



Α.Τ.Ε.Ι ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ, ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
SBOKOS HOTEL GROUP (SHG)

ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ: Στυλιανάκης Γεώργιος
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Απλαδάς Γεώργιος

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2012

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	4
---------------	---

ΜΕΡΟΣ 1^Ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^Ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 Σκοποί οργάνωσης.....	6
1.2 Σκοπός εργαζομένου.....	7
1.3 Δομή οργάνωσης.....	7
1.4 Οργανωσιακές σχέσεις.....	8
1.4.1 Έργο του προϊσταμένου.....	8
1.4.2 Ύφος του προϊσταμένου.....	9
1.4.3 Παράγοντες προσδιορισμού του τρόπου άσκησης της ηγεσίας.....	10
1.4.4 Παράπονα και πειθαρχικές ενέργειες.....	11
1.4.5 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του A.Maslow.....	12
1.4.6 Ομάδα.....	14
1.5 Οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ

ΜΟΝΑΔΕΣ

2.1 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.....	20
2.2 Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.....	24
2.3 Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.3.1 Αίτηση πρόσληψης.....	34
2.3.2 Δοκιμασίες (Tests).....	35
2.3.3 Συνέντευξη επιλογής.....	38
2.4 Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού.....	42
2.4.1 Ένταξη νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον.....	42
2.4.2 Αποτελεσματικότητα προγράμματος ένταξης προσωπικού στο εργασιακό Περιβάλλον.....	45
2.5 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	47
2.5.1 Σκοποί της εκπαίδευσης.....	48

2.5.2 Προγράμματα και μέθοδοι εκπαίδευσης.....	50
2.5.3 Στάδια εκπαιδευτικής διαδικασίας.....	52

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	57
---------------------------------------	-----------

3.1 Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση ολικής ποιότητας.....	58
--	----

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Μελέτη περίπτωσης: Όμιλος Sbokos Hotel Group (SHG).....	61
---	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Συμπεράσματα.....	72
-------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Προτάσεις.....	76
----------------	----

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο.....	78
----------------------------	-----------

Βιβλιογραφία.....	81
--------------------------	-----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα ενασχόλησης της εργασίας είναι οι τρόποι και οι μέθοδοι που ασκούνται για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε ξενοδοχειακές μονάδες. Επιπλέον περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης ενός μεγάλου ομίλου ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, του Sbokos Hotel Group (SHG), για να διαπιστωθεί τελικά αν η θεωρία γίνεται πράξη.

Η απόφαση επιλογής του συγκεκριμένου θέματος προήλθε από την πρακτική άσκηση που πραγματοποίησα σε ξενοδοχείο του ομίλου Σμπώκου, στο Blue Palace στην Ελούντα, στη θέση του βοηθού υπεύθυνου προσωπικού, την καλοκαιρινή σεζόν του 2011. Μέσω της πρακτικής άσκησης, η οποία υπήρξε εξαιρετικά ωφέλιμη και εποικοδομητική, αναπτύχθηκε το ενδιαφέρον μου για το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφού είχα την ευκαιρία να βρίσκομαι μέσα σε αυτό και να διδαχτώ πολλές έννοιες και λειτουργίες του τμήματος από τον προϊστάμενο ανθρωπίνων πόρων, κύριο Μποκέα.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας, αναλύονται βασικές έννοιες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού όπως είναι σκοποί της οργάνωσης και του εργαζομένου, οι οργανωσιακές σχέσεις του προϊστάμενου, παράπονα εργαζομένων και τρόποι διαχείρισής τους. Έπειτα δίδεται η θεωρία αναγκών του Maslow, η έννοια της ομάδας και τέλος δίδονται πληροφορίες για τις μορφές που παίρνει το οργανόγραμμα ξενοδοχειακής μονάδας.

Επιπροσθέτως, γίνεται παρουσίαση της λειτουργίας του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ξενοδοχειακών μονάδων. Αρχικά δίδονται πληροφορίες για τον προγραμματισμό που πραγματοποιείται, έπειτα στους τρόπους προσέλκυσης, μετά στα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή, έπειτα στη διαδικασία πρόσληψης και τέλος στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στο τέλος του πρώτου μέρους γίνεται αναφορά στη διοίκηση ολικής ποιότητας και στο βαθμό που επηρεάζει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Στο δεύτερο μέρος υπάρχει η μελέτη περίπτωσης της εργασίας η οποία αποτελείται από απαντήσεις που δόθηκαν από τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού του ομίλου Σμπώκου, κύριο Μποκέα Μενέλαο, σε ερωτήσεις οι οποίες προήλθαν από στοιχεία της θεωρίας. Έπειτα γίνεται η σύγκριση μεταξύ θεωρίας και πράξης από την οποία σύγκριση βγαίνουν συμπεράσματα όσον αφορά τον τρόπο διοίκησης ανθρώπινου

δυναμικού στον όμιλο. Στη συνέχεια δίδονται προτάσεις οι οποίες ενδεχομένως να βελτίωναν, στο άριστο, τον τρόπο άσκησης ανθρωπίνων πόρων.

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ: Σκοπός της κάθε οργάνωσης είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, το οποίο κάθε φορά ορίζεται από την οργάνωση. "Στο βαθμό που ο σκοπός και οι στόχοι της οργάνωσης είναι σαφείς και γνωστοί, είναι δυνατός και ο προσδιορισμός της πορείας της".

1.1 ΣΚΟΠΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

A. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΙ

- μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων
- μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν κριτήριο για την εκτίμηση αναγκών ανθρώπινου δυναμικού για συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- πρέπει να επιλέγονται με προσοχή, γιατί σε περίπτωση που είναι υποτονικοί, υπάρχει κίνδυνος να οδηγήσουν σε χαμηλή αποτελεσματικότητα τους εργαζόμενους

B. ΓΕΝΙΚΟΙ

- μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους φορείς της οργανωτικής ιεραρχίας σαν επιχειρήματα για παρακίνηση προς εργασία
- υποδεικνύουν το απαιτητό πνευματικό και πολιτιστικό επίπεδο των εργαζομένων
- λειτουργούν επεξηγηματικά στους εργαζόμενους, υποδεικνύοντας τις ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με την εργασία

"Οι στόχοι της επιχείρησης υπάρχει κίνδυνος να θεωρηθούν σκοποί από τους εργαζόμενους και να εστιάσουν τις προσπάθειές τους στο επιμέρους, αγνοώντας το όλο."

"Σε περίπτωση που ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις ή τους προσωπικούς σκοπούς των εργαζομένων, μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα."

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

- Χρηματική αμοιβή
- Μεγαλύτερη χρηματική αμοιβή
- Επαγγελματική επιτυχία
- Κοινωνικές συναναστροφές
- Κοινωνική τοποθέτηση
- Ισχύς

1.3 ΔΟΜΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ:

η θέση των σχέσεων εργασίας μιας οργάνωσης αφορά:

- στην ιεραρχία της οργάνωσης
- στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των διάφορων θέσεων εργασίας
- στο έργο που εκπληρώνει η κάθε θέση

ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΕΤΑΙ ΠΡΟΣ ΔΥΟ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- **ΚΑΘΕΤΗ:** Αναλύεται η ιεραρχική δομή της οργάνωσης. Στα υψηλότερα επίπεδα βρίσκονται οι θέσεις οι οποίες έχουν περισσότερη εξουσία, επιρροή και ευθύνη. Κατεβαίνοντας τις βαθμίδες ιεραρχίας, τα χαρακτηριστικά αυτά μειώνονται σε βαθμό και ένταση.

- **ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ:** Αναλύεται κατά ειδικότητα ή ανάλογα με την πελατεία ή κατά γεωγραφική περιοχή ή κατά προϊόν. (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ: κατά ειδικότητα ή προϊόν. ΑΛΥΣΙΔΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ: κατά πελατεία ή γεωγραφική περιοχή)

⇒ Ο βαθμός επιπέδων ιεραρχίας, πρέπει να είναι μικρός, διότι η πολιτική της επιχείρησης μεταβιβάζεται στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα διά μέσου εντολών και εξουσιοδοτήσεων.

⇒ Όσες περισσότερες βαθμίδες διασχίσει μια εξουσιοδότηση, τόσες περισσότερες φορές θα μεταφερθεί και τόσες περισσότερες πιθανότητες σφάλματος υπάρχουν.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σχέσεις οργάνωσης: επαγγελματικές και ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται στο πλαίσιο μιας οργάνωσης.

1.4.1 ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

1. Προγραμματισμός της δραστηριότητας του τμήματος του οποίου ηγείται
 - εντοπισμός και πρόβλεψη προβλημάτων
 - καθορισμός στόχων για το τμήμα
 - ανάπτυξη προγραμμάτων ενέργειας
 - μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού
2. Οργάνωση και στελέχωση του τμήματος
 - προσέλευση, επιλογή και ανάπτυξη των στελεχών του
 - ανάθεση αρμοδιοτήτων
 - εκχώρηση σε αυτούς της αναγκαίας για την εκτέλεση του έργου τους, εξουσία
3. Διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει
 - ηγείται της ομάδας του
 - την υποκινεί
 - επικοινωνεί μαζί της
 - την κατευθύνει προς τους στόχους της επιχείρησης

4. Έλεγχος της απόδοσης του τομέα του
- καθορισμός προτύπων
 - μέτρηση της απόδοσης
 - εντοπισμός των τυχόν αποκλίσεων
 - λήψη διορθωτικών μέτρων

1.4.2 ΥΦΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ: η στάση του προϊσταμένου προς τους κατωτέρους του.

1. **ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ:** ο αυταρχικός ηγέτης έχει εξουσία που μπορεί να προέρχεται από τη θέση του, την ισχύ του μέσα στην επιχείρηση ή τις γνώσεις του και χρησιμοποιεί αυτήν την εξουσία για να επιτυγχάνει τη συμμόρφωση των υφισταμένων προς τις απαιτήσεις τους. Ο βασικός τρόπος ενέργειας, ενός τέτοιου προϊσταμένου είναι ο παρακάτω:

- θέτει στους υφισταμένους του στόχους και πιθανώς υποχρεώσεις και τις βασικές μεθόδους επίτευξής τους
- χρησιμοποιεί την εξουσία του για να παρακινεί ή να αναγκάζει τους υφισταμένους του να ενεργούν σύμφωνα με τις επιθυμίες του
- ελέγχει και κρίνει την απόδοση και τη συμπεριφορά των υφισταμένων του
- καινοτομεί αναπτύσσοντας, όταν το κρίνει αναγκαίο, τη σχετική πρωτοβουλία

2. **ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

- ο προϊστάμενος ενεργεί βάσει ενός πλέγματος κανόνων που έχουν γενική ισχύ και θεσπίζονται από την ανώτατη διοίκηση
- ακολουθεί πιστά αυτούς τους κανόνες
- αντιλαμβάνεται το ρόλο του σα ρόλο δικαστού, που είναι υποχρεωμένος να τηρεί τους νόμους - κανόνες της διοίκησης και να τους εφαρμόζει προς κάθε κατεύθυνση

3. **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΟ ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

- δράση του προϊσταμένου όπως του πωλητή: στηρίζεται στην πειθώ του για να κάνει τους υφισταμένους του να ενεργήσουν σύμφωνα με τις επιθυμίες του
- η εξουσία που έχει είναι η ίδια με αυτή του αυταρχικού ηγέτη, όμως, αντί να χρησιμοποιεί την εξουσία του για να επιτύχει την εκτέλεση των εντολών του,

προτιμά να εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθηθούν αυτές

- πολλές φορές για να πείσει, αναγκάζεται να συσχετίσει τους επιχειρηματικούς στόχους με τις προσωπικές επιδιώξεις των υφισταμένων του ή χρησιμοποιεί τις προσωπικές του σχέσεις για το σκοπό αυτό. Οι σχέσεις αυτές στηρίζονται συνήθως στην ανάγκη των υφισταμένων του για αγάπη, κατανόηση, εξάρτηση, υποστήριξη και αναγνώριση

4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟ ΥΦΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

- ο προϊστάμενος καλεί τους υφισταμένους του να λάβουν μέρος σε μικρή ή σε μεγάλη έκταση στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- οι τελικές αποφάσεις μπορούν να ληφθούν από την ομάδα ή από τον ίδιο προσωπικά, όμως και στις δύο περιπτώσεις έχει προηγουμένως συμβουλευτεί τους υφισταμένους του, έχει προηγηθεί ειλικρινής συζήτηση με ανάπτυξη των υπέρ και κατά της κάθε λύσης, και έχουν ακουσθεί ελεύθερα οι απόψεις της ομάδας.

1.4.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΤΡΟΠΟΥ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

1. οι προσωπικές σχέσεις προϊστάμενου - μελών της ομάδας

- όταν ο προϊστάμενος δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για τους υφισταμένους του και ασχολείται με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους, τότε μειώνονται τα προβλήματα και το προσωπικό είναι πιο σταθερό (μειώνονται οι αποχωρήσεις, οι απουσίες κλπ)
- οι προϊστάμενοι που ασκούν γενικό και όχι στενό έλεγχο των υφισταμένων τους, συχνά έχουν καλύτερα αποτελέσματα από πλευράς παραγωγής. Ο γενικός έλεγχος βέβαια προϋποθέτει πως έχουν γίνει σαφείς στους υφισταμένους οι επιχειρηματικοί στόχοι και η γενική επιχειρηματική πολιτική που έχει επιλεγεί

2. η φύση του έργου που πρέπει να εκτελεστεί

- αν το αντικείμενο εργασίας είναι παροχή υπηρεσιών, τότε ο έλεγχος που απαιτείται είναι γενικός

- αντίθετα, στην περίπτωση που το αντικείμενο εργασίας είναι η παραγωγή αγαθών, τότε ο έλεγχος πρέπει να είναι πιο στενός και σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας

3. η ισχύς της θέσης του προϊστάμενου

ο προϊστάμενος θα πρέπει να:

- μπορεί να αξιολογήσει το έργο των υφισταμένων του
- δώσει διαφορετικές αμοιβές
- μπορεί να τους απομακρύνει, αν όχι από την επιχείρηση, τουλάχιστον από την ομάδα του
- τους αναθέτει την εκτέλεση εργασιών
- αντιταχθεί στην τοποθέτηση κάποιου στην ομάδα του χωρίς την προσωπική του συγκατάθεση

1.4.4 ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

- **Μη εκφρασμένα παράπονα:** απουσίες, αδιαφορία, μειωμένη απόδοση κλπ
- **Εκφραζόμενα παράπονα:** ανοιχτές διαμαρτυρίες προς τον προϊστάμενο ή τους άλλους υπαλλήλους

ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΑΡΑΠΟΝΩΝ

1. Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας, δηλαδή παρατηρήσεις που αφορούν στα φυσικά χαρακτηριστικά, στην εκτέλεση της εργασίας, στην προσωπική προσαρμογή του εργαζομένου στην εργασία του κλπ
2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, όπως είναι οι αποκλίσεις της κανονικής απόδοσης του εργαζομένου
3. Ο προσδιορισμός των αιτιών, γιατί μόνο η κατανόηση της αιτίας θα οδηγήσει στην κατανόηση του παραπόνου
4. Η παρατήρηση της όλης κατάστασης, γιατί η αντιμετώπιση των παραπόνων πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ολόκληρης της ομάδας
5. Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης όπου ο προϊστάμενος έχει ανάγκη:
 - πληροφοριών της βασικής αιτίας

- εξήγησης που πρέπει να δοθεί αμέσως
 - συμπάθειας για το άτομο
 - διαβεβαίωσης ότι τα πράγματα δεν είναι όπως νομίζει ο παραπονούμενος
 - αναγνώρισης της προσωπικότητάς του
 - εκπαίδευσης του εργαζομένου
 - αλλαγής περιβάλλοντος
 - ιατρικής βοήθειας
6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσης όπου ο ικανός προϊστάμενος απαντώντας στο τι, πως και γιατί, θα μπορέσει να κάνει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί και αυτός τη λύση του παραπόνου του και να εξασφαλίσει έτσι την αποδοχή της

1.4.5 ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW

- ⇒ Ο άνθρωπος παροτρύνεται συνεχώς από τις ανάγκες του όπως αυτές τις αντιλαμβάνεται
- ⇒ Οι ανάγκες δεν πρέπει να εξετάζονται μεμονωμένα
- ⇒ Η παρεμπόδιση μιας ανάγκης σε οποιοδήποτε επίπεδο, τείνει να καταστήσει το επίπεδο αυτό πρωταρχικό
- ⇒ Οι ανάγκες ταξινομούνται κατά σειρά προτεραιότητας ως εξής:
 - **φυσιολογικές ανάγκες:** ανάγκες για τροφή, αέρα, στέγη, sex
 - **ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας:** ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα
 - **κοινωνικές ανάγκες:** ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία
 - **ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση:** ανάγκες για κοινωνική θέση, αναγνώριση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό
 - **αυτο - ολοκλήρωση:** ανάγκες για ανάπτυξη επιτυχία και εξέλιξη

Οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν τις πρωτογενείς ανάγκες του ανθρώπου. Όταν όμως ο άνθρωπος έχει ικανοποιήσει τις φυσιολογικές του ανάγκες, τότε στρέφεται

προς την αμέσως επόμενη ομάδα αναγκών, δηλαδή τις ανάγκες της ασφάλειας. Ο κανόνας λοιπόν είναι, ότι από τη στιγμή που μια ανάγκη ικανοποιείται, δεν αποτελεί πια κίνητρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Σε περίπτωση που οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας ικανοποιηθούν, τότε ο άνθρωπος στρέφει την προσοχή του στην ικανοποίηση της τρίτης ομάδας αναγκών, κ.ο.κ.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ Η ΚΑΛΥΨΗ ΤΟΥΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ
Φυσικές ανάγκες	Ικανοποιητικοί μισθοί και ημερομίσθια Σεβασμός στη μεταχείριση των εργαζομένων Καλές συνθήκες εργασίας
Ανάγκες ασφάλειας	Ασφάλεια πως δε θα απολυθούν Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Κοινωνικές ανάγκες	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Συμπαράσταση σε ατομικά προβλήματα
Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση	Αίσθημα συμμετοχής στις λειτουργίες Προαγωγή και ανάπτυξη στα πλαίσια της δουλειάς Ενδιαφέρουσα εργασία Πλήρης αναγνώριση της προσφοράς των εργαζομένων
Ανάγκες αυτο - ολοκλήρωσης	Ευκαιρία για αυτομόρφωση και κοινωνική προσφορά

1.4.7 ΟΜΑΔΑ: ένας αριθμός ατόμων που

- α) σχετίζονται εργασιακά μεταξύ τους,
- β) έχουν ψυχολογικούς δεσμούς και
- γ) έχουν επίγνωση του ότι ανήκουν στο ίδιο σύνολο.

Οι άνθρωποι συνήθως επιζητούν την ένταξή τους σε μια ομάδα (επίσημη ή ανεπίσημη), επειδή αυτό τους εξασφαλίζει:

- Διέξοδο για μερικές ανάγκες τους, όπως την ανάγκη για αγάπη, φιλία, και σεβασμό από τους συναδέλφους τους
- Ψυχολογική υποστήριξη από τα άλλα μέλη της ομάδας
- Ισχύ για την αντιμετώπιση των κοινών αντιπάλων
- Εξυπηρέτηση ατομικών συμφερόντων

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΟΜΑΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΑΙΤΙΑ

- Η φύση του ανθρώπου που χαρακτηρίζεται συχνά από επιθετικότητα εναντίον των συνανθρώπων του
- Οι διαφορές αξιών και συμφερόντων μεταξύ των διάφορων ομάδων
- Ο ρόλος της ομάδας μέσα στην επιχείρηση, που μπορεί να είναι τέτοιος που προκαλεί την αντίδραση των άλλων ομάδων
- Η ασάφεια στις δραστηριότητες και στο ρόλο της ομάδας στην επιχείρηση

ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Επιτυχημένη μπορεί να θεωρηθεί η ομάδα που έχει επιτύχει σε δυο τομείς:

1. στο έργο που της έχει ανατεθεί να επιτελέσει
2. στη δημιουργία ευχάριστου κλίματος για τα μέλη της

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

1. Το μέγεθος της ομάδας
2. Η συνοχή και αλληλοϋποστήριξη στην ομάδα
3. Η ομοιογένεια της ομάδας
4. Συνεργασία και ανταγωνισμός στην ομάδα

1.5 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΜΟΝΑΔΑΣ

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, λόγω της φύσης της και της πολυπλοκότητάς της, η οργανωτική δομή είναι απόλυτα απαραίτητο να είναι ορατή, κατανοητή και να υπενθυμίζει κάθε φορά την ιεραρχία. Η οργανωτική δομή απεικονίζεται με το οργανόγραμμα, που δείχνει:

- 1) Το διαχωρισμό της εργασίας στα συστατικά της: τομείς, τμήματα, άτομα. Τα τετράγωνα στο συνηθισμένο οργανόγραμμα αντιπροσωπεύουν αυτά τα συστατικά.
- 2) Την ιεραρχία, τη ροή εντολών. Οι συνεχείς γραμμές στο οργανόγραμμα απεικονίζουν τη σχέση προϊστάμενου/υφιστάμενου με την υπονοούμενη ροή μεταβίβασης ή ανάθεσης ευθύνης, εξουσίας και υπευθυνότητας.

Με αυτά τα δύο σημεία υπονοούνται και άλλα πράγματα που το οργανόγραμμα είναι σχεδιασμένο να δείχνει όπως:

- Τη φύση της εκτελούμενης εργασίας ανάλογα με τον περιγραφικό τίτλο, τον τοποθετημένο στο τετράγωνο, που μπορεί να είναι κάτι ειδικό (μηχανικές ευκολίες), θεωρητικό (προγραμματισμός) ή ειδικά σχέδια.
- Την ταξινόμηση σε ομάδες συστατικών με βάση τη λειτουργία, την περιοχή ή την τουριστική υπηρεσία, όπως διαπιστώνεται σε κάποια έκταση από τους τίτλους μέσα στα κουτιά.
- Τα επίπεδα διοίκησης με βάση τα διαδοχικά στρώματα ανωτέρων και υφισταμένων. Όλα τα πρόσωπα ή τμήματα που αναφέρονται στο ίδιο πρόσωπο είναι στο ίδιο επίπεδο.

Η οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης μπορεί να διακρίνεται από ένα ευρύ (wide) ή ένα στενό (narrow) οργανόγραμμα. Ανάλογα με το μέγεθος, τους στόχους, τη μορφή και τη φύση της, η ξενοδοχειακή μονάδα επιλέγει και τον τύπο της δομής οργάνωσής της.

Παράλληλα, κάθε τμήμα μέσα στην ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να έχει το δικό του τρόπο οργάνωσης για να επιτυγχάνει τους στόχους του. Κάθε σχήμα δομής, ευρύ ή στενό, παρουσιάζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πρέπει να γίνει σαφώς αντιληπτό ότι δεν υπάρχει ιδανικό και μοναδικό σχήμα οργάνωσης. Στην εξέλιξή της η ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να διαφοροποιήσει την οργανωτική της δομή εφόσον αυτή εξυπηρετεί του στόχους της.

Στο ευρύ οργανόγραμμα διακρίνουμε ένα σχετικά μικρό αριθμό επιπέδων διοίκησης με σχετικά μεγάλο εύρος ελέγχου, ενώ στο στενό οργανόγραμμα διακρίνουμε αρκετά επίπεδα διοίκησης με σχετικά μικρό εύρος ελέγχου. Οι μορφές αυτές έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Έτσι, στον **ευρύ τρόπο οργάνωσης** τα **πλεονεκτήματα** συνοψίζονται σε:

- Οι προϊστάμενοι πιέζονται να εκχωρήσουν εξουσία.
- Παρουσιάζεται έντονη ανάγκη για σαφείς πολιτικές της επιχείρησης.
- Λίγα επίπεδα διοίκησης, με αποτέλεσμα να παίρνουν γρήγορα αποφάσεις.
- Χαμηλό κόστος λόγω λίγων επιπέδων διοίκησης.

Ενώ τα **μειονεκτήματα** είναι:

- Τάση για υπερφορτωμένους προϊστάμενους.
- Κίνδυνος απώλειας ελέγχου εκ μέρους των προϊστάμενων.
- Αν οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να πάρουν εξουσίες, μπορεί να ατονήσει όλο το σύστημα.

Στον **στενό τρόπο οργάνωσης**, τα **πλεονεκτήματα** είναι:

- Γρήγορη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Αυξημένες δυνατότητες ελέγχου.
- Στενή επίβλεψη και δυνατότητες διορθωτικών ενεργειών κατά τη ροή των εργασιών.

Ενώ τα **μειονεκτήματα** είναι:

- Οι προϊστάμενοι ασχολούνται πολύ με τη δουλειά των υφισταμένων, «μπλέκονται στα πόδια τους».
- Πολλά επίπεδα διοίκησης.
- Υψηλό κόστος λόγω πολλών επιπέδων.
- Μεγάλη απόσταση μεταξύ χαμηλότερου και υψηλότερου επιπέδου.
- Γραφειοκρατία και δυσπραγία στη λήψη αποφάσεων.

Πέρα από όλα αυτά είναι δύσκολο να επισημάνει κανείς οτιδήποτε συγκεκριμένο για την τουριστική επιχείρηση. Επομένως, αυτό που δε δείχνει το οργανόγραμμα είναι συχνά περισσότερο ενδιαφέρον από αυτό που δείχνει.

Τα οργανογράμματα υπάρχουν σε διάφορα μεγέθη, χρώματα και περιεχόμενα. Όλα, όμως, έχουν κάτι κοινό: δε δείχνουν το πώς εργάζεται η επιχείρηση. Είναι δηλαδή στατικές και δεοντολογικές απεικονίσεις της ξενοδοχειακής μονάδας, της τουριστικής επιχείρησης ή, όπως λένε μερικοί, δε δείχνουν την πραγματική οργάνωση.

Το οργανόγραμμα δε δείχνει:

- Το βαθμό εξουσίας και ευθύνης των διαφόρων ατόμων.
- Την αληθινή διάκριση μεταξύ γραμμικής και επιτελικής λειτουργίας, που συνδέονται με σχέσεις εξουσίας όπου η επιτελική λειτουργία κλιμακώνεται από απλή συμβουλευτική, σε εκτελεστική.
- Όλες τις γραμμές επικοινωνίας, δείχνει μόνο τα κύρια κανάλια επαφής.
- Την άτυπη οργάνωση, που περιλαμβάνει όλες τις ανεπίσημες διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων (κοινά ενδιαφέροντα, κοινά συμφέροντα, συμπάθειες, αντιπάθειες), τα κανάλια επικοινωνίας και τις επιρροές ή τα κέντρα δύναμης που αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου (συσπειρώσεις, κλίκες, κάστες που υπακούν στους νόμους της εξέλιξης).

Η ανεπίσημη - άτυπη - οργάνωση δημιουργείται για να εξυπηρετήσει κάποιους σκοπούς, οι οποίοι μπορεί να ταυτίζονται με τους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης, οπότε διευκολύνεται το έργο της, ή να είναι ενάντια στους σκοπούς της επίσημης οργάνωσης, οπότε εμποδίζεται το έργο της τελευταίας.

Η αυταρχική διοίκηση, οι άδικοι μισθοί, η άδικη αντιμετώπιση των εργαζομένων και άλλα σφάλματα της επίσημης οργάνωσης, οδηγούν την ανεπίσημη οργάνωση σε εναντίωση απέναντί της. Το μεγαλύτερο όμως σφάλμα της επίσημης οργάνωσης είναι να αγνοεί την ύπαρξη της ανεπίσημης.

ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

1. **ΕΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**: Κάθε ελεγχόμενος πρέπει να έχει ένα μόνο ελέγχοντα
2. **ΠΕΛΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ**: Κάθε ελέγχων πρέπει να επιβλέπει την εργασία ορισμένου αριθμού ελεγχόμενων, όχι πολύ λίγων, ούτε πάρα πολλών

3. **ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑ ΑΝΑΤΙΘΕΜΕΝΩΝ ΕΝΤΟΛΩΝ:** Κάθε εργαζόμενος πρέπει να ασχολείται με αριθμό εντολών - εργασιών αρκετά μεγάλο, ώστε η επανάληψη να μην δημιουργεί ανία, αλλά και τόσο μικρό ώστε να μη πελαγώνει

ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ ΚΑΙ ΕΞΟΥΣΙΑΣ: Οποιαδήποτε κι αν είναι η κατανομή των ευθυνών που θα κάνει ο επικεφαλής μέσα στο κύτταρο ανάμεσα στους ελεγχόμενους, τελικά για την εκτέλεση της εργασίας, υπεύθυνος παραμένει πάντα αυτός

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουριστικός τομέας χαρακτηρίζεται σαν ένας τομέας της οικονομίας, εντάσεως εργασίας ο οποίος δημιουργεί σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας στις χώρες υποδοχής των τουριστών. Σχετικά δε με τη σπουδαιότητα του τουρισμού στις υποανάπτυκτες και αναπτυσσόμενες χώρες θα πρέπει να επισημανθεί ότι η κυριότερη επίπτωση του τουρισμού κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών μπορεί να επικεντρωθεί σε μια και μόνο λέξη: απασχόληση. «Ο τουρισμός, του οποίου η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο, θεωρείτε σήμερα ως ο σημαντικότερος τομέας ανάπτυξης των χωρών υποδοχής τουριστών και ένας από τους πλέον συναλλαγματοφόρους φορείς» (Arnold, C, 1999, σελ. 31-32).

Για την εξυπηρέτηση των διαφόρων μορφών τουρισμού είναι αναγκαία η ύπαρξη ποικίλων ειδών τουριστικών καταλυμάτων τα οποία αποτελούν τον πλέον καθοριστικό παράγοντα για την τουριστική ανάπτυξη μιας περιοχής. Αυτή τη διαπίστωση επιβεβαιώνουν και οι ερευνητές του Ο.Η.Ε. με την εξής διατύπωση: «Ανεξάρτητα από το ποιο είναι το δυναμικό μιας χώρας και πόσο καλά γίνεται η εκμετάλλευση και η προβολή του, ο τουρισμός δεν μπορεί να αναπτυχθεί, προτού δημιουργηθεί η ανάλογη προσφορά καταλυμάτων, κατάλληλα προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις της αγοράς» (UN: Elements, σελ 40).

«Η ραγδαία ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας τις τελευταίες δεκαετίες είχε σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την προσφορά σημαντικών υπηρεσιών, αλλά συνετέλεσε τα μέγιστα και στη δημιουργία θέσεων εργασίας» (Chaw, G., Williams, A. & Greenwood J., σελ 89, 1987).

Η τουριστική και ξενοδοχειακή βιομηχανία απασχολεί σήμερα σχεδόν οκτώ εκατομμύρια άτομα τα οποία καταλαμβάνουν το 6% των συνολικών θέσεων εργασίας στην Ε.Ε. (Ι.Τ.Ε.Π., 2004). Στη χώρα μας, αλλά και στα υπόλοιπα κράτη – μέλη της Ε.Ε., ο αριθμός των απασχολουμένων, οι οποίοι συγκεντρώνουν τα απαραίτητα τυπικά προσόντα, στον τομέα του τουρισμού και της ξενοδοχείας δεν υπερβαίνει το 6 – 7% (Πρινιανάκη Ε., 1995).

Στο σημείο αυτό οφείλουμε να επισημάνουμε ότι η πώληση μιας υπηρεσίας φιλοξενίας περιλαμβάνει ένα μεγάλο όγκο εργασίας η οποία είναι απροσδιόριστη, σε σχέση με ένα προϊόν που είναι πάντα απτό. Για παράδειγμα, αν ένα δωμάτιο ξενοδοχείου δεν διατεθεί για μία ημέρα, τα έσοδα που θα μπορούσε να αποδώσει για την ημέρα αυτή έχουν χαθεί για πάντα. Έτσι, οι διαφορές ανάμεσα σε μια υπηρεσία και ένα προϊόν έχουν σαν αποτέλεσμα την υιοθέτηση ιδιαίτερων διαδικασιών προώθησης και προσφοράς οι οποίες εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

2.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι μια διαδικασία μέσα από την οποία η ξενοδοχειακή επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει τον απαραίτητο αριθμό κατάλληλου εργατικού δυναμικού, που θα φέρει αποτελεσματικά σε πέρας ένα συγκεκριμένο και προκαθορισμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσιών. Πρόκειται για μια εργασία που αρχίζει αρκετά νωρίτερα από την έναρξη λειτουργίας του ξενοδοχείου και διαρκεί όσο και η λειτουργία του, επιδιώκοντας τον ποιοτικό και ποσοτικό προσδιορισμό των ανθρώπινων πόρων που θα εργαστούν σε αυτό. Τα ξενοδοχεία που δεν εφαρμόζουν ή ακολουθούν εσφαλμένη πολιτική στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, συχνά αδυνατούν να εκπληρώσουν τις μελλοντικές τους ανάγκες σε προσωπικό ή ακόμη χρειάζεται να καταφύγουν σε αναγκαστικές απολύσεις.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού έχει στόχους τη μείωση του κόστους πρόσληψης, τον περιορισμό της αβεβαιότητας του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού, την κάλυψη μελλοντικών αναγκών και τέλος την ελαχιστοποίηση σφαλμάτων στη διαδικασία προσλήψεων. «Μερικοί ακόμη στόχοι του προγραμματισμού εργατικού δυναμικού είναι: η αποφυγή ελλείψεων σε εξειδικευμένο προσωπικό, η αποφυγή οικονομικών επιπτώσεων που προέρχεται από την ύπαρξη πλεονάζοντος προσωπικού, η προετοιμασία προγραμμάτων διαδοχής και η σύνθεση της καλύτερης ομάδας προσωπικού με την πρόσληψη κατάλληλων διευθυντικών στελεχών, τεχνικών κι εξειδικευμένων υπαλλήλων» (Green R.T., 1993, σελ.296).

Η πλειονότητα των ξενοδοχείων αναθέτουν τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, το οποίο αποτελεί ένα από τα βασικά τμήματα της επιχείρησης.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί τη δική της πολιτική σε ότι αφορά στην πρόβλεψη αναγκών ανθρωπίνου δυναμικού, η οποία αντανακλά τους συγκεκριμένους σκοπούς και στόχους της. Κυρίαρχος σκοπός πρέπει να είναι η διατήρηση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Είναι προδήλως γνωστό ότι η ανάλυση κι η πρόβλεψη των αναγκών σε στελέχη θεωρείται σκόπιμη μόνο όταν υπολογίζονται ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα στελέχη με συγκεκριμένα προσόντα. Για το λόγο αυτό ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι ιδιαίτερα σημαντικός, διότι σε συνεργασία με τους προϊστάμενους των τμημάτων του ξενοδοχείου αποφασίζει για τις αναμενόμενες βελτιώσεις από τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή εκπαίδευση του υπάρχοντος και νέου ανθρωπίνου δυναμικού.

Η χρονική περίοδος που είναι καταλληλότερη για πρόβλεψη αναγκών και κατάλληλο προγραμματισμό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πριν την έναρξη λειτουργίας τους, πριν από την έναρξη των περιόδων αιχμής, τις περιόδους έκτακτων γεγονότων ή έκτακτων απρόβλεπτων καταστάσεων.

Πολλοί αστάθμητοι παράγοντες επηρεάζουν την πρόγνωση – πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

α) οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου σε ότι αφορά στην απασχόληση και στην εξειδίκευση. Αυτές έχουν σχέση με τις αλλαγές που συντελούνται στα υλικά που χρησιμοποιούνται ή στα τεχνικά μέσα (π.χ. χρήση ηλεκτρονικών συστημάτων, σύγχρονος μηχανικός εξοπλισμός για την καθαριότητα των χώρων).

β) οι κοινωνικές εξελίξεις, οι οποίες επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό, όπως η μόρφωση και η κοινωνική ανάπτυξη.

γ) οι πολιτικές εξελίξεις οι οποίες επηρεάζουν την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης όπως π.χ. οι αλλαγές στην εξωτερική πολιτική, στην εργατική νομοθεσία σε ότι αφορά στην πολιτική μισθών, η εκπαίδευση και η νομισματική πολιτική. Μετά από ενδελεχή ανάλυση και μελέτη των παραπάνω εξελίξεων η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα είναι σε θέση να προχωρήσει σε ορθολογικό σχεδιασμό προγράμματος προσδιορισμού μελλοντικών της αναγκών σε προσωπικό που θα ανταποκρίνεται τόσο στην ποσοτική πλευρά όσο και από πλευράς εξειδίκευσης.

Οι διαφαινόμενες τάσεις στην τουριστική αγορά, όπως είναι η αναμενόμενη αύξηση ή μείωση των κρατήσεων, είναι ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. «Οι επιδιώξεις της ξενοδοχειακής μονάδας για επέκταση ή συρρίκνωση των δραστηριοτήτων της και για βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και των συνθηκών εργασίας είναι βασικές συνιστώσες της πρόβλεψης ανθρώπινου δυναμικού» (Sisson K., 1994, σελ. 87).

«Οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης προκύπτουν από τα στρατηγικά σχέδια δράσης της επιχείρησης και συνδέονται με αλλαγές στην κλίμακα των δραστηριοτήτων, στη διάρθρωση της παραγωγής, στην τεχνολογία και στον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης» (Κούρτη Ε., 1995, σελ. 47). Συνεπώς, στον σχεδιασμό πρόβλεψης ανθρώπινων αναγκών πρέπει να περιλαμβάνονται στοιχεία τα οποία θα αφορούν σε: α) απαιτήσεις για διοικητικά στελέχη που θα απασχοληθούν σε νέους τομείς της ξενοδοχειακής μονάδας. β) σε τμήματα που πρέπει να ιδρυθούν ή να καταργηθούν. γ) σε ενδεχόμενες αλλαγές στον αριθμό θέσεων εργασίας. δ) σε γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. ε) σε αλλαγές που απαιτείται να γίνουν στην ιεραρχία και την εξέλιξη των υπαλλήλων.

Η απόφαση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης για επέκταση των δραστηριοτήτων της, μπορεί να στεφθεί με επιτυχία ή όχι, ανάλογα με το πόσο έχει γίνει σωστός υπολογισμός και πρόβλεψη για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Είναι λοιπόν προφανές, ότι οι ανάγκες αυτές δεν αφορούν μόνο στον αριθμό των ατόμων, αλλά πολύ περισσότερο στο είδος και στην ποιότητά τους. Επομένως οι αντικειμενικοί στόχοι του σχεδιασμού αυτού θα πρέπει να αφορούν:

- Στον σωστό αριθμό ατόμων
- Στον αναγκαίο βαθμό εμπειρίας κι εξειδίκευσης
- Στην κατάλληλη θέση και στον κατάλληλο χρόνο, προκειμένου να αναπτύξουν τις σωστές δραστηριότητες για να επιτύχουν τους στόχους που έχει θέση η επιχείρηση.

« Ο χρόνος ανεύρεσης ανθρώπινου δυναμικού και οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας είναι στοιχεία απαραίτητα για το σχεδιασμό προγράμματος αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού» (Cambell M., 1993, σελ 272). Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι όσο πιο εξειδικευμένη είναι μια θέση τόσο πιο νωρίς πρέπει να αρχίσει η διαδικασία κάλυψής της. Επομένως όλες οι ενέργειες που υλοποιούνται από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού και επηρεάζουν τις ειδικότητες ή εμπειρίες των υπαλλήλων, των προϊστάμενων ή των διευθυντών, πρέπει να καταγράφονται. Όλα τα δεδομένα που υπάρχουν καταχωρούνται στον ατομικό φάκελο των ήδη εργαζομένων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και επισημαίνεται η ειδικότητά του ή η εξειδίκευσή του. Οι περιοδικές εκθέσεις από τους επικεφαλής των διαφόρων τμημάτων, συμβάλλουν στον προγραμματισμό ανθρώπινων αναγκών του ξενοδοχείου. Μερικές από τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες για τον προγραμματισμό αναγκών είναι οι εξής:

- Ποσοστό απουσιών
- Ποσοστό προσλήψεων και αποχωρήσεων (κινητικότητα εργαζομένων)
- Θέσεις που καλύπτονται δύσκολα
- Ονόματα και ικανότητες ατόμων
- Προτάσεις για εκπαιδευτικά προγράμματα
- Κατάσταση ατόμων που έχουν εκπαιδευτεί για συγκεκριμένες εργασίες αλλά δεν αξιοποιούνται σε αυτούς τους τομείς

Η παρακολούθηση του προγράμματος παρέχει τη δυνατότητα σύγκρισης ανάμεσα στον αρχικό σχεδιασμό και την πραγματική υλοποίησή του. Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω καταδεικνύεται ότι η διαρκής επίβλεψη και ο έλεγχος της διοίκησης σε ότι αφορά στην πρόβλεψη ανθρώπινου δυναμικού, συντελεί στην ορθολογική κι έγκαιρη στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας και επομένως στην εύρυθμη λειτουργία της.

2.2 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό οποιασδήποτε επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα στοιχεία του ενεργητικού της. Επομένως η απόκτηση ατόμων με κατάλληλα προσόντα καθορίζει την επιτυχία της στον ίδιο βαθμό που την καθορίζουν τα οικονομικά μέσα και οι πρώτες ύλες. Για το λόγο αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού είναι ένας συσχετισμός αποφάσεων, που αφορούν στην εκτίμηση αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, στην εκτίμηση των δυνατοτήτων τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας, στον καθορισμό των μεθόδων προσέλκυσης και τέλος στον τρόπο επιλογής μεταξύ των υποψηφίων.

«Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία διερευνητική η οποία περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία:

1. τις απαιτήσεις της πρόσληψης (τι θέλεις)
2. την αγορά εργασίας που στοχεύεις (που νομίζεις ότι θα βρεις αυτό που θέλεις)
3. τις πηγές εύρεσης (με ποια μέσα θα βρεις αυτό που θέλεις)
4. το κόστος (πόσα είσαι διατεθειμένος να πληρώσεις για να βρεις αυτό που θέλεις)» (Gordon J., 1986, σελ 281).

Για τις επιχειρήσεις που έχουν έντονο το στοιχείο της ανθρωποκεντρικότητας, όπως είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η επιλογή του προσωπικού που εργάζεται σε αυτές αποτελεί πρωταρχικής σημασίας μέλημα. Για το λόγο αυτό οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσπαθούν για σταθερότητα στην απασχόληση και το να δέχεται κανείς αιτήσεις πρόσληψης από τυχαία άτομα μπορεί να οδηγήσει σε προσλήψεις υπαλλήλων που δε διαθέτουν τυπικά επαγγελματικά προσόντα. Εξίσου άστοχο είναι

να προσλαμβάνονται άτομα με πολλά προσόντα χωρίς να έχει προβλεφθεί ο τρόπος που αυτά θα αξιοποιηθούν.

Η προσέλκυση προσωπικού είναι μια διαδικασία από διάφορες ενέργειες που πραγματοποιεί η ξενοδοχειακή μονάδα προκειμένου να προσεγγίσει υποψήφιους υπαλλήλους, που θα συγκεντρώνουν τις αναγκαίες ικανότητες και γνώσεις για να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στόχους της.

Ένα ορθολογικό και αποτελεσματικό σχέδιο προσέλκυσης προσωπικού για το τμήμα του Housekeeping, πρέπει να στηρίζεται σε βασικές παραμέτρους όπως:

- Ακριβή γνώση των υπαλλήλων που χρειάζονται.
- Σαφή εικόνα των εξελίξεων και προαγωγών που προβλέπονται μέσα στην επιχείρηση.
- Πρόβλεψη για μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό με βάση την προηγούμενη εμπειρία και τους μελλοντικούς στόχους.
- Προσδιορισμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για την ανεύρεση ατόμων που θα καλύψουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη για τη σύνταξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου προγράμματος προσέλκυσης προσωπικού, είναι ο προσδιορισμός των ελαχίστων προσόντων και χαρακτηριστικών που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας και η απόφαση για το αν θα αναζητηθούν τα άτομα που θα καλύψουν αυτές τις θέσεις μέσα από την επιχείρηση (εσωτερικές προαγωγές και μετακινήσεις) ή από την εξωτερική αγορά.

Αγορές εργασίας ονομάζονται οι γεωγραφικές περιοχές μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις προσελκύουν εργαζόμενους και οι εργαζόμενοι ζητούν απασχόληση. Τα πραγματικά όρια της αγοράς εξαρτώνται από το είδος και τον αριθμό των υποψήφιων υπαλλήλων που απαιτούνται. Για ασυνήθιστες ειδικότητες τα γεωγραφικά όρια μπορεί να περιλαμβάνουν ολόκληρη τη χώρα. Η αγορά εργασίας είναι χωρίς δομή και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται τόσο από τα ξενοδοχεία για προσέλκυση προσωπικού όσο και από τους εργαζόμενους για ανεύρεση εργασίας, είναι ποικίλες.

Το πρώτο βήμα για τη στελέχωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η απογραφή του υφιστάμενου προσωπικού. Κατόπιν προσδιορίζεται ο ακριβής αριθμός των εργαζομένων και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του – γνώσεις, εμπειρία, απόδοση και δυνατότητα εξέλιξης. «Απαραίτητη είναι η κατηγοριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, σύμφωνα με την ηλικία, το φύλο, τη θέση εργασίας και άλλους παράγοντες, ώστε να υπάρχει μια σαφής εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού και των χαρακτηριστικών του, που έχει η επιχείρηση στη διάθεσή της» (National Economic Development, 1988).

«Η πολιτική απόκτησης προσωπικού και ιδιαίτερα το στοιχείο που αφορά στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού, βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων που αφορούν και στην εκτίμηση τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας» (De Cenzo D.A., 1994, σελ.49).

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν πολιτική συμπλήρωσης των κενών θέσεων με την προαγωγή από μέσα (εσωτερική αγορά εργασίας). Η εσωτερική αγορά εργασίας, δηλαδή η προαγωγή ή η μετακίνηση ενός εργαζομένου της ξενοδοχειακής μονάδας σε κάποια νέα θέση εργασίας, είναι μια αξιόπιστη πηγή άντλησης προσωπικού, αφού ο εργαζόμενος που επιλέγεται είναι ήδη δοκιμασμένος στην επιχείρηση και κατά συνέπεια μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας για την επιλογή στην προσπάθεια κάλυψης της κενής θέσης. «Σημαντικό πλεονέκτημα της εσωτερικής αγοράς είναι η ενίσχυση της παρακίνησης του προσωπικού, με την έννοια ότι βλέπουν ότι ανταμείβεται η προσπάθεια που καταβάλουν. Οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο γνωρίζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία, το υπόλοιπο προσωπικό αλλά και τους στόχους της επιχείρησης. Με την πολιτική αυτή εξάλλου διευκολύνεται η όλη διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού, δεδομένου ότι οι κενές θέσεις εργασίας περιορίζονται στα χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας» (Henry C., Jones A., Arthur, 1991. σελ. 69).

Συχνά όμως, συμβαίνει να προκαλούνται προβλήματα από την προαγωγή ή μετακίνηση κάποιου υπαλλήλου μέσα στο ξενοδοχείο, όταν κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι που διεκδικούσαν την ίδια θέση θεωρήσουν ότι αδικήθηκαν. Ένα άλλο

πρόβλημα που προκύπτει με την κάλυψη των κενών θέσεων από την εσωτερική αγορά εργασίας είναι ότι μειώνονται οι πιθανότητες πρόσληψης ικανών στελεχών από την εξωτερική αγορά, ενώ παράλληλα εξασθενεί και ο δεσμός της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον και τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό.

Υπάρχουν ωστόσο και ξενοδοχεία που συμπληρώνουν τις οποιεσδήποτε κενές θέσεις με πρόσληψη από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Η διαδικασία προσέλκυσης προσωπικού στα ξενοδοχεία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, όπως είναι ο ρυθμός αποχωρήσεων εργαζομένων για διάφορες αιτίες π.χ. εκούσιες παραιτήσεις εργαζομένων, απολύσεις, συνταξιοδοτήσεις κλπ.

Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλης δυναμικότητας και υψηλής κατηγορίας, ακολουθούν πολιτική κάλυψης κενών θέσεων που είναι συνδυασμός προσέλκυσης προσωπικού και από την εσωτερική και από την εξωτερική αγορά εργασίας.

Ο τρόπος προσέγγισης των υποψηφίων για την κάλυψη κενών θέσεων, εξαρτάται από την πολιτική της διοίκησης και είναι συνάρτηση πολλών παραγόντων: ο διαθέσιμος προϋπολογισμός, το είδος της θέσης, την προσφορά κατάλληλων υποψηφίων, ο διαθέσιμος χρόνος και τα μέσα. Κατά κανόνα τα ξενοδοχεία δε συναντούν δυσκολίες στην ανεύρεση υπαλλήλων που αποτελούν το προσωπικό βάσης, όπως για παράδειγμα καμαριέρες, καθαρίστριες όπου δεν απαιτούνται από τους υποψήφιους υψηλός βαθμός δεξιοτήτων και ο τρόπος προσέγγισής τους γίνεται ευκολότερα και με χαμηλότερο κόστος. Η κάλυψη όμως θέσεων για τις οποίες απαιτείται υψηλός βαθμός δεξιοτήτων, ο τρόπος αναζήτησής τους είναι περισσότερο πολύπλοκος. Για την κάλυψή τους απαιτείται μεγαλύτερος προϋπολογισμός, ώστε να διαφημιστούν οι θέσεις από μέσα αναγνωρισμένα και μεγάλης εμβέλειας, αλλά και αρκετός χρόνος για να γίνει ενδελεχής εξέταση των υποψηφίων.

Οι επικρατέστεροι μέθοδοι προσέγγισης των υποψηφίων είναι οι εξής: αγγελίες στον τύπο, αγγελίες μέσω ραδιοφώνου, προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας, προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing) προσέγγιση μέσω γραφείων διασύνδεσης (T.E.E., A.T.E.I., A.E.I.), προσέγγιση μέσω ήδη εργαζομένων, προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων (διαδίκτυο), το ξενοδοχειακό επιμελητήριο και άλλους φορείς.

1. Αγγελίες στον τύπο (έντυπο και ηλεκτρονικό): Ο συνηθέστερος τρόπος για τη διαφήμιση μιας κενής θέσης γίνεται με τη μορφή αγγελίας στον τύπο. «Η εμβέλεια του μέσου που θα επιλεγεί σχετίζεται άμεσα με το επίπεδο της θέσης που πρέπει να καλυφθεί» (Σελεσιώτης Μ., 1999, σελ.63).

Ο τύπος είναι μια αποτελεσματική μέθοδος αναζήτησης προσωπικού επειδή συνδυάζει το χαμηλό κόστος με την ταχύτητα και την αμεσότητα. Η αγγελία πρέπει να είναι σύντομη και να αποσπά αμέσως την προσοχή του αναγνώστη.

Στην αγγελία πρέπει να αναφέρεται η αμοιβή της εργασίας, οι τυχόν συμπληρωματικές παροχές (διαμονή, παροχή γευμάτων, στολές κ.α.), καθώς και στοιχεία για το περιβάλλον της εργασίας αλλά και των ευκαιριών που προσφέρει (εξέλιξη, εκπαίδευση). Πρέπει, επίσης, να έχει ελκυστική μορφή και περιεχόμενο για να προσελκύσει αμέσως το ενδιαφέρον και την προσοχή των αναγνωστών. Τέλος, σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της αγγελίας παίζει η επιλογή του κατάλληλου εντύπου. «Οι περισσότερο εξειδικευμένες θέσεις εργασίας απαιτούν διαφήμιση σε έντυπα εθνικής εμβέλειας και σε περιοδικά του κλάδου, ενώ αντίθετα οι ανειδίκευτες θέσεις διαφημίζονται μόνο στον τοπικό τύπο» (Κανελόπουλος Χ., 1990 σελ.142)

2. Αγγελίες μέσω ραδιοφώνου: Με αυτό τον τρόπο προσεγγίζονται υποψήφιοι εργαζόμενοι, οι οποίοι δε διαβάζουν έντυπο και ηλεκτρονικό τύπο. Τα ξενοδοχεία επιλέγουν αυτό το μέσο για την αναζήτηση εργαζομένων μερικής ή παροδικής απασχόλησης.

3. Προσέγγιση μέσω γραφείων ευρέσεως εργασίας: Τέτοια γραφεία ευρέσεως εργασίας είναι του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) και μια πλειάδα ιδιωτικών γραφείων απασχόλησης, που λειτουργούν σύμφωνα με το Ν2639/98, άρθρο 5 και έχουν αντικείμενο την ανεύρεση για λογαριασμό του εργοδότη εργατικό δυναμικό συγκεκριμένων κατηγοριών θέσεων εργασίας σε ημεδαπούς ή αλλοδαπούς. «Ανάθεση για ανεύρεση προσωπικού μπορεί να γίνει από

τα ξενοδοχεία σε τέτοια γραφεία ή συμβούλους προσωπικού και για την κάλυψη υψηλόβαθμων και ειδικευμένων θέσεων. Σε τέτοιες περιπτώσεις όμως, για να είναι επιτυχημένη μια επιλογή θα πρέπει να δίνονται όλες οι απαραίτητες πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης από την ξενοδοχειακή επιχείρηση κι επιπλέον να υπάρχει συνεργασία στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων προκειμένου να αποφευχθούν λανθασμένες επιλογές» (Χατζηπαντελή Π., 1999, σελ. 53). Η συνήθης πρακτική των συμβούλων ανθρωπίνου δυναμικού είναι να παραδίνουν έναν πίνακα υποψηφίων από τον οποίο το ξενοδοχείο κάνει την τελική επιλογή.

4. Προσέλκυση μέσω γραφείων διασύνδεσης (T.E.E, A.T.E.I., A.E.I.): Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα είναι μια πλούσια κι αξιόπιστη πηγή αναζήτησης ανθρωπίνου δυναμικού από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά αντλούν προσωπικό ικανό να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της πλειάδας θέσεων διαφορετικών ειδικοτήτων. Η σύνδεση της ξενοδοχειακής βιομηχανίας με τα ιδρύματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, καθώς και με τις ανώτατες σχολές τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέλκυσης ικανού κι αξιόλογου προσωπικού. «Είναι γεγονός ότι η σύνδεση της εκπαίδευσης και κατάρτισης με την αγορά εργασίας βρίσκεται σε νηπιακή κατάσταση. Στην πραγματικότητα, ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος είναι ο δείκτης απορρόφησης των αποφοίτων του από την αγορά» (Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., 1998, σελ. 62)

Με αυτόν τον τρόπο οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εξασφαλίζουν υπαλλήλους είτε για μόνιμη απασχόληση είτε για εποχική ή ακόμη και για την πρακτική τους άσκηση και μάλιστα με ιδιαίτερα χαμηλό κόστος. «Είναι γνωστό ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιτυχίας στην εξεύρεση προσωπικού σχετίζεται με την πρακτική πολλών ξενοδοχείων να αντικαθιστούν τους εργαζόμενους με εκπαιδευόμενους μαθητές και σπουδαστές από T.E.E., I.E.K., Σ.T.E., Α.Σ.T.E.P., A.T.E.I. που κάνουν την πρακτική τους άσκηση, αφού με αυτό τον τρόπο μειώνεται σημαντικά το κόστος και επιπλέον τους δίνεται η ευκαιρία για προσέλκυση ικανών στελεχών» (Wood S., 2004, «Ερευνα Grecotel, Aldemar, Maris Hotels).

5. Προσέγγιση μέσω των ήδη εργαζομένων: το ξενοδοχείο ανακοινώνει σε πίνακες ανακοινώσεων την πρόθεσή του για νέες προσλήψεις με συγκεκριμένα προσόντα. Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχτεί πολύ αποδοτική, ιδίως όταν υπάρχουν καλές ανθρώπινες σχέσεις αφού συνιστώνται και υποδεικνύονται από τους ήδη εργαζομένους υποψήφιοι με προσόντα και είναι για την επιχείρηση μια άμεση και φτηνή λύση για ανεύρεση προσωπικού.

Εργαζόμενοι που έχουν εργαστεί στο παρελθόν και αποχώρησαν για προσωπικούς τους λόγους, αποτελούν μια ελκυστική πηγή άντλησης προσωπικού. Οι προσλήψεις αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι οι υπάλληλοι εντάσσονται άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον αφού τους είναι γνώριμο, ενώ η επιχείρηση έχει σαφή εικόνα για τις ικανότητες και τα προσόντα τους.

6. Προσέγγιση μέσω βάσης δεδομένων: οι αιτήσεις υποψηφίων υπαλλήλων από προηγούμενες αναζητήσεις εργατικού δυναμικού, οι οποίες δεν κατέληξαν σε πρόσληψη τότε, αποτελεί μια έμμεση πηγή προσέλκυσης προσωπικού, αν οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται. «Τα ξενοδοχεία διατηρούν αρχείο βάσης δεδομένων με αιτήσεις και βιογραφικά σημειώματα υποψηφίων από όλες τις προσπάθειες αναζήτησης προσωπικού, που αποτελεί μια αξιόλογη πηγή απόκτησης υπαλλήλων» (Κανελόπουλος Χ., 2002, σελ. 141).

7. Το ξενοδοχειακό Επιμελητήριο, οι τοπικές ενώσεις ξενοδόχων, οι σύλλογοι αποφοίτων τουριστικών σχολών είναι επίσης σημαντικές πηγές προσέλκυσης υπαλλήλων για τα ξενοδοχεία με χαμηλό κόστος και άμεσα αποτελέσματα.

8. Προσέγγιση μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing) : το ξενοδοχείο αναθέτει σε εταιρείες διάθεσης προσωπικού να του παρέχουν προσωπικό συγκεκριμένων ειδικοτήτων και ιδιαίτερα προσωπικού βάσης (π.χ. καμαριέρες, καθαριστές, καθαρίστριες, εργάτες αποθήκης, τεχνικούς), για ορισμένο χρονικό διάστημα. Το προσωπικό αυτού του τύπου ανήκει στην ουσία στους εργαζόμενους της εταιρείας διάθεσης προσωπικού, αμείβεται από αυτήν, κατευθύνεται από αυτήν ενώ εκπαιδεύεται από τη ξενοδοχειακή μονάδα. Οι συμβάσεις που συνάπτονται σε αυτή την περίπτωση είναι συνήθως συμβάσεις έργου περιορισμένης χρονικής διάρκειας.

Ένα πρόγραμμα προσέλκυσης προσωπικού αξιολογείται με βάση τη διαπίστωση της αποτελεσματικότητάς του. Τα κριτήρια με τα οποία μπορεί να αξιολογηθεί ένα πρόγραμμα προσέλκυσης είναι σχετικά με τον αριθμό και την ποιότητα των εργαζομένων, με την απόδοσή τους στη θέση εργασίας που καταλαμβάνουν και τέλος με το κόστος των ενεργειών προσέλκυσής τους. «Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

- Συνολικό κόστος ενεργειών προσέλκυσης (κόστος αγγελιών, αμοιβή στελεχών προσέλκυσης κλπ.)
- Κόστος ανά πρόσληψη
- Κόστος ανά πηγή προσέλκυσης
- Αριθμός κατάλληλων υπαλλήλων ανά πηγή (δείκτης απόδοσης προγράμματος)
- Αριθμός κατάλληλων βιογραφικών σημειωμάτων, ανά πηγή
- Αναλογία αποδοχών θέσεων εργασίας και προσφορών
- Δείκτης αποδοτικότητας υποψηφίου ανά πηγή
- Μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στο ξενοδοχείο, ανά πηγή
- Δείκτης απουσιών, ανά πηγή προσέλκυσης (αποχωρήσεις, απολύσεις)
- Κόστος εκπαίδευσης, ανά υποψήφιο, ανά πηγή προσέλκυσης.» (Χυτήρης Λ., 2000, σελ. 75)

Είναι προφανές, ότι η διαδικασία και οι τρόποι προσέλκυσης προσωπικού επηρεάζουν το κόστος και την αποδοτικότητα της επιχείρησης, αλλά και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το σημαντικό για ένα ξενοδοχείο δεν είναι να ανακαλύψει τις πηγές υποψήφιων υπαλλήλων, αλλά να εκτιμήσει την αποτελεσματικότητά τους, δηλαδή να αξιολογήσει την ποιότητα των υπαλλήλων που προέρχονται από κάθε πηγή.

Για να καταλήξει κάποιος, ότι μια πηγή είναι καλύτερη έναντι κάποιας άλλης θα πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των εργαζομένων από κάθε μία χωριστά. Υπολογίζεται για παράδειγμα ο βαθμός εξυπηρέτησης του συνολικού αριθμού πελατών, που εξυπηρετήθηκαν από μια ομάδα καμαριερών, οι οποίες προέρχονται από την ίδια πηγή, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (μια εβδομάδα) και βρίσκεται ο μέσος όρος. Με τον ίδιο τρόπο αξιολογείται κάθε ομάδα καμαριερών που

προέρχεται από διαφορετικές πηγές εύρεσης προσωπικού. Είναι φανερό, ότι είναι δύσκολο να εκτιμήσει κανείς μια καμαριέρα με μια άλλη στο ίδιο διάστημα που περιλαμβάνει τον ίδιο αριθμό πελατών που εξυπηρετήθηκαν γιατί οι πελάτες μπορεί να εξυπηρετήθηκαν από διαφορετικές βάρδιες. Οι ομάδες όμως των καμαριερών μπορούν να συγκριθούν γιατί είναι δυνατό να βρεθεί ο μέσος όρος. Για να γίνει αυτό είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί στην ξενοδοχειακή επιχείρηση ένα σύστημα αξιολόγησης ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης των εργαζομένων με βάση τις πηγές από τις οποίες προσελκύστηκαν.

«Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και συνεπώς των πηγών από τις οποίες αυτοί προέρχονται, πρέπει να γίνεται κάτω από τις ίδιες συνθήκες και αφού ληφθεί υπόψη ικανός αριθμός δείγματος από κάθε πηγή, ώστε να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματά της» (Watson T., 1994, σελ. 259).

2.3 ΕΠΙΛΟΓΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιλογή των υπαλλήλων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάθε θέση εργασίας. Το πόσο και αν είναι κατάλληλος κάποιος υπάλληλος για να καταλάβει μια θέση, κρίνεται από τα στοιχεία που ορίζονται στην περιγραφή της θέσης. Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν πρέπει να υπάρχουν καλοί και κακοί υπάλληλοι, αλλά κατάλληλα και μη κατάλληλα άτομα.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού ξεκινά με την παραλαβή του φακέλου υποψηφιότητας. Την ευθύνη για την επιλογή υπαλλήλων σε κάθε τμήμα έχουν ο διευθυντής ή προϊστάμενος του τμήματος και το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες διοικητικές θέσεις, την ευθύνη της τελικής επιλογής έχει το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης.

Ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων, ο χρόνος ολοκλήρωσης όλης της

διαδικασίας έως ότου ληφθεί η απόφαση επιλογής, μπορεί να κυμαίνεται από μια μέρα μέχρι μερικούς μήνες. Οι συνήθεις ενέργειες ή στάδια για μια τυπική διαδικασία επιλογής σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες είναι:

- Προκαταρκτική συνέντευξη (γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας για να διαπιστωθεί εάν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για αυτήν).
- Υποβολή αίτησης απασχόλησης.
- Διάφορες δοκιμασίες
- Συνέντευξη
- Επιβεβαίωση πληροφοριών για την προϋπηρεσία του υποψηφίου.
- Τελική απόφαση επιλογής.

Ο υποψήφιος ενδέχεται να απορριφθεί σε κάθε ένα από τα παραπάνω στάδια. Σε κάθε περίπτωση αυτό που πρέπει να εξασφαλιστεί, ώστε να έχουν οι υποψήφιοι ίση μεταχείριση και επομένως να επιλεγεί ο καταλληλότερος, είναι η συνεργασία που απαιτείται να αναπτυχθεί μεταξύ των δύο πλευρών (διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και στελεχών διοίκησης).

Η συγκεκριμένη διαδικασία που θα ακολουθηθεί για την επιλογή των υπαλλήλων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο. Υπάρχουν, εντούτοις, κάποια βασικά σταθερά σημεία τα οποία εφαρμόζονται από τη συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων. Αυτά συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Καταγράφουν και κατηγοριοποιούν τους φακέλους υποψηφιότητας με βάση την ειδικότητα θέσης.
- Ακολουθεί το στάδιο αξιολόγησης των φακέλων. Οι φάκελοι χωρίζονται σε κατηγορίες σύμφωνα με την ειδικότητα της θέσης και αξιολογούνται με κριτήριο τις προδιαγραφές που έχει καθορίσει η επιχείρηση για την κάθε θέση.
- Το τελικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής είναι η συνέντευξη. Αφού έχουν αξιολογηθεί οι φάκελοι με τα βιογραφικά σημειώματα, καλούνται σε συνέντευξη όσοι υποψήφιοι θεωρούνται καταλληλότεροι για τη θέση, προκειμένου να γίνει η τελική επιλογή στον επικρατέστερο με βάση τα κριτήρια και τα προσόντα.

2.3.1 ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

Οι υποψήφιοι καλούνται να συμπληρώσουν μια συγκεκριμένη φόρμα αίτησης. Στην αίτηση περιλαμβάνονται με συστηματικό τρόπο ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στις βασικές απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας, όπως: ηλικία, προϋπηρεσία, σπουδές συστάσεις, γνώσεις ηλεκτρονικών ξενοδοχειακών προγραμμάτων κ.α. Είναι δυνατόν με βάση τις απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα ορισμένοι υποψήφιοι να μην καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές που απαιτούνται για να καταλάβουν τη συγκεκριμένη θέση.

Σε σχέση με το βιογραφικό σημείωμα η αίτηση πρόσληψης είναι περισσότερο αντικειμενική ως προς τις πληροφορίες που αντλούνται από αυτή κι εξασφαλίζει την ίση αντιμετώπιση των υποψηφίων, αφού όλοι απαντούν στις ίδιες συγκεκριμένες ερωτήσεις. Η φόρμα της αίτησης πρόσληψης απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αφού μια σωστά δομημένη αίτηση μπορεί να διευκολύνει όλους όσους ασχολούνται με την διαδικασία επιλογής και ταυτόχρονα να συμβάλει στην εξοικονόμηση χρόνου και στη μείωση του κόστους επιλογής. Η συστηματική παράθεση των ερωτήσεων βοηθά στην γρήγορη κι εύκολη αξιολόγησή τους, αλλά και στην ενημέρωση της βάσης δεδομένων του ξενοδοχείου. Είναι επίσης η πρώτη βάση για τις ερωτήσεις που θα ακολουθήσουν κατά τη συνέντευξη επιλογής.

Από τα δεδομένα της αίτησης είναι δυνατόν να καθοριστούν κριτήρια σχετικά με το προφίλ και τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που θα καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση.

Πολλά ξενοδοχεία μαζί με την αίτηση δίνουν στους υποψήφιους κι ένα ερωτηματολόγιο στο οποίο πρέπει να απαντήσουν. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αφορούν σε στοιχεία και πληροφορίες από τη ζωή και τις προηγούμενες εμπειρίες που έχουν αποκτήσει οι υποψήφιοι. Ακόμη ζητείται μέσα από το ερωτηματολόγιο να απαντήσει ο υποψήφιος σε συμπεριφορές του παρελθόντος απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις (π.χ. ο προϊστάμενος ορόφων πως αντιμετώπισε καταστάσεις διαμαρτυρίας πελάτη για αντικείμενα που ισχυρίστηκε ότι έχασε μέσα στο ξενοδοχείο), ποια τα ενδιαφέροντα της κοινωνικής –

επαγγελματικής ζωής του και ποια είναι τα κίνητρα που τον οδήγησαν στην επιχείρηση και την επιλογή της συγκεκριμένης θέσης. Είναι σαφές, ότι οι ερωτήσεις αυτές έχουν άμεση σχέση και μόνο με τη θέση εργασίας και ο σκοπός τους αφορά στη συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο υποψήφιος, καθώς και στις ικανότητές του να αντιμετωπίζει περίπλοκες καταστάσεις και να επιλύει προβλήματα που προκύπτουν από τη διαμονή των πελατών.

2.3.2 ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ (TESTS)

Οι πληροφορίες που δίνουν το βιογραφικό σημείωμα και η αίτηση πρόσληψης που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι, αφορούν στις δραστηριότητες που είχε κατά το παρελθόν και είναι ένας δείκτης πρόβλεψης για το πόσο κατάλληλος και ικανός μπορεί να είναι για μια συγκεκριμένη θέση. Αυτό όμως που έχει μεγαλύτερη σημασία για την επιχείρηση, είναι το κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί επαρκώς να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης με βάση τις παρούσες ικανότητές του.

Τούτο μπορεί να επιτευχθεί μέσα από διάφορες δοκιμασίες (tests), από τις οποίες θα αναδειχθούν οι δεξιότητες, οι γνώσεις, τα ενδιαφέροντα, η αντίληψη και γενικά η προσωπικότητα του υποψήφιου.

Μια δοκιμασία που μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υιοθετούν, κυρίως για τους υποψήφιους σε διοικητικές θέσεις μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, είναι η εξέταση πειραματικών καταστάσεων. Η δοκιμασία αυτή έχει σκοπό στο να ελεγχθούν οι αντιδράσεις των υποψηφίων σε διάφορες τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Δημιουργείται μια ομάδα υποψηφίων, όπου το κάθε μέλος της ομάδας υποδύεται το ρόλο του διευθυντικού στελέχους και υποβάλλεται για μικρό χρονικό διάστημα (2 – 5 μέρες) σε συγκεκριμένες εξετάσεις, όπως: λήψη αποφάσεων για υποθετικά θέματα μιας υποθετικής ξενοδοχειακής επιχείρησης, συζήτηση σχετικά με την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων, προφορική ανάπτυξη, από κάθε μέλος της ομάδας, ενός συγκεκριμένου θέματος της υποτιθέμενης επιχείρησης και υποβολή γραπτής αναφοράς από κάθε υποψήφιο για ένα συγκεκριμένο θέμα. Σε όλη τη διάρκεια της δοκιμασίας οι υποψήφιοι παρακολουθούνται από ειδικευμένα στελέχη, τα οποία καταγράφουν την επίδοσή τους και στο τέλος καταλήγουν σε συμπεράσματα και εκτιμήσεις για τον καθένα ξεχωριστά.

Άλλες δοκιμασίες, οι οποίες επιλέγονται από τα ξενοδοχεία είναι γραπτές για την αξιολόγηση γνώσεων, της νοημοσύνης, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας των υποψηφίων. Σε μικρότερη κλίμακα επιλέγονται δοκιμασίες που αποσκοπούν στην απόδοση, στην τιμότητα ή στην τάση να ψεύδεται ο εξεταζόμενος υποψήφιος. Οι επικρατέστερες κατηγορίες δοκιμασιών για υποψηφίους αφορούν σε:

A) Δοκιμασία νοημοσύνης

Η δοκιμασία νοημοσύνης, αποσκοπεί στον προσδιορισμό του βαθμού εξυπνάδας του υποψηφίου και είναι ιδιαίτερα δημοφιλής στα ξενοδοχεία, τα οποία θεωρούν βεβαιωμένο ότι ο υψηλός δείκτης νοημοσύνης ενός υπαλλήλου εγγυάται την υψηλή απόδοση στην εργασία του. Κάτι τέτοιο όμως δεν έχει αποδειχθεί, παρά το γεγονός, ότι στις αξιολογήσεις που γίνονται από πολλούς προϊστάμενους για τους υφιστάμενούς τους, φαίνεται να προκύπτει κάποια σχέση.

Οι δοκιμασίες νοημοσύνης (tests νοημοσύνης) περιλαμβάνουν αρκετά μεγάλο αριθμό ερωτήσεων με στόχο να διαπιστωθεί η εξυπνάδα του υποψηφίου, ο βαθμός της μαθησιακής του ικανότητας, καθώς και της ικανότητάς του στην κατανόηση αριθμητικής ανάλυσης, του προφορικού και του γραπτού λόγου.

B) Δοκιμασία γνώσεων για την εργασία

Η δοκιμασία αυτή έχει σκοπό να ανακαλύψει τις ειδικές γνώσεις που διαθέτει ο υποψήφιος προκειμένου να εκτελέσει μια εργασία, για την οποία δεν έχει λάβει ιδιαίτερη εκπαίδευση.

Γ) Δοκιμασία εκτέλεσης εργασίας

Μέσω αυτής της δοκιμασίας ζητείται από τον υποψήφιο να πραγματοποιήσει βασικές ενέργειες της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί, προκειμένου να διαπιστωθεί αν διαθέτει την ικανότητα να κάνει αυτή την εργασία. Η δοκιμασία αυτή σε σχέση με τα ερωτηματολόγια, θεωρείται η πλέον αξιόπιστη κι αντικειμενική, επειδή δίνει στον υποψήφιο τη δυνατότητα να αναδείξει στην πράξη τις ικανότητές του για να αναλάβει αυτή την εργασία. Υπάρχει όμως δυσκολία στην επιλογή των κατάλληλων ενεργειών που θα επιλεγούν για την δοκιμασία αυτή κι επιπλέον δεν είναι εφαρμόσιμη για όλες τις εργασίες, κυρίως δε για εργασίες ανώτερων διοικητικών στελεχών.

Δ) Δοκιμασία μαθησιακής ικανότητας

Η δοκιμασία αυτή εφαρμόζεται για υποψήφιους θέσεων που δεν απαιτείται ιδιαίτερη ειδίκευση, όπως π.χ. για θέσεις καμαριερών. Σε πρώτη φάση ο υποψήφιος παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία από έναν έμπειρο υπάλληλο ή από έναν εκπαιδευτή και καταγράφει τις οδηγίες που του δίνονται. Κατόπιν εκτελεί ο ίδιος την εργασία επαναλαμβάνοντάς την μερικές φορές κάτω από καθοδήγηση. Στη συνέχεια εκτελεί την εργασία μόνος του και βαθμολογείται από τον αξιολογητή.

Ε) Δοκιμασία προσωπικότητας

Είναι γνωστό, ότι τα στοιχεία της προσωπικότητας καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η συνεργασιμότητα, η φιλοδοξία κ.α. είναι στοιχεία τα οποία κάνουν τους ανθρώπους να διαφέρουν μεταξύ τους και συνεπώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας. Η δοκιμασία αυτή, γραπτή ή προφορική, έχει σαν σκοπό να ανακαλύψει εάν ο υποψήφιος μπορεί να ενταχθεί στο κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας και να ανταποκριθεί στις διαπροσωπικές απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καταλάβει.

Οι δοκιμασίες αυτές δεν εμφανίζουν μεγάλο ποσοστό αξιοπιστίας και εγκυρότητας για πρόβλεψη στη συμπεριφορά και στην αποδοτικότητα του υποψηφίου, αλλά συμβάλλουν στην άντληση χρήσιμων πληροφοριών για το άτομο του εάν οι ερωτήσεις είναι προσεκτικά δομημένες και μελετημένες.

Στ) Δοκιμασία ενδιαφερόντων

Αυτή αποτελείται από γραπτές ερωτήσεις με σκοπό να διαπιστωθούν οι προτιμήσεις του υποψηφίου και τα ενδιαφέροντά του για συγκεκριμένες εργασίες. Σπάνια είναι χρήσιμη για σωστή επιλογή, με την έννοια ότι η απόδοση των εργαζομένων σε μια θέση εργασίας σχετίζεται ελάχιστα ή καθόλου με τα ενδιαφέροντά του. Είναι χρήσιμη, εντούτοις, για την εξέλιξη των υπαλλήλων στην επιχείρηση.

Z) Δοκιμασία τιμότητας

Είναι ένα σύνολο από γραπτές ερωτήσεις στις οποίες οι υποψήφιοι απαντούν με ένα «ΝΑΙ» ή ένα «ΟΧΙ». Παρά το γεγονός ότι η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους δεν είναι ικανοποιητική, εντούτοις χρησιμοποιείται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στοχεύουν στην αποτροπή των υποψηφίων να προβούν σε πράξεις κλοπής, αφού όπως είναι γνωστό οι πειρασμοί στα ξενοδοχεία είναι ιδιαίτερα μεγάλοι (οι πελάτες μεταφέρουν αρκετά χρήματα και τιμαλφή).

Από όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι προφανές ότι το κυρίαρχο κριτήριο για την επιλογή και τη υιοθέτηση μιας δοκιμασίας, είναι το αν αυτή μπορεί να αποδώσει διαχρονικά συγκρίσιμα δεδομένα και αν υπάρχει η δυνατότητα μέσα από αυτή να διακρίνονται εύστοχα τα χαρακτηριστικά του υποψήφιου που είναι σχετικά με την αποδοτικότητα του στη θέση εργασίας. Δηλαδή, να εκτιμηθεί ο δείκτης αξιοπιστίας και εγκυρότητας της δοκιμασίας. Μερικοί άλλοι παράγοντες καθοριστικοί για την ξενοδοχειακή επιχείρηση στην υιοθέτηση μιας δοκιμασίας είναι το κόστος, ο βαθμός δυσκολίας εφαρμογής της και ο απαιτούμενος χρόνος διεξαγωγής της

Πρέπει, τέλος, να επισημανθεί, ότι προκειμένου για την αποτελεσματικότητα των δοκιμασιών, απαραίτητο είναι οι πληροφορίες που αντλούνται από αυτές να συμπληρώνονται και με εκείνες από τη συνέντευξη, από το βιογραφικό και από την αίτηση του υποψήφιου.

2.3.3 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η συνέντευξη είναι το σπουδαιότερο εργαλείο στη διαδικασία επιλογής, παρά το γεγονός ότι οι διάφορες μορφές δοκιμασίας κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος στον τομέα αυτό. Με τη συνέντευξη γίνεται μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο ανάμεσα στον υποψήφιο και στον υπεύθυνο για την επιλογή και έχει στόχο να εκτιμηθούν με ακρίβεια οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψήφιου. «Η γλώσσα του σώματος έχει καθιερωθεί ως μια από τις κυρίαρχες μορφές επικοινωνίας. Παρά τις διαφοροποιήσεις που χαρακτηρίζουν τη γλώσσα του σώματος διαπολιτισμικά, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της επικοινωνίας είναι κοινό και κατανοητό. Έτσι, υπάρχουν μηνύματα που εκπέμπονται με τις

εκφράσεις του προσώπου και τα οποία είναι κατανοητά σε πολλές χώρες του κόσμου» (Κουνελάκη – Χατζηνικολάου Ε., 2002, σελ. 74).

Η συνέντευξη βοηθά τον υπεύθυνο να δει το σύνολο του ατόμου, να κάνει μια απευθείας αξιολόγηση της συμπεριφοράς του και να συνδυάσει τα στοιχεία της αίτησης με τις δικές του εντυπώσεις και παρατηρήσεις, που θα τον οδηγήσουν στην τελική απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα ή όχι του υποψηφίου για τη συγκεκριμένη θέση.

Στη διάρκεια της συνέντευξης επιδιώκεται να αποσαφηνιστούν οι όποιες ανακρίβειες, ελλειπείς ή αντιφατικές πληροφορίες που έχουν αντληθεί από την αίτηση, το βιογραφικό ή από τις διάφορες δοκιμασίες του υποψηφίου.

«Συνεπώς, η συνέντευξη είναι η βασική μέθοδος για να καλύψει τα κενά που παρουσιάζουν οι άλλες τεχνικές, όπως εμφάνιση, τρόποι, αντίδραση στην πίεση, για το λόγο αυτό η συνέντευξη δεν πρέπει να είναι μονόπλευρη, δηλαδή ο υποψήφιος να απαντάει μόνο στις ερωτήσεις, χωρίς ο ίδιος να συμβάλλει στην εξέλιξη της συζήτησης» (Krannich R.C., 1992). «Ο τόνος και η χροιά της φωνής, η ποιότητά της και ο τρόπος που χρησιμοποιείται επηρεάζει την εικόνα που εκπέμπουμε» (Cox D., 1998).

Με τη συνέντευξη επιδιώκεται να απαντηθούν τέσσερα βασικά ερωτήματα:

- Μπορεί ο υποψήφιος να εκτελέσει την εργασία;
- Θα την εκτελέσει καλά και με επιτυχία;
- Θα ενσωματωθεί με την εργασία και την επιχείρηση;
- Έχει ενδιαφέρον για την εργασία;

Μέσα από τις ερωτήσεις που υποβάλλονται στον υποψήφιο επιδιώκεται να αναδειχθεί το προφίλ του, οι ικανότητές του, η εμπιστοσύνη που έχει στις δυνατότητές του, η ευελιξία του στον τρόπο που αντιδρά και χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις. Με τις κατάλληλες ερωτήσεις ο αξιολογητής επιχειρεί να αποσπάσει τη γνώμη του υποψηφίου για την επιχείρηση, καθώς και τους λόγους που τον οδήγησαν στην υποβολή της αίτησης για τη διεκδίκηση της θέσης.

Ανάλογα με τη μέθοδο που ακολουθείται για την άντληση πληροφοριών και σε ότι αφορά στη σύνταξη των ερωτήσεων για τον έλεγχο της συζήτησης, οι συνεντεύξεις επιλογής διακρίνονται σε: μη σχεδιασμένες ή ελεύθερες, σχεδιασμένες ή δομημένες, συνεντεύξεις ανάλυσης συμπεριφοράς.

«Η αξιοπιστία μιας συνέντευξης επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Οι πιο σημαντικοί από αυτούς είναι εκείνοι που σχετίζονται με τον αξιολογητή, τον συνεντευξιαζόμενο υποψήφιο και τον τύπο της συνέντευξης. Ο χρόνος που γίνεται η συνέντευξη, ο χώρος που διαδραματίζεται, το πόσοι υποψήφιοι έχουν προηγηθεί και τι εντυπώσεις έχουν αφήσει, είναι καθοριστικοί παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν την ορθότητα της τελικής απόφασης για την καταλληλότητα του υποψηφίου για τη θέση εργασίας» (De Cenzo & S.P. Robbins, 1996, σελ. 203).

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι το αποτέλεσμα μιας συνέντευξης μπορεί να επηρεαστεί από τους παράγοντες:

- Ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα στοιχεία που αναφέρονται στο βιογραφικό, στην αίτηση, στις δοκιμασίες ή από πιθανή γνωριμία του με τον υποψήφιο για τη θέση.
- Ο αξιολογητής συμβαίνει να είναι ευνοϊκός με τον υποψήφιο που έχει τις ίδιες απόψεις και στάσεις με αυτόν για διάφορα θέματα.
- «Ο συνεντευξιαστής σε πολλές περιπτώσεις σχηματίζει γνώμη για τον υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και στη συνέχεια προσπαθεί να επιβεβαιώσει αυτή του τη γνώμη» (A. Phillips & R.L. Dorboye, 1989, σελ. 42).
- Ο αξιολογητής – συνεντευξιαστής – έχει συνήθως ένα πρότυπο για το ποιος είναι «κατάλληλος» υποψήφιος και συγκρίνει τον υποψήφιο με αυτό το πρότυπο σχετικά με τις γνώσεις, την ομιλία, τις δεξιότητες, το ντύσιμο, τα ενδιαφέροντα κλπ.
- Ο αξιολογητής συχνά μπορεί να ξεχάσει αρκετές από τις απαντήσεις του υποψηφίου λίγο μετά το τέλος της συνέντευξης.
- Η σειρά με την οποία ο υποψήφιος δίνει τις πληροφορίες μπορεί να επηρεάσει την αξιολόγησή του.

- Η προκατάληψη που μπορεί να έχει ο αξιολογητής από την αρχή της συνέντευξης, εξ αιτίας των στερεοτύπων του, επηρεάζει καθοριστικά την κρίση του και την αξιολόγηση.

Οι δομημένες συνεντεύξεις που περιλαμβάνουν συγκεκριμένες ερωτήσεις και με συγκεκριμένη σειρά, έχει διαπιστωθεί ότι παρέχουν περισσότερο αξιόπιστα αποτελέσματα. Η καλή συνέντευξη δεν είναι κάτι που τυχαίνει, αλλά είναι αποτέλεσμα σωστού προγραμματισμού και οργάνωσης όλης της διαδικασίας, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει: **το πότε, που, από ποιους θα γίνει, πόσες και ποιες ερωτήσεις θα υποβληθούν, τον έλεγχο της συνέντευξης σε σχέση με τη διάρκεια της, την παρουσίαση στον υποψήφιο της εργασίας που πρόκειται να κάνει και, τέλος, τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και την αμοιβή του σε περίπτωση πρόσληψής του.** Η ρεαλιστική πληροφόρηση του υποψηφίου για την εργασία δε μειώνει την εικόνα του, για την επιχείρηση, ούτε του δημιουργεί μικρότερες προσδοκίες, αντίθετα τον προετοιμάζει ψυχολογικά και τον βοηθά, ώστε οι προσδοκίες του να είναι πραγματικές.

Το κόστος που προκύπτει από μια λαθεμένη επιλογή ενός υπαλλήλου για τα ξενοδοχεία, είναι πολύ μεγαλύτερο από το κόστος της απόρριψης ενός καλού και ικανού υποψήφιου. Τούτο γίνεται κατανοητό αν σκεφθούμε ότι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων, ιδιαίτερα αυτοί που απασχολούνται στο τμήμα Housekeeping, είναι σημαντικό κομμάτι του ξενοδοχειακού προϊόντος και η μη σωστή επιλογή τους αντανακλά την ποιότητα της προσφοράς της επιχείρησης.

Η επιλογή ακατάλληλων υπαλλήλων εξαιτίας της εφαρμογής λαθεμένων μεθόδων κατά τη διαδικασία, είναι ο κυριότερος λόγος για τη συχνή αντικατάσταση του προσωπικού με σοβαρές οικονομικές συνέπειες για την επιχείρηση. Έρευνες αποδεικνύουν ότι πρέπει να αποφεύγεται η πρόσληψη ατόμων τα οποία διαθέτουν ελάχιστα προσόντα ή αυτών που τα προσόντα τους είναι πολύ περισσότερα από εκείνα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Και στις δύο περιπτώσεις οι νεοπροσληφθέντες παρουσιάζουν προβλήματα προσαρμογής στο εργασιακό περιβάλλον. Τέτοιες περιπτώσεις έχουν σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία χρόνιων προβλημάτων στα ξενοδοχεία, τα οποία εντοπίζονται σε: αδικαιολόγητες

απουσίες των εργαζομένων, καθυστέρηση προσέλευσής τους, έλλειψη δραστηριότητας και όλα αυτά μαζί συντελούν στην απώλεια του ηθικού των υπόλοιπων υπαλλήλων.

2.4 ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι υποψήφιοι για το τμήματα του ξενοδοχείου, που η διαδικασία επιλογής κατέληξε στην τελική επιλογή και πρόσληψή τους, ακολουθούν ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για την υποδοχή και ένταξή τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον.

Πρωταρχικός στόχος αυτών των προγραμμάτων είναι η προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στην κουλτούρα της επιχείρησης.

Σχετικές έρευνες έχουν καταδείξει, ότι αποχωρήσεις υπαλλήλων τις πρώτες εβδομάδες μετά την πρόσληψή τους είναι πολύ λιγότερες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν διαδικασίες προσαρμογής και ένταξης νέων υπαλλήλων από ότι σε αυτές που δεν ακολουθούν παρόμοιες διαδικασίες.

2.4.1 ΕΝΤΑΞΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι μέθοδοι και τα μέσα που υιοθετούνται για την ένταξη και ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων, καθορίζονται με βάση την πολιτική του κάθε ξενοδοχείου, το μέγεθός του, το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει, τον αριθμό των τμημάτων που έχει και τον αριθμό των νέων υπαλλήλων. «Η πλειονότητα των ξενοδοχείων αναθέτουν την ένταξη των νέων υπαλλήλων στους προϊστάμενους των τμημάτων. Ορισμένα άλλα εφαρμόζουν ένα σύστημα αναδόχου, δηλαδή αναθέτουν τους νέους υπαλλήλους σε έμπειρα στελέχη, ενώ ελάχιστα ξενοδοχεία οργανώνουν συστηματικά προγράμματα ενσωμάτωσης νέου προσωπικού» (Pittaway I., 1994, σελ. 46).

Είναι σημαντικό για την ξενοδοχειακή επιχείρηση να γίνει σαφές στους νέους υπαλλήλους, ότι θα πρέπει να υιοθετήσουν την εργασιακή πολιτική της το συντομότερο δυνατό. Παράλληλα πρέπει να τους επισημανθεί ότι όποιες αλλαγές ή διαφορετικές συμπεριφορές, στο βαθμό που δεν αλλοιώνουν τη φυσιογνωμία και τη

γενικότερη κουλτούρα της επιχείρησης, είναι αποδεκτές. Έτσι οι νέοι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να αντιληφθούν σύντομα, αν το νέο εργασιακό περιβάλλον τους ταιριάζει ή όχι (οπότε και θα αποχωρήσουν), καθώς και ποιες προσπάθειες πρέπει να καταβάλουν για να ενταχθούν αποτελεσματικά σε αυτό.

Ένας άλλος εξίσου σημαντικός σκοπός που επιδιώκεται μέσω του προγράμματος ένταξης νέων υπαλλήλων, είναι οι νέοι υπάλληλοι να μάθουν γρήγορα και σωστά κάθε τι που αφορά στην εργασία για την οποία προσλήφθηκαν και να γνωρίσουν οτιδήποτε σχετικό με το τμήμα τους. Στην πραγματικότητα πρόκειται για ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο η ξενοδοχειακή μονάδα προσδοκά συγκεκριμένα αποτελέσματα – οφέλη – μερικά από τα οποία παρατίθενται στη συνέχεια

- Σύντομη ενσωμάτωση και προσαρμογή του νέου υπαλλήλου στην ομάδα των άλλων συναδέλφων με τους οποίους εργάζεται στο ίδιο τμήμα, αλλά και στην ξενοδοχειακή επιχείρηση γενικότερα.
- Δημιουργία θετικής εικόνας του νέου υπαλλήλου για το ξενοδοχείο.
- Αποδοχή της πολιτικής και της κουλτούρας του ξενοδοχείου.
- Ελαχιστοποίηση των αποχωρήσεων και κατά συνέπεια μείωση δαπανών για εκ νέου προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων.
- Μείωση των απουσιών και του άγχους.
- Μείωση του χρόνου εκμάθησης διαφόρων τεχνικών και δεξιοτήτων.
- Αυξημένο ηθικό και αύξηση της παραγωγικότητας.
- Μείωση των εργατικών ατυχημάτων.

Κατά το σχεδιασμό αυτού του προγράμματος προσαρμογής νέων υπαλλήλων, πρέπει να ληφθεί υπόψη το μορφωτικό κι επαγγελματικό επίπεδο του υπαλλήλου. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα ειδικευμένη και μια άλλη που εργάζεται για πρώτη φορά σε ξενοδοχείο δεν μπορεί να ακολουθούν την ίδια διαδικασία προσαρμογής

«Οι άμεσοι προϊστάμενοι είναι αυτοί που κατά κύριο λόγο είναι υπεύθυνοι για την ενημέρωση και εκπαίδευση σε συγκεκριμένα εργασιακά θέματα, αλλά ειδικό λόγο και συμμετοχή στην προσαρμογή και ένταξη των νέων υπαλλήλων έχουν και τα

ανώτατα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης» (Brechlin & Rossett, *Orienting New Employees, Training*, Vol. 28, No 4, 1991, σελ. 47).

Οι προϊστάμενοι των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας είναι επιφορτισμένοι με σειρά αρμοδιοτήτων που αφορούν στην υποδοχή και ένταξη των νέων υπαλλήλων. «Στην πράξη έχει αποδειχτεί πως οι προσληφθέντες υπάλληλοι δίνουν μεγάλη σημασία και ακολουθούν τα όσα θα κάνει και θα πει γι' αυτούς ο άμεσος προϊστάμενός τους τις πρώτες ημέρες. Αυτός είναι κι ένας βασικός λόγος που οι επιχειρηματίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους ειδικά σε προγράμματα που αφορούν στην υποδοχή και ένταξη των νεοπροσληφθέντων» (Kane R. & Wallace, *Developing Supervision, Personnel Management*, Vol. 23, No 10, October 1991, σελ. 46).

Αποτελέσματα ερευνών έχουν δείξει ότι όταν τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων πλησιάζουν τους υπαλλήλους, συζητούν μαζί τους, ακούνε τη γνώμη τους και τις απόψεις τους, αυτό επηρεάζει θετικά την εργασία τους, επειδή ταυτίζονται περισσότερο με την επιχείρηση και επιπλέον αναπτύσσουν ομαδικό πνεύμα. Στα ξενοδοχεία που είναι μονάδες πολυεθνικών ξενοδοχειακών αλυσίδων, όπου πρακτικά δεν είναι δυνατή η παρουσία των ανώτατων διοικητικών στελεχών, στη διαδικασία υποδοχής κι ένταξης των νέων υπαλλήλων, μεταξύ των άλλων, προβάλλονται σε video, μαγνητοσκοπημένα μηνύματα.

Είναι απαραίτητο ο προϊστάμενος να εξηγήσει στους υπαλλήλους του τμήματός του την αναγκαιότητα της νέας πρόσληψης και να ζητήσει τη συνεργασία τους στην διαδικασία ένταξης του νέου υπαλλήλου. «Συχνά η πρόσληψη νέων υπαλλήλων συμβαίνει να δημιουργεί ανησυχία και ανασφάλεια στους ήδη εργαζόμενους, οι οποίοι φοβούνται ότι η παρουσία του νέου υπαλλήλου θα επηρεάσει τις αρμοδιότητές τους και για το ρόλο που αυτός θα παίζει συνολικά στην ομάδα» (Federico R., *Six Ways to Solve the Orientation Blues, Human Resource Magazine*, May 1991, σελ. 69).

Ανησυχία και ανασφάλεια όμως νιώθουν και οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι, αλλά για εντελώς διαφορετικούς λόγους από τους ήδη εργαζόμενους στο τμήμα. Διατηρούν επιφυλακτική στάση για την κατάσταση που πρόκειται να αντιμετωπίσουν και ανησυχούν για τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους και τον άμεσα ανώτερο στην ιεραρχία. Ένας σοβαρός λόγος για τον οποίο αισθάνονται ανασφαλείς οι

νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι είναι επειδή φοβούνται τη σύγκριση για το βαθμό απόδοσής τους στην εργασία με αυτόν των άλλων συναδέλφων τους.

2.4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Από τα προγράμματα ένταξης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων που εφαρμόζονται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι διοικήσεις τους προσδοκούν σε άμεσα οφέλη όπως αναλυτικά αναφέρθηκαν παραπάνω. Για να είναι αποτελεσματικό όμως και να αποφέρει τα επιδιωκόμενα από την επιχείρηση οφέλη πρέπει η υλοποίησή του να ολοκληρωθεί σε τρία στάδια με συγκεκριμένη σειρά ενεργειών σε κάθε ένα από αυτά.

Τα στάδια αυτά είναι: **α) στάδιο προετοιμασίας, β) στάδιο εκτέλεσης, γ) στάδιο αξιολόγησης.**

α) στάδιο προετοιμασίας

Κατά το πρώτο στάδιο υλοποίησης του προγράμματος ένταξης νέων υπαλλήλων, θα πρέπει:

1. Να επιλεγεί ο χρόνος και ο χώρος που θα γίνει η υποδοχή τους.
2. Να ορισθούν τα άτομα που θα τους υποδεχθούν και θα τους ενημερώσουν.
3. Να σχεδιαστεί αναλυτικό πρόγραμμα ενεργειών πχ. περιήγηση στους εργασιακούς χώρους, γνωριμία με τους άλλους συναδέλφους κλπ.
4. Να ετοιμαστεί το έντυπο ενημερωτικό υλικό.
5. Να ενημερωθούν και να προετοιμαστούν οι εργαζόμενοι του τμήματος για την αναγκαιότητα των νέων προσλήψεων και για τις αρμοδιότητες των νεοπροσληφθέντων.
6. Να ετοιμαστεί το φύλλο ελέγχου για τις ενέργειες που πρόκειται να γίνουν και τις πληροφορίες που πρέπει να δοθούν, τόσο από τον προϊστάμενο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, όσο και από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος. Το φύλλο ελέγχου στο τέλος του προγράμματος υπογράφεται από τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους και από τον υπεύθυνο του προγράμματος ένταξης.

7. Να διευκρινιστεί πότε και με ποιο τρόπο θα γίνει η αξιολόγηση του προγράμματος. Η αξιολόγηση γίνεται το αργότερο ένα μήνα μετά από το τέλος του προγράμματος με τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου που συμπληρώνουν οι νέοι υπάλληλοι ή με συνέντευξη που διενεργεί ο προϊστάμενος του τμήματος για να διαπιστωθεί αν οι υπάλληλοι είναι γνώστες των όσων περιλαμβάνονταν σε αυτό.

β) στάδιο εκτέλεσης

Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει ενημέρωση και απαραίτητες πληροφορίες, συμβουλές και υποδείξεις προς τους νέους υπαλλήλους από τους υπεύθυνους υλοποίησης του προγράμματος. Πρέπει να αποφεύγεται ο καταγκλισμός πληροφοριών, ώστε να προλαβαίνουν οι νέοι υπάλληλοι να τις αφομοιώνουν.

Για το λόγο αυτό παρέχονται μόνο πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες και χρήσιμες στους υπαλλήλους.

Κατά τη διάρκεια του προγράμματος προσαρμογής των υπαλλήλων οι υπεύθυνοι τους αξιολογούν κυρίως για τις ικανότητες που επιδεικνύουν στο να μαθαίνουν γρήγορα, να προσαρμόζονται εύκολα στο εργασιακό κλίμα, για τη συνεργατικότητα που δείχνουν και δευτερευόντως για την επίδοσή τους. Άλλωστε, για τις πρώτες δύο ημέρες αποφεύγουν να τους αναθέτουν αυτόνομο έργο.

Βασικό μέλημα των υπευθύνων για την ένταξη των υπαλλήλων είναι οι νέοι υπάλληλοι να παίρνουν σαφείς και λεπτομερείς απαντήσεις για όλα τα ερωτήματά τους και να τους διευκρινίζεται κάθε απορία που έχει σχέση με την εργασία ή τη λειτουργία του ξενοδοχείου.

γ) στάδιο αξιολόγησης

Το στάδιο αξιολόγησης αρχίζει μόλις περατωθεί το πρόγραμμα προσαρμογής των νεοπροσληθέντων και διαρκεί μέχρι ένα μήνα από την ολοκλήρωσή του. Στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι κάνουν την αποτίμηση των αποτελεσμάτων των δύο προηγούμενων φάσεων. Δηλαδή, ελέγχουν αν οι υπάλληλοι πήραν τις απαιτούμενες πληροφορίες, τι κενά υπάρχουν στην πληροφόρησή τους, ποιοι είναι οι προβληματισμοί τους και ποιες απορίες απομένουν να διευκρινιστούν.

Η αξιολόγηση αυτή στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, ενώ στις μικρότερες από τους άμεσους προϊστάμενους του τμήματος με τη μέθοδο της συνέντευξης ή της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από τον υπάλληλο.

Όπως έχει ήδη επισημανθεί, το πρόγραμμα προσαρμογής ή ένταξης νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων είναι κατά βάση ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης. Για το λόγο αυτό πρέπει να επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και οπωσδήποτε κάθε φορά που επιτελούνται αλλαγές στην επιχείρηση. Σε τέτοιες μεταβολές η ενημέρωση και η προσαρμογή στα νέα δεδομένα της επιχείρησης δεν απευθύνεται μόνο στους νέους, αλλά σε όλους τους υπαλλήλους.

2.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται και προσδιορίζει ένα ευρύτερο αντικείμενο γνώσεων θεωρητικών και πρακτικών που αφορά σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας στα ξενοδοχεία. Η επιμόρφωση χρησιμοποιείται πολλές φορές σαν ταυτόσημη έννοια με αυτή της εκπαίδευσης, όμως στην πραγματικότητα προϋποθέτει ένα επίπεδο γνώσεων που ήδη έχει αποκτηθεί και περιλαμβάνει τον παραπέρα εμπλουτισμό τους, περισσότερο σε επιστημονικά θέματα. Για το λόγο αυτό αφορά στα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων.

«Η εκπαίδευση έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα και είναι η διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην εργασία του» (Zalman R.G., *The Basics of In – House Skills Training*, H.R. Magazine, Feb. 1991, σελ. 75).

Είναι γνωστό, ότι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του προϊόντος που προσφέρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφορά στην παροχή φιλοξενίας στους πελάτες τους. Ως εκ τούτου, είναι φυσικό κι επακόλουθο το ενδιαφέρον και η προσοχή των ξενοδόχων να επικεντρώνεται στην όσο το δυνατό καλύτερη προσφορά αυτής της φιλοξενίας.

Μια ποικιλία από υλικά και άυλα αγαθά και υπηρεσίες συνθέτουν και προσδιορίζουν τον όρο «φιλοξενία», ο οποίος αποκτά διαφορετική σημασία για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, αλλά ακόμη και για κάθε πελάτη

Η αντίληψη για το βαθμό ποιότητας της παρεχόμενης φιλοξενίας είναι συγκεκριμένη και δύσκολα μπορεί να προσδιοριστεί από τις διοικήσεις των ξενοδοχείων. Ως το βασικότερο όμως στοιχείο της θεωρείται η φιλική υποδοχή του πελάτη αλλά και η εν γένει αντιμετώπισή του κατά τη διάρκεια της παραμονής του, η οποία πρέπει να ταυτίζεται με αυτή ενός καλού οικοδεσπότη. Αυτό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση του στελεχιακού δυναμικού των τμημάτων φιλοξενίας τους, σε συνδυασμό με τη σωστή καθοδήγηση κι ενθάρρυνσή του, με τα ανάλογα κίνητρα που θα συμβάλλουν αποτελεσματικά στη δημιουργία σχέσης «φιλοξενούμενου – πελάτη» και «οικοδεσπότη – υπαλλήλου».

2.5.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η επιβίωση και η ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στις μέρες μας εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία αυτές μπορούν να προσαρμόζονται κάθε φορά στις νέες και διαρκώς μεταβαλλόμενες τεχνολογικές, οικονομικές και καταναλωτικές συνθήκες της παγκόσμιας τουριστικής αγοράς και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τους παραγωγικούς τους πόρους.

Οι διαδικασίες των εργασιών στον τομέα της φιλοξενίας έχουν γίνει πιο πολύπλοκες και απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες, ενώ το περιεχόμενό τους αλλάζει με γρήγορους ρυθμούς. Τα ερεθίσματα και οι αφορμές που προέρχονται είτε από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, είτε από το εσωτερικό, δημιουργούν σημαντικές αλλαγές οι οποίες καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση των εργαζομένων και την προσαρμογή της εργασίας τους στα νέα δεδομένα. Μερικά από αυτά τα ερεθίσματα αφορούν σε:

- Αυξημένες απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών για υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, μεγαλύτερη ποικιλία, εύκολη και γρήγορη εξυπηρέτηση και προσφορά νέων, διαφορετικού περιεχομένου υπηρεσιών.

- Τεχνολογική πρόοδο, η οποία συνεπάγεται νέες ειδικότητες, νέες γνώσεις, εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών στην εξυπηρέτηση των πελατών.
- Αλλαγές στον επιχειρησιακό τρόπο λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας (εξαγορά, συγχώνευση) επιβάλλουν προσαρμογή των υπαλλήλων και στη νέα οργανωτική κουλτούρα, δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας με διαφορετικό περιεχόμενο καθηκόντων.
- Διάσταση της απόδοσης και πλημμελής ή αναποτελεσματική αξιοποίηση των εργαζομένων, η οποία οφείλεται είτε στην ανεπάρκειά τους είτε στην εσφαλμένη αντίληψη και στάση τους απέναντι στην εργασία..
- Επανασχεδιασμό της οργανωτικής δομής και λειτουργίας της επιχείρησης, με συνέπεια τη διεύρυνση των καθηκόντων των εργαζομένων και την αύξηση των αρμοδιοτήτων τους.
- Αλλαγή του υφιστάμενου προγράμματος εκπαίδευσης, εξαιτίας της διάστασης που αυτό εμφανίζει μεταξύ των παρεχόμενων γνώσεων και δεξιοτήτων που παρέχει με τις απαιτήσεις και τους επιδιωκόμενους από την επιχείρηση στόχους.

«Μια άλλη παράμετρος που απαιτεί την ανάγκη εκπαίδευσης των υπαλλήλων, είναι η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας και οι διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στον τουριστικό τομέα και στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, σε συνδυασμό με τη μεταβολή των διαφόρων επιστημονικών μεθόδων για την αντιμετώπιση ποικίλων προβλημάτων μέσα στην επιχείρηση, που αυξάνουν όλο και περισσότερο τις ανάγκες για εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο καλείται να επιλύσει» (Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997, σελ. 320).

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων με θεωρητικές και πρακτικές μεθόδους και αποσκοπεί στην ορθή εκπαίδευση ειδικών καθηκόντων. «Η ανάγκη για ταύτιση ενός νέου εργαζομένου, αλλά και των ήδη απασχολούμενων, με τη φιλοσοφία και τους στόχους μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι από τους λόγους που καθιστούν επιβεβλημένη την εκπαίδευση προσωπικού» (Boella M.J., 1996 σελ. 98).

Επειδή οι περισσότεροι υπάλληλοι των ξενοδοχειακών μονάδων έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και επισκέπτες του ξενοδοχείου, πιθανές λανθασμένες ενέργειες ή άστοχες κινήσεις στην εξυπηρέτησή τους έχουν σαν συνέπεια τη δυσαρέσκειά τους, με αποτέλεσμα να μην επανέλθουν πάλι. «Η απαίτηση για παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας που θα ενισχύσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα οδηγήσει σε αύξηση πελατείας, καθιστά αναγκαία την ύπαρξη προσωπικού άρτια εκπαιδευμένου ώστε να είναι σε θέση αυτό να τις προσφέρει» (Brookfield S.D., 1986, σελ. 78).

Ο Παγκάκης επισημαίνει ότι: «Εκπαιδευμένο προσωπικό σημαίνει κατάλληλο προσωπικό, κατάλληλο προσωπικό σημαίνει επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων, που είναι οι βασικοί συντελεστές της παραγωγικότητας, αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας» (Παγκάκης Γ., 1998, σελ. 160).

Η εκπαίδευση κι επιμόρφωση των υπαλλήλων, ως δραστηριότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, έχει σχέση με πολλές από τις κύριες λειτουργίες του, όπως με την προσέλκυση κι επιλογή υποψηφίων, την αξιολόγηση του προσωπικού και τις αμοιβές. Τα ξενοδοχεία που εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης, έχουν το πλεονέκτημα της επιλογής υπαλλήλων όταν η αγορά εργασίας είναι περιορισμένη, με λιγότερα τυπικά προσόντα αφού υπάρχει η δυνατότητα να τους εκπαιδεύσουν. Το ίδιο πλεονέκτημα ισχύει και όταν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά τυπικά προσόντα, των οποίων η επιλογή θα μειώσει την ανάγκη για προγράμματα εκπαίδευσης κι επομένως την μείωση των δαπανών.

2.5.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο καθορισμός του περιεχομένου, η συχνότητα και η αναγκαιότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι απόφαση που λαμβάνεται από τη διοίκηση μετά από την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων, όταν διαπιστώνονται αδυναμίες και προβλήματα. Για το βαθμό της αποδοτικότητας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων βγαίνουν συμπεράσματα κι εκτιμήσεις, από το κατά πόσο οι εργαζόμενοι που ήδη έχουν εκπαιδευτεί ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στα καθήκοντά τους. Με τον τρόπο αυτό οι αξιολογήσεις των υπαλλήλων μπορούν να

αποτελέσουν κριτήριο αξιολόγησης και για την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης.

Ο προγραμματισμός των ξενοδοχείων σε ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το είδος και τις μεθόδους εκπαίδευσης που εφαρμόζεται, αφού με βάση τα εκπαιδευτικά προγράμματα και την αποτελεσματικότητά τους, καθορίζεται η πολιτική της επιχείρησης για την εξέλιξη ή την αντικατάσταση των στελεχών της.

«Ενέργειες, επίσης, που αφορούν στη βελτίωση του ηθικού, στην κουλτούρα της επιχείρησης, στη δημιουργία αυτόνομων ομάδων εργασίας, στη διοίκηση ολικής ποιότητας κ.α. σχετίζονται άμεσα με την εν γένει εκπαιδευτική δραστηριότητα και διαδικασία μέσα στην επιχείρηση» (Fischer C.D., et al., Human Resources Management, 1996, σελ. 356).

Κανένας επιχειρησιακός σχεδιασμός δεν μπορεί να αποδώσει εάν δεν υποστηρίζεται από το ανθρώπινο δυναμικό με θετική στάση και πίστη σε αυτόν. Από το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό που η διοίκηση προωθεί και ενθαρρύνει με κίνητρα, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η επιτυχία ή η αποτυχία της πολιτικής της επιχείρησης. Τούτο είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το προσωπικό των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας (όπως είναι το τμήμα υποδοχής, διάφορες ειδικότητες του τμήματος f & b, το τμήμα housekeeping και άλλα συναφή), η εργασία του οποίου βρίσκεται κάτω από την επίβλεψη των πελατών. Οι υπάλληλοι αυτοί δεν ελέγχονται μόνο από τους διοικητικούς προϊστάμενους τους, αλλά πρώτα και κυρίως από όλους τους πελάτες που εξυπηρετούν κι είναι πολύ σημαντικό να τους έχει παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση για το πως θα συμπεριφερθούν σε κάθε περίπτωση. Μία ατημέλητη καμαριέρα δημιουργεί μια πολύ άσχημη εικόνα για τη φήμη του ξενοδοχείου, όπως επίσης κι όλοι οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν έχουν την ενδεδειγμένη και φροντισμένη εμφάνιση.

Όπως έχει αναφερθεί, το ξενοδοχείο είναι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών όπου το βασικό προϊόν του είναι η διαμονή και η προσφορά της εξαρτάται άμεσα από τους υπαλλήλους του τμήματος Housekeeping και υποδοχής. Πρόκειται λοιπόν για πρωτογενή μορφή εξυπηρέτησης όπου πχ η καμαριέρα επηρεάζει άμεσα την

ξενοδοχειακή προσφορά. Δεν μπορούμε να ισχυριστούμε βέβαια ότι κάθε επικοινωνία υπαλλήλων με τους πελάτες σημαίνει άμεση επίδραση στον κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου, αλλά οπωσδήποτε διαμορφώνει εντυπώσεις και δημιουργεί θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την παρεχόμενη προσφορά της επιχείρησης.

Αξίζει να σημειωθεί, ότι οι υπάλληλοι του τμήματος Housekeeping, της υποδοχής, ενώ ανήκουν για την επιχείρηση στο εργατικό δυναμικό της, εντούτοις για τους πελάτες αποτελούν ένα κομμάτι της ξενοδοχειακής προσφοράς. Αυτή η σύνθετη ιδιότητα των υπαλλήλων των συγκεκριμένων τμημάτων, καταδεικνύει την ανάγκη στελέχωσής τους με κατάλληλά εκπαιδευμένα άτομα. Συνεπώς δεν είναι τυχαίο ότι μια μεγάλη ποικιλία προγραμμάτων εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία εφαρμόζονται για τους υπαλλήλους που απασχολούνται σε αυτά τα τμήματα.

«Για να έχει τα επιδιωκόμενα – συγκεκριμένα αποτελέσματα η εκπαίδευση, δηλαδή: α) να μάθει ο εργαζόμενος, β) να μεταφέρει και αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του και γ) να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι, θα πρέπει να αντιμετωπισθεί σοβαρά, ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης. Ως τέτοια χρειάζεται μια συστηματική προσέγγιση, δηλαδή να καθοριστούν οι εισροές, οι διεργασίες που απαιτούνται και οι εκροές που αναμένονται» (Chris Argyris, Teaching Smart People How to Learn, Harvard Business Review, May – June, 1991, σελ. 100).

2.5.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση για να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό και ολοκληρωμένο σχέδιο εκπαιδευτικής διαδικασίας, είναι απαραίτητο να καθορίσει τα στάδια αυτής της διαδικασίας. Τα στάδια αυτά αφορούν σε:

α) στον προσδιορισμό αναγκών

Το πρώτο βήμα για την υλοποίηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών προκειμένου να καταλήξει η διοίκηση στο είδος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα τμήματα που πρέπει να εφαρμοστούν, στον αριθμό και την κατηγορία των υπαλλήλων που θα τα παρακολουθήσουν και στη διάρκειά τους. Ο συνηθέστερος τρόπος αυτής της συλλογής είναι τα ερωτηματολόγια

πελατών, οι έρευνες δεδομένων ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης των υπαλλήλων, οι περιγραφές θέσεων εργασίας κ.α. Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται οι παραπάνω πληροφορίες είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι άμεσοι προϊστάμενοι του κάθε υπάλληλου, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και σύμβουλοι επιχειρήσεων.

β) στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το κρισιμότερο στάδιο της διαδικασίας εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκείνων που είναι πραγματικά αναγκαία για την επιχείρηση με τρόπο τέτοιο, ώστε να διασφαλίζεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Με βάση τις πληροφορίες και τις εκπαιδευτικές ανάγκες που ανέκυψαν κατά το προηγούμενο στάδιο θα πρέπει να δημιουργηθούν οι εκπαιδευτικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Με βάση αυτούς τους στόχους πρέπει να γίνει και η κατάλληλη επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης των υπαλλήλων (μέσα στο ξενοδοχείο, εκτός ξενοδοχείου), των εκπαιδευτών (άμεσοι προϊστάμενοι, εξωτερικοί εισηγητές), το εκπαιδευτικό υλικό που θα απαιτηθεί και, τέλος, ο χρόνος διάρκειας του προγράμματος.

Σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία θα πρέπει να εφαρμόζονται οι βασικές αρχές μάθησης και αυτό είναι μέλημα των υπευθύνων για το σχεδιασμό της στα ξενοδοχεία. «Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες – γνώσεις, να αντιληφθούν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους» (Sherman A. et al., 1998, σελ. 221).

γ) στις μεθόδους εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σχεδιάζεται για δύο ομάδες εργαζομένων:

1. για όλους όσους εκτελούν εργασία μη εποπτική, δηλαδή για τους υπαλλήλους βάσης
2. για αυτούς οι οποίοι ασκούν σε κάποιο βαθμό εποπτεία και διοίκηση.

Τα προγράμματα που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους διακρίνονται σε δύο κατηγορίες ανάλογα με το χώρο που υλοποιούνται: στην εκπαίδευση μέσα στην επιχείρηση ή στην εκπαίδευση εκτός του εργασιακού χώρου.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης που εφαρμόζονται μέσα στο χώρο του ξενοδοχείου απευθύνονται στην πλειονότητά τους στους υπαλλήλους βάσης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης που σχεδιάζονται για τα διοικητικά στελέχη των ξενοδοχείων, μπορούν να διενεργούνται κι εκτός του εργασιακού χώρου, αφού πολλές φορές περιλαμβάνουν θεωρητική κατάρτιση ή ποιοτικές μεθόδους εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται μέσα στον εργασιακό χώρο μπορεί να υλοποιείται με διαφορετικές μορφές. Μερικές από τις περισσότερο δημοφιλείς στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι: α) η εκπαίδευση υπό καθοδήγηση, β) οι ομιλίες, γ) οι συζητήσεις, δ) η μελέτη περίπτωσης, ε) η επίδειξη, στ) η εκπαίδευση μέσω πρακτικής άσκησης

Κατά τη διεξαγωγή των προγραμμάτων που εφαρμόζονται στους υπαλλήλους βάσης και προκειμένου να εξασφαλισθεί η αποδοτικότητά τους, οι υπάλληλοι πρέπει να διδάσκονται την εκτέλεση όμοιων λειτουργιών με όμοιο τρόπο και με την ίδια σειρά. Τούτο επειδή η δημιουργία έντονης συνήθειας στον τρόπο εργασίας των θέσεων αυτών των υπαλλήλων, μειώνει και την άσκοπη απώλεια χρόνου και τα λάθη. Παρόλα αυτά, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο, ορισμένοι υπάλληλοι να διαφοροποιούν συνειδητά τη συστηνόμενη από τον υπεύθυνο εκπαίδευσης ρουτίνα εργασίας, προκειμένου να μειώσουν την ανία που προέρχεται από τη συνεχή επανάληψη των ίδιων διαδικασιών και κινήσεων. Τέτοιες διαφοροποιήσεις και αλλαγές πρέπει να επιτρέπονται από τους υπεύθυνους, όταν το τελικό αποτέλεσμα είναι ικανοποιητικό και δεν επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου.

Οι υπεύθυνοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης που απευθύνονται στους υπάλληλους βάσης, πρέπει να χρησιμοποιούν κατανοητό και απλό τρόπο έκφρασης. Στα ξενοδοχεία, ανάλογα με τη δυναμικότητα και τη κατηγορία, την εκπαίδευση των υπαλλήλων αυτών αναλαμβάνουν οι βοηθοί των προϊσταμένων, οι επόπτες ή οι αρχαιότεροι και αποδοτικότεροι υπάλληλοι.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται για τα στελέχη των ξενοδοχείων που θα ασκήσουν εποπτική εργασία δεν περιλαμβάνουν μόνο εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων όπως αυτά για τους υπαλλήλους βάσης. Τα προγράμματα εκπαίδευσης για τα διοικητικά στελέχη χρησιμεύουν στην ανάπτυξη εποπτικών τεχνικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Πρόκειται για διεύρυνση γνώσεων που θα οξύνει την

κρίση τους, ώστε να αξιολογούν καταστάσεις και να επιλύουν προβλήματα κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων τους κι επιπλέον θα ενισχύσει την προσωπικότητά τους και την ικανότητα της επικοινωνίας που θα τους βοηθήσει να γίνουν αποτελεσματικότεροι.

Αρκετά από αυτά τα προγράμματα διενεργούνται μέσα στον εργασιακό χώρο. Οι δε μέθοδοι που εφαρμόζονται μεταξύ άλλων είναι και: α) προσωπική καθοδήγηση, β) εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, γ) συμμετοχή σε επιτροπές, δ) επιτελική διοίκηση.

Κάποια άλλα προγράμματα διενεργούνται έξω από τον εργασιακό χώρο και περιλαμβάνουν θεωρητικά στοιχεία μάνατζμεντ και άλλες ποιοτικές μεθόδους εκπαίδευσης όπως είναι οι ανθρώπινες σχέσεις, τεχνικές ικανότητες και ηγετικές ικανότητες. Οι δε μέθοδοι που επιλέγονται είναι: σεμινάρια – ημερίδες – συνέδρια – διαλέξεις, μελέτες περίπτωσης, διοικητικά παιχνίδια, προτυποποίηση συμπεριφοράς και πανεπιστημιακά προγράμματα.

δ) στην αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία που υιοθετείται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογείται μετά την ολοκλήρωσή της. Η συλλογή και ανάλυση των στοιχείων και των πληροφοριών που έχουν σχέση με την εκπλήρωση των επιδιώξεων του προγράμματος εκπαίδευσης, αποτελούν την αξιολόγησή τους.

Ο συνηθέστερος και αποτελεσματικότερος τρόπος αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων γίνεται μέσω ερωτηματολογίων που συμπληρώνουν οι εκπαιδευόμενοι μετά το τέλος του προγράμματος.

ε) στη μέτρηση της αποδοτικότητας

Η μέτρηση της αποδοτικότητας γίνεται στη βάση συγκεκριμένων κριτηρίων όπως:

- το επίπεδο και την ένταση μάθησης, δηλαδή το επίπεδο της ποιοτικής και ποσοτικής αποκτηθείσας γνώσης,
- την αλλαγή της συμπεριφοράς, δηλαδή σε ποιο βαθμό και με ποιο τρόπο μπορούν να εφαρμοσθούν στον επιχειρησιακό χώρο οι αποκτηθείσες γνώσεις,
- στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος, δηλαδή το βαθμό επίδρασης της εκπαίδευσης στην αποδοτικότητα της επιχείρησης, στο κόστος της παραγωγής, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφέρουμε ότι: «Από πλευράς επιχείρησης, ο τελικός σκοπός που επιδιώκεται με την εκπαίδευση είναι η μεγαλύτερη αποτελεσματικότητά της σε οργανωτικό και λειτουργικό επίπεδο και η βελτίωση της ικανότητάς της να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της σύγχρονης επιχειρηματικής και κοινωνικής ζωής» (Κανελόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., 1990, σελ. 232).

Παρόλα αυτά, λίγες επιχειρήσεις προβαίνουν σε συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να διαπιστώσουν την αποτελεσματικότητά τους στην εκπαίδευση του προσωπικού. Μερικοί βασικοί λόγοι που τα ξενοδοχεία δε μπαίνουν στην διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι:

- Η έλλειψη κατάλληλα εκπαιδευμένων αξιολογητών που θα υποστηρίξουν ένα τέτοιο σύστημα.
- Η απροθυμία τόσο των εκπαιδευτών όσο και των εκπαιδευόμενων να αξιολογηθούν.
- Η άγνοια από την πλευρά της διοίκησης να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης.

Τέλος, είναι γεγονός και οφείλουμε να το επισημάνουμε, ότι ενώ γίνεται πολύς θόρυβος για τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης των ξενοδοχοϋπαλλήλων και δαπανώνται μεγάλα ποσά για την υλοποίηση προγραμμάτων εκπαίδευσής τους και από τα ξενοδοχεία και από κοινοτική χρηματοδότηση, ελάχιστα έχει απασχολήσει τους αρμόδιους η αξιολόγηση και η αποτελεσματικότητα αυτών των προγραμμάτων. Πολλές φορές αυτοί που σχεδιάζουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν διαθέτουν, ούτε τις γνώσεις, ούτε τις ικανότητες να εφαρμόσουν και ένα σχέδιο αξιολόγησής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στον τομέα των υπηρεσιών η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας παρουσιάζεται ως ιδανική για τον απλούστατο λόγο ότι προσδοκά να καλύψει τις ανάγκες όλων όσων συμμετέχουν στην παροχή τους. Ένα σύστημα που χρησιμοποιείται είναι η ανάλυση των καλύτερων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων σε σχέση με τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν (benchmarking).

Ο στατιστικός έλεγχος ποιότητας μπορεί να γίνει με τη δειγματοληπτική παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας, με σκοπό τον εντοπισμό πιθανών αποκλίσεων από την πρότυπη ποιότητα και τη διόρθωση των σφαλμάτων.

Οι μελέτες κόστους ποιότητας έχουν ως αντικείμενο τον εντοπισμό του σημείου, όπου επιτυγχάνεται το μικρότερο κόστος με την υψηλότερη ποιότητα.

Οι κύκλοι ποιότητας αφορούν σε ομάδες εργαζομένων που συναντώνται μια περίπου ώρα εβδομαδιαία, συζητούν και υποβάλλουν προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της ποιότητας στον τομέα τους, στο κλίμα εργασίας, στα προϊόντα, στις πρώτες ύλες και γενικότερα σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης για τις οποίες μπορούν να έχουν άποψη. Ακόμα και όταν οι προτάσεις της ομάδας δεν είναι αξιόλογες, επηρεάζεται ο προσανατολισμός της κουλτούρας της επιχείρησης προς τη συνεχή βελτίωση της ποιότητας.

Η ικανοποίηση ορισμένων προδιαγραφών ποιότητας δίνει στα ξενοδοχεία τη δυνατότητα λήψης συμβόλων ποιότητας (πιστοποίηση ποιότητας), όπως ISO 9001 για την ποιότητα του προϊόντος τους, ISO 14000 για την προστασία του περιβάλλοντος και HACCP για την υγιεινή των τροφίμων τους. Η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, διότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές της πελατείας τους. Βέβαια η διαδικασία κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστέρων αποτελεί ταυτόχρονη κατάταξη σε επίπεδα ποιότητας, ώστε ένας καταναλωτής μπορεί να γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ένα ξενοδοχείο πέντε αστέρων είναι ποιοτικότερο από ένα τεσσάρων. (Λαλούμης, 2002,σ.308-309)

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

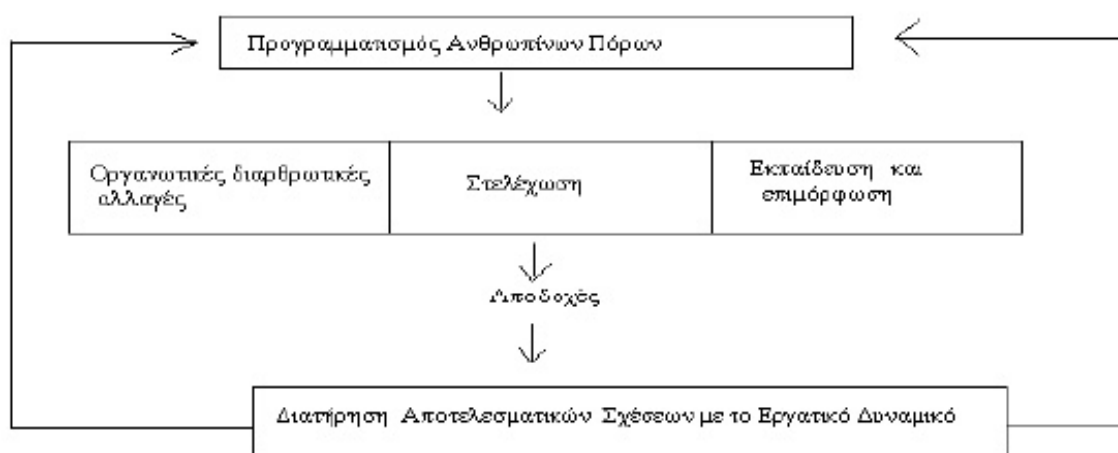
Τα ζητήματα της διαχείρισης του εργατικού δυναμικού αυξάνονται όταν θέλουμε να αναβαθμίσουμε τη κουλτούρα ενός οργανισμού ώστε να εφαρμοστούν φιλοσοφίες και πρακτικές της διοίκησης ποιότητας. Το κλειδί για αποτελεσματικές πρακτικές ποιότητας είναι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο O'Dell (1986) εξέθεσε τις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της προσανατολισμένης στην ποιότητα προσέγγισης όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

Αυτές φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Σύγκριση του προσανατολισμού στην ποιότητα

Κριτήρια	Ποιοτικά προσανατολισμένη ΔΑΠ	Παραδοσιακή ΔΑΠ
Φιλοσοφία	Ομαδική εργασία, κοινή κατανόηση και δέσμευση	Ατομικός προσανατολισμός - ανταμοιβή για ατομική εργασία
Στόχοι ποιότητας	Προσανατολισμός στη ΔΟΠ σε κάθε τομέα και επίπεδο της δραστηριότητας του οργανισμού	Προσανατολισμός στον έλεγχο της παραγωγής
Συμμετοχή των εργαζομένων	Μεγάλη κουλτούρα προσανατολισμένη στους ανθρώπους	Μικρή κουλτούρα προσανατολισμένη στο σύστημα
Εκπαίδευση και επιμόρφωση	Προσανατολισμός σε πολλαπλές δεξιότητες	Ανάπτυξη δεξιοτήτων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
Δομή ανταμοιβών	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν επίσημα από κοινού τα στελέχη και οι εργαζόμενοι	Την κυριότητα και διαχείριση έχουν τα στελέχη
Διαρθρωτικός προσανατολισμός	Αποκεντρωμένος	Συγκεντρωτικός

Η διάκριση αυτή δεν είναι τόσο ξεκάθαρη όσο αφήνει να εννοηθεί ο πίνακας. Ωστόσο, τα χαρακτηριστικά των δύο νοοτροπιών διαφέρουν αισθητά, και επομένως η κατασκευή δύο στερεοτύπων είναι αποδεκτή. Ίσως είναι πιο χρήσιμο να κάνουμε λόγο για ένα συνεχές, όπου τα δύο άκρα αντιπροσωπεύονται από τις καταστάσεις του παραπάνω πίνακα. Κατά συνέπεια οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν καθιερώσει κάποια οργανωτική συμπεριφορά που βρίσκεται ανάμεσα σε αυτά τα δύο άκρα. Η προσανατολισμένη στην ποιότητα διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



Σχήμα 11

Η διαδικασία αυτή είναι κατ' ανάγκη εσωστρεφής, αλλά κατευθύνεται από το εξωτερικό. Εφόσον η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά ανθρώπους ο καθορισμός των επιπτώσεων διαρθρωτικών αλλαγών με τη μορφή νέων ευθυνών, καθηκόντων και απαιτούμενων δεξιοτήτων, σημαίνει τη κατανόηση του πιθανού αντίκτυπου των σημερινών και νέων απαιτήσεων από το προσωπικό (εφόσον υπάρχουν) και όλων των απαιτήσεων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης που είναι συνέπεια αυτού. Αυτό προκαλεί αλλαγές στη δέσμη αποδοχών που προσφέρεται στο προσωπικό, προκειμένου να διατηρηθούν αποτελεσματικές σχέσεις με το εργατικό δυναμικό. Η διαδικασία αυτή θεωρείται κυκλική, δεδομένου ότι η ανάγκη για ανάπτυξη συνεχών βελτιώσεων στη διαδικασία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θεωρείται ζωτική προκειμένου για έναν από τους πιο πολύτιμους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός - το προσωπικό του.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας μπορεί να θεωρηθεί προσανατολισμένη στις ανθρώπινες σχέσεις, ενώ η παραδοσιακή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων φαίνεται προσανατολισμένη στο σύστημα. Οι ανθρώπινες σχέσεις περιλαμβάνουν θέματα ομαδικών και οργανωτικών διαδικασιών, ηγεσίας και παρακίνησης, κτλ. Το σύστημα περιλαμβάνει σχεδιασμό της θέσης εργασίας, μελέτης, παραγωγικές εγκαταστάσεις και έλεγχο επιδόσεων, εργασιακές σχέσεις κτλ.

Επομένως, η επανάσταση της ποιότητας διαδραμάτισε μείζονα ρόλο στο πως η διοίκηση προσεγγίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο εργασίας. Έχουν περάσει πια οι μέρες που οι άκαμπτες διαχωριστικές γραμμές ωθούσαν σε έντονη σύγκρουση μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων. Σήμερα, ο προσανατολισμένος στην ποιότητα οργανισμός εστιάζεται ειδικά, στο μεν εσωτερικό στον αποτελεσματικό συνδυασμό συστήματος και ανθρώπινων σχέσεων, στο δε εξωτερικό στην εξασφάλιση της επικοινωνίας προς και από τους προμηθευτές και τους πελάτες.

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΟΜΙΛΟΣ SBOKOS HOTEL GROUP

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Έπειτα από εκτενής αναφορά στον τρόπο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, ο υπεύθυνος ανθρωπίνων πόρων κ. Μποκέας Μενέλαος του ομίλου Sbokos Hotel Group, μου έδωσε την ευκαιρία να μου παραχωρήσει συνέντευξη συζητώντας θέματα που αφορούν τον τρόπο διοίκησης που ασκείται στο όμιλο. Οι ερωτήσεις που του έγιναν βρίσκονται στο παράρτημα της εργασίας.

Οι ερωτήσεις ήταν πολύπλευρες και οι απαντήσεις ξεκάθαρες από τον κ. Μποκέα. Η συνέντευξη περιελάμβανε ερωτήσεις από τη θεωρία της εργασίας, διαπιστώνοντας τελικά κατά πόσο η θεωρία γίνεται πράξη, ιδιαίτερα σε μεγάλους ομίλους ξενοδοχείων του νησιού μας, όπως είναι ο όμιλος Σμπώκου.

Όμιλος Sbokos Hotel Group (SHG)

Η οικογένεια Σμπώκου δραστηριοποιείται στον χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων από το 1976. Το 2003 δημιουργείται ο όμιλος Σμπώκου, για να διοικούνται οι διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες. Σήμερα ο όμιλος Σμπώκου κατέχει το 100% και διαχειρίζεται τις εξής ξενοδοχειακές μονάδες:

AGAPI BEACH: Ξεκίνησε τη λειτουργία του το 1973 και βρίσκεται στην Αμμουδάρα Ηρακλείου. Πρόκειται για ένα τεσσάρων αστέρων ξενοδοχείο με 318 δωμάτια και χωρητικότητας 620 ατόμων. Η συγκεκριμένη τουριστική μονάδα απασχολεί 124 άτομα προσωπικό και το management γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο.

BLUE PALACE A Luxury Collection Resort & Spa: Πρόκειται για ένα 5 αστέρων πολυτελέστατο Resort. Το Blue Palace ξεκίνησε να λειτουργεί τον Ιούνιο του 2003, και βρίσκεται λίγα μέτρα μακριά από το χωριό της Πλάκας και το νησί της Σπιναλόγκας. Η λειτουργία της μονάδας ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα ποιότητας και υπηρεσιών καθώς περιλαμβάνεται ως franchise ξενοδοχείο στην οικογένεια της Starwood Hotels & Resorts (Luxury Collection). Το τουριστικό αυτό θέρετρο διαθέτει 251 δωμάτια και 550 κλίνες. Το Blue Palace απασχολεί 250 άτομα προσωπικό και το management γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο.

CRETAN MALIA PARK: Στην περιοχή των Μαλίων, το 1988 ξεκινά την λειτουργία του το Cretan Malia Park. Πρόκειται για ένα μικρότερης έκτασης ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων με 204 δωμάτια και 410 κλίνες. Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο απασχολεί 110 άτομα προσωπικό και το management γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο.

VILLAGE HEIGHTS GOLF RESORT: Βρίσκεται δίπλα στο Crete Golf Club της Χερσονήσου, από το 2006, οπότε και ξεκίνησε η λειτουργία του με το καθεστώς της χρονομίσθωσης. Το Village Heights περιλαμβάνει 200 δωμάτια με 600 κλίνες και αριθμεί 75 άτομα προσωπικό.

KOUTOULOUFARI VILLAGE HOLIDAY CLUB: Η συγκεκριμένη μονάδα βρίσκεται στο χωριό από το οποίο έχει πάρει και το όνομα του και ιδρύθηκε το 1982. Το ξενοδοχείο διαθέτει 42 δωμάτια με 87 κλίνες, και απασχολεί 8 άτομα προσωπικό και επιπλέον εξυπηρετείται από το προσωπικό του Agari Beach.

SHERATON RHODES RESORT: Το ξενοδοχείο βρίσκεται στο νησί της Ρόδου στο οποίο η οικογένεια Σμπόκου είναι μέτοχος κατά 50% από το 2010. Το Resort περιλαμβάνει 401 δωμάτια και 820 κλίνες. Το management του ξενοδοχείου έχει αναλάβει η διεθνής αλυσίδα Starwood Hotels & Resorts.

Βασικές έννοιες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Σκοποί οργάνωσης – εργαζομένων

Ο κύριος Μποκέας εξηγεί ότι υπάρχει συνάφεια μεταξύ των εταιρικών στόχων του ομίλου και αυτών των εργαζομένων. Υπάρχουν περιβαλλοντικά προγράμματα από τα

οποία επωφελούνται και οι δύο πλευρές. Άλλωστε όταν τα οικονομικά του ομίλου είναι τα προβλεπόμενα τότε και ο όμιλος και οι εργαζόμενοι ωφελούνται. Σχέδιο δράσης έχει αναπτυχθεί από την Διεύθυνση, γίνεται σχεδιασμός για τον αριθμό προσωπικού που θα απασχοληθεί κάθε σεζόν ανάλογα με τις κρατήσεις δωματίων, ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν και οι δύο πλευρές. Η θεωρία άλλωστε εξηγεί ότι αν ο σκοπός της επιχείρησης βρίσκεται σε ασυμφωνία με τις απόψεις των εργαζομένων μπορεί να δημιουργηθούν σημαντικά προβλήματα.

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένους σκοπούς από την εργασία τους. Από την εμπειρία του υπευθύνου έχει διαπιστωθεί ότι κύριο μέλημα των εργαζομένων είναι να τους παρέχεται ασφάλεια από την επιχείρηση που εργάζονται, και όσον αφορά την κοινωνική ασφάλιση αλλά και την βεβαιότητα ότι και την επόμενη σεζόν θα βρίσκονται στην ίδια μονάδα. Η διεύθυνση του ομίλου αναμφισβήτητα παρέχει κοινωνική ασφάλιση σε όλους τους εργαζόμενους, όσον αφορά την σταθερή σχέση μεταξύ ομίλου και εργαζομένου, είναι στο χέρι του εργαζομένου να δείξει την διάθεση ότι θέλει να βρίσκεται στην ίδια «οικογένεια» και την επόμενη σεζόν. Στην ίδια βαθμίδα κατατάσσεται και η επιθυμία των εργαζομένων για εξέλιξη στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Δεύτερη προτεραιότητα των εργαζομένων θεωρείται η επιθυμία για αύξηση των αποδοχών που ήδη λαμβάνουν, για το οποίο γίνεται συζήτηση ιδιαιτέρως με τους αρμόδιους υπεύθυνους αλλά λόγω των συγκυριών δεν εκπληρώνονται οι συγκεκριμένες επιθυμίες. Το τρίτο μέλημα των εργαζομένων που εντοπίζει ο κύριος Μποκέας είναι η επιθυμία για εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού πράγμα το οποίο εκπληρώνεται με εκπαιδευτικά προγράμματα που διοργανώνει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων για το προσωπικό. Σύμφωνα με τη θεωρία της εργασίας επιπλέον σκοποί των εργαζομένων είναι οι κοινωνικές συναναστροφές και η ισχύς που μπορούν να αποκτήσουν μέσα στην επιχείρηση.

Δομή οργάνωσης ομίλου

Σε κάθε οργανισμό έτσι και στον όμιλο Σμπώκου υπάρχει δομή οργάνωσης και επίπεδα ιεραρχίας. Στην πρώτη βαθμίδα βρίσκεται ο Διευθυντής του ομίλου και ακολουθούν οι διευθυντές των ξενοδοχείων. Έπειτα, στην επόμενη βαθμίδα βρίσκονται, ο υπεύθυνος Ανθρωπίνων Πόρων, ο υπεύθυνος Πωλήσεων και οι

προϊστάμενοι όλων των τμημάτων των ξενοδοχείων (F&B Manager, Executive Housekeeper, Front Office Manager, Spa Manager, Maintenance Manager) και ακολουθούν οι υφιστάμενοι των τμημάτων. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη δομή οργάνωσης διαπιστώνεται ότι χρησιμοποιείται η κάθετη, αφού στα υψηλότερα επίπεδα βρίσκονται οι θέσεις που έχουν περισσότερη εξουσία, και ευθύνη.

Οργανωσιακές σχέσεις προϊστάμενου προσωπικού

Οι σχέσεις οργάνωσης είναι οι επαγγελματικές και οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται σε μια επιχείρηση. Στον όμιλο, το έργο του προϊστάμενου ανθρωπίνων πόρων φαίνεται να είναι πολύπλευρο. Όσον αφορά τον προγραμματισμό, πριν την έναρξη της καλοκαιρινής τουριστικής περιόδου διαμορφώνεται η «ταυτότητα» και το budget των ξενοδοχείων που καθορίζουν τον αριθμό των ατόμων που θα απασχοληθούν και σε ποιες ειδικότητες. Επιπροσθέτως, προγραμματίζονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα παρακολουθήσουν οι εργαζόμενοι για την βελτιστοποίηση των δυνατοτήτων τους. Επίσης, ακολουθώντας πρότυπα λειτουργιών σε όλες τις μονάδες του ομίλου, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων ασχολείται και με τα προγράμματα των ISO, HACCP. Σύμφωνα με τους συγγραφείς στο έργο του προϊστάμενου περιλαμβάνεται η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού στα καθήκοντα που θα αναλάβουν από την αρχή της πρόσληψης τους.

Στο επίπεδο οργάνωσης υπάρχει συγκεκριμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Πρωταρχικός ρόλος είναι ο σχεδιασμός και παρακολούθηση των δεικτών παραγωγικότητας των τμημάτων. Επίσης, γίνονται συγκεκριμένες μετρήσεις που έχουν να κάνουν με το κόστος του προσωπικού (ασφαλιστικές εισφορές, μισθός, επιπλέον προνόμια στα στελέχη), και την εκπαίδευση στην οποία θα υποβληθούν για το όφελος του εργαζόμενου και του ομίλου. Στη θεωρία της εργασίας, επιπλέον επισημαίνεται ότι στην οργάνωση του τμήματος, γίνεται εκχώρηση εξουσίας στα στελέχη για την εκτέλεση του έργου τους.

Έπειτα ακολουθεί η διεύθυνση του έργου που έχει αναλάβει το συγκεκριμένο τμήμα. Η διεύθυνση επιτυγχάνεται πάντα σε συνεργασία με τους προϊστάμενους όλων των τμημάτων για θέματα που αφορούν επιλογή και πρόσληψη προσωπικού. Αναπόσπαστο στοιχείο είναι το θέμα της εκπαίδευσης που επιτυγχάνεται με την

συνεργασία όλων των τμημάτων για την επιλογή του πιο κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος. Επιπλέον, από τη θεωρία, στη διεύθυνση έργου περιλαμβάνεται και η διαδικασία κατεύθυνσης των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνονται στο μεγαλύτερο βαθμό.

Τέλος, έρχεται το κομμάτι του ελέγχου, σε αυτό το επίπεδο ελέγχονται όλες οι παραπάνω λειτουργίες. Δηλαδή, γίνεται συστηματικός έλεγχος παραγωγικότητας των ξενοδοχείων, ελέγχεται ο χρόνος εργασίας των εργαζομένων και κατά πόσο τηρείται το πρόγραμμα. Αναπόσπαστο κομμάτι, δεν θα μπορούσε να ήταν άλλο, από αυτό του κόστους, ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις με τον αρχικό προγραμματισμό. Επίσης ελέγχεται η διαδικασία επιλογής υποψήφιων εργαζόμενων για το ξενοδοχείο, ώστε να γίνονται οι καλύτερες δυνατές επιλογές για τις μονάδες. Έλεγχος ασκείται και στους εργαζόμενους των ξενοδοχείων για την τήρηση προτύπων λειτουργιών που έχουν οριστεί από την διεύθυνση και από τους προϊσταμένους και η συμπεριφορά των εργαζόμενων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα επίσης ελέγχονται για την αποτελεσματικότητά τους, γι' αυτό συνήθως μετά το τέλος κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος ακολουθεί έντυπο αξιολόγησης που ο εκπαιδευόμενος αξιολογεί το πρόγραμμα που παρακολούθησε. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, κατά τη διάρκεια του ελέγχου, γίνεται εντοπισμός των τυχόν αποκλίσεων από τον αρχικό προγραμματισμό και γίνεται λήψη διορθωτικών μέτρων, το οποίο ενδεχομένως να μην ισχύει για τον όμιλο.

Στη συνέχεια, ο κύριος Μποκέας αναλύει το ύφος με το οποίο διευθύνει. Το ύφος που διευθύνει είναι το συμμετοχικό, θεωρεί ότι με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα για το λόγο ότι συμμετέχουν όλοι οι συνεργάτες και δεν θα μπορούσε από το να έχει μεγιστοποίηση στο αποτέλεσμα σε όποιο θέμα προκύψει.

Η καθημερινότητα σε έναν εργασιακό χώρο δεν κυλάει πάντα με τους ίδιους ρυθμούς. Υπάρχουν περιπτώσεις, ευτυχώς ελάχιστες, διαπληκτισμών μεταξύ εργαζομένων οπότε και παρεμβαίνει αμέσως ο προϊστάμενος για την άμεση επίλυση του θέματος. Σε περίπτωση που δεν είναι σε θέση να το αντιμετωπίσει ο εκάστοτε προϊστάμενος, γίνεται μεμονωμένη συζήτηση με τον HR Manager ή με τον διευθυντή. Από τη θεωρία, επιπλέον μέτρα για την αντιμετώπιση των παραπόνων που εντοπίζονται είναι, ο προσδιορισμός των αιτιών και η παρατήρηση της όλης

κατάστασης ώστε να ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης ολόκληρης της ομάδας.

Οργανόγραμμα ξενοδοχείων

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, λόγω της φύσης της και της πολυπλοκότητάς της, η οργανωτική δομή είναι απόλυτα απαραίτητο να είναι ορατή, κατανοητή και να υπενθυμίζει κάθε φορά την ιεραρχία. Στον όμιλο Σμπώκου λόγω της διαφορετικότητας των ξενοδοχείων που διαθέτει, δεν θα μπορούσαν να λειτουργήσουν όλα υπό την ίδια δομή οργανογράμματος. Το οργανόγραμμα συντάσσεται ανάλογα την κατηγορία της μονάδας, το πλήθος των εργαζομένων που απασχολεί και τις ανάγκες του εκάστοτε ξενοδοχειακού καταλύματος.

Η οργανωτική δομή της τουριστικής επιχείρησης μπορεί να διακρίνεται από ένα ευρύ (wide) ή ένα στενό (narrow) οργανόγραμμα. Σε μια ξενοδοχειακή μονάδα μεγάλης έκτασης το ευρύ οργανόγραμμα φαίνεται να είναι το πιο αποτελεσματικό. Αντίθετα σε μια μικρής έκτασης τουριστικής μονάδας, το στενό οργανόγραμμα γίνεται πιο λειτουργικό, διότι δεν χρειάζονται πολλές ανώτερες θέσεις εργασίας.

Τα οργανογράμματα υπάρχουν σε διάφορα μεγέθη, χρώματα και περιεχόμενα. Το οργανόγραμμα ενός ξενοδοχείου δείχνει τη γενική εικόνα της οργάνωσης αλλά πάντα διαφέρει η θεωρία στην πράξη. Άλλωστε, από τη θεωρία, αυτό που δε δείχνει το οργανόγραμμα είναι συχνά πιο ενδιαφέρον από αυτό που δείχνει.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός είναι από τα πιο σπουδαία κεφάλαια του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Όταν βρισκόμαστε στη διαδικασία προγραμματισμού κάλυψης μιας θέσης στελέχους υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία. Αρχικά, γίνεται περιγραφή της θέσης εργασίας (συντάσσεται το job description) ώστε να διαπιστώσουμε τι ζητάμε ακριβώς από κάθε υποψήφιο. Έπειτα, γίνεται αναζήτηση εντός του ομίλου για ένα άτομο αναλόγων προσόντων με την προϋπόθεση ότι δεν τίθεται πρόβλημα από το τμήμα που ήδη εργάζεται. Ταυτόχρονα όμως γίνεται αναζήτηση στη βάση δεδομένων που κρατάει το τμήμα όλα τα βιογραφικά που αποστέλλονται στον όμιλο.

Είναι γνωστό ότι την περίοδο που διανύουμε, λίγο πριν ξεκινήσει η τουριστική περίοδος του 2012, γίνονται συνεχώς αλλαγές σε θέματα εργασιακών σχέσεων και όχι

μόνο. Δεν θα μπορούσε να μην επηρεαστεί και ο όμιλος, με αποτέλεσμα να έχει καθυστερήσει ο προγραμματισμός προσωπικού πιο πολύ από κάθε άλλη χρονιά. Δυστυχώς δεν είναι σε θέση η διεύθυνση να οριστικοποιήσει τον προϋπολογισμό που θα διαθέτουν φέτος τα ξενοδοχεία αφού οι διαδικασίες έχουν «παγώσει» λόγω αναμονής ψήφισης νόμων από την κυβέρνηση. Βεβαίως, έχουν γίνει σχέδια δράσης ώστε να είναι σε θέση η διεύθυνση να αντιμετωπίσει κάθε ενδεχόμενο που θα προκύψει από τους νέους νόμους. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, υπάρχουν και άλλοι αστάθμητοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τον προγραμματισμό μιας επιχείρησης όπως είναι οι τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Η προσέλκυση υποψηφίων είναι η διαδικασία στην οποία δίνεται η ευκαιρία σε νέους εργαζόμενους να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους να εργαστούν σε ξενοδοχείο του ομίλου. Οι τρόποι που χρησιμοποιούμε για να εκδηλώσουμε το ενδιαφέρον μας για νέους εργαζόμενους είναι οι εξής: ανάρτηση αγγελίας σε εφημερίδα και στο internet, μέσω του προγράμματος career days που διοργανώνει ο ΟΑΕΔ σε εκθέσεις προσωπικού και τέλος αναπτύσσεται προσωπική επαφή του HR Manager με γραφεία διασύνδεσης κολεγίων, σχολών του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού. Στον όμιλο Σμπόκου δεν χρησιμοποιούνται επιπλέον τρόποι προσέγγισης εργατικού δυναμικού όπως είναι οι αγγελίες μέσω ραδιοφώνου, μέσω των ήδη εργαζόμενων και μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing).

Πριν αναρτηθεί μια αγγελία πάντα γίνεται αναζήτηση εντός του ομίλου για την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου στην αντίστοιχη θέση. Μια προαγωγή πάντα διακρίνεται για τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που περιλαμβάνει. Τα υπέρ είναι βέβαια ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια του εργαζόμενου που έχει καταβάλει για την ανέλιξη του. Ο εργαζόμενος πλέον γίνεται πιο παραγωγικός στη νέα του θέση, αποκτάει νέες ευθύνες και έχει κίνητρα για να είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένας κορμός στελεχών στην επιχείρηση που έχει αναρριχηθεί εντός της εταιρίας. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι υπάρχει ήδη γνώση των κανόνων αλλά και της ίδιας της εταιρίας από το «νέο» στέλεχος. Τα αρνητικά μιας προαγωγής είναι αρχικά ότι δεν εισχωρούν νέες ιδέες στην επιχείρηση

όπως θα μπορούσε να προάγει ένας εργαζόμενος προερχόμενος από την αγορά εργασίας. Έπειτα δημιουργείται η αίσθηση της ανισότητας στην βαθμίδα από όπου ο εργαζόμενος προήλθε και ενδεχομένως αντιζηλίες.

Όταν πρόκειται για προσέγγιση υποψηφίων όλοι οι μέθοδοι αποφέρουν καρπούς. Η μέθοδος όμως που φαίνεται πιο αποτελεσματική είναι η ανάρτηση αγγελίας σε sites του internet. Για τον λόγο ότι δίνει μεγαλύτερη γκάμα πληροφοριών αν και είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα η διαδικασία αξιολόγησης βιογραφικών που σχετίζονται με την αιτούμενη θέση.

Έρευνα επίσης πραγματοποιείται για την εύρεση καλύτερου προγράμματος προσέλκυσης, τα στοιχεία προκύπτουν από την ποιότητα των βιογραφικών που στέλνονται στην εταιρεία. Επίσης, ένα πρόγραμμα φαίνεται να είναι επιτυχημένο από το πλήθος των βιογραφικών που μαζεύει και κατά πόσο τα βιογραφικά ανταποκρίνονται στις ανάγκες της μονάδας. Δεν παρατηρείται από τον όμιλο να αξιολογείται ένα πρόγραμμα προσέλκυσης προσωπικού από το συνολικό κόστος (κόστος αγγελιών, αμοιβή στελεχών προσέλκυσης), μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στο ξενοδοχείο, δείκτης απουσιών των εργαζομένων.

Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή των υπαλλήλων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση πληροφοριών και την αξιολόγηση των υποψηφίων προκειμένου να επιλεγεί ο καταλληλότερος για την κάθε θέση εργασίας. Είναι συγκεκριμένες οι ενέργειες που γίνονται για την επιλογή προσωπικού. Αρχικά γίνεται προσδιορισμός των αναγκών για κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ξεχωριστά, εντοπίζονται οι κενές θέσεις και συντάσσεται το job description. Έπειτα συγκεντρώνονται όλα τα βιογραφικά σημειώματα και εξετάζεται το ενδεχόμενο εσωτερικής μετακίνησης. Γίνεται αξιολόγηση των βιογραφικών και επιλέγονται εκείνα που ταιριάζουν με τις ανάγκες της θέσης, μετά κανονίζεται συνέντευξη με τον HR Manager και τέλος γίνεται αξιολόγηση της συνέντευξης.

Οι πληροφορίες που δίνουν το βιογραφικό σημείωμα και η αίτηση πρόσληψης που συμπληρώνουν οι υποψήφιοι, αφορούν στις δραστηριότητες που είχε κατά το παρελθόν και είναι ένας δείκτης πρόβλεψης για το πόσο κατάλληλος και ικανός

μπορεί να είναι για μια συγκεκριμένη θέση. Αυτό όμως που κάνουν αρκετές επιχειρήσεις είναι να υποβάλουν σε κάποιες δοκιμασίες τους υποψήφιους για να διαπιστώσουν αν είναι ο κατάλληλος άνθρωπος στη σωστή θέση. Παρ' όλα αυτά, στον όμιλο Σμπώκου δεν χρησιμοποιούνται ούτε ψυχομετρικά τεστ ούτε τεστ δεξιοτήτων, δεν θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικά.

Η συνέντευξη είναι το σπουδαιότερο εργαλείο στη διαδικασία επιλογής, οι πληροφορίες που μπορούν να αντληθούν είναι πολύ σημαντικές για το τελικό στάδιο που είναι η πρόσληψη. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης στοχάζεται η συλλογή πληροφοριών σχετικά με την συμπεριφορά και το χαρακτήρα του υποψηφίου εργαζόμενου. Επίσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η συμπεριφορά του υποψηφίου στο προηγούμενο του εργασιακό περιβάλλον, μπορούν να βγουν πολλά συμπεράσματα από αυτό. Επιπροσθέτως, γίνονται ερωτήσεις όσον αφορά την εργασιακή εμπειρία που έχει δηλώσει στο βιογραφικό του σημείωμα. Παρ' όλα αυτά, αν δεν έχει ξανά δουλέψει ο υποψήφιος ρωτάται αν συμμετείχε ποτέ σε ομάδες και τι παραδείγματα θα μπορούσε να δώσει από αυτή την ασχολία του. Έτσι, μπορεί να διαπιστωθεί αν θα μπορούσε να συνεργαστεί με άλλους εργαζόμενους στο νέο εργασιακό του περιβάλλον. Διαπιστώνεται ότι στον όμιλο Σμπώκου, μέσα από τις ερωτήσεις που υποβάλλονται στον υποψήφιο δεν επιδιώκεται επιπλέον να αναδειχθούν οι ικανότητες του, αν έχει ο υποψήφιος εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του, αν διαθέτει ευελιξία και να εντοπιστεί ο τρόπος που αντιδρά και χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις.

Υπάρχουν βέβαια και στοιχεία τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη ροή της συνέντευξης. Όταν έρχεται ο υποψήφιος για την προκαθορισμένη συνέντευξη υπάρχει εξ' αρχής η αντικειμενικότητα από πλευράς του HR Manager. Αν όμως η προσοχή του υποψηφίου συνεχώς αποσπάται και ιδιαίτερα αν η συμπεριφορά του είναι θρασύ, είναι αρκετά για να γίνει αντιληπτό ότι ο υποψήφιος δεν είναι ο κατάλληλος εργαζόμενος για τον όμιλο. Ενώ σε άλλες περιπτώσεις ο αξιολογητής μπορεί να είναι επηρεασμένος από μια πιθανή γνωριμία που είχε με τον υποψήφιο ή να είναι ευνοϊκός με τον υποψήφιο επειδή έχουν τις ίδιες απόψεις σε κάποια θέματα, ο κύριος Μποκέας δεν επηρεάζεται από τέτοιους παράγοντες. Υποστηρίζεται επίσης, ότι τα πέντε πρώτα λεπτά είναι καθοριστικά για να σχηματίσει γνώμη ο εξεταστής ή να υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρότυπο εργαζομένου και ανάλογα με αυτό να κρίνεται ο υποψήφιος. Τέλος, να υπάρχουν εξ αρχής προκαταλήψεις και στερεότυπα από την

μεριά του αξιολογητή που θα επηρεάσουν καθοριστικά την κρίση του, τα οποία δεν ισχύουν για την διεύθυνση προσωπικού του συγκεκριμένου ομίλου.

Σύμφωνα με τον κύριο Μποκέα, μια αποτελεσματική συνέντευξη είναι προϊόν που συμβάλλει ο εξεταστής αλλά και ο εξεταζόμενος. Αφενός, ο εξεταστής πρέπει να έχει γνώση της θέσης εργασίας που πρόκειται να καλύψει ο υποψήφιος, ώστε να γνωρίζει τι πληροφορίες πρέπει να αντλήσει από τον υποψήφιο. Επίσης, είναι απαραίτητο να υπάρχει μια μεθοδολογία στις ερωτήσεις που γίνονται για την συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών. Αφετέρου, ο εξεταζόμενος πρέπει να απαντάει ξεκάθαρα στις ερωτήσεις που του γίνονται χωρίς υπεκφυγές. Θεωρείται ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης πρέπει να γίνεται παρουσίαση της εργασίας που πρόκειται να κάνει ο υποψήφιος, τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και την αμοιβή του σε περίπτωση πρόσληψης του, στον όμιλο όμως αυτά τα θέματα ενδεχομένως να αναλύονται μετέπειτα.

Πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού

Οι υποψήφιοι για τα τμήματα του ξενοδοχείου, που η διαδικασία επιλογής κατέληξε στην τελική επιλογή και πρόσληψή τους, ακολουθούν ένα πρόγραμμα που έχει σχεδιάσει η ξενοδοχειακή επιχείρηση για την υποδοχή και ένταξή τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον. Υπεύθυνος για την ομαλή ένταξη του νεοπροσλαμβανόμενου κρίνεται ο προϊστάμενος του κάθε τμήματος. Η εκπαίδευση ξεκινάει από τον προϊστάμενο και έπειτα εκπαιδεύεται και από τους συναδέλφους του τμήματος του. Σε αρκετές ξενοδοχειακές μονάδες κατά τη διαδικασία της ένταξης του προσλαμβανόμενου υπάρχει έντυπο ενημερωτικό υλικό, ενημερώνονται οι ήδη προσλαμβανόμενοι για την αναγκαιότητα των νέων προσλήψεων και για τις αρμοδιότητες των νεοπροσληφθέντων. Επίσης, ετοιμάζεται ένα φύλλο ελέγχου που αναλύονται οι διαδικασίες ένταξης του νέου εργαζόμενου που υπογράφεται από τους νεοπροσληφθέντες και τον υπεύθυνο του προγράμματος ένταξης, εν αντιθέσει με τον όμιλο που δεν πραγματοποιεί τέτοιες ενέργειες.

Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα που επιλέγονται είναι αναπόσπαστο κομμάτι του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Στον όμιλο πραγματοποιούνται προγράμματα από το ΛΑΕΚ (Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση) για την εσωτερική εκπαίδευση της επιχείρησης. Επίσης ο ΑΕΤΙ διοργανώνει σεμινάρια στους εργαζόμενους για την κατάρτιση τους. Τέλος, οι Sales Managers των ξενοδοχείων διοργανώνουν σεμινάρια στους εργαζόμενους με θέμα social media.

Πριν την επιλογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος λαμβάνονται πολλοί παράμετροι υπόψη. Αρχικά δίνεται έμφαση στο κόστος του προγράμματος και κατά πόσο είναι σε θέση να το χρηματοδοτήσει ο όμιλος. Έπειτα, εξετάζεται η χρησιμότητα του προγράμματος και αν μπορεί να αναπτύξει τις δεξιότητες του προσωπικού. Στον όμιλο, όμως, δεν ορίζονται εξ αρχής οι εκπαιδευτικοί στόχοι της επιχείρησης.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι μια λειτουργία που στόχο έχει την ποιοτικότερη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων. Στον όμιλο Σμπώκου χρησιμοποιούνται τα ISO (International Organization for Standardization) και HACCP (Hazard Analysis Critical Control Points). Το HACCP ή αλλιώς Ανάλυση Κινδύνων και Κρίσιμα Σημεία Ελέγχου, είναι μια προληπτική μέθοδος που σκοπό έχει την εξασφάλιση της ασφάλειας και υγιεινής των τροφίμων και ποτών που παράγει ο όμιλος σε όλα τα στάδια της διαδικασίας παραγωγής και διάθεσης. Το ISO ή αλλιώς Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, που έχει άμεση σχέση με το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, ειδικεύεται σε συγκεκριμένα λειτουργικά πρότυπα που πρέπει να τηρούν τα τμήματα των ξενοδοχείων. Με τα παραπάνω προγράμματα γίνεται πιο εύκολη και αποτελεσματική η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσω της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας δεν μπορούν να βγουν συμπεράσματα για όλα τα ξενοδοχειακά συγκροτήματα, όσον αφορά την λειτουργία τους στον τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όμως, μπορούν να βγουν συμπεράσματα για μια μεγάλη μερίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αφού ο όμιλος Σμπώκου δραστηριοποιείται σε διάφορες περιοχές κυρίως της Κρήτης από το 1973.

Από όλα όσα έχουν προαναφερθεί είμαστε σε θέση να αντιληφθούμε ότι η διεύθυνση γνωρίζει πως για να επιτευχθούν οι στόχοι του ομίλου πρέπει να υλοποιούνται και οι σκοποί των εργαζομένων. Το προϊόν, άλλωστε, που προσφέρουν τα ξενοδοχεία είναι άυλο, όπως είναι η ευγένεια και το χαμόγελο του εργαζόμενου που θα υποδεχτεί τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Όταν ο εργαζόμενος δεν νιώθει ευχαριστημένος από την εργοδοσία το αποτέλεσμα μπορεί να φανεί στην εργασία του και να μην είναι καθόλου ευχάριστο ούτε για τον επισκέπτη ούτε για την διεύθυνση.

Η θέση του προϊστάμενου ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώνεται ότι είναι μια θέση με πολλές απαιτήσεις. Αν μπορούσαμε να δημιουργούσαμε ένα μικρό προφίλ για τον υποψήφιο προϊστάμενο θα τοποθετούσαμε πρώτο την οργάνωση, έπειτα τις γνώσεις σε οικονομικά και εργασιακά θέματα, ηγετικές ικανότητες και πάνω από όλα συνεργάσιμος. Όσον αφορά το ύφος του προϊστάμενου οι απόψεις ποικίλουν. Ίσως η απάντηση κρύβεται σε έναν συνδυασμό όλων, αυταρχικό, γραφειοκρατικό, διπλωματικό και συμμετοχικό ύφος. Ανάλογα με την προσωπικότητα του εκάστοτε προϊστάμενου υιοθετεί στοιχεία στον χαρακτήρα του από τα παραπάνω ώστε να ανταπεξέρχεται στα θέματα που καλείται να αντιμετωπίσει.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει ιεραρχία σε μια επιχείρηση, από την πιο μικρή μέχρι την κολοσσιαία, γι' αυτό άλλωστε δημιουργήθηκαν τα οργανογράμματα. Ένα οργανόγραμμα απεικονίζει τη φύση της εργασίας και τα επίπεδα διοίκησης ώστε να υπάρχουν αρμόδιοι – υπεύθυνοι για κάθε τμήμα ενός ξενοδοχείου. Παρ' όλα αυτά, όσα δεν μπορεί να απεικονίσει ένα οργανόγραμμα είναι εξαιρετικά πιο ενδιαφέρον! Δεν απεικονίζεται η πραγματική λειτουργία της επιχείρησης, τις πραγματικές ευθύνες

που έχει ο κάθε συνδεδετικός κρίκος, το οποίο είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον για τη Διοίκηση της κάθε επιχείρησης.

Το πιο σπουδαίο κεφάλαιο όλων είναι αυτό του προγραμματισμού, χωρίς τον σωστό προγραμματισμό τα αποτελέσματα δεν θα είναι τα θεμιτά. Απαιτείται σωστή οργάνωση πριν γίνει η κάλυψη μιας θέσης εργασίας, όπως είναι η σύνταξη του job description, έπειτα γίνεται εσωτερική αναζήτηση στην επιχείρηση για την κάλυψη της θέσης αλλιώς αναζητάτε στην αγορά εργασίας.

Οι εξωγενείς παράγοντες επηρεάζουν άμεσα τον προγραμματισμό επιλογής προσωπικού σε μια επιχείρηση. Η τεχνολογία μπορεί να επηρεάσει π.χ. τα αναβαθμισμένα μέσα που καλούνται να χειριστούν οι εργαζόμενοι, διοργανώνοντας σεμινάρια από τη διεύθυνση για την κατάρτιση τους ή στην πρόσληψη νέων ατόμων ειδικευμένα σε αυτά τα τεχνολογικά μέσα. Στην εποχή που διανύουμε η πολιτικές εξελίξεις είναι εκείνες που επηρέασαν άμεσα τον προγραμματισμό για τη σεζόν του 2012. Οι αλλαγές στην εργατική νομοθεσία σε ότι αφορά στην πολιτική μισθών ήταν παράγοντας καθοριστικός για την καθυστέρηση των μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων στην επιλογή προσωπικού. Ένας άλλος παράγοντας πολύ σπουδαίος επίσης είναι η αναμενόμενη αύξηση ή μείωση των κρατήσεων ώστε να γίνεται ο ιδανικός αριθμός πρόσληψης ανάλογα την περίπτωση.

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι προσεκτική και στοχευμένη. Οι τρόποι που μπορεί να γίνει γνωστή η επιθυμία μιας επιχείρησης για την αναζήτηση προσωπικού είναι αγγελίες στον τύπο (έντυπο και ηλεκτρονικό), στο ραδιόφωνο, προσέγγιση μέσω Ο.Α.Ε.Δ, μέσω γραφείων διασύνδεσης (ΕΠΑΛ, ΑΤΕΙ, ΑΕΙ), μέσω ήδη εργαζομένων, μέσω βάσης δεδομένων και μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού. Παρ όλα αυτά αυτό που κρίνεται πιο αποτελεσματικό είναι η αποστολή βιογραφικών μέσω διαδικτύου. Το φάσμα που καλύπτει είναι μεγάλο και οι πιθανότητες να βρεθεί το κατάλληλο άτομο για κάθε θέση είναι περισσότερες. Είναι χρονοβόρα η διαδικασία ελέγχου όλων των βιογραφικών που αποστέλλονται αλλά η ποικιλία που προσφέρεται είναι μεγάλη.

Όσον αφορά στην κάλυψη θέσης στελέχους διαπιστώνεται ότι η πιο ασφαλής λύση είναι η εσωτερική μετακίνηση αφού η θέση συμπληρώνεται από άτομο δοκιμασμένο στην επιχείρηση και δίνει κίνητρα παραγωγικότητας στους υπόλοιπους

εργαζομένους. Υπάρχει όμως και το μειονέκτημα ότι μειώνονται οι πιθανότητες πρόσληψης ικανών στελεχών από την εξωτερική αγορά, ενώ παράλληλα εξασθενεί και ο δεσμός της εταιρείας με το εξωτερικό περιβάλλον και τις εξελίξεις που συμβαίνουν σε αυτό.

Η επιλογή προσωπικού γίνεται πάντα με ιδιαίτερη προσοχή κατόπιν μεγάλης έρευνας που έχει γίνει πιο πριν. Γίνεται αναζήτηση βιογραφικών και αξιολόγησης υποψηφίων μέσω συνεντεύξεων και η τελική απόφαση παίρνεται συνήθως από τον HR Manager και τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος. Μεγάλος λόγος έχει γίνει και για τις δοκιμασίες στις οποίες υποβάλλονται οι εργαζόμενοι από ορισμένες επιχειρήσεις (δοκιμασία νοημοσύνης, γνώσεων κλπ) παρ' όλα αυτά διαπιστώνεται ότι δεν κερδίζουν έδαφος από τις εταιρείες και τείνουν να εξαφανιστούν.

Η συνέντευξη είναι το πιο σπουδαίο εργαλείο για έναν υποψήφιο με το οποίο μπορεί να πείσει τον προϊστάμενο ότι είναι ο κατάλληλος για την αιτούμενη θέση. Όταν ο υπεύθυνος καλεί τον υποψήφιο για συνέντευξη διαπιστώνεται ότι έχουν ήδη εντοπιστεί στοιχεία στο βιογραφικό του υποψηφίου που τον καθιστούν πιθανώς ικανό για την κάλυψη της θέσης. Κατά τη διαδικασία της συνέντευξης ο εξεταζόμενος καλείται να είναι συγκεντρωμένος σε αυτά που ερωτάται και να κάνει καλή εντύπωση στον εξεταστή.

Όταν γίνει η πρόσληψη, η διαδικασία ένταξης του προσλαμβανομένου πρέπει να είναι προγραμματισμένη και οργανωμένη. Υπεύθυνος ορίζεται ο προϊστάμενος του και αναλαμβάνει την αρχική του εκπαίδευση και τη συνεχίζουν οι συνάδελφοι του. Παράλληλα πρέπει να έχει γίνει συζήτηση με τους παλιότερους εργαζόμενους που να ενημερωθούν για την αναγκαιότητα της νέας πρόσληψης ώστε να υπάρχει κλίμα συνεργασίας και όχι ανταγωνιστικότητας.

Μεγάλο κεφάλαιο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση του υπάρχοντος προσωπικού και η συνεχής κατάρτιση του. Διανύοντας μια περίοδο συνεχών εξελίξεων και μεγάλης ανταγωνιστικότητας, λόγω της μεγάλης προσφοράς που υπάρχει στον ξενοδοχειακό κλάδο, το προϊόν τείνει να αναβαθμίζεται ολοένα και περισσότερο. Υπάρχουν προγράμματα επιδοτούμενα από την Ευρωπαϊκή Ένωση και την Ελληνική πολιτεία που στηρίζουν αυτόν τον σκοπό και δίνουν το έναυσμα για εκπαίδευση εντός της τουριστικής μονάδας.

Η διοίκηση ολικής ποιότητας είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τις τουριστικές μονάδες αφού εξασφαλίζεται η ποιότητα μέσω συμβόλων ποιότητας που δίδονται σε επιχειρήσεις που έχουν ελεγχθεί από ISO και HACCP. Η πιστοποίηση ποιότητας αποτελεί σημαντικό εργαλείο των πωλήσεων, διότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της πελατείας τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έπειτα από εκτενής ανάλυση όλων των παραπάνω κεφαλαίων του δεύτερου μέρους, διαπιστώνεται ότι ο όμιλος Sbokos Hotel Group λειτουργεί με συγκεκριμένα λειτουργικά πρότυπα σε όλους τους τομείς γι αυτό άλλωστε έχει χαράξει μια αξιοθαύμαστη πορεία όλα αυτά τα χρόνια που δραστηριοποιείται στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Όλες οι εταιρείες όμως έχουν το περιθώριο εξέλιξης και να γίνουν ακόμα πιο ανταγωνιστικές, δεν έχει βρεθεί άλλωστε η «τέλεια συνταγή» ακόμα! Σύμφωνα με την συνέντευξη που δόθηκε από τον υπεύθυνο προσωπικού του ομίλου μπορούμε να δώσουμε μερικές προτάσεις ώστε ο όμιλος να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστικός.

Για παράδειγμα, συγκεκριμένα, όταν γίνεται προγραμματισμός του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη (ότι πρέπει να γίνεται) η μεθόδευση της δραστηριότητας του προσωπικού στα καθήκοντα που πρόκειται να αναλάβουν κατά την πρόσληψη τους. Επίσης, στη διαδικασία της διεύθυνσης, θα έπρεπε να κατευθύνονται οι εργαζόμενοι προς τους στόχους της επιχείρησης ώστε να επιτυγχάνονται στον μεγαλύτερο βαθμό. Κατά τη διάρκεια του ελέγχου είναι πολύ σημαντικό κομμάτι όταν εντοπίζονται αποκλίσεις από τον αρχικό προγραμματισμό, να γίνονται άμεσα λήψεις διορθωτικών μέτρων.

Επιπροσθέτως, όσον αφορά τη προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσε να λαμβάνονται υπόψη στον όμιλο και άλλοι τρόποι προσέγγισης προσωπικού όπως είναι η προσέλκυση μέσω των ήδη εργαζόμενων και μέσω εταιρειών διάθεσης προσωπικού (outsourcing) που θα μπορούσαν να εξυπηρετήσουν ενδεχομένως σε περιπτώσεις υψηλής πληρότητας. Επίσης, θα έπρεπε να πραγματοποιείται αξιολόγηση προγραμμάτων προσέλκυσης όσον αφορά το συνολικό κόστος (κόστος αγγελιών, αμοιβή στελεχών προσέλκυσης), μέσος χρόνος παραμονής του υποψηφίου στο ξενοδοχείο, δείκτης απουσιών των εργαζομένων, ώστε να συμπεραίνεται αν ένα πρόγραμμα προσέλκυσης είναι αποδοτικό.

Στο κεφάλαιο της επιλογής προσωπικού προτείνεται να υπάρχουν διάφορα είδη δοκιμασιών προς τους υποψήφιους εργαζόμενους. Για παράδειγμα σε μια εξέταση πειραματικών καταστάσεων, ο εξεταστής θα μπορούσε να διαπιστώσει πως αντιδρά ο

κάθε υποψήφιος σε διάφορες τυπικές διοικητικές καταστάσεις. Η συνέντευξη είναι ένα μεγάλο εργαλείο και για τον εξεταζόμενο και για τον εξεταστή. Μέσω κάποιων ερωτήσεων ο υπεύθυνος θα μπορούσε να εντοπίσει τις ικανότητες του υποψηφίου, αν έχει ο υποψήφιος εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του, αν διαθέτει ευελιξία και να εντοπιστεί ο τρόπος που αντιδρά και χειρίζεται δύσκολες καταστάσεις για να μην βρεθεί προ εκπλήξεων ο εκάστοτε υπεύθυνος.

Στο θέμα ένταξης προσωπικού στον όμιλο διακρίνονται ελλείψεις στοιχείων που είναι καθοριστικά για την ομαλή ένταξη του κάθε νεοπροσληθέντα. Θα έπρεπε να υπάρχει ένα έντυπο ενημερωτικό υλικό που θα μπορούσε να μάθει κάποια πράγματα ο εργαζόμενος για την επιχείρηση, επίσης να ενημερώνονται οι ήδη προσλαμβανόμενοι για την αναγκαιότητα των νέων προσλήψεων και για τις αρμοδιότητες των νεοπροσληθέντων. Τέλος, θα έπρεπε να ετοιμάζεται ένα φύλλο ελέγχου που να αναλύονται οι διαδικασίες ένταξης του νέου εργαζόμενου που θα υπογράφεται από τους νεοπροσληθέντες και τον υπεύθυνο του προγράμματος ένταξης.

Τέλος, κατά τη διάρκεια προγραμματισμού των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που πρόκειται να υλοποιηθούν μέσα στον όμιλο, θα έπρεπε εκ των προτέρων να έχουν οριστεί οι εκπαιδευτικοί στόχοι της επιχείρησης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:

ΟΜΙΛΟΣ SBOKOS HOTEL GROUP

1. Περιγραφή των ξενοδοχείων του ομίλου (κατηγορία, δυναμικότητα, ταΐθος λειτουργίας (management, franchise κλπ).
2. Υπάρχει συνάφεια μεταξύ των εταιρικών στόχων του ομίλου και αυτών των εργαζομένων? Έχετε αναπτύξει κάποιο σχέδιο δράσης προκειμένου για την άμβλυνση ενδεχομένων αποκλίσεων ή προβλημάτων;
3. Ποιοι είναι οι σκοποί των εργαζομένων που συναντάτε συνήθως και κατά πόσο είστε σε θέση εσείς και η διεύθυνση του ομίλου να τους εκπληρώσετε;
4. Όσον αφορά στη δομή οργάνωσης του ομίλου θα μπορούσατε να αναφερθείτε στις βαθμίδες – επίπεδα ιεραρχίας;
5. Θα ήθελα να μου περιγράψετε συνοπτικά το έργο σας ως υπεύθυνος ανθρώπινων πόρων, όσον αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο που ασκείτε.
6. Το ύφος του προϊστάμενου όπως γνωρίζετε διακρίνεται σε αυταρχικό ή γραφειοκρατικό ή διπλωματικό ή συμμετοχικό ύφος διοίκησης. Ποιο από αυτά πιστεύετε ότι σας ταιριάζει περισσότερο και γιατί επιλέγετε το συγκεκριμένο ύφος διοίκησης.
7. Με ποιους τρόπους αντιμετωπίζετε τυχόν παράπονα εργαζομένων, όπως για παράδειγμα παράπονα όσον αφορά στον μισθό ή σε ενδεχόμενες προστριβές που δημιουργούνται στα πλαίσια της καθημερινής εργασιακής πραγματικότητας; Είναι κάποιες ενέργειες που κάνετε για να το

αντιμετωπίσετε;

8. Η δομή του οργανογράμματος των ξενοδοχείων είναι ίδιο για όλα τα ξενοδοχεία του ομίλου;
9. Ποιο είδος οργανογράμματος πιστεύετε από την εμπειρία σας ότι είναι πιο αποτελεσματικό (ευρύ, στενό, άλλο);
10. Το οργανόγραμμα μιας επιχείρησης πιστεύετε ότι μπορεί να δείξει ακριβώς την οργάνωση, πως εργάζεται ένα ξενοδοχείο;
11. Όταν βρίσκεστε στη διαδικασία προγραμματισμού κάλυψης μιας θέσης στελέχους, από πού αντλείτε προσωπικό, εντός ή εκτός της μονάδας (ή και του ομίλου);
12. Οι αστάθμητοι παράγοντες, όπως είναι οι πολιτικές και οικονομικές εξελίξεις που είναι ιδιαίτερα επίκαιρες αυτή την περίοδο, πόσο έχουν επηρεάσει τον προγραμματισμό σας για την φετινή χρονιά;
13. Θα ήθελα να μου πείτε ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε στο σχέδιο προσέλκυσης προσωπικού.
14. Όσον αφορά στις προαγωγές του ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσατε να αναφέρετε τα υπέρ και τα κατά αρχικά για την εξέλιξη του εργαζομένου στην εταιρεία, αλλά και για την εταιρεία γενικότερα;
- 15.
16. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την προσέγγιση υποψηφίων, ποιες κρίνετε πιο αποτελεσματικές;
17. Ποια είναι τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείτε ένα πρόγραμμα προσέλκυσης προσωπικού;
18. Ποιες είναι οι ενέργειες που κάνετε σαν υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού για την επιλογή προσωπικού;

19. Είναι κάποιες «δοκιμασίες» στις οποίες υποβάλλονται οι υποψήφιοι εργαζόμενοι, και αν ναι ποιες είναι οι δοκιμασίες αυτές;
- Τις θεωρείτε αρκετά αξιόπιστες πηγές για να καταλάβετε την προσωπικότητα του υποψήφιου και κατά πόσο είναι ο κατάλληλος άνθρωπος για την εκάστοτε θέση;
20. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης με έναν υποψήφιο εργαζόμενο σας, τι στοχεύετε να αντλήσετε μέσω των ερωτήσεων που θέτετε; (Ποιοι οι στόχοι της συνέντευξης;)
21. Ποια είναι τα στοιχεία που ενδεχομένως σας επηρεάζουν σε μια συνέντευξη;
22. Ποιοι παράγοντες συμβάλλουν, πιστεύετε, σε μια αποτελεσματική συνέντευξη;
23. Ακολουθείτε συγκεκριμένο πρόγραμμα ένταξης των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων στα ξενοδοχεία του Ομίλου σας;
24. Εφαρμόζετε προγράμματα εκπαίδευσης για το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό των ξενοδοχείων του Ομίλου;
25. Με ποια κριτήρια επιλέγετε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα;
26. Εφαρμόζετε τεχνικές ή / και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας στον Όμιλο? Μπορείτε να αναφερθείτε σε κάποιες από αυτές;

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

1. Ι.Τ.Ε.Π., (2004), «*Η Απασχόληση στα Ξενοδοχεία*», Αθήνα.
2. Κανελόπουλος Χ., (1990), «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», Αθήνα.
3. Κανελόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., (1990), «*Αξιοποίηση Προσωπικού*», Αθήνα.
4. Λαλούμης Δ., (2002), «*Διοίκηση Ξενοδοχείων*», Αθήνα.
5. Ντόντη Α., (2001), «*Υπηρεσία Ορόφων*», Αθήνα.
6. Πριτανάκη Ε., (1995), «*Σημειώσεις Διοίκησης Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*», Ηράκλειο Κρήτης.
7. Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «*Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα.
8. Χρήστου Ε., (1999), «*Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*», Αθήνα.
9. Χυτήρης Λ., (2001), «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», Αθήνα.
10. Σπανος Α, (1995): <<Ολικη Ποιοτητα>>, Αθήνα

Ξενόγλωσση

1. Brechlin J., Rossett A., (1991), “*Orienting New Employees, Training*”, Vol 28, No 4.
2. Boella M. J., (1996), “*Human Resource in the Hospitality Industry*”, Cheltenham.
3. Cox D. A., (1998) “*Human Resource Management*”, New York.
4. De Cenzo D. A., (1994), “*Human Resource Management*”, New York.
5. De Cenzo & Robbins S. P., (1996), “*Human Resource Management*”, New York.
6. Gordon J., (1986), “*Human Resource Management, a Practical Approach*”, Boston.
7. Goleman D., (1999), “*Συναισθηματική Νοημοσύνη*”, Athens.
8. Hospitality Training Foundation, (1999), “*Look Who is Training Now: Perspectives on Training in the Hospitality Industry*”, London.
9. James P., (1998), “*Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας*”, Europe.
10. Sisson K., (1994), “*Personnel Management*”, Blackwell.
11. Taylor D. L. & Ramsey R. K., (1993), “*Empowering Employees to “Just Do It”, Training and Development*”.

12. Wood S., (1989), *“The Transformation of Work – Skill, Flexibility and the Labor Process Unwind Hyman, London.*