

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΜΑΝΤΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

| | |
|----------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 3 |
|----------------|---|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

| | |
|--|----------|
| A. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 9 |
|--|----------|

| | |
|----------------------------|----|
| ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ | 11 |
|----------------------------|----|

| | |
|----------------------------|----|
| ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ | 12 |
|----------------------------|----|

| | |
|-----------------------------------|-----------|
| B. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... | 13 |
|-----------------------------------|-----------|

| | |
|-----------------|----|
| ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ..... | 21 |
|-----------------|----|

| | |
|--|-----------|
| Γ. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ | 23 |
|--|-----------|

| | |
|------------------------------------|-----------|
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο..... | 31 |
|------------------------------------|-----------|

| | |
|---|-----------|
| ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ | 31 |
|---|-----------|

| | |
|--------------------------------|-----------|
| A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ | 31 |
|--------------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------------------|-----------|
| B. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ..... | 34 |
|--------------------------------------|-----------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

| | |
|-----------------------|-----------|
| ΕΠΙΛΟΓΟΣ | 39 |
|-----------------------|-----------|

| | |
|---------------------------|-----------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 42 |
|---------------------------|-----------|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση προσωπικού είναι ένας τομέας με πολύ μεγάλες διαστάσεις και πολύ γενικός. Στις σελίδες που θα ακολουθήσουν, θα παρουσιαστεί ένα μικρό μέρος αυτού του τομέα, όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού στα ξενοδοχεία και πιο συγκεκριμένα θα παρουσιαστεί η διαδικασία πρόσληψης ενός νέου υπαλλήλου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ξεκινώντας από την αξιολόγηση αυτού.

Για αρχή γίνεται ένας διαχωρισμός μεταξύ της διοίκησης προσωπικού σε μια μικρή επιχείρηση σε σχέση με μια μεγάλη. Οι βασικές αξίες και οι μέθοδοι δεν διαφέρουν, αλλάζει όμως το οργανόγραμμα τους. Μια μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση απαρτίζεται από ανθρώπους που κάνουν πολλά πράγματα συγχρόνως, κάτι που δε συμβαίνει σε μια μεγάλη. Αυτό συμβαίνει, γιατί στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει το κατάλληλο προσωπικό, για να ειδικευτεί σε μια δουλειά και ο κάθε υπάλληλος ασχολείται με ένα πράγμα.

Μια μικρή επιχείρηση συσπειρώνει τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις της, αναθέτοντας πολλές δραστηριότητες στον κάθε υπάλληλο. Και αυτό δεν αφορά μόνο τους υπαλλήλους, αφορά και τα υψηλά στελέχη. Δεν υπάρχει ένας διευθυντής για το κάθε τμήμα αναλυτικά, αλλά είναι πιο συσπειρωμένη στη διάρθρωση της. Τα στελέχη της είναι λιγότερα.

Ωστόσο, ο ρόλος του προσωπάρχη δεν διαφέρει, είτε βρίσκεται σε μια μικρή επιχείρηση είτε σε μια μεγάλη επιχείρηση. Τα καθήκοντα και οι αυξημένες υποχρεώσεις του συνεχίζουν να υφίστανται. Βέβαια στη μια περίπτωση, λόγω του μικρού μεγέθους της επιχείρησης δεν υπάρχουν υποδιευθυντές αρκετοί για να βοηθήσουν στο έργο του, ενώ στην άλλη περίπτωση

παρατηρείται ένα πλήρως οργανωμένο τμήμα διοίκησης προσωπικού, το κάθε στέλεχος έχει και από έναν τομέα που θα ασχοληθεί, είτε είναι η ανεύρεση κάποιου νέου υπαλλήλου είτε η εκπαίδευση του.

Ο προσωπάρχης είναι υπεύθυνος για τη λήψη μέτρων για τα διάφορα προβλήματα, για συμβάσεις που πρέπει να γίνουν, για προτάσεις που θα αποτελέσουν λύση στα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται, θα δώσει εντολές στους υποδιευθυντές για τις κινήσεις τους σε διάφορα θέματα και φυσικά όσον αφορά την πρόσληψη κάποιου υπαλλήλου έχει τον πρώτο λόγο. Καθώς επίσης και τα προβλήματα των υπαλλήλων, άδειες, παράπονα φτάνουν και σ' αυτόν πάντα, πέρα από τους υποδιευθυντές, που τα χειρίζονται αυτά σε καθημερινό επίπεδο.

Ο ρόλος του προσωπάρχη είναι πολυσύνθετος, ωστόσο εδώ θα παρουσιαστεί μια γενική εικόνα του, καθώς και ένα μέρος από τις δραστηριότητες του, που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα στον τομέα της διοίκησης προσωπικού.

Σημαντική λειτουργία του τμήματος της διοίκησης προσωπικού, είναι η διαδικασία ένταξης ενός νέου υπαλλήλου στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή ξεκινάει από την ανεύρεση αυτού μέχρι και την εκπαίδευση του.

Για να βρεθεί ένας υπάλληλος υπάρχουν δύο τρόποι. Είτε με διάφορες τεχνικές να τον αναζητήσουν εμμέσως εντός της επιχείρησης, είτε να τον αναζητήσουν άμεσα εκτός αυτής.

Με πολλούς τρόπους που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, γίνεται η διαδικασία αυτό. Είτε ψάχνοντας στο ήδη υπάρχον προσωπικό, είτε από ανακοινώσεις, είτε με τη μορφή προαγωγής.

Βέβαια, το να αναζητηθεί σε εξωτερικές πηγές, είναι μια πιο ιδιαίτερη διαδικασία. Χρησιμοποιείται ο έντυπος τύπος με όλους τους κανόνες που

διέπουν την αγγελία, που δημοσιεύεται εκεί. Όπως επίσης και άλλες μέθοδοι που αναλύονται παρακάτω.

Η αναζήτηση υπαλλήλου μπορεί να διαρκέσει κάποιες εβδομάδες, εάν δεν είναι επείγουσα η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου, έτσι ώστε να γίνουν όλες οι απαραίτητες κινήσεις και διαδικασίες εντός κι εκτός της επιχείρησης, για να βρεθεί ο κατάλληλος υπάλληλος.

Βέβαια, το πόσο είναι κατάλληλος και το ποιος από όλους που θα βρεθούν, είναι αυτός που θα προσληφθεί, είναι μια άλλη διαδικασία, αρκετά δύσκολη και επίσης μπορεί να διαρκέσει αρκετά, μέχρι να εξεταστούν όλοι οι υποψήφιοι και να αξιολογηθεί κατά πόσο ταιριάζουν για την επιχείρηση αυτή.

Για να καταφέρει ο υπεύθυνος για τις προσλήψεις, από το τμήμα προσωπικού να ξεχωρίσει από τους υποψήφιους, αυτόν που θα αντεπεξέλθει καλύτερα στα καθήκοντα που θα του ανατεθούν, χρειάζονται κάποιες μέρες, όπου θα εξεταστούν όλα τα βιογραφικά και γίνονται διάφορα τεστ δεξιότητας και προσωπικότητας.

Γιατί, όσο σημαντικό είναι για κάποιον υπάλληλο, να είναι καλός στη δουλειά του, τόσο σημαντικό είναι να είναι καλός στις διαπροσωπικές του σχέσεις. Αυτό θα διευκολύνει τον κάθε υπάλληλο στη δουλειά του, γιατί η συνεργασία που θα υπάρξει, θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Βέβαια, πέρα από όλα αυτά, όσο χαρακτηριστικά και να είναι για τον κάθε υπάλληλο, δεν παύει να λείπει η αμεσότητα. Κάτι το οποίο έρχεται να προσθέσει η συνέντευξη.

Η συνέντευξη δίνει την ευκαιρία στον προσωπάρχη, να περάσει λίγη ώρα με τον υποψήφιο υπάλληλο και μέσα από τη συζήτηση, να σχηματίσει γνώμη. Κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης, ο υπάλληλος παραθέτει το

βιογραφικό του, καθώς επίσης και διάφορα αποδεικτικά για σεμινάρια και μελέτες, που τυχόν έχει κάνει.

Στο τέλος όμως αυτής της διαδικασίας, έχει σχηματιστεί η εικόνα του καθενός και γίνεται η πρόσληψη του πιο κατάλληλου για τη θέση του παρουσιάστηκε.

Με την πρόσληψη του υπαλλήλου δεν τελειώνει η διαδικασία της κάλυψης της κενής θέσης. Διότι, για να αναλάβει τα καθήκοντα του και για να ενταχθεί ο νέος υπάλληλος στην επιχείρηση, χρειάζεται εκπαίδευση.

Όταν λέμε εκπαίδευση, δε σημαίνει απαραίτητα, ότι πρόκειται για κάποιον πολύ νέο στο χώρο και χρειάζεται να μάθει τη δουλειά. Αυτό γίνεται σε όλους τους νεοπροσληφθέντες, ακόμη και σε αυτούς που εργάζονται χρόνια στο χώρο αυτό.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης ο υπάλληλος θα ενημερωθεί για τα καθήκοντα του από κάποιον πιο έμπειρο και θα ακολουθήσει κάποια σεμινάρια που θα τον εντάξουν στο πνεύμα της επιχείρησης.

Το κάθε ξενοδοχείο λειτουργεί διαφορετικά σε κάθε περίπτωση, όσον αφορά τους πελάτες, την εξυπηρέτηση και τα τυχόν προβλήματα που δημιουργούνται. Με τα σεμινάρια ένταξης και γενικά με την περίοδο εκπαίδευσης φέρνει τους υπαλλήλους του στο δικό του μήκος κύματος.

Βέβαια, για να γίνουν όλα αυτά χρειάζεται χρόνος. Χρόνος ο οποίος δαπανήθηκε και στην ανεύρεση και στην πρόσληψη. Εδώ αναφέρεται η τυπική διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται. Κάποια ξενοδοχεία δεν ακολουθούν κατά γράμμα όλα όσα θα ακολουθήσουν παρακάτω και η αιτία είναι η έλλειψη χρόνου.

Ωστόσο, ο νέος υπάλληλος έχει πλέον αναλάβει τα καθήκοντα του, έχει διανύσει ήδη τον πρώτο του μήνα στην καινούρια του θέση και πλέον έχει

φτάσει η στιγμή της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση που θα γίνει σε έναν καινούριο υπάλληλο, δεν είναι στο επίπεδο, που θα γίνει σε έναν παλιό. Γιατί, η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται ανεξαρτήτως εάν είναι καινούριος ή παλιός. Σ' έναν νέο υπάλληλο που βρίσκεται καιρό στην επιχείρηση, δίδεται βάση στα ποιοτικά και στα ποσοτικά αποτελέσματα της εργασίας του σε μηνιαία κλίμακα και επισημαίνονται τα λάθη του ή επιβραβεύονται αντίστοιχα κάποιες ιδιαίτερες κινήσεις του προς όφελος της επιχείρησης.

Σ' έναν καινούριο υπάλληλο θα οριστεί κάποιος επόπτης. Ο επόπτης θα έχει σε συνεχή παρακολούθηση τον υπάλληλο. Δηλαδή το πως εξυπηρετεί, το πώς χειρίζεται τα τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν, καταγράφονται.

Ο πρώτος μήνας αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικός. Είτε γιατί θα είναι σωστός σε όλα και θα έχει πια μια μόνιμη θέση εργασίας, είτε γιατί υπάρχει ο κίνδυνος να μην μπορεί να αντεπεξέλθει στα καθήκοντα του και να πάρει κάποιος άλλος τη θέση του.

Βρίσκεται σε ένα δοκιμαστικό στάδιο, που δεν είναι μόνος του στη θέση του. Είναι πιθανό να μην καταφέρει να φτάσει τις απαιτήσεις της δουλειάς και να χρειαστεί να αντικατασταθεί.

Αυτή είναι, λοιπόν, η διαδικασία που γίνεται για έναν καινούριο υπάλληλο. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, θα παρουσιαστούν τα παρακάτω θέματα με λεπτομέρειες και με τις ανάλογες παραπομπές στην βιβλιογραφία απ1 όπου συλλέχθηκαν.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρουσιαστεί το ερωτηματολόγιο, που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα σε ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης, για να διαπιστωθεί, κατά πόσον ισχύουν όλα αυτά στην πράξη σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Θα αναλυθούν τα αποτελέσματα, για να υπάρχει μια ολοκληρωμένη εικόνα της έρευνας και ένα συμπέρασμα.

Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο, ο επίλογος θα συνοψίσει όλα αυτά και θα μας κατατοπίσει, για το πώς οδεύει ο κλάδος αυτός και θα μας πληροφορήσει για τυχόν νέες μεθόδους, που υπάρχουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Α. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Η οργάνωση του τμήματος προσωπικού

Η οργάνωση του τμήματος προσωπικού σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση εξαρτάται από το μέγεθος της. Αλλιώς οργανώνεται μια σχετικά μικρή επιχείρηση και αλλιώς μια μεγάλη. Και αυτό γιατί σε μια μικρή επιχείρηση υπάρχει η πιθανότητα, ένα άτομο να κάνει πολλές λειτουργίες και οι υπευθυνότητες του να ξεφεύγουν από την κύρια απασχόληση του.

Αυτό δε συμβαίνει σε μια μεγάλη επιχείρηση, γιατί ο κάθε υπάλληλος έχει προσληφθεί, για να κάνει κάτι συγκεκριμένο και σαφώς υπάρχουν και άλλοι που απασχολούνται με τον ίδιο τομέα. Στην οργάνωση του τμήματος προσωπικού σε μια μικρή ξενοδοχειακή επιχείρηση μετρίου μεγέθους, τα πράγματα είναι απλά. Το κάθε τμήμα έχει έναν διευθυντή. Υπάρχει ο διευθυντής οικονομικού, ο διευθυντής παραγωγής, ο διευθυντής του τμήματος marketing και ο διευθυντής προσωπικού. Ο διευθυντής προσωπικού όπως και οι άλλοι διευθυντές των υπόλοιπων τμημάτων απευθύνονται στον γενικό διευθυντή (σχ. 1, Κανελλόπουλος 1984).

Σε μια μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση τα πράγματα είναι εντελώς διαφορετικά. Ο διευθυντής προσωπικού έχει υφιστάμενους, που είναι υπεύθυνοι για διάφορες λειτουργίες του τομέα, όπως για παράδειγμα υπεύθυνο εργατικών σχέσεων, υπεύθυνο για την ασφάλεια του προσωπικού κ. ά.. Όλοι αυτοί απευθύνονται στον διευθυντή προσωπικού (σχ. 2, Κανελλόπουλος 1984).

2. Ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού

Ο ρόλος του Διευθυντή Προσωπικού είναι σχεδόν πανομοιότυπος σε όλες τις επιχειρήσεις. Δηλαδή υπάρχουν κάποιες ενέργειες, που γίνονται

παντού.

α. Προγραμματισμός προσωπικού: Εδώ ο Διευθυντής Προσωπικού πρέπει να εντοπίσει ποιες ανάγκες υπάρχουν, έτσι ώστε να διαπιστωθεί, εάν το προσωπικό είναι επαρκές. Έτσι διαπιστώνεται μια κενή θέση και μόλις εντοπισθεί, ξεκινάει η διαδικασία ανεύρεσης του κατάλληλου προσωπικού.

β. Επιλογή προσωπικού: Αφού γίνουν όλες οι απαραίτητες ενέργειες προσέλκυσης και ανεύρεσης προσωπικού, πρέπει να γίνει και η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κενή θέση. Αυτό είναι εφικτό να εντοπισθεί με την συνέντευξη με διάφορα τεστ νοημοσύνης, προσωπικότητας.

γ. Μέτρηση απόδοσης προσωπικού: Αφού επιλεγθεί το κατάλληλο άτομο και ενταχθεί στην επιχείρηση, πρέπει να εντοπισθεί το κατά πόσο αποδίδει στη θέση αυτή. Αν είναι παραγωγικός, αν η τοποθέτηση του στη θέση επιδρά θετικά. Αυτό βέβαια δεν γίνεται μόνο στους νεοπροσληφθέντες, αλλά και σε όλο το ήδη υπάρχον προσωπικό, για να ελεγχθεί και να εκτιμηθεί η απόδοση του καθενός.

δ. Εκπαίδευση προσωπικού: Ο διευθυντής προσωπικού είναι υπεύθυνος και για την εκπαίδευση του προσωπικού, είτε πρόκειται για καινούριο, είτε για προσωπικό που προϋπήρχε και χρειάζεται ενημέρωση για καινούρια θέματα στη δουλειά.

ε. Μισθοδοσία: Ο διευθυντής προσωπικού είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση του καθενός και για την παραγωγικότητα του, κάτι το οποίο συνδέεται άμεσα με την αμοιβή του.

στ. Εργασιακό περιβάλλον: Εδώ υπάγονται οι συνθήκες εργασίας, δηλαδή κατά πόσο ασφαλές είναι το περιβάλλον, όπου εργάζονται τόσοι άνθρωποι και σαφώς τι κανόνες υγιεινής υπάρχουν.

ζ. Εργασιακές σχέσεις: Οι σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι είναι σαφώς κάτι

που έχει να κάνει με τον προσωπάρχη. Γι' αυτό και πρέπει να κρατάει επαφές με τα συνδικαλιστικά σωματεία του προσωπικού.

η. Παροχές και διάφορες υπηρεσίες: Οι άδειες που πρέπει να δοθούν, τα bonus και τα επιδόματα υπάγονται στη δικαιοδοσία του προσωπάρχη. Καθώς και η μεταφορά των εργαζόμενων από και προς τον χώρο εργασίας, αλλά και η διατροφή των υπαλλήλων.

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Ως μέλος της ομάδας διοικήσεως, ο προσωπάρχης είναι υπεύθυνος :

α. Για την παροχή συμβουλών στον πρόεδρο του διοικητικού συμβουλίου και την υποβολή προτάσεων για την λήψη και προώθηση μέτρων πολιτικής σε σχέση με το προσωπικό.

β. Για την εκπόνηση ειδικών σχεδίων που αφορούν στην αντιμετώπιση προβλημάτων σχετικών με τη διοίκηση του προσωπικού, τις βιομηχανικές σχέσεις και την έκδοση οδηγιών προς τους επικεφαλής των τμημάτων της επιχείρησης σχετικά με την εφαρμογή των σχεδίων αυτών.

γ. Για την ανάληψη παρόμοιων δραστηριοτήτων σε ότι αφορά στο προσωπικό των επιτελικών υπηρεσιών. Εντός των ορίων των εγκεκριμένων προγραμμάτων, των σαφών μέτρων πολιτικής και των προβλεπόμενων διαδικασιών ελέγχου, ο προσωπάρχης είναι υπεύθυνος και εξοπλίζεται με την ανάλογη εξουσία για την ικανοποιητική εκπλήρωση των καθηκόντων του σε ότι αφορά στα θέματα προσωπικού. Στα πλαίσια αυτά ο προσωπάρχης, όπως και κάθε άλλος προϊστάμενος, έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάζει αρμοδιότητες στους υφισταμένους του με την ανάλογη εξουσία, για την αποτελεσματική διεκπεραίωση τους, χωρίς αυτό να σημαίνει και τη δυνατότητα αποξένωσης από τη γενική ευθύνη του προς τα αποτελέσματα, καθώς και από τη γενική ευθύνη του έναντι των προϊσταμένων του. (Φαναριώτης).

ΕΙΔΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

α. Διαμορφώνει προτάσεις για την λήψη μέτρων, που αφορούν την πολιτική της διοίκησης προσωπικού.

β. Ασχολείται με διαπραγματεύσεις και συμβάσεις για την πρόσληψη των εργαζομένων.

γ. Οργανώνει και ελέγχει το τμήμα προσωπικού, καθώς και τηρεί τα στοιχεία ολόκληρου του προσωπικού και εισηγείται για τυχόν αλλαγές στην οργανωτική διάρθρωση του τμήματος αυτού.

Ένας προσωπάρχης σύμφωνα με τον Φαναριώτη, πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά, για να μπορεί να αντεπεξέλθει στις ανάγκες και στις αρμοδιότητες αυτής της θέσης, όπως :

- Αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και δυνατότητα κατανόησης των προβλημάτων των άλλων.
- Επίσης, πρέπει να χαρακτηρίζεται από εξειδικευμένη γνώση, αυτοπεποίθηση, ευρύτητα σκέψης και συναισθηματική σταθερότητα.
- Για να ανταποκριθεί στις δραστηριότητες του, πρέπει να είναι ικανός να επιλέγει τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση. Να μπορεί να ακούει τα παράπονα των άλλων, έτσι ώστε να μπορεί να βρει την πιο θεμιτή λύση στα προβλήματα του προσωπικού.
- Πρέπει να έχει μεταδοτικότητα, καθώς είναι υπεύθυνος για την διαμόρφωση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Πιο συγκεκριμένα: πρέπει να χαρακτηρίζεται από τεχνικά, ανθρώπινα και διανοητικά προσόντα.

Τα τεχνικά προσόντα έχουν να κάνουν με την εξειδικευμένη γνώση και ικανότητα κατανόησης του συστήματος διαδικασιών και μεθόδων.

Τα ανθρώπινα προσόντα αναφέρονται στο πνεύμα συνεργασίας και αμοιβαίας κατανόησης. Πρέπει να έχει την ικανότητα να μεταβιβάζει ιδέες και διαθέσεις στους άλλους.

Τέλος τα διανοητικά προσόντα αναφέρονται στην ικανότητα να διακρίνει και να προλαμβάνει τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.

B. ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Πηγές αναζήτησης προσωπικού

Από τη στιγμή που θα διαπιστωθεί μια κενή θέση, ξεκινάει η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού. Αυτό σημαίνει, ότι ο προσωπάρχης πρέπει να προβεί σε κάποιες κινήσεις με συγκεκριμένους τρόπους, για να βρεθεί ο κατάλληλος υποψήφιος υπάλληλος.

Σε γενικές γραμμές, οι πηγές αναζήτησης προσωπικού είναι δύο : οι εσωτερικές και οι εξωτερικές.

Οι εσωτερικές πηγές είναι ότι αφορά τη διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα αναρτάται μια ανακοίνωση της κενής θέσης ή της επιπλέον ανάγκης πρόσληψης κάποιου ατόμου στον πίνακα ανακοινώσεων. Έτσι, ο κάθε υπάλληλος που ενδιαφέρεται, έχει το δικαίωμα να απευθυνθεί στον προσωπάρχη με τα χαρτιά του, έτσι ώστε να εξεταστεί, εάν είναι κατάλληλος ή εάν είναι εφικτή η μεταφορά του σ' αυτό το πόστο. Συνήθως, αυτή η κίνηση γίνεται και για να δοθεί στους υπαλλήλους μια ευκαιρία για προαγωγή.

Μια άλλη μορφή των εσωτερικών πηγών είναι οι συγγενείς και οι φίλοι των ήδη εργαζομένων υπαλλήλων. Βλέποντας την ανακοίνωση αυτή, ο καθένας μπορεί να προτείνει κάποιο δικό του πρόσωπο για τη θέση αυτή.

Επίσης, στις εσωτερικές πηγές κατατάσσεται και η περίπτωση ελέγχου παλαιότερων βιογραφικών, που για κάποιο λόγο είχαν απορριφθεί, αλλά στην προκειμένη περίπτωση μπορεί να φανούν χρήσιμα.

Τέλος στις εσωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού συγκαταλέγονται και οι συνταξιούχοι αυτής της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις εξωτερικές πηγές αναζήτησης προσωπικού, εννοούμε την πρόσληψη προσωπικού έξω από την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα εξωτερικές πηγές είναι:

- το εκπαιδευτικό σύστημα
- γραφεία ευρέσεως εργασίας και ο Ο.Α.Ε.Δ.
- διαφήμιση της θέσης με μορφή αγγελιών στον τύπο.

Πιο αναλυτικά :

α. Εκπαιδευτικό σύστημα: Σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συμβαίνει το εξής: να υπάρχει κάποια συνεργασία με τις τουριστικές σχολές, έτσι ώστε να γίνεται γνωστή κι εκεί η ανάγκη πρόσληψης ατόμων, με σκοπό να παρακινηθούν οι σπουδαστές, να γνωρίσουν πρακτικά το επάγγελμα που σπουδάζουν και με την προοπτική να μονιμοποιηθούν αργότερα.

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί κατευθείαν σε μια τουριστική σχολή, είτε λόγω της συνεργασίας τους, είτε γιατί ψάχνει κάποιο άτομο με συγκεκριμένες γνώσεις, που σίγουρα θα βρει στις τουριστικές σχολές. Βέβαια, μια από τις πιο συνηθισμένες τακτικές είναι να πάρει άτομα από τις σχολές με κάποιο επίπεδο γνώσης, χωρίς ιδιαίτερη εμπειρία και να τους προσφέρει πρακτική εκπαίδευση, όπως ακριβώς θέλει η συγκεκριμένη επιχείρηση στις λειτουργίες της, για να μην δυσκολευτεί με την προϋπηρεσία κάποιου υπαλλήλου, που πιθανόν θα χειρίζεται τα παράπονα των πελατών, για παράδειγμα, με λανθασμένο τρόπο ή τουλάχιστο με τρόπο, που δεν

ενστερνίζεται η επιχείρηση αυτή.

β. Γραφεία ευρέσεως εργασίας και Ο.Α.Ε.Δ.: Είναι μια ευκαιρία με την αφορμή της κενής θέσης, να δοθούν ευκαιρίες σε κάποιους άνεργους, έτσι ώστε ν' απασχοληθούν. Τα γραφεία ευρέσεως εργασίας έχουν συνεργασία με κάποια ξενοδοχεία και προτείνουν άτομα για πρόσληψη. Αντίστοιχα και ο Ο.Α.Ε.Δ. με τις διάφορες επιδοτήσεις πολλές φορές παρακινεί μια επιχείρηση για την πρόσληψη κάποιου ατόμου από εκεί. Συνήθως, όταν ζητείται προσωπικό με μειωμένες απαιτήσεις γνώσεων, απευθύνονται οι επιχειρήσεις στα γραφεία ευρέσεως εργασίας και στον Ο.Α.Ε.Δ.

γ. Αγγελία στον τύπο: Μια μορφή αναζήτησης προσωπικού από τις εξωτερικές πηγές, είναι η διαφήμιση της κενής θέσης, μέσω του τύπου. Κι αυτό γιατί εάν ζητείται κάποιο άτομο με εξειδικευμένες γνώσεις, τότε θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο τύπος εθνικής εμβέλειας. Εάν όμως η θέση για την οποία χρειάζεται υπάλληλος, έχει μειωμένες απαιτήσεις, τότε μπορούμε να περιοριστούμε στον τοπικό τύπο. (Σημειώσεις Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, Πρινιακάκη 1995).

Όσον αφορά την αγγελία, θα πρέπει να περιέχει κάποια στοιχεία, έτσι ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει το ενδιαφέρον του αναγνώστη. Επομένως, μια τέτοια αγγελία πρέπει να περιέχει τις εξής πληροφορίες:

- Επωνυμία με συνοπτική ανάλυση του οργανισμού στον οποίο θα απασχοληθεί ο υποψήφιος. Δηλαδή, ποια είναι η επιχείρηση, η ταυτότητα της, το μέγεθος της, αλλά και η τοποθεσία της. Μια αγγελία που δεν περιέχει την ακριβή ταυτότητα και την επωνυμία της επιχείρησης, κινεί τις υποψίες του αναγνώστη για ανειλικρίνεια.
- Εργασία και καθήκοντα: Πρέπει να αναφερθεί ποια είναι η θέση, καθώς και η περιγραφή εργασίας. Ποια θα είναι δηλαδή, τα βασικά καθήκοντα της θέσης αυτής. Κρίνεται επίσης απαραίτητα να διευκρινισθεί, εάν

ακόμη υπάρχει προοπτική για κάτι καλύτερο, ξεκινώντας από τη θέση αυτή.

- Το επίπεδο των γνώσεων που πρέπει να υφίστανται: Πρέπει να αναφερθούν τα προσόντα, που προτιμά η επιχείρηση να έχει ο υποψήφιος υπάλληλος, δηλαδή τι πτυχίο πρέπει να κατέχει, τι ξένες γλώσσες μιλάει, τι προϋπηρεσία και τι εμπειρία διαθέτει. Με αυτές τις πληροφορίες που αναφέρονται, θα είναι πιο εύκολο να επιλεγθεί ο κατάλληλος, γιατί θα ενδιαφερθούν μόνο αυτοί που διαθέτουν τις ανάλογες προδιαγραφές. Έτσι, υπάρχει μια ειλικρίνεια, αφού εξ αρχής δηλώνει η επιχείρηση τι θέλει.
- Προσφερόμενος μισθός: Πολλές επιχειρήσεις αποφεύγουν να διευκρινίζουν τον μισθό του υποψήφιου υπαλλήλου κι αυτό, γιατί υπάρχει μια ελαστικότητα ανάλογα με τον υποψήφιο. Καλό όμως είναι, να δίνεται ένα ενδεικτικό ποσό, που ξεκινάει η θέση αυτή, για να είναι ολοκληρωμένη η αγγελία και για να ξέρει και ο αναγνώστης που κυμαίνεται.
- Συνθήκες εργασίας: Σε μια αγγελία που πιθανώς θα αναφέρεται σε κάποια ξενοδοχειακή επιχείρηση, πρέπει να δίνονται πληροφορίες και για τις συνθήκες εργασίας. Δηλαδή, εάν υπάρχει μεταφορά από και προς το ξενοδοχείο ή εάν προσφέρεται στέγη και φαγητό εντός του ξενοδοχείου.
- Η αγγελία θα τελειώσει με το που θα απευθυνθούν οι υποψήφιοι, οδó, τηλέφωνο και όνομα του ανθρώπου με τον οποίο θα μιλήσουν ή με το τμήμα της επιχείρησης.
- Είναι σημαντικό επίσης να δημοσιευτεί η αγγελία αυτή: στην περιοχή των ανταγωνιστών της επιχείρησης, στον τόπο που λειτουργούν πολλές ομοειδείς επιχειρήσεις και σε περιοχές, όπου οι συνθήκες εργασίας από άποψη εγκατάστασης ομοειδών επιχειρήσεων θα είναι ευνοϊκές για

τους εργαζόμενους (Φαναριώτης).

Και οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πηγές ανευρέσεως προσωπικού επιλέγονται για συγκεκριμένους λόγους.

Οι εσωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται σε περιπτώσεις:

- Γενικής αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλιστεί η πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού.
- Πλήρωσης κενών θέσεων ανώτερου προσωπικού.

Ενώ η αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανώτερου προσωπικού, όπως για παράδειγμα στις περιπτώσεις που απαιτείται προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις, τις οποίες δεν διαθέτει το προσωπικό, που βρίσκεται στην επιχείρηση, καθώς επίσης και στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατώτερου επιπέδου (Φαναριώτης).

Για να χρησιμοποιηθούν και οι δύο πηγές χρειάζονται κάποιες μέθοδοι, δηλαδή υπάρχουν κάποια πλαίσια για να αξιοποιηθούν αυτά:

- Να διακριθούν οι θέσεις που πρέπει να προσλάβουμε προσωπικό, ανάλογα με το περιεχόμενο τους και τις απαιτήσεις τους, έτσι ώστε να διαχωριστούν οι θέσεις ανώτερου και κατώτερου προσωπικού.
- Να υπολογιστεί ο χρόνος που θα χρειαστεί όλη αυτή η διαδικασία ανεύρεσης του κατάλληλου ατόμου καθώς και
- Το κόστος αυτής της διαδικασίας.

Επίσης, οι εξωτερικές πηγές έχουν τρεις μεθόδους, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές, την άμεση, την έμμεση και την ανεξάρτητη μέθοδο (third party), (Φαναριώτης). Πιο αναλυτικά:

α. Η άμεση μέθοδος αναζήτησης υποψηφίων ατόμων περιλαμβάνει:

- τη μέθοδο αξιοποίησης εσωτερικών πηγών, η οποία έχει να κάνει με τις δυνατότητες κάλυψης των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης
- τη μέθοδο αναζήτησης νέων στελεχών, μέσω των εκπροσώπων της ξενοδοχειακής επιχείρησης από τις αντίστοιχες τουριστικές επιχειρήσεις
- τη μέθοδο απευθείας επαφής με τους ανάλογους οργανισμούς εύρεσης εργασίας
- τη μέθοδο της οργάνωσης ειδικών εκθέσεων, όπου περιλαμβάνουν, οτιδήποτε έχει να κάνει με την ξενοδοχειακή επιχείρηση.

β. Η έμμεση μέθοδος είναι αυτή που χρησιμοποιείται πιο συχνά κι αυτό, γιατί εδώ υπάγεται η διαφήμιση της κενής θέσης μέσω αγγελίας στον τύπο.

γ. Η ανεξάρτητη μέθοδος αναφέρεται στην χρησιμοποίηση γραφείων αναζήτησης προσωπικού. Υπάρχει κι εδώ συχνή εφαρμογή της μεθόδου, καθώς εδώ υπάγεται και ο Ο.Α.Ε.Δ.

2. Πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου

Ανάλυση έργου (job analysis)

Είναι το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών της ξενοδοχειακής επιχείρησης σε προσωπικό. Το έργο είναι συλλογή καθηκόντων, ενεργειών και ευθυνών.

Περιγραφή έργου (job descriptions)

Είναι γραπτές οδηγίες του στόχου των καθηκόντων και του σκοπού που σχετίζονται με μια εργασία.

- Δίνει δηλαδή, στους εργαζόμενους το πλαίσιο της εργασίας τους και τους προσδιορίζει ξεκάθαρα τα αποτελέσματα που αναμένονται από αυτούς.

- Ξεκαθαρίζει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες μιας θέσης. Βοηθά στην αξιολόγηση του έργου του προσωπικού.
- Είναι χρήσιμη στην ενημέρωση των καινούριων υπαλλήλων.
- Επίσης, δίνει πληροφορίες, όσον αφορά την εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων.

Μια περιγραφή έργου πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής :

- ταυτότητα εργασίας
- σκοπό εργασίας
- περιεχόμενο εργασίας
- συνθήκες εργασίας
- ιεραρχία (Πρινιακάκη, 1994)

Ταυτότητα εργασίας: Ο τίτλος της εργασίας, καθώς και το τμήμα

στο οποίο υπάγεται αυτή.

Σκοπός της εργασίας: Εδώ περιγράφονται τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες του υπαλλήλου.

Συνθήκες εργασίας: Εδώ περιγράφονται οι συνθήκες εργασίας που επικρατούν.

Ιεραρχία: Εδώ θέτονται τα όρια εξουσίας της θέσης, όπως για παράδειγμα, δικαιοδοσία για σύναψη συμβολαίων ή διαχείριση μετρητών.

Προσδιορισμός απαιτήσεων έργου (job specification)

Υπάγεται στην ανάλυση έργου και αναφέρεται στα προσόντα που απαιτούνται για τον υπάλληλο που θα τοποθετηθεί στη θέση αυτή. Δηλαδή, η ηλικία του, εάν χρειάζεται καλή εμφάνιση, οι γνώσεις του στις ξένες γλώσσες, τα πτυχία του, οι δεξιότητες του.

Είναι φανερό, ότι και τα τρία αυτά έντυπα είναι απαραίτητα για την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου. Με βάση αυτά θα προχωρήσει ο προσωπάρχης στην πρόσληψη του σωστού ατόμου για την κενή θέση.

Η διαδικασία επιλογής του κατάλληλου ατόμου ξεκινάει από μια μικρή εξέταση, που ονομάζεται προκαταρκτική εξέταση. Η εξέταση αυτή γίνεται στην αρχή, έτσι ώστε να διευκρινισθεί ποιος από τους υποψήφιους που υπέβαλαν αίτηση πρόσληψης πληροί τις απαραίτητες προϋποθέσεις για τη θέση που πρέπει να καλυφθεί.

Αυτή η εξέταση γίνεται με δύο τρόπους: με την ανάλυση της αίτησης πρόσληψης και κατόπιν με την συζήτηση με τον υποψήφιο.

Πέρα από αυτή την προκαταρκτική εξέταση ο υποψήφιος θα πρέπει, να περάσει από κάποια tests. Τα tests τα οποία υπάρχουν είναι τα εξής :

- Τα tests νοημοσύνης.
- Τα tests προσωπικότητας.
- Τα tests ικανοτήτων.

a. Tests νοημοσύνης

Τα tests νοημοσύνης επικεντρώνονται στα ακόλουθα σημεία :

- ↳ στην ικανότητα έκφρασης
- ↳ στην ικανότητα χειρισμού των αριθμών
- ↳ στην μνήμη
- ↳ στην ταχύτητα αντίληψης.

Το μειονέκτημα των tests αυτών είναι, ότι ο υποψήφιος μπορεί να κριθεί ή πολύ ικανός ή πολύ ακατάλληλος για τη θέση αυτή. Αυτό οφείλεται, στο ότι

το ύφος των ερωτήσεων περιορίζει τον υποψήφιο, να απαντά με ένα ναι ή ένα όχι.

β. Tests προσωπικότητας

Το test προσωπικότητας περιλαμβάνει κάποιες ερωτήσεις, που βγάζουν κάποια σημαντικά στοιχεία της προσωπικότητας του ανθρώπου. Δηλαδή, το κατά πόσο εξωστρεφής η εσωστρεφής είναι, το πόσο αυθόρμητος ή παρορμητικός είναι, εάν παίρνει πρωτοβουλίες ή όχι.

γ. Tests ικανοτήτων

Το test ικανοτήτων είναι το πιο συνηθισμένο κι αυτό γιατί ο υποψήφιος θα έχει μια ευκαιρία μέσω ερωτήσεων ή μέσω μιας δοκιμής πάνω στο αντικείμενο του.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Πέρα από τα tests αυτά, ο υποψήφιος θα πρέπει, να έρθει σε άμεση επαφή με τον προσωπάρχη, κάτι που δεν επιτυγχάνεται με τα tests. Αυτό επιτυγχάνεται με τη συνέντευξη.

Αυτός είναι και ο λόγος, που η συνέντευξη αποτελεί το πιο σημαντικό κομμάτι στη διαδικασία πρόσληψης. Στη συνέντευξη ο υποψήφιος μπορεί να μιλήσει άμεσα με τον προσωπάρχη, να δώσει το βιογραφικό του, τις συστατικές επιστολές του και να παρουσιάσει τον εαυτό του.

Ο προσωπάρχης από την άλλη πλευρά θα έχει την ευκαιρία, να δει από κοντά τον υποψήφιο, να δει τη γλώσσα του σώματος, να έχει το χρόνο να περάσει λίγη ώρα μαζί του. Πιο αναλυτικά, μια επιτυχημένη συνέντευξη προϋποθέτει :

α. Την προσεκτική μελέτη της αίτησης πρόσληψης, καθώς και τα βιογραφικά σημειώματα.

β. Μελέτη της περιγραφής εργασίας, καθώς και τον προσδιορισμό των ικανοτήτων. Μ' αυτόν τον τρόπο ο άνθρωπος, που παίρνει τη συνέντευξη -ο συνεντευκτής -, θα ετοιμάσει τις κατάλληλες ερωτήσεις, σύμφωνα με τη θέση την οποία θα πρέπει να καλυφθεί. Επίσης, οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι κατάλληλες για τον κάθε υποψήφιο. Μελετώντας το βιογραφικό του καθενός, θα υπάρχει μια πρώτη γεύση για τον υποψήφιο, αν έχει προϋπηρεσία, αν έχει εξαιρετικές ικανότητες ή αν είναι φιλόδοξος. Διαφορετικές θα είναι οι ερωτήσεις για κάποιον που διαθέτει τα παραπάνω και διαφορετικές για κάποιον που ξεκινάει τώρα την καριέρα του.

γ. Θα πρέπει να συνταχθεί ένας πίνακας που να αναφέρει τα προσόντα, τις ικανότητες και να συμπληρωθεί με συντελεστές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

δ. Καθορίζεται ο χώρος, όπου θα διεξαχθεί η συνέντευξη. Πρέπει να είναι ήσυχος και άνετος.

ε. Τέλος, πρέπει να καθοριστεί και ο χρόνος της συνέντευξης. Βεβαίως, αυτό καθορίζεται και από το πόσο ενδιαφέρον είναι ο υποψήφιος. Επίσης, ανάλογα και με τη θέση την οποία θα πρέπει να καλύψει η επιχείρηση, επηρεάζεται και ο χρόνος. Γιατί, όταν πρόκειται για μια θέση κατώτερη, σίγουρα θα χρειασθεί λιγότερος χρόνος σε σχέση με μια θέση με περισσότερες απαιτήσεις. Ένα πλάνο συνέντευξης θα μπορούσε να είναι το ακόλουθο:

1^ο μέρος : Εισαγωγή

Στο πρώτο μέρος γίνονται οι απαραίτητες συστάσεις, δηλαδή ο συνεντευκτής συστήνεται, καθώς αναφέρει και τη θέση του στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που κατέχει, αναφέρει επίσης την θέση την οποία πρέπει να καλυφθεί.

2° μέρος: Γεγονότα

Για ποιους λόγους, για παράδειγμα, ο υποψήφιος αποφάσισε να ασχοληθεί με την τουριστική βιομηχανία, καθώς και εάν προέρχεται από οικογένεια, που έχει ξενοδοχοϋπαλλήλους. Εδώ θα αναφερθεί η προϋπηρεσία που είχε και γιατί διέκοψε από την προηγούμενη δουλειά του ο υποψήφιος.

Επίσης, θα πρέπει να αναφερθούν οι σπουδές, που έκανε ο υποψήφιος, καθώς και οι τεχνικές ικανότητες που έχει πάνω στο επάγγελμα.

Μια σωστή συνέντευξη θα πρέπει να περιλαμβάνει και ερωτήσεις για τις απόψεις του υποψήφιου για γενικά θέματα, καθώς και για πιο ειδικά, όσον αφορά τη θέση.

Θα πρέπει να διευκρινισθεί, εάν έχει ο υποψήφιος ελευθερία κινήσεων για τα ωράρια, για την μετακίνηση και για τις ευθύνες, που έχει στην οικογένεια του.

Τέλος, αναφέρεται ο μισθός, η δυνατότητα να μείνει ο υποψήφιος εντός του ξενοδοχείου, καθώς και ο τρόπος μετακίνησης, εάν μένει κάπου εκτός.

3° μέρος: Κλείσιμο συνέντευξης

Απαντάει ο συνεντευκτής στις τυχόν ερωτήσεις του υποψήφιου.

Γ. ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. Εκπαίδευση προσωπικού

Το καινούριο προσωπικό που εισέρχεται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, έχει σίγουρα κάποιο επίπεδο γνώσεων. Αυτό όμως δε σημαίνει, ότι μπορούν κατευθείαν ν' αναλάβουν τα καθήκοντα τους, χωρίς να εκπαιδευτούν πάνω στη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα. Πρέπει να μάθουν, πως λειτουργεί η συγκεκριμένη μονάδα σε διάφορες καταστάσεις, τι πολιτική ακολουθεί για τα

παράπονα των πελατών και γενικά οτιδήποτε αφορά τη δουλειά.

Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων έχει πολλά πλεονεκτήματα:

- ↳ Δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να διατηρεί τα ποιοτικά standards που θέλει.
- ↳ Να προσδίδει δυνατότητα βελτίωσης των αποδόσεων τους.
- ↳ Να παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας. Τα μειονεκτήματα της εκπαιδευτικής αυτής περιόδου είναι τα εξής :
- ↳ Η χρηματική δαπάνη η οποία θα χρησιμοποιηθεί.
- ↳ Η διακοπή των φυσιολογικών συνθηκών της εργασίας των υπαλλήλων, που θα αναλάβουν να εκπαιδεύσουν τους καινούριους.
- ↳ Η μειωμένη προσωρινή απόδοση του εκπαιδευόμενου προσωπικού.

Η εκπαίδευση των καινούριων υπαλλήλων χωρίζεται σε δύο μέρη : στην εισαγωγή και στην εκπαίδευση επί τω έργω.

α. Εισαγωγική εκπαίδευση

Σ' αυτό το σκέλος της εκπαίδευσης θα γίνονται κάποια σεμινάρια, έτσι ώστε να παρουσιαστούν στο καινούριο προσωπικό όλες οι πλευρές της επιχείρησης και γίνεται μια ενημέρωση για την εργασία, τους κανονισμούς, την πληρωμή, τους κανόνες ασφαλείας.

Εάν χωρίζαμε την εισαγωγική εκπαίδευση, θα την διαμοιράζαμε σε τρεις ημέρες:

Στην πρώτη ημέρα γίνεται επίδειξη των χώρων εργασίας και των χώρων ματισμού. Ενημέρωση για τις ώρες εργασίας, του τρόπου του χτυπήματος της κάρτας, καθώς και για τους κανόνες ασφαλείας του κτιρίου.

Τη δεύτερη ημέρα γίνεται ανάλυση της διαδικασίας της μισθοδοσίας τους, όπως θα μεταφέρονται στο ξενοδοχείο.

Την τρίτη ημέρα οι νεοπροσληφθέντες θα ενημερωθούν για τα οφέλη που θα έχουν από την εργασία τους, δηλαδή άδειες, προαγωγές, bonus.

Τέλος απαντιούνται όλες οι ερωτήσεις του καινούριου προσωπικού και τοποθετείται στη θέση του, έτσι ώστε να εκπαιδευτούν και επί τω έργω.

β. Εκπαίδευση επί τω έργω

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης πάνω στη δουλειά ο υπάλληλος τοποθετείται δίπλα σε έναν ικανό υπάλληλο, ο οποίος θα βοηθάει τον καινούριο υπάλληλο και θα του λύσει όλες τις απορίες.

Μπορούμε να χωρίσουμε το πρακτικό μέρος της εκπαίδευσης σε τρία βήματα :

↳ Πρώτο βήμα:

- Να δημιουργηθεί ένα κλίμα ευχάριστο, έτσι ώστε ο καινούριος υπάλληλος να νιώσει άνετα.
- Να εξακριβωθεί σε ποιο επίπεδο βρίσκονται οι γνώσεις του,
- Του αναθέτουμε τα καθήκοντα του και τον ενημερώνουμε για ότι θα τον βοηθήσει στο πόστο του και για τη συμβολή του σε γενικό πλαίσιο της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

↳ Δεύτερο βήμα:

- Πρέπει να παρουσιαστεί η εργασία σε μικρά βήματα.
- Εξηγούμε με υπομονή, τι πρέπει να κάνει και του λύνουμε τις απορίες του.
- Του λέμε τα διάφορα «κόλπα», για να κερδίσει χρόνο πάνω στη δουλειά.

⇒ Τρίτο βήμα:

- Αφού έχει δει αρκετά, τον αφήνουμε να δοκιμάσει μόνος του, έτσι ώστε να δει, εάν έχουν γίνει όλα κατανοητά.
- Τον εξετάζουμε προσεκτικά, τον διορθώνουμε και τον αφήνουμε στη συνέχεια λίγο μόνο στα όρια της εποπτείας, έτσι ώστε να νιώσει ότι τον εμπιστευόμαστε.

2. Αξιολόγηση προσωπικού

Μετά την κανονική τοποθέτηση του προσωπικού στην εργασία του, αρχίζει το στάδιο της αξιολόγησης του. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι κάτι απαραίτητο κι αυτό γιατί θα βοηθήσει τον προσωπάρχη, να έχει μια σαφή εικόνα για τον κάθε υπάλληλο, το πόσο καλός είναι, εάν συνυπάρχει με τα πρότυπα που υπάρχουν στην επιχείρηση.

Για να ξεκινήσει η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να ληφθούν κάποιες παράμετροι, όπως : προσωπικά στοιχεία των υπαλλήλων, στοιχεία συμβολής των υπαλλήλων στο ξενοδοχείο, καθώς και τα αποτελέσματα των δοκιμασιών που θέτονται στους υπαλλήλους.

Προσωπικά στοιχεία:

Στα προσωπικά στοιχεία υπάγονται η εμπειρία, η πρόοδος του υπαλλήλου, καθώς και το επίπεδο γνώσεων. Αλλιώς θα αξιολογηθεί κάποιος που έχει εμπειρία, αλλά δεν προχωράει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και μένει στάσιμος και αλλιώς κάποιος, που με λιγότερη εμπειρία δημιουργεί και προχωράει.

Συμβολή του προσωπικού στο ξενοδοχείο:

Εδώ υπάρχουν τα παράπονα, τα λάθη, οι έπαινοι, οι φθορές και οι σπατάλες. Γιατί ένας υπάλληλος θα προσληφθεί με σκοπό, να συμβάλλει

θετικά στο ξενοδοχείο, εάν είναι σπάταλος εν ώρα εργασίας, ή έχουν σημειωθεί παράπονα εις βάρος του, τότε η αξιολόγηση του θα επηρεασθεί από αυτό.

Tests:

Τα αποτελέσματα από τις δοκιμασίες που θέτονται στους υπαλλήλους και ιδιαίτερα στους νεοπροσληφθέντες, έχουν μεγάλη σημασία. Διότι διαμορφώνουν μια γενικότερη ιδέα για τον υπάλληλο, κάτι που διευκολύνει την αξιολόγηση του.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται για κάποιους σκοπούς. Αφενός, για να γνωρίζει η επιχείρηση το επίπεδο των υπαλλήλων της και αφετέρου, για να έχουν γνώση οι υπάλληλοι σε ποιο σημείο βρίσκονται. Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι τρεις : η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού κατά ζεύγη και η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης.

▣ Μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης

Στη μέθοδο αυτή λαμβάνονται υπ' όψη ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, το αν υπάρχει πρωτοβουλία από μέρους του υπαλλήλου, το αν είναι, συνεργάσιμος.

▣ Μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού κατά ζεύγη

Στη μέθοδο αυτή λαμβάνονται υπ' όψη οι παραπάνω παράγοντες αξιολόγησης με τη διαφορά, ότι τα συγκρίνουμε με έναν άλλο υπάλληλο του ίδιου τμήματος. Μ' αυτόν τον τρόπο μπορεί η επιχείρηση να βλέπει την εξέλιξη του προσωπικού της.

▣ Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης

Σύμφωνα μ' αυτή τη μέθοδο, λαμβάνονται υπ' όψη παράγοντες γενικής φύσης, όπως συμπεριφορά, προσωπικά χαρακτηριστικά, υπηρεσιακή κατάρτι-

ση. Έτσι, μπορεί ο προϊστάμενος που θ' αναλάβει την αξιολόγηση, να δημιουργήσει μια γενική εικόνα για τους υπαλλήλους, για το επίπεδο γνώσεων, για τη συμπεριφορά τους.

Τα αποτελέσματα από τις αξιολογήσεις αυτές θα τα συγκεντρώσει στα φύλλα αξιολόγησης προσωπικού ο προϊστάμενος, που θα αναλάβει την αξιολόγηση του προσωπικού. Τα φύλλα αυτά είναι γνωστά και ως φύλλα ποιότητας ή έκθεσης υπηρεσιακής ικανότητας. Στα φύλλα αυτά χαρακτηρίζονται οι υπάλληλοι ως καλοί, μέτριοι, άριστοι, καθώς και με αριθμούς ανάλογα με την απόδοση τους από το 1 - 20. Κατόπιν συντάσσεται ένα έντυπο αξιολόγησης.

Ωστόσο, υπάρχουν και δυσχέρειες κατά την αξιολόγηση προσωπικού, όπως:

- Δυσχέρεια στην περιγραφή των δραστηριοτήτων του υπαλλήλου.
- Ψυχολογικός επηρεασμός της αξιολόγησης.
- Δυσχέρεια στην εκτίμηση της συμπεριφοράς του υπαλλήλου.
- Ανακριβή αποτελέσματα.

Πέρα από τις δυσχέρειες στην αξιολόγηση, υπάρχει πιθανότητα, να υπάρχουν και σφάλματα τα οποία θα μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης. Τα σφάλματα αυτά είναι τα εξής :

- Halo
- Σφάλμα της αντικειμενικότητας και επιείκειας
- Σφάλμα κεντρικής τάσης
- Σφάλμα πρόσφατης εντύπωσης
- Σφάλμα της προσωπικής προκατάληψης.

Halo: είναι η τάση του αξιολογητή να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά

του υπαλλήλου με πολλή επιείκεια ή με πολύ αυστηρότητα, γιατί τον θεωρεί για παράδειγμα πολύ ικανό, μπορεί να τον αξιολογήσει στο σύνολο των δραστηριοτήτων του το ίδιο.

Σφάλμα της ανεκτικότητας και επιείκειας: αυτό το σφάλμα είναι πολύ συνηθισμένο. Εδώ ο εκτιμητής ακολουθεί μια ομοιόμορφη αξιολόγηση για όλες τις δραστηριότητες του υπαλλήλου. Δηλαδή, ή πολύ επιεικώς με υψηλή βαθμολογία, ή πολύ αυστηρός με πολύ χαμηλή βαθμολογία.

Σφάλμα κεντρικής τάσης: είναι η περίπτωση, όπου ο αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση για όλους τους υπαλλήλους. Κάτι το οποίο μπορεί να είναι σωτήριο για κάποιον «κακό» υπάλληλο, αλλά άδικο για κάποιον που είναι καλός στη δουλειά του.

Σφάλμα της πρόσφατης εντύπωσης: σε πολλές περιπτώσεις, οι εκτιμήσεις της εργασίας αφορούν μια συγκεκριμένη περίοδο, που είναι είτε πολύ καλή, είτε πολύ κακή κι έτσι υπάρχει πιθανότητα, να αξιολογηθεί με βάση αυτή τη συγκεκριμένη περίοδο.

Σφάλμα της προσωπικής προκατάληψης: οι άνθρωποι οι οποίοι είναι ικανοί να αξιολογήσουν, είναι ελάχιστοι κι αυτό, γιατί είναι ανάγκη να γίνεται η αξιολόγηση αυτή με άκρως αντικειμενικά κριτήρια, αμερόληπτα και χωρίς προκαταλήψεις.

Ακατάλληλα κριτήρια τέτοιας φύσης μπορεί να επηρεάσουν και να αλλοιώσουν τα αποτελέσματα της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα πολύ σημαντικό στάδιο, με πολλές επιδιώξεις. Η αξιολόγηση του προσωπικού βοηθάει στα εξής :

- ▶ Προσλήψεις προσωπικού
- ▶ Μισθοδοσία προσωπικού
- ▶ Ειδικές αποζημιώσεις

- ▶ Προαγωγές
- ▶ Εκπαίδευση
- ▶ Απόλυση

Στον πίνακα που ακολουθεί (βλ. Παράρτημα), γίνεται η επεξήγηση των παραπάνω στοιχείων για τις επιδιώξεις της αξιολόγησης του προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ

A. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία υπάρχουν οι εσωτερικές και οι εξωτερικές πηγές ανεύρεσης προσωπικού. Εσείς χρησιμοποιείτε τις εσωτερικές πηγές;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Εάν ΝΑΙ πόσο συχνά; Εάν ΟΧΙ γιατί;
3. Ποιες από τις εξωτερικές πηγές χρησιμοποιείτε;
4. Τι προσόντα πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος, για να προσληφθεί στο ξενοδοχείο σας;
5. Έχετε δυσκολευτεί ποτέ, να βρείτε έναν υπάλληλο με τα απαιτούμενα αυτά προσόντα;
6. Ένας καινούριος υπάλληλος στο ξενοδοχείο αυτό, περνάει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7. Εάν ΝΑΙ πόσο διαρκεί; Εάν ΟΧΙ γιατί;
8. Κατά πόσο η περιγραφή έργου (job description) βοηθάει έναν καινούριο υπάλληλο;
9. Ποιες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού χρησιμοποιείτε από τα παρακάτω;

- Μέθοδος ατομικής αξιολόγησης

- Μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού κατά ζεύγη
 - Περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης
10. Έχετε παραπέσει ποτέ σε κάποιο από τα σφάλματα της αξιολόγησης;
- ΝΑΙ ΟΧΙ
11. Εάν ΝΑΙ σε ποιο;
12. Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση των ξενοδοχειακών υπαλλήλων καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς εργασίας;
- ΝΑΙ ΟΧΙ
13. Εάν ΟΧΙ τι πιστεύετε ότι πρέπει να αλλάξει;
14. Ποια είναι η γνώμη σας για τη διοίκηση προσωπικού στα ξενοδοχεία σήμερα; Τα ξενοδοχεία τα οποία έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι τα ακόλουθα :
- Macedonia Palace
 - Holiday Inn Thessaloniki
 - Grand Hotel Palace
 - Mediterranean Palace
 - ABC Hotel
 - City Hotel

Το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε στους βοηθούς των διευθυντών προσωπικού του κάθε ξενοδοχείου και απαντήθηκαν όλες οι ερωτήσεις, που αναγράφονται στο ερωτηματολόγιο.

Τα αποτελέσματα που θα ακολουθήσουν, θα είναι σε ποσοστά επί τοις % και οι ερωτήσεις, που αφορούν στην ανεύρεση, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση του προσωπικού.

Αφού παρατεθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, θα αναλυθούν, εάν και κατά πόσο η βιβλιογραφία συσχετίζεται με την πραγματικότητα, που επικρατεί στην αγορά εργασίας, όσον αφορά τις ξενοδοχειακές μονάδες της Θεσσαλονίκης.

Αποτελέσματα

1. Στην πρώτη ερώτηση, εάν δηλαδή χρησιμοποιούν για ανεύρεση προσωπικού τις εσωτερικές πηγές το ποσοστό, που απάντησε θετικά ήταν το 66,6%.
2. Το ποσοστό που απάντησε θετικά, δήλωσε αρκετά συχνά. Ενώ το 33,4%, που απάντησε αρνητικά, δήλωσε ότι προτιμάει να μπαίνουν καινούρια πρόσωπα στη δουλειά.
3. Οι εξωτερικές πηγές που χρησιμοποιεί το 100% των ερωτηθέντων είναι: αγγελία στον τύπο, ο Ο.Α.Ε.Δ., και οι τουριστικές σχολές
4. Όσον αφορά τα προσόντα, που πρέπει να κατέχει κάποιος υπάλληλος για να προσληφθεί, ποικίλουν :

Το 50% απάντησε: να είναι απόφοιτος κάποιας ανώτατης σχολής, να μιλάει τουλάχιστον δυο ξένες γλώσσες, να είναι ευγενικός, ομιλητικός και ευπαρουσίαστος.

Το υπόλοιπο 50% απάντησε: να μιλάει αγγλικά τουλάχιστον, να έχει εμπειρία στη δουλειά, που πρόκειται να κάνει, να είναι χαρακτήρας ήπιων τόνων.

5. Το 83,4% απάντησε, πως έχει δυσκολευτεί να βρει έναν υπάλληλο, έτσι όπως τον θέλει.
6. Το 100% απάντησε, πως το στάδιο της εκπαίδευσης είναι απαραίτητο και πάντα πραγματοποιείται.
7. Το 66,6% απάντησε, ότι διαρκεί ένα μήνα, το 33,4% απάντησε, ότι διαρκεί τρεις μήνες.
8. Το 100% απάντησε αρκετά. Είναι η πυξίδα της δουλειάς του.
9. Το 50% απάντησε, ότι χρησιμοποιεί συνήθως την ατομική αξιολόγηση και την αξιολόγηση κατά ζεύγη.
Το 33,3 απάντησε, ότι συνήθως χρησιμοποιεί την ατομική αξιολόγηση.
Το 16,7% απάντησε, ότι προτιμάει την ατομική και την περιγραφική μέθοδο αξιολόγησης.
10. Το 83,4% απάντησε, πως έχει παραπέσει σε σφάλμα αξιολόγησης.
11. Στο σφάλμα της πρόσφατης εντύπωσης.
12. Το 66,4% απάντησε, πως δεν καλύπτει τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
13. Η απάντηση που δόθηκε από το παραπάνω ποσοστό, περιληπτικά είναι ότι: υπάρχει γνώση σε πρακτικά θέματα, αλλά όχι σε θεωρητικά. Πρέπει να συνυπάρχουν αυτά τα δύο και να υπάρχει ένα ευρύ πεδίο γνώσης.
14. Το 100% απάντησε, ότι ο κλάδος είναι σε μια στάσιμη κατάσταση σε σχέση με το εξωτερικό, ωστόσο υπάρχουν ελπίδες εξέλιξης.

B. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στις ερωτήσεις 1-5 που αφορούν την ανεύρεση και πρόσληψη προσωπικού, τα ξενοδοχεία που χρησιμοποιήθηκαν για το ερωτηματολόγιο, πιστεύουν ότι η βιβλιογραφία είναι αρκετά ενημερωμένη.

Ωστόσο, κάποιες από τις μεθόδους ανεύρεσης δεν εξυπηρετούν αρκετά.

Προτιμούν, για παράδειγμα, να χρησιμοποιούν τις εξωτερικές πηγές, αντί για τις εσωτερικές. Οι λόγοι είναι, ότι είναι καλύτερο να εισέρχονται νέα πρόσωπα στην επιχείρηση με καινούριες ιδέες και τεχνικές. Επίσης, είναι καλύτερα και για την αγορά εργασίας να απορροφούνται, όσο πιο πολλοί απόφοιτοι σχολών. Καταπολεμείται η ανεργία και σαφώς η δουλειά είναι ποιοτική και ποσοτικά καλλίτερη. Είναι προτιμότερο, να υπάρχει κάποια συνεργασία για να έρθει σε πέρας κάποια υπόθεση παρά να δρα αποκλειστικά ένας.

Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που προτιμούν τις εσωτερικές πηγές, τις προτιμούν κυρίως όταν είναι με τη μορφή της προαγωγής. Είναι καλύτερο, να προάγεται σε μια θέση με αυξημένα καθήκοντα, κάποιος που γνωρίζει καλά τη δουλειά. Θα ανταποκριθεί σε μια ανώτερη θέση, που θα υπάρξει ενδεχομένως καλύτερα προς όφελος του ξενοδοχείου.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι απόφοιτοι κάποιας ανώτερης σχολής προτιμούνται. Πέρα από το κομμάτι το πρακτικό πάνω σε μια θέση αποκλειστικά, το θεωρητικό κομμάτι είναι πιο χρήσιμο πολλές φορές. Στην επικοινωνία, στο χειρισμό ιδιαίτερων καταστάσεων, υπάρχει περισσότερη εξειδίκευση και σαφώς ανεβαίνει σημαντικά το επίπεδο της επιχείρησης.

Οι ερωτήσεις 6-8 αφορούν στην εκπαίδευση των υπαλλήλων. Πράγματι, υπάρχει το στάδιο της εκπαίδευσης στους καινούριους υπαλλήλους, έτσι ώστε να τους φέρνουν στο μήκος κύματος, που πρέπει για να συμβαδίζουν με τους υπόλοιπους.

Η διάρκεια της εκπαίδευσης ποικίλει. Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει, ότι ένας μήνας είναι αρκετός. Λόγω των αυξημένων υποχρεώσεων και την έλλειψη χρόνου, ένας μήνας μπορεί να φέρει τους υπαλλήλους στο επιθυμητό πλαίσιο. Αυτό βέβαια, εξαρτάται και από την περίοδο που θα ξεκινήσει ο υπάλληλος.

Κάποια ξενοδοχεία, όμως πιστεύουν, ότι χρειάζονται τρεις μήνες για

την άρτια εκπαίδευση και ένταξη του νέου υπαλλήλου στο ξενοδοχείο. Στον πρώτο μήνα, ξεκινάει με ορισμένα σεμινάρια, που τον κατατοπίζουν σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και με κάποιες παρουσιάσεις διαφόρων τεχνικών. Στον δεύτερο μήνα, τοποθετείται δίπλα σε κάποιον έμπειρο και αποκτά τριβή με το αντικείμενο. Και τέλος, στον τρίτο μήνα αναλαμβάνει κανονικά τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του υπό την εποπτεία κάποιου επόπτη.

Αυτός είναι ο κύκλος, που χρειάζεται να γίνει, για να υπάρξει εμπιστοσύνη και ομοιομορφία στην ξενοδοχειακή επιχείρηση. Γι' αυτό και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις φροντίζουν να προσλαμβάνουν τους υπαλλήλους τους αρκετά πριν την έναρξη της περιόδου για να υπάρξει ο απαιτούμενος χρόνος για να μην παραληφθεί τίποτα από τα παραπάνω.

Βέβαια, η περιγραφή έργου, όπως απαντήθηκε στο ερωτηματολόγιο, λειτουργεί ως μια πυξίδα στον εκπαιδευόμενο υπάλληλο. Δίνει μια σαφή εικόνα των υποχρεώσεων, που πρόκειται να αναλάβει.

Οι ερωτήσεις 9-11 αφορούν στην αξιολόγηση των υπαλλήλων. Τα ξενοδοχεία τα οποία έλαβαν μέρος στην έρευνα, πιστεύουν, ότι είναι καλύτερα να υπάρχει παραπάνω από μια μέθοδος αξιολόγησης. Έτσι θα είναι πιο σφαιρική η εικόνα, που απαντούν γι' αυτόν και οι πιθανότητες να αδικηθεί κάποιος, είναι λιγότερες.

Υπάρχουν πολλών ειδών άνθρωποι, οι χαρακτήρες είναι πολλοί και διαφορετικοί. Και ιδιαίτερα, όταν πρόκειται για καινούρια άτομα στο ξενοδοχείο, τα οποία πρέπει να προσεγγίζονται με πολλούς τρόπους. Γι' αυτό είναι προτιμότερο, να υπάρχει και η επιλογή τουλάχιστον άλλης μιας μεθόδου, εάν αυτή πιθανώς τον χαρακτηρίζει πιο εύκολα.

Ωστόσο, έχουν παραπέσει και σε λάθη, που η βιβλιογραφία αναφέρει. Το λάθος το οποίο παραδέχονται, ότι έχουν υποπέσει, είναι το σφάλμα της πρόσφατης εντύπωσης. Δημιουργεί ο υποψήφιος υπάλληλος μια όμορφη

εικόνα το πρώτο διάστημα και πολλές φορές οι αξιολογητές εντυπωσιάζονται και δεν διακρίνονται τυχόν ελαττώματα, που παρουσιάζονται αργότερα.

Πάντως, και σ' αυτόν τον τομέα η βιβλιογραφία είναι αρκετά ενημερωμένη και πράγματι αυτή είναι η διαδικασία, η οποία ακολουθείται και στον τομέα της αξιολόγησης.

Οι ερωτήσεις 12 και 13 αφορούν στην κατάρτιση των υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει, ότι οι υπάλληλοι τους πρέπει να έχουν σπουδάσει σε κάποια σχολή και μάλιστα προτιμούνται οι υπάλληλοι, που έχουν σπουδάσει σε ανώτερα ιδρύματα.

Ο λόγος είναι, ότι πρέπει να υπάρχει μια ομοιομορφία και μια γνώση σε ευρύτερο πεδίο. Πρέπει να μπορεί ο υπάλληλος, να μιλάει, να επικοινωνεί με τον πελάτη. Να μπορεί να τον ψυχολογήσει και να προβλέψει τις επιθυμίες του.

Σύμφωνα με την έρευνα, το επίπεδο της εκπαίδευσης των νέων ανθρώπων στις τουριστικές σχολές, δεν είναι επαρκές. Και αυτό γιατί έχουν δημιουργηθεί και αναπτυχθεί διάφορες τουριστικές σχολές σε ιδιωτικό επίπεδο, που έχουν άμεση πρόσβαση στα ξενοδοχεία και οι απόφοιτοι τους απορροφώνται άμεσα.

Σ' αυτές τις σχολές υπάρχει μόνο το πρακτικό κομμάτι και λείπει το θεωρητικό, το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, είναι απαραίτητο, γιατί το αντικείμενο των υπαλλήλων αυτών δεν είναι μόνο το κομμάτι της εργασίας τους, είναι και οι πελάτες. Πρέπει να ξέρουν, πώς να αντιμετωπίσουν την κάθε κατάσταση και το οποιοδήποτε πρόβλημα. Κι αυτό δεν είναι εφικτό, εάν υπάρχουν αποκλειστικά και μόνο οι γνώσεις και οι τεχνικές για τη δουλειά τους πάνω σε κάποιον τομέα.

Επομένως, αναζητούνται υπάλληλοι με τα παραπάνω προσόντα, που

είναι διατεθειμένοι να ελίσσονται μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου και να μην τους προβληματίζει η αλλαγή κάποιου τομέα

Η τελευταία ερώτηση είναι πιο γενική και αφορά στον τομέα της διοίκησης προσωπικού στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Στην Ελλάδα, δεν είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένος ο κλάδος, ωστόσο, υπάρχουν οι βάσεις για εξέλιξη.

Η γενικότερη άποψη, που επικρατεί, είναι ότι όλο και περισσότεροι άνθρωποι του τομέα αυτού θέλουν, ν' ασχοληθούν και να δημιουργήσουν καριέρα στον κλάδο αυτό.

Η διοίκηση και το management των επιχειρήσεων είναι κάτι το σταθερό, όμως η διοίκηση, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, είναι κάτι πιο φρέσκο, πιο καινούριο για τα δεδομένα μας και μπορεί κάποιος, εάν εξειδικευτεί στον τομέα αυτό, να αναρριχηθεί και σε άλλες επιχειρήσεις, πέρα από τις ξενοδοχειακές μονάδες.

Πάντως, δημιουργήθηκε μια ολοκληρωμένη εικόνα με το ερωτηματολόγιο για την ανεύρεση - εκπαίδευση - αξιολόγηση των υπαλλήλων, που είναι από τις σημαντικότερες διεργασίες του κλάδου. Η βιβλιογραφία είναι αρκετά ενημερωμένη με τα όσα ισχύουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, λοιπόν, η πιο σημαντική διεργασία στον τομέα της διοίκησης προσωπικού στα ξενοδοχεία, είναι η ανάγκη πρόσληψης κάποιου ατόμου και στα προηγούμενα κεφάλαια έγινε προσπάθεια, να αποδοθούν όλα όσα συμβαίνουν σ' αυτό το σκέλος με τη βοήθεια της βιβλιογραφίας.

Ακολούθησε η έρευνα στα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης, με τη μορφή του ερωτηματολογίου, το οποίο διαμοιράστηκε στους κατάλληλους ανθρώπους, από το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας.

Η ερευνά μας έδειξε, ότι η βιβλιογραφία είναι ενημερωμένη, ωστόσο, πρόβαλε και ένα αρνητικό σημείο. Δεν υπήρχαν στην αγορά εργασίας άτομα με ευρύ πεδίο γνώσεων για τα ξενοδοχεία, και ότι οι ιδιωτικές σχολές φθείρουν τον κλάδο.

Έτσι, λοιπόν, παρ' όλη την προσπάθεια που γίνεται μέσα στην επιχείρηση, δηλαδή με τα σεμινάρια, την πρακτική εκπαίδευση και γενικά μ' όλη τη διαδικασία ένταξης ενός ατόμου στο ξενοδοχείο, δεν μπορεί να αγνοηθεί το μορφωτικό επίπεδα.

Χρειάζεται περισσότερη έμφαση και σ' αυτό το κομμάτι του ξενοδοχείου, τουλάχιστον από τα ανώτερα ιδρύματα, που έρχονται σε επαφή με τον τομέα της διοίκησης προσωπικού.

Η διοίκηση και το management των επιχειρήσεων είναι κάτι το σταθερό, όμως η διοίκηση, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, είναι κάτι πιο φρέσκο, πιο καινούριο για τα δεδομένα μας και μπορεί κάποιος, εάν εξειδικευτεί στον τομέα αυτό, να αναρριχηθεί και σε άλλες επιχειρήσεις, πέρα από τις

ξενοδοχειακές μονάδες.

Πάντως, δημιουργήθηκε μια ολοκληρωμένη εικόνα με το ερωτηματολόγιο για την ανεύρεση - εκπαίδευση - αξιολόγηση των υπαλλήλων, που είναι από τις σημαντικότερες διεργασίες του κλάδου. Η βιβλιογραφία είναι αρκετά ενημερωμένη με τα όσα ισχύουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.

Ωστόσο, μια περαιτέρω εντριβή με το αντικείμενο, θα είχε την καλύτερη απόδοση και θα έδινε την ειδίκευση, που χρειάζεται κάποιος, για να ασχοληθεί με τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Η αναπάντεχη ανάπτυξη της φιλοξενίας, έχει δημιουργήσει ένα οξύτατο αίτημα για εξειδικευμένους managers. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα, η ξενοδοχειακή βιομηχανία να έχει γίνει πλέον πολύ ανταγωνιστική, γι' αυτό και χρειάζονται άνθρωποι με επίσημη εκπαίδευση, που θα τους καταστήσει ικανούς για τη θέση αυτή του διευθυντή προσωπικού.

Σύμφωνα με την έρευνα, ο κλάδος στην Ελλάδα, παρ' όλη τη σταθερότητα του σε ιδέες, έχει βάσεις και ελπίδες εξέλιξης.

Κάθε χρόνο, όλο και περισσότεροι νέοι στρέφονται στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, με νέες ιδέες, μεθόδους και επιθυμούν την εξειδίκευση. Ωστόσο, δε φτάνει μόνο η προθυμία των ανθρώπων που θέλουν να ακολουθήσουν τον τομέα αυτό. Χρειάζονται και βιβλία, που δυστυχώς τα περισσότερα που υπάρχουν στο είδος αυτό είναι ξενόγλωσσα, χρειάζονται σεμινάρια και ομιλίες για να έρθει στην επιφάνεια η μορφή αυτή του management.

Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού στο εξωτερικό έχει να κάνει με την εκπλήρωση οργανωμένων στόχων, μέσω του σχεδιασμού και της οργάνωσης, του να έχει κάποιος τον έλεγχο και την ηγεσία του προσωπικού.

Στο εξωτερικό, η ειδίκευση είναι αποκλειστική πάνω στη διοίκηση προσωπικού και πέρα από ξενοδοχειακές γνώσεις, ο διευθυντής προσωπικού

έχει γνώσεις ψυχολογίας, που του χρησιμεύουν στο να μπορεί να πλησιάζει τον οποιοδήποτε υπάλληλο και να είναι σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή.

Υπάρχουν σεμινάρια, που παρουσιάζουν καινούριες μεθόδους στα διάφορα θέματα του κλάδου κι έτσι οι γνώσεις του φρεσκάρονται και ταυτόχρονα μαθαίνει καινούρια πράγματα, συνομιλώντας με συναδέλφους του,

Ωστόσο, όσο περνάνε τα χρόνια, τείνει να συμβούν και στην Ελλάδα, τέτοια σεμινάρια και θα μπορέσουμε να λαμβάνουμε μέρος κι εμείς και θα πληροφορούμαστε τις καινούριες ιδέες.

Οι σύγχρονοι διευθυντές προσωπικού ενημερώνονται για καινούριες τακτικές και για σύγχρονα οργανογράμματα, που θα τους εμπνεύσουν, να οργανώσουν καλύτερα το τμήμα τους και γενικά τους υπαλλήλους.

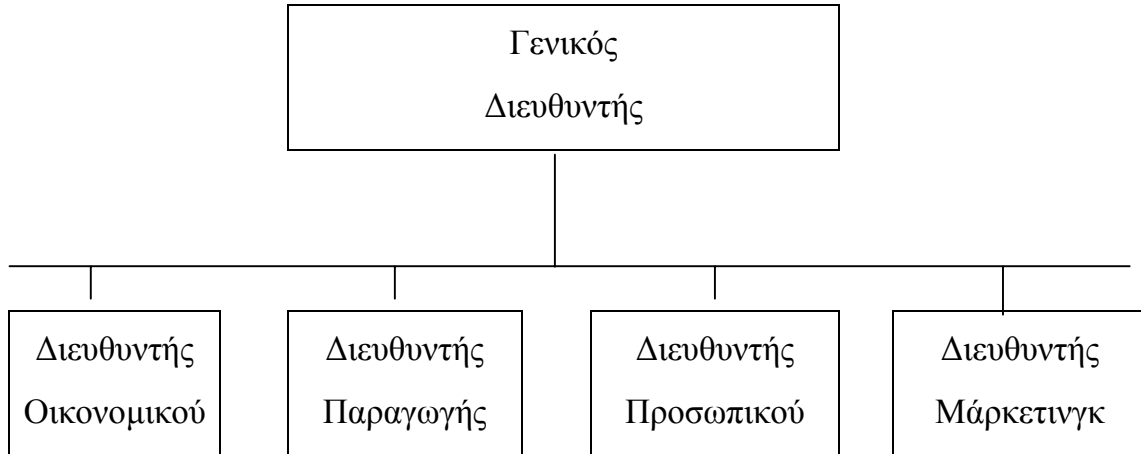
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Π. Φαναριώτη, εκδ. Δ. Σταμούλη.
2. Διοίκηση Προσωπικού - Τα ανθρώπινα προβλήματα του management, Χ. Κανελλόπουλος, Ε. Κατσιούλας.
3. Αξιολόγηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης, Χ. Κανελλόπουλος.
4. Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού, Α. Καραλής.
5. Επιλογή Προσωπικού - Μέθοδοι - Τεχνικές - Διαδικασίες, Ν. Βιταντάκης, εκδ. ΕΛΛΗΝ.
6. Σημειώσεις διοίκησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Ε. Πρινανάκη, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηρακλείου, 1995
7. Human Resource Strategy, Shaun Tyson, εκδ. PITMAN PUBLISHING.
8. Human Resource Management - a contemporary perspective, Ian Bearduel, Learn Holden.
9. Human Resource and change Management, Paul Sparrow, J. Miltrop, εκδ. Pence Hall.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 1

Η οργάνωση προσωπικού σε μια μετρίου μεγέθους επιχείρηση



Σχήμα 2

Εσωτερική οργάνωση υπηρεσίας προσωπικού μεγάλης επιχειρήσεως ή υπηρεσίας

