



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Ξενοδοχειακών Μονάδων και Βελτιωτικά μέτρα
ικανοποίησης προσωπικού**

ΔΑΝΑΗ ΚΟΥΣΙΑΠΠΑ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην Διοίκηση

Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
Ξενοδοχειακών Μονάδων και Βελτιωτικά μέτρα
ικανοποίησης προσωπικού**

Δανάη Κουσιάππα

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει μεγάλη απήχηση στην οικονομία σε διεθνές επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και κυρίως οι ξενοδοχειακές προσπαθούν συνεχώς για την διατήρηση μιας αξιοπρεπής θέσης στην πυραμίδα της αγοράς εργασίας, αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το βασικότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους έγγυται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των εργαζομένων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο πιο ουσιαστικός αλλά και κύριος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Το τουριστικό σύστημα αφορά επιχειρήσεις διαφορετικής φύσης οι οποίες συμπληρώνουν και διαμορφώνουν το πολύμορφο 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. Σε πολλές χώρες, ο ξενοδοχειακός τομέας είναι ίσως η κύρια ή η μοναδική πηγή εσόδων, γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο οι ειδήμονες μπορούν και διεκδικούν με άνεση ένα αξιόλογο μερίδιο στην παγκόσμια αγορά. Αυτό επιτυγχάνεται αξιοποιώντας το πιο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημά που είναι το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Θέμα της παρούσας εργασίας αποτέλεσε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αρχικά αναλύεται θεωρητικά η οργάνωση και διοίκηση των ξενοδοχείων με έμφαση στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (προγραμματισμός, προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση) ως μέρος του σχεδιασμού στρατηγικών στόχων. Στο δεύτερο, πρακτικό μέρος της εργασίας γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης προσωπικού, σε μια συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα.

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα σε ένα οργανισμό είναι ο κινητήριος μοχλός για την ευημερία και την οικονομική του πορεία. Κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες όπου η όποια διαφήμιση προϊόντων και υπηρεσιών δεν θα απέφερε κέρδη, εάν ο ανθρώπινος παράγοντας δεν απέδιδε στο μέγιστο. Η δημιουργία ενός πετυχημένου τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι

το κλειδί για την επιτυχία μιας συνεχούς αποτελεσματικής παραγωγής του εργατικού δυναμικού.

Summary

Tourism as a business activity has a great impact on the economy at international level. Businesses related to tourism, and especially hotels, are constantly striving to maintain a decent position in the labor market pyramid, thus gaining a competitive advantage. The hotel units provide the most basic element of the complex tourist package and their success is mainly due to the service and the personal contact of the employees with them with the customers. Human capital is essential but also a major producer and promoter of their product.

Hospitality sector is comprised of different settlement categories. Hotels, and especially hotel industry is for many countries the main, if not the only, source of income and this is the reason why professionals claim for a remarkable part of the global market. This might be accomplished by taking advantage of their most competitive asset; human capital

The topic of this work was the Human Resource Management in the hotel industry. Initially, the organization and management of hotels with an emphasis on Human Resources (planning, attracting, selecting and training) is analyzed as part of strategic goals planning. In the second, practical part of the work is the presentation of the results of the staff satisfaction survey, at a specific hotel unit.

The contribution of the human factor to an organization is the main and driving force behind its prosperity and economic growth.

Especially in hotels any advertisement of products and services would not bring profits if the human potential did not yield the most. The creation of a successful Human Resource Management department is the key to the success of a continuous, efficient production of the workforce.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια των σπουδών για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος "Διοίκηση Επιχειρήσεων" στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, το έτος 2018 - 2019.

Κίνητρο για την επιλογή του θέματος αποτέλεσε το γεγονός ότι ο τουρισμός είναι ένα σημαντικό κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο το οποίο αναπτύχθηκε ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες, ως αποτέλεσμα του ελεύθερου χρόνου, της εξέλιξης αλλά και ποικιλίας των μέσων μεταφοράς, μείωση του κόστους και αύξηση εισοδήματος των αναπτυγμένων χωρών. Στις μέρες μας ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο έντονος αφού αυτός εξελίσσεται συνεχώς ανάλογα με τα κοινωνικά και οικονομικά πρότυπα της εποχής.

Θέτοντας βασικό κριτήριο ότι ο πυρήνας κάθε ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι εργαζόμενοι μέσα σ'αυτην, η επιστημονική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τον πλεόν παράγοντα για την επιβίωση τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς διαφοροποιείται. Αξίζει να αναλύσουμε τον ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού και πως μπορούμε να λάβουμε μέτρα για την ικανοποίηση του προσωπικού.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους διδάσκοντες του Ανοικτού Πανεπιστημίου που με το ενδιαφέρον και την επιστημονική επάρκεια μου διεύρυναν τις γνώσεις. Επίσης, ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να δώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, για την πραγματικά πολύτιμη βοήθεια του, κύριο Πέτρο Δημητρίου, όπου με την καθοδήγηση και εμπιστοσύνη που μου επέδειξε κατάφερα να ολοκληρώσω την διατριβή μου.

Κλείνοντας αυτό το προλογικό σημείωμα, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου για την στήριξη και συμπαράσταση της καθόλη την διάρκεια συγγραφής αυτής της εργασίας.

Δανάη Κουσιάππα

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
Summary.....	5
Ευχαριστίες.....	6
Μέρος Α'	
Εισαγωγή.....	10
<u>1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</u>	
1.1 Ορισμός ανθρωπίνου δυναμικού.....	12
1.2 Λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.3 Οργάνωση της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	14
1.4 Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	15
<u>2. Τουριστικός Κλάδος</u>	
2.1 Κατηγορίες Καταλυμάτων.....	16
2.2 Ξενοδοχεία.....	18
2.3 Δραστηριότητες Διοίκησης Ξενοδοχείων.....	20
2.4 Οργάνωση Διοίκησης Ξενοδοχείων.....	21
2.5 Μορφές Οργάνωσης Ξενοδοχείων.....	21
2.6 Διαδικασία Οργανωτικού Σχεδιασμού.....	22
2.7 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείων.....	23
<u>3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων</u>	
3.1 Πολιτικές Απασχόλησης Ξενοδοχείων.....	25
3.2 Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και καθήκοντα του.....	26
3.3 Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας.....	28
3.4 Οργανόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
3.5 Δραστηριότητες και Διαδικασία προγραμματισμού ανθρωπίνου δυναμικού.....	31
3.6 Εσωτερικό περιβάλλον	32
3.7 Εξωτερικό περιβάλλον	34
3. 8 Παράγοντες ζήτησης και προσφοράς.....	34
<u>4. Στελέχωση Προσωπικού</u>	
4.1 Προσέλκυση Υποψηφίων.....	35
4.2 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού.....	36
4.3 Μεθόδοι επιλογής προσωπικού.....	37
4.4 Επιλογή προσωπικού.....	37
4.5 Βιογραφικό Σημείωμα.....	37
4.6 Αίτηση Πρόσληψης.....	38
4.7 Συστάσεις.....	38
4.8 Συνέντευξη.....	38
4.9 Ιατρικές Εξετάσεις.....	39
4.10 Σημασία Εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού.....	39
4.11 Στάδια εκπαίδευσης.....	40
4.12 Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών.....	40
4.13 Υλοποίηση εκπαίδευσης.....	41
4.14 Μεθόδοι εκπαίδευσης.....	41
4.15 Εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες.....	42

4.16 Ασφάλεια στο χώρο.....	42
4.17 Μισθολογική πολιτική.....	43
5. Παρουσίαση ξενοδοχείου GrandResort στην Λεμεσό	
5.1 Το προφίλ του ξενοδοχείου.....	44
5.2 Το ξενοδοχειακό συγκρότημα.....	45
5.3 Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	45
5.4 Λειτουργίες Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης.....	46
Μέρος Β'	
6. Έρευνα	
6.1 Στόχος της έρευνας.....	50
6.2 Μεθοδολογία της έρευνας.....	50
6.3 Δείγμα.....	50
6.4 Δομή ερωτηματολογίου.....	51
6.5 Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού.....	51
6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας ικανοποίησης προσωπικού.....	62
6.7 Εισηγήσεις για βελτίωση ικανοποίησης προσωπικού.....	65
Παράρτημα	
Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης προσωπικού.....	69
Βιβλιογραφία	
Ελληνική.....	71
Διεθνής	72
Ηλεκτρονικές Πηγές.....	74

Μέρος Α'

Εισαγωγή

Στις μέρες μας, ο τουρισμός είναι μια σημαντική επιχειρηματική δραστηριότητα καθώς πήρε μεγάλες διαστάσεις και επιρροή στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Αναμφίβολα είναι μια γιγάντια οικονομική δύναμη, η πρώτη σε παγκόσμιο επίπεδο έχοντας αφήσει πίσω την αυτοκινητοβιομηχανία. Βάση ερευνών, είναι σε πολύ υψηλότερη βαθμίδα και από τις βιομηχανίες χημικών, τροφίμων και καυσίμων.

Το κύριο συστατικό της επιτυχίας των ξενοδοχειακών μονάδων έγκειται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές, με τους πελάτες. Με άλλα λόγια, ο ανθρώπινος παράγοντας, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Εστιάζοντας λοιπόν στην παραπάνω διακρίβωση, έστρεψε την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού τους μέσα από την καθιέρωση και λειτουργία συγκεκριμένου τμήματος, ανθρωπίνων πόρων, που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων και των εργασιακών σχέσεων. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτέλεσε θέμα πολλών ερευνών και οι λειτουργίες της χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: τις διοικητικές (σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος) και τις λειτουργικές (προσέλκυση, ανάπτυξη, εκπαίδευση και εργασιακές σχέσεις).

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων και βελτιωτικά μέτρα ικανοποίησης προσωπικού», χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο είναι το θεωρητικό μέρος και το δεύτερο το πρακτικό. Στο πρώτο μέρος, το θεωρητικό, αναλύονται οι έννοιες και τα περιεχόμενα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα ενός ερωτηματολογίου από μια ξενοδοχειακή μονάδα Saint Raphael Resort. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου για να καταδείξει κατά πόσον είναι ικανοποιημένοι οι εργαζομένοι της συγκεκριμένης ξενοδοχειακής μονάδας μέσα σε αυτήν. Ειδικότερα, στην εργασία αυτή έχουν αναλυθεί τα παρακάτω:

Μέρος Α'

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού.

Κεφάλαιο 2: Ο τουριστικός κλάδος, τα τουριστικά καταλύματα, η οργάνωση και η διοίκηση των ξενοδοχείων.

Κεφάλαιο 3: Δραστηριότητες, Προγραμματισμός Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων.

Κεφάλαιο 4: Στελέχωση, εκπαίδευση, ανάπτυξη προσωπικού και συνθήκες εργασίας και μισθολογική πολιτική.

Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση ξενοδοχείου GrandResort

Μέρος Β'

Κεφάλαιο 6: Έρευνα - GrandResort

Με την ανάγνωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να κατανοήσει το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε μια τουριστική μονάδα καθώς επίσης και το αντίκτυπο που μπορεί να έχουν οι μέθοδοι και πολιτικές του οργανισμού στη συμπεριφορά και στην απόδοση των εργαζομένων μέσα από τα αποτελέσματα της ίδιας της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση έτσι οι διευθυντές θα πρέπει να ακολουθούν έξυπνες τεχνικές για να διατηρούν το προσωπικό τους ικανοποιημένο και ενωμένο.

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εδώ και μισό αιώνα πλέον, η θεωρία, η έρευνα και η πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν αναπτυχθεί ραγδαία και παράλληλα έχουν παρατηρηθεί μεγάλες διαφοροποιήσεις στην πρακτική της διοικητικής αυτής λειτουργίας μέσα στις στα τριάντα τελευταία χρόνια. Επηρεασμένη από ποικίλες εσωτερικές και εξωτερικές περιβαλλοντικές επιδράσεις, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

1.1 Ορισμός

Κατά καιρούς έχουμε ακούσει διάφορες εκδοχές γύρω από τί ορίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τον Robert Crandall “η διοίκηση πρέπει να έχει την υποστήριξη όλων των εργαζομένων. Δεν μπορώ να σκεφτώ τίποτα πιο σημαντικό”.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ουσιαστικά η στρατολόγηση, η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι πόροι μιας επιχείρησης είναι όλα εκείνα τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε όποιαδήποτε από τις δραστηριότητες της. Στις μέρες μας δίνεται μεγάλη έμφαση στον τομέα αυτό μέσα σε μια επιχείρηση. Η υπόσταση μιας επιχείρησης στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους της, αφού αυτοί της επιτρέπουν να επιτύχει τους στόχους της και συνεπώς η διοίκηση αυτών, να έχει εξέχουσα σημασία (William et al., 1996). Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί επίσης να οριστεί ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που εκτιμούν τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στον

εργασιακό χώρο και αφού πρωταρχικός τους στόχος είναι η ανταγωνιστική υπεροχή μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός αξιόλογου και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και δομή της επιχείρησης, συντελώντας με αυτόν τον τρόπο στην προσαρμογή με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Τα καθήκοντα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού χωρίζονται στα εξής:

1. Καταγραφή αναγκών
2. Σχεδιασμός
3. Επιλογή, Πρόσληψη, Ανάπτυξη προσωπικού
4. Αξιολόγηση της απόδοσης
5. Βελτίωση των πρακτικών του οργανισμού και
6. Διατήρηση των σχέσεων μεταξύ εργοδότη και εργαζομένων (Harris, 2000:4).

Όλες οι πιο δραστηριότητες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Katou, Budhwar, 2007).

1.2 Λειτουργία Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ενεργό ρόλο την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης σε συνεργασία με άλλα τμήματα παρέχοντας υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού με επαγγελματισμό, σεβόμενο τόσο τον εργαζόμενο αλλά και τον εργοδότη.

Οι κύριες λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- I. περιγραφή των θέσεων εργασίας και τα καθήκοντα και τα προσόντα που απαιτούνται για κάθε θέση
- II. προσλήψεις όπου γίνονται πάντοτε βάση του ετήσιου προϋπολογισμού για το μισθολόγιο του Προσωπικού.
- III. η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει επιλεχθεί αλλά και η συνεχείς εκπαίδευση των υπάρχων υπαλλήλων
- IV. η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρωπίνων πόρων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στον συγκεκριμένο οργανισμό από τον οποίο έχουν προσληφθεί για κάθε υπάλληλο γίνεται επίσημη αξιολόγηση μία φορά τον χρόνο.

- V. ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων. Δεν πρέπει να ελλοχεύει κανένας κίνδυνος ατυχήματος για τους χειριστές και το περιβάλλον της εγκατάστασης ενώ η υγεία στην εξασφάλιση τέτοιων συνθηκών στο εργασιακό περιβάλλον ώστε να μην υφίστανται κίνδυνοι) για την υγεία των εργαζομένων.

1.3 Οργάνωση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η σωστή διαρύθμιση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την κάθε επιχείρηση. Την τελευταία δεκαετία, πολλά τμήματα ανθρώπινου δυναμικού διαμόρφωσαν τις δομές του ανθρώπινου δυναμικού τους ανάλογα. Οι οικονομικές κάμψεις, σαφώς και επιρέασαν την οργανωτική δομή του τμήματος. Καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον αλλάζει, εμείς μπορεί να αναμένουμε ότι οι μετασχηματισμοί του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού θα συνεχιστούν.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιεί συγκεκριμένες οργανωτικές δομές. Σύμφωνα με τον Λαλούμης και Ρούπας (1996), κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που θα προσδιορίσουν την πορεία της οργάνωσης. Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παράδειγμα ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, 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, 1996:38).

Εδώ είναι απαραίτητο να επισημανθεί που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόζει συγκεντρωτική πολιτική όσο αφορά στη λήψη των αποφάσεων, δηλαδή οι 24 αποφάσεις να λαμβάνονται στην κορυφή και στη συνέχεια να κατανέμονται στο υπόλοιπο της ιεραρχικής πυραμίδας. Μπορεί επίσης να εφαρμόζει αποκεντρωτική πολιτική. Δηλαδή οι αποφάσεις να λαμβάνονται και σε κατώτερα διοικητικά στρώματα. 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. Τα στελέχη αυτά 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 δομή μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001:76). Ορισμένες από τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινων πόρων όπως θεωρούν οι Ξηροτύρη - Κουφίδου (1997), Armstrong (1999), Torrington et al. (2002), καθώς και Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004), αποτελούν ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας, ο εντοπισμός και η προσέλκυση εργαζομένων (στρατολόγηση), η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων.

1.4 Αποτελεσματικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολη υπόθεση μεν αλλά εξίσου σημαντική δε, με βάση τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2002). Για την υλοποίηση της αξιολόγησης, υπολογίζεται μία σειρά κριτηρίων τα οποία περιληπτικά έχουν σχέση με την εκτίμηση της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες (π.χ. προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο), ποσοτική αξιολόγηση περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (λ.χ. μέσος όρος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο), συμπεριφορά των εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων). Σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την εκτίμηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση έχει διαφορετικά

κριτήρια είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά και με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, επιβλέπει και προάγει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος.

Κεφάλαιο 2

Τουριστικός Κλάδος

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών, ο τουρισμός γνώρισε συνεχή ανάπτυξη και εμφάνιση της διαφοροποίησης ώστε να γίνει ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους οικονομικούς τομείς στον κόσμο. Ο σύγχρονος τουρισμός συνδέεται στενά με την ανάπτυξη και περιλαμβάνει όλο και περισσότερους νέους προορισμούς. Αυτή η δυναμική έχει μετατρέψει τον τουρισμό σε βασικό παράγοντα για την κοινωνικοοικονομική πρόοδο.

Σήμερα, ο επιχειρηματικός όγκος του τουρισμού ισούται ή και ξεπερνά εκείνο των εξαγωγών πετρελαίου, των τροφίμων ή των αυτοκινήτων. Ο τουρισμός έχει καταστεί ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες του διεθνούς εμπορίου και αντιπροσωπεύει ταυτόχρονα μία από τις κύριες πηγές εισοδήματος για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες. Η ανάπτυξη αυτή συμβαδίζει με την αυξανόμενη διαφοροποίηση και τον ανταγωνισμό μεταξύ των προορισμών.

Αυτή η παγκόσμια εξάπλωση του τουρισμού στα βιομηχανικά και ανεπτυγμένα κράτη έχει αποφέρει οικονομικά οφέλη και οφέλη απασχόλησης σε πολλούς συναφείς τομείς - από την κατασκευή έως τη γεωργία ή τις τηλεπικοινωνίες. Η συμβολή του τουρισμού στην οικονομική ευημερία εξαρτάται από την ποιότητα και τα έσοδα της προσφοράς τουρισμού.

2.1 Κατηγορίες Καταλυμάτων

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. τα 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, 1997:120). Ο Π.Ο.Τ. διακρίνει δυο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και 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. Όσο αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, entertainment, ταβέρνες, bar, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή (Ζαχαράτος, 2000:138, ΕυθυμιάτουΠουλάκου, 1994;60).

2.2 Ξενοδοχεία

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας. Το κύριο χαρακτηριστικό της είναι η παροχή διαμονής και άλλων υπηρεσιών όπως διατροφή, ψυχαγωγία στους πελάτες, τα σημεία πώλησης κ.α. Λόγω του ότι τα ξενοδοχεία προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες μαζί, χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν εμπειρίες παρά προϊόντα.

Αναλυτικότερα:

- I. **Πελάτες:** στις μέρες μας, μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις για τους διαχειριστές στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι η παροχή και η διατήρηση της ικανοποίησης των πελατών. Οι απαιτήσεις των πελατών για ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες στην τουριστική βιομηχανία γίνονται όλο και πιο εμφανείς στους επαγγελματίες (Lam & Zhang, 1999, Yen & Su, 2004). Οι σχέσεις φιλοξενούμενων είναι ένα στρατηγικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Gruen et al., 2000) και η ικανοποίηση του πελάτη είναι το σημείο εκκίνησης για τον καθορισμό επιχειρηματικών στόχων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι θετικές σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν μεγαλύτερη δέσμευση του πελάτη και να αυξήσουν το ποσοστό επιστροφής τους. Οι μακροπρόθεσμες και αμοιβαία επωφελείς σχέσεις μεταξύ πελατών και ξενοδοχείου γίνονται προοδευτικά σημαντικές λόγω της εξαιρετικά θετικής συσχέτισης μεταξύ των συνολικών επιπέδων ικανοποίησης των επισκεπτών της πιθανότητας επιστροφής τους στο ίδιο ξενοδοχείο (Choi & Chu, 2001). Τα ξενοδοχεία αυξάνουν τις επενδύσεις τους για να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την αντιληπτή αξία των επισκεπτών, ώστε να επιτυγχάνουν καλύτερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών, οδηγώντας έτσι σε καλύτερες σχέσεις με κάθε πελάτη (Jones et al., 2007). Η ποιότητα των σχέσεων έχει αξιοσημείωτη θετική επίδραση στη συμπεριφορά των επισκεπτών των ξενοδοχείων: δημιουργεί θετική από στόμα σε στόμα και αυξάνει τα επαναλαμβανόμενα ποσοστά επισκεπτών (Kim et al., 2001).
- II. **Αγαθά και υπηρεσίες:** είναι άμεσης προσφοράς και κατανάλωσης και δεν έχουν διάρκεια.
- III. **Σημεία πώλησης:** είναι μια πηγή εσωτερικών εσόδων σε διάφορα τμήματα μέσα στο ξενοδοχείο.

- IV. Εργατικό δυναμικό:** 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.
- V. Οργάνωση λειτουργιών και αρμοδιοτήτων:** Ο τρόπος οργάνωσης των ξενοδοχείων παρουσιάζει διαφορές ανά δεκαετία, ανάλογα με την εξέλιξη της τεχνολογίας και τις αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών. Παλαιότερα, ο ξενοδόχος διεύθυνε μόνος ένα μικρό ξενοδοχείο, διατηρώντας άμεση επαφή με το προσωπικό του. Σήμερα, με την κεφαλαιοποίηση της αγοράς, τα ξενοδοχεία έχουν αυξήσει το μέγεθός τους, πράγμα που οδήγησε στην έμμεση διοίκηση.
- VI. Η φύση της εργασίας:** 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, 1996:33).

Κάποια χαρακτηριστικά που συνδυαστικά και όχι μεμονωμένα συντελούν στην δημιουργία ενός μοναδικού περιβάλλοντος, το οποίο καλούνται να διευθύνουν οι αρμόδιοι. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα παρακάτω:

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).

2.3 Δραστηριότητες Διοίκησης Ξενοδοχείων

Για την επιτυχία όλων των οργανισμών, καθοριστικό ρόλο παίζει ο σωστός τρόπος διοίκησης αλλά και οργάνωσης για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Τα ξενοδοχεία είναι από τη φύση τους σύνθετοι "οργανισμοί", διότι πωλούν ετερογενή προϊόντα, κάτω από ιδιάζουσες συνθήκες. Ταυτόχρονα, στην ξενοδοχειακή αγορά συναντά κανείς πολλούς τύπους και διάφορα μεγέθη. Αποτέλεσμα είναι να δημιουργούνται δυσκολίες στη διατύπωση μίας και μόνης συνταγής οργάνωσης και διοίκησης ξενοδοχείων.

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. Δεν είναι μια 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 28 διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Για να διαχειρίζεσται κανείς αποτελεσματικά και αποδοτικά το ξενοδοχείο του, πρέπει να αναπτύξει μια οργανωμένη ροή εργασίας και δεν είναι άλλο παρά ο **προγραμματισμός εργασίας**. Τα προγράμματα, καθήκοντα και η τήρηση βιβλίων πρέπει να ακολουθούν ένα σχέδιο που επιτρέπει ομαλές μεταβάσεις μεταξύ των βάρδιων και που διευκολύνουν εύκολα τις απροσδόκητες απαιτήσεις. Η ευελιξία είναι μια σημαντική πτυχή του προγραμματισμού ροής εργασίας του ξενοδοχείου. Η βιομηχανία φιλοξενίας είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, έτσι οι οργανώσεις ροής εργασίας πρέπει να είναι εύκαμπτες και προσαρμόσιμες.

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). Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί

μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Jones, Lockwood, 1998)

2.4 Οργάνωση Διοίκησης Ξενοδοχείων

Η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο είναι γεγονός. Οι οικονομικοί στόχοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας πραγματοποιούνται πάντα με την επίτευξη των ποιοτικών στόχων. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού κτίζεται πάνω στις ανάγκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Το εγχειρίδιο πολιτικής και διαδικασίας προσωπικού το οποίο παρέχεται στους εργαζόμενους, είναι σημαντικό και κρίσιμο για την ομαλή και κερδοφόρα λειτουργία του ξενοδοχείου. Οι πολιτικές αυτές επεκτείνονται πέραν της διαδικασίας πρόσληψης και ωφελημάτων νέων υπαλλήλων, σε θέματα που επηρεάζουν θετικά τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την αφοσίωση και ασφάλεια των υπαλλήλων σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Γι' αυτό, το εγχειρίδιο πολιτικής και διαδικασιών είναι ίσως το πιο σημαντικό εργαλείο μέσα στον καθημερινό αγώνα λειτουργίας ενάντια σε ερωτήσεις και παράπονα που αφορούν πληρωμές, πολιτική προαγωγών, προγραμματισμό αδειών, προβλήματα αυξομειώσεων προσωπικού, παράπονα διαδικασιών και πολλά άλλα.

Είναι σημαντική η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην παροχή υπηρεσιών, με στόχο την ικανοποίηση των πελατών. Η εκπαίδευση του προσωπικού απευθύνεται σε όλες ανεξαιρέτως της βαθμίδες της ιεραρχίας μιας επιχείρησης και συνδέονται με συμφωνημένες ποιοτικές προδιαγραφές, χρονοδιαγράμματα εφαρμογής για την αποτίμηση των βελτιώσεων.

2.5 Μορφές Οργάνωσης Ξενοδοχείων

Δύο είναι οι μορφές οργάνωσης σε όλες τις επιχειρήσεις, η τυπική η άτυπη. **Η τυπική** οργάνωση είναι αυτή η οποία υφίσταται για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών. Απαιτείται να είναι ευέλικτη και να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης των δημιουργικών ταλέντων λαμβάνοντας υπόψη τις ατομικές επιθυμίες και δυνατότητες.

Η άτυπη οργάνωση είναι αυτή η οποία περιλαμβάνει τις υφιστάμενες διαπροσωπικές σχέσεις και τις ομάδες που έχουν άτυπο χαρακτήρα. Ειδικότερα, η άτυπη οργάνωση είναι το πλέγμα των προσωπικών και κοινωνικών σχέσεων, οι οποίες δεν

επιβάλλονται, ούτε απαιτούνται από την τυπική οργάνωση, αλλά δημιουργούνται αυθόρμητα καθώς οι άνθρωποι συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλο.

Για την υλοποίηση των στόχων και καθορισμό των καθηκόντων η διαμόρφωση οργανογράμματος είναι απαραίτητη. Σε πρώτο στάδιο πρέπει να αποσαφηνιστούν από την διεύθυνση τα ακόλουθα:

1. Σαφείς καθορισμός των στόχων
2. Ποία μορφή εξειδίκευσης να ακολουθήσει, μικρή ή μηδενική;
3. Ποιός θα έχει την εξουσία και σε τί βαθμό, ιεραρχική δομή.
4. Ποιός θα ασκεί έλεγχο και σε ποιο βαθμό.
5. Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες. Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες.
6. Καταμερισμός ευθυνών και αρμοδιοτήτων.
7. Η συμμόρφωση κατα την ιεραρχική ακολουθία.
8. Διασφάλιση ισορροπίας.
9. Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση.

2.6 Διαδικασία Οργανωτικού Σχεδιασμού

Ο οργανωτικός σχεδιασμός συνίσταται στον καθορισμό της δομής και των διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθεί η οργάνωση ώστε μέσω της συντονισμένης δράσης και της επαρκούς εποπτείας να επιτυγχάνει τους κοινά αποδεκτούς στόχους. Με τον οργανωτικό σχεδιασμό επιδιώκονται: α) ο καταμερισμός του έργου που έχει επιτελέσει η οργάνωση στις μονάδες και στα μέλη της β) η ολοκλήρωση των επιμέρους εργασιών σε μία ενότητα (Χατζηπαντέλη, 1999). Πιο αναλυτικά ο οργανωτικός σχεδιασμός περιλαμβάνει:

- Τον ορισμό του σκοπού και των στόχων της οργάνωσης
- Τον ορισμό των βασικών δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την πραγμάτωση του σκοπού
- Την ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών
- Την πρόβλεψη των μηχανισμών συντονισμού και ολοκλήρωσης
- Τον καθορισμό των οδών επικοινωνίας
- Τον καθορισμό του ρόλου και της λειτουργίας κάθε οργανωτικής μονάδας
- Τον καθορισμό του ρόλου των ατόμων (Χατζηπαντέλη, 1999)

2.7 Οργανόγραμμα Ξενοδοχείων

Κάθε ξενοδοχείο, είτε είναι μεγάλο είτε μικρό, χρειάζεται οργανωτική δομή για να πραγματοποιεί τις καθημερινές του λειτουργίες. Χρησιμοποιείται για να βοηθήσει στη διάσπαση καθηκόντων, να καθορίσει το καθήκον κάθε τμήματος και να μεταβιβάσει την αρμοδιότητα εντός και μεταξύ των τμημάτων. Οι αποτελεσματικές προδιαγραφές εργασίας αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της εργασίας. Κάθε ξενοδοχείο οργανώνει το εργατικό δυναμικό με διάφορους τρόπους. Η ανάλυση πιο κάτω είναι για μια μεσαίου μεγέθους οργανωτική δομή ξενοδοχείων. Είναι βασικά κατακερματισμένη σε έξι τμήματα: λογιστήριο, τμήμα υποδοχής, ανθρώπινο δυναμικό, τρόφιμα και ποτά, πωλήσεις όπως το πιο κάτω οργανόγραμμα:



Ο ρόλος του *λογιστηρίου* είναι η καταγραφή των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, η προετοιμασία και η ερμηνεία των οικονομικών καταστάσεων και η αντιμετώπιση του λογιστικού κόστους και του ελέγχου του κόστους.

Το *τμήμα υποδοχής (room management)* χειρίζεται την εξυπηρέτηση πελατών, συμπεριλαμβανομένης της ρεσεψιόν, την κράτηση, το πλυντήριο, το θυρωρείο, το τηλέφωνο και την υπηρεσία καθαριότητας. Το μπροστινό γραφείο του ξενοδοχείου είναι όπου οι επισκέπτες καλωσορίζονται κατά την άφιξή τους, όπου γίνονται καταχωρημένοι και τοποθετούνται σε ένα δωμάτιο, και όπου κάνουν check out. Είναι ίσως το πιο σημαντικό τμήμα, καθώς προσφέρει άμεση επαφή με τους πελάτες.

Το τμήμα *ανθρώπινων πόρων* έχει την ευθύνη να χειρίζεται την πρόσληψη εργαζομένων, να οργανώνει την εκπαίδευση του προσωπικού, να προωθεί και να λαμβάνει πειθαρχικές αποφάσεις και να ελέγχει τη συμμετοχή του προσωπικού.

Το τμήμα *τροφίμων και ποτών* είναι υπεύθυνο για όλες τις τραπεζαρίες, τα εστιατόρια, τα μπαρ, την κουζίνα, τις υπηρεσίες καθαρισμού κλπ. Εδώ χωρίζουμε βασικά το τμήμα σε δύο μέρη: κουζίνα και εστιατόριο. Το τμήμα κουζίνας είναι υπεύθυνο για την προετοιμασία φαγητού, όπου συμπεριλαμβάνονται τα κύρια τρόφιμα, επιδόρπια, ποτά και ποτά. Ο ρόλος του τμήματος εστιατορίου είναι να παρέχει λειτουργία τραπεζαρίας, υπηρεσία σερβιτόρων, δρομολογητή τροφίμων και υπηρεσία καθαρισμού.

Η ευθύνη για του *τμήματος πωλήσεων* είναι να πωλούν τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου σε άτομα και ομάδες. Πωλούν δωμάτια, τρόφιμα, ποτά ή ειδικές υπηρεσίες όπως μασάζ και ρούχα σε πιθανούς πελάτες μέσω διαφήμισης ή απευθείας επαφών.

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερθήκαμε στον ρόλο της διοίκησης και αναλύσαμε την οργάνωση των ξενοδοχείων. Στα επόμενα κεφάλαια θα ασχοληθούμε με το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία και το πώς συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχία του οργανισμού μέσα από πρακτικές και πολιτικές που επηρεάζουν τόσο την εργατικότητα των υπαλλήλων όσο και τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των ίδιων και των εργοδοτών (Huemann, Keegan, Turner, 2006).

Κεφάλαιο 3

Διοίκηση Ανθρώπινου

Δυναμικού Ξενοδοχείων

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία εξαιτίας της συμπεριφοράς και της ικανότητας των απασχολούμενων σε αυτήν εργαζομένων αλλά και της φύσης της ίδιας της εργασίας. Ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους καθώς οι τελευταίοι αποτελούν κυρίαρχο θέμα των πρακτικών της διοίκησης (Pandit, 2003).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1997).

Όσο 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 μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari, Fayos-Sola, 1995).

3.1 Πολιτικές Απασχόλησης Ξενοδοχείων

Η εργασία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης 2003:7). Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων 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 και 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 1996:96).

Ο γενικός διευθυντής καθορίζει μετά από εισηγήσεις των διευθυντών των αρμοδίων τμημάτων τις δραστηριότητες της επιχείρησης σχετικά με θέματα εξοπλισμού, παραγωγής, προσωπικού, πωλήσεων, επενδύσεων, τρόπων εξεύρεσης κεφαλαίων κτλ. Με άλλα λόγια είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας.

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. Είναι γνωστό ότι 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, 1996:141).

3.2 Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και καθήκοντα του

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τα επίσημα συστήματα που σχεδιάζονται για τη διαχείριση των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι ευθύνες ενός διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτουν σε τρεις βασικούς τομείς: στελέχωση, αποζημίωση εργαζομένων και παροχές, καθώς και καθορισμός / σχεδιασμός εργασιών. Ουσιαστικά, ο σκοπός του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα ενός οργανισμού βελτιστοποιώντας την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων του. Η εντολή αυτή είναι απίθανο να αλλάξει με οποιοδήποτε θεμελιώδη τρόπο, παρά τον συνεχώς αυξανόμενο ρυθμό των αλλαγών στον επιχειρηματικό κόσμο. Όπως επισήμανε ο Edward L. Gubman στην Εφημερίδα της Επιχειρηματικής Στρατηγικής, "η βασική αποστολή του ανθρώπινου δυναμικού θα είναι πάντα η απόκτηση,

ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντων, η ευθυγράμμιση του εργατικού δυναμικού με την επιχείρηση και η άριστη συμβολή στην επιχείρηση. Οι προκλήσεις δεν θα αλλάξουν ποτέ".

Οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων μπορούν να υποδιαιρεθούν σε τρεις τομείς: ατομικό, οργανωτικό και καριέρα. Η ατομική διαχείριση συνεπάγεται ότι βοηθά τους εργαζόμενους να εντοπίζουν τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους, να διορθώσουν τις αδυναμίες τους και να συνεισφέρουν με τον καλύτερο τρόπο στην επιχείρηση. Αυτά τα καθήκοντα εκτελούνται μέσω ποικίλων δραστηριοτήτων όπως είναι οι αξιολογήσεις επιδόσεων, η κατάρτιση και οι δοκιμές. Εν τω μεταξύ, η οργανωτική ανάπτυξη επικεντρώνεται στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος που μεγιστοποιεί τους ανθρώπινους (και άλλους) πόρους ως μέρος των ευρύτερων επιχειρηματικών στρατηγικών. Αυτό το σημαντικό καθήκον περιλαμβάνει επίσης τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός προγράμματος αλλαγής, το οποίο επιτρέπει στον οργανισμό να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες εξωτερικές και εσωτερικές επιρροές. Τέλος, υπάρχει η ευθύνη της διαχείρισης της σταδιοδρομίας. Αυτό συνεπάγεται την αντιστοίχιση ατόμων με τις πιο κατάλληλες θέσεις εργασίας και σταδιοδρομίες εντός του οργανισμού.

Οι κύριες αρμοδιότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν: ανάλυση εργασίας και στελέχωση, οργάνωση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, μέτρηση και εκτίμηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού, εφαρμογή συστημάτων ανταμοιβής για τους εργαζόμενους, επαγγελματική ανάπτυξη εργαζομένων και διατήρηση του εργατικού δυναμικού.

Η **ανάλυση εργασίας** περιλαμβάνει τον προσδιορισμό - συχνά με τη βοήθεια άλλων τομέων της επιχείρησης- τη φύση και τις ευθύνες διαφόρων θέσεων απασχόλησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των δεξιοτήτων και των εμπειριών που απαιτούνται για την κατάλληλη εκτέλεση σε μια θέση, τον εντοπισμό των τάσεων εργασίας και της βιομηχανίας και την πρόβλεψη μελλοντικών επιπέδων απασχόλησης και απαιτήσεων δεξιοτήτων.

Η **οργάνωση, η αξιοποίηση και η συντήρηση** του εργατικού δυναμικού της εταιρείας είναι μια άλλη βασική λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό προϋποθέτει το σχεδιασμό ενός οργανωτικού πλαισίου το οποίο χρησιμοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης και δημιουργεί συστήματα επικοινωνίας που βοηθούν τον οργανισμό να λειτουργεί με ενιαίο τρόπο.

Άλλες αρμοδιότητες στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν θέματα ασφάλειας και υγείας και σχέσεις εργασίας-διαχείρισης. Οι δραστηριότητες συντήρησης ανθρωπίνων πόρων που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγεία συνεπάγονται συνήθως συμμόρφωση με τους ομοσπονδιακούς νόμους που προστατεύουν τους υπαλλήλους από τους κινδύνους στον χώρο εργασίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και η παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους σχετικά με τις θετικές και αρνητικές πτυχές της απόδοσής τους.

Τα **συστήματα ανταμοιβής** συνήθως τα διαχειρίζονται τα άτομα του ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτή η πτυχή της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ σημαντική, διότι είναι ο μηχανισμός με τον οποίο οι οργανώσεις παρέχουν στους εργαζομένους τους ανταμοιβές για προηγούμενα επιτεύγματα και κίνητρα για υψηλές επιδόσεις στο μέλλον.

Η ανάπτυξη και η κατάρτιση των εργαζομένων είναι μια ζωτική ευθύνη του ανθρωπίνου δυναμικού. Ο υπεύθυνος του ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνος για την έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών ενός οργανισμού και για την εκκίνηση και την αξιολόγηση προγραμμάτων ανάπτυξης εργαζομένων που έχουν σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση αυτών των αναγκών. Η έρευνα έχει αποδείξει συγκεκριμένα οφέλη δηλαδή μια μικρή επιχείρηση λαμβάνει και από την κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων της, *: αύξηση της παραγωγικότητας, μείωση του κύκλου εργασιών των υπαλλήλων, αύξηση της αποτελεσματικότητας που έχει ως αποτέλεσμα οικονομικά οφέλη, και μειωμένη ανάγκη εποπτείας.*

3.3 Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας.

Η ανάλυση εργασίας είναι μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού που χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις απαραίτητες δεξιότητες, τα αποτελέσματα και το εργασιακό περιβάλλον μιας συγκεκριμένης εργασίας. Απαραίτητη προϋπόθεση για αυτήν την ανάλυση είναι η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων δεδομένων για να δημιουργηθεί η περιγραφή εργασίας, η οποία είναι το συχνό αποτέλεσμα της ανάλυσης της εργασίας.

Η ανάλυση της εργασίας αποδίδει τις ευθύνες μιας εργασίας προς στις βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Η ανάλυση της

εργασίας είναι χρήσιμη για την παροχή μιας επισκόπησης των θεμελιωδών απαιτήσεων οποιασδήποτε θέσης.

Επιπλέον αποτελέσματα που προκύπτουν από την ανάλυση θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν την διαδικασία πρόσληψης και πρόσληψης εργαζομένων, τις διαφημίσεις θέσεων και τον προγραμματισμό της ανάπτυξης των επιδόσεων στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης απόδοσης. Η ανάλυση εργασίας είναι ένα εύχρηστο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συμπληρώσει οποιαδήποτε από αυτές τις διαδικασίες για την επιτυχία της απασχόλησης.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας προκύπτει από την ανάλυση της θέσης της εργασίας. Η σύνταξη περιγραφών θέσεων εργασίας είναι ένα σημαντικό βήμα στον προγραμματισμό των προγραμμάτων στελέχωσης προσωπικού. Αποτελούν το θεμέλιο για πολλές σημαντικές διαδικασίες όπως η απόσπαση θέσεων εργασίας, η πρόσληψη, η επιλογή, ο καθορισμός προσδοκιών, η αποζημίωση, η κατάρτιση και η διαχείριση των επιδόσεων. Οι περιγραφές εργασίας θα πρέπει να αποδίδουν μια σύντομη επισκόπηση του ρόλου, του τρόπου που σχετίζεται με το όραμα της εταιρείας, έναν κατάλογο βασικών ευθυνών, απαιτήσεων και προσόντων.

Οι περιγραφή θέσεων εργασίας έχουν τα εξής πλεονεκτήματα για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού:

1. Οι περιγραφές θέσεων βοηθούν στο να διασφαλιστούν τα καθήκοντα του προσωπικού ευθυγραμμίζοντας το όραμα της εταιρείας.
2. Επιτρέπουν στο να παίρνονται καλύτερες αποφάσεις πρόσληψης, αναπτύσσοντας στρατηγικές πρόσληψης που σαφώς περιγράφουν στους υποψηφίους τον ρόλο και τις ευθύνες τους.
3. Κατά τη διεξαγωγή συνεντεύξεων, οι περιγραφές θέσεων απασχόλησης θα πρέπει να αποτελούν τη βάση για την ανάπτυξη ερωτήσεων συνέντευξης.
4. Οι περιγραφές θέσεων εργασίας μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των τομέων που χρήζουν κατάρτισης και ανάπτυξης όταν δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες ή οι απαιτήσεις.
5. Έχοντας σαφείς περιγραφές θέσεων εργασίας επιτρέπει επίσης μια βάση για την ανάπτυξη σχεδίων αποζημίωσης που εξασφαλίζουν ότι οι θέσεις εργασίας αποζημιώνονται με τρόπους που αντανακλούν τα επίπεδα ευθύνης και τα προσόντα τους στον οργανισμό.

6. Τέλος, όταν χρησιμοποιούνται ως μέσο επικοινωνίας των προσδοκιών, οι περιγραφές θέσεων εργασίας μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαχείριση των επιδόσεων. Για τον εργαζόμενο, η σαφής περιγραφή της εργασίας του επιτρέπει να κατανοήσει τις ευθύνες και τα καθήκοντα που απαιτούνται και αναμένεται από αυτά.

Οι περιγραφές εργασίας συνήθως έχουν την εξής μορφή:

- Μια περίληψη υψηλού επιπέδου για τα βασικά καθήκοντα.
- Προσδιορισμός των αξιών που πρέπει να αποδείξει το σύνολο του προσωπικού.
- Λεπτομερής κατάλογος των ευθυνών.
- Περιγραφή της απαιτούμενης εμπειρίας, γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων.
- Κατάλογος οποιωνδήποτε ειδικών συνθηκών εργασίας ή ελάχιστων φυσικών απαιτήσεων.

3.4 Οργανόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση του Ξενοδοχείου για να βεβαιωθεί ότι όλοι οι Υπάλληλοι γνωρίζουν την Ιεραρχία που επικρατεί σε κάθε Τμήμα, ονόματα Τμηματαρχών, Εποπτών κ.λ.π., εκδίδει τα Οργανογράμματα Ιεραρχίας ανά Τμήμα.

Την ευθύνη για την έκδοση, κυκλοφορία και εάν χρειαστεί ανανέωση των Οργανογραμμάτων έχει ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος στην συνέχεια τα παραδίδει στους Τμηματάρχες για να αναρτηθούν στον πίνακα Ανακοινώσεων που βρίσκεται σε κάθε Τμήμα.

Η δομή οργάνωσης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνήθως αποτελείται:

- Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης
- Υποδιευθυντής Ανθρώπινων 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, 1997:241).

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 και τοπική που τον κύριο ρόλο έχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:92).

3.5 Δραστηριότητες και Διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό ακολουθώντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, 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, όπως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά εργασίας. για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα βέβαια επιβάλλεται η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη γραμμής και των υπευθύνων του προγραμματισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2001:148).

Όλες οι προσλήψεις του Ξενοδοχείου γίνονται πάντοτε βάση του ετήσιου προϋπολογισμού για το μισθολόγιο του Προσωπικού. Κανένα Τμήμα δεν θα υπερβαίνει το προϋπολογισμένο όριο που έχει εγκριθεί χωρίς την συγκατάθεση της Διεύθυνσης. Το Ξενοδοχείο χρησιμοποιεί αρκετές μεθόδους για να ενθαρρύνει προσοντούχο προσωπικό να αποταθεί για εργασία, όπως ανακοινώσεις στους πίνακες ανακοινώσεων, διαφημίσεις εάν χρειαστεί, διατήρηση σχέσεων με πηγές που ενθαρρύνουν ανθρώπινο δυναμικό να αποταθεί για εργασία, κλπ. Ο

προγραμματισμός είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

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 1996:98).

Τα στάδια προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι τα ακόλουθα:

1. Προσδιορισμός αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού: Ποιές ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούν άμεσα ή μελλοντικά;

2. Προσέλκυση προσωπικού: Πώς και πού θα τους βρούμε; Αναζητούνται οι κατάλληλοι άνθρωποι είτε στην αγορά εργασίας, δηλαδή στο εξωτερικό περιβάλλον, είτε στο εσωτερικό μέσω μεταθέσεων και προαγωγών.

3. Επιλογή προσωπικού: Επιλέγεται το προσωπικό εκείνο, του οποίου οι ικανότητες και δεξιότητες ως επί το πλείστον ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας.

4. Ενημέρωση/προσαρμογή προσληφθέντων: Κύριος στόχος η προσαρμογή των εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον ούτως ώστε να επιτευχθεί η καλύτερη απόδοση τους.

5. Εκπαίδευση προσωπικού: Το τελευταίο στάδιο του προγραμματισμού αφορά στην αναζήτηση εκπαιδευτικών μεθόδων με τις οποίες οι νεοπροσληφθέντες θα αποκτήσουν γνώση, επιδεξιότητα και νοοτροπία ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί (Λαλούμης, Ρούπας, 1996:99).

3.6 Εσωτερικό Περιβάλλον

Ένα από τα κύρια τμήματα κάθε επιχειρησιακού περιβάλλοντος, είναι το εσωτερικό περιβάλλον το οποίο αποτελείται από την ίδια την επιχείρηση, τους εργαζόμενους και τους μετόχους ή ιδιοκτήτες. Αναλυτικά:

- **Η επιχείρηση :** για να θεωρηθεί πετυχημένη η λειτουργία μιας τουριστικής μονάδας, η διεύθυνση της πρέπει να καθοδηγεί, να συντονίζει, να σχεδιάζει την πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί, να παίρνει αποφάσεις και τέλος να

φροντίζει για την ομαλή λειτουργία της η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αποτελεσματικής συνεργασίας στα διάφορα τμήματα. Δύο ομάδες που επηρεάζουν άμεσα τις λειτουργίες του μανάτζμεντ που ασκείται σε μια επιχείρηση είναι αυτή των εργαζομένων και των μετόχων ή των ιδιοκτητών. (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

- **Οι εργαζόμενοι:** στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων όπου οι υπηρεσίες είναι προσωποποιημένες πρέπει να δίνεται μεγάλη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων διότι όπως λέγεται είναι ο καθρέπτης της επιχείρησης. Εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους με ό,τι συνεπάγεται από αυτό δηλαδή άσχημες συνθήκες εργασίας, μειωμένες αμοιβές, αφιλόξενο εργασιακό περιβάλλον ή ατελείωτες ώρες εργασίας δεν αποδίδουν αποτελεσματικά στην εργασία τους και αδιαφορούν για το αν η επιχείρηση στην οποία εργάζονται διαγράφει μια καλή πορεία. (Ανδριώτης, 2002). Απεναντίας, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ευχαριστημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον, προσπαθούν να αποδίδουν στο μέγιστο βαθμό, ενώ συγχρόνως, ενδιαφέρονται για την καλή πορεία της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται. Η καλλιέργεια καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και της διοίκησης στο επαγγελματικό περιβάλλον, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για το ανθρωπινό δυναμικό. Ανοικτή επικοινωνία και συμβολή στη λήψη αποφάσεων ενισχύουν το μοντέλο τέτοιας σχέσης και τη διαμόρφωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.
- **Μέτοχοι ή/και Ιδιοκτήτες:** είναι αποδεκτό ότι στη χώρα μας, οι μέτοχοι ή οι ιδιοκτήτες μιας τουριστικής επιχείρησης ασκούν μεγάλη επιρροή στην διοίκηση. Σε πολλές περιπτώσεις η γνώμη των ιδιοκτητών είναι αυτή που εφαρμόζεται τελικά με ή χωρίς τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης. Για το λόγο αυτό, κρίνεται σκόπιμο να ενημερώνεται πολύ συχνά η ιδιοκτησία για την πορεία της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει καθώς επίσης και για τις ανάγκες που ενδέχεται να έχει σε προσωπικό, πρώτες ύλες, κεφάλαιο κ.τ.λ. Επίσης πολύ σημαντικό είναι να ενημερώνεται για τα μελλοντικά σχέδια της διοίκησης ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να αποφεύγονται διαφωνίες και παρεξηγήσεις. (Ανδριώτης, 2002).

3.7 Εξωτερικό Περιβάλλον

Το προσωπικό των ξενοδοχείων προέρχεται τόσο από την τοπική και εθνική όσο και από τη διεθνή αγορά εργασίας. Γι' αυτό το λόγο διερευνώνται αλλαγές που ίσως προκύπτουν και έχουν να κάνουν με το φύλο, την εθνικότητα και το μορφωτικό επίπεδο. Υπολογίζονται επίσης οι κυβερνητικές επεμβάσεις με τους νόμους που αφορούν την απασχόληση, τις αμοιβές, τα επιδόματα καθώς και οι διατάξεις που αφορούν τους αλλοδαπούς.

Ο πληθωρισμός, το κόστος ζωής επηρεάζουν επίσης την απασχόληση και τα συστήματα αμοιβών. Οι ενέργειες των ανταγωνιστών αντίστοιχα επηρεάζουν τα προγράμματα προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων και τις πρακτικές εκπαίδευσης. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στον τόπο που λειτουργεί η επιχείρηση επηρεάζουν επίσης τη διοίκηση να επιλέξει το κατάλληλο προσωπικό ως προς τις ικανότητες και δεξιότητές του (Χυτήρης, 2001:33).

Τέλος λαμβάνονται υπόψη και οι τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν άμεση στη μείωση των ατόμων από θέσεις εργασίας καθώς πολλές εργασίες αντικαθίστανται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές (French, 1998:140).

3. 8 Παράγοντες ζήτησης και προσφοράς

Υπάρχουν κάποιοι παραγόντες που επηρεάζουν τη ζήτηση, από τους οποίους οι πιο σημαντικοί είναι:

- Η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης
- Η ζήτηση για τα αγαθά και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- Το είδος της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας
- Ο ρυθμός παραγωγής
- Ο ρυθμός παραγωγής κάθε εργαζόμενου
- Το μέγεθος των πωλήσεων (Maund, 2001:128)

Παράλληλα, οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά είναι:

- Οι πολιτικές της επιχείρησης που αφορούν την επιλογή και στελέχωση.
- Η ελκυστικότητα των θέσεων που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση
- Το κόστος διαμονής στην περιοχή
- Η νομοθεσία που αφορά την απασχόληση (Maund, 2001:129)

Κεφάλαιο 4

Στελέχωση Προσωπικού

Η στελέχωση ως διαδικασία αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η τελική επιλογή, ως διαδικασία πρόσληψης του πιο κατάλληλου ανθρώπου για τη συγκεκριμένη θέση, οδηγούν σε αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών (Stone, 2002:174). Η προσέλευση είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά το άτομο εκείνο που έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει την κενή θέση που δημιουργήθηκε και θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Το τελευταίο στάδιο της Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης προσωπικού προσέλευσης είναι η επιλογή όπου τελικά η επιχείρηση έχει επιλέξει ποιο άτομο από τους υποψηφίους τελικά θα προσληφθεί (Maund, 2001:151). Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999).

4.1 Προσέλευση Υποψηφίων

Η διαδικασία προσέλευσης των κατάλληλων υποψηφίων και επιλογής προσωπικού από επιχειρήσεις γίνεται όλο και πιο πολύπλοκη στις ημέρες μας. Οι σημερινές επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με την πρόκληση της πρόσληψης ατόμων με πολλαπλές δεξιότητες. Το πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί στελέχη με σημαντικές ικανότητες, σε πολλούς τομείς. Αρκετές εταιρείες που λειτουργούν στην Ελλάδα, αναγνωρίζουν τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρική απόδοση. Σκοπός μιας επιτυχημένης πρόσληψης είναι η εξεύρεση ανθρώπων με προσόντα και εμπειρία ανάλογη με αυτή που η κενή θέση απαιτεί, λαμβάνοντας υπόψη το οικονομικό – κοινωνικό – πολιτικό περιβάλλον της εταιρείας. Ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων γίνεται όλο και πιο σκληρός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και αυτό απαιτεί σωστή οργάνωση και αποτελεσματικότητα, δίνοντας στην

προσέλκυση και επιλογή προσωπικού ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητα. Η ανεπαρκής επιλογή προσωπικού επηρεάζει την απόδοση της εργασίας και κατά συνέπεια την ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητά της, δημιουργώντας καθυστερήσεις και αύξηση κόστους, αλλά κυρίως αναποτελεσματικότητα.

4.2 Πηγές προσέλκυσης προσωπικού

Αφότου ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού που διευκρινίζει τις ανάγκες σε προσωπικό (πότε, πόσοι, ειδικότητα και προσόντα), το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων. Στόχος για την κάθε επιχείρηση, είναι η προσέλκυση αξιόλογων υποψηφίων να έγκαιρα και με το λιγότερο δυνατόν κόστος. Η διαδικασία αυτή έχει δύο στόχους:

1. Γνωστοποίηση της κενής θέσης έγκαιρα, στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων,
2. Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για την θέση εργασίας, ώστε να αποθαρρυνθούν οι μη κατάλληλοι να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους να αποφασίσουν έγκαιρα αν η εργασία ικανοποιεί τις προσδοκίες τους.

Το κάθε ξενοδοχείο προσελκύει τους υποψηφίους είτε από μέσα 'εσωτερικές πηγές' είτε από έξω 'εξωτερικές πηγές'. Τόσο οι εξωτερικές και εσωτερικές πηγές έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Ένας συνδυασμός από εσωτερικές και εξωτερικές πηγές προσέλκυσης βοηθούν την επιχείρηση να είναι πιο ανταγωνιστικές. Οι εσωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούνται από τους υφιστάμενους εργαζόμενους, φίλους και συγγενείς. Οι πηγές οι οποίες μπορούν να προσελκυσθούν οι υποψήφιοι είναι οι εξής:

- Πίνακας Ανακοινώσεων ή εφημερίδα ή περιοδικό επιχείρησης
- Βάση δεδομένων προσωπικού
- Συστάσεις εργαζομένων
- Προαγωγές και μεταθέσεις
- Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι 'πόρτας'

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας. Οι πιο συνήθεις πλέον είναι:

- Επαγγελματικές Σχολές
- Ημέρες καριέρας
- Ανώτερα και Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

- Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις
- Μέσα μαζικής ενημέρωσης

4.3 Μεθόδους επιλογής προσωπικού

Για να γίνει η επιλογή κάποιου εργαζομένου προηγείται η συλλογή πληροφοριών και στοιχείων από διάφορες πηγές και έπειτα ακολουθούν κάποια βήματα – στάδια, τα οποία επιγραμματικά είναι:

1. η υποβολή της αίτησης και βιογραφικού σημειώματος,
2. η προκαταρκτική συνέντευξη,
3. οι δοκιμασίες (tests),
4. ο έλεγχος συστάσεων,
5. η διαγνωστική συνέντευξη ή και «κέντρο αξιολόγησης»,
6. η εξέταση φυσικής κατάστασης (ιατρικές εξετάσεις),
7. η απόφαση και ενημέρωση του υποψηφίου και
8. η αρχειοθέτηση των στοιχείων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:134, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:224).

4.4 Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή έχει άμεση σχέση με δυο βασικούς παράγοντες, την οργανωσιακή κουλτούρα και την υποκίνηση του ατόμου. Με τον όρο οργανωσιακή κουλτούρα, εννοούμε τις αξίες που επικρατούν σε μια οργάνωση και επομένως το άτομο που θα προσληφθεί είναι απαραίτητο να ασπάζεται αυτές τις αρχές και αξίες προκειμένου να επιτύχουν οι επιχειρησιακοί στόχοι και να εξελιχθεί το ίδιο το άτομο μέσα στον εργασιακό χώρο. Η υποκίνηση του ατόμου αναφέρεται στο βαθμό που θα ανταποκριθεί το άτομο στις απαιτήσεις της επιχείρησης, το πόσο δηλαδή θα αναπτύξει και θα χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001:132).

4.5 Βιογραφικό Σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα είναι ένα έγγραφο που χρησιμοποιείται για την καταγραφή των προσόντων και την υποψηφιότητα για απασχόληση. Λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο όπως μια προσωπική περίληψη και παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες για το εκπαιδευτικό και εργασιακό ιστορικό ενός ατόμου. Ένα βιογραφικό σημείωμα πρέπει

να περιλαμβάνει μόνο τις πληροφορίες που χρειάζονται για να δείξουν την ακαδημαϊκή και επαγγελματική εμπειρία. Το βιογραφικό σημείωμα πρέπει να ξεκινά με τα στοιχεία επικοινωνίας, όπως το πλήρες όνομα, τη διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου και τη διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επιπλέον, πρέπει να περιλαμβάνει έναν ολοκληρωμένο απολογισμό του ακαδημαϊκού ιστορικού. Θα πρέπει επίσης να όλες τις επιχορηγήσεις, ακαδημαϊκά βραβεία και άλλες σχετικές τιμές που έχει λάβει ο υποψήφιος.

4.6 Αίτηση Πρόσληψης

Η αίτηση αυτή είναι ένα έντυπο με κενά πεδία, τα οποία συμπληρώνονται από τον/την υποψήφιο/ια που προμηθεύεται από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων του ξενοδοχείου ή/και από το τμήμα υποδοχής. Ο στόχος της είναι να παρέχει στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες για το υπόβαθρο του υποψηφίου (εκπαίδευση, επαγγελματική εμπειρία και προϋπηρεσία, προηγούμενος μισθός, κ.ά) και πλεονεκτεί διότι επιτρέπει στους διευθυντές με μια ματιά να δουν συγκεντρωμένα δεδομένα. Η αξιοπιστία της αυτής της μεθόδου έγκειται στα στοιχεία που δίνουν όπως π.χ. στις κλίμακες μισθών, στην κατάσταση υγείας (French, 1998:229)

4.7 Συστάσεις

Οι Τμηματάρχες πρέπει να παραπέμπουν στον Διευθυντή Προσωπικού όλες τις παρακλήσεις για πληροφορίες που αφορούν υπαλλήλους ή πρώην υπαλλήλους του ξενοδοχείου, είτε αυτές γίνονται γραπτώς ή τηλεφωνικά.

Είναι πολιτική του Ξενοδοχείου να περιορίζει το μέγεθος των πληροφοριών που δίδονται προς τα έξω για προστασία της ιδιωτικής ζωής των υπαλλήλων.

Υπάλληλοι οι οποίοι αποτείνονται στους Τμηματάρχες για έκδοση συστατικών επιστολών ή συστάσεων θα οδηγούνται στον Διευθυντή Προσωπικού για την έκδοση τους και οι Τμηματάρχες οφείλουν να μην εκδίδουν τέτοιες επιστολές χωρίς την προηγούμενη συγκατάθεση της Διεύθυνσης.

4.8 Συνέντευξη

Όλες οι αρχικές προσωπικές συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων διεξάγονται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Μετά την αρχική συνέντευξη οι υποψήφιοι υπάλληλοι οι οποίοι θα θεωρηθούν κατάλληλοι και που πληρούν τα απαραίτητα

προσόντα για την συγκεκριμένη θέση θα παρακάθονται σε δεύτερη συνέντευξη η οποία θα διεξάγεται με τον Τμηματάρχη και τον Διευθυντή Προσωπικού. Σε ορισμένες περιπτώσεις όπου οι υποψήφιοι υπάλληλοι διεκδικούν κενή θέση ύψιστης σημασίας τότε ίσως να παρευρίσκονται και σε τρίτη συνέντευξη με Ανώτερο Διευθυντικό Στέλεχος του ξενοδοχείου. Όλοι όσοι διεξάγουν συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων οφείλουν να συμπληρώνουν τα σχόλια τους στο πίσω μέρος της αίτησης τα οποία θα συζητηθούν μετά μεταξύ των εμπλεκόμενων στελεχών πριν την λήψη της τελικής απόφασης για εργοδότηση.

Υποψήφιοι υπάλληλοι οι οποίοι δεν θα γίνουν αποδεκτοί για εργοδότηση θα ειδοποιούνται γραπτώς από τον Διευθυντή Προσωπικού το συντομότερο.

4.9 Ιατρικές Εξετάσεις

Μέρος των υποχρεώσεων όλων των υπαλλήλων που εργοδοτούνται σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η εξασφάλιση Πιστοποιητικού Υγείας. Υπάλληλοι οι οποίοι θα εργοδοτηθούν από το ξενοδοχείο οφείλουν να παρουσιάσουν πιστοποιητικό υγείας πριν την ένταξη τους.

Ο Διευθυντής Ανθρωπίνου Δυναμικού έχει την πλήρη ευθύνη για την ενημέρωση και επιβολή αυτής της πολιτικής προς τους υποψήφιους υπαλλήλους ως επίσης και για την παραλαβή του πιστοποιητικού πριν την ένταξη τους στο ξενοδοχείο. Σε περίπτωση που υποψήφιος υπάλληλος αρνηθεί να παρουσιάσει πιστοποιητικό υγείας η αίτηση του για εργοδότηση δεν θα γίνεται αποδεκτή τις πλείστες φορές.

Υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στα τμήματα κουζίνας, καθαριστών, ζαχαροπλαστείου, εστιατορίου, μπάρ και αποθηκών είναι υποχρεωμένοι να ανανεώνουν το Πιστοποιητικό Υγείας μία φορά ετησίως.

4.10 Σημασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

Κυρίαρχο ρόλο διαδραματίζει η εκπαίδευση για την κάθε επιχείρηση αφού χωρίς αυτή δεν θα είναι εφικτό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Επίσης, σημαντικό ρόλο έχει τόσο για τα ανώτερα στελέχη όσο και για τον ίδιο τον εργοδότη. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν τα μέτρα γεγονός ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης εργάζονται πραγματικά με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για έναν αποσελεσματικό σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός αξιόλογου προγράμματος εκπαίδευσης θα πρέπει να διερευνούνται τα ακόλουθα στοιχεία: ο

προσδιορισμός των αναγκών, ο ορισμός στόχων, καθώς και ο καθορισμός και το περιεχόμενο των μαθημάτων που θα διδαχθούν οι εργαζόμενοι.

4.11 Στάδια Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση προσωπικού ακολουθεί τα πιο κάτω στάδια:

1. Προσδιορισμός των αναγκών για εκπαίδευση,
2. Επιλογή εκπαιδευόμενων,
3. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος,
4. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης ,
5. Προϋπολογισμός,
6. Επιλογή των εκπαιδευτών,
7. Διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης μετά την εφαρμογή της (French, 1998:286, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:280).

4.12 Ανάλυση Εκπαιδευτικών αναγκών

Για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιούνται ορισμένες μέθοδοι, οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση των στρατηγικών προγραμμάτων και των προγραμμάτων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Στην ουσία η στρατηγική εκπαίδευση και η διαμόρφωση οποιουδήποτε εκπαιδευτικού προγράμματος προσδιορίζονται από τις γενικότερες στρατηγικές της επιχείρησης και κατά συνέπεια από τον προγραμματισμό 31 του ανθρώπινου δυναμικού, ο οποίος όταν γίνει καταδεικνύει τις απαραίτητες δεξιότητες σε συνδυασμό με τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται.
- Εκπαιδευτικοί έλεγχοι (Training Audits). Συγκεντρώνουν από τις μεθόδους ανάλυσης, τις πληροφορίες που χρειάζονται για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης, ενώ μπορεί να ασχολούνται κατά πόσο οι προηγούμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Ανάλυση Απόδοσης (Performance Reviews). Αναλύοντας την απόδοση του εργαζομένου, δημιουργείται μια πρωτογενής πηγή πληροφόρησης για τις εκπαιδευτικές του ανάγκες. Βάση αυτού, η επιχείρηση οφείλει να αναπτύξει προγράμματα βελτίωσης της απόδοσης.

- **Ανάλυση Θέσης Εργασίας.** Η ανάλυση θέσης προαπαιτεί έρευνα σε βάθος όσον αφορά στο περιεχόμενο αυτής, στα πρότυπα απόδοσης σχετικά με την ποιότητα και τα αποτελέσματα, στις γνώσεις και δεξιότητες. Με την ανάλυση θέσεων εντοπίζονται τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση, καθώς και τις αδυναμίες του στην απόδοση από έλλειψη γνώσεων ή υποκίνησης, ώστε να παραχθεί η κατάλληλη εκπαίδευση. Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών οδηγεί στον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος που πρέπει να εφαρμοστεί και προσδιορίζουν εξολοκλήρου τους στόχους και το περιεχόμενο αυτού. Στη συνέχεια επιλέγεται η ομάδα των εργαζομένων οι οποίοι θα παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έπειτα από συνεντεύξεις ή πρόταση προϊσταμένων.

4.13 Υλοποίηση Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση μπορεί να ολοκληρωθεί εντός ή εκτός του χώρου εργασίας και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική και σύντομη. Οι εκπαιδευτές συνιστώνται να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, προερχόμενο από την επιχείρηση ή εξωτερικοί συνεργάτες. Συγχρόνως, εκτός του βασικού ρόλου του εκπαιδευτή, σε μια αίθουσα όπου πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, το έργο του εκπαιδευτή γίνεται πιο αποτελεσματικό και ενδιαφέρον με τη χρήση ποικίλων τεχνικών οπτικοακουστικών βοηθημάτων, όπως διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολή slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκευές μέσω διαδραστικού video (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

4.14 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Μάθηση, είναι η διαδικασία η οποία βρίσκεται στο κέντρο της εκπαίδευσης, με την οποία αποκτώνται οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και οι στάσεις του εργαζομένου και συμβάλλουν στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς του (Κανελλόπουλος, 2002:348). Σύμφωνα με τους Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002) οι μέθοδοι εκπαίδευσης ταξινομούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- i. *Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας (on the job training)* Επίδειξη, καθοδήγηση και mentoring Ελεγχόμενη μαθητεία Εργασιακή ενημέρωση Πρακτική άσκηση Εναλλαγή θέσεων,
- ii. *Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας (off the job training)* Διαλέξεις Σεμινάρια, εργαστήρια Μελέτη περιπτώσεων, υπόδηση ρόλων, επιχειρηματικά παιχνίδια, προσομοιώσεις Διαμόρφωση συμπεριφοράς, εκπαίδευση ευαισθητοποίησης, δυναμική ομάδων,
- iii. *Εξ' αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)* Προγραμματισμένη διδασκαλία E-learning.

4.15 Εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές μονάδες

Η βιομηχανία φιλοξενίας χρησιμοποιεί ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό, το οποίο περιλαμβάνει μια ποικιλία θέσεων που μπορεί ή όχι να έχουν ισχυρό εκπαιδευτικό στοιχείο. Ένας επαγγελματίας καθαριστής, σε σχέση με το προσωπικό καθαρισμού ενός ξενοδοχείου αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από τους προυσταμένους του. Παρόλα αυτά το σύνολο του εργατικού δυναμικού αντικατοπτρίζει την κουλτούρα φιλοξενίας ενός ξενοδοχείου, γι' αυτό και όλοι πρέπει να εκπαιδεύονται από πάνω προς τα κάτω σε συγκεκριμένες αξίες και πρότυπα.

Η κατάρτιση για τον κλάδο της φιλοξενίας είναι ποικίλη. Βασικές δεξιότητες περιλαμβάνουν επικοινωνία και τρόπους αλληλεπίδρασης με τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Περιλαμβάνει επίσης την κατάρτιση στην ομαδική εργασία και την κατάρτιση για την ποικιλομορφία, επειδή το προσωπικό θεωρείται ως μία μονάδα από τους επισκέπτες. Η μάθηση για συνεργασία με ανθρώπους από διαφορετικό υπόβαθρο είναι απαραίτητη, καθώς το προσωπικό δεν γνωρίζει ποτέ ποιο είναι το υπόβαθρο συγκεκριμένου προσκεκλημένου. Ωστόσο, η εμπειρία του επισκέπτη πρέπει να είναι η ίδια για όλους.

4.16 Ασφάλεια στο χώρο

Η υγεία και η ασφάλεια βέβαια πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επιδιώκοντας να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση, την υποκίνηση και την παραγωγικότητα, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να αυξήσουν τη δημόσια εικόνα τους, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στους στρατηγικούς τους στόχους, θέματα που αφορούν στην υγεία και στην ασφάλεια των

υπαλλήλων (Stone 2002:645). Οι εργοδότες είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν και να διατηρούν για τους εργαζομένους ένα ασφαλές και ακίνδυνο για την υγεία εργασιακό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα:

1. Παροχή και συντήρηση εγκαταστάσεων,
2. Εξασφάλιση ασφαλών συστημάτων σε συνδυασμό με τις εγκαταστάσεις και τις χρησιμοποιούμενες ουσίες ,
3. Παροχή ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος,
4. Παροχή κατάλληλων και κοινωνικής πρόνοιας ανέσεων, όπως αποδυτήρια και αίθουσες σίτισης προσωπικού,
5. Σωστή πληροφόρηση για τους κινδύνους, καθώς και για οδηγίες, εκπαίδευση και επίβλεψη των εργαζομένων να εργάζονται ασφαλείς,
6. Έλεγχος της υγείας των εργαζομένων,
7. Τήρηση αρχείου σχετικά με πληροφορίες για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων,
8. Επαφή με ειδικούς για κατάλληλες συμβουλές όσον αφορά την υγεία και την ασφάλεια,
9. Έλεγχος των συνθηκών κάθε χώρου της επιχείρησης,
10. Παροχή πληροφόρησης στους εργαζομένους σε τόσες γλώσσες όσες χρειάζονται για τις διαφορετικές εθνικότητες εργαζομένων (Stone 2002:648).

4.17 Μισθολογική Πολιτική

Για μια δίκαιη πολιτική αμοιβών, δυο είναι οι βασικοί στόχοι: α) η αμοιβή να είναι αντικειμενική και από τις δυο πλευρές (εργοδότη και εργαζόμενο) και β) η αμοιβή να είναι τέτοια ώστε να παρακινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει. Επιπλέον, τα συστήματα αμοιβών κάθε επιχείρησης, καλό είναι να προσαρμόζονται στις ομάδες εργαζομένων στις οποίες απευθύνονται, ενώ θα πρέπει ταυτόχρονα να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες.

Αναλυτικότερα, θα πρέπει να δίνεται η δυνατότητα έγκαιρης ανταμοιβής των εργαζομένων εφόσον εργάζονται σκληρά για να αποδώσουν και η αμοιβή τους θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο και τις ικανότητές τους. Σε συνδυασμό με την αμοιβή θα πρέπει να προσφέρονται πρόσθετες παροχές (π.χ. ιατροφαρμακευτική περίθαλψη), ώστε να δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας στους

εργαζομένους. Τέλος, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοούν τα συστήματα αμοιβών αλλά και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα συστήματα υποκίνησης (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001:223).

Κεφάλαιο 5

Παρουσίαση ξενοδοχείου

GrandResort στην Λεμεσό

Το ξενοδοχείο GrandResort είναι αδιαμφισβήτητα ένα από τα ομορφότερα ξενοδοχεία πέντε αστέρων στην Κύπρο. Ανάμεσα στους εξαιρετικά διαμορφωμένους τροπικούς κήπους, σε μια υπέροχη παραθαλάσσια τοποθεσία, στην αποκλειστική περιοχή της αρχαίας αμαθούνας και 11χμ. από το κέντρο της πόλης της Λεμεσού.

Στεγασμένο σε εκτεταμένους χώρους, το θέρετρο προσφέρει μια εντυπωσιακή ποικιλία εγκαταστάσεων και ένα ασυναγώνιστο επίπεδο προσωπικής εξυπηρέτησης και απόλυτη άνεση.

Οι υπέροχοι χώροι περιλαμβάνουν μια ήσυχη εξωτερική πισίνα ελεύθερης μορφής στην άκρη μιας αμμώδους παραλίας κοντά στο αρχαίο βασίλειο της Αμαθούνας.

5.1 Το προφίλ του ξενοδοχείου

Το πέντε αστέρων τουριστικό θέρετρο βρίσκεται στην περιοχή της αρχαίας Αμαθούνας, η οποία χρονολογείται από τον 8ο αιώνα π.χ., ανατολικά της πανέμορφης πόλης της Λεμεσού.

Το 1990 αγόρασε την συγκεκριμένη έκταση γης ο Κώστας Θεοχάρους, θέλωντας πραγματοποιήσει ένα παιδικό του όραμα, να κτίσει ένα τουριστικό θέρετρο που όμοιο του να μην υπήρχε.

Σκοπός της εταιρίας είναι η παροχή υπηρεσιών φιλοξενίας, διατροφής, διασκέδασης και ψυχαγωγίας. Φιλοσοφία της αποτελεί ο σεβασμός στη φύση και στον άνθρωπο που προσφέρεται μέσα από τις δραστηριότητες και τη λειτουργία της.

5.2 Το ξενοδοχειακό συγκρότημα

Το ξενοδοχείο χτίστηκε το 1992 με την επωνυμία Hawaii και λειτουργούσε ολόχρονα μέχρι το 2008 όπου μετά από απόφαση του επί χρόνια γενικού Διευθυντή κύριου Χατζηκωστή να λειτουργεί μόνο την καλοκαιρινή σεζόν.

Το Grand Resort βρίσκεται σε μια από τις πιο ειδυλλιακές τοποθεσίες της Λεμεσού, της αρχαίας Αμαθούνας, το οποίο διαθέτει deluxe δωμάτια και σουίτες, αναρρίθμητες δραστηριότητες και δεκάδες επιλογές διασκέδασης και ψυχαγωγίας.

Οι φιλοξενούμενοι του απολαμβάνουν χιλιόμετρα παραλίας έχοντας θέα την μαρίνα του Saint Raphael Resort, φυσικό περιβάλλον και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου.

Το ξενοδοχείο προσφέρει κομψές επιλογές για φαγητό σε ποικίλες ρυθμίσεις και κουζίνες.

Το 2018 αποφασίζεται να μετονομαστεί το ξενοδοχείο σε GrandResort. Το GrandResort αποτελείται από διακόσια πενήντα πέντε δωμάτια, δύο πισίνες η μία εκ των οποίων είναι θερμαινόμενη. Διαθέτει εστιατόρια, το ένα από αυτά είναι πάνω στο κύμα και ένα μπάρ. Προσφέρει επίσης έξι αίθουσες για συνέδρια και εκδηλώσεις, mini market, κατάστημα κοσμημάτων, Spa, παιδικό σταθμό και αθλητικές εγκαταστάσεις, ένα γήπεδο τέννις. Το ξενοδοχείο κατά την εαρινή σεζόν Απρίλιος - Οκτώβριος του 2018, απασχολούσε 160 υπαλλήλους.

5.3 Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην εταιρία λειτουργεί από το 1992 τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Το τμήμα λειτουργεί για την εξυπηρέτηση όλου του προσωπικού του ξενοδοχείου και δίνει αναφορά στον γενικό διευθυντή ο οποίος δίνει αναφορά στους μετόχους - ιδιοκτήτες.

5.4 Λειτουργίες Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χειρίζεται μια σειρά διαφορετικών λειτουργιών εντός ενός οργανισμού, όπως και στα ξενοδοχεία. Το τμήμα είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη και την εκτόξευση εργαζομένων, την κατάρτιση των εργαζομένων, τη διατήρηση των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και την ερμηνεία των νόμων περί απασχόλησης. Το τμήμα εργάζεται επιμελώς πίσω από τις σκηνές για να διασφαλίσει ότι η οργάνωση λειτουργεί αποτελεσματικά. Τα καθήκοντα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού θα διαφέρουν μεταξύ των εταιρειών, αλλά μπορούν γενικά να συνοψιστούν σε έξι βασικές λειτουργίες.

Μίσθωση και πρόσληψη

Μία από τις βασικές λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η επίβλεψη της πρόσληψης και της πρόσληψης σε έναν οργανισμό. Το τμήμα προσλαμβάνει ενεργά, οθόνες, συνεντεύξεις και προσλαμβάνει υποψήφιους για ανοικτές θέσεις. Το τμήμα διαχειρίζεται τις αξιολογήσεις δεξιοτήτων και τις δοκιμές προσωπικότητας για να ταιριάζει με τους υποψήφιους με τη σωστή δουλειά μέσα στην εταιρεία. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μοιράζει εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασιών προσωπικού στους νέους υπαλλήλους που αναλύει τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διαχειρίζεται την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού. Δημιουργεί εκπαιδευτικά προγράμματα και εκτελεί εκπαίδευση για νέους μισθωτές και υπαλλήλους. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συνεργάζεται επίσης με τα διευθυντικά στελέχη και τους εποπτικούς φορείς για τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Είναι επίσης υπεύθυνοι για τις συμβάσεις με παρόχους κατάρτισης και την παρακολούθηση των προϋπολογισμών κατάρτισης.

Αποζημιώσεις

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για διάφορες πτυχές της αποζημίωσης των εργαζομένων. Το τμήμα συνήθως χειρίζεται την μισθοδοσία των εργαζομένων και διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι πληρώνονται με ακρίβεια και έγκαιρα, με τις σωστές παρακρατήσεις. Τα τμήματα ανθρωπίνων πόρων διαχειρίζονται επίσης προγράμματα αποζημίωσης που περιλαμβάνουν συντάξεις και άλλα περιθωριακά οφέλη που προσφέρει ο εργοδότης.

Παροχές σε εργαζόμενους

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων διαχειρίζεται όλες τις πτυχές των παροχών των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων υγείας και οδοντιατρικής ασφάλισης, προγράμματα μακροχρόνιας περίθαλψης ή αναπηρίας, καθώς και προγράμματα βοήθειας και ευεξίας των εργαζομένων. Το τμήμα παρακολουθεί τις απουσίες των εργαζομένων και τις άδειες που προστατεύονται από την εργασία, όπως η ιατρική άδεια. Οι εκπρόσωποι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τις κατάλληλες γνωστοποιήσεις σχετικά με την επιλεξιμότητα των παροχών ή εάν τα οφέλη δεν είναι πλέον διαθέσιμα λόγω απολύσεων ή τερματισμού.

Σχέσεις Εργαζομένων

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων χειρίζεται τα θέματα των σχέσεων των εργαζομένων μέσα σε έναν οργανισμό. Οι σχέσεις των εργαζομένων περιλαμβάνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορες πτυχές των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Το τμήμα διατηρεί τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, προωθώντας την επικοινωνία και τη δικαιοσύνη μέσα στην εταιρεία. Το τμήμα ασχολείται επίσης με διαφορές μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς και διαφορές μεταξύ της εταιρείας και των εργατικών συνδικάτων ή των οργανώσεων δικαιωμάτων των εργαζομένων.

Νομικές Υποχρεώσεις

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων είναι υπεύθυνο για την ερμηνεία και την επιβολή της νομοθεσίας για την απασχόληση και την εργασία, όπως ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, δίκαιες εργασιακές προδιαγραφές, οφέλη και μισθοί και απαιτήσεις εργασίας ωρών. Το τμήμα διερευνά επίσης τις καταγγελίες περί παρενόχλησης και διακρίσεων και διασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας παραμένουν σε συμμόρφωση με τους κανόνες της επιχείρησης.

Μέρος Β'

Κεφάλαιο 6

Έρευνα

Ο αυξανόμενος βαθμός ανταγωνισμού διεξάγεται τώρα μεταξύ των οργανώσεων φιλοξενίας και ο μόνος τρόπος να διατηρήσει μια σταθερή ή αυξανόμενη ζήτηση της αγοράς είναι μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών που υπερέχουν ή ανταποκρίνεται τουλάχιστον στις προσδοκίες των πελατών. Η παρούσα μελέτη είναι μια προσπάθεια να διερευνηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την διεύθυνση της ξενοδοχειακής μονάδας και πώς αυτό επιρεάζει σαφώς την αντίληψη των πελατών για την ποιότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών συνολική ικανοποίηση του πελάτη.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αποκάλυψαν ότι όλες οι συμπεριφορές των εργαζομένων, είτε αρνητικές είτε θετικές, συσχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τη γενική ικανοποίηση των πελατών.

6.1 Στόχος της έρευνας

Στόχος της έρευνας είναι να αποτυπώσει το αποτελέσματα ερωτηματολογίου ικανοποίησης προσωπικού στην αρχή και στο τέλος μιας θερινής περιόδου. Θα διερευνηθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με την διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας στην οποία υπηρετούν και ποια μέτρα θα μπορούσαν να παρθούν για να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση.

6.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Τα δεδομένα της μελέτης συλλέχθηκαν από το ξενοδοχείο GrandResort. Το ξενοδοχείο λειτουργεί, όπως έχω ήδη αναφέρει, εποχικά, δηλαδή από τον Απρίλιο έως τον Νοέμβριο κάθε έτους. Η πρώτη ημέρα λειτουργίας κάθε ξενοδοχείου εξαρτάται από τις εκάστοτε κρατήσεις των δωματίων του και διαφέρει από το ένα ξενοδοχείο στο άλλο. Συνήθως μέχρι το τέλος Απριλίου έχουν καταρτηστεί όλα τα τμήματα με το ανάλογο προσωπικό. Σκοπός της έρευνας ήταν να συμπεριλάβει όσο περισσότερα άτομα από το προσωπικό ήταν δυνατόν, λόγω του ότι όλο το προσωπικό ήταν ανέφικτο να απαντήσει στα ερωτηματολόγια.

Μέσα Απριλίου είχε αρχίσει η ποσοτική έρευνα από διάφορα τμήματα όπως το τμήμα υποδοχής, τμήμα τροφίμων και ποτών, μηχανολόγους και το τμήμα καθαρισμού. Η έρευνα έγινε μέσω τηλεφώνου και με ηλεκτρονική αλληλογραφία (email). Οι συμμετέχοντες σε τέτοιου είδους έρευνα τείνουν να είναι ειλικρινείς και δεν έχουν κάποιο πρόβλημα στο να απαντήσουν σε δύσκολες ερωτήσεις.

Η καταχώριση και επεξεργασία των ερωτηματολογίων προσωπικού έγινε σε πρόγραμμα Excel.

6.3 Δείγμα

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε Κύπριους και αλλοδαπούς εντός και εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, κυρίως από Γερμανία, Αγγλία, Σλοβακία, Τσεχία, Ουγγαρία, Λιθουανία, Λετονία, Ρουμανία, Ρωσία, Μολδαβία, Πολωνία, Ουκρανία. Οι εργαζόμενοι που απάντησαν στα ερωτηματολόγια ήταν εποχικής και μόνιμης απασχόλησης.

6.4 Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα Ελληνικά και στα Αγγλικά. Αποτελείται από 18 ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων και των προσωπικών στοιχείων.

Η δομή του ερωτηματολογίου διαμορφώθηκε ως εξής:

- Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα
- Ερωτήσεις που αφορούν τον βαθμό ικανοποίησής τους από τις παροχές της εταιρίας προς αυτούς
- Ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίησή τους από τον προϊστάμενο και το τμήμα εργασίας τους (πενταβάθμια βασική κλίμακα Likert (Ιωαννίδης 2008:144)).
- Ερωτήσεις που αναφέρονται στην άνεση - παροχές, δωμάτια προσωπικού, ποιότητα φαγητού εστιατορίων προσωπικού, εκπαίδευση προσωπικού
- Σχόλια σχετικά με την εταιρία, προβληματισμούς, παράπονα, ανησυχίες και τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους.

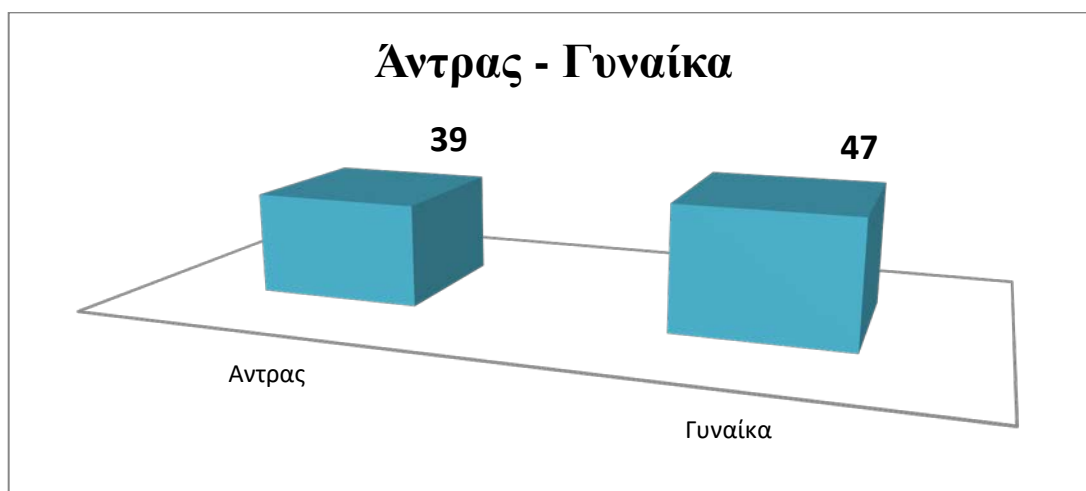
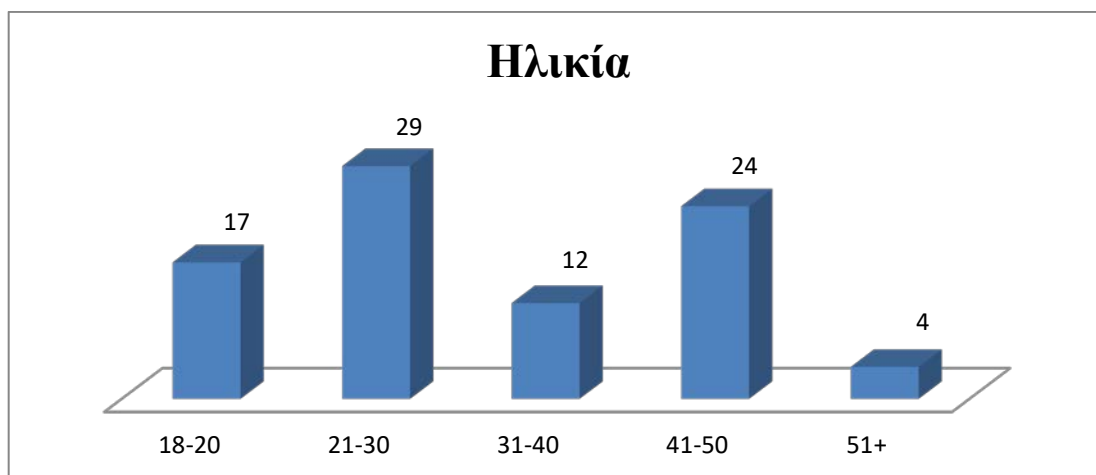
6.5 Αποτελέσματα έρευνας ικανοποίησης προσωπικού

Η έρευνα ικανοποίησης προσωπικού διεξήχθη την δεύτερη εβδομάδα του Απρίλη του 2019. Σε αυτήν, την έρευνα, απαντήθηκαν 86 έγκυρα ερωτηματολόγια από τα 102 που είχε γίνει προσπάθεια επικοινωνίας. Παρατηρήθηκε από πλευράς των εργαζομένων ένα έντονο αίσθημα νευρικότητας και φόβου τα οποία στηρίζονται σαφώς στην ανασφάλεια, όταν κλήθηκαν να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια ικανοποίησής τους. Μια μικρότερη μάζα φάνηκε πιο ενθουσιώδεις στο να διατυπώσει τη γνώμη και τα παράπονά του. Έκδηλη ήταν η απορία των πλειστων εργαζομένων για το εάν επρόκειτο να αλλάξει κάτι με όλη αυτή τη διαδικασία.

Στόχος της έρευνας ήταν η συγκέντρωση όσο περισσότερων ερωτηματολογίων ήταν δυνατό, όμως δυστυχώς υπήρξε και ένα ποσοστό ερωτηθέντων οι οποίοι είτε φοβήθηκαν, είτε δεν έδωσαν την αναμενόμενη προσοχή στη συγκεκριμένη προσπάθεια γιατί δεν πίστευαν στην ανωνυμία της έρευνας. Ακολουθούν τα γραφήματα των αποτελεσμάτων της έρευνας ικανοποίησης προσωπικού που αφορούν στις παροχές: διαμονή, στολή, καθαριότητα εστιατορίου προσωπικού, ποιότητα φαγητού εστιατορίου προσωπικού, καλωσόρισμα, υπηρεσίες τμήματος ανθρωπίνων πόρων, μεταφορά, εκπαίδευση, προσδιορισμός εργασίας, feedback απόδοσης, συναντήσεις, υλικά μέσα, ομάδα, στόχοι τμήματος.

Γράφημα 1: Φύλο

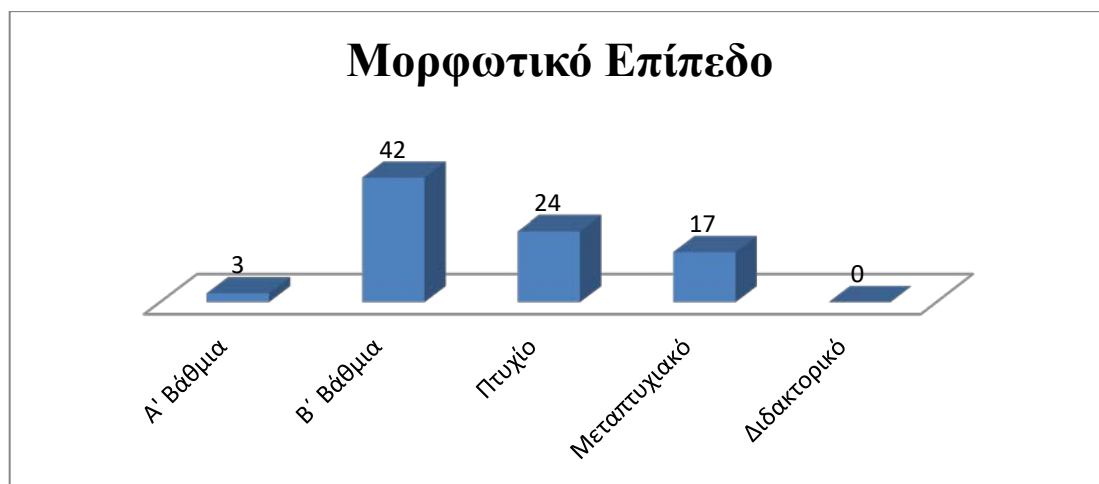
Όπως μπορούμε να δούμε στο γράφημα που ακολουθεί, στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε την δεύτερη εβδομάδα του Απρίλη, συμμετείχαν **39** άντρες και **47** γυναίκες, δηλαδή στο σύνολο **86** εργαζόμενοι.

**Γράφημα 2: Ηλικία**

Οι ηλικίες κυμάνθησαν σε ένα ποσοστό **20%** από 18 έως 20 ετών (17 άτομα), σ' ένα **33%** από 21 έως 30 (29 άτομα), **14%** από 31 έως 40 (12 άτομα), **28%** από 41 έως 50 (24 άτομα) και τέλος **5%** ήταν 51 ετών και άνω (4 άτομα). Με βάση το διάγραμμα, παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι νεαρά άτομα. Εργαζόμενοι μεγαλύτερων ηλικιών φάνηκαν διστακτικοί έως εριστικοί δηλώνοντας

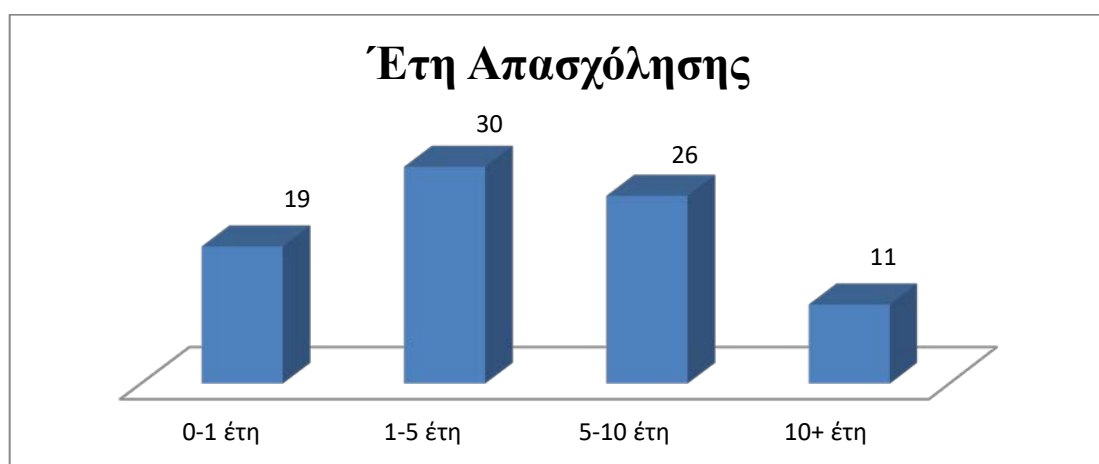
ότι μια τέτοια ενέργεια δεν έχει να προσφέρει τίποτα και θα χάσουν άδικα το χρόνο τους.

Γράφημα 3: Μορφωτικό Επίπεδο



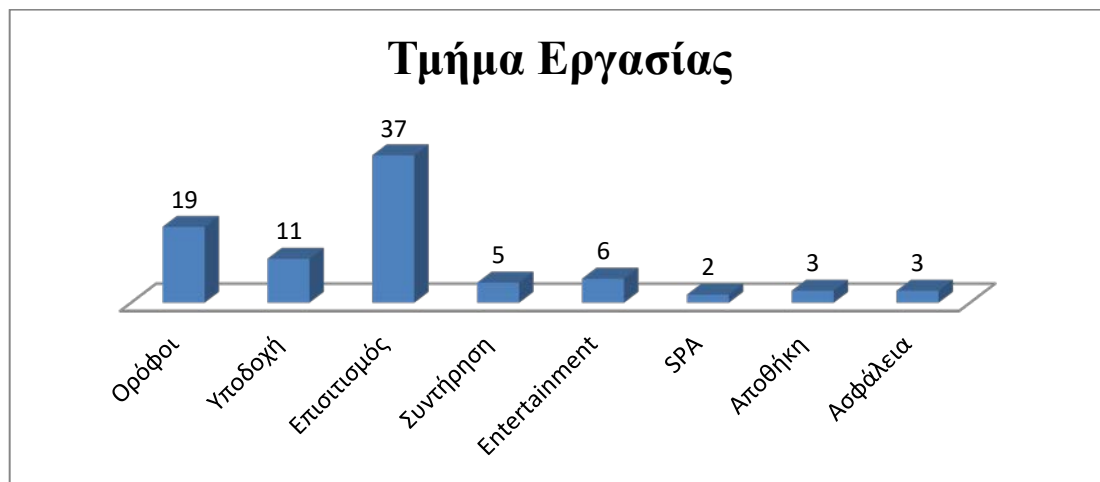
Όσο αφορά την εκπαίδευση του δείγματος, ένα ποσοστό **4%** είναι απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (δημοτικό) ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό **49%** που αντιστοιχεί σε απόφοιτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (γυμνάσιο, λύκειο, ιδιωτικές σχολές), ένα ποσοστό **28%** αντιστοιχεί σε κατόχους πτυχίου, ένα ποσοστό **19%** σε κατόχους master.

Γράφημα 4: Έτη Απασχόλησης



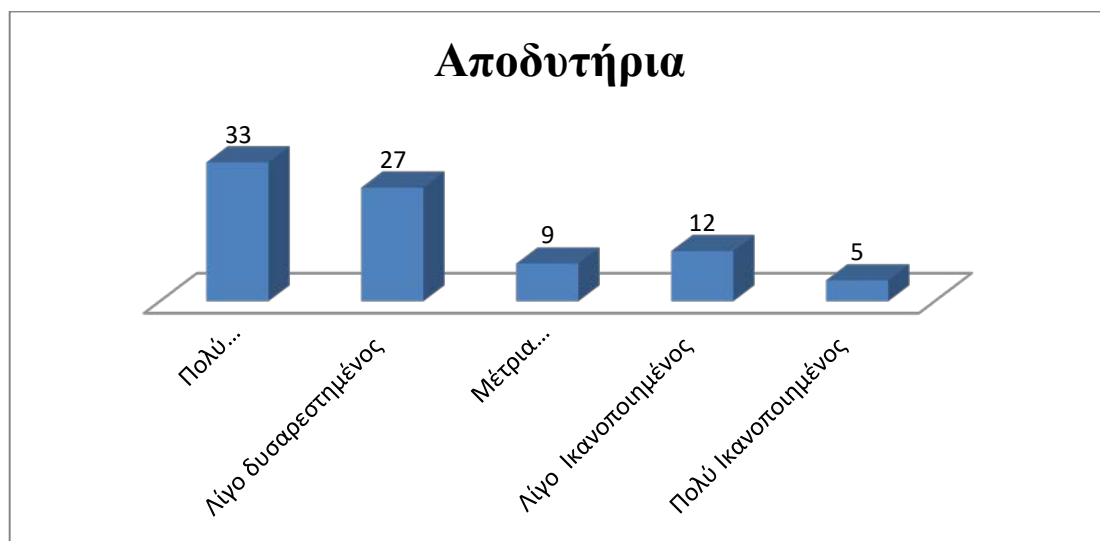
Σχετικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας ένα ποσοστό **22%** αφορά σε προσωπικό με καθόλου μέχρι και ένα χρόνο εργασιακή εμπειρία, ένα ποσοστό **35%** αφορά σε προσωπικό με 1 έως 5 έτη προϋπηρεσίας, ένα **30%** από 5 έως 10 έτη και τέλος ένα ποσοστό **13%** από 10 έτη προϋπηρεσίας και άνω.

Γράφημα 5: Τμήμα Εργασίας



Το δείγμα προέρχεται από όλα τα τμήματα απασχόλησης, με τους περισσότερους ν' απασχολούνται στον επισιτισμό (κουζίνες, εστιατόρια και bars).

Γράφημα 6: Αποδυτήρια



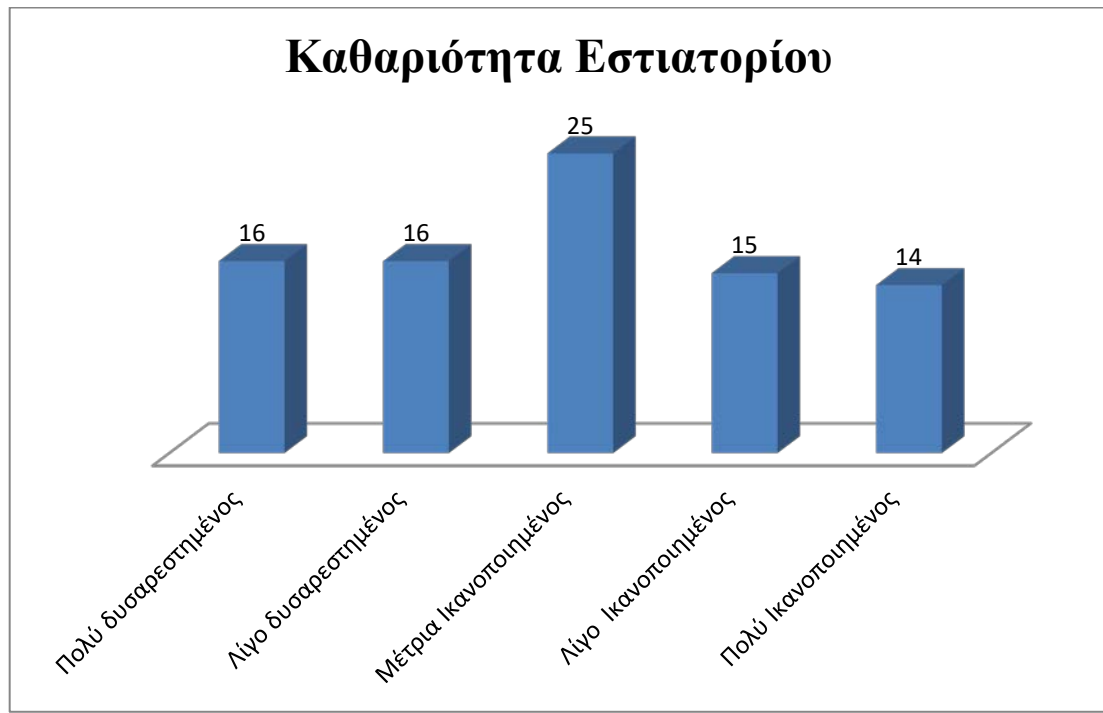
Με βάση αυτό το γράφημα αντιλαμβάνεται κανείς ότι οι περισσότεροι δεν είναι ευχαριστημένοι με την κατάσταση στα αποδυτήρια. Με ποσοστό που φτάνει στο **39%**, δηλαδή ελάχιστο πιο κάτω από τους μισούς του δείγματος, δηλώνουν πολύ δυσαρεστημένοι. Εξίσου λίγο δυσαρεστημένοι είναι το **31%** ενώ μόνο το **6%** δηλώνει πολύ ευχαριστημένοι. Μέτρια εως λίγο ικανοποιημένοι είναι **24%**.

Γράφημα 7: Στολή Προσωπικού



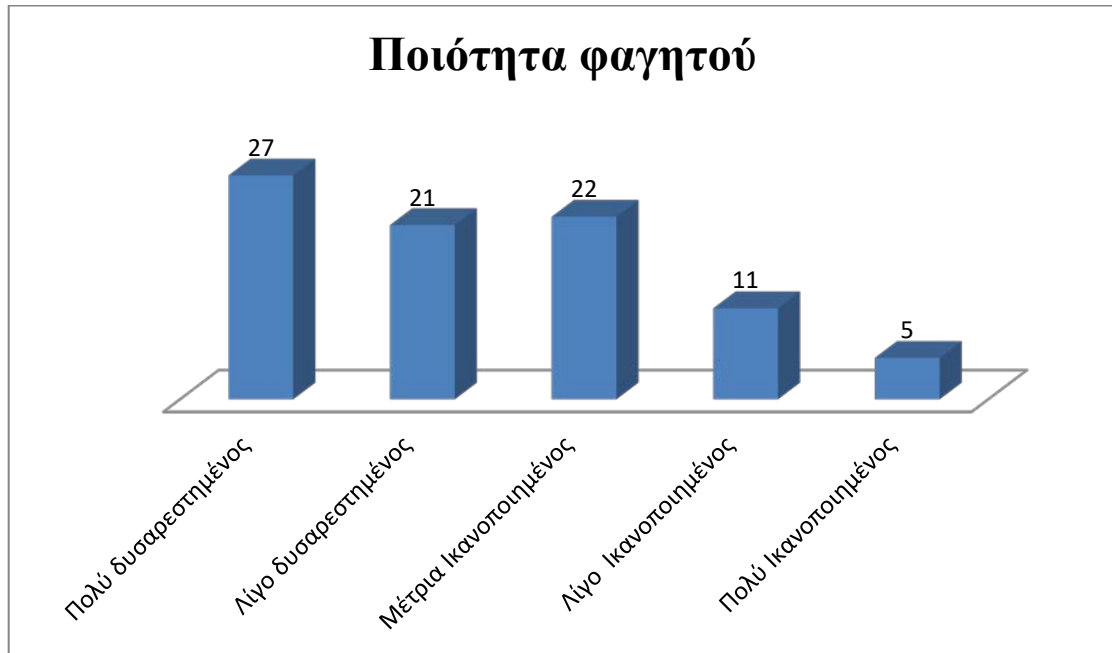
Πάνω από τους μισούς εργαζόμενους φαίνεται να είναι πολύ ευχαριστημένοι με την στολή τους, ενώ σχόλια που απέσπασα στο ερωτηματολόγιο ήταν απο τα καλύτερα κιάλας. Συγκεκριμένα, το **51%** είναι πολύ ικανοποιημένοι με την στολή τους με ελάχιστα άτομα να φαίνεται ότι έχουν κάποια δυσαρέσκεια με την στολή δηλαδή ένα ποσοστό **2%**. Μέτρια ικανοποιημένοι δήλωσαν **31%** και λιγότερο ικανοποιημένοι.

Γράφημα 8: Καθαριότητα εστιατορίου



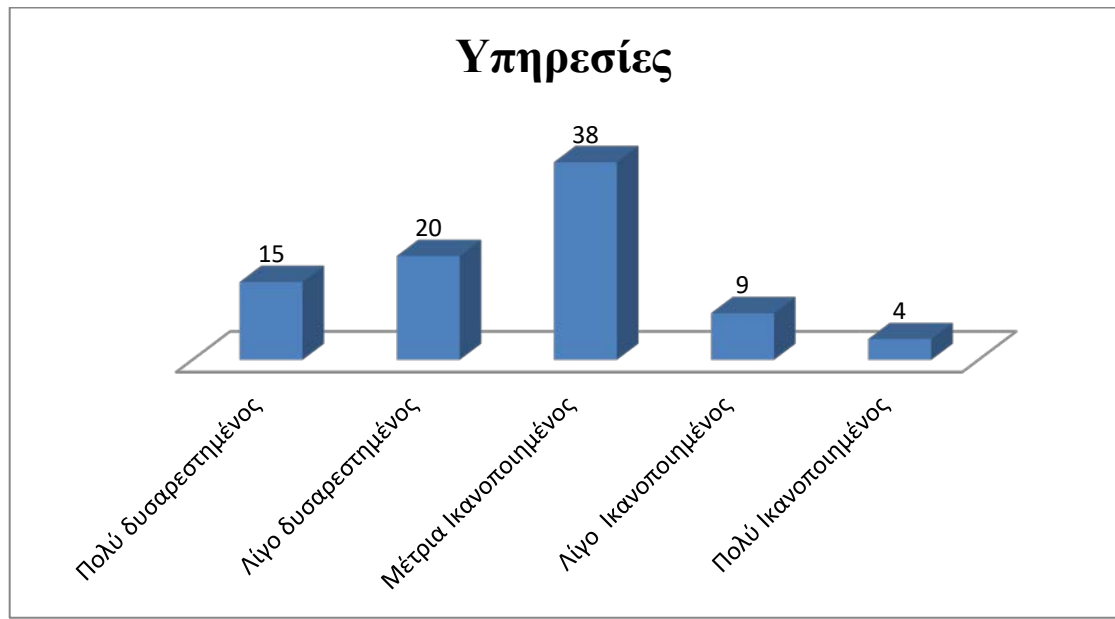
Το εστιατόριο του προσωπικού με βάση τα πιο πάνω αποτελέσματα φαίνεται να αντιμετωπίζει μεγάλο θέμα. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο με **29%** και ακολούθως **18%** δήλωσε πολύ δυσαρεστημένοι έως λίγο. Στα ίδια επίπεδα ήταν οι απαντήσεις για τον βαθμό ικανοποίησης και για το αν ήταν λίγο ή / και πολύ ικανοποιημένος με **17%**.

Γράφημα 9: Ποιότητα Φαγητού

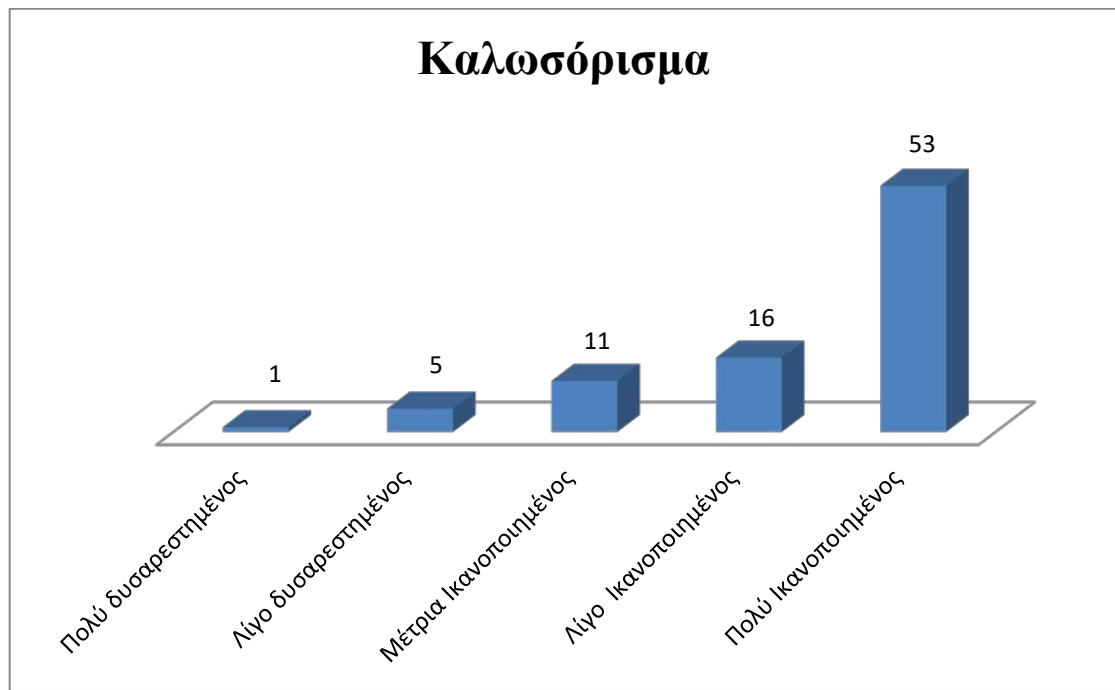


Το μεγαλύτερο πρόβλημα όπως φαίνεται πιο πάνω, κυριαρχεί στη διατροφή. Με **31%** ποσοστό πολύ δυσαρεστημένων εργαζομένων, με μόλις **6%** πολύ ικανοποιημένων και **13%** λίγο ικανοποιημένων, αξίζει ιδιαίτερη μελέτη.

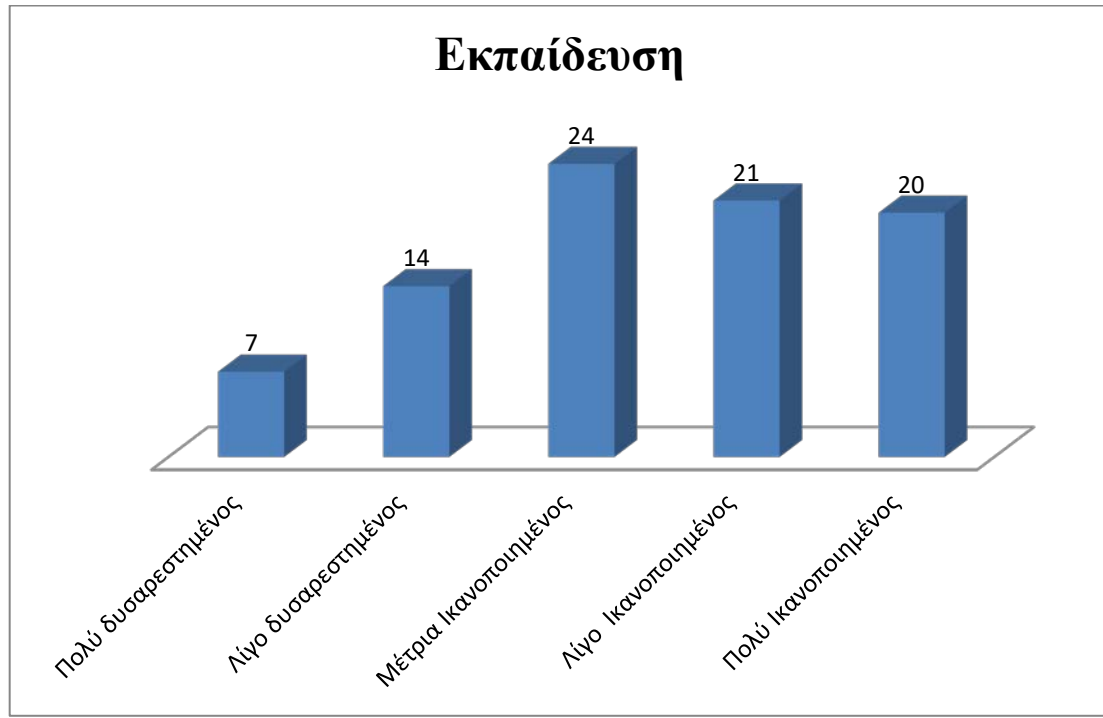
Γράφημα 10: Υπηρεσίες



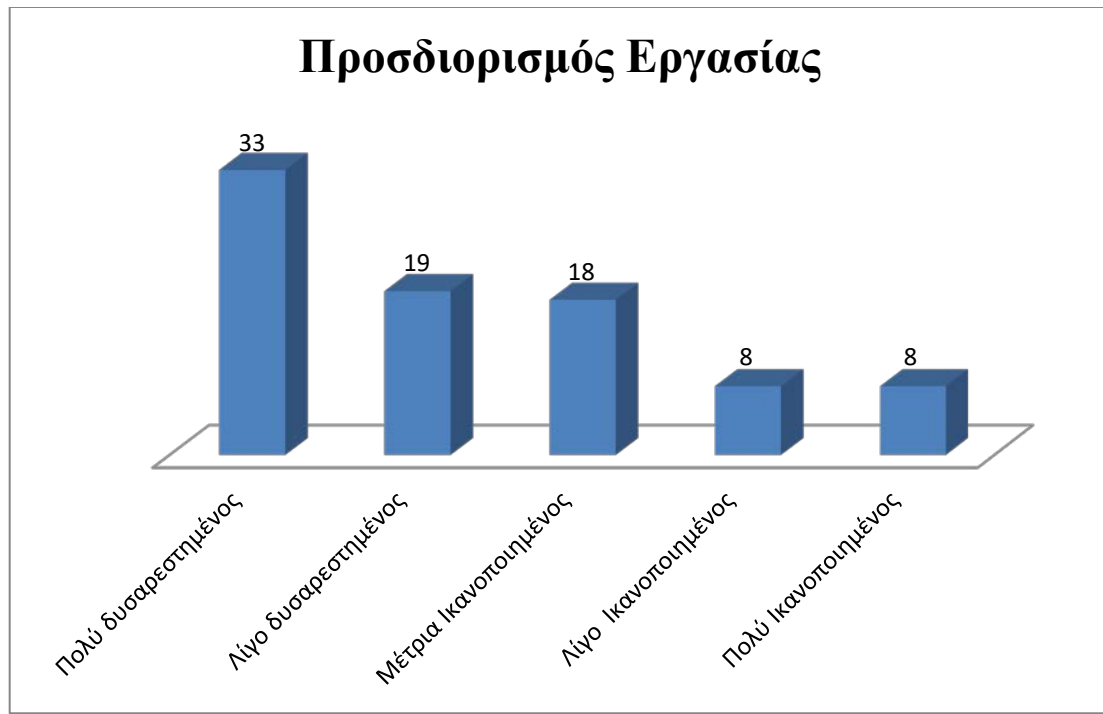
Γράφημα 11: Καλωσόρισμα



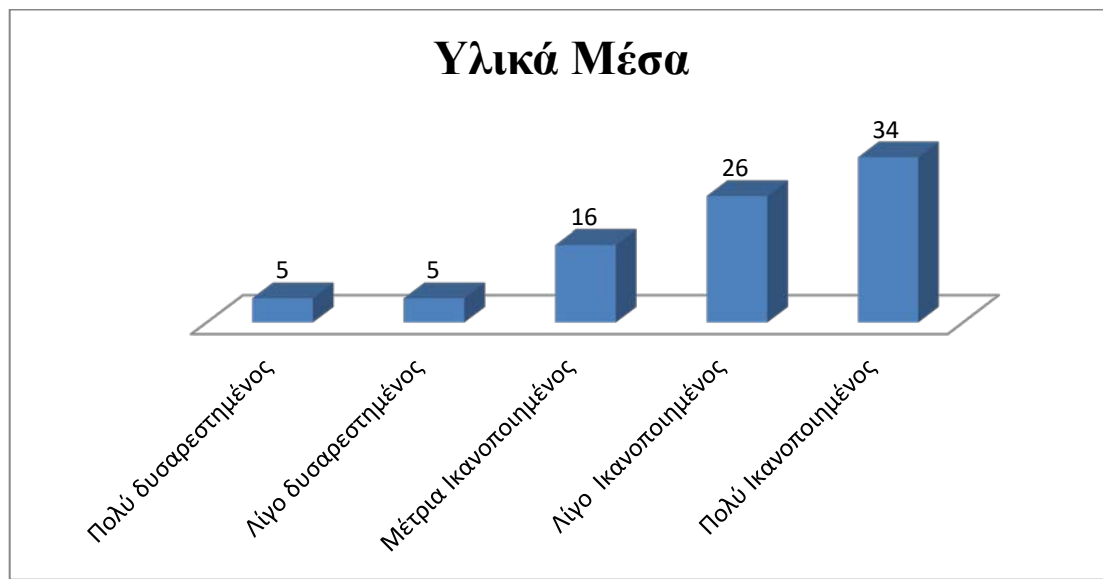
Γράφημα 12: Εκπαίδευση



Γράφημα 13: Προσδιορισμός Εργασίας

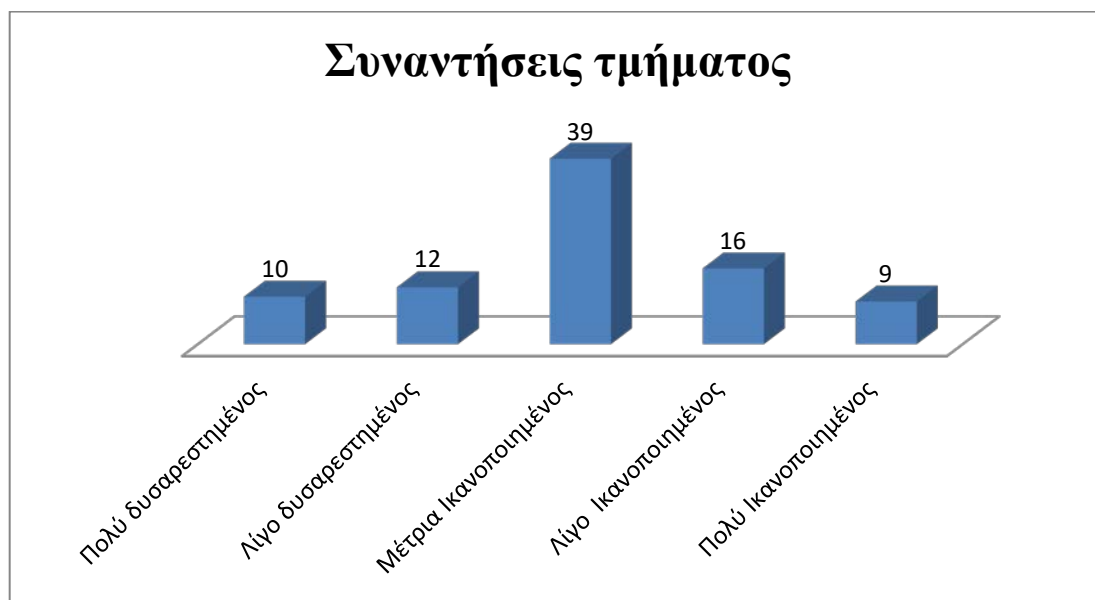


Γράφημα 14: Υλικά Μέσα

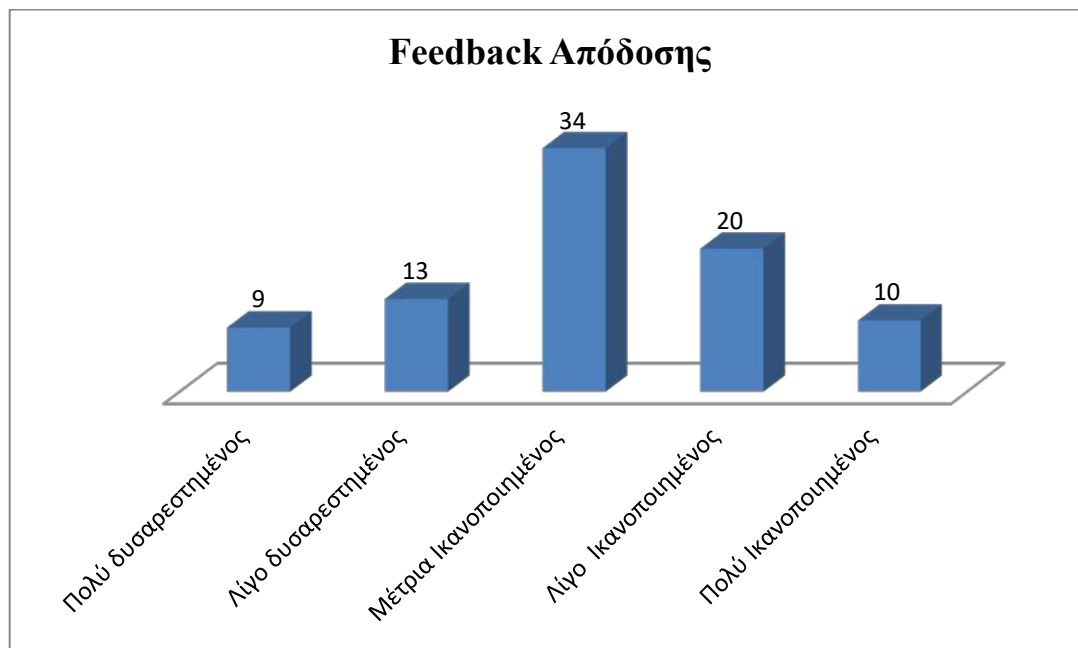


Όπως φαίνεται και στα πιο πάνω γραφήματα, 11, 12 και 14 εμφανίζουν ψηλές βαθμολογίες στο καλωσόρισμα, στην εκπαίδευση και στα υλικά μέσα.

Γράφημα 15: Συναντήσεις τμήματος

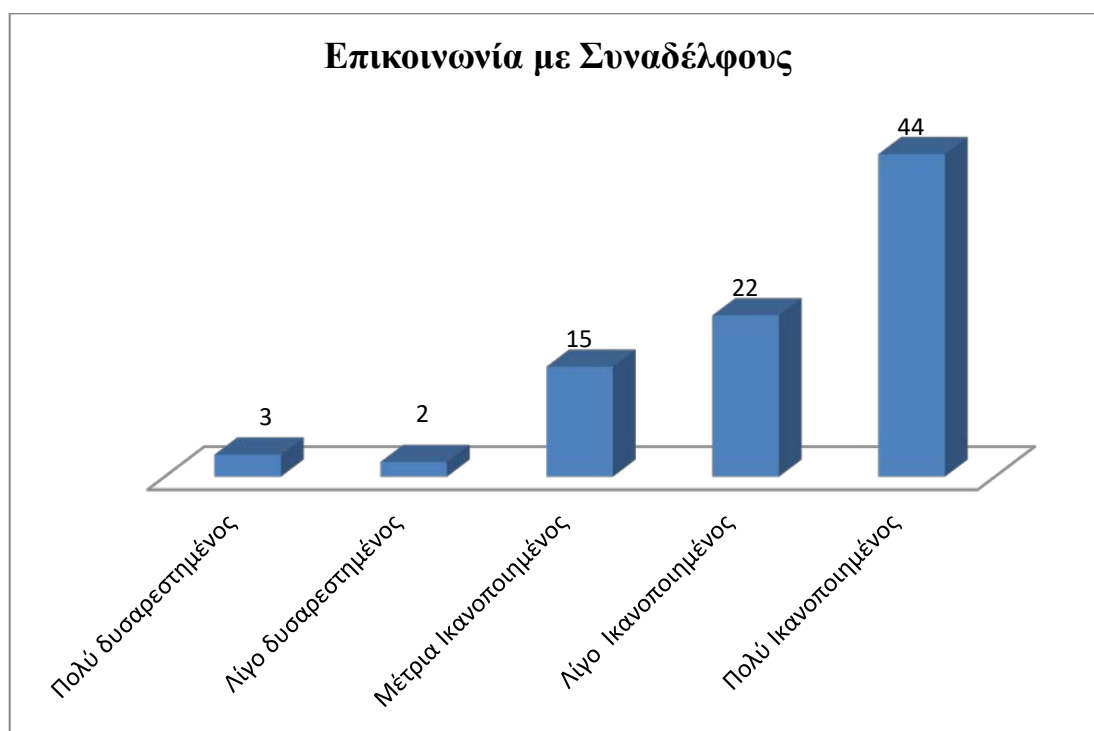


Γράφημα 16: Feedback Απόδοσης



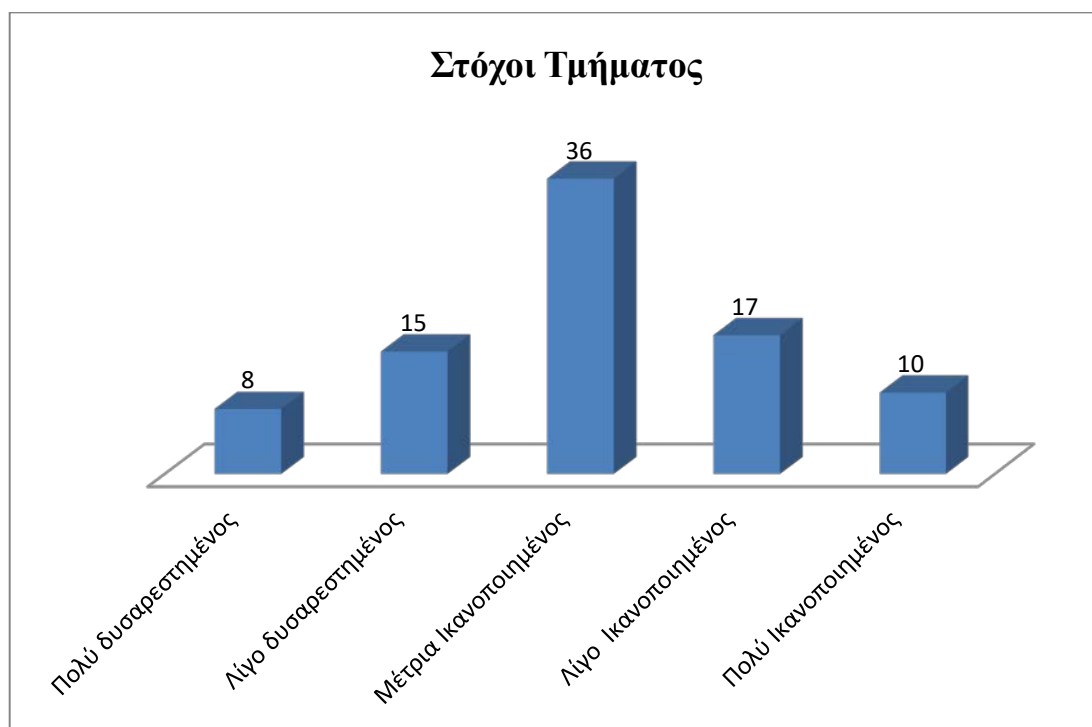
Με βάση τα γραφήματα 10, 15 και 16, οι υπηρεσίες, συναντήσεις του τμήματος και το feedback απόδοσης έχουν υψηλά ποσοστά μέτριας ικανοποίησης.

Γράφημα 17: Επικοινωνία με συναδέλφους



Εξίσου υψηλή βαθμολογία εμφανίζει η επικοινωνία με συναδέλφους με ποσοστό **51%** να δηλώνουν πολύ ικανοποιημένοι.

Γράφημα 18: Στόχοι Τμήματος



6.6 Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας ικανοποίησης προσωπικού

Στόχος της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η καταγραφή της άποψης και των προβλημάτων που ενδεχομένως να υπάρχουν στην συγκεκριμένη ξενοδοχειακή μονάδα. Η έρευνα κατέδειξε ότι υπάρχουν αρκετά προβλήματα τα οποία πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού για να επιλύσει όσο περισσότερα γίνεται.

Με βάση τα γραφήματα λοιπόν, καταγράφηκαν αρκετά προβλήματα αλλά και αρκετά καλές κριτικές στο σύνολο.

Είναι έκδηλο ότι το μεγαλύτερο πρόβλημα το αντιμετωπίζει ο τομέας σίτισης του προσωπικού. Με βάση το ερωτηματολόγιο, στην ερώτηση που αφορά την ποιότητα του φαγητού στο εστιατόριο προσωπικού μόλις 27 άτομα συμπλήρωσαν ως «πολύ δυσαρεστημένων» εργαζομένων και με μόλις 5 άτομα «πολύ ικανοποιημένων» και 11 άτομα «λίγο ικανοποιημένων». Η σίτιση γίνεται σε καθημερινή βάση, όπου θα έπρεπε

να υπήρχε ο κατάλληλος έλεγχος και φροντίδα. Πιο συγκεκριμένα, από τα σχόλια του προσωπικού για την ποιότητα του φαγητού:

- Σπάνια το φαγητό να είναι ζεστό
- Πολλές φορές είχε μουχλιασμένο ψωμί
- Καθόλου εως ελάχιστες επιλογές για τους χορτοφάγους
- Κακή ποιότητα φαγητού
- Υπάρχουν φορές που το φαγητό είναι το ίδιο για 2-3 μέρες
- Επιδόρπιο ελάχιστες ποσότητες που αν δεν πιάς πρώτος ίσως και να μην βρεις
- Σαλάτες με λιωμένα λαχανικά ή μπορεί να μην υπάρχουν καθόλου
- Κρέας γεμάτο κόκκαλα
- Δεν ακολουθούν το μενού που είναι αναρτημένο αλλά συνήθως βάζουν ότι περισεύει από το μπουφέ των πελατών
- Μέσα στο εστιατόριο του προσωπικού υπάρχει κουτί παραπόνων το οποίο ποτέ δεν άνοιξε ή /και χρησιμοποιήθηκε από κανένα
- Μια φορά έπαθα δηλητηρίαση από ψάρι που έφαγα από το εστιατόριο του προσωπικού

Η διατροφή σε κάθε λαό αναπτύσσεται από τη σύμπραξη διαφόρων παραγόντων, όπως το φυσικό περιβάλλον, η κουλτούρα και ο πολιτισμός αλλά και τα ήθη και έθιμα. Οι άνθρωποι συνδέονται με την πολιτιστική ή εθνική τους ομάδα μέσω παρόμοιων τρόπων διατροφής. Οι περιοχές στις οποίες ζουν οικογένειες ανθρώπων και οι πρόγονοί τους επηρεάζουν τις προτιμήσεις των τροφίμων και τις αντιπάθειες τους. Επομένως, είναι απόλυτα φυσιολογικό κάποιος που κατάγεται από μια χώρα πιο ψυχρή, όπως Ρωσία, να είναι συνηθισμένος σε μια ζεστή σούπα για πρώτο πιάτο όπως και κάποιος που προέρχεται από την Σλοβακία σε μενού που να περιέχει σίγουρα κρέας. Σε ένα εστιατόριο γίνεται προσπάθεια να ληφθούν τέτοιες παραμέτρους για να σχεδιαστεί ένα μενού κατα προσέγγιση όλων αυτών. Κάτι τέτοιο βέβαια δεν δικαιολογεί την γενικότερη ομολογία ότι το φαγητό χρειάζεται μεγαλύτερη προσοχή.

Επιπλέον, η έρευνα κατέδειξε ότι η καθαριότητα του εστιατορίου δεν είναι και ότι καλύτερο αν λάβει κανείς υπόψη ότι γύρω στα 57 άτομα το βαθμολόγησαν σχεδόν κάτω από τα όρια του μετρίου. Κάποιοι ανέφεραν ότι το καπνιστήριο για τους

υπαλλήλους είναι μέσα στο εστιατόριο. Το καπνιστήριο είναι ένα δωμάτιο 1X1 με χαλασμένο εξαερισμό και καθόλου παράθυρα με αποτέλεσμα η μυρωδιά του καπνού από τα τσιγάρα να μεταφέρετε στο υπόλοιπο εστιατόριο. Ο χώρος του εστιατορίου δεν καθαρίζετε συχνά όσο θα έπρεπε κατά την διάρκεια της μέρας. Τα σχόλια για τα αποδυτήρια έρχονται τρίτα στην σειρά και είναι το δεύτερο κύριο θέμα που αξίζει να παρατηρηθεί και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα. Μόλις 60 άτομα συμπλήρωσαν ότι είναι πολύ εως και λίγο δυσαρεστημένοι από το προσωπικό. Αναλυτικά, η έρευνα απέσπασε τα εξής σχόλια από τους εργαζομένους σχετικά με τα αποδυτήρια:

- Πάντα έχουν άσχημη μυρωδιά, λόγω υγρασίας
 - Οι μισές ντουσιέρες είναι χαλασμένες
 - Είναι παλιά - θέλουν ανακαίνιση
 - Κάποια ντουλάπια θέλουν επιδιόρθωση αφού είναι τόσο παλιά που είναι εύκολο να παραβιαστούν
 - Τα ντουλάπια δεν αντιστοιχούν στον αριθμό των ατόμων που τα χρησιμοποιούν
 - Το καλοκαίρι τις πλείστες φορές ο εξαερισμός είναι χαλασμένος
 - Πρέπει να καθαρίζονται πιο συχνά
 - Μερικοί από εμάς χρησιμοποιούμε τα ντουλάπια χωρίς κλειδιά με αποτέλεσμα να φοβόμαστε να μην αφήσουμε αντικείμενα αξίας μέσα
- Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφάλεια και άνετοι στον χώρο εργασίας τους. Πρέπει να τους παρέχονται όσο το δυνατό καλύτερες παροχές για να τους δύνονται περισσότερα κίνητρα για εργασία.

Τέταρτο στην σειρά πρόβλημα έρχεται το θέμα προσδιορισμού εργασίας. Οι εργαζόμενοι σχολίασαν τα παρακάτω:

- Δεν καταμερίζονται σωστά τα καθήκοντα ανάλογα με την θέση κάποιου, με αποτέλεσμα κάποιοι από εμάς να κάνουμε περισσότερα απόσο θα έπρεπε
- Κάποιοι κάνουν δουλείες που δεν συνάδουν με την ειδικότητα τους
- Η θέση εργασίας κάποιες φορές δεν συνδέεται με το πρόσωπο του εργαζομένου
- Μπορεί κάποιος να μὴν έχει τα απαιτούμενα προσόντα για την θέση αλλά λόγω του ότι κάποιες προσλήψεις είναι τελευταίας στιγμής να εργοδοτείται εξ'

ανάγκης και να μην είναι ο κατάλληλος γι'αυτό. Ένα παράδειγμα πριν δυο χρόνια στο SPA έγινε αυτό και είχαν πέσει οι πωλήσεις

Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση για να επιβιώσει και να εξελιχθεί πρέπει να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις των πελατών και στις διάφορες αλλαγές, οικονομικές, τεχνολογικές και λοιπά, που παρατηρούνται στο περιβάλλον. Για να γίνει όμως αυτό, η επιχείρηση πρέπει να εκπαιδεύσει τους υπαλλήλους της στις νέες τεχνικές γνώσεις και δεξιότητες, ώστε αυτοί να ανταποκριθούν στις αλλαγές που διαμορφώνονται. Η εκπαίδευση επομένως αποτελεί το όχημα για την υλοποίηση των οργανωτικών αλλαγών μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε γίνονται αναγκαίες, μια και ζούμε σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Με την έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι το προσωπικό είναι απόλυτα ευχαριστημένο με την εκπαίδευση που του παρέχετε. Η εκπαίδευση αρχίζει από την μέρα πρόσληψης του κάθε υπαλλήλου και συνεχίζεται καθόλη την διάρκεια της εργοδότησης του σε οποιαδήποτε επιχείρηση.

6.7 Εισηγήσεις για βελτίωση ικανοποίησης προσωπικού

Μελετώντας τα αποτελέσματα της έρευνας Απριλίου 2019, διαπίστωθηκε ότι πρέπει να παρθούν άμεσα βελτιωτικά μέτρα στους τομείς που ευδιάκριτα αντιμετωπίζον θέμα με βάση τα γραφήματα. Όσο αφορά στην διατροφή και στα εστιατόρια προσωπικού θα ήταν καλό να γίνουν τα εξής:

1. Αναρτημένο μενού στα Ελληνικά, Αγγλικά και Ρωσικά
2. Ζεστή σούπα, μακαρόνια, ρύζι και πατάτες καθημερινά ως συνοδευτικά
3. Τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα λαχανικά και όσπρια
4. Καθημερινό επιδόρπιο φρούτο ή γλυκό
5. Καθημερινός έλεγχος καθαριότητας εστιατορίου από τον προϊστάμενο του κάθε κεντρικού εστιατορίου
6. Τοποθέτηση τηλεοράσεων σε όλα τα εστιατόρια
7. Δίσκοι μεταφοράς φαγητού σε όλα τα εστιατόρια
8. Υποχρέωση όλων των προϊσταμένων τμημάτων να παίρνουν τουλάχιστον ένα από τα κύρια γεύματα τους στα εστιατόρια προσωπικού και στη συνέχεια να το αξιολογούν.

Όσο αφορά τα αποδυτήρια προσωπικού, άμεσα πρέπει να γίνει μια ριζική ανακαίνιση προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες του προσωπικού. Νέα σύγρονα ντουλάπια, με κλειδαριές ασφαλείας, να καθαριστεί ο εξαερισμός και να βάλουν ένα αρωματικό χώρο για να μυρίζει πάντα φρέσκαδα όπως θα έπρεπε. Είναι υπόχρεωμένο το τμήμα οροφοκομείας να προσλάβει δυό άτομα για να είναι υπεύθυνα μόνο για αυτούς τους χώρους για να τους διατηρούν πάντα καθαρούς. Επιπλέον, ο τεχνικός ασφαλείας είναι υπόχρεος να πραγματοποιεί ελέγχους στα αποδυτήρια έως και δύο φορές την εβδομάδα.

Επιτακτική ανάγκη θα ήταν να δημιουργηθεί ένα καπνιστήριο έξω από το ξενοδοχείο προς την μεριά του πάρκινγκ. Είναι απαράδεκτο το καπνιστήριο να είναι μέσα στο εστιατόριο προσωπικού, με χαλασμένο εξαερισμό. Συγχρόνως, πρέπει να ωριστούν περισσότερες βάρδιες για επίβλεψη και καθαριότητα του εστιατορίου του προσωπικού. Το προσωπικό εκτός του ότι πρέπει να τρέφεται καλά κατα την διάρκεια της μέρας πρέπει να χαλαρώνει και σε ένα καθαρό χώρο γι' αυτόν. Καλό θα ήταν το εστιατόριο του προσωπικού να βαφτεί για να ανανεωθεί και να μπούν διάφορα κάδρα πάνω στους τοίχους για να αποκτήσει χρώμα λίγο ο χώρος.

Σχετικά με τον προσδιορισμό εργασίας, πρέπει να γίνεται ξεκάθαρη αναφορά αυτών από την περιγραφή εργασίας προ προσληψης και αφότου προσληφθεί κάποιος να του παραχωρηθούν γραπτώς και να συμπεριληφθούν στα συμβόλαια του. Κάθε τμήμα πρέπει να καταρτίζετε με το κατάλληλο προσωπικό για συγκεκριμένη δουλειά και πόστο ούτως ώστε να αποφεύγετε το αντίθετο και οι προστρηβές.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι η επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας έγκειται στην σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από τις άριστες υπηρεσίες που πρέπει να λαμβάνουν οι πελάτες ενός ξενοδοχείου, συναναστρέφονται ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους με το προσωπικό που τις εκτελεί. Θέλοντας και μη, μέρος των διακοπών τους αποτελούν οι άνθρωποι που συναντούν, γνωρίζουν και πολλές φορές αναπτύσσουν φιλικές σχέσεις.

Οι άνθρωποι των ξενοδοχείων, αποτελούν ένα μέρος του τουριστικού πακέτου, είναι αμφίβολα το κεφάλαιο εκείνο στο οποίο η διοίκηση θα πρέπει να επενδύσει. Ειδικά σε περιόδους κρίσης ή περιόδους αιχμής για τα ξενοδοχεία η ανάγκη εκδήλωσης συνολικής παραγωγικότητας είναι εμφανής και πολλές φορές επιτακτική όχι μόνο για την ευημερία αλλά και για την επιβίωση μιας μονάδας. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο θα πρέπει τα ξενοδοχεία να εντοπίσουν και να προβάλλουν το κοινό σημείο που

ενώνει το προσωπικό με την επιχείρηση, να δημιουργήσουν κοινές πεποιθήσεις και πάνω σε αυτές να οργανώσουν τις πολιτικές και τις δραστηριότητές τους.

Ειδικά τώρα που σήμα κατατεθέν της ανάπτυξης αυτής αποτελούν τα κτίρια - ουρανοξύστες, για τα δεδομένα της Κύπρου, τα οποία ενισχύουν το προφίλ της χώρας και αναδεικνύουν την ικανότητα της εγχώριας βιομηχανίας να ανταποκριθεί με επιτυχία στα υψηλού επιπέδου προϊόντα και υπηρεσίες που απαιτούνται για αναπτύξεις μεγάλου βεληνεκούς, η τουριστική βιομηχανία θα πρέπει να προβάλλει το χαρακτήρα της φιλοξενίας των ανθρώπων που αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση διατήρησης της ποιότητας του τουριστικού προϊόντος μας.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Ικανοποίησης Προσωπικού

Μεταπτυχιακό στην Διοίκηση Επιχειρήσεων
Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Ανοικτού Παν. Κύπρου
Μέτρηση Ικανοποίησης Προσωπικού

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Παρακαλώ συμπληρώστε τις ερωτήσεις του κάτωθι ερωτηματολογίου:

Μέρος Α'

1. Φύλο: Άντρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18 - 24 25 - 30 31 - 35 41 - 50 50 και άνω
3. Μορφωτικό Επίπεδο: Γυμνάσιο Λύκειο Πτυχιακός Μεταπτυχιακός Διδακτορικό
4. Έτη Απασχόλησης: 0 - μερικούς μήνες 1 - 5 έτη 5 - 10 έτη 10 έτη και άνω
5. Τμήμα Εργασίας: Ορόφοι Υποδοχή Επισιτισμός Συντήρηση Entertainment SPA Αποθήκη Ασφάλεια Management

Μέρος Β'

Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας το ανάλογο τετραγωνάκι. Περαιτέρω σχόλια που να συνοδεύσουν τις απαντήσεις είναι ευπρόσδεκτα.

Βαθμός Ικανοποίησης: 5=Πάρα πολύ, 4=Πολύ, 3=Λίγο, 2=Πολύ λίγο, 1=Καθόλου

A/A	Ερωτήσεις	1	2	3	4	5
2.	Αποδυτήρια - δωμάτια προσωπικού					
2.1	Στολή (άνεση, καθαριότητα, επαγγελματισμός)					
2.2	Καθαριότητα Εστιατορίου Προσωπικού					
2.3	Ποιότητα Φαγητού (μερίδες, θερμοκρασία, σαλάτες, φρούτα, γλυκά)					
2.4	Υπηρεσίες & Εξυπηρέτηση από το τμήμα προσωπικού					
2.5	Καλωσόρισμα (induction, orientation, πρώτη ξενάγηση σε χώρους του ξενοδοχείου)					
Ο προϊστάμενος σας...						
2.6	Σας εκπαίδευσε πάνω στην εργασία σας ικανοποιητικά; (Γνωριμία με το χώρο, εκπαίδευσε πάνω στην δουλειά, χρόνος εκπαίδευσης)					
2.7	Σας εξήγησε τι περιμένει από εσάς; (περιγραφή καθηκόντων, ευθυνών και απαιτήσεων εργασίας)					
2.8	Έχετε τα απαραίτητα υλικά μέσα για να εκτελέσετε την εργασία σας;					

Το τμήμα σας..						
2.9	Οι συναντήσεις σας (συμπεριφορά προϊστάμενου, συζητήσεις, προβληματισμοί, συμβουλές, υποδείξεις)					
2.10	Ο προϊστάμενος σας μιλάει για την απόδοση σας;					
2.11	Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους σας;					
2.12	Γνωρίζετε τους κοινούς στόχους και τι προσπαθείτε να πετύχετε;					

Μέρος Γ'

Σχόλια..

.....

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ανδριώτης, Κ., (2002): Μάνατζμεντ Τουριστικών Επιχειρήσεων, εκδόσεις Έλλην. (σελ. 11, 15 – 23)
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Ιωαννίδης Δ., (2008), «Θέματα Μεθοδολογίας έρευνας», Πανεπιστημιακές Σημειώσεις, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Διοίκησης Προσωπικού - Ανθρώπινου δυναμικού, 2002, Αθήνα Κωνσταντίνος Αλεξανδρής (2011), «Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής», Χριστοδουλίδη, Θεσ/κη
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μένου, Αθήνα
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουντάρας Δημήτριος, Αποτελεσματική Διοίκηση, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα 2003
- Παναγιώτα Χατζηπαντελή (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Διεθνής

- Armstrong, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. Kogan Page Limited, 1999
- Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall
- Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 220-230
- Burstiner, Irving. The Small Business Handbook. Prentice Hall, 1988
- Choi T. Y., & Chu R. (2001). Determinants of hotel guests' satisfaction and repeat patronage in Hong Kong hotel industry. International Journal of Hospitality Management, 20: 277-297
- French W., (1998) «Human Resources Management», 4η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y
- Fisher Schoentfeltshaw, Strategic Human Resource Management Houghton Mifflin Company, fourth edition, page 57 - 59
- Green, Paul C. Building Robust Competencies: Linking Human Resource Systems to Organizational Strategies. Jossey-Bass, 1999
- Gruen T. W., Summers J. O., & Acito, F. (2000). Relationship marketing activities, commitment, and Membership behaviors in professional associations. Journal of Marketing, 64 (3): 34-49
- Gubman, Edward L. "The Gauntlet is Down." Journal of Business Strategy. November-December 1996
- Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2η έκδοση, Harcourt, Inc.
- Huemann M., Keegan A., Turner R., (2007), «Human resource management in the project-oriented company: A review», International Journal of Project Management, Vol.25, Issue 3, pp.312-324
- Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 311-317

- Jones D. L., Mak B., & Sim J. (2007). A New Look at the Antecedents and Consequences of Relationship Quality in the Hotel Service Environment. *Services Marketing Quarterly*, 28(3): 15-31
- Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40
- Kim W. G., Han J. S., & Lee E. (2001). Effects of relationship marketing on repeat purchase and word of mouth. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (3): 272-288.
- Lam T., & Zhang H. (1999). Service quality of travel agents: the case of travel agents in Hong Kong. *Tourism Management*, 20: 341–349
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Human Resource Management*. Thomson South-Western, 2005
- Maund L., (2001), «An Introduction to Human Resources Management, theory and practice», Palgrave Macmillan, N.Y
- Milgrom, P., & Roberts, R. (1992). *Economics, organization & management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 1, No 3, pp.133-143
- Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*
- Phillip, Harris. *Managing the Knowledge Culture*. Human Resource Development Press, March 2005
- William B. Weather, Keith Davis, (1996) *Human Resources and Personnel Management*, Irwin Mc Graw Hill, USA.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- <https://iprovidenow.com/blog/%CE%B1%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF-%CE%B4%CF%85%CE%BD%CE%B1%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7/>
28.01.2019
- http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/767272130.pdf
03.02.2019