσκει ότι τα πράγματα δεν είναι τα ίδια.

Τουρισμός είναι η παροχή υπηρεσιών για την ικανοποίηση και την κάλυψη των αναγκών του επισκέπτη μιας γεωγραφικής περιοχής (Ηγουμενάκης κ.α, 2000).

1.2.ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Ο τουρισμός είναι μια από τις κύριες πηγές οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης πολλών περιοχών. Ο ρόλος του τουρισμού στην ανάπτυξη συγκεκριμένων γεωγραφικών περιοχών οφείλεται στην ύπαρξη ειδικών πλεονεκτημάτων σε αυτές.

Τα πλεονεκτήματα αυτά διακρίνονται κυρίως σε:

- ∅ Φυσικά (τοποθεσίες, γεωγραφική θέση)
- ∅ Πολιτισμικά (μνημεία, ειδικές εκδηλώσεις)
- ∅ Τεχνολογικά (υποδομή) (Ηγουμενάκης, 2000)

Ο τουρισμός ως ένα εκ των βασικών οικονομικών φαινομένων, επηρεάζει με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους το γενικότερο περιβάλλον. Οι επιδράσεις του απέναντι στο περιβάλλον είναι οικονομικές, κοινωνικές-πολιτισμικές κ.λ.π. Το τουριστικό φαινόμενο και οι διαστάσεις που πήρε μεταπολεμικά οδήγησαν πολλές χώρες στη λήψη μέτρων για την ανάπτυξη του τουρισμού. Ειδικότερα η κάθε χώρα προσπάθησε να δημιουργήσει έργα τουριστικής υποδομής, βελτίωση του περιβάλλοντος της, ενίσχυση των

τοπικών προϊόντων προκειμένου να δημιουργήσει θετικές επιπτώσεις στην οικονομική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τον Perez S.A το 2007 στο άρθρο του «*A Sustainability auditing model for tourism destinations*» (Perez S.A ., (2007), σήμερα οι περισσότερες φτωχές χώρες καταφέρνουν να επιβιώσουν λόγω της τουριστικής τους δυναμικής, ενώ συγχρόνως μέσα από αυτήν αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ανεργίας, δημιουργώντας χιλιάδες θέσεις εργασίας. Παρακάτω θα δούμε αναλυτικά τις τρεις βασικές επιδράσεις του τουρισμού, τις οικονομικές, τις πολιτισμικές και τέλος τις περιβαλλοντικές. Συγκεκριμένα:

1. Οικονομικές Επιδράσεις: Οι οικονομικές επιδράσεις του τουρισμού, στα πρώιμα χρόνια ανάπτυξης του ήταν κυρίως θετικές, ειδικά μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο. Στην πορεία και φτάνοντας στο σήμερα, αυτό άλλαξε. Ο τουρισμός έχει πια όχι μόνο θετικές αλλά και αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες είναι αρκετά σημαντικές στα πλαίσια ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομίας (Page, 2006). Παρακάτω παρουσιάζονται οι θετικές και αρνητικές οικονομικές επιδράσεις του τουρισμού στο περιβάλλον:

■ Σε χρηματοοικονομικό επίπεδο οι θετικές επιδράσεις αναφέρονται στην εισροή ξένου συναλλάγματος, στην αύξηση του ΑΕΠ, στο επιπρόσθετο εισόδημα για τις μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και τέλος στην αύξηση των εσόδων του κράτους από τη φορολογία που επιβάλλεται στις τουριστικές επιχειρήσεις. Από την άλλη οι αρνητικές επιδράσεις σε χρηματοοικονομικό επίπεδο αναφέρονται στην αύξηση των εισαγωγών για κάλυψη της ζήτησης στην αύξηση των τιμών ειδικά για τον εσωτερικό τουρισμό κ.λ.π.

■ Σ' επίπεδο απασχόλησης, στα θετικά κατατάσσουμε την αύξηση των θέσεων εργασίας, άρα και τη μείωση της ανεργίας, ενώ στα αρνητικά την αύξηση της μερικής απασχόλησης και των εποχιακών ανασφάλιστων εργαζόμενων αλλά και το χαμηλό επίπεδο εξειδίκευσης.

■ Σ' επίπεδο ανάπτυξης στα θετικά αναφέρονται η ενθάρρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η βελτίωση των κοινωνικών υποδομών, η αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών και τέλος η ανάπτυξη της

περιφέρειας. Από την άλλη το βασικό αρνητικό της τουριστικής ανάπτυξης αναφέρεται στην εξάρτηση από αυτήν, με αποτέλεσμα να παρακμάσουν άλλες παραγωγικές μορφές της οικονομίας.

2. Κοινωνικές και Πολιτιστικές Επιδράσεις: Σύμφωνα με τους Mathieson A. and Wall C. το 2006 στο βιβλίο τους «*Tourism Change, Impacts and Opportunities*» (Mathieson, 2006) οι θετικές επιπτώσεις του τουρισμού σε κοινωνικό και πολιτιστικό επίπεδο αναφέρονται στην ανάπτυξη των τοπικών κοινωνιών, στην αναβίωση των ηθών και των εθίμων αλλά και στην αφύπνιση του κράτους σε σχέση με την προστασία του πολιτισμού. Από την άλλη τα αρνητικά αναφέρονται στον ευρύτερο επηρεασμό της πολιτισμικής ταυτότητας ενός τόπου αλλά και στον ευρύτερο αρνητισμό με τον οποίο αντιμετωπίζει η τοπική κοινωνία τις ιδιαιτερότητες των τουριστών (Valachis, 2006).

3. Περιβαλλοντικές επιδράσεις: Σε περιβαλλοντικό επίπεδο υπάρχει η αντίληψη ότι ο τουρισμός επηρεάζει συνήθως αρνητικά το περιβάλλον επιβαρύνοντάς το σ' επίπεδο μόλυνσης της θάλασσας και του αέρα αλλά και σ' επίπεδο επικινδυνότητας από πυρκαϊές ειδικά την περίοδο του καλοκαιριού. Στη συγκεκριμένη ενότητα και σύμφωνα με τη μελέτη των Mathieson A. and Wall C το 2006, θα προσπαθήσουμε πέρα από τα αρνητικά να καθορίσουμε και κάποια θετικά σε σχέση με την περιβαλλοντική επίδραση του τουρισμού. Συγκεκριμένα στα συν της περιβαλλοντικής επίδρασης αναφέρονται η αναβάθμιση του φυσικού περιβάλλοντος, η μερική ή ολική αναβάθμιση των υλικοτεχνικών υποδομών και τέλος η αναπαλαίωση των παλαιών κτιρίων. Η αύξηση του αριθμού και των τύπων των τουριστικών θερέτρων προκάλεσε προβλήματα λειτουργίας και διαχείρισής τους σε σχέση με το περιβάλλον, την πολεοδομία και τη χωροταξία. Τα περισσότερα από αυτά αφορούν και την ευρύτερη περιοχή όπου είχαν αναπτυχθεί αυτά τα θέρετρα, με αποτέλεσμα να διαμορφωθούν κανόνες και πρότυπα διαχείρισης, Προστασίας και ελέγχου του περιβάλλοντος των περιοχών αυτών. Στις προσπάθειες αυτές υπήρξε η αναζήτηση Προτύπων που συνδέονται με την έννοια της "βιώσιμης" ανάπτυξης, δηλαδή τον τύπο αυτό της τουριστικής ανάπτυξης που δραστηριοποιείται ισόρροπα στην τοπική, κοινωνική, οικονομική, πολιτισμική και περιβαλλοντική δομή της κάθε τουριστικής

περιοχής, διαμορφώνοντας παράλληλα όρους (υπηρεσίες, υποδομές) για τη συνεχή ανατροφοδότησή της.

Τα βήματα για τη σωστή διοργάνωσή του τουρισμού και εφόσον υπάρχουν -στο βαθμό που μπορούν να υπάρχουν- η υποδομή, οι δυνατότητες και ο απαραίτητος γενικός και ειδικός εξοπλισμός, είναι σχετικά απλό να γίνουν έγκαιρα και μεθοδευμένα. Αυτό που κερδίζει και εντάσσεται στο παιχνίδι του ανταγωνισμού είναι η φαντασία, που πρέπει να συνοδεύει τη σοβαρότητα και την ποιότητα της οργάνωσης.

1.3 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μιας τουριστικής επιχείρησης χρειάζεται να γίνει ένα σύνολο διαφόρων εργασιών, σε συγκεκριμένο χρόνο και τόπο. Το κάθε τμήμα και συγκεκριμένα ο κάθε εργαζόμενος, θα πρέπει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο, τόσο ποιοτικό αλλά και ποσοτικό, βασιζόμενος πάντα στα πρότυπα που καθορίζουν την εκάστοτε τουριστική επιχείρηση. «Η εκτέλεση και ολοκλήρωση του εκάστοτε έργου από τον εργαζόμενο με βάση τα στάνταρτ, τα οποία έχει ορίσει το εκάστοτε τμήμα της τουριστικής επιχείρησης ονομάζεται απόδοση» (Μπουραντάς, 1988). Συγχρόνως στο περιεχόμενο της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνονται και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζόμενου. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι πρόκειται για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και αξιολόγησής τους (με βάση πάντα τις ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης αλλά και των πελατών). Η εκάστοτε τουριστική επιχείρηση, συνηθίζει στην πορεία να μεταβιβάζει αυτές τις πληροφορίες στους εργαζόμενους προκειμένου να βοηθήσει στη βελτίωση τους. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων χρησιμεύουν στη διαπίστωση ποιοι εργαζόμενοι τα καταφέρνουν και ποιοι όχι, στην καθιέρωση χρονοδιαγράμματος στη βελτίωση της απόδοσης, στη βελτίωση των συστημάτων αμοιβών και άλλων κινήτρων, στην επανατοποθέτηση εργαζόμενων, στο εσωτερικό των επιχειρήσεων με

βάση την αξιολόγηση της απόδοσης τους. Επίσης στην ενημέρωση των εργαζόμενων με σκοπό τη βελτίωση τους, στη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών, στη διαπίστωση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα, αλλά και στη διαπίστωση οργανωτικών και διοικητικών αδυναμιών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζόμενου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Συγκεκριμένα, ο άμεσος προϊστάμενος, είναι ο πιο κατάλληλος να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, αφού καθημερινά έρχεται σε επαφή μαζί του, και άρα μπορεί να έχει άμεση γνώμη γι' αυτόν, αξιολογώντας καθημερινά και την απόδοση αλλά και τη συμπεριφορά του (Καλτσόγια-Τουρναβίτου, 1974). Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες, μπορούν να αξιολογήσουν τον αξιολογούμενο. Αυτή η μέθοδος δε χρησιμοποιείται ευρέως διότι υπάρχουν πολλά κριτήρια όπως έχθρες, φιλίες, οι οποίες εμποδίζουν τη σωστή αξιολόγηση από τους συναδέλφους (Μπουραντάς, 1988). Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μπορούν να δώσουν αξιολογήσεις αντικειμενικές και από την πλευρά του εργαζόμενου και από την πλευρά του προϊστάμενου. Το πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι όσο αντικειμενικοί και να είναι, αντιμετωπίζουν τον εαυτό τους με αρκετή ελαστικότητα. Τέλος οι πελάτες, αποτελούν βασική πηγή αξιολόγησης των εργαζόμενων. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλιά τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων (αλλά και των τμημάτων) που γίνεται από άλλους αξιολογητές, συνήθως τους άμεσους προϊστάμενους (Παυλόπουλος, 1985). Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση-360 μοίρες), μπορούν να καταστήσουν την αξιολόγηση των εργαζόμενων πιο ακριβή, δίκαιη και αντικειμενική (Σοφοκλέους, 1996).

Όπως αναφέρθηκε και στην εισαγωγή, επιλογή είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και αξιολόγησης πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους με στόχο να αποφασιστεί η επιλογή του καταλληλότερου για τη θέση που ζητά η τουριστική επιχείρηση. Η επιλογή μπορεί να βασιστεί στα

βιογραφικά σημειώματα και τον προκαταρκτικό έλεγχο, κατά τον οποίο πραγματοποιείται η συλλογή και η πρώτη εξέταση στα βιογραφικά σημειώματα (ακόμα και με τη χρήση ειδικού λογισμικού αναζητώντας λέξεις-κλειδιά) και στα έντυπα αιτήσεων (application forms) που έχουν αποσταλεί. Απορρίπτονται αυτοί που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις, ενώ ακολουθεί συνήθως μια πρώτη συνέντευξη για τους υποψηφίους που ικανοποιούν οριακά το στέλεχος που διεξάγει την επιλογή. Η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία επιλογής αφού κάθε τουριστική επιχείρηση, σχεδόν το χρησιμοποιεί δεδομένου ότι βοηθάει τον υπεύθυνο επιλογής γιατί μπορεί να έχει μια ακριβέστερη εικόνα των στάσεων και αντιλήψεων του υποψηφίου. Τα τεστ επιλογής πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε συνάρτηση με τα βιογραφικά σημειώματα και τις συνεντεύξεις των υποψηφίων. Τα Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Centers), χρησιμοποιούνται στις μεθόδους στελέχωσης, εκπαίδευσης και αξιολόγησης των εργαζομένων. Μια ομάδα αξιολογητών – από έμπειρα στελέχη – εξετάζουν ατομικά ή ομαδικά με ερωτήσεις και ασκήσεις τους υποψηφίους εντός ή εκτός τουριστικής επιχείρησης συνήθως για διοικητικές θέσεις ή προαγωγές. Οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μέρος σε δραστηριότητες όπως, δίνοντας συνεντεύξεις, δίνοντας λύσεις σε προβληματικές καταστάσεις-case studies, επιλύοντας καθημερινά διοικητικά προβλήματα κλπ. Στη συνέχεια, η ομάδα αξιολογητών αναλαμβάνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων και το σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσει. Η μέθοδος αυτή θεωρείται οικονομικά ακριβή αλλά παρέχει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Οι συστάσεις επιβεβαιώνουν τις πληροφορίες που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και αντλούνται συνήθως από προηγούμενους εργοδότες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο), προτεινόμενα πρόσωπα από τον υποψήφιο. Τέλος ο ιατρικός έλεγχος πραγματοποιείται στους επιλεχθέντες και αφορά τυχόν προβλήματα υγείας (όρασης, αναπνευστικά), πιθανός φορέας μεταδοτικών νόσων, χρήσης ναρκωτικών ουσιών-αλκοόλ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το προσωπικό της εταιρείας αποτελεί το σημαντικότερο «κεφάλαιο» για την επιχείρηση. Είναι αυτό που με τη δημιουργικότητά του και τις ικανότητές του κινεί την εταιρεία. (Management, 1989, fourth edition).

Το προσωπικό είναι αυτό που μπορεί να δώσει σε μια εταιρεία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις ικανότητές του και την όρεξή του για δουλειά. (8^ο Συμπόσιο ανθρώπινου δυναμικού, KPMG, 22-23/2/2005).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, τους κανόνες υγιεινής, τους κανόνες ασφαλείας και την υπάρχουσα εργατική νομοθεσία. Είναι υπεύθυνη για:

- Την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου στην κατάλληλη θέση
- Για τη στελέχωση της εταιρείας με το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο προσωπικό
- Για την αύξηση της κερδοφορίας στην επιχείρηση
- Για τη βελτιστοποίηση των συνεντεύξεων
- Για την αποφυγή διακρίσεων και μεροληψίας και τις συνέπειες αυτών
- Για τη σωστή και δίκαιη αξιολόγηση του προσωπικού
- Για θέματα υγείας και ασφάλειας (Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2002, εκδ. Γ. Μπένου).

Η ανάγκη για την εφαρμογή στρατηγικής και πρακτικών στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκύπτει από τον ανταγωνισμό και από το περιβάλλον της επιχείρησης (πολιτικό, οικονομικό, τεχνολογικό κλπ). Χαρακτηριστικό

παράδειγμα της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων αποτελεί η εταιρεία Siemens. Μια εταιρεία που από την κατασκευή και πώληση ηλεκτρικών συσκευών, έχει προχωρήσει και εισχωρήσει σε προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής τεχνολογίας. Η υψηλή τεχνολογία απαιτεί συνεχή εκπαίδευση, αφοσίωση και ανάλογες ανταμοιβές. Η στρατηγική των ανθρώπινων πόρων εστιάζεται στα εξής σημεία:

- Η Siemens είναι ένας ζωντανός οργανισμός που εξελίσσεται και μαθαίνει συνεχώς. Στα στελέχη προσφέρεται διαρκής επιμόρφωση με κίνητρο τη διοικητική εξέλιξη σε αίθουσες και υπάρχει έλεγχος των γνώσεων.
- Η ομαδικότητα στην εργασία είναι αυτή που εξασφαλίζει τη χρησιμοποίηση όλων των δυνατοτήτων και ικανοτήτων των στελεχών. Τα στελέχη είναι ελεύθερα να συνεργάζονται και να επικοινωνούν και τους προσφέρεται η δυνατότητα να εργαστούν στις διάφορες χώρες που δραστηριοποιείται η εταιρεία και να εμπλουτίσουν έτσι τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. (Human resource management, 2005, Pearson prentice hall).

Η επιτυχία μιας εταιρείας οφείλεται στο ανθρώπινο «κεφάλαιο» που διαθέτει και στις σχέσεις που έχουν μεταξύ τους τα στελέχη της εταιρείας. (Human resource management review, 1998, vol. 8, num. 3).

Η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών δεν εγγυάται και την αποδοτικότητά τους. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να τους προσανατολίσει, να ενισχύσει τις ικανότητές τους και να δημιουργήσει νέες και να σχεδιάσει την καριέρα τους στα πλαίσια της ανάπτυξης της εταιρείας και της επίτευξης των στόχων της.

Πρέπει να τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις ικανότητες τους όχι μόνο για την τρέχουσα θέση που κατέχουν, αλλά και για τις μελλοντικές που θα καταλάβουν στην εταιρεία. Πρέπει τα στελέχη να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και προσωπική ωριμότητα και η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει να κινηθεί και να τους βοηθήσει σε αυτήν την κατεύθυνση. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων πρέπει:

- Να κάνει τα στελέχη να αισθάνονται σημαντικά
- Να δίνει κίνητρα για απόκτηση νέων προσόντων και ικανοτήτων
- Να κάνει τα στελέχη να πιστεύουν στην εταιρεία και να είναι αφοσιωμένα σε αυτή
- Να ενισχύει την ομαδικότητα και να κατανοεί και να σέβεται τη διαφορετικότητα και τη μοναδικότητα του κάθε στελέχους
- Να προσπαθήσει να ταυτιστούν τα στελέχη με την εταιρεία και τους στόχους της
- Να επιδιώκει την επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των μάντζερ για να δημιουργείται καλή σχέση μεταξύ τους.
- Να ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων
- Να βοηθά στο να γίνονται κατανοητές οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στην εταιρεία. (8^ο Συμπόσιο ανθρώπινου δυναμικού, KPMG, 22-23/2/2005)

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι μια άλλη πρακτική που εφαρμόζεται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για να βελτιώνει και να διατηρεί την απόδοση του προσωπικού σε υψηλά επίπεδα. Υπάρχουν 2 επίπεδα στην εκπαίδευση του προσωπικού. Η κατάρτιση που αφορά χαμηλόβαθμα στελέχη και νεοπροσληφθέντες και η επιμόρφωση που αφορά μεσαία και μεγάλα στελέχη της εταιρείας. (Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2002)

Με αυτά τα προγράμματα η εταιρεία προσδοκά να αυξήσει την ποιότητα στην εργασία των στελεχών και να πετύχει τους στόχους της. Οι τομείς που μπορεί να βελτιώσει ο εργαζόμενος είναι οι γνώσεις του, οι ικανότητές του, η στάση του και οι επαγγελματικές του δεξιότητες.

Η εκπαίδευση του προσωπικού μπορεί να παραλληλιστεί με τη συντήρηση ενός μηχανήματος. Όπως ένα μηχάνημα χρειάζεται μερικές

πρώτες ώρες προσαρμογής και τακτική συντήρηση για να λειτουργεί άριστα, έτσι και το στέλεχος πρέπει να ενσωματωθεί με την εταιρεία και να εκπαιδεύεται περιοδικά. Στη σημερινή εποχή η εκπαίδευση αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία μιας εταιρείας για τους εξής λόγους:

- Η παγκοσμιοποίηση: υπάρχει διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός και η ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις απαιτήσεις των καταναλωτών και των εξελίξεων.
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις: υπάρχει ραγδαία εξέλιξη και συνεχείς αλλαγές που απαιτούν συνεχή εκπαίδευση και πιο εξειδικευμένες γνώσεις. Στελέχη με τεχνικές γνώσεις της τελευταίας δεκαετίας θεωρούνται ξεπερασμένα και αδυνατούν να βρουν δουλειά.
- Η ευελιξία στην οργανωτική δομή: η παραγωγή των προϊόντων μεταφέρεται σε χώρες με λιγότερο κόστος στα εργατικά και τις πρώτες ύλες.
- Η κυβερνητική πολιτική: για την επίλυση της ανεργίας οι κυβερνήσεις πιέζουν και δημιουργούν προϋποθέσεις για εκπαίδευση

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν συνήθως 5 στάδια:

1. ανάλυση των αναγκών: σε αυτό το στάδιο καθορίζονται οι ικανότητες που χρειάζονται για μια θέση και ποιες είναι οι απαραίτητες δεξιότητες που πρέπει να έχει ο εκπαιδευτής. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σε αυτό το στάδιο είναι η περιγραφή της εργασίας (job description) και οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι.
2. σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος: εδώ επιλέγεται και αποφασίζεται το περιεχόμενο του προγράμματος και ο χώρος που θα γίνει η εκπαίδευση. Δίνεται μεγάλη έμφαση στα χαρακτηριστικά των εκπαιδευόμενων (γνώσεις, ηλικία, θέληση κλπ) και στη σύνδεση της μόρφωσης με την εργασία.
3. καθορισμός των εκπαιδευτικών μεθόδων: στο τρίτο στάδιο καθορίζονται τα κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου.

Οι 2 βασικότερες μέθοδοι είναι η εκπαίδευση κατά την εργασία και η εκπαίδευση εκτός εργασίας.

4. εφαρμογή του προγράμματος: πρέπει να προσεχθεί σε αυτό το στάδιο η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η μεταδοτικότητα του εκπαιδευτή. Η εμπειρία του εκπαιδευτή είναι ένας ακόμα βασικός παράγοντας.

5. αξιολόγηση του προγράμματος: το τελευταίο στάδιο είναι ίσως και το βασικότερο. Υπάρχουν στη διάθεση της εταιρείας οι πληροφορίες που βοηθούν στην αποτίμηση του προγράμματος με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Την επιτυχία του προγράμματος μπορούμε να την εκτιμήσουμε από τις αντιδράσεις του συμμετέχοντος προσωπικού, από αυτά που έμαθαν, από την αλλαγή της συμπεριφοράς τους, από το αποτέλεσμα της δουλειάς τους (παραγωγικότητα, ποιότητα, απόδοση) και από τα αποτελέσματα της εταιρείας. (Human resource management: An experimental approach, 2003, McGraw- Hill publishing co uk).

Κάτι άλλο πολύ βασικό με το οποίο ασχολείται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διαχείριση της καριέρας των στελεχών. Με τον όρο διαχείριση καριέρας εννοούμε τις θέσεις απ' όπου θα περάσει ένα άτομο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Η διαχείριση καριέρας σχεδιάζει την πρόοδο των στελεχών της εταιρείας σύμφωνα με την απόδοσή τους, τις προτιμήσεις τους και τις ανάγκες της εταιρείας. Η ανάπτυξη της καριέρας ενός ατόμου είναι μια αλληλουχία γεγονότων που διαρκεί σε ολόκληρη τη σταδιοδρομία του και του εξασφαλίζει την εδραίωση, την επιτυχία και την εκπλήρωση των ονείρων και των σχεδίων του.

Με το σχεδιασμό καριέρας το στέλεχος γνωρίζει τις ικανότητές του, τις δεξιότητές του, τις αδυναμίες του και τις προτιμήσεις του και καταστρώνεται το σχέδιο δράσης για να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Ο σχεδιασμός της καριέρας είναι ένα ισχυρό κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των στελεχών και της παραμονής των ικανών εξ'αυτών στην εταιρεία.

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία με την επιλογή, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή και την προώθηση των στελεχών επηρεάζοντας έτσι την καριέρα τους και οδηγώντας τους στην επιτυχία, την ικανοποίηση και την ολοκλήρωση. (Human resource management, 2005, Pearson prentice hall)

Οι σημερινές καριέρες δεν έχουν καμιά σχέση και ομοιότητα με αυτές των παλαιότερων χρόνων. Παλαιότερα σαν καριέρα εννοούσαμε την ανοδική εξέλιξη ενός ατόμου σε μια- δύο εταιρείες ή τη συνεχή ενασχόλησή του σε κάποιο επάγγελμα. Σήμερα με τις αλλαγές που συμβαίνουν συνέχεια στο εργασιακό περιβάλλον και την κοινωνία και τους ανθρώπους κάτι τέτοιο δεν ισχύει. (Helping employees manage careers, 1992, NJ: prentice hall)

Οι στόχοι της διαχείρισης καριέρας είναι η εξής:

- Η εξασφάλιση της επιτυχίας των στόχων και της κάλυψης των αναγκών της εταιρείας μέσω της εξέλιξης των στελεχών της
- Η ύπαρξη αξιοκρατίας στις προαγωγές
- Η καθοδήγηση των στελεχών σε θέματα καριέρας και η παρότρυνσή τους να πετύχουν τους στόχους τους σύμφωνα με τις προσδοκίες τους
- Η διαρκής υποστήριξη και εκπαίδευση των εργαζομένων σε όποιο επίπεδο κι αν βρίσκονται και μπορούν να φτάσουν
- Η συστηματοποίηση της αξιολόγησης των εργαζομένων και της αναγνώρισης των δυνατοτήτων τους και των αδυναμιών τους
- Η διεύρυνση των εμπειριών τους

Υπάρχουν 2 μορφές εξέλιξης. Η κάθετη κατά την οποία το στέλεχος αναρριχάται στις παραπάνω θέσεις μετά από κάποιο χρονικό διάστημα που ποικίλλει ανάλογα με τις ικανότητες του στελέχους και τις ανάγκες της εταιρείας και η οριζόντια κατά την οποία το στέλεχος περνά από όλες τις θέσεις του ίδιου επιπέδου πριν αναρριχηθεί στην επόμενη βαθμίδα.

(Management, 2002, Κλειδάριθμος)

Ευθύνη της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι να αποφασίσει σε ποιο βαθμό θα:

- Εξελίσσει και θα «δημιουργεί» η ίδια τους μάντζερς της
- Προσλαμβάνει στελέχη από το εξωτερικό περιβάλλον
- Δίνει θέσεις σε ταλέντα από το εξωτερικό περιβάλλον (Human resource management, 1992, Kogan page)

Στη συνέχεια πρέπει να αποφασίσει για τα χρονικά πλαίσια των σταδιοδρομιών με βάση τα παρακάτω πλαίσια:

- Βραχυπρόθεσμη απόδοση: Η εταιρεία προσλαμβάνει ειδικούς από το εξωτερικό περιβάλλον, οι οποίοι αποδίδουν άμεσα και αμείβονται ανάλογα
- Μακροπρόθεσμη απόδοση: Η εταιρεία προσπαθεί να ανακαλύψει καινούργια ταλέντα και να τα εξελίξει στα πλαίσια των αναγκών της.
- Μακροπρόθεσμη ευελιξία: Εδώ η εταιρεία στρέφει την προσοχή της στο να υπάρχει καλή απόδοση στην παρούσα χρονική περίοδο, ενώ παράλληλα προσπαθεί να αναπτύξει το στέλεχος με συνεχή εκπαίδευση, απόκτηση εμπειριών και την κατεύθυνση της σταδιοδρομίας του.

Το στέλεχος πρέπει:

- Να αναγνωρίζει την ευθύνη που έχει για την εξέλιξή του
- Να προσδιορίσει τις ικανότητες και τους στόχους του
- Να αναζητά πληροφορίες για τους στόχους του
- Να θέτει και ο ίδιος στόχους και να καταστρώνει σχέδια
- Να αξιοποιεί τις δυνατότητες που του παρέχονται για ανάπτυξη

- Να συζητά με το μάνατζερ του
- Τα πλάνα του να είναι ρεαλιστικά
- Να παρέχει ποιοτικές και διαρκώς βελτιωμένες εργασίες
- Να συμμετέχει στις συζητήσεις για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας του
- Να υποστηρίζει τα πλάνα της εταιρείας

Η εταιρεία με τη σειρά της πρέπει:

- Να επικοινωνεί με το στέλεχος και να ενημερώνει για την πολιτική και τις διαδικασίες της
- Να του παρέχει εκπαίδευση και δυνατότητες για ανάπτυξη
- Να του παρέχει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την εξέλιξη του
- Να του παρέχει ποικιλία σταδιοδρομιών (Human resource management, 1992, Kogan page)

Η ανάπτυξη των στελεχών είναι μια βασική και ουσιώδης διαδικασία γιατί βοηθά την εταιρεία να πετύχει τους στόχους της και παράλληλα να έχει αφοσιωμένα στελέχη.

Με τον όρο στέλεχος εννοούμε τους εργαζόμενους που λαμβάνουν αποφάσεις και επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας. Η ανάπτυξή τους είναι σχεδιασμένη για να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά τους και να τους προετοιμάσει για μεγαλύτερα επίπεδα ευθύνης όταν θα προαχθούν. (Management, 1989, fourth edition).

Η ανάπτυξη των στελεχών της εταιρίας γίνεται όλο και πιο αναγκαία καθημερινά, λόγω της συνεχούς αυξανόμενης ζήτησης για μάνατζερ και στοχεύει στο να:

- Συνειδητοποιούν τα στελέχη τις απαιτήσεις της εταιρείας από αυτά
- Αντιμετωπίζουν θετικά τις αλλαγές και τις εξελίξεις
- Κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές
- Λαμβάνουν αποφάσεις ορθολογικά
- Κατανοούν τον παράγοντα άνθρωπο και τη συμπεριφορά του
- Καινοτομούν
- Αναπτύσσουν τη δημιουργικότητά τους

Οι τακτικές ανάπτυξης των στελεχών πρέπει να:

- Συμβαδίζουν με την πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης
- Είναι πραγματικά εφικτές μέσω των πρακτικών προγραμμάτων
- Ικανοποιούν τις ανάγκες των στελεχών ξεχωριστά
- Βασίζονται στην αυτό-ανάπτυξη και την απόκτηση επαγγελματικών δεξιοτήτων (Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2002, εκδ. Γ. Μπένου)

Με βάση τις τακτικές ενίσχυσης το άτομο πρέπει:

- Να επιλέξει το βάθος ειδίκευσης
- Να παίρνει πρωτοβουλίες για συνεχή απόκτηση γνώσης
- Να ορίζει τις προσδοκίες του από την εργασία
- Να λειτουργεί με σύνεση κατά την ανάθεση των εργασιών
- Να παρακολουθεί τακτικά την πρόοδο των εργασιών
- Να προσαρμόζει τους στόχους απόδοσης στους στόχους της εταιρείας
- Να αξιολογεί την πρόοδο της εργασίας και όχι του αποτελέσματος

- Να ορίζει το περιεχόμενο της εργασίας σε συνεργασία με τους υπόλοιπους
- Να εκπαιδεύεται πάνω στο περιεχόμενο της εργασίας

Η ομάδα θα πρέπει:

- Να επιλέξει ηγέτη σύμφωνα με την ικανότητα και την κατάρτιση
- Να παρέχει δυνατότητες για την προσωπική εξέλιξη του καθένα
- Να προσανατολίζεται στον ομαδικό σχεδιασμό και καταμερισμό των εργασιών
- Να υπάρχει απασχόληση για όλους σε διάφορες εργασίες
- Να ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα στις διάφορες εργασίες που αναλαμβάνει
- Να εκπαιδεύει πάνω στις καινοτομίες
- Να δημιουργεί θετικό κλίμα
- Η εκπαίδευση να είναι εστιασμένη στη συνεργασία
- Να εξασφαλίσει το ότι οι ανταμοιβές θα κινηθούν στο πλαίσιο της συνεργασίας

Η εταιρεία πρέπει:

- Να αναπτύξει προγράμματα εναλλαγής αναθέσεων
- Να βοηθήσει στην προετοιμασία του προσωπικού
- Να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες
- Να εκπαιδεύσει με γνώμονα τη στήριξη της επικοινωνίας
- Να εφαρμόσει πολιτικές με έμφαση στην ανάπτυξη

- Να προωθήσει πολιτικές υψηλής απόδοσης
- Να ανιχνεύει νέες ιδέες και να τις επιβραβεύει

Η σύγχρονη διοίκηση ανθρώπινων πόρων εστιάζει και στηρίζεται στην τεχνολογία. Με τη χρήση της τεχνολογίας καταφέρνει να μειώσει το κόστος λειτουργίας της και τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών. Με τη χρήση της τεχνολογίας μένει χρόνος στα στελέχη της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων να ασχοληθούν με το στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι μεγάλες και σύγχρονες εταιρείες χρησιμοποιούν το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Είναι ένα πληροφοριακό σύστημα που περιλαμβάνει το ανθρώπινο δυναμικό, τις λειτουργίες της εταιρείας, τις διαδικασίες και τα δεδομένα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και χρησιμοποιείται για την παροχή πληροφοριών για θέματα ανθρώπινων πόρων σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης. (Management, 2002, Κλειδάριθμος)

Με αυτό το σύστημα οι εταιρείες συλλέγουν, αποθηκεύουν, χρησιμοποιούν, αναλύουν και επεξεργάζονται τις διαθέσιμες πληροφορίες σχετικές με τους ανθρώπινους πόρους. Η απαίτηση που έχουν οι εταιρείες είναι το σύστημα να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες τους και να είναι όσο το δυνατό εύχρηστο και φιλικό προς τους χειριστές του.

2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση, είναι ένα άλλο μέσο που βοηθάει στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η αξιολόγηση περιλαμβάνει βήματα όπως παρατήρηση, και κρίση απόδοσης. Μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες, η εταιρεία, κατανοεί τη δυναμική του εργαζόμενου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας, οι manager παρακολουθούν την απόδοση των εργαζομένων, και τους αξιολογούν. Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης μπορούν να επιδοθούν αμοιβές και μπόνους στους εργαζόμενους.

Οι σύγχρονες μελέτες απλά έδειξαν ότι είναι λάθος να συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση. Ο λόγος έχει να κάνει, με το ότι η υψηλή απόδοση είναι κάτι το οποίο πρέπει να είναι μόνιμο, ενώ οι αμοιβές δε μπορούν να δίνονται συνεχώς από την επιχείρηση.

Καταλήγοντας, μπορούμε να πούμε ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού οριοθέτησε δύο πλεονεκτήματα σε σχέση με την απόδοση. Το πρώτο είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δημιουργεί βαθμίδες μέσα στην επιχείρηση. Και το δεύτερο η αξιολόγηση απόδοσης, δίνει στοιχεία για το προφίλ του εργαζόμενου. Για να μπορέσει ο manager να αξιολογήσει αξιοκρατικά έναν εργαζόμενο, θα πρέπει να γνωρίζει εάν ο ρόλος που έχει μέσα στην επιχείρηση του ταιριάζει.

Παρότι πιστεύουμε ότι ο manager αξιολογεί αντικειμενικά τον εργαζόμενο, δυστυχώς αυτό δεν ισχύει πάντα. Ένας από τους μεγαλύτερους κινδύνους είναι τα στερεότυπα, τα οποία χαρακτηρίζουν τον κάθε άνθρωπο και επηρεάζουν την κρίση του. Με βάση αυτά, πολλές φορές οι manager κάνουν λάθος για τις ικανότητες των εργαζομένων. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η λανθασμένη αντίληψη για τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι πολλές φορές ο manager δίνει αρμοδιότητες στον εργαζόμενο που αυτός δε μπορεί να βγάλει εις πέρας.

Ένα μοντέλο το οποίο αναπτύχθηκε για να επιλύσει το συγκεκριμένο πρόβλημα είναι το μοντέλο των Cambell Dunnette (ασφαλής αξιολόγηση

συμπεριφοράς) το οποίο αναπτύσσει δεδομένα σε σχέση με την απόδοση στην εργασία και καθορίζει για κάθε ένα δεδομένο απόδοσης συγκεκριμένες αντίστοιχες συμπεριφορές. Ουσιαστικά βοηθάει το manager να καταλάβει για ποιο λόγο ένας εργαζόμενος αποδίδει σε σχέση με έναν άλλο.

Μετά την πάροδο ενός χρονικού διαστήματος από την πρόσληψη του νέου προσωπικού είναι απαραίτητο να μετρηθεί η απόδοσή του, να γίνει δηλαδή η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία θα διευκολύνει πολύ την επιχείρηση να αντιληφθεί πού βρίσκεται και πώς να ενεργήσει στο μέλλον.

Αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται.

Η διαδικασία αυτή παρέχει στην επιχείρηση τη δυνατότητα της επαναπληροφόρησης έτσι ώστε οι προϊστάμενοι της επιχείρησης να ενημερώνονται για τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων τους και να είναι σε θέση να μπορούν να αξιολογούν σωστά και να μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα των τελευταίων τοποθετώντας τους στην κατάλληλη για τον καθένα θέση.

Σκοπός της μεθόδου αξιολόγησης προσωπικού είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού και περιλαμβάνει την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή και την παροχή οικονομικών ανταμοιβών. Δίνει δηλαδή τη βάση για τον καθορισμό των μισθών και ημερομισθίων και την αναπροσαρμογή τους, τις προαγωγές ή μεταθέσεις, τα μπόνους αποδοτικότητας και γενικά αποτελεί μια έγκυρη πηγή με την βοήθεια της οποίας οι προϊστάμενοι θα μπορέσουν να κρίνουν τους υφιστάμενους πιο αντικειμενικά.

Επομένως η μέθοδος αυτή ενθαρρύνει και τους ίδιους τους εργαζόμενους της επιχείρησης για καλύτερες αποδόσεις εφόσον βλέπουν ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και ανταμείβονται.

Τέλος, βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίσουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του νέου προσωπικού που βρίσκεται στο δοκιμαστικό στάδιο είναι καλό να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα τον πρώτο καιρό, αργότερα μπορεί να γίνεται κάθε χρόνο, κάτι που υιοθετούν και οι περισσότερες επιχειρήσεις .

2.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί διαφορετική μέθοδο αξιολόγησης ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί και το αντικείμενο με το οποίο ασχολείται. Υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενδεικτικά θα αναφερθούν δύο από αυτές:

I. Κλίμακες Αξιολόγησης: Αποτελούν μία από τις πιο γνωστές και επιτυχώς δοκιμασμένες μεθόδους αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η μέθοδος αυτή μετρά την ποσότητα και την ποιότητα του έργου που παρέχει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, τη φερεγγυότητα και την εντιμότητά του, καθώς και την πρωτοβουλία που έχει επιδείξει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Επίσης το πόσο καλά γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του και τη βελτίωση που έχει πάνω στο θέμα αυτό, το βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους του, τη συνέπειά του όσον αφορά τις παρουσίες και τις απουσίες από την εργασία, κ.ά. Οι παραπάνω παράγοντες τοποθετούνται σε μια λίστα και ιεραρχούνται ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση στον ένα ή τον άλλον παράγοντα. Η μέθοδος αυτή προτιμάται από τις επιχειρήσεις διότι δεν απαιτείται ιδιαίτερος χρόνος για τη συλλογή και συμπλήρωση των συγκεκριμένων παραγόντων και αποτελούν μία καλή πηγή για περαιτέρω ανάλυση και σύγκριση των στοιχείων στο μέλλον .

II. Μέθοδος ελεύθερης περιγραφής : Ο προϊστάμενος περιγράφει ελεύθερα και με δικά του λόγια την αντίληψή του για κάθε υφιστάμενό του. Όταν είναι επιθυμητό να διατηρούνται γραπτά τεκμήρια, η αξιολόγηση αυτή είναι

έγγραφο. Στις γραπτές αξιολογήσεις, μπορούν να καταταγούν οι ακόλουθες μέθοδοι.

α. Ελεύθερη έκθεση: Οι εκθέσεις αυτές συνήθως γίνονται σε απλό χαρτί και αποτελείται από περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή του επόπτη, ανάλογα ποιος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση. Αποτελούν εύκολη εργασία και δεν απαιτούν κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση διότι δεν υπάρχουν πολύπλοκες φόρμες ή κανόνες που πρέπει να ακολουθηθούν. Γράφονται συνήθως στο τέλος του κάθε χρόνου ή όποτε έχει καθοριστεί από την κάθε επιχείρηση. Ορισμένες φορές απαιτείται από τον αξιολογητή να χρησιμοποιήσει διαβαθμίσεις για να αποδώσει καλύτερα την εκτίμησή του ως προς τον αξιολογούμενο. Οι κλίμακες αξιολόγησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως μπορούν να βοηθήσουν τον αξιολογητή στο σημείο αυτό.

Η μέθοδος αυτή, εκτός από το βασικό πλεονέκτημα ότι δε χρειάζεται ειδική προεργασία για δημιουργία έγκυρων εντύπων, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. Απαιτείται ικανότητα όλων των προϊστάμενων να αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις και συμπάθειες έναντι των διαφόρων αξιολογούμενων. Επίσης η μέθοδος αυτή προϋποθέτει υψηλές αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες που είναι δύσκολο να υπάρχουν στον ίδιο βαθμό σε όλους τους προϊστάμενους –αξιολογητές.

β. Έκθεση ειδικού :Βασική διαφορά της μεθόδου αυτής από την προηγούμενη είναι ότι η έκθεση ειδικού συντάσσεται από ένα πρόσωπο ειδικό σε θέματα αξιολόγησης προσωπικού το οποίο συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας. Ο ειδικός αυτός προκειμένου να συντάξει τις εκθέσεις συνεργάζεται στενά με τους εκάστοτε προϊστάμενους.

Η μέθοδος αυτή δεν προϋποθέτει τη χρησιμοποίηση ειδικών εντύπων. Ο ειδικός συζητά με τους αξιολογούμενους και αφού έχει τη σύμφωνη γνώμη του επόπτη-προϊσταμένου συντάσσει αναλυτική έκθεση για τον κάθε αξιολογούμενο. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαλλάσσει τον επόπτη-προϊστάμενο από τη συμπλήρωση εντύπων και από τη δύσκολη

θέση του αξιολογητή.

Ακόμα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις εφόσον δεν παρεμβάλλονται πιθανές προσωπικές συμπάθειες του επόπτη - αξιολογητή υπέρ διαφόρων αξιολογούμενων. Βασικό μειονέκτημα αποτελεί η ανάγκη για καλά ειδικευμένο προσωπικό που συχνά δεν υπάρχει όπως επίσης το γεγονός ότι με τη μέθοδο αυτή απασχολούνται δύο ή τρία άτομα ταυτοχρόνως για κάθε αξιολόγηση, γεγονός που αυξάνει αρκετά το κόστος για την επιχείρηση.

2.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Ο προγραμματισμός των μελλοντικών αναγκών σε σχέση με το προσωπικό, είναι η διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης προβλέπει και ρυθμίζει τις ανάγκες που ίσως δημιουργηθούν στο μέλλον όσον αφορά την παροχή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Ανάλογα με τους στόχους και τις βλέψεις της επιχείρησης για ανάπτυξη και μελλοντική επέκταση, η διοίκηση εξασφαλίζει την παρουσία προσωπικού όποτε και όπου ζητηθεί ικανού να εκπληρώσει με επιτυχία τους στόχους αυτούς. Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση αποτελείται από δύο στάδια (Κανελλόπουλος, Διοίκηση προσωπικού, 1985) :

I) Να γίνει αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού ή II) να γίνει προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που θα απαιτηθεί στο μέλλον.

2.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ξεκινά την αναζήτηση αρχικά από τους κόλπους της. Εξετάζει την υπάρχουσα κατάσταση με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής. Ο πίνακας αυτός γίνεται με τη χρησιμοποίηση στοιχείων που συλλέγονται μέσω εντύπων που οι εργαζόμενοι καλούνται να συμπληρώσουν. Τα έντυπα αυτά περιέχουν ερωτήσεις όπως:

1. Ονοματεπώνυμο
2. Ημερομηνία Γέννησης
3. Παρούσα θέση
4. Ημερομηνία Πρόσληψης
5. Προϋπηρεσία
6. Γνώσεις και Δεξιότητες
7. Δημοσιεύσεις
8. Διπλώματα Ευρεσιτεχνίας
9. Φιλοδοξίες και Στόχοι
10. Ενδιαφέροντα- Κοινωνικές Δραστηριότητες
11. Διάφορα

Μέσω του πίνακα απογραφής δίνεται στη διοίκηση προσωπικού της επιχείρησης μια συνοπτική αλλά και ολοκληρωμένη εικόνα του υπάρχοντος προσωπικού. Παρουσιάζει την παρούσα απόδοση του εργαζόμενου σε κάθε θέση και τη δυνατότητα προαγωγής σε περίπτωση αντικατάστασης ή ανακατάταξης που μπορεί να συμβεί στο μέλλον. Η επιχείρηση γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, τις ελλείψεις και τα κενά που ίσως δημιουργηθούν στο μέλλον και ενεργεί ανάλογα.

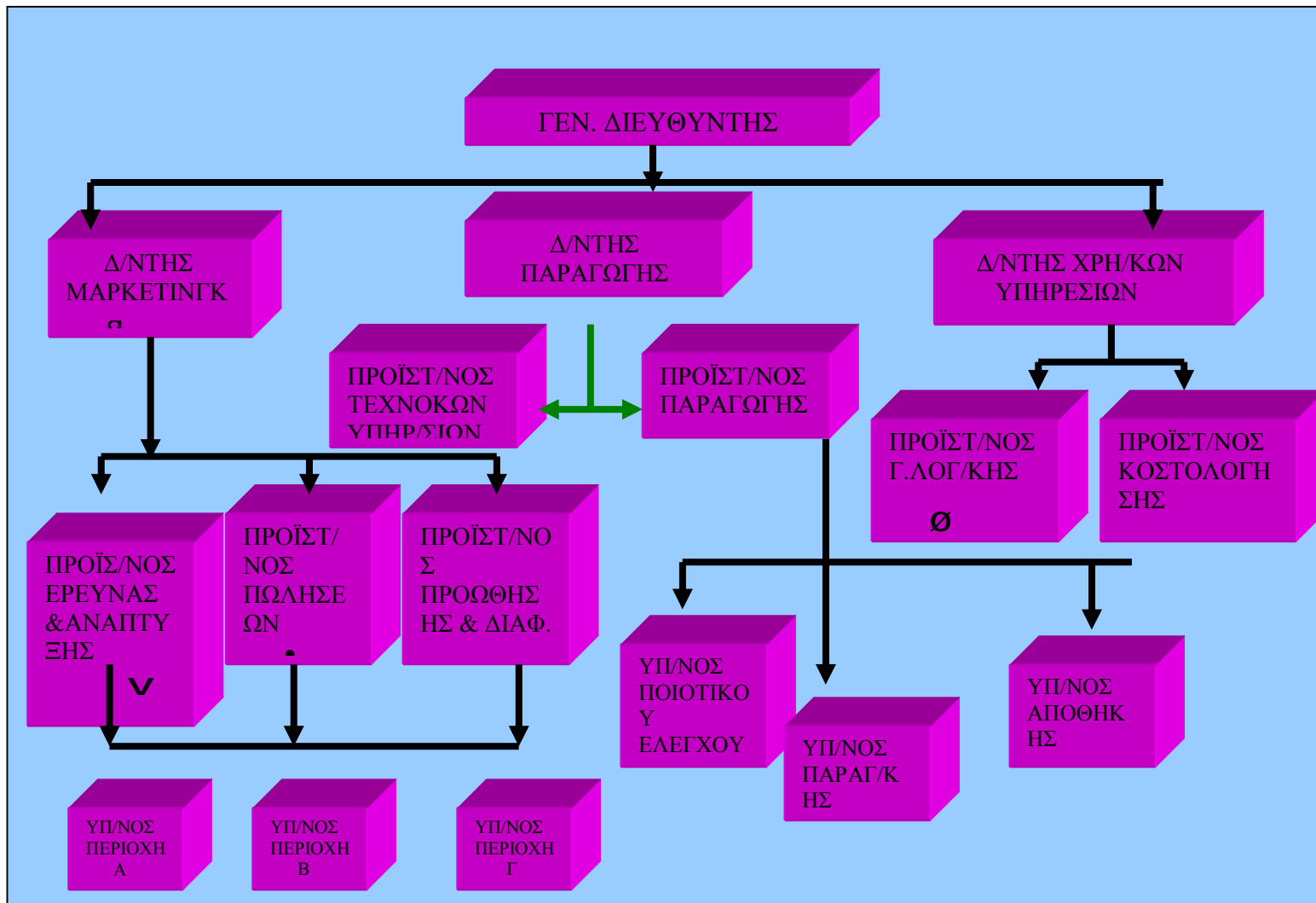
Για να γίνει πιο κατανοητή η χρησιμότητα του πίνακα απογραφής δίνεται στο ΣΧΗΜΑ 1, ένα ενδεικτικό παράδειγμα ενός απλού πίνακα απογραφής ή ανανέωσης προσωπικού.

Ο Διευθυντής Μάρκετινγκ όπως φαίνεται από τον πίνακα έχει δηλώσει ότι θα αποχωρήσει. Ο Προϊστάμενος Έρευνας και Ανάπτυξης είναι έτοιμος να προαχθεί και να καλύψει τη θέση του Διευθυντή Μάρκετινγκ όταν αποχωρήσει. Τον δε Προϊστάμενο Έρευνας και Ανάπτυξης μπορεί να διαδεχθεί ο Υπεύθυνος Πωλήσεων της περιοχής Α'. Για την κάλυψη της θέσης του Υπεύθυνου Πωλήσεων η Διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αναζητήσει διάδοχο του εκτός της επιχείρησης, δηλαδή, να κάνει νέα πρόσληψη (με τη διαδικασία που αναπτύσσεται παρακάτω). Στην περίπτωση του Διευθυντή Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, παρατηρούμε ότι δε διαθέτει άμεσο διάδοχο. Θα πρέπει λοιπόν η Διοίκηση να ξεκινήσει τη διαδικασία της εκπαίδευσής του εντός ή εκτός της επιχείρησης.

Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι ο πίνακας απογραφής εκτός από πλεονεκτήματα έχει και κάποια μειονεκτήματα. Συγκεκριμένα:

α) Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού και δεν είναι δυνατή η απεικόνιση κάθε πληροφορίας διότι έτσι χάνεται η ιδιότητα της συνοπτικής και σύντομης πληροφόρησης που χαρακτηρίζει τον πίνακα.

β) Επίσης η διαδικασία της συνεχούς ενημέρωσης του πίνακα είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα .



ΥΠΟΜΝΗΜΑ
 60= ΗΛΙΚΙΑ
 10= ΕΤΗ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ
 ΥΠΗΡΕΣΙΑ

α ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ
 ∇ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΑΧΘΕΙ ΤΩΡΑ
 ∅ ΔΕΝ ΜΠΟΡΕΙ ΠΡΟΑΧΘΕΙ ΧΩΡΙΣ
 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

2.3.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΘΑ ΑΠΑΙΤΗΘΕΙ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Μετά την αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού η Διοίκηση προχωρά στην πρόβλεψη των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση θα εξαρτηθούν α) από τον αριθμό των πωλήσεων της επιχείρησης ή από τη ζήτηση των υπηρεσιών β) από τις προβλεπόμενες αποχωρήσεις λόγω προαγωγής, συνταξιοδότησης, μετάθεσης, απόλυσης κ.λ.π. γ) αποφάσεις για αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών ή εισαγωγή σε νέες αγορές δ) από τεχνολογικές και διοικητικές μεταβολές οι οποίες μπορεί να επιφέρουν αύξηση ή μείωση του υπάρχοντος προσωπικού ή απαίτηση εξειδικευμένου σε κάποιους τομείς ε) από τους διαθέσιμους οικονομικούς πόρους.

Ένας προβλεπόμενος περικομμένος προϋπολογισμός θα σήμαινε λιγότερες θέσεις για αναζήτηση προσωπικού και χαμηλότερους μισθούς, ενώ ένας μεγαλύτερος θα επέτρεπε τη πρόσληψη περισσότερου εργατικού δυναμικού και την πληρωμή υψηλότερων ημερομισθίων.

Μπορεί οι μεταβολές αυτές να είναι μηδενικές εφόσον η Διοίκηση θεωρήσει ότι μπορεί να καλύψει τις ανάγκες της με τυχόν εσωτερικές ανακατατάξεις αλλά χωρίς καμία αλλαγή στον αριθμό του προσωπικού. Επίσης μπορεί να είναι αφαιρετικές, εφόσον προσπαθήσει να απαλλαγεί από το επιπλέον προσωπικό, ή προσθετικές, εάν ξεκινήσει, μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού.

2.4 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ

Εάν κατά το στάδιο του προγραμματισμού, διαπιστωθεί πως υπάρχει ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού, τότε η Διοίκηση θα πρέπει να ξεκινήσει τη διαδικασία προσέλκυσης νέων προσώπων. Όπως προαναφέραμε η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να καλύψει ανώτερες θέσεις

με μεταθέσεις ή προαγωγές και θέσεις αρχαρίων με προσλήψεις νέου προσωπικού.

Αυτός αποτελεί έναν από τους τρεις τρόπους κάλυψης μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης. Άλλος τρόπος είναι η κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό εξ ολοκλήρου με προσλήψεις νέων ατόμων και ο τρίτος αποτελεί συνδυασμό των δύο παραπάνω τρόπων. Πρόσληψη δηλαδή νέου προσωπικού για τις θέσεις εκκίνησης με ταυτόχρονη πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού για ανώτερες θέσεις που η επιχείρηση δε μπορεί να καλύψει με δικό της προσωπικό. Οι πηγές από τις οποίες μπορεί να αναζητηθεί ένας αριθμός υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων είναι (Μ. Ζαβλανός, Μάνατζμεντ, 1998) :

A. Εσωτερικές πηγές.

Κάλυψη κενών θέσεων με υποψηφίους από μέσα από την επιχείρηση (προαγωγή-μετάθεση-εκπαίδευση).

B. Εξωτερικές πηγές.

Κάλυψη κενών θέσεων από την αγορά εργασίας και συγκεκριμένα από τις παρακάτω πηγές:

- Το προσωπικό της επιχείρησης

Η εταιρεία γνωστοποιεί στο προσωπικό, τις ανάγκες της σε νέο ανθρώπινο δυναμικό και οι εργαζόμενοι στη συνέχεια ενημερώνουν συγγενείς, φίλους και γνωστούς. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ επιτυχής διότι εκτός του ότι συμφέρει την επιχείρηση από οικονομική άποψη, καθώς η στρατολόγηση νέου προσωπικού είναι χρονοβόρα και πολυέξοδη, δημιουργεί επίσης και δυνατούς δεσμούς μεταξύ αυτής και του προσωπικού της. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται πολύ, ιδίως από επιχειρήσεις που η εξέλιξή τους εξαρτάται από τη συνέπεια και το αληθινό ενδιαφέρον των εργαζομένων τους.

- Καταχώριση αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά.

Η επιχείρηση μπορεί να κάνει την καταχώρησή της σε μορφή αγγελίας σε διάφορες εφημερίδες και περιοδικά που κυκλοφορούν στην αγορά. Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για την ανεύρεση νέου προσωπικού. Όταν η ίδια η επιχείρηση βάζει επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες θεωρείται άμεση επικοινωνία ενώ όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία συνήθως διαφημιστική θεωρείται έμμεση. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσεως εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση.

Επίσης αναφέρονται η διεύθυνση και τα τηλέφωνα της Εταιρίας προκειμένου οι υποψήφιοι να μπορέσουν να έρθουν σε επαφή και να κανονίσουν κάποια συνάντηση. Ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κενής θέσης η καταχώρηση γίνεται σε συγκεκριμένη σελίδα της εφημερίδας ή σε συγκεκριμένα περιοδικά. Δηλαδή εάν, παραδείγματος χάριν, η επιχείρηση ενδιαφέρεται να προσλάβει μηχανικούς Η/Υ, οι περισσότερες αγγελίες θα καταχωρηθούν σε περιοδικά Η/Υ και λιγότερες σε στήλες γενικών καταχωρήσεων των εφημερίδων. Εάν πρόκειται για δουλειά γραφείου η αγγελία θα καταχωρηθεί στη σελίδα «υπάλληλοι γραφείου» της εφημερίδας.

- **Γραφεία απασχόλησης**

Μέσω του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) καθώς και μέσω ιδιωτικών γραφείων εύρεσης εργασίας.

- **Γραφεία Διασύνδεσης Πανεπιστημίων, Α.Τ.Ε.Ι., και άλλων εκπαιδευτικών οργανισμών.**

Τα περισσότερα Πανεπιστήμια και Α.Τ.Ε.Ι. μέσω των γραφείων διασύνδεσης και σταδιοδρομίας που έχουν δημιουργήσει για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους αποτελούν μία σημαντική πηγή για αναζήτηση υποψηφίων. Επίσης μέσω της διαδικασίας «Ημέρες Καριέρας» οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να έρθουν οι ίδιες σε επαφή με τελειόφοιτους και να συζητήσουν μαζί τους. Πιο αναλυτικά οι επιχειρήσεις κάποιο διήμερο ή τριήμερο που έχει

αποφασιστεί μαζί με τη διοίκηση των Σχολών μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων «Ημέρες Καριέρας» που αποτελούν στελέχη της ίδιας της επιχείρησης, ενημερώνουν τους υποψήφιους για το ιστορικό της επιχείρησης και το αντικείμενό της καθώς και για τις υπάρχουσες και μελλοντικές θέσεις που θέλουν να καλύψουν. Εάν, λοιπόν, μία επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μία θέση, πολλές φορές, ζητά από τους εισηγητές-στελέχη επιχειρήσεων να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί.

- **Εργατικές και επαγγελματικές Ενώσεις**

Σε αυτές συνήθως καταφεύγουν μικρές επιχειρήσεις.

- **Αιτήσεις απ' ευθείας στην επιχείρηση**

Είναι η πιο συνηθισμένη πηγή προσλήψεων για τον κλάδο των ιδιωτικών τραπεζών αλλά και για έργα χειρωνακτικά, πωλήσεων κ.λ.π.

- **Προκηρύξεις**

Γίνονται συνήθως για θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν μετά από διαγωνισμό και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες και Ν.Π.Δ.Δ. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων είναι μαζικός, απρόσωπος και συνήθως γίνεται μέσω γραπτών εξετάσεων ή με μοριοδότηση των υποψηφίων. Η στρατολόγηση προσωπικού πλέον έχει αρχίσει να αλλάζει και στο δημόσιο. Σε συνδυασμό με τους γραπτούς διαγωνισμούς και τα τεστ έχει εισαχθεί σε πολλές περιπτώσεις και τεχνική της συνέντευξης για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι διάφορες εταιρείες, λειτουργούν διαφορετικά στη φιλοσοφία αλλά και στις πολιτικές που χρησιμοποιούν στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Στο προεπιλεγμένο θεωρητικό πεδίο το οποίο και εξετάζουμε, οι εταιρείες έχουν διαφορετική οπτική. Άλλες έχουν δηλαδή συγκεκριμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων το οποίο ασχολείται με τη στρατολόγηση και επιλογή προσωπικού όπως και με τις εσωτερικές εργασιακές σχέσεις. Σε σχέση με τις εξωτερικές πηγές στελέχωσης κάποια από τα χαρακτηριστικά τα οποία ζητάει μια εταιρεία είναι τα εξής (R.L.Mathis&Jackson(1994), Human Resource Management, West Publication Corporation, N.Y.):

Πληροφορίες για τον υποψήφιο

1. Τρία χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.
2. Ανώτατη Σχολή Θετικών Επιστημών.
3. Άδεια οδήγησης.
4. Εντοπιότητα

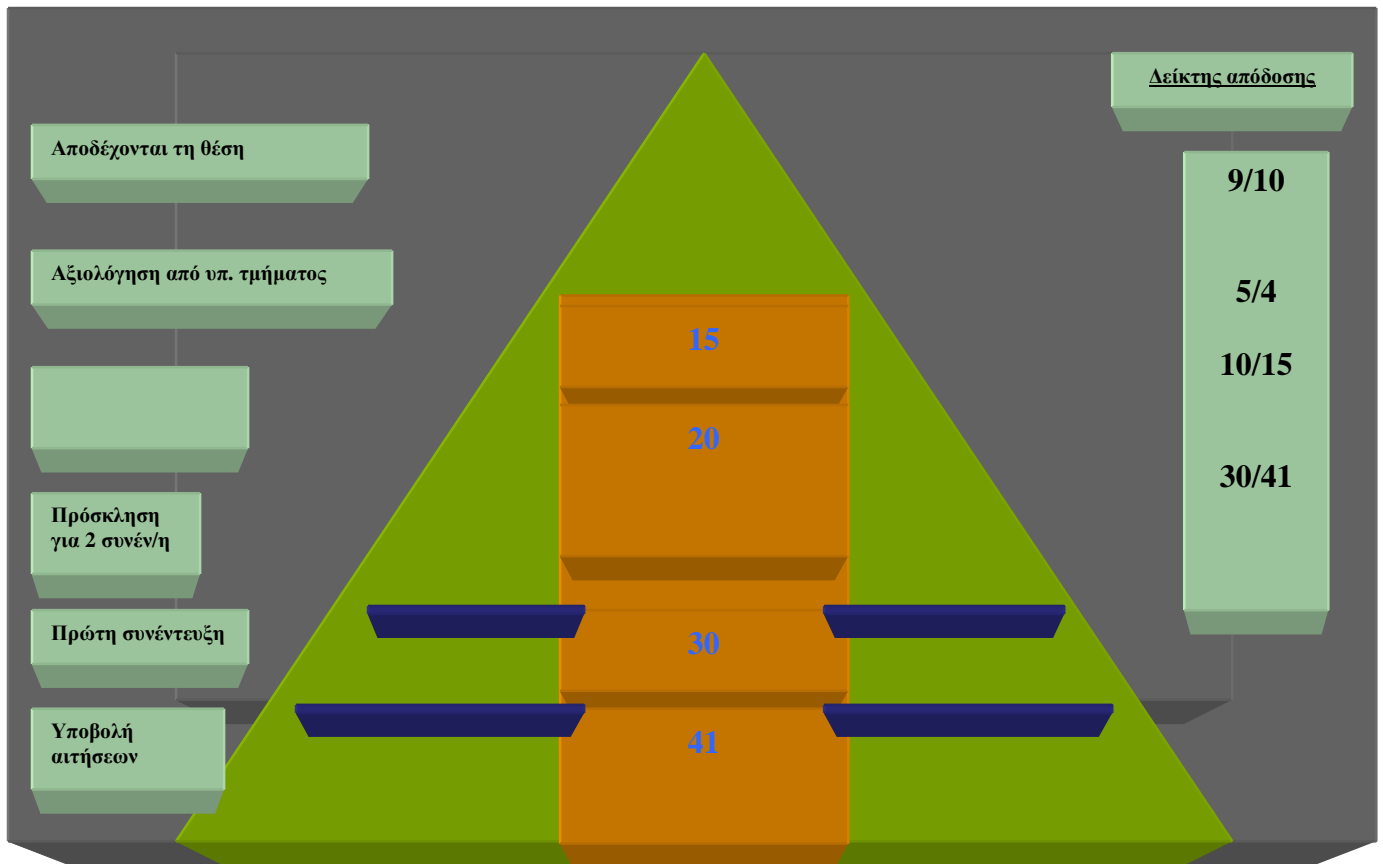
Συγκεκριμένα η διαδικασία επιλογής, σχεδιάζεται ως εξής: Ο υπεύθυνος προσωπικού λαμβάνει όλα τα βιογραφικά τα αξιολογεί και καταλήγει σε κάποιους υποψήφιους τους οποίους και καλεί, προκειμένου να επιλέξει κάποιους από αυτούς.

Η τελική συνέντευξη γίνεται με τον υπεύθυνο του ενδιαφερόμενου τμήματος. Η διαδικασία είναι ευέλικτη, όμως το πρόβλημα για πολλές εταιρείες είναι ότι η αξιολόγηση γίνεται από το Διευθυντή προσωπικού οπότε υπάρχει η πιθανότητα ο υπεύθυνος του ενδιαφερόμενου τμήματος να την

κρίνει λανθασμένη, όποτε να θεωρηθεί αναγκαίο να ξανακαλέσουν όλους τους υποψήφιους για επανεξέταση και αυτό δημιουργεί προβλήματα χρόνου και κόστους. Τα θετικά και αρνητικά της προσέλκυσης στελεχών από το εξωτερικό περιβάλλον, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης	
1. Οι εξωτερικοί φέρουν νέες ιδέες στην εταιρεία-βοηθούν στην έρευνα και ανάπτυξη.	1. Ρίσκο επιλογής.
2. Τα νέα στελέχη έχουν πιο αυξημένο ηθικό, και όρεξη για δουλειά.	2. Προβλήματα ηθικού στα εσωτερικά στελέχη που δεν προήχθησαν.
3. Δεν υπάρχει πίεση από ομάδα συμφερόντων.	3. Χρόνος προσαρμογής
4. Αλλαγή νοοτροπίας	4. Κόστος εκπαίδευσης
	5. Διαφορετικές απόψεις υπεύθυνος προσωπικού με υπεύθυνους τμημάτων

Με βάση τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιούν οι εταιρείες συνήθως ο δείκτης προσέλκυσης νέων υποψήφιων είναι ο εξής (C.D Fisher, et. Al (1996), Human Resource Management, Gevena):



Από την άλλη, άλλες εταιρείες λειτουργούν διαφορετικά και λόγω μεγέθους και λόγω έλλειψης τμήματος ανθρώπινων πόρων. Οι επιλογές γίνονται από το εσωτερικό της **(ΒΛΕΠΕ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΠΙΝΑΚΑ)** και συγκεκριμένα από το διευθυντή της εταιρείας. (C.D Fisher, et. Al (1996)

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης	
1. Η εταιρεία γνωρίζει τα στελέχη, δεν υπάρχει ρίσκο στην επιλογή τους	1. Δεν φρεσκάρονται οι αντιλήψεις και οι ιδέες
2. Τα στελέχη της εταιρίας νιώθουν ασφάλεια	2. Η σιγουριά μειώνει την εσωτερική ανταγωνιστικότητα.
3. Λιγότερος χρόνος προσαρμογής	3. Ομάδες συμφερόντων που πιέζουν στο εσωτερικό της εταιρίας.
4. Αποφυγή εσωτερικών αντιδράσεων λόγω διαφορετικών απόψεων.	4. Αρνητικό κλίμα αν η επιλογή γίνεται από έναν.
5. Παρόμοια φιλοσοφία	5. Όχι αλλαγές στη διοίκηση
6. Αποκέντρωση εξουσιών	—

Πηγή: (C.D Fisher, et. Al (1996)

Εδώ ο δείκτης προσέλκυσης διαφέρει. Συγκεκριμένα:

**ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΗ
ΕΞΟΥΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΠΟ
ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ**

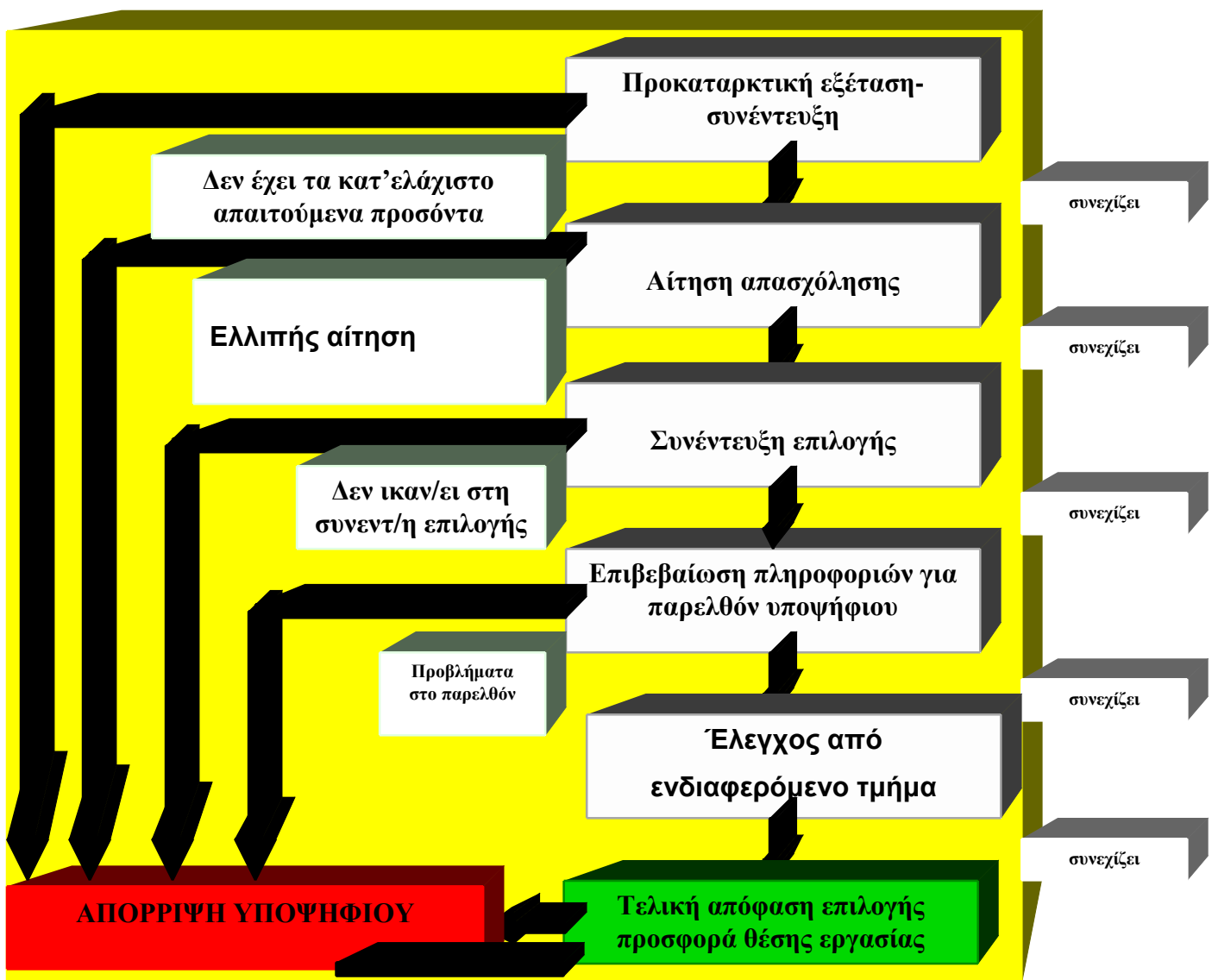


Πηγή: (C.D Fisher, et. Al (1996)

3.1 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Το θεωρητικό μοντέλο των Cenzo & Robbins (1996) παρουσιάζει τη διαδικασία επιλογής ενός νέου εργαζόμενου. Ουσιαστικά καθορίζει τα βήματα δείχνοντας για ποιο λόγο μπορεί μια εταιρεία να απορρίψει έναν υποψήφιο.

Αυτό που δε μας δείχνει το συγκεκριμένο μοντέλο είναι τα βήματα επιλογής, τα βήματα δηλαδή τα οποία ακολουθεί μια εταιρεία όταν προσπαθεί να επιλέξει έναν υποψήφιο για μια συγκεκριμένη θέση.



Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, έχουμε να διαπιστώσουμε τα εξής:

ΣΤΑΔΙΟ 1: Ο υποψήφιος στο πρώτο στάδιο επιλογής, θα περάσει από συνέντευξη στην οποία θα αξιολογηθεί, η ευχέρεια που έχει στο λόγο, η εμφάνισή του, οι γνώσεις του κ.λ.π. Στο στάδιο αυτό γίνεται το ξεκαθάρισμα, ο υπεύθυνος προσωπικού κρατάει μόνο τα άτομα τα οποία πληρούν το σύνολο των προσόντων των οποίων ζητάει. Συγκεκριμένα σε σχέση με τους υποψήφιους κάποια από τα προσόντα είναι τα ακόλουθα:

- Ο υποψήφιος πρέπει να μπορέσει να καθοδηγήσει μια ομάδα η οποία χρεώνεται μια γραμμή προϊόντων και λειτουργεί ως επιχειρησιακή μονάδα. Αυτό επεκτείνεται από την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαρχόντων προϊόντων, στην ανάπτυξη των νέων προϊόντων για την επιχείρηση δηλαδή το χτίσιμο νέων προϊόντων από τις υπάρχουσες ιδέες, αλλά και την ανάπτυξη νέων ιδεών οι οποίες θα βασίζονται στην εμπειρία του, την επαφή με τους πελάτες αλλά και τις προοπτικές.
- Ο υποψήφιος θα πρέπει να κατέχει ένα μοναδικό μίγμα της επιχείρησης αλλά και την κίνηση για να κάνει εκείνο το όραμα μια πραγματικότητα. Πρέπει να ερευνήσει την αγορά να καταλάβει τα προβλήματά της και να βρει τις καινοτόμες λύσεις για την ευρύτερη αγορά.
- Πρέπει τέλος να είναι σε θέση να επικοινωνήσει με όλες τις περιοχές της επιχείρησης, να συνεργαστεί με ένα αντίστοιχο εφαρμοσμένης μηχανικής για να καθορίσει τις απαιτήσεις απελευθέρωσης προϊόντων. Να εργαστεί με το μάρκετινγκ των επικοινωνιών για να καθορίσει τη στρατηγική, βοηθώντας τους να καταλάβουν τον προσδιορισμό θέσης προϊόντων, βασικά οφέλη, και πελάτης στόχων.

Ο υποψήφιος χρησιμεύει επίσης ως εσωτερικός και εξωτερικός υποστηρικτής για το προϊόν προσφέροντας τις υπηρεσίες του συνεργαζόμενος με το δίκτυο πώλησης και τους βασικούς πελάτες (Rook D, (1985) "The ritual dimension of consumer behavior: A critical view" Journal of

Consumer Research, 12, December, pp. 251-64).

Οι βασικές ευθύνες ενός υποψηφίου, τις οποίες θα του ζητήσει η εταιρεία να αναλάβει είναι:

- Η Διαχείριση προϊόντων από το στρατηγικό προγραμματισμό στις τακτικές δραστηριότητες
- Η Διευκρίνιση των απαιτήσεων της αγοράς για τα τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα μέσω της έρευνας, την οποία υποστηρίζει μέσα από τις τρέχουσες επισκέψεις στους πελάτες και τους μη-πελάτες.
- Να Οδηγεί την εταιρεία στην ανάπτυξη (Εφαρμοσμένη μηχανική, και επικοινωνίες μάρκετινγκ) μέσω των απαιτήσεων της αγοράς, σύμβαση προϊόντων, και τοποθετώντας τα σωστά προϊόντα στις σωστές αγορές.
- Ανάπτυξη και εφαρμογή ενός επιχειρησιακού σχεδίου
- Ανάλυση των πιθανών σχέσεων εταιρών για το προϊόν.

ΣΤΑΔΙΟ 2: Ο υποψήφιος συμπληρώνει πληροφοριακό έντυπο στο οποίο καταγράφει τα προσόντα του. Ενδεικτικά κριτήρια τα οποία αποτελούν κριτήρια επιλογής είναι τα ακόλουθα:

1. 1 + έτη εμπειρία.
2. Πεπειραμένος στην τεχνολογία.
3. Επικοινωνιακά προσόντα και εμφάνιση
4. Αυτή η θέση απαιτεί ταξίδια στις περιοχές πελατών και μη-πελατών.

ΣΤΑΔΙΟ 3: Το επόμενο στάδιο είναι η συνέντευξη στην οποία το άτομο, αξιολογείται για τη δυνατότητα που έχει στο λόγο, αλλά και για τις γνώσεις

του. Συγχρόνως ο υπεύθυνος προσωπικού εξετάζει αν το άτομο έχει τις γνώσεις τις οποίες ανέφερε και στο βιογραφικό του.

ΣΤΑΔΙΟ 4: Τεστ επιλογής, τελική αξιολόγηση. Με βάση τα παραπάνω έχουμε μια πρώτη εικόνα και των βημάτων αλλά και των κριτηρίων στην επιλογή ενός υποψήφιου και συγκεκριμένα ενός υποψήφιου. Θα συνεχίσουμε τη βιβλιογραφική μας ανασκόπηση δίνοντας συγκεκριμένα στοιχεία σε σχέση με τα βήματα αναλύοντας το καθένα ξεχωριστά δίνοντας πιο συγκεκριμένη πληροφόρηση για το καθένα από αυτά. (N.Βιτατζάκη & Ch.Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.)

3.2 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ-ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Στην πράξη είναι δυνατόν όσοι εκδηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, ανταποκρινόμενοι στην προκήρυξη, να μην ικανοποιούν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας ή να μην ενδιαφέρονται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση.

Ο υπεύθυνος επιλογής, συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, θα πρέπει να αναγνωρίσει αυτές τις υποψηφιότητες και να τις αποκλείσει εγκαίρως. Στην αρχή ο υπεύθυνος επιλογής εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο.

Αν κάποιοι δε πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται. Στη συνέχεια καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να έχουν τα απαιτούμενα προσόντα. Είναι σκόπιμο, σε αυτή την πρώτη συνέντευξη να γίνεται μια γενική παρουσίαση της εταιρείας και της θέσης εργασίας, για να διαπιστωθεί αν ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται πραγματικά. (N.Βιτατζάκη & Ch.Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.)

Όσοι υποψήφιοι δεν πληρούν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι υπεύθυνοι επιλογής, δίνουν τη δυνατότητα στον υποψήφιο να συνεχίσει ανεξάρτητα αν πληροί ή όχι τις προϋποθέσεις επειδή διαπίστωσαν κάποια καλά στοιχεία.

3.3 ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Όσοι υποψήφιοι περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο τους ζητάνε να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσεως εργασίας και για τις οποίες η εταιρεία θέλει πληροφορίες, όπως: η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία, οι συστάσεις κ.λ.π. Με βάση τις απαντήσεις, όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται.

Στην πράξη, συμβαίνει οι υπεύθυνοι επιλογής να διαπιστώνουν από την αίτηση ότι ο υποψήφιος δεν ικανοποιεί μεν, απολύτως όλες τις προϋποθέσεις αλλά έχει κάποια πολύ θετικά στοιχεία κι έτσι του επιτρέπουν να συνεχίσει στο επόμενο στάδιο της διαδικασίας.

Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό θεωρείται πιο αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, αφού οι υποψήφιοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, συγχρόνως συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

Η αίτηση αποτελεί μια έγκυρη βάση για τις ερωτήσεις που θα γίνουν στη συνέντευξη επιλογής. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί ως βάση αναφοράς για έλεγχο στοιχείων που στο μέλλον θα αποδειχτούν ανακριβή ή αναληθή. (N.Βιτατζάκη & Ch.Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.)

3.4 ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (ΤΕΣΤ)

Τόσο το βιογραφικό όσο και η αίτηση απασχόλησης δίνουν πληροφορίες για το παρελθόν του υποψηφίου (τι έκανε) και αποτελούν έναν δείκτη πρόβλεψης για την καταλληλότητά του, στην υπό πλήρωση θέση. Όμως αν δεχτεί κανείς ότι το παρελθόν προλέγει το μέλλον, τότε είναι περισσότερο ακριβές ότι το παρόν αποτελεί καλύτερη πρόβλεψη για το μέλλον κάποιου (πόσο δηλαδή επαρκώς μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της εργασίας, με βάση τις τωρινές του ικανότητες, τις δεξιότητες, τις γνώσεις, τις κλίσεις, την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου.

Τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα τεστ είναι τα γραπτά, για τη διαπίστωση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ απόδοσης, για τη διαπίστωση του τι μπορεί να κάνει, εκτελέσει ο υποψήφιος, καθώς και τα τεστ που δίνονται στα κέντρα αξιολόγησης(assessment centers). Ακόμα λιγότερο χρησιμοποιούνται τα τεστ για να διαπιστωθεί ο βαθμός τιμιότητας ή η τάση του υποψηφίου να ψεύδεται. (N.Βιτατζάκη & Ch.Descoins, Επιλογή προσωπικού: Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες, Εκδ. Έλλην, Αθήνα, 1993.)

Βασικό κριτήριο για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν δίνει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν μετρά (και πόσο καλά) εκείνα τα στοιχεία στη θέση εργασίας (δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας του τεστ). Το κόστος, η δυσκολία εφαρμογής του τεστ και ο απαιτούμενος χρόνος για τη διεξαγωγή του, αποτελούν επίσης κριτήρια για την υιοθέτηση ενός συγκεκριμένου τεστ. Σήμερα υπάρχουν δεκάδες τεστ που έχουν αναπτυχθεί από συμβούλους επιχειρήσεων, πανεπιστημιακούς και ψυχολόγους και η κάθε επιχείρηση μπορεί να αγοράσει το πιο κατάλληλο γι' αυτήν. Πολλές όμως από τις μεγάλες επιχειρήσεις αναπτύσσουν κι εφαρμόζουν το δικό τους τεστ.

Η τεχνογνωσία που έχει αναπτυχθεί για τα γραπτά, ιδίως τεστ, έχει κάνει πολλές επιχειρήσεις να βασίζονται σε μεγάλο ποσοστό σε αυτά για την επιλογή υποψηφίων.

Πρέπει να τονιστεί όμως ότι οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη, το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου. Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής, είναι τα εξής:

1. Τεστ νοημοσύνης (Cognitive Ability Test)

Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική εξυπνάδα του υποψηφίου, η κατανόηση του γραπτού και του προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, η ικανότητά του να μαθαίνει, κ.ά.

2. Τεστ γνώσεων, για την εργασία

Σε αυτό το τεστ ζητείται από τον υποψήφιο να εκτελέσει ένα μέρος, (βασικές ενέργειες) της εργασίας, για να διαπιστωθεί αν έχει το ταλέντο να κάνει αυτή τη δουλειά. Χρησιμοποιείται κυρίως για υπαλλήλους γραφείου, λογιστηρίου, δακτυλογράφους, ξενοδοχούπαλλήλους, ταμίες τραπεζών, χειριστές μηχανών αλλά και πιλότους, για διοικητικούς (τεστ εισερχόμενων εγγράφων) για επιβλέποντες, κ.ά.

3. Τεστ προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, κ.ά. Κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό χώρο. Τα τεστ προσωπικότητας, γραπτά ή προφορικά μετρούν το αν μπορεί να ταιριάζει ο υποψήφιος στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσεως εργασίας.

4. Τεστ ενδιαφερόντων

Το τεστ αυτό αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί ποια πράγματα αρέσουν ή δεν αρέσουν στον υποψήφιο, καθώς

και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες ή ενέργειες. Σπάνια χρησιμοποιούνται για επιλογή αφού έχει αποδειχθεί πως η απόδοση κάποιου στη θέση εργασίας, λίγο σχετίζεται με τα ενδιαφέροντά του (ενώ αυτά σχετίζονται αρκετά με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραμονή στη θέση εργασίας). Τα τεστ αυτά χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον καθορισμό σταδιοδρομίας των εργαζομένων και την επιλογή επαγγέλματος. Γνωστά τέτοια τεστ είναι: το Kuder Preference Record και το Strong – Cambell Interest Inventory.

5. Κέντρα αξιολόγησης (Assessment centers)

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων και ασκήσεων, στις οποίες υποβάλλονται κυρίως οι υποψήφιοι για διοικητικές θέσεις ή για προαγωγή. Η εξέταση των υποψηφίων, γίνεται σε χώρο εντός ή εκτός της επιχείρησης, από ομάδα αξιολογητών (6-8 άτομα που την αποτελούν ανώτερα γραμμικά στελέχη της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι). Οι υποψήφιοι εξετάζονται σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Η όλη διαδικασία έχει ως εξής (J.R. Schneider & N.Schmitt, An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, Journal of Applied Psychology, Vol.17, No 1, Feb. 1992, σελ. 32-35.):

Οι υποψήφιοι χωρίζονται σε μικρές ομάδες, συνήθως των τεσσάρων ατόμων .Οι αξιολογητές, ζητούν από τους υποψήφιους σε διάστημα 2-4 ημερών να συμμετέχουν στις εξής δραστηριότητες.

- Να δώσουν συνεντεύξεις
- Να επιλύσουν καθημερινά διοικητικά προβλήματα (με στοιχεία δεδομένα πραγματικά) που τους δίνονται.
- Να δώσουν λύσεις σε πραγματικές προβληματικές καταστάσεις (case studies) και να τις παρουσιάσουν
- Να συμμετέχουν σε συζητήσεις όπου δεν ορίζεται συντονιστής ή αρχηγός συζήτησης.

- Να “παίξουν” επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games)
- Να υποβληθούν σε τεστ παραγωγικότητας
- Να υποβληθούν σε τεστ γενικών ικανοτήτων

Οι αξιολογητές συνήθως δύο, παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για 20-25 χαρακτηριστικά (όπως ικανότητες και γνώσεις για οργάνωση, προγραμματισμό, λήψη αποφάσεων για δημιουργικότητα, αντοχή στην ψυχολογική πίεση, και για τις ικανότητές του στην επικοινωνία). Οι αξιολογητές καταλήγουν σε απόφαση, για την καταλληλότητα των υποψηφίων, σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας.

3.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη επιλογής, είναι μία πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία μεταξύ του υποψηφίου και του υπευθύνου (ή υπευθύνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψήφιου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Ακόμη, στη συνέντευξη επιδιώκεται οι ανακριβείς, αντιφατικές και ελλιπείς μερικές φορές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση απασχόλησης, τα διάφορα τεστ ή και από την πρώτη συνέντευξη (πρώτο «κοσκίνισμα»), να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν.

Κάθε διαδικασία επιλογής από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική, περιλαμβάνει τη συνέντευξη. Η δημοτικότητά της, οφείλεται στο ότι είναι (α) απλή και πρακτική, αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι (β) δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση(αν γίνεται επαγγελματικά και (γ) οι αξιολογητές / συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους, όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο.

Παρά όμως την ευρύτατη εφαρμογή της, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως η συνέντευξη έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας, δεν παρέχει μια καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψήφιου. (α) A.I. Huffcutt & Arthur Jr., Hunter (1984) Revisited: Interview Validity for Entry –Level Jobs, Journal of Applied Psychology, April 1994, σελ. 184-190. (β) M.A.Mc Daniel, et all., The Validity of Employment Interviews, Journal of Applied Psychology, August 1994 σελ.599-616).

Η αξιοπιστία της συνέντευξης επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων. Οι πιο καθοριστικοί από τους οποίους σχετίζονται με τον αξιολογητή/συνεντευξιαστή, το συνεντευξιαζόμενο και τον τύπο της συνέντευξης.

Το πότε γίνεται η συνέντευξη, σε ποιο χώρο, ποιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, πόσοι παίρνουν τη συνέντευξη, επηρεάζουν επίσης και την ορθότητα της απόφασης (αποτέλεσμα συνέντευξης), ως προς την καταλληλότητα του υποψήφιου για τη θέση εργασίας. Σχετικό είναι το παρακάτω σχήμα.

Από έρευνες έχουν διαπιστωθεί τα εξής, ως προς μερικούς από τους πιο πάνω παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της συνέντευξης. (D.A. De Cenzo & S.P. Robbins, Human Resource Management, 1996 ό.π.α. σελ. 203).

- Η αξιολόγηση που κάνει ο συνεντευξιαστής επηρεάζεται από την τυχόν γνώση που έχει εκ των προτέρων (πχ. Από το βιογραφικό, την αίτηση, τα τεστ ή και από την προσωπική γνωριμία τους), για τον υποψήφιο.
- Ο κάθε συνεντευξιαστής συνήθως έχει ένα πρότυπο για το ποιος είναι καλός υποψήφιος (και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο- ντύσιμο, ομιλία, στάση σώματος, γνώσεις, ενδιαφέροντα κτλ.)
- Ο συνεντευξιαστής βλέπει θετικά τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις μ' αυτόν.
- Η σειρά με την οποία οι υποψήφιοι δίνουν συνέντευξη επηρεάζει την

αξιολόγηση (αν ο προηγούμενος π.χ, ήταν έντονα αρνητικός, ο επόμενος κρίνεται πιο θετικά, αν παρουσιάζει έστω και ελάχιστη θετική διαφορά).

- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες επηρεάζει την αξιολόγηση.

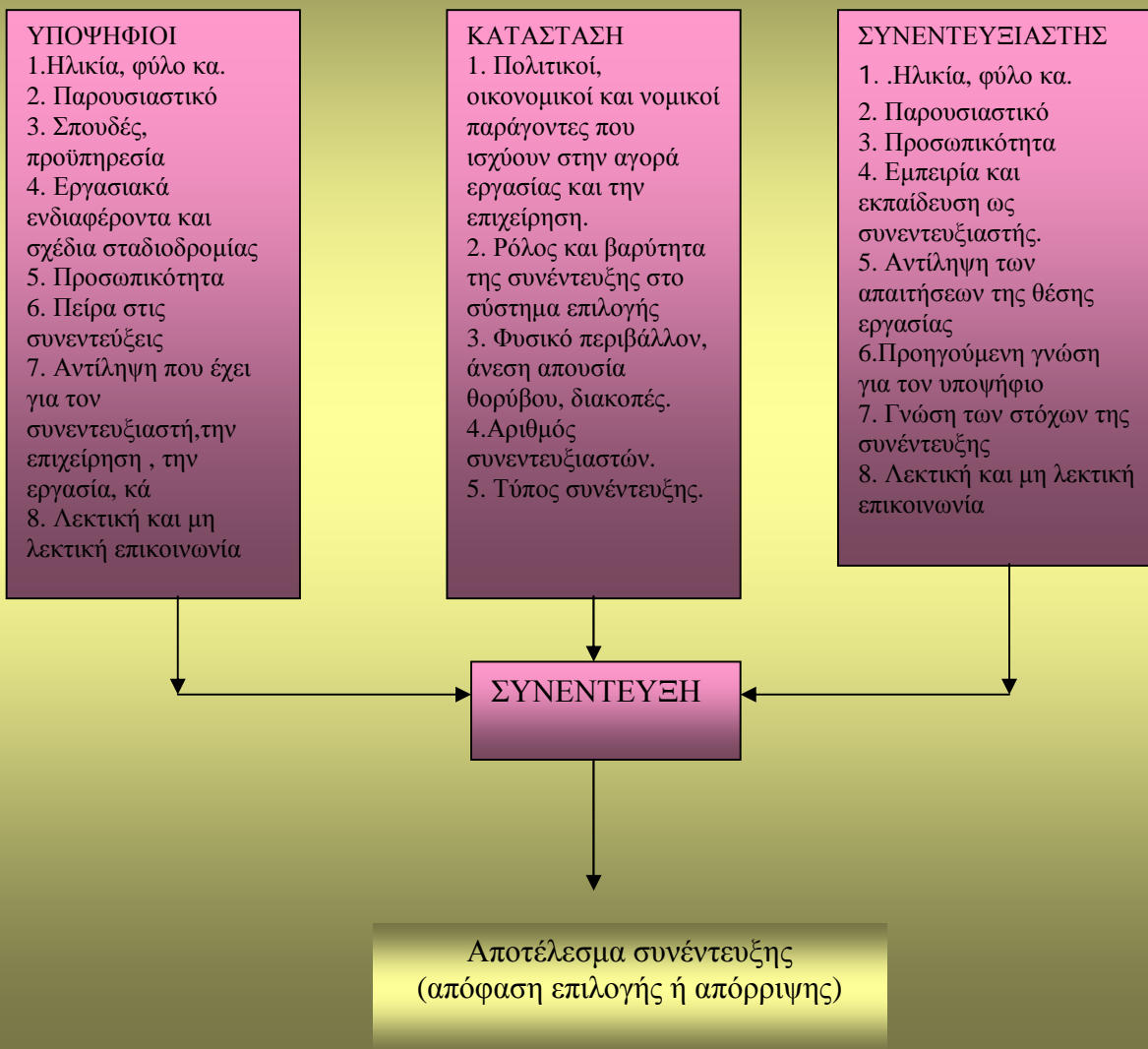
- Οι αρνητικές πληροφορίες /χαρακτηριστικά, βαρύνουν πολύ περισσότερο απ'ότι οι θετικές και έτσι σχεδόν όλοι οι συνεντευξιαστές μπορούν να εξηγήσουν γιατί ένας υποψήφιος είναι ακατάλληλος, αλλά όχι γιατί είναι κατάλληλος.

- Ο συνεντευξιαστής, σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο, στα πέντε πρώτα λεπτά της συνέντευξης (και στη συνέχεια, προσπαθεί, ψάχνει να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη). Πρόσφατες έρευνες όμως δείχνουν ότι αυτό δεν ισχύει πάντα κατά τα τελευταία χρόνια. (A. Phillips & R.L. Dopboye, Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview, Journal of Applied Psychology, Vol.74, 1989, σελ.41-52).

- Ο συνεντευξιαστής, μπορεί και συνήθως ξεχνά πολλά από τα όσα λέχθηκαν, λίγα λεπτά μετά το τέλος της συνέντευξης. (R.C. Dopboye selection Interviews: Process Perspectives southwestern Publishing Co. Cincinnati, 1992,σελ. 6-9)

- Η προκατάληψη του συνεντευξιαστή, κυρίως λόγω των στερεοτύπων του, σχηματίζεται στην αρχή της συνέντευξης και επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ



A. Sherman, et all. Managing Human recourses, 1989 ό.π.α σελ. 197

3.6 ΤΥΠΟΙ (Η ΜΕΘΟΔΟΙ) ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Ανάλογα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την άντληση πληροφοριών (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συζήτησης) οι τύποι συνέντευξης επιλογής είναι:

A) Μη σχεδιασμένη (ή ελεύθερη) συνέντευξη

Στόχος σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, είναι ο υποψήφιος να μιλήσει για τον εαυτό του, (σπουδές, εμπειρία, φιλοδοξίες κά). Έτσι ο συνεντευξιαστής, κάνει ανοιχτές – γενικές ερωτήσεις στις οποίες ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει σε όση έκταση θέλει, π.χ. (πέστε μου για τις σπουδές σας στο πανεπιστήμιο). Κάθε επόμενη ερώτηση, βασίζεται στην προηγούμενη απάντηση του υποψήφιου. Ο συνεντευξιαστής ελάχιστες φορές διακόπτει τον υποψήφιο, ή αλλάζει ξαφνικά θέμα συζήτησης.

Αυτός ο τύπος συνέντευξης υιοθετείται για υποψήφιους ανώτερων θέσεων εργασίας και πτυχιούχους Πανεπιστημίων. Το γεγονός ότι ουσιαστικά ο υποψήφιος καθορίζει την όλη συζήτηση και άρα δε γίνονται προκαθορισμένες ερωτήσεις, δεν επιτρέπει συλλογή συγκρίσιμων πληροφοριών για τους υποψήφιους μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτό μειώνει πολύ την αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνέντευξης. Το κύριο θετικό της χαρακτηριστικό είναι ότι δίνοντας τη δυνατότητα στον υποψήφιο να μιλήσει ελεύθερα για ότι αυτός νομίζει (σημαντικό και ενδιαφέρον) αντλούνται περισσότερες πληροφορίες για το χαρακτήρα του, απ' ότι αν οι ερωτήσεις ήταν προκαθορισμένες, και με μια συγκεκριμένη σειρά.

B. Τυπική ή σχεδιασμένη ή δομημένη συνέντευξη

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες και πολύ συγκεκριμένες, σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας-χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Προκαθορισμένες επίσης είναι και οι πιθανές απαντήσεις έναντι των οποίων βαθμολογείται η απάντηση του υποψήφιου. Σε όλους τους υποψηφίους, γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις, οπότε

είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ τους. Τη συνέντευξη κάνουν συνήθως δυο-τρεις αξιολογητές για τη μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στην όλη διαδικασία, αλλά κυρίως στην αξιολόγηση των υποψηφίων. Όπως γίνεται φανερό, η μέθοδος αυτή φαίνεται περισσότερο αξιόπιστη σε σχέση με τη μη σχεδιασμένη κυρίως, αλλά και με άλλου τύπου συνεντεύξεις.(P.M. Wright, et all, The Structured Interview: Additional Studies and a Meta- Analysis, Journal of Occupational Psychology, Vol.62, 1989, σελ.191-199.)

Για το αρχικό στάδιο επιλογής (πρώτη συνέντευξη «κοσκίνισμα») λόγω του μεγάλου αριθμού υποψηφίων, οι οποίοι πρέπει να αξιολογηθούν και να συγκριθούν για τα ίδια πράγματα η μέθοδος αυτή κρίνεται ως η καλύτερη λόγω των προκαθορισμένων ερωτήσεων. Περιορίζει όμως το συνεντευξιαστή και άρα τη δυνατότητα να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες, σε ένα μεταγενέστερο στάδιο επιλογής, όπου απαιτείται μεγαλύτερη γνώση για τον υποψήφιο. Παρ' όλα αυτά, ο συνεντευξιαστής θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον υποψήφιο να επεξηγεί την απάντησή του ή να δίνει περισσότερες πληροφορίες, ώστε να σχηματιστεί πιο ακριβής γνώμη για το άτομό του.

Γ. Συνέντευξη ανάλυσης υποθετικής συμπεριφοράς (situational interview)

Είναι μια παραλλαγή του τύπου της δομημένης συνέντευξης στην οποία δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει, πώς θα αντιδρούσε, τι θα έκανε. Οι απαντήσεις του βαθμολογούνται έναντι προκαθορισμένων πιθανών απαντήσεων στην κλίμακα: καλή, μέτρια, κακή απάντηση . Είναι μια αυστηρά δομημένη συνέντευξη που περιορίζεται σε ερωτήσεις σχετικά με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και χρησιμοποιείται ιδίως για τη επιλογή πτυχιούχων πανεπιστημίων.(I.Robertson et all, The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs, Journal of Organizational Behavior, Vol. 11, 1990σελ. 69-76.)

Δ. Συνέντευξη ανάλυσης (πραγματικής) συμπεριφοράς (Behavioral Description Interview)

Σε αυτήν τη συνέντευξη ζητείται από τον υποψήφιο να περιγράψει τι έκανε σε ένα πραγματικό περιστατικό συνήθως στην προηγούμενη δουλειά του. Η υιοθέτηση αυτής της μεθόδου στηρίζεται στη λογική ότι το παρελθόν του καθενός (υποψήφιου), αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοσή του.

Ε. Συνέντευξη από επιτροπή

Σε αυτόν τον τύπο συνέντευξης, ο υποψήφιος έχει να αντιμετωπίσει μια ομάδα 3-5 αξιολογητών – συνεντευξιαστών, οι οποίοι του κάνουν προκαθορισμένες κυρίως ερωτήσεις και καταγράφουν όλη τη συμπεριφορά του. Όπως είναι λογικό αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη από την πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν, στο τέλος, για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι απαιτείται σχετικά λίγος χρόνος για να φτάσουν οι συνεντευξιαστές σε μια κοινά αποδεκτή απόφαση επιλογής για κάποιους υποψήφιους. (α) P.L. Roth & J.A. Campriorn An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65 . March 1992 σελ. 51-60 (β) A.J.Prewett – Livingstone et all., Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, *journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 2 April 1996σελ. 178-186.)

Εκείνο που είναι κρίσιμο για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης αυτού του τύπου, είναι η πολύ καλή συνεργασία και ο συντονισμός των συνεντευξιαστών.

ΣΤ. Συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή

Τα τελευταία χρόνια οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους Η/Υ για την αρχική, τουλάχιστον επιλογή υποψηφίων. Έχουν αναπτυχθεί λογισμικά, 75-125 ερωτήσεων (με πολλαπλές απαντήσεις) αυστηρά σχετικών

με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Z. Τηλεφωνική συνέντευξη

Η τηλεφωνική συνέντευξη επιλογής αποτελεί μια περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας της πληροφορικής. Έτσι κάποιες αμερικάνικες επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτή τη μέθοδο. Ο υποψήφιος τηλεφωνεί στην επιχείρηση (σε ένα ειδικό αριθμό) και αυτόματα του γίνονται ερωτήσεις, περίπου 100, σχετικά με τα ενδιαφέροντά του, την εντιμότητα, τις στάσεις του απέναντι στην εργασία κ.ά. Ο Η/Υ αξιολογεί τις απαντήσεις με βάση έναν προκαθορισμένο κατάλογο πιθανών απαντήσεων, λαμβάνοντας υπ' όψιν και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. ((α) L.Arbetter, Interview Group Security Management, Vol. 38. No 5 May 1994, σελ. 12-13. (β) G.Robins Dial-on Interview, Stores Vol. 76, No 6 June 1994 σελ. 34-35)

H. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτή τη συνέντευξη επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης. Είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία όπου ο συνεντευξιαστής γίνεται επιθετικός, πειστικός και μερικές φορές αγενής απέναντι στον υποψήφιο. Είναι μια επικίνδυνη μέθοδος για την εικόνα της επιχείρησης και του συνεντευξιαστή και απαιτεί έμπειρο και επαγγελματία αξιολογητή για να την κάνει.

3.7. ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Για όσους υποψήφιους μετά τη συνέντευξη, εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση, είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η πράξη έχει δείξει ότι είτε σκόπιμα είτε από αμέλεια κάποιοι υποψήφιοι, μεγαλοποιούν τα πράγματα στο βιογραφικό τους ή στη συνέντευξη επιλογής όσον αφορά κυρίως τις σπουδές τους, την εξειδίκευση που έχουν και όσα σχετίζονται με την προηγούμενη απασχόλησή τους, π.χ. ύψος μισθού, καθήκοντα, τίτλος θέσης εργασίας, κá. Έρευνες στην Αμερική επίσης έχουν αποδείξει ότι πολλά βιογραφικά περιέχουν τουλάχιστον ένα «ψέμα» ή «ανακρίβεια».(α) M.A. McDaniel, Biographically Constructs for Predicting Employee Suitability, Journal of Applied Psychology, Vol. 74 No, 6 Dec. 1989, σελ.964-970(β) M.Tadman. The past Predicts the Future, Security Management, Vol. 33, No 7 July 1989.)

Ο έλεγχος του παρελθόντος των υποψηφίων γίνεται σε μεγάλη έκταση (για υποψηφίους διοικητικών θέσεων) στις Αγγλικές και Αμερικανικές επιχειρήσεις, ενώ μικρό ποσοστό Γαλλικών επιχειρήσεων προβαίνει σε τέτοιο έλεγχο.(V. Shackleton & S.Wewell, Management Selection, 1991, ό.π.α σελ. 23-36.)

Κύριες πηγές του παρελθόντος των υποψηφίων, είναι:

- Προηγούμενοι εργοδότες
- Σχολές και πανεπιστήμια
- δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- Εφορίες, τράπεζες, χρηματιστηριακά γραφεία
- Προτεινόμενα πρόσωπα(από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές.

3.8.ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής, θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι. (Η ανακοίνωση της προσφοράς της θέσης γίνεται τυπικά από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων). Η απόφασή τους αυτή, θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών που έχουν συλλεγεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις δυνατότητες και ικανότητες αλλά και τη θέληση του υποψήφιου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτήν την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική η οποία να είναι διαφορετική για κάθε κατηγορία εργασιών, π.χ. διοικητικές, πωλήσεων ή εκτελεστικές. Η στρατηγική αυτή, θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τα εξής ερωτήματα και βεβαίως να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων. (A. Serman et all, *Managing Human Recourses*, 1989, σελ. 200)

Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που ικανοποιούν απλώς τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητές τους;

- Οι υπερπροσοντούχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται;
- Οι υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν πλήρως τις προδιαγραφές αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και αν καλύψουν τις αδυναμίες τους, θα προσλαμβάνονται;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα « ποσοτικά» χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία, σπουδές κ.ά) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα, ενδιαφέρον, παρακίνηση);
- Τα αρνητικά δεδομένα ή αδύνατα χαρακτηριστικά των υποψηφίων θα αντισταθμίζονται από τα θετικά;
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν, ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή

μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας;

Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής. Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση. Το στέλεχος λαμβάνει υπ' όψιν όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας αποφασίζει για το ποιος τελικά θα προσληφθεί. Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης.

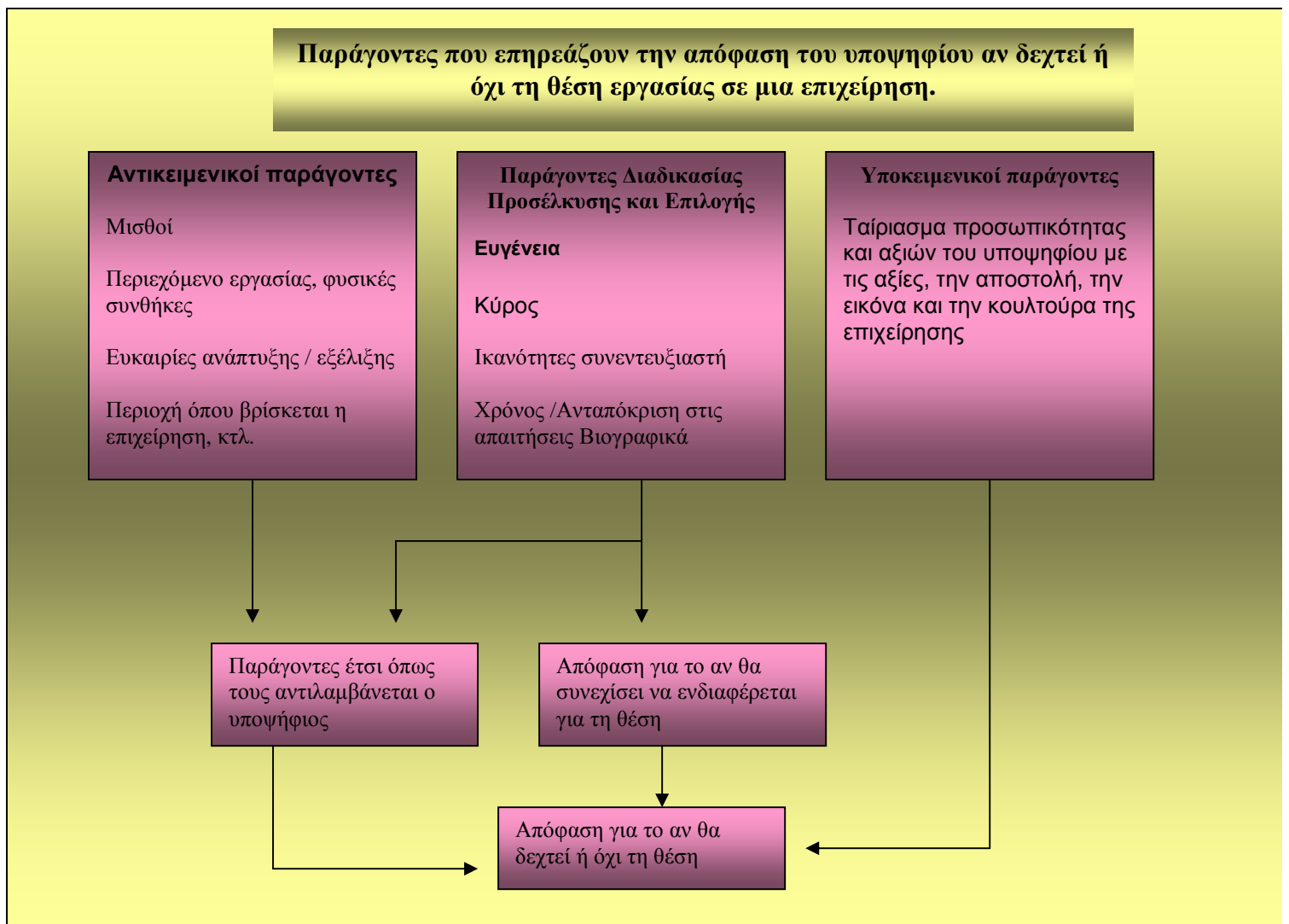
Συνοπτικά ο τρόπος αυτός έχει ως εξής: οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη, επιδόσεις στα διάφορα τεστ κ.ά.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός. Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

Στο σημείο αυτό είναι σκόπιμο να αναφερθούν κάποια συμπεράσματα ερευνών (S.L ynes et al.1991) που σχετίζονται με τους παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπ' όψιν του ή πριν αποδεχτεί τη θέση εργασίας. Τους παράγοντες αυτούς οι υπεύθυνοι επιλογής πρέπει να τους γνωρίζουν ώστε παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες και συμπεριφερόμενοι με τον κατάλληλο τρόπο, να βοηθούν τον υποψήφιο να πάρει τη σωστή απόφαση. Τα βασικά συμπεράσματα είναι τα εξής:

- Οι υποψήφιοι προτιμούν εργασίες που ταιριάζουν με την προσωπικότητά τους.
- Οι αντικειμενικοί παράγοντες όπως: μισθός, δυνατότητες / ευκαιρίες ανάπτυξης και εξέλιξης, περιοχή όπου βρίσκεται η επιχείρηση κ.ά επηρεάζουν τον υποψήφιο στην απόφασή του ή όχι να δεχτεί τη θέση.
- Υποκειμενικοί παράγοντες, όπως εικόνα και κουλτούρα της επιχείρησης, αξίες της επιχείρησης κ.ά (όπως τα αξιολογεί ο υποψήφιος) επίσης επηρεάζουν την απόφασή του.

- Στην απόφασή του να δεχτεί ή όχι ο υποψήφιος, ρόλο παίζουν και οι παράγοντες που σχετίζονται με την όλη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει τους βασικούς παράγοντες που ο υποψήφιος λαμβάνει υπ' όψιν για να αποδεχτεί ή όχι τη θέση εργασίας.



Πηγή :C. D. Fisher & et al., Human Ressource Management, 1989,.,όπ.α., σελ. 256.

3.9. ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

Με βάση τους Joseph F Hair και James Boles (1989), η πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου για τη θέση του υποψηφίου παραμένει το πιο σημαντικό κομμάτι της δουλειάς του υπεύθυνου πωλήσεων. Το μέσο κόστος της πρόσληψης και της εκπαίδευσης ενός υποψηφίου, είναι αρκετά υψηλό, αυτό δείχνει ότι η εταιρεία δεν έχει την πολυτέλεια να κάνει λανθασμένες επιλογές.

Το κόστος της επιλογής και της εκπαίδευσης παρουσιάζει μόνο ένα τμήμα του προβλήματος, διότι ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι αποτελεί η επίτευξη κέρδους για την εταιρία από την προσθήκη ενός νέου στελέχους. Οι σύγχρονες μελέτες προσπάθησαν να διερευνήσουν τα κριτήρια επιλογής, με τα κριτήρια παραμονής ενός νέου υποψηφίου. Ο συνδυασμός των δύο προσδίδει στην εταιρεία κέρδη από τη στελέχωση μιας θέσης Futrell και Parasuraman (1984).

Συγκεκριμένα, ο υπεύθυνος πωλήσεων καλείται να επιλέξει με συγκεκριμένα κριτήρια, αλλά και να διερευνήσει αν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ταιριάζουν με τις ανάγκες της εταιρείας. Συγχρόνως είναι σημαντικό αν τα χαρακτηριστικά ταιριάζουν με αυτά που προσφέρει η εταιρεία. Όλα τα παραπάνω βοηθάνε στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου, αλλά και στη διαρκή παραμονή του νέου στελέχους στην εταιρεία.

Η έρευνα των Johnston και Cooper το 1981 έδειξε ότι το βασικό στοιχείο στην επιλογή ενός νέου υποψηφίου, είναι η ικανότητα του οργανισμού να γνωρίζει τις ανάγκες του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Αν γνωρίζει τις ανάγκες έχει και την ικανότητα να επιλέξει σωστά. Μέσα από το άρθρο των **Joseph F Hair και James Boles (1989)** αλλά και τις παραπάνω έρευνες καταλήγουμε στα παρακάτω κριτήρια επιλογής ενός νέου υποψηφίου:

ΕΝΘΟΥΣΙΑΣΜΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

ΦΙΛΟΔΟΞΙΑ

ΤΥΠΙΚΟΤΗΤΑ

**ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΓΙΑ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΤΙΣ
ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΕΙ ΟΔΗΓΙΕΣ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ

3.10. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΤΕΛΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Μετά από διεξοδική έρευνα στις βιβλιογραφικές πηγές καταλήξαμε στη μελέτη των Johnston W και Martha Cooper η οποία μας έδωσε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο το οποίο καθόρισε και τα κριτήρια αλλά και τα βήματα στη διαδικασία επιλογής υποψηφίου (το μοντέλο αυτό όπως δόθηκε στο συγκεκριμένο άρθρο καθορίζει τη διαδικασία επιλογής βιομηχανικού υποψηφίου).

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

ΦΑΣΗ 1

ΦΑΣΗ 2

ΦΑΣΗ 3

ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΜΕΣΑ
ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΙΤΗΣΕΙΣ

ΑΡΧΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ
ΤΕΣΤ

ΕΠΙΛΟΓΗ

- ΚΡΙΤΗΡΙΑ**
1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.
 2. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ.
 3. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ.
 4. ΗΛΙΚΙΑ.
 5. ΑΛΛΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΜΦΑΝΙΣΗ.
2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΣΤΙΑΣΜΕΝΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ.
3. ΚΙΝΗΤΡΑ.
4. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.
5. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.
6. ΑΛΛΑ ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ-ΥΠΟ ΕΞΕΤΑΣΗ.
2. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΗ ΕΡΕΥΝΑ.
3. ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ.
4. ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.
5. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΘΕΣΗΣ.
6. ΦΥΣΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ-ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ.
7. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

ΠΡΟΣΦΟΡΑ.
ΕΠΑΝΕΞΕΤΑΣΗ
Η ΠΡΟΣΦΟΡΩΝ
-ΑΛΛΕΣ
ΠΑΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ

ΚΡΙΤΗΡΙΑ

**ΚΡΙΤΗΡΙΑ -
ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΑ
ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.
ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ
ΕΜΠΕΙΡΙΑ.
ΦΤΩΧΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΑΡΕΛΘΟΝ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.
ΟΧΙ ΚΙΝΗΤΡΑ.
ΟΧΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ
ΘΕΣΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ.
ΑΝΤΙΚΟΙΝΩΝΙΚΟΤΗΤΑ.
ΧΑΜΗΛΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΣΤΑ ΤΕΣΤ.
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΥΓΕΙΑΣ.
ΟΧΙ ΞΕΚΑΘΑΡΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΡΙΕΡΑΣ

Όπως προαναφέραμε, ο λόγος που επιλέχτηκε είναι διότι δείχνει όλες τις φάσεις στην επιλογή του υποψηφίου. Συγκεκριμένα σε κάθε φάση παρουσιάζει και τα κριτήρια τα οποία βοηθούν τον υπεύθυνο αξιολόγησης, να προωθήσει τον υποψήφιο στην επόμενη. Συγκεκριμένα καθορίζονται τρεις φάσεις:

ΦΑΣΗ ΠΡΩΤΗ

Εδώ ο υπεύθυνος αξιολόγησης κάνει μια πρωταρχική έρευνα στις αιτήσεις πρόσληψης, τα κριτήρια τα οποία λειτουργούν από τη μια θετικά και από την άλλη αρνητικά και καθορίζουν ποιους θα καλέσει ο υπεύθυνος να δει από κοντά και είναι τα ακόλουθα:

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Γνώσεις-Εκπαίδευση.
2. Προηγούμενη εμπειρία.
3. Εξωγενείς δραστηριότητες-Χόμπι.
4. Ηλικία του υποψηφίου.
5. Ιστορικά δεδομένα.
6. Προσωπικά δεδομένα.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Όχι ξεκάθαρες γνώσεις.
2. Όχι ξεκάθαρη εργασιακή εμπειρία.
3. Ελάχιστες εργασιακές γνώσεις ή άσχετες με το αντικείμενο που ζητείται από την εταιρεία.

ΦΑΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

Στη δεύτερη φάση έχουμε την αρχική συνέντευξη. Εδώ ο υπεύθυνος μαθαίνει περισσότερα στοιχεία για τον υποψήφιο και με βάση αυτά αποφασίζει αν πληροί κάποια από τα κριτήρια προκειμένου να προχωρήσει στη διαδικασία των τεστ και των συνεντεύξεων.

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Προσωπικά χαρακτηριστικά και εμφάνιση.
2. Προσωπικότητα, ικανότητες, κίνητρα.
3. Ενδιαφέρον για την εταιρεία.
4. Ιστορικά και εμπιστευτικά δεδομένα.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Αρνητική προσωπικότητα.
2. Όχι κίνητρα.
3. Όχι ενδιαφέρον για θέση.

ΦΑΣΗ ΤΡΙΤΗ

Στην τρίτη φάση έχουμε μια πιο εστιασμένη συνέντευξη, όπως και συγκεκριμένα τεστ αξιολόγησης από τα οποία ο αξιολογητής τελικά καταλήγει στην επιλογή του καταλληλότερου για τη θέση υποψηφίου.

ΘΕΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Προσωπικότητα.
2. Ομαδικότητα.
3. Κοινωνικότητα.

4. Αντίληψη θέσης.
5. Φυσική κατάσταση.
6. Στόχοι καριέρας.

ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ:

1. Αρνητική προσωπικότητα.
2. Αντικοινωνικότητα.
3. Χαμηλή βαθμολογία στα τεστ.
4. Προβλήματα υγείας.
5. Όχι ξεκάθαροι στόχοι καριέρας.

Με βάση τα παραπάνω και αφού ο υποψήφιος έχει περάσει και τις τρεις φάσεις επιλέγεται από την εταιρεία. Γίνονται τελευταίες οικονομικές διευκρινήσεις και δίνονται και κάποιες επιπρόσθετες πληροφορίες για τη φύση της δουλειάς.

Το παραπάνω μοντέλο μας δείχνει όχι μόνο τα θετικά κριτήρια επιλογής ενός υποψηφίου αλλά και τα ανασταλτικά κριτήρια τα οποία θα οδηγήσουν τον υπεύθυνο πωλήσεων να απορρίψει έναν υποψήφιο για το τμήμα πωλήσεων. Τα κριτήρια αυτά θα μας βοηθήσουν να καταρτίσουμε το ερωτηματολόγιο και να καταλήξουμε αργότερα σε ασφαλή συμπεράσματα.

3.11. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΣΤΕΛΕΧΩΣΗΣ – ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

3.11.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΠΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Δεν είναι αρκετό για την επιχείρηση να προσλάβει το κατάλληλο προσωπικό. Για να πετύχει την πλήρη απόδοση του προσωπικού, θα πρέπει η διοίκηση να προχωρήσει σε εκείνες τις διαδικασίες της στελέχωσης που θα ενεργοποιήσουν και θα διατηρήσουν το προσωπικό που προσέλαβε. Οι διαδικασίες αυτές είναι (Dubrin A., Essentials of Management, 14th Edition, South-Western College Publishing, 1997, pp.287-291):

- I. η ένταξη του προσωπικού,
- II. η εκπαίδευση του προσωπικού,
- III. η αξιολόγηση του προσωπικού,
- IV. η αμοιβή του προσωπικού και, τέλος,
- V. η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας. Οι διαδικασίες αυτές αναλύονται παρακάτω.

3.12. ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Από τη στιγμή που έγινε η επιλογή του υποψηφίου για να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, ο νεοπροσληφθείς θα πρέπει να γνωρίσει τόσο το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας του όσο και το αντικείμενο ολόκληρης της επιχείρησης. Αυτή η διαδικασία γνωριμίας ονομάζεται ένταξη του προσωπικού. Ο βασικός στόχος της ένταξης είναι να μειώσει, όσο είναι δυνατό, το φόβο που αισθάνεται κάθε νεοπροσλαμβανόμενος.

Επίσης, να εξοικειωθεί το νέο μέλος με την εργασία του, με την οργανωτική μονάδα και με ολόκληρη την επιχείρηση. Κατά το στάδιο αυτό της

στελέχωσης, ο προϊστάμενος γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του νεοπροσληφθέντος, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα μετράται η απόδοσή του.

Ο προϊστάμενος εξηγεί στο νέο μέλος ποιοι είναι οι στόχοι της οργανωτικής μονάδας και τι μέρος του στόχου θα εκπληρώσει ο ίδιος. Τον πληροφορεί για τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης, τη φιλοσοφία της, την πολιτική που ακολουθεί για τα θέματα προσωπικού, όπως τις ώρες εργασίας, τον τρόπο πληρωμής, τις υπερωρίες, τις διάφορες άλλες επιπρόσθετες παροχές κ.λ.π. (Κόντης Θεμ., Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων Ο.Ε.Δ.Β., σελ, 203-205)

Η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να κάνει την ενσωμάτωση του νεοπροσληφθέντος όσο το δυνατόν πιο ομαλή και χωρίς φόβους. Μια επιτυχής ένταξη έχει ως αποτέλεσμα να κάνει το νέο μέλος να αισθάνεται άνετα στη νέα του θέση, να μειώνει τις πιθανότητες για χαμηλή απόδοσή του και να αποφεύγονται οι ξαφνικές παραιτήσεις των νεοπροσληφθέντων την πρώτη ή τη δεύτερη εβδομάδα μετά την πρόσληψή τους.

3.13. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθηθούν τα εξής στάδια:

α Αρχικά πρέπει να γίνει αξιολόγηση των ατομικών αναγκών του στελέχους που θα γίνει η ανάπτυξη του. Βέβαια το πιο σωστό είναι να γίνει αυτό σε όλο το προσωπικό και όχι σε μεμονωμένα άτομα

α Στη συνέχεια θα σχεδιαστεί το πλάνο εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Αφού βρεθούν οι ατομικές ανάγκες για τον κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να σχεδιαστεί από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τον εργαζόμενο και τον προϊστάμενό του ένα συνολικό πλάνο για την ανάπτυξη του, σε συνάρτηση πάντα με τις ατομικές ανάγκες όπως και με τις ανάγκες της επιχείρησης.

α Το επόμενο βήμα είναι να εφαρμοστεί το πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Με λίγα λόγια θα γίνει η υλοποίηση του πλάνου.

α Το τελευταίο στάδιο είναι η αξιολόγηση του πλάνου εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Ανάλογα με το πόρισμα της αξιολόγησης θα γίνουν και οι ανάλογες αλλαγές ώστε να επιτευχθούν οι αρχικοί στόχοι μας.

Με την εκπαίδευση, όπως είναι γνωστό, επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ειδικότερα, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται η συμμόρφωση του νέου προσωπικού με τους υπάρχοντες κανονισμούς της επιχείρησης. Επίσης, με την εκπαίδευση επιτυγχάνεται μείωση του κόστους και αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Με την αύξηση της απόδοσης, οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τις αποδοχές τους και μειώνουν τις πιθανότητες αντικατάστασής τους (απόλυσής τους).

Τέλος, με την εκπαίδευση απλοποιείται η εργασία της διεύθυνσης και μειώνεται ο χρόνος επίβλεψης.

Το πρόγραμμα εκπαίδευσης: Το προσωπικό που εκπαιδεύεται από τις επιχειρήσεις είναι δυνατό να ταξινομηθεί στις πιο κάτω κατηγορίες (Τζωρτζάκης Κώστας και Τζωρτζάκη Αλεξία, Μάρκετινγκ χονδρικού και λιανικού εμπορίου, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1998, σελ. 207-210):

-Στο νέο προσωπικό χωρίς πείρα

-Στο νέο προσωπικό με *πείρα*.

- Στο *κανονικό* προσωπικό.

3.14. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΧΩΡΙΣ ΠΕΙΡΑ

Για την εκπαίδευση του προσωπικού αυτού, γίνεται πρώτα προσπάθεια να του δοθεί μια γενική εικόνα σχετικά με την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή, να ενημερωθεί για τις διάφορες πολιτικές της επιχείρησης, όπως π.χ. την πολιτική που ακολουθεί στα αποθέματα, στις πιστώσεις, στις εκπτώσεις, στις απουσίες από την εργασία, καθώς επίσης για τους κανονισμούς ασφαλείας, τη χρήση των διαφόρων μηχανών κ.λπ.

Μετά το τέλος της θεωρητικής εκπαίδευσης, κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο τμήμα του, στο οποίο ολοκληρώνεται το πρόγραμμα εκπαίδευσής του.

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσής του, αναλαμβάνει υπεύθυνα πλέον τη θέση για την οποία προσελήφθηκε.

3.15. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Για τους νεοπροσληφθέντες με πείρα, δεν απαιτείται, όπως είναι φυσικό, το ίδιο πρόγραμμα εκπαίδευσης με εκείνο των νεοπροσληφθέντων χωρίς πείρα. Στην περίπτωση αυτή, το πρόγραμμα εκπαίδευσης θα περιοριστεί σε θέματα που αφορούν στην οργάνωση της επιχείρησης και στις διάφορες πολιτικές και μεθόδους της. Αυτό επιτυγχάνεται είτε με ορισμένες διαλέξεις είτε με την τοποθέτηση του νεοπροσληφθέντος κατευθείαν στο τμήμα του, όπου ο υπεύθυνος του τμήματος αναλαμβάνει, σε συνεργασία με το τμήμα εκπαίδευσης, την εκπαίδευσή του για ένα χρονικό διάστημα.

Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποβλέπει στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει. Εκτός από την εκπαίδευση που παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και στα στενά επιχειρηματικά πλαίσια, υπάρχει και η εκπαίδευση που παρέχεται από την

επιχείρηση (χρηματοδοτείται από αυτή), σε όλο το προσωπικό της ή σε ένα μέρος του, εκτός της επιχείρησης, με την αποστολή, π.χ., μέρους του προσωπικού της για να παρακολουθήσει ένα σχετικό σεμινάριο, ή να συμμετάσχει σε ένα εκπαιδευτικό ταξίδι, ή να επισκεφθεί μια έκθεση κ.λπ. Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης έχει σκοπό να διευρύνει τους ορίζοντες του εργαζομένου, προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου. Είναι πολύ δύσκολο να μετρήσει κανείς την αξία της εκπαίδευσης του προσωπικού. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν ορισμένες τεχνικές που, κατά κάποιον τρόπο, το καθιστούν δυνατό. Έτσι, μπορεί να συγκριθεί, π.χ., ο δείκτης της παραγωγικότητας του προσωπικού πριν και μετά την εκπαίδευσή του. Επίσης, η απόδοση του προσωπικού, σε τελική ανάλυση, μπορεί να μετρηθεί από το ρυθμό αύξησης των κερδών της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο όρος μεθοδολογία έχει οριστεί από τον JanKowicz ως «η ανάλυση και η λογική μιας συγκεκριμένης μεθόδου ή μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη και στις μελέτες γενικά» (JanKowicz., 1991). Η μελέτη της βιβλιογραφίας βοηθά το συγγραφέα αυτής της έρευνας να ανακαλύψει τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επίσης η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δίνει το απαιτούμενο θεωρητικό υπόβαθρο έτσι ώστε να σχεδιαστεί κατάλληλα η μεθοδολογία αλλά και οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν σε αυτή τη μελέτη. Η δευτερογενής έρευνα γίνεται για την καταγραφή και παρουσίαση των θεωρητικών απόψεων σχετικά με την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η πρωτογενής έρευνα βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε τουριστικές επιχειρήσεις. Ακολούθως, τα πρωτογενή αυτά στοιχεία της ποσοτικής μας έρευνας εισήχθησαν σε Η/Υ για στατιστική επεξεργασία χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες στατιστικές μεθόδους ποσοτικής ανάλυσης.

4.1 ΕΙΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα είναι μία συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια να διερευνήσει κριτικά και να λύσει ένα ειδικό πρόβλημα. Ένας άλλος ορισμός αναφέρει ότι έρευνα είναι μια διαδικασία, που οδηγεί μέσα από μια προγραμματισμένη και συστηματική συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων στην αξιόπιστη λύση προβλημάτων. Ο σκοπός της έρευνας μπορεί να είναι (Εγχειρίδιο Project Methodology):

1. Να δημιουργήσει νέα γνώση
2. Να διερευνήσει μια υπάρχουσα κατάσταση ή πρόβλημα.
3. Να εξηγήσει νέα φαινόμενα.

4. Να επαναθεωρήσει και να συνθέσει.

5. Να κατασκευάσει κάτι καινούργιο.

Η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας περιλαμβάνει έξι στάδια τα οποία είναι τα εξής (Καζάζης, 2000):

- 1. Καθορισμός του σκοπού της έρευνας:** Ο καθορισμός του σκοπού της έρευνας γίνεται μέσω του προσδιορισμού των προβλημάτων που θέλουμε να διερευνήσουμε, για να μπορέσουν στη συνέχεια να δοθούν οι κατάλληλες λύσεις.
- 2. Προσδιορισμός του είδους της έρευνας:** Τα είδη της έρευνας ποικίλουν. Κατά συνέπεια πριν τη διεξαγωγή της έρευνας πρέπει να εξεταστούν όλες οι εναλλακτικές μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συγκεκριμένη έρευνα ώστε να επιλεγεί η πλέον κατάλληλη.
- 3. Σχεδιασμός της μεθόδου συλλογής στοιχείων:** Για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι δυνατό να υπάρχουν πολλές μέθοδοι συλλογής των στοιχείων. Για να γίνει επιλογή της κατάλληλης μεθόδου θα έπρεπε να συνεκτιμηθούν η αναμενόμενη αξιοπιστία των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτώμενους, καθώς και του χρόνου και κόστους που απαιτήθηκαν για τη συλλογή των στοιχείων.
- 4. Προσδιορισμός του δείγματος:** Στο στάδιο αυτό προσδιορίστηκε το είδος των ατόμων που κλήθηκαν να απαντήσουν στα ερωτήματα της έρευνας, ο αριθμός τους και η μέθοδος επιλογής τους.
- 5. Έλεγχος, ανάλυση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τις διαδικασίες ελέγχου, ανάλυσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιώντας τις μεθόδους της στατιστικής επιστήμης όπως περιγραφική στατιστική ανάλυση, παραμετρικές και μη παραμετρικές στατιστικές μέθοδοι κτλ.

6. Παρουσίαση των αποτελεσμάτων: Στο τελευταίο στάδιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με κατάλληλους πίνακες και σχήματα.

Εφόσον έχουμε προσδιορίσει το θέμα που μελετάμε, επικεντρωθήκαμε στη συλλογή των δεδομένων. Η συλλογή έγινε με πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα είχε ποιοτικό ή ποσοτικό χαρακτήρα και πηγές ποιοτικής πρωτογενούς έρευνας είναι η παρατήρηση, οι μέθοδοι ημερολογίου, οι συνεντεύξεις και οι ομάδες εστιασμού. Πηγές ποσοτικής έρευνας είναι οι δημοσκοπήσεις και το ερωτηματολόγιο. Η δευτερογενής έρευνα περιλαμβάνει τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές πηγές. Εσωτερικές πηγές είναι οι ετήσιοι απολογισμοί, τα αρχεία των εταιρειών και τα λογιστικά αρχεία. Εξωτερικές πηγές είναι οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, το διαδίκτυο, οι εφημερίδες, τα επιστημονικά περιοδικά και τα βιβλία. Οι παραπάνω πηγές ωστόσο θα πρέπει να ελέγχονται για την ακρίβεια τους και την επάρκεια τους .

4.2 ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

Για τη συγκέντρωση των απαιτούμενων πληροφοριών αναζητήθηκαν αρχικά στοιχεία από δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης αποτέλεσαν οι μελέτες και έρευνες που έχουν εκπονηθεί για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα κλαδικά περιοδικά, τα δημοσιεύματα στον Τύπο, οι δικτυακοί τόποι των επιχειρήσεων στο Διαδίκτυο καθώς και οι ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων. Για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων σχηματίστηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο, το οποίο διανεμήθηκε στο προσωπικό, στους προϊστάμενους τμημάτων αλλά και στους υπεύθυνους εκπαίδευσης. Για τους σκοπούς της συγκεκριμένης εργασίας κρίθηκε απαραίτητη η διενέργεια ποσοτικής έρευνας, η οποία έδωσε πληροφορίες και στοιχεία σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Οι ποσοτικές έρευνες διενεργήθηκαν σε σχετικά μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα και στοχεύουν στον ποσοτικό προσδιορισμό των σχέσεων των μεταβλητών του υπό διερεύνηση προβλήματος

(Καζάζης, 2000).

4.3 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ / ΜΕΓΕΘΟΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Το δείγμα της μελέτης περιελάμβανε όλο το φάσμα ηλικιών, εκπαιδευτικής μόρφωσης, οικογενειακής κατάστασης κ.λ.π. Θεωρούμε, πως με αυτόν τον τρόπο μπορέσαμε να κατανείμουμε σωστά το δείγμα που συμπεριλήφθηκε στην έρευνα μας.

4.3.1 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Οι απαραίτητες πληροφορίες για τη διεξαγωγή της έρευνας, συγκεντρώθηκαν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο ήταν ένα από τα κύρια εργαλεία συλλογής στοιχείων στις ποσοτικές έρευνες. Η σωστή προετοιμασία και η τελική διαμόρφωσή του συνέβαλαν αποφασιστικά στην επιτυχία της παρούσας έρευνας. Ο σωστός σχεδιασμός του μας έδωσε στοιχεία με υψηλό βαθμό αξιοπιστίας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστές με σκοπό να διευκολύνεται η απάντηση από τους ερωτώμενους καθώς και η καλύτερη και ταχύτερη επεξεργασία των απαντήσεων.

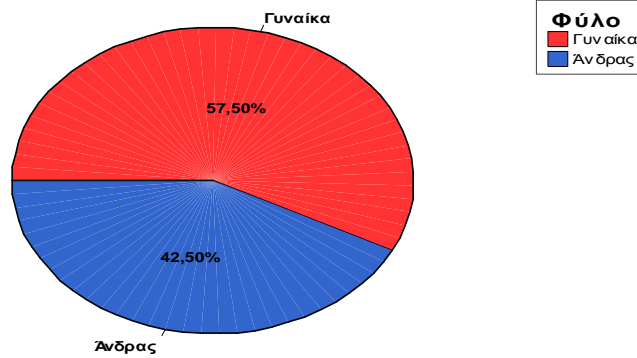
Η ανάλυση των στοιχείων έγινε από το πρόγραμμα SPSS. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου επιλέχθηκε ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη συλλογή δεδομένων γι' αυτήν την έρευνα. Κάποια από τα θετικά του στοιχεία είναι ότι είναι καλό για τη συλλογή πληροφοριών για όσο αφορά τη γνώμη μεγάλου πλήθους ατόμων. Ακόμα επιλέχθηκε διότι είναι σχετικά πιο φθηνό και χρειάζεται λιγότερο χρόνο σε σχέση με τις προσωπικές συνεντεύξεις.

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήσαμε απαρτίζεται από 25 ερωτήσεις περιλαμβάνοντας και τις δημογραφικές ερωτήσεις. Τα ερωτηματολόγια είναι στο σύνολο τους 40. Το ερωτηματολόγιο μας χωρίζεται σε δύο μέρη συνολικά. Το

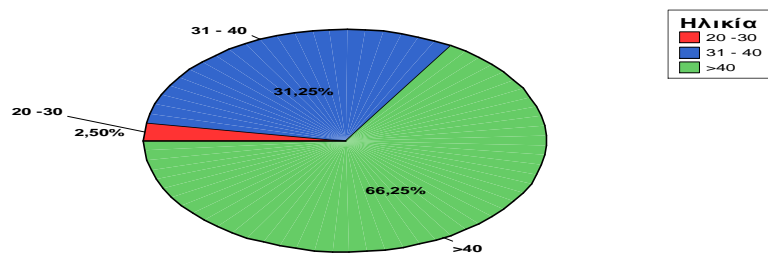
πρώτο κομμάτι αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά δεδομένα σχετικά με την ηλικία, το φύλο κ.τ.λ. Ένα επιχείρημα υπέρ αυτής της διάταξης είναι ότι ερωτήσεις που αφορούν το ιστορικό του ατόμου είναι πιο εύκολο να απαντηθούν και μπορούν να εισαγάγουν τον ερωτώμενο σε αυτό. Το δεύτερο κομμάτι αναφέρεται στην αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος της εταιρείας.

Το δείγμα 40 υπαλλήλων συλλέχθηκε με στρωματοποιημένη δειγματοληψία δηλαδή κατά αναλογία των δημογραφικών χαρακτηριστικών του πληθυσμού, του προσωπικού της εταιρείας. Συγκεκριμένα τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατά τυχαίο τρόπο στο προσωπικό της εταιρείας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 83 συνολικά άτομα.

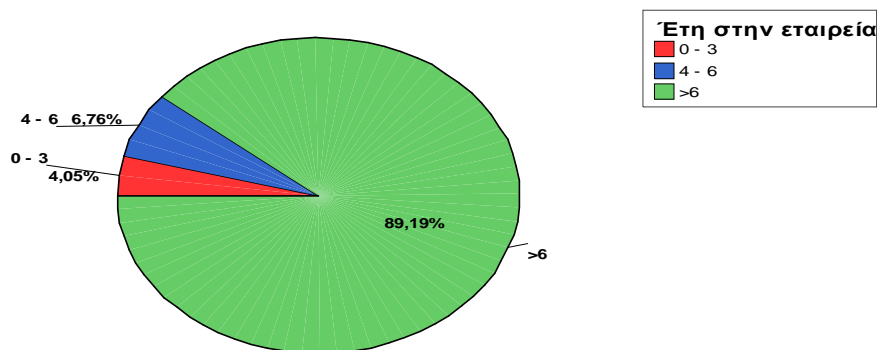
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ



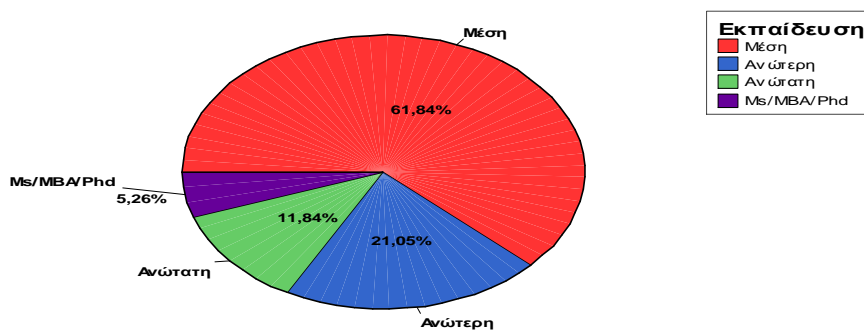
Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 57.5% του δείγματος είναι γυναίκες και το 42.5% άνδρες.



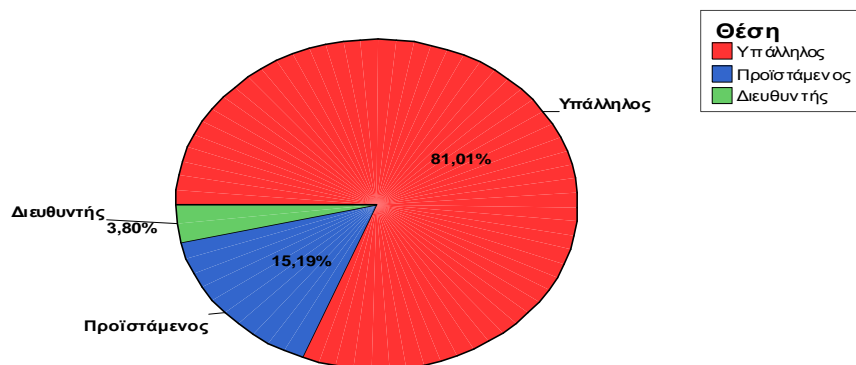
Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 66.25% του δείγματος έχουν ηλικία πάνω από 40 ετών, το 31.25% από 31 – 40% και το 2.5% από 20 – 30 ετών.



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 89.19% του δείγματος είναι πάνω από έξι έτη στην εταιρεία, το 6.76% από 4 – 6 έτη και το 4.05% από 0 –3 έτη.



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 61.84% του δείγματος έχει μέση εκπαίδευση, το 21.05% ανώτερη, το 11.84% ανώτατη και το 5.26% δηλώνει πως έχει τίτλο Ms ή MBA ή PHD.



Από το παραπάνω γράφημα παρατηρούμε ότι το 81.01% του δείγματος είναι υπάλληλοι στην εταιρεία, το 15.19% είναι προϊστάμενοι και το 3.80% διευθυντές.

Οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης επιτυγχάνονται					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	5	6,0	6,0	7,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	38,6	38,6	45,8
	Συμφωνώ	40	48,2	48,2	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	5	6,0	6,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $48.2\%+6.0\% = 54.2\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης επιτυγχάνονται, το 38.6% είναι ουδέτερο και το $6\%+1.2\%=7.2\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Τα προγράμματα που παρακολούθησατε σας βοήθησαν στην εργασία σας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	6	7,2	7,2	8,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21	25,3	25,3	33,7
	Συμφωνώ	48	57,8	57,8	91,6
	Συμφωνώ απόλυτα	7	8,4	8,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $57.8\%+8.4\% = 66.2\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι τα προγράμματα που παρακολούθησαν τους βοήθησαν στην εργασία τους, το 25.3% είναι ουδέτερο και το $7.2\%+1.2\%=8.4\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Το εκπαιδευτικό υλικό το οποίο διανέμεται (βιβλία, σημειώσεις, CD, κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικό					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	11	13,3	13,3	14,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	36	43,4	43,4	57,8
	Συμφωνώ	33	39,8	39,8	97,6
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $39.8\%+2.4\% = 42.2\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι το εκπαιδευτικό υλικό το οποίο διανέμεται (βιβλία, σημειώσεις, CD, κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικό, το 43.4% είναι ουδέτερο και το $13.3\%+1.2\%=15.5\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τις ανάγκες της σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	10	12,0	12,0	14,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	34	41,0	41,0	55,4

	Συμφωνώ	30	36,1	36,1	91,6
	Συμφωνώ απόλυτα	7	8,4	8,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $36.1\%+8.4\% = 44.5\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τις ανάγκες της σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, το 41% είναι ουδέτερο και το $12\%+2.4\%=14.4\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν προάγουν μόνο γνώσεις και δεξιότητες αλλά επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορές					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	19	22,9	22,9	25,3
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	35	42,2	42,2	67,5
	Συμφωνώ	26	31,3	31,3	98,8
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $31.3\%+1.2\% = 32.5\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν προάγουν μόνο γνώσεις και δεξιότητες αλλά επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορές, το 42.2% είναι ουδέτερο και το $22.9\%+2.4\%=25.3\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Οι γνώσεις που αποκτώνται κατά την διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης εφαρμόζονται άμεσα στην εργασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	12	14,5	14,5	16,9
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	37	44,6	44,6	61,4
	Συμφωνώ	32	38,6	38,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το 38.6% του δείγματος συμφωνεί ότι οι γνώσεις που αποκτώνται κατά τη διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης εφαρμόζονται άμεσα στην εργασία, το 44.6% είναι ουδέτερο και το $14.5\%+2.4\%=16.9\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	8	9,6	9,6	12,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	37	44,6	44,6	56,6
	Συμφωνώ	34	41,0	41,0	97,6
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $41.0\%+2.4\% = 43.4\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων, το 44.6% είναι ουδέτερο και το $9.6\%+2.4\%=12\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Οι στόχοι των προγραμμάτων ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	4	4,8	4,8	6,0

	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	42	50,6	50,6	56,6
	Συμφωνώ	28	33,7	33,7	90,4
	Συμφωνώ απόλυτα	8	9,6	9,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $33.7\%+9.6\% = 43.3\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι οι στόχοι των προγραμμάτων ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, το 50.6% είναι ουδέτερο και το $4.8\%+1.2\%=6\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Η ύλη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβαδίζει με τις νέες εξελίξεις των αντικειμένων και της εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	6	7,2	7,2	8,4
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	28	33,7	33,7	42,2
	Συμφωνώ	42	50,6	50,6	92,8
	Συμφωνώ απόλυτα	6	7,2	7,2	100,0

	Total	83	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $50.6\%+7.2\% = 57.8\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι η ύλη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβαδίζει με τις νέες εξελίξεις των αντικειμένων και της εκπαίδευσης, το 33.7% είναι ουδέτερο και το $7.2\%+1.2\%=8.4\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ταυτίζεται με το αρχικό επίπεδο γνώσεων των εκπαιδευόμενων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6	3,6	3,6
	Διαφωνώ	11	13,3	13,3	16,9
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	48	57,8	57,8	74,7
	Συμφωνώ	18	21,7	21,7	96,4
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $21.7\%+3.6\% = 25.3\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ταυτίζεται με το αρχικό επίπεδο γνώσεων των εκπαιδευόμενων,

το 57.8% είναι ουδέτερο και το $13.3\%+3.6\%=16.9\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Ο χρόνος που διατίθεται είναι ο σωστός					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	8	9,6	9,6	9,6
	Διαφωνώ	27	32,5	32,5	42,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	32	38,6	38,6	80,7
	Συμφωνώ	14	16,9	16,9	97,6
	Συμφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $16.9\%+2.4\% = 19.5\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο χρόνος που διατίθεται είναι ο σωστός, το 38.6% είναι ουδέτερο και το $32.5\%+9.6\%=42.2\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Όλοι οι συμμετέχοντες λειτουργούν ομαδικά για την επιτυχία των προγραμμάτων εκπαίδευσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	20	24,1	24,1	26,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	42	50,6	50,6	77,1
	Συμφωνώ	16	19,3	19,3	96,4
	Συμφωνώ απόλυτα	3	3,6	3,6	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $3.6\%+19.3\% = 22.9\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι όλοι οι συμμετέχοντες λειτουργούν ομαδικά για την επιτυχία των προγραμμάτων εκπαίδευσης, το 50.6% είναι ουδέτερο και το $24.1\%+2.4\%=26.5\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Ο χώρος εκπαίδευσης (αίθουσες/ εργαστήρια) είναι ικανοποιητικός					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	6,0	6,0	6,0
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	13,3	13,3	19,3
	Συμφωνώ	47	56,6	56,6	75,9
	Συμφωνώ απόλυτα	20	24,1	24,1	100,0

	Total	83	100,0	100,0	
--	--------------	----	-------	-------	--

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $24.1\%+56.6\% = 80.7\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο χώρος εκπαίδευσης (αίθουσες / εργαστήρια) είναι ικανοποιητικός, το 0% είναι ουδέτερο και το $13.3\%+6\%=19.3\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Η γραμματειακή υποστήριξη είναι ικανοποιητική					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	7,2	7,2	7,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	18,1	18,1	25,3
	Συμφωνώ	48	57,8	57,8	83,1
	Συμφωνώ απόλυτα	14	16,9	16,9	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $57.8\%+16.9\% = 74.7\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι η γραμματειακή υποστήριξη είναι ικανοποιητική, το 0% είναι ουδέτερο και το $7.2\%+18.1\%=25.3\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Ο στόχος των προγραμμάτων εστιάζεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	1,2
	Διαφωνώ	10	12,0	12,0	13,3
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	37,3	37,3	50,6
	Συμφωνώ	35	42,2	42,2	92,8
	Συμφωνώ απόλυτα	6	7,2	7,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $42.2\%+7.2\% = 49.4\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι ο στόχος των προγραμμάτων εστιάζεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το 37.3% είναι ουδέτερο και το $12\%+1.2\%=13.2\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6	3,6	3,6
	Διαφωνώ	5	6,0	6,0	9,6
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	38	45,8	45,8	55,4

	Συμφωνώ	32	38,6	38,6	94,0
	Συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $38,6\%+5\% = 43,6\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων, το $45,8\%$ είναι ουδέτερο και το $3,6\%+6\%=9,6\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Η εταιρία χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές εκπαίδευσης π.χ μαθήματα και τεχνικές εκπαίδευσης στην εργασία, σεμινάρια, intranet, virtual teams κ.λ.π					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	4	4,8	4,8	4,8
	Διαφωνώ	18	21,7	21,7	26,5
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	32,5	32,5	59,0
	Συμφωνώ	30	36,1	36,1	95,2
	Συμφωνώ απόλυτα	4	4,8	4,8	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $36.1\%+4.8\% = 40.9\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι η εταιρεία χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές εκπαίδευσης π.χ μαθήματα και τεχνικές εκπαίδευσης στην εργασία, σεμινάρια, intranet, virtual teams κ.λ.π, το 32.5% είναι ουδέτερο και το $21.7\%+4.8\%=26.5\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα με την άποψη αυτή.

Οι εκπαιδευτές που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλοι					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	2	2,4	2,4	2,4
	Διαφωνώ	4	4,8	4,8	7,2
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	28,9	28,9	36,1
	Συμφωνώ	41	49,4	49,4	85,5
	Συμφωνώ απόλυτα	12	14,5	14,5	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $14.5\%+49.4\% = 63.9\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι οι εκπαιδευτές που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλοι, το 28.9% είναι ουδέτερο και το $4.8\%+2.4\%=7.2\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Οι εκπαιδευόμενοι έχουν τις γνώσεις που προ - απαιτούνται για τη σωστή παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	3	3,6	3,7	3,7
	Διαφωνώ	10	12,0	12,2	15,9
	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	41	49,4	50,0	65,9
	Συμφωνώ	27	32,5	32,9	98,8
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1,2	1,2	100,0
	Total	82	98,8	100,0	
Missing	System	1	1,2		
Total		83	100,0		

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι το $32.9\%+1.2\% = 34.1\%$ του δείγματος τουλάχιστον συμφωνεί ότι οι εκπαιδευόμενοι έχουν τις γνώσεις που προ – απαιτούνται για τη σωστή παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το 50% είναι ουδέτερο και το $12.2\%+3.7\%=15.9\%$ διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με την άποψη αυτή.

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation

Αξιολογείστε με ένα βαθμό τα εκπαιδευτικά προγράμματα	82	2,00	5,00	3,5000	,67128
Valid N (listwise)	82				

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι η μέση βαθμολογία που παίρνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα σύμφωνα με το δείγμα μας είναι ίση ίση με 3.5 με τυπική απόκλιση 0.67128 (η κλίμακα βαθμολογίας είναι από το 1 – 5).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Από το σύνολο της παρούσης εργασίας και συγκεκριμένα από το θεωρητικό μέρος της, συνεπάγεται το συμπέρασμα, ότι για να επιτύχει μια τουριστική επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οφείλει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα προγραμματίσει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού του. Συγκεκριμένα οι τουριστικές επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθούν μια προσεκτική διαδικασία, αναφορικά με την επιλογή του προσωπικού, που θα στελεχώσουν την τουριστική μονάδα και στη συνέχεια να φροντίζουν να το εκπαιδεύουν κατάλληλα πάνω στις ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και τις προϋπάρχουσες γνώσεις των εργαζομένων. Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί το βασικότερο παράγοντα ανάπτυξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο με τη σειρά του θα οδηγήσει την τουριστική επιχείρηση στην ανάπτυξή της.

Προς επίρρωση του θεωρητικού μέρους της εργασίας, αλλά και των παραπάνω συμπερασμάτων, πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Από την έρευνα συμπεραίνεται ότι τα προγράμματα που πραγματοποιούν οι τουριστικές επιχειρήσεις καλύπτουν τις ανάγκες του σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, βοηθούν τους εργαζόμενους στη δουλειά τους και εστιάζουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης οι εκπαιδευτικοί που επιμορφώνουν τους εργαζόμενους είναι κατάλληλα καταρτισμένοι.

Ωστόσο από την έρευνα, διαπιστώθηκαν και κάποιες ελλείψεις, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συγκεκριμένα τα προγράμματα εκπαίδευσης δε βελτιώνουν την παραγωγικότητα και δεν αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων. Επίσης οι στόχοι τους δεν ανταποκρίνονται απόλυτα στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων, ενώ το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων δεν ταυτίζεται με το αρχικό επίπεδο γνώσεων των εκπαιδευόμενων. Κατ' επέκταση οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν τις γνώσεις που προ – απαιτούνται για τη σωστή παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Οι παραπάνω ελλείψεις, οδηγούν στη δημιουργία κάποιων προτάσεων, τις οποίες οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι απαραίτητο να λάβουν υπόψη τους, σχετικά με την περαιτέρω ανάπτυξη του προσωπικού τους, προκειμένου τα εκπαιδευτικά προγράμματα να θεωρούνται πλήρως επιτυχημένα. Συγκεκριμένα:

1. Οι αρμόδιοι για τη δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις τουριστικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να δώσουν μεγάλη βαρύτητα στον παράγοντα γνώση αλλά και στον παράγοντα αξιολόγηση των προγραμμάτων ώστε να ενισχύσουν τη θέληση των εργαζομένων, αλλά και να κεντρίσουν το ενδιαφέρον του λοιπού προσωπικού.
2. Μεγάλη προσοχή πρέπει να δοθεί στις γνώσεις, τις δεξιότητες που προσφέρει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
3. Τα προγράμματα θα πρέπει να είναι δια βίου μάθησης και εκπαίδευσης και να αξιοποιούνται έπειτα από τον εργοδότη οι εργαζόμενοι με κάποια δέσμευση για συνεχόμενη εργασία – κίνητρο.
4. Οι ξενοδοχειακές μονάδες θα πρέπει να παρέχουν επιδοτούμενα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης με σκοπό τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών.
5. Θα πρέπει να παρέχονται αυτοχρηματοδοτούμενα προγράμματα από την ευρωπαϊκή ένωση σε μια ανταγωνιστική αγορά διότι ο πελάτης σήμερα είναι απαιτητικός
6. Τέλος, η εκάστοτε τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει για περαιτέρω εκπαίδευση του εργαζόμενου όπως εξάμηνο σεμινάριο στο εξωτερικό με στόχο τη συμβολή του δεύτερου στην εργασία του μέσω της εμπειρίας του.

Αναλυτικότερα , οι ξενοδοχειακές μονάδες καλούνται να δώσουν μεγάλη βαρύτητα στην εκπαιδευτική διαδικασία στα ακόλουθα:

Γνώση για την κουλτούρα του ξενοδοχείου: Το προσωπικό, ειδικά το νεότερο – ανειδίκευτο, για να εξοικειωθεί το συντομότερο με το περιβάλλον εργασίας, θα πρέπει να ενημερωθεί για την κουλτούρα και τις αρχές του ξενοδοχείου. Σε αυτό το σημείο, η συμμετοχή των παλαιότερων στελεχών είναι απαραίτητη εφόσον αυτοί έχουν τις περισσότερες και ουσιαστικότερες γνώσεις, σε σχέση με τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Πολιτικές εκπαιδευτικών αναγκών: Πρέπει να υπάρξουν συγκεκριμένες πολιτικές πάνω στις οποίες θα σχεδιαστούν οι εκπαιδευτικές προθέσεις, οι οποίες μέσω των παλαιών στελεχών θ' ανακοινωθούν από το ξενοδοχείο.

Η ανάγκη της καλής επικοινωνίας: Είναι βασικό για την επιτυχία των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιαστεί καλά η επικοινωνία στο εσωτερικό του ξενοδοχείου.

Κατάλληλη συμπεριφορά: Οι συμπεριφορές παίζουν σημαίνοντα ρόλο και μέσω αυτών θα εκπαιδευτούν καλύτερα τα νέα αλλά και τα παλαιότερα στελέχη.

Μεθοδολογίες για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών: Μέσα από όλα τα παραπάνω, τα ξενοδοχεία καλούνται να εφαρμόσουν τα ακόλουθα:

- Να καθορίσουν ως βασικό στόχο την εκπαίδευση όλων των στελεχών.
- Να δώσουν βαρύτητα στις συμπεριφορές και να τις «καλουπώσουν» με βάση την κουλτούρα τους έτσι ώστε να αποφευχθούν και τυχόν εσωτερικές τριβές.

Ένα ευέλικτο εκπαιδευτικό πρόγραμμα: να μπορεί να υποστηριχθεί και μέσω ενός εξωτερικού συνεργάτη, ενώ θα καθορισθούν και τακτές αξιολογήσεις του.

Το περιβάλλον εφαρμογής του προγράμματος: Να δίνουν βαρύτητα στο περιβάλλον εφαρμογής του καθώς και στις γνώσεις των εκπαιδευτών.

Τέλος, να δίνουν βαρύτητα στο σχεδιασμό του προγράμματος ώστε να δίνουν κίνητρα στις εκάστοτε εμπλεκόμενες πλευρές, ειδικά στα παλαιότερα στελέχη.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arbetter L., (1994), Interview Group *Security Management*, Vol. 38. No 5, pg 12-13.
- Armstrong M., (1992), Human resource management strategy and action, Kogan page
- Bergman T., Taylor S., (1987), College Recruitment: What Attracts Students to Organizations, *Personnel*, pg 34-46.
- Bernadin H. J., Russel J.E.A., (2003), *Human resources management: An experimental approach*, McGraw Hill publishing co uk
- Cenzo D.A, Robbins S.P., (1996), *Human Resource Management*, New York : J.Wiley&Sons Inc.
- Dessler G., (2005), *Human resource management*, (10th edition), Pearson prentice hall
- Dopboye P., (1989), Correlation Tests of Predictions from a Process Model of The Interview, *Journal of Applied Psychology*, Vol.74, pg 41-52
- Dopboye R.C. (1992), *Selection Interviews: Process Perspectives southwestern*. Publishing Co. Cincinnati, pg 6-9
- Fisher, C.D, (1996), *Human Resource Management*, Gevena
- Fred O., Hutcheson P., (1992), *Helping employees manage careers*, upper saddle river, NJ: Prentice hall
- Gatewood R. D., (1993), Corporate Image, Recruitment Image and Initial Job Choice Decisions, *Academy of Management Journal*, pg 414-427

- Huffcutt A.I., Hunter A. J., (1994) Revisited: Interview Validity for Entry – Level Jobs, *Journal of Applied Psychology*, pg 184-190.
- Jankowicz. A.D.,(1991), *Business research projects*, London, Chapman & Hall
- Mathieson A., Wall C., (2006), *Tourism Change, Impacts and Opportunities*, pp. 4-5
- Mathis R.L., (1994), *Human Resource Management*, N.Y.: West Publication Corporation
- Mc Daniel, M.A. (1994), The Validity of Employment Interviews, *Journal of Applied Psychology*, pg .599-616.
- McDaniel M.A. (1989), Biographically Constructs for Predicting Employee Suitability, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No, 6, pg 964-97
- Montana P. J., Chamov B. H., (2000), *Management*, (3rd edition), Barrons educational series,
- Page J.S. (2006), *Tourism a modern synthesis*, Thomson Publishing, pp.390-392
- Perez S.A., (2007), *A Sustainability auditing model for tourism destinations*, pp.1-4 από ec.europa.eu/regional_policy/conferences/od2007/doc/presentations/d/Abstract_Amparo_SANCHO_PEREZ_10D30.doc
- Prewett - Livingstone A.J., (1996), Effects of Race on Interview Ratings in a Situational Panel Interview, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No 2, pg 178-186.
- Rampersad H., (2005), Total performance scorecard, πρακτικά 8^{ου} συμποσίου ανθρωπίνου δυναμικού, KPMG, 22-23 Φεβρουαρίου

- Robertson G., (1990), The Validity of Situational Interviews for Administrative Jobs, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 11, pg 69-76.
- Robins G., (1994), Dial-on Interview, *Stores* Vol. 76, No 6, pg 34-35
- Rook D, (1985), The ritual dimension of consumer behavior: A critical view, *Journal of Consumer Research*, 12, December, pp. 251-64.
- Roth P.L., Camprion J.A., (1992), An Analysis of the Predictive Power of The Panel Interview and Pre – Employment Tests, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 65. pg 51-60
- Schneider J.R., Schmitt N. (1992), An Executive Approach to understanding Assessment Center Dimension and Exercise Constructs, *Journal of Applied Psychology*, Vol.17, No 1, pg 32-35.
- Shackleton V. , Wewell S., (1991), *Management Selection*, pg σελ. 23-33
- Stoner A.F., Freeman R, (1989), *Management*, (4th edition), Prentice Hall, Inc
- Tadman M., (1989), The past Predicts the Future, *Security Management*, Vol. 33, No 7
- Valachis I., (2006), *Cultural Impacts of Tourism*,pp.1-7, από <http://www.ul.edu.lb/fthm/papers/3rd%20Axis/cultural%20impacts%20GREECE.doc>
- Wright P. M., (1998), Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century, *Human resource management review*, vol. 8, no. 3
- Wright, P.M. (1989), The Structured Interview: Additional Studies and a Meta- Analysis, *Journal of Occupational Psychology*, Vol.62, pg191-199.

- Ynes S.L (1991), The importance of Recruitment in job choice: a Different way of Looking, *Personnel Psychology*, Vol, 44 No 3, pg 487-521

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βιπατζάκη, Ν., Descoins C., (1993), *Επιλογή προσωπικού : Μέθοδοι-Τεχνικές – Διαδικασίες*, Αθήνα: Έλλην
- Εγχειρίδιο Project Methodology, *The nature of research*, Kingston University, p 41
- Ηγουμενάκης, Ν. (2000), *Τουρισμός και Ανάπτυξη*, Αθήνα: Interbooks
- Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ., Λύτρας, Π, (2000), *Εισαγωγή στον Τουρισμό*, Αθήνα: Interbooks
- Καζάζης, Ν., (2000), *Αποτελεσματικό μάρκετινγκ για κερδοφόρες πωλήσεις*, Αθήνα
- Καλτσόγια-Τουρναβίτου, Ν., (1974), *Ο άνθρωπος της οργανώσεως*, Αθήνα : Βιβλικοδοτική Αναστασάκη.
- Κωτσιίδα, Τ., (2005), Πως θα αναβαθμίσετε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού: Προτεινόμενες ενέργειες και πρωτοβουλίες για την ενίσχυση της θέσης και της εικόνας του τμήματός σας, *πρακτικά 8^{ου} συμποσίου ανθρώπινου δυναμικού*, ΚΡΜΓ, 22-23 Φεβρουαρίου
- Μπουραντάς, Δ., (1988), *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα: Σάκκουλα
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντά, Δ., (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Αθήνα: Μπένου

- Παυλόπουλος, Π., (1985), *Μαθήματα διοικητικής επιστήμης , το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, Αθήνα – Κομοτηνή: Σάκκουλα
- Σοφοκλέους, Κ. Α., (1996), *Δοκίμια επικοινωνίας*, Αθήνα: Σταμούλης

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

ΦΥΛΛΟ

Ανδρας
Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ

20-30
31-40
>40

ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ

0-3
4-6
>6

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Μέση
Ανώτερη
Ανώτατη
Ms/MBA/PHD

ΘΕΣΗ

Υπάλληλος
Προϊστάμενος
Διευθυντής

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Οι στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης επιτυγχάνονται

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Τα προγράμματα που παρακολουθήσατε σας βοήθησαν στην εργασία σας

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Το εκπαιδευτικό υλικό το οποίο διανέμεται (βιβλία, σημειώσεις, CD, κ.τ.λ.) είναι ικανοποιητικό

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα καλύπτουν τις ανάγκες της σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν προάγουν μόνο γνώσεις και δεξιότητες αλλά επηρεάζουν στάσεις και συμπεριφορές

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Οι γνώσεις που αποκτώνται κατά την διάρκεια των προγραμμάτων εκπαίδευσης εφαρμόζονται άμεσα στην εργασία

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Τα προγράμματα εκπαίδευσης βελτιώνουν την παραγωγικότητα και αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Οι στόχοι των προγραμμάτων ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εκπαιδευόμενων

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Η ύλη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων συμβαδίζει με τις νέες εξελίξεις των αντικειμένων και της εκπαίδευσης

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Το περιεχόμενο των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ταυτίζεται με το αρχικό επίπεδο γνώσεων των εκπαιδευόμενων

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ο χρόνος που διατίθεται είναι ο σωστός

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Όλοι οι συμμετέχοντες λειτουργούν ομαδικά για την επιτυχία των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Ο χώρος εκπαίδευσης (αίθουσες/ εργαστήρια) είναι ικανοποιητικός

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Η γραμματειακή υποστήριξη είναι ικανοποιητική

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Ο στόχος των προγραμμάτων εστιάζεται στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην ανάπτυξη της ικανοποίησης των εργαζομένων

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Η εταιρία χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους και τεχνικές εκπαίδευσης π.χ μαθήματα και τεχνικές εκπαίδευσης στην εργασία, σεμινάρια, intranet, virtual teams κ.λ.π

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ
Συμφωνώ απόλυτα

Οι εκπαιδευτές που χρησιμοποιούνται είναι κατάλληλοι

Διαφωνώ απόλυτα
Διαφωνώ
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ
Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

Οι εκπαιδευόμενοι έχουν τις γνώσεις που προ - απαιτούνται για τη σωστή παρακολούθηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα
