



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

Πτυχιακή εργασία με θέμα:

**«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
σε ξενοδοχεία 4 αστέρων στην Κρήτη»**

Καθηγήτρια: Πιτσούλη Έσθηρ

Σπουδαστές: Μιχελάκης Στέφανος - Σαουλίδης

Νικόλαος

Ιούνιος 2009

Θερμές Ευχαριστίες

Στην κ. Έσθηρ Πιτσούλη του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου, για την καθοδήγηση, την πολύτιμη εμπειρία και την επικοινωνιακή συνεργασία στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ανάγκη για εκσυγχρονισμό και ανταγωνιστικότητα ώθησε τις επιχειρήσεις να ενεργοποιήσουν την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού τους, αφού έχουν κατανοήσει σαφώς ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κινητήρια δύναμη της εταιρείας. Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού από την πλευρά του ξενοδοχειακού κλάδου πολυτελείας. Εξετάζει την οργάνωση και λειτουργία των τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 4 αστέρων στην περιοχή της Κρήτης.

Η παρούσα εργασία έχει σαν στόχο να διερευνήσει:

- Το σύνολο των διαδικασιών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.
- Τη λειτουργία του τμήματος διοίκησης προσωπικού στα ξενοδοχεία 4 αστέρων.
- Συγκεκριμένα, όλες τις υποστηρικτικές διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης εργαζομένων στα ξενοδοχεία.
- Τα πιθανά οφέλη από τις αντίστοιχες λειτουργίες αλλά και τα εμπόδια.

Επιχειρείται καταρχήν ο ορισμός της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και του αντικειμένου της. Ακολουθεί μία συνοπτική παρουσίαση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα με τις σύγχρονες προκλήσεις που αντιμετωπίζει, ενώ τονίζεται ο ιδιαίτερος χαρακτήρας του. Στη συνέχεια παρουσιάζεται συνοπτικά το σύνολο των διαδικασιών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από την επιλογή του και φτάνοντας έως την τελική χρησιμοποίησή του, περνώντας από όλα τα στάδια της υποστηρικτικής διαδικασίας, την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση και την τελική αξιοποίησή του. Τέλος, η συγγραφική προσπάθεια ολοκληρώνεται με την έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 αστέρων στην Κρήτη για τη λειτουργία των αντίστοιχων τμημάτων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΜΕΡΟΣ Α:	6
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:.....	7
Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	7
1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
1.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....	8
1.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	9
1.4 Προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς.....	10
1.4.1 Αποτελέσματα ερευνών σε ξενοδοχειακές μονάδες	11
1.5 Μέθοδοι μείωσης προσωπικού.....	16
1.6 Οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού	16
1.6.1 Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητα	17
1.7 Προσέλκυση προσωπικού	19
1.8 Επιλογή προσωπικού	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:.....	22
Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	22
2.1 Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	22
2.2 Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση.....	23
2.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης στην πράξη.....	25
2.3.1 Σύστημα αξιολόγησης	26
2.3.2 Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης.....	27
2.4 Σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης	28
2.5 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	29
2.5.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	29
2.5.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	30

2.6	Κριτήρια που αξιολογούν τους εργαζόμενους	32
2.7	Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού.....	34
ΜΕΡΟΣ Β:		36
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ		36
Κεφάλαιο 3		37
Μεθοδολογία της έρευνας		37
3.1	Σκοπός της έρευνας.....	37
3.1.1	Είδος-Δείγμα έρευνας.....	37
3.2	Συλλογή των στοιχείων	38
3.2.1	Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	38
3.3	Επεξεργασία των δεδομένων.....	39
Κεφάλαιο 4		40
4.1	Περιγραφική ανάλυση δεδομένων.....	40
4.1.1	Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού.....	40
4.1.2	Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού.....	45
4.1.3	Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού	48
4.1.4	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	51
Κεφάλαιο 5		54
Συμπεράσματα.....		54
5.1	Συμπεράσματα.....	54
5.2	Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	56
ΠΗΓΕΣ.....		58
Α. Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία.....		59
Β. Διαδίκτυο		60
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι :.....		61
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....		61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ι:.....		68
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ		68

ΜΕΡΟΣ Α:
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Επιχειρώντας να προσδιορίσουμε την έννοια των ανθρωπίνων πόρων, θα λέγαμε ότι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, οι οποίοι μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της. Συνεπώς, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ή διοίκηση προσωπικού μπορούμε να ονομάσουμε το σύνολο των διαδικασιών αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από την επιλογή του και φτάνοντας έως την τελική χρησιμοποίησή του, περνώντας από όλα τα στάδια της υποστηρικτικής διαδικασίας, την προσέλκυση, την επιλογή, την εκπαίδευση και την τελική αξιοποίησή του.

Οι διαδικασίες αυτές στοχεύουν μακροπρόθεσμα κυρίως στην αύξηση των εργασιών της επιχείρησης, αλλά και στην ικανοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς αυτός είναι ο πιο σημαντικός τροχός στην υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Ωστόσο, δεν διαθέτουν όλες οι επιχειρήσεις τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στην Ελλάδα, στα πλαίσια μεταπτυχιακού προγράμματος του BCA College, μόνο το 42,1% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων δήλωσε ότι διαθέτει οργανωμένο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Σκαλίγκου, 2007).

1.2 Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

Η συγκεκριμένη εργασία προσεγγίζει τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού από την πλευρά του ξενοδοχειακού κλάδου πολυτελείας. Στον ξενοδοχειακό τομέα στην Κρήτη υφίστανται όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της χώρας μας παραμένουν:

- Το καλό κλίμα
- Οι φυσικές ομορφιές
- Η πολιτιστική κληρονομιά
- Το αίσθημα ασφάλειας.

Τα βασικά ανταγωνιστικά μειονεκτήματα μας αντίστοιχα συνεχίζουν να είναι:

- Η προσβασιμότητα
- Οι ατελείς υποδομές.
- Η γραφειοκρατία.

Όπως επισήμανε ο Γεράσιμος Βασιλάτος, Group Treasurer της Helios Hotels and Resorts, το Φεβρουάριο του 2008, εθνική στρατηγική του κλάδου αποτελεί πλέον η στροφή στον ποιοτικό τουρισμό με προσέλκυση υψηλού επιπέδου επισκεπτών (τουρισμός, συνέδρια) με αντίστοιχου επιπέδου προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων. Στο πλαίσιο αυτού του στόχου εντάσσονται οι επενδύσεις σε μεγάλα πολυτελή ξενοδοχειακά συγκροτήματα που πραγματοποιούνται σήμερα ή έχουν ήδη δρομολογηθεί. Οι κυριότερες προϋποθέσεις για την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής είναι: η δημιουργία επαρκών σύγχρονων πολυτελών μονάδων (υπάρχουν 155 πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα, από τα οποία λιγότερα από 50 πληρούν προδιαγραφές 5 αστέρων, σε σύνολο 9,000 ξενοδοχείων όλων των κατηγοριών), η εξασφάλιση της προσβασιμότητας σε όλη τη διάρκεια του έτους (υποδομές σε αεροδρόμια, λιμάνια, δρόμους, οι αξιόπιστοι και ποιοτικοί μεταφορικοί φορείς, η δημιουργία παράπλευρων δραστηριοτήτων που έχουν απήχηση στην αγορά στόχο (π.χ. γκολφ, σκι, διεθνείς αθλητικές εκδηλώσεις), εκτός χώρου ξενοδοχείων, ο ουσιαστικός σεβασμός και η προστασία του περιβάλλοντος, η ανάδειξη της πολιτιστικής κληρονομιάς και του τοπίου και σε

μεγάλο βαθμό η σύγχρονη και άρτια εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η προσέλκυση αυτού (<http://www.t-p.gr/show/media/gerasimosvasilatos.doc>).

Οι υπηρεσίες που προσφέρουν τα μεγάλα ξενοδοχεία πολυτελείας αποτελούν ένα σύνθετο προϊόν, που απέχει από την κλασική και ξεπερασμένη ξενοδοχειακή αντίληψη. Αναγκαία είναι η ύπαρξη Κέντρων Spa, συνεδριακής υποδομής, ποικιλίας εστιατορίων και κοινόχρηστων χώρων καθώς και χώρων δραστηριοτήτων, όπως είναι τα γήπεδα γκολφ, αθλητικές εγκαταστάσεις υπαίθριες και στεγασμένες, πισίνες εσωτερικές και εξωτερικές, κέντρα περιποίησης κ.λ.π. εντός των μονάδων.

Σημαντικό στοιχείο που καταγράφει την ανάπτυξη και εξελικτική πορεία μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η εξασφάλιση άρτιων ξενοδοχειακών υποδομών. Η διοίκηση του ξενοδοχείου οφείλει να παράσχει και να συντηρεί τις απαραίτητες υποδομές, ώστε να εξασφαλίζονται παρεχόμενες υπηρεσίες σύμφωνες με τις απαιτήσεις των πελατών και τις νομοθετικές διατάξεις που διέπουν τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι το ξενοδοχείο επιβάλλεται να φροντίζει για την καταλληλότητα του εξοπλισμού που υποστηρίζει τις εργασίες του προσωπικού του ξενοδοχείου, καθώς και των κτιριακών εγκαταστάσεων και των χώρων εργασίας των ξενοδοχούπαλλήλων (Αχινάς, 2004). Σημαντικότερο όμως όλων ίσως είναι το προσωπικό και το υψηλών απαιτήσεων σέρβις, που είναι αναγκαίο και το οποίο συνεπάγεται αυξημένο αριθμό εκπαιδευμένου προσωπικού.

1.3 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση μέσω της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αντιλαμβάνεται τις ανάγκες της για ανθρώπινο δυναμικό. Περιλαμβάνει τη συστηματική πρόβλεψη των αναγκών της

επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις αναγκαίες ενέργειες για την κάλυψή τους (Ξηροτύρη, 1997). Αναμφίβολα, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αναπτυξιακή πορεία ενός ξενοδοχείου. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει ιδιάζοντα χαρακτήρα, ενώ οι θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει διακρίνονται σε μεγάλο βαθμό για τον εποχιακό τους χαρακτήρα.

1.4 Προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς

Οι επιχειρήσεις διερευνούν τις ανάγκες τους σε προσωπικό και προβαίνουν σε προβλέψεις. Οι προβλέψεις αυτές μπορεί να είναι προβλέψεις ζήτησης ή προβλέψεις προσφοράς. Η πρόβλεψη χρησιμοποιεί πληροφορίες που συλλέχθηκαν τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές με σκοπό τον προσδιορισμό αναμενόμενων γεγονότων. Οι μέθοδοι πρόβλεψης διαφέρουν ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες προκειμένου να προβούν στη σωστή στελέχωσή τους εφαρμόζουν ποικίλες μεθόδους για την πρόβλεψη της ζήτησης, οι οποίες είναι είτε μέθοδοι λογικής, είτε εμπειρικές ή μαθηματικές σε χρονοδιάγραμμα λίγων μηνών έως και λίγων ετών. Η πρόβλεψη προσφοράς απαντά στο ερώτημα πόσους, με ποια προσόντα και πότε μπορεί να έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση νέο εργατικό δυναμικό. Η πιο συνηθισμένη περίοδος προγραμματισμού είναι η βραχυπρόθεσμη που καλύπτει διάστημα έξι μηνών έως ένα έτος. Άλλες χρονικές περίοδοι προγραμματισμού μπορεί να είναι μεσοπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες, στις οποίες όμως η ακρίβεια μειώνεται (Ξηροτύρη, 1997).

Η έντονη εποχικότητα αποτελεί καθοριστικό παράγοντα που οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τους οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κατά τη διαμόρφωση προβλέψεων. «Ο τουρισμός είναι ένας επαγγελματικός χώρος που έχει μέλλον και απασχολεί σημαντικό αριθμό ανθρώπων, που φτάνει τους 800.000, ενώ ευελπιστούμε ότι μέχρι το 2010 θα εργάζονται 1.000.000. Βέβαια, χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα», επισημαίνει ο πρόεδρος

της Πανελλήνιας Ομοσπονδίας Εργατών Επισιτισμού και υπαλλήλων Τουριστικών Σχολών, καθώς ο τουρισμός χρειάζεται επαγγελματίες και όχι ερασιτέχνες, τους οποίους προτιμούν μικρές ξενοδοχειακές μονάδες για να έχουν μικρό κόστος. Έτσι, θα υπάρχει ποιότητα ως προς την εξυπηρέτηση και την παροχή υπηρεσιών και η Ελλάδα θα μπορεί να ανταγωνίζεται ισάξια άλλες χώρες.

1.4.1 Αποτελέσματα ερευνών σε ξενοδοχειακές μονάδες

Μελέτη για την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, η οποία πραγματοποιήθηκε από τις εταιρείες EEO GROUP και KANITOR για λογαριασμό του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ, πρώην Σχολές Τουριστικής Εκπαίδευσης-ΣΤΕ), διαπιστώνει ότι ένα σημαντικό μέρος των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι εποχικοί εργαζόμενοι, ακόμη και όταν εργάζονται σε μονάδες δωδεκάμηνης λειτουργίας. Συγκεκριμένα, μόνιμα απασχολείται το 42,1% του προσωπικού στα ξενοδοχεία του δείγματος, ενώ το 57,9% αντιστοιχεί σε εποχικό προσωπικό. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων που απάντησαν στην έρευνα βρίσκεται στις τουριστικά ανεπτυγμένες παραθεριστικές περιοχές της Κρήτης, του Νοτίου Αιγαίου, του Ιονίου και της Χαλκιδικής (51,7%), ενώ το 29,2% είναι ξενοδοχεία πόλης (<http://www.xenianews.gr>).

Στα ξενοδοχεία του δείγματος απασχολούνται συνολικά 12.768 άτομα, δηλαδή 29,9 κατά μέσο όρο. Σε κάθε απασχολούμενο αναλογούν 8,99 κλίνες, αλλά αυτό το μέγεθος διαφοροποιείται με βάση την κατηγορία του ξενοδοχείου. Έτσι, στα ξενοδοχεία Α' κατηγορίας αναλογούν μόλις 3,5 κλίνες σε κάθε απασχολούμενο, έναντι 13,98 κλινών στα ξενοδοχεία Δ' κατηγορίας. Ποσοστό 70,28% των απασχολούμενων δεν έχει πτυχίο, ενώ το 9,5% έχει πραγματοποιήσει μη τουριστικές σπουδές σε ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Αυτό σημαίνει, ότι στα ξενοδοχεία του δείγματος μόλις το 20% των απασχολούμενων, κατά μέσο όρο, έχει πραγματοποιήσει τουριστικές σπουδές. Ιδιαίτερα υψηλό είναι ποσοστό των μη πτυχιούχων μεταξύ των γυναικών (48,49%), αφού τρεις στις

τέσσερις γυναίκες (76,6%) που απασχολούνται σε ξενοδοχεία δεν έχουν πτυχίο (το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι 59%). Γενικά, παρατηρείται αυξημένο ποσοστό απασχόλησης των γυναικών στα ξενοδοχεία του δείγματος, αφού δύο στους τρεις εργαζόμενους είναι γυναίκες (<http://www.xenianews.gr>).

Η έρευνα του ΟΤΕΚ καταγράφει επίσης τα ακόλουθα στοιχεία: τρεις στους τέσσερις διευθυντές των ξενοδοχείων που έλαβαν μέρος στην έρευνα (74,4%) δήλωσαν ότι δυσκολεύονται να βρουν προσωπικό σε τουλάχιστον μία ειδικότητα. Παρόμοιο ήταν και το αντίστοιχο ποσοστό των διευθυντών τουριστικών γραφείων, αφού το 72,4% ανέφερε δυσκολία στην εξεύρεση ειδικευμένου προσωπικού. Ειδικότερα, τα ξενοδοχεία φαίνεται να αντιμετωπίζουν προβλήματα στη στελέχωση της υποδοχής και των επισιτιστικών τμημάτων. Συγκεκριμένα, το 31,6% των διευθυντών που απάντησαν αναφέρουν δυσκολία στην εξεύρεση προσωπικού υποδοχής, ενώ σε ποσοστό 6,1% αναφέρεται επιπλέον δυσχέρεια σε ό,τι αφορά νυχτερινούς ρεσεψιονίστ.

Στα επισιτιστικά τμήματα επισημαίνεται δυσκολία εξεύρεσης προσωπικού για μαγείρους (31,3%), σερβιτόρους (29,8%), βοηθούς μαγείρους (19,3%), προσωπικό για μπάρ σνάκ μπάρ και καφετέρια (15,6%), καθώς και για μετρ (6,1%). Επιπλέον, από το 2,5% των ξενοδοχείων του δείγματος υποδεικνύεται δυσκολία εξεύρεσης στελεχών Τροφίμων – Ποτών και Δεξιώσεων. Υψηλό είναι, επιπλέον, το ποσοστό των ξενοδοχείων που δυσκολεύονται να βρουν καμαριέρες (25,8%), συντηρητές και κηπουρούς (7,1%), ανιματέρ (6,7%), καθώς και στελέχη Κρατήσεων, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ και δημοσίων σχέσεων (6,1%). Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, σημαντικό ήταν και το ποσοστό των διευθυντών που επεσήμαναν δυσκολία εξεύρεσης προσωπικού σε όλες τις ειδικότητες (6,4%). Τα ξενοδοχεία ΑΑ΄ και Α΄ κατηγορίας αντιμετωπίζουν έλλειψη προσωπικού κυρίως στα επισιτιστικά τμήματα, ενώ στις κατώτερες κατηγορίες το πρόβλημα μετατοπίζεται στα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως υποδοχή και τμήμα ορόφων (<http://www.xenianews.gr>).

Στα πλαίσια των προβλέψεων ζήτησης, σημειώνεται ότι με βάση τις εκτιμήσεις των διευθυντών ξενοδοχείων, προκύπτει αυξημένη ζήτηση για μάγειρες, όπως αναφέρει το 30,1% όσων απάντησαν στη σχετική ερώτηση. Αυξημένη είναι εξάλλου η ζήτηση για στελέχη πωλήσεων και μάρκετινγκ (26,2%), καθώς και για το προσωπικό υποδοχής (24,2%). Σημαντικά επίσης είναι τα ποσοστά και για διευθυντικά στελέχη (12,6%), σερβιτόρους και μετρ (10,9%), στελέχη διοίκησης τροφίμων και ποτών (10,2%), στελέχη κρατήσεων (9,9%) και προσωπικό ψυχαγωγίας και άθλησης (9,6%). Επιπρόσθετα, το 12,9% των διευθυντών ξενοδοχείων πιστεύει ότι θα υπάρξει αυξημένη ζήτηση για όλες τις τουριστικές ειδικότητες, χωρίς να τις προσδιορίζουν περαιτέρω (<http://www.xenianews.gr>). Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία της έρευνας αυτής.

Πίνακας 1: Ειδικότητες που τα ξενοδοχεία δυσκολεύονται να καλύψουν το προσωπικό (ανά κατηγορία).

Ειδικότητες	Ξενοδοχεία δείγματος	Ποσοστό κάθε ειδικότητας στις επιμέρους κατηγορίες των ξενοδοχείων του δείγματος					
		ΑΑ	Α	Β	Γ	Δ	Ε
Προσωπικό Υποδοχής	31,6%	23,8%	27,9%	66,8%	29,0%	80,0%	0,0%
Σεφ-Μάγειροι	31,3%	33,3%	39,5%	35,8%	18,7%	0,0%	0,0%
Σερβιτόροι	29,8%	38,1%	46,5%	28,3%	17,8%	0,0%	0,0%
Καμαριέρες	25,8%	23,8%	12,8%	27,4%	37,4%	0,0%	0,0%
Βοηθοί μάγειροι	19,3%	33,3%	29,1%	20,8%	11,2%	0,0%	0,0%
Προσωπικό για Μπάρ, Σνάκ Μπάρ και Καφετέρια	15,6%	23,8%	14,0%	17,9%	13,1%	20,0%	0,0%
Συντηρητές και Κηπουροί	7,1%	14,3%	8,1%	6,6%	4,7%	0,0%	0,0%
Ανιματέρ	6,75%	4,8%	15,1%	3,8%	0,9%	0,0%	0,0%
Νυχτερινοί Ρεσεψιονίστ	6,1%	9,5%	8,1%	6,6%	3,7%	0,0%	0,0%
Μετρ	6,1%	14,3%	10,5%	6,6%	0,9%	0,0%	0,0%
Στελέχη Κρατήσεων, Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, και Δημοσίων Σχέσεων	6,1%	14,3%	7,0%	4,7%	4,7%	0,0%	0,0%
Διευθυντικά Στελέχη	3,1%	4,8%	3,5%	1,9%	3,7%	0,0%	0,0%
Στελέχη Τροφίμων-Ποτών και Δεξιώσεων	2,5%	4,8%	3,5%	1,9%	1,9%	0,0%	0,0%
Λογιστές και Ελεγκτές	0,1%	0,0%	1,2%	1,9%	0,0%	0,0%	0,0%

Άλλες Ειδικότητες	6,7%	9,5%	10,5%	3,8%	5,6%	0,0%	0,0%
Όλες οι Ειδικότητες	6,4%	0,0%	7,0%	4,7%	8,4%	0,0%	100,0%

Πηγή: (Έρευνα ΟΤΕΚ, 2005, <http://www.xenianews.gr>).

1.5 Μέθοδοι μείωσης προσωπικού

Μετά τη συλλογή των απαραίτητων στοιχείων και τις κατάλληλες προβλέψεις μια επιχείρηση μπορεί να προγραμματίσει τους ανθρώπινους πόρους. Ένα ολοκληρωμένο σχέδιο μπορεί να προσδιορίσει τους χώρους από τους οποίους η εταιρεία θα προσελκύσει ανθρώπινο δυναμικό, πότε θα το χρειαστεί, καθώς και την εκπαίδευση που θα χρειαστούν οι νέοι εργαζόμενοι. Είναι όμως πιθανό να προκύψει ότι μια επιχείρηση θα χρειαστεί μικρότερο αριθμό εργαζομένων στο μέλλον, οπότε θα υπάρξουν περικοπές (Χυτήρης, 2001). Αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν με τους ακόλουθους τρόπους:

- ✓ Μειωμένες ώρες απασχόλησης,
- ✓ Μία θέση εργασίας ανά δύο εργαζομένους, που εργάζονται εκ περιτροπής,
- ✓ Πρόωρη συνταξιοδότηση, με παροχή οικονομικών κριτηρίων,
- ✓ Διαθεσιμότητα, ή άδεια χωρίς πληρωμή.

1.6 Οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αδιαμφισβήτητα πολλά και σε διάφορα επίπεδα, αφού σε γενικές γραμμές προσφέρει στη διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης μία ακριβή εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού, μικρότερο κόστος κατά την αντιμετώπιση των εξελίξεων, περισσότερο χρόνο για την ανίχνευση ταλέντων, καθώς και περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους (Hollenbeck & Wright, 1996).

Πρωταρχικό όφελος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ότι στόχος της διαδικασίας είναι η οργάνωση και η συστηματοποίηση της διαχείρισης του προσωπικού. Συγκεκριμένα, η διαδικασία αυτή στοχεύει στον καθορισμό των διαδικασιών σε σχέση με τη διάγνωση των αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού των ξενοδοχείων, τον προγραμματισμό της

εκπαίδευσής τους, τη διασφάλιση της διεξαγωγής και τεκμηρίωση της εκπαίδευσης αυτής, την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, τον προγραμματισμό των αδειών και την αναπλήρωση προσωπικού σε περιπτώσεις απουσίας, την πρόσληψη νέου προσωπικού, την αξιολόγηση προσωπικού μετά τη λήξη της δοκιμαστικής περιόδου και τη μισθοδοσία.

Κατά δεύτερο λόγο, ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού εφαρμόζει μεθόδους ώστε να διασφαλίζει :

- Τη συνεχή βελτίωση και αριστοποίηση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Την μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των πελατών-μετόχων.
- Τη συμμόρφωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με νομικά και άλλα πλαίσια κανονισμών που διέπουν τη λειτουργία τους.
- Την ανάπτυξη δυναμικού εργασιακού περιβάλλοντος που θα αναδεικνύει τις ικανότητες και τις δεξιότητες κάθε εργαζόμενου.

1.6.1 Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητα

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, αφού στόχος του είναι το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό στις κατάλληλες θέσεις, προκειμένου η επιχείρηση να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες και να επιτύχει τους στόχους της, παραμένοντας ανταγωνιστική στο χώρο της. Επίσης, συντελεί στη βελτίωση της ποιότητας και την αύξηση της παραγωγικότητας. Προκειμένου μία επιχείρηση να χαρακτηρίζεται ως ποιοτική και παραγωγική, πρέπει να επιλέγει κατάλληλα το προσωπικό της. Αυτό που ζητά είναι τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών της να ξεχωρίζουν από των υπολοίπων υπηρεσιών, προκειμένου να στεφθούν με επιτυχία τα σχέδια της. Από την άλλη, σε μία τέτοια περίπτωση, θα πρέπει να αυξήσει την παραγωγικότητά της, προκειμένου να ανταποκριθεί στην αυξημένη ζήτηση των υπηρεσιών της. Αυτό φυσικά θα το επιτύχει με προσεκτικές επιλογές στο προσωπικό της και με την κατάλληλη ενίσχυση τους από μέρους της, όπως π.χ. επιπλέον επιμόρφωση ή άλλα συστήματα

αμοιβών και πρόσθετων παροχών, προκειμένου το δυναμικό της να αισθάνεται την επιχείρηση σαν δική του.

Σημαντικό όφελος που απορρέει από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης. Ειδικότερα, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διασφαλίζει ότι η επιχείρηση είναι τυπική απέναντι στις υποχρεώσεις της προς τους εργαζόμενους, είτε αυτό αφορά την τήρηση π.χ. της συλλογικής σύμβασης εργασίας είτε την ευαισθητοποίησή της απέναντι στα κοινωνικά προβλήματα του προσωπικού της.

Άλλη ωφέλεια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού των ξενοδοχείων. Η επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύσει το δυναμικό της, προκειμένου αυτό να μπορεί να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις στην «αρένα» του ανταγωνισμού. Αυτό είναι προς όφελος και των δύο μερών, καθώς ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι του προσφέρονται τα απαραίτητα εφόδια για να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της εργασίας του και επομένως έχει την ικανοποίηση ότι η εταιρεία του τον βοηθάει, αν το θελήσει και ο ίδιος μέσω της δουλειάς του, να ανέβει τα σκαλιά της ιεραρχίας και να εξελιχθεί. Από την άλλη και η ίδια η επιχείρηση επωφελείται, γιατί αν ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος και προσδοκά την υπηρεσιακή του εξέλιξη και επιβράβευση, αποδίδει καλύτερα και έτσι η επιχείρηση αναπτύσσεται σταθερά.

Συμπερασματικά, η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί το επιστέγασμα της υλοποίησης του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού αυτή είναι η κύρια προσδοκία της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή να υλοποιεί τους στόχους της και να είναι σκληρή με τους ανταγωνιστές της αλλά ταυτόχρονα φιλική με το ανθρώπινο δυναμικό της.

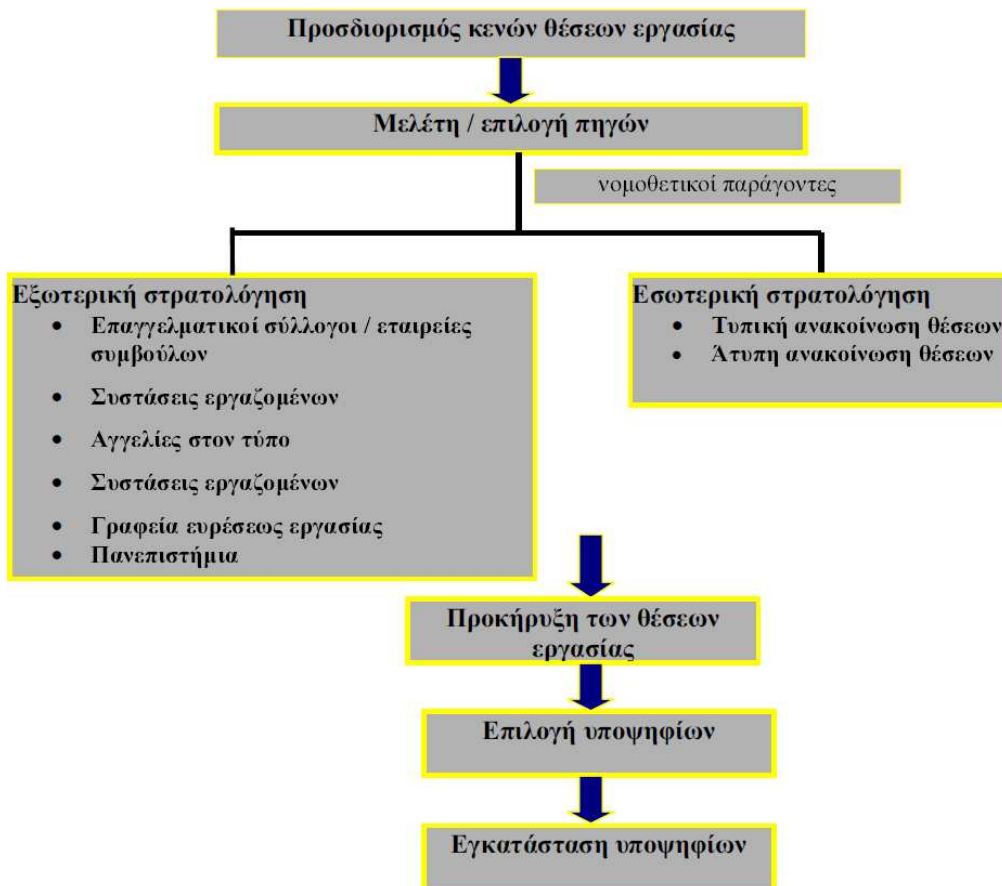
1.7 Προσέλκυση προσωπικού

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού καταρχήν είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία η επιχείρηση οφείλει να γνωστοποιήσει, τόσο στο προσωπικό της όσο και σε άτομα εκτός εταιρείας, ότι χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό για να καλύψει τις ανάγκες της. Η εσωτερική, στο δυναμικό που ήδη εργάζεται στην εταιρία, και η εξωτερική στρατολόγηση από την αγορά εργασίας αποτελούν τις βασικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού. Η ακριβής περιγραφή της θέσης εργασίας παίζει στρατηγικό ρόλο στην προσέλκυση κατάλληλου εργατικού δυναμικού, αφού όχι μόνο συμβάλλει στην ελαχιστοποίηση του χρόνου εύρεσης, εκπαίδευσης και επιτυχημένης προσαρμογής του εργαζομένου στη θέση που θα αναλάβει, αλλά μειώνει και το κόστος στρατολόγησης.

Οι υπεύθυνοι στρατολόγησης, προκειμένου να διευκολύνουν το έργο τους, πρέπει να αποφασίσουν ως προς (Hollenbeck & Wright, 1996):

- ✓ Τις μεθόδους στρατολόγησης - προκήρυξη, πίνακας ανακοινώσεων,
- ✓ Το μήνυμα – τι πρέπει να ειπωθεί για τη θέση, την αμοιβή, τα καθήκοντα,
- ✓ Τα απαιτούμενα προσόντα των υποψηφίων – μορφωτικό επίπεδο, εμπειρία,
- ✓ Τις διοικητικές διαδικασίες διοίκησης – χρονική περίοδο στρατολόγησης, επαφή με τους υποψηφίους, τήρηση αρχείων.

Σχήμα 1 : Διαδικασία της στρατολόγησης



Πηγή : (Hollenbeck and Wright, 1996)

1.8 Επιλογή προσωπικού

Η διαδικασία της επιλογής έπεται της προσέλκυσης και μέσω της διαδικασίας αυτής, η επιχείρηση θα επιλέξει τους καλύτερους που θα την στελεχώσουν και θα υλοποιήσουν τους στόχους της. Για μια επιχείρηση, τα πιο συνήθη στάδια που ακολουθεί για την επιλογή προσωπικού είναι (Χυτήρης, 2001):

- ✓ Υποβολή αίτησης και βιογραφικού
- ✓ Συμπλήρωση πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο
- ✓ Συνέντευξη

- ✓ Δοκιμασία για την επιλογή (τεστ προσωπικότητας, νοημοσύνης, γνώσεων)
- ✓ Απόφαση επιλογής

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας (person-job fit) και για το λόγο αυτό αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη διαδικασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Έχοντας προγραμματίσει αποτελεσματικά τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και αξιοποιήσει τις διαφορετικές μεθόδους προσέλκυσης προσωπικού, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται να επιλέξει τους υποψηφίους που όχι απλά θα στελεχώσουν μία θέση, αλλά θα μπορέσουν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (Παπαδάκης, 1999). Σε αυτά τα πλαίσια η σημασία της στρατηγικής επιλογής προσωπικού για το σύγχρονο οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία θα οργανωθούν οι υπόλοιπες πρακτικές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως είναι η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαδοχή του προσωπικού, κλπ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

2.1 Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κατά την οποία ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοσή του και την ανταπόκρισή του στους στόχους που του είχαν ανατεθεί. Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Όμως, κατά γενική ομολογία, αν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη (Καννελόπουλος, 2001).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου.
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.
4. Ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback).
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Ο εργαζόμενος σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του. Στη συνέχεια, είναι αδήριτη ανάγκη να παρακολουθείται η απόδοσή του και

συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευθεί τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του ούτως ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μαζί μπορούν να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζόμενου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει και ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management) (Αχινάς, 2004).

2.2 Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση

Κατά καιρούς έχουν μελετηθεί και διατυπωθεί διάφορες θεωρίες για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο παραδοσιακό μοντέλο του management, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των "αμοιβών" ή "τιμωριών" με βάση την παρελθούσα "απόδοση". Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με βάση αυτή την παραδοσιακή αντίληψη είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή, ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός, καθώς ο δεύτερος δε

συμμετέχει στην αξιολόγηση. Τα αποτελέσματα βεβαίως είναι ανάλογα, δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, συνήθως δεν αποδέχονται τα αποτελέσματά της, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούν (Αχινάς, 2004).

Στον άλλο αντίποδα, η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία.

Πίνακα 2: Χαρακτηριστικά παραδοσιακής και σύγχρονης αντίληψης για την αξιολόγηση των εργαζόμενων.

	Παραδοσιακή αντίληψη	Σύγχρονη αντίληψη
Ρόλος:	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση:	Παρελθούσα απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
Στόχοι:	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης, Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης
Μέθοδοι:	Ιεράρχηση, Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
Ρόλος Προϊσταμένου:	Να κρίνει, Να αξιολογεί	Να συμβουλεύει, Να βοηθά, Να καθοδηγεί, Να εκπαιδεύει, Να αναπτύσσει, Να ενδυναμώνει

Ρόλος Υφισταμένου:	Παθητικός, Αμυντικός, Αντιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
Αποτελέσματα::	Αντιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα

Πηγή: Αχινάς, 2004.

2.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης στην πράξη

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς, είναι αρκετά δύσκολη. Στην Ελλάδα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η αξιολόγηση δε θα πρέπει να αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία, που να έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Συνεπώς, δε θα πρέπει να στηρίζεται ουσιαστικά μόνο στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν δεξιότητες, χωρίς να συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση κ.λ.π. Διότι αν εφαρμοστούν μόνο οι παραδοσιακές μέθοδοι υπό στενό πρίσμα, τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι θα τη θεωρούν και θα την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία. Σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, η συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από το 90%) των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί και καλοί ενώ όλοι παραπονούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών (Αχινάς, 2004).

Σε γενικές γραμμές στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους, συνήθως ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας, τα

τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων. Τα αποτελέσματα και εδώ όμως, είναι περιορισμένα, κυρίως για τους εξής λόγους:

- Τα συστήματα αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως σε παραδοσιακές μεθόδους ποιοτικής - υποκειμενικής βαθμολόγησης μιας σειράς ικανοτήτων και συμπεριφορών χωρίς να δίνεται έμφαση στη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με σύγχρονες μεθόδους όπως ένα σύστημα κρίσιμων δεικτών μέτρησης επιδόσεων (Key Performance Indicators) ή το σύστημα ισορροπημένης κάρτας (Balanced Scorecard).
- Τα συστήματα αξιολόγησης δε συνδέονται ουσιαστικά με το σύστημα μεταβλητών αμοιβών.
- Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι δεν διαθέτουν συνήθως τις γνώσεις και τις ικανότητες, καθώς και τα στοιχεία της κουλτούρας που απαιτούνται για μια συστηματική και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Από τα όσα προηγήθηκαν, προκύπτει το ζήτημα των προϋποθέσεων που απαιτούνται για να υπάρχει αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πολυτελείας.

2.3.1 Σύστημα αξιολόγησης

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι (Χυτήρης, 2001):

- ✓ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- ✓ Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κ.λπ.)
- ✓ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους

- ✓ Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ι-κανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων δια-χρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο
- ✓ Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης.
- ✓ Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κ.λπ.) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.

2.3.2 Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης ασφαλώς αποτελεί αίτιο αλλά και αποτέλεσμα της κουλτούρας και της νοοτροπίας της επιχείρησης και των εργαζόμενων. Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- ✓ Η πίστη και η πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί τη βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει στην άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ.
- ✓ Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών).
- ✓ Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή, δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζομένου.
- ✓ Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά).
- ✓ Η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης.
- ✓ Η ύπαρξη θετικού κλίματος, βασικά στοιχεία του οποίου πρέπει να είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων, η ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία και η συνεργασία (Μπουραντάς, 1992).

2.4 Σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης συνίσταται στη διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν όπως:

- Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης, ώστε να είναι κατανοητοί οι λόγοι της αξιολόγησης.
- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται
- Προσδιορισμό των μεθόδων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων-κριτηρίων, δηλαδή πως αξιολογούμε και μετρούμε τις επιδόσεις.
- Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης -ποιος κάνει τι και πότε- προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση.

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι τα πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λ.π. (Αχινάς, 2004). Για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι. Όμως πέραν αυτών, κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές της αξίες της ανωτάτης ηγεσίας, τις στρατηγικές της επιδιώξεις και το περιβάλλον της.

Μπορούν όμως εδώ να αναφερθούν ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι καθώς και παραδείγματα αξιών ενός συστήματος αξιολόγησης, που μπορούν να εφαρμοστούν σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- ✓ Η συνεχής ανάπτυξη-βελτίωση των εργαζομένων.
- ✓ Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- ✓ Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- ✓ Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- ✓ Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών και έλεγχος).
- ✓ Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

2.5 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα (Jackson & Schuler, 2000). Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης, για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά), όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.

2.5.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζόμενων σε αριθμούς, όπως ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο

αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά, ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο. Βεβαίως, μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση, ακόμα κι όταν χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι και αυτό πρέπει να το έχουν υπόψη τους οι αξιολογούντες. Λογουχάρη, η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση των εργαζόμενων αλλά σε ανεπαρκή ποσότητα, ή σε χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων (Jackson & Schuler, 2000):

1. Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής
2. Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
3. Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου
4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας
5. Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών

2.5.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό αλλά ποσοτικό χαρακτήρα. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση με υποκειμενικές μεθόδους μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του αξιολογούμενου, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων του, συναδέλφων του, προϊσταμένων του ακόμα και πελατών του. Η πιο συνήθης περίπτωση είναι εκείνη στην οποία ο άμεσος προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του υφισταμένου του.

Αντίθετα με τις αντικειμενικές μεθόδους, οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και όταν δεν παράγεται ένα φυσικό και μετρήσιμο προϊόν. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τόσο τη

συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Διάφοροι τύποι υποκειμενικών μεθόδων μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Κυρίως, οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης (standards).

Συγκριτικές μέθοδοι

Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση:

1. Κατάταξη (Ranking): Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της κατάταξης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους.
2. Κατάταξη σε ζευγάρια: Σε αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Έπειτα, ο επόπτης αξιολογεί ποιος εργαζόμενος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός ή αυτή επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι.
3. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice): Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μία από τις κατηγορίες απόδοσης (Αχινάς, 2004).

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)

Αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζόμενου με την αντίστοιχη των συναδέλφων του, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση αυτά τα πρότυπα. Τα απόλυτα πρότυπα διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα (Αχινάς, 2004).

Αξιολόγηση 360 μοιρών

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια ιδιαίτερη εξέλιξη στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μια νέα

μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα "Αξιολόγηση 360 Μοιρών", βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζόμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφιστάμενους του, τους συναδέλφους του, τους προϊστάμενους του, σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφόσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό δίδεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες.

2.6 Κριτήρια που αξιολογούν τους εργαζόμενους

Στην ανάλυση των κριτηρίων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση των εργαζομένων, χρήσιμος είναι ο αρχικός διαχωρισμός σε ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους (Κανελλόπουλος, 2001). Συγκεκριμένα, είναι ανάγκη να απαντηθούν τα ακόλουθα ερωτήματα για κάθε εργαζόμενο:

Ποιοτικοί στόχοι

- Εκτελεί την εργασία του με πληρότητα και ακρίβεια;
- Τηρεί πιστά τις οδηγίες του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας του ξενοδοχείου;
- Ενημερώνεται για τις αλλαγές των διαδικασιών, σε σχέση με την εργασία του και φροντίζει για την εφαρμογή τους;
- Γνωρίζει και εφαρμόζει τις τεχνικές που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του και αξιοποιεί τα μέσα που του παρέχει η ξενοδοχειακή επιχείρηση;
- Η συμπεριφορά του προς τους πελάτες είναι σύμφωνη με το συνεταιριστικό πνεύμα του ξενοδοχείου, δηλαδή επιδεικνύει ευγένεια, καταδεκτικότητα και εντιμότητα;

Ποσοτικοί στόχοι

- Επιδεικνύει ζήλο και αφοσίωση για την επίτευξη των ποσοτικών αρχών της ξενοδοχειακής μονάδας;
- Ολοκληρώνει την εργασία που του ανατίθεται μέσα στα προβλεπόμενα χρονικά όρια;

Επαγγελματική συμπεριφορά

- Επιδεικνύει ευγένεια και θετική συμπεριφορά στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του;
- Είναι εχέμυθος σε θέματα της εργασίας του και ανταποκρίνεται στα δεοντολογικά πρότυπα του ξενοδοχείου;
- Διατηρεί την αυτοκυριαρχία του, κάτω από πιεστικές συνθήκες, κατά τη διάρκεια της εργασίας του;
- Τηρεί το ωράριο εργασίας. Δεν απουσιάζει συχνά χωρίς σοβαρούς λόγους και ενημερώνει έγκαιρα τη διοίκηση του ξενοδοχείου του για περιστατικά που τον υποχρεώνουν να απουσιάζει;

Αξιοπιστία-Πρωτοβουλία

- Ολοκληρώνει το έργο που του ανατίθεται, σύμφωνα με τις εντολές που του δίνονται;
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες μέσα στα όρια ευθύνης για την επίλυση εκκρεμών υποθέσεων και μπορεί να δίνει λύσεις χωρίς άμεση επίβλεψη;
- Επιζητεί την ανάληψη περισσότερων ευθυνών;
- Ενημερώνει έγκαιρα τον προϊστάμενό του για εκκρεμείς υποθέσεις ευθύνης του και αναζητεί τη βοήθειά του για την επίλυση προβλημάτων και ελαχιστοποίηση των λαθών;

Οργάνωση εργασίας-Ηγετικές ικανότητες

- Έχει την ικανότητα να καθορίζει προτεραιότητες, να σχεδιάζει, να προγραμματίζει και να ελέγχει την εργασία του;
- Έχει την ικανότητα να προβλέπει έγκαιρα και να ενεργεί αποτελεσματικά, ώστε να προλαμβάνει τη δημιουργία προβλημάτων που επηρεάζουν την εργασία του;

- Επικοινωνεί και συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους προϊσταμένους και συναδέλφους του, για το συντονισμό των ενεργειών τους στην επίτευξη κοινών στόχων;
- Διαθέτει ευθύτητα χαρακτήρα, είναι αποφασιστικός και ασκεί επιρροή στους άλλους;
- Προκειμένου περί προϊσταμένου, επιδεικνύει διάθεση να προάγει και να αναδεικνύει τις ικανότητες των υφισταμένων του;

Διαπροσωπικές σχέσεις - Ομαδικότητα

- Διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα και διπλωματικότητα τις σχέσεις του με τους πελάτες και συναδέλφους του;
- Διαθέτει αντίληψη και έχει την ικανότητα να επικοινωνεί με σαφήνεια και αποτελεσματικότητα προφορικά και ενίοτε και γραπτά;
- Κατανοεί τις ανάγκες και τα αιτήματα πελατών και συναδέλφων του και φροντίζει για την επίλυσή τους, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις εφόσον απαιτείται;
- Συνεργάζεται πρόθυμα με άλλους συναδέλφους και συμμετέχει ενεργά σε ομαδικές εργασίες;

2.7 Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Αναμφίβολα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σπουδαία παράμετρο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύσει το προσωπικό της, προκειμένου αυτό να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις εργασιακές προκλήσεις, αλλά και να προωθήσει και να αναθέσει νέες ευθύνες σε ικανά στελέχη της. Η επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης προσωπικού εξαρτάται από το κόστος, το χρόνο και τον αριθμό των εκπαιδευόμενων (Miller, 1998). Οι σπουδαιότερες από τις μεθόδους αυτές είναι οι μέθοδοι στη θέση εργασίας και οι τεχνικές εκτός εργασίας. Οι μέθοδοι στη θέση εργασίας είναι κατάλληλες για τη διδασκαλία γνώσεων και για την ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων, ενώ πραγματοποιούνται με εναλλαγή θέσεων, εκπαίδευση με μέντορα ή με

παροχή οδηγιών. Οι τεχνικές εκτός εργασίας – σεμινάρια, διαλέξεις, συζητήσεις, υπόδυση ρόλων ή ανάλυση περιπτώσεων, είναι κατάλληλες όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός εκπαιδευόμενων, κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς.

Η εκπαίδευση στοχεύει στο να διασφαλίσει ότι όλο το εμπλεκόμενο προσωπικό των ξενοδοχείων έχει συναίσθηση του ρόλου που διαδραματίζει όσον αφορά τη διασφάλιση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και διαθέτει τα απαιτούμενα προσόντα ώστε να ανταπεξέλθει με επιτυχία στις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει και των ευθυνών που απορρέουν από αυτή. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης ελέγχεται συνήθως από εσωτερικές επιθεωρήσεις, ενώ αξιολογείται από τη γενική απόδοση εργασίας των εμπλεκόμενων.

ΜΕΡΟΣ Β:
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε κατά το διάστημα 1ης Σεπτεμβρίου έως 31 Δεκεμβρίου 2008. Όπως υποδηλώνει και ο τίτλος της, κύριος σκοπός της ήταν η εξέταση:

- Της λειτουργίας τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία 4 αστέρων της Κρήτης.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι ήταν:

- Η σκιαγράφηση του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, των χρησιμοποιούμενων μεθόδων και των πιθανών πλεονεκτημάτων του.
- Η καταγραφή των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού με διάκριση ανάμεσα στην εσωτερική και εξωτερική στρατολόγηση.
- Το σύστημα αξιολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού και η αποτελεσματικότητά του.

3.1.1 Είδος-Δείγμα έρευνας

Η έρευνα που διεξήχθη είναι περιγραφική αφού, σύμφωνα με τον στόχο, αποσκοπεί στην περιγραφή του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συγκεκριμένο κλάδο επιχειρήσεων (Σταθακόπουλος,1997). Λόγω μη επάρκειας δευτερογενών στοιχείων στο συγκεκριμένο θέμα, η διεξαγωγή πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας κρίθηκε απαραίτητη. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε τυχαίο δείγμα Ξενοδοχείων 4 Αστέρων στην περιοχή της Κρήτης, με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν σε 48 Ξενοδοχεία 4 Αστέρων στην περιοχή της Κρήτης, τα οποία

επιλεχθήκαν τυχαία μέσα από τις διαφημιστικές καταχωρήσεις τους στο διαδίκτυο. Οι ηλεκτρονικές διευθύνσεις των ξενοδοχείων που τελικά ανταποκρίθηκαν στην έρευνα παρατίθενται στις πηγές.

3.2 Συλλογή των στοιχείων

Η συγκέντρωση των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο απευθυνόταν στο Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. Αρχικά, οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό, τη σημασία και το περιεχόμενο της έρευνας, καθώς και για την εμπιστευτικότητα των στοιχείων. Με τη συγκατάθεσή τους, εστάλησαν τα ερωτηματολόγια στους αποδέκτες με τη χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, με τη χρήση fax, και σε κάποιες περιπτώσεις στις ταχυδρομικές διευθύνσεις τους. Έπειτα από το χρονικό διάστημα 1 μήνα ή την ημερομηνία που είχαν ορίσει οι ίδιοι οι ερωτώμενοι, ακολουθούσε υπενθυμητικό σημείωμα σε όσους δεν είχαν ανταποκριθεί. Δεν κρίθηκε σκόπιμη η παρουσία ερευνητή κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αν και υπήρχαν τα τηλέφωνα επικοινωνίας στις επιστολές για πιθανές διευκρινίσεις.

3.2.1 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Όσον αφορά τη δομή του ερωτηματολογίου¹, αυτή περιλάμβανε θεματικές ενότητες ανάλογες με τους επιμέρους στόχους της έρευνας που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.1. Στο τέλος συγκεντρώνονταν αναλυτικά τα δημογραφικά στοιχεία, προκειμένου να ομαδοποιηθεί. Επίσης, στην αρχή των ερωτηματολογίων υπήρχε εισηγητική επιστολή για το σκοπό της έρευνας και την ιδιότητα των ερευνητών, ως διευκρίνιση για την αποφυγή παρανοήσεων.

¹ Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στο Παράρτημα Ι.

Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και διχοτομικές. Οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου αλλά σε κάποιες περιπτώσεις υπήρχε και η επιλογή μορφής ανοικτού. Στην τελευταία περίπτωση, δινόταν περιθώριο στους ερωτώμενους να απαντήσουν ελεύθερα, ώστε να αποφευχθούν τυχόν παραλείψεις στις υπάρχουσες εναλλακτικές απαντήσεις. Η κλίμακα που κρίθηκε καταλληλότερη, τηρώντας τις αρχές της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της ευαισθησίας ήταν η κλίμακα Likert (Σταθακόπουλος, 1997). Προσέχθηκε τέλος, η έκταση των ερωτηματολογίων να είναι σύντομη ώστε να μην απαιτεί πολύ χρόνο από τους ερωτώμενους.

3.3 Επεξεργασία των δεδομένων

Η ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 17.0. Τα δεδομένα κάθε μεταβλητής κωδικοποιήθηκαν και καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πρόγραμμα. Το ποσοστό ανταπόκρισης (response rate) στην έρευνα ήταν 31,25%, δηλαδή δεκαπέντε ερωτηματολόγια (n=15). Πριν ξεκινήσει η ανάλυση διαπιστώθηκε ότι τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή.

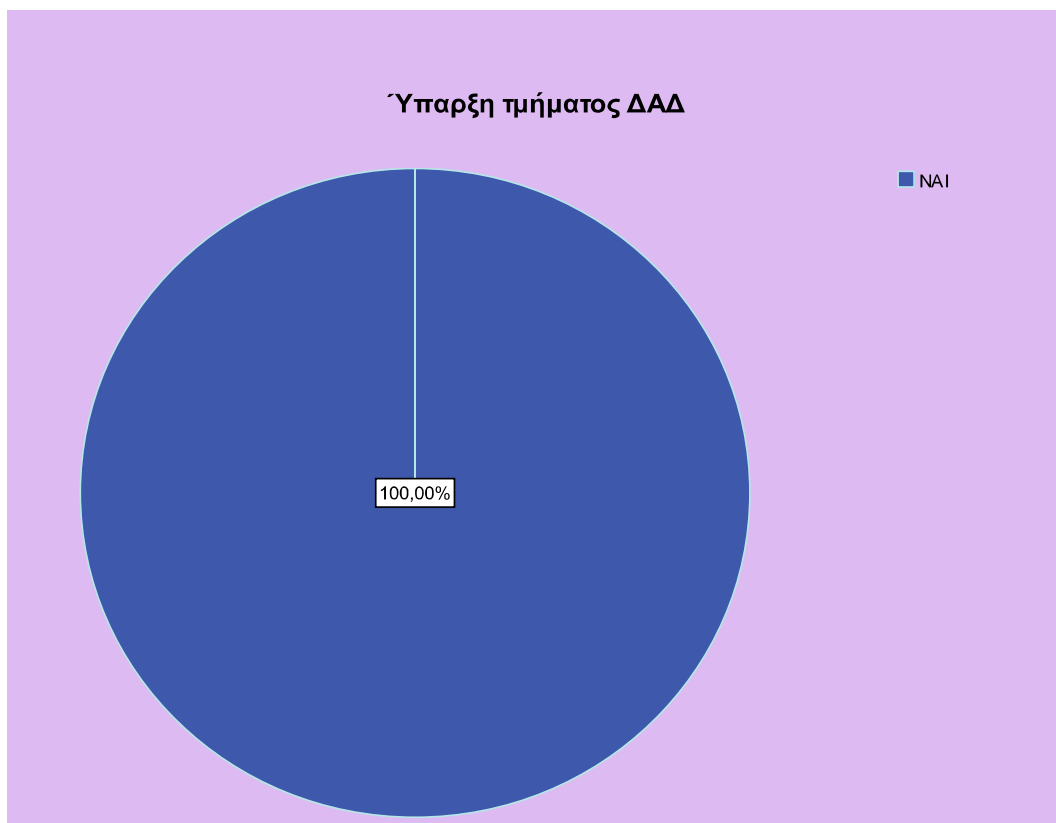
Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα της Έρευνας

4.1 Περιγραφική ανάλυση δεδομένων

4.1.1 Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

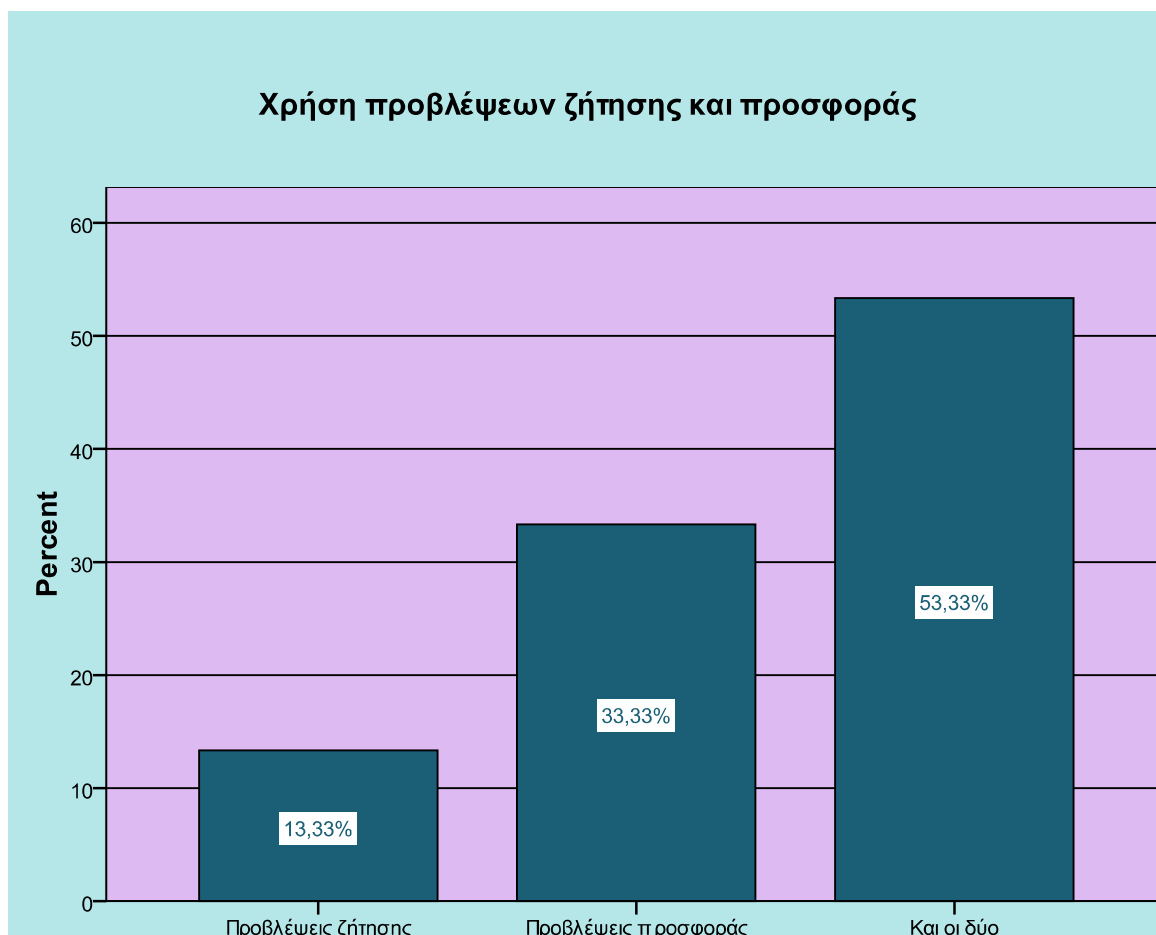
Στην αρχή εξετάζεται αν η κάθε επιχείρηση του δείγματος διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1, το 100% απαντά θετικά.



Διάγραμμα 1.

Στη συνέχεια αναλύεται αν πραγματοποιούνται στις επιχειρήσεις κάποιες προβλέψεις ανθρώπινου δυναμικού, και σε περίπτωση θετικής απάντησης οι

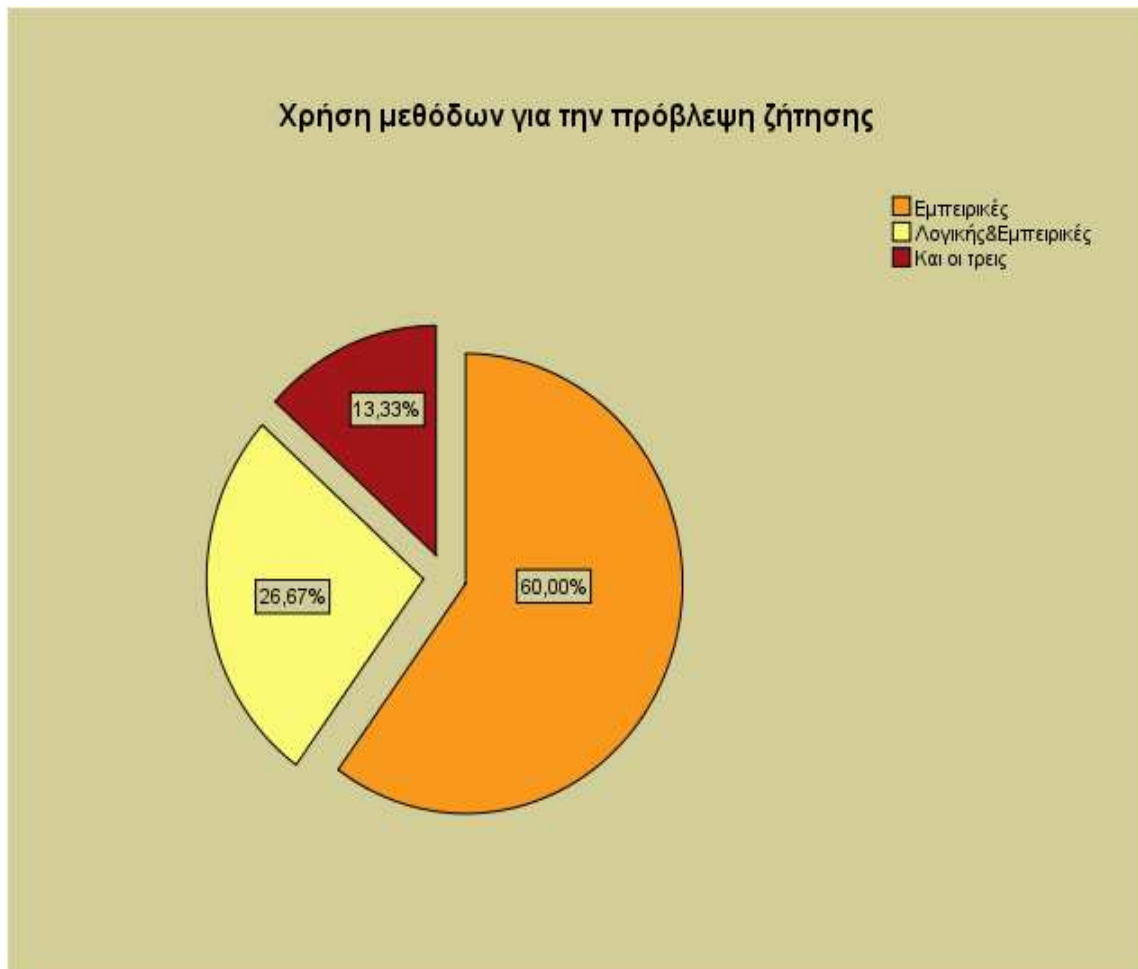
επιχειρήσεις προωθούνται στις αντίστοιχες ερωτήσεις για περαιτέρω ανάλυση του τρόπου. Σύμφωνα με τα πορίσματα (Διάγραμμα 2), το 13,33% των ερωτηθέντων πραγματοποιεί πρόβλεψη ζήτησης, το 33,33% πρόβλεψη προσφοράς ενώ το σημαντικότερο ποσοστό 53,33% πραγματοποιεί και τα δύο είδη προβλέψεων.



Διάγραμμα 2.

Για την εξυπηρέτηση της περαιτέρω ανάλυσης οι επιχειρήσεις καλούνται να απαντήσουν στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις. Στο Διάγραμμα 3 αναλύονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τις προβλέψεις ζήτησης εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, κυρίαρχοι αναδεικνύονται οι εμπειρικές μέθοδοι από το 60% των ερωτηθέντων, ενώ ένα ποσοστό 26,67% χρησιμοποιεί εμπειρικές σε συνδυασμό με μεθόδους λογικής. Το χαμηλότερο ποσοστό 13,33% χρησιμοποιεί και τις τρεις μεθόδους, εμπειρικές, λογικής και

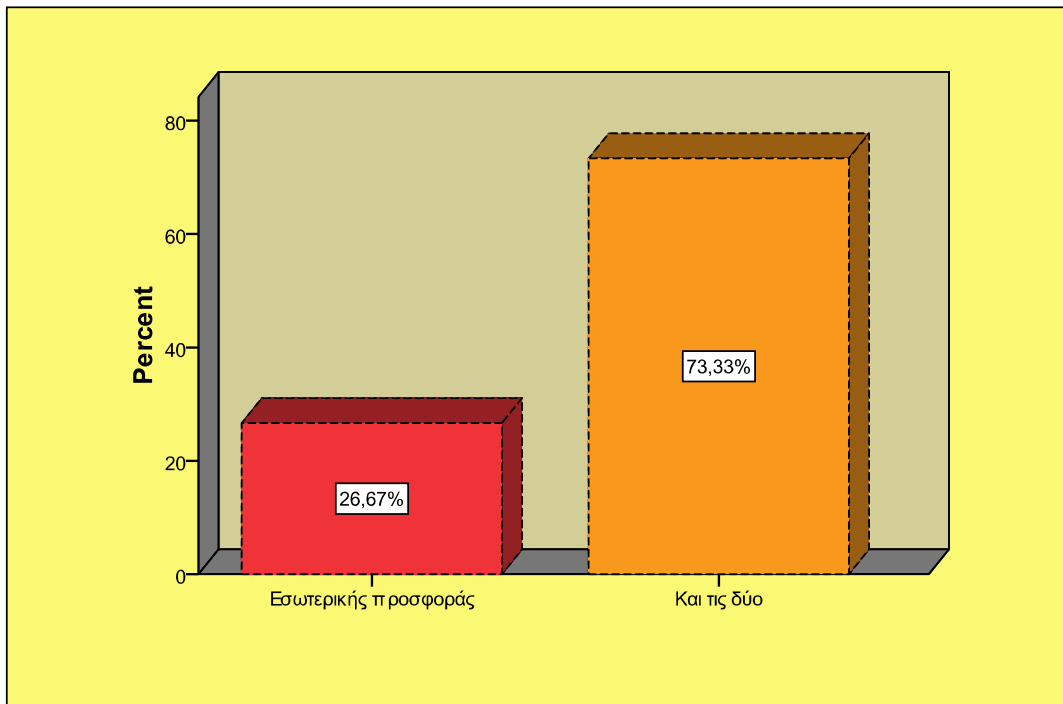
μαθηματικές, αλλά δε βρέθηκε κάποιος υπεύθυνος που να δηλώσει ότι προτιμά αποκλειστικά τις μαθηματικές μεθόδους.



Διάγραμμα 3.

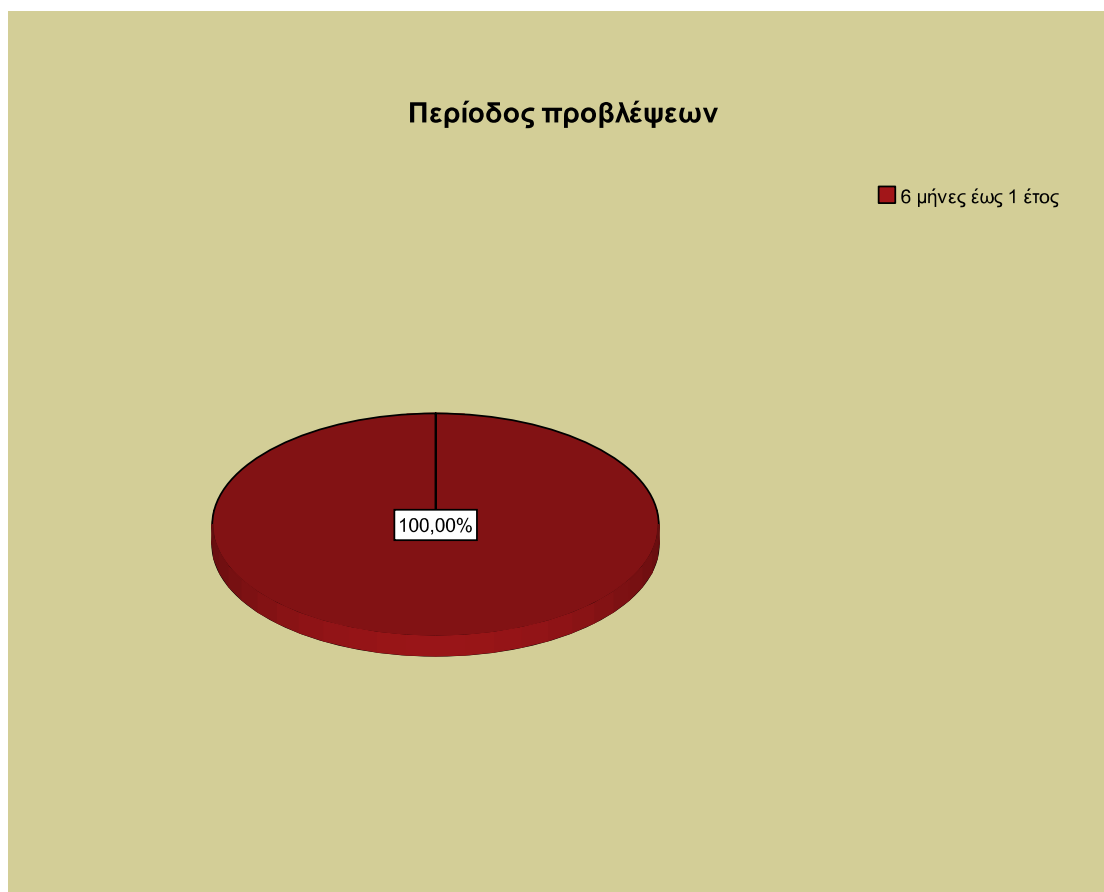
Το Διάγραμμα 4 παρουσιάζει την εμπάθυση στη διαδικασία προβλέψεων προσφοράς εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, κατά τη διενέργεια προβλέψεων προσφοράς οι ξενοδοχειακές μονάδες εξετάζουν την εσωτερική προσφορά κατά 26,67 % και το συντριπτικό ποσοστό του 73,33% εξετάζει και τις δύο. Κανείς όμως δεν ασχολείται αποκλειστικά με την εξωτερική προσφορά.

Εξέταση προσφοράς με προβλέψεις



Διάγραμμα 4.

Στη συνέχεια εξετάζεται η χρονική περίοδος στην οποία αναφέρονται οι παραπάνω προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς. Συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες είχαν να επιλέξουν ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμη περίοδο, που καλύπτει από 1 έως 6 μήνες, σε μεσοπρόθεσμη περίοδο των 1-2 έτη, και σε μακροπρόθεσμη περίοδο άνω των 2 ετών. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όλοι δήλωσαν πως χρησιμοποιούν βραχυπρόθεσμη περίοδο στις προβλέψεις τους, αποφεύγοντας έτσι τη μείωση της ακρίβειας.



Διάγραμμα 5.

Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν επίσης να δηλώσουν τις μεθόδους που θα χρησιμοποιούσαν σε περίπτωση που ο προγραμματισμός επιτάσσει μείωση προσωπικού. Η πλειοψηφία, 60%, δηλώνει πως προτιμά να επιμεριστεί μία θέση εργασίας ανά δύο εργαζομένους, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό, 53,3% θα διάλεγε την παρεμφερή μέθοδο της χρήσης μειωμένων ωρών απασχόλησης. Όλοι οι ερωτηθέντες απέκλεισαν τις επιθετικότερες μεθόδους της πρόωρης συνταξιοδότησης και της διαθεσιμότητας, όπως φαίνεται στον Πίνακα 2.

Πίνακας 2. Μέθοδοι μείωσης προσωπικού

Μέθοδοι	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Μειωμένες ώρες απασχόλησης	53,3%	46,7%
Μία θέση εργασίας ανά δύο εργαζομένους	60%	40%
Πρόωρη συνταξιοδότηση - Διαθεσιμότητα	0%	100%

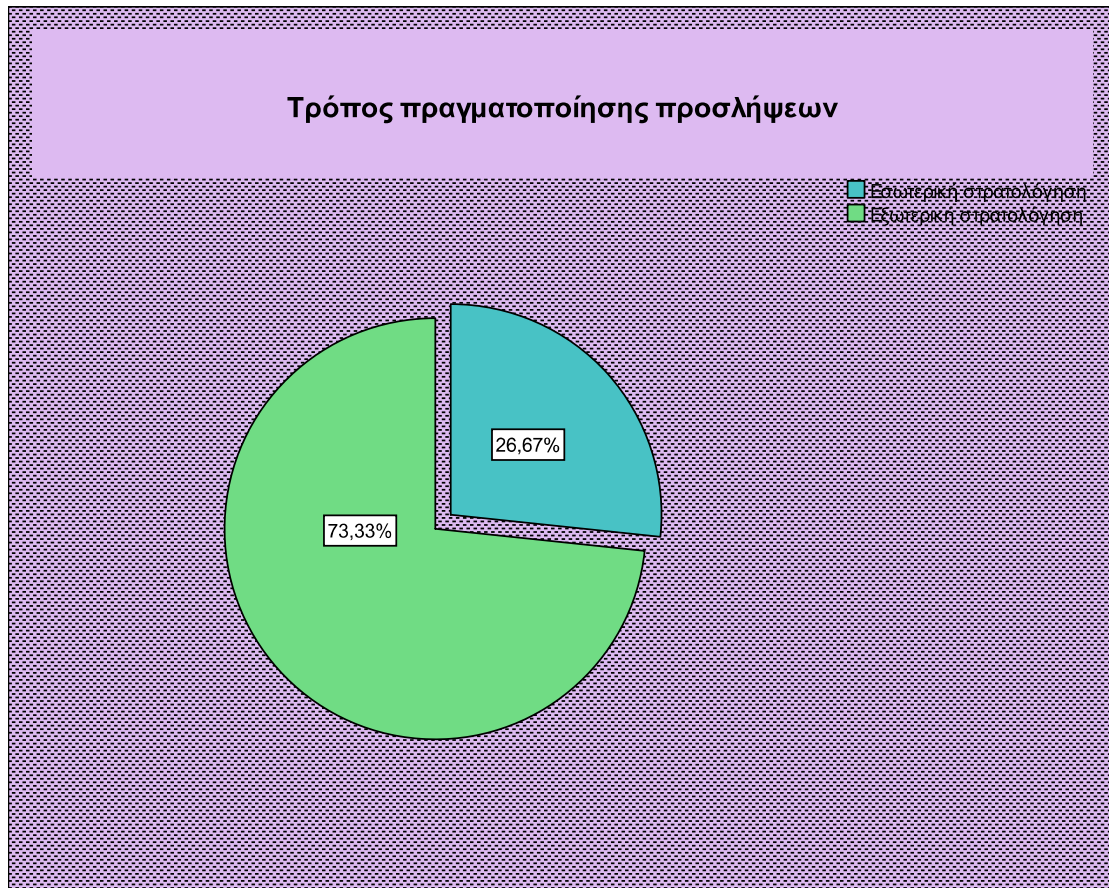
Στον Πίνακα 3 εμφανίζεται ο βαθμός στον οποίο τα διάφορα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού κρίνονται ως σημαντικά από τις επιχειρήσεις. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν τη συγκεκριμένη ερώτηση χρησιμοποιώντας μία κλίμακα 5 βαθμών, από 1=Καθόλου σημαντικό, 2=Σε μικρό βαθμό, 3=Ούτε λίγο ούτε πολύ, 4=Σε μεγάλο βαθμό έως 5=Πολύ σημαντικό. Σημαντικότερη ωφέλεια αναδεικνύεται η μείωση του κόστους κατά την αντιμετώπιση εξελίξεων. Ακολουθούν ο αυξημένος χρόνος για την ανίχνευση ταλέντων καθώς και οι περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους, ενώ η ακριβής εικόνα του δυναμικού συγκεντρώνει τη μικρότερη βαθμολογία.

Πίνακας 3. Σημαντικότητα των ωφελειών από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Μικρότερο κόστος κατά την αντιμετώπιση εξελίξεων	4,33
Περισσότερος χρόνος για την ανίχνευση ταλέντων	4,13
Περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους	4,13
Ακριβή εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού	3,80

4.1.2 Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Στη συνέχεια παρουσιάζεται ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η πλειοψηφία των προσλήψεων. Συγκεκριμένα, το 73,33% των ξενοδοχείων εφαρμόζει κυρίως εξωτερική στρατολόγηση, ενώ μόνο το 26,67% εσωτερική. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 6.

Στη συνέχεια οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν ποιες μεθόδους θα χρησιμοποιούσαν σε περίπτωση εξωτερικής στρατολόγησης, ενώ είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία ή και να προτείνουν νέες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 3.

Πίνακας 3. Μέθοδοι εξωτερικής στρατολόγησης

Μέθοδοι	ΝΑΙ	ΟΧΙ
ΟΑΕΔ	40%	60%
Καταχώρηση αγγελιών σε εφημερίδες/περιοδικά	86,7%	13,3%
Internet	73,3%	26,7%
Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί	66,7%	33,3%
Γραφεία εύρεσης εργασίας	40%	60%
Leasing εργαζομένων	0%	100%
Διασυνδέσεις της διοίκησης	13,3%	86,7%

Στον Πίνακα 4 εμφανίζονται τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εσωτερικής στρατολόγησης, όπως βαθμολογήθηκαν ανάλογα με τη σημαντικότητά τους από τους ερωτηθέντες με τη χρήση πενταβάθμιας κλίμακας που χρησιμοποιήσαμε και στην προηγούμενη ενότητα.

Πίνακας 4. Σημαντικότερα πλεονεκτήματα εσωτερικής στρατολόγησης

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Γνώση του επιχειρησιακού κλίματος	4,31
Καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων	4,15
Κίνητρο για καλύτερη απόδοση	4,00
Επιβράβευση των εργαζομένων	3,85

Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αξιολογήσουν τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στρατολόγησης, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5. Σημαντικότερα πλεονεκτήματα εξωτερικής στρατολόγησης

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Εμπειρία σε παρόμοιες θέσεις	4,73
Νέες ιδέες	4,13
Απουσία ομάδων στήριξης (κλίκες)	3,60

Στην τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας, οι επιχειρήσεις αξιολόγησαν τη σημασία των παρακάτω στοιχείων στη διαδικασία επιλογής υποψηφίων με βάση την προαναφερθείσα κλίμακα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 6.

Πίνακας 6. Σημαντικότερα στοιχεία κατά την επιλογή υποψηφίων

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Προηγούμενη εμπειρία	4,33
Παρουσία κατά τη συνέντευξη	4,07
Συστατικές επιστολές	3,40
Επίδοση σε τεστ	2,20

4.1.3 Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

Στον Πίνακα 7 παρουσιάζονται τα σημαντικότερα στοιχεία σε ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, όπως κατατάχθηκαν από τα ξενοδοχεία του δείγματος. Πιο σημαντικά στοιχεία αναδείχθηκαν ο προσδιορισμός των επιδόσεων που αξιολογούνται καθώς και των αντίστοιχων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή τους.

Πίνακας 7. Σημαντικότερα στοιχεία συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Προσδιορισμός των επιδόσεων που αξιολογούνται	4,33
Προσδιορισμός των αντίστοιχων κριτηρίων	4,00
Ευκρίνεια των στόχων αξιολόγησης	3,93
Ανάθεση αρμοδιοτήτων αξιολόγησης	3,62

Αντίστοιχα, οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να αξιολογήσουν τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης. Όπως παρουσιάζεται και στον Πίνακα 8, την υψηλότερη βαθμολογία συγκέντρωσε η παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλή απόδοση ενώ πολύ σημαντική θεωρήθηκε από τους περισσότερους η συνεχής ανάπτυξή τους μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης. Ακολούθησαν η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης, όπως και η σχετική αίσθηση δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

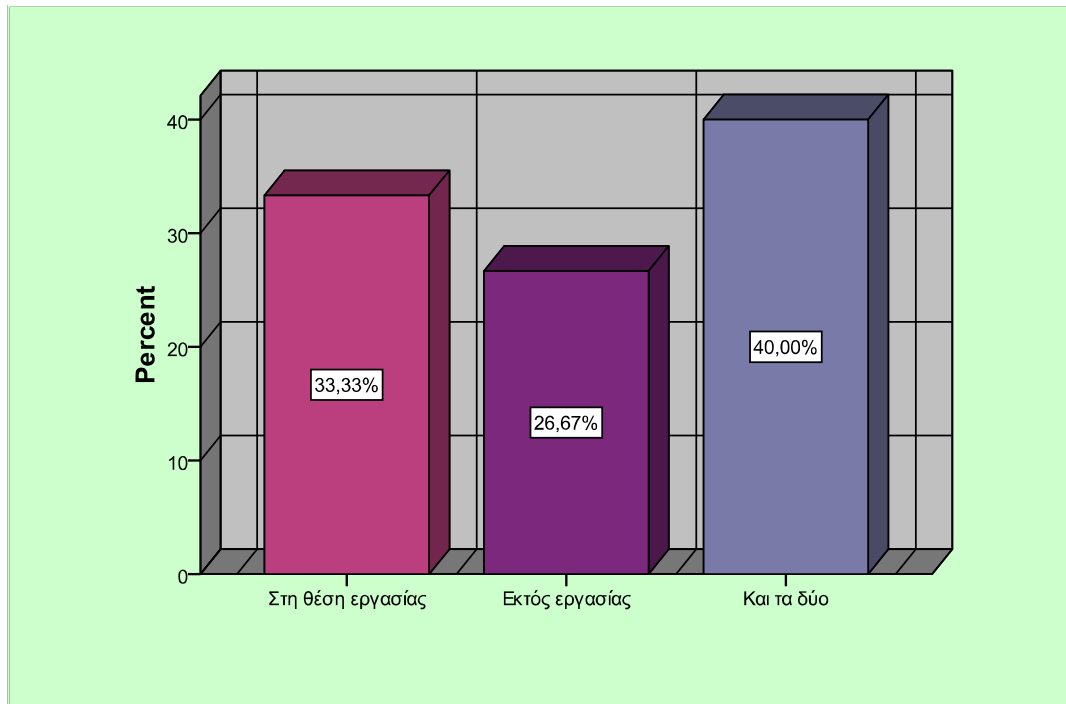
Πίνακας 8. Πλεονεκτήματα συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

	<i>μ.ο. (mean value)</i>
Παρακίνηση για υψηλή απόδοση	4,87
Συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων	4,53
Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης	4,20
Αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων	3,80
Ενίσχυση στοιχείων εταιρικής κουλτούρας	3,73
Υποστήριξη επιχειρηματικών πολιτικών	3,62

Στη συνέχεια, εξετάζονται τα κριτήρια που χρησιμοποιεί η επιχείρηση στο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, εφόσον βέβαια διαθέτει το τελευταίο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες δήλωσαν πως χρησιμοποιούν τόσο κριτήρια ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Κατόπιν, παρουσιάζονται οι πεποιθήσεις των υπευθύνων τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για το αν κρίνουν σκόπιμη τη χρήση εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που λειτουργούν ως αξιολογητές του προσωπικού. Το 100 % απαντά θετικά.

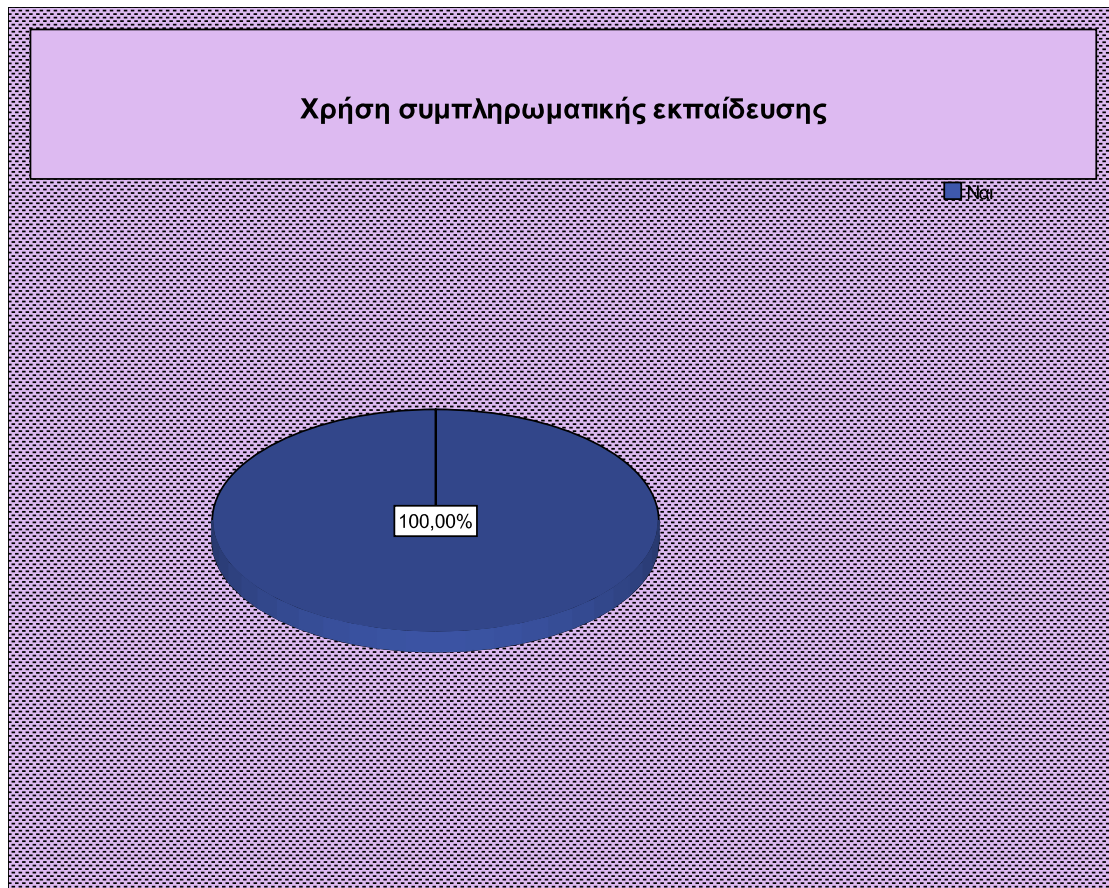
Στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις ρωτήθηκαν ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιούν, ενώ είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία ή και να προτείνουν νέες. Το 33,33% προτιμά τις μεθόδους στη θέση εργασίας, με την καθοδήγηση συνήθως εκπαιδευτή / μέντορα, ενώ μικρότερο ποσοστό 26,67% προτιμά τεχνικές εκτός εργασίας όπως σεμινάρια, τα οποία απευθύνονται σε μεγάλους αριθμούς προσληφθέντων υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο ποσοστό όμως, 40%, προτιμά το συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων.

Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού



Διάγραμμα 7.

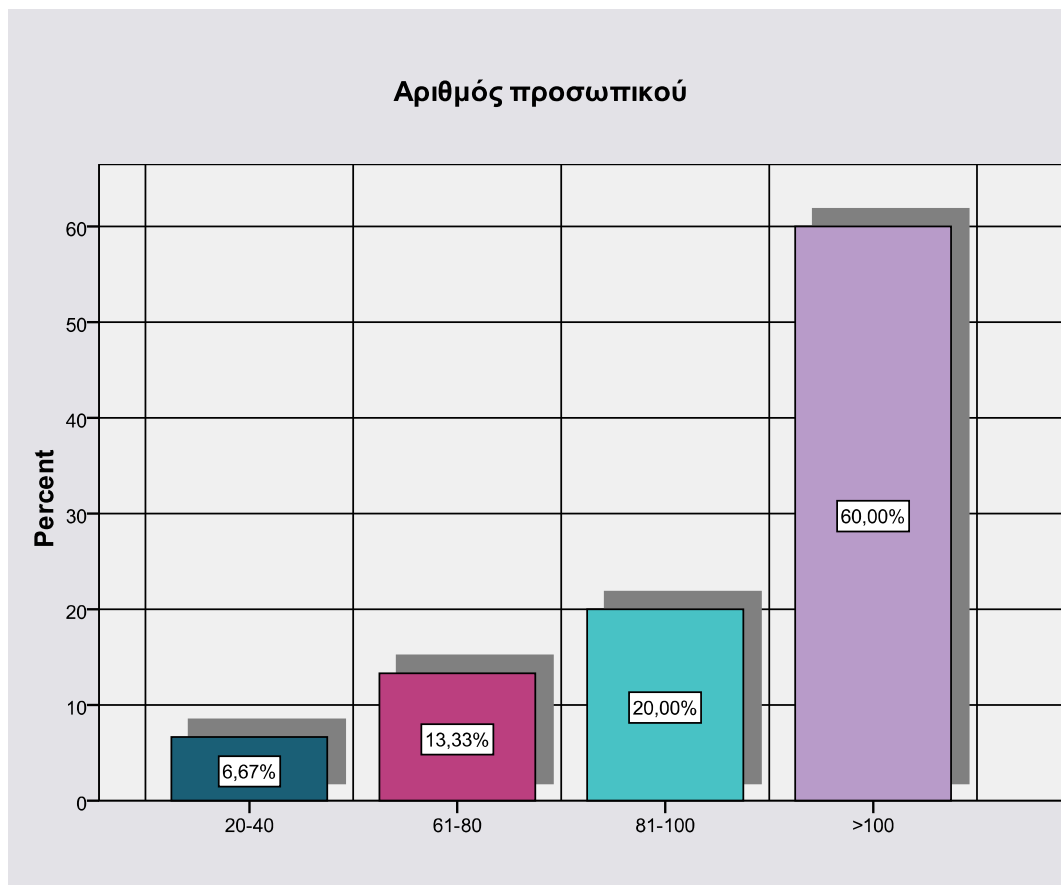
Στο Διάγραμμα 8 παρουσιάζονται οι πεποιθήσεις των υπευθύνων για το αν κρίνουν σκόπιμη τη χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού. Το 100% απαντά θετικά .



Διάγραμμα 8.

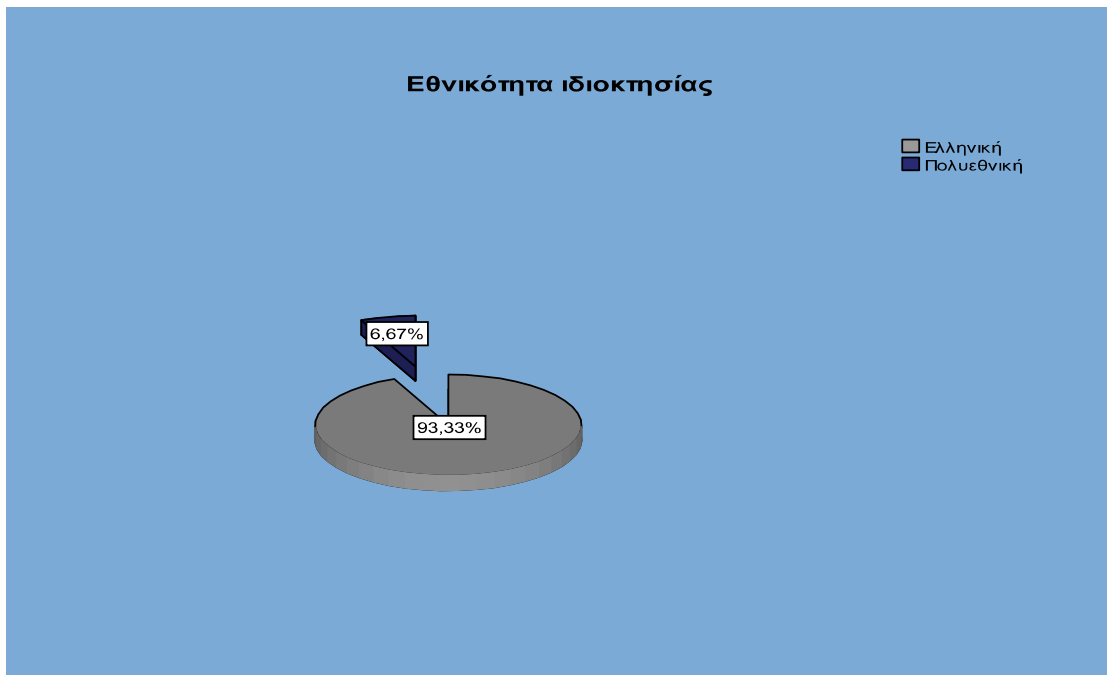
4.1.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου εξετάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αρχίζοντας από το μέγεθος της επιχείρησης. Από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα το 80% απασχολεί πάνω από 80 άτομα ενώ μόνο το 20% από 20 έως 80 άτομα, όπως φαίνεται αναλυτικά και στο Διάγραμμα 9.

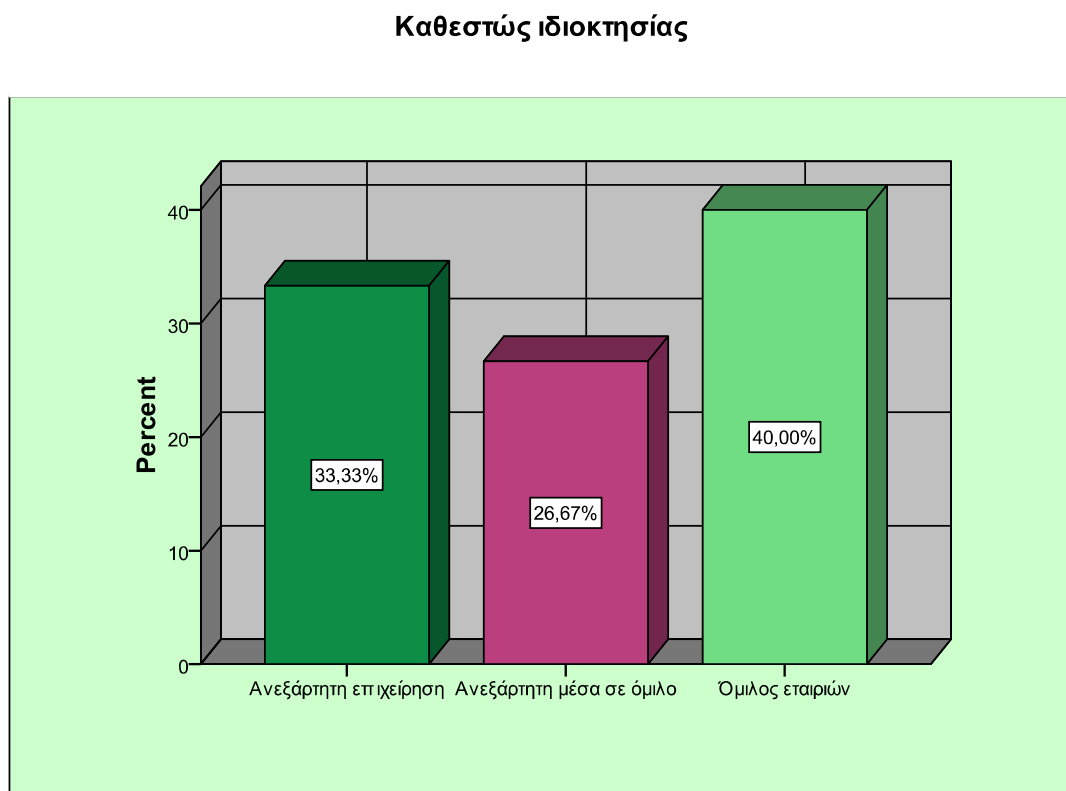


Διάγραμμα 9.

Ακόμη, εξετάστηκε η εθνικότητα της ιδιοκτησίας. Το 93,33% δήλωσε πως είναι ελληνικής ιδιοκτησίας, γεγονός αναμενόμενο. Μόλις το 6,67% ανήκει σε πολυεθνική όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 10. Τέλος, αναλύθηκε το ιδιοκτησιακό καθεστώς, με το 40% να δηλώνει όμιλος εταιρειών. Το 33,33% είναι ανεξάρτητες επιχειρήσεις, ενώ το 26,67% είναι ανεξάρτητη μέσα σε όμιλο, σύμφωνα και με το Διάγραμμα 11.



Διάγραμμα 10.



Διάγραμμα 11.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτελεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα κλάδο με ιδιαίτερο χαρακτήρα και απαιτήσεις, τον ξενοδοχειακό. Σε χωρικό επίπεδο, η ανάλυση επικεντρώνεται στον ξενοδοχειακό τομέα στην Κρήτη, ένα μέρος όπου υφίστανται όλοι οι προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας. Από τη μελέτη της πτυχιακής εργασίας προκύπτουν διάφορα συμπεράσματα ως προς τη λειτουργία τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία 4 αστέρων της Κρήτης. Τα χαρακτηριστικά στοιχεία των ανωτέρω θεμάτων εξετάστηκαν ως προς όλες τις υποστηρικτικές διαδικασίες προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησης εργαζομένων στα ξενοδοχεία.

Το πιο σημαντικό ίσως θέμα της έρευνας είναι η ανάλυση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Ο τελευταίος είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην αναπτυξιακή πορεία ενός ξενοδοχείου. Κάθε επιχείρηση του δείγματος διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και πραγματοποιεί προβλέψεις ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα όσον αφορά την προσφορά εργασίας. Κατά τη διενέργεια αυτών των προβλέψεων προσφοράς οι ξενοδοχειακές μονάδες εξετάζουν κυρίως την εσωτερική προσφορά. Πάνω από τις μισές πραγματοποιούν τόσο προβλέψεις ζήτησης όσο και προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού. Βέβαια, οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τις προβλέψεις ζήτησης εργασίας είναι περισσότερο εμπειρικές. Όλοι δήλωσαν πως χρησιμοποιούν βραχυπρόθεσμη περίοδο στις

προβλέψεις τους, από 1 έως 6 μήνες. αποφεύγοντας έτσι τη μείωση της ακρίβειας. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν επίσης να δηλώσουν τις μεθόδους που θα χρησιμοποιούσαν σε περίπτωση που ο προγραμματισμός επιτάσσει μείωση προσωπικού. Όλοι οι ερωτηθέντες απέκλεισαν τις επιθετικές μεθόδους της πρόωρης συνταξιοδότησης και της διαθεσιμότητας και επέλεξαν τις φιλικές μεθόδους επιμερισμού θέσεων εργασίας και μειωμένου ωραρίου. Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού εμφανίζεται να προσφέρει σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις, όπως η μείωση του κόστους, ο αυξημένος χρόνος για την ανίχνευση ταλέντων καθώς και η αρτιότερη ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ένα άλλο σημαντικό θέμα είναι οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού με διάκριση ανάμεσα στην εσωτερική και εξωτερική στρατολόγηση. Η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχείων εφαρμόζει κυρίως εξωτερική στρατολόγηση, προτιμώντας τις μεθόδους της καταχώρησης αγγελιών σε έντυπα μέσα, στο διαδίκτυο, αλλά και της προσέλκυσης υποψηφίων από εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Οι επιχειρήσεις φέρονται να θεωρούν ότι η εξωτερική στρατολόγηση προσελκύει υποψηφίους με εμπειρία σε παρόμοιες θέσεις και νέες ιδέες. Αντίστοιχα, στην περίπτωση της εσωτερικής στρατολόγησης οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το επιχειρησιακό κλίμα αλλά και η διοίκηση γνωρίζει τις δυνατότητές τους, ενώ παρέχονται κίνητρα για καλύτερη απόδοση. Πάντως, στην τελική διαδικασία επιλογής οι επιχειρήσεις αξιολογούν κυρίως την προηγούμενη εμπειρία καθώς και την παρουσία του υποψήφιου στη συνέντευξη.

Η έρευνα επίσης ασχολήθηκε με τη μελέτη του συστήματος αξιολόγησης και εκπαίδευσης προσωπικού και της αποτελεσματικότητά του. Σημαντικό στοιχείο που καταγράφει την ανάπτυξη και εξελικτική πορεία μίας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η εξασφάλιση άρτιων ξενοδοχειακών υποδομών και παρεχόμενων υπηρεσιών. Σημαντικότερο όμως όλων ίσως είναι το προσωπικό και το υψηλών απαιτήσεων σέρβις, που είναι αναγκαίο και το οποίο συνεπάγεται αυξημένο αριθμό εκπαιδευμένου προσωπικού. Όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες δήλωσαν πως χρησιμοποιούν σύστημα αξιολόγησης προσωπικού με κριτήρια τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Όσον αφορά τις

παραμέτρους του, πιο σημαντικά στοιχεία αναδείχθηκαν ο προσδιορισμός των επιδόσεων που αξιολογούνται καθώς και των αντίστοιχων κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός τέτοιου συστήματος είναι η παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλή απόδοση καθώς και η συνεχής ανάπτυξή τους, ενώ επίσης διευκολύνεται η άσκηση διοίκησης και εντείνεται η αίσθηση δικαιοσύνης.

Η χρήση εκπαίδευσης κρίνεται σκόπιμη όχι μόνο για τους υπαλλήλους αλλά και για όσους από αυτούς λειτουργούν ως αξιολογητές του προσωπικού. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν τις μεθόδους εκπαίδευσης στη θέση εργασίας, με την καθοδήγηση συνήθως εκπαιδευτή / μέντορα, ενώ μικρότερο ποσοστό προτιμά τεχνικές εκτός εργασίας όπως σεμινάρια, τα οποία απευθύνονται σε μεγάλους αριθμούς προσληφθέντων υπαλλήλων. Το μεγαλύτερο μέρος όμως, προτιμά το συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων. Τέλος, οι υπεύθυνοι κρίνουν σκόπιμη τη χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού.

Εθνική στρατηγική του κλάδου αποτελεί πλέον η στροφή στον ποιοτικό τουρισμό με προσέλκυση υψηλού επιπέδου επισκεπτών με αντίστοιχου επιπέδου προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων. Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων αποτελεί το επιστέγασμα της προσπάθειας του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού αυτή είναι η κύρια προσδοκία της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή να υλοποιεί τους στόχους της και να είναι σκληρή με τους ανταγωνιστές της αλλά ταυτόχρονα φιλική με το ανθρώπινο δυναμικό της.

5.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η συγκεκριμένη προσπάθεια για παρουσίαση της λειτουργίας τμημάτων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιορίστηκε στα ξενοδοχεία συγκεκριμένου επιπέδου - 4 αστέρων – και στην ιδιαίτερη περιοχή της

Κρήτης. Μία μελλοντική έρευνα θα αποδεικνυόταν ιδιαίτερα χρήσιμη για να εξετασθεί πως λειτουργούν τμήματα σε αντίστοιχα ξενοδοχεία άλλων τουριστικών περιοχών της Ελλάδας. Η εξέλιξη αυτής της προσπάθειας αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για μελλοντική έρευνα.

ΠΗΓΕΣ

A. Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Αχινάς Ν. (2004), *Αποτελεσματική αξιολόγηση εργαζομένων. Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας*, Μεταπτυχιακό Δίπλωμα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ. (1997), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Κανελλόπουλος Χ. (2001), *Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Μπουραντάς Δ. (1992), *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Team ΕΠΕ, Αθήνα.

Παπαδάκης Β. (1999), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Σταθακόπουλος Β. (1997), *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Χυτήρης Λ. (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Interbooks, Αθήνα.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

Jackson S. and Schuler R. (2000), *Managing Human Resources through strategic partnerships*, 8th edition, Canada: Thomson Learning.

Miller A. (1998), *Strategic management*, 3rd Edition, USA: McGraw-Hill.

Hollenbeck N. and Wright G. (1996), *Human Resource Management Gaining a competitive advantage*, McGraw-Hill.

EEO GROUP και KANITOR (2005), *Μελέτη για την αναδιάρθρωση και αναβάθμιση της τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης για λογαριασμό του Οργανισμού Τουριστικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΟΤΕΚ)*, <http://www.xenianews.gr>.

Β. Διαδίκτυο

<http://www.aldemarhotels.com>

<http://www.blueseas.gr>

<http://www.casadelfino.com>

<http://www.castleofageliana.com>

<http://www.CavoSpada.gr>

<http://www.corissia.com>

<http://www.eloundabay.gr>

<http://www.eloundapalm-crete.com>

<http://www.elounda-sa.com>

<http://www.maris.gr>

<http://www.minosimperial.com>

<http://www.sbokshotels.gr>

<http://www.t-p.gr/show/media/gerasimosvasilatos.doc>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι :
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας

«Έρευνα σε Ξενοδοχεία 4 Αστέρων στην Κρήτη»

Προς τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Αγαπητέ κύριε ή κυρία,

Στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας για το Τμήμα του Α.Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου με θέμα τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες 4 αστέρων στην περιοχή της Κρήτης, σας παρακαλούμε θερμά να αφιερώσετε 5 λεπτά από το χρόνο σας για να απαντήσετε σε λίγες σχετικές ερωτήσεις.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα παραμείνουν απόλυτα εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους συγκεκριμένους ερευνητικούς σκοπούς. Εφόσον το επιθυμείτε, θα λάβετε αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Σαουλίδης Νικόλαος

Μιχελάκης Στέφανος

Ενότητα Α : Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Σημειώστε την απάντησή σας με ένα Χ.

1. Η επιχείρηση διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;
 ΝΑΙ ΟΧΙ

2. Σημειώστε αν κάποιες προβλέψεις ανθρώπινου δυναμικού διενεργούνται στην επιχείρησή σας, και απαντήστε στις αντίστοιχες ερωτήσεις.
 Πρόβλεψη Ζήτησης (ερώτ. 3) Πρόβλεψη Προσφοράς (ερώτ. 4)

3. Ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε για την πρόβλεψη ζήτησης;
(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)
 Λογικής Εμπειρικές Μαθηματικές

4. Κατά την πρόβλεψη προσφοράς εξετάζετε την:
(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)
 Εσωτερική προσφορά Εξωτερική προσφορά

5. Οι προβλέψεις, αν πραγματοποιείτε, αναφέρονται σε περίοδο:
 6 μήνες έως 1 έτος 1 έως δύο έτη
 άνω των 2 ετών

6. Σε περίπτωση που ο προγραμματισμός επιτάσσει μείωση προσωπικού, ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε / θα χρησιμοποιούσατε;
(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)
 Μειωμένες ώρες απασχόλησης
 Μία θέση εργασίας ανά δύο εργαζομένους
 Πρόωρη συνταξιοδότηση
 Διαθεσιμότητα
 Άλλο

α. Καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων	1	2	3	4	5
β. Κίνητρο για καλύτερη απόδοση	1	2	3	4	5
γ. Γνώση του επιχειρησιακού κλίματος	1	2	3	4	5
δ. Επιβράβευση των εργαζομένων	1	2	3	4	5
ε. Άλλο	1	2	3	4	5

11. Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα της εξωτερικής στρατολόγησης;

(κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α. Νέες ιδέες	1	2	3	4	5
β. Εμπειρία σε παρόμοιες θέσεις	1	2	3	4	5
γ. Απουσία ομάδων στήριξης (κλίκες)	1	2	3	4	5
δ. Άλλο	1	2	3	4	5

12. Αξιολογήστε τη σημασία των παρακάτω στη διαδικασία επιλογής

υποψηφίων. (κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α. Προηγούμενη εμπειρία	1	2	3	4	5
β. Συστατικές επιστολές	1	2	3	4	5
γ. Παρουσία κατά τη συνέντευξη	1	2	3	4	5
δ. Επίδοση σε τεστ	1	2	3	4	5
ε. Άλλο	1	2	3	4	5

Ενότητα Γ : Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

13. Αξιολογήστε τη σημασία των παρακάτω στοιχείων σε ένα σύστημα

αξιολόγησης. (κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α. Ευκρίνεια των στόχων αξιολόγησης	1	2	3	4	5
β. Προσδιορισμός των επιδόσεων που αξιολογούνται	1	2	3	4	5
γ. Προσδιορισμός των αντίστοιχων κριτηρίων	1	2	3	4	5
δ. Ανάθεση αρμοδιοτήτων αξιολόγησης	1	2	3	4	5

14. Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης; (κλίμακα 1-5, όπου 1: λίγο σημαντικό και 5: πολύ σημαντικό)

α. Αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
β. Συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
γ. Παρακίνηση για υψηλή απόδοση	1	2	3	4	5
δ. Υποστήριξη επιχειρηματικών πολιτικών	1	2	3	4	5
ε. Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης	1	2	3	4	5
στ. Ενίσχυση στοιχείων εταιρικής κουλτούρας	1	2	3	4	5

15. Η εταιρία σας στο σύστημα αξιολόγησης - αν έχει - χρησιμοποιεί κριτήρια:

- Ποσοτικά Ποιοτικά Και τα δύο

16. Κρίνετε σκόπιμη τη χρήση εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που λειτουργούν ως αξιολογητές του προσωπικού;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

17. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε:

(μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία)

- Μέθοδοι στη θέση εργασίας
 Τεχνικές εκτός εργασίας (σεμινάρια κτλ)

18. Κρίνετε σκόπιμη τη χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης, μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, για συνεχή ενημέρωση του προσωπικού;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

Ενότητα Δ : Δημογραφικά στοιχεία

19. Αριθμός προσωπικού επιχείρησης

- 20 – 40 άτομα 81 – 100 άτομα
 41 – 60 άτομα > περισσότερα από 101 άτομα
 61 – 80 άτομα

20. Η επιχείρηση είναι ελληνική ή πολυεθνικής ιδιοκτησίας;

- Ελληνική Πολυεθνική

21. Ποιο είναι το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης;

- Ανεξάρτητη επιχείρηση
 Ανεξάρτητη μέσα σε όμιλο
 Θυγατρική
 Όμιλος εταιριών
 Άλλο

Παρακαλώ να αποσταλεί μέσω email στη διεύθυνση n.saoul@hotmail.com

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Ι:
ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ

Ενότητα Α : Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
Ύπαρξη τμήματος ΔΑΔ	15	1,00	1,00	1,0000	,00000	,000
Valid N (listwise)	15					

Χρήση προβλέψεων ζήτησης και προσφοράς

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προβλέψεις ζήτησης	2	13,3	13,3	13,3
Προβλέψεις προσφοράς	5	33,3	33,3	46,7
Και οι δύο	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Χρήση μεθόδων για την πρόβλεψη ζήτησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εμπειρικές	9	60,0	60,0	60,0
Λογικής&Εμπειρικές	4	26,7	26,7	86,7
Και οι τρεις	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Εξέταση προσφοράς με προβλέψεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εσωτερικής προσφοράς	4	26,7	26,7	26,7
Και τις δύο	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Περίοδος προβλέψεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 6 μήνες έως 1 έτος	15	100,0	100,0	100,0

μία θέση εργασίας ανά 2 εργαζόμενους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	9	60,0	60,0	60,0
ΟΧΙ	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Μειωμένες ώρες απασχόλησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΝΑΙ	8	53,3	53,3	53,3
ΟΧΙ	7	46,7	46,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Πρώρη συναξιοδότηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OXI	15	100,0	100,0	100,0

Διαθεσιμότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OXI	15	100,0	100,0	100,0

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ακριβής εικόνα ΑΔ	15	3,00	5,00	3,8000	1,01419
Μικρότερο κόστος	15	3,00	5,00	4,3333	,89974
Χρόνος για ανίχνευση ταλέντων	15	3,00	5,00	4,1333	,63994
Ευκαιρίες και ανάπτυξη των εργαζομένων	15	3,00	5,00	4,1333	,63994
Valid N (listwise)	15				

Ενότητα Β : Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού

Τρόπος πραγματοποίησης προσλήψεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εσωτερική στρατολόγηση	4	26,7	26,7	26,7
	Εξωτερική στρατολόγηση	11	73,3	73,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ΟΑΕΔ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	6	40,0	40,0	40,0
	ΟΧΙ	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Internet

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	11	73,3	73,3	73,3
	ΟΧΙ	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Γραφεία εύρεσης εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	6	40,0	40,0	40,0
	OXI	7	46,7	46,7	86,7
	3,00	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Αγγελίες σε τύπο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	13	86,7	86,7	86,7
	OXI	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Εκπαιδευτικοί οργανισμοί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	10	66,7	66,7	66,7
	OXI	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Leasing εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	15	100,0	100,0	100,0

Διασυνδέσεις διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΝΑΙ	2	13,3	13,3	13,3
	ΟΧΙ	13	86,7	86,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων	13	3,00	5,00	4,1538	,68874
Κίνητρο για καλύτερη απόδοση	13	2,00	5,00	4,0000	1,00000
Γνώση επιχειρησιακού κλίματος	13	3,00	5,00	4,3077	,75107
Επιβράβευση εργαζομένων	13	3,00	5,00	3,8462	,68874
Valid N (listwise)	13				

Καλύτερη αξιολόγηση ικανοτήτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	2	13,3	15,4	15,4
	Σημαντικό	7	46,7	53,8	69,2
	Πολύ σημαντικό	4	26,7	30,8	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		
Total		15	100,0		

Κίνητρο για καλύτερη απόδοση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο σημαντικό	2	13,3	15,4	15,4
	Σημαντικό	7	46,7	53,8	69,2
	Πολύ σημαντικό	4	26,7	30,8	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		
Total		15	100,0		

Γνώση επιχειρησιακού κλίματος

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	2	13,3	15,4	15,4
	Σημαντικό	5	33,3	38,5	53,8
	Πολύ σημαντικό	6	40,0	46,2	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		
Total		15	100,0		

Επιβράβευση εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	30,8	30,8
	Σημαντικό	7	46,7	53,8	84,6
	Πολύ σημαντικό	2	13,3	15,4	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		

Επιβράβευση εργαζομένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	30,8	30,8
	Σημαντικό	7	46,7	53,8	84,6
	Πολύ σημαντικό	2	13,3	15,4	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		
Total		15	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Νέες ιδέες	15	3,00	5,00	4,1333	,83381
Εμπειρία σε παρόμοιες θέσεις	15	4,00	5,00	4,7333	,45774
Απουσία κλίμακας	15	3,00	5,00	3,6000	,73679
Valid N (listwise)	15				

Νέες ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	26,7	26,7
	Σημαντικό	5	33,3	33,3	60,0
	Πολύ σημαντικό	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Εμπειρία σε παρόμοιες θέσεις

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σημαντικό	4	26,7	26,7	26,7
Πολύ σημαντικό	11	73,3	73,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Απουσία κλίμακας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια σημαντικό	8	53,3	53,3	53,3
Σημαντικό	5	33,3	33,3	86,7
Πολύ σημαντικό	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Προηγούμενη εμπειρία	15	4,00	5,00	4,3333	,48795
Συστατικές επιστολές	15	3,00	4,00	3,4000	,50709
Παρουσία στη συνέντευξη	15	3,00	5,00	4,0667	,79881
Επίδοση σε τεστ	15	1,00	4,00	2,2000	1,14642
Valid N (listwise)	15				

Προηγούμενη εμπειρία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σημαντικό	10	66,7	66,7	66,7
	Πολύ σημαντικό	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Συστατικές επιστολές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	9	60,0	60,0	60,0
	Σημαντικό	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Παρουσία στη συνέντευξη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	26,7	26,7
	Σημαντικό	6	40,0	40,0	66,7
	Πολύ σημαντικό	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Επίδοση σε τεστ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο σημαντικό	6	40,0	40,0	40,0
	Λίγο σημαντικό	2	13,3	13,3	53,3
	Μέτρια σημαντικό	5	33,3	33,3	86,7
	Σημαντικό	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ενότητα Γ : Αξιολόγηση και εκπαίδευση προσωπικού

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Ευκρίνεια στόχων αξιολόγησης	15	3,00	5,00	3,9333	,79881
Προσδιορισμός επιδόσεων που αξιολογούνται	15	3,00	5,00	4,3333	,89974
Προσδιορισμός αντίστοιχων κριτηρίων	15	3,00	5,00	4,0000	,53452
Ανάθεση αρμοδιοτήτων αξιολόγησης	13	1,00	5,00	3,6154	1,44559
Valid N (listwise)	13				

Προσδιορισμός επιδόσεων που αξιολογούνται

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	26,7	26,7
	Σημαντικό	2	13,3	13,3	40,0
	Πολύ σημαντικό	9	60,0	60,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Προσδιορισμός αντίστοιχων κριτηρίων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	2	13,3	13,3	13,3
	Σημαντικό	11	73,3	73,3	86,7
	Πολύ σημαντικό	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ανάθεση αρμοδιοτήτων αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πολύ λίγο σημαντικό	2	13,3	15,4	15,4
	Μέτρια σημαντικό	4	26,7	30,8	46,2
	Σημαντικό	2	13,3	15,4	61,5
	Πολύ σημαντικό	5	33,3	38,5	100,0
	Total	13	86,7	100,0	
Missing	System	2	13,3		
Total		15	100,0		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Αίσθημα δικαιοσύνης	15	3,00	5,00	3,8000	,67612

Συνεχής ανάπτυξη εργαζομένων	15	4,00	5,00	4,5333	,51640
Παρακίνηση για υψηλή απόδοση	15	4,00	5,00	4,8667	,35187
Υποστήριξη επιχειρηματικών πολιτικών	13	3,00	4,00	3,6154	,50637
Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης	15	3,00	5,00	4,2000	,67612
Ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας	15	3,00	5,00	3,7333	,70373
Valid N (listwise)	13				

Αίσθημα δικαιοσύνης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια σημαντικό	5	33,3	33,3	33,3
Σημαντικό	8	53,3	53,3	86,7
Πολύ σημαντικό	2	13,3	13,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Συνεχής ανάπτυξη εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σημαντικό	7	46,7	46,7	46,7
Πολύ σημαντικό	8	53,3	53,3	100,0

Συνεχής ανάπτυξη εργαζομένων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σημαντικό	7	46,7	46,7	46,7
Πολύ σημαντικό	8	53,3	53,3	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Παρακίνηση για υψηλή απόδοση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σημαντικό	2	13,3	13,3	13,3
Πολύ σημαντικό	13	86,7	86,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Υποστήριξη επιχειρηματικών πολιτικών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέτρια σημαντικό	5	33,3	38,5	38,5
Σημαντικό	8	53,3	61,5	100,0
Total	13	86,7	100,0	
Missing System	2	13,3		
Total	15	100,0		

Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	2	13,3	13,3	13,3
	Σημαντικό	8	53,3	53,3	66,7
	Πολύ σημαντικό	5	33,3	33,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ενίσχυση εταιρικής κουλτούρας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια σημαντικό	6	40,0	40,0	40,0
	Σημαντικό	7	46,7	46,7	86,7
	Πολύ σημαντικό	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Εκπαίδευση αξιολογητών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	15	100,0	100,0	100,0

Μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Στη θέση εργασίας	5	33,3	33,3	33,3
	Εκτός εργασίας	4	26,7	26,7	60,0
	Και τα δύο	6	40,0	40,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Χρήση συμπληρωματικής εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	15	100,0	100,0	100,0

Κριτήρια συστήματος αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Και τα δύο	15	100,0	100,0	100,0

Ευκρίνεια στόχων αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid Μέτρια σημαντικό	5	33,3	33,3	33,3	
	Σημαντικό	6	40,0	40,0	73,3
	Πολύ σημαντικό	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Ενότητα Δ : Δημογραφικά στοιχεία

Αριθμός προσωπικού

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-40	1	6,7	6,7	6,7
61-80	2	13,3	13,3	20,0
81-100	3	20,0	20,0	40,0
>100	9	60,0	60,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Εθνικότητα ιδιοκτησίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελληνική	14	93,3	93,3	93,3
Πολυεθνική	1	6,7	6,7	100,0
Total	15	100,0	100,0	

Καθεστώς ιδιοκτησίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανεξάρτητη επιχείρηση	5	33,3	33,3	33,3
Ανεξάρτητη μέσα σε όμιλο	4	26,7	26,7	60,0
Όμιλος εταιριών	6	40,0	40,0	100,0
Total	15	100,0	100,0	

