

## Η επιλογή προσωπικού στις εταιρείες του τουριστικού κλάδου

Αθανασιάδης Θεόδωρος, Κατιφές Ανδρέας  
Λαγουδάκης Ευστάθιος, Παπαγιάννης Αλέξανδρος  
Μ.ΒΑ. Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου, ΧΙΟΣ  
[mba08034@ba.aegean.gr](mailto:mba08034@ba.aegean.gr), [mba08025@ba.aegean.gr](mailto:mba08025@ba.aegean.gr)

### Περίληψη

Ο κλάδος του τουρισμού και της ναυτιλίας, αποτελούν τις βαριές βιομηχανίες της ελληνικής οικονομίας. Σε περιόδους κρίσης, ο τουριστικός κλάδος πλήττεται καίρια αφού μειώνονται τα εισοδήματα των εν δυνάμει τουριστών. Σε τέτοιες περιόδους, η επιλογή προσωπικού είναι ένας από τους πλέον σημαντικούς παράγοντες στην αντιμετώπιση αυτής της κρίσης. Η παρούσα έρευνα ενδιαφέρεται να εντοπίσει τις επιμέρους διαστάσεις του συστήματος επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, σε περιόδους κρίσης. Κύριο μέλημα της έρευνας είναι να εντοπιστούν διαφορές ή ομοιότητες των διαφορετικών επιχειρήσεων του κλάδου. Μία από τις βασικές υποθέσεις της έρευνας είναι ότι η ιδιαιτερότητα του επιχειρηματικού πεδίου προσδιορίζει και τον τρόπο αντίληψης των επιχειρήσεων, αναφορικά με την επιλογή του προσωπικού. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε πανελλαδικά με κλειστό ερωτηματολόγιο σε τουριστικές επιχειρήσεις. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφόρων υπο-κλάδων του τουριστικού τομέα είναι οριακές.

Λέξεις κλειδιά: τουριστική βιομηχανία, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, επιλογή προσωπικού

JEL Classification Codes: M12, M54

### Εισαγωγή

Η τουριστική βιομηχανία, αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της ελληνικής οικονομίας. Δεδομένης της κατάστασης τόσο σε παγκόσμιο όσο και σε εθνικό επίπεδο, θεωρείται σκόπιμο η επιλογή του προσωπικού να στηρίζεται σε ποιοτικά χαρακτηριστικά. Ο ανθρώπινος παράγοντας, αποτελεί το κλειδί για την σωστή λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, κρίνεται αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν ένα αποδοτικό σύστημα επιλογής προσωπικού.

Για να γίνει κατανοητό με ποιον τρόπο γίνεται η επιλογή του προσωπικού από τις τουριστικές μονάδες, θα πρέπει να δούμε τις ιδιαιτερότητες που έχει η ελληνική τουριστική αγορά, καθώς και το πώς διακρίνονται οι επιχειρήσεις μέσα σε αυτήν. Γι' αυτό τον λόγο, θα προσπαθήσουμε να αποτυπώσουμε τις όποιες διαφορές ή ομοιότητες υπάρχουν στον τρόπο επιλογής προσωπικού, ανάλογα με την νομική μορφή της επιχείρησης.

Σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας, μέσα στο οποίο κινούνται οι τουριστικές επιχειρήσεις, δεδομένης της οικονομικής κρίσης και των πτωχεύσεων μεγάλων tour operator, κρίνεται σκόπιμο στο να επιλέξουν μόνο το αναγκαίο προσωπικό, το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, η σωστή επιλογή προσωπικού κρίνεται αναγκαία και αποτελεί τη σημαντικότερη διαδικασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με τον σωστό προγραμματισμό και την σωστή αξιοποίηση των τρόπων επιλογής προσωπικού, όπως αυτές αποτυπώνονται στα ερωτηματολόγια μας, θα επιλεγούν εκείνοι οι οποίοι θα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

### **Θεωρητικό υπόβαθρο**

Αρκετοί άνθρωποι υποστηρίζουν ότι η επιλογή προσωπικού διαδραματίζει εξέχοντα ρόλο στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η αποτελεσματικότητά της επιδρά όχι μόνο στη μακροχρόνια λειτουργία του οργανισμού αλλά και στις καθημερινές δραστηριότητες των εργαζομένων. Φανταστείτε για παράδειγμα αν η επιλογή και η τοποθέτηση ενός εργαζομένου σε ένα τμήμα της επιχείρησης επηρεάσει αρνητικά τη λειτουργία της ομάδας (Νικολάου 2004). Το παραπάνω γεγονός θα έχει ως άμεσο αντίκτυπο στη μείωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Συγκρούσεις είναι πιθανόν να εμφανιστούν μεταξύ των συναδέλφων παρακωλύοντας την ροή των εργασιών μέσα στην επιχείρηση.

Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει κατανοητή από τις περισσότερες επιχειρήσεις του 21<sup>ου</sup> αιώνα. Για το λόγο αυτό έχουν ήδη αρχίσει να εφαρμόζουν ουσιαστικά κριτήρια πρόσληψης των κατάλληλων εργαζομένων. Τα βήματα που ακολουθούνται στη διαδικασία επιλογής μπορούν να διαφέρουν ανάλογα με τον οργανισμό. Το μέγεθος της επιχείρησης για παράδειγμα και η χρηματοοικονομική της κατάσταση μπορούν να επηρεάσουν τις διαδικασίες αυτές. Επτά βήματα ακολουθούνται συνήθως κατά την διαδικασία επιλογής - η αρχική επιλογή από την αίτηση και το βιογραφικό, η συνέντευξη, τα επαγγελματικά τεστ, ο έλεγχος υποβάθρου και συστάσεων, η διαγνωστική συνέντευξη ή και «Κέντρο Αξιολόγησης», η εξέταση φυσικής κατάστασης και η απόφαση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002).

Από τα παραπάνω επτά βήματα κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή προσωπικού κατέχει η συνέντευξη η οποία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι επιλογής εργαζομένων σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι, μέσω της τεχνικής της συνέντευξης προσλαμβάνεται το 75% έως και 93% του ανθρώπινου δυναμικού (Νικολάου 2004). Αντίθετα στην Αγγλία και την Αμερική τα ποσοστά χρήσης είναι μεταξύ 38% με 66% (CIPD, recruitment survey 2004). Το γεγονός ότι η συνέντευξη διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του προσωπικού δεν αποτελεί έκπληξη. Πράγματι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργοδοτών θέλει να έχει μια προσωπική επαφή με τον υποψήφιο πριν την πρόσληψη του στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Παρ' όλα αυτά η συνέντευξη μπορεί να μην είναι και το κατάλληλο μέτρο αξιολόγησης γιατί πολλές φορές είναι μη-δομημένα και ο υπεύθυνος επιλογής προσωπικού είναι πιθανόν να μην βγάλει τα σωστά συμπεράσματα για τον υποψήφιο.

Μια δεύτερη μέθοδος αξιολόγησης, ιδιαιτέρως διαδεδομένη για την πρόσληψη προσωπικού στις πολυεθνικές επιχειρήσεις, είναι τα ψυχομετρικά τεστ σε συνδυασμό με την συνέντευξη. Τα ψυχομετρικά τεστ διακρίνονται σε τεστ γνωστικών ικανοτήτων, προσωπικότητας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Σύμφωνα με το επιστημονικό περιοδικό *Personnel Psychology* στην Ευρώπη τα ψυχομετρικά τεστ χρησιμοποιούνται σε ποσοστό 35%. Αν κατασκευάζονται από ειδικούς παρέχουν αρκετά καλά αποτελέσματα γιατί δεν επηρεάζονται από δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων και είναι αντικειμενικά.

Μια εξίσου πολύ αξιόπιστη μέθοδος επιλογής προσωπικού αποτελούν τα κέντρα επιλογής. Στα κέντρα επιλογής γίνεται συνδυασμός μεθόδων και διαδικασιών αξιολόγησης όπως ψυχομετρικά τεστ, η υπόδηση ρόλων (role playing), η συνέντευξη και οι ασκήσεις προσομοίωσης (in-tray exercises). Αν και δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η μέθοδος αυτή στην Ελλάδα, πρόκειται για μια από τις πιο αξιόπιστες και αποτελεσματικές μεθόδους πρόσληψης προσωπικού. Το γεγονός αυτό συμβαίνει γιατί χρησιμοποιείται προσθετικά και με τις άλλες μεθόδους διασφαλίζοντας την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.

Τα επτά βήματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω επιγραμματικά για την επιλογή του προσωπικού έχουν να κάνουν γενικότερα με την διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε τα επτά βασικά στάδια στρατολόγησης και επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις. Τα επτά αυτά στάδια είναι κύρια, εάν θέλει ένας οργανισμός να τοποθετήσει αποτελεσματικά άτομα στις κατάλληλες θέσεις. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης η σωστή τοποθέτηση των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να βγει από το αδιέξοδο και να επαναλειτουργήσει ομαλά. Το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός της ανάγκης πρόσληψης νέου προσωπικού. Το δεύτερο έχει να κάνει με την ανάλυση της εργασίας και το τρίτο με την προσέλκυση των υποψηφίων. Το επόμενο στάδιο αφορά την προεπιλογή, το πέμπτο την επιλογή και το έκτο το διορισμό. Τέλος το τελευταίο στάδιο έχει να κάνει με την στρατολόγηση του εργαζομένου (Gillian Date, 2005).

Καταρχήν μια ανάλυση εργασίας από την επιχείρηση είναι απαραίτητη για να αναγνωρίσει αν χρειάζεται νέο προσωπικό. Μπορεί να διαπιστωθεί ότι δεν χρειάζεται να προσληφθούν νέοι εργαζόμενοι αλλά να οργανωθούν καλύτερα το υπάρχον προσωπικό. Αν διαπιστωθεί ότι χρειάζεται νέο προσωπικό πρέπει να γίνει μια ανάλυση της εργασίας. Η ανάλυση αυτή θα περιλαμβάνει τις ικανότητες που χρειάζονται για την εργασία, τις κύριες δραστηριότητες που θα εκτελέσει ο υποψήφιος καθώς και την εκπαίδευση που θα του προσφερθεί. Η ανάλυση της θέσης εργασίας και οι προαπαιτούμενες δεξιότητες που θα χρειάζονται για την θέση εργασίας θα μας βοηθήσουν να διαπιστώσουμε εάν έχουμε τον κατάλληλο υποψήφιο. Η προσέλκυση των υποψηφίων έχει να κάνει με το εάν θα αναθέσει η επιχείρηση σε κάποιο ξένο γραφείο την εύρεση του κατάλληλου υποψηφίου, ή εάν θα προωθήσει από το εσωτερικό της κάποιον εργαζόμενο για την θέση αυτή. Στο τέταρτο στάδιο γίνεται προεπιλογή των υποψηφίων απορρίπτοντας αυτούς που δεν είναι κατάλληλοι για την θέση εργασίας. Στη συνέχεια επιλέγεται ο υποψήφιος μετά από μια σειρά διαδικασιών επιλογής που αναφέραμε παραπάνω. Κατόπιν διορίζεται υπογράφοντας την σχετική σύμβαση και τέλος εκπαιδεύεται στο αντικείμενο της εργασίας από την αρμόδια ομάδα που είναι υπεύθυνη για το σκοπό αυτό.

## **Προβληματική**

**Οι υπο-κλάδοι του τουριστικού τομέα και οι διαστάσεις του συστήματος επιλογής προσωπικού ως μεταβλητές εντοπισμού διαφορών ή ομοιοτήτων των διαφορετικών επιχειρήσεων του κλάδου, σε περιόδους κρίσης.**

Από την παραπάνω παρουσίαση γίνεται φανερό ότι σε περιόδους οικονομικής ύφεσης ο τουριστικός κλάδος πλήττεται σημαντικά, λόγω της περιορισμένης αγοραστικής δύναμης των εν δυνάμει τουριστών. Το παραπάνω συμπέρασμα αποδεικνύεται και από την ετήσια έκθεση του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος, όπου καταγράφονται τα πρώτα επίσημα αρνητικά στοιχεία για την φετινή τουριστική κίνηση. Αυτό έχει ως

αποτέλεσμα οι εισπράξεις από τον τουρισμό το πρώτο δίμηνο του έτους να είναι μειωμένες κατά 20,2% σε σχέση με την αντίστοιχη περυσινή περίοδο.

Επίσης, η επιλογή προσωπικού αποτελεί βασικό παράγοντα στην αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης. Πολλές επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους περικοπής των δυσβάσταχτων εξόδων τους, μειώνοντας τον προϋπολογισμό των ανθρωπίνων πόρων τους. Εκκινώντας από τις πιο πάνω διαπιστώσεις διαμορφώνεται ένα απλό ερώτημα σχετικά με τους υποκλάδους της τουριστικής βιομηχανίας και τη νομική μορφή αυτών: Δημιουργείται κάποια συσχέτιση μεταξύ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, των γραφείων ενοικιάσεων αυτοκινήτων και των ταξιδιωτικών γραφείων ως προς τα κριτήρια επιλογής προσωπικού και ακόμα προκύπτουν διαφορές ή ομοιότητες προς αυτά ως προς τη νομική μορφή της εταιρείας του τουριστικού κλάδου; Για να οδηγηθούμε στην πιθανότητα να έχουμε μια διαμορφωμένη απάντηση σε αυτή την ερώτηση, θα διερευνήσουμε τον τρόπο με τον οποίο επιλέγουν το ανθρώπινο δυναμικό τους σε καταστάσεις κρίσεων οι τουριστικές επιχειρήσεις με βάση την έννομη μορφή τους σε ανώνυμες, ομόρρυθμες, εταιρείες περιορισμένης ευθύνης, πολυεθνικές και ομίλους επιχειρήσεων. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με κλειστό ερωτηματολόγιο σε 133 επιχειρήσεις της τουριστικής βιομηχανίας.

Στην έρευνα αυτή θα εξετάσουμε τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνονται δύο βασικές μεταβλητές στα πλαίσια των επιμέρους διαστάσεων του συστήματος επιλογής προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις σε περιόδους κρίσης. Η πρώτη είναι η ιδιαιτερότητα του τουριστικού υποκλάδου στον προσδιορισμό του τρόπου αντίληψης επιλογής προσωπικού και η δεύτερη είναι η νομική μορφή της τουριστικής επιχείρησης. Η πρώτη μεταβλητή θα μας επιτρέψει να διαπιστώσουμε πώς λειτουργεί σαν τρόπος σκέψης μια ξενοδοχειακή μονάδα σε σχέση με ένα ταξιδιωτικό γραφείο και ένα γραφείο ενοικιάσεως αυτοκινήτων κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Θα μπορέσουμε να εξακριβώσουμε εάν το διαφορετικό αντικείμενο υπηρεσιών που παρέχουν αυτές οι εταιρείες, τις διαφοροποιεί στα κριτήρια επιλογής προσωπικού και στη μισθολογική πολιτική που εφαρμόζουν. Στη συνέχεια, θα επιδιώξουμε να εξάγουμε συμπεράσματα από το αν η έννομη μορφή της εταιρείας του συγκεκριμένου τουριστικού υποκλάδου διαδραματίζει κάποιο ρόλο στην επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως προαναφέραμε η παραπάνω μεταβλητή παίρνει τις εξής μορφές-διαστάσεις: Ανώνυμη Εταιρεία (Α.Ε), Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε), Ομόρρυθμος Εταιρεία (Ο.Ε), Όμιλος Επιχειρήσεων, Πολυεθνική (ή θυγατρική πολυεθνικής).

Μετά από τις διευκρινίσεις αυτές, οι υποθέσεις εργασίας που μπορούν να διαμορφωθούν είναι οι ακόλουθες: Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφόρων υποκλάδων του τουριστικού τομέα θα είναι οριακές ως προς την επιλογή προσωπικού, διότι οι στόχοι τους αποτελούν σημείο τομής με αποτέλεσμα να χρησιμοποιούν τα ίδια σχεδόν κριτήρια επιλογής προσωπικού. Έπειτα, όσον αφορά τις εταιρείες διαφορετικής νομικής μορφής και με γνώμονα τη διαφοροποίηση του αρχικού κεφαλαίου που απαιτείται για τη δημιουργία των εταιρειών αυτών αλλά και τη διαφοροποίηση των διαδικασιών λειτουργίας στο καταστατικό τους, υποθέτουμε ότι οι ομόρρυθμες και οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης θα επιλέξουν διαφορετικούς τρόπους επιλογής ανθρωπίνου δυναμικού σε σχέση με τις εταιρείες διαφορετικής νομικής υπόστασης.

## Μεθοδολογία

Για την στατιστική ανάλυση θα χρησιμοποιήσουμε την δοκιμασία  $\chi^2$  και ποιο συγκεκριμένα την μορφή της ως τεστ ανεξαρτησίας (Contingency – tables test). Στην συγκεκριμένη περίπτωση ελέγχουμε αν μία ιδιότητα επηρεάζει ή όχι μία άλλη ιδιότητα, ή αν ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει ή όχι ένα άλλο.

Ο στατιστικός δείκτης που μας ενδιαφέρει είναι ο **Chi-square** που αφορά τη δοκιμασία ελέγχου ανεξαρτησίας δύο μεταβλητών κατηγορικού τύπου.

Προχωράμε στην ανάλυση των απαντήσεων στα ερωτηματολόγια μας και προχωράμε σε ελέγχους υποθέσεων βασιζόμενοι στις ερωτήσεις σχετικά με τον τουριστικό κλάδο και με την έννομη μορφή της επιχείρησης. Στην συνέχεια κάνουμε έλεγχο μηδενικών υποθέσεων και κρίνουμε την ανεξαρτησία ή μη των μεταβλητών.

## Αποτελέσματα ερωτηματολογίου

Στο ερωτηματολόγιο έχουν απαντήσει 133 επιχειρήσεις σε πανελλαδικό επίπεδο μέσω προσωπικής συνέντευξης στελέχους της επιχείρησης.

Στην παρούσα ανάλυση απομονώνουμε τις παρακάτω ερωτήσεις:

- 1 Σε ποιον από τους παρακάτω κλάδους επιχειρήσεων ανήκει η εταιρεία σας;
- 2 Ποια από τις παρακάτω έννομες μορφές έχει η εταιρεία σας;
- 3 Για να προσελκύσετε προσωπικό για την επιχείρησή σας ποια από τις παρακάτω ενέργειες κάνετε συνήθως
- 4 Ποιος κάνει κυρίως την επιλογή του προσωπικού στην επιχείρησή σας
- 5 Ποια είναι η πολιτική της επιχείρησής σας αναφορικά με κάθε θέση εργασίας
- 6 Η επιχείρησή σας διαθέτει σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού;
- 7 Ποια μισθολογική πολιτική εφαρμόζει η επιχείρησή σας;

Παρακάτω προχωρούμε στην στατιστική ανάλυση με χρήση του πακέτου Spss:

Η γενική υπόθεση θα είναι:

$H_0$ : δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο κατηγορικών μεταβλητών

$H_1$ : υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο κατηγορικών μεταβλητών

### Πίνακας 1: Chi-Square Tests Είδος Επιχείρησης – Ενέργειες επιλογής προσωπικού

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,608(a)	10	,916
Likelihood Ratio	6,329	10	,787
Linear-by-Linear Association	,279	1	,598
N of Valid Cases	131		

a 11 cells (61,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,32.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 4,608$  με 10 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,916. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο

του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Είδους Επιχείρησης - Ενέργειες επιλογής προσωπικού.

**Πίνακας 2: Chi-Square Tests Είδος Επιχείρησης - Πρόσωπο Επιλογής Προσωπικού**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,648(a)	4	,800
Likelihood Ratio	2,504	4	,644
Linear-by-Linear Association	,804	1	,370
N of Valid Cases	123		

a 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 1,648$  με 4 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,800. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Είδους Επιχείρησης - Ενέργειες επιλογής προσωπικού.

**Πίνακας 3: Chi-Square Tests Είδος Επιχείρησης - Πολιτική Επιχείρησης για κάθε θέση εργασίας**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,948(a)	6	,429
Likelihood Ratio	7,040	6	,317
Linear-by-Linear Association	2,463	1	,117
N of Valid Cases	118		

a 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 5,948$  με 6 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,429. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Είδους Επιχείρησης - πολιτική επιχείρησης για κάθε θέση εργασίας.

**Πίνακας 4: Chi-Square Tests Είδος Επιχείρησης - Έχει η επιχείρηση σύστημα αξιολόγησης προσωπικού**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,200(a)	2	,074
Likelihood Ratio	8,028	2	,018
Linear-by-Linear Association	5,138	1	,023
N of Valid Cases	113		

a 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,73.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 5,200$  με 2 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,074. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει

σχέση μεταξύ Είδους Επιχείρησης - ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

**Πίνακας 5: Chi-Square Tests Είδος Επιχείρησης - Ποια μισθολογική πολιτική εφαρμόζει η εταιρεία**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,645(a)	14	,714
Likelihood Ratio	10,635	14	,714
Linear-by-Linear Association	,906	1	,341
N of Valid Cases	124		

a 19 cells (79,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.

Τέλος, παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 10,645$  με 14 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,714. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Είδους Επιχείρησης - μισθολογικής πολιτικής επιχείρησης.

Συνοψίζοντας το πρώτο μέρος της ανάλυσης, παρατηρούμε ότι το είδος επιχείρησης δεν σχετίζεται με τις ερωτήσεις που θέσαμε στις επιχειρήσεις. Παρακάτω θα δούμε αν τυχόν υπάρχει σχέση μεταξύ της νομικής μορφής της επιχείρησης και των ερωτημάτων όπως παραπάνω.

**Πίνακας 6: Chi-Square Tests Μορφή Επιχείρησης - Ενέργειες επιλογής προσωπικού**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,762(a)	15	,275
Likelihood Ratio	15,493	15	,417
Linear-by-Linear Association	2,497	1	,114
N of Valid Cases	125		

a 15 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 17,762$  με 15 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,275. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Μορφή Επιχείρησης - Ενέργειες επιλογής προσωπικού.

**Πίνακας 7: Chi-Square Tests Μορφή Επιχείρησης - Πρόσωπο Επιλογής Προσωπικού**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,351(a)	6	,155
Likelihood Ratio	8,899	6	,179

Linear-by-Linear Association	,980	1	,322
N of Valid Cases	119		

a 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 9,351$  με 6 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,155. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Μορφή Επιχείρησης - πρόσωπο επιλογής προσωπικού.

**Πίνακας 8: Chi-Square Tests Μορφή Επιχείρησης - Πολιτική Επιχείρησης για κάθε θέση εργασίας**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,135(a)	9	,087
Likelihood Ratio	13,045	9	,161
Linear-by-Linear Association	5,427	1	,020
N of Valid Cases	114		

a 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 15,135$  με 9 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,087. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μεγαλύτερο του 0,05. Άρα αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση οπότε δεν υπάρχει σχέση μεταξύ Μορφή Επιχείρησης - πολιτική επιχείρησης για κάθε θέση εργασίας.

**Πίνακας 9: Chi-Square Tests Μορφή Επιχείρησης - Έχει η επιχείρηση σύστημα αξιολόγησης προσωπικού**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,553(a)	3	,036
Likelihood Ratio	12,962	3	,005
Linear-by-Linear Association	,173	1	,677
N of Valid Cases	110		

a 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,58.

Παρατηρούμε ότι η τιμή του  $\chi^2 = 8,553$  με 3 βαθμούς ελευθερίας και το παρατηρούμενο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι το 0,036. Δεδομένου ότι το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι μικρότερο του 0,05. Άρα απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση οπότε υπάρχει σχέση μεταξύ Μορφή Επιχείρησης - ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

**Πίνακας 10: Chi-Square Tests Μορφή Επιχείρησης - Ποια μισθολογική πολιτική εφαρμόζει η εταιρεία**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
--	-------	----	-----------------------



Pearson Chi-Square	22,823(a)	21	,353
Likelihood Ratio	25,398	21	,230
Linear-by-Linear Association	,029	1	,866
N of Valid Cases	118		

a. 26 cells (81,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,03.

### Συμπεράσματα

Σε αυτή τη χρονική περίοδο η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού είναι ο πλέον σημαντικός παράγοντας στην αντιμετώπιση της κρίσης. Βάση των αναλύσεων στο SPSS καταλήξαμε σε αντίθετο συμπέρασμα από αυτό που υποθέσαμε στην αρχή. Ουσιαστικά, στηριζόμενοι στα επίπεδα στατιστικής σημαντικότητας που ορίσαμε, δεχόμαστε μόνο ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ μορφής επιχειρήσεων και συστήματος αξιολόγησης προσωπικού. Είναι απόλυτα λογικό, επιχειρήσεις διαφορετικής νομικής υπόστασης να αναπτύσσουν διαφορετικά συστήματα και πρακτικές αξιολόγησης προσωπικού βασιζόμενοι και στον κύκλο εργασιών τους.

Όσον αφορά τα άλλα επίπεδα ελέγχου, βλέπουμε ότι το είδος επιχείρησης δεν έχει σχέση με καμία άλλη κατηγορική μεταβλητή. Αυτό συμβαίνει λόγω του αλληλένδετου χαρακτήρα που υπάρχουν μεταξύ των 3 ειδών επιχειρήσεων που έχουμε στο ερωτηματολόγιο μας. Σε εθνικό επίπεδο, είναι συνήθες φαινόμενο η ξενοδοχειακή επιχείρηση να προσφέρει και υπηρεσίες ενοικίασης και εισιτηρίων, πράγμα το οποίο φάνηκε και κατά την δειγματοληψία.

Τέλος, το τελευταίο επίπεδο ελέγχου αναφορικά με τις έννομες μορφές των επιχειρήσεων, όπως προαναφέραμε έχουμε συσχέτιση μόνο μεταξύ του συστήματος αξιολόγησης. Σε όλες τις άλλες κατηγορικές μεταβλητές δεν υπάρχει σχέση δεδομένης της έλλειψης παιδείας και κατάρτισης μέσα στην επιχείρηση. Για μισθολογικούς λόγους, δεν προβαίνουν σε πρόσληψη καταρτισμένου προσωπικού. Απλά, προσλαμβάνουν φθηνό εργατικό προσωπικό για την τουριστική περίοδο η οποία έχει μειωθεί σε μόλις λίγους μήνες.

### Βιβλιογραφία

- Bellou, Victoria Andronikidis, Andreas I. 2008. Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol.21 No.3, 2009 pp.294-307
- Gillian Date (2005).BTEC National Travel and Tourism. HeinemannPublishing
- Hughes, J. M. C., 2006. Recruitment and selection issues and strategies within international resort communities,Cab Abstracts
- Jagonari, Fabio 2008, Balancing tourism education and training, International journal of Hospitality Management
- Joaquin P. Marques de Sa 2007. Applied Statistics Using SPSS, STATISTICA, MATLAB and R. Springer Berlin Heidelberg New York
- Richardson, Scott 2008. Undergraduates' perception of tourism and hospitality as a career choice, International journal of Hospitality Management
- Tom Baum 2007. Human resources in tourism: Still waiting for change. Journal of Tourism Management. Tourism Management 28 (2007) 1383-1399.

- Δαφέρμος, Βασίλης 2005. Κοινωνική Στατιστική με το SPSS. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Λαγός Δ. 2005. Τουριστική Οικονομική. Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντιάς, Δημήτρης Παπαλεξανδρή, Νάνσυ 2002. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Γ. Μπένου
- Νικολάου Ιωάννης 2006. Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο :ελληνικές μελέτες περίπτωσης. Αθήνα: Σιδεράς Ι.
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ. 1999. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αθήνα: Κάπα
- Χυτήρης Λ. (2001), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Interbooks