



**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

**Τίτλος πτυχιακής εργασίας: «Διαδικασία επιλογής ανθρώπινου
δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.»**

**Φοιτήτρια:
Λάμπρου Αναστασία (ΑΜ ΔΤ20094)**

**Επιβλέπων Καθηγητής:
Δρ. Γεώργιος Απλαδάς.**

Ηράκλειο, 2023.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Εισαγωγή	6
Κεφάλαιο 1: Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.....	7
1.1. Η Σημασία του Ξενοδοχειακού Κλάδου.....	7
1.2. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.....	12
1.2.1. Τα ξενοδοχεία στην Ευρώπη.....	13
1.2.2. Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα.....	13
1.2.3. Τα ξενοδοχεία στην Κρήτη.....	14
1.3. Διακρίσεις Ξενοδοχείων.....	16
1.4. Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	16
Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)	17
2.2. Ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.....	21
2.3. Η λειτουργία, το περιεχόμενο και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	26
2.4. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	33
2.4.1. Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	33
2.4.2. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	36
2.5. Ηγεσία.....	38
2.5.1. Στυλ ηγεσίας.....	39
2.5.2. Μοντέλο του Fred Fiedler (1996).....	42
2.5.2.1. Μοντέλο των Hersey και Blanchard (1969).....	44
2.5.3. Μοντέλο των Vroom και Yeton (1973).....	45
Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	48
3.1. Οργάνωση Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	48
3.1.1. Η Αναγκαιότητα της Αποτελεσματικής Οργάνωσης στις Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	50
3.1.2. Το οργανόγραμμα των Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	53
3.1.3. Η Οργανωτική δομή των Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	58
3.2. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.....	61
Κεφάλαιο 4: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	63
4.1. Η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	63
4.2. Η εργασία και οι πολιτικές απασχόλησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.....	64
4.3. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	73
4.3.1. Οι στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	74
4.3.2. Οι αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	75
4.3.2.1. Ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis)	77
4.3.2.2. Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Description)	78
4.3.4. Το αποτέλεσμα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	83

4.3.5. Τα προβλήματα από την έλλειψη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.	84
Κεφάλαιο 5: Στελέχωση Προσωπικού.	86
5.1. Προσέλκυση Υποψηφίων.	86
5.1.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.	88
5.1.2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.	88
5.2. Επιλογή Προσωπικού.	91
5.2.1. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.	92
5.2.1.1. Αίτηση πρόσληψης:	93
5.2.1.2. Βιογραφικό σημείωμα:	94
5.2.1.3. Συστάσεις:	96
5.2.1.4. Συνέντευξη:	96
5.2.1.5. Δοκιμασίες:	100
5.2.1.6. Ιατρικές εξετάσεις:	100
Κεφάλαιο 6: Ερευνητικοί στόχοι, ερωτήματα και Μεθοδολογία Έρευνας.....	101
6.1. Μεθοδολογία Έρευνας.	101
6.2. Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα.	103
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.....	104
7.1. Δημογραφικά στοιχεία.	104
7.2. Ερωτήσεις έρευνας περί ύπαρξης τμήματος Δ.Α.Δ.....	106
7.3. Ερωτήσεις έρευνας περί πρόσληψης και εκπαίδευσης.	107
Συμπεράσματα.....	112
Βιβλιογραφία	115
Ελληνική βιβλιογραφία	115
Ξενόγλωσση βιβλιογραφία	117
Δικτυογραφία	119

Περίληψη

Ο τομέας της φιλοξενίας, περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων που συμβάλλουν στην τουριστική βιομηχανία, συμπεριλαμβανομένων των ξενοδοχείων και διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στη δημιουργία εισοδήματος για πολλές χώρες παγκοσμίως. Οι ξενοδόχοι προσπαθούν να εδραιώσουν ισχυρά ερεθίσματα στην παγκόσμια αγορά, για να μεγιστοποιήσουν τα έσοδά τους, ωστόσο, η επιτυχία των ξενοδοχείων εξαρτάται πρωτίστως από το πολυτιμότερο περιουσιακό τους στοιχείο, που δεν είναι άλλο από το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον κλάδο της φιλοξενίας με ιδιαίτερη έμφαση στις οργανωτικές και ξενοδοχειακές πρακτικές διαχείρισης. Ξεκινά με μια θεωρητική ανάλυση των πλαισίων οργανωτικής και ξενοδοχειακής διαχείρισης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον ρόλο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στον στρατηγικό σχεδιασμό στόχων, στην επιλογή, στην πρόσληψη και την κατάρτιση. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμεύει ως κρίσιμο στοιχείο για τη διασφάλιση της συνεχούς και αποτελεσματικής παραγωγής, επιβλέποντας τη διαχείριση και την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού.

Επιπροσθέτως, η εργασία παρουσιάζει τα ευρήματα της ποσοτικής έρευνας που διεξήχθη σε ξενοδόχους και ξενοδοχοϋπαλλήλους στην Κρήτη. Ο πρωταρχικός στόχος της έρευνας ήταν να διερευνηθεί η οργανωτική δομή των ξενοδοχειακών μονάδων, εξετάζοντας συγκεκριμένα την παρουσία ή την απουσία τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και συνάμα, με τη συλλογή δεδομένων μέσω ενός ερωτηματολογίου, να αποκτηθούν γνώσεις σχετικά με τον τρόπο οργάνωσης του προσωπικού σε αυτές τις ξενοδοχειακές μονάδες. Τα αποτελέσματα της έρευνας υπογραμμίζουν τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στον τομέα της φιλοξενίας, όπου η αποτελεσματική διαχείριση του εν λόγω τμήματος και η ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού, αποδεικνύονται ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συμβάλλουν στον ήδη υπάρχοντα όγκο γνώσεων στον τομέα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον κλάδο της φιλοξενίας, παρέχοντας

πολύτιμες πληροφορίες τόσο για τους ερευνητές, όσο και για τους επαγγελματίες του ξενοδοχειακού και εν γένει του τουριστικού κλάδου.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ξενοδοχειακή επιχείρηση, ξενοδοχειακό προϊόν

Abstract

The hospitality sector, comprising a wide range of businesses that contribute to the tourism industry, including hotels, plays a vital role in generating income for many countries worldwide. Hoteliers strive to establish strong stimuli in the global market to maximize their revenue. However, the success of hotels depends primarily on their most valuable asset, which is their human resources. This paper examines the importance of human resource management in the hospitality industry, with particular emphasis on organizational and hotel management practices. This paper begins with a theoretical analysis of organizational and hotel management frameworks, with particular emphasis on the role of the human resource department in strategic goal planning, recruitment, selection, and training. The HR department is critical to ensuring continuous and efficient production by overseeing the management and development of an organization's workforce.

In addition, the paper presents the findings of a quantitative survey conducted among hoteliers and hotel employees in Crete. The primary objective of the research was to investigate the organizational structure of hotel establishments, specifically the presence or absence of a human resources department. By collecting data through a questionnaire, knowledge was gained about how the HR department is organized in these hotel units. The results highlight the crucial role the human resources department plays in the hospitality sector. Its effective management and the development of the organization's workforces are crucial to maintaining a competitive advantage and achieving strategic objectives. The findings of this study contribute to the existing body of knowledge in the field of human resource management in the hospitality industry, providing valuable information for both researchers and practitioners.

Keywords: Human resource management, hotel business, hotel product

Εισαγωγή

Ο τουρισμός έχει αναπτυχθεί σημαντικά και πλέον κατέχει ένα, σημαντικό ρόλο στην παγκόσμια οικονομία. Στον κλάδο του τουρισμού, οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία, προσπαθούν συνεχώς να εδραιώσουν και να διατηρήσουν μια ισχυρή θέση στην αγορά εργασίας, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα ξενοδοχεία αποτελούν έναν κρίσιμο παράγοντα της συνολικής τουριστικής εμπειρίας και η επιτυχία τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των υπηρεσιών και των προσωπικών αλληλεπιδράσεων μεταξύ του προσωπικού και των επισκεπτών τους. Με άλλα λόγια, το ανθρώπινο δυναμικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι το πολυτιμότερο αγαθό όταν πρόκειται για την παραγωγή και την προώθηση του προϊόντος τους.

Αυτή η συνειδητοποίηση οδήγησε τους ξενοδόχους να δώσουν μεγάλη έμφαση στη διαχείριση του εργατικού τους δυναμικού, όπου στις μέρες μας συνήθως αναφέρεται ως «Τμήμα Προσωπικού» ή «Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού». Αυτό το τμήμα ασχολείται και εστιάζει ειδικά στην ανθρώπινη πτυχή του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων. Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οι διάφορες λειτουργίες της έχουν μελετηθεί εκτενώς και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δύο βασικούς τομείς: διοικητικά καθήκοντα όπως σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος και λειτουργικά καθήκοντα όπως πρόσληψη, ανάπτυξη, κατάρτιση και διαχείριση εργασιακών σχέσεων.

Διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 1: Ο Κλάδος των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων.

1.1. Η Σημασία του Ξενοδοχειακού Κλάδου.

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (European Commission) το 2000, η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ένα τουριστικό κατάλυμα, όπως για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο, ένας ξενώνας, ενοικιαζόμενα δωμάτια κ.ά., κατέχει πολύ σημαντικό ρόλο για το προφίλ, την αποτύπωση και την προώθηση ενός προορισμού, επιβεβαιώνοντας την επικρατούσα άποψη πως το βασικότερο στοιχείο σε ένα ταξίδι είναι η διαμονή.

Σημαντικά πρόσωπα όπως ακαδημαϊκοί, επιχειρηματίες, πολιτικοί έχουν προσπαθήσει να δώσουν έναν ορισμό για τον ξενοδοχειακό κλάδο, όμως μέχρι και σήμερα, κανένας ορισμός δεν θεωρείται αποδεκτός (Baum, 1995). Ο κλάδος της οικονομίας χαρακτηρίζει τον ξενοδοχειακό κλάδο ως: κλάδο που υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Για την οικονομία αυτό σημαίνει ότι δημιουργεί προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005. Σελ.317). Σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές, οι ξενοδοχειακές μονάδες δεν αποτελούν ξεχωριστό βιομηχανικό κλάδο και αυτή τους την άποψη τη στηρίζουν στο γεγονός ότι υπήρχαν και συνεχίζουν να υπάρχουν τεράστιες διαφορές μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων διαφόρων χωρών ως προς τον τρόπο με τον οποίο αυτά είναι δομημένα. Οι διαφορές αυτές, μπορεί να είναι οικονομικής ή άλλης φύσεως, με βασικότερη όλων εκείνη της διαφορετικής νομοθεσίας της κάθε χώρας, η οποία και επηρεάζει άμεσα τον τρόπο λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (P. Jones, 1999, Σελ. 182-204).

Από τα παραπάνω συμπεραίνει κάποιος ότι τα ξενοδοχεία αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα μιας χώρας για την τουριστική της υποδομή, καθώς εξυπηρετούν τη διαμονή των τουριστών που επισκέπτονται τη χώρα αυτή και μαζί με τη μετακίνηση και τη διατροφή, αποτελούν τα βασικά προϊόντα που παρέχει ο τουρισμός στον επισκέπτη. Κατά συνέπεια, η τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, έχει ως βασική της προϋπόθεση την ύπαρξη ξενοδοχειακών μονάδων και είναι άμεσα εξαρτημένη από την δυναμικότητα των ξενοδοχείων, δηλαδή τη χωρητικότητα που

παρέχουν σε αριθμό κλινών / δωματίων, από την κατηγορία που ανήκει το ξενοδοχείο, η οποία με τη σειρά της εξαρτάται από την ποιότητα του ξενοδοχείου και τέλος, από το πόσο ποιοτικά είναι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που παρέχει το εκάστοτε ξενοδοχείο (Φουντουλάκης, 2002).

Μέχρι στιγμής έχει επισημανθεί σε μεγάλο βαθμό η σημασία ύπαρξης ξενοδοχείων, ενώ, δεν έχει διευκρινιστεί ακόμα τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε τη συγκεκριμένη λέξη / όρο. Τα ξενοδοχεία ανήκουν στα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα και τα οποία αποτελούν την πρώτη κατηγορία τουριστικών καταλυμάτων. Συγκεκριμένα είναι ένα σύνολο κτιριακών υποδομών διαμονής που διαθέτουν και προσφέρουν χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα (ενός, δύο ή και περισσότερων δωματίων) με λουτρό, με κοινόχρηστους χώρους για την υποδοχή ή και την παραμονή των πελατών, καθώς και αίθουσα εστίασης για παροχή πρωινού ή και άλλων γευμάτων.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος, ένας ισχυρός και κερδοφόρος κλάδος και αναπόσπαστο μέρος της οικονομίας μιας χώρας, έχει άμεση συμβολή στην εθνική οικονομία, ενώ συγχρόνως επηρεάζει άμεσα, πολλαπλώς και σε σημαντικό βαθμό την κοινωνία της. Η επιρροή του ξενοδοχειακού κλάδου γίνεται φανερή από:

- ☐ Την απορρόφηση της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής που κάνουν τα ξενοδοχεία σε μεγάλο βαθμό αλλά και από το πόσο σημαντικοί πελάτες είναι για τις βιομηχανίες και τις βιοτεχνίες της χώρας στην οποία λειτουργούν ή και ανήκουν.
- ☐ Τις συνεχείς προσλήψεις που κάνουν τα ξενοδοχεία, λόγω της αυξημένης ανάγκης σε προσωπικό. Αυτό συμβάλλει θετικά στη μείωση της ανεργίας, ενώ ταυτόχρονα αυξάνονται και οι πόροι της τοπικής αυτοδιοίκησης ανά περιοχή (Χρήστου, 1999).

Αντίστοιχα, και σε κοινωνικό επίπεδο ο ξενοδοχειακός κλάδος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει την κοινωνία μιας χώρας μέσα από τις πολιτιστικές εκδηλώσεις και τα επιστημονικά συνέδρια που διοργανώνονται στις ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες και αποτελούν σημεία συνάντησης και γέφυρες επικοινωνίας ανθρώπων από όλα τα μέρη της γης και πολιτισμών. Χωρίς καμία υπερβολή επομένως, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε πως τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα από τα βαρόμετρα του παγκόσμιου πολιτισμού (Φουντουλάκης, 2002).

Ύστερα από τη σύντομη περιγραφή για τον ξενοδοχειακό κλάδο, κρίνεται αναγκαίο να γίνει και μία σύντομη παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των ξενοδοχείων, ως μία μορφή επιχειρήσεων και σύμφωνα με το «προϊόν» που προσφέρουν στους πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα αναφερόμαστε σε ένα προϊόν:

- 1) πολύμορφο και πολυσύνθετο, το οποίο είναι αποτέλεσμα άλλων προϊόντων διαφορετικών μεταξύ τους, τα οποία με τη σειρά τους προσφέρονται σε διαφορετικές στιγμές και χώρους και από διαφορετικά άτομα.
- 2) του οποίου η κατανάλωση μπορεί να γίνεται επί μέρες και επομένως ο πελάτης θα σχηματίσει και θα εκφέρει άποψη γι' αυτό, μετά την αναχώρηση του.
- 3) το οποίο δεν αποθηκεύεται, δεν μπορεί επομένως ένα δωμάτιο ξενοδοχείου που δεν ενοικιάστηκε μία μέρα να καλύψει τα έσοδα της ημέρας αυτής με το να ενοικιαστεί την επομένη.
- 4) δεν μπορεί να μεταφερθεί και να διανεμηθεί στις διάφορες αγορές, αλλά ο πελάτης είναι υποχρεωμένος να μεταφερθεί ο ίδιος στον χώρο όπου αυτό προσφέρεται. Η προσφορά του «προϊόντος» του ξενοδοχείου, γίνεται σε συγκεκριμένο τόπο και δεν δέχεται μεταβολές, καθώς το ξενοδοχείο που το προσφέρει βρίσκεται σε συγκεκριμένο χώρο και δεν μεταφέρεται. Επίσης, ο πελάτης πρέπει να είναι παρών και δια ζώσης στους χώρους του ξενοδοχείου προκειμένου να γίνει χρήση και κατανάλωση των υπηρεσιών που του προσφέρονται.
- 5) άμεσα εξαρτώμενο από εξωτερικούς παράγοντες, όπως οι κακές κλιματολογικές συνθήκες, οι πυρκαγιές, οι σεισμοί, οι τρομοκρατικές ενέργειες, οι πανδημίες κ.ά. (Φουντουλάκης, 2002).

Ως ξενοδοχειακό προϊόν, θεωρείται το προϊόν εκείνο το οποίο πωλείται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση και αποτελεί μία από τις πηγές εσόδων της και αντίστοιχα προσφέρεται στον πελάτη προς ικανοποίηση των επιθυμιών και αναγκών του. Το ξενοδοχειακό προϊόν αποτελείται από:

- 1) την περιοχή που εδράζει και λειτουργεί το ξενοδοχείο όπου ο πελάτης έχει αναζητήσει το συγκεκριμένο προϊόν.

- 2) την ίδια την ξενοδοχειακή μονάδα με τις εγκαταστάσεις και τα τμήματα που απαρτίζουν το ξενοδοχείο, αλλά και τη συνολική εικόνα/προφίλ του, στοιχεία τα οποία στοχεύουν και συμβάλλουν στην ικανοποίηση του πελάτη και διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό τη γνώμη του για το ξενοδοχείο.
- 3) την άνεση και την καθαριότητα του δωματίου που έχει ενοικιάσει ο πελάτης, καθώς και από τη θέα που προσφέρει το συγκεκριμένο δωμάτιο.
- 4) τη διάθεση και εξυπηρέτηση που προσφέρουν στους πελάτες τα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου, καθώς και από την ευγένεια και ευελιξία των εργαζομένων του.
- 5) τις υπηρεσίες εστίασης (φαγητό και ποτό) που παρέχονται και προσφέρονται.
- 6) τη μουσική που ακούγεται ή και προσφέρεται στους χώρους του (κοινόχρηστους και μη).
- 7) τον εξοπλισμό που παρέχει, όπως ο κλιματισμός, η τηλεόραση, το τηλέφωνο, θέρμανση κλπ. και διευκολύνει τον πελάτη στην διαμονή του. Στον εξοπλισμό εννοείται κάθε ευκολία που βελτιώνει την διαμονή του πελάτη στο ξενοδοχείο και καλύπτει όσο το δυνατόν τις ανάγκες του.

Στο σημείο αυτό να σημειωθεί ότι το ξενοδοχειακό προϊόν διαχωρίζεται σε:

- ☐ Υλικό. Ως υλικό ξενοδοχειακό προϊόν θεωρούνται όλα εκείνα τα οποία περιγράφονται και μετρώνται με τις ιδιότητες του όγκου του βάρους και της μάζας. Στα υλικά προϊόντα του ξενοδοχείου συμπεριλαμβάνεται το δωμάτιο, το φαγητό, το ποτό κλπ.
- ☐ Άυλο. Ως άυλο ξενοδοχειακό προϊόν νοείται η μουσική, η ευγένεια των υπαλλήλων και γενικά οτιδήποτε κάνει τον πελάτη να νιώθει σαν στο σπίτι του (Λαλούμης Δ., 2015 σελ. 140).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996) και λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω για το ξενοδοχειακό προϊόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση σημαντικό ρόλο παίζουν τα παρακάτω στοιχεία:

- 1) Οι πελάτες. Για κάθε ξενοδοχείο ο πελάτης διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο ως προς τη δομή και τη λειτουργία του, καθώς είναι το “αντικείμενο” εργασίας όλων των συντελεστών της επιχείρησης. Οι πελάτες είναι εκείνοι που κρατούν σε λειτουργία ένα ξενοδοχείο και αποτελούν τη βασική πηγή των εσόδων του

και συνάμα η οικονομική τους επιφάνεια και κοινωνική τους κατάσταση είναι παράγοντες που καθορίζουν τη ζήτηση και το προφίλ που θα έχει το εκάστοτε ξενοδοχείο. Με άλλα λόγια, όσο αυξάνεται το εισόδημα του πελάτη - καταναλωτή μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, τόσο θα αυξάνεται και η ζήτηση της.

- 2) Οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Οι υπηρεσίες αυτές παρέχονται, πωλούνται και καταναλώνονται σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο, στον χώρο της ξενοδοχειακής μονάδας και κατά τη διάρκεια διαμονής του πελάτη - καταναλωτή έως και την αναχώρηση του.
- 3) Τα σημεία πώλησης. Ως σημεία πώλησης των αγαθών και των υπηρεσιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης θεωρούνται τα ταμεία στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου και η ρεσεψιόν.
- 4) Το εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να έχουν συμβάσεις πλήρους, μερικής ή και περιστασιακής απασχόλησης. Αξιοσημείωτο είναι πάντως το γεγονός, πως τα τελευταία χρόνια τα ξενοδοχεία επιδιώκουν να έχουν σε όλες τις θέσεις εργασίας, και όχι μονάχα στη Διοίκηση, άτομα κατάλληλα καταρτισμένα και εξειδικευμένα.
- 5) Η οργανωτική δομή. Αποτελεί μία από τις πιο δύσκολες λειτουργίες του ξενοδοχείου, καθώς εξαρτάται άμεσα από παράγοντες όπως το είδος της κτιριακής υποδομής μιας ξενοδοχειακής μονάδας, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και τη δυναμικότητα του ξενοδοχείου, το κόστος και τις απολαβές του εργατικού δυναμικού, την τεχνολογική εξέλιξη, την εκπαίδευση της Διοίκησης του ξενοδοχείου και τέλος από τα χαρακτηριστικά στοιχεία της προσωπικότητας των στελεχών και συντελεστών του ξενοδοχείου.
- 6) Η φύση της εργασίας. Σχετίζεται με τον ανθρώπινο παράγοντα, ο οποίος και έχει καθοριστική σημασία για το ξενοδοχείο, καθώς το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης έρχεται σε άμεση ή έμμεση επαφή με τους πελάτες. Το ξενοδοχείο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτήν την αμφίδρομη σχέση προσωπικού - πελατών, αφού η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, εξαρτάται από το εκάστοτε εργατικό δυναμικό του κάθε ξενοδοχείου.

1.2. Ιστορική εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας.

Η ιστορία των ξενοδοχείων χρονολογείται από την αρχαιότητα, όταν ακόμη η φιλοξενία θεωρούνταν ιερή πράξη. Θεοί όπως ο Δίας, η Αθηνά και οι Διόσκουροι (ο Κάστορας και ο Πολυδεύκης), προστάτευαν τους ξένους, δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε ξένο άτομο, ανεξάρτητα από την κοινωνική του θέση, να έχει το προνόμιο να μείνει σε ένα καθορισμένο δωμάτιο που ονομαζόταν ξενώνας. Το συγκεκριμένο ιερό εθιμοτυπικό, προώθησε την κοινωνική σύνδεση και επικοινωνία και επέτρεψε σε ανθρώπους όλων των κοινωνικών τάξεων και των βαλαντίων, από τον απλό πολίτη έως και τον βασιλιά, να συναντώνται και να διαμένουν στον ίδιο χώρο.

Σε όλη την πορεία της ιστορίας, από την εποχή του Ομήρου έως τον Μεσαίωνα, κυριαρχεί το έθιμο και το τελετουργικό της φιλοξενίας, οδηγώντας στην κατασκευή διαφόρων εγκαταστάσεων, όπως ξενώνες και πανδοχεία, για να καλύψουν τις ανάγκες των ταξιδιωτών - επισκεπτών. Αξίζει να αναφερθεί πως οι εταιρείες ενοικίασης σκηνών έκαναν το ντεμπούτο τους κατά τον εορτασμό των Μεγάλων Διονυσίων στην Αθήνα, όπου η ζήτηση για διαμονή ήταν τεράστια. Αντίστοιχα, τα βυζαντινά πανδοχεία, τα χάνια και τα караβάν σεράγια αποτέλεσαν στην εποχή τους, κοινές μορφές διαμονής, εξυπηρετώντας τις ανάγκες του πελατειακού τους κοινού.

Θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος πως η εξέλιξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας σε σχέση με την πελατειακή ζήτηση διακρίνεται σε τρεις φάσεις:

- ☐ Η αρχική φάση συνδέεται με μια εποχή όπου η εμφάνιση κάποιου ξένου ήταν ένα σπάνιο γεγονός. Με την άφιξη τους σε μια περιοχή, οι επισκέπτες έψαχναν εναγωνίως την παρέα τους, καθώς αυτό έπαιζε καθοριστικό ρόλο στην ενίσχυση της κοινωνικής τους θέσης και φήμης.
- ☐ Κατά τη δεύτερη φάση παρατηρείται αύξηση του αριθμού των ξένων και αντίστοιχη αύξηση της προσφοράς. Όταν το φαινόμενο της εμφάνισης κάποιου ξένου ήταν πλέον οικείο και κοινότοπο, το ενδιαφέρον για τους επισκέπτες μειώθηκε. Τότε χρειάστηκε η εμπλοκή της πολιτείας για την αντιμετώπιση του προβλήματος στέγασης των ξένων.
- ☐ Η τρίτη και τελευταία φάση χαρακτηρίζεται από μια σημαντική αύξηση του αριθμού των ξένων, ιδιαίτερα σε συγκεκριμένες περιοχές και χρονικές περιόδους. Ως εκ τούτου, για να μπορέσει ένας ξένος να διασφαλίσει τη

διαμονή του σε ένα μέρος, ειδικά σε περιόδους αυξημένης επισκεψιμότητας, έπρεπε να πληρώσει για τη διαμονή του σε αυτό.

Ως αποτέλεσμα αυτής της εξέλιξης, ήταν η ίδρυση και λειτουργία ξενοδοχείων ανά την υφήλιο. Στις μέρες μας, εκατομμύρια τουρίστες ταξιδεύουν κάθε χρόνο σε ολόκληρο τον πλανήτη, εκτινάσσοντας τον κλάδο της φιλοξενίας στα ύψη και καθιερώνοντας τον τουρισμό σε ένα σημαντικό κοινωνικό και οικονομικό φαινόμενο, τόσο για τις χώρες υποδοχής, όσο και για τις χώρες προέλευσης των τουριστών (Λαλούμης Δ., 2002, σελ.26).

1.2.1. Τα ξενοδοχεία στην Ευρώπη.

Το πρώτο ξενοδοχείο της Ευρώπης, ονομαζόταν «Αετός» και ιδρύθηκε στη Γαλλία το 1302. Εκείνη την εποχή, τα ξενοδοχεία υπολείπονταν ακόμη και σε βασικές υπηρεσίες - παροχές, πόσο μάλλον σε ανέσεις. Υπήρχε έντονο θέμα ως προς τους χώρους υγιεινής και καθαριότητας και σε πολλές κατοικίες, αλλά και πόλεις, δεν υπήρχαν λουτρά, υδραυλικές εγκαταστάσεις ή ακόμη και θέρμανση.

Κατά τον 18ο αιώνα, πρώτοι οι Ελβετοί ασχολήθηκαν με την τουριστική βιομηχανία δίνοντας μεγάλη έμφαση στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Καθιέρωσαν μάλιστα κοινό τιμολόγιο για ξενοδοχεία πρώτης κατηγορίας και εγκατέστησαν κοινόχρηστους χώρους υγιεινής σε απομακρυσμένα σημεία των υπογείων.

Το παράδειγμα της Ελβετίας ακολούθησαν και άλλες χώρες και πόλεις όπως η Βενετία όπου το ξενοδοχείο της "Λευκός Λέων" γίνεται διάσημο το 1843 για τις σύγχρονες εγκαταστάσεις του. Ο 20ός αιώνας έχει μείνει στην ιστορία ως ο αιώνας με τις ξενοδοχειακές ανέσεις και την εισαγωγή εγκαταστάσεων υγιεινής σε κάθε όροφο των ξενοδοχείων. Αξίζει να επισημανθεί πως τον συγκεκριμένο αιώνα τα ξενοδοχεία απέκτησαν τη μορφή που έχουν σήμερα (Χυτήρης Λ., 1996, σελ.30).

1.2.2. Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα.

Το πρώτο ξενοδοχείο στην Ελλάδα ιδρύθηκε στην πρωτεύουσα του νεοσύστατου ελληνικού κράτους, στο Ναύπλιο το 1834, πήρε το όνομα «London Hotel» και φιλοξένησε τους πρώτους επίσημους ξένους του ελληνικού κράτους. Ένα δεύτερο ξενοδοχείο με το όνομα «Αφθονία», ιδρύθηκε στην ίδια πόλη το 1840, καθιερώνοντας με τη σειρά του τον θεσμό της ξενοδοχειακής επιχειρηματικότητας.

Η Αθήνα απέκτησε το δικό της ξενοδοχείο το 1835. Έφερε το όνομα «Νέον Ξενοδοχείον» ή αλλιώς «Albergo Nuovo» και ήταν ιδιοκτησίας του Ιταλού Καζάλι. Το 1878 έκανε την εμφάνισή του το ξενοδοχείο «Μεγάλη Βρετανία», γνωστό για τα πολυτελή και πρωτοποριακά χαρακτηριστικά του. Θα ακολουθήσουν το «Atene Pallas», το πρώτο ξενοδοχείο που κατασκευάστηκε με μπετόν και το «Ακταίον» στο Νέο Φάληρο που ήταν το πιο πολυτελές της εποχής με 80 δωμάτια. Τα ξενοδοχεία αυτά ήταν νεοκλασικά κτίρια, αρκετά εντυπωσιακά, τα οποία διαφημιζόνταν και λειτουργούσαν με πλήρη ανταγωνισμό. Το 1924 υπήρχαν 1090 ξενοδοχεία στην Ελλάδα, αλλά με τον καιρό, τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και τα δικαιώματα των εργαζομένων για διακοπές, αναπτύχθηκε ο μαζικός τουρισμός, και μαζί με αυτόν και η επέκταση των τουριστικών επιχειρήσεων.

Σήμερα η Ελλάδα είναι μια χώρα που προσελκύει πολλούς τουρίστες σε όλη τη διάρκεια του έτους και έχει στο ενεργητικό της έναν αξιόλογο αριθμό τουριστικών επιχειρήσεων που ξεπερνούν τις 8200 συνολικά (Χυτήρης Λ., 1996, σελ.33).

1.2.3. Τα ξενοδοχεία στην Κρήτη.

Στα χρόνια μετά την ανεξαρτησία της Κρήτης και ιδιαίτερα μετά την ένωσή της με την Ελλάδα (Συνθήκη Λονδίνου, 30 Μαΐου 1913), υπήρξαν σημαντικές εξελίξεις στις συνθήκες διαβίωσης στην Κρήτη και, κατά συνέπεια, στις εγκαταστάσεις για τους επισκέπτες. Η πολιτική κατάσταση στη χώρα παρέμεινε δύσκολη μετά τους Βαλκανικούς Πολέμους (1912-1913), τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο (8 Οκτωβρίου 1912 – 30 Μαΐου 1913), την καταστροφή της Σμύρνης (13-17 Σεπτεμβρίου 1922), την προσφυγική κρίση που ακολούθησε και η οποία επηρέασε σημαντικά την Κρήτη, καθώς και την παγκόσμια οικονομική κρίση του 1929, γνωστή ως «οικονομικό κραχ», που οδήγησε στη χρεοκοπία του ελληνικού κράτους.

Η κατάσταση άρχισε να αλλάζει στη χώρα μετά το 1950, όταν άρχισαν να εκδίδονται και οι πρώτοι τουριστικοί οδηγοί, αρκετοί από τους οποίους αφορούσαν στην Κρήτη, γραμμένοι οι περισσότεροι από Κρητικούς που ασχολούνταν με τον τουρισμό (όχι απαραίτητα επιχειρηματίες). Οι προηγούμενοι ελληνικοί οδηγοί αναφέρονταν στο νησί στο πλαίσιο μιας γενικής αναφοράς της Νησιωτικής Ελλάδας, με τίτλους όπως «Εμπορικοί - Τουριστικοί οδηγοί» και πληροφορίες γενικού και εμπορικού χαρακτήρα που μπορούσαν παρόλα αυτά να χρησιμοποιηθούν και από τους τουρίστες - επισκέπτες. Σημαντική ήταν και η συμβολή στην ανάπτυξη της

τουριστικής επιχειρηματικότητας και των ξενοδοχειακών μονάδων, των Κρητικών που ζούσαν μόνιμα στην Αθήνα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του μηνιαίου περιοδικού, «Η Τουριστική Κρήτη», από τον τότε δημοσιογράφο Γεώργιο Κατσανεβάκη.

Ο Κατσανεβάκης έγραφε άρθρα για τον τουρισμό σε αθηναϊκές εφημερίδες, μα όταν συνειδητοποίησε τη σημασία του τουρισμού για τη χώρα, αποφάσισε να εκδώσει το δικό του περιοδικό με τίτλο «Touristic Crete - Touristic Inspection» με γενικά θέματα για τον ελληνικό τουρισμό και ειδικά αφιερώματα στην Κρήτη. Η οικογένεια Κατσανεβάκη, άλλωστε όπως και άλλες επιφανείς οικογένειες της Κρήτης, αγωνίστηκε για την ανάπτυξη του τουρισμού στη Μεγαλόνησο.

Η Κρήτη προωθήθηκε έντονα ως υπερπόντιος προορισμός από τους τουριστικούς επιχειρηματίες της εποχής και τους προσωπικούς τους πράκτορες στο εξωτερικό. Ακολούθησαν οι πρώτες σημαντικές ιδιωτικές επενδύσεις σε πολυτελή ξενοδοχεία και οι πρώτοι επισκέπτες με υψηλά εισοδήματα. Στις αρχές της δεκαετίας του '60, λειτουργεί στον Άγιο Νικόλαο το πρώτο ξενοδοχείο πέντε αστέρων με την ονομασία «Minos Beach» και ιδρυτή τον Ηλία Σωτήρχο (σήμερα θεωρείται ευεργέτης από πολλούς κατοίκους της περιοχής). Το συγκεκριμένο ξενοδοχείο αγοράστηκε και ανακατασκευάστηκε από την οικογένεια Μαμιδάκη. Το ξενοδοχείο άνοιξε τις πύλες του το 1964, σηματοδοτώντας την έναρξη μιας χρυσής εποχής για το ανατολικό τμήμα του νησιού, τη διάσημη τώρα πια Ελούντα, προσελκύοντας τουρίστες υψηλού εισοδήματος.

Οι επενδύσεις συνεχίστηκαν σε μεγάλη κλίμακα από άλλες μεγάλες κρητικές οικογένειες (οικογένεια Κοκοτού, οικογένεια Μαντωνανάκη κ.ά.) κι ενώ το 1969 η Κρήτη διέθετε μόνο 143 ξενοδοχεία, το 1990 το νησί κατέχει μεγάλο αριθμό πολυτελών ξενοδοχειακών μονάδων με πρώτης κατηγορίας κλίνες, κυρίως στον Άγιο Νικόλαο και το Ηράκλειο.

Το 1971, η Κρήτη δέχτηκε περίπου 1,5 εκατομμύριο διανυκτερεύσεις, αντιπροσωπεύοντας περίπου το 10% του συνόλου των διανυκτερεύσεων στη χώρα, ενώ μέσα σε μια δεκαετία ο αριθμός αυτός τετραπλασιάστηκε και το ποσοστό σχεδόν διπλασιάστηκε. Φυσικά υπήρχαν ακόμη προβλήματα και ελλείψεις στις υποδομές (π.χ. αερολιμένας) και την οργάνωση των τουριστικών υπηρεσιών λόγω της ταχείας τουριστικής ανάπτυξης. Χαρακτηριστικό της κατάστασης είναι το γεγονός πως ενώ το

1975 η Κρήτη διαθέτει Σύλλογο Επαγγελματιών Ξεναγών, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη ξεναγών, παρά τους απόφοιτους Κρητικούς ξεναγούς (ήδη από το 1960), τους άπειρους ξεναγούς χωρίς προσόντα και τους ξένους συνοδούς επισκεπτών. Σημαντική ήταν και η συμβολή του Ηρακλειώτη συγγραφέα Νίκου Καζαντζάκη που μέσα από τα κείμενά του κατάφερε να κάνει γνωστή την Κρήτη στους αναγνώστες του και να το αναδείξει ωθώντας πολλούς Κρητικούς να υποστηρίξουν πως «αν θέλει κάποιος να μάθει για την Κρήτη πριν την επισκεφτεί, θα πρέπει να διαβάσει Καζαντζάκη».

1.3. Διακρίσεις Ξενοδοχείων.

Θα ήταν χρήσιμο να σημειωθεί ότι τα ξενοδοχεία μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με βάση διάφορους παράγοντες. Συγκεκριμένα:

- 1) Σύμφωνα με το επίπεδο πολυτέλειάς τους μπορούν να διακριθούν σε κατηγορίες Α, Β, Γ, Δ, Ε, Η ή σύμφωνα με τη διεθνή ταξινόμηση σε αστέρια 1, 2, 3, 4 και τα ξενοδοχεία πολυτελείας σε 5.
- 2) Οι υπηρεσίες που προσφέρουν κυμαίνονται από απλές έως και σύνθετες και πολυτελείς, συμπεριλαμβάνοντας έξτρα παροχές δωματίου (προσωπικό σεφ, έξτρα και πολυτελή ιματισμό, καθαριστήριο κ.α.) και ευεξίας (γυμναστήριο, σπα, ψυχαγωγία κ.α).
- 3) Η θέση τους μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε αστικά, ορεινά, παραθαλάσσια, ιαματικές πηγές και συγκοινωνιακά κέντρα.
- 4) Τα ξενοδοχεία μπορεί να λειτουργούν εποχιακά ή και όλο το έτος και μπορεί να είναι ανεξάρτητα ή και μέρος μιας αλυσίδας, να έχουν διαφορετικές νομικές μορφές όπως ΟΕ, ΕΠΕ, ΑΕ ή ΕΕ., ή ακόμη να κατηγοριοποιηθούν με βάση το μέγεθός τους, που κυμαίνονται από μικρά έως μεγάλα και να έχουν διαφορετικές κτιριακές δομές όπως πολυώροφα κτίρια, μπανγκαλόου ή μικτά.

1.4. Τμηματοποίηση Ξενοδοχειακών Μονάδων.

Για να διατηρηθεί η σωστή οργάνωση, τα ξενοδοχεία, όπως και πολλές άλλες επιχειρήσεις, χωρίζονται σε τμήματα, με βάση τις ειδικότητες τους, και διοικούνται ανεξάρτητα. Αυτά τα τμήματα αν και συνεργάζονται για να εξασφαλίσουν την ομαλή λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης, έχουν και συγκεκριμένες αρμοδιότητες,

όπως το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι αρμόδιο για την προσέλκυση και επιλογή, την οργάνωση, την εκπαίδευση κλπ. του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στις ξενοδοχειακές όσο και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

Κεφάλαιο 2: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.)

Μέχρι και μερικά χρόνια πριν, οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο, έστρεφαν την προσοχή τους κυρίως στην παραγωγή και στο πώς θα αποκτούσαν κέρδη μέσα από τις πωλήσεις. Ως αποτέλεσμα, το ανθρώπινο κεφάλαιο, αυτό που σήμερα θεωρείται το πιο ζωτικό στοιχείο και ο βασικότερος μοχλός ανάπτυξης μιας επιχείρησης, ερχόταν σε δεύτερη μοίρα. Τα τελευταία χρόνια, οι συνεχείς μεταβαλλόμενες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές συνθήκες, σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο περιβάλλον με κολοσσιαίους πολυεθνικούς ομίλους και εκατοντάδες θυγατρικές, με εξαγορές και συγχωνεύσεις, οδήγησαν τις επιχειρήσεις να επαναπροσδιορίσουν τη στάση τους απέναντι στο ανθρώπινο δυναμικό και τη διαχείρισή του.

Έναν αιώνα μετά τις απόψεις του πατέρα της επιστημονικής διοίκησης, Frederik Winstow Taylor περί εργασιακής αποτελεσματικότητας, οι επιχειρήσεις επενδύουν

πλέον στον ανθρώπινο παράγοντα συνειδητοποιώντας την άρρηκτα διαλεκτική-διαδραστική σχέση μεταξύ παραγωγής και κέρδους και του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Ότι δηλαδή, η βέλτιστη και καταλληλότερη στελέχωση, διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου από μια επιχείρηση, της ανταποδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αύξηση σε παραγωγή και κέρδη και εδραίωσή της στο σύγχρονο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management), ή και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Δ.Α.Π.) έχει αναμορφωθεί βελτιωτικά υπέρ του ανθρώπινου παράγοντα που πλέον κατέχει έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στο εργασιακό περιβάλλον, επιβεβαιώνοντας πως η ορθή διοίκηση και αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί συνώνυμο της κερδοφορίας και της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Σύμφωνα με την Χατζηπαντελή (1999, σελ.15-16), ως βασικές συνιστώσες και υποχρεώσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης θεωρούνται:

- 1) **η οργάνωση**, ο σχεδιασμός δηλαδή των θέσεων εργασίας και η δημιουργία ενός πλήρους και κατανοητού οργανογράμματος. Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της, έχει ως βασική επιδίωξη την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων.
- 2) **η στελέχωση**, με την εξεύρεση των αναγκαίων ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και περιλαμβάνει, τόσο τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, όσο και την επιλογή του προσωπικού.
- 3) **η διαχείριση της απόδοσης**, με κύριες λειτουργίες την παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της εργασίας και της απόδοσης του προσωπικού της επιχείρησης.
- 4) **η παρώθηση - παρακίνηση των εργαζομένων** κυρίως μέσω της παροχής κινήτρων απόδοσης και εξέλιξης.
- 5) **ο καθορισμός των αμοιβών και ανταμοιβών** του ανθρώπινου δυναμικού.
- 6) **η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.**
- 7) **η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.**
- 8) **ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.**
- 9) **οι εργασιακές σχέσεις.**
- 10) **η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.**

Μέσω των συγκεκριμένων παραγόντων ενεργοποιείται ένα νέο σύστημα διοίκησης προσωπικού με στόχο τη σωστή επιλογή και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και με ικανότητες τέτοιες ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης, για να προκύψει και να θεμελιωθεί το προσδοκώμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το νέο αυτό σύστημα επιζητεί να δημιουργήσει συνθήκες κατάλληλες για εργασία οι οποίες και θα ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα, οι συγκεκριμένες συνθήκες θα αξιοποιούν τις ικανότητες και δεξιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνονται οι επιθυμητοί στόχοι της επιχείρησης κατά το μέγιστο δυνατό στο εκάστοτε και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησής της.

Στην προσπάθεια μελέτης του ειδικού αυτού κλάδου της επιστήμης του μάνατζμεντ, έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και έχουν καταγραφεί διαφορετικές απόψεις για τις αρχές και τα στοιχεία που τη διέπουν.

Συγκεκριμένα η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού,

- ☐ σύμφωνα με τον Ψαχαρόπουλο (1999), αφορά έναν κλάδο της επιστήμης του μάνατζμεντ με ταχεία ανάπτυξη που έχει ως κύριο σκοπό την αποτελεσματική διοίκηση του δυναμικού προσωπικού μιας επιχείρησης μέσα από ένα σύνολο σχεδιασμών, αποφάσεων, λειτουργιών, πολιτικών, πρακτικών και συστημάτων.
- ☐ σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σελ. 18), είναι ένα σύνολο από ενέργειες, στρατηγικές και λειτουργίες που υιοθετεί και υλοποιεί μια επιχείρηση για να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς και ειδικευμένους εργαζόμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους θα συμβάλλουν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο, μέσα από την εργασία τους, στην επίτευξη των στόχων της.
- ☐ σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2016, σελ. 19-21)
 - ο αποτελεί ένα τομέα της επιχείρησης, ο οποίος περιλαμβάνει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες - ενέργειες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και διαφοροποιούνται ανάλογα με το αντικείμενο, το μέγεθος και τους στόχους της,

- είναι η διοικητική εκείνη λειτουργία η οποία μελετά, σχεδιάζει, θέτει σε εφαρμογή και ελέγχει μια σειρά από ενέργειες - δραστηριότητες οι οποίες σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, αξιοποίηση, εξέλιξη και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε μία επιχείρηση με στόχο την αύξηση της εργασιακής τους επίδοσης και απόδοσης και εντέλει της αποτελεσματικότητας και επίτευξης των στόχων της επιχείρησης.
- αφορά τη λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης ως προς τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με έμφαση: α) στους εργαζόμενους, οι οποίοι διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνέχεια και εξελικτικά, β) στις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες πρέπει να συμφωνούν και να συμβάλλουν στην εκάστοτε επιχειρησιακή στρατηγική και γ) στους υπεύθυνους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι οφείλουν να συνδράμουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μαζί με την Ανώτατη Διεύθυνση.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη και ασχολείται με τα ζητήματα εκείνα που αφορούν στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης. Αξίζει επίσης να επισημανθεί πως και στους τέσσερις ορισμούς δίνεται έμφαση στην αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η σωστή αντιμετώπισή τους προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της.

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρούμε ότι ο όρος εργαζόμενοι ή προσωπικό έχει αντικατασταθεί από τους όρους άνθρωποι πόροι και ανθρώπινο δυναμικό. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στην δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.»

Ανεξάρτητα από τον παραπάνω ορισμό, πρέπει να σημειωθεί ότι οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι πολύ σημαντικοί για την επιχείρηση καθώς είναι πρακτικές που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην οικονομική πορεία και ανάπτυξη της επιχείρησης (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999).

Συνοπτικά, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δίνει έμφαση στη διαφύλαξη των δικαιωμάτων και την προστασία του δυναμικού προσωπικού ενός οργανισμού, με στόχο την εξέλιξή του, καθώς και τη δημιουργία και διατήρηση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα παρωθεί τους υπαλλήλους στη βέλτιστη εργασιακή τους απόδοση μέσα σε έναν πλαίσιο συνεργασίας και ομαδικού πνεύματος.

2.2. Ιστορική εξέλιξη της λειτουργίας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

Η έννοια της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και ο ρόλος της διοίκησης σε αυτήν, απασχόλησαν και συνεχίζουν να απασχολούν έως και σήμερα αρκετούς ακαδημαϊκούς και ανθρώπους των επιχειρήσεων. Διαφορετικές οπτικές, προσεγγίσεις, στόχοι και συμφέροντα οδήγησαν σε διαφορετικές θεωρίες και απόψεις, πολλές εκ των οποίων λαμβάνονται υπόψη ή και ισχύουν έως και τις μέρες μας στον επιχειρησιακό κόσμο.

Εάν ανατρέξει κάποιος στην ιστορία, θα ανακαλύψει πως η ανάγκη διοίκησης μιας επιχείρησης εμφανίζεται από την εποχή που οι άνθρωποι ξεκίνησαν να δημιουργούν ομάδες με στόχους και είχε ως βασικό της άξονα την εποικοδομητική και ομαλή λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού. Με τον όρο διοίκηση εννοούμε ένα σύνολο από δραστηριότητες που έχουν σαν στόχο τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την καθοδήγηση και τον έλεγχο. Η σωστή διαχείριση - management μάλιστα, είναι αυτή που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων, δηλαδή στο κέρδος, αλλά και στις κοινωνικές παροχές (Σαρμανιώτης 2012, σελ.2).

Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα, βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζόμενων. Αρχικά λειτούργησε ως οδηγός για τη βελτίωση των δυσμενών συνθηκών στον χώρο εργασίας και στη συνέχεια, με τη βιομηχανική πρόοδο στον δυτικό κόσμο, αφορούσε στις σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου, αναδεικνύοντας την ανάγκη σύστασης και ανάπτυξης τμήματος Διοίκησης προσωπικού. Στην πορεία, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ανέλαβε περισσότερες αρμοδιότητες, από τη

στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης, έως και τον εργασιακό σχεδιασμό, τη χάραξη στρατηγικής και την αξιολόγηση (Tyson, Shaun & York, Alfred, 2004, σελ.49-63).

Το γεγονός ότι οι παραδοσιακές μέθοδοι διοίκησης και διαδικασίας δεν μπορούσαν να ανταποκριθούν στις ανάγκες που γεννήθηκαν από τις μεταβολές στο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, αλλά και τις εξελίξεις στην τεχνολογία, οδήγησαν στη μελέτη των αιτίων για την ανεπάρκειά τους και στην προσπάθεια εύρεσης αποτελεσματικότερων. Αποτέλεσμα αυτού του ερευνητικού ρεύματος, ήταν ένα σύστημα ιδεών περί διοίκησης, μια πιο συστηματική (επιστημονική) προσέγγιση δηλαδή των προβλημάτων που ονομάστηκε Επιστημονικό Μάνατζμεντ (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Από τότε έως και σήμερα το management εν γένει, αλλά και η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εξελίχθηκαν και καθιερώθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, αποτελώντας πλέον δύο από τους πιο σημαντικούς τομείς της οικονομικής επιστήμης - του επιστημονικού μάνατζμεντ. Οι πρώτοι που μελέτησαν την επιστήμη αυτή, ήταν ο Frederik Winslow Taylor (1911) στην Αμερική και ο Henri Fayol (1918) στη Γαλλία.

Ο Taylor, γνωστός και ως «πατέρας του επιστημονικού management» ή του «κλασικού μάνατζμεντ», έθεσε τις βασικές αρχές που θα έπρεπε να διέπουν μια επιχείρηση. Στο έργο του «Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης» μελέτησε τον χρόνο και τις κινήσεις, αλλά και την ανάλυση της εργασίας για τον σχεδιασμό της άριστης γραμμής παραγωγής, δίνοντας ιδιαίτερη αξία στην ανάγκη ενός ορθού σχεδιασμού, επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού. Στόχος του: η αύξηση της παραγωγικότητας μέσω του τεχνικού ορθολογισμού και η ταυτόχρονη βελτίωση τόσο του επιχειρηματικού κέρδους, όσο και των αποδοχών του εργατικού δυναμικού.

Συγκεκριμένα οι προτάσεις του αφορούσαν: (α) στον ακριβή και συστηματικό σχεδιασμό των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, εξασφαλίζοντας τις καταλληλότερες κινήσεις και αποκλείοντας κάθε περιττή, με τη χρήση της πλέον αποτελεσματικής υλικοτεχνικής υποδομής, β) στον προγραμματισμό του έργου ευθύνης του κάθε εργαζόμενου και της αμοιβής του, ανάλογα με την απόδοσή του, γ) στον καθορισμό προτύπων εργασίας για τη διευκόλυνση εκτέλεσης του κάθε έργου. Συνεχιστές των θεωριών του υπήρξαν οι Henry Laurence Cantt και Frank Gilbreth (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Η σπουδαιότερη συμβολή του Gantt υπήρξε στον τομέα του Προγραμματισμού και Ελέγχου, όπου ανέπτυξε νέες μεθόδους, ενώ του Gilbreth στην καταγραφή των “δέκα επτά βασικών στοιχείων στις κινήσεις για μία εργασία” και στην άποψη “φθηνότερο με την Δωδεκάδα” (Cheaper By The Dozen), την οποία και αναλύει στο ομώνυμο βιβλίο του (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Επίσης, σημαντική θέση στο επιστημονικό μάνατζμεντ κατέχει και ο Harrington Emerson και οι *Δώδεκα Αρχές της Αποτελεσματικότητας* (Twelve Principles of Efficiency), με έμφαση στην αρχή περί σωστής οργάνωσης για μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Σε αυτόν ανήκει άλλωστε και η αρχή της οργάνωσης με βάση τη διάκριση σε “Line and Staff”, όπου η Line αφορά στις σχέσεις Προϊσταμένου – Υφισταμένου, ενώ η Staff στις σχέσεις ειδικού συμβούλου – καθοδηγούμενου (Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Από την άλλη, ο Γάλλος βιομήχανος Fayol, ασχολήθηκε με την οργάνωση των ανώτερων κατηγοριών της διοικητικής πυραμίδας και την ομοιότητα μεταξύ των διοικητικών αρχών. Συγκεκριμένα υποστήριξε, ότι η διοίκηση θα πρέπει να θεμελιώνεται στις αρχές του management και ότι οι εργαζόμενοι με ομαδικό πνεύμα και δικαιοσύνη θα πρέπει να εργάζονται για τα συμφέροντα της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999, σελ.16-17). Πρώτος αυτός καθόρισε τις λειτουργίες της επιχείρησης (οικονομική, εμπορική, τεχνική, λογιστική, διοικητική και λειτουργία ασφαλείας), αλλά και τις λειτουργίες της διοίκησης μιας επιχείρησης (πρόβλεψη, σχεδιασμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος), λειτουργίες που ισχύουν έως και σήμερα.

Ο Elton Mayo, είναι εκείνος που προσδιόρισε τις 5 λειτουργίες της διοικητικής θεωρίας (Administration) όπως εκφράζονται μέσα από τον Προγραμματισμό, την Οργάνωση, τη Διεύθυνση, τον Συντονισμό και τον Έλεγχο (Planning, Organize, Command, Coordination, Control). Ως πρωτεργάτης της σχολής της επιστημονικής διοίκησης, μελέτησε τους ανασταλτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργατικού προσωπικού. Αντίθετα με τον Taylor, υποστήριξε ότι η αμοιβή δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα εξαρτημένης απασχόλησης για τους εργαζομένους και ότι η κύρια αιτία συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο ήταν οι ανικανοποίητες κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον Mayo, η εργασιακή απόδοση

εξαρτάται άμεσα από την ποιοτική βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο (Μαγο, 1945 και Πατρινός – Αναστασίου, 2009).

Επιπλέον, οι συνεχιστές - εκφραστές της συγκεκριμένης σχολής, Mary Parker-Follet, Lewin, Roethlisberger και Leavitt περιέγραψαν τους οργανισμούς, ως χώρους για το κοινωνικό σύνολο, οι οποίοι οφείλουν να ανταποκρίνονται στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζομένων, προς όφελος εντέλει της παραγωγικότητας της ίδιας της επιχείρησης (Χατζηπαντελή 1999, σελ.18-19)

Από το 1930 και μετά, η σχολή της επιστημονικής διοίκησης, η οποία και έδινε βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα, εξελίχθηκε σε σχολή ανθρωπίνων σχέσεων. Κατά την δεκαετία του 1950, αναπτύχθηκε ένα νέο κίνημα το οποίο αφορούσε την επιστήμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς ως ένα οργανωτικό και διοικητικό φαινόμενο. Βασικοί εκπρόσωποι του υπήρξαν οι Abraham Harold Maslow, Chris Argyris, Douglas McGregor, Christiaan Neethling Barnard και Rensis Likert, οι οποίοι και μελέτησαν τα συμφέροντα τόσο των εργαζομένων, όσο και των επιχειρήσεων. Ασχολήθηκαν τόσο με την ηγεσία και την παρακίνηση-παρώθηση σε μια επιχείρηση, όσο και με τις ανάγκες του προσωπικού. Χαρακτηριστική είναι και η άποψή τους ότι οι άνθρωποι πρέπει να εργάζονται για την δική τους αυτοπραγμάτωση, δηλαδή για την καλύτερη εκδοχή του εαυτού τους. (Χατζηπαντελή 1999, σελ.18-19)

Κατά την ίδια δεκαετία, αναπτύχθηκε και η νεοκλασική οργανωτική θεωρία από τους Herbert Alexander Simon, Richard Cyert και James March, οι οποίοι μεταξύ άλλων υποστήριξαν ότι οι οργανισμοί είναι “οντότητες” που διέπονται από λογική και σκοπούς και η λήψη αποφάσεων γίνεται ή θα έπρεπε να γίνεται βάσει στατιστικής, μαθηματικών μοντέλων και γραμμικού προγραμματισμού (Χατζηπαντελή 1999, σελ.19).

Το 1980, ακολούθησε μία νέα προσέγγιση για την επιστήμη της «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» με κύριο εκφραστή τον John Storey (1995). Σύμφωνα με τον Storey: “Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών” (Χατζηπαντελή 1999, σελ.20).

Από τις αρχές του 19ου αιώνα μέχρι και σήμερα, η σχέση μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης διαφοροποιήθηκε αρκετές φορές, δίνοντας θέση σε ποικίλες θεωρίες - προσεγγίσεις που αφορούν και επηρεάζουν άμεσα το θέμα της εργασίας. Από την αγροτική στη βιομηχανική ζωή δημιουργήθηκε η ανάγκη για ολοένα και περισσότερη αποδοτικότητα στο περιβάλλον εργασίας και αυτό οδήγησε με τη σειρά του στην κλασική ή μηχανιστική προσέγγιση - θεωρία. Την περίοδο αυτή, σκοπός των επιχειρήσεων ήταν η παραγωγικότητα, χωρίς να δίνεται όμως δυνατότητα ελεύθερης άποψης στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν μηχανικά και όχι ενεργητικά στην επιχείρηση.

Με τον Elton Mayo, επικράτησε η άποψη ότι οι κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ενώ η διαφοροποίηση στην παραγωγικότητα οφείλεται και στις συνθήκες περιβάλλοντος που επικρατούν στον εργασιακό χώρο (θερμοκρασία, ο φωτισμός κλπ.). Αρκετές έρευνες απέδειξαν επίσης τη σημασία του ομαδικού πνεύματος - ενδιαφέροντος και της ομαδικής συμμετοχής στη διαδικασία παραγωγής και παραγωγικότητας.

Στην ορθολογική προσέγγιση μάλιστα, η επιχείρηση θεωρείται ως ένα "ορθολογικό ον", ένας οργανισμός που χαρακτηρίζεται από δεξιότητες και οργανωτικές συμπεριφορές που λαμβάνει αποφάσεις και επιλύει προβλήματα, βάσει των οποίων καθορίζεται η επιβίωση και η αποτελεσματικότητά του. Το προσωπικό είναι υπεύθυνο για τον προγραμματισμό, την ανάλυση των αποφάσεων που έχουν ληφθεί και των προβλημάτων που έχουν επιλυθεί.

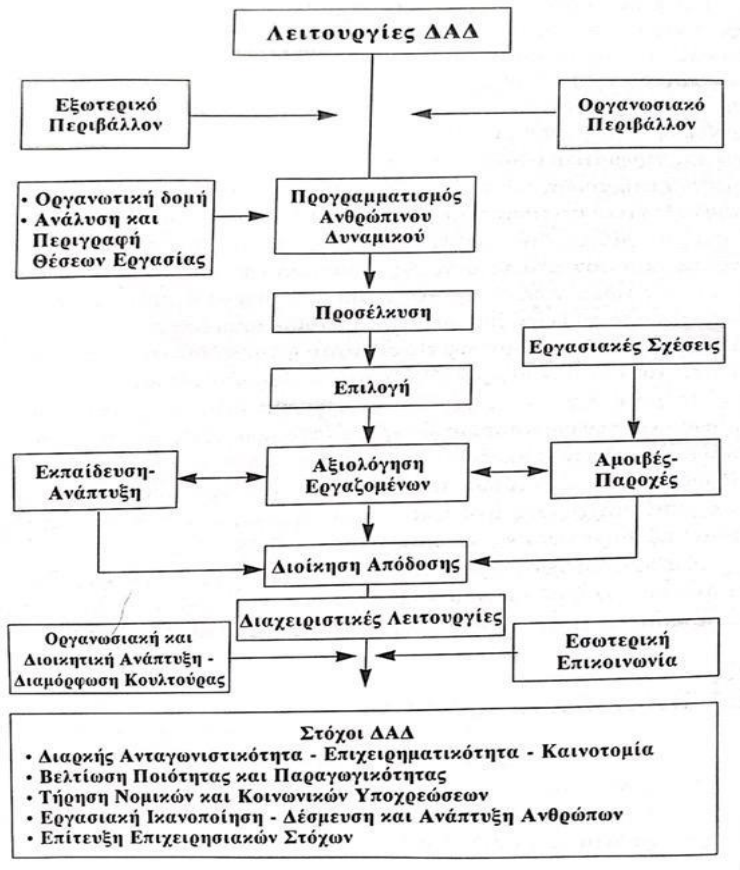
Τέλος, στις σύγχρονες προσεγγίσεις, η επιχείρηση ωθείται στην ανάπτυξη και την αλλαγή με τη χρήση καινοτόμων μεθόδων και νέων θεωριών. Συστατικά στοιχεία για την εξέλιξη μιας επιχείρησης αποτελούν το όραμα και οι στόχοι της, το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και τα τεχνολογικά μέσα και οι πληροφορίες που χρησιμοποιεί για την παραγωγή, καθώς επίσης και η αλληλεπίδραση που έχει με την κοινωνία. Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις, έχουν απορρίψει την αυστηρότητα και την ιεραρχία του παρελθόντος, καθώς το επιχειρησιακό όραμα συνδέεται άμεσα με τη δημιουργικότητα και τον ρόλο του εργαζόμενου ως μέλος της ομάδας και της ίδιας της επιχείρησης (Ιορδάνογλου 2008, σελ. 23-27).

2.3. Η λειτουργία, το περιεχόμενο και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, είναι μία από τις βασικές λειτουργίες του management, η σημασία της οποίας τονίζεται από τον ίδιο τον ορισμό του management. Σύμφωνα με τον Keiser J.(1998): "Διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες ενός οργανισμού συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και τη λήψη σωστών αποφάσεων."

Στο πλαίσιο μιας επιχείρησης υπάρχουν διαφορετικά είδη στόχων και αποτελούν βασικό πυλώνα του στρατηγικού μάνατζμεντ, καθώς είναι η κατάληξη του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Οι στοιχειώδεις στόχοι μιας επιχείρησης ασχολούνται με το οργανόγραμμα και με το σημείο στο οποίο οραματίζεται να φτάσει η επιχείρηση μελλοντικά και αφορούν στην οργάνωση, το προσωπικό και τις κοινωνικές επαφές της.

Προτού προχωρήσουμε στους στόχους που έχει το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση, καλό θα ήταν πρώτα να γίνει ανάλυση των λειτουργιών και του περιεχομένου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως φαίνεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.



Scanned with CamScanner

Διάγραμμα 1: Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

(Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 24)

Σε πρώτη φάση, σύμφωνα και με το διάγραμμα, γίνεται η ανάλυση του εξωτερικού και οργανωσιακού περιβάλλοντος, προτού ακόμη τεθούν σε εφαρμογή οι λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. **Το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον**, επηρεάζει και διαμορφώνει κατά ένα σημαντικό ποσοστό την πολιτική της επιχείρησης, ως προς την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αφορά τόσο στο εξωτερικό όσο και στο ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25)

Σε δεύτερη φάση, τίθενται σε εφαρμογή οι λειτουργίες του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού οι οποίες είναι:

- 1) **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Έχει ως στόχο την έρευνα και πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τον προγραμματισμό κάλυψης των αναγκών αυτών. Με τον

προγραμματισμό ουσιαστικά, αντλούνται πληροφορίες για τη σωστή περιγραφή και ανάλυση των θέσεων εργασίας (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25).

Στην λειτουργία του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού, ανήκει και η **Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας**, όπου σύμφωνα και με τον τίτλο της περιγράφει και αναλύει τις θέσεις εργασίας για τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης (εργασιακό αντικείμενο, υποχρεώσεις, στόχοι κ.α.). Από την ανάλυση αυτή προκύπτει η περιγραφή και τα καθήκοντά της κάθε θέσης, ο τρόπος με τον οποίο τα συγκεκριμένα καθήκοντα θα πρέπει να εκπληρωθούν, οι συνθήκες εργασίας και τέλος οι απαιτήσεις που έχει η κάθε θέση εργασίας ως προς τις δεξιότητες, την εξειδίκευση, την προϋπηρεσία, και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25)

- 2) **Προσέλκυση.** Αφορά στην αναζήτηση και προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε συγκεκριμένες θέσεις της εταιρείας και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες και διαδικασίες που πρέπει να γίνουν για να ενημερωθούν οι ενδιαφερόμενοι και να πειστούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25)
- 3) **Επιλογή.** Σχετίζεται με την επιλογή του προσωπικού που θα στελεχωσει ορισμένες θέσεις ή θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις σε μία εταιρεία. Περιλαμβάνει επίσης, και τη διαδικασία με επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για την εξασφάλιση του καταλληλότερου υποψηφίου (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25).
- 4) **Αξιολόγηση εργαζομένων.** Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί και τις υποχρεώσεις - ευθύνες που τους έχουν ανατεθεί. Στην αξιολόγηση συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία της συνέντευξης και αποτίμησης έργου κατά την οποία επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και διαπιστώνονται τυχόν ανάγκες εκπαίδευσης - επιμόρφωσης, ενώ ταυτόχρονα καθορίζονται και οι δυνατότητες προαγωγής και ανταμοιβής τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 26).

5) **Εκπαίδευση και ανάπτυξη.** Αφορά στην εκπαίδευση, επιμόρφωση, κατάρτιση και ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών ως κίνητρο και μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης, αναφέρεται στις δυνατότητες που παρέχονται στον εργαζόμενο για εξέλιξη - ανάπτυξη βάσει της εργασιακής του επίδοσης. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων έχει συνήθως ως αποτέλεσμα την προώθησή τους, μέσω νέων διαδικασιών εσωτερικής επιλογής, προκειμένου να προαχθούν και ν' αναλάβουν υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις στην επιχείρηση (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 25).

6) **Αμοιβές και παροχές.** Οι συγκεκριμένες δεν περιλαμβάνουν μονάχα την αμοιβή του εργαζόμενου, αλλά και όλες τις ανταμοιβές και απολαβές που μπορεί έχει για την καλή του επίδοση. Σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι, εκτός από τη χρηματική ενίσχυση με τη μορφή αμοιβής, λαμβάνουν και άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

Η λειτουργία αυτή σχετίζεται άμεσα με τις **Εργασιακές σχέσεις**. Όπως έχει γίνει ήδη κατανοητό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων του εργαζόμενου με τη Διεύθυνση και τις προϊστάμενες αρχές και την επιχείρηση εν γένει (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 26).

Σύμφωνα και με το παραπάνω διάγραμμα, όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συνδέονται με τη **Διοίκηση Απόδοσης**, ορίζοντάς την ως τμήμα/τομέα κλειδί για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι στο συγκεκριμένο διάγραμμα τα βελάκια διπλής κατεύθυνσης που συνδέουν την εκπαίδευση – ανάπτυξη και τις αμοιβές με την αξιολόγηση της απόδοσης, έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης εν γένει (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 26).

7) **Διαχειριστικές λειτουργίες.** Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για διάφορες διαχειριστικές λειτουργίες, οι οποίες απορρέουν από το νομικό πλαίσιο - καθεστώς και τη σχέση της επιχείρησης με δημόσιους φορείς και αφορούν στους εργαζόμενους και στις ανάγκες της επιχείρησης,

όπως η μεταφορά τους, οι άδειές κλπ. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 27).

Για να ολοκληρωθούν οι διαχειριστικές λειτουργίες θα πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί:

- ☐ **Εσωτερική επικοινωνία.** Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Επίσης, εστιάζει στην καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης σε θέματα της πορείας επιχείρησης, στην ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας και γενικά στην αμοιβαία προσαρμογή ατόμων και ομάδων σε αυτήν (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 26-27).
- ☐ **Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη – διαμόρφωση κουλτούρας.** Μέσα από τη συγκεκριμένη λειτουργία η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συμμετέχει στον σχεδιασμό και στην υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που σχετίζονται άμεσα με την προσαρμογή της επιχείρησης στις συνεχείς αλλαγές στην αγορά και στη ζήτηση. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 27).

Ως βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, θεωρούνται:

- 1) η διαρκής επιδίωξη της ανταγωνιστικότητας, της επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- 2) η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας
- 3) η τήρηση του νομικού πλαισίου και ο σεβασμός στις κοινωνικές υποχρεώσεις
- 4) η δέσμευση - εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- 5) η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 27-29)

Αξίζει να σημειωθεί πως προτού γίνει η ανάλυση των στόχων της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να εξασφαλιστεί το ιδανικό ανθρώπινο κεφάλαιο, έτσι ώστε οι επιχειρησιακοί στόχοι μιας επιχείρησης να επιτυγχάνονται μέσω της εφαρμογής της πολιτικής, της στρατηγικής, της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της

καινοτομίας, της εξυπηρέτησης των πελατών, της ανταγωνιστικότητας και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού συνολικά (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή 2016,σελ. 27). Από αυτήν την αποστολή άλλωστε προκύπτουν και οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αναλυτικότερα, οι στόχοι σύμφωνα με τους Schuler et al. (1993) είναι οι εξής:

- ☐ **Διαρκής ανταγωνιστικότητα – επιχειρηματικότητα – καινοτομία.** Κατά τον Pfeffer (1994), μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν υπάρχει αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η εκπαίδευση, η επιμόρφωση, η αξιολόγηση, η ανταμοιβή, καθώς και η άμεση συμμετοχή στην υλοποίηση των καινοτόμων ιδεών των εργαζομένων, γίνονται τα μέσα εκείνα που αναδεικνύουν, καθιερώνουν και διαφοροποιούν μία επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της.

Σε αυτήν τη διαπίστωση κατέληξε και ο Jim Alef, επικεφαλής ανθρώπινων πόρων. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για εσένα» (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation).

Αντίστοιχα σε άρθρο του αμερικανικού πολυεθνικού επιχειρηματικού περιοδικού *Fortune* αναφέρεται: «Η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ικανών ανθρώπων είναι ίσης σημασίας με την μακροπρόθεσμη αξία των επενδύσεων, την οικονομική ακεραιότητα, τη χρήση των επιχειρηματικών πόρων, την ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών, την ποιότητα του μάνατζμεντ και την κοινωνική και περιβαλλοντική υπευθυνότητα». Σκοπός επομένως του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, είναι να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις εκείνες που με τη σειρά τους θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση για την απόκτηση αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- ☐ **Η βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας.** Η βελτίωση της παραγωγικότητας συνιστάται να είναι ο πρωταρχικός στόχος για κάθε επιχείρηση. Τόσο η βελτίωση της παραγωγικότητας, όσο και της ποιότητας, είναι άμεσα εξαρτημένες και σε μεγάλο βαθμό, από τη Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού. Συγκεκριμένα, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει με πολλούς τρόπους στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας. Αυτό μπορεί να συμβεί με:

- τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού στη λήψη αποφάσεων
- την επίλυση και την επισήμανση τυχόν προβλημάτων που μπορεί να έχει το προσωπικό και σχετίζονται με την εισαγωγή νέων προγραμμάτων ή διαδικασιών που έχουν δρομολογηθεί από τη λήψη αποφάσεων.
- την ανάπτυξη επικοινωνίας και συνεργασίας με κάποια στελέχη, τα οποία αφού πρώτα εκπαιδευτούν, θα αναλάβουν περισσότερες ή ανώτερες αρμοδιότητες στην επιχείρηση από τις μέχρι τότε.

Στην άποψη αυτή καταλήγει και ο Jack Welch. Συγκεκριμένα αναφέρει: «Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προσκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στην δράση του και του επιτραπεί να έχει μια φωνή – ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά γεωμετρικά.» (Jack Welch, CEO, General Electric Company).

- ☐ **Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.** Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού έχει την υποχρέωση να γνωρίζει την εργασιακή νομοθεσία, η οποία αφορά τόσο στα δικαιώματα, όσο και στις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την αμοιβή που αντιστοιχεί στον κάθε εργαζόμενο, την ίδια αντιμετώπιση τόσο στο αντρικό όσο και στο γυναικείο φύλο, την ασφάλεια και την προστασία των εργαζομένων από την επιχείρηση, καθώς και τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση.

Επίσης, οφείλει να είναι ενημερωμένο για τις δικαστικές αποφάσεις και τις εγκυκλίους που ανακοινώνει το υπουργείο εργασίας, αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το συγκεκριμένο τμήμα έχει επίσης την υποχρέωση να ενημερώνει τη διοίκηση της επιχείρησης για όλα τα παραπάνω θέματα και να εξασφαλίζει την τήρηση όλων των απαιτήσεων της εκάστοτε νομοθεσίας.

☐ **Εργασιακή ικανοποίηση – δέσμευση και ανάπτυξη ανθρώπων.** Οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης καλό θα ήταν να επιζητούν και να διεκδικούν το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους. Το αίσθημα αυτό, μπορεί ο εργαζόμενος να το αισθανθεί συμβάλλοντας και βοηθώντας στην υλοποίηση των εργασιών και των στόχων της επιχείρησης. Προς αυτή την κατεύθυνση θα βοηθούσε η σύσταση και υλοποίηση από πλευράς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού προγραμμάτων - συναντήσεων επικοινωνίας και ανταλλαγής προτάσεων-απόψεων μεταξύ των τμημάτων, σχετικά με το προφίλ και την πορεία της επιχείρησης.

☐ **Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.** Για να μπορέσει ένας οργανισμός / επιχείρηση να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους του, θα πρέπει το εργατικό δυναμικό που επιλέγεται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, να είναι ευέλικτο στις όποιες αλλαγές. Με τον όρο ευέλικτο εργατικό δυναμικό εννοείται, το εργατικό δυναμικό εκείνο που έχει τις απαιτούμενες ικανότητες, γνώσεις και εμπειρία για να φέρει εις πέρας τους στόχους της επιχείρησης στην οποία ανήκει και εργάζεται.

Καταλήγοντας, εύκολα μπορεί κάποιος να φτάσει στο συμπέρασμα ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο τομέας εκείνος της επιχείρησης / οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την επιμόρφωση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή των ανθρώπινων πόρων, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον ανθρώπινο παράγοντα ως το σημαντικότερο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, αποτελεί μία στρατηγική διοικητική λειτουργία που στοχεύει και επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα με την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης, μέσω κατάλληλων αποφάσεων και τεχνικών (Malhorta, 2000).

2.4. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.4.1. Ο ρόλος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παραπάνω έχει γίνει λόγος για το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τις λειτουργίες και τους στόχους του, ενώ δεν έχει γίνει καθόλου αναφορά στον ρόλο που κατέχει το τμήμα αυτό στην ίδια την επιχείρηση.

Σε όλες σχεδόν τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο και έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή των εργαζομένων. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι ο σχεδιασμός πολιτικών και συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα, έχει ως πρωταρχικό ρόλο την ευθύνη για τον έλεγχο των ικανοτήτων και των προσόντων των ανθρώπων που εργάζονται στην εταιρεία. Το να προσελκύει και να επιλέγει δηλαδή η επιχείρηση, ικανό και κατάλληλο προσωπικό, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους της, να είναι ευέλικτη και να μπορεί να προσαρμόζεται κάθε στιγμή στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον στο οποίο κινείται (1996, σελ. 93-107).

Σε δεύτερη φάση, είναι υπεύθυνο για την πρόβλεψη των αναγκών που μπορεί να εκδηλώσει μελλοντικά η εταιρεία όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό. Κάποιες από τις ανάγκες αυτές που μπορεί να εκδηλωθούν, συμπίπτουν άμεσα με την εκάστοτε παραγωγή της εταιρείας, την πιθανή επέκταση - ανάπτυξη της επιχείρησης καθώς και τις καινοτομίες και τεχνολογικές αλλαγές που μπορεί να προκύψουν. Σε καταστάσεις σαν κι αυτές, ο υπεύθυνος για τους ανθρώπινους πόρους, σε ρόλο «εκτιμητή» στοχεύει στη στελέχωση της επιχείρησης με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, με τις απαραίτητες δεξιότητες, ικανότητες και γνώσεις. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έκτοτε θα εκπαιδεύονται - επιμορφώνονται και θα αξιοποιούν τις δεξιότητες - ικανότητες αυτές, σύμφωνα με τις ανάγκες που έχει ή παρουσιάζει στον χρόνο η συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ως βασική προϋπόθεση της παραπάνω διαδικασίας θεωρείται η ύπαρξη ενός εργασιακού περιβάλλοντος διαμορφωμένου με τέτοιο τρόπο, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί, λαμβάνοντας πρωτίστως τη σωστή αμοιβή για τις εργασίες τους. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι από τους βασικότερους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, είναι από τη μια η πρόβλεψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού σε γνώση και δεξιότητες και από την άλλη ο τρόπος με τον οποίο οι δεξιότητες αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος και των δύο (επιχείρησης και εργαζομένου). Για να γίνει αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αντιληφθεί την επιμόρφωση - εκπαίδευση των εργαζομένων της ως μία συνεχή

διαδικασία για την ατομική και ομαδική ανάπτυξη του προσωπικού της, αλλά και της ίδιας ως οργανισμού με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προς αυτή τη λογική και στόχευση, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, θα μπορούσε να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προγράμματα με τα οποία να μπορεί να εντοπίζει τις τυχόν ελλείψεις σε προσωπικό, σε υλικοτεχνική υποδομή ή και επιμόρφωση-εκπαίδευση, σε όποιο τμήμα της επιχείρησης και αν αυτές παρουσιαστούν.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, για να γίνει οποιαδήποτε νέα πρόσληψη, προαγωγή ή να δρομολογηθεί κάποια εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού δε λαμβάνει από μόνο του τις αποφάσεις, αλλά του παρέχεται βοήθεια από τους προϊσταμένους της επιχείρησης. Με άλλα λόγια το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού καταθέτει στους ανώτερους την πρότασή του, π.χ. για μια νέα πρόσληψη, αλλά την τελική απόφαση στην πρόσληψη ή μη του υποψηφίου τη λαμβάνει ο διευθυντής ή και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης.

Ένας από τους σημαντικότερους ρόλους που έχει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι και η προστασία του εργαζόμενου από επιβλαβείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν ή να θέσουν σε κίνδυνο τη σωματική και ψυχική του υγεία. Εάν για οποιονδήποτε λόγο παραμεληθεί η προστασία του εργαζομένου από την επιχείρηση, τα προβλήματα που θα προκύψουν μπορεί να θέσουν σε κίνδυνο το επιχειρησιακό της προφίλ, αλλά και την οικονομική της πορεία.

Η μικρότερη ζημία για την επιχείρηση θα είναι η οικονομική επιβάρυνση για την αποζημίωση του εργαζομένου με βάση τα εργατικά του δικαιώματα. Σε κάθε περίπτωση, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να αναθέσει σε κάποιον την αρμοδιότητα να διαμορφώσει ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που θα διέπεται από κλίμα εργασιακής ειρήνης και διαλόγου και θα χειρίζεται τυχόν παράπονα ή αιτήματα των εργαζομένων και θέματα που θα προκύπτουν σε καθημερινή βάση.

Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ουσιαστικά μία επιχειρησιακή στρατηγική εφ' όλης της ύλης και των τμημάτων, σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης.

2.4.2. Οι αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αφού έχουμε εξετάσει τον ρόλο του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μέσα στην επιχείρηση, στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε και τις αρμοδιότητες του.

Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο (1991), Λαλούμη και Ρούπα (1996), Ζευγαρίδη και Σταματιάδη (1997), οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- 1) **Η πρόσληψη εργατικού δυναμικού.** Για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η πρόσληψη εργατικού δυναμικού είναι μία από τις σημαντικότερες ενέργειες μιας επιχείρησης. Για την εύρεση νέων εργαζομένων, το τμήμα αναφέρεται πρώτα σε αξιόπιστες πηγές και στη συνέχεια κατανέμει τους ανθρώπινους πόρους με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των ατόμων που έχουν προσληφθεί στην επιχείρηση.
- 2) **Μετάθεση, προαγωγή, διακοπή εργασίας:** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο ρόλος του προσωπικού είναι συντονιστικός και ακολουθεί τα δικαιώματα των εργαζομένων. Βασικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της προαγωγής σε εργαζόμενο από την επιχείρηση με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας του.
- 3) **Εκπαίδευση/Επιμόρφωση προσωπικού:** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται με τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, για να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για το προσωπικό της επιχείρησης. Σε κάθε επιχείρηση κρίνεται αναγκαία η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού της, καθώς καλλιεργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ευκολότερη προσαρμογή του προσωπικού στις όποιες οργανωτικές αλλαγές προκύψουν, παρέχει οφέλη τόσο στους εργαζομένους, όσο και στην ίδια, προσδίδοντάς της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 4) **Η πολιτική των μισθών και ημερομισθίων των εργαζόμενων:** Όσον αφορά την πολιτική των μισθών και των ημερομισθίων, θα ήταν χρήσιμο η επιχείρηση να εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, το οποίο να διαθέτει μία ειδική δομή αμοιβών με κατώτατα και ανώτατα επίπεδα πληρωμής για κάθε βαθμίδα. Για να θεωρείται η αξιολόγηση επιτυχής, θα πρέπει να καθοριστούν κριτήρια, μέθοδοι και τεχνικές ως προς την πολιτική αμοιβών με

συνεχή αναθεώρηση των στοιχείων και σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και τα δεδομένα της επιχείρησης.

- 5) **Υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων:** Πριν από κάθε πρόσληψη ο εργαζόμενος οφείλει να κάνει ιατρικές εξετάσεις, έτσι ώστε η επιχείρηση να είναι ενήμερη για τυχόν προβλήματα υγείας. Η επιχείρηση με τη σειρά της, οφείλει να έχει κουτιά πρώτων βοηθειών και άτομα εκπαιδευμένα στην παροχή πρώτων βοηθειών στις εγκαταστάσεις της. Θα πρέπει επίσης να υλοποιούνται σε τακτά διαστήματα σχετικά εκπαιδευτικά προγράμματα με υποχρεωτική παρακολούθηση, για πρόληψη ατυχημάτων ή επικίνδυνων καταστάσεων (πυρκαγιά, σεισμούς κλπ), καθώς και αντιμετώπισής του. Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι προβλέπεται σχετικός νόμος για τα προγράμματα υγείας και ασφάλειας που πρέπει να παρέχονται από την κάθε επιχείρηση.
- 6) **Σωστή συμπεριφορά και απόλυση:** Όλοι οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση οφείλουν να τηρούν κανόνες συμπεριφοράς και δεοντολογίας, ενώ η υπέρβασή τους επισύρει ποινές ή ακόμη και απόλυσή τους.
- 7) **Η επικοινωνία των εργαζομένων:** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και μεταδίδει πληροφορίες στους εργαζόμενους. Ουσιαστικά μέσω των πληροφοριών αυτών, γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι αποφάσεις της επιχείρησης, γεγονότα που αφορούν την επιχείρηση, εντός και εκτός του εργασιακού χώρου και το εργατικό δυναμικό πρέπει να γνωρίζει.
- 8) **Η εξυπηρέτηση των εργαζομένων:** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ορίσει κάποια άτομα τα οποία και θα είναι αρμόδια να επιλύουν τυχόν απορίες των εργαζομένων και μπορεί να έχουν οικονομικό χαρακτήρα (σχετικά με τα χρόνια ή και το ποσό της σύνταξης ή το ποσό της αποζημίωσης σε περίπτωση απόλυσης κλπ.), ιατροφαρμακευτικό όπως (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, άδεια νόσησης κλπ.) κ.ο.κ.
- 9) **Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού:** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι κυριότερες ενέργειες που διεξάγει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όπως:
 - ☐ να εντοπίσει τις ικανότητες των εργαζομένων
 - ☐ να προβλέπει τις ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό

- ☐ να αναλύει την αγορά εργασίας όπου ανήκει και κινείται η επιχείρηση
- ☐ να εφαρμόζει κανόνες και χρονοδιαγράμματα

10) **Οργανωτικός σχεδιασμός:** Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινο Δυναμικού συγκεντρώνει δεδομένα από το κάθε τμήμα της επιχείρησης ξεχωριστά και τα παρουσιάζει στην διοίκηση, προκειμένου να ληφθούν αποφάσεις για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

11) **Διερεύνηση ανθρωπίνων προβλημάτων:** Για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης η διοίκηση οφείλει να γνωρίζει τυχόν προβλήματα των τμημάτων, καθώς και των εργαζομένων συλλογικά ή και ατομικά. Σε μία επιχείρηση ως ανθρώπινο πρόβλημα θεωρείται και η κακή συμπεριφορά, η λεκτική ή και σωματική βία που μπορεί να δέχεται ένας εργαζόμενος από τους συναδέλφους του, παρεμποδίζοντας με αυτόν τον τρόπο την απόδοσή του και επιβαρύνοντας κατ' επέκταση την ίδια την επιχείρηση.

2.5. Ηγεσία.

Ως ηγεσία θεωρείται η λειτουργία εκείνη που εμπνέει - επηρεάζει τη συμπεριφορά μιας ομάδας ανθρώπων με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η ηγεσία είναι η επιρροή που ασκείται με σκοπό τα μέλη μιας ομάδας να έχουν θέληση για εργασία, σύμφωνα με τη φιλοσοφία και τη μέθοδο που τους υποδεικνύει ο ηγέτης. Δεν είναι τυχαία άλλωστε και η σχετική συμβουλή από τον γκουρού του είδους John Maxwell: "Το μοναδικό μετρό της ηγεσίας είναι η επιρροή. Τίποτα λιγότερο, τίποτα περισσότερο." (John Maxwell, 2017).

Φυσικά, ηγεσία δεν έχει μόνο σαν λειτουργία το να επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων για την επίτευξη στόχων, αλλά πρωτίστως να διαμορφώνει τους στόχους που θέλει να πετύχει και να εμπνέει τα μέλη της ομάδας του για αυτό. Η έμπνευση αποτελεί και μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις λειτουργίας και ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Η συμπεριφορά και η ανταπόκριση των εργαζομένων, θα πρέπει να πηγάζει μέσα από εντολές, οδηγίες, αλλά και μέσω της πειθούς που ασκεί η ηγεσία με τη χρήση αντίστοιχων μεθόδων και τεχνικών. Θα πρέπει να διακρίνεται η παρακίνηση - παρώθηση, η εργασιακή ηθική της ομάδας να διατηρείται σε αυξημένα επίπεδα, να καλλιεργείται συνεχώς το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα, να αναδεικνύεται τόσο η πνευματική, όσο και η επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των μελών της ομάδας. Ως εκ τούτου γίνεται κατανοητό πως η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

θα πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε να προωθούνται και ταυτόχρονα να ικανοποιούνται οι απαιτήσεις των ατόμων.

Ο ηγέτης, μπορεί να έχει τη δύναμη της επιρροής, όσο ανταμείβει τους εργαζόμενούς του για αυτό που προσφέρουν στην επιχείρηση. Οφείλει να επιβάλλει τιμωρίες όταν παραβλέπουν ή δεν ακολουθούν τον κανονισμό της επιχείρησης, να έχει ειδικές γνώσεις, να έχει σημαντική θέση στην επιχείρηση και τέλος να έχει μια τέτοια προσωπικότητα που να γίνεται αποδεκτός μέσω της έμπνευσης και όχι της επιβολής. Δηλαδή να έχει εκείνα τα χαρίσματα που τον καθιστούν πρότυπο προς μίμηση, όπως ακεραιότητα, ευθύτητα, απλότητα, σταθερότητα, αποφασιστικότητα, δικαιοσύνη, εργατικότητα, επιμονή, μα πάνω απ' όλα ανοιχτό μυαλό και κατανόηση.

Από έναν ηγέτη εκείνο που αναμένεται, είναι να αναλαμβάνει τις ευθύνες του, να τηρεί τις υποσχέσεις του, να παραδέχεται τα λάθη του, να υπερασπίζεται την ομάδα του μπροστά σε τρίτους, να δείχνει ανοχή στις διαφωνίες και να μην καταβάλλεται από αβεβαιότητα και καχυποψία (Χατζηπαντελή, 1999 σελ.133-134).

Η ηγεσία είναι ένα θέμα πολύπλοκο, αλλά συνάμα πολύ ενδιαφέρον, καθώς εμπλέκει έννοιες όπως προσωπικότητα, χαρακτήρας και κίνητρα. Σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, με τις συνεχείς αλλαγές που συμβαίνουν στην παγκόσμια οικονομία και τις κοινωνίες, οι ηγεσίες των επιχειρήσεων επιβάλλεται να προσαρμόσουν τη φιλοσοφία και να επαναπροσδιορίσουν τον προσανατολισμό και τους στόχους τους σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

2.5.1. Στυλ ηγεσίας.

Το θέμα της αποτελεσματικής ηγεσίας απασχολεί τη διοικητική επιστήμη αρκετά τα τελευταία χρόνια, εξαιτίας της σημασίας που δίνεται στην απόδοση των εργαζομένων. Έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες, που προσπαθούν σε πρώτο επίπεδο να καταγράψουν τα διαφορετικά στυλ ηγεσίας που υπάρχουν και στη συνέχεια να προτείνουν το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας ή να αποκαλύψουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας είναι αποτελεσματικό. Συνήθως ως ηγέτης διακρίνεται ένα διοικητικό στέλεχος μιας επιχείρησης, καθώς η ηγεσία, έχει άμεση σχέση με τη δυναμικότητα της προσωπικότητας των στελεχών, με τις γνώσεις τους στα εργασιακά ζητήματα, τα οποία και ελέγχουν (Χατζηπαντελή, 1999 σελ.134).

Επιπλέον, ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να διακρίνει και να ικανοποιεί τις ανάγκες των υπαλλήλων του, εξελίσσοντας τις σε διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις με την ανάλογη επικοινωνιακή τακτική. Έχει τη δυνατότητα, εξαιτίας της εμπειρίας του, να προβλέψει και να επέμβει άμεσα στα προβλήματα που μπορεί να παρουσιαστούν, ενώ θεωρείται απαραίτητο το να συμβάλλει ο ηγέτης στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τη Χατζηπαντελή (1999, σελ.134-135) το πρώτο κριτήριο που χρησιμοποιήθηκε για την κατηγοριοποίηση των στυλ ηγεσίας ήταν ο τρόπος λήψης αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, ως τρόπος λήψης αποφάσεων, εννοείται ο ρόλος και ο βαθμός συμμετοχής τόσο του ηγέτη, όσο και των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων. Με βάση το συγκεκριμένο κριτήριο, διατυπώθηκαν τρία στυλ ηγεσίας:

- 1) **Το αυταρχικό στυλ.** Κατά το αυταρχικό στυλ ο ηγέτης είναι αυτός που λαμβάνει όλες τις αποφάσεις και μέσω εντολών αναθέτει τις αρμοδιότητες στους υπαλλήλους, χωρίς να τους ενημερώσει για τους λόγους που τον ώθησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Με άλλα λόγια, χωρίς να μοιραστεί μαζί τους, τον στόχο που θέλει να πετύχει.

Ο ηγέτης που υιοθετεί το αυταρχικό στυλ, έχει ως βασικό χαρακτηριστικό ότι δεν έχει εμπιστοσύνη στην εργατικότητα, τις ικανότητες και την κρίση των εργαζομένων του, καθώς πρεσβεύει ότι είναι υποχρεωμένοι να υπακούουν στις εντολές του, απλά και μόνο επειδή είναι προϊστάμενός τους. Όσον αφορά τους εργαζόμενους που βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, εκείνοι αισθάνονται αποξενωμένοι τόσο μεταξύ τους, όσο και από την εργασία που τους έχει επιβληθεί. Ως αποτέλεσμα να εργάζονται μονάχα όταν υπάρχει στενή εποπτεία και να μην έχουν αίσθημα ευθύνης για την δουλειά που κάνουν.

- 2) **Το χαλαρό – άτονο στυλ.** Οι ηγέτες που υιοθετούν αυτό το στυλ, δεν λαμβάνουν εκείνοι τις αποφάσεις, αλλά αφήνουν τους υπαλλήλους να ενεργούν όπως εκείνοι κρίνουν και επιθυμούν. Το στυλ αυτό, βρίσκει τον ηγέτη ανίκανο να εμπιστευτεί και να στηριχτεί στον εαυτό του και τους εργαζόμενους χωρίς καθοδήγηση και εποπτεία. Ως εκ τούτου, το κλίμα εργασίας είναι χαλαρό και οι στόχοι επιτυγχάνονται σπάνια.

1) **Το δημοκρατικό στυλ.** Σύμφωνα με το δημοκρατικό στυλ, ο ηγέτης λαμβάνει αποφάσεις αφού έχει συζητήσει το σχετικό θέμα με τα μέλη της ομάδας του. Όποιος ηγέτης ακολουθεί αυτό το στυλ, βλέπει στην επιχείρησή του να επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλό αίσθημα ευθύνης.

Την συμπεριφορά ενός ηγέτη πολλές θεωρίες την αναλύουν με βάση δύο συνιστώσες:

- ☐ **Ο προσανατολισμός προς το έργο.** Η συνιστώσα αυτή δείχνει τον βαθμό στον οποίο ο προϊστάμενος κινείται και λειτουργεί από την επιθυμία του να παράγει αποτέλεσμα.
- ☐ **Ο προσανατολισμός προς τους ανθρώπους.** Δείχνει τον βαθμό που ο προϊστάμενος έχει θεωρήσει ως σημαντικότερη παράμετρο την ικανοποίηση των επιθυμιών και των αναγκών των εργαζομένων και επιδιώκει να έχει καλές σχέσεις συνεργασίας με αυτούς.

Το κάθε στυλ ηγεσίας κρύβει πίσω του κάποιες γενικές παραδοχές (οι οποίες συνήθως είναι λανθάνουσες), καθώς επίσης και την άποψη του ηγέτη ως προς τους υπαλλήλους του και την ανθρώπινη φύση γενικότερα. Αυτές οι παραδοχές, αφορούν κυρίως στα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή τους λόγους για τους οποίους εργάζονται και τα κίνητρα που μπορούν να λάβουν, έτσι ώστε να εργαστούν με πιο αποδοτικό τρόπο. Αφορούν επίσης, στις ικανότητες των υπαλλήλων που μπορούν να πείσουν τον οποιονδήποτε να εμπιστευτεί τις γνώσεις, την ευφυΐα και τη δημιουργικότητά των υπαλλήλων τους.

Αξίζει να τονιστεί ότι η έννοια του διευθυντή δεν ταυτίζεται νοηματικά με εκείνη του ηγέτη. Αυτός που θα αναλάβει τη θέση του διευθυντή, κάνει χρήση εξουσίας, ανακατευθύνοντας εντολές, οδηγίες, ανταμοιβές, κάνοντας ελέγχους και επιβάλλοντας κανόνες ή ποινές κάποιου ανωτέρου του. Δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην οποιαδήποτε ενέργεια επιχειρεί, εντός των τυπικών διοικητικών πλαισίων.

Αντίθετα ο ηγέτης αναδεικνύεται μέσω της ομάδας του και της προσωπικότητάς του. Ο ρόλος του είναι να εμπνέει, να οραματίζεται και να πείθει τους εργαζόμενους για ολοένα και καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να κερδίζει ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη τους και τη μέγιστη απόδοσή τους. Θα μπορούσε εύκολα κανείς να χαρακτηρίσει έναν ηγέτη ως έξυπνο,

χαρισματικό, αντικειμενικό, ως άνθρωπο με αυτοπεποίθηση, ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα.

Κι ενώ ένας ηγέτης θα μπορούσε να είναι και διευθυντής θα μπορούσε να είναι και ηγέτης, καθώς ο ρόλος και η λειτουργία του στην επιχείρηση συνάδουν και με το παραπάνω στα βασικά σημεία, ένας αρκετά διακεκριμένος διευθυντής δεν θα μπορούσε να είναι ταυτόχρονα ένας αξιόλογος ηγέτης. Βασική όμως προϋπόθεση και των δύο ρόλων είναι να κατέχουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, έτσι ώστε οι ενέργειές τους να είναι αποτελεσματικές. Μια ενέργεια, όπως αναφέραμε και παραπάνω, θεωρείται επιτυχής όταν παρουσιάζει δυνατότητες διερεύνησης και εξέλιξης.

2.5.2. Μοντέλο του Fred Fiedler (1996).

Το μοντέλο του Fed Fiedler (1996), είναι το πρώτο ολοκληρωμένο ενδεχομένως μοντέλο που έχει αναπτυχθεί σχετικά με την ηγεσία. Έχει βασιστεί στην υπόθεση ότι ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας θα ήταν αποτελεσματικότερο σε διαφορετικές περιστάσεις. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό ο κύριος παράγοντας για την επιτυχία του ηγέτη είναι η ύπαρξη ενός βασικού ατομικού στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο είτε προς την εργασία είτε προς τις σχέσεις.

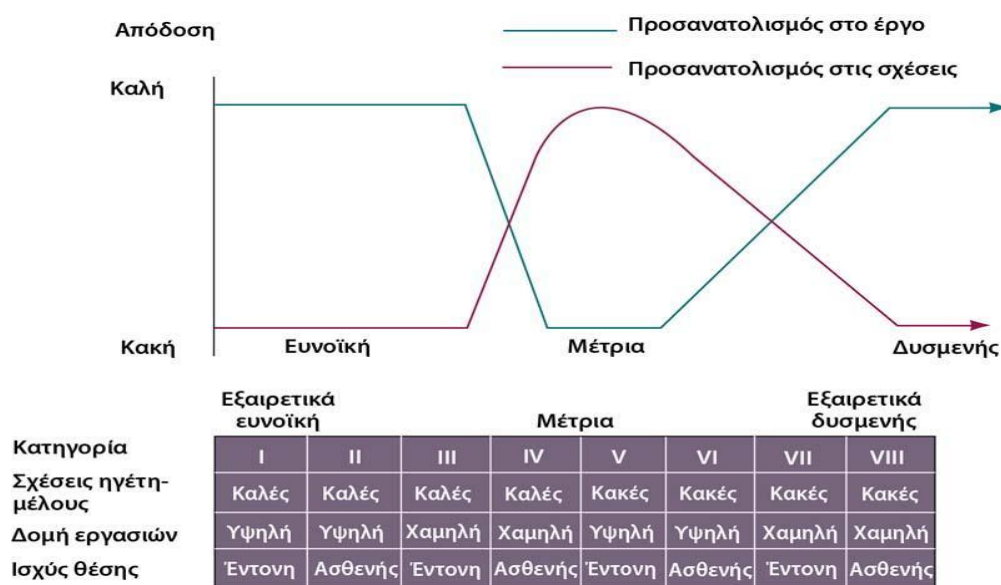
Το μοντέλο, αναλύει τρεις ενδεχόμενες παραμέτρους που διαμορφώνουν την κατάσταση. Συγκεκριμένα, οι τρεις παράμετροι είναι οι εξής:

- 1) **Οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας:** Όταν οι σχέσεις αυτές είναι καλές, τότε ο ηγέτης έχει περισσότερες πιθανότητες στο να γίνουν οι προτάσεις του αποδεκτές και αυτό δηλώνεται και εκδηλώνεται από το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού που επικρατεί στην επιχείρηση.
- 2) **Η δομή των καθηκόντων:** Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο καθορίζεται το έργο που έχει να επιτελέσει ο κάθε εργαζόμενος χωριστά, αλλά και η ομάδα. Όσο πιο απλά και κατανοητά είναι τα καθήκοντά, η ηγεσία μπορεί να ασκηθεί με περισσότερη ευκολία. Αντιθέτως, όταν τα καθήκοντά είναι αόριστα και δεν έχουν περιγράψει πλήρως, τότε η εκτέλεσή τους δεν είναι δυνατή ή θα χρειαστεί περισσότερο χρόνο, με αποτέλεσμα ο προϊστάμενος να μην μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή και η κρίση των υφιστάμενων να επηρεάζει την όλη διαδικασία και την ανταγωνιστική απόδοση της επιχείρησης.

3) **Η δύναμη της θέσης:** Αναφέρεται στην ιεραρχική θέση του ηγέτη ή γενικότερα στο σύστημα εξουσίας της δομής. Αρκετά συχνά, από τη θέση αυτή εξαρτώνται άμεσα οι ανταμοιβές, αλλά και οι ποινές που έχει στη διάθεση του ο ηγέτης και μπορεί να επιβάλει, καθώς και το κύρος που αναδεικνύει στους υφισταμένους του.

Οι τρεις παράμετροι που αναφέρθηκαν δημιουργούν διαφορετικές καταστάσεις ανάλογα με τις οποίες προτείνετε και το κατάλληλο στυλ ηγεσίας που ταιριάζει σε αυτές τις συνθήκες. (Ashour, 1973)

Στον παρακάτω πίνακα, φαίνονται διαγραμματικά οι τρεις παράμετροι σχετιζόμενες με την απόδοση. Οι δύο γραμμές που αναπαριστώνται στον πίνακα, δείχνουν τον προσανατολισμό του ατομικού στυλ ηγεσίας είτε προς την εργασία έργο είτε προς τις σχέσεις.



Πίνακας 1. Το μοντέλο του Fred Fiedler (1996).

Σύμφωνα με τον πίνακα, η πράσινη γραμμή αναπαριστά το ατομικό στυλ προσανατολισμένο στην εργασία - έργο, ενώ η κόκκινη αναπαριστά το ατομικό στυλ προσανατολισμένο στις σχέσεις. Παρατηρείται ότι η απόδοση των τριών παραμέτρων αξιολογείται ως καλή ή κακή και ως ευνοϊκή, εξαιρετικά ευνοϊκή, μέτρια, δυσμενής και εξαιρετικά δυσμενής.

Όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή, δηλαδή όταν ισχύουν οι καταστάσεις I, II και III, υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης από πλευράς των εργαζομένων στο πρόσωπο του προϊσταμένου τους και δέχονται την καθοδήγησή του. Αντίστοιχα, όταν η κατάσταση είναι πολύ δυσμενής, δηλαδή όταν ισχύουν οι καταστάσεις VII και VIII, τα καθήκοντά είναι ασαφή με αποτέλεσμα οι υφιστάμενοι να προτιμούν να λειτουργούν υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου τους. Αντιθέτως στις ενδιάμεσες καταστάσεις, δηλαδή στις καταστάσεις IV, V και VI, όπου οι συνθήκες είναι ευνοϊκές σε μέτριο βαθμό, οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έχουν λόγο στην λήψη αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η έρευνα που έγινε έδειξε ότι οι ηγέτες που παραμένουν προσανατολισμένοι στο έργο, απέδιδαν καλύτερα στις πιο ευνοϊκές, καθώς και στις πιο δυσμενείς καταστάσεις, ενώ οι ηγέτες με προσανατολισμό στις σχέσεις, είχαν καλύτερη απόδοση σε μετρίως ευνοϊκές καταστάσεις. Από το παραπάνω μοντέλο προκύπτει ότι για να επιτευχθεί η αρμονία ανάμεσα στο στυλ ηγεσίας και στην κατάσταση υπάρχουν τρία ενδεχόμενα: α) ο προϊστάμενος θα πρέπει να υιοθετήσει ένα στυλ ηγεσίας κατάλληλο για την κάθε ηπερίστασ β) θα πρέπει να αλλάξει η κατάσταση, ώστε να ανταποκρίνεται στο στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου γ) να γίνουν προσαρμογές και στα δύο (κατάσταση - στυλ ηγεσίας).

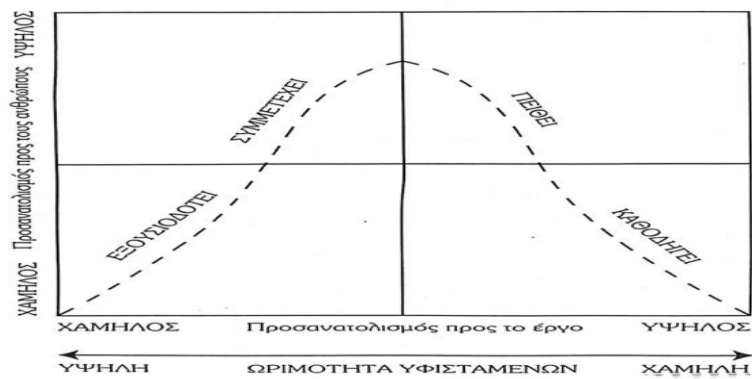
2.5.2.1. Μοντέλο των Hersey και Blanchard (1969).

Οι Hersey και Blanchard το 1969 ανέπτυξαν ένα μοντέλο το οποίο συνδέει το στυλ ηγεσίας με την ωριμότητα των υφιστάμενων εργαζομένων. Το στυλ ηγεσίας προσεγγίζεται και στην περίπτωση αυτή μέσω δύο παραμέτρων:

- ☒ τον προσανατολισμό στο έργο
- ☒ τον προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις

Η ωριμότητα των υφιστάμενων κρίνεται τόσο από την ικανότητα, όσο και από την επιθυμία τους να εργαστούν προς όφελος της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων.

Η πρόταση του συγκεκριμένου μοντέλου, αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Scanned with CamScanner

Διάγραμμα 2: το μοντέλο των Hersey και Blanchard (1969)

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα, διαπιστώνεται ότι όταν η ωριμότητα των εργαζομένων είναι υψηλή, τότε η στάση του ηγέτη τόσο απέναντι στα καθήκοντα και στους ανθρώπινους πόρους, μπορεί να είναι χαλαρή. Αντίστοιχα, όταν η ωριμότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι μέτρια, εξαιτίας της έλλειψης βούλησης, τότε το στυλ ηγεσίας που προτείνεται είναι ο υψηλός προσανατολισμός προς τις ανθρώπινες σχέσεις (δηλαδή η παρακίνηση - παρώθηση), σε συνδυασμό με χαμηλό προσανατολισμό προς το έργο. Στην περίπτωση εκείνη όπου η ωριμότητα των εργαζομένων είναι μέτρια, όχι εξαιτίας έλλειψης βούλησης, αλλά απουσίας των απαραίτητων γνώσεων - ικανοτήτων, τότε ο προσανατολισμός του ηγέτη θα πρέπει να είναι χαμηλός ως προς τις ανθρώπινες σχέσεις και υψηλός ως προς το έργο. Τέλος, στην περίπτωση που η ωριμότητα των υπαλλήλων είναι χαμηλή, απαιτείται υψηλός προσανατολισμός και ως προς τα καθήκοντα και ως προς τους ανθρώπους.

2.5.3. Μοντέλο των Vroom και Yeton (1973).

Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να δώσει μία πιο συγκεκριμένη διατύπωση ως προς την σύνδεση που έχει το στυλ ηγεσίας με την κατάσταση. Προσπαθεί να προτείνει πιο στυλ ηγεσίας πρέπει να υιοθετηθεί ανάλογα με κάποιες σημαντικές παραμέτρους της κατάστασης. Τα στυλ ηγεσίας που ταυτοποιούνται είναι:

1α. Το αυταρχικό στυλ: Ο προϊστάμενος λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του, στηριζόμενος μονάχα στις δικές του πληροφορίες και στη συνέχεια διατάζει την εκτέλεση τους.

1β. Το αυταρχικό στυλ: Ο προϊστάμενος αν και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, αξιοποιεί πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει από τους υφισταμένους του.

2α. Το συμβουλευτικό στυλ: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, αφού πρώτα συμβουλευτεί τους υπαλλήλους του.

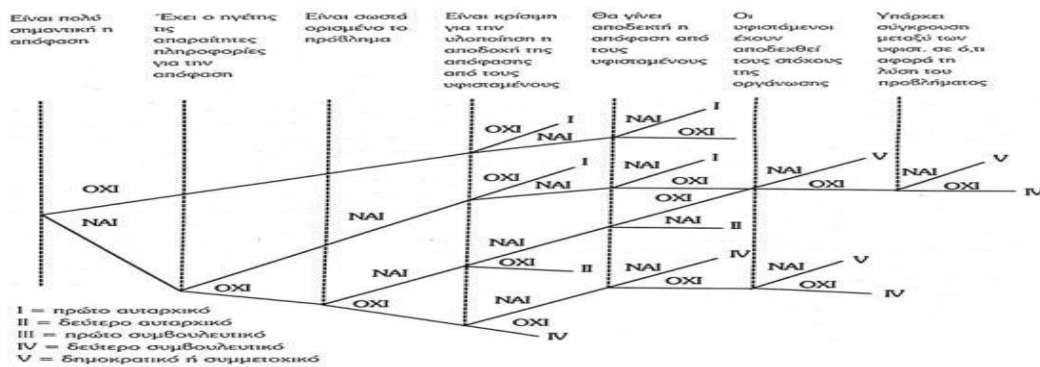
2β. Το συμβουλευτικό στυλ: Ο προϊστάμενος λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις, μετά από συναντήσεις και συζητήσεις με ομάδες υπαλλήλων του.

3. Το δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ: Οι αποφάσεις λαμβάνονται από την ομάδα, όπου συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι αδιακρίτως και κατόπιν εισήγησης του θέματος από τον προϊστάμενο.

Υπάρχουν κάποιες παράμετροι ανάλογα με την κατάσταση οι οποίες καθορίζουν το στυλ ηγεσίας. Συγκεκριμένα είναι οι παρακάτω:

- ☐ η σπουδαιότητα - κρισιμότητα της κατάστασης
- ☐ ο ορισμός του προβλήματος - κατάσταση
- ☐ ο βαθμός και η αξία συμμετοχής των εργαζομένων στην υλοποίηση της απόφασης
- ☐ ο βαθμός στον οποίο η απόφαση θα γίνει αποδεκτή αν ληφθεί μόνο από τον προϊστάμενο
- ☐ η πιθανότητα σύγκρουσης στην ομάδα εξαιτίας διαφορετικών απόψεων - λύσεων του προβλήματος.

Το στυλ ηγεσίας που θα πρέπει να ακολουθήσει ο κάθε ηγέτης, προκύπτει από ένα σύνολο αποφάσεων, όπου κομβικά σημεία είναι οι διαφορετικές παράμετροι της κατάστασης.



Scanned with CamScanner

Πίνακας 2: Το μοντέλο Vroom και Yeton (1973)

(Πηγή: Μπουραντάς Δ., 1992)

Κεφάλαιο 3: Οργάνωση και Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.

3.1. Οργάνωση Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Όπως έχει αναφέρει και ο Κινέζος φιλόσοφος, συγγραφέας και στρατιωτικός Sun Tzu (544-496 π.Χ.) στο βιβλίο του *Η Τέχνη του Πολέμου* «Μιλώντας για τον σχεδιασμό, εννοώ την οργάνωση, τον έλεγχο, την ανάθεση των κατάλληλων ιεραρχικών βαθμών στους αξιωματικούς, την εποπτεία των οδών εφοδιασμού και την προμήθεια των σημαντικών ειδών εξοπλισμού και αγαθών που χρησιμοποιεί ο στρατός» (Σουν Τζου, 2008, σελ. 95).

Η έννοια της οργάνωσης, ακούγεται ως μια απλή και οικεία διαδικασία, αλλά εντούτοις είναι εξαιρετικά περίπλοκη και πολυδιάστατη. Η οργάνωση ως δεξιότητα υπάρχει στη φύση του ανθρώπου και είναι συνυφασμένη με τη ζωή του. Αντίστοιχα με την καθημερινή ζωή, η οργάνωση είναι απαραίτητη και στον επαγγελματικό τομέα και επομένως και στον ξενοδοχειακό κλάδο. Γι' αυτό και όπου υπάρχει τουριστική επιχείρηση υπάρχει μία συγκεκριμένη μορφή οργάνωσης. Οι τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον αρκετά ανταγωνιστικό, ευμετάβλητο και παγκοσμιοποιημένο και ως εκ τούτου και η οργάνωσή τους, θα πρέπει να βρίσκεται υπό διαρκή έλεγχο, αμφισβήτηση και προσπάθεια βελτίωσης.

Η οργάνωση στις ξενοδοχειακές μονάδες κινείται ανάμεσα σε δύο βασικές διαστάσεις:

1η: Η οργάνωση ως μηχανισμός που ορίζει και καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

2η: Η οργάνωση ως δομή και δίκτυο σχέσεων που οδηγεί στην αποτελεσματική ή μη λειτουργία της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Με άλλα λόγια η δεύτερη διάσταση είναι το αποτέλεσμα της πρώτης. Αναμφισβήτητα, η οργάνωση θα πρέπει να κινείται πάντοτε προς μία καθορισμένη με σαφήνεια κατεύθυνση και να εξυπηρετεί συγκεκριμένους και προδιαγεγραμμένους στόχους (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 40-41).

Η οργάνωση επομένως, είναι αναγκαία σε οποιοδήποτε είδος επιχείρησης. Στην περίπτωση μας οι κυριότερες παράμετροι που καθιστούν την οργάνωση απαραίτητη είναι οι εξής:

- 1) Καθώς η οργάνωση αποτελεί τον αποτελεσματικότερο και πλέον ξεκάθαρο τρόπο αποτύπωσης της ιεραρχίας στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης, γίνεται αντιληπτό πως το πρόσωπο εκείνο που κατέχει την εξουσία, φέρει και την ευθύνη και το βάρος των αποφάσεων. Στην περίπτωση μιας σωστής, μελετημένης και καλά σχεδιασμένης οργάνωσης, είναι διακριτός εκ πρώτης όψεως και ο καταμερισμός των εργασιών, αλλά και των επιμέρους ρόλων στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης.

Η οργάνωση στην ιεραρχία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, θέτει επομένως και το πλαίσιο για την ομαλή λειτουργία και επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των συντελεστών της επιχείρησης. Χωρίς αποτελεσματική οργάνωση, η επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων και η υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής, δεν είναι εφικτές.

- 2) Με την οργάνωση επιτυγχάνεται η αποφυγή αστάθειας και χάους στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιχείρηση η οποία για διάφορους λόγους έχει απολέσει την εσωτερική συνοχή και τον συντονισμό της, παρουσιάζει αρρυθμίες στην οργάνωση, συγκρούσεις και δύσκολη συνεργασία ή ακόμη και απουσία συνεργασίας μεταξύ των μελών του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και ολόκληρων τμημάτων. Το οργανωσιακό άγχος επομένως, μπορεί να οδηγήσει μια τουριστική επιχείρηση σε αποπροσανατολισμό και απομάκρυνση από τους προδιαγεγραμμένους στόχους και την κοινή προσπάθεια.
- 3) Έχοντας συγκεκριμένο πλαίσιο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, μια επιχείρηση ορίζει κανόνες και διαδικασίες που προστατεύουν τα στελέχη και τους εργαζόμενους και δημιουργούν τις προϋποθέσεις εκείνες για ένα υγιές περιβάλλον εργασίας, το οποίο με τη σειρά του καλλιεργεί και ενθαρρύνει την πρωτοβουλία, τη συμμετοχή, την ενδυνάμωση και την ανάπτυξη τόσο του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και της τουριστικής επιχείρησης.

- 4) Σχεδιάζει και εφαρμόζει τις απαραίτητες διαδικασίες ως προς την ανταπόκριση και προσαρμογή της τουριστικής επιχείρησης στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος και της κάθε εποχής (Μπουραντάς Δ. 2005).

3.1.1. Η Αναγκαιότητα της Αποτελεσματικής Οργάνωσης στις Τουριστικές Επιχειρήσεις.

Για να είναι η οργάνωση αποτελεσματική στις επιχειρήσεις και να επιτευχθούν οι στόχοι, θα πρέπει, η κάθε τουριστική επιχείρηση να λειτουργεί με βάση τις παρακάτω αρχές:

- 1) **Καθορισμό συγκεκριμένων στόχων για την επιχείρηση**, αλλά και για τα επιμέρους τμήματα και τις ομάδες της. Οι στόχοι μιας τουριστικής - ξενοδοχειακής επιχείρησης θα πρέπει να είναι εξαρχής και από όλους ευδιάκριτοι και κατανοητοί και να λειτουργούν ως πυξίδα προς μία καθορισμένη και κοινή κατεύθυνση (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 42).
- 2) **Ύπαρξη ξεκάθαρης ιεραρχικής δομής στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης**. Σε αυτήν τη συγκεκριμένη οργανωτική δομή, θα ορίζονται όλα τα τμήματα της επιχείρησης και οι ευθύνες που έχουν, αλλά κυρίως θα προσδιορίζεται ποιος έχει την εξουσία, ποιος δηλαδή λαμβάνει αποφάσεις και δίνει εντολές και ποιος έχει την ευθύνη για την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης. Με τη βοήθεια της χρήσης οργανογραμμάτων, ο ρόλος που έχει το εκάστοτε στέλεχος και η κάθε ομάδα εργαζομένων, θα είναι σαφής και θα συμβάλλει στην αποφυγή προβλημάτων - λαθών οργάνωσης, σύγχυσης, παρερμηνειών και συγκρούσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 42).
- 3) **Ύπαρξη ισορροπίας και δικαιοσύνης μεταξύ εξουσίας και ευθύνης**. Σε μία τουριστική επιχείρηση, η εξουσία και οι θέσεις εξουσίας θα πρέπει να ορίζονται και να κατανέμονται με δίκαιο τρόπο και μετά από μελέτη. Βασική

προϋπόθεση για τα παραπάνω είναι η εξουσία και οι θέσεις εξουσίας να συνοδεύονται από την απαιτούμενη ευθύνη.

Σε διοικητικό επίπεδο μια εφαρμόσιμη εκδοχή της παραπάνω αρχής είναι και η εξουσιοδότηση κατά την οποία το στέλεχος μιας τουριστικής επιχείρησης μπορεί να μεταβιβάσει, λόγω φόρτου εργασίας ή άλλης έκτακτης κατάστασης, μέρος των καθηκόντων του, οπότε και της εξουσίας και των ευθυνών της, σε κάποιον υφιστάμενό του. Παρόλο που με την εξουσιοδότηση μεταβιβάζονται τα καθήκοντα από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο, αυτό δεν σημαίνει πως αφαιρείται και η συνολική ευθύνη από τον πρώτο. (Μπουραντάς, 2005).

- 4) **Δημιουργία αποτελεσματικής επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης.** Το σύστημα επικοινωνίας σε μια τουριστική επιχείρηση είναι ζωτικής σημασίας, καθώς είναι το δίκτυο που διατηρεί ζωντανή και αποτελεσματική μία επιχείρηση. Μέσω των συστημάτων επικοινωνίας, τόσο οι εντολές – οδηγίες και οι αποφάσεις, όσο και οι πληροφορίες, οι κατευθύνσεις, και οι ιδέες «ρέουν» με άμεσο τρόπο και αποτελεσματικό προς το εργατικό δυναμικό. Επομένως, η ύπαρξη συστημάτων επικοινωνίας αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση. Εννοείται ότι τα συστήματα επικοινωνίας δεν πρέπει να περιορίζονται στο εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να δέχονται πληροφορίες και στοιχεία από το εξωτερικό περιβάλλον αφού πρώτα «φιλτραριστούν» (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 44).
- 5) **Καθιέρωση λιτής και ευέλικτης οργανωτικής δομής.** Για την επιτυχία μιας τουριστικής επιχείρησης εν γένει, καλό θα ήταν η οργανωτική της λειτουργία να είναι ευέλικτη, βασισμένη σε μια λιτή οργανωτική δομή, με όσο το δυνατόν λιγότερα επίπεδα ιεραρχίας και με την εφαρμογή εύληπτων οργανογραμμάτων (Schermerhorn, 2010).

Το πλεονέκτημα σε μία τέτοιου τύπου "ρηχής" οργανωτικής δομής είναι ότι η απόσταση στην ιεραρχία μεταξύ της κορυφής και της βάσης είναι μικρή και όσο μικρότερη είναι η απόσταση αυτή, τόσο ευκολότερη είναι και η επικοινωνία και η διάδραση. Ως αποτέλεσμα, η διοίκηση να έχει μια ρεαλιστική εικόνα της επιχείρησης και των υπαλλήλων της, ο έλεγχος και η εποπτεία να ασκούνται ευκολότερα και οι εντολές να μεταφέρονται άμεσα,

χωρίς μεσάζοντες και παρεμβολές (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 45).

6) **Έμφαση στην οργανωτική ευελιξία και στον αποτελεσματικό συντονισμό.**

Όσο πιο αυστηρή και χωρίς ευελιξία είναι η οργανωτική δομή σε μια τουριστική επιχείρηση, τόσο τα στελέχη και οι εργαζόμενοι της κινδυνεύουν να εγκλωβιστούν σε πολύπλοκες και χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες οι οποίες με τη σειρά τους θα προκαλέσουν οργανωτικές και διοικητικές αγκυλώσεις.

Όσοι αναλαμβάνουν την οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης οφείλουν να καθορίζουν τους βασικούς κανόνες οργάνωσης, αφήνοντας ταυτόχρονα στα στελέχη και τους εργαζόμενους της επιχείρησης περιθώρια ελευθερίας, πρωτοβουλίας και αυτενέργειας, ώστε να έχουν ρόλο στη λήψη αποφάσεων και στην επίλυση καταστάσεων στην καθημερινότητα της εργασιακής τους ρουτίνας (Κανελλόπουλος, 1994).

7) **Η οργάνωση να είναι δυναμική και όχι στατική.** Η διαδικασία της οργάνωσης θα πρέπει να είναι συνεχής και διαρκώς να αναπροσαρμόζεται στις συνεχείς μεταβολές που δέχεται η επιχείρηση (Σταυρινούδης Θ, Κακαρούγκας Χ., 2022 Σελ. 46).

8) **Προσαρμογή των στελεχών στην εξέλιξη της ιεραρχίας.** Εξίσου σημαντική με την αναπροσαρμογή και εξέλιξη της οργάνωσης είναι και η διαδικασία ατομικής αναπροσαρμογής των στελεχών και των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Επομένως, όταν ένας εργαζόμενος αναλαμβάνει μία θέση ευθύνης οφείλει:

- ☐ να ενισχύει τις διοικητικές του ικανότητες, προκειμένου να λειτουργεί αποτελεσματικότερα
- ☐ να προσαρμόζει τη σκέψη και τη συμπεριφοράς του μέσα στην επιχείρηση, ώστε να ακολουθεί και να ανταποκρίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στα νέα του καθήκοντα, χωρίς να αποφεύγει τις εργασίες που ασκούσε στο παρελθόν (Κανελλόπουλος, 1994).

9) **Οι τουριστικές επιχειρήσεις ως οργανισμοί μάθησης και παραγωγής νέας γνώσης.** Οι ανθρώπινοι πόροι με τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, αποτελούν τον σημαντικότερο παραγωγικό συντελεστή μιας τουριστικής

επιχείρησης. Επομένως, βασική ευθύνη μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο η προσέλκυση και πρόσληψη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και η συνεχής αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του. Η τουριστική επιχείρηση με τον τρόπο αυτόν αποκτά ρόλο φορέα γνώσεων και εμπειριών σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζόμενους.

10) **Κάθε τουριστική επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει το δικό της επιχειρησιακό προφίλ**, τον δικό της δηλαδή εξατομικευμένο χαρακτήρα δηλαδή τη δική της οργανωσιακή κουλτούρα, τα οποία οφείλουν συνεχώς να βελτιώνουν και να αναβαθμίζουν. Ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζουμε το σύνολο των παγιωμένων αξιών, πεποιθήσεων, στάσεων και συμπεριφορών που ισχύουν και λειτουργούν στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης (Bateman & Snell, 2015).

3.1.2. Το οργανόγραμμα των Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Παραπάνω έγινε λόγος για το οργανόγραμμα των τουριστικών επιχειρήσεων. Προτού προχωρήσουμε, καλό θα ήταν να διευκρινίσουμε τι ορίζουμε ως οργανόγραμμα. Θα μπορούσε να ισχυριστεί κάποιος πως το οργανόγραμμα μιας τουριστικής επιχείρησης αποτελεί τον πιο εύκολο και σαφή τρόπο αποτύπωσης της τυπικής της οργάνωσης. Ένα σαφές και αποτελεσματικό οργανόγραμμα παρέχει στα μέλη και στους επισκέπτες της ,πλήθος πληροφοριών τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τις λειτουργίες και την εσωτερική της οργάνωση.

Επομένως, από τη μελέτη του γίνονται αντιληπτά: ο αριθμός και οι βαθμίδες ιεραρχίας, οι θέσεις ευθύνης – εξουσίας, ο τρόπος οργάνωσης της επιχείρησης, τα τμήματα στα οποία χωρίζεται, το μέγεθος και η σημασία τους στην παραγωγική διαδικασία, οι λοιπές αρμοδιότητες, η εσωτερική επικοινωνία και το εύρος της διοίκησης στο εσωτερικό κάθε τμήματος, οι σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων κ.ο.κ. (Bateman & Snell, 2015). Όσο αναλυτικότερο είναι ένα οργανόγραμμα, τόσο μεγαλύτερο θα είναι το πλήθος των πληροφοριών που παρέχει.

Εάν προσπαθήσει κανείς να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένες οι σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες, θα διαπιστώσει ότι οι περισσότερες διαθέτουν ένα πολυεπίπεδο και χαώδες οργανόγραμμα. Η κάθε επιχείρηση και στην περίπτωσή μας η τουριστική επιχείρηση, έχει τη δική της οργάνωση προκειμένου να μπορεί να

ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών της και να είναι αποτελεσματικότερη στην εξυπηρέτησή τους. Ως εκ τούτου, το κάθε οργανόγραμμα διαφοροποιείται, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει.

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, αποτελείται από πολλά τμήματα, όπου το κάθε τμήμα ξεχωριστά απασχολεί ένα μεγάλο πλήθος εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, στις μέρες μας, τα τμήματα που συναντά κανείς μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, σύμφωνα με τον Λαλούμη (2015), χωρίζονται σε δύο κατηγορίες:

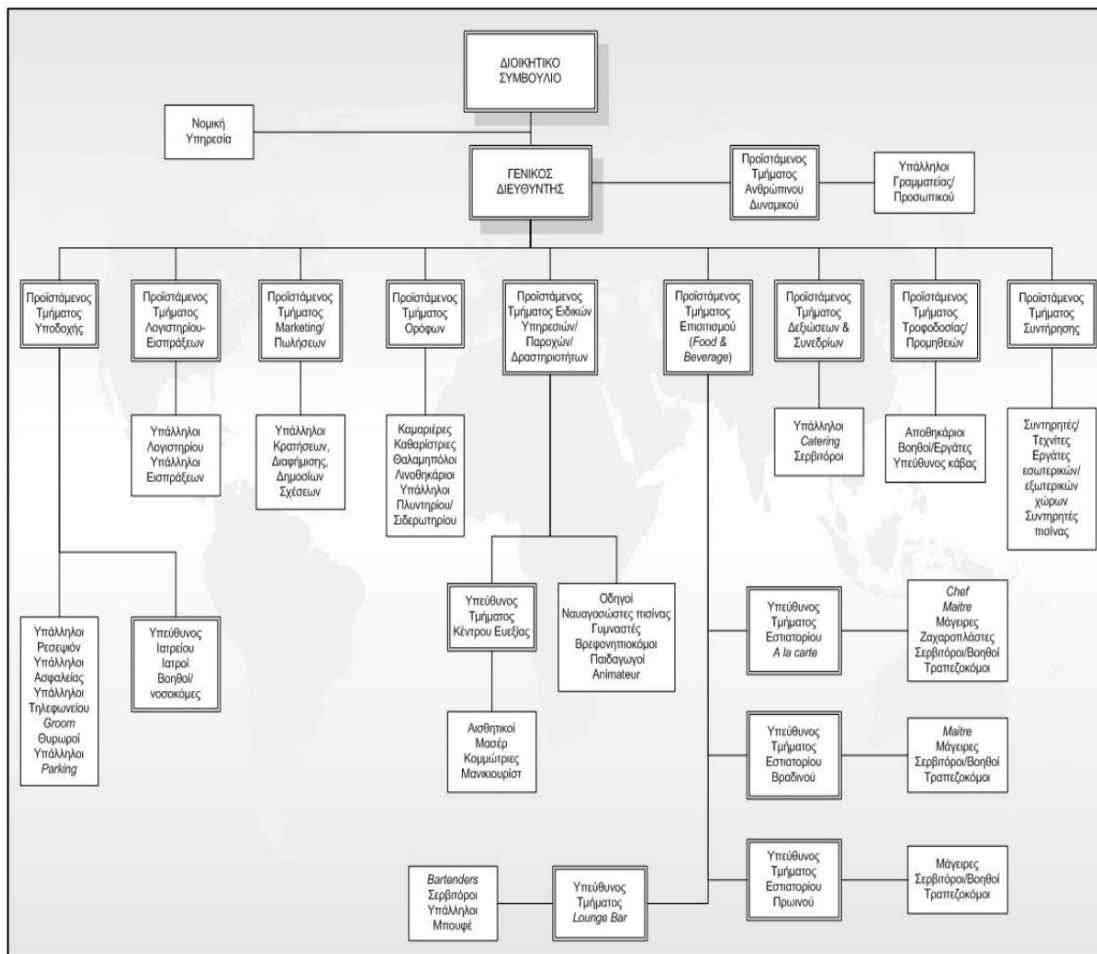
1. **Τμήματα εκμετάλλευσης:** Τα τμήματα εκμετάλλευσης είναι εκείνα που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και το ξενοδοχείο δημιουργεί έσοδα από τις πωλήσεις των τμημάτων αυτών. Ο κύριος ρόλος των τμημάτων εκμετάλλευσης είναι η μεταποίηση πρώτων υλών και η προσφορά υπηρεσιών με απώτερο σκοπό την επίτευξη κέρδους. Αναλυτικότερα, τα συγκεκριμένα τμήματα έχουν ως εξής:
 - 1.1. Υπνοδωμάτια. Το συγκεκριμένο τμήμα έχει έσοδα από την ενοικίαση δωματίων διαμονής σε συνδυασμό με την παροχή επιπλέον υπηρεσιών από εξειδικευμένο προσωπικό.
 - 1.2. Εστιατόριο. Αναλαμβάνει την πώληση φαγητού, ποτών και ροφημάτων.
 - 1.3. Μπαρ. Στο τμήμα αυτό πωλούνται αλκοολούχα και μη ποτά.
 - 1.4. Τηλεφωνείο. Τα έσοδά του προέρχονται από την παροχή τηλεφωνικών υπηρεσιών.
 - 1.5. Λοιπά τμήματα. Σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση προσφέρονται επιπλέον παροχές επί πληρωμής, όπως πάρκινγκ, ενοικίαση αθλητικού εξοπλισμού, κέντρα διασκέδασης κλπ. και τα οποία συχνά συμπεριλαμβάνονται στο πακέτο της προσφοράς.
 - 1.6. Υπηρεσίες. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1991) είναι μια σειρά ενεργειών που πραγματοποιούνται για την άμεση ή έμμεση ικανοποίηση ορισμένων αναγκών του καταναλωτή-πελάτη.
Οι εν λόγω προσφερόμενες υπηρεσίες διακρίνονται σε:

- ☐ Κύριες ανάγκες. Καλύπτουν βασικές ανάγκες των πελατών οι οποίες και παρέχονται στα δωμάτια και στα εστιατόρια του ξενοδοχείου.
- ☐ Βοηθητικές ανάγκες. Καλύπτουν ανάγκες ευδαιμονίας και ευεξίας και προσφέρονται κυρίως στα μπαρ, στα κέντρα διασκέδασης και τους χώρους αναψυχής των ξενοδοχείων κλπ..

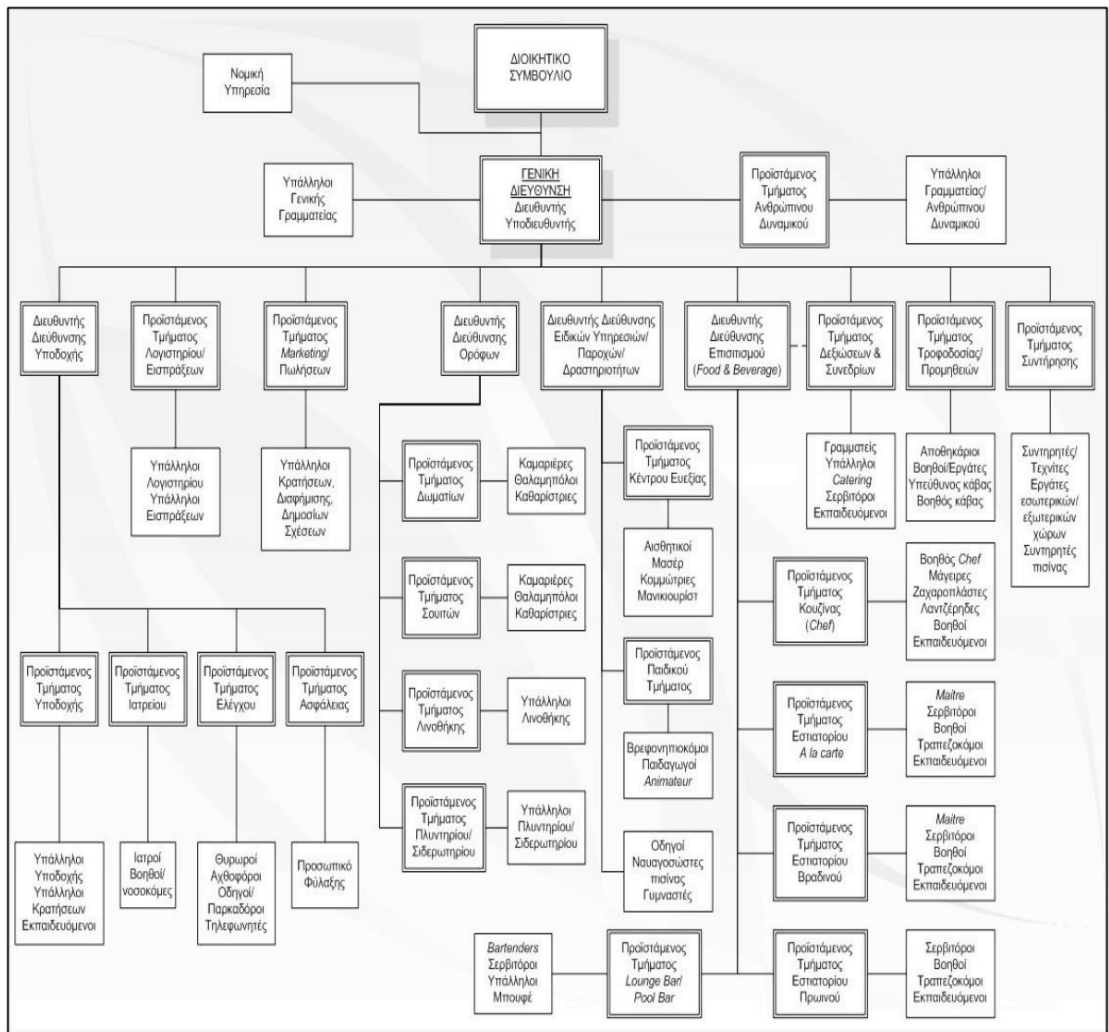
2. **Τμήματα υποστήριξης του ξενοδοχείου.** Τα τμήματα αυτά εξυπηρετούν τη βασική εμπορική δραστηριότητα του ξενοδοχείου και περιλαμβάνουν τη Διεύθυνση, το τμήμα υποδοχής (front office), το τμήμα δημοσίων σχέσεων, το τμήμα marketing, το λογιστήριο, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα ασφάλειας, το τμήμα συντήρησης, το τμήμα ελέγχου, το τμήμα προμηθειών, το τμήμα ψυχαγωγίας και άθλησης κ.α..

Από τα παραπάνω, μονάχα τα τμήματα υποδοχής, δημοσίων σχέσεων, ψυχαγωγίας και άθλησης έρχονται σε επαφή διά ζώσης με τον πελάτη, ενώ το καθένα από αυτά έχει έναν υπεύθυνο διευθυντή, ο οποίος δίνει αναφορά και υπακούει στον γενικό διευθυντή της ξενοδοχειακής μονάδας.

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις ξενοδοχειακές δίνεται η δυνατότητα στα τμήματα αυτά να χωριστούν σε άλλα μικρότερα, έτσι ώστε η οργάνωση του ξενοδοχείου να είναι αποτελεσματικότερη και καλύτερη.



Πίνακας 3: Το υπάρχον οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.



Πίνακας 4. Το αναμενόμενο-προτεινόμενο οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

3.1.3. Η Οργανωτική δομή των Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Για να θεωρηθεί επιτυχημένη μία τουριστική επιχείρηση δεν χρειάζεται το άθροισμα των γνώσεων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού της. Αρκεί ένας αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης των εργαζομένων της, σύμφωνα με τις διαφορετικές ικανότητες και αντιλήψεις τους, με στόχο τη μεγιστοποίηση του συνολικού αποτελέσματος της κοινής προσπάθειας. Το αποτέλεσμα της κοινής προσπάθειας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωτική δομή που έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει τα στελέχη μιας τουριστικής μονάδας, τον τρόπο δηλαδή της οργάνωσής της και το πώς αποτυπώνεται αυτό στο οργανόγραμμά της. Το οργανόγραμμα ουσιαστικά αποτελεί τον πιο τυπικό τρόπο οργάνωσης των επιμέρους τμημάτων μιας τουριστικής επιχείρησης και των λειτουργιών της.

Η οργανωτική δομή είναι εκείνη που προσδιορίζει με ακρίβεια τον αριθμό και τη θέση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης, την επικοινωνία στο εσωτερικό της, την ανάθεση καθηκόντων και ευθυνών, τη ροή εντολών και μηνυμάτων κ.α. (Schermerhorn, 2010). Με τον τρόπο αυτόν ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει ποια είναι επακριβώς η θέση του στην επιχείρηση, ποιες οι ευθύνες και τα καθήκοντά του, ποια η σχέση του με τη διοίκηση και τέλος ποιος ο ρόλος του σε συνεργασίες και επικοινωνία με τους υπόλοιπους υπαλλήλους της επιχείρησης (Keiser, 1998).

Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η οργάνωση των διαφόρων τμημάτων, γίνεται σύμφωνα με το είδος της εργασίας και τα καθήκοντα που έχει να διεκπεραιώσει το κάθε τμήμα (Rutherford, 1995). Επομένως, η οργανωτική δομή έρχεται να ακολουθήσει την υπάρχουσα στρατηγική της επιχείρησης και τους επιμέρους στόχους της, ενώ ταυτόχρονα αποτελεί και τη βάση παραγωγής της τεχνογνωσίας εκείνης που θα επιτρέπει τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής και των στόχων όποτε αυτό είναι απαραίτητο κ.λπ. (Robbins et al., 2012).

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι κάθε τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να έχει δική της οργανωτική δομή, προσαρμοσμένη με ακρίβεια στα χαρακτηριστικά και στις ανάγκες της. Αξίζει να επισημανθεί ότι η οργανωτική δομή θα πρέπει να είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη σε επερχόμενες αλλαγές και μεταβλητές, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της εκάστοτε τουριστικής επιχείρησης. Οι αλλαγές όπως και οι μεταβλητές μπορεί να

διαφέρουν μεταξύ των τουριστικών επιχειρήσεων ή ακόμη και κατά τις διαφορετικές χρονικές περιόδους. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότερες μεταβλητές από αυτές:



Διάγραμμα 3: Μεταβλητές που προσδιορίζουν την οργανωτική δομή μιας τουριστικής επιχείρησης.

(Πηγή: Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.51)

Πιο συγκεκριμένα οι μεταβλητές που προσδιορίζουν την οργάνωση μιας επιχείρησης είναι οι:

- 1) Καταμερισμός εργασίας–τμηματοποίηση. Ως καταμερισμός εργασίας ορίζεται η ανάθεση διαφορετικών ή συγκεκριμένων εργασιών στους εργαζόμενους, σε διαφορετικά τμήματα. Ανάλογα με τον βαθμό καταμερισμού της εργασίας, γίνεται και η διαμόρφωση της οργανωτικής δομής μιας τουριστικής επιχείρησης και η διάκρισή της σε επιμέρους τμήματα (Bateman & Snell, 2015). Σε μια τόσο σύνθετη επιχείρηση, όπως είναι το ξενοδοχείο, η αυστηρή οριοθέτηση των αρμοδιοτήτων και του ωραρίου κατέχουν βασικότατο ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία της μονάδας, αποκλείοντας οποιαδήποτε αλλαγή σε πόστο και χρόνο, καθώς είναι αδύνατον να γνωρίζει ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει το αντικείμενο όλων των θέσεων εργασίας στη μονάδα ή να μπορεί να καλύπτει τυχόν απουσίες και κενά.

Για τον λόγο αυτόν υπάρχει και ο καταμερισμός εργασίας, ο οποίος σύμφωνα με τον Keiser (1998) μπορεί να είναι:

- ☐ **Λειτουργικός**. Βασισμένος στις εργασίες - λειτουργίες που θα έχουν και θα ασκούν οι υπάλληλοι.

- ☐ **Γεωγραφικός.** Σύμφωνα με τη γεωγραφική θέση της τουριστικής επιχείρησης.
 - ☐ **Προϊοντικός.** Σχετικός με το προϊόν που έχει προς πώληση το κάθε ξενοδοχείο.
 - ☐ **Βάσει της ροής των πληροφοριών,** δηλαδή του ποιος έχει τις σωστές πληροφορίες για τη λήψη της κατάλληλης απόφασης, τη σωστή στιγμή. Στην περίπτωση αυτή σημαντικό ρόλο έχουν τα ηλεκτρονικά μέσα.
- 2) Ο βαθμός εξειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού και η δυνατότητα αύξησης της παραγωγικότητας του. Όσο πιο εξειδικευμένο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, τόσο η παραγωγική διαδικασία θα διευρύνεται, ενώ ο απαιτούμενος βαθμός εποπτείας θα ελαττώνεται (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.52).
 - 3) Ο βαθμός τυποποίησης της εκτελούμενης εργασίας, επηρεάζει άμεσα την οργανωτική δομή, καθώς και όλες τις μεταβλητές που προαναφέρθηκαν. Ο υψηλός βαθμός τυποποίησης κάνει ευκολότερη την οργανωτική δομή, αλλά την ίδια στιγμή περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τη διοικητική ευελιξία της τουριστικής επιχείρησης (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.52).
 - 4) Το πεδίο – εύρος ελέγχου σε σχέση με τον αριθμό των εργαζομένων τούς οποίους μπορεί να ελέγχει και να καθοδηγεί ένας προϊστάμενος (Schermerhorn, 2010). Το εύρος ελέγχου εξαρτάται και από άλλες μεταβλητές, όπως για παράδειγμα η εμπειρία του προϊσταμένου, οι δεξιότητες και γνώσεις των υφισταμένων, η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα της επιχείρησης κ.λπ. (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.52).
 - 5) Το μέγεθος της επιχείρησης, το οποίο συνδέεται άμεσα και επηρεάζει την οργανωτική δομή. Χαρακτηριστικά παραδείγματα μεταβλητών που προσδιορίζουν την οργανωτική δομή είναι ο αριθμός των δωματίων μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ο αριθμός των εστιατορίων κ.λπ.. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σημαντικό ρόλο έχει ο τύπος και η αρχιτεκτονική της ξενοδοχειακής επιχείρησης καθώς έχουν διαφορετική οργάνωση από ένα ξενοδοχείο που η τοποθεσία του για παράδειγμα είναι εντός της πόλης (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.52).

- 6) Ο βαθμός αποκέντρωσης της εξουσίας στο εσωτερικό μιας τουριστικής επιχείρησης και ο τρόπος με τον οποίο οι ιεραρχικά υφιστάμενοι αναλαμβάνουν μέρος αυτών (Schermerhorn, 2010, Σαρμανιώτης 2005). Η αποκέντρωση συνδέεται άμεσα με την εξουσιοδότηση και επιτρέπει τη δημιουργία ενός οργανογράμματος πιο ευέλικτου και εύληπτου, με λιγότερα ιεραρχικά επίπεδα, καθώς μέρος της εξουσίας και της λήψης αποφάσεων και πρωτοβουλιών μεταφέρονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας. Με την αποκέντρωση επιτυγχάνονται πολλαπλοί στόχοι όπως: η ικανοποίηση των εργαζομένων, η αύξηση της αποτελεσματικότητας της παραγωγής και η βελτίωση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.52-53).
- 7) Ο βαθμός συνοχής του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας και η ύπαρξη τυπικών δομών οργάνωσης που λειτουργούν αποτελεσματικά σε επίπεδο σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.53)

Συμπερασματικά, η οργανωτική δομή μιας τουριστικής επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από το πλήθος των στοιχείων που σχετίζονται με το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον της. Για τον λόγο αυτόν η εξέταση τους δεν θα πρέπει να γίνεται μεμονωμένα, αλλά πάντοτε σε σχέση με τη μεταξύ τους αλληλεπίδραση και αλληλοδιαμόρφωση (Σταυρινούδης Θ. και Κακαρούγκας Χ. σελ.53).

3.2. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.

Στην προηγούμενη παράγραφο παρουσιάστηκε ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται τα ξενοδοχεία και έγινε αναφορά ως προς την ιεραρχία που υπάρχει σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, όπως αποτυπώνεται άλλωστε και από το οργανόγραμμά της. Η οργάνωση όμως δεν επαρκεί για να λειτουργήσει καλά ένα ξενοδοχείο. Για την άριστη λειτουργία του θα πρέπει η οργάνωση να συμπλεύσει με τη διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Nailon (1982), μία ξενοδοχειακή επιχείρηση χρήζει ιδιαίτερης προσοχής ως προς τις τεχνικές και τις μεθόδους διοίκησης που θα ακολουθήσει, καθώς διαφοροποιείται εντελώς από τον κλάδο της βιομηχανίας παραγωγής προϊόντων, αλλά ακόμη και από τον τουριστικό κλάδο παροχής απλά υπηρεσιών.

Ο όρος διοίκηση, αναφέρεται κυρίως στους διευθυντές των τμημάτων οι οποίοι και οφείλουν να ελέγχουν εάν και σε ποιο βαθμό οι υφιστάμενοί τους ασκούν σωστά τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους κ.α.. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί πως η εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να έχει ένα ανεξάρτητο τμήμα διοίκησης. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να ασχολείται με τις δραστηριότητες και την πορεία όλων των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που έχει ορίσει η επιχείρηση.

Σκόπιμη είναι η αναφορά και σε άλλες βασικές «παραμέτρους» που πλαισιώνουν τη διοίκηση, όπως ο προγραμματισμός, η οργάνωση και ο έλεγχος.

- ☐ Ο **προγραμματισμός** διαδραματίζει τον σημαντικότερο ίσως ρόλο από αυτές τις συνιστώσες, σε ένα ξενοδοχείο και αυτό γιατί, μαζί με τον προγραμματισμό, προσδιορίζονται και οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως η προσέλκυση περισσότερων πελατών, η αύξηση των εσόδων κλπ.. Προκειμένου επομένως ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου να γνωρίζει επακριβώς τις προσδοκίες που έχει η επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους επίτευξής τους. Σε αυτή την κατεύθυνση θα μπορούσαν να οδηγήσουν η συνεχής εκπαίδευση, επιμόρφωση και κατάρτιση των εργαζομένων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.
- ☐ Η **οργάνωση** έχει εξίσου σημαντική θέση στην επιτυχή πορεία ενός ξενοδοχείου, όπως αναφέραμε και παραπάνω. Αρκεί να επαναλάβουμε μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της οργάνωσης που έχει να κάνει με τον καταμερισμό της εργασίας, δηλαδή τη σωστή κατανομή και τον επιμερισμό εργασιών και αρμοδιοτήτων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, των ευθυνών της ιεραρχικής εξουσίας, την οριοθέτηση των συνεργασιών μεταξύ ατόμων, ομάδων και τμημάτων, μα πάνω απ' όλα την παρώθηση για αποτελεσματική εργασία με συνεχή ανάπτυξη και καθοδήγηση.
- ☐ Ο **έλεγχος**, ο οποίος με τη σειρά του καταλαμβάνει ένα πολύ βασικό κομμάτι της διοίκησης, όπου οι διευθυντές των ξενοδοχείων, καλούνται να ελέγχουν την πορεία της μονάδας, αξιολογώντας κατά πόσο οι επιθυμητοί και προγραμματισμένοι στόχοι επιτυγχάνονται ή όχι, προκειμένου να υπάρξει το

θετικό αποτέλεσμα. Καλούνται επομένως να παρατηρούν την απόκλιση μεταξύ των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων της επιχείρησης και εκείνων που εντέλει έχουν επιτευχθεί, να εξετάζουν τα αίτια τυχόν αποκλίσεων και να λαμβάνουν τις κατάλληλες αποφάσεις για ενδεχόμενες αλλαγές προς όφελος της επιχείρησης (Mullins, 1995).

Κεφάλαιο 4: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, γίνεται διεξοδική αναφορά στην επιστήμη της διοίκησης και το ανθρώπινο δυναμικό όπως έχουν εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Στο κεφάλαιο αυτό, το ενδιαφέρον θα στραφεί στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτή ασκείται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

4.1. Η έννοια του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τον Keiser J. (2000, σελ. 96) «για το τι είναι διοίκηση υπάρχουν, πολλοί ορισμοί. Διοίκηση όμως είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση και ο έλεγχος της επιχείρησης. Για πολλούς θεωρητικούς, ως διοίκηση νοείται η παραγωγή έργου μέσω τρίτων, η διατύπωση και υλοποίηση στόχων, η αποτελεσματική χρήση πόρων προς επιδίωξη σκοπών ή η λήψη και η εφαρμογή αποφάσεων».

Ένα ζήτημα που απασχολεί ιδιαίτερα τον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι και ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να γίνει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού πιο αποτελεσματική. Τόσο η ποιότητα, όσο και η ποσότητα των παραγόμενων ξενοδοχειακών προϊόντων, εξαρτώνται άμεσα από τη διοίκηση.

Είναι ευρέως γνωστό πως το εργατικό δυναμικό των διαφόρων τμημάτων ενός ξενοδοχείου, ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες και τεχνογνωσία, σύμφωνα με το μοντέλο οργάνωσης για τις θέσεις εργασίας που έχει ορίσει η επιχείρηση, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να έχει γνώση του ρόλου και των υποχρεώσεών του μέσα σε αυτήν.

Ως ιδιόμορφη θα μπορούσε να χαρακτηρίσει κανείς την απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες και αυτό εξαιτίας του τρόπου συμπεριφοράς των

απασχολούμενων σε αυτή, των ικανοτήτων που κατέχουν, αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη άλλωστε είναι και η αλληλεπίδραση που δημιουργείται μεταξύ του πελάτη και του εργαζομένου, καθώς οι τελευταίοι αποτελούν το κύριο θέμα, εξαρτώνται και επηρεάζονται άμεσα από τις πρακτικές της Διοίκησης (Pandit, 2003).

Ένα από τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ξενοδοχειακού κλάδου είναι και η στενή σχέση που έχει με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιείται, καθώς ένα μεγάλο μέρος του δυναμικού του προέρχεται από το περιβάλλον αυτό. Συνεπώς, η σύνθεση, ο τρόπος διαχείρισης του δυναμικού, αλλά και οι προσφερόμενες υπηρεσίες εξαρτώνται άμεσα από το περιβάλλον και τις σχέσεις με αυτό, με άμεσο σκοπό εκατέρωθεν την τουριστική κίνηση και την ικανοποίηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1997) που με τη σειρά τους θα οδηγήσουν στην ανάπτυξη (οικονομική, πολιτισμική, κ.λπ) της περιοχής.

Η υψηλή ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες των ξενοδοχείων προς τους πελάτες, σχετίζεται και εξαρτάται άμεσα από την επίδοση των εργαζομένων, ενώ ρόλο κλειδί στη σχέση αυτή έχει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Haynes, Fryer, 2000), η οποία αξιοποιώντας διάφορες μεθόδους και τεχνικές, ελέγχει, υποκινεί και επιζητά και επιδιώκει τη μέγιστη απόδοση του εργατικού προσωπικού. Όσο η επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι συνεχής και με ανοδική πορεία, τόσο περισσότερη εκπαίδευση, επιμόρφωση και ανάπτυξη θα δέχεται το εργατικό δυναμικό της από τη διοίκηση (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

4.2. Η εργασία και οι πολιτικές απασχόλησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, συχνά η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει ιδιομορφίες και διαφοροποιείται από τους άλλους επιχειρηματικούς κλάδους. Η εποχική απασχόληση των εργαζομένων της για παράδειγμα και τα «διακεκομμένα» ωράρια (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003 σελ. 7) φέρουν πολλά προβλήματα στους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων, καθώς εξαιτίας της αραιής απασχόλησης, της υποαπασχόλησης και της ανεργίας, απαιτούν συνεχείς ενέργειες από πλευράς διοίκησης για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, την ίδια στιγμή που το

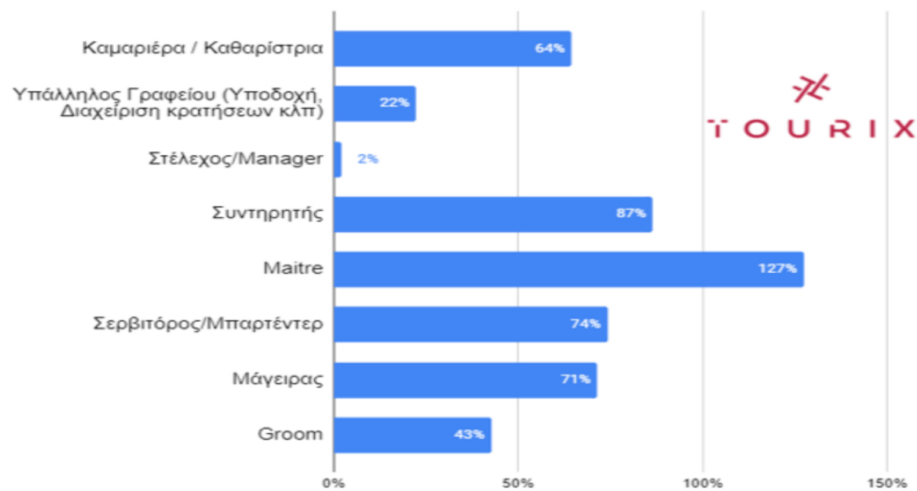
περιβάλλον εργασίας στα ξενοδοχεία γίνεται ολοένα και πιο απαιτητικό για τους εργαζόμενους (Jolliffe, Farnsworth, 2003).

Σύμφωνα με έρευνα της εξειδικευμένης στο Digital Tourism Marketing εταιρείας Tourix για το ενδιαφέρον εργασίας στον τομέα των ξενοδοχείων, φαίνεται ότι το 2022 σημειώθηκε μεγάλη αύξηση στις αναζητήσεις για τις κυριότερες ειδικότητες του ξενοδοχειακού χώρου σε σχέση με το 2021. Με βάση τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από την πλατφόρμα της Google, όπου και έγινε η έρευνα, οι αναζητήσεις για εργασία σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις των χρηστών από Ελλάδα, μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- 1) Σε εκείνους που αναζητούν γενικά εργασία στα ξενοδοχεία (π.χ. «θέσεις εργασίας σε ξενοδοχεία», «εργασία σεζόν σε ξενοδοχεία»)
- 2) Σε όσους ψάχνουν εργασία στον κλάδο της φιλοξενίας και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων σε συγκεκριμένο προορισμό της Ελλάδας (π.χ. «Μύκονος εργασίες σε ξενοδοχείο»)
- 3) Σε αυτούς που αναζητούν εργασία σε συγκεκριμένους ξενοδοχειακούς ομίλους
- 4) Σε όσους ψάχνουν συγκεκριμένες ειδικότητες σε ξενοδοχεία (π.χ. «εργασία ως καμαριέρα σε ξενοδοχείο»)

Παρακάτω, ακολουθούν δύο διαγράμματα, στα οποία αναγράφονται από τη μία η αύξηση των αναζητήσεων ανά επάγγελμα σε σχέση με το 2021 και στο άλλο τα κορυφαία σε ενδιαφέρον επαγγέλματα, βάσει των ηλεκτρονικών αναζητήσεων.

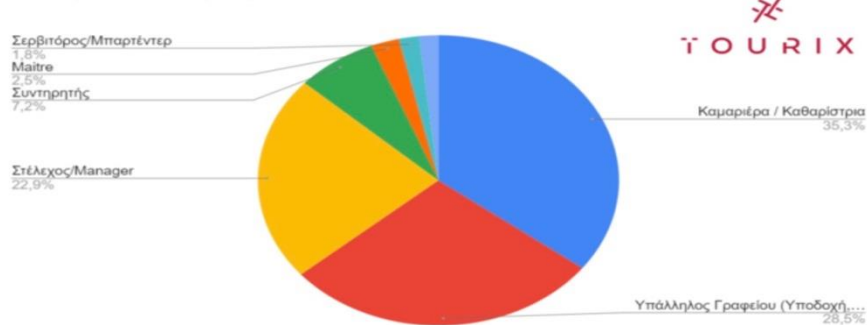
2022 vs 2021 Search Volume Change by Profession



Διάγραμμα 4: Αύξηση αναζητήσεων σε σχέση με το 2021 ανά επάγγελμα.

(πηγή: <https://etravelnews.gr/erevna-gia-endiaferon-ergasias-sta-xenodoheia/>)

2022 Top Searched Hospitality Professions



Διάγραμμα 5: Τα κορυφαία επαγγέλματα σε ενδιαφέρον βάσει ηλεκτρονικών αναζητήσεων. (Πηγή: <https://etravelnews.gr/erevna-gia-endiaferon-ergasias-sta-xenodoheia/>)

Όπως είναι εμφανές το επάγγελμα της καμαριέρας / καθαρίστριας αποσπά το μεγαλύτερο ενδιαφέρον των χρηστών του διαδικτύου, ενώ στην επόμενη θέση ακολουθεί εκείνο των υπαλλήλων γραφείου. Στην κατηγορία “Υπάλληλοι Γραφείου” περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι υποδοχής / ρεσεψιόν, οι διαχειριστές κρατήσεων, οι

υπάλληλοι εξυπηρέτησης πελατών κ.α. Την τρίτη θέση καταλαμβάνει η ειδικότητα στελέχους / manager ξενοδοχείου στην οποία περιλαμβάνονται οι θέσεις του/της διευθυντή / διευθύντριας ξενοδοχείων έως και hotel bar manager. Στο τέλος βρίσκονται τα τεχνικά επαγγέλματα, εκείνα δηλαδή που αναφέρονται σε συντηρητές, σερβιτόρους, μάγειρες, maître και bartenders.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι το αποτέλεσμα της έρευνας επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η αναζήτηση στο διαδίκτυο από τους ίδιους τους χρήστες για τις παραπάνω ειδικότητες. Για παράδειγμα η αναζήτηση για επαγγέλματα που ανάγονται στον τομέα του Food & Beverage (F&B), οι χρήστες χρησιμοποιούν γενικούς όρους όπως «εργασία σεζόν ξενοδοχείο», με αποτέλεσμα να μη μπορεί να γίνει συγκεκριμένη κατηγοριοποίηση σε ένα και μόνο επάγγελμα. Εδώ φαίνεται και η διαφορά που υπάρχει στα επαγγέλματα του ξενοδοχειακού κλάδου. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα στην ειδικότητα της καμαριέρας όπου η αναζήτηση γίνεται στοχευμένα και με συγκεκριμένο τρόπο σε σχέση με τις υπόλοιπες κατηγορίες - ειδικότητες, όπως αυτή του τομέα F&B.

Σε δήλωση της η κυρία Μυρσίνη – Σοφία Νίκα, στέλεχος του τμήματος Data & Business Analytics της Tourix, ανέφερε πως «παρόλο που διαπιστώνεται έλλειψη στην κάλυψη των θέσεων εργασίας σε ξενοδοχεία, το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο παραμένει υψηλό. Συγκριτικά με το 2021, όλες οι ειδικότητες είχαν μεγάλη αύξηση των αναζητήσεων. Η μεγαλύτερη αύξηση παρατηρήθηκε για τις ειδικότητες maître, συντηρητών, σερβιτόρων/ bartender, μαγείρων και καμαριέρα / καθαριστριών».

Μια εξίσου ενδιαφέρουσα αναζήτηση θα ήταν να δούμε τους μήνες κατά τους οποίους πραγματοποιείται η αναζήτηση για εργασία στα ξενοδοχεία. Σύμφωνα με τα δεδομένα από το έτος 2019 έως και τον Νοέμβριο του 2022, παρατηρήθηκε η εξής τάση:

- ☐ Σε κάθε έτος από τον Ιανουάριο έως και τον Μάρτιο το ενδιαφέρον για εργασία είναι αρκετά αυξημένο. Μια εξήγηση για το ενδιαφέρον αυτό θα μπορούσε να είναι, ότι επαγγελματίες που εργάζονται ήδη σε ξενοδοχεία, αναζητούν και συνάπτουν συμβόλαια από νωρίς εντός του έτους για την επόμενη τουριστική σεζόν.

- ☐ Τον Απρίλιο έχει παρατηρηθεί χαρακτηριστική μείωση ως προς τις αναζητήσεις για εργασία.
- ☐ Κατά την έναρξη της καλοκαιρινής σεζόν, δηλαδή τον μήνα Μάιο, έχει παρατηρηθεί μεγάλη αύξηση, σε κορυφαία μάλιστα επίπεδα, για αναζήτηση εργασίας σε κάθε έτος. Τη συγκεκριμένη περίοδο, οι χρήστες νεαρής ηλικίας, όπως σπουδαστές και φοιτητές αναζητούν εργασία τελευταία στιγμή για την τρέχουσα τουριστική σεζόν με σκοπό μια πιο ευκαιριακή απασχόληση.
- ☐ Από τον Ιούνιο και μετά, η αναζήτηση για εργασία είναι χαμηλή σε ένταση, για να ανακάμψει από τον Σεπτέμβριο έως και τον Νοέμβριο, σε μέτρια όμως επίπεδα.
- ☐ Και τέλος, ο όγκος των αναζητήσεων, κατά το μήνα Δεκέμβριο, κινείται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα.

Στην παραπάνω έρευνα, έχει ληφθεί υπόψη και η έξαρση της πανδημίας του Covid-19, καθώς και τα αυστηρά μέτρα καραντίνας που ίσχυαν κατά το 2020. Εξαιτίας της επιβολής των μέτρων αυτών, από τον Φεβρουάριο έως και τον Απρίλιο, οι αναζητήσεις για εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο, ολοένα και μειώνονταν. Σε σχέση με την περίοδο από Απρίλιο του 2019 έως και Απρίλιο του 2022, ο Απρίλιος του 2020 σημείωσε το χαμηλότερο επίπεδο ενδιαφέροντος για εργασία. Μετά την άρση όλων των μέτρων, τον Ιούνιο του 2022, οι αναζητήσεις για εργασία στον κλάδο των ξενοδοχείων σημείωσε κορυφαία αύξηση, για να ξαναπέσουν αμέσως μετά σε πολύ χαμηλά επίπεδα για το υπόλοιπο έτος.

Σε αντιπαράθεση με την έρευνα της Tourix, έρχεται η επικαιροποιημένη μελέτη του Ινστιτούτου Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ) με θέμα: «Απασχόληση και έλλειψη εργατικού δυναμικού στα ελληνικά ξενοδοχεία στην αιχμή της θερινής σεζόν 2022». Η μελέτη βασίστηκε στην αξιοποίηση της πρωτογενούς έρευνας που διεξήγαγε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ) του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ) στα ξενοδοχεία – μέλη του ΞΕΕ.

Τα δεδομένα της συγκεκριμένης μελέτης αφορούσαν κυρίως ειδικότητες / θέσεις εργασίας - ειδικότητες, 38 στον αριθμό, οι οποίες δεν καλύφθηκαν στην αιχμή της τουριστικής περιόδου του 2022. Φυσικά υπάρχουν περισσότερες ειδικότητες και πιο εξειδικευμένες, όμως δεν αναγράφονται στα οργανογράμματα ξενοδοχείων που

ανήκουν σε μικρές κατηγορίες. Γι' αυτό και η επιλογή των ειδικοτήτων, έγινε με βάση τις ομοιότητες όπως προέκυψαν σε διάφορες κατηγορίες ξενοδοχείων. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μεταξύ 15 Οκτωβρίου και 15 Νοεμβρίου από το ΙΤΕΠ, με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στα μέλη του ξενοδοχειακού επιμελητηρίου και υπήρξε ανταπόκριση από 1.103 ξενοδοχεία.

Στο κάθε ένα από αυτά τα ξενοδοχεία έγινε καταγραφή των ειδικοτήτων, των εργαζομένων που προβλέπονται βάσει του οργανογράμματος, αλλά και οι θέσεις που τελικά καλύφθηκαν. Αμέσως μετά, έγινε σύγκριση των στοιχείων που συλλέχθηκαν στο συνολικό πληθυσμό των 10.133 ξενοδοχείων που λειτουργούν στην Ελλάδα και ακολούθησε εκτίμηση των ελλείψεων - κενών, ανά ειδικότητα και πλήθος ξενοδοχείων που δεν κάλυψαν έστω και μία θέση σε κάποια ειδικότητα.

Στο σημείο αυτό είναι ανάγκη να δοθούν δύο πολύ σημαντικοί ορισμοί. Ο ορισμός της έλλειψης και ορισμός του ποσοστού έλλειψης. Συγκεκριμένα:

1. Ως έλλειψη, ορίζεται η διαφορά που προκύπτει από το προσωπικό που προβλέπεται για την επιχείρηση, σύμφωνα και με το οργανόγραμμα, μείον το προσωπικό που τελικά κάλυψε τις θέσεις.
2. Ως ποσοστό έλλειψης, ορίζεται ο λόγος της έλλειψης προς το πλήθος των θέσεων που προβλέπονται σύμφωνα και με το οργανόγραμμα. Επιπρόσθετα, κάποια ποσοστά ελλείψεων συγκρίνονται με τα αντίστοιχα ποσοστά του προηγούμενου έτους, 2021, όπου είναι δυνατόν.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται αναλυτικά (αριθμητικά και με ποσοστά) στο κάθε τμήμα, οι θέσεις εργασίας βάσει οργανογράμματος, οι θέσεις εργασίας οι οποίες καλύφθηκαν και φυσικά οι ελλείψεις προσωπικού, δηλαδή οι θέσεις εργασίας οι οποίες δεν καλύφθηκαν, αλλά έμειναν κενές.

Ειδικότητα	Θέσεις εργασίας βάσει οργανογράμματος		Θέσεις εργασίας που καλύφθηκαν		Ελλείψεις προσωπικού (θέσεις εργασίας που δεν καλύφθηκαν)	
	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό	Αριθμός	Ποσοστό
Καμαριέρα	40.795	16%	33.435	16%	7.360	12%
Σερβιτόρος	23.366	9%	18.202	9%	5.164	9%
Receptionist	20.706	8%	17.246	9%	3.460	6%
Βοηθός Σερβιτόρου	18.501	7%	14.619	7%	3.883	6%
Λαντζέρης	11.800	4%	8.934	4%	2.866	5%
Barista / Barman - Barwoman	11.423	4%	8.695	4%	2.729	5%
Τεχνική υποστήριξη (Συντήρηση)	9.635	4%	7.581	4%	2.054	3%
Μάγειρας Β	9.297	4%	6.958	3%	2.340	4%
Μάγειρας Α	8.847	3%	7.033	3%	1.814	3%
Γενικός Διευθυντής	8.188	3%	7.251	4%	937	2%
Μάγειρας Γ	8.160	3%	6.252	3%	1.908	3%
Καθαριστής Εσωτερικών & Εξωτερικών	7.232	3%	4.828	2%	2.404	4%
Revenue/Reservations	7.119	3%	5.576	3%	1.544	3%
Front Office Manager	6.455	2%	4.828	2%	1.627	3%
Λογιστής/Βοηθός Λογιστή	5.543	2%	4.935	2%	608	1%
Λινοθηκάριος (Laundry)	4.843	2%	3.397	2%	1.446	2%
Sales Manager	4.676	2%	3.566	2%	1.110	2%
Προσωπικό πωλήσεων	4.496	2%	3.232	2%	1.264	2%
Housekeeping Director	4.304	2%	3.054	2%	1.250	2%
Κηπουρός	4.253	2%	2.810	1%	1.443	2%
Bellman / Doorman	4.120	2%	2.901	1%	1.218	2%
Βοηθός Receptionist	4.002	2%	2.608	1%	1.393	2%
Προϊσταμένη Ορόφου	3.252	1%	2.388	1%	864	1%
Marketing Manager	2.770	1%	1.820	1%	950	2%
Αποθηκάριος	2.764	1%	1.936	1%	828	1%
SPA	2.754	1%	2.181	1%	574	1%
Άλλο	2.698	1%	2.174	1%	524	1%
Guest Relations	2.652	1%	1.569	1%	1.083	2%
Μετρ	2.604	1%	1.950	1%	653	1%
Executive Chef	2.452	1%	2.075	1%	377	1%
F&B Manager	2.421	1%	1.654	1%	767	1%
Πληροφορικός-IT	2.222	1%	1.490	1%	732	1%
Προσωπικό μάρκετινγκ	2.111	1%	1.294	1%	817	1%
Ζαχαροπλάστης	1.671	1%	1.219	1%	452	1%
Concierge	1.442	1%	905	0%	537	1%
Βοηθός Ζαχαροπλάστη	1.437	1%	1.044	1%	393	1%
Βοηθός Κηπουρού	1.338	1%	849	0%	489	1%
Sommelier	632	0%	270	0%	361	1%
Σύνολο	262.981	100%	202.756	100%	60.225	100%

Πίνακας 5: Ανάλυση θέσεων εργασίας ανά τμήμα, επί του συνόλου για το 2022.

(Πηγή: <https://etravelnews.gr/wp-content/uploads/2023/03/INSETE.pdf#page15>)

Το οργανόγραμμα στα ξενοδοχεία της Ελλάδας προέβλεψε ως 262.981 τις ελεύθερες θέσεις εργασίας για την σεζόν του 2022. Στην αιχμή όμως της καλοκαιρινής σεζόν του 2022, οι ελλείψεις των θέσεων καταγράφηκαν σε αριθμό 60.225. Με άλλα λόγια:

$$\frac{60.225}{269.981} = 0,229 \Rightarrow 22,9 \simeq 23\%$$

Ποσοστό έλλειψης= 269.981

Επομένως, το ποσοστό έλλειψης ανήλθε στο 23%, δηλαδή για κάθε 100 θέσεις που προβλέπονται στα οργανογράμματα παρέμειναν κενές 23, δηλαδή περισσότερες από 1 στις 5 θέσεις δεν καλύφθηκαν.

Ελλείψεις προσωπικού ανά ειδικότητα				
Ξενοδοχεία που παρουσιάζουν έλλειψη σε κάθε ειδικότητα		Ειδικότητα	Ελλείψεις ανά ειδικότητα (αριθμός κενών θέσεων)	
% Ξενοδοχείων	Σύνολο Ξενοδοχείων		Ελλείψεις	% Έλλειψης
40%	4.090	Καμαριέρα	7.360	18%
26%	2.609	Σερβιτόρος	5.164	22%
18%	1.799	Βοηθός Σερβιτόρου	3.883	21%
26%	2.681	Receptionist	3.460	17%
21%	2.101	Λαντζέρης	2.866	24%
21%	2.111	Barista / Barman - Barwoman	2.729	24%
20%	2.013	Καθαριστής Εσωτερικών & Εξωτερικών	2.404	33%
15%	1.544	Μάγειρας Β	2.340	25%
17%	1.674	Τεχνική υποστήριξη (Συντήρηση)	2.054	21%
11%	1.089	Μάγειρας Γ	1.908	23%
12%	1.241	Μάγειρας Α	1.814	21%
14%	1.410	Front Office Manager	1.627	25%
13%	1.325	Revenue/Reservations	1.544	22%
13%	1.296	Λινοθηκάριος (Laundry)	1.446	30%
13%	1.340	Κηπουρός	1.443	34%
11%	1.112	Βοηθός Receptionist	1.393	35%
9%	932	Προσωπικό πωλήσεων	1.264	28%
10%	1.000	Housekeeping Director	1.250	29%
10%	1.012	Bellman / Doorman	1.218	30%
10%	1.014	Sales Manager	1.110	24%
10%	968	Guest Relations	1.083	41%
9%	904	Marketing Manager	950	34%
8%	814	Γενικός Διευθυντής	937	11%
8%	807	Προϊσταμένη Ορόφου	864	27%
8%	794	Αποθηκάριος	828	30%
7%	701	Προσωπικό μάρκετινγκ	817	39%
7%	713	F&B Manager	767	32%
7%	699	Πληροφορικός-IT	732	33%
6%	621	Μετρ	653	25%
6%	558	Λογιστής/Βοηθός Λογιστή	608	11%
4%	401	SPA	574	21%
5%	509	Concierge	537	37%
3%	272	Άλλο	524	19%
4%	437	Βοηθός Κηπουρού	489	37%
4%	432	Ζαχαροπλάστης	452	27%
4%	355	Βοηθός Ζαχαροπλάστη	393	27%
4%	357	Executive Chef	377	15%
3%	353	Sommelier	361	57%
		Σύνολο	60.225	23%

Πίνακας 6: Ξενοδοχεία με ελλείψεις και ελλείψεις ανά ειδικότητα. (Πηγή: <https://etravelnews.gr/wp-content/uploads/2023/03/INSETE.pdf#page15>)

Σύμφωνα με την έρευνα της Tourix που παρουσιάστηκε παραπάνω και συγκεκριμένα στο διάγραμμα 4, τα κορυφαία επαγγέλματα σε ενδιαφέρον βάσει των αναζητήσεων ήταν εκείνα της καμαριέρας / καθαρίστριας, του συντηρητή, του σερβιτόρου, του μάγειρα, της υποδοχής κλπ. Σύμφωνα όμως με την μελέτη του ΙΝΣΕΤΕ, το επάγγελμα της καμαριέρας είχε 7.360 θέσεις εργασίας σε έλλειψη, οι σερβιτόροι είχαν 5.164 θέσεις εργασίας σε έλλειψη, ο συντηρητής είχε 2.054 θέσεις εργασίας έλλειψη και ο υπάλληλος υποδοχής (Receptionist) είχε 3.460 θέσεις εργασίας σε έλλειψη, ενώ τα ποσοστά έλλειψης ανέρχονταν σε 18%, 22% ,21% και 17% αντίστοιχα.

Συμπερασματικά οι καμαριέρες σχεδόν για κάθε πέντε θέσεις που προέβλεπε το οργανόγραμμα, η μία τουλάχιστον παρέμενε ακάλυπτη. Το ίδιο συνέβη και με την ειδικότητα του σερβιτόρου, ενώ στην ειδικότητα του συντηρητή το ποσοστό έλλειψης ήταν μεγαλύτερο, καθώς για κάθε τέσσερις θέσεις του οργανογράμματος η μία σχεδόν παρέμεινε κενή.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα υψηλά ποσοστά ελλείψεων σε πιο εξειδικευμένες ειδικότητες, όπως ο Sommelier που άγγιξε το 57% έλλειψης, αλλά και λιγότερο εξειδικευμένες ειδικότητες, όπως ο βοηθός υπαλλήλου υποδοχής (Receptionist) με ποσοστό έλλειψης στο 35% και ο Guest Relations στο 41%.

Όπως φαίνεται και στον πίνακα 6, τα ξενοδοχεία που βρίσκονται στην Ελλάδα είναι 10.133 στο σύνολο, εκ των οποίων τα 4.090, δηλαδή το 40% εμφανίζουν έλλειψη σε τουλάχιστον μία θέση καμαριέρας, τα 2.681, δηλαδή το 26% εμφανίζουν έλλειψη στη θέση του υπαλλήλου υποδοχής/Receptionist και τέλος τα 2.609, δηλαδή το 26% των ξενοδοχείων εμφανίζουν έλλειψη στη θέση του σερβιτόρου.

Εκτός από την ιδιόμορφη εργασία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, θα πρέπει να λάβει υπόψη του κανείς και τις πολιτικές εργασίας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Οι πολιτικές εργασίας ασχολούνται με: την πολιτική προσλήψεων και πρόσθετων παροχών, την πολιτική μεταβολών υπηρεσιακής κατάστασης και την πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Με τη σειρά τους και αυτές επηρεάζονται από παράγοντες όπως η εργασιακή νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση αντιμετωπίζει τα θέματα του προσωπικού, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος

λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας και η οικονομική ευρωστία της (Λαλούμης, Ρούπας, 1996 σελ.96).

Τόσο οι γενικοί διευθυντές, όσο και ιδιοκτήτες των ξενοδοχειακών μονάδων, έχουν την απόλυτη ευθύνη για τη διαμόρφωση της πολιτικής απασχόλησης, καθώς οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το δυσκολότερο κομμάτι ενός προϋπολογισμού. Σε ιεραρχικό επίπεδο, η ανώτατη διοίκηση πρέπει πρώτα να κάνει επιλογή των στελεχών της επιχείρησης κι έπειτα να ελέγξει τους μόνιμους απασχολούμενους, οι οποίοι μπορεί και να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου της εργασίας που απαιτεί η θέση τους.

Υπάρχουν μισθοί οι οποίοι είναι προκαθορισμένοι και κάποιοι οι οποίοι εξαρτώνται από την εμπειρία, τη διαθεσιμότητα κ.λπ.. Ένας προκαθορισμένος μισθός είναι αυτός του διευθυντή ενός τμήματος, ενώ ένας εξαρτημένος μισθός είναι εκείνος του προϊσταμένου που σε πολύ μεγάλο βαθμό εξαρτάται από το αν είναι διαθέσιμα τα άτομα που είναι εκπαιδευμένα και έχουν εμπειρία. Υπάρχει όμως και ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού οι οποίοι είναι ανειδίκευτοι με αποτέλεσμα ο τρόπος με τον οποίο θα αμείβονται να είναι άμεσα εξαρτημένος από παράγοντες όπως η νομοθεσία για τα 100 ημερομίσθια και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996 σελ.141).

4.3. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο τόσο στις ξενοδοχειακές, όσο και σε όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα. Είναι εκείνο που συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και έχει άμεση σχέση με τους υπαλλήλους της. Αυτό σημαίνει πως για οποιοδήποτε εργασιακό θέμα προκύψει, όλοι απευθύνονται στο τμήμα προσωπικού (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003, σελ.8).

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, φέρει ευθύνη ως προς την παροχή υπηρεσιών σχετικά με τις διαδικασίες προσέλευσης, εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, με τα παρουσιολόγια, τις υπερωρίες, τον υπολογισμό μισθοδοσίας, τον προγραμματισμό αδειών και την τήρηση αρχείου των εργαζόμενων κλπ.. Το εν λόγω τμήμα είναι υποχρεωμένο να ασκεί έλεγχο σε όλους τους τομείς της επιχείρησης,

σχετικά με τη συμμόρφωση, την εφαρμογή της πολιτικής και των εσωτερικών κανονισμών. Επιπλέον, ασκεί έλεγχο σε θέματα πειθαρχίας, παραπόνων, απολύσεων, ατυχημάτων και απουσιών των εργαζομένων (Κανελλόπουλος, 1991 σελ.11 και Λαλούμης, Ρούπας, 1996 σελ.88)

Υπεύθυνος για τη χάραξη και άσκηση της πολιτικής του τμήματος, είναι ο διευθυντής κατόπιν συνεννόησης με τη Διοίκηση. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνδράμει συμβουλευτικά σε θέματα που αφορούν στην επίλυση προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, τους προϊσταμένους και τους διευθυντές, ή ακόμη και με άλλους συναδέλφους (Κανελλόπουλος, 1991 σελ.11 και Λαλούμης, Ρούπας, 1996 σελ.88).

4.3.1. Οι στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996 σελ.88), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει κάποιους στόχους προς επίτευξη, όπως:

- 1) Βελτίωση της παραγωγικότητας
- 2) Επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων
- 3) Προγράμματα διαδοχής στελεχών
- 4) Εκπαίδευση, κατάρτιση και ανάπτυξη προσωπικού δυναμικού
- 5) Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- 6) Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας
- 7) Κίνητρα απόδοσης και ανταμοιβές
- 8) Σχεδιασμός εργασίας
- 9) Έλεγχος κόστους εργαζομένων και υπηρεσιών
- 10) Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης
- 11) Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων
- 12) Τεχνική εκπαίδευση
- 13) Ασφάλεια των εργαζομένων
- 14) Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών
- 15) Προσλήψεις ανώτερων στελεχών
- 16) Αξιολόγηση θέσεων εργασίας
- 17) Εργασιακές σχέσεις

4.3.2. Οι αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Κανελλόπουλο (1999, σελ.13), Λαλούμη και Ρούπα (1996, σελ.90), Ζευγαρίδη και Σταματιάδη (1997, σελ.235), οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι:

1. **Απασχόληση / πρόσληψη.** Η διαδικασία προσέλκυσης και εύρεσης εργαζομένων μέσω κατάλληλων πηγών, καθώς και η κατανομή των ανθρωπίνων πόρων, η οποία γίνεται με τη σειρά της προσέλκυσης, της επιλογής και τέλος της τοποθέτησης των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
2. **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας.** Ο ρόλος της υπηρεσίας του προσωπικού αποκτά συντονιστικό χαρακτήρα και υπηρετεί μία σειρά ανάλογη με τα δικαιώματα των εργαζομένων (π.χ. Η προαγωγή σύμφωνα με τα χρόνια προϋπηρεσίας).
3. **Επιμόρφωση προσωπικού.** Η συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών της επιχείρησης με σκοπό την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων μέσω κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος. Αναγκαία κρίνεται, η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού, με σκοπό την αμεσότερη προσαρμογή του στις οργανωσιακές αλλαγές.
4. **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.** Για την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης έργου – θέσης, κρίνεται απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για να διαμορφωθούν οι αμοιβές κατά βαθμούς και κλιμάκια, με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό - κλιμάκιο. Ο καθορισμός κριτηρίων, τεχνικών και μεθόδων, κρίνεται απαραίτητος για την επίτευξη της αξιολόγησης, ενώ στην πολιτική αμοιβών, περιλαμβάνονται τα συστήματα αμοιβών δηλαδή οι μισθοί και τα κίνητρα. Εξαιτίας των αναγκών της αγοράς εργασίας, η πολιτική των αμοιβών, μπορεί να αναθεωρηθεί.
5. **Υγεία και ασφάλεια.** Αφορά ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας σύμφωνα και με το σχετικό νομικό πλαίσιο. Το πρόγραμμα υγείας και ασφάλειας περιλαμβάνει τις ιατρικές εξετάσεις που οφείλουν να κάνουν οι εργαζόμενοι πριν την πρόσληψή τους, τη λειτουργία ενός πρόχειρου φαρμακείου, τις πρώτες βοήθειες, τα

μαθήματα υγιεινής και τα προγράμματα ασφαλείας για την πρόληψη επικίνδυνων καταστάσεων και ατυχημάτων, με τη διατύπωση και επιβολή ειδικών κανονισμών, καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

- 6. Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.** Είναι βασικοί κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι εκφράζονται γραπτώς ή και προφορικά και όταν αυτοί παραβιάζονται επιβάλλονται ποινές.
- 7. Επικοινωνία των εργαζομένων.** Αφορά στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Μέσω της επικοινωνίας, γίνονται γνωστοί οι στόχοι, οι πολιτικές, οι αποφάσεις της επιχείρησης και γενικότερα τα γεγονότα τα οποία απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία.
- 8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων.** Απασχολεί κυρίως θέματα που αφορούν στις συντάξεις, στις ασφαλίσεις ζωής, στην αποζημίωση που δικαιούται ο εργαζόμενος σε περίπτωση ανεργίας ή ασθένειας, στην ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, σε κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα κλπ.
- 9. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού συμμετέχει ενεργά στον σχεδιασμό και ανάλυση της εργασίας με τον εντοπισμό δεξιοτήτων ή αναγκών των εργαζομένων, ανάλυση της σχέσης προσφοράς – ζήτησης και γενικότερα της αγοράς εργασίας και συνάμα εφαρμόζονται σχετικοί κανόνες και χρονοδιαγράμματα.
- 10. Οργανωτικός σχεδιασμός.** Αφορά στη συγκέντρωση δεδομένων και την προπαρασκευή σχεδίων από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού - με την τελική ευθύνη στην ανώτατη εξουσία- σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως αυτή αποτυπώνεται στο οργανόγραμμα, αλλά και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.
- 11. Έρευνα ανθρωπίνων προβλημάτων.** Η έρευνα ως προς τα ανθρώπινα προβλήματα είναι μία πολύ χρήσιμη λειτουργία καθώς μέσω αυτής, μπορεί να γίνει η υποκίνηση εργαζομένων, αλλαγή ομαδικής συμπεριφοράς κλπ..

4.3.2.1. Ανάλυση θέσεων εργασίας (Job Analysis)

Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι ένα από τα ιδιαίτερα καθήκοντα που έχει να διεκπεραιώσει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς από την ανάλυση αυτή θα προκύψουν βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή θα γίνει γνωστό το σύνολο των καθηκόντων που έχει η κάθε θέση.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας, εννοείται η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικότερων ενεργειών, των υποχρεώσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης εργασίας που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς και το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων, των προσόντων, αλλά και των υποχρεώσεων που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, ώστε η εργασία του να στέφεται με επιτυχία και να συμβάλλει έτσι στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ανάλυση της θέσης εργασίας, αποτελεί μία διαδικασία συλλογής πληροφοριών και στοιχείων, της οποίας ο σχεδιασμός έχει προκύψει ήδη από τα πρώτα στάδια οργάνωσης ενός τμήματος ή και ξενοδοχειακής μονάδας. Ως σχεδιασμός θέσης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί ακόμη και ο καθορισμός των απαραίτητων θέσεων για τη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, αλλά και η κατανομή τους σε τομείς, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας και συνάμα το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στις μέρες μας, το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας είναι μεταβαλλόμενο είτε λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, είτε λόγω των αλλαγών στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συχνά οδηγείται στον επανασχεδιασμό και την ανάλυση εκ νέου των θέσεων εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι απαιτούμενες αναπροσαρμογές.

Η ανάλυση θέσεων εργασίας θεωρείται μία από τις σημαντικότερες τεχνικές και διαδικασίες, καθώς παρέχει τις απαιτούμενες εκείνες πληροφορίες για τη δημιουργία περιγραφών και προδιαγραφών των θέσεων και οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης, αλλά και του επανασχεδιασμού των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την εξέλιξη του εργαζόμενου, καθώς και για τον σχεδιασμό των

συστημάτων αμοιβών (Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., 2003).

4.3.2.2. Περιγραφή θέσεων εργασίας (Job Description)

Η περιγραφή μιας θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυσή της. Με την περιγραφή παρέχονται βασικές πληροφορίες για τη θέση, τις σχέσεις, τον γενικό σκοπό και τα βασικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες του εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση. Πιο συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας περιλαμβάνει πληροφορίες για:

- ☐ τον λόγο ύπαρξης της θέσης αυτής και τον τρόπο με τον οποίο ο εργαζόμενος αναμένεται να συμβάλει σε αυτήν.
- ☐ τη θέση την οποία πρόκειται να αναλάβει κάποιος, τους όρους, τις λειτουργίες, αλλά και τα καθήκοντα που απαιτούνται (δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο θα γίνεται η μετατροπή των εισροών σε εκροές).
- ☐ τα αποτελέσματα που ο εργαζόμενος αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας με επιτυχία και υπευθυνότητα.
- ☐ τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- ☐ το επίπεδο ευθύνης που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος, αλλά και ο βαθμός διάκρισης σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων.
- ☐ οι εργασιακές σχέσεις που αναμένονται ή απαιτούνται μεταξύ του εργαζόμενου και των υπολοίπων συναδέλφων, καθώς και η ομαδική δουλειά.
- ☐ τα ιδιαίτερα εκείνα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης που λειτουργούν ως κίνητρα και υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- ☐ οι παράγοντες ανάπτυξης, εξέλιξης, οι προοπτικές καριέρας και η πιθανότητα απόκτησης νέων επιδεξιοτήτων.
- ☐ οι συνθήκες εργασίας ως προς την υγεία και την ασφάλεια και οι οποίες σχετίζονται με τον σχεδιασμό και τη χρήση εξοπλισμού ή ακόμη και τους σταθμούς εργασίας.

Επομένως η περιγραφή της θέσης εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις, θα πρέπει να φέρει εις πέρας τους παρακάτω στόχους:

- 1) Να καθορίζεται η κατηγορία στην οποία περιλαμβάνεται μέσα στην επιχείρηση η κάθε θέση εργασίας και να διευκρινίζεται η σημασία και η συνεισφορά της στην επίτευξη των στόχων του τμήματος ή ακόμη και της μονάδας στην οποία ανήκει, τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού.
- 2) Να παρέχει τα απαραίτητα εκείνα στοιχεία για την περιγραφή των θέσεων που απαιτούνται για την προσέλκυση και ενημέρωση των νέων υποψηφίων για τη συγκεκριμένη θέση.
- 3) Να αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης του ενδιαφερόμενου εργαζόμενου,
- 4) Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου, καθώς και της αξιολόγησής του.

Εξαιτίας του ότι κάθε θέση εξυπηρεεί κάθε φορά και διαφορετικούς στόχους, το περιεχόμενο της περιγραφής μιας θέσης είναι συνεχώς διαφοροποιείται. Πιο συγκεκριμένα, μια περιγραφή θέσης εργασίας για σκοπούς οργάνωσης, πρόσληψης ή σύμβασης εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης, έναν ορισμό του σκοπού ή του πεδίου της εργασίας και μια λίστα εργασιακών δραστηριοτήτων ή αρμοδιοτήτων. Για τους σκοπούς αξιολόγησης, μια περιγραφή θέσης εργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις αποφάσεις, τις συνεργασίες και τις ευθύνες, ενώ για σκοπούς κατάρτισης, οφείλει να περιλαμβάνει ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εργασία.

Ένα συμπληρωματικό στοιχείο μιας περιγραφής θέσης εργασίας είναι και η προδιαγραφή θέσης εργασίας ή προσωπικού, τα οποία αποτελούν τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένας εργαζόμενος για να εκτελεί αποτελεσματικά τα καθήκοντά του. Οι προδιαγραφές εργασίας είναι χρήσιμες για τη δημοσίευση κενών θέσεων εργασίας και επιλογής μεταξύ των υποψηφίων. Πολλές φορές, αποτελούν μέρος της περιγραφής εργασίας, ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό μέρος της περιγραφής (The Harvard Business Essentials Series, 2002, σελ.6).

Στον παρακάτω πίνακα αναφέρονται κάποιοι κανόνες για μια σωστή περιγραφή θέσης εργασίας (Goodrich and Singer, 2007, σελ. 40):

<u>Τι πρέπει να γίνεται:</u>	<u>Τι δεν πρέπει να γίνεται:</u>
1.Απαρίθμηση των βασικών καθηκόντων προς εκτέλεση.	1. Εξαντλητική και λεπτομερής απαρίθμηση των εργασιακών καθηκόντων
2. Περιγραφή του επιπέδου δυσκολίας και πολυπλοκότητας.	2. Λεπτομέρειες για το σύνολο της εργασίας.
3. Εντοπισμός των απαραίτητων δεξιοτήτων-ικανοτήτων (Διαπροσωπική επικοινωνία, ικανότητα πειθούς, επίλυση προβλημάτων).	3.Λεπτομερής και αναλυτική περιγραφή εργασιακής ικανότητας, όπως αναλύεται στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.
4. Περιγραφή των καθιερωμένων διαδικασιών, των πολιτικών και κατευθυντήριων γραμμών.	4.Λεπτομερής αναφορά για το τη σημασία της συγκεκριμένης εργασίας.
5. Περιγραφή του ελέγχου - εποπτείας.	5. Αναφορά στην μισθολογική αύξηση.
6. Ορισμός του εργασιακού σκοπού της θέσης.	
7.Περιγραφή των συνεπειών από τυχόν λάθη.	
8.Παροχή πληροφοριών σχετικά με την εκπαίδευση που απαιτείται.	
9.Περιγραφή της φυσικής κατάστασης και αντοχής, εφόσον χρειάζεται.	

Πίνακας 7: Κανόνες για μια σωστή περιγραφή θέσης εργασίας.

(Πηγή: Goodrich J., Singer P., (2007), Human Resources for Results:
The Right Person for the Right Job, Public Library Association, Chicago,
σελ.40)

Παρακάτω, παρουσιάζεται και ένα παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας
(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.144):

Περιγραφή θέσης:

Τίτλος θέσης: Γραμματέας Διεύθυνσης

Τμήμα: Μάρκετινγκ

Τόπος: Αθήνα

Προϊστάμενος: Διευθυντής του τμήματος

Ημερομηνία: 3 Φεβρουαρίου 2002 (3/2/2002)

Λειτουργίες:

1. Απαντά σε τηλεφωνικές ή και προφορικές ερωτήσεις που αφορούν στο πρόγραμμα και τις δραστηριότητες του τμήματος και διευθύνει την εργασία δύο υφιστάμενων.
2. Κάνει την διοργάνωση και τον προγραμματισμό των επισκέψεων των υπαλλήλων του τμήματος σε πελάτες.
3. Προετοιμάζει επαφές και συσκέψεις.
4. Φροντίζει για την αλληλογραφία σε συνεργασία με τον διευθυντή.
5. Διοργανώνει τα ταξίδια των στελεχών του τμήματος.
6. Κάνει συγγραφή των κειμένων του διευθυντή για τυχόν ομιλίες ή συσκέψεις.
7. Κάνει αρχειοθέτηση της αλληλογραφίας, των εκθέσεων, εντύπων κλπ..
8. Είναι υπεύθυνος/η για το άνοιγμα, τον χαρακτηρισμό και τη διανομή της αλληλογραφίας του τμήματος.

9. Είναι υπεύθυνος/η για την υποδοχή και τη φιλοξενία των επισκεπτών του τμήματος.

10. Εκτελεί παρεμφερείς εργασίες που θα του/της ανατεθούν.

Προδιαγραφές θέσης:

Τίτλος θέσης: Γραμματέας Διεύθυνσης

Τμήμα: Μάρκετινγκ

Τόπος: Αθήνα

Προϊστάμενος: Διευθυντής του τμήματος

Ημερομηνία: 3 Φεβρουαρίου 2002 (3/2/2002)

Εκπαίδευση: Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ Οικονομικής σχολής

Γνώσεις:

- Ειδικές: αγγλικά, γαλλικά, εμπορική αλληλογραφία, Η/Υ Word και Excel.
- Γενικές: οικονομικά, στοιχεία λογιστικής, αρχές management και marketing.

Εμπειρία: 3-5 χρόνια σε παρεμφερή θέση.

Ικανότητες: συνεργασίας, γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, επίβλεψης, συντονισμού εργασίας άλλων.

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: Ευγένεια, εξωστρέφεια, κοινωνικότητα, μεθοδικότητα.

Όπως φαίνεται και παραπάνω, η ανάλυση και η περιγραφή μιας θέσης εργασίας αποτελούν πολύ σημαντικές διαδικασίες για όλες τις υπόλοιπες λειτουργίες του τμήματος δ=Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Χαρακτηριστικά είναι τα παραδείγματα επανασχεδιασμού θέσεων εργασίας, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, αξιολόγησης της απόδοσης και σχεδιασμού συστήματος αμοιβών.

4.3.3. Οργανόγραμμα Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Όπως σε όλους τους οργανισμούς, έτσι και στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η δομή της οργάνωσης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελείται από τα παρακάτω στελέχη:

- Διευθυντής ανθρωπίνων πόρων και ανάπτυξης
- Υποδιευθυντής ανθρωπίνων πόρων και ανάπτυξης
- Ιατρικός διευθυντής

- Διευθυντής τεχνικού ελέγχου
- Υπεύθυνος μισθοδοσίας
- Υπεύθυνος στελέχωσης προσωπικού
- Υπεύθυνος επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων
- Υπεύθυνος εκπαίδευσης
- Βοηθητικός υπάλληλος

Στο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού η ανώτερη διοίκηση είναι εκείνη που αποφασίζει για τον αριθμό των απασχολούμενων και την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Από έρευνες έχει αποδειχθεί, ότι τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος κυμαίνονται σε αριθμό από 0,60 – 0,90 για 100 εργαζόμενους. Η αναλογία αυτή τείνει να είναι για τις μεγάλες επιχειρήσεις 0,60 ενώ για τις μικρές 0,90 (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997, σελ. 241).

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996, σελ.92) στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, ο αριθμός κυμαίνεται στο 0,60% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Στην περίπτωση επιχειρήσεων αλυσίδας, όπου υπάρχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, τα επίπεδα διοίκησης διακρίνονται σε: κεντρική, περιφερειακή και τοπική, όπου τον κύριο ρόλο των κατέχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης.

4.3.4. Το αποτέλεσμα του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Όπως έχει προαναφερθεί, το τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων ανθρώπινου δυναμικού, έχει άμεση επιρροή στην επιχείρηση ως προς την οργάνωση της, τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ανθρώπινοι πόροι, τη στρατηγική που εφαρμόζεται, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διάφορες εργασίες, όπως για παράδειγμα η επιλογή του προσωπικού. Τα αποτελέσματα της άμεσης επιρροής σχετίζονται με:

- ☒ την αύξηση της αίτησης πληρότητας. Η εφαρμογή στρατηγικής, η σωστή προσέλκυση και επιλογή προσωπικού και η εκπαίδευση - κατάρτισή του, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των υπηρεσιών της μονάδας.
- ☒ την αύξηση των τακτικών πελατών.

- ☐ την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων σχέσεων, η συνεχής εκπαίδευση - κατάρτιση του προσωπικού, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση στην απόδοση των εργαζομένων.
- ☐ την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών και είναι αποτέλεσμα της συστηματικής εκπαίδευσης των εργαζομένων.
- ☐ τα μειωμένα παράπονα των πελατών.

4.3.5. Τα προβλήματα από την έλλειψη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Μέχρι στιγμής έχει γίνει αναφορά στα πλεονεκτήματα της ύπαρξης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τόσο στις ξενοδοχειακές, όσο και στις επιχειρήσεις γενικότερα. Θεωρείται ωστόσο αναγκαία και η αναφορά στις επιπτώσεις που αντιμετωπίζει μία ξενοδοχειακή μονάδα, εφόσον δεν υιοθετήσει τις αρχές όπως αυτές ορίζονται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το φαινόμενο της μη τήρησης των αρχών της Δ.Α.Δ., το συναντάμε συχνά είτε σε πολύ μικρά ξενοδοχεία, είτε σε ξενοδοχεία που εξαρτώνται και επηρεάζονται κατά κόρον από την εποχικότητα.

Το κυριότερο πρόβλημα που δημιουργείται σε μια επιχείρηση από την έλλειψη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η περίπτωση λανθασμένης επιλογής προσωπικού. Ο κίνδυνος αυτός ελλοχεύει όταν το προσωπικό επιλέγεται από άτομα ευθύνης που όμως δεν έχουν ούτε τα απαραίτητα προσόντα, ούτε τις απαραίτητες γνώσεις για τη σωστή επιλογή. Η λανθασμένη επιλογή προσωπικού συνεπάγεται με τη σειρά της, χαμηλή εργασιακή ή και αρνητική απόδοση, μη επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, δημιουργία αρνητικής εικόνας της επιχείρησης, μείωση των πωλήσεων και των εσόδων κ.ο.κ.. Γίνεται επομένως αντιληπτό πως εφόσον οι πελάτες δεν μείνουν ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση του προσωπικού δεν θα προτιμήσουν ξανά την ξενοδοχειακή μονάδα, με αποτέλεσμα το μέλλον της επιχείρησης να διαγράφεται αβέβαιο.

Ένα δεύτερο πρόβλημα που εντοπίζεται, όταν δεν εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι και η λανθασμένη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ο τρόπος δηλαδή με τον οποίο διαχειρίζεται μία επιχείρηση το

ανθρώπινο δυναμικό της ως προς τις αμοιβές, τις παροχές, την αξιολόγηση, την εξέλιξη, ακόμη και την απόλυση αποδεικνύεται ένα πολύ βασικό ζήτημα για όλες επιχειρήσεις. Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες εκείνες γνώσεις και την αντίστοιχη κατάρτιση, για να αντιμετωπίσουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και ανώδυνα τα παραπάνω ζητήματα, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν τη δυσαρέσκεια των πελατών - καταναλωτών και να δημιουργήσουν μια αρνητική εικόνα του ξενοδοχείου, η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις δύσκολα ανατρέπεται.

Αντίστοιχα προβλήματα προκύπτουν και στην περίπτωση έλλειψης τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση, όπου δεν εφαρμόζονται και δεν ακολουθούνται οι καθιερωμένες πολιτικές εργασίας και διαχείρισης στους εργαζόμενους. Η ικανοποίηση των πελατών, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και οι στόχοι της επιχείρησης είναι επίφοβα, καθώς συνδέονται και εξαρτώνται άμεσα από τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, εάν η πολιτική μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης εστιάζει στην ποιότητα και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες της και αυτό δεν κοινοποιείται στους εργαζόμενους, το ξενοδοχείο δεν μπορεί να επιτύχει αυτόν τον στόχο, καθώς οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν τις προθέσεις της διοίκησης και δεν μπορούν να συμβάλλουν στο μέγιστο βαθμό για το καλύτερο αποτέλεσμα. Δεν μπορούν να διαδραματίσουν επομένως, ενεργό ρόλο στις προσπάθειες και στους τρόπους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Δεν είναι επίσης καθόλου πρωτοφανής και η περίπτωση όπου ενώ οι στόχοι που έχει θέσει μια επιχείρηση έχουν κοινοποιηθεί και είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζόμενους, να είναι ασαφείς και να μην υπηρετούνται σωστά από το σύνολο των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα, η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μείζον ζήτημα για έναν κλάδο, όπως του τουρισμού, όπου υπάρχει έντονο το στοιχείο του ανταγωνισμού. Όταν από μια επιχείρηση απουσιάζει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο και είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, είναι βέβαιο πως δεν θα υπάρχει μέριμνα από κανέναν άλλον για την εκπαίδευση και την κατάρτισή τους.

Συμπερασματικά, η έλλειψη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού από μία επιχείρηση, οδηγεί σε σοβαρά προβλήματα στη λειτουργία της, με αποτέλεσμα τόσο το εργατικό δυναμικό, όσο και οι πελάτες της να μην είναι ευχαριστημένοι και

αυτό να δημιουργεί μια αρνητική εικόνα, πολλές φορές και μη αναστρέψιμη και σοβαρές απώλειες.

Κεφάλαιο 5: Στελέχωση Προσωπικού.

Ως στελέχωση θεωρείται η διαδικασία για αναζήτηση των υποψηφίων για μια θέση εργασίας, ενώ ως τελική επιλογή θεωρείται η διαδικασία πρόσληψης του καταλληλότερου υποψηφίου για τη θέση αυτή. Τόσο η διαδικασία της αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων, όσο και αυτή της πρόσληψης, οδηγούν τον οργανισμό σε διαφοροποιήσεις στην κουλτούρα και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων (άλλοτε σε μεγαλύτερο και άλλοτε σε μικρότερο βαθμό), καθώς προσλαμβάνονται νέα άτομα, με νέους στόχους και νέες ιδέες (Stone, 2002, σελ. 174).

Κατά την διαδικασία της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναζητά το άτομο εκείνο που θα κατέχει τα προαπαιτούμενα προσόντα για την κάλυψη της κενής θέσης που έχει δημιουργηθεί, για να συμβάλει και αυτό με τη σειρά του στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Ως τελευταίο στάδιο της προσέλκυσης θεωρείται η επιλογή κατά την οποία η επιχείρηση έχει επιλέξει ποιος από όλους τους υποψήφιους θα προσληφθεί (Maund, 2001, σελ. 151). Οι αποφάσεις που λαμβάνονται από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη επιλογή των εργαζομένων και τη στελέχωση της επιχείρησης, θεωρούνται από τις σημαντικότερες ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

5.1. Προσέλκυση Υποψηφίων.

Για την επιχείρηση, η προσέλκυση υποψηφίων είναι η πρώτη επαφή με τους υποψήφιους εργαζόμενους πράγμα που σημαίνει ότι η συγκεκριμένη διαδικασία θα πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί όσο το δυνατόν πιο σωστά (Ξηροτύρης - Κουφίδου, 2001, σελ.130). Η “στρατολόγηση” βασίζεται κυρίως στη γνώση που απαιτείται να κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό, στην πρόβλεψη για μελλοντικές αλλαγές με βάση τις στάσεις των προηγούμενων ετών, αλλά και τις μελλοντικές προσδοκίες και τέλος, στη γνώση του είδους του ανθρώπου που είναι κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 60).

Όπως προαναφέρθηκε, οι αποφάσεις που λαμβάνονται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη “στρατολόγηση” των εργαζομένων, θεωρούνται από

τις σημαντικότερες ενέργειες που πραγματοποιούνται μέσα σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

Η πίεση που ασκεί στις επιχειρήσεις ο ανταγωνισμός, ωθεί τους επιχειρηματικούς κύκλους να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου για το προφίλ, την οργανωσιακή κουλτούρα και την επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων της επιχείρησης, αρκεί να τηρηθούν τα παρακάτω τρία βασικά στάδια:

- 1. Προσδιορισμός του πληθυσμού στόχευσης:** Ο πληθυσμός στόχευσης ή με άλλα λόγια ο τύπος των υποψηφίων, ασχολείται με τις απαραίτητες ικανότητες που πρέπει να κατέχουν οι υποψήφιοι, καθώς και με τη συμφωνία απασχόλησης (μερική απασχόληση ή προσωρινή ή μόνιμη) για τη συγκεκριμένη θέση. Η επιχείρηση, βασίζεται σε αυτές τις πληροφορίες, για να μπορέσει να προσδιορίσει τη γεωγραφική περιοχή που θα πραγματοποιηθεί η διαδικασία της προσέλκυσης (μπορεί η επιχείρηση να ενδιαφέρεται για υποψήφιους από την τοπική περιοχή, κάποια κοντινή πόλη, απ' όλη τη χώρα ή και απ' όλον τον κόσμο) και για άλλες συγκεκριμένες προϋποθέσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση των υποψηφίων (π.χ. απόφοιτοι πανεπιστημίων) αλλά και για το αν η προσέλκυση αφορά σε μία συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων.
- 2. Προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης:** Η κάθε επιχείρηση συνηθίζει να χρησιμοποιεί διάφορες πηγές προσέλκυσης, στις οποίες συμπεριλαμβάνονται ανακοινώσεις / επιστολές σε εργασιακούς / επιστημονικούς φορείς / οργανισμούς, το διαδίκτυο, αγγελίες και καταχωρήσεις σε εφημερίδες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.λπ..
- 3. Προσδιορισμός του τρόπου προσέλκυσης των υποψηφίων:** στις μέρες μας, η αγορά εργασίας τείνει να είναι ολοένα και πιο ανταγωνιστική, γι' αυτό και οι επιχειρήσεις αποφασίζουν ανεξάρτητα η μία με την άλλη για τον τρόπο με τον οποίο θα προσελκύσουν υποψήφιους εργαζόμενους, οι οποίοι θα έχουν τα απαραίτητα προσόντα και τις απαιτούμενες δεξιότητες. Η κάθε επιχείρηση φροντίζει να πληροφορεί τους υποψηφίους της για το εργασιακό περιβάλλον, τις αποδοχές που θα λαμβάνουν κ.ά., και καθορίζει και τη χρονική στιγμή που θα πραγματοποιηθούν οι συνεντεύξεις και οι προσλήψεις (Harris, 2000, σελ. 98).

5.1.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.

Οι επιχειρήσεις, προτιμούν πρώτα να διερευνήσουν τις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, μέσω της καταγραφής των δεξιοτήτων/ικανοτήτων τους, έτσι ώστε να προάγουν τα ήδη υπάρχοντα άτομα, προτού ξεκινήσουν τη διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης νέων ατόμων εκτός επιχείρησης (French, 1998, σελ. 216). Τα δεδομένα που προκύπτουν από την καταγραφή των προσόντων και των ικανοτήτων των ήδη υπαρχόντων υπαλλήλων, αποκαλύπτουν ταυτόχρονα τυχόν ελλείψεις και αδυναμίες του προσωπικού της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001, σελ.36) οι οποίες δεν ήταν αντιληπτές πρωτύτερα.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για την ανακοίνωση των εσωτερικών πηγών προσέλκυσης υποψηφίων, μέσω πινάκων και του intranet των επιχειρήσεων. Με αυτόν τον τρόπο, η επιχείρηση έχει άμεση γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των υποψηφίων, αλλά και οι υποψήφιοι γνωρίζουν εξ αρχής τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα στον κάθε υποψήφιο να μελετήσει και να εμπεδώσει το προφίλ της επιχείρησης, την οργανωσιακή της κουλτούρα, αλλά και τους στόχους που έχει θέσει, ενώ την ίδια στιγμή μειώνεται το κόστος που θα είχε η επιχείρηση για την εκπαίδευση του συγκεκριμένου εργαζόμενου σε αυτά, στην περίπτωση που τον προσλάβει (Stone, 2002, σελ.178).

Αναντίρρητα, υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες ένας εργαζόμενος να προαχθεί πέραν των πραγματικών του ικανοτήτων. Στην περίπτωση αυτή, η προαγωγή μπορεί να προκαλέσει σύγχυση και ταλαντώσεις στις σχέσεις με τους συναδέλφους του, μείωση της δημιουργικότητάς τους, μια ιδιόζουσα γραφειοκρατική κατάσταση και ενδεχομένως ολοένα και ακριβότερα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης κατ' απαίτηση των εργαζομένων (Harris,2000, σελ. 102).

5.1.2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.

Πολλές φορές οι θέσεις εργασίας σε μία επιχείρηση δεν μπορούν να καλυφθούν από το ήδη υπάρχον προσωπικό, είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε επειδή δεν υπάρχει ο απαραίτητος αριθμός εργαζομένων για την κάλυψη των θέσεων αυτών. Έτσι, η επιχείρηση αναγκάζεται να μπει στη διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Με τον όρο

“εξωτερικός τρόπος προσέλκυσης”, εννοείται η απασχόληση εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και την αγορά εργασίας, με σκοπό την κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας.

Από τις πιο διαδεδομένες και χρησιμοποιημένες μεθόδους - εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.), ενώ τα τελευταία χρόνια, έχει παρατηρηθεί να γίνεται αναζήτηση προσωπικού και μέσω των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media's Recruiting Powers Get a Boost, 2011).

Η προσέλκυση υποψηφίων από την αγορά εργασίας, προσφέρει στον οργανισμό φρέσκες και καινοτόμες ιδέες, ενώ ταυτόχρονα αρκετοί από τους υποψήφιους εργαζόμενους, έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση, οπότε και μειώνεται αρκετά το κόστος εκπαίδευσής τους. Ένα αρκετά σημαντικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση με τους νεοεισερχόμενους είναι ότι σε περιπτώσεις είτε αναδιοργάνωσης είτε αναταραχών, ο νέος υπάλληλος μπορεί να εκφράζει μία άποψη πιο αντικειμενική. Καθώς δεν έχει προηγούμενη σχέση με την επιχείρηση, φέρνει μια νέα οπτική των πραγμάτων και πιθανότατα να συμβάλει συνειδητά ή ασυνείδητα σε μια νέα ώθηση της επιχείρησης, αλλά και μια νέα δυναμική στην επίτευξη των στόχων της (Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ., 2004).

Κατά την επιλογή του εξωτερικού τρόπου προσέλκυσης, ενδέχεται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, να αντιδράσουν αρνητικά σε περίπτωση που δεν έγινε πρώτα κάποια εσωτερική έρευνα στελέχωσης της κενής θέσης και δεν δόθηκε η ευκαιρία για προαγωγή σε κάποιον παλιό υπάλληλο, αλλά η επιχείρηση προτίμησε την εισαγωγή ενός νέου εργαζόμενου. Οι αντιδράσεις αυτές θα έχουν ως αποτέλεσμα να μειωθεί το ενδιαφέρον και να χαθούν τα εργασιακά κίνητρα από τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, καθώς και η εμπιστοσύνη προς την επιχείρηση. Ένας άλλος ανασταλτικός παράγοντας που θα μπορούσε να λειτουργήσει αρνητικά στην εύρυθμη κατά τ' άλλα λειτουργία της εταιρείας και τον οποίο η τελευταία θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη, είναι και η περίοδος προσαρμογής του νέου εργαζόμενου. Η κατάσταση αυτή μπορεί να επηρεαστεί ακόμη περισσότερο από την αρνητική συμπεριφορά των παλαιότερων εργαζομένων, στους οποίους δεν δόθηκε η ευκαιρία για προαγωγή.

Συν τοις άλλοις, υπάρχει η πιθανότητα, η απόδοση του νέου υπαλλήλου να είναι μικρότερη από τις προσδοκίες και εκτιμήσεις των υπευθύνων της επιχείρησης, ή ακόμη και η πιθανότητα η προσωπικότητα του να μην «ταιριάζει» με το προφίλ και την κουλτούρα της επιχείρησης (Stone, 2001, σελ. 179).

Τα παραπάνω επιβεβαιώνουν την ανάγκη μιας πολύ καλά σχεδιασμένης προσέλευσης, αναζήτησης και επιλογής προσωπικού από τους αρμόδιους φορείς της επιχείρησης.

Οι πηγές από τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να κάνει έρευνα στην αγορά εργασίας για εξεύρεση νέων υποψηφίων εκτός επιχείρησης, είναι πολυάριθμες και διαφέρουν ως προς τον χρόνο και το κόστος που απαιτούν. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρουμε:

- **Αγγελίες και Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (Μ.Μ.Ε.).** Οι αγγελίες είναι μια αρκετά αποτελεσματική μέθοδος προσέλευσης, καθώς μπορεί κάποιος να τις βρει σχεδόν παντού, δεν είναι όμως το ίδιο άμεσες με τις αιτήσεις και τις συστάσεις. Τα βασικά χαρακτηριστικά της αγγελίας είναι από τη μια το σημείο όπου αναγράφεται στα έντυπα μέσα και από την άλλη η σαφήνεια σε σχέση με τη θέση και τις προδιαγραφές της, την ημερομηνία λήξης αποστολής αιτήσεων αλλά και τον τρόπο επικοινωνίας του υποψήφιου και της εταιρείας (Cherrington D., 1995).
- **Γραφεία εύρεσης εργασίας.** Τα συγκεκριμένα γραφεία απευθύνονται τόσο σε εργαζόμενους, όσο και σε επιχειρήσεις και λειτουργούν ως διαμεσολαβητές σε μια επικείμενη συνεργασία, με κύριο μέλημα την εξυπηρέτηση και τη διασφάλιση των συμφερόντων και των δύο πλευρών. Τα γραφεία αυτά είτε δημόσια (ΟΑΕΔ), είτε ιδιωτικά, αναλαμβάνουν να συγκεντρώνουν αιτήσεις, να διεξάγουν συνεντεύξεις και να συστήνουν υποψήφιους σε επιχειρήσεις.
- **Εταιρείες ενοικίασης εργαζομένων.** Οι εταιρείες αυτές, «ενοικιάζουν» ανθρώπινο δυναμικό σε επιχειρήσεις επί πληρωμής, αναλαμβάνοντας συγχρόνως να φέρουν εις πέρας όλα τα γραφειοκρατικά και διοικητικά θέματα των εργαζομένων (Χυτήρης Λ., 2001).
- **Εκπαιδευτικά ιδρύματα.** Όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα αποτελούν μία αποτελεσματική εξωτερική πηγή, καθώς διαθέτουν υπηρεσίες οι οποίες βοηθούν τους απόφοιτους τους να βρουν εργασία. Κατ' αυτόν τον τρόπο, η συνέντευξη εντός του εκπαιδευτικού ιδρύματος θεωρείται μία από τις σημαντικότερες πηγές

προσέλκυσης εργαζομένων τόσο σε επαγγελματικές, όσο και επιχειρησιακές θέσεις εργασίας. Οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε άμεση συνεργασία με τα ιδρύματα εκείνα που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους, σύμφωνα πάντα με τη ζήτηση και τις κενές θέσεις που έχουν εμφανιστεί (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

- **Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις.** Στην κατηγορία αυτή ανήκουν επιχειρήσεις οι οποίες στοχεύουν στη γρήγορη κάλυψη των κενών θέσεων εργασίας με άξιους και έμπειρους εργαζόμενους και για τον λόγο αυτόν έρχονται σε επικοινωνία με το κατάλληλο προσωπικό των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων προσφέροντάς τους την ίδια θέση (Τζωρτζάκης Κ., και Τζωρτζάκη Α., 2007).
- **Ηλεκτρονική προσέλκυση.** Η μέθοδος της ηλεκτρονικής προσέλκυσης η οποία κυριαρχεί στην εποχή μας, σαφώς πιο επίκαιρη και ολοκληρωμένη, ωφελήθηκε αρκετά από την ανάπτυξη της τεχνολογίας και του διαδικτύου. Καθώς οι αιτήσεις των υποψηφίων υποβάλλονται ηλεκτρονικά προσδίδουν σημαντικά πλεονεκτήματα όπως: τον λιγότερο χρόνο προσέλκυσης, τους αριθμητικά περισσότερους υποψήφιους, την παγκόσμια κάλυψη και εικόνα της επιχείρησης.

Όσον αφορά στις ξενοδοχειακές και στις άλλες τουριστικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, καθώς αυτές λειτουργούν κυρίως σε εποχιακή βάση, κατά τη θερινή περίοδο (από τους μήνες Απρίλιο έως και τον Οκτώβριο), είναι σαφές πως η προσέλκυση προσωπικού εκδηλώνεται κατά κύριο λόγο για το διάστημα αυτό. Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, από τις έρευνες της Tourix και του ΙΝΣΕΤΕ, κατά την έναρξη της θερινής περιόδου η ζήτηση εργασίας συνεχώς αυξάνεται και τα ξενοδοχεία προσπαθούν να προσλαμβάνουν όσο το δυνατόν νωρίτερα το προσωπικό που χρειάζονται για να διασφαλίσουν τη θέση τους και να αποτρέψουν τυχόν προβλήματα (Λαλούμης, Ρούπας, 1996 σελ.130).

5.2. Επιλογή Προσωπικού.

Για να θεωρηθεί αποτελεσματική μία επιλογή, θα πρέπει εξ αρχής να γίνει γνωστή η φύση της θέσης εργασίας, τα πλεονεκτήματα, αλλά και τυχόν προβλήματα που απορρέουν από αυτή. Την ίδια στιγμή γίνεται αντιληπτή και αποδεκτή η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των επιλεχθέντων, ώστε να μπορέσουν να είναι

αποτελεσματικοί. Σε περίπτωση που η επιχείρηση επιλέξει εσφαλμένα κάποια άτομα για τις συγκεκριμένες θέσεις, τότε οι αρνητικές επιπτώσεις θα γίνουν αντιληπτές τόσο από τους υπαλλήλους, όσο και από τους πελάτες της ξενοδοχειακής μονάδας. Έως και σήμερα η υποκειμενικότητα της κρίσης ως προς την επιλογή προσωπικού, αποτελεί άλυτο πρόβλημα και ταλανίζει τις επιχειρήσεις (Tyson, York, 2000, σελ. 119).

Η επιλογή προσωπικού, έχει δύο βασικές παραμέτρους τις οποίες και οφείλουμε να προσεγγίσουμε και να κατανοήσουμε. Η πρώτη αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα, στις αξίες εκείνες χαρακτηρίζουν μία επιχείρηση και τις οποίες το νεοεισερχόμενο άτομο οφείλει να κατανοήσει και να ασπαστεί προκειμένου να φτάσει στον απώτερο σκοπό και στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, αλλά και στη δική του προσωπική εξέλιξη εντός του εργασιακού του χώρου. Η δεύτερη παράμετρος έχει να κάνει με την υποκίνηση του ατόμου η οποία αναφέρεται κυρίως στον βαθμό ανταπόκρισής του στις απαιτήσεις της θέσης και της επιχείρησης. Με άλλα λόγια το πόσο θα αναπτύξει τις δεξιότητές του και θα χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του μέσα στην επιχείρηση (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ.132).

Ο τρόπος αλλά και τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή των υποψηφίων, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση παρά το γεγονός ότι όλες δίνουν έμφαση στην προσαρμογή και σύμπλευση του ατόμου με τη φιλοσοφία και την κουλτούρα της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. Ιδιαίτερως στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία της επιλογής, δίνεται έμφαση κυρίως στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου και στο κατά πόσο μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις του συγκεκριμένου κλάδου (Paraskevas, 2000), σε σχέση με την επαφή και επικοινωνία με τον πελάτη, το εποχικό, αλλά απαιτητικό εργασιακό ωράριο κ.ο.κ.

5.2.1. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.

Πριν γίνει η τελική επιλογή του υποψήφιου εργαζομένου, έχει προηγηθεί η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από τους επιχειρησιακούς ιθύνοντες, από διάφορες πηγές. Στη συνέχεια θα ακολουθήσουν κάποια επιπλέον στάδια που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, όπως:

1. η υποβολή της αίτησης και του βιογραφικού σημειώματος από τον υποψήφιο
2. η προκαταρκτική συνέντευξη

3. κάποιες δοκιμασίες και τεστ (Tests),
4. ο έλεγχος τυχόν συστάσεων από προηγούμενους εργοδότες ή και μέντορες/καθηγητές
5. η διαγνωστική συνέντευξη ή και το «κέντρο αξιολόγησης»
6. η εξέταση φυσικής κατάστασης (ιατρικές εξετάσεις)
7. η απόφαση και ενημέρωση του υποψηφίου
8. η αρχειοθέτηση των στοιχείων και των αποτελεσμάτων

(Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001, σελ.134, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.224)

5.2.1.1. Αίτηση πρόσληψης:

Η αίτηση πρόσληψης, είναι ένας τρόπος συλλογής πληροφοριών σχετικά με τις έως και εκείνη τη στιγμή γνώσεις, δεξιότητες, ενδιαφέροντα, την επαγγελματική και εργασιακή του πορεία κ.α.. Αποτελεί τη βάση της συνέντευξης, αλλά συνάμα στηρίζει και τις άλλες μεθόδους. Οι αιτήσεις που καλούνται να συμπληρώσουν οι υποψήφιοι, διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά και για κάθε θέση εργασίας (Χυτήρης Λ., 2001). Σε κάποιες περιπτώσεις οι ερωτήσεις μπορεί εκτός από κλειστού να είναι και ανοιχτού τύπου, προκειμένου η επιχείρηση να εξετάσει τις δεξιότητες του υποψηφίου ως προς τη γραφή και τον λόγο.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, οι επιχειρήσεις μέσω αυτών των ερωτήσεων στοχεύουν στη συλλογή επιπλέον πληροφοριών που δεν σχετίζονται άμεσα με τη συγκεκριμένη θέση, όπως για παράδειγμα τη φυσική αναπηρία ή τη υπηρέτηση της στρατιωτικής θητείας, ξεσηκώνοντας πλήθος αντιδράσεων, σχετικά με την “εισβολή” των επιχειρήσεων στα προσωπικά δεδομένα των υποψηφίων. Το σίγουρο πάντως είναι πως επιβεβαιώνεται η άποψη ότι η αίτηση θεωρείται ο πιο έγκυρος τρόπος συλλογής δεδομένων για τους υποψήφιους εργαζόμενους, ακόμη και από το βιογραφικό σημείωμα. Παρόλα αυτά, είναι αρκετοί εκείνοι που υποστηρίζουν ότι η αίτηση είτε δεν συλλέγει καθόλου είτε δεν συλλέγει αρκετά δεδομένα σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζομένου.

Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα εντύπου αίτησης πρόσληψης για ξενοδοχείο:

χρήσιμο για να κάνει ο εργοδότης ή ο υπεύθυνος μία προκαταρκτική αξιολόγηση του υποψηφίου με τα στοιχεία του παρελθόντος.

Ως “επαγγελματική ταυτότητα” θα μπορούσε να χαρακτηριστεί το βιογραφικό ενός ατόμου, εξαιτίας του ότι είναι ένας άμεσος τρόπος επικοινωνίας με την αγορά εργασίας. Για την εξυπηρέτηση των απαιτήσεων και των αναγκών των ενδιαφερομένων. δημιουργήθηκαν κάποια είδη βιογραφικών από τα οποία τα συνηθέστερα είναι:

- **Χρονολογικό βιογραφικό.** Στο βιογραφικό αυτό τα στοιχεία καταγράφονται με χρονολογική σειρά ξεκινώντας άλλοτε από τα παλαιότερα στα νεότερα και άλλοτε αντίστροφα. Το βασικό πλεονέκτημα του χρονολογικού βιογραφικού είναι η έμφαση του υποψηφίου ως προς την επαγγελματική του εξέλιξη. Αυτό το είδος βιογραφικού θεωρείται ακατάλληλο για τα άτομα τα οποία έχουν διανύσει μεγάλο διάστημα ως άνεργοι.
- **Θεματικό βιογραφικό.** Το θεματικό βιογραφικό στρέφει το ενδιαφέρον περισσότερο στην επαγγελματική εμπειρία του ατόμου. Ένα από τα πλεονεκτήματα του θεματικού βιογραφικού είναι ότι ο υποψήφιος δίνει μεγάλη προσοχή στην επαγγελματική του εξέλιξη και ευελιξία με αποτέλεσμα να μην καταβάλει μεγάλη προσπάθεια στην παρουσίαση της επαγγελματικής του εμπειρίας.
- **Ευρωπαϊκό πρότυπο.** Το ευρωπαϊκό πρότυπο βιογραφικού σημειώματος θεωρείται το πιο συνηθισμένο και ταυτόχρονα το πιο διαδεδομένο είδος βιογραφικού, καθώς εμπεριέχει τόσο προσωπικά στοιχεία, όσο και στοιχεία σχετικά με την εκπαίδευση και την επαγγελματική εμπειρία του υποψηφίου, τις ικανότητές του, τυχόν βραβεία, υποτροφίες κλπ., ενώ ολοκληρώνονται με τα ενδιαφέροντα και της συστάσεις του υποψηφίου.

Είναι πάρα πολύ σημαντικό όλα τα παραπάνω στοιχεία να συνοδεύονται από ημερομηνίες, να είναι καθαρογραμμένα, ευανάγνωστα να έχουν όψη συμμετρική και κυρίως να μην είναι ψευδή (Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., 1998).

5.2.1.3. Συστάσεις:

Σύμφωνα με τον French (1998, σελ.232), οι συστάσεις, κατά ένα μεγάλο ποσοστό πραγματοποιούνται με τηλεφωνική επικοινωνία, ενώ είναι λίγες οι φορές που πραγματοποιούνται γραπτώς και συνοδεύονται τόσο από την αίτηση του υποψηφίου, όσο και από την επίσκεψή του στον χώρο της επιχείρησης. Μετά από έρευνες, έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες δίνουν αρκετά μεγάλη σημασία στις συστάσεις του υποψηφίου, καθώς έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν με τους προηγούμενους εργοδότες, μέντορες/καθηγητές του αιτούντος, δίνοντάς του συνάμα την ευκαιρία να διαπιστώσουν αν όλα όσα αναφέρει ο υποψήφιος ισχύουν ή όχι. Επίσης, συλλέγει διάφορες συμπληρωματικές πληροφορίες, οι οποίες μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες στη λήψη της τελικής απόφασης για τη θέση.

5.2.1.4. Συνέντευξη:

Σύμφωνα με τον Dipboye Robert (2004), μία συνέντευξη ορίζεται ως ένας διάλογος μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, ο οποίος καθοδηγείται από ένα ή περισσότερα άτομα για τη συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών και την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός υποψηφίου. Η συνέντευξη έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς αποτελεί το κύριο μέσο επιλογής του κατάλληλου προσωπικού για την επιχείρηση και τους στόχους της και μία βασική μέθοδος που χρησιμοποιείται σε παγκόσμιο επίπεδο από όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Η συνέντευξη, σαν διαδικασία είναι αρκετά χρονοβόρα για την ίδια την επιχείρηση, καθώς έχει τη μορφή ερώτησης-απάντησης, την ίδια στιγμή όμως δίνεται η δυνατότητα στον υποψήφιο να κάνει μία πλήρη περιγραφή και παρουσίαση του εαυτού του, της εμπειρίας, των δεξιοτήτων και της μόρφωσης που κατέχει και γενικότερα όλων των στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν τον ίδιο, διεκδικώντας τη συγκεκριμένη θέση.

Η συνέντευξη σύμφωνα και με τους Μπουραντά Δ., Παπαλεξανδρή Ν. (2002, σελ.27) στοχεύει στην:

- 1) επιβεβαίωση και αποσαφήνιση των πληροφοριών που αναγράφονται στην αίτηση ή στο βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου

- 2) συλλογή πληροφοριών, έτσι ώστε να γίνει μια πρώτη εκτίμηση του κατά πόσο ικανό θα αποδειχθεί το υποψήφιο άτομο για τη διεκπεραίωση της εργασίας, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων
- 3) επαρκή πληροφόρηση του υποψηφίου για τη θέση εργασίας, αλλά και για την επιχείρηση, ώστε να αποφασίσει και ο ίδιος αν είναι κατάλληλος.
- 4) δίκαιη αντιμετώπιση των υποψηφίων ως προς τη δυνατότητα που τους δίνεται να μιλήσουν για το άτομο τους.

Όπως όλες οι τεχνικές, έτσι και η συνέντευξη παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, αλλά και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα που παρέχει η συνέντευξη ως ένα στάδιο της συνολικής διαδικασίας επιλογής υποψηφίων σύμφωνα με τον Cherrington J. David. (1995, σελ. 244-246) είναι τα εξής:

1. Είναι χρήσιμη εάν ο υποψήφιος κατέχει τις απαιτούμενες δεξιότητες για τη θέση εργασίας.
2. Ο υπεύθυνος της συνέντευξης συμπληρώνει τις πληροφορίες που χρειάζεται για την απόφαση που έχει να λάβει ως προς τον καταλληλότερο υποψήφιο.
3. Ο υποψήφιος μπορεί να δείξει τη λεκτική άνεση που κατέχει, ενώ αξιολογείται ως προς τη γνώσεις που έχει για τη θέση εργασίας που διεκδικεί.
4. Χρησιμοποιείται για να διευκολύνει την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
5. Δίνει τη δυνατότητα στον υπεύθυνο της συνέντευξης να αντιληφθεί εάν μπορεί να υπάρξει συμβατότητα μεταξύ του υποψηφίου και των υπαλλήλων της επιχείρησης.
6. Ο υποψήφιος έχει τη δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων και συλλογής επιπρόσθετων πληροφοριών για τη θέση εργασίας.
7. Μπορεί να γίνει τροποποίηση της συνέντευξης, έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σημαντικές πληροφορίες και από τις δύο πλευρές.

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου της συνέντευξης, σύμφωνα με τον Cherrington J. David. (1995, σελ. 246-249) είναι:

1. Η αξιολόγηση είναι υποκειμενική και χαμηλή σε αξιοπιστία.

2. Η απόφαση για το αν ένας υποψήφιος είναι κατάλληλος ή όχι, λαμβάνεται εντός των προκαθορισμένων πρώτων λεπτών της συνέντευξης ενώ, κατά το υπόλοιπο η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται για την επιβεβαίωση της αρχικής απόφασης.
3. Η αξιοπιστία της συνέντευξης εξαρτάται από τον υπεύθυνο και από τη δομή της.
4. Δίνεται περισσότερο βάρος στις αρνητικές πληροφορίες που θα λάβει ο υπεύθυνος από τον υποψήφιο.
5. Η συνέντευξη σαν μέθοδος είναι αρκετά κοστοβόρα, καθώς απαιτεί από τουλάχιστον ένα άτομο της επιχείρησης να βρίσκεται στην ίδια γεωγραφική περιοχή με τον υποψήφιο (υπάρχει βέβαια και η περίπτωση της διαδικτυακής συνέντευξης).
6. Η υποκειμενικότητα που χαρακτηρίζει τη διαδικασία της συνέντευξης, συχνά προκαλεί στους υποψηφίους συναισθήματα οργής και αποτυχίας και δεν εστιάζουν στις απαντήσεις που έδωσαν.
7. Πολλές φορές τα αποτελέσματα είναι βασισμένα σε κοινωνικά στερεότυπα και προσωπικές προτιμήσεις των υπευθύνων με αποτέλεσμα να επηρεάζονται αρνητικά οι εντυπώσεις που αποκομίζουν από τους υποψήφιους.
8. Αναντίρρητα η αξιολόγηση του κάθε υποψηφίου επηρεάζεται άμεσα από τους προηγούμενους υποψήφιους υποσκάπτοντας την αντικειμενικότητα της μεθόδου.
9. Υπάρχουν σημάδια προκατάληψης απέναντι σε κάποιες ομάδες που διαφοροποιούνται από τις κοινωνικές νόρμες (Unsal Pinar and Caliscur Aysem, 2004).
10. Πολλές φορές οι υπεύθυνοι δεν έχουν λάβει την απαιτούμενη εκπαίδευση και δεν μπορούν να αξιολογήσουν αντικειμενικά και με σαφήνεια τον υποψήφιο, ούτε μπορούν να ερμηνεύσουν τη γλώσσα του σώματος ή τα παραγλωσσικά στοιχεία που μπορεί να είναι πιο ειλικρινή και σαφή, από τις απαντήσεις που έχει δώσει (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Μ., 2002, σελ.228)

Συμπερασματικά, τα μειονεκτήματα της μεθόδου της συνέντευξης υπερτερούν αριθμητικά σε σχέση με τα πλεονεκτήματά της. Ακριβώς για τον λόγο αυτόν, τα υπεύθυνα στελέχη που διενεργούν τις συνεντεύξεις θα πρέπει να κατέχουν

χαρακτηριστικά που να περιορίζουν τα παραπάνω μειονεκτήματα και τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε λάθος απόφαση.

Από τα χαρακτηριστικά αυτά, αξίζει να αναφέρει κανείς την αντικειμενικότητα που οφείλει να έχει ο υπεύθυνος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης - αξιολόγησης του υποψηφίου, την ικανότητα παρατήρησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και σκιαγράφησης της προσωπικότητας του υποψηφίου, την αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα ως προς τη μετάδοση της επαγγελματικής δεοντολογίας, καθώς και την απλότητα και τη φιλική διάθεση που πρέπει να τον χαρακτηρίζουν, προκειμένου να συμβάλει και ο ίδιος στην εύρυθμη διεξαγωγή της διαδικασίας και στην πλήρη ανάδειξη τόσο των απαιτήσεων όσο και των συνθηκών εργασίας καθώς και των προσδοκιών που έχει η επιχείρηση από τον νέο υποψήφιο (Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., 1998, σελ.74-75).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Walley Paul (2005), ο υπεύθυνος της συνέντευξης θα πρέπει να έχει εκπαιδευτεί στον ρόλο του συνεντευξιαστή, βελτιώνοντας τις διαπροσωπικές δεξιότητες και δυνατότητές του στη λήψη συγκεκριμένων αποφάσεων, χωρίς επιρροή από άχρηστες ή υποκειμενικές πληροφορίες που δεν σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

5.2.1.5. Δοκιμασίες:

Σε μεγάλο αριθμό ατόμων, εφαρμόζονται από ειδικούς ψυχομέτρους - επιστήμονες, ειδικά σχεδιασμένες δοκιμασίες οι οποίες απαντούν στο ερώτημα της επιχείρησης για το αν ο υποψήφιος είναι ο πλέον κατάλληλος. Η κάθε επιχείρηση για να υιοθετήσει αυτές τις δοκιμασίες – τεστ, θέτει κάποια βασικά κριτήρια που μπορούν συγκριτικά να παραθέσουν στοιχεία τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά στην αίτηση, τη συνέντευξη, το βιογραφικό σημείωμα και τις άλλες μεθόδους (Χυτήρης, 2001, σελ.83, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.232). Υπάρχουν διάφορα είδη δοκιμασιών - τεστ. Παρακάτω αναφέρονται κάποια από αυτά:

- 1) **Τεστ γνώσεων.** Το συγκεκριμένο τεστ αριθμεί τις γνώσεις που χρειάζεται να έχει ο υποψήφιος, χωρίς να θέτει ως κριτήριο την προαπαιτούμενη εκπαίδευσή του.
- 2) **Τεστ ικανοτήτων.** Ένα τεστ ικανοτήτων αξιολογεί αντικειμενικά τις ικανότητες του υποψηφίου, θέτοντας συγκεκριμένες προϋποθέσεις όπως: γλωσσικές, αριθμητικές κλπ.. (Χυτήρης, 2001, σελ.84, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.233).
- 3) **Τεστ προσωπικότητας.** Πραγματοποιείται με τη μορφή ερωτηματολογίου. Συχνά οι επιχειρήσεις θέτουν το ζήτημα της αναξιοπιστίας και της μη εγκυρότητας του συγκεκριμένου τεστ, παρόλα αυτά το τεστ προσωπικότητας σκοπεύει στην πληροφόρηση της επιχείρησης ως προς το σύστημα αξιών του υποψηφίου, τη διαχείριση των συναισθημάτων του, καθώς και ως προς την ωριμότητά του και τη διάθεσή του για εργασία (Χυτήρης, 2001, σελ.85, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.233, Stone, 2002, σελ.223).
- 4) **Τεστ νοημοσύνης.** Έχουν σχεδιαστεί για τη μέτρηση της γενικής διανοητικής ικανότητα του υποψηφίου, την ικανότητα κατανόησης τόσο του γραπτού όσο και του προφορικού λόγου, αλλά και την αριθμητική ανάλυση και σύνθεση. Το τεστ νοημοσύνης γίνεται με τη μορφή ερωτηματολογίου το οποίο περιλαμβάνει λεξιλόγιο, συνώνυμα – αντώνυμα, αριθμητικά και συγκριτικά θέματα κ.α. (Χυτήρης, 2001, σελ.84, Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2002, σελ.232, Stone, 2002, σελ.223).
- 5) **Τεστ ενδιαφερόντων.** Το εν λόγω τεστ αφορά κυρίως στα άτομα που ως βασική τους εκπαίδευση έχουν μόνο το σχολείο. Θέτουν ως στόχο να αναδειχθούν τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα των υποψηφίων, αλλά και το είδος της εργασίας που τους ταιριάζει περισσότερο.
- 6) **Τεστ εκπαίδευσης ή εκτέλεσης της εργασίας.** Τα συγκεκριμένα τεστ ζητούν από τους υποψηφίους να εκτελέσουν μία εργασία πάνω στην οποία δεν έχουν λάβει καμία γνώση. Επομένως μπορούν να δείξουν το πόσο καλά έχει ανταποκριθεί ο υποψήφιος στην εκπαίδευση, ειδικά όταν η εργασία απαιτεί για την εκτέλεσή της πολλές λεπτομέρειες. Για τις επιχειρήσεις το τεστ αυτό είναι πάρα πολύ αξιόπιστο και άκρως αντικειμενικό, αλλά δεν είναι το κατάλληλο τεστ για θέσεις που αφορούν σε ανώτερα στελέχη.

5.2.1.6. Ιατρικές εξετάσεις:

Οι ιατρικές εξετάσεις, ζητούνται, αφού έχει γίνει η επιλογή του κατάλληλου υποψηφίου (Χυτήρης, 2001, σελ.99) και έχουν ως σκοπό να επιβεβαιωθεί η ικανότητα

του για τη θέση στην οποία έχει προσληφθεί και όχι για να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον ο οποίος έχει ίσως μία αναπηρία (French, 1998, σελ. 99).

Κεφάλαιο 6: Ερευνητικοί στόχοι, ερωτήματα και Μεθοδολογία Έρευνας.

6.1. Μεθοδολογία Έρευνας.

Για την παρακάτω έρευνα ως μεθοδολογικό εργαλείο επιλέχθηκε, η δειγματοληψία δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου σε δείγμα ευκολίας (βολικό δείγμα). Η μεθοδολογία έρευνας με ερωτηματολόγιο είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη ερευνητική προσέγγιση σε διάφορους ακαδημαϊκούς κλάδους, με στόχο τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό ερωτηθέντων. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει το σχεδιασμό και τη χορήγηση δομημένων ερωτηματολογίων για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους, που αποτυπώνεται μέσα από ερωτήσεις κλειστού ή ανοιχτού τύπου με στόχο την παραγωγή ποσοτικών (και σπάνια ποιοτικών) δεδομένων. Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα των ερευνών με ερωτηματολόγιο είναι η ικανότητά τους να προσεγγίζουν έναν μεγάλο και ποικίλο πληθυσμό αποκεντρωμένα και με γρήγορη διαδικασία για το δείγμα, επιτρέποντας στους ερευνητές να αποκτήσουν ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και γνώσεων. Επιπλέον, οι έρευνες με ερωτηματολόγιο προσφέρουν ένα σχετικά αποδοτικό από άποψη κόστους και χρόνου μέσο συλλογής δεδομένων, ιδίως σε σύγκριση με άλλες μεθόδους όπως οι συνεντεύξεις ή οι παρατηρήσεις. Με τη χρήση τυποποιημένων ερωτήσεων και επιλογών απάντησης, οι ερευνητές μπορούν να διασφαλίσουν τη συνέπεια στη συλλογή δεδομένων, διευκολύνοντας αξιόπιστες συγκρίσεις και στατιστικές αναλύσεις. Επιπλέον, οι έρευνες ερωτηματολογίου μπορούν να διεξαχθούν με διάφορους τρόπους, όπως διαδικτυακές πλατφόρμες ή έντυπες μορφές, παρέχοντας ευελιξία και προσβασιμότητα στους συμμετέχοντες.

Η χρήση ερωτηματολογίου στην έρευνα έχει πολυάριθμες εφαρμογές σε διάφορους κλάδους. Στις κοινωνικές επιστήμες, οι έρευνες ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται συνήθως για τη διερεύνηση στάσεων, απόψεων, πεποιθήσεων και συμπεριφορών ατόμων ή ομάδων. Αναφορικά με την συγκεκριμένη εργασία, το ερωτηματολόγιο αποδεικνύεται πολύτιμη ερευνητική προσέγγιση ειδικά

προσαρμοσμένη για τη διερεύνηση των διαδικασιών επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη χορήγηση δομημένων ερωτηματολογίων που έχουν σχεδιαστεί για τη συλλογή ολοκληρωμένων δεδομένων σχετικά με συγκεκριμένους ερευνητικούς στόχους που αφορούν τις πρακτικές επιλογής και πρόσληψης σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Με τη χρήση αυτής της μεθοδολογίας, οι ερευνητές μπορούν να προσεγγίσουν ένα ευρύ φάσμα ατόμων που εμπλέκονται στη διαδικασία πρόσληψης, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών προσλήψεων, των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνητικών υποψηφίων σε όλες τις θέσεις. Οι έρευνες με ερωτηματολόγιο προσφέρουν ένα οικονομικά αποδοτικό και αποτελεσματικό μέσο συλλογής δεδομένων, επιτρέποντας στους ερευνητές να αποκτήσουν μια ευρεία κατανόηση των διαδικασιών επιλογής που εφαρμόζονται σε διάφορες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η αξιοποίηση των ερευνών ερωτηματολογίου στη μελέτη των διαδικασιών επιλογής ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει σημαντικές επιπτώσεις τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στη βιομηχανία. Στον ακαδημαϊκό τομέα, οι εν λόγω έρευνες παρέχουν στους ερευνητές πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις πρόσληψης, το αν υπάρχει τμήμα ανθρώπινων πόρων, τον τρόπο τον οποίο έγινε η ανακοίνωση της αγγελίας για νέα θέση εργασίας (και ποιο μέσο), ποια στάδια/κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την αποτελεσματικότητα των διαφόρων μεθόδων επιλογής. Τα δεδομένα αυτά μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και να ενισχύσουν την κατανόηση των στρατηγικών πρόσληψης που αφορούν ειδικά τον ξενοδοχειακό κλάδο. Στον πρακτικό τομέα, οι έρευνες ερωτηματολογίου βοηθούν τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να αξιολογήσουν και να βελτιώσουν τις διαδικασίες επιλογής τους, οδηγώντας σε πιο τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων κατά την επιλογή υποψηφίων και βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα του εργατικού δυναμικού τους. Ακόμη, οι έρευνες μπορούν να ρίξουν φως στις αναδυόμενες τάσεις και προκλήσεις στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας στα ξενοδοχεία να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων. Τελικά, το ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή των

συνεντεύξεων σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να απαντώνται τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας, ενώ καταγράφεται και το προφίλ των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφεται το προφίλ των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, αστέρια ξενοδοχείου εργασίας) και στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις οι οποίες αποτελούν τα ερευνητικά ερωτήματα αναφορικά με την ύπαρξη του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στο ξενοδοχείο (αν η απάντηση είναι αρνητική, καλούνται να απαντήσουν ποιος αναλαμβάνει τις αρμοδιότητες αυτές), η ύπαρξη οργανογράμματος, το μέσο δημοσίευσης αγγελίας και την δυνατότητα εκπαίδευσης του προσωπικού.

6.2. Ερευνητικοί στόχοι και ερωτήματα.

Η παραπάνω έρευνα αναπτύχθηκε με στόχο να «ψηφιοποιήσει» την σημαντικότητα της ύπαρξης του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μέσα από τα παρακάτω επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα, όπου αυτά τα επιμέρους ερευνητικά ερωτήματα θα οδηγήσουν στα καλύτερα συμπεράσματα και την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας:

- (α) Καταγραφή της ύπαρξης ή όχι του τμήματος Δ.Α.Δ. στην Κρήτη.
- (β) Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Δ.Α.Δ, ποιος αναλαμβάνει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες, και αν ναι, κατά πόσο πολύ οι ξενοδοχειακές μονάδες χρησιμοποιούν οργανόγραμμα στις μονάδες τους.
- (γ) Αν δίνεται η δυνατότητα εσωτερικής προσέλκυσης των εργαζομένων.
- (δ) Τα μέσα τα οποία δημοσιεύεται η αγγελία
- (ε) Η ύπαρξη διαδικασιών εκπαίδευσης/επιμόρφωσης του προσωπικού μετά την πρόσληψη, και σε ποιο στάδιο της πρόσληψης γίνεται (πριν, κατά, μετά).
- (στ) Και ποια στάδια ακολουθεί η επιχείρηση για την πρόσληψη του νέου υποψηφίου.

Κεφάλαιο 7: Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας.

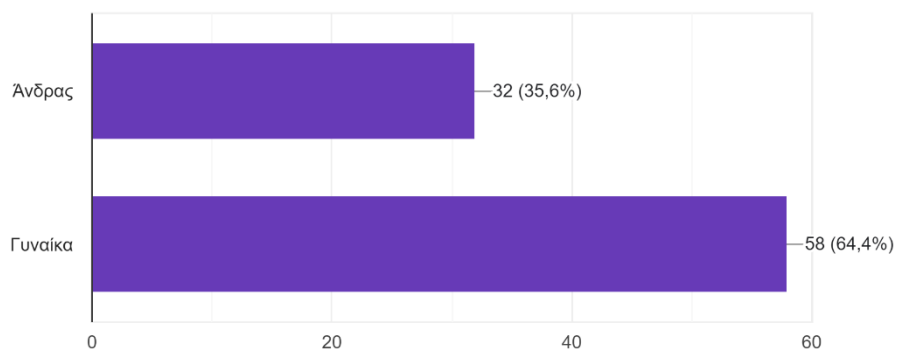
Το ερωτηματολόγιο έλαβε χώρα την περίοδο 12 έως 22 Μαΐου και συγκέντρωσε 90 απαντήσεις, στην πλειοψηφία τους από εργαζομένους σε ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτό το οποίο αξίζει να αναφερθεί είναι το γεγονός ότι ένα ποσοστό των απαντήσεων προέρχεται από ξενοδόχους και διευθυντές. Ακολουθούν οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

7.1. Δημογραφικά στοιχεία.

Οι περισσότερες απαντήσεις, σχεδόν διπλάσιες σε αριθμό, δόθηκαν από γυναίκες εργαζόμενες και συγκεκριμένα 58 απαντήσεις, έναντι 32 που δόθηκαν από άνδρες εργαζομένους σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία του δείγματος αφορούσε στην ηλικιακή ομάδα 21-30 ετών, τα 70 από τα 90 άτομα που ερωτήθηκαν εργάζονταν σε ξενοδοχειακές μονάδες άνω των 4 αστεριών, με την πλειοψηφία αυτών να εργάζεται σε 5άστερα ξενοδοχεία (39 έναντι 31). Ακολουθούν τα σχετικά διαγράμματα όπου μπορεί κάποιος να μελετήσει τα δεδομένα της έρευνας, τις ερωτήσεις που συμπεριλάμβανε και τα αποτελέσματά της όπως ενδεικτικά αναφέρθηκαν παραπάνω.

Φύλο

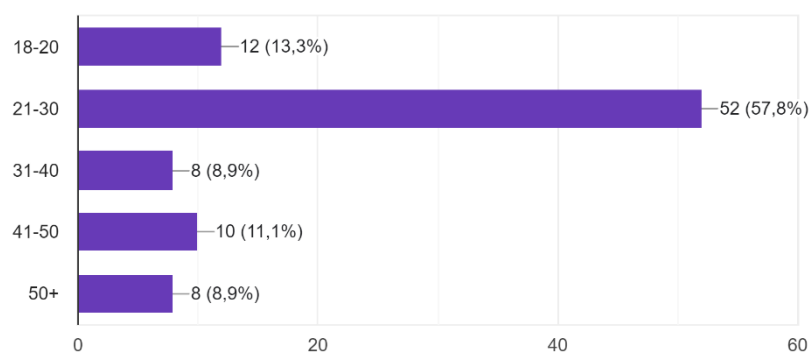
90 απαντήσεις



Διάγραμμα 1 Φύλο δείγματος.

Ηλικία

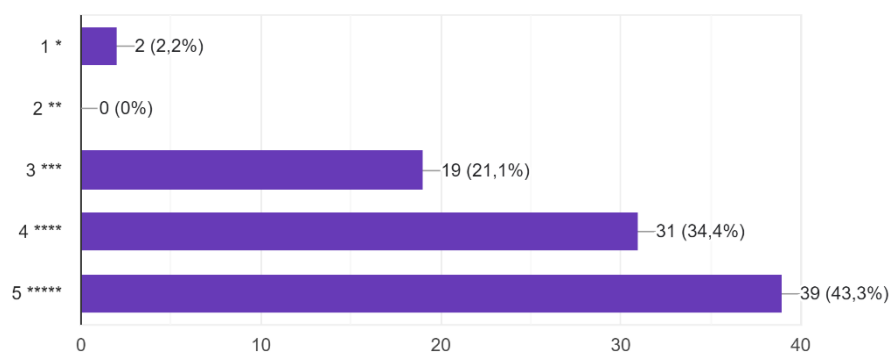
90 απαντήσεις



Διάγραμμα 2 Ηλικία δείγματος

Σε ποια κατηγορία σύμφωνα με τη διεθνή ταξινόμηση, ανήκει το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;

90 απαντήσεις

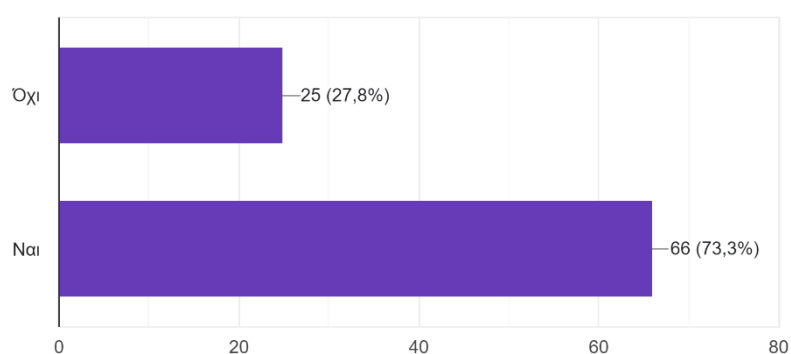


Διάγραμμα 3 Ταξινόμηση ξενοδοχειακών μονάδων εργασίας δείγματος.

7.2. Ερωτήσεις έρευνας περί ύπαρξης τμήματος Δ.Α.Δ.

Η έρευνα ξεκίνησε με την ερώτηση περί ύπαρξης τμήματος Δ.Α.Δ. διαχωρίζοντας εξ αρχής το δείγμα σε δύο μεγάλες κατηγορίες, σε εκείνη όπου η ξενοδοχειακή μονάδα στην οποία εργάζονταν ή διοικούσαν οι ερωτηθέντες είχε τμήμα Δ.Α.Δ. και σε εκείνη όπου αυτό απουσίαζε. Οι περισσότεροι από τους μισούς (66) απάντησαν ότι το αντίστοιχο τμήμα υπήρχε στο ξενοδοχείο τους, ενώ σε όσους έδωσαν αρνητική απάντηση τέθηκε μια επιπλέον ερώτηση σχετικά με το ποιος ήταν εκείνος ο οποίος είχε αναλάβει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες στο ξενοδοχείο. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε τον Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου σε αυτόν τον ρόλο. Τέλος, για όσους απάντησαν πως το ξενοδοχείο στελέχωνε τμήμα Δ.Α.Δ., θα έπρεπε να απαντήσουν σε μια ακόμη ερώτηση για το αν διέθετε η επιχείρηση οργανόγραμμα, με τους 49 να απαντούν θετικά, τους 23 ότι δεν γνωρίζουν και τους υπόλοιπους 3 να απαντούν πως η ξενοδοχειακή τους μονάδα δεν είχε οργανόγραμμα.

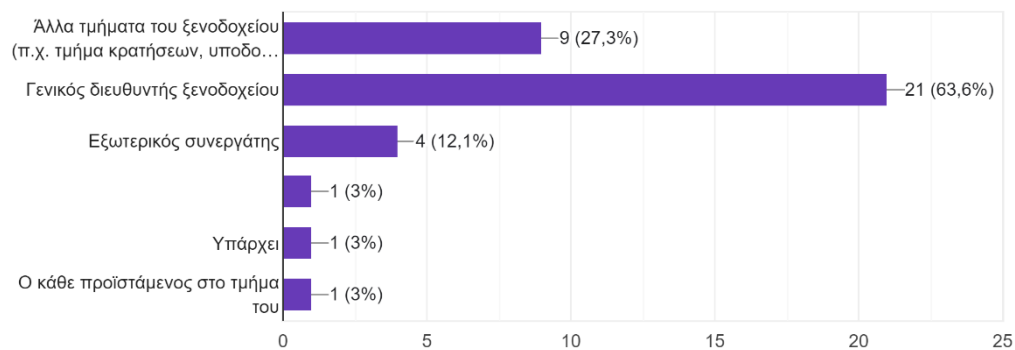
Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στο ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε;
90 απαντήσεις



Διάγραμμα 4 Καταμέτρηση τμημάτων Δ.Α.Δ.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει ξεχωριστό τμήμα Δ.Α.Δ, ποιος αναλαμβάνει τις αντίστοιχες αρμοδιότητες;

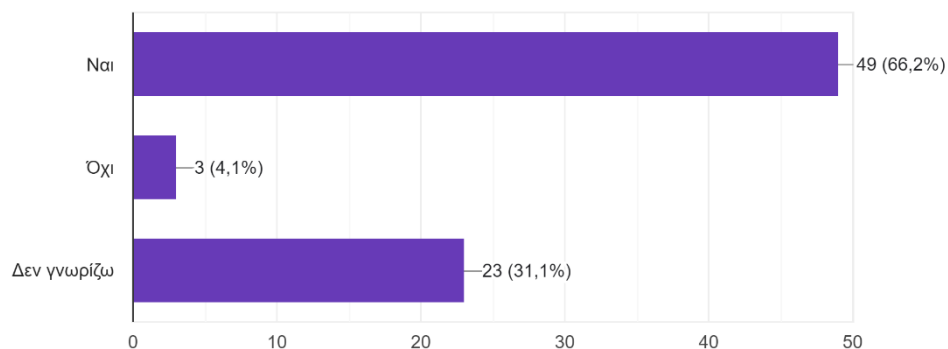
33 απαντήσεις



Διάγραμμα 5 Κάλυψη αναγκών τμήματος Δ.Α.Δ.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία εργάζεται, διαθέτει οργανόγραμμα;

74 απαντήσεις



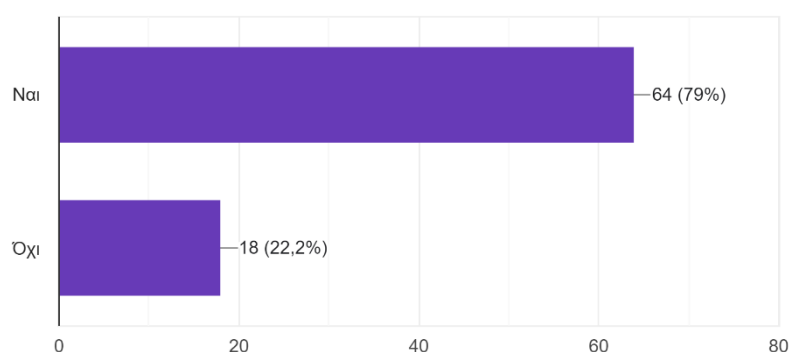
Διάγραμμα 6 Οργανόγραμμα.

7.3. Ερωτήσεις έρευνας περί πρόσληψης και εκπαίδευσης.

Αναφορικά με την ερώτηση για την υποστήριξη της χρήσης εσωτερικής πηγής προσέλκυσης από την επιχείρηση, οι 64 απάντησαν θετικά για το ξενοδοχείο όπου εργάζονταν. Συνεχίζοντας με τον άλλο τύπο πρόσληψης, εκείνον της εξωτερικής προσέλκυσης υποψηφίων η ερώτηση αφορούσε τον συνηθέστερο τρόπο προσέλκυσης νέων υποψηφίων που χρησιμοποιούσε η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία εργάζονταν, με το 77,5% των ερωτηθέντων να απαντάει μέσω των μέσων επικοινωνίας και ενημέρωσης. Το συγκεκριμένο ποσοστό επιμερίζεται σε 40,4% για τα ψηφιακά μέσα κοινωνικής δικτύωσης, όπως το LinkedIn, Facebook και το Instagram, ενώ το υπόλοιπο 37,1% για αγγελίες σε Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης.

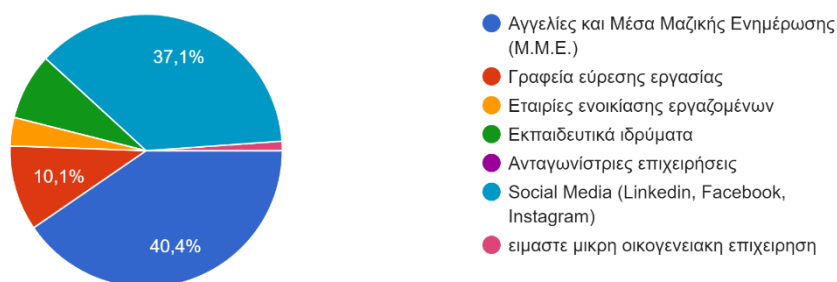
Εξίσου σημαντική ήταν και η ερώτηση «Κατά την επιλογή προσωπικού, θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη συστατικών επιστολών;» όπου οι περισσότεροι ερωτηθέντες, 47 έναντι 42, απάντησαν όχι και πως δεν είναι απαραίτητο. Ως εκ τούτου η μικρή διαφορά στις απαντήσεις που δόθηκαν στη συγκεκριμένη ερώτηση, ορίζει το δεδομένο ως μη μετρήσιμο.

Κατά το στάδιο της προσέλκυσης νέων υποψηφίων, πριν προβείτε στις εξωτερικές πηγές προσέλκυσης, το τμήμα Δ.Α.Δ, κάνει χρήση της εσωτερικής πηγής προσέλκυσης;
81 απαντήσεις



Διάγραμμα 7 Καταμέτρηση εσωτερικής πηγής προσέλκυσης.

Ποιος είναι ο πιο συχνός τρόπος που χρησιμοποιεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία εργάζεστε για την προσέλκυση νέων υποψηφίων;
89 απαντήσεις



Διάγραμμα 8 Μέσο δημοσίευσης αγγελίας.

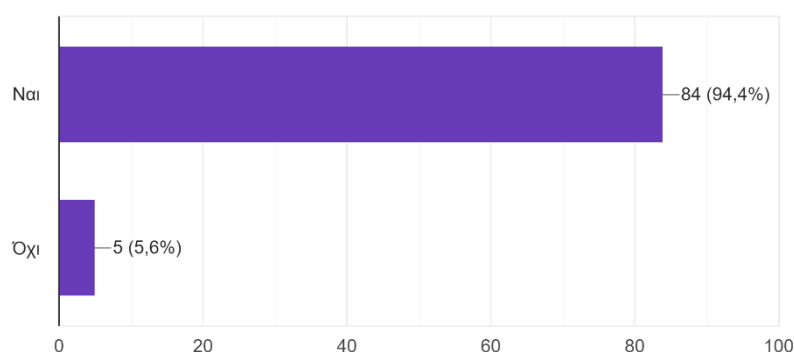
Στο κομμάτι της εκπαίδευσης και συγκεκριμένα στην ερώτηση αν το καινούργιο προσωπικό περνάει από κάποια εκπαιδευτική ή επιμορφωτική διαδικασία, οι 84 από τους 90 ερωτηθέντες απάντησαν θετικά, ενώ στο πότε εκπαιδεύεται ένα καινούργιο στέλεχος οι απαντήσεις ανέφεραν πως το 44% εκπαιδεύεται εντός της επιχείρησης, το 28,6% πριν από την έναρξη της τουριστικής περιόδου και το 26,2% κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

Επιπλέον, στην ερώτηση «Κατά πόσο συμφωνείτε με την φράση της κυρίας Μυρσίνης - Σοφίας Νίκα (στέλεχος του τμήματος Data & Business Analytics της Tourix) "παρόλο που διαπιστώνεται έλλειψη στην κάλυψη των θέσεων εργασίας σε ξενοδοχεία, το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο παραμένει υψηλό", με αναφορά σε αποτελέσματα σχετικής έρευνας της Tourix (2022)», αξίζει να σημειωθεί πως οι περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν πως συμφωνούσαν (44 συμφωνώ και 10 συμφωνώ απόλυτα).

Σε συνέχεια της παραπάνω ερώτησης έγινε και η ερώτηση για τον βαθμό δυσκολίας εύρεσης προσωπικού με βάση την πυραμίδα της επιχείρησης. Οι 51 ερωτηθέντες απάντησαν πως υπάρχει μεγάλο πρόβλημα στις χαμηλότερες εργασιακές βαθμίδες, ενώ οι 27 θεώρησαν πως το μεγαλύτερο πρόβλημα εντοπίζεται στις υψηλότερες εργασιακές βαθμίδες.

Τέλος, ερωτώμενοι για τα βήματα που ακολουθούνται στην πρόσληψη ενός νέου υποψηφίου, στις 89 απαντήσεις που δόθηκαν οι 43 αναφέρθηκαν στο στάδιο της αποστολής βιογραφικού από τον υποψήφιο στον φορέα απασχόλησης και οι υπόλοιπες μοιράστηκαν σε άλλους τρόπους από τους οποίους ξεχώρισαν το στάδιο της προφορικής συνέντευξης και το στάδιο της δοκιμαστικής περιόδου.

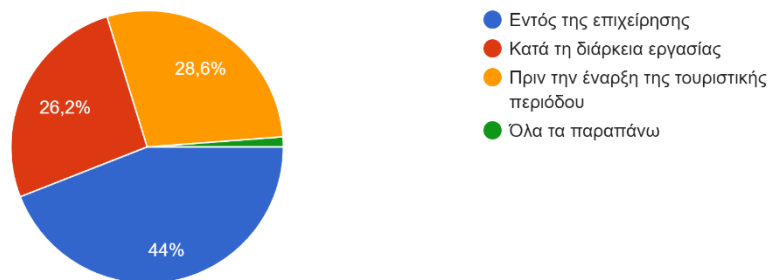
Το καινούργιο προσωπικό, περνάει από εκπαίδευση / επιμόρφωση;
89 απαντήσεις



Διάγραμμα 9 Δυνατότητα εκπαίδευσης.

Το καινούργιο προσωπικό, εκπαιδεύεται:

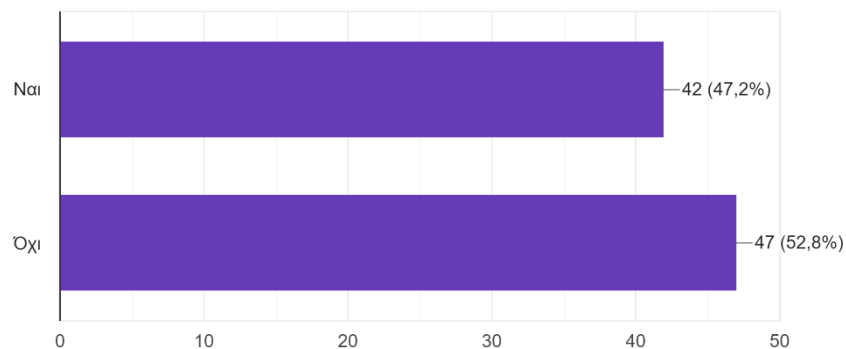
84 απαντήσεις



Διάγραμμα 10 Χρονικό εκπαίδευσης.

Κατά την επιλογή προσωπικού, θεωρείται απαραίτητη την ύπαρξη συστατικών επιστολών;

89 απαντήσεις

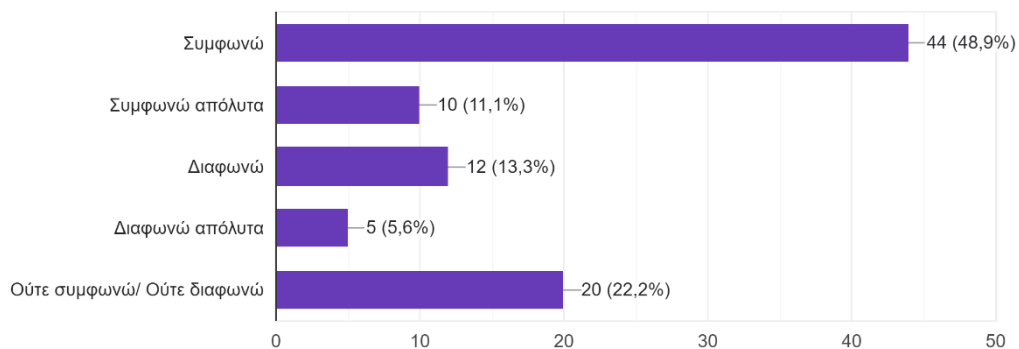


Διάγραμμα 11 Ύπαρξη συστατικών επιστολών.

Κατά πόσο συμφωνείτε με την φράση την κυρία Μυρσίνη - Σοφία Νίκα (στέλεχος του τμήματος

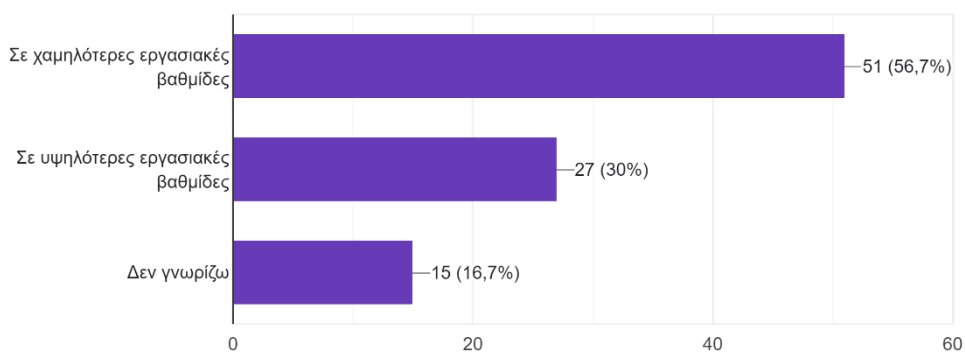
Data & Business Analytics της Tourix) "παρόλο που...r/erevna-gia-endiaferon-ergasias-sta-xenodoheia/

90 απαντήσεις



Διάγραμμα 12 Συμφωνία/διαφωνία στην άποψη της παραπάνω πηγής.

Κατά την εμπειρία σας, που παρουσιάζεται μεγαλύτερη δυσκολία εύρεσης προσωπικού;
90 απαντήσεις



Διάγραμμα 13 Θέσης που δυσκολεύουν στην κάλυψη τους.

Ποια από τα παρακάτω βήματα / στάδια, ακολουθεί η ξενοδοχειακή επιχείρηση στην οποία εργάζεστε, για την πρόσληψη νέων εργαζομένων; (Πολλαπλές απαντήσεις)

89 απαντήσεις



Διάγραμμα 14 Στάδια και βήματα πρόσληψης.

Συμπεράσματα.

Εν κατακλείδι, τα προαναφερθέντα κεφάλαια του θεωρητικού μέρους παρέχουν μια ολοκληρωμένη επισκόπηση του ξενοδοχειακού κλάδου, της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, της οργάνωσης και της διαχείρισης των τουριστικών επιχειρήσεων και ειδικότερα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η συζήτηση έριξε φως σε διάφορες πτυχές και εκτιμήσεις που σχετίζονται με τη διαδικασία στελέχωσης στον ξενοδοχειακό κλάδο με βάση την βιβλιογραφία. Αρχικά, στο Κεφάλαιο 1 εισήχθη η ξενοδοχειακή βιομηχανία, δίνοντας έμφαση στη σημασία και την ανάπτυξή της στον τομέα του τουρισμού. Το κεφάλαιο αυτό υπογράμμισε τους διάφορους τύπους ξενοδοχείων, τις υπηρεσίες τους και τους βασικούς εμπλεκόμενους φορείς. Το κεφάλαιο αυτό έθεσε τα θεμέλια για την κατανόηση των επόμενων κεφαλαίων. Έπειτα, το Κεφάλαιο 2 εμβάθυνε στον κρίσιμο ρόλο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στον ξενοδοχειακό κλάδο. Διερεύνησε τις λειτουργίες και τις αρμοδιότητες των επαγγελματιών του τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού, συμπεριλαμβανομένων των προσλήψεων, της κατάρτισης, της αξιολόγησης της απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων μέσα από την ηγεσία. Το κεφάλαιο αυτό τόνισε τη σημασία της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τη διασφάλιση της επιτυχίας και της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Συνεχίζοντας, το Κεφάλαιο 3 διεύρυνε την κατανόησή μας για την οργάνωση και τη διαχείριση των τουριστικών επιχειρήσεων. Διερεύνησε τις οργανωτικές δομές, τα στυλ διοίκησης και τις επιχειρησιακές στρατηγικές που χρησιμοποιούνται συνήθως στον κλάδο. Το κεφάλαιο αυτό υπογράμμισε την ανάγκη για μια καλά δομημένη και αποτελεσματική οργάνωση για την επίτευξη των επιθυμητών επιχειρηματικών αποτελεσμάτων. Έστερα, και προς το τέλος του θεωρητικού μέρους, το κεφάλαιο 4 επικεντρώθηκε συγκεκριμένα στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Συζητήθηκαν οι μοναδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως ο υψηλός κύκλος εργασιών των εργαζομένων και η ανάγκη για εξειδικευμένες δεξιότητες. Το κεφάλαιο διερεύνησε επίσης στρατηγικές για την αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της δέσμευσης των εργαζομένων, των προγραμμάτων κατάρτισης και ανάπτυξης και της αποτελεσματικής

επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Τελειώνοντας με το θεωρητικό μέρος, το Κεφάλαιο 5 επικεντρώθηκε στη διαδικασία στελέχωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Παρείχε πληροφορίες για τα διάφορα στάδια της στελέχωσης, όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, η πρόσληψη, η επιλογή και ο προσανατολισμός. Το κεφάλαιο υπογράμμισε τη σημασία της προσέλευσης και διατήρησης ταλαντούχων ατόμων που ευθυγραμμίζονται με τους στόχους και τις αξίες του οργανισμού.

Συλλογικά, τα κεφάλαια αποτέλεσαν με μια ολοκληρωμένη κατανόηση του ξενοδοχειακού κλάδου, της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και της σημασίας της αποτελεσματικής οργάνωσης και στελέχωσης εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ώστε να οδηγηθεί η έρευνα στην καλύτερη κατανόηση των ερευνητικών ερωτημάτων και αποτελεσμάτων στην συνέχεια. στην επιτυχία των οργανισμών τους.

Στο ερευνητικό μέρος, από τις απαντήσεις που πάρθηκαν στο ερωτηματολόγιο, μπορούμε να συμπεράνουμε πως, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Κρήτη έχει πολλές πτυχές για να αναλυθούν. Μια πτυχή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, στην Κρήτη είναι η πρόσληψη και η επιλογή. Τα ξενοδοχεία στην Κρήτη συχνά επιδιώκουν να προσελκύσουν άτομα με σχετική εμπειρία και προσόντα στον τομέα της φιλοξενίας. Ακολουθείται το κλασσικό μοτίβο αποστολή βιογραφικού – συνέντευξη – δοκιμαστική περίοδος, και δεν χρειάζονται συστατικές επιστολές, ενώ στην πλειοψηφία των περιπτώσεων χρειάζεται μόνο το βιογραφικό του εργαζομένου λόγω της τεράστιας ανάγκης σε προσωπικό για τον κλάδο. Αυτές οι διαδικασίες γίνονται κατά την πλειοψηφία από το ίδιο το τμήμα Δ.Α.Δ. του εκάστοτε ξενοδοχείου, ενώ ένα σημαντικό μικρό όμως ποσοστό να θέλει τις αρμοδιότητες Δ.Α.Δ. να γίνονται από τον γενικό διευθυντή ή από κάποιον άλλο υπεύθυνο που ίσως να μην έχει και τις κατάλληλες γνώσεις. Σπανίως, μπορεί να συνεργάζονται με τοπικά εκπαιδευτικά ιδρύματα και εκθέσεις εργασίας για τον εντοπισμό πιθανών υποψηφίων, για να καλύψουν τα τεράστια κενά που έχουν στις κατώτερες θέσεις εργασίας που εκεί έχουν και τεράστιες ελλείψεις προσωπικού. Επιπλέον, τα ξενοδοχεία στην Κρήτη μπορούν επίσης να εξετάσουν το ενδεχόμενο προσλήψεων από το εξωτερικό. Ακόμη, τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Κρήτη. Τα ξενοδοχεία επενδύουν σε εκπαιδευτικές και επιμορφωτικές διαδικασίες για να ενισχύσουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις των υπαλλήλων τους σύμφωνα με τα πρότυπα της επιχείρησης. Τα προγράμματα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν

εκπαίδευση εντός της επιχείρησης, πριν την έναρξη της τουριστικής περιόδου, ή κατά την διάρκεια της εργασίας του, και όλα αυτά ανάλογα την θέση της εργασίας του αλλά και γενικότερη εκπαίδευση για την εύρυθμη λειτουργία του ξενοδοχείου.

Επιπλέον, η αποτελεσματική επικοινωνία εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Κρήτη είναι απαραίτητη για νέες θέσεις εργασίας. Οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων διευκολύνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, ανατροφοδότησης και ιδεών ώστε να οδηγηθεί ένας εργαζόμενος σε προαγωγή μέσα από την εσωτερική προσέλκυση, είτε την πρόσληψη νέου. Σε γενικό βαθμό τηρείται από τα ξενοδοχεία η εσωτερική προσέλκυση εργαζομένου. Ακόμη, η εξωτερική επικοινωνία για νέες θέσεις εργασίας είναι πολύ σημαντική, και πρέπει να γίνεται μέσα από το σωστό μέσο και το μέσο που χρησιμοποιείται γενικά από εργαζομένους. Σχετικά πάλι χρησιμοποιείται ένα κλασσικό μοτίβο που αφορά αγγελίες στα παραδοσιακά μέσα Μ.Μ.Ε. και στα ψηφιακά μέσα κατά την συντριπτική πλειοψηφία, ενώ ακόμη υπάρχει και η δημοσίευση αγγελίας σε κάποιο τοπικό φορέα (αυτό επιβεβαιώνεται και από την χρήση τοπικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και τοπικών οργανισμών εργασίας όπως προαναφέρθηκε).

Συμπερασματικά, λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, τα ξενοδοχεία στην Κρήτη μπορούν να προσπαθήσουν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν εξειδικευμένο προσωπικό, να παρέχουν συνεχείς ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης και να δημιουργήσουν αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά για την κάλυψη θέσεων εργασίας και την εξέλιξη τους στον κλάδο. Οι πρακτικές αυτές συμβάλλουν στη συνολική επιτυχία και ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχειακού κλάδου στην Κρήτη, εξασφαλίζοντας μια θετική εμπειρία για τους επισκέπτες και υποστηρίζοντας την ανάπτυξη του τουρισμού στην περιοχή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού*. Αθήνα: Interbooks.

Ιορδάνογλου, Δ., (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές*. Α' Έκδοση. Αθήνα: Κριτική.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Διοίκηση Προσωπικού*. Αθήνα: International Publishing.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991). *Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Icon.

Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων*. Αθήνα: SEMS CENTRE OF EUROPEAN MANAGEMENT STUDIES ΚΕΝΤΡΟ ΕΥΡ. ΣΠΟΥΔΩΝ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ Ε.Π.Ε. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ & ΕΜΠΟΡΙΑ ΕΚΠΑΙΔ. ΜΕΣΩΝ

Λαγός, Δ. (2005). *Τουριστική Οικονομική*. Αθήνα: Κριτική.

Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Κάλλιπος.

Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996). *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.

Μυλωνόπουλος, Δ. (2021). *Τουριστικό Δίκαιο*. 3^η έκδοση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Μπιλίρη, Β. (2011). *Πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Πτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Πάτρας: Τμήμα διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μπογδάνος, Α. (16 Απριλίου 2016). *Καθόρισε τους στόχους της επιχείρησής σου*. epixeiro.gr | Η Επιχειρηματικότητα Στο Προσκήνιο. Πρόσβαση: 17 Φεβρουαρίου 2023, Διαθέσιμο στον ιστότοπο: <https://www.epixeiro.gr/article/121687>

Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.

Μπουραντάς, Δ., & Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3η έκδοση. Αθήνα: Ανίκουλα.

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. 3η Έκδοση, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Γ. Μπένου.
- Πατρινός, Δ. – Αναστασίου, Α. (2009). *Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήση.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Γκιούρδας.
- Σαρμανιώτης, Χ., (2012). *Μάνατζμεντ. Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Σκουλάς, Ν. & Οικονομάκη, Κ. (1998). *Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Καπά.
- Σουν, Τζου. (2008). *Η τέχνη του πολέμου*. Αθήνα: Παπασωτηρίου.
- Σταυρινούδης, Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003). *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση προσωπικού)*. Αθήνα: Rosili.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α. (2007). *Οργάνωση και διοίκηση. Το management της νέας εποχής*. Αθήνα: Rosili.
- Φουντουλάκης, Γ. (2002). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Χαριτάκης, Μ. (2017, Οκτ. 11). *Ηγέτης USA Manager* . epixeiro.gr || Η Επιχειρηματικότητα Στο Προσκήνιο. Ανακτήθηκε στις 7 Μαρτίου 2023 , από <https://www.epixeiro.gr/article/64006>
- Χατζηπαντελή, Π. Σ. (1999). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Α΄ Έκδοση*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Χρήστου, Ε. (1999): «Έρευνα Τουριστικής Αγοράς», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης, Σ. Λ. (1991). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (1996). *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Σ.Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εισαγωγή*. Αθήνα: Interbooks.
- Ψαχαρόπουλος, Γ. (1999). *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Παπαζήσης

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

Ashour, A. S. (1973). The contingency model of leadership effectiveness: An evaluation. *Organizational Behavior & Human Performance*, 9(3), 339–355. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90057-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90057-3)

Baum, T. (1995). *Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction*. London: Chapman & Hall.

Baum, T., Amoah, V., Spivack S. (1999). “Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. pp. 220-230.

Cherrington, D. (1995). *The management of human resources*. New Jersey: Prentice hall.

European Commission. (2000). *Towards quality coastal tourism*. Brussels.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*, 25(3), pp.305-417. <https://doi.org/10.1177/014920639902500306>

French, W. (1998). *Human Resources Management*. 4η έκδοση. N.Y.: Houghton Mifflin Company,

Goodrich, J. & Singer, P. (2007). *Human Resources for Results: The Right Person for the Right Job*. Chicago: Public Library Association.

Harris, M. (2000). *Human Resource Management, A practical approach*. 2^η έκδοση. Harcourt, Inc.

Haynes, P., Fryer G. (2000). “Human Resources, service quality and performance: a case study”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12. Issue 4. pp. 240-250.

Jafari, J. & Fayos-Sola, E. (1996). “Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 23. Issue 4. pp. 226-241.

Jolliffe, L. & Farnsworth, R. (2003). “Seasonality in tourism employment: human resource challenges”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 311-317.

Jones, P. (1999). "Operational issues and trends in the hospitality industry". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 17. Issue 2. pp.182-204.

Keiser, J. (1998). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη*. επιμ. Κιλίπρης Φ. Αθήνα: Έλλην.

Keiser, R.J. (2000). *Διοίκηση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Ελλην.

Malhorta, Y. (2000). "Knowledge Assets in the Global Economy: Assessment of National Intellectual Capital". *Journal of Global Information Management*. Vol. 8 (3). pp. 5-15.

Maund, L. (2001). *An Introduction to Human Resources Management, theory and practice*. N.Y.: Palgrave Macmillan.

Maxwell, C. J. (2000) *Οι 21 απαραίτατοι νόμοι της ηγεσίας*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. χ.ε.

Mullins, L.J. (1995). "Hospitality Management – A Human Resources Approach". London: Pitman Publishing Limited

Nailon, P. (1982). "Theory in hospitality management". *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 1 (3). pp.133-143.

Neoi Orizontes. (2020, July 30). Πώς αναπτύχθηκε ο τουρισμός στην Κρήτη - Όλο το χρονικό από την εποχή του Βενιζέλου. ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ. Retrieved May 10, 2023, from <https://www.neoiorizontes.gr/pos-anaptychthike-o-toyrismos-stin-kriti-olo-to-chroniko-apo-tin-epochi-toy-venizeloy/>

Oke, L. (2016). *Human resources management. International Journal of Humanities and Cultural Studies*. (IJHCS) ISSN 2356-5926. 1(4). pp. 376-387.

Pandit, R. (2003). "The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy". *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*

Paraskevas, A. (2000). "Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different?". *Hospitality Management*. pp. 240-259.

Robbins, S., DeCenzo, D. & Coulter, M. (2012). *Fundamentals of management- Essential concepts and applications* (7th ed.). London, UK: Pearson Education.

Rutherford, D. (1995). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες*. 2^η έκδοση., Αθήνα: Έλλην.

Schermerhorn, J. (2010). *Management. Hoboken*. NJ: John Wiley & Sons.

Schuler, R. & Huber, V. (1993). *Personal and human resource management*. Minnesota: West Group.

Snell, S. & Bohlander, G. (2007). *Managing human resources*. United States: Cengage Learning.

Social media's recruiting powers get a boost. (Δεκέμβριος 2011). HR magazine, 56, no 12. σελίδα 82.

Stone, R. (2002). *Human Resource Management*. 4η έκδοση. Australia: John Wiley & Sons Australia Ltd.

The Harvard Business Essentials Series. (2002). *Hiring and keeping the best people*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation, Harvard Business School Press.

Tyson, S. & York, A. (2000). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*. απόδοση: Ψαρράκη Π.. 4η έκδοση. Αθήνα: Γκιούρδας,

Tyson, S. & York, A. (2004). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM*, Τέταρτη έκδοση, Μέρος 2ο , κεφ.4, σελ.49-63, Αθήνα: Γκιούρδας.

Δικτυογραφία

Αίτηση πρόσληψης στο Ξενοδοχείο Eva Bay Ρέθυμνο Κρήτη: φόρμα βιογραφικού ξενοδοχείο ρέθυμνο κρήτη. [online] Διαθέσιμο: <https://www.evabay.com/gr/careers/hotels-careers.aspx> [ανακτήθηκε στις 30 Απριλίου 2023].