

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Ξενοδοχειακό Τομέα
Απαιτήσεις, προβληματισμοί και προτάσεις



Όνομα Φοιτητή: Νιάρχος Σωτήριος
Αρ. Μητρώου: 4589
Υπεύθυνη καθηγήτρια: Πιτσούλη Εσθήρ

Ιούνιος 2011

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέπει στις οργανώσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους.

Σκοπός της εργασίας μας είναι η ανάλυση του εννοιολογικού υπόβαθρου καθώς και των σύγχρονων θεωριών και πρακτικών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στα πλαίσια της εργασίας δίνεται έμφαση στη συστηματική προσέγγιση των οργανώσεων και αναλύονται μια σειρά από αλληλένδετες ενότητες, οι οποίες στο σύνολό τους, αποτελούν υποσυστήματα στο σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανώσεων, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων, η ανάλυση εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, τα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων, η αξιολόγηση της απόδοσής τους και οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν τους βασικότερους από τους τομείς στους οποίους θα επικεντρωθεί η ανάλυση. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται σε πρακτικές περιπτώσεις και παραδείγματα από το χώρο των ναυτιλιακών και μεταφορικών επιχειρήσεων.

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μεγάλη επιρροή στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Το τουριστικό κύκλωμα αφορά επιχειρήσεις διαφορετικής φύσης οι οποίες συμπληρώνουν και διαμορφώνουν το σύνθετο τουριστικό προϊόν με κυρίαρχο τομέα εκείνο της φιλοξενίας. Η φιλοξενία παρέχει το σημαντικότερο συστατικό του

τουριστικού προϊόντος, τη διαμονή και τη διατροφή. Ο τομέας της φιλοξενίας περιλαμβάνει διάφορα καταλύματα μέσα στα οποία συγκαταλέγονται και τα ξενοδοχεία. Για πολλές χώρες, ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι κύρια ίσως και μοναδική πηγή εσόδων και αυτός είναι ο λόγος που οι ειδήμονες μπορούν και διεκδικούν ένα αξιόλογο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς. Αυτό επιτυγχάνεται αξιοποιώντας το πιο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημά που είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στη συγκεκριμένη εργασία αναλύεται η οργάνωση και διοίκηση των ξενοδοχείων με έμφαση στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση). Στο δεύτερο, πρακτικό μέρος της εργασίας γίνεται η παρουσίαση της μεθοδολογίας και των αποτελεσμάτων της έρευνας σχετικά με τις απαιτήσεις και τα προβλήματα των Ανθρώπινων Πόρων στον ξενοδοχειακό τομέα.

1. ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Ο τουρισμός δεν είναι μια περαστική μόδα. Η παγκόσμια σημασία του είναι τέτοια, που σχεδόν όλοι όσοι γεννιούνται σήμερα, κάποια στιγμή θα επηρεαστούν από αυτή. Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται και διοικείται, όχι μόνο θα επηρεάσει την οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων που εμπλέκονται στην προσφορά τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει το μέλλον της. *(Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004)*

Στις μέρες μας ο τουρισμός είναι ευρέως διαδεδομένη δραστηριότητα για τον αναπτυγμένο κόσμο, κυρίαρχη οικονομική δύναμη για πολλά αναπτυγμένα και αναπτυσσόμενα κράτη που σηματοδοτεί σημαντικές προοπτικές για την ανάπτυξη πολλών υποανάπτυκτων περιοχών. Τις τελευταίες δεκαετίες η συνεχής αύξηση του βιοτικού επιπέδου των ατόμων, η αύξηση του ελεύθερου χρόνου και οι σημαντικές επιτεύξεις της τεχνολογίας έχουν αυξήσει δυναμικά τη ζήτηση για διακοπές και αναψυχή. *(Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004)*

Συγκεκριμένα για την τουριστική ανάπτυξη οι Miossec και Butler, λαμβάνουν ως δεδομένο ότι είναι μία υλική διαδικασία. Καθώς οι περιοχές μεταμορφώνονται, οι αρχικές οικονομικές αξίες αλλάζουν δραστικά. Θεωρούν ότι η ανάπτυξη δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μόνο ως ένα απλό και μεμονωμένο φαινόμενο. Από την άποψη αυτή, η σωστή τουριστική ανάπτυξη θα πρέπει να ορίζεται ως μια διαδικασία αύξησης της ποιότητας ζωής των τουριστών και των κοινοτήτων φιλοξενίας.

Ο τουρισμός αποτελεί οικονομική δραστηριότητα, η οποία όταν αναπτύσσεται σωστά μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη στις οικονομίες, τόσο των ανεπτυγμένων χωρών όσο και των αναπτυσσόμενων. Έτσι, λοιπόν, επιδιώκουν αυτές με κάθε τρόπο να επιταχύνουν την τουριστική τους ανάπτυξη, επειδή πιστεύουν ότι αυτή θα συμβάλει αποφασιστικά στην οικονομική και κατ' επέκταση στην κοινωνική τους ανάπτυξη. Με άλλα λόγια πιστεύουν ότι αναπτύσσοντας τον τουρισμό τους και ιδιαίτερα τον εισερχόμενο τουρισμό, δηλαδή τον διεθνή ή εξωτερικό ενεργητικό, όπως χαρακτηρίζεται αλλιώς, θα μπορέσουν να διακόψουν μια ώρα αρχύτερα το φαύλο κύκλο της φτώχειας και της μιζέριας που τις μαστίζει.

Η συμβολή του τουρισμού και ειδικότερα του διεθνούς τουρισμού στην ανάπτυξη της οικονομίας μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών, μπορεί κάτω από προϋποθέσεις να είναι πραγματικά σημαντική, αφού εξασφαλίζει σε αυτή συναλλαγματικούς πόρους, δημιουργεί ευκαιρίες απασχόλησης, αυξάνει ή συμπληρώνει τα εισοδήματα του πληθυσμού των αστικών κέντρων και της περιφέρειας, προκαλεί αξιόλογες οικονομικές εισροές στους τόπους της τουριστικής ανάπτυξης κλπ. Για να είναι, όμως, θετική η συμβολή του διεθνούς τουρισμού θα πρέπει η όλη προσπάθεια να είναι ορθολογιστικά προγραμματισμένη και να επιχειρείται αρμονικά με τους άλλους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας.

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού (WTO) δίνει τον παρακάτω ορισμό για τον τουρισμό *«Ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον τους και για χρονικό διάστημα που δεν ξεπερνά τον έναν χρόνο, με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α.»*.(Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007):

1.2 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΗΜΕΡΑ

Σήμερα, οι άνθρωποι ταξιδεύουν πλέον πιο συχνά, αλλά ενώ ο αριθμός των ταξιδιών αυξάνεται η διάρκεια τους μικραίνει. Μεγαλώνει η ανάγκη για περισσότερη φροντίδα προς τον πελάτη με έμφαση στις επιθυμίες και τις ιδιαιτερότητες του. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία είναι πλέον προσανατολισμένη στον πελάτη και στην καινοτομία ή αλλιώς το μάρκετινγκ του τουριστικού προϊόντος. (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007)

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει ως στόχο να προωθήσει μια ισόρροπη τουριστική ανάπτυξη στις χώρες-μέλη. Για αυτό τον λόγο, οριοθετεί τους πρωταρχικούς τομείς στους οποίους οι κοινές ενέργειες μπορούν να συμβάλλουν στην επίλυση των προβλημάτων και στην ανάπτυξη του τουρισμού στις χώρες-μέλη. Οι στόχοι της τουριστικής πολιτικής της ΕΕ αφορούν ουσιαστικά τέσσερις κύριους τομείς:

- Την ελεύθερη μετακίνηση και την προστασία των τουριστών
- Το πλαίσιο εργασίας των τουριστικών επαγγελματιών
- Τις μεταφορές
- Την περιφερειακή ανάπτυξη (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007)

Σύμφωνα με τον Youell, η σύγχρονη τουριστική βιομηχανία εμπεριέχει μια σειρά από χαρακτηριστικά που τη διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της οικονομίας. Ειδικότερα ο κλάδος του τουρισμού:

- Κυριαρχείται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα
- Είναι δυναμικός και στηρίζεται κυρίως στην επιχειρηματικότητα
- Απαρτίζεται στην πλειοψηφία του από μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Εξυπηρετεί τις εσωτερικές και διεθνείς αγορές
- Δίνει έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία
- Κάνει εκτενή χρήση της νέας τεχνολογίας
- Χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις με ελλιπή οργάνωση και διοίκηση
- Είναι ευαίσθητος στις εξωτερικές μεταβολές και πιέσεις
- Ασκεί θετικές και αρνητικές επιδράσεις (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007)

Η τουριστική βιομηχανία αναπτύσσεται με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να ικανοποιεί τις ανάγκες όλων των κατηγοριών των ταξιδιωτών και τουριστών κατά την διάρκεια του ταξιδιού τους. Ο τουρισμός μεταμορφώνεται σε κοινό αγαθό με πρόσβαση σε όλο και περισσότερες κοινωνικές ομάδες σε σχέση με το παρελθόν. Αποκτά πλέον μαζικό χαρακτήρα, αναδεικνύοντας τον τουρισμό στη μεγαλύτερη «βιομηχανία» παγκοσμίως. (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007) Ενδεικτικά αναφέρεται ότι, σύμφωνα με το WTTC (World Travel and Tourism Council), το 2001, ο τουρισμός μετράται σε

- 3.5 τρις \$ οικονομικών συναλλαγών και
- 207 εκατ. θέσεις εργασίας

Το γεγονός της αυξανόμενης σπουδαιότητας που αποκτά ο τουρισμός, οδήγησε στην ανάγκη η οικονομική αυτή δραστηριότητα να σχεδιαστεί, να οργανωθεί, και να ελεγχθεί κεντρικά. Στην Ελλάδα το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης έχει στόχο την χάραξη και υλοποίηση μιας εθνικής στρατηγικής τουριστικής ανάπτυξης. Μια σημαντική διάκριση του τουρισμού, η οποία απαιτεί και δύο διαφορετικούς κεντρικούς σχεδιασμούς εκ μέρους των οργανισμών και επιχειρήσεων ιδιωτικού και δημόσιου χαρακτήρα είναι:

- Ο **εισερχόμενος τουρισμός**, που αφορά τις μετακινήσεις τουριστών από διάφορες χώρες του εξωτερικού προς το εσωτερικό μίας χώρας.
- Ο **εσωτερικός τουρισμός** που αφορά τις εσωτερικές μετακινήσεις των κατοίκων της χώρας με σκοπό τον τουρισμό. (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007)

Ο λόγος που καθιστά αναγκαία την ύπαρξη δύο διαφορετικών στρατηγικών, συνδέεται με τα διαφορετικά χαρακτηριστικά, και κατά συνέπεια τις διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, των δύο αυτών κοινωνικών ομάδων. Στόχος της κάθε μίας στρατηγικής, είναι αρχικά η προσέλκυση και στη συνέχεια η ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών των δύο ομάδων ώστε να προτιμούν αυτή τη χώρα για τις διακοπές τους.

Ο τουρισμός μπορεί να έχει σημαντικές θετικές επιπτώσεις (οικονομικές, κοινωνικές, πολιτισμικές) αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι μπορεί να έχει και σημαντικότερες αρνητικές επιπτώσεις στην οικονομία, την κοινωνία και το περιβάλλον. Συμπερασματικά ο τουρισμός ξεφεύγει από τον παραδοσιακό του ρόλο και μεταλλάσσεται με βάση τις ευρύτερες κοινωνικές και πολιτισμικές αλλαγές. Συγκεκριμένα:

- Ο τουρισμός μετατρέπεται από οικονομία των υπηρεσιών σε οικονομία των εμπειριών
- Ο τουρίστας χαρακτηρίζεται από αυξημένη κοινωνική και περιβαλλοντική ευαισθησία.
- Το σύστημα των κοινωνικών αξιών μεταβάλλεται συνεχώς.
- Η παγκοσμιοποίηση επιδρά στην ανάπτυξη του τουρισμού.
- Η σύνδεση της τεχνολογίας με το Μάρκετινγκ γίνεται πλέον απαραίτητη. (Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007, Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004)

2.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο Τουρισμός αποτελεί για την Ελλάδα έναν από τους σημαντικότερους κλάδους δραστηριότητας μαζί με τη ναυτιλία. Η συμβολή του στην αντιμετώπιση των μεγάλων προβλημάτων της οικονομίας κάθε άλλο παρά να αμφισβητηθεί μπορεί και πολύ περισσότερο να αποσιωπηθεί. Παρά το γεγονός αυτό, όμως, κανένας άλλος κλάδος οικονομικής δραστηριότητας της οικονομίας δεν δοκιμάζεται τόσο πολύ τα τελευταία χρόνια και ειδικότερα από το τέλος της δεκαετίας του '80 και μετά όσο ο τουρισμός.

Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση φιλοξενίας από τα αρχαία χρόνια μέχρι σήμερα. Για την διατήρηση και ανάπτυξη του τουρισμού είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων ιδιωτικού και δημόσιου

τομέα. Στη βάση του ο τουρισμός, αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο με σημαντικές επιπτώσεις σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών ομάδων, ατόμων αλλά και στο περιβάλλον (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004).

Στην Ελλάδα, η οποία αποτελεί ένα από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως, οι επιπτώσεις αυτές αυξάνονται σημαντικά αν ληφθεί επιπλέον υπόψη ότι περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με τον τουρισμό. Η Ελλάδα είναι χώρα τουριστική. Το φυσικό κάλλος, ο εξαιρετος καιρός, η παραδοσιακή φιλόξενη συμπεριφορά των Ελλήνων και μια σειρά άλλων πλεονεκτημάτων οδήγησε στην ανάπτυξη του τουρισμού στη χώρα. Στη Ελληνική τουριστική βιομηχανία, στη σημαντικότερη μέχρι τώρα εθνική οικονομική δραστηριότητα της χώρας, εργάζονται και απασχολούνται χιλιάδες άνθρωποι (Ανδρουλάκης, 2004).

Ο Ελληνικός τουριστικός τομέας, αν και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες της Ελληνικής οικονομίας με περισσότερο από 18% συμμετοχή στο ΑΕΠ, με εισαγωγή συναλλάγματος περισσότερο των 9 δις. δολαρίων και σημαντική συμμετοχή στη δημιουργία θέσεων εργασίας, εξακολουθεί, παρά τα όποια βήματα έχουν γίνει, να αντιμετωπίζεται από την πολιτεία ως ένας δευτερεύων οικονομικός παράγοντας (Πατσουράτης, 2002).

Η ανάγκη εφαρμογής μιας περιφερειακής τουριστικής πολιτικής εκ μέρους των πολιτικών εξουσιών σε διάφορες χώρες υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών τόσο των αναπτυγμένων όσο και των αναπτυσσομένων, προέρχεται από τις ανισότητες ευκαιριών που υπάρχουν σε διαπεριφερειακό επίπεδο και οι οποίες, όπως είναι φυσικό, προκαλούν οικονομικά και κοινωνικά προβλήματα. (Ανδριώτης, 2005)

Η ασύμμετρη τουριστική ανάπτυξη στην επικράτεια μιας χώρας υποδοχής και φιλοξενίας τουριστών παρουσιάζεται με διάφορες μορφές, που εξελίσσεται ανάλογα με την αναπτυξιακή φάση στην οποία βρίσκεται αυτή. Στην αναπτυσσόμενες χώρες, όμως, η κυριότερη μορφή ασυμμετρίας της τουριστικής ανάπτυξης στο χώρο είναι κατά κανόνα εκείνη που εντοπίζεται συνήθως ανάμεσα στο κέντρο και την περιφέρεια και συγκεκριμένα ανάμεσα στην πρωτεύουσά τους και τις διάφορες περιφέρειες της υπόλοιπης επικράτειας τους (Κόνσολας, 1974).

Κατά τη δεκαετία 1995-2005, οι τουριστικές εισπράξεις από το εξωτερικό παρουσίασαν εντυπωσιακή άνοδο στην Ελλάδα, αφού αυξήθηκαν σωρευτικά κατά 134,4% πάνω από τον πληθωρισμό, έναντι 44% αντίστοιχης αύξησης της συνολικής εγχώριας οικονομικής δραστηριότητας (ή ΑΕΠ). Ως αποτέλεσμα, οι τουριστικές

εισπράξεις από το εξωτερικό έφτασαν το 2004 στο 6,2% του ΑΕΠ από 3,5% το 1995, ενώ ο λόγος των εισπράξεων από ξένους τουρίστες στην Ελλάδα προς τα αντίστοιχα έξοδα των Ελλήνων τουριστών στο εξωτερικό αυξήθηκε από 3,1% το 1995 στο 4,5% το 2004.

Οι κάτοικοι εξωτερικού ξοδεύουν στη χώρα μας υπέρ-τετραπλάσια ποσά από αυτά που ξοδεύουν οι κάτοικοι της Ελλάδας στο εξωτερικό. Στοιχείο αισιοδοξίας για τη συνέχιση της δυναμικής πορείας του τουρισμού στη χώρα μας αποτελεί το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι αγαθό πολυτελείας, που σημαίνει ότι όσο το παγκόσμιο βιοτικό επίπεδο αυξάνεται, οι τουριστικές δαπάνες αυξάνονται με ακόμα μεγαλύτερους ρυθμούς.

Η συνέχιση της προηγούμενης δυναμικής πορείας των τουριστικών εισπράξεων δεν είναι, όμως, δεδομένη. Δεν αρκεί μόνον η εξωγενής αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης για τουριστικές υπηρεσίες. Απαιτείται και η ανάλογη βελτίωση των προσφερόμενων τουριστικών υπηρεσιών εκ μέρους μας. Σήμερα, ο ανταγωνισμός από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς είναι έντονος, ιδιαίτερα σε επίπεδο τιμών. Ως αποτέλεσμα, το παγκόσμιο μερίδιο της Ελλάδας στις αφίξεις τουριστών έχει μειωθεί τα τελευταία δύο χρόνια, παρά την αίγλη που απέκτησε η χώρα μας λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων και τα υπέρογκα έξοδα με τα οποία οι Αγώνες επιβάρυναν τον κρατικό προϋπολογισμό και που βελτίωσαν τις τουριστικές μας υποδομές.

Το παγκόσμιο μερίδιο στις αφίξεις μειώθηκε από 1,9% το 2003 πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες, σε 1,6% το 2005. Όμως, το μερίδιο στις εισπράξεις την ίδια περίοδο, από το 2003 στο 2005, έχει παραμείνει σταθερό, περίπου στο 2%, γεγονός που δείχνει ότι οι Αγώνες είχαν ως αποτέλεσμα την αύξηση της παροχής λιγότερων μεν, αλλά ποιοτικότερων τουριστικών υπηρεσιών. Άλλωστε, η αύξηση λίγο πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του αριθμού των κλινών σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων ήταν μεγάλη. (Ε.Σ.Υ.Ε.)

Το κύριο, λοιπόν, ερώτημα για την Ελλάδα είναι αν θα συνεχίσει να προσφέρει τις διαρκώς αναβαθμιζόμενες ποιοτικές τουριστικές υπηρεσίες που απαιτούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον ώστε να προσελκύει ένα σταθερό ή και αυξανόμενο μερίδιο της διαρκώς διογκούμενης παγκόσμιας τουριστικής δραστηριότητας. Η έντονη εποχικότητα του σημερινού τουρισμού στην Ελλάδα και η χαμηλή χρήση των ξενοδοχειακών κλινών αφήνουν περιθώρια σημαντικής μεγέθυνσης του τουρισμού. Όμως, για να γίνει κάτι τέτοιο απαιτείται συντονισμένη προσπάθεια

από όλους τους φορείς, επέκταση του τουριστικού προϊόντος πέραν του κλασικού «ήλιος, θάλασσα», καθώς και μακρόχρονη στρατηγική από την Πολιτεία.

Η Ελλάδα ως ώριμος τουριστικός προορισμός αντιμετωπίζει εντεινόμενο ανταγωνισμό από αναδυόμενους μεσογειακούς προορισμούς, ιδιαίτερα σε επίπεδο τιμών. Οι τουριστικές εισπράξεις ανά άφιξη είναι περισσότερες από ότι πριν έξι χρόνια, αλλά και συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες. Η βελτίωση των εισπράξεων ανά άφιξη οφείλεται σε αύξηση των τιμών και όχι σε αύξηση του μέσου χρόνου παραμονής στη χώρα. Η αύξηση των τιμών οφείλει να συμβαδίζει με βελτίωση της ποιότητας υποδομών και υπηρεσιών, διαφορετικά επιδεινώνεται η ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Η αύξηση του αριθμού των κλινών σε ξενοδοχειακές μονάδες 5 αστέρων, πριν τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, δείχνει κάποια βελτίωση της ποιότητας των ξενοδοχειακών υποδομών. Το κέντρο βάρους, όμως, του ελληνικού ξενοδοχειακού δυναμικού βρίσκεται σε μικρές και χαμηλής ποιότητας μονάδες. Ο ξενοδοχειακός κλάδος χαρακτηρίζεται από υπερπροσφορά και χαμηλόβαθμό χρήσης των κλινών. Έτσι, οι τουριστικές εισπράξεις ανά ξενοδοχειακή μονάδα και ανά κλίνη υστερούν σημαντικά έναντι του ανταγωνισμού, υπονομεύοντας τη δυνατότητα πραγματοποίησης των απαραίτητων επενδύσεων.

1.4 Ο ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού. Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995)

Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005) Κάποιοι άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία. Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε

χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, 1999)

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει πολλά χαρακτηριστικά που κάποια τυχάνει να είναι όμοια με αυτά των άλλων βιομηχανιών. Από αυτή την σκοπιά αντιμετωπίζει τα ίδια οργανωτικά και διοικητικά προβλήματα όπως οι υπόλοιπες επιχειρήσεις (Mullins, 1995). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελείται από ένα πλήθος βιομηχανιών που αποτελούν σημαντικά και διαφορετικές μεταξύ τους επιχειρηματικές μονάδες. Ξενοδοχεία και τουρισμός αποτελούν μια ευρύτερη έννοια. Ο διαχωρισμός των τύπων των εταιριών και των βιομηχανιών συνεπάγεται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κατά περίπτωση πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις σε διαφορετικά περιβάλλοντα (Harrington, 2005)

1.5 ΤΟ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΥΚΛΩΜΑ

Το τουριστικό κύκλωμα αποτελεί τη βάση στην οποία στηρίζεται η διανομή και κατανάλωση, με την ευρεία έννοια, του τουριστικού προϊόντος ή αλλιώς του τουριστικού πακέτου. Για την αρμονική εκτέλεση των λειτουργιών του τουριστικού κυκλώματος απαιτείται η ύπαρξη και η ομαλή συνεργασία των παρακάτω επιχειρήσεων:

- **Προμηθευτής (supplier)**. Είναι η επιχείρηση που παρέχει τις εκάστοτε επιμέρους υπηρεσίες που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν.
- **οργανωτής ταξιδιών (tour operator)**, που παράγει και φροντίζει την ομαλή υλοποίηση του πακέτου.
- **τοπικός πράκτορας ή λιανοπωλητής (retail agent)**. Είναι το τουριστικό γραφείο της χώρας προέλευσης που πουλά τα πακέτα στον τελικό καταναλωτή.
- **Άμεσος ή γενικός αντιπρόσωπος (representative/incoming tour operator)**. Είναι το τουριστικό γραφείο που βρίσκεται στη χώρα προορισμού του πακέτου και φροντίζει για την παραλαβή των τουριστών από το σημείο άφιξης τους και τη μεταφορά τους στο ξενοδοχείο, την παροχή των συμπεριλαμβανόμενων στο πακέτο υπηρεσιών, καθώς και για την εξυπηρέτηση των τουριστών στις «πύλες» εισόδου και εξόδου της χώρας του.

- **τοπικός πράκτορας (local agent) ή έμμεσος αντιπρόσωπος**, που συμβάλει στις προηγούμενες υπηρεσίες σε συνδυασμό με τον άμεσο αντιπρόσωπο. (*Ακρίβος, Σαλεσιώτης, 2007*)

1.6 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών “motel”, τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, τα “bungalows”, τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση “camping”, οι ενοικιαζόμενες βίλες “saleè”, τα ενοικιαζόμενα διαμερίσματα, τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (*Ηγουμενάκης, 1997*).

Ο Π.Ο.Τ. διακρίνει δυο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (*Σταυρινούδης, 2006*). Σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

- Πολυτελείας
- Κατηγορίας Α΄
- Κατηγορίας Β΄
- Κατηγορίας Γ΄
- Κατηγορίας Δ΄
- Κατηγορίας Ε΄

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

- Ενοικιαζόμενα διαμερίσματα (Α΄, Β΄, Γ΄)
- Βίλες
- Ενοικιαζόμενα δωμάτια

Τα ξενοδοχεία τύπου “motel” διακρίνονται σε κατηγορίες Α΄ και Β΄ και τα ξενοδοχεία τύπου ξενώνα σε πολυτελείας, Α΄, Β΄ και ξενώνες νεότητας. (*Ζαχαράτος, 2000*)

Ο ΕΟΤ είναι το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την

χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου-Πουλάκου, 1994). Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αστικά και παραθεριστικά. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγοήμερη παραμονή. Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, 1996)

Τα ξενοδοχεία έχουν πολλές ομοιότητες με τα υπόλοιπα καταλύματα. Ωστόσο επισημαίνονται και κάποιες σημαντικές διαφορές κυρίως στα χαρακτηριστικά τους τα οποία είναι: οι πελάτες, οι προσφερόμενες υπηρεσίες, τα σημεία πώλησης, το εργατικό δυναμικό, η δομή οργάνωσης και η φύση της εργασίας.

1.6.1 ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις.

Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

1.6.2 ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η απασχόληση σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να είναι πλήρης, μερική ή και περιστασιακή. Αποδείξεις ή στατιστικά στοιχεία του αριθμού απασχολούμενων είναι συνήθως δύσκολο να υπάρξουν. Σε κάποια τμήματα υπερτερούν οι άνδρες, ενώ σε κάποια άλλα οι γυναίκες. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι σε αντίθεση με τα παρελθόντα έτη, γίνονται όλο και περισσότερες προσπάθειες επιλογής καταρτισμένου εργατικού δυναμικού σε όλες τις θέσεις και όχι μόνο στα διοικητικά τμήματα όπως σε προϊστάμενους ή διευθυντές.

Η οργάνωση του ξενοδοχείου εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, οι σημαντικότεροι των οποίων είναι η ποικιλία και το είδος των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρονται, ο τύπος της κτιριακής εγκατάστασης της μονάδας (ενιαίο κτίριο, αυτόνομα οικήματα), το μέγεθος (δυναμικότητα), η τεχνολογική εξέλιξη, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η παιδεία (θεωρητική και πρακτική) των διοικούντων και η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί με άλλα λόγια να αυτοματοποιηθεί, διότι η ποιότητα των παροχών εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (*Χυτήρης, 1996*)

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι. Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών-καταναλωτών (*Nailon, 1982*)

Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο

ταυτόχρονα. Τα σημεία πώλησης αγαθών και υπηρεσιών είναι τα ταμεία των διαφόρων τμημάτων του ξενοδοχείου, που λειτουργούν ως κέντρα εσόδων.

1.7 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη, προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω σειράς ενεργειών. (Σταυρινούδης, 2006)

Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά, δηλαδή με τη γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων και ανάλογα με τους πελάτες. Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιος διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. (Keiser, 1998)

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης:

- την **τυπική**, προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- την **άτυπη**, η οποία οδηγεί στην δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί ωφέλιμα για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006)

1.8 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Το βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία των ξενοδοχείων έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των τεχνικών και των μεθόδων διοίκησής τους. Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων.

Η διοίκηση δεν αποτελεί ξεχωριστή λειτουργία.. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου. (*Nailon, 1982*)

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει.

Εκτός από τον καλό προγραμματισμό, η οργάνωση είναι άλλη μια κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά την κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα.

Ευθύνη, επίσης, της διοίκησης είναι να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση. Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη. (*Mullins, 1995*)

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται με τη *συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων μιας οργάνωσης επιδιώκοντας τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και των πολιτικών για το προσωπικό με τρόπο που να ανταποκρίνεται στις μακροχρόνιες ανάγκες της οργάνωσης*. Επιτρέπει, μάλιστα, στις οργανώσεις να αποκτήσουν, διατηρήσουν και αξιοποιήσουν ικανούς εργαζόμενους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τους. (Μπόγκα, 2003)

Το αντικείμενο της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού θα βοηθήσει τα άτομα, τα οποία περνούν τον περισσότερο χρόνο εργαζόμενα μέσα σε κάποια οργάνωση, να γίνουν αποτελεσματικότερα ως μέλη της οργάνωσης αυτής, γιατί θα μπορέσουν να κατανοήσουν τη διαδικασία της συμπεριφοράς των ατόμων στον εργασιακό χώρο, τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διοικούνται αυτά, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις προσαρμόζονται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και μπορούν να αναπτυχθούν. (Μπόγκα, 2003)

Σύμφωνα με διάφορους μελετητές η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αφορά:

- άλλη μια ονομασία για τη διοίκηση προσωπικού
- έναν ευρύτερο ορισμό της διοίκησης, ο οποίος περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά
- έναν οδηγό για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού
- ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων
- μια μέθοδο που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού
- μια μέθοδο που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος
- ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

- μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς.

2.2 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασία κατ' αντιδιαστολή με τους άλλους συντελεστές είναι ο «ζωντανός» συντελεστής της παραγωγής. Επίσης, η εργασία είναι εκείνη που κατορθώνει να μειώνει τη φυσική στενότητα των αγαθών. Οι άλλοι δύο συντελεστές, δηλαδή το έδαφος και το κεφάλαιο, αποκτούν οικονομική σπουδαιότητα και αξία μόνο με την εργασία. Άρα, η συμβολή του συντελεστή Εργασία, για την πραγμάτωση της παραγωγής, είναι απαραίτητη. Ως εργασία (συμβολή ή υπηρεσία της εργασίας) ορίζεται *κάθε σκόπιμη και σχεδιασμένη, ψυχική ή πνευματική ενέργεια του ανθρώπου που ζητείται εφόσον τελεί σε στενότητα και έτσι αποφέρει εισόδημα*. Το εισόδημα αυτό μπορεί να είναι μισθός, ημερομίσθιο ή οποιαδήποτε άλλη αμοιβή. (Πουρναράκης, κ.ά., 2004)

Η συμβολή της εργασίας είναι το μέσο της παραγωγής και όχι ο άνθρωπος. Ο άνθρωπος είναι ο φορέας αυτής της συμβολής. Πίσω, όμως, από την εργασία βρίσκεται ο άνθρωπος, το ανθρώπινο δυναμικό. Με άλλα λόγια, ο άνθρωπος είναι απαραίτητος προκειμένου να έχουμε εργασία. Το γεγονός ότι η εργασία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον φορέα της έχει ως συνέπεια η εργασία να είναι συγχρόνως και σκοπός της οικονομίας, αφού η οικονομία ουσιαστικά αποσκοπεί να υπηρετήσει τον εργαζόμενο άνθρωπο.

Ο άνθρωπος είναι απαραίτητος προκειμένου να έχουμε εργασία και η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού, είναι πνευματική και σωματική εργασία. Η **πνευματική** εργασία διαχωρίζεται σε:

- *δημιουργική εργασία*, που συνδέεται με την ύπαρξη ιδεών των οποίων η υλοποίηση τους έχει μεγάλα κοινωνικοοικονομικά οφέλη
- *ηγετική εργασία*, η οποία προσφέρεται από την ηγεσία της επιχείρησης και αποβλέπει στην ταυτοποίηση και την παρακολούθηση της παραγωγικής διαδικασίας στην επιχείρηση

Η **σωματική** εργασία ταυτίζεται συνήθως με την εκτελεστική και αξιοποιεί περισσότερο τη μυϊκή δύναμη του ανθρώπου, καθώς είναι η δραστηριότητα που προσφέρεται από εργάτες και κατά ένα μικρό μέρος από υπαλλήλους και καθορίζεται επακριβώς σύμφωνα με τις τεχνικές υποδείξεις. (Πουρναράκης, κ.ά., 2004)

Συμπερασματικά, επειδή η εργασία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τον φορέα της, δηλαδή τον άνθρωπο, έχει ως συνέπεια να είναι συγχρόνως και σκοπός της οικονομίας, αφού ουσιαστικά αποσκοπεί να υπηρετήσει τον εργαζόμενο άνθρωπο.

2.3 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Όλες οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων αρχίζουν και καθορίζονται από την ανθρώπινη προσπάθεια και κατεύθυνση. (Χυτήρης, 2001) Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο σημαντικότερος για την επιτυχία οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου της επιχείρησης και για αυτό προγραμματίζεται, επιλέγεται και αξιολογείται με την μεγαλύτερη δυνατή προσοχή και φροντίδα.

Εφαρμόζοντας τα πλέον προηγμένα και προοδευτικά μοντέλα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, διασφαλίζει τη λειτουργία ενός άψογου εργασιακού περιβάλλοντος μέσω παροχών, επιβραβεύσεων, καθώς και αξιολογικών μεθόδων αξιολόγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνεχής εκπαίδευση, η εξειδίκευση και η ευθυγράμμιση των ικανοτήτων του κάθε εργαζόμενου με το όραμα της επιχείρησης συνθέτουν τη συνταγή της επιτυχίας και εξασφαλίζουν ένα ιδανικό εργασιακό περιβάλλον σε μια μεγάλη εταιρεία με στόχους και επιδιώξεις, που συμμερίζονται όλοι: και η διοίκηση και οι εργαζόμενοι.

Οι κύριες αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- 1. Επιλογή προσωπικού**, μέσω της συνεχούς αναζήτησης και του προσδιορισμού των αναγκών της εταιρείας.
- 2. Πρόσληψη προσωπικού και ενημέρωση / εκπαίδευση του νέου εργαζομένου** για την επιχείρηση και την εφαρμογή ειδικού προγράμματος προσαρμογής.
- 3. Αξιολόγηση προσωπικού με βάση τα πιο σύγχρονα μοντέλα αξιολόγησης**, παγκοσμίως.
- 4. Διενέργεια exit interviews.**
- 5. Ολοκληρωμένη εκπαίδευση και εξειδίκευση**, που συνδυάζει τις ανάγκες της εταιρείας και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου.
- 6. Ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της εργασιακής τους σχέσης** με την επιχείρηση, τον όμιλο ή την οργάνωση.
- 7. Διοργάνωση εκδηλώσεων για το προσωπικό.**
- 8. Μελέτη προϋπολογισμού και κόστους μισθοδοσίας.**
- 9. Άμεση αντιμετώπιση των ζητημάτων** που παρουσιάζονται (Χυτήρης, 2001)

Εκτός, όμως, όλων αυτών μπορούμε να πούμε τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην πράξη; ***Είναι η λειτουργία που ασχολείται με τη συστηματική και μακροχρόνια αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.*** (Ξυροτήρη – Κουφίδου, 2001) Όμως, οι άνθρωποι πόροι **αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα** που θα ενεργοποιήσει και θα αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές της παραγωγής, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι της επιχείρησης.

Οι βασικότερες αιτίες οι οποίες επιβάλλουν την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- Οι άνθρωποι πόροι είναι υψηλού κόστους
- Οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον και τον ανταγωνισμό επιβάλλουν ιδιαίτερο χειρισμό των ανθρώπινων πόρων. Απαιτούν πλήρη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα στο επίπεδο της δημιουργίας και διαχείρισης της γνώσης που κατέχουν (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)

Οι αλλαγές που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο περιβάλλον είναι οι ακόλουθες:

- ***Αύξηση του ανταγωνισμού***
- ***Ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων***
- ***Δημιουργία νέων τομέων και συρρίκνωση άλλων***
- ***Τεχνολογία πληροφοριών***
- ***Νέες μορφές εργασίας και απασχόλησης*** (όπως τηλε-εργασία, υπεργολαβία, μερική απασχόληση κ.α.)

- ***Αλλαγές στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού***
- ***Νέες τεχνολογίες παραγωγής***
- ***Συγχωνεύσεις και συμμαχίες/αύξηση βαθμού συγκέντρωσης***

Οι αλλαγές αυτές με τις σειρά τους προκαλούν τα ακόλουθα φαινόμενα:

- ***Ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων***
- ***Ανάγκη για προσωπικό με προσόντα***
- ***Ομάδες με πολιτισμική ποικιλία***
- ***Νέες μορφές απασχόλησης*** (δηλαδή μείωση του αριθμού, της αφοσίωσης, της παρακίνησης, αλλαγή της κουλτούρας)
- ***Έμφαση στην ποιότητα***
- ***Διαφοροποίηση αναγκών εργαζομένων***
- ***Αυξημένη κινητικότητα στελεχών***
- ***Απαξίωση θέσεων εργασίας***

- *Υπερεθνικές πολιτικές*
- *Τεχνολογική ανάπτυξη*

Για να γίνει σωστή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει:

- να έχουμε αποτελεσματική διοίκηση.
- να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι, οι οποίοι παρόλο που θα διαφέρουν (ως προς την προσωπικότητα, τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.), θα μπορούν να εργαστούν και να συνυπάρξουν εφαρμόζοντας συστήματα και διαδικασίες
- με την σειρά τους οι ικανοί εργαζόμενοι θα ενεργοποιήσουν τους άλλους συντελεστές και θα επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους (*Noe, Hollenbeck, 2006*)

2.4Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Ο τρόπος με τον οποίο κάθε οργανισμός λειτουργεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της. (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*).

Κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι χρησιμοποιούνται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (*Λαλούμης, Ρούπας, 1996*).

Είναι απαραίτητο να επισημανθεί το που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει συγκεντρωτική πολιτική όσο αφορά στη λήψη των αποφάσεων. Μπορεί επίσης να εφαρμόζει αποκεντρωτική πολιτική. Η επιλογή της οποιασδήποτε μορφής εξαρτάται από την φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος και τους στόχους της επιχείρησης. Πολύ σημαντικό επίσης είναι το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος με τα αντίστοιχα προσόντα και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής τα οποία θα διοικούν τους ανθρώπους των διάφορων τμημάτων και θα είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την

υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού καθώς επίσης και για την διαχείριση των παραπόνων τους.

Τέλος, μεγάλης σημασίας επίσης είναι η δομή του τμήματος αυτού, η οποία μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης (*Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001*). Οι επικρατέστερες μορφές οργάνωσης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις
- η συνεργασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers) (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*).

Στην πρώτη μορφή οργάνωσης έχουμε τις μικρές επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις η διοίκηση χαρακτηρίζεται από τις προσωπικές προτιμήσεις, προκαταλήψεις και συμπεριφορά του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή καθώς αυτός είναι υπεύθυνος της διοίκησης. (*Beaver, Lashley, 1998*) Στις μικρές επιχειρήσεις η αναλογία των στελεχών προσωπικού προς το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι 1 προς 90 (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*)

Στις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχουν τρεις βαθμίδες διοίκησης:

- η κεντρική ανώτατη διοίκηση,
- η περιφερειακή
- η τοπική

Δημιουργείται μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση και σε κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού κάθε παραρτήματος είναι εξουσιοδοτημένος να ρυθμίζει διάφορα θέματα, κατευθυνόμενος πάντα από την κεντρική διοίκηση (*Κανελλόπουλος, 1991*)

Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες του τμήματος αυτού και για κάποια θέματα, μοιράζονται την ευθύνη με τα στελέχη γραμμής. Κάποιες από τις λειτουργίες του τμήματος είναι η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών κ.ά. Τα στελέχη γραμμής συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης, επιλογής, συντονισμού και παρακίνησης του προσωπικού τους. Η σωστή εφαρμογή αυτής της μορφή οργάνωσης προϋποθέτει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δυο ομάδων (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*)

2.5 ΗΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

2.5.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η στρατολόγηση και η επιλογή προσωπικού αποτελούν αρμοδιότητες αποκλειστικά εκχωρημένες στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. (Χυτήρης, 2001) Η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για όλες τις ενέργειες που αφορούν σε κάλυψη κενών ή νέων θέσεων εργασίας, προωθήσεις και μετακινήσεις προσωπικού, και διατήρησης του αναγκαίου αριθμού υπαλλήλων μέσω διενέργειας προσλήψεων.

Οι αποχωρήσεις υπαλλήλων και στελεχών για λόγους κυρίως συνταξιοδότησης έχουν ως αποτέλεσμα την εκκένωση θέσεων εργασίας. Συνήθως οι αποχωρούντες είναι άτομα με αρκετή εμπειρία που κατείχαν θέσεις ευθύνης. Έτσι η πλήρωση των θέσεων αυτών γίνεται συνήθως με εσωτερική στρατολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, η Διεύθυνση είναι υποχρεωμένη να ανακοινώνει τυπικά με μορφή εγκυκλίων τις θέσεις εργασίας που τελούν προς κάλυψη. Η ίδια διαδικασία ακολουθείται και στην περίπτωση που δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας, στις οποίες όμως μπορούν να ανταποκριθούν οι υπάλληλοι με τις γνώσεις και εμπειρίες που κατέχουν.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού έχει αναβαθμιστεί, στο βαθμό που αποτελεί ξεχωριστή υποδιεύθυνση στα πλαίσια της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Η υποδιεύθυνση αυτή είναι αρμόδια για την εκτέλεση όλων εκείνων των ενεργειών που θα συντελέσουν στη σωστή στελέχωση των διαφόρων θέσεων εργασίας. Δραστηριοποιείται σε δύο επίπεδα, αυτό της αρχικής πρόσληψης υπαλλήλων, και αυτό της επιλογής υπαλλήλων για τη στελέχωση θέσεων ευθύνης. (Χυτήρης, 2001)

Κατά τη διαδικασία πρόσληψης, οι επιτυχόντες του διαγωνισμού περνούν από συγκεκριμένα στάδια επιλογής, τα οποία και οδηγούν στην τελική απόφαση πρόσληψης ή απόρριψης. Τα στάδια αυτά είναι η συνέντευξη με στέλεχος της υποδιεύθυνσης επιλογής, όπου κυρίως σκιαγραφείται το ψυχοκοινωνικό προφίλ του υποψηφίου, ένα τεστ αντίληψης και νοημοσύνης, ο έλεγχος και η διασταύρωση των συστατικών επιστολών που συνοδεύουν το φάκελο υποψηφιότητας και οι ιατρικές εξετάσεις. Σημειώνεται στο σημείο αυτό ότι επιτυχόντες του διαγωνισμού πρόσληψης σπάνια απορρίπτονται στα στάδια επιλογής. Αυτά έχουν περισσότερο σημασία για την καταγραφή των διαφόρων χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, και απλά καταγράφονται και αρχειοθετούνται για μελλοντική χρήση. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2002)

Η αναβάθμιση ενός εργαζομένου και η τοποθέτηση του σε άλλο πόστο όπου πρέπει να κάνει μιας άλλης φύσεως εργασία ενέχει τον κίνδυνο, αλλάζοντας δουλειά το άτομο να αποτύχει. Αυτό μπορεί να συμβεί διότι ενδεχομένως να μην έχει τα απαραίτητα προσόντα για τα νέα του καθήκοντα ή διότι οι νέες συνθήκες δημιουργούν προβλήματα και στις δύο κατευθύνσεις. Επίσης οι πιέσεις από τα υψηλότερα κλιμάκια της εταιρίας μπορεί να δημιουργούν αμηχανία και σύγχυση και να επιδρούν αρνητικά στην ενδεχόμενη λίγη ικανότητα που έχει ο υπάλληλος για αυτή τη δουλειά. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2002)

Ένας τρόπος εξωτερικής προσέλκυσης γίνεται μέσω αγγελιών, όπου θα πρέπει να προσέξουμε ιδιαίτερος το περιεχόμενό τους. Δεν θα πρέπει να περνάνε ρατσιστικά μηνύματα έμμεσα πόσο μάλλον άμεσα. Θα πρέπει να προσπαθήσουμε να προσελκύσουμε κατάλληλους υποψηφίους για μια θέση και όχι να μας ενδιαφέρει πρωτίστως να αποκλείσουμε κάποιες ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες με άκομπο πολλές φορές τρόπο.

Άλλος τρόπος εξωτερικής προσέλκυσης είναι μέσω του κολεγίου. Είναι σχετικά ευκολότερη υπόθεση, δεδομένου ότι η πανεπιστημιακή μόρφωση που έχουν λάβει οι απόφοιτοι/τελειόφοιτοι ενός κολεγίου εγγυάται έναν κοινό παρανομαστή, δηλαδή όλοι είμαστε πάνω κάτω στο ίδιο μορφωτικό επίπεδο, ενώ συγχρόνως έχουμε αποκτήσει κάποια κοινά πολιτιστικά χαρακτηριστικά του τόπου που σπουδάζουμε ή τουλάχιστον έχουμε κατανοήσει ο ένας κάποια πολιτισμικά στοιχεία του άλλου που επιτρέπουν την συνεννόηση και διαβίωση κάτω από την ίδια εργατική στέγη.

Τέλος, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας μπορούν να παρέχουν κι αυτά έναν ικανοποιητικό αριθμό ικανών υποψηφίων. Μπορούν να χωριστούν σε δύο είδη: αυτά που κάνουν αμερόληπτη αξιολόγηση των υποψηφίων και προτείνουν μόνο όσους ανταποκρίνονται στη θέση και σε αυτά που απλά διευκολύνουν την επαφή του εργαζομένου με την επιχείρηση με αδιευκρίνιστα κριτήρια. Στην πρώτη κατηγορία υπάρχει συνήθως εξονυχιστικός τυπικός έλεγχος που βοηθάει σε σημαντικό βαθμό στην επιλογή του κατάλληλου ατόμου για μια θέση.

2.5.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Εφόσον έχουμε εντοπίσει έναν αριθμό κατάλληλων υποψηφίων, προχωρούμε στο στάδιο της συνέντευξης, ώστε να γίνει το πρώτο ξεκαθάρισμα αυτών που όντως αξίζουν και έχουν τα κατάλληλα προσόντα από αυτούς που υστερούν σε αυτά.

(Χυτήρης, 2001) Γενικά σε μια συνέντευξη προσπαθείς να δεις τα προσωπικά χαρακτηριστικά - δεξιότητες του υποψηφίου καθώς και να μάθεις την κοινωνική και οικογενειακή του κατάσταση, που ομολογουμένως επηρεάζουν την τελική επιλογή π.χ μια γυναίκα-μητέρα τριών παιδιών δεν κάνει για μια απαιτητική θέση, που ανά πάσα στιγμή θα χρειαστεί να παρευρίσκεται στην δουλειά της.

Τέλος εάν καταλάβουμε ότι ο υποψήφιος δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μας δεν πρέπει να τον κάνουμε να νιώσει ότι μειονεκτεί σε κάτι. Αντιθέτως θα πρέπει να του φερθούμε άψογα, και προφανώς η συμπεριφορά μας θα πρέπει να είναι ανάλογη σαν να είχαμε μπροστά μας ένα καλό υποψήφιο που μόλις απορρίφθηκε.

2.5.3 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Έχοντας από σχετικά νωρίς εκτιμήσει τη σημασία της εκπαίδευσης του προσωπικού και το βαθμό που αυτή επηρεάζει την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας, η επιχείρηση είναι πρωτοπόρος στην εφαρμογή μεθόδων και πολιτικών ανάπτυξης του προσωπικού της. Έχει αναβαθμίσει την Εκπαίδευση σε ξεχωριστή υποδιεύθυνση υπαγόμενη στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. (Χυτήρης, 2001)

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια, προκαταρκτική εκπαίδευση και on the job training. Η εκπαίδευση του νέου υπαλλήλου ξεκινά από τη στιγμή της πρόσληψης, οπότε και παρακολουθεί ένα γενικό σεμινάριο, που σκοπό έχει την παρουσίαση και κατανόηση βασικών γνώσεων που απαιτούνται. Από εκεί και πέρα και καθ' όλη τη διάρκεια υπηρεσιακής ζωής του υπαλλήλου, έχουν προβλεφθεί διάφορα προγράμματα σεμιναρίων, ώστε ο υπάλληλος να υποβοηθείται κατά τη μεταπήδησή του από το ένα τμήμα στο άλλο.

2.5.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια γίνεται συνειδητή προσπάθεια να διαμορφωθεί ένα σταθερό πλαίσιο αξιολόγησης της επίδοσης των υπαλλήλων. Η διαδικασία που ακολουθείται σήμερα έχει ως κεντρικό άξονα τα ατομικά φύλλα αξιολόγησης ετήσιας απόδοσης. (Noe, et, 2006) Σε αυτά ο υπάλληλος οποιασδήποτε βαθμίδας καλείται πρώτα να αυτό-αξιολογηθεί, βάσει πενταβάθμιας αξιολογικής αριθμητικής κλίμακας σε συγκεκριμένες προτάσεις-ερωτήσεις. Στη συνέχεια συμπληρώνει λεκτικά πεδία που αναφέρονται στα καθήκοντα που απαιτεί η θέση εργασίας του, στην ατομική του

απόδοση, στις προσδοκίες του, στις εξαιρετικές δεξιότητες που πιθανόν να κατέχει, και στις από αυτόν προτεινόμενες πιθανές θέσεις για μελλοντική αξιοποίηση. Το φύλλο αξιολόγησης παραλαμβάνεται από τους κριτές (συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος και ο τομεάρχης-διευθυντής της υπηρεσίας), οι οποίοι συμπληρώνουν και αυτοί με βάση τα δικά τους κριτήρια την κλίμακα αξιολόγησης. Τα φύλλα αξιολόγησης αρχειοθετούνται και χρησιμοποιούνται συνήθως στις διαδικασίες επιλογής που περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

Το σύστημα αξιολόγησης που έχει υιοθετηθεί, εμφανίζει σημαντικά προβλήματα, τόσο από πλευράς αξιοπιστίας, όσο και ως στοιχείο υποκίνησης και αργότερα επιλογής. Κυρίως λόγω διοικητικής ατολμίας, αλλά και παρεμβάσεων του σωματείου, το φύλλο αξιολόγησης έχει μια γενική μορφή, η οποία αδυνατεί να καλύψει όλες τις βαθμίδες υπαλληλικής δραστηριότητας και ιεραρχικής ευθύνης.

2.5.5 ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΩΝ

Πολύ σημαντικό κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το σύστημα αμοιβών, το οποίο πρέπει να είναι δίκαιο και όλοι οι υπάλληλοι που απασχολούνται στη επιχείρηση έχουν το αναφαίρετο δικαίωμα να αμείβονται ισότιμα. Θα πρέπει να δίνονται κίνητρα, όπως δίνονται και σε όλους εργαζομένους, καθώς επίσης και διάφορα bonus και κάθε λογής ατομικά ή ομαδικά βραβεία που τυχόν τους αναλογούν. Συμπερασματικά θα πρέπει να φερόμαστε όπως και στους υπόλοιπους εργαζόμενους και να μη γίνεται καμία απολύτως διάκριση. (*Ευροτόρη-Κουφίδου, 2001*)

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον που διαμορφώνεται κρίνεται απαραίτητη η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαμόρφωση αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης της επίδοσης, πάνω στην οποία θα βασιστεί η νέα πολιτική αμοιβών. Θα πρέπει να ομαδοποιηθούν οι θέσεις εργασίας και να διαφοροποιηθούν οι αμοιβές, ώστε να απαλειφθούν συναισθήματα αδικίας που νιώθουν όσοι εκτελούν απαιτητικές και σύνθετες εργασίες. Τέλος, η προσαρμογή στις αμοιβές του ανταγωνισμού πιθανόν να αποτελέσει κίνητρο προσέλκυσης ικανών στελεχών.

2.5.6 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥΣ

Οι ιδιαιτερότητες του καθενός είναι σεβαστές αλλά στην επιχείρηση δεν ήρθαμε για να προβάσουμε το χαρακτήρα μας και κάποια τυχόν αξιόλογα χαρακτηριστικά μας. Παράπονα σίγουρα θα υπάρξουν σε μια ομάδα. Η συνεργασία κάθε άλλο παρά εύκολη υπόθεση είναι ώστε μια ομάδα να είναι αποδοτική και η τυχόν δυσaréσκεια κάποιων μελών της ομάδες θα οδηγήσει σίγουρα σε συγκρούσεις.

Με τον όρο διαχείριση συγκρούσεων εννοούμε ότι *υπάρχουν δύο πλευρές που συγκρούονται είτε υπάρχουν πάλι δύο πλευρές αλλά με μια de facto επιδιαιτησία*. Στην πρώτη περίπτωση η μάχη γίνεται χωρίς κανόνες -εκτός των γενικότερων κανόνων τη κοινωνίας- όπου κερδίζει αυτός που πείθει ότι είναι πιο ισχυρός. (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001)

2.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων συνεργάζεται με τη Διοίκηση και ενημερώνεται για τους μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους που έχουν τεθεί για τη λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Με βάση τους στόχους αυτούς, η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη να καταστρώσει ένα σχέδιο με τις ανάγκες για προσωπικό, ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τους στόχους της. Σε πρώτη φάση, η Διεύθυνση έχει ήδη προχωρήσει στην πλήρη καταγραφή των θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001)

Σε ένα δεύτερο επίπεδο, υπάρχουν πλήρη και λεπτομερή στοιχεία στους φακέλους όλων των υπαλλήλων, τα οποία επιτρέπουν στη Διεύθυνση να μπορεί να εκτιμήσει σε κάθε στιγμή τις πιθανές μεταβολές που θα προκύψουν στο προσωπικό. Αναλυτικά στοιχεία ηλικιακής διάρθρωσης του προσωπικού, διευκολύνουν την πρόβλεψη του χρόνου και του αριθμού των αποχωρήσεων, με βάση το νομικό πλαίσιο που ορίζει τα όρια συνταξιοδότησης. Επίσης, η λεπτομερής κατάταξη του προσωπικού κατά ειδικότητα και ιεραρχικό επίπεδο, επιτρέπει το σχετικό προγραμματισμό για την πλήρωση των θέσεων από το υπάρχον προσωπικό. (Χυτήρης, 2001)

Έχοντας ως βάση τις ενέργειες αυτές, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι σε θέση να προγραμματίζει τις ανάγκες σε προσωπικό σε μεσο μακροπρόθεσμη βάση. Η απόφαση όμως για διενέργεια προσλήψεων ανήκει αποκλειστικά στη Διοίκηση της διοίκησης. Αυτό συμβαίνει επειδή ευρείας κλίμακας προσλήψεις είθισται να

γίνονται με διαγωνισμό μεταξύ υποψηφίων με κάποια ελάχιστα αποδεκτά προσόντα. Το γεγονός αυτό στερεί από τη Διεύθυνση ανθρώπινων πόρων να είναι ευέλικτη και να προσλαμβάνει ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες. (Noe, et, 2006)

Με βάση το νέο πλαίσιο που διαμορφώνεται στην αγορά εργασίας, κρίνεται ανορθολογική η 'ομαδοποιημένη' διαδικασία προσλήψεων που ακολουθείται. Θα ήταν πολύ χρήσιμο, αν σε αυτό το επίπεδο η Διοίκηση προέβαινε στην εκχώρηση της αρμοδιότητας της λήψης απόφασης για προσλήψεις, αποκλειστικά στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2002)

2.7 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει επιβλέποντας το τμήμα της διοικητικής μέριμνας. (Eskildsen, et, 2000) Ο σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ήταν να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες. Όμως, αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης. Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη και απαιτεί σημαντικές αλλαγές δεδομένου ότι η είναι να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων. (Fitz-Enz, 2001) Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Guest και Peccei, 2002)

Επιτυχής είναι η Διοίκηση η οποία δεν είναι πλέον απασχολημένη με το να εκτελέσει ένα σύνολο πολιτικών και ενεργειών. Μάλλον απαιτεί και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιλογών στους ανθρώπους, των στρατηγικών και των στόχων της επιχείρησης και της δυνατότητας που παρουσιάζονται από το εξωτερικό περιβάλλον. (Pike, et, 2002)

Η στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών

συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς. (Hunter, 2002)

Συνοψίζοντας την παρουσίαση της μοντέρνας πολιτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που θα πρέπει μια μοντέρνα επιχείρηση να εφαρμόζει, ξεχωρίζουν τα εξής σημεία:

- Η Διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες. (Glebbeek and Bax, 2002)
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί. (Bontis and Fitz-Enz, 2002)
- Η μη εκχώρηση στη Διεύθυνση της αρμοδιότητας για διενέργεια προσλήψεων, δημιουργεί προβλήματα στη διαδικασία στρατολόγησης και καθυστερήσεις στην πρόωθηση του προσωπικού. (Becker, et, 2001)
- Πρέπει να γίνει προτεραιότητα για τη Διεύθυνση ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της επίδοσης, ώστε να υποκινούν τους εργαζομένους, να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της προσφερόμενης εργασίας, και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. (Becker, et, 2001)

Μια μοντέρνα προσέγγιση στην Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι και ενθάρρυνση σχηματισμού ενδοεταιρικών ομάδων εργασίας (Guest και Peccei, 2002). Σύμφωνα με τους Guest και Peccei ολόκληρη η εργασία της κινητοποίησης μέσα στην επιχείρηση περνάει από τα χέρια πολλών μικρών ομάδων που κάθε μία πρέπει να επικεντρώνεται στην επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κάθε μία από αυτές τις ομάδες έχει την δική της δυναμική, και χρειάζεται προσεκτική διαχείριση. Γι αυτό χρειάζεται ένα άτομο το οποίο θα απασχολείται με όλες τις ομάδες αυτές και θα διασφαλίζει την συνεργασία μεταξύ των ομάδων καθώς και την πρόοδο της κάθε ομάδας στην όλη προσπάθεια της αλλαγής. Ο σχηματισμός κάθε ομάδας, πρέπει να είναι προσεκτικός και αντιπροσωπευτικός της επιχείρησης. Τα άτομα κάθε ομάδας πρέπει να προέρχονται από διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Μόνο τότε η γνώση που θα έχει κάθε ομάδα θα μπορεί να οδηγήσει σε μετρήσιμα αποτελέσματα και κάθε απόφασή τους, θα στηρίζεται πάνω σε πραγματικά γεγονότα τα οποία γνωρίζουν τα ίδια τα άτομα λόγω προσωπικής επαφής με το αντικείμενο.

3. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΤΟΜΕΑ

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται είναι ιδιόμορφη εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτούν οι αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους, οι οποίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης. (*Pandit, 2003*)

Ο ξενοδοχειακός κλάδος εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (*Baum, Amoah, Spivack, 1997*) Όσον αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (*Haynes, Fryer 2000*), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας έχουν σκοπό μέσω της υποκίνησης και του ελέγχου να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. (*Jafari, Fayos-Sola, 1995*)

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει ορισμένες ιδιομορφίες όπως είναι τα διακεκομμένα ωράρια και η εποχική απασχόληση (*Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003*). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία, τα οποία δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. (*Jolliffe, Farnsworth, 2003*)

Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς οι οποίοι είναι:

- πολιτική προσλήψεων
- πολιτική πρόσθετων παροχών
- πολιτική μεταβολών
- υπηρεσιακής κατάστασης
- πολιτική μισθών και ημερομισθίων

Κατά την διαμόρφωσή της επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της μονάδας και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (*Λαλούμης, Ρούπας 1996*)

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων ή οι ιδιοκτήτες είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης δεδομένου ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού. Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της εταιρίας. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από την διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων. Ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι άνθρωποι και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες όπως τις νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996)

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλέζου, Λαλούμης 2003) Ευθύνη του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών σχετικά με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, τις υπερωρίες, τη μισθοδοσία, τις άδειες και γενικότερα την τήρηση αρχείου εργαζομένων. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996)

3.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό τομέα διαχωρίζεται στις παρακάτω αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων:

- **Απασχόληση - Πρόσληψη.** Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από τις κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Η διαδικασία αυτή γίνεται με την ακόλουθη σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
- **Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή εργασίας.** Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων.
- **Επιμόρφωση προσωπικού.** Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.
- **Πολιτική μισθών και ημερομισθίων.** Είναι απαραίτητη η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου – θέσης, προκειμένου να υιοθετηθεί ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας. *(Κανελλόπουλος 1991)*
- **Υγεία και ασφάλεια.** Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας το οποίο προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
- **Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις.** Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι επιβάλλουν ποινές όταν παραβιαστούν.
- **Επικοινωνία εργαζομένων.** Πρόκειται για τις σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό. *(Λαλούμης, Ρούπας 1996)*
- **Εξυπηρέτηση εργαζομένων.** Περιλαμβάνει τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφάλειες ζωής, τις αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, τη νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, τα κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, τα δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού.** Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες είναι ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης.
- **Οργανωτικός σχεδιασμός.** Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης από το τμήμα προσωπικού και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.
- **Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων.** Χρήσιμη η λειτουργία αυτή για έρευνα προβλημάτων όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997)

3.2 ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η δομή της οργάνωσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα εξής μέλη:

- 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

Ο αριθμός απασχολούμενων στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από την ανώτερη διοίκηση που καθορίζει και την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα στελέχη του συγκεκριμένου τμήματος κυμαίνονται από 0,60-0,90 για 100 εργαζομένους. Η αναλογία αυτή τείνει να είναι 0,60 για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 0,90 για τις μικρές (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997) Στα μεγάλα ξενοδοχεία ο αριθμός κυμαίνεται σε ποσοστό 0,60 του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Σε περίπτωση αλυσίδων όπου υπάρχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη εσωτερικού και εξωτερικού, διακρίνονται 3 επίπεδα διοίκησης:

- κεντρική

- περιφερειακή
- τοπική, όπου τον κύριο ρόλο έχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης
(*Δαλούμης, Ρούπας, 1996*)

3.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές είναι τέσσερα:

- το **απολυταρχικό**, όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες
- το **αποφασιστικό**, όπου οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν ανακοινώνονται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντώνται διάφορα ερωτήματα
- το **συμβουλευτικό**, όπου η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν ληφθούν αποφάσεις λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις
- το **δημοκρατικό πρότυπο**, στο οποίο πραγματοποιείται συμβούλιο συνήθως με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών. (*Deery, Jago 2001*)

Το απαραίτητο στοιχείο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να διοικήσει αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά, αλλά ουσιαστικά εκείνο που χρειάζεται είναι η πρακτική εφαρμογή τους. (*Mullins, 1995*)

3.4 ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

Όταν η διοίκηση κατανοήσει την ατομική και την ομαδική συμπεριφορά και τον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, είναι πιο εύκολο να επηρεάσει τη σκέψη τους και να τους εμφυτεύσει τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού. (*Reynolds, Namasivayan, 2006*) Κατά τον Pfeffer (1994), προκειμένου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των

υπολοίπων του κλάδου δεν αρκεί απλά να διευρύνουν το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά να επενδύσουν στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους πελάτες τους. Από την άλλη πλευρά, οι Sharpley και Forster (2003) βρίσκουν το κλειδί για την επιτυχία της διοίκησης στην ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διευθυντών και πελατών για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

Η εργασιακή ζωή του ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος του χρόνου καθημερινά, γι' αυτό και η ποιότητά της διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες. (Κανελλόπουλος 1991) Κατά τον Stone (2002), αν επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητά του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον. Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την αντίληψη ενός εργαζομένου για την ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και όχι μόνο η αμοιβή είναι επτά:

- **Συνταγματικά δικαιώματα**
- **Ασφαλές και υγιεινό περιβάλλον**
- **Επαρκής αμοιβή**
- **Προσωπικός χρόνος**
- **Ανάπτυξη ικανοτήτων**
- **Εξέλιξη**
- **Κοινωνική ευθύνη**

Η πραγματική λειτουργία του ξενοδοχείου και η επιτυχία επίτευξης των στόχων της εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτό και του δίνουν σχήμα και προσωπικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πάντα υπόψη πως οι μέθοδοι της επιχείρησης πάνω σε εργασιακά θέματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού τους. (Mullins 1995) Τα διευθυντικά στελέχη που επικεντρώνονται μόνο σε συμφέροντα της επιχείρησης και αγνοούν τις ευρύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, χάνουν τον πρωταρχικό κανόνα των συλλογικών συμφωνιών και ευκαιριών σαν ένα μέτρο κοινωνικού ελέγχου και δικαιοσύνης (Ingram, MacLean 1993)

Δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί η ψυχολογική διάθεση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, αλλά η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί κατά προσέγγιση το επίπεδο της κατάστασης αυτής, αν παρακολουθεί τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται αποχωρήσεις, τις καθυστερήσεις στην αποπεράτωση εργασιών και τα παράπονα από την πλευρά των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί ικανοποίηση των εργαζομένων, εκτός από την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και εξειδίκευσης, θα πρέπει να αξιοποιούνται βάσει των προσόντων τους και να βρίσκονται τρόποι να κάνουν τη δουλειά τους ευχάριστα.

Τα συναισθήματα προέρχονται από την αντιμετώπιση που έχουν απέναντί τους οι προϊστάμενοι και γενικότερα η διοίκηση. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση όπου ο ρόλος της συμπεριφοράς των υπαλλήλων είναι μεγάλος, η διοίκηση πρέπει να δίνει μεγάλη προσοχή στις ανθρώπινες σχέσεις προκειμένου να εξασφαλίσει τη σταθερότητα και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού της.

Βασικά κίνητρα για την θετική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η κατάλληλη αμοιβή από την εργασία τους, τα φιλοδωρήματα ή τα διάφορα bonus, ο σωστός εξοπλισμός στις παροχές προς το προσωπικό όπως η ποιότητα φαγητού, οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση «μονιμότητας» της θέσης τους, οι αυξήσεις μισθών κ.ά. (*Λαλούμης, Ρούπας 1996*)

3.5 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ο πυρήνας της λειτουργίας της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι με τη σειρά τους εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και ο οργανισμός (*Cannon, Gustafson, 2002*)

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα. (*Mullins, 1995*) Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά.

Όσοι εκπαιδεύονται ύστερα από παρότρυνση της επιχείρησης, αυξάνουν το αίσθημα της ασφάλειας και οδηγούνται σε ικανοποίηση ανώτερων αναγκών

ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης (πυραμίδα Maslow), με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης. Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί, μπορεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να μειώσει το κόστος επίβλεψης. Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί μακροχρόνια από το εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις του, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές.

Η επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση. (*Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002*)

3.5.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν αρκετές ρυθμίσεις που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους (*Harris, 2000*)

3.5.2 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός του χώρου της επιχείρησης και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτικό και σύντομο σε χρονική διάρκεια. Στην πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε στην εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας (on the job training) και θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, διότι ο εργαζόμενος μαθαίνει κατά τη διάρκεια εξασκήσεως του επαγγέλματος του και αναπτύσσει τις δεξιότητές του. Την κύρια ευθύνη έχει ο επόπτης, ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενο και μπορεί να διορθώνει τον

εκπαιδευόμενο. Η οργάνωση της εκπαίδευσης εντός της θέσης εργασίας πλεονεκτεί στο ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει γρήγορα σε πραγματικές συνθήκες.

Η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training), πραγματοποιείται είτε σε ενδο-επιχειρησιακό ή σε εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον, όπου παρέχεται από τρίτους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οργανώνουν εκπαιδεύσεις μέσα στην επιχείρηση και πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι εκπαιδεύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε εξωτερικό χώρο, σημαίνει ενδεχομένως μεγαλύτερη διάρκεια διδακτικών ωρών, έμφαση και κατανόηση θεωρητικών θεμάτων αλλά το μειονέκτημα είναι η έλλειψη του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας (*Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002*)

3.5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναλύονται παρακάτω μπορούν να εφαρμοστούν και στα ξενοδοχεία –άλλες λιγότερο και άλλες περισσότερο- οι ξενοδοχοϋπάλληλοι όμως εκπαιδεύονται ουσιαστικά από τον κάθε επόπτη ή προϊστάμενο και κυρίως εντός της θέσης εργασίας. Εφόσον οι εργαζόμενοι προσφέρουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι πολύ βασικό το προσωπικό να εκπαιδεύεται κατάλληλα και με μεγάλη προσοχή, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας δε στηρίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό, αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (*Λαλούμης, Ρούπας, 1996*)

Η εκπαίδευση εργαζομένων από ανώτερούς τους στη θέση εργασίας τυχαίνει να είναι μια άτυπη μορφή ή τυπική σε πολλές περιπτώσεις. Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτού του τρόπου εκπαίδευσης είναι ότι ο εκπαιδευόμενος δεν μετακινείται από τον εργασιακό του χώρο, μαθαίνει γρήγορα και αποκτά μεγάλη πρακτική εμπειρία. Ταυτόχρονα διορθώνονται άμεσα τα λάθη του, εφόσον υπάρχει διαρκής επίβλεψη. Σημαντικό για την επιχείρηση είναι το χαμηλό κόστος, ενώ σαν μειονέκτημα θεωρείται η απώλεια χρόνου τόσο από την πλευρά του εκπαιδευτή, όσο και από την πλευρά του εκπαιδευόμενου όσον αφορά την επιτέλεση των καθηκόντων τους. Σε αυτή την κατηγορία εκπαίδευσης, υπάρχουν οι βασικότερες μέθοδοι:

- **Επίδειξη (Demonstration).** Είναι ένα αποτελεσματικό μέσο διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, μέσω παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργείται ένας κατάλογος με τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και παράλληλα με κάθε βήμα ένα σημείο-κλειδί που δείχνουν τον

τρόπο. Ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο και η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (*Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002*)

- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching).** Θεωρείται από τις παλιότερες και εφαρμόζεται σε νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από προηγούμενους κατόχους/προϊσταμένους της ίδιας θέσης. Αποτελεί ευκαιρία για το νέο εργαζόμενο να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να μαθαίνει μέσα από πραγματικά συμβάντα. Το κόστος είναι ελάχιστο και καθιστά άμεση και εποικοδομητική την καθημερινή σχέση εκπαιδευτή –εκπαιδευόμενου (*Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002*)

- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring).** Έχει κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα στελέχη στους εργαζομένους και πρόκειται για άτυπο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε ανάπτυξη ατόμων περισσότερο και η καθοδήγηση και συμβουλές αφορούν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων και γενικότερα διοικητικά θέματα. Δημιουργείται μια σχέση προστάτη-προστατευομένου και εγκυμονεί ο κίνδυνος να προαχθούν άτομα που έχουν κερδίσει την εύνοια των ανωτέρων και ακόμη περισσότερο να αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και να διαιωνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης (*Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002*)

- **Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program).** Στα ξενοδοχεία συναντάται αυτή η μέθοδος όπου εργαζόμενοι και συνήθως εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές μαθαίνουν να επιτελούν εργασία κατόπιν καθοδήγησης. Η μαθητεία έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια.

- **Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training).** Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια κατά τα οποία: οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*)

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation).** Δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκτήσει γνώσεις για θέσεις εργασίας διαφορετικού αντικειμένου πριν τοποθετηθεί οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Το άτομο μετακινείται οριζόντια, από τη μια λειτουργία στην άλλη, για διάστημα 3-6 μηνών. Αυτή η τεχνική θεωρείται ιδανική για στελέχη που πρόκειται να προαχθούν και να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία, αλλά κατά μια άλλη άποψη μπορεί να προκαλέσει ημιμάθεια παρά γνώσεις σε βάθος (Χυτήρης, 2001)

- **Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment).** Απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002)

Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω μορφές:

- **Διαλέξεις.** Ως τρόπος μετάδοσης της γνώσης, θεωρείται από τους πιο παραδοσιακούς. Ο εκπαιδευτής έχει το ρόλο του παρουσιαστή, ενώ οι εκπαιδευόμενοι το ρόλο των ακροατών. Μειονεκτεί στο γεγονός ότι αποκλείεται η συμμετοχή κάποιων από των εκπαιδευόμενων και κυρίως σε πρακτικό επίπεδο, καθώς αυτό είναι αδύνατο και η διδασκαλία περιορίζεται σε θεωρίες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002)

- **Σεμινάρια-Εργαστήρια (Seminars-Workshops).** Μπορεί να διαρκέσουν από λίγες ώρες μέχρι και μερικές μέρες. Οι εκπαιδευόμενοι απαρτίζουν μικρότερες ομάδες σε σχέση με τις διαλέξεις και μερικώς συμμετέχουν. Στα εργαστήρια οι συμμετέχοντες είναι λιγότεροι, υπάρχει μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση έξω από το εργασιακό περιβάλλον, ενώ αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής και πραγματοποιούνται και συζητήσεις. (Χυτήρης, 2001)

- **Μελέτη περιπτώσεων (Case studies).** Οι συμμετέχοντες αναλύουν και λύνουν ένα οργανωσιακό πρόβλημα ατομικά ή ομαδικά. Το πρόβλημα ή το γεγονός μπορεί να είναι απλό ή σύνθετο, πραγματικό ή υποθετικό και οι πιθανές λύσεις του μπορεί να είναι τόσες όσοι και οι συμμετέχοντες. Συντελεί στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και χρησιμοποιείται κυρίως για εκπαίδευση στελεχών με σκοπό την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων (Χυτήρης, 2001)

- **Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games).** Χρειάζεται σωστός σχεδιασμός από την πλευρά των εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με διασκεδαστικό

τρόπο. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε 5-6 ομάδες και η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει σε μια ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και είναι περισσότερο χρήσιμα για εκπαίδευση ηγετικών στελεχών (*Cannon, Gustafson, 2002*)

- **Υπόδηση Ρόλων (Role Playing).** Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν νέες ικανότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον αναλαμβάνοντας κάποιον ρόλο. Υπάρχουν 4 στάδια: οι εκπαιδευτές φροντίζουν να παρέχουν ένα θέμα, έναν λόγο για την ύπαρξη του ρόλου και να δώσουν οδηγίες. Στη συνέχεια να αναζητήσουν εθελοντές για συγκεκριμένους ρόλους, ενώ ταυτόχρονα οι υπόλοιποι θα είναι παρατηρητές και θα συμμετέχουν κάνοντας σχόλια. Στο τρίτο στάδιο, ερωτώνται οι συμμετέχοντες τι σκάφηκαν και τέλος τους ζητείται να συνδέσουν τον ρόλο με την εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για να αναπτυχθούν ικανότητες πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων και συναδέλφων (*Cannon, Gustafson, 2002*)

- **Προσομοιώσεις (Simulations).** Οι προσομοιώσεις πραγματοποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα χρειάζονται CD-ROM, Internet, κ.τ.λ. Ο σκοπός της προσομοίωσης είναι να δημιουργήσει ένα ρεαλιστικό περιβάλλον το οποίο έχει σχέση με τη θέση εργασίας για την οποία δημιουργήθηκε η προσομοίωση. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της μάθησης, παρόμοια με εκείνη του πραγματικού χώρου εργασίας, ενώ παράλληλα καλείται να μάθει να παίρνει διοικητικές κυρίως αποφάσεις, καθοδήγηση κ.α. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε έναν υπολογιστή και του παρέχονται όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την αποπεράτωση της προσομοίωσης και η επίβλεψη του εκπαιδευτή πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα. Ο εκπαιδευόμενος έχει από πριν πληροφορηθεί για το τι αναμένεται από αυτόν και κρίνει ποιες αποφάσεις θα πάρει ώστε στο τέλος να αξιολογηθεί. Η προσομοίωση είναι μέθοδος που ενδείκνυται για άτομα που έχουν γνώσεις υπολογιστή και είναι κατάλληλη στο να αναπτύξει τρόπους σκέψης και στρατηγικούς σχεδιασμούς (*Cannon, Gustafson, 2002*)

- **Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling).** Η εκπαίδευση στοχεύει για τη διαμόρφωση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με πειθαρχικούς κανόνες, αξιολόγηση απόδοσης, αλληλεπιδράσεις και επαφές με συναδέλφους. Θεωρείται από τις βασικές εκπαιδευτικές μεθόδους, καθώς εφαρμόζονται αρχές της μάθησης, όπως ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Η βασική διαδικασία μπορεί να

περιλαμβάνει επίδειξη, υπόδηση ρόλων, κοινωνική ενίσχυση με θετικά σχόλια κριτικής από τους εκπαιδευτές και τέλος την ίδια την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002)

Για την εκπαίδευση που αφορά τη φιλοξενία γενικότερα, θα πρέπει:

- Να επιδιώκεται η ποιότητα της εξυπηρέτησης
- Οι εργαζόμενοι να παρακινούνται από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Να επικρατεί αρμονία, αποτελεσματική συνεργασία και ομαδικότητα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, στη βιομηχανία ως ολότητα και στα εκπαιδευτικά ινστιτούτα
- Αν αναβαθμίζονται τα λειτουργικά standards στα ξενοδοχεία
- Να αναγνωριστεί η σημασία της βιωσιμότητας της πολιτικής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία (Christou 1998)

4. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

4.1 ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκειμένου να προβεί στον προγραμματισμό συλλέγει και αναλύει τις απαραίτητες πληροφορίες που παρέχονται από τα γραμμικά στελέχη αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά εργασίας. (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001) Αποτελεί μέθοδο που προβλέπει συστηματικά τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει για την τουριστική επιχείρηση το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002)

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό ακολουθώντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση, καταρτίζει πλάνα για να εξασφαλιστεί για την επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό και αντιμετωπίζει περιπτώσεις όπως έλλειψη ή πλεόνασμα προσωπικού. Για την επιτυχία όλων αυτών των δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2001)

Ειδικά για τα ξενοδοχεία η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού πραγματοποιείται πριν την έναρξη λειτουργίας τους ή και κατά τη διάρκεια της. Υπάρχουν κάποια διαστήματα αιχμής κατά τη λειτουργία των ξενοδοχείων όπως η θερινή περίοδος, οι τακτικές περίοδοι όπως Χριστούγεννα και Πάσχα, κάποιες έκτακτες περίοδοι όπως συνέδρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις όπως άφιξη μεγάλου όγκου πελατών εξαιτίας ακύρωσης ταξιδιού η εξαιτίας κάποιας κακοκαιρίας. Χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα οργανογράμματα, όπου αναδεικνύονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας, η ανάλυση και καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου με λεπτομέρειες, τα καθήκοντα, οι ενέργειες και οι ευθύνες του καθώς και η περιγραφή της επιτελούμενης εργασίας, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία του (Λαλούμης, Ρούπας 1996)

4.2 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία γίνεται σε πέντε στάδια, τα οποία είναι:

- **Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.** Αρχικά ερευνώνται οι ειδικότητες και τα προσόντα που είναι απαραίτητα στην παρούσα κατάσταση αλλά και στο μέλλον.
- **Προσέλκυση προσωπικού.** Στη συνέχεια αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι είτε στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε στο εσωτερικό μέσω μεταθέσεων και προαγωγών.
- **Επιλογή προσωπικού.** Αφού ολοκληρώνεται η εξωτερική και η εσωτερική έρευνα, επιλέγεται το προσωπικό εκείνο, οι ικανότητες και δεξιότητες του οποίου είναι πιο κοντά στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.
- **Ενημέρωση/Προσαρμογή προσληφθέντων (orientation).** Σε αυτό το στάδιο, επιδιώκεται η προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση τους.
- **Εκπαίδευση προσωπικού.** Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νέο προσληφθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (*Λαλούμης, Ρούπας, 1996*)

Μέρος της διαδικασίας του στρατηγικού προγραμματισμού είναι οι επιρροές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος γιατί ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντικατοπτρίζει τις τάσεις του περιβάλλοντος και τα θέματα που επηρεάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης (*Stone, 2002*)

Τα ξενοδοχεία αντλούν το προσωπικό τους από την τοπική, την εθνική, αλλά και τη διεθνή αγορά εργασίας. Γι' αυτό το λόγο εξετάζονται αλλαγές που μπορεί να προκύψουν και έχουν να κάνουν με το φύλο, την εθνικότητα και το μορφωτικό επίπεδο. Λαμβάνονται υπόψη επίσης οι κυβερνητικές επεμβάσεις με τους νόμους που αφορούν στην απασχόληση, στις αμοιβές, στα επιδόματα καθώς και οι διατάξεις που αφορούν τους αλλοδαπούς. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών αντίστοιχα επηρεάζουν τα προγράμματα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τις πρακτικές εκπαίδευσης. (*Χυτήρης, 2001*)

Είναι πολύ σύνηθες και ταυτόχρονα παρακινητικό για το προσωπικό, πολλές ανάγκες θέσεων ποιοτικά και ποσοτικά να καλύπτονται από το ίδιο το περιβάλλον της επιχείρησης. Αρχικά, καταγράφονται οι θέσεις εργασίας (Χυτήρης, 2001) Η γνωστοποίηση αυτής της μεθόδου στους εργαζομένους, δημιουργεί το κίνητρο για περισσότερο ζήλο στην εργασία τους και βελτίωση στην απόδοσή τους (Stone,2002)

4.3 ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Μια επιχείρηση καλείται να είναι σε θέση να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες που επηρεάζουν την απασχόληση προκειμένου να προβεί σε οποιονδήποτε σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι εξελίξεις είναι κυρίως τεχνολογικής, κοινωνικής, οικονομικής αλλά και πολιτικής φύσης. Η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει την απασχόληση καθώς υποβοηθά στην εξειδίκευση και εισάγει διάφορα τεχνικά συστήματα στην παραγωγή. Η μόρφωση, η κοινωνική ανάπτυξη αλλά και οι πληθυσμιακές τάσεις ασκούν επίσης επιρροές στο ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης έχει κι αυτή τον ρόλο της, διότι συνδέεται με τις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και είναι κατανοητό ότι για οποιονδήποτε σχεδιασμό απαιτείται κεφάλαιο. (Stone, 2002)

Η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά στον υπολογισμό της ποιότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προβλέψεων οι οποίες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις βασισμένες στη γνώμη και εμπειρία των διευθυντών, στατιστικές μεθόδους, μεθόδους μελέτης εργασίας και προβλέψεις βασισμένες σε υπολογισμούς της παραγωγικότητας, που συνήθως χρησιμοποιούνται συνδυαστικά. Οι εκτιμήσεις της διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή μέθοδο υπολογισμού και χρησιμοποιείται πιο συχνά σε μικρές επιχειρήσεις. Πρόκειται για προσωπικές εκτιμήσεις που γίνονται είτε από τους διευθυντές μεμονωμένα και βασίζονται σε ατομικά κριτήρια είτε για εταιρικές εκτιμήσεις που συντάσσονται από ανώτερα στελέχη (Tyson, York, 2000)

Άλλη μια τεχνική που χρησιμοποιείται είναι η τεχνική Delphi κατά την οποία, τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων συμπληρώνουν ερωτηματολόγια, δίνοντας απαντήσεις όσον αφορά προβλέψεις για την εξέλιξη της ζήτησης το επόμενο χρονικό διάστημα. Οι απαντήσεις χρησιμεύουν στη δημιουργία ενός άλλου ερωτηματολογίου, όπου περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις στις οποίες υπήρξε ομοφωνία από τα περισσότερα

στελέχη και τους αποστέλλεται πάλι προκειμένου να ζητηθεί η γνώμη τους. Πρόκειται για επαναλαμβανόμενη διαδικασία μέχρι να καταλήξουν όλοι σε μια κοινώς αποδεκτή εκτίμηση. Η χρησιμότητα της τεχνικής αυτής έγκειται στο ότι ενοποιεί τις διαφορετικές απόψεις των ειδικών εξαλείφοντας την υποκειμενικότητα (Stone, 2002)

Ο προγραμματισμός σχεδιάζεται με τα παρακάτω βήματα:

- **Σχέδια Προσλήψεων**, τα οποία αφορούν στον αριθμό και στο προφίλ των εργαζομένων, τις πηγές, τις μεθόδους και τα κίνητρα προσέλκυσης, τις μεθόδους επιλογής και τις εναλλακτικές λύσεις. Τα σχέδια προσλήψεων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση στη διάρκεια και στις μεθόδους ολοκλήρωσής τους.
- **Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας**. Μπορεί να περιλαμβάνουν μείωση ιεραρχικών στρωμάτων και αποκέντρωση, οργάνωση αυτόνομων ομάδων διοικούμενων από ένα μέλος, εξωτερική ανάθεση κάποιων λειτουργιών, διεύρυνση καθηκόντων μιας θέσης ή ένταξη πολλών ξεχωριστών θέσεων σε ευρύτερες. Συνήθως τα σχέδια αυτά αφορούν στη σύνθεση ενός νέου τμήματος, στην αναδιάρθρωση ήδη υπαρχόντων ή των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων.
- **Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων**. Οι επιχειρήσεις παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων μέσω ειδικών σεμιναρίων και προγραμμάτων. Στόχος των σχεδίων αυτών είναι πρώτα οι εργαζόμενοι να εμπλουτιστούν με εμπειρίες, μετά να δημιουργηθούν κέντρα αξιολόγησης των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και τέλος να ασκηθεί επιρροή στους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση.
- **Σχέδια Εκπαίδευσης των εργαζομένων**, τα οποία έχουν στόχο να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να αναπτύξουν άλλες και τέλος να συμβάλλουν στην γρήγορη προσαρμογή των νέο-προσληφθέντων. Τα εκπαιδευτικά σχέδια πρέπει να υλοποιούνται εγκαίρως.
- **Σχέδια Ενίσχυσης Απόδοσης**. Μέσω των σχεδίων αυτών η επιχείρηση καλύπτει έκτακτες ανάγκες με το ήδη ενεργό προσωπικό και διαμορφώνει κατάλληλο κλίμα για βελτίωση της παραγωγικότητας. Τα σχέδια ενίσχυσης στοχεύουν στον εντοπισμό των απαιτήσεων από τους εργαζόμενους για καλύτερη απόδοση και στην επιβράβευση των εργαζομένων από προϊσταμένους. Η υλοποίησή τους πραγματοποιείται με την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης απόδοσης και ποιότητας και με προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας.

- **Σχέδια Αμοιβών.** Στόχος τους είναι η έρευνα των επιπέδων αμοιβών που επικρατούν στην αγορά, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και η δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών βάσει της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.
- **Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης.** Οι μορφές αυτές περιλαμβάνουν συνήθως ευελιξία στα ωράρια συνήθως σε εποχική απασχόληση, ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας και ευελιξία λειτουργίας.
- **Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων.** Αφορούν σε συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και περιλαμβάνουν ζητήματα προς διαπραγμάτευση και τα πεδία ενδιαφέροντος όπου πραγματοποιείται συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και συμφωνίες παραγωγικότητας.
- **Σχέδια Μείωσης Προσωπικού.** Η επιχείρηση προβαίνει σε μείωση προσωπικού όταν επέλθει οικονομική κρίση. Για να αποφευχθεί μια μαζική απόλυση, πρέπει να γίνει σωστός προγραμματισμός και να υιοθετηθούν εναλλακτικές πολιτικές για τη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων.
- **Σχέδια Επικοινωνίας.** Αποτελούν σημαντικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διότι υποβοηθά στην αφοσίωση των εργαζομένων. Περιέχουν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και επιβάλλεται να προβλέπουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (*Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002*)

5. ΕΡΕΥΝΑ

5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα έγινε για να διευκρινιστεί εάν η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συμβάλλει στην ομαλή και επιτυχή ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων, καθώς επίσης και τα προβλήματα που δημιουργούνται από την –πιθανή- λανθασμένη λειτουργία της.

Η μεθοδολογία της εργασίας ακολουθήθηκε σύμφωνα με τους στόχους της μελέτης. Πρόκειται για δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα, καθώς και συνθετική ανάλυση των πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων, τα οποία συλλέχθηκαν και επεξεργάστηκαν με βάση τις επιστημονικές αναφορές και πρακτικές που επικρατούν και εφαρμόζονται σε διεθνές επίπεδο. Για την επίτευξη των σκοπών και στόχων της έρευνας κρίθηκε σκόπιμο να διενεργηθεί μια πρωτογενής έρευνα που περιλάμβανε την απάντηση των ερωτηματολογίων από στελέχη των ξενοδοχείων.

Πιο αναλυτικά, οι στόχοι της έρευνας αυτής αφορούν:

- τη διαπίστωση των κινήτρων που δίνονται στους εργαζόμενους από τους υπεύθυνους managers με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- υπάρχει, επίσης, περίπτωση παράγοντες όπως η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, η διοίκηση της εταιρείας, οι συνάδελφοι, οι συνθήκες εργασίας και το ωράριο να συνδέονται με το φύλο, την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων
- εάν και κατά πόσο εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης της εργασίας και τη σπουδαιότητά του
- πόσο συναφείς είναι οι πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας (*εσωστρέφεια, συνεργατικότητα, συναισθηματική σταθερότητα, ανοιχτός/ ή σε νέες εμπειρίες, ευσυνειδησία*) με όλους τους παράγοντες όπως το ύψος της αμοιβής, δυνατότητες προαγωγής, διοίκηση της εταιρείας, συνάδελφοι, συνθήκες εργασίας, ώρες εργασίας ως προς το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης

Η μεθοδολογία που θα ακολουθήσουμε για την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας σχετίζεται αφενός με την συγκέντρωση των δευτερογενών δεδομένων, αλλά και των πρωτογενών δεδομένων. Αρχικά θα συγκεντρώσουμε όλα τα δευτερογενή δεδομένα που αφορούν το θέμα μας μέσα από τις υπάρχουσες βιβλιογραφικές αναφορές και τα σχετιζόμενα άρθρα στον τύπο και το διαδίκτυο που

άπτονται της εργασιακής ικανοποίησης. Η συγκέντρωση δευτερογενών πηγών κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να κατανοήσουμε ενδελεχώς το ευρύτερο πλέγμα που λειτουργεί το ζήτημα της εργασιακής ικανοποίησης σε θεωρητικό πλαίσιο.

Έπειτα μετά την αφομοίωση όλου του θεωρητικού υλικού και την συγγραφή των κεφαλαίων της πτυχιακής μας που ορίζουν, περιγράφουν και αναλύουν τα στοιχεία που συναποτελούν την εργασιακή ικανοποίηση θα προβούμε στην συγκέντρωση και ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων μας και στην εξαγωγή των αντίστοιχων συμπερασμάτων προκειμένου να είμαστε σε θέση να προχωρήσουμε την έρευνα μας πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα και να προσδώσουμε μια πρακτικότερη χροιά πάνω στο θέμα μας.

Για την συγκέντρωση των πρωτογενών δεδομένων δημιουργήσαμε και διανήμαμε στους υπεύθυνους των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων το ερωτηματολόγιό μας. Επιπλέον ένας ενδεχόμενος χρονικός περιορισμός στην εκπόνηση της παρούσας μελέτης ενδέχεται να αφορά την διανομή και την συμπλήρωση του εκάστοτε ερωτηματολογίου από το δείγμα μας προς εξέταση καθώς και την συστηματική και λεπτομερή συνεκδοχικά ανάλυση των στοιχείων μας.

Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκαν 80 στελέχη. Η επιλογή του δείγματος έγινε με την μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας από των ξενοδοχειακό οδηγό της Ελλάδος. Επίσης, η επιλογή των κατηγοριών ήταν τυχαία.

5.2 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Η διαδικασία κατασκευής του ερωτηματολογίου είναι απλή και αποτελείται από τα εξής μέρη:

- **Μέρος πρώτο:** το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε και περιέχει ερωτήσεις απλές κατανοητές και σύντομες. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ερωτήσεις κλειστού τύπου που μας δίνουν την δυνατότητα γρήγορων απαντήσεων το οποίο έχει σαν αποτέλεσμα την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.
- **Μέρος δεύτερο:** μετά από τον πρώτο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, γίνονται διορθώσεις και επισημάνσεις σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή, με σκοπό την αρτιότερη και λειτουργικότερη εμφάνισή του.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

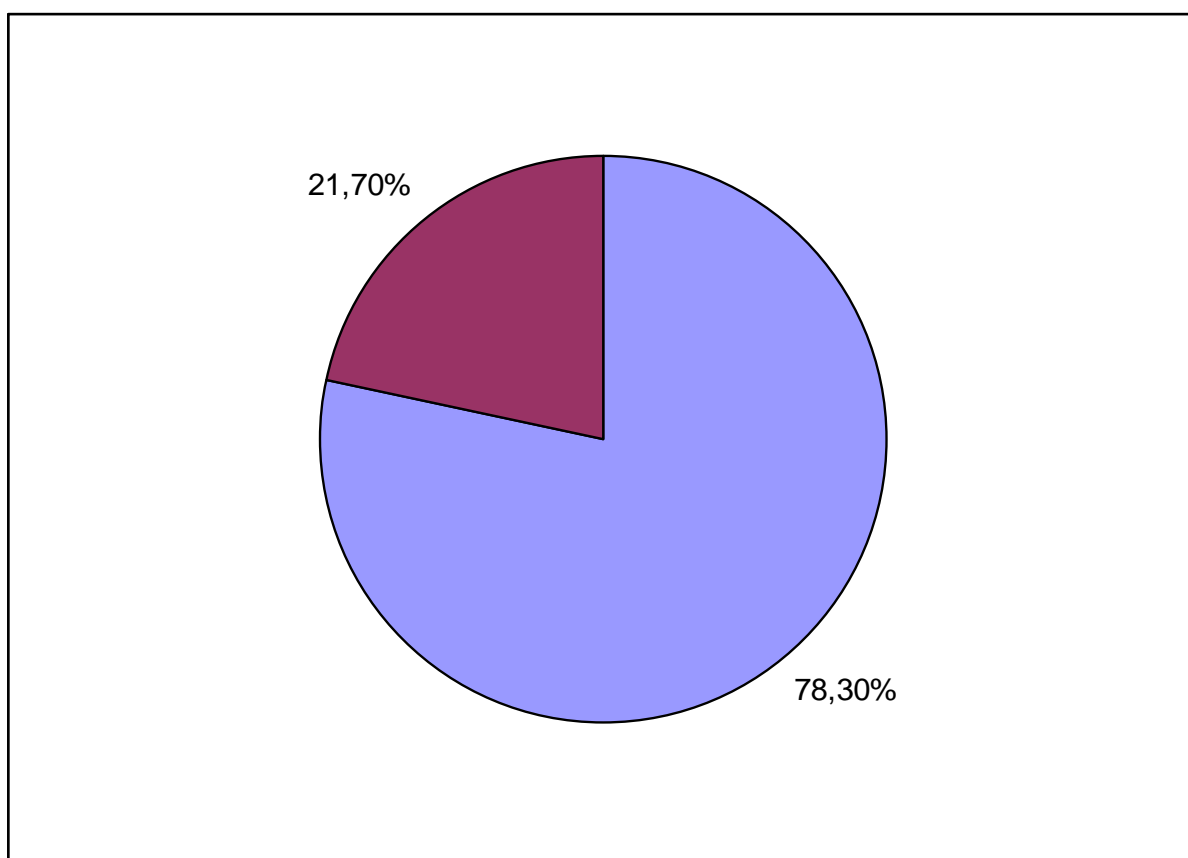
Ερώτηση 1

Πίνακας 1

Η επιχείρηση διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα ΝΑΙ	47	78,3
ΟΧΙ	13	21,7
Σύνολο	60	100,0

Στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων, δηλαδή στο 78%, βρίσκουμε ότι διαθέτουν τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.



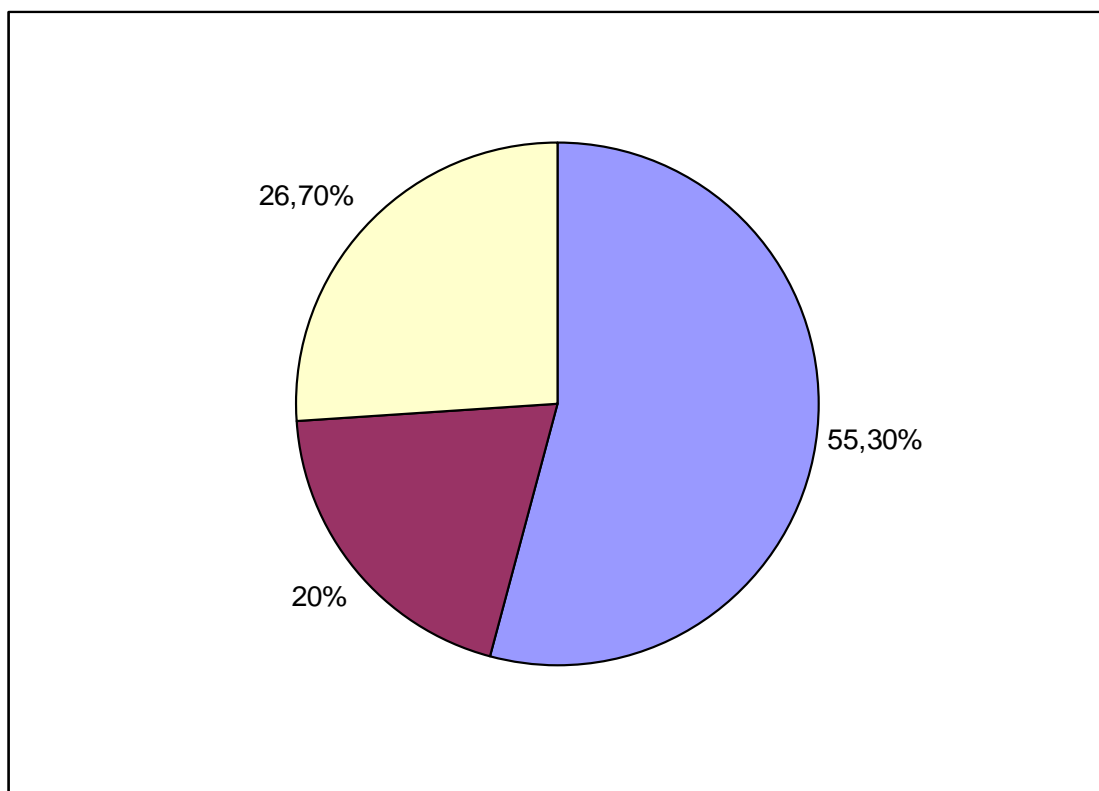
Ερώτηση 2

Πίνακας 2

Ποιος είναι αρμόδιος για θέματα του προσωπικού;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Διευθυντής προσωπικού	32	53,3
Διευθυντής ξενοδοχείου	12	20,0
Άλλος	16	26,7
Σύνολο	60	100,0

Στο 53,3% των ξενοδοχείων του δείγματος ο αρμόδιος για τα θέματα προσωπικού είναι ο διευθυντής προσωπικού. Στο 20% αρμόδιος είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ενώ στο υπόλοιπο 26,7% κάποιος άλλος είναι υπεύθυνος για τα θέματα προσωπικού.



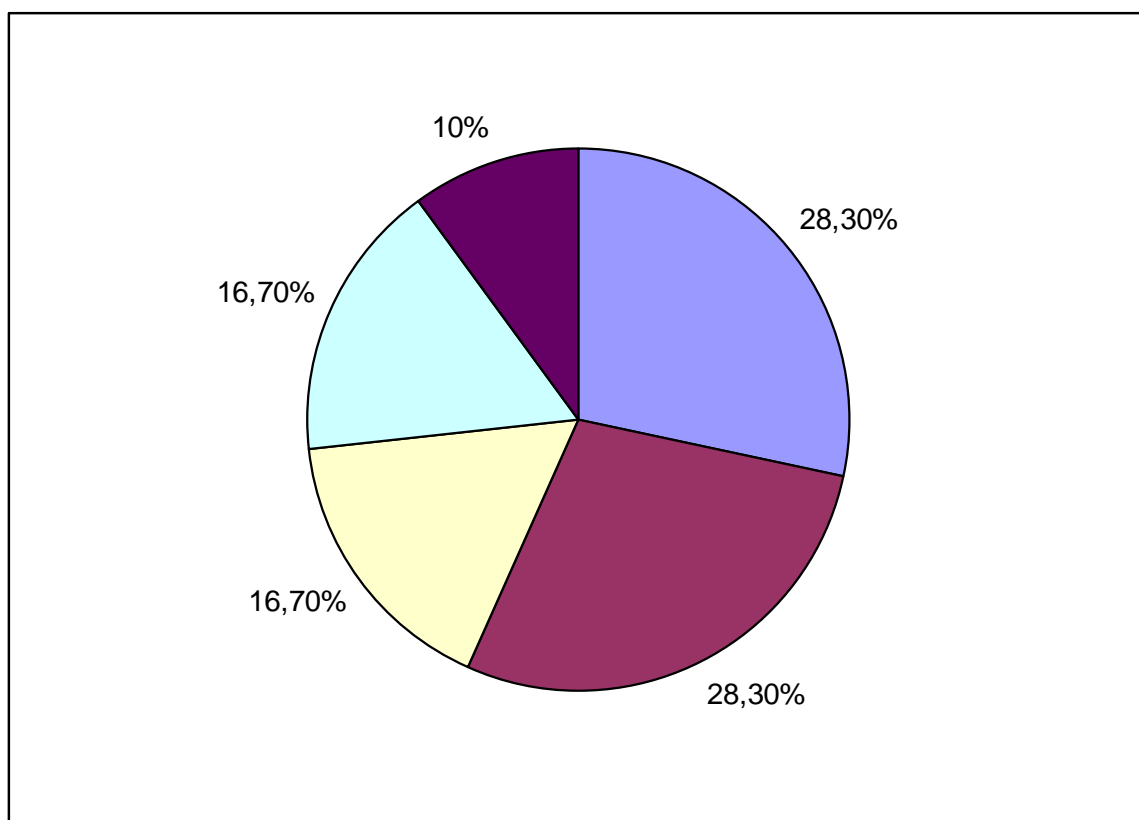
Ερώτηση 3

Πίνακας 3

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού;_ Η διοίκηση έχει μια ακριβή εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	17	28,3
Ελάχιστα σημαντικό	17	28,3
Ουδέτερη στάση	10	16,7
Σημαντικό	10	16,7
Πολύ σημαντικό	6	10,0
Σύνολο	60	100,0

Για το 56,7% του δείγματος δεν είναι τόσο σημαντικό η διοίκηση να έχει μια ακριβή εικόνα του ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ μόλις το 26,7% το θεωρεί σημαντικό.



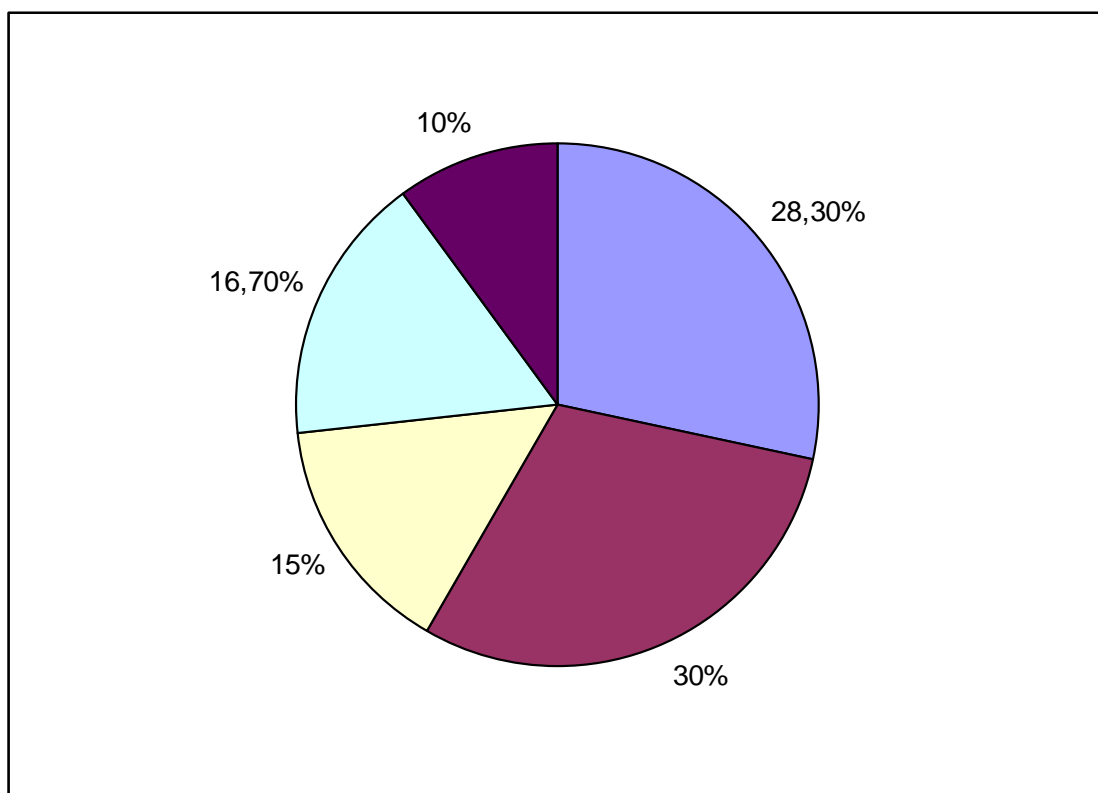
Ερώτηση 3

Πίνακας 4

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού;_ Μικρότερο κόστος κατά την αντιμετώπιση εξελίξεων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Εγκυρα Καθόλου σημαντικό	17	28,3
Ελάχιστα σημαντικό	18	30,0
Ουδέτερη στάση	9	15,0
Σημαντικό	10	16,7
Πολύ σημαντικό	6	10,0
Σύνολο	60	100,0

Για το 58,3% δεν είναι και τόσο σημαντικό όφελος του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού το μικρότερο κόστος κατά την αντιμετώπιση εξελίξεων.



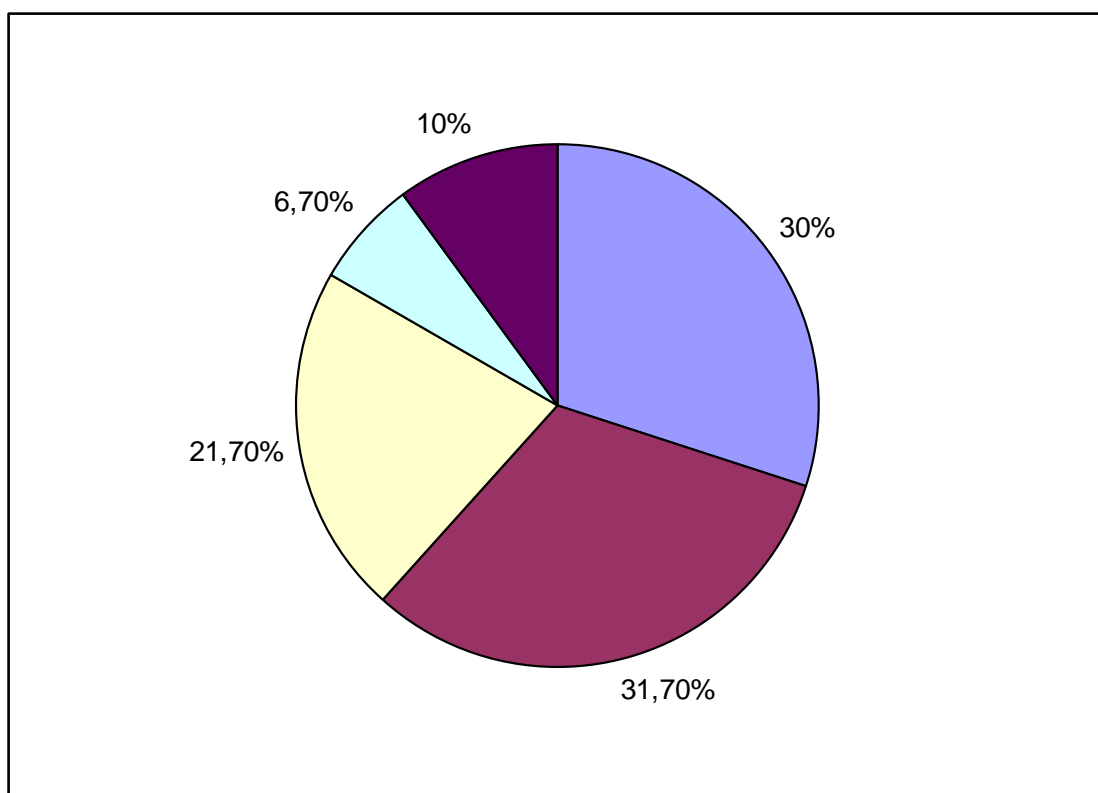
Ερώτηση 3

Πίνακας 5

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού;_ Περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	18	30,0
Ελάχιστο σημαντικό	19	31,7
Ουδέτερη στάση	13	21,7
Σημαντικό	4	6,7
Πολύ σημαντικό	6	10,0
Σύνολο	60	100,0

Μόλις για το 16,7% του δείγματος είναι σημαντικές οι περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και η αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους, ενώ το 61,7% δεν το θεωρεί τόσο σημαντικό



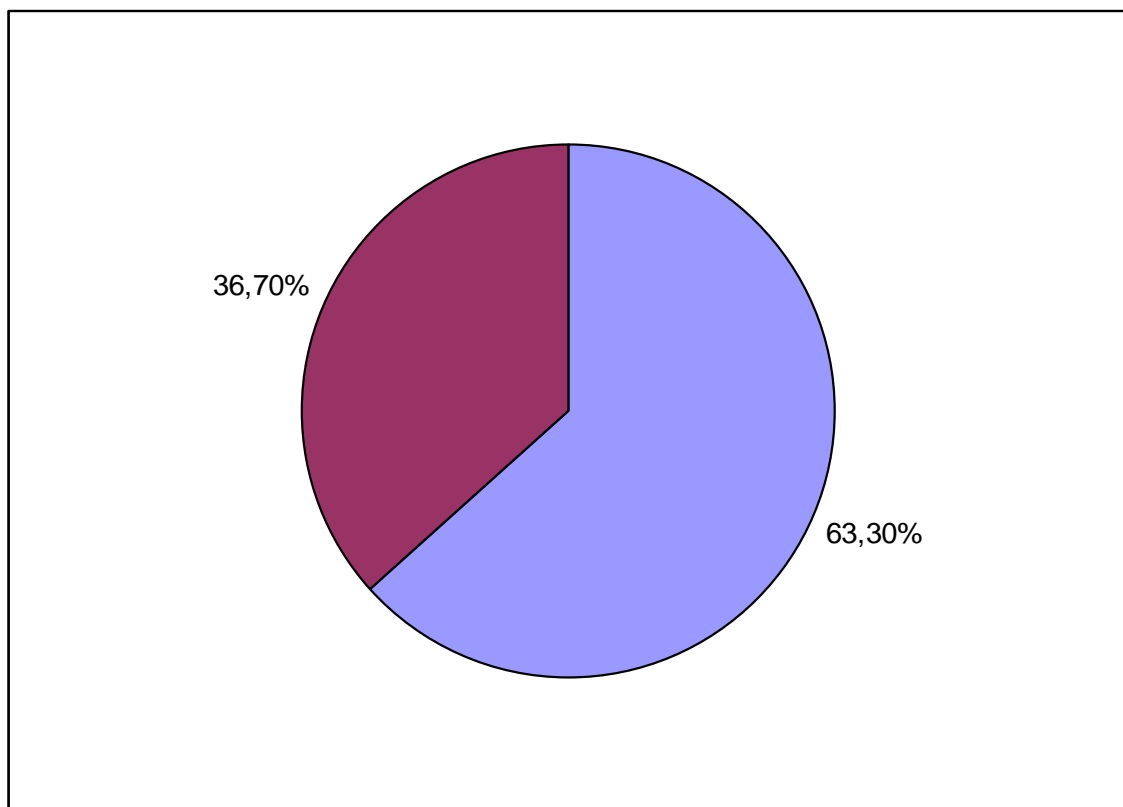
Ερώτηση 4

Πίνακας 6

Η πλειοψηφία των προσλήψεων πραγματοποιείται με

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Εξωτερική	38	63,3
Εσωτερική	22	36,7
Σύνολο	60	100,0

Το 63,3% πραγματοποιεί προσλήψεις με εξωτερική στρατολόγηση, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 36,7% που προτιμά την εσωτερική στρατολόγηση.



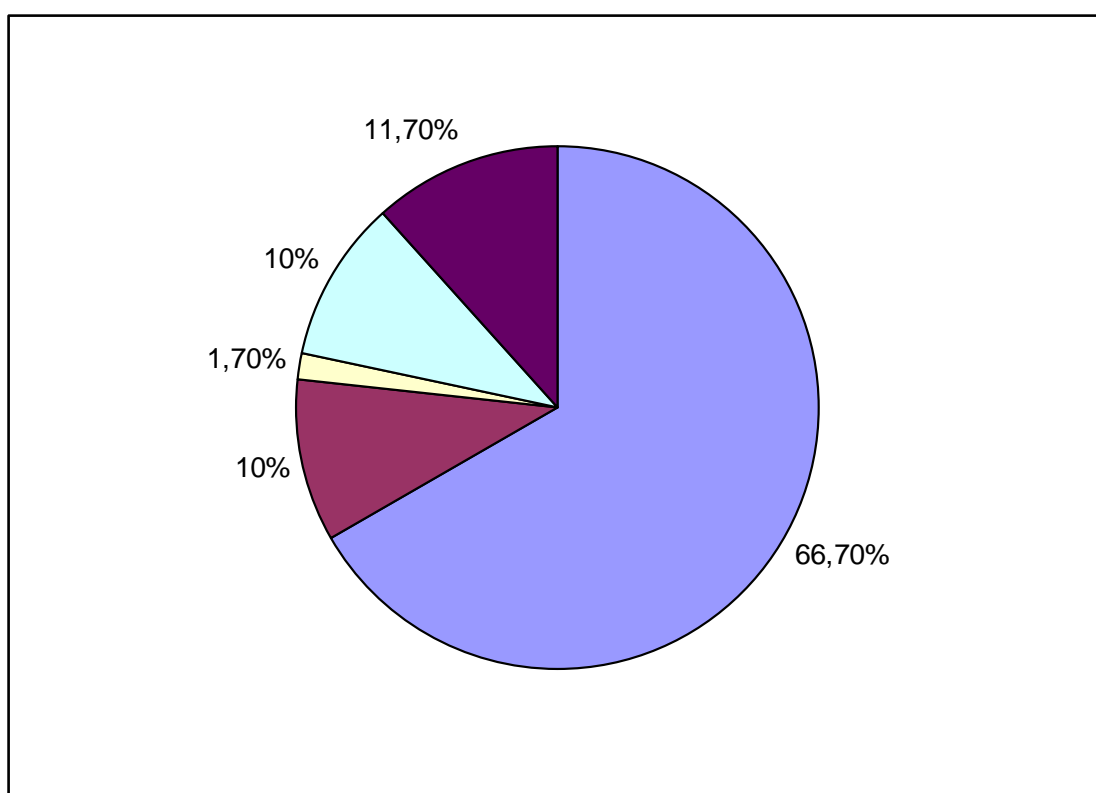
Ερώτηση 5

Πίνακας 7

Σε περίπτωση εξωτερικής στρατολόγησης, ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε/ θα χρησιμοποιούσατε;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα ΟΑΕΔ	40	66,7
ΟΤΕΚ	6	10,0
INTERNET	1	1,7
ΑΛΛΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	6	10,0
ΓΡΑΦΕΙΑ ΕΥΡΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Το 66,7% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν εξωτερική στρατολόγηση, χρησιμοποιεί τον Ο.Α.Ε.Δ., ενώ το 10% χρησιμοποιεί τον Ο.Τ.Ε.Κ.. Το άλλο 10% χρησιμοποιεί διάφορους εκπαιδευτικούς οργανισμούς και μόλις το 11,7% επιλέγει τα γραφεία εύρεσης εργασίας.



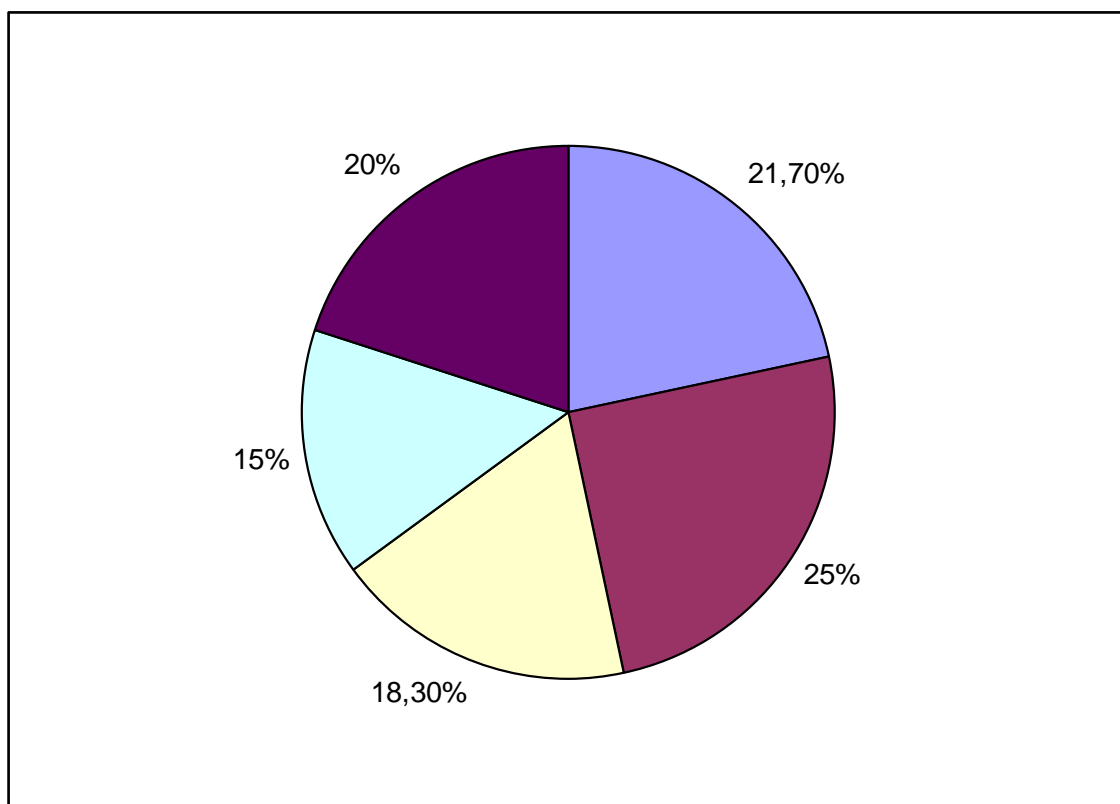
Ερώτηση 6

Πίνακας 8

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης;_
Αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	13	21,7
Ελάχιστο σημαντικό	15	25,0
Ουδέτερη στάση	11	18,3
Σημαντικό	9	15,0
Πολύ σημαντικό	12	20,0
Σύνολο	60	100,0

Για το 35% των ερωτηθέντων το αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων είναι το κυριότερο πλεονέκτημα ενός συστήματος αξιολόγησης, σε αντίθεση με το 46,7% που δεν είναι τόσο σημαντικό.



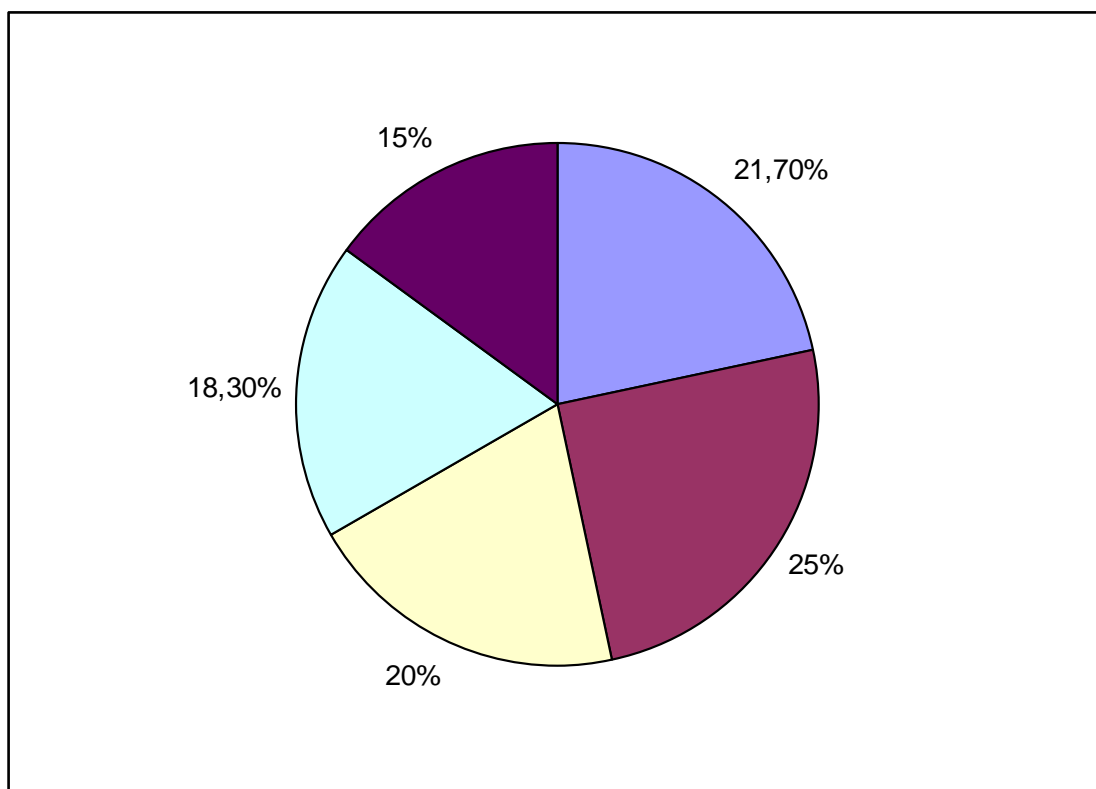
Ερώτηση 6

Πίνακας 9

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης;_
Συνεχής ανάπτυξη των εργαζομένων.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	13	21,7
Ελάχιστα σημαντικό	15	25,0
Ουδέτερη στάση	12	20,0
Σημαντικό	11	18,3
Πολύ σημαντικό	9	15,0
Σύνολο	60	100,0

Το 46,7% δεν θεωρεί τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως το κυριότερο πλεονέκτημα ενός συστήματος αξιολόγησης. Το 33,3% αντιθέτως το θεωρεί αρκετά σημαντικό.



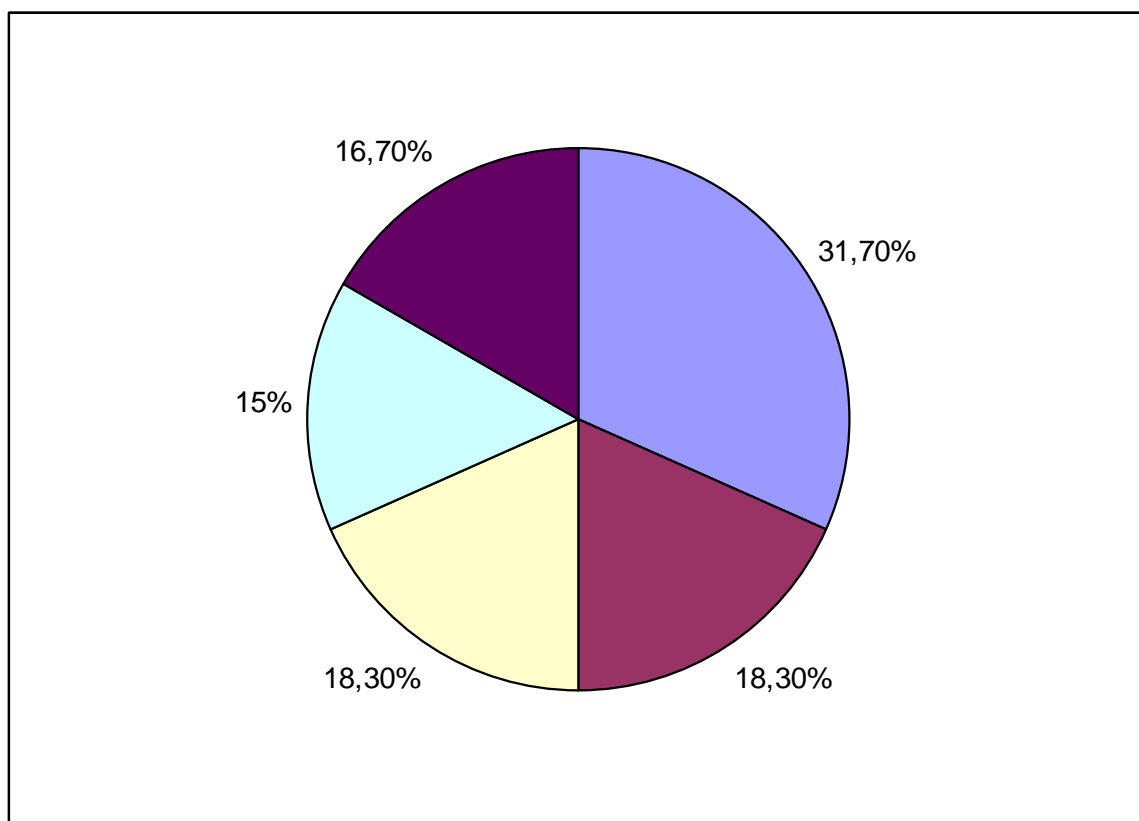
Ερώτηση 6

Πίνακας 10

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης;_
Παρακίνηση για υψηλή απόδοση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	19	31,7
Ελάχιστα σημαντικό	11	18,3
Ουδέτερη στάση	11	18,3
Σημαντικό	9	15,0
Πολύ σημαντικό	10	16,7
Σύνολο	60	100,0

Για το 50% του δείγματος η παρακίνηση για υψηλή απόδοση δεν είναι από τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης, σε αντίθεση με το 31,7% που το θεωρεί αρκετά σημαντικό.



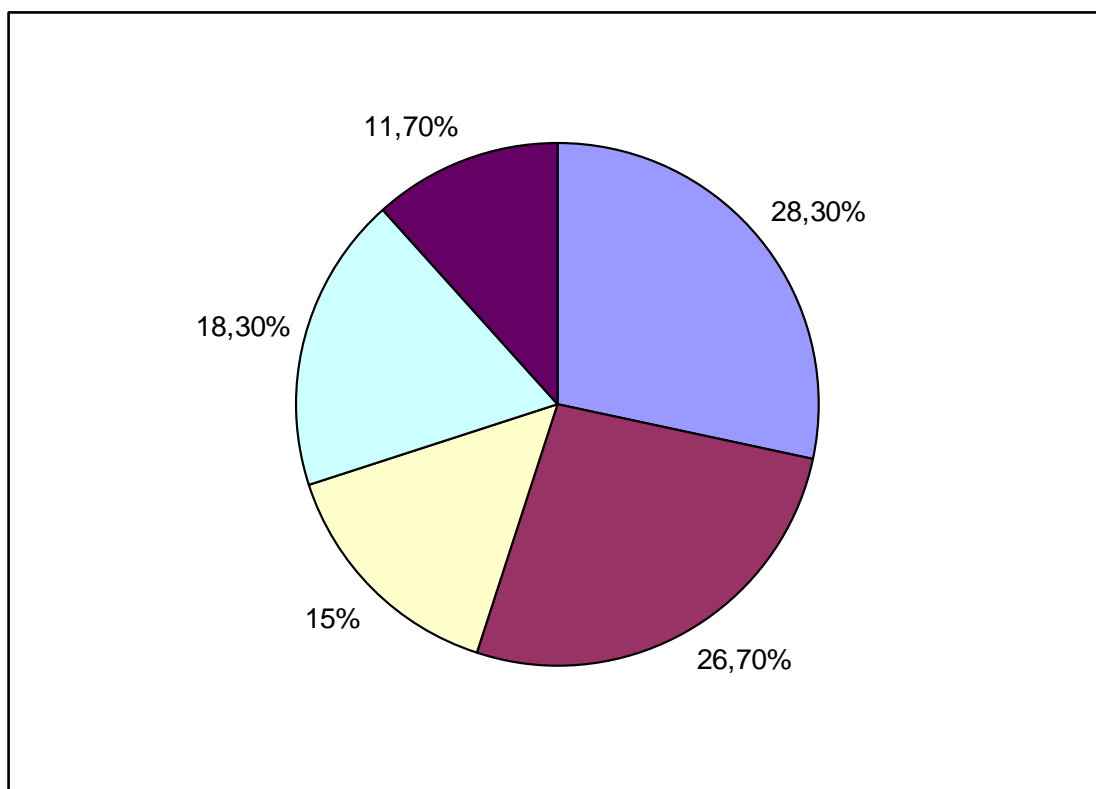
Ερώτηση 6

Πίνακας 11

Ποια θεωρείτε τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης;_
Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Καθόλου σημαντικό	17	28,3
Ελάχιστα σημαντικό	16	26,7
Ουδέτερη στάση	9	15,0
Σημαντικό	11	18,3
Πολύ σημαντικό	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Για το 55% του δείγματος η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης δεν είναι από τα κυριότερα πλεονεκτήματα διοίκησης, σε αντίθεση με το 30% που το θεωρεί πολύ σημαντικό.



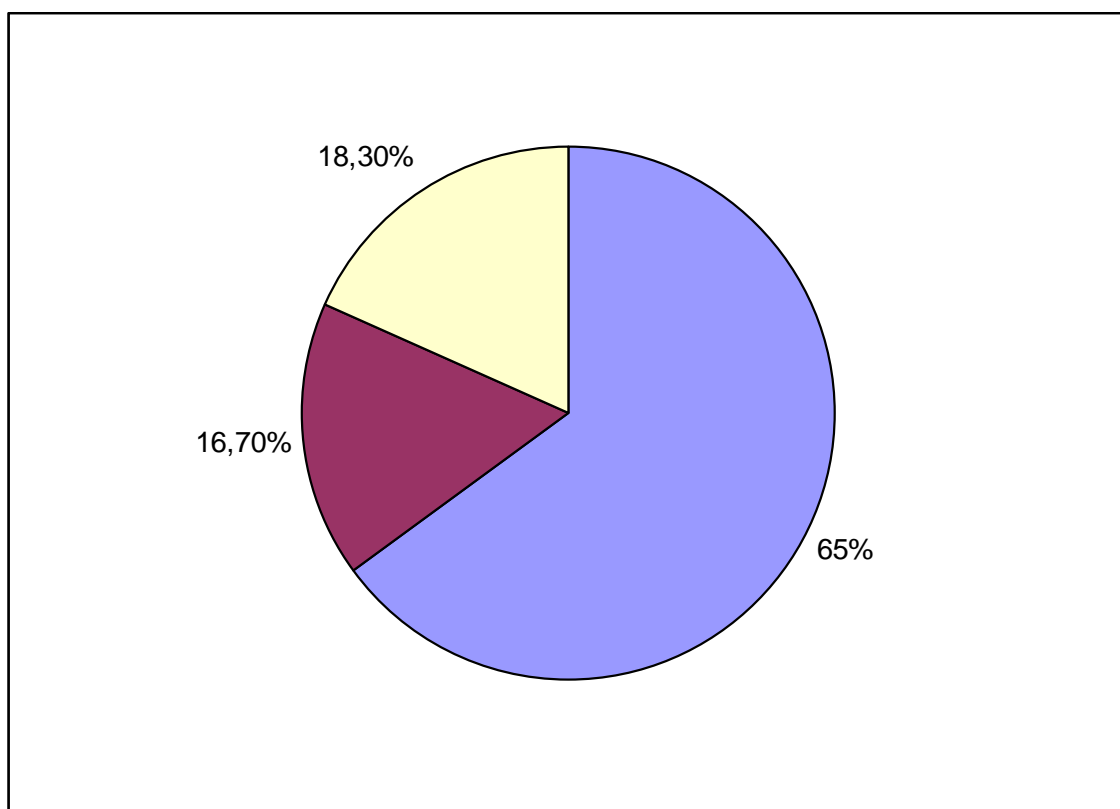
Ερώτηση 7

Πίνακας 12

Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Μέθοδοι στη θέση εργασίας	39	65,0
Τεχνικές εκτός εργασίας	10	16,7
Συνδυασμός των παραπάνω	11	18,3
Σύνολο	60	100,0

Το 65% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί μεθόδους στη θέση εργασίας ως βασική μέθοδο εκπαίδευσης προσωπικού. Το 16,7% χρησιμοποιεί τεχνικές εκτός εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 18,3% επιλέγει να συνδυάσει αυτά τα δύο.



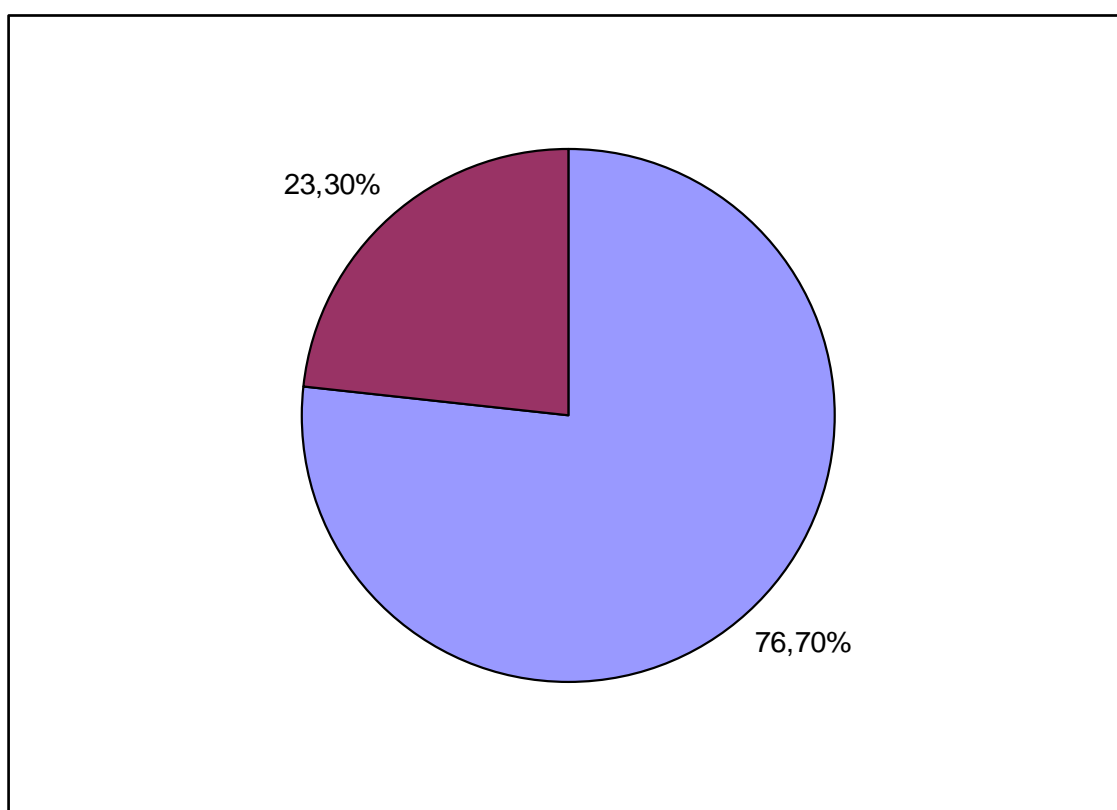
Ερώτηση 8

Πίνακας 13

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

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα ΝΑΙ	46	76,7
ΟΧΙ	14	23,3
Σύνολο	60	100,0

Το 76,7% του δείγματος θεωρεί σκόπιμη και χρήσιμη τη συμπληρωματική εκπαίδευση μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, με στόχο τη συνεχή ενημέρωση του προσωπικού. Σε αντίθεση με το 23,3% που δε συμμερίζεται την άποψη αυτή.



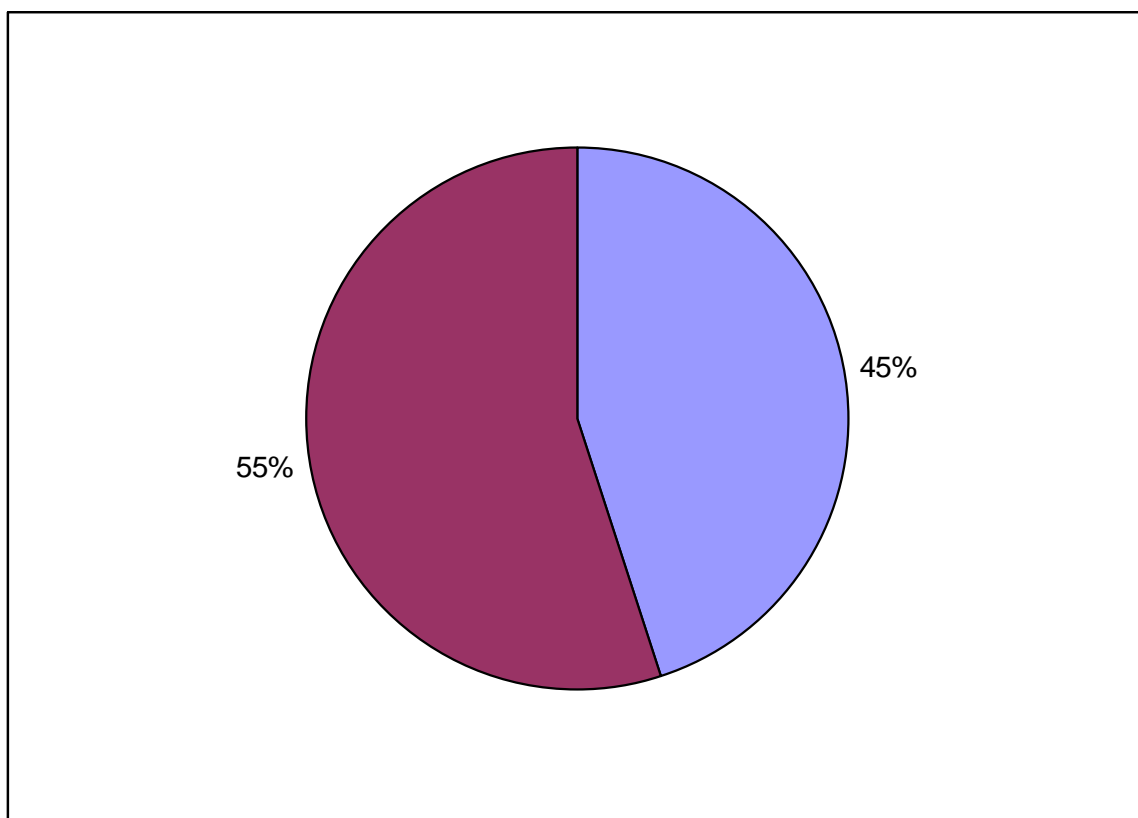
Ερώτηση 9

Πίνακας 14

Με ποια κριτήρια αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα Βάσει προτύπων εργαζομένων	27	45,0
Βάσει ικανοτήτων των εργαζομένων	33	55,0
Σύνολο	60	100,0

Για το 55% των επιχειρήσεων του δείγματος, η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται βάσει των ικανοτήτων τους, σε αντίθεση με το 45% το οποίο στηρίζεται σε πρότυπα εργαζομένων.



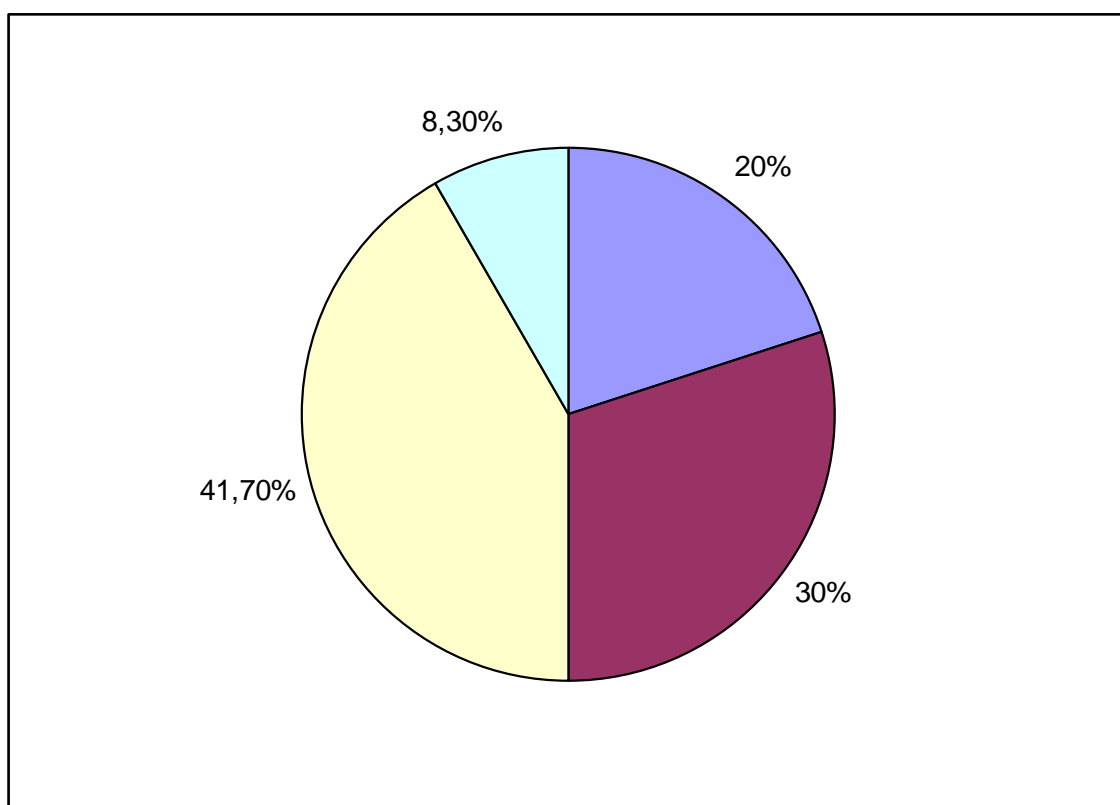
Ερώτηση 10

Πίνακας 15

Τάξη του ξενοδοχείου

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα 5 αστέρων	12	20,0
4 αστέρων	18	30,0
3 αστέρων	25	41,7
2 αστέρων	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

Το 41,7% των ξενοδοχείων του δείγματος ανήκει στην μεσαία κατηγορία, αυτή των 3 αστέρων, ενώ ακολουθεί η κατηγορία των 4 αστέρων με ποσοστό 30%. Το υπόλοιπο 20% ανήκει στην κατηγορία των 5 αστέρων, ενώ μόλις το 8,3% είναι 2 αστέρων ξενοδοχείο.



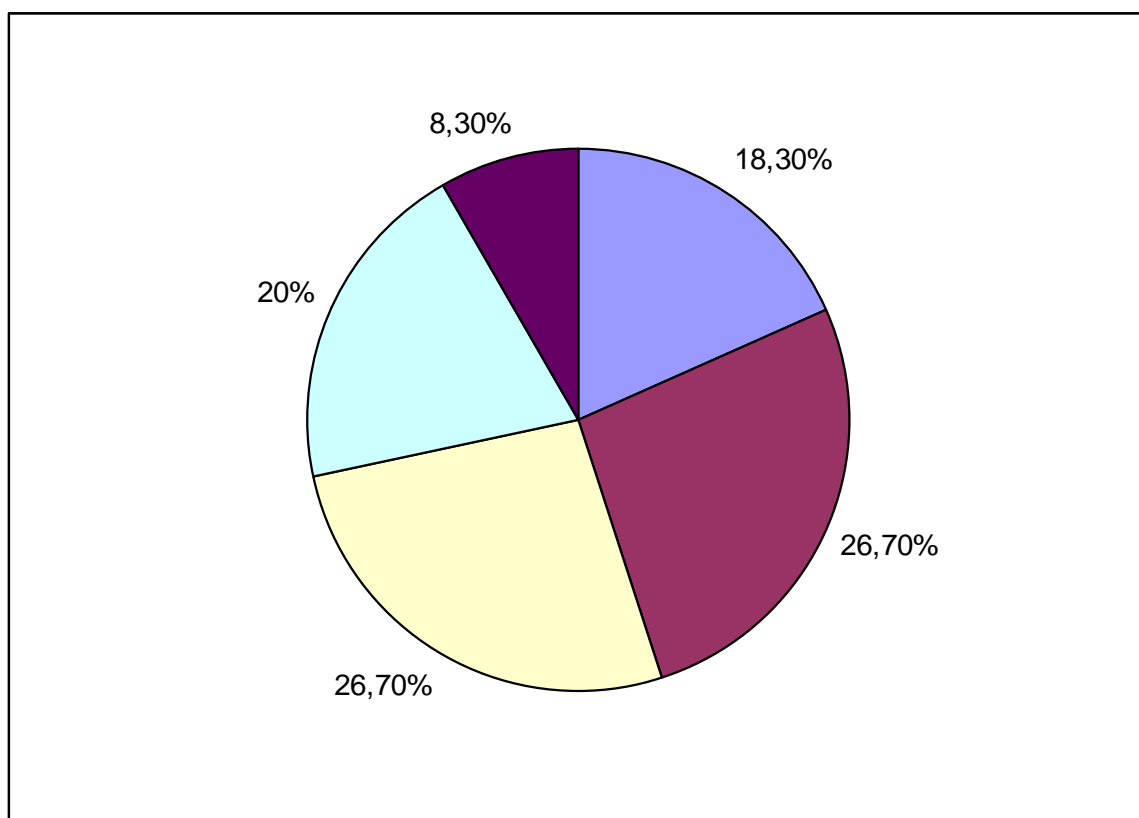
Ερώτηση 11

Πίνακας 16

Αριθμός προσωπικού επιχείρησης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα 10 έως 20 άτομα	11	18,3
21 έως 40 άτομα	16	26,7
41 έως 60 άτομα	16	26,7
61 έως 80 άτομα	12	20,0
81 άτομα και πάνω	5	8,3
Σύνολο	60	100,0

Το 26,7% των ερωτηθέντων έχει προσωπικό από 21 έως 60 άτομα. Το 20% έχει αριθμό προσωπικού από 61 έως 80 άτομα. Το 18,3% έχει μέχρι 20 άτομα και μόλις το 8,3% έχει πάνω από 81 άτομα.



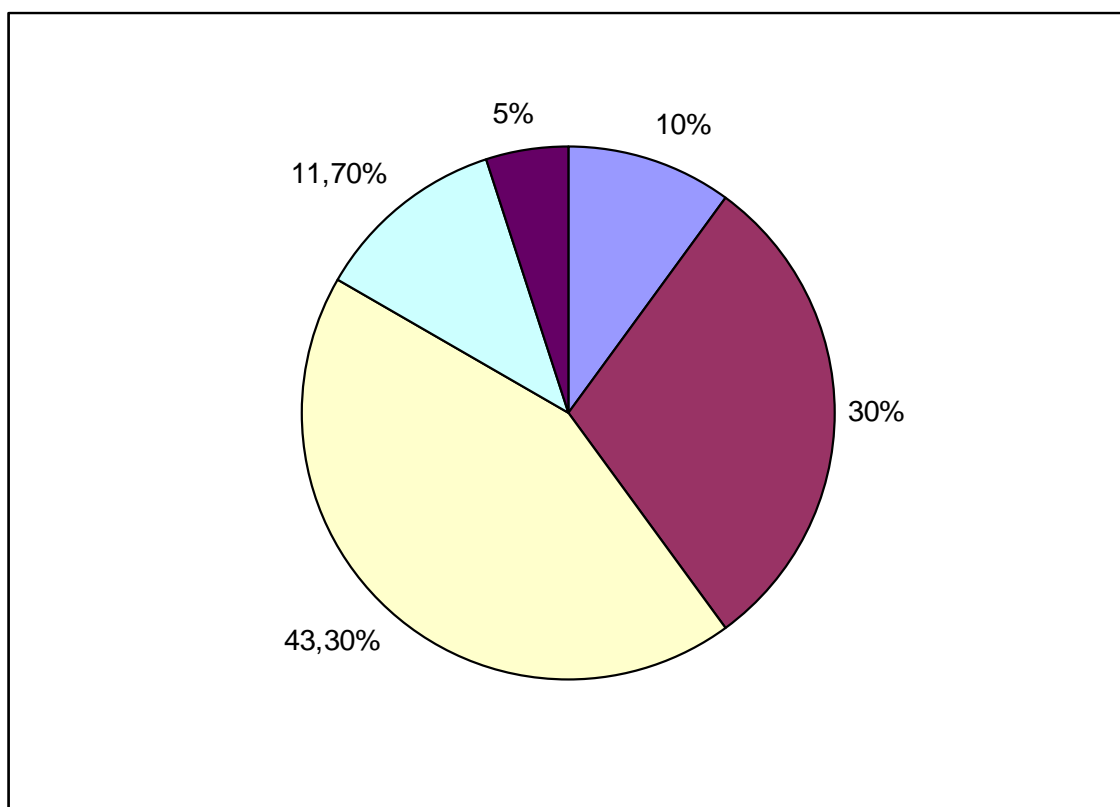
Ερώτηση 12

Πίνακας 17

Ποια είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου σας;

	Συχνότητα	Ποσοστό	
Έγκυρα	Έως 50 άτομα	6	10,0
	51 έως 150 άτομα	18	30,0
	151 έως 300 άτομα	26	43,3
	301 έως 600 άτομα	7	11,7
	601 και πάνω	3	5,0
Σύνολο	60	100,0	

Για το 43,3% του δείγματος, τα ξενοδοχεία έχουν δυναμικότητα από 150 έως 300 άτομα. Για το 30% έχουν δυναμικότητα από 50 έως 150 άτομα, ενώ για 11,7% είναι από 300 έως 600 άτομα. Μόλις για το 5%



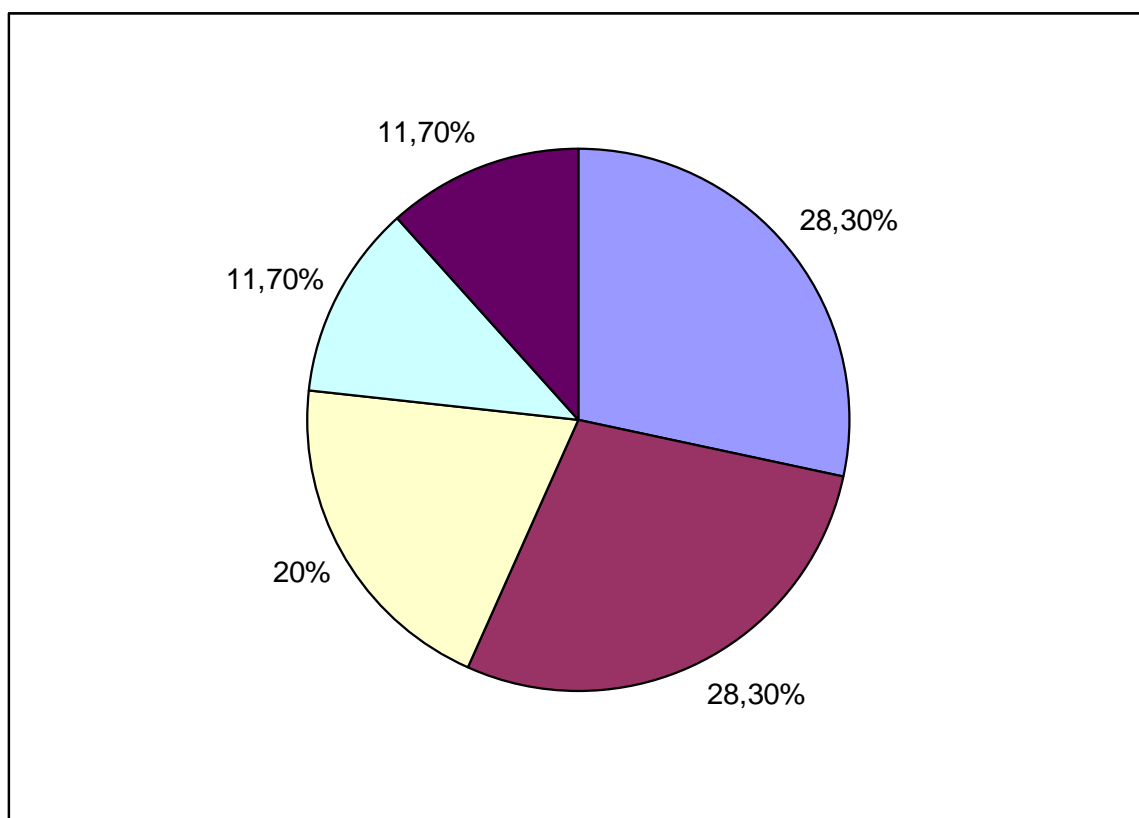
Ερώτηση 13

Πίνακας 18

Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα 18 έως 30 ετών	17	28,3
31 έως 40 ετών	17	28,3
41 έως 50 ετών	12	20,0
51 έως 60 ετών	7	11,7
60 ετών και πάνω	7	11,7
Σύνολο	60	100,0

Το 56,7% του δείγματος είναι ισόποσα μοιρασμένο μεταξύ των 18 – 30 ετών και των 31 – 40 ετών. Το 20% είναι μεταξύ 41 έως 50 ετών και το υπόλοιπο 23,4% είναι 51 ετών και άνω.



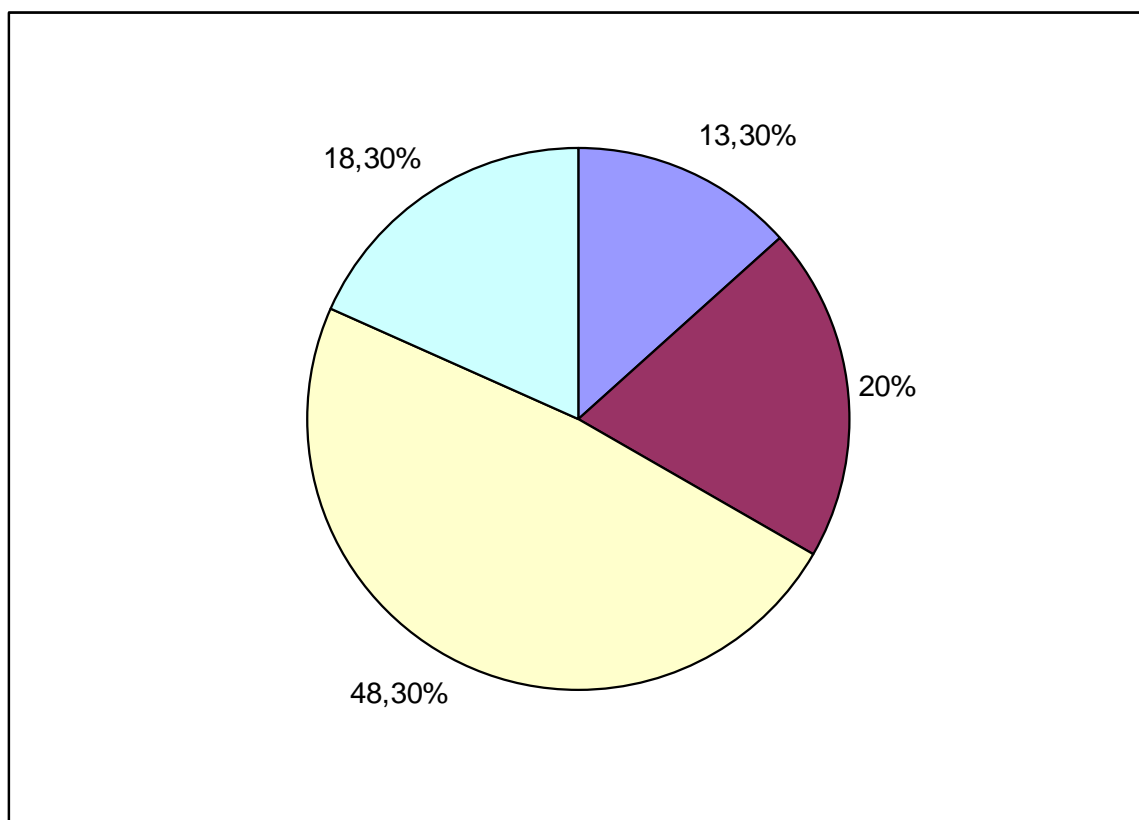
Ερώτηση 14

Πίνακας 19

Μορφωτικό επίπεδο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα	Απόφοιτος δημοτικού	8
	Απόφοιτος γυμνασίου	12
	Απόφοιτος λυκείου	29
	Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	11
Σύνολο	60	100,0

Το 48,3% είναι απόφοιτοι λυκείου, ενώ μόλις το 18,3% είναι απόφοιτοι κάποιου ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται μεταξύ αποφοίτων γυμνασίου και λυκείου, 20% και 13,3% αντίστοιχα.



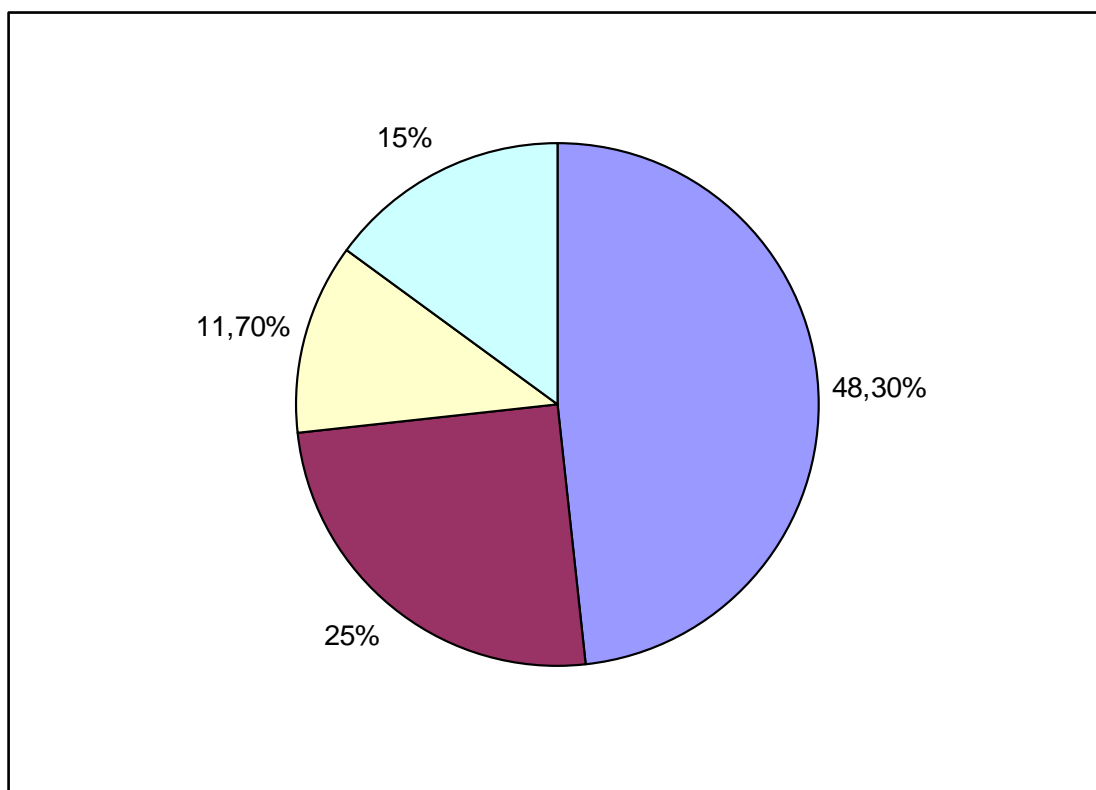
Ερώτηση 15

Πίνακας 20

Πως έγινε η πρόσληψή σας στην επιχείρηση;

		Συχνότητα	Ποσοστό
Έγκυρα	Έπειτα από συνέντευξη με το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού	29	48,3
	Έπειτα από συνέντευξη με το διευθυντή της επιχείρησης	15	25,0
	Έπειτα από διαγωνισμό	7	11,7
	Έπειτα από σύσταση	9	15,0
Σύνολο		60	100,0

Το 48,3% των ερωτηθέντων προσλήφθηκε στην επιχείρηση έπειτα από συνέντευξη με το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακολουθεί το 25% το οποίο προσελήφθηκε έπειτα από συνέντευξη με το διευθυντή της επιχείρησης. Το 15% προσελήφθηκε έπειτα από σύσταση και μόλις το 11,7% έπειτα από κάποιο διαγωνισμό.



7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου ο υπεύθυνος για τις προσλήψεις είναι ο διευθυντής προσωπικού. Επίσης, οι περισσότεροι πραγματοποιούν προσλήψεις με εξωτερική στρατολόγηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών χρησιμοποιεί τον Ο.Α.Ε.Δ. και ακολουθεί ο Ο.Τ.Ε.Κ. και άλλοι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.

Για το 35% των ερωτηθέντων το αίσθημα δικαιοσύνης μεταξύ των εργαζομένων είναι το κυριότερο πλεονέκτημα ενός συστήματος αξιολόγησης, σε αντίθεση με το 46,7% που δεν είναι τόσο σημαντικό. Το 46,7% δεν θεωρεί τη συνεχή ανάπτυξη των εργαζομένων ως το κυριότερο πλεονέκτημα ενός συστήματος αξιολόγησης. Το 33,3% αντιθέτως το θεωρεί αρκετά σημαντικό. Για το 50% του δείγματος η παρακίνηση για υψηλή απόδοση δεν είναι από τα κυριότερα πλεονεκτήματα ενός συστήματος αξιολόγησης, σε αντίθεση με το 31,7% που το θεωρεί αρκετά σημαντικό.

Για το 55% του δείγματος η αποτελεσματική άσκηση διοίκησης δεν είναι από τα κυριότερα πλεονεκτήματα διοίκησης, σε αντίθεση με το 30% που το θεωρεί πολύ σημαντικό. Το 65% των ερωτηθέντων χρησιμοποιεί μεθόδους στη θέση εργασίας ως βασική μέθοδο εκπαίδευσης προσωπικού. Το 16,7% χρησιμοποιεί τεχνικές εκτός εργασίας, ενώ το υπόλοιπο 18,3% επιλέγει να συνδυάσει αυτά τα δύο.

Το 76,7% του δείγματος θεωρεί σκόπιμη και χρήσιμη τη συμπληρωματική εκπαίδευση μετά το πέρας των βασικών προγραμμάτων, με στόχο τη συνεχή ενημέρωση του προσωπικού. Σε αντίθεση με το 23,3% που δε συμμαρτίζεται την άποψη αυτή. Για το 55% των επιχειρήσεων του δείγματος, η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται βάσει των ικανοτήτων τους, σε αντίθεση με το 45% το οποίο στηρίζεται σε πρότυπα εργαζομένων.

Το 41,7% των ξενοδοχείων του δείγματος ανήκει στην μεσαία κατηγορία, αυτή των 3 αστερών, ενώ ακολουθεί η κατηγορία των 4 αστερών με ποσοστό 30%. Το υπόλοιπο 20% ανήκει στην κατηγορία των 5 αστερών, ενώ μόλις το 8,3% είναι 2 αστερών ξενοδοχείο. Το 26,7% των ερωτηθέντων έχει προσωπικό από 21 έως 60 άτομα. Το 20% έχει αριθμό προσωπικού από 61 έως 80 άτομα. Το 18,3% έχει μέχρι 20 άτομα και μόλις το 8,3% έχει πάνω από 81 άτομα.

Για το 43,3% του δείγματος, τα ξενοδοχεία έχουν δυναμικότητα από 150 έως 300 άτομα. Για το 30% έχουν δυναμικότητα από 50 έως 150 άτομα, ενώ για 11,7%

είναι από 300 έως 600 άτομα. Μόλις για το 5%. Το 56,7% του δείγματος είναι ισόποσα μοιρασμένο μεταξύ των 18 – 30 ετών και των 31 – 40 ετών. Το 20% είναι μεταξύ 41 έως 50 ετών και το υπόλοιπο 23,4% είναι 51 ετών και άνω.

Το 48,3% είναι απόφοιτοι λυκείου, ενώ μόλις το 18,3% είναι απόφοιτοι κάποιου ΑΕΙ ή ΤΕΙ. Το υπόλοιπο ποσοστό μοιράζεται μεταξύ αποφοίτων γυμνασίου και λυκείου, 20% και 13,3% αντίστοιχα. Το 48,3% των ερωτηθέντων προσλήφθηκε στην επιχείρηση έπειτα από συνέντευξη με το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακολουθεί το 25% το οποίο προσλήφθηκε έπειτα από συνέντευξη με το διευθυντή της επιχείρησης. Το 15% προσλήφθηκε έπειτα από σύσταση και μόλις το 11,7% έπειτα από κάποιο διαγωνισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Φωτήλα, Π. Ν., (1994), *Διοίκηση Βιομηχανικών Επιχειρήσεων II*, Αθήνα
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Παπαζήσης, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Γ. Μπένου, Αθήνα
- Ευροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Ανικούλα, Θεσσαλονίκη
- Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα
- Ακρίβος, Χ., Σαλεσιώτης, Μ., (2007), *Τουρισμός, Εισαγωγικές Έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα
- Ανδριώτης, Κ., (2005), *Τουριστική Ανάπτυξη & Σχεδιασμός*, εκδόσεις: Σταμούλη, Αθήνα
- Βαρβαρέσος, Σ., (2000), *Τουρισμός, Έννοιες, Μεγέθη, Δομές*(2η έκδοση), εκδόσεις: Προπομπός, Αθήνα
- Ηγουμενάκης, Ν., Κραβαρίτης, Κ., (2004), *Τουρισμός: Βασικές Έννοιες*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα
- Ηγουμενάκης, Ν., (1999), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, εκδόσεις: Interbooks, Αθήνα
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι., (2003) *Το Τουριστικό Marketing*, εκδόσεις: Σταμούλη, Αθήνα
- Καλφιώτης, Σ., (1978), *Τουριστικό Μάρκετινγκ – Βασικές αρχές*, εκδόσεις: Τυροβολάς, Αθήνα
- Μαντζάρης, Ι., (2003) *Σύγχρονη οργάνωση και Διοίκηση επιχειρήσεων*, εκδόσεις: Γκιούρδας, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή, Ν., (2001) *Δημόσιες σχέσεις*, εκδόσεις: Γ.Μπένου, Αθήνα
- Τσάρτας, Π., (1996), *Τουρίστες, Ταξίδια, Τόποι: Κοινωνιολογικές Προσεγγίσεις Στον Τουρισμό*, εκδόσεις: Εξάντας
- Λύτρας, Π., (2008), *Δημόσιες Σχέσεις & Επικοινωνία στον Τουρισμό*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Λύτρας, Π., (2008), *Κοινωνιολογία του Τουρισμού*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

- Φαναριώτης, Π., (1996), *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες: Εισαγωγή στην θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας*, εκδόσεις: Σταμούλης, Αθήνα
- Morrison, A., (2002), *Τουριστικό Marketing*, εκδόσεις Έλλην
- Morrison, A., (2001), *Στρατηγικός Σχεδιασμός & Marketing*, εκδόσεις Έλλην
- Burns, P. Holden, A., (1995), *Tourism: A New Perspective*, Prentice Hall.
- Goeldner, R. C. Ritchie, B., (2005), *Tourism: Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons, USA.
- Holloway, J. C., Robinson, C., (2003), *Τουριστικό Μάρκετινγκ*, μτφρ. Τόλιου, Χρ., Σοκοδήμος, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Lickorish, L., Jenkins, C., (2004), *Εισαγωγή Στον Τουρισμό*, εκδόσεις: Κριτική
- Doswell, R., (2002), *Τουρισμός*, εκδόσεις: Κριτική
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Ulrich, D. (2001), *The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance*, Harvard Business School Press
- Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002), *Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents*, Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.3, pp.223-47
- Fitz-Enz, J. (2001), *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, NY
- Glebbeek, A.C., Bax, E.H. (2002), *Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data*, University of Groningen
- Guest, D., Peccei, R. (2002), *Trust, Exchange And Virtuous Circles Of Cooperation: A Theoretical And Empirical Analysis Of Partnership At Work*, King's College London

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

A. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Η επιχείρηση διαθέτει τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Ποιος είναι αρμόδιος για θέματα του προσωπικού;

Ο Διευθυντής Προσωπικού

Ο Διευθυντής του Ξενοδοχείου

Άλλος

3. Ποια θεωρείτε τα κυριότερα οφέλη από τον Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού;

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

α. Η διοίκηση έχει μία ακριβή εικόνα του

ανθρώπινου δυναμικού	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

β. Μικρότερο κόστος κατά την αντιμετώπιση

εξελίξεων	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---

γ. Περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και

αρτιότερη ανάπτυξη για τους εργαζομένους	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

δ. Άλλο	1	2	3	4	5
---------------	---	---	---	---	---

B. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

4. Η πλειοψηφία των προσλήψεων πραγματοποιείται με :

Εσωτερική στρατολόγηση

Εξωτερική στρατολόγηση

5. Σε περίπτωση εξωτερικής στρατολόγησης, ποιες μεθόδους χρησιμοποιείτε/ θα χρησιμοποιούσατε;

- ΟΑΕΔ
- ΟΤΕΚ
- Internet
- Άλλοι Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί
- Γραφεία εύρεσης εργασίας

Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6. 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. Αποτελεσματική άσκηση διοίκησης	1	2	3	4	5

7. Ποιες μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε:

- Μέθοδοι στη θέση εργασίας
- Τεχνικές εκτός εργασίας (σεμινάρια κτλ)
- Συνδυασμός των παραπάνω

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

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ

9. Με ποια κριτήρια αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων;

- Βάση προτύπων εργασίας
- Βάση των ικανοτήτων των εργαζομένων

Δ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

10. Τάξη του ξενοδοχείου

- 5 αστέρια
- 4 αστέρια
- 3 αστέρια
- 2 αστέρια

11. Αριθμός προσωπικού επιχείρησης

- 10 – 20 άτομα
- 21 – 40 άτομα
- 41 – 60 άτομα
- 61 – 80 άτομα
- περισσότερα από 81 άτομα

12. Ποια είναι η δυναμικότητα του ξενοδοχείου σας;

- Έως 50 κλίνες
- 51-150 κλίνες
- 151-300 κλίνες
- 301-600 κλίνες
- > περισσότερες από 600 κλίνες

13. Ηλικία

- 18 – 30 ετών
- 31 – 40 ετών
- 41 – 50 ετών
- 51 – 60 ετών
- 60 ετών και άνω

14. Μορφωτικό επίπεδο

- Απόφοιτος δημοτικού
- Απόφοιτος γυμνασίου
- Απόφοιτος λυκείου
- Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού/ διδακτορικού τίτλου

15. Πως έγινε η πρόσληψή σας στην επιχείρηση;

- έπειτα από συνέντευξη με το διευθυντή ανθρωπίνου δυναμικού
- έπειτα από συνέντευξη με το διευθυντή της επιχείρησης
- έπειτα από διαγωνισμό
- έπειτα από σύσταση τρίτου (πανεπιστήμιο, κολλέγιο, ΟΑΕΔ, κλπ)

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία!