



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ CONSTANTINOU BROS HOTELS**

ΣΟΦΙΑ ΛΟΒΑΣΑ

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

Μάιος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Μελέτη Περίπτωσης Constantinou Bros Hotels

Σοφία Λοβασά

Επιβλέπων Καθηγητής

Πέτρος Δημητρίου

Μάϊος 2022

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Μελέτη Περίπτωσης Constantinou Bros Hotels

Σοφία Λοβασά

Επιβλέπων Καθηγητής

Πέτρος Δημητρίου

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

Μάιος 2022

Περίληψη

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρέμενε για πολλά χρόνια άγνωστη στον επιχειρηματικό κόσμο ή η ύπαρξη της ήταν καθαρά επιφανειακή. Στις μέρες μας όμως, στο συνεχώς και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, οι επιχειρηματίες γνωρίζουν τη σημαντικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη βαρύτητα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού κυρίως σε έναν κλάδο που παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες, όπως είναι ο ξενοδοχειακός.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες σαν συνολική οικονομική δραστηριότητα παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον και αποτελούν σημαντικό στοιχείο της οικονομίας διαφόρων χωρών. Θεωρούνται ως βασικοί παράγοντες της ανάπτυξης του τουρισμού. Χαρακτηριστικό της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι ότι προσφέρει έναν συνδυασμό από αγαθά και υπηρεσίες, γεγονός που την καθιστά ξεχωριστή από άλλου είδους βιομηχανίες.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή έχει σκοπό να μελετήσει και να παρουσιάσει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, αναλύοντας παράλληλα τα προβλήματα, τις ιδιαιτερότητες καθώς και τις προοπτικές που υπάρχουν. Θα χρησιμοποιηθεί σαν μελέτη περίπτωσης ο όμιλος Constantinou Bros Hotels, ο οποίος βρίσκεται στην Πάφο και θα εξεταστούν οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν και κατά ποιόν τρόπο θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων του ομίλου.

Summary

Human Resources Management remained unknown to the business world for many years or its existence was purely superficial. Nowadays, however, in the constantly and rapidly changing business environment, entrepreneurs are aware of the importance of human capital and the importance of Human Resources Management, especially in an industry that has many peculiarities, such as the hotel industry.

Hotel units as a whole economic activity are of great interest and are an important element of the economy of different countries. They are considered as key factors in the development of tourism. A feature of the hotel industry is that it offers a combination of goods and services, which makes it different from other types of industries.

This master's thesis aims to study and present the Human Resources Management in hotel units, while analyzing the problems, the peculiarities and the prospects that exist. Constantinou Bros Hotels group, in Paphos, will be used as a case study where will be examined the changes that need to be made and how they will contribute to maximizing the desired results of the group.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά, τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Πέτρο Δημητρίου, για την καθοδήγηση και τις συμβουλές του όλο αυτό το διάστημα, την οικογένειά μου και τους φίλους μου για την συμπαράστασή τους καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος, όλους τους συναδέλφους που βοήθησαν με τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αλλά και για τη στήριξή τους.

Περιεχόμενα

Περίληψη	iv
Summary	v
Ευχαριστίες	vi
Περιεχόμενα	vii
1. Εισαγωγή.....	9
2. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.1. Ορισμοί, Έννοια και Σκοπός	11
2.1.1. Ορισμοί.....	12
2.1.2. Έννοια.....	12
2.1.3. Σκοπός.....	13
2.2. Οργανωτική Δομή.....	13
2.2.1. Έννοια και Ορισμός.....	13
2.2.2. Ιστορική Ανασκόπηση.....	14
2.2.3. Οργανωτική Δομή Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	16
2.3. Πρακτικές και Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	18
3. Λειτουργία Ξενοδοχειακών Μονάδων	22
3.1. Η Σημασία της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας.....	22
3.2. Κατηγορίες Ξενοδοχείων.....	24
3.3. Οι Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού Προϊόντος.....	25
3.4. Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	26
3.4.1. Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας.....	26
3.4.2. Οργανωτική Δομή και Τμηματοποίηση.....	26
4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες	31
4.1. Σκοπός και Στόχοι.....	31
4.2. Στρατηγική	32
4.3. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία	34
4.3.1. Οργανωτική Δομή.....	34
4.3.2. Αρμοδιότητες.....	34
4.3.3. Πρακτικές και Διαδικασίες – Διαφορές στον Ξενοδοχειακό Κλάδο.....	35
5. Constantinou Bros Hotels.....	42
5.1. Η εταιρεία.....	42
5.2. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	43
6. Έρευνα.....	45
6.1. Σκοπός έρευνας.....	45
6.2. Μεθοδολογία έρευνας.....	46
6.3. Δείγμα έρευνας.....	46

6.4.	Δομή ερωτηματολογίου	46
6.5.	Ανάλυση Αποτελεσμάτων έρευνας.....	47
7.	Επίλογος	63
7.1.	Συμπεράσματα και Εισηγήσεις63
Παραρτήματα	68
A.	Ερωτηματολόγιο πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες...	68
Βιβλιογραφία	72

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύχθηκε στα τέλη του 19ου αιώνα, αρχικά με μόνο σκοπό την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων και την αντιμετώπιση των δύσκολων συνθηκών εργασίας και σταδιακά εξελίχθηκε στη σημερινή της μορφή που στις αρμοδιότητες της καταχωρούνται η αναζήτηση, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η ευημερία του προσωπικού, η θέσπιση και εφαρμογή κανόνων που διέπουν τη σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση ακόμα και η χάραξη στρατηγικής.

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της τουριστικής βιομηχανίας καθώς δεν υπάρχει τουρισμός αν δεν υπάρχουν ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία είναι εξίσου σημαντικά για την οικονομία μιας χώρας γενικότερα καθώς συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγής και άλλων κλάδων της οικονομίας όπως ο βιομηχανικός, ο βιοτεχνικός και ο γεωργικός κλάδος. Και φυσικά, πολύ σημαντική είναι η συμβολή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη μείωση της ανεργίας τόσο εντός πόλεων αλλά περισσότερο σε περιοχές που είναι λιγότερο ανεπτυγμένες.

Ο Α. Χυτήρης, στο βιβλίο του «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» (1996), αναφέρει πως τα ξενοδοχεία συχνά χαρακτηρίζονται ως μονάδες που προσφέρουν «εμπειρίες» μάλλον, παρά προϊόντα. Η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή του προσωπικού τους με τους πελάτες. Οπότε, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους, συνεπώς τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα. Η παραπάνω διαπίστωση στρέφει την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και την οργάνωση και σωστή λειτουργία του αντίστοιχου τμήματος.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από το θεωρητικό κομμάτι το οποίο παρουσιάζει και αναλύει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και τις λειτουργίες του αντίστοιχου τμήματος, έπειτα τη λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων και τέλος τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από τη μελέτη των πρακτικών της ΔΑΔ που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες γενικότερα και έπειτα μελετάται ο όμιλος Constantinou Bros Hotels ο οποίος βρίσκεται στην Πάφο απ' όπου και θα συλλεχθούν δεδομένα μέσω ερωτηματολογίου. Θα αναλυθούν οι πρακτικές που χρησιμοποιούνται στον όμιλο και θα εξεταστεί αν είναι ορθές. Θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τον τρόπο διαχείρισης των λειτουργιών του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και αναμένεται να απαντηθούν ερωτήματα για το πως αντιλαμβάνονται τα μέλη του προσωπικού τις διαδικασίες που ακολουθούνται, ποιοι θα πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες, αν είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, αν τους παρέχονται κίνητρα, αν υπάρχει επικοινωνία, αν χρειάζονται να γίνουν κάποιες αλλαγές και κατά ποιον τρόπο θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων του ομίλου.

Κεφάλαιο 2

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο κλάδος της διοίκησης που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση/οργανισμό. Οι όροι «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» και «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» έχουν αντικαταστήσει, στις περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα, τον όρο «Διοίκηση Προσωπικού». Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αναγνωρίζουν πλέον τη δύναμη και τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία τους. «Η επιτυχία μιας εταιρείας σήμερα, εξαρτάται κυρίως από τη σωστή επιλογή και ανταμοιβή καθώς και από τη σωστή ανάπτυξη και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της» (Pieper, R., 1990). Η ορθολογική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη είτε απλώς για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης είτε επενδύοντας σε αυτήν να επιτευχθεί η αύξηση της αποτελεσματικότητας και η μεγιστοποίηση του κέρδους για την επιχείρηση.

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, γνωστή παλαιότερα ως Διοίκηση Προσωπικού έχει αναβαθμιστεί σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως παράγοντα-συντελεστή που προκαλεί κόστος αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει» (Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004).

2.1. Ορισμοί, Έννοια και Σκοπός

Έχουν διατυπωθεί διάφορες θεωρίες και έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για το τι είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ποια είναι η έννοια και ποιος ο σκοπός της. Η αλήθεια είναι ότι μέχρι και σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος, αλλά μπορούμε να πούμε ότι γενικά η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης.

2.1.1. Ορισμοί

Σύμφωνα με τον Ψαχαρόπουλο (1999), η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης κι ορίζεται ως το σύνολο εκείνων των λειτουργιών, πολιτικών πρακτικών και συστημάτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού μιας επιχείρησης.

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης» (Malhotra, 2000)

«Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης» (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

2.1.2. Έννοια

Η έννοια που θα μπορούσε να αποδοθεί στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εσωκλείει τρεις διαφορετικές πτυχές: τη λειτουργική, τη διοικητική και τη στρατηγική.

Λειτουργική, λόγω του ότι αναλαμβάνει λειτουργίες όπως την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού και παροχή κινήτρων λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη.

Διοικητική, καθώς σχεδιάζει, οργανώνει, εφαρμόζει, συντονίζει, και ελέγχει όλες τις δραστηριότητες οι οποίες αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Ευθύνεται για τη θέσπιση και εφαρμογή κανόνων που διέπουν τη σχέση εργαζομένων μεταξύ τους και με την επιχείρηση.

Στρατηγική, καθώς αναπτύσσει και εφαρμόζει στρατηγικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων έτσι ώστε να εναρμονίζονται με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Με τον όρο «ανθρώπινοι πόροι» νοείται το ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά τα οποία διαθέτουν, όπως οι γνώσεις τους, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η πείρα τους. Η ΔΑΔ, στις μέρες μας, θεωρείται σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης μιας επιχείρησης και βοηθάει τις επιχειρήσεις στο να αποκτήσουν βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο στη χώρα τους όσο και διεθνώς.

2.1.3. Σκοπός

Σήμερα, με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού εννοούμε τη χρήση διάφορων λειτουργιών και πρακτικών, που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, με τέτοιο τρόπο ώστε να υπάρχει όφελος για το άτομο, την επιχείρηση και την κοινωνία.

Το να υπάρχει όφελος για τον εργαζόμενο σημαίνει την κατανόηση των αναγκών του, την παροχή ικανοποιητικών αμοιβών και κινήτρων, την εκπαίδευση και τη δυνατότητα ανάπτυξής του. Την υλική και ψυχολογική ανταμοιβή για τις επιδόσεις τους.

Όπως η κοινωνία επηρεάζει τις επιχειρήσεις έτσι και οι επιχειρήσεις επηρεάζουν την κοινωνία. Η ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θα ωφελήσει την κοινωνία καθώς δημιουργούνται κοινωνικές σχέσεις βασισμένες στην αμοιβαία εμπιστοσύνη εξυψώνονται οι αξίες των ατόμων, η έννοια του δικαίου, η έννοια της αφοσίωσης και της αλληλεγγύης.

2.2. Οργανωτική Δομή

Ο όρος οργανωτική δομή περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός καθορίζει το ποιες εργασίες πρέπει να γίνουν, πως θα γίνουν και ποιος θα τις κάνει (Robbins, S., P. & Coulter, M. & DeCenzo, D., A., 2017).

2.2.1. Έννοια και Ορισμός

Η έννοια της οργάνωσης είναι ο καθορισμός των στόχων, ο καταμερισμός της εργασίας, η σαφής περιγραφή των καθηκόντων και ο προγραμματισμός των ενεργειών του κάθε εργαζόμενου. Σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούνται από μικρό αριθμό ατόμων παρατηρείται πιο ευέλικτη οργανωτική δομή ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις απαιτούν πιο αυστηρή οργανωτική δομή έτσι ώστε να υπάρχει σαφής διαχωρισμός των αρμοδιοτήτων και του ρόλου κάθε εργαζόμενου για να διευκολυνθεί η συνεργασία και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα. Δεν υπάρχει ιδανική οργανωτική δομή καθώς κάθε επιχείρηση προσαρμόζει τη δομή της σύμφωνα με το μέγεθος, τις ανάγκες, τις ιδιαιτερότητες που μπορεί να παρουσιάζει και άλλες παραμέτρους που μπορεί να συμβάλλουν στην τελική μορφή της. Παρ' όλ' αυτά υπάρχουν κάποια μοντέλα οργανωτικών δομών πάνω στα οποία στηρίζονται οι επιχειρήσεις.

2.2.2. Ιστορική Ανασκόπηση

Ο πατέρας της επιστημονικής διοίκησης Frederick Winstow Taylor (1856-1915), ο οποίος ήταν μηχανικός, στην προσπάθειά του να καταφέρει να κάνει τους εργάτες του εργοστασίου στο οποίο εργαζόταν να αποδίδουν ικανοποιητικά ανέπτυξε κάποιες θεωρίες προτείνοντας:

1. Να αναπτύσσεται και να καθορίζεται ακριβής και συστηματικός σχεδιασμός των μεθόδων εκτέλεσης ενός έργου, να αποκλείονται οι περιττές κινήσεις και να χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά μηχανήματα και εργαλεία.
2. Να επιλέγονται κατάλληλοι εργάτες για το κάθε έργο και να εκπαιδεύονται.
3. Να υπάρχει επίβλεψη και έλεγχος της εργασίας που εκτελείται.
4. Να παρέχονται στον εργαζόμενο αμοιβές και κίνητρα ανάλογα με την απόδοση.

Ο πρώτος που έδειξε ενδιαφέρον για την οργάνωση των επιχειρήσεων ήταν ο Γάλλος μηχανολόγος Henri Fayol (1841-1926), ο οποίος καθόρισε τις λειτουργίες της διοίκησης μιας επιχείρησης με τέτοιο τρόπο που χρησιμοποιούνται ακόμη και σήμερα. Οι λειτουργίες αυτές, κατά τον Fayol, είναι: Προγραμματισμός, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός και έλεγχος.

- Προγραμματισμός είναι ο καθορισμός στόχων και ο σχεδιασμός μελλοντικών ενεργειών με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν καθοριστεί.
- Οργάνωση είναι ο εφοδιασμός της επιχείρησης με τους απαραίτητους πόρους (κεφάλαια, εργαλεία, πρώτες ύλες, προσωπικό).

Η οργάνωση των ανθρώπινων πόρων είναι:

- Σύσταση ιεραρχίας
- Καθορισμός αρμοδιοτήτων
- Διαχωρισμός καθηκόντων
- Διάκριση των διαιρέσεων της εργασίας

- Η διεύθυνση σύμφωνα με τον Fayol, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει τους πόρους που διαθέτει, να καθορίσει τους στόχους της επιχείρησης και να καθοδηγεί το προσωπικό για την επίτευξή τους.
- Ο συντονισμός είναι η διαδικασία εκείνη της διεύθυνσης που εναρμονίζει όλες τις ενέργειες για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Ο έλεγχος είναι η εξακρίβωση ότι οι εργασίες εκτελέστηκαν με τον σωστό τρόπο, στο σωστό χρόνο και με βάση τις οδηγίες που είχαν δοθεί.

Ο Harrington Emerson (1835-1931) ήταν ο πρώτος που συμπλήρωσε τα οργανωτικά συστήματα των Taylor, Gantt και Gilbreth συνδέοντας την οργάνωση με την αποτελεσματικότητα μέσω δώδεκα αρχών τις οποίες διαχώρισε σε καθορισμένα ιδανικά, κοινή λογική, πειθαρχία και δικαιοσύνη. Εφάρμοσε επίσης τις αξιόπιστες και επαρκείς εγγραφές, τα πρότυπα και τα χρονοδιαγράμματα, τις τυποποιημένες λειτουργίες και πρακτικές.

Ο Γερμανός νομικός και κοινωνιολόγος Max Weber (1864-1920) ασχολήθηκε με διάφορους τύπους εξουσίας όπως παραδοσιακή εξουσία, χαρισματική εξουσία και γραφειοκρατική (νόμιμη) εξουσία υποστηρίζοντας την πυραμιδική ιεραρχία, τον καταμερισμό εργασίας και την γραφειοκρατική οργάνωση βασισμένη σ' ένα λεπτομερές σύστημα κανόνων και κανονισμών.

Ο Henry Ford (1863-1947), γνωστός αμερικανός βιομήχανος, ήταν ο πρώτος επαγγελματίας σε παγκόσμια κλίμακα που εφάρμοσε τις παραπάνω θεωρίες. Επίσης, είναι ο εμπνευστής του συστήματος «αλυσίδας παραγωγής» και ο πρώτος που εισήγαγε την εβδομάδα εργασίας πέντε ημερών (Λαλούμης, Δ., 2015).

Ο Elton Mayo (1880-1949), καθηγητής στο Harvard, έπειτα από έρευνα που διεξήγαγε στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric διαπίστωσε τη σημαντικότητα των ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον και το πως οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα σαν μέλη οργανωμένων ομάδων παρά σαν άτομα (DeCenzo, D., A. & Robbins, S., P. & Verhulst, S., L., 2015, c2013).

Ο Charles Bedaux (1888-1944) εισήγαγε το δικό του οργανωτικό σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής της εργασίας διαιρώντας την εργασία σε «ανθρωπόλεπτα» και καθιστώντας μια πρότυπη παραγωγή (το έργο που παράγει ο εργαζόμενος σε 60 ανθρωπόλεπτα/ μια

ώρα). Έπειτα ορίζεται η τυπική αμοιβή για την παραγωγή ανά 60 ανθρωπόλεπτα και το άτομο αμείβεται με την ώρα και αναλόγως με την απόκλιση από την πρότυπη παραγωγή (Λαλούμης, Δ., 2015).

Ο Lyndall F. Urwick (1893-1959) ήταν στρατιωτικός και έπειτα σύμβουλος σε θέματα οργάνωσης. Εισήγαγε τον γραπτό ορισμό της εξουσίας και το ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι θα πρέπει να είναι υπόλογοι για τις πράξεις των υφισταμένων τους.

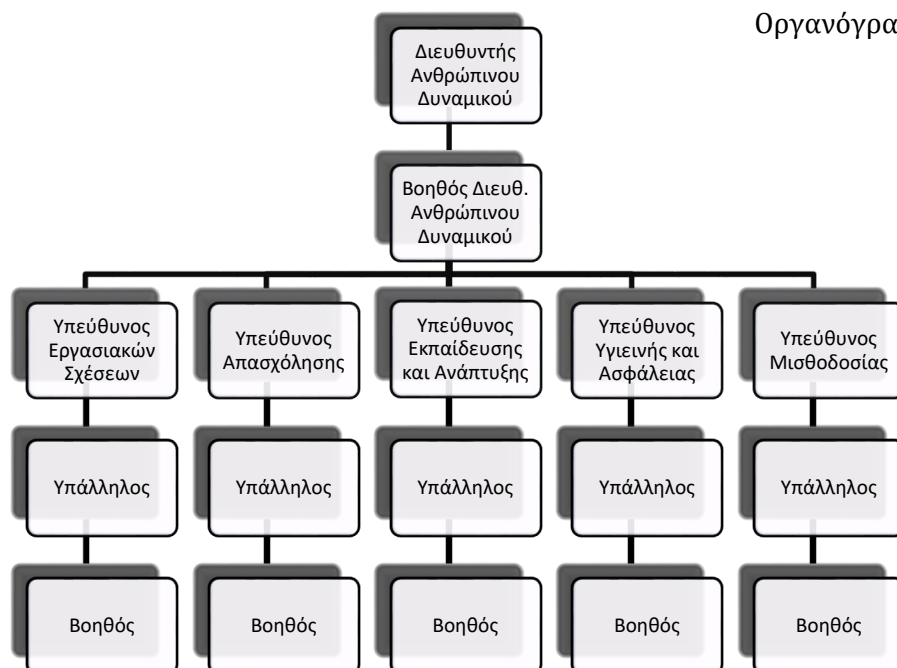
Η επιρροή που άσκησαν οι επιστήμονες αυτοί καθόρισε αυστηρά ιεραρχικά οργανωτικά σχήματα που ακολουθούσαν γραφειοκρατικές διαδικασίες στα οποία στηρίχτηκαν επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο.

2.2.3. Οργανωτική Δομή Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και κάθε τμήμα της εκάστοτε επιχείρησης πρέπει να διαθέτει τη δικιά του οργανωτική δομή με διακριτούς ρόλους και λειτουργίες. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η οργανωτική δομή της επιχείρησης/οργανισμού είτε τμήματος της επιχείρησης, εξαρτάται από το μέγεθος της. Έτσι, σε επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερο από εκατό άτομα υπάρχει, συνήθως, ένας υπεύθυνος που ασχολείται με τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού ενώ σε μεγάλες επιχειρήσεις που απασχολούν πάνω από 100-150 άτομα δημιουργείται τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελούμενο από εξειδικευμένα στελέχη.

Το τμήμα απαρτίζεται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Manager), ο οποίος έχει υπ' ευθύνη του το προσωπικό του τμήματος του αλλά και όλης της επιχείρησης, και τα στελέχη του τμήματος που κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις λειτουργίες. Συνήθως υπάρχει Βοηθός Διευθυντή (Assistant HR Manager). Έπειτα ακολουθούν στην ιεραρχία ο Υπεύθυνος Εργασιακών Σχέσεων (Employee Relations), ο Υπεύθυνος Απασχόλησης (Recruiter), ο Υπεύθυνος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης (Training and Development), οι Υπάλληλοι (HR Officers) και οι Βοηθοί (HR Clerks/ HR Assistants/ HR Trainees). Κάποιες φορές στο τμήμα εντάσσεται και ο Υπεύθυνος Μισθοδοσίας (Payroll) αν και μπορεί να εντάσσεται και στο λογιστήριο της επιχείρησης, και ο Υπεύθυνος Υγιεινής και Ασφάλειας (Health and Safety). Παρακάτω παρουσιάζεται ένα ενδεικτικό οργανόγραμμα μεγάλης επιχείρησης.

Σχήμα 1.
Οργανόγραμμα Τμήματος ΔΑΔ



Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού θέτει τους στόχους του τμήματος βάσει των στόχων της επιχείρησης, καθορίζει τη στρατηγική που θα ακολουθήσουν, ορίζει τους κανόνες, είναι υπεύθυνος για όλες τις λειτουργίες και τον προγραμματισμό που αφορούν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και όπως κάθε διευθυντής, είναι υπεύθυνος να κατευθύνει και να συνεργάζεται με τους υπαλλήλους του τμήματος του. Οι βασικές ικανότητες που θα πρέπει να διαθέτει είναι ηγετικές ικανότητες, διαπροσωπικές δεξιότητες, εξειδικευμένες επαγγελματικές γνώσεις, πολύ καλή γνώση του εργατικού δικαίου και της νομοθεσίας.

Ο Βοηθός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται με τον Διευθυντή και τον βοηθάει σε όλες τις διαδικασίες που αφορούν το τμήμα κυρίως όμως στο λειτουργικό κομμάτι του τμήματος και όχι τόσο στο διοικητικό. Είναι το άτομο που θα χαρακτηρίζαμε «μάντζερ πρώτης γραμμής» υπεύθυνο για τις καθημερινές δραστηριότητες και τις λειτουργίες του τμήματος και των στελεχών του.

Ο Υπεύθυνος Εργασιακών Σχέσεων ασχολείται με τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση. Θα πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό για οτιδήποτε αφορά (σύστημα υγείας και ασφάλειας, πρόνοιας, αλλαγές στη νομοθεσία, κανονισμοί και πολιτικές της επιχείρησης κ.α.) Είναι, επίσης, ο διαμεσολαβητής μεταξύ της επιχείρησης και των συνδικάτων των εργαζομένων, των γραφείων εργασίας και άλλων υπηρεσιών. Θα πρέπει να έχει πολύ καλή γνώση της νομοθεσίας και του εργατικού δικαίου και ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες.

Ο Υπεύθυνος Απασχόλησης είναι το άτομο που θα ασχοληθεί με την αναζήτηση, την προσέλκυση και τη στελέχωση του προσωπικού, αναρτώντας αγγελίες εργασίας, οργανώνοντας ημέρες καριέρας, διεξάγοντας συνεντεύξεις με κύριο μέλημα να είναι σαφής η περιγραφή κάθε θέσεως εργασίας έτσι ώστε να προσελκύει τα σωστά άτομα και να αποτρέπει τα άτομα που δεν θα ταίριαζαν στην εκάστοτε θέση. Ο Υπεύθυνος Απασχόλησης θα πρέπει να έχει ισχυρές οργανωτικές και διαπροσωπικές δεξιότητες.

Ο Υπεύθυνος Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε κρατικά είτε σε εκπαιδευτικά κέντρα ανάλογα με τις δυνατότητες και τις ανάγκες της επιχείρησης. Θα πρέπει να συνεργάζεται με τους υπεύθυνους των τμημάτων, και πάντα να γνωρίζει τις ανάγκες για εκπαίδευση.

Ο Υπεύθυνος Μισθοδοσίας συλλέγει τις όποιες πληροφορίες και έγγραφα χρειάζεται από τους υποψήφιους για την εργοδότησή τους, συντάσσει τα συμβόλαια και εφόσον υπογραφούν ενημερώνει το σύστημα με τα στοιχεία του συμβολαίου (ημέρες εργασίας, μισθός κ.α.), έτσι ώστε να γίνονται σωστά οι πληρωμές. Θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά τη νομοθεσία και να είναι πάντα ενημερωμένος για τις προσλήψεις και τις παραιτήσεις ή απολύσεις.

Ο Υπεύθυνος Υγιεινής και Ασφάλειας είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και εφαρμογή σχεδίων υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο σύμφωνα με τη νομοθεσία. Η υγιεινή αφορά κυρίως την καθαριότητα είτε σε κοινόχρηστους χώρους είτε προσωπική και η ασφάλεια αφορά την εγκατάσταση, τη συντήρηση και την επιθεώρηση συστημάτων ασφαλείας για αποφυγή κινδύνων και πρόληψη ατυχημάτων στον εργασιακό χώρο.

Οι Υπάλληλοι και οι Βοηθοί είναι τα άτομα που ασχολούνται με τις καθημερινές δραστηριότητες του τμήματος, την αρχειοθέτηση και ενημέρωση των αρχείων, τον έλεγχο των προγραμμάτων, την επικοινωνία με το προσωπικό, οτιδήποτε τους ανατεθεί από τους υπεύθυνούς τους και οτιδήποτε αφορά τη λειτουργία του γραφείου.

2.3. Πρακτικές και Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Εφόσον επιτευχθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός και η οργάνωση του τμήματος σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, θα πρέπει να γίνει ο καθορισμός των εργασιών περιγράφοντας λεπτομερώς τις λειτουργίες και τις διαδικασίες του τμήματος. Οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των πρακτικών και λειτουργιών του

τμήματος είναι, πρωτίστως, η φιλοσοφία, η κουλτούρα και ο σκοπός της επιχείρησης, έπειτα η νομοθεσία, ο κύκλος εργασιών και η υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης (πλεονάζον προσωπικό είτε ελλείψεις προσωπικού, ανάγκες για εκπαίδευση) και οι συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος (οικονομικές συνθήκες, τοποθεσία, αγορά εργασίας).

Αρχικά, θα μπορούσαμε να διαχωρίσουμε τις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε τέσσερις κύριες λειτουργίες, τη στελέχωση, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την παρακίνηση και τη διατήρηση (DeCenzo, D., A. & Robbins, S., P. & Verhulst, S., L., 2015, c2013) και έπειτα μπορούμε να δούμε τις επιμέρους λειτουργίες.

Πρώτη και κύρια λειτουργία ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο προσδιορισμός και η περιγραφή των θέσεων εργασίας για όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των τμημάτων θα πρέπει να γίνει η περιγραφή της εκάστοτε θέσης εργασίας, να καθοριστούν και να καταγραφούν τα καθήκοντα, ο τρόπος εκτέλεσης τους (Standard Operating Procedures, SOPs), οι συνθήκες και τα ωράρια εργασίας οι ικανότητες και οι δεξιότητες που απαιτεί η θέση καθώς και την προϋπηρεσία και τα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Εξίσου σημαντική λειτουργία είναι η θέσπιση κανόνων και κανονισμών που συνθέτουν την πολιτική και την κουλτούρα της επιχείρησης και τους οποίους πρέπει να ακολουθούν όλοι ανεξαιρέτως οι εργαζόμενοι. Η γνωστοποίησή τους είναι καλό να γίνεται σε γραπτή μορφή καθώς υπαγορεύουν την ενδοεπιχειρησιακή συμπεριφορά και τις κατευθυντήριες γραμμές για τους εργαζόμενους.

Η λειτουργία της αναζήτησης και προσέλκυσης προσωπικού, προϋποθέτει τον προγραμματισμό των αναγκών των τμημάτων σε προσωπικό είτε για το παρόν είτε για το μέλλον. Εφόσον υπάρχει ανάγκη για προσωπικό, ο Υπεύθυνος απασχόλησης θα κοινοποιήσει αγγελίες εργασίας σε ιστοσελίδες, σε γραφεία ευρέσεως εργασίας, σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης, σε εφημερίδες αλλά και εντός της επιχείρησης δίνοντας μια σαφή και ολοκληρωμένη περιγραφή έτσι ώστε να προσελκύσει τα κατάλληλα άτομα για την εκάστοτε θέση.

Εφόσον ολοκληρωθεί η διαδικασία της αναζήτησης προχωράει η διαδικασία της επιλογής. Πρώτα επιλέγονται από τη «δεξαμενή των βιογραφικών» τα βιογραφικά εκείνα που πληρούν τις προϋποθέσεις για την εκάστοτε θέση. Έπειτα, υπάλληλος του τμήματος απασχόλησης θα επικοινωνήσει με τα άτομα που έχουν επιλεγεί για να προγραμματίσει

συνεντεύξεις τις οποίες συνήθως διεξάγει ο Υπεύθυνος κάθε τμήματος μαζί με τον Υπεύθυνο Απασχόλησης. Στις μέρες μας, οι περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν, εκτός από τη συνέντευξη, και διάφορες τεχνικές και προγράμματα που βοηθούν στη σωστή επιλογή, όπως «τεστ» χαρακτήρα, συμπεριφοράς, γνώσεων. Εφόσον οι υποψήφιοι έχουν περάσει όλα τα στάδια της διαδικασίας της αξιολόγησης θα γίνει η επιλογή του πιο κατάλληλου ατόμου για τη θέση. Ο υποψήφιος που έχει επιλεγεί λαμβάνει την προσφορά για τη θέση και εφόσον την αποδεχτεί προχωράει η διαδικασία της πρόσληψης.

Η διαδικασία της πρόσληψης γίνεται συνήθως από τον Υπεύθυνο Μισθοδοσίας και ο υποψήφιος θα πρέπει να προσκομίσει κάποια έγγραφα στην εταιρεία (ταυτότητα, αριθμό κοινωνικών ασφαλίσεων κ.α.) έτσι ώστε να συνταχθεί και να υπογραφεί το συμβόλαιο εργασίας και όποια άλλα έγγραφα απαιτούνται (όροι και προϋποθέσεις εργασίας, πολιτική απορρήτου κ.α.). Σε αυτό το στάδιο δίνεται στον νέο υπάλληλο η κάρτα εισόδου του, στολή εργασίας (εάν υπάρχει) το πρόγραμμά του και ότι άλλο απαιτείται για την έναρξη της εργασίας του.

Η διαδικασία πρόσληψης ακολουθείται από τη διαδικασία της ένταξης. Σε αυτό το σημείο ο νέος υπάλληλος ενημερώνεται για οτιδήποτε αφορά την επιχείρηση όπου ξεκίνησε να εργάζεται, όπως την ιστορία της εταιρείας και το πως ξεκίνησε, ποιοι είναι οι ιδρυτές της, τους στόχους και την κουλτούρα της. Επίσης, υπάλληλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ενημερώνει για οποιοδήποτε κανόνα και κανονισμό αφορά τους υπαλλήλους της επιχείρησης. Συνήθως δίνεται και έντυπο υλικό. Έπειτα, ο νέος υπάλληλος γνωρίζει τους χώρους και τις εγκαταστάσεις. Η διαδικασία της ένταξης μπορεί να γίνει είτε μεμονωμένα είτε μαζικά στους νέους υπαλλήλους.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, είναι μια λειτουργία που αφορά τους νεοπροσληφθέντες αλλά και το ήδη υπάρχον προσωπικό. Στόχος είναι να εκπαιδευτούν οι εργαζόμενοι πάνω στις διαδικασίες της εκάστοτε θέσης με σκοπό τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας. Επίσης σημαντική είναι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των ατόμων που παρουσιάζουν προοπτικές για ανέλιξη και η προετοιμασία τους για πιθανή προαγωγή.

Με συχνότητα από μια έως τρεις φορές το χρόνο διεξάγονται οι αξιολογήσεις του προσωπικού, μια διαδικασία που είναι σημαντική και απαραίτητη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον υπάλληλο. Με την αξιολόγηση γνωστοποιούνται στον υπάλληλο τα δυνατά του σημεία αλλά και οι αδυναμίες του με σκοπό να μπορέσει να τα αξιοποιήσει και να τα

αναπτύξει και να τα βελτιώσει αντίστοιχα. Η επιχείρηση επωφελείται από τη διαδικασία της αξιολόγησης καθώς γνωρίζει ακριβώς σε ποιο σημείο βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος, εάν εκπληρώνει τα καθήκοντά του, αν χρειάζεται κάποια εκπαίδευση είτε προαγωγή.

Συνήθως τη διαδικασία της αξιολόγησης ακολουθεί η ανταμοιβή που έχει ως σκοπό την αναγνώριση και απώτερο σκοπό την παροχή κινήτρων. Πολλές φορές η ανταμοιβή μπορεί να είναι κάποιο μπόνους είτε έπαινος είτε συνδυασμός και των δυο. Με τον τρόπο αυτόν δίνονται κίνητρα στους υπαλλήλους που έλαβαν τις αυξήσεις, τις προαγωγές κ.τ.λ. για να συνεχίσουν να είναι το ίδιο παραγωγικοί ή και καλύτεροι και ταυτόχρονα παρέχονται κίνητρα σε όλο το υπόλοιπο προσωπικό.

Η διατήρηση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος είναι αναμφισβήτητα μια πολύ βασική λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον δημιουργείται όταν υπάρχει επικοινωνία εντός της επιχείρησης, μεταξύ όλων των εργαζομένων με τους ανωτέρους τους αλλά και μεταξύ τους. Η επικοινωνία έχει ως στόχο είτε την επίλυση όποιων διαφορών μπορεί να υπάρχουν αλλά και την ενημέρωση των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν είτε έχει να κάνει με πολιτικές της εταιρείας είτε με ρυθμίσεις της νομοθεσίας είτε οποιεσδήποτε αλλαγές προκύπτουν. Έτσι επιτυγχάνεται η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η αφοσίωση, το αίσθημα του δικαίου και της ομαδικότητας.

Μέσα στις λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και υποχρέωση των στελεχών του είναι η τήρηση της νομοθεσίας γενικότερα και ειδικότερα σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να τηρούνται, τα ωράρια εργασίας, οι μισθοί, οι κοινωνικές ασφάλισεις, η ασφάλεια υγείας, οι συνθήκες εργασίας, να αποφεύγονται οι αδικαιολόγητες απολύσεις και να ακολουθείται ό,τι άλλο ορίζεται από τη νομοθεσία.

Κεφάλαιο 3

Λειτουργία Ξενοδοχειακών Μονάδων

Η ιστορία του τουρισμού και των ξενοδοχείων ξεκινάει από την ίδια εποχή που ξεκίνησε ο ανθρώπινος πολιτισμός. Την εποχή εκείνη ο «ξένος» ήταν σπάνιο φαινόμενο και η προσφορά φιλοξενίας του ήταν μεγάλη καθώς πρόσφερε κοινωνική αίγλη και μοιραζόταν πληροφορίες για πολιτισμικά, στρατιωτικά και άλλα θέματα που μπορεί να είχαν σημαντική αξία. Με την πάροδο του χρόνου ο αριθμός των ξένων μεγάλωνε, δεν πρόσδιδε πλέον καμία αίγλη η φιλοξενία τους και οι πληροφορίες που μετέφεραν ήταν ήδη γνωστές. Δεν υπήρχε πλέον η δυνατότητα αλλά ούτε και η προθυμία της φιλοξενίας τους και έτσι δημιουργήθηκε η ανάγκη για καταλύματα. Έτσι ξεκίνησαν τη λειτουργία τους τα ξενοδοχεία.

Στην εποχή μας οι τουρίστες κινούνται κατά εκατομμύρια κάθε χρόνο, με εξαίρεση βέβαια καταστάσεις που μπορεί να αποτρέψουν τα άτομα να ταξιδέψουν όπως τρομοκρατικές ενέργειες είτε η κατάσταση που ζούμε τώρα λόγω πανδημίας. Η εμπορία της φιλοξενίας έχει πάρει τεράστιες διαστάσεις και ο τουρισμός αποτελεί φαινόμενο υψίστης σημασίας τόσο σε οικονομικό όσο και σε κοινωνικό επίπεδο.

3.1. Η σημασία της Ξενοδοχειακής Βιομηχανίας

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας. Στην έννοια της περιλαμβάνονται όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις στις οποίες προσφέρεται συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών έναντι αμοιβής και μας είναι γνωστές ως ξενοδοχεία, ξενοδοχειακά καταλύματα, μοτέλ, οργανωμένες τουριστικές κατασκηνώσεις (camping/glamping) κ.α. Ο ρόλος των ξενοδοχειακών μονάδων είναι πολύ σημαντικός τόσο για την τουριστική όσο, και γενικότερα, για την οικονομική ανάπτυξη των χωρών. Οι ξενοδοχειακές μονάδες, εκτός από τουρίστες, εξυπηρετούν επίσης και άτομα που ταξιδεύουν για άλλο σκοπό όπως

επαγγελματίες, φοιτητές, ασθενείς αλλά και άτομα που επιλέγουν το ξενοδοχείο ως μόνιμη κατοικία (Λαλούμης, Δ., 2015, ΔΤΕ). Το έργο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στην εξυπηρέτηση του τουρισμού, εντούτοις, είναι συνυφασμένο με αυτόν. Τουρισμός και ξενοδοχεία αλληλοεπηρεάζονται και αλληλοδιαμορφώνονται. Επίσης, η θετική συμβολή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων δεν περιορίζεται μόνο στον τουριστικό τομέα αλλά επεκτείνεται σε πολλούς ακόμα κλάδους της εθνικής οικονομίας.

Πιο συγκεκριμένα:

- Στη μείωση της ανεργίας. Η απασχόληση του εργατικού δυναμικού συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας τόσο σε μεγάλες πόλεις όσο και σε τουριστικές περιοχές.
- Ανάπτυξη μεταποιητικού κλάδου (βιομηχανίες, βιοτεχνίες). Τα ξενοδοχεία, και γενικότερα τα τουριστικά καταλύματα, προμηθεύονται κατά την έναρξη της λειτουργίας τους αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της δράσης τους, οικοδομήσιμα υλικά, μηχανικό εξοπλισμό, είδη υφαντισμού και επίπλωσης κ.α.
- Ανάπτυξη εμπορίου. Πολλές εμπορικές επιχειρήσεις, κυρίως αυτές που είναι σε τουριστικές περιοχές, στηρίζονται στη συνεργασία τους με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και στις απαιτούμενες προμήθειές τους σε αγαθά.
- Ανάπτυξη γεωργικού κλάδου. Μεγάλες ποσότητες γεωργικών προϊόντων (λαχανικά, φρούτα, κτηνοτροφικά και πτηνοτροφικά προϊόντα) καταναλώνονται κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων.
- Ανάπτυξη μεταφορών. Η αύξηση του τουρισμού, η ίδρυση όλο και περισσότερων ξενοδοχειακών μονάδων και οι ανάγκες που επιφέρουν οδηγούν στην ανάπτυξη του κλάδου των μεταφορών.
- Περιφερειακή ανάπτυξη της οικονομίας και αποφυγή αστυφιλίας, λόγω του ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία είναι κτισμένα μακριά από αστικά κέντρα.
- Στην πρόοδο της πολιτιστικής κίνησης στις περιοχές που είναι εγκατεστημένες οι ξενοδοχειακές μονάδες καθώς πολλές φορές στις αίθουσες των ξενοδοχείων διοργανώνονται συνέδρια, φιλοξενούνται εκθέσεις ζωγραφικής, φωτογραφίας κ.α.

3.2. Κατηγορίες Ξενοδοχείων

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις ξενοδοχείων και παρακάτω θα δούμε τις κύριες. Αρχικά να πούμε ότι ο πρώτος διαχωρισμός γίνεται με βάση τη μορφή των εγκαταστάσεων, την κτιριακή τους συγκρότηση και τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

- **Ξενοδοχεία:** Τουριστικές εγκαταστάσεις οι οποίες από πλευράς συγκρότησης αποτελούνται από ένα κυρίως κτίριο και περιλαμβάνουν υποδοχή, χώρους διανυκτέρευσης, χώρους εστίασης, χώρους αναψυχής και ψυχαγωγίας.
- **Μοτέλ:** Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένα έξω από κατοικημένες περιοχές, συνήθως σε οδικές αφετηρίες μεγάλης κυκλοφορίας.
- **Κάμπινγκ:** Τουριστικές εγκαταστάσεις σε υπαίθριους χώρους όπου παρέχεται η δυνατότητα διαμονής, σίτισης και ψυχαγωγίας των ατόμων είτε σε δικά τους μέσα μεταφοράς και διαμονής είτε όχι, (τροχόσπιτα, σκηνές). Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει πολύ δημοφιλής το κάμπινγκ σε πολυτελείς σκηνές/τροχόσπιτα/κτίρια και χρησιμοποιείται ο όρος “glamping” (glamorous camping).
- **Ξενοδοχειακά Διαμερίσματα:** Είναι επιπλωμένα διαμερίσματα που αποτελούνται από ένα κτίριο ή από τμήμα αυτού σαν ενιαίο σύνολο.

Η ανάγκη των ταξιδιωτών για αξιόπιστη πληροφόρηση σχετικά με τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες των προορισμών τους, οδήγησε στη δημιουργία συστημάτων κατάταξης ξενοδοχείων σε κατηγορίες με βάση την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρουν. Το πιο διαδεδομένο και αναγνωρισμένο διεθνώς είναι το σύστημα ταξινόμησης με αστέρια. Η πιστοποίηση ενός ξενοδοχείου με έναν αριθμό αστερών αποτελεί για τον επισκέπτη μια διαβεβαίωση ότι το ξενοδοχείο θα του παρέχει υπηρεσίες, σύμφωνες με τις προδιαγραφές της αντίστοιχης κατηγορίας.

Τα κύρια κριτήρια αφορούν την καθαριότητα και την υγιεινή, το μέγεθος του ξενοδοχείου, τον αριθμό των κλινών, τις τεχνικές προδιαγραφές, τις εγκαταστάσεις εντός του ξενοδοχείου (εστιατόρια, μπαρ, πισίνες, σπα), και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Τα ξενοδοχεία που διαθέτουν τα ελάχιστα αποδεκτά στοιχεία (ντους, τηλεόραση και λοιπά έπιπλα, υπηρεσία υποδοχής κ.α.) κατατάσσονται σε ενός αστέρου (1*) . Τα αστέρια προστίθενται όσο προστίθενται οι υπηρεσίες και η ποιότητά τους μέχρι πέντε αστέρια (5*).

Άλλος διαχωρισμός των ξενοδοχείων είναι αναλόγως με την τοποθεσία που βρίσκονται και τους πελάτες που προσελκύουν (αγορές-στόχοι). Έτσι έχουμε τα «Εμπορικά Ξενοδοχεία» (Business Hotels), τα οποία είναι χτισμένα σε πόλεις και στόχους είναι να προσελκύσουν πελάτες που ταξιδεύουν κυρίως λόγω εργασίας, τα «Ξενοδοχεία Αερολιμένων» (Airport Hotels) που βρίσκονται κοντά σε αεροδρόμια, ιδίως σε μεγάλα και διεθνή, τα «Παραθεριστικά Ξενοδοχεία» (Resort Hotels), τα οποία στοχεύουν στην προσέλκυση πελατών οι οποίοι θέλουν να περάσουν τις διακοπές τους, είναι χτισμένα μακριά από αστικά κέντρα και τα περισσότερα από αυτά λειτουργούν εποχιακά. Άλλοι τύποι ξενοδοχείων είναι τα Συνεδριακά Ξενοδοχεία (Convention Hotels), τα Ξενοδοχεία Καζίνο (Casino Hotels), τα Ξενοδοχεία Σουίτες (Suites Hotels) κ.α.

3.3. Ιδιαιτερότητες του Ξενοδοχειακού Προϊόντος

«Ξενοδοχειακό προϊόν είναι το προϊόν που πωλεί ένα ξενοδοχείο και αποτελεί πηγή εσόδων του και πηγή ικανοποίησης του πελάτη. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία της ξενοδοχειακής επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα των διευθυνόντων της να ικανοποιήσουν αυτές τις δυο πλευρές» (Λαλούμης, Δ., ΔΤΕ, 2015).

Παρακάτω βλέπουμε κάποιες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει το ξενοδοχειακό προϊόν σε σχέση με άλλου είδους επιχειρήσεις.

- Είναι συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών που επί το πλείστον διαφέρουν μεταξύ τους και προσφέρονται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές από διαφορετικούς ανθρώπους και σε διαφορετικούς χώρους.
- Το προϊόν δεν αποθηκεύεται. Σε περίπτωση που τα δωμάτια του ξενοδοχείου δεν πωληθούν, τα έσοδα δεν αναπληρώνονται κάποια άλλη στιγμή στο μέλλον.
- Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον, είτε αυτό είναι άσχημες καιρικές συνθήκες είτε περιπτώσεις τρομοκρατικών ενεργειών, πανδημίας κ.α.
- Το προϊόν και οι υπηρεσίες δεν μεταφέρονται. Ο πελάτης πρέπει να μεταφερθεί σε συγκεκριμένο τόπο και χρόνο.
- Η κατανάλωση του προϊόντος έχει μεγάλη διάρκεια. Ξεκινάει από την κράτηση που κάνει ο πελάτης και ολοκληρώνεται στην αναχώρησή του από το ξενοδοχείο.

3.4. Οργάνωση και Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων

Σύμφωνα με τους μελετητές της επιστήμης της διοίκησης και την κοινή πείρα, επιχείρηση είναι το σύνολο των πραγμάτων, δικαιωμάτων και καταστάσεων που έχουν οργανωθεί σε οικονομική ενότητα από φυσικό ή νομικό πρόσωπο με κύριο σκοπό την επιδίωξη κερδοσκοπικού αποτελέσματος.

3.4.1. Ίδρυση Ξενοδοχειακής Μονάδας

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση μπορεί να είναι ατομική ή εταιρική, ο κύριος παράγοντας για τη διάκριση αυτή είναι το μέγεθος της επιχείρησης και τα κεφάλαια που απαιτούνται για την ίδρυσή της. Εφόσον μελετηθεί η ίδρυση ξενοδοχειακής μονάδας από νομικής πλευράς, θα πρέπει να συνταχθεί μια οικονομική μελέτη, η οποία θα περιλαμβάνει όλα τα θέματα που αφορούν την περιουσιακή διάρθρωσή της (επάρκεια κεφαλαίων, εφοδιασμός εξοπλισμού κ.α.), όπως άλλωστε σε κάθε επιχείρηση, επιπρόσθετα όμως, θα πρέπει να μελετηθεί εκτενέστερα ο τόπος εγκατάστασης της ξενοδοχειακής μονάδας βάση της αγοράς στόχου. Μια κακή επιλογή θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις για ολόκληρη τη ζωή της επιχείρησης καθώς, σε αντίθεση με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, οι ξενοδοχειακές δεν μπορούν να βρίσκουν πελάτες για τη διάθεση των προϊόντων τους σε άλλο τόπο. Οι προσδιοριστικοί παράγοντες για την επιλογή του τόπου ίδρυσης της ξενοδοχειακής μονάδας είναι το φυσικό περιβάλλον, η σύνδεση με κέντρα που προσφέρουν πελατεία, τα πολιτιστικά στοιχεία, οι δυνατότητες ψυχαγωγίας της τοποθεσίας, τα συγκοινωνιακά μέσα, ο τρόπος εφοδιασμού με τα απαραίτητα αγαθά και η εργατική δύναμη της περιοχής.

3.4.2. Οργανωτική Δομή και Τμηματοποίηση

Εφόσον προηγηθούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την ίδρυση της ξενοδοχειακής μονάδας η Διοίκηση πρέπει να προχωρήσει με τη διατύπωση ενός ευδιάκριτου σκοπού και στόχων και τις απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη αυτών. Έπειτα ακολουθούν οι ο προγραμματισμός και η οργάνωση.

Προγραμματισμός είναι ο καθορισμός στόχων, ο προσδιορισμός των ενεργειών και η ανάπτυξη σχεδίου δράσης με μεθοδικότητα και για συγκεκριμένο χρόνο και περιλαμβάνει τη χάραξη στρατηγικής που θα ακολουθήσει η επιχείρηση με βάση τους στόχους που θέλει να επιτύχει (βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους).

Οργάνωση είναι η σύσταση οργανωσιακής δομής η οποία επιτυγχάνεται με τον καταμερισμό των εργασιών, την τμηματοποίηση (ομαδοποίηση εργασιακών θέσεων) και τον προσδιορισμό των ευθυνών. Ο βασικός παράγοντας για την υλοποίηση των παραπάνω λειτουργιών είναι ο ανθρώπινος παράγοντας.

Βασικός σκοπός της οργάνωσης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι ο καθορισμός και η αρμονική ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων της σε τμήματα εκμετάλλευσης και υπηρεσίες που είναι απαραίτητες για την πραγματοποίηση των στόχων τους. Έπειτα από μελέτες και αναλύσεις πάνω στο θέμα της οργανωτικής δομής μιας ξενοδοχειακής μονάδας έχει επικρατήσει η τμηματοποίηση με βάση τις λειτουργίες (οριζόντια κατανομή) και επακολούθως κάθε τμήμα χωρίζεται σε βαθμίδες, ιεραρχικά (κάθετη κατανομή). Ο τρόπος που γίνεται η τμηματοποίηση εξαρτάται από το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας και τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία-λειτουργία (ή συνδυασμός λειτουργιών) συνιστά ένα αυτοτελές τμήμα. Σε μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν συνήθως τα τμήματα: Υποδοχής, Οροφοκομίας, Εστιατορίου, Μπαρ, Κουζίνας, Συντήρησης, Λογιστηρίου. Σε μεγαλύτερες και πιο σύγχρονες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Μάρκετινγκ, Πωλήσεων, Σπα κ.α.

Συνοψίζοντας, η οργάνωση των ξενοδοχείων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι κυριότεροι των οποίων είναι το εύρος και ο τύπος των προσφερόμενων υπηρεσιών, ο τύπος κτιριακής εγκατάστασης (ενιαίο κτίριο, διαμερίσματα ή μπανγκαλόου), το μέγεθος (δυναμικότητα) ξενοδοχείου, οι αλλαγές στην τεχνολογία, το αυξανόμενο εργατικό κόστος, η προσωπικότητα και αποτελεσματικότητα των διοικητικών στελεχών.

Η οργανωτική δομή καθίσταται ακόμη πιο σημαντική από το γεγονός ότι η λειτουργία και η αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου εξαρτάται σημαντικά από την απόδοση και συμπεριφορά του προσωπικού και λιγότερο από τον μηχανολογικό εξοπλισμό.

Παρακάτω θα δούμε κάποιες από τις κύριες λειτουργίες των τμημάτων ενός μεγάλου μεγέθους ξενοδοχείου και τη σύστασή τους.

Τμήμα Υποδοχής (Front Office): Είναι το πρώτο σημείο που συναντάει ο επισκέπτης όταν εισέρχεται στο χώρο του ξενοδοχείου καθώς βρίσκεται ακριβώς μετά την κεντρική είσοδο. Στο χώρο της υποδοχής γίνονται οι αφίξεις, οι αναχωρήσεις, πολλές φορές και κρατήσεις και εδώ είναι ο χώρος όπου ο πελάτης θα ζητήσει πληροφορίες για οτιδήποτε χρειαστεί.

Τμήμα Οροφοκομίας (Housekeeping): Είναι το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την καθαριότητα των δωματίων και των κοινόχρηστων χώρων του ξενοδοχείου. Επίσης, είναι το τμήμα που θα μεριμνήσει για την αγορά υφασμάτων, επίπλων και τη συντήρησή τους.

Επισιτιστικά Τμήματα (Food and Beverage Department): Το τμήμα αυτό αποτελεί το σύνολο των υποτμημάτων ενός ξενοδοχείου που έχουν ως στόχο την κάλυψη των ανθρώπινων επισιτιστικών αναγκών (εστιατόρια, μπαρ, room service, banqueting). Πρόκειται για ένα τμήμα με τεράστια γκάμα εργασιών και σημαντικό αριθμό υπαλλήλων που απαιτεί άριστη οργάνωση και συντονισμό μεταξύ των υποτμημάτων ώστε να είναι κερδοφόρο.

Κουζίνα & Ζαχαροπλαστείο (Kitchen & Pastry): Τα τμήματα αυτά ενώ ανήκουν στα επισιτιστικά τμήματα, είναι ταυτόχρονα ξεχωριστά τμήματα με επικεφαλής τον Executive Chef (Αρχιμάγειρας). Η κουζίνα τροφοδοτεί όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου με μαγειρεμένα ή ημιμαγειρεμένα φαγητά. Συνήθως υπάρχει μία κεντρική κουζίνα που εξυπηρετεί όλα τα τμήματα όλες τις ώρες, ενώ τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία έχουν μία κουζίνα για κάθε εστιατόριο.

Τμήμα Συντήρησης (Maintenance): Το τμήμα της συντήρησης έχει την ευθύνη για τη διατήρηση της καλής εσωτερικής και εξωτερικής λειτουργίας και εμφάνισης της επιχείρησης. Η κύρια λειτουργική ευθύνη του τμήματος είναι η σωστή λειτουργία και συντήρηση του μηχανολογικού εξοπλισμού και η διεκπεραίωση των τεχνικών εργασιών.

Τμήμα Ασφάλειας (Security): Το τμήμα ασφάλειας του ξενοδοχείου έχει ευθύνη για την επιτήρηση της περιουσίας του ξενοδοχείου, την ασφάλεια των πελατών, επισκεπτών και προσωπικού του ξενοδοχείου, κυρίως τη σωματική τους ακεραιότητα.

Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης (Financial Department): Η οικονομική διαχείριση αφορά την επιχειρηματική πολιτική, τη λογιστική παρακολούθηση, τη στατιστική έρευνα και μελετά τη δράση και την ανάπτυξη της επιχείρησης, συμβάλει στη διαμόρφωση της εσωτερικής πολιτικής οργάνωσης και της στρατηγικής. Απώτερος σκοπός της είναι να υποδείξει πως μπορεί να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα της ξενοδοχειακής μονάδας. Επίσης, το Τμήμα Αγορών και Προμηθειών (Purchasing) και ο Έλεγχος Κόστους (Cost Control) τις περισσότερες φορές εντάσσονται στο Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης.

Τμήμα Πωλήσεων & Μάρκετινγκ (Sales & Marketing): Είναι το τμήμα εκείνο της ξενοδοχειακής μονάδας το οποίο προωθεί τις υπηρεσίες που παρέχει το ξενοδοχείο στην

τοπική και διεθνή αγορά, διατηρεί έντονη και συνεχή επαφή με την αγορά και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την πληρότητα και τις τιμές του ξενοδοχείου.

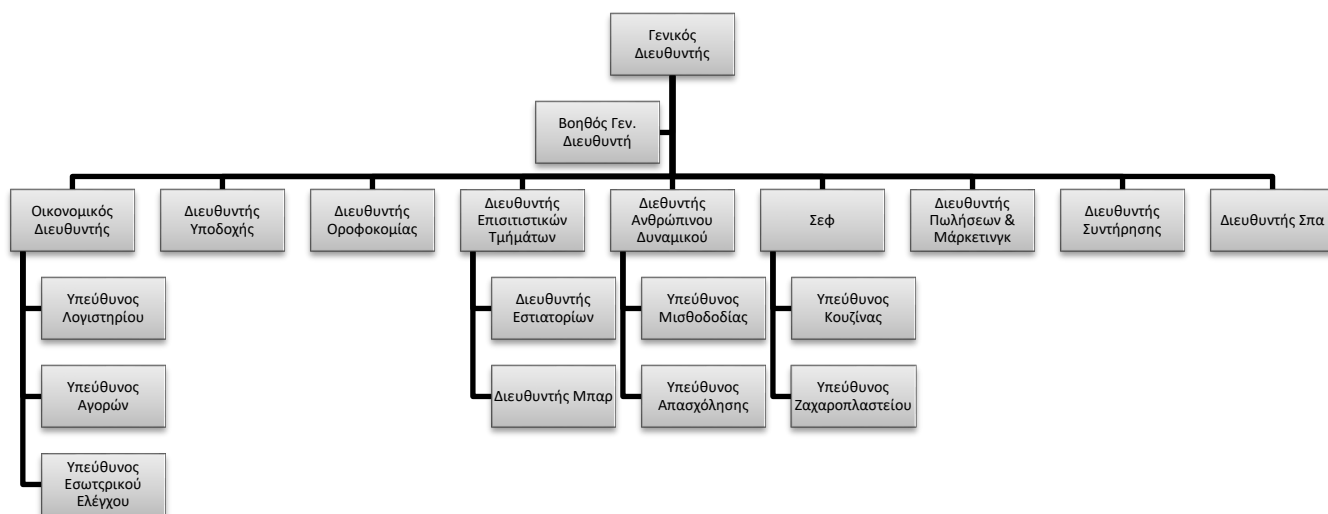
Τμήμα Κρατήσεων (Reservations): Το τμήμα κρατήσεων είναι υπεύθυνο για τη λήψη και καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων καθώς η πλειοψηφία των πελατών κάνουν κρατήσεις πριν από τη διαμονή τους. Αν το σύστημα κρατήσεων δεν είναι αποτελεσματικό, θα επηρεαστούν αρνητικά όλες οι πλευρές διοίκησης του ξενοδοχείου.

Τμήμα Σπα (Spa): Η λειτουργία των κέντρων Σπα έχει σχεδόν ταυτιστεί με τις υπηρεσίες ενός ξενοδοχείου. Ο όρος αυτός προέρχεται από τα αρχικά της λατινικής φράσης “Sanitas Per Aqua” που μεταφράζεται “υγεία μέσω του νερού”. Με τον όρο αυτό εννοούμε ένα πολυτελές και ευρύχωρο ινστιτούτο ομορφιάς , χαλάρωσης και ευεξίας. Προσφέρονται διάφορες υπηρεσίες όπως θεραπείες σώματος και προσώπου (μασάζ), κομμωτήριο κ.α. Στις εγκαταστάσεις του Σπα υπάρχει σάουνα, τζακούζι και εσωτερική πισίνα.

Γενικός Διευθυντής (Hotel/General Manager): Όλα τα τμήματα και όλοι οι Διευθυντές διοικούνται από τον Διευθυντή του Ξενοδοχείου. Ο Γενικός Διευθυντής είναι ένα πρόσωπο υπεύθυνο για την εφαρμογή αλλά και τη βελτίωση των πολιτικών που έχει αποφασίσει το διοικητικό συμβούλιο ή ο ιδιοκτήτης της ξενοδοχειακής μονάδας. Θα πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει την αποδοτικότητα του κάθε τμήματος με απαραίτητη προϋπόθεση να έχει γνώση και πείρα όλων των φάσεων της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Η οικονομική πορεία της ξενοδοχειακής επιχείρησης και τα οικονομικά της αποτελέσματα είναι το σημαντικότερο θέμα που απασχολεί μια επιχείρηση και ο Γενικός Διευθυντής ο κύριος υπεύθυνος γι’ αυτήν. Επίσης, ο Γενικός Διευθυντής πρέπει να γνωρίζει τη νομοθεσία που ρυθμίζει την ξενοδοχειακή λειτουργία και γενικά θέματα τουρισμού, καθώς είναι νομικά υπεύθυνος για θέματα που αφορούν τη νομιμότητα του ξενοδοχείου.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αναλύεται εκτενώς στην παρούσα διπλωματική εργασία.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στο κείμενο, η οργάνωση και η τμηματοποίηση δεν είναι ίδια σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Εδώ αναφέρθηκαν τα κύρια τμήματα και οι κύριες λειτουργίες τους. Άλλα τμήματα που μπορεί να έχει ένα ξενοδοχείο είναι το Τμήμα Ψυχαγωγίας (Entertainment Department), Παιδικό Τμήμα (Kids Club), Καταστήματα (Shops/Boutique).



Σχήμα 2.

Ενδεικτικό Οργανόγραμμα Ξενοδοχειακής Μονάδας

Κεφάλαιο 4

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

« Η ουσία της διοίκησης των εργαζομένων, σε μια επιχείρηση, είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι και αυτοί οι διαφορετικοί άνθρωποι (ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις, τις ικανότητες κ.α.) να εργαστούν μαζί, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες, ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής, να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους» (Χυτήρης, Λ., c2001).

Τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες αναλαμβάνει το αντίστοιχο τμήμα όμως απαραίτητη κρίνεται η συμμετοχή στο έργο αυτό τόσο του Γενικού Διευθυντή του ξενοδοχείου όσο και των Διευθυντών του εκάστοτε τμήματος. Η πολιτική, η στρατηγική, η οργανωτική δομή, οι κανόνες και οι κανονισμοί, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, θεσπίζονται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού όμως ο Γενικός Διευθυντής και οι Διευθυντές των τμημάτων είναι εξίσου υπεύθυνοι για την εφαρμογή και τήρηση των παραπάνω από τους ίδιους αλλά και από το προσωπικό των τμημάτων τους.

4.1. Σκοπός και Στόχοι

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο ξενοδοχειακός κλάδος παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες, μία από τις πιο σημαντικές είναι το γεγονός ότι η επαφή του προσωπικού με τους πελάτες είναι άμεση και θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από εκείνους.

«Ενώ παλαιότερα η επιχείρηση εθεωρείτο ότι σκοπό είχε να προσφέρει κέρδη στους επιχειρηματίες, σήμερα κυριαρχεί πλέον η αντίληψη ότι, πέραν αυτού, στόχοι της είναι να ικανοποιεί τους πελάτες της, τους εργαζομένους σε αυτήν και την τοπική κοινωνία. Η ικανοποίηση των μετόχων, των πελατών και της τοπικής κοινωνίας, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό στον τουριστικό κλάδο από την ποιότητα της προσφερόμενης εργασίας» (Λαλούμης, Δ., 2015, ΔΑΔ).

Στόχοι της επιχείρησης μέσω του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, είναι ο κύριος στόχος όπως σε κάθε επιχείρηση.
- Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.
- Η βελτίωση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας.

Στόχοι του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού:

- Η θέσπιση κανόνων και κανονισμών, πολιτικής και διαδικασιών.
- Ο καταμερισμός εργασίας και η περιγραφή θέσεων εργασίας.
- Ο προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Η προσέλκυση και η επιλογή προσωπικού.
- Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού.
- Η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού.

4.2. Στρατηγική

«Στρατηγικές είναι τα προγράμματα για το πώς ο οργανισμός θα διεκπεραιώσει τις επιχειρηματικές του δραστηριότητες, πώς θα ανταγωνιστεί με επιτυχία και πώς θα προσελκύσει πελάτες προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του» (Robbins, S., P. & Coulter, M. & DeCenzo, D., A., 2017).

Όπως αναφέρει ο Λαλούμης Δ., 2015, το στρατηγικό σχέδιο επηρεάζει και επηρεάζεται από τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Συχνά παρατηρείται στον κόσμο των επιχειρήσεων να αποτυγχάνει ένα στρατηγικό σχέδιο διότι δεν ήταν διαθέσιμοι ειδικευμένοι υπάλληλοι για να το στηρίξουν ή διότι δεν υποστηρίχθηκε από το ήδη απασχολούμενο προσωπικό της επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντική η συμβολή του τμήματος ΔΑΔ στο στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης με κύριο μέλημα την εξασφάλιση ειδικευμένου και αποδοτικού προσωπικού που θα μπορεί να στηρίξει τον στρατηγικό σχεδιασμό.

Οι Lawler III E. και Boudreau, J. (2018) στο βιβλίο τους Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends, γράφουν πως «η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού δεν έχει απλά μια θέση στο τραπέζι στρατηγικής μιας εταιρείας αλλά στήνει το τραπέζι, με

πληροφορίες σχετικά με τις οργανωτικές ικανότητες, την ανάλυση ταλέντων και την αγορά εργασίας. Βοηθά στη διαμόρφωση και την ενίσχυση στρατηγικών φέρνοντας την επιστήμη των αποφάσεων για το ανθρώπινο κεφάλαιο σε συζητήσεις στρατηγικής. Βοηθά τους οργανισμούς να λειτουργούν με τρόπους που τους βοηθούν να αποδίδουν καλά οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά».

Ανάλογα με την στρατηγική που θα επιλέξει η εταιρεία θα καθοριστεί και η αντίστοιχη στρατηγική από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Παραδείγματος χάρη, ανάλογα με τον τύπο των υπαλλήλων που αναζητά μια επιχείρηση θα σχεδιαστεί η στρατηγική προσλήψεων και ανάλογα με τις απαιτήσεις της επιχείρησης θα σχεδιαστεί η στρατηγική εκπαίδευσης.

Επίσης, ανάλογα με την κύρια στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση θα καθοριστούν και οι κύριοι στόχοι του τμήματος. Σε περίπτωση στρατηγικής συγκέντρωσης, να διατηρείται, δηλαδή η επιχείρηση, στην ήδη εδραιωμένη αγορά, κύριο μέλημα του τμήματος ΔΑΔ θα πρέπει να είναι η διατήρηση και η εκπαίδευση του προσωπικού. Σε περίπτωση στρατηγικής ανάπτυξης, σημαντικότερος στόχος του τμήματος ΔΑΔ θα είναι η εύρεση ικανού προσωπικού για να καλύψει όλες τις νέες θέσεις που θα προκύψουν. Σε περίπτωση που η επιχείρηση προβεί σε στρατηγική συρρίκνωσης λόγω δυσμενών οικονομικών καταστάσεων, θα πρέπει να επιλεγεί η καλύτερη και λιγότερο δαπανηρή στρατηγική μείωσης προσωπικού.

Όσον αφορά τις στρατηγικές του τμήματος ΔΑΔ, σύμφωνα με τους Caldwell, C. & Anderson, V., 2019, υπάρχουν έξι στρατηγικοί ρόλοι.

- Η δημιουργία και διατήρηση οργανωσιακής κουλτούρας
- Η επίδειξη αριστείας στην εκτέλεση τεχνικών εργασιών
- Τα στελέχη να λειτουργούν ως συμβουλευτικοί επιχειρηματικοί συνεργάτες
- Η στήριξη των υπαλλήλων και η εκπροσώπηση των συμφερόντων τους
- Η υποστήριξη της συνεχούς μάθησης και συνεχούς βελτίωσης
- Η παρακολούθηση του εργασιακού κλίματος και η υποστήριξη συνεχούς αλλαγής

Τελευταίο και πολύ σημαντικό κομμάτι όσον αφορά τη στρατηγική, είτε της επιχείρησης είτε του τμήματος, είναι ότι σε περίπτωση που κάποια από τις στρατηγικές που ακολουθούνται δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να γίνει επανασχεδιασμός της στρατηγικής, η λεγόμενη αναδυόμενη στρατηγική.

«Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού οφείλει να προσαρμόζεται στις στρατηγικές ανάπτυξης της επιχείρησης και να λαμβάνει μέριμνα εξασφάλισης ανθρώπινων πόρων για κάθε περιοχή δραστηριοποίησης της επιχείρησης» (Λαλούμης, Δ., 2015, ΔΑΔ).

4.3. Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία

Οι βασικές πρακτικές και λειτουργίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία διαφέρουν κυρίως όσον αφορά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι ξενοδοχειακές μονάδες.

4.3.1. Οργανωτική Δομή

Οι κύριοι παράγοντες οι οποίοι παίζουν ρόλο στην επιλογή της οργανωτικής δομής του τμήματος ΔΑΔ ενός ξενοδοχείου είναι ο στόχος της επιχείρησης, οι στόχοι του τμήματος, το μέγεθος της επιχείρησης και ο αριθμός των εργαζομένων. Σε μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, όταν υπάρχει τμήμα ΔΑΔ, υπεύθυνο είναι ένα άτομο για όλες τις λειτουργίες του τμήματος. Σε μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες το τμήμα συνίσταται από εξειδικευμένα στελέχη, η οργανωτική δομή του οποίου περιγράφεται λεπτομερώς στο δεύτερο κεφάλαιο. Επίσης, υπάρχει και η περίπτωση του ξενοδοχειακού ομίλου, όπου συνήθως υπάρχει ένα κεντρικό τμήμα ΔΑΔ, υπεύθυνο για τις λειτουργίες όλου του ομίλου και κάθε ξενοδοχειακή μονάδα – ιδίως σε περιπτώσεις όπου τα ξενοδοχεία του ομίλου δεν βρίσκονται στον ίδιο τόπο – διαθέτει Υπεύθυνο Ανθρώπινου Δυναμικού ο οποίος σε συνεργασία με το κεντρικό τμήμα συντονίζει τις λειτουργίες στην εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα.

4.3.2. Αρμοδιότητες

Οι αρμοδιότητες του τμήματος ΔΑΔ μιας ξενοδοχειακής μονάδας καθορίζονται κατά τη σύσταση της οργανωτικής δομής και μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παραδείγματος χάρη, όπως αναφέρθηκε και στο δεύτερο κεφάλαιο, το κομμάτι της μισθοδοσίας σε κάποιες επιχειρήσεις εντάσσεται στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ σε άλλες στο τμήμα Λογιστηρίου. Οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος μιας μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας είναι οι παρακάτω.

- Προσδιορισμός και περιγραφή όλων των θέσεων εργασίας για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.
- Θέσπιση, εφαρμογή και γνωστοποίηση κανόνων και κανονισμών, δημιουργία πολιτικής και κουλτούρας του ξενοδοχείου, με κατευθυντήριες γραμμές από τους ιδιοκτήτες/μετόχους και σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή.
- Προγραμματισμός των αναγκών σε προσωπικό για το παρόν και το μέλλον, σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή και τους Διευθυντές του εκάστοτε τμήματος.
- Προσέλκυση προσωπικού
- Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης
- Παροχή κινήτρων
- Διατήρηση καλού εργασιακού περιβάλλοντος και εργασιακών σχέσεων
- Εσωτερική επικοινωνία
- Ασφάλεια προσωπικού
- Σχεδιασμός εργασίας
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων
- Καθορισμός αμοιβών
- Έλεγχος κόστους προσωπικού

4.3.3. Πρακτικές και Διαδικασίες - Διαφορές στον Ξενοδοχειακό Κλάδο

Η πρώτη διαδικασία που θα πρέπει να εφαρμοστεί είναι η διαμόρφωση πολιτικής και κουλτούρας της επιχείρησης πάνω στην οποία θα στηρίζονται όλες οι επόμενες διαδικασίες και όλοι οι κανόνες και κανονισμοί. Όπως αναφέρθηκε λίγο πιο πάνω, οι κατευθυντήριες γραμμές δίνονται από τους ιδιοκτήτες/μετόχους της ξενοδοχειακής μονάδας και εκτελούνται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με τον Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου. Οι κύριοι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαδικασία αυτή είναι η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, η εργατική νομοθεσία, οι στόχοι της επιχείρησης και πολλές φορές η προσωπικότητα των ιδιοκτητών/μετόχων.

Η διαδικασία του σχεδιασμού και περιγραφής όλων των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές αφού παρέχει πληροφορίες για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων εργασίας, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και αξιολόγηση προσωπικού και για τον σχεδιασμό συστήματος αμοιβών (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003). Καθώς οι ξενοδοχειακές μονάδες αποτελούνται από πολλά τμήματα και υποτμήματα αυτών, η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται σε συνεργασία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τους Διευθυντές των τμημάτων.

«Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση το σωστό αριθμό κατάλληλα μορφωμένων και εκπαιδευμένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της» (Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., 1996). Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι να προσδιορίσει ποιοτικά, ποσοτικά και χρονικά την δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την διαδικασία αναλύονται και προβλέπονται οι μελλοντικές ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας, ειδικά σε περιόδους αιχμής, και εκτιμώνται οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να καλυφθούν οι ανάγκες αυτές. Σε συνεννόηση με τους υπεύθυνους των τμημάτων αποφασίζεται αν θα πρέπει να γίνουν προσλήψεις, πότε θα πρέπει να γίνουν, πόσα άτομα και ποιες θέσεις θα καλύψουν. Παραδείγματος χάρη, τα παραθεριστικά ξενοδοχεία (Resort Hotels) που η περίοδος αιχμής τους είναι τους καλοκαιρινούς μήνες, θα χρειαστούν λιγότερο προσωπικό στην αρχή της τουριστικής σεζόν και το διπλάσιο ή και παραπάνω κατά τη διάρκεια της περιόδου αιχμής.

Η προσέλκυση ορίζεται ως η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων. Βασικός στόχος είναι η έγκαιρη πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Βασικές προϋποθέσεις είναι η γνωστοποίηση των κενών θέσεων στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους και την εύστοχη περιγραφή (Χυτήρης, Λ., c2001). Το γεγονός ότι οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις βρίσκονται μακριά από αστικά κέντρα, όπως και το γεγονός ότι ο αριθμός των κενών θέσεων είναι μεγάλος, η διαδικασία αναζήτησης και προσέλκυσης προσωπικού για τα ξενοδοχεία γίνεται πιο σύνθετη. Οι πηγές αναζήτησης αναγκαστικά δεν περιορίζονται εντός της πόλης ή ακόμα και της χώρας.

Η διαδικασία πρόσληψης είναι επίσης πιο σύνθετη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και αυτό αφορά ειδικότερα το προσωπικό που έρχεται από άλλες πόλεις και από άλλες χώρες. Συνήθως

τα ξενοδοχεία προσφέρουν διαμονή στο προσωπικό τους αλλά ακόμα και να μη συμβαίνει αυτό, οφείλουν να φιλοξενήσουν, τουλάχιστον για ένα διάστημα, τα άτομα που έρχονται από μακριά. Το γεγονός αυτό εκτός του ότι απαιτεί μεγαλύτερη διαδικασία και περισσότερες ενέργειες, αυξάνει κατά μεγάλο βαθμό και το κόστος πρόσληψης. Στο κόστος πρόσληψης προστίθενται και τα μεταφορικά έξοδα που πιθανόν να καλύπτονται από την επιχείρηση. Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε περιπτώσεις όπου το προσωπικό έρχεται από το εξωτερικό και ιδίως από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, η γραφειοκρατική δουλειά που πρέπει να γίνει είναι πολυέξοδη και χρονοβόρα.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, κυρίως στα παραθεριστικά ξενοδοχεία, η διαδικασία ένταξης γίνεται συνήθως σε ομάδες λόγω του ότι ο αριθμός των νέων προσλήψεων είναι μεγάλος. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η κοινωνικοποίηση και η προσαρμογή των νέων υπαλλήλων στα κοινωνικά δεδομένα της επιχείρησης. Στα νέα μέλη γνωστοποιείται οτιδήποτε αφορά το ξενοδοχείο ή τον όμιλο ξενοδοχείων τόσο για την προσωπική άποψη και γνώση του καθενός αλλά επίσης, για να είναι σε θέση κάθε εργαζόμενος να δώσει πληροφορίες στους πελάτες σε περίπτωση που του ζητηθεί.

«Η διαδικασία εκπαίδευσης του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση είναι το κύριο μέσο για εξασφάλιση εργαζομένων, οι οποίοι πρέπει να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να έχουν άψογη τεχνική στην ειδικότητά τους» (Λαλούμης, Δ., 2015, ΔΤΕ). Οι ανάγκες για εκπαίδευση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αφορούν τόσο τεχνικές ικανότητες όσο και διαπροσωπικές δεξιότητες. Επίσης, η εκπαίδευση στα ξενοδοχεία χρήζει ιδιαίτερης προσοχής λόγω του γεγονότος ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι ανειδίκευτο. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2003), στόχοι της εκπαίδευσης είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντά τους, η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και η μείωση χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέων καθηκόντων (μετάθεση, προαγωγή).

Η αξιολόγηση απόδοσης, σύμφωνα με τον Χυτήρη Α. (2001), ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι, ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθοριστεί εκ των προτέρων. Στη διαδικασία

της αξιολόγησης προκύπτουν συμπεράσματα τα οποία εξυπηρετούν τη διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης και το σύστημα αμοιβών και ανταμοιβών. Επιπρόσθετα, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε μεταθέσεις των εργαζομένων μεταξύ των τμημάτων του ξενοδοχείου των οποίων τα προσόντα μπορεί να αξιοποιηθούν καλύτερα σε κάποια άλλη θέση.

Το σύστημα αμοιβών και η ύπαρξη μισθολογικής κλίμακας κρίνεται απαραίτητη καθώς καθορίζει συχνά την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2003), οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής (τιμάρριθμος). Οι αμοιβές διακρίνονται σε υλικές και ηθικές. Υλικές αμοιβές είναι ο μισθός, τα μπόνους, η ασφάλιση κ.α., στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις περιλαμβάνεται και η σίτιση και πολλές φορές και η παροχή διαμονής. Ηθικές είναι η αναγνώριση, οι συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.α. Οι αμοιβές είναι καταλυτικός παράγοντας τόσο για την προσέλκυση όσο και για τη διατήρηση προσωπικού.

Τόσο το σύστημα αμοιβών όσο και σύστημα ανταμοιβών (ή αλλιώς μεταβλητών αμοιβών ή σύστημα αμοιβής σύμφωνα με την απόδοση) παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Όπως οι αμοιβές έτσι και οι ανταμοιβές διακρίνονται σε υλικές και ηθικές. Υλικές είναι οι αυξήσεις, τα μπόνους για συγκεκριμένο επίτευγμα κ.α. και οι ηθικές είναι οι προαγωγές, οι έπαινοι, η αναγνώριση. Στο σύστημα ανταμοιβών συνήθως γίνεται συνδυασμός υλικών και ηθικών, παραδείγματος χάρι, η προαγωγή συνδυάζεται με αύξηση και ο έπαινος συνδυάζεται με κάποιο χρηματικό ποσό. Απώτερος σκοπός του συστήματος της ανταμοιβής είναι η παρακίνηση, η παροχή κινήτρων.

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας που αναπτύχθηκε από τους Richard Hackman και Greg Oldham, εξηγεί πως ο τρόπος που είναι δομημένη η εργασία επιδρά στην παρακίνηση των ατόμων, δηλαδή η ποικιλία των δεξιοτήτων μιας εργασίας, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα της εργασίας, η αυτονομία του εργαζόμενου και η ανατροφοδότηση που παρέχεται στον εργαζόμενο (Robbins, S. & Judge, T., 2018). Πέραν, όμως, των στοιχείων μιας εργασίας που συμβάλλουν στην παρακίνηση, η επιχείρηση και το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να παρέχει επιπλέον κίνητρα τόσο για την προσέλκυση όσο και για τη διατήρηση προσωπικού, ιδίως σε έναν κλάδο που αντιμετωπίζει δυσκολίες στην εύρεση επαρκούς αριθμού εργαζομένων. Όταν μια εταιρεία παρουσιάζει ενδιαφέρον για την ευημερία

του προσωπικού της αυξάνει την αφοσίωση των εργαζομένων και επακολούθως την παραγωγικότητά τους.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι πολύ σύνηθες φαινόμενο οι αλλαγές (μεταθέσεις) του προσωπικού μεταξύ των τμημάτων. Η απόφαση αυτή άλλοτε ανήκει στη Διοίκηση σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης (έλλειψη προσωπικού σε κάποιο τμήμα) και άλλοτε είναι επιθυμία του εργαζόμενου. Σε αυτές τις περιπτώσεις το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να αξιολογήσει την κατάσταση, τον εργαζόμενο και τις ενέργειες που θα πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί η αλλαγή. Η τελική απόφαση ανήκει στους Διευθυντές των τμημάτων, στον Γενικό Διευθυντή και φυσικά στον εργαζόμενο.

Στον εργασιακό χώρο, η τήρηση της πειθαρχίας αποτελεί σοβαρό θέμα και σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει παραπάνω δυσκολίες λόγω της διαφορετικότητας των ατόμων αλλά και λόγω του ότι μεγάλο μέρος του προσωπικού είναι πολύ νεαρά άτομα (φοιτητές, απόφοιτοι). Τη διαδικασία αυτή αναλαμβάνει το τμήμα ΔΑΔ. « Πειθαρχία είναι μια διαδικασία ελέγχου, αλλαγής και προσαρμογής της συμπεριφοράς όλων των εργαζομένων μέσα από την εκπαίδευση και την εφαρμογή κανόνων και όρων» (Χυτήρης, Λ., c2001). Οι κανόνες και οι όροι έχουν να κάνουν με ζητήματα της πολιτικής του ξενοδοχείου τα οποία δεν αναγράφονται στο συμβόλαιο ή τη σύμβαση εργασίας, δίνονται στον υπάλληλο γραπτώς και οφείλει να τα τηρεί ειδάλλως υπάρχουν πειθαρχικές κυρώσεις. Οι κανόνες αυτοί αφορούν την υγιεινή και ασφάλεια, την καταστροφή ή κλοπή περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας, τη συμπεριφορά προς συναδέλφους, προϊσταμένους και πελάτες, το κάπνισμα στο χώρο εργασίας, την παρουσία και ένδυση κ.α. Μια πειθαρχική ποινή μπορεί να είναι μια γραπτή προειδοποίηση, για πιο σοβαρές περιπτώσεις άδεια άνευ αποδοχών (διαθεσιμότητα) ακόμα και απόλυση εάν υποστηρίζεται από τη νομοθεσία.

Η εφαρμογή και τήρηση της εργατικής νομοθεσίας αφορά πρωτίστως το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Για τον ξενοδοχειακό κλάδο υπάρχουν επιπλέον ρυθμίσεις από τη νομοθεσία λόγω των ιδιαιτεροτήτων που έχουμε αναφέρει, κυρίως λόγω της εποχικότητας. Κάποια από τα πιο βασικά ζητήματα που πρέπει να τηρούνται βάση νομοθεσίας είναι η ίση μεταχείριση των εργαζομένων ανεξαρτήτως καταγωγής, θρησκείας, φύλου, ηλικίας κ.α. Επίσης τα ωράρια εργασίας και οι καθορισμένες από το νόμο ετήσιες άδειες, η ασφάλεια υγείας και οι κοινωνικές ασφαλίσεις, οι μισθοί, η αποφυγή αδικαιολόγητων απολύσεων.

Για την τήρηση και εφαρμογή όλων των παραπάνω, βασική προϋπόθεση αποτελεί η επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντά Δ. (2003), αποστολή της εσωτερικής επικοινωνίας ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η ουσιαστική υποστήριξη της εκπλήρωσης της αποστολής, της αποτελεσματικής υλοποίησης των επιχειρησιακών στρατηγικών και της επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων μέσω της συμβολής στην ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας. Πιο συγκεκριμένα, στόχοι είναι η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις εξελίξεις, το όραμα, τις αξίες, τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης. Επίσης, η ενίσχυση του ομαδικού πνεύματος, της αφοσίωσης και των σχέσεων εμπιστοσύνης και η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνοψίζοντας θα ήθελα να επισημάνω κάποιες ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ο ξενοδοχειακός κλάδος και καθιστά την ύπαρξη και τη σωστή λειτουργία ενός τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού υψίστης σημασίας.

Πολυσύνθετη επιχείρηση. Το ξενοδοχείο αποτελείται από πολλά τμήματα και διαφορετικά μεταξύ τους. Ένας από τους σημαντικότερους στόχους της επιχείρησης είναι η ομαλή λειτουργία του κάθε τμήματος ξεχωριστά αλλά και σε συνεργασία μεταξύ τους. Η ανομοιομορφία που παρουσιάζεται μεταξύ του προσωπικού (μεγάλες ηλικιακές διαφορές, άτομα από διαφορετικές χώρες, διαφορετικό επίπεδο γνώσεων) και των εργασιών τους (διαφορετικό αντικείμενο απασχόλησης) καθιστά πιο δύσκαμπτη την επιτυχή συνεργασία.

Το ωράριο εργασίας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες λειτουργούν 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και 7 ημέρες την εβδομάδα. Αυτό προϋποθέτει την εργασία κάποιων ατόμων απογευματινές και νυχτερινές ώρες, σαββατοκύριακα και αργίες. Επίσης, στα περισσότερα ξενοδοχεία η απασχόληση των υπαλλήλων με σπαστό ωράριο είναι αναπόφευκτη. Αυτή η ιδιαιτερότητα δημιουργεί δυσκολία στην προσέλκυση και στη διατήρηση προσωπικού.

Η εποχικότητα. Τα περισσότερα ξενοδοχεία λειτουργούν μόνο εποχιακά και κάποια από αυτά που λειτουργούν όλο το χρόνο έχουν αυξημένη πληρότητα μόνο εποχιακά. Το γεγονός αυτό αποτελεί το κύριο πρόβλημα που παρουσιάζεται σε σχέση με την έλλειψη προσωπικού που παρατηρείται. Πρώτον, η ζήτηση για προσωπικό είναι τόσο μεγάλη στις περιόδους αιχμής που η εύρεση προσωπικού καθίσταται πολύ δύσκολη και δεύτερον, το γεγονός ότι η εργασία που προσφέρεται είναι για κάποιους μήνες το χρόνο απωθεί τα άτομα που αναζητούν κάτι σταθερό και μόνιμο.

Προσωπικό εκτός χώρας. Λόγω της έλλειψης προσωπικού, τα ξενοδοχεία στρέφονται στην αναζήτηση προσωπικού εκτός χώρας είτε ακόμα και από άλλες πόλεις και περιοχές. Το γεγονός αυτό δημιουργεί την ανάγκη ύπαρξης επιπλέον εγκαταστάσεων και υπηρεσιών που θα εξυπηρετούν το προσωπικό του ξενοδοχείου. Οπότε, τα περισσότερα ξενοδοχεία παρέχουν διαμονή, η οποία περιλαμβάνει ρεύμα, νερό, πολλές φορές και ίντερνετ, έπιπλα, συσκευές κ.α. Επίσης, η μεταφορά του προσωπικού δημιουργεί άλλο ζήτημα καθώς τα άτομα που έρχονται από εξωτερικό δεν διαθέτουν δικά τους μέσα μεταφοράς και εάν έχουν έρθει για να εργαστούν για κάποιους μήνες δεν θα προβούν στην αγορά κάποιου μέσου. Οπότε η εταιρεία αναλαμβάνει το θέμα της μεταφοράς είτε διαθέτοντας μικρά λεωφορεία είτε καλύπτοντας τα έξοδα μεταφοράς των εργαζομένων. Όλα τα παραπάνω εκτός του ότι αποτελούν κόστος για την επιχείρηση, δημιουργούν επίσης την ανάγκη ύπαρξης υποτιμήματος (του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού) που θα φέρει την ευθύνη για τη διευθέτηση όλων των ενεργειών που απαιτούνται.

Κεφάλαιο 5

Constantinou Bros Hotels

Ο όμιλος Constantinou Bros ιδρύθηκε από τους Κύπριους αδελφούς Κωνσταντίνου Ανδρέα και Αγαθοκλή. Η πρώτη εταιρεία που ίδρυσαν, το 1979, ήταν η μεσιτική και κατασκευαστική εταιρεία A & A Constantinou. Στο τέλος της δεκαετίας του 1980 και βλέποντας τις προοπτικές ανάπτυξης της περιοχής οι αδελφοί Κωνσταντίνου αποφάσισαν να εισχωρήσουν στην ξενοδοχειακή βιομηχανία.

5.1. Η Εταιρεία

Η εταιρεία Constantinou Bros Hotels ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και μέσα σε έναν χρόνο, καθώς διέθεταν τη δική τους κατασκευαστική εταιρεία και είχαν άμεσα στη διάθεσή τους αρχιτέκτονες και μηχανικούς, άνοιξε το 1988 το πρώτο τους ξενοδοχείο, το 3 αστέρων Paphian Bay Hotel. Τα επόμενα χρόνια η εταιρεία κατασκεύασε και άνοιξε 4 ακόμη ξενοδοχεία, το 4 αστέρων Pioneer Beach Hotel, το 5 αστέρων Imperial Beach (το οποίο αργότερα πωλήθηκε), το 4 αστέρων Athena Beach Hotel και το 4 αστέρων deluxe Athena Royal Beach Hotel. Σήμερα η εταιρεία διαθέτει τα 4 αστέρων Athena Beach Hotel, Athena Royal Beach Hotel, Pioneer Beach Hotel και το 5 αστέρων Asimina Suites Hotel (το Paphian Bay το οποίο μετά από ολική μετατροπή αναβαθμίστηκε σε 5 αστέρων). Τα ξενοδοχεία διαθέτουν σχεδόν 3.000 κλίνες με το Athena Beach Hotel με 520 δωμάτια να είναι ένα από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία της Κύπρου. Κάθε ξενοδοχείο διαθέτει τρία εστιατόρια, δυο μπαρ, Σπα και πολλές άλλες υπηρεσίες. Τα 4 ξενοδοχεία της εταιρείας Constantinou Bros Hotels συνδέονται τέλεια με τις ανάγκες των πελατών. Μεταξύ τους καλύπτουν όλες τις σημερινές ανάγκες και τύπους πελατών διαφορετικών υποβάθρων. Η εταιρεία απασχολεί κατά μέσο όρο 800 άτομα προσωπικό. Το μήνυμα της εταιρείας προς το προσωπικό της είναι ότι «η δουλειά μας είναι να παρέχουμε εξαιρετικά επίπεδα σέρβις στους πελάτες μας και οι πελάτες πρέπει να μεταχειρίζονται με επαγγελματικότητα, φιλικότητα και πάνω από όλα ευγένεια».

5.2. Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας διοικείται από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και χωρίζεται σε έξι υποτμήματα:

1. Αναζήτησης και Προσέλκυσης Προσωπικού
2. Συμβολαίων και Μισθοδοσίας
3. Μεταφοράς και Διαμονής Υπαλλήλων
4. Εκπαίδευσης Προσωπικού
5. Εργασιακών Σχέσεων

Το κάθε υποτμήμα απαρτίζεται από τον υπεύθυνο/συντονιστή του, λειτουργούς (officers) και βοηθούς (clerks).

Οι Διευθυντές του κάθε ξενοδοχείου σε συνεργασία με τους Διευθυντές των τμημάτων ετοιμάζουν μια κατάσταση με τις ανάγκες σε προσωπικό και την υποβάλουν στον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού μέχρι το τέλος του εκάστοτε έτους. Εφόσον εγκριθεί η κατάσταση βάσει των αναγκών και του προϋπολογισμού ξεκινάει η αναζήτηση για το επόμενο έτος. Αφού έχουν ετοιμαστεί και εγκριθεί και οι περιγραφές της εκάστοτε θέσης εργασίας, γίνεται η ανάρτηση τους σε ιστοσελίδες και σε εφημερίδες της Κύπρου και της Ελλάδας και γνωστοποιούνται οι συνεργάτες σε Κύπρο και εξωτερικό για τις προσφερόμενες θέσεις. Η εταιρεία επίσης διοργανώνει ημέρες καριέρας τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό όπου παρευρίσκονται τα στελέχη των προσλήψεων (recruiters) και διεξάγουν συνεντεύξεις καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας.

Όλα τα βιογραφικά καταχωρούνται σε ηλεκτρονικό αρχείο, έπειτα αξιολογούνται, επιλέγονται οι υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις και ακολουθούν οι συνεντεύξεις είτε δια ζώσης είτε μέσω κοινωνικών δικτύων. Για τις διευθυντικές θέσεις, εάν οι υποψήφιοι είναι από εξωτερικό, η εταιρεία τους καλεί για συνέντευξη δια ζώσης και επωμίζεται τα μεταφορικά έξοδα και τη διαμονή, έτσι ώστε να διασφαλίσει τη σωστή επιλογή. Οι αιτήσεις που απορρίπτονται αλλά θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν στο μέλλον σε κάποια άλλη κενή θέση εργασίας της εταιρείας κρατούνται στο αρχείο.

Μετά την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού αναλαμβάνει το τμήμα Συμβολαίων και Μισθοδοσίας. Οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να προσκομίσουν τα έγγραφα και τα πιστοποιητικά

τους για να προχωρήσει η πρόσληψη. Οι μισθοί καθορίζονται βάσει μισθολογικής κλίμακας, όπου συνυπολογίζονται οι σπουδές και τα έτη προϋπηρεσίας. Μετά την υπογραφή του συμβολαίου, οι νέοι υπάλληλοι παραλαμβάνουν τη στολή, την κάρτα εισόδου/εξόδου και το εγχειρίδιο κανονισμών.

Λόγω του προβλήματος της έλλειψης προσωπικού στην Κύπρο και λόγω του ότι οι ανάγκες της εταιρείας σε προσωπικό είναι μεγάλες, η Constantinou Bros Hotels έχει δημιουργήσει ένα καλά οργανωμένο τμήμα (υποτμήμα) μεταφοράς και διαμονής προσωπικού για να υπάρχει η δυνατότητα προσλήψεων ατόμων από το εξωτερικό. Αρχικά, η εταιρεία αναλαμβάνει τη μεταφορά των νέων υπαλλήλων από το αεροδρόμιο στα διαμερίσματα όπου θα διαμένουν και έπειτα τη μεταφορά τους στην εργασία. Υπάρχουν, δηλαδή, λεωφορεία της εταιρείας, κάθε μισή ώρα, που μεταφέρουν τους υπαλλήλους στη δουλειά τους και πίσω στα διαμερίσματα. Τα διαμερίσματα που προσφέρονται στο προσωπικό είναι επιπλωμένα και διαθέτουν λινά τα οποία καθαρίζονται από το τμήμα Οροφοκομίας της εταιρείας και τα τεχνικά θέματα και θέματα συντήρησης αναλαμβάνονται από το αντίστοιχο τμήμα της εταιρείας.

Η εκπαίδευση του προσωπικού προγραμματίζεται για όλα τα τμήματα και για όλο το προσωπικό του ομίλου και υλοποιείται είτε από Διευθυντές των τμημάτων, είτε από το τμήμα ΔΑΔ αλλά και από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Στην αρχή της τουριστικής σεζόν διοργανώνεται εκπαίδευση ένταξης για τους νεοπροσληφθέντες όπου ενημερώνονται για την εταιρεία και τους κανονισμούς της, τις συνθήκες εργασίας και οτιδήποτε άλλο πρέπει να γνωρίζουν. Προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης διοργανώνονται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους με εξαίρεση τις περιόδους αιχμής.

Ο Υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων φροντίζει για την συνεχή ενημέρωσή του για θέματα αλλαγών της ισχύουσας νομοθεσίας, προκειμένου να διασφαλίσει την νομιμότητα των πράξεων που διαχειρίζεται το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επίσης, φροντίζει για την θεσμοθέτηση και σχεδιασμό διαδικασιών για την ομαλή και έγκυρη ροή πληροφοριών από τους Τμηματάρχες των ξενοδοχείων προς το τμήμα ΔΑΔ. Μέλημά του είναι να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας και επικοινωνία μεταξύ όλων των τμημάτων.

Αρμοδιότητες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας είναι φυσικά και η τήρηση των κανόνων Υγιεινής και Ασφάλειας των εργαζομένων, η πειθαρχία, οι αξιολογήσεις του προσωπικού, οι προαγωγές ή οι απολύσεις.

Κεφάλαιο 6

Έρευνα

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθεί ο σκοπός της έρευνας, τα προβλήματα που προκύπτουν, τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Οι ξενοδοχειακές μονάδες, λόγω των ιδιομορφιών που παρουσιάζουν αντιμετωπίζουν έντονα το πρόβλημα της εύρεσης αλλά και της διατήρησης ικανού ανθρώπινου δυναμικού γεγονός το οποίο επηρεάζει αρνητικά την επιχείρηση και μπορεί να προκαλέσει δυσμενείς καταστάσεις.

6.1. Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Κύπρου, η ανάλυση των ελλείψεων ή/και προβλημάτων που προκύπτουν και ο τρόπος βελτίωσης της παρούσας κατάστασης. Ως μελέτη περίπτωσης πήραμε την εταιρεία Constantinou Bros Hotels στην Πάφο. Τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να απαντηθούν είναι:

- Είναι ορθές οι πρακτικές ΔΑΔ που εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία της Κύπρου;
- Ποιες είναι οι ιδιομορφίες που παρουσιάζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τι θα πρέπει να προσέξουν;
- Είναι ορθές οι πρακτικές Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούνται στον όμιλο Constantinou Bros Hotels;
- Ποιοι πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες;
- Πως ανταλλάσσονται τα μέλη του προσωπικού τις διαδικασίες που ακολουθούνται;
- Είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοι με το εργασιακό τους περιβάλλον;
- Δίνονται κίνητρα στο προσωπικό;
- Υπάρχει επικοινωνία, κάθετη και οριζόντια;
- Ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν και κατά ποιόν τρόπο θα συμβάλλουν στη μεγιστοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων του ομίλου;

6.2. Μεθοδολογία Έρευνας

Η ερευνητική μέθοδος η οποία ακολουθείται είναι η ποσοτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου. Η ερευνητική προσέγγιση είναι η δειγματοληπτική έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων της μελέτης έγινε από τα ξενοδοχεία της εταιρείας Constantinou Bros Hotels στην Πάφο. Δόθηκαν ερωτηματολόγια τόσο σε έντυπη μορφή αλλά και σε ηλεκτρονική μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και πλατφόρμας κοινωνικών δικτύων. Η ποσοτική έρευνα κρίθηκε καταλληλότερη λόγω του πλεονεκτημάτος της να εξετάσει μεγάλα δείγματα πληθυσμού και λόγω της συλλογής των απαντήσεων σε κλειστές ερωτήσεις, των οποίων η επεξεργασία και η συμπερασματολογία είναι διαδικασίες σχετικά απλές. (Χαλικιάς, Μ. & Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π., 2015).

6.3. Δείγμα Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε εργαζόμενους του ομίλου Constantinou Bros Hotels, στην Πάφο (ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων), σε υπαλλήλους όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου (διοικητικά στελέχη, λογιστήριο, επισιτιστικά τμήματα κ.τ.λ.), ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, εθνικότητας, με σκοπό τη δίκαιη κατανομή και την καλύτερη κάλυψη του δείγματος. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηματολογίων που δόθηκαν είτε στάλθηκαν ηλεκτρονικά είτε απαντήθηκαν τηλεφωνικά είναι 150 ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν μεταξύ του διαστήματος Φεβρουαρίου 2021 και Νοεμβρίου 2021 και η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που απαντήθηκε είναι 103, τα οποία και αποτελούν το τελικό δείγμα της έρευνας.

6.4. Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο συμπεριλαμβάνει συνολικά τριάντα δυο (32) ερωτήσεις και αποτελείται από δυο μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελείται από έξι (6) δημογραφικές ερωτήσεις οι οποίες είναι το φύλο, η ηλικία, η εκπαίδευση, η θέση εργασίας, η σχέση εργασίας και η κατάταξη της ξενοδοχειακής μονάδας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από είκοσι έξι (26) ερωτήσεις. Οι πρώτες έξι (6) ερωτήσεις σχετίζονται με το πόση σημασία δίνεται στη διαδικασία της προσέλκυσης, της πρόσληψης, της ένταξης και της εκπαίδευσης των νέων υπαλλήλων. Οι επόμενες πέντε (5) ερωτήσεις έχουν να κάνουν με το πόση σημασία δίνεται στην εκπαίδευση, την αξιολόγηση (και τη

σημασία της) του υφιστάμενου προσωπικού. Οι επόμενες έξι (6) ερωτήσεις αφορούν την αναγνώριση των υπαλλήλων και τα κίνητρα που δίνει η εταιρεία στο προσωπικό. Οι επόμενες πέντε (5) ερωτήσεις αποσκοπούν στη διαπίστωση του κατά πόσο υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων. Οι τελευταίες τέσσερις (4) ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους και τις συνθήκες που επικρατούν στην εταιρεία.

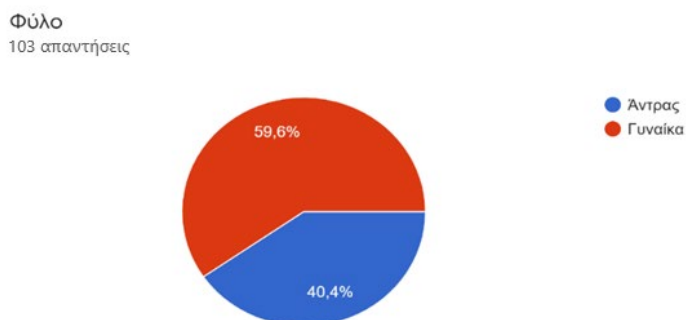
Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου με δυνατότητα επιλογής μίας μόνο απάντησης. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα Likert, όπου οι συμμετέχοντες στην έρευνα έχουν την επιλογή να απαντήσουν σε κάθε ερώτηση με «Συμφωνώ απόλυτα», «Συμφωνώ», «Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ», «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα», όπου εκτός από την απάντηση που θα πάρουμε μπορούμε να διακρίνουμε και την ένταση των συναισθημάτων. Ένα από τα πλεονεκτήματα της κλίμακας Likert είναι ότι οι ερωτώμενοι δεν έχουν δυσκολία στη συμπλήρωσή της, ιδίως όταν οι προτάσεις είναι κατανοητές και οι οδηγίες συμπλήρωσης σαφείς (Σταθακόπουλος, 2005, σελ. 136).

6.5. Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 103 (εκατόν τρεις) τυχαία επιλεγμένους συμμετέχοντες όλων των τμημάτων των τεσσάρων ξενοδοχείων του ομίλου Constantinou Bros Hotels.

Δημογραφικά Στοιχεία:

Το ποσοστό των ανδρών που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι 40.4% και το ποσοστό των γυναικών είναι 59.6%.



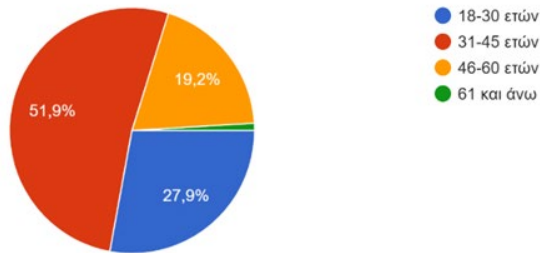
Διάγραμμα 6.1: Το ποσοστό αντρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι ηλικίες των συμμετεχόντων 18 – 30 ετών κυμαίνονται σε ποσοστό 27.9%, 31 - 45 ετών σε ποσοστό 51.9%, 46 - 60 ετών σε ποσοστό 19.2% και 61 και άνω σε ποσοστό 1%.

Παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι οι μικρότερες ηλικίες, κάτι εντελώς φυσιολογικό και αναμενόμενο καθώς το ανθρώπινο δυναμικό των περισσότερων επιχειρήσεων και κυρίως των ξενοδοχειακών είναι νεαρά άτομα.

Ηλικία

103 απαντήσεις

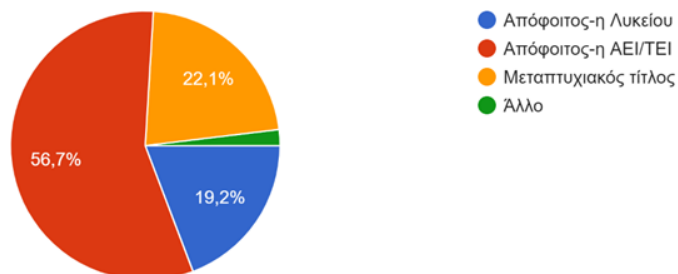


Διάγραμμα 6.2: Το ποσοστό ηλικιακής κατηγορίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα βλέπουμε ότι το πιο υψηλό ποσοστό, 56.7% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, έπειτα οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σε ποσοστό 22.1%, οι απόφοιτοι λυκείου σε ποσοστό 19.2% και ένα πολύ μικρό ποσοστό, 1.9% κάτι άλλο. Αυτό που συμπεραίνουμε από τα παραπάνω είναι πως παρόλο που το μεγαλύτερο ποσοστό είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, υπάρχει ένα μεγάλο ποσοστό ανειδίκευτου προσωπικού στα ξενοδοχεία.

Εκπαίδευση

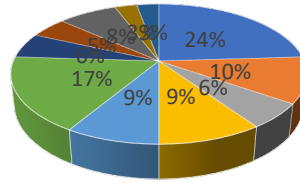
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.3: Το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε τα ποσοστά συμμετεχόντων κάθε τμήματος. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν υπάλληλοι όλων των τμημάτων των ξενοδοχείων, συμπεριλαμβανομένου και του γραφειακού προσωπικού.

Θέση Εργασίας
103 απαντήσεις

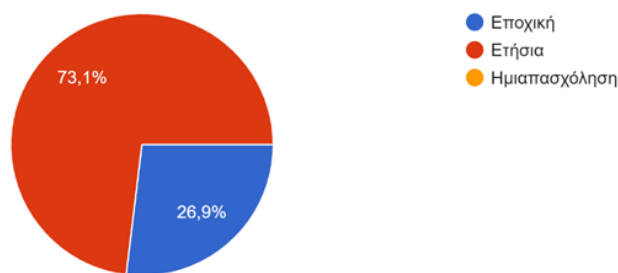


- Διοικητικό Στέλεχος (Administration)
- Υπάλληλος Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)
- Υπάλληλος Τμήματος Ορόφων (Housekeeping)
- Υπάλληλος Τεχνικού Τμήματος
- Υπάλληλος Τμήματος Λογιστηρίου
- Υπάλληλος Τμήματος Τεχνολογιών (IT)
- Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης (PA, Secretary)
- Υπάλληλος Υποδοχής (Front Office)
- Υπάλληλος Επισιτιστικών Τμημάτων
- Υπάλληλος Τμήματος Σπα
- Υπάλληλος Τμήματος Ψυχαγωγίας

Διάγραμμα 6.4: Η θέση εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Βλέπουμε στο παρακάτω διάγραμμα ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, 73.1%, έχουν ετήσια σχέση εργασίας και το 26.9% απασχολούνται εποχιακά. Το να υπάρχει δυνατότητα απασχόλησης καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου είναι πολύ σημαντικό για τους υπαλλήλους ξενοδοχείων.

Σχέση εργασίας
103 απαντήσεις



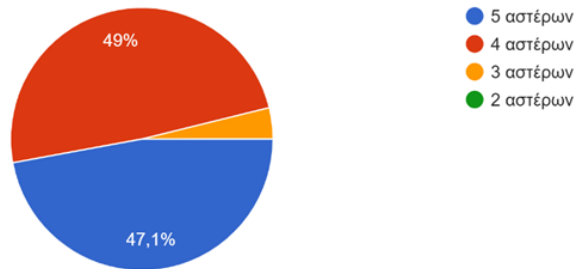
Διάγραμμα 6.5: Η σχέση εργασίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε το ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα με βάση την κατάταξη του ξενοδοχείου σε αστέρια. Βλέπουμε πως το 49% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα εργάζεται σε κάποιο από τα ξενοδοχεία 4 αστέρων και το 47.1% εργάζεται στο ξενοδοχείο των 5 αστέρων (το γραφειακό προσωπικό εργάζεται για όλον τον όμιλο). Εδώ βλέπουμε πως το 3,8% του δείγματος απάντησε πως το ξενοδοχείο που εργάζεται

είναι 3 αστέρων, κάτι που δεν μπορεί να ισχύει αφού ο όμιλος αποτελείται από ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων. Διαπιστώνουμε, δηλαδή, πως υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν γνωρίζουν σε πόσο αστέρων ξενοδοχείο εργάζονται, κάτι που φανερώνει έλλειψη επικοινωνίας και μετάδοσης βασικών πληροφοριών.

Πόσων αστέρων είναι το ξενοδοχείο όπου εργάζεστε?

103 απαντήσεις



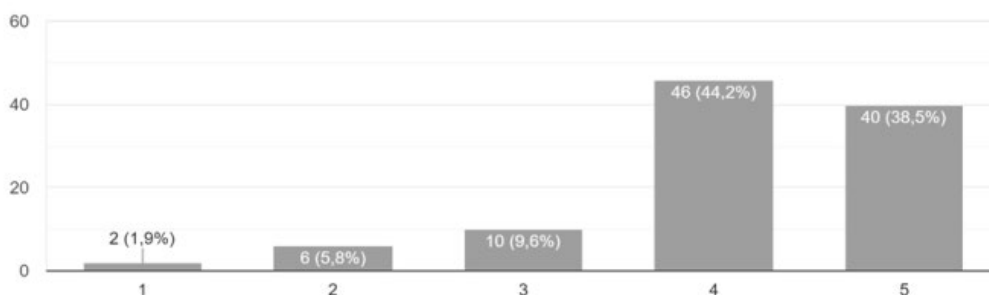
Διάγραμμα 6.6: Το ποσοστό των συμμετεχόντων στην με βάση την κατάταξη του ξενοδοχείου.

Α. Προσέλκυση και πρόσληψη νέων υπαλλήλων:

Στο παρακάτω διάγραμμα, σχετικά με την ερώτηση για το αν δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης, το μεγαλύτερο ποσοστό, 44.2% απάντησε πως συμφωνεί και το 38.5% ότι συμφωνεί απόλυτα. Υπάρχει το ποσοστό 9.6% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και τα ποσοστά αυτών που διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα είναι πολύ χαμηλά, 5.8% και 1.9% αντιστοίχως. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων καταλαβαίνουμε πως η εταιρεία δίνει μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης και αυτό είναι κάτι που αναγνωρίζεται από το προσωπικό.

Στην εταιρεία που εργάζεστε δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης

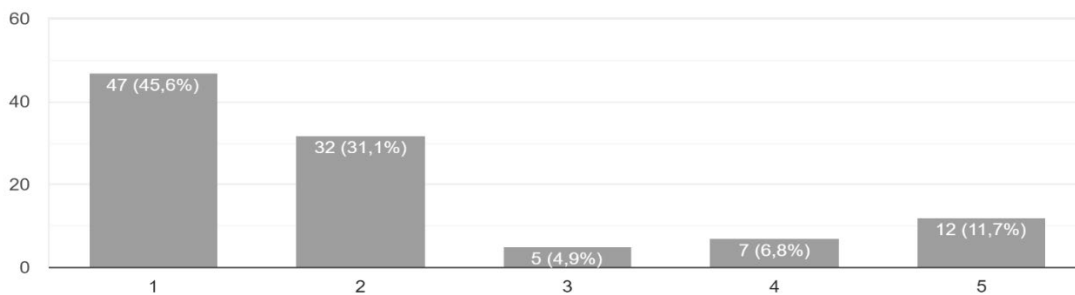
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.7: Εάν δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης στην εταιρεία.

Στο διάγραμμα 6.8, στην ερώτηση εάν δίνεται κάποια αμοιβή στο υφιστάμενο προσωπικό σε περίπτωση που προτείνει κάποιον φίλο/ γνωστό για εργασία το μεγαλύτερο ποσοστό, 45.6%, απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα και το 31.1% ότι διαφωνεί. Πολύ χαμηλά ποσοστά, 6.8% και 11.7% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα αντιστοίχως. Εδώ συμπεραίνουμε πως η εταιρεία δεν προσφέρει κάτι στο προσωπικό σε περίπτωση που προτείνει κάποιον φίλο/γνωστό για εργασία και το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό επέλεξε την απάντηση «διαφωνώ απόλυτα», ίσως φανερώνει κάποια ενόχληση.

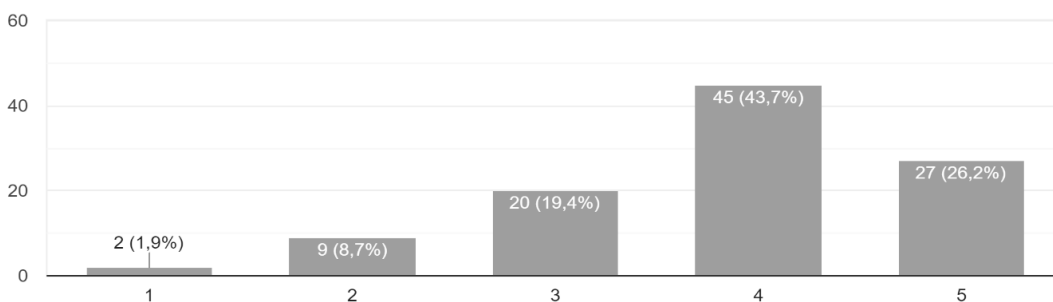
Δίνεται από την εταιρεία κάποια αμοιβή σε περίπτωση που κάποιος από το υφιστάμενο προσωπικό προτείνει κάποιον φίλο/γνωστό για εργασία (referral bonus)
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.8: Εάν δίνεται από την εταιρεία κάποια αμοιβή σε περίπτωση που κάποιο υφιστάμενο μέλος του προσωπικού προτείνει κάποιον φίλο/γνωστό για εργασία (referral bonus).

Στο διάγραμμα 6.9, βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό, 43.7%, συμφωνεί στο ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες πολιτικές των υπαλλήλων και το 26.2% συμφωνεί απόλυτα. Σχετικά μεγάλο είναι το ποσοστό δεν έχει άποψη πάνω και πολύ θετικό είναι ότι τα ποσοστά που διαφωνούν είναι πολύ χαμηλά.

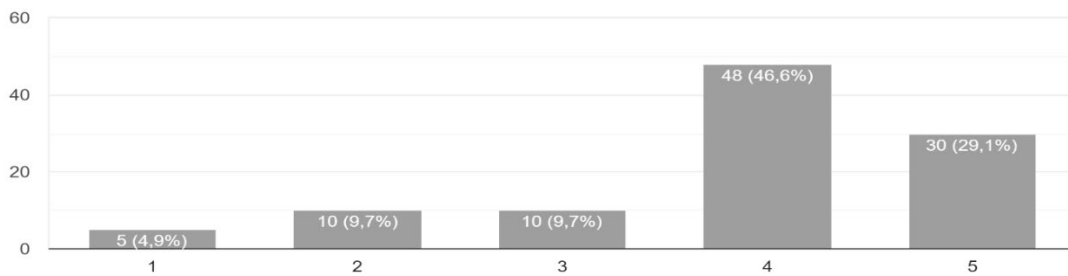
Δίνεται μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των υποψήφιων υπαλλήλων
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.9: Εάν δίνεται από την εταιρεία μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των υποψήφιων υπαλλήλων.

Στο παρακάτω διάγραμμα από τις απαντήσεις που πήραμε από τους συμμετέχοντες βλέπουμε ότι η εταιρεία καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για την επιλογή των υπαλλήλων και αυτό αναγνωρίζεται από το υφιστάμενο προσωπικό καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό, 46.6% απάντησε πως συμφωνεί, το 29.1% ότι συμφωνεί απόλυτα και τα ποσοστά των υπόλοιπων απαντήσεων είναι αρκετά χαμηλά.

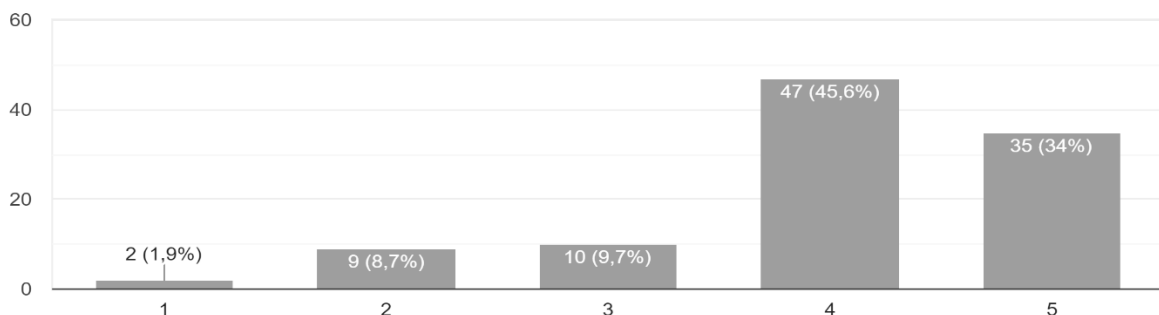
Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την επιλογή των υπαλλήλων στην εταιρεία που εργάζεστε
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.10: Εάν καταβάλλεται από την εταιρεία μεγάλη προσπάθεια για την επιλογή των υπαλλήλων.

Το διάγραμμα 6.11 μας δείχνει ότι η εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους νεοπροσληφθέντες καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό, 45.6% απάντησε πως συμφωνεί και το 34% συμφωνεί απόλυτα. Τα ποσοστά των ατόμων που διαφωνούν είναι πολύ χαμηλά. Αυτό είναι πολύ θετικό τόσο για την εταιρεία όσο και για τους υπαλλήλους της.

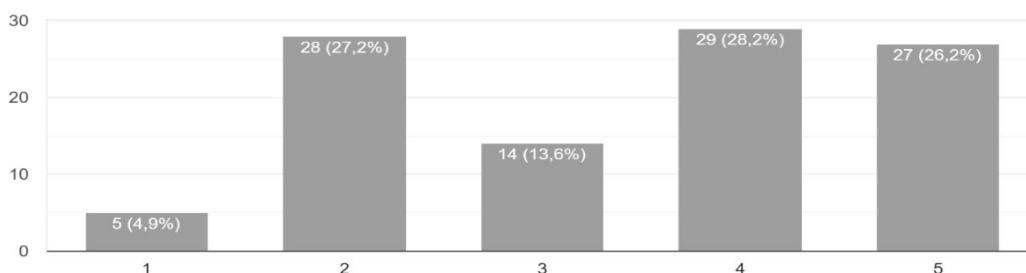
Παρέχεται εκπαίδευση ένταξης στους νεοπροσληφθέντες (induction training)
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.11: Εάν παρέχεται εκπαίδευση ένταξης (induction training) στους νεοπροσληφθέντες.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως στην ερώτηση αν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους νέους υπαλλήλους, οι απόψεις διαφέρουν σημαντικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό βέβαια απάντησε πως συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα, 28.2% και 26.2% αντίστοιχα. Ένα μεγάλο ποσοστό, όμως, διαφωνεί. Αυτό που μπορούμε να υποθέσουμε στην περίπτωση αυτή είναι ότι σε κάποια τμήματα του ξενοδοχείου παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης ενώ σε άλλα όχι.

Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους νέους υπαλλήλους
103 απαντήσεις

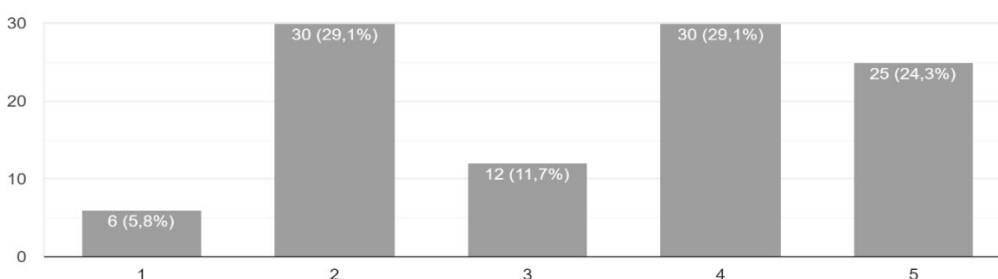


Διάγραμμα 6.12: Εάν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους νέους υπαλλήλους.

Στο παρακάτω διάγραμμα τα ποσοστά μας δείχνουν ότι και στην προηγούμενη ερώτηση, ότι δηλαδή υπάρχει μεγάλη απόκλιση στις απαντήσεις που δόθηκαν. Και πάλι το μεγαλύτερο ποσοστό σε σύνολο απάντησε πως συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα, 29.1% και 24.3% αντίστοιχα ενώ έχουμε ένα μεγάλο ποσοστό, 29.1%, που διαφωνεί. Εδώ υποθέτουμε το ίδιο με την προηγούμενη ερώτηση.

B. Εκπαίδευση και αξιολόγηση προσωπικού:

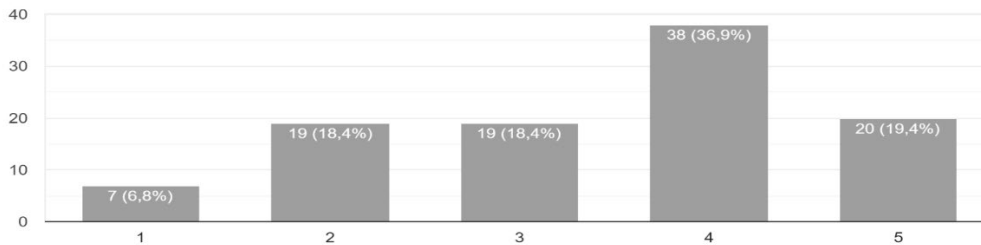
Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για το υφιστάμενο προσωπικό
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.13: Εάν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για το υφιστάμενο προσωπικό.

Στο διάγραμμα 6.14, το ποσοστό των ατόμων που συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι και πάλι μεγαλύτερο, 36.9% και 19.4% αντίστοιχα ενώ τα ποσοστά αυτών που διαφωνούν και αυτών που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν είναι 18.4%. Το χαμηλότερο ποσοστό είναι και σε αυτήν την ερώτηση αυτών που διαφωνούν απόλυτα.

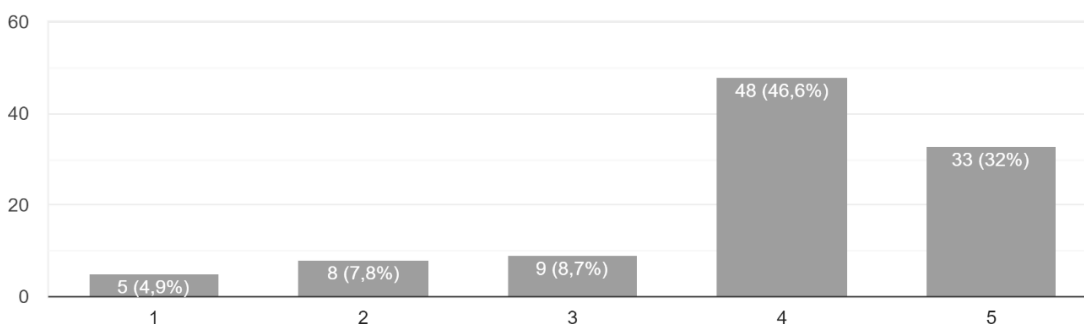
Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ανέλιξη υφιστάμενου προσωπικού
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.14: Εάν υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ανέλιξη υφιστάμενου προσωπικού.

Στο παρακάτω διάγραμμα τα ποσοστά των απαντήσεων που πήραμε μας δείχνουν ξεκάθαρα ότι υπάρχει οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού καθώς τα ποσοστά που συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι 46.6% και 32% αντίστοιχα, σύνολο 78.6% και τα υπόλοιπα ποσοστά είναι αρκετά χαμηλά.

Υπάρχει οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού
103 απαντήσεις

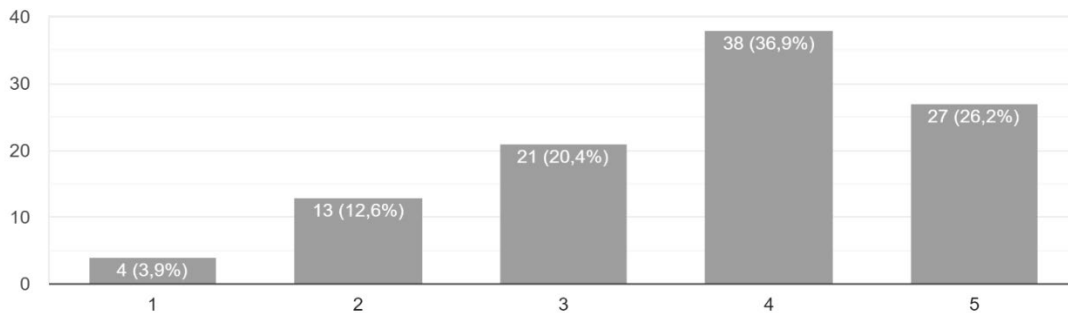


Διάγραμμα 6.15: Εάν υπάρχει οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού.

Το διάγραμμα 6.16 μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί με τ' ότι η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Το 36.9% συμφωνεί και το 26.2% συμφωνεί απόλυτα.

Παρόλα αυτά υπάρχει και ένα ποσοστό 12.6% που διαφωνεί και σαν σύνολο με αυτούς διαφωνούν απόλυτα είναι 16.5%. Σχετικά μεγάλο ποσοστό, 20.4%, ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί, κάτι που μπορεί να ερμηνευθεί ως άγνοια για το τι πραγματικά συμβαίνει.

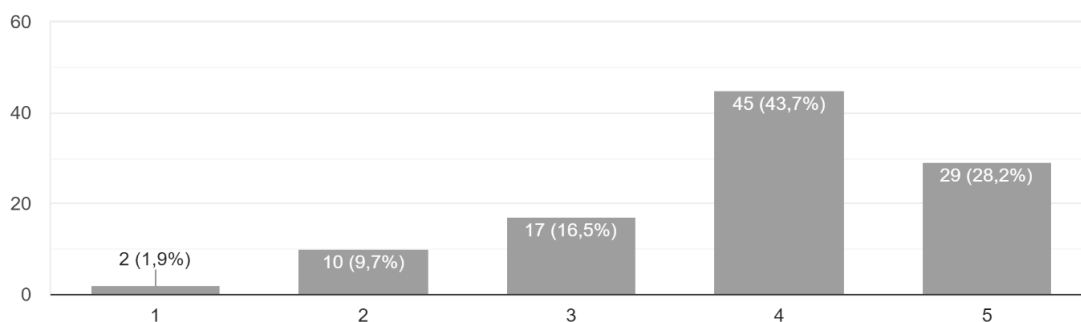
Η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.16: Η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια.

Στο διάγραμμα 6.17, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 72.2% συνολικά, απάντησαν ότι συμφωνούν/ συμφωνούν απόλυτα με τ' ότι η αξιολόγηση του προσωπικού έχει ως στόχο την καλύτερη απόδοση μελλοντικά. Το ποσοστό των ερωτηθέντων που είτε δεν γνωρίζουν είτε δεν είναι σίγουροι δεν είναι χαμηλό καθώς βλέπουμε ότι είναι 16.5%.

Η αξιολόγηση προσωπικού έχει ως στόχο την καλύτερη απόδοση μελλοντικά
103 απαντήσεις

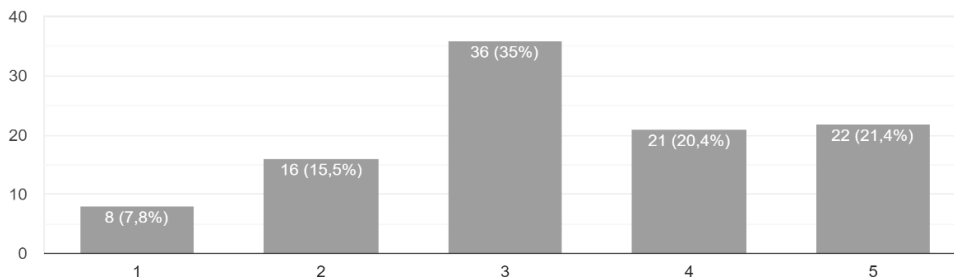


Διάγραμμα 6.17: Η αξιολόγηση του προσωπικού έχει ως στόχο την καλύτερη απόδοση μελλοντικά.

Εντύπωση προκαλεί στο παρακάτω διάγραμμα το ποσοστό των ερωτηθέντων που απάντησαν ότι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν. Μεγαλύτερο από τα υπόλοιπα, το 35% μας δημιουργεί την απορία εάν οι ερωτηθέντες δεν γνωρίζουν τι ισχύει ή εάν δεν κατάλαβαν την ερώτηση. Για τις υπόλοιπες απαντήσεις που δόθηκαν πάντως, υπερिशύει το ποσοστό αυτών

που συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα, σύνολο 41.5%, έναντι των συμμετεχόντων που διαφωνούν/διαφωνούν απόλυτα, 23.3%.

Οι αμοιβές στην εταιρεία είναι συνδεδεμένες με το σύστημα αξιολόγησης σε ατομική είτε ομαδική βάση
103 απαντήσεις

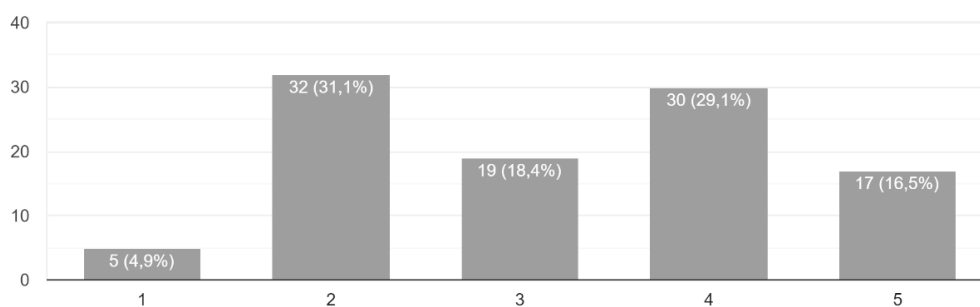


Διάγραμμα 6.18: Οι αμοιβές στην εταιρεία είναι συνδεδεμένες με το σύστημα αξιολόγησης σε ατομική είτε σε ομαδική βάση.

Γ. Κίνητρα προσωπικού:

Στο παρακάτω διάγραμμα, βλέπουμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες, σε ποσοστό 31.1% απάντησαν πως διαφωνούν με τ' ότι η εταιρεία δίνει κίνητρα στο προσωπικό αλλά το σύνολο των ατόμων που απάντησαν θετικά, 45.6%, υπερिशχύει του συνόλου αυτών που απάντησαν αρνητικά, 36%. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι το 36% του συνόλου των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η εταιρεία δεν δίνει κίνητρα στο προσωπικό είναι αρκετά απογοητευτικό.

Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε δίνει κίνητρα στο προσωπικό
103 απαντήσεις

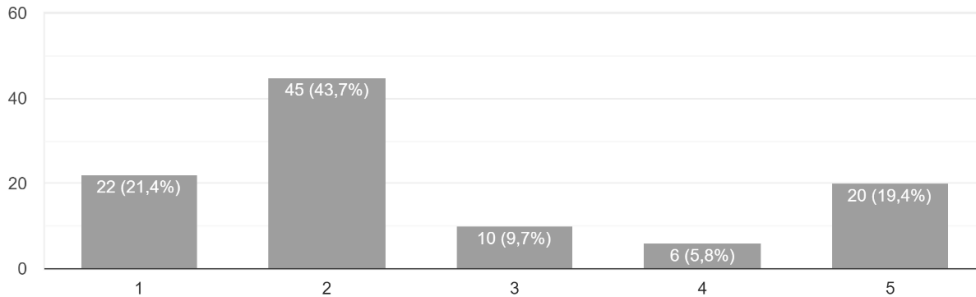


Διάγραμμα 6.19: Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε δίνει κίνητρα στο προσωπικό.

Παρακάτω βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 43.7% διαφωνεί με τ' ότι η εταιρεία αναγνωρίζει και τιμά τα μέλη του προσωπικού. Το σύνολο των ερωτηθέντων

που διαφωνούν και διαφωνούν απόλυτα, 65.1%, ξεπερνά κατά πολύ το σύνολο των συμμετεχόντων που συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα, 25.2%. Τα συμπεράσματα μας εδώ είναι ότι η μάλλον η εταιρεία δεν ακολουθεί κάποια διαδικασία για να τιμήσει τα μέλη του προσωπικού.

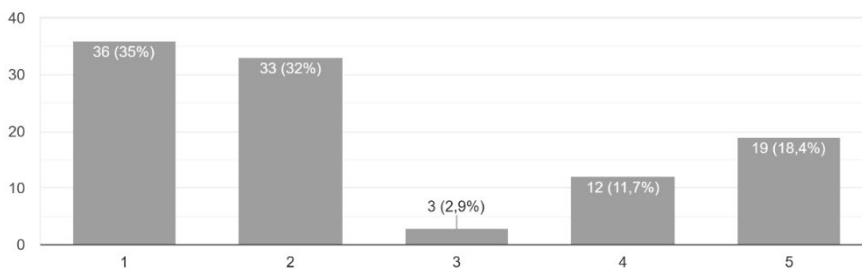
Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει και τιμά τα μέλη του προσωπικού για επιτεύγματα στην εργασία τους (Υπάλληλος του μήνα, Υπάλληλος της χρονιάς κτλ)
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.20: Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει και τιμά τα μέλη του προσωπικού για επιτεύγματα στην εργασία τους (Υπάλληλος του μήνα, Υπάλληλος της Χρονιάς κ.τ.λ.).

Από τα αποτελέσματα της παρακάτω ερώτησης συμπεραίνουμε πως η εταιρεία μάλλον δεν προσφέρει εκπτώσεις σε υπηρεσίες και προϊόντα στο προσωπικό της καθώς το σύνολο αυτών που διαφωνούν/ διαφωνούν απόλυτα είναι 67%. Για το σύνολο των ατόμων που συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα, 30.1%, μπορούμε να υποθέσουμε ότι είτε έλαβαν οι ίδιοι για κάποιον συγκεκριμένο λόγο κάποια έκπτωση είτε το ποσοστό αυτό αφορά τα υψηλά ιστάμενα στελέχη της εταιρείας που μπορεί να δικαιούνται εκπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες. Από το 35% των ατόμων που απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα μπορούμε να διακρίνουμε αρνητικά συναισθήματα.

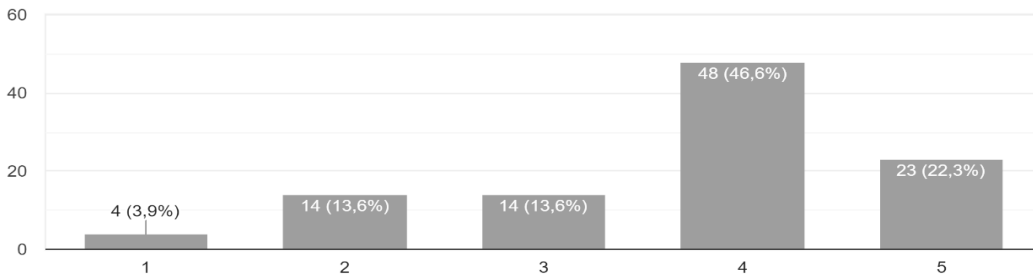
Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε προσφέρει στο προσωπικό εκπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.21: Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε προσφέρει στο προσωπικό εκπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Το παρακάτω διάγραμμα μας δείχνει πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 68.9% πιστεύει πως υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης στην εταιρεία.

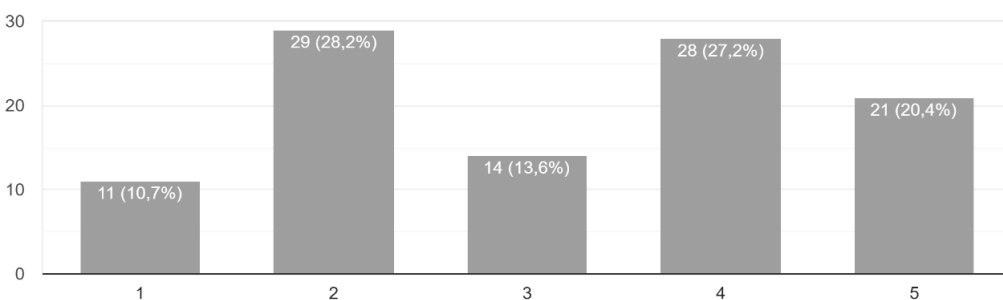
Στην εταιρεία όπου εργάζεστε υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.22: Στην εταιρεία όπου εργάζεστε υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης.

Κοιτώντας το διάγραμμα 5.23, δεν μπορούμε να βγάλουμε συμπέρασμα για το τι μπορεί να ισχύει καθώς οι ερωτηθέντες που απάντησαν συμφωνώ/συμφωνώ απόλυτα είναι στο σύνολο 47.6% και εκείνοι που είπαν πως διαφωνούν/διαφωνούν απόλυτα είναι στο σύνολο 38.9% και το 13.6% δεν συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Εδώ μπορούμε να υποθέσουμε πως είτε σε κάποιους παρέχονται όντως κάποια ωφελήματα και σε κάποιους όχι είτε πως ο καθένας αντιλαμβάνεται διαφορετικά τα «ωφελήματα» που του προσφέρονται από την πολυετή εργασία του στην εταιρεία.

Στο προσωπικό που εργάζεται αρκετό καιρό στην εταιρεία παρέχονται κάποια ωφελήματα
103 απαντήσεις

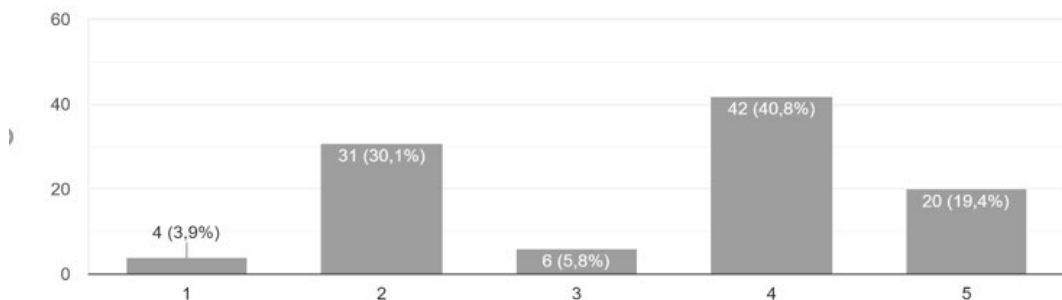


Διάγραμμα 6.23: Στο προσωπικό που εργάζεται αρκετό καιρό στην εταιρεία παρέχονται κάποια ωφελήματα.

Δ. Επικοινωνία και ομαδικότητα:

Στο διάγραμμα 6.24, βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό, 40.8%, απάντησε πως συμφωνεί και σαν σύνολο με τους ερωτηθέντες που είπαν πως συμφωνούν απόλυτα, 60.2%, η διαφορά είναι μεγάλη. Αυτό που μπορούμε να συμπεράνουμε σε αυτήν την περίπτωση είναι πως και είναι κάποια συγκεκριμένα τμήματα όπου δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και προσωπικού είτε πως δίστανται οι απόψεις μεταξύ των προϊσταμένων και του προσωπικού.

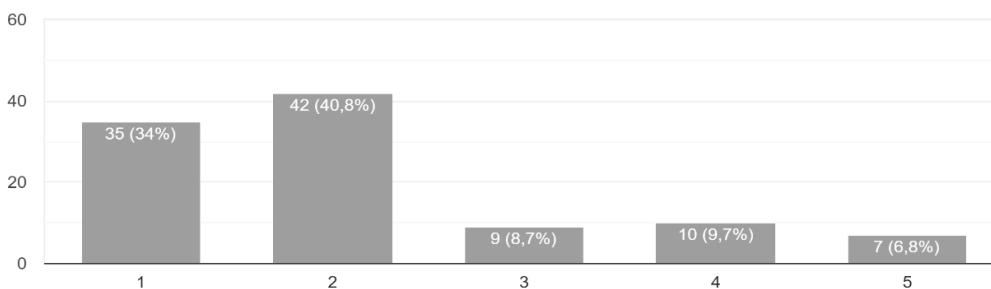
Στην εταιρεία όπου εργάζεστε οι προϊστάμενοι έλδυν ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.24: Στην εταιρεία όπου εργάζεστε οι προϊστάμενοι έχουν ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό

Στο επόμενο διάγραμμα, βλέπουμε πως το 40.8% διαφωνεί και το 34% διαφωνεί απόλυτα, σύνολο 74.8% από τους συμμετέχοντες που διαφωνούν και τα ποσοστά αυτών που συμφωνούν είναι αρκετά χαμηλά. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως το προσωπικό δεν συμμετέχει ή συμμετέχει ελάχιστα στη λήψη αποφάσεων.

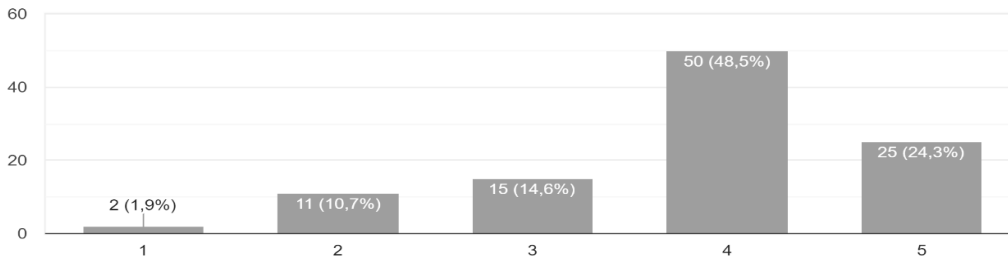
Στο προσωπικό δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.25: Στο προσωπικό δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων.

Στην παρακάτω ερώτηση, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων, 72.8%, συμφωνεί/συμφωνεί απόλυτα με τ' ότι ενημερώνεται εγκαίρως για τα καθήκοντά του.

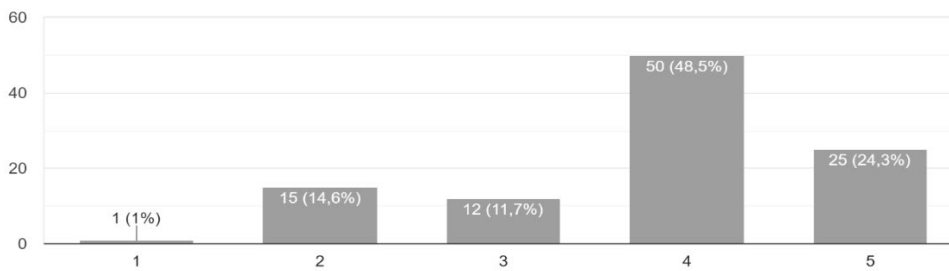
Το προσωπικό ενημερώνεται εγκαίρως για τα καθήκοντά του
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.26: Το προσωπικό ενημερώνεται εγκαίρως για τα καθήκοντά του.

Στο παρακάτω διάγραμμα, τα ποσοστά μας δείχνουν πως υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και εντός του τμήματος καθώς συμφωνούν/συμφωνούν απόλυτα το 72.8% των συμμετεχόντων.

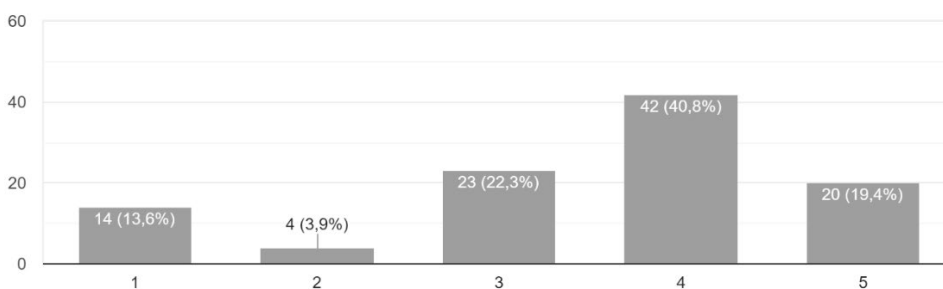
Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και εντός του τμήματος
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.27: Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και εντός του τμήματος.

Στο διάγραμμα 6.28, αυτοί που συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα είναι 40.8% και 19.5% αντίστοιχα και ένα μεγάλο ποσοστό, 22.3%, που ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί.

Σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού διεξάγεται συνέντευξη αποχώρησης (exit interview)
103 απαντήσεις

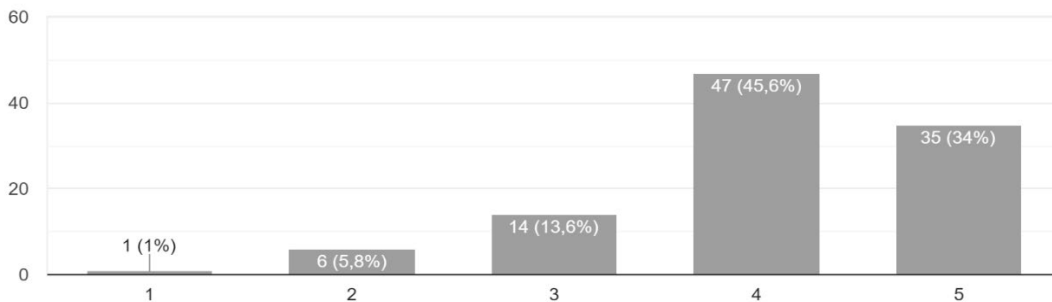


Διάγραμμα 6.28: Σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού διεξάγεται συνέντευξη αποχώρησης.

Ε. Βαθμός ικανοποίησης:

Παρακάτω βλέπουμε πως το 45.6% είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, το 34% είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και τα ποσοστά αυτών που δεν είναι, είναι αρκετά χαμηλά. Υπάρχει και το 13.6% των ερωτηθέντων που δεν είναι σίγουροι αν είναι ικανοποιημένοι, παρόλ' αυτά το σύνολο των απαντήσεων μας δίνει θετικά συμπεράσματα.

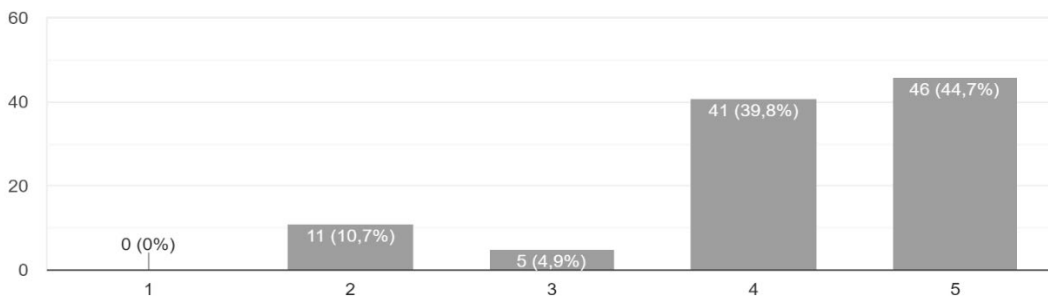
Είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου
103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.29: Είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου.

Στο παρακάτω διάγραμμα βλέπουμε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες, 84.5%, δηλώνουν ικανοποιημένοι με τα ωράρια εργασίας τους.

Είμαι ευχαριστημένος/η με τα ωράρια εργασίας μου
103 απαντήσεις

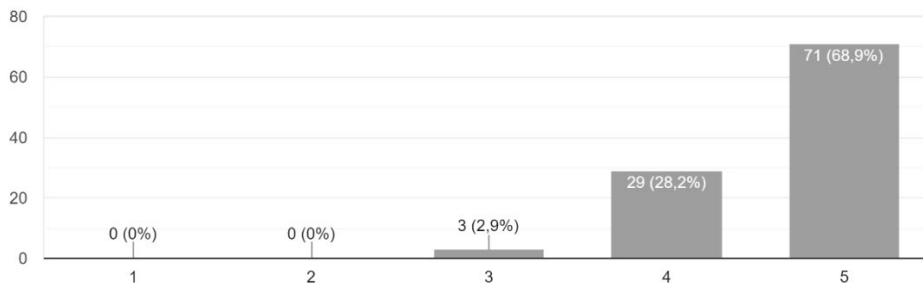


Διάγραμμα 6.30: Είμαι ευχαριστημένος/η με τα ωράρια εργασίας μου

Στην παρακάτω ερώτηση, το μεγαλύτερο ποσοστό, 97.1%, δηλώνουν ότι προσπαθούν και θέλουν να προσφέρουν τον καλύτερο εαυτό τους.

Προσπαθώ και θέλω να προσφέρω τον καλύτερο μου εαυτό

103 απαντήσεις

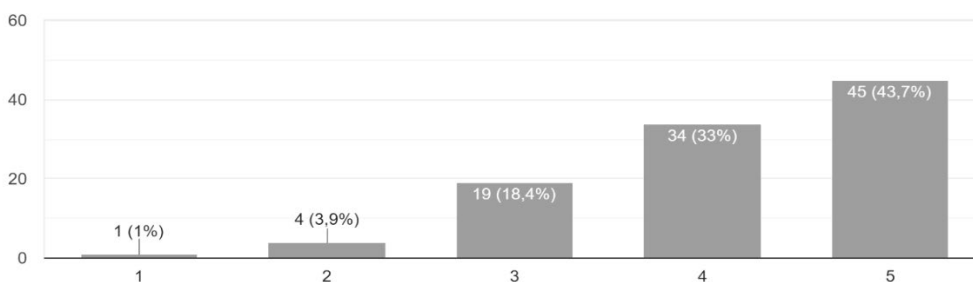


Διάγραμμα 6.31: Προσπαθώ και θέλω να προσφέρω τον καλύτερο εαυτό μου

Οι 43,7% από τους ερωτηθέντες είναι απόλυτα περήφανοι και οι 33% είναι περήφανοι που εργάζονται στην εταιρεία αυτή, κάτι πολύ σημαντικό για το προσωπικό μιας εταιρείας. Το 18,4%, όχι χαμηλό ποσοστό, δεν εξέφρασαν την άποψή τους.

Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία.

103 απαντήσεις



Διάγραμμα 6.32: Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία.

Κεφάλαιο 7

Επίλογος

Ο στόχος της έρευνας ήταν να μας δείξει κατά πόσο εφαρμόζονται και αν είναι σωστές οι πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες και εάν και κατά πόσο συμβάλλουν στην επιτυχή εύρεση και διατήρηση προσωπικού και επακολούθως στην αποδοτικότητά του. Η έρευνα κατέδειξε ότι η εταιρεία ακολουθεί οργανωμένο σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με αποδοτικές και αποτελεσματικές διαδικασίες παρ' όλα αυτά υπάρχουν κάποια σημεία που θέλουν αναβάθμιση και ανάπτυξη.

7.1. Συμπεράσματα και Εισηγήσεις

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας φαίνονται αρκετά ενθαρρυντικά καθώς το 79,6% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους και το 76,7% ότι είναι περήφανοι που εργάζονται στην εταιρεία αυτή. Από την ανάλυση των δεδομένων επίσης διαπιστώθηκε πως το μεγαλύτερο ποσοστό απαντούσε θετικά στις ερωτήσεις απαντώντας ότι συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα ενώ τα ποσοστά των αρνητικών και των ουδέτερων απαντήσεων, παρόλο που είναι μικρότερα, δεν θα χαρακτηρίζονταν αμελητέα.

Από την ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας συμπεραίνουμε πως υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαδικασιών όσον αφορά την επιλογή, την πρόσληψη και την ένταξη των νέων υπαλλήλων και δίνεται μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες προοπτικές τους. Επίσης, από τα αποτελέσματα της έρευνας συμπεραίνουμε πως υπάρχει οργανωμένο σύστημα διαδικασιών για την αξιολόγησή των εργαζομένων που βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια και έχει στόχο την καλύτερη απόδοση τους μελλοντικά. Ακόμη βλέπουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει πως υπάρχουν ευκαιρίες ανέλιξης κάτι που μπορεί να θεωρηθεί ως ισχυρό κίνητρο.

Όσον αφορά την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού, είτε αυτό αφορά νέους υπαλλήλους, είτε υφιστάμενους είτε την ανέλιξη τους, από τις απαντήσεις που πήραμε βλέπουμε πως υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των ατόμων που συμφωνούν και μεταξύ αυτών που διαφωνούν ότι υπάρχουν. Εδώ μπορούμε να συμπεράνουμε πως πιθανόν για κάποια από τα τμήματα του ξενοδοχείου οργανώνονται εκπαιδεύσεις ενώ για άλλα όχι. Αυτό είναι κάτι που χρήζει περεταίρω έρευνας από το τμήμα ΔΑΔ με σκοπό να προγραμματίσει εκπαιδευτικά σεμινάρια για τα τμήματα που πιθανόν να είχαν παραμεληθεί. Επίσης, το σχετικά μεγάλο ποσοστό του ανειδίκευτου προσωπικού φανερώνει την ανάγκη να δοθεί έμφαση σε προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, κάτι που μπορεί να πραγματοποιηθεί τους χειμερινούς μήνες εφόσον το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων εργάζεται όλο το χρόνο. Σύμφωνα με τον Putti J. (2015), για τους νέους υπαλλήλους η εκπαίδευση αντιπροσωπεύει μια προγραμματισμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό να διευκολύνει τους εργαζόμενους να μάθουν δεξιότητες και συμπεριφορά που σχετίζονται με την εργασία ενώ για το υφιστάμενο προσωπικό, η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία επαναπροσανατολισμού για την κάλυψη των πρόσθετων απαιτήσεων εργασίας. Σκοπός της εκπαίδευσης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης στην εργασία.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την προσέλκυση και διατήρηση του προσωπικού, όπως έχει αναλυθεί εκτενώς σε προηγούμενα κεφάλαια, είναι η ύπαρξη κινήτρων. Δυστυχώς, από την ανάλυση των αποτελεσμάτων συμπεραίνουμε πως υπάρχει πρόβλημα σε αυτόν τον τομέα καθώς το 36% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύει ότι η εταιρεία δεν δίνει κίνητρα στο προσωπικό. Αυτό μπορούμε να το συμπεράνουμε και από τα υψηλά ποσοστά των αρνητικών απαντήσεων στις ερωτήσεις που ακολούθησαν για τον αν η εταιρεία τιμά τα μέλη του προσωπικού για τα επιτεύγματά του, αν προσφέρει κάποιες εκπτώσεις σε προϊόντα/υπηρεσίες είτε κάποια ωφελήματα για τα άτομα που εργάζονται στην εταιρεία. Το τμήμα ΔΑΔ της Constantinou Bros Hotels (CBH) θα πρέπει να επιληφθεί του θέματος το συντομότερο, βρίσκοντας τρόπους και εφαρμόζοντας διαδικασίες που θα δίνουν κίνητρα στο προσωπικό, είτε υλικά, είτε ηθικά είτε συνδυασμό τους.

Θα μπορούσε να δημιουργηθεί διαδικασία, η οποία θα τιμά μέλη του προσωπικού για την απόδοσή τους, είτε σε μηνιαία βάση, παραδείγματος χάριν «Υπάλληλος του Μήνα» είτε σε τακτά χρονικά διαστήματα, παραδείγματος χάριν, «Ο πιο Συχνά Αναφερόμενος Υπάλληλος στα Σχόλια των Πελατών», το οποίο θα περιλαμβάνει και ένα μικρό χρηματικό ποσό. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα έχουν κίνητρο να κάνουν «το κάτι παραπάνω» αφού θα αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και θα λαμβάνουν υλική και ηθική ικανοποίηση. Επίσης, η

εταιρεία θα μπορούσε να σκεφτεί το ενδεχόμενο να προσφέρει κάποια έκπτωση στους υπαλλήλους της σε προϊόντα ή/και υπηρεσίες, ικανοποιώντας έτσι το αίσθημα της αναγνώρισης και του «ανήκω». Ηθικό κίνητρο για το προσωπικό, και κάτι που είδαμε ότι δεν εφαρμόζεται στην εταιρεία είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων καθώς αυξάνει την υπευθυνότητα και τη διάθεση του ατόμου για μεγαλύτερη απόδοση. Έστω και αν η τελική απόφαση παρθεί από τη Διοίκηση, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκφέρουν την άποψή τους. Ακόμη ένα κίνητρο, που αφορά την προσέλκυση προσωπικού, είναι η εφαρμογή του “referral bonus”, να δίνεται δηλαδή κάποια αμοιβή σε μέλος του προσωπικού εάν προτείνει κάποιον φίλο ή γνωστό του για εργασία στην εταιρεία (με κάποιες προϋποθέσεις φυσικά).

Ένα ακόμα σημείο όπου διαπιστώνουμε ότι υπάρχει πρόβλημα στην εταιρεία CBH είναι στον τομέα της επικοινωνίας. Αυτό έγινε φανερό, όχι τόσο από ευθέως απευθυνόμενες ερωτήσεις αλλά κυρίως από τις μεγάλες αποκλίσεις κάποιων απαντήσεων που πήραμε. Το πρώτο σημείο όπου βλέπουμε ότι υπάρχει έλλειψη επικοινωνίας είναι στο ότι υπάρχουν εργαζόμενοι, το 3,8% των ερωτηθέντων, που απάντησαν ότι εργάζονται σε ξενοδοχείο τριών αστέρων ενώ η εταιρεία εδώ και χρόνια διαθέτει ξενοδοχεία μόνο τεσσάρων και πέντε αστέρων. Σε κάποιες ερωτήσεις, όπως αυτές σχετικά με την εκπαίδευση βλέπουμε πως το 60% περίπου πίστευε ότι διεξάγονται εκπαιδεύσεις, το 30% περίπου πίστευε ότι δεν διεξάγονται και περίπου το 10% δεν γνώριζε. Το ίδιο ισχύει και στην ερώτηση για τον αν η εταιρεία προσφέρει κάποια ωφελήματα. Μεγάλα ήταν και γενικότερα τα ποσοστά της απάντησης « ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ». Όλα αυτά φανερώνουν άγνοια και έλλειψη μετάδοσης βασικών πληροφοριών και σωστής ενημέρωσης.

Η Διοίκηση των ξενοδοχείων, οι Διευθυντές των τμημάτων και οπωσδήποτε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ασχοληθεί περαιτέρω με το ζήτημα και να βρει με ποιους τρόπους μπορεί να επιλυθεί αυτό το χάσμα. Θα ήταν ωφέλιμο να διοργανώνονταν ενημερωτικές συναντήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανά τμήμα και με μικρότερη συχνότητα να διοργανώνονταν ανά ξενοδοχείο όπου θα μπορούσε να γίνεται μια ευρέος φάσματος ενημέρωση. Επίσης, οι ομαδικές συναντήσεις διευρύνουν τις ευκαιρίες ανταλλαγής απόψεων. Θα μπορούσε ακόμα να εφαρμοστεί διαδικασία γραπτής επικοινωνίας (email, εγκύκλιοι), προσδίδοντας έτσι μεγαλύτερη σαφήνεια και πληρότητα των μηνυμάτων και περιορίζοντας τα άτυπα δίκτυα επικοινωνίας που πολλές φορές διαστρεβλώνουν την πραγματικότητα.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, συμπεραίνουμε πως θα ήταν χρήσιμο να γίνει περαιτέρω έρευνα η οποία θα εστιάζει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και σε παράγοντες παρακίνησης τους. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης έγκειται στην ικανοποίηση των πελατών, στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην απόκτηση κέρδους. Όταν οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι αυξάνεται το κέρδος. Όταν το προσωπικό είναι ικανοποιημένο αυξάνεται η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητά του και η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν και αυτό έχει ως αποτέλεσμα ευχαριστημένους πελάτες.

Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενα κεφάλαια, τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο σημαντική τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις αυτές. Μια από τις ιδιαιτερότητες όμως είναι η δυσκολία στην εύρεση και στην διατήρηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ιδίως ικανών ατόμων που μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και να είναι αποδοτικοί. Η εύρεση, η διατήρηση και η αποδοτικότητα του προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένες με τις συνθήκες εργασίας σε μια εταιρεία, με τη σωστή επικοινωνία, με τα κίνητρα που δίνονται στο προσωπικό, με τις προοπτικές που υπάρχουν και με άλλους συναισθηματικούς παράγοντες όπως είναι το θετικό κλίμα, το αίσθημα της εξέλιξης, το αίσθημα της ικανοποίησης που λαμβάνουν όταν υπάρχει αναγνώριση και εκτίμηση της προσπάθειάς τους.

Η παρούσα έρευνα θα αποτελούσε χρήσιμο εγχειρίδιο για τα στελέχη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχειακών μονάδων. Σε καμία περίπτωση όμως δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρης οδηγός, καθώς εκτός του ότι κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ανάγκες και ιδιαιτερότητες, είναι ευρύ το φάσμα που καλύπτει η ΔΑΔ και δεν μπορεί να συμπεριληφθεί μόνο σ' ένα εγχειρίδιο. Ελπίζουμε όμως ότι με την μελέτη που πραγματοποιήσαμε θα συμβάλλουμε στην κατανόηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού και στη βελτίωση των πρακτικών που εφαρμόζονται στην εκάστοτε επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο σημαντικό είναι να αναφερθούμε στους περιορισμούς της παρούσας έρευνας στους οποίους συγκαταλέγεται η αναστολή λειτουργίας των ξενοδοχείων εξαιτίας του Covid-19 δυσχεραίνοντας έτσι τη συλλογή στοιχείων μέσω ερωτηματολογίων και μειώνοντας το δείγμα της έρευνας. Επίσης, παρόλο που οι ερωτήσεις ήταν σαφείς, η ανεπάρκεια του εκπαιδευτικού επιπέδου και της ικανότητας χειρισμού της γλώσσας είτε από τους συμμετέχοντες που προέρχονται από χώρες του εξωτερικού είτε από άτομα χαμηλού μορφωτικού επιπέδου ίσως προκάλεσε πρόβλημα στην κατανόηση και στη συμπλήρωση του

ερωτηματολογίου. Ακόμη ένας περιορισμός που αξίζει να αναφερθεί είναι η πιθανότητα οι συμμετέχοντες να μην απαντάνε με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις φοβούμενοι ότι δεν θα τηρηθεί η ανωνυμία και θα υπάρξουν επιπτώσεις στην εργασία τους. Τέλος, επειδή η συμμετοχή στην έρευνα και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ήταν προαιρετική η ανταποκρισιμότητα του δείγματος δεν ήταν υψηλή, καθιστώντας ακόμα πιο δύσκολη, σε συνδυασμό με το ήδη μειωμένο ενεργό προσωπικό, τη συλλογή στοιχείων.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο Πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελεί μέρος της διπλωματικής εργασίας για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, με υπεύθυνο καθηγητή τον κ. Πέτρο Δημητρίου. Το θέμα είναι η «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες». Σκοπός είναι η παρουσίαση και η βελτίωση των πρακτικών που χρησιμοποιούνται στις ξενοδοχειακές μονάδες για την καλύτερη οργάνωση του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, την καλύτερη απόδοση του προσωπικού, και την επίτευξη καλύτερου αποτελέσματος για την επιχείρηση.

Η συμμετοχή σας κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιτυχία της έρευνας και την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων. Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διαφυλάσσεται απόλυτα. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνά μας.

Σοφία Λοβασά

Απαραίτητο *

Δημογραφικά Στοιχεία:

Φύλο *

Ανδρας Γυναίκα

Ηλικία *

18 – 30 ετών 31 – 45 ετών
46 – 60 ετών 61 και άνω

Εκπαίδευση *

Απόφοιτος/η Λυκείου Απόφοιτος/η ΑΕΙ – ΤΕΙ
Μεταπτυχιακός τίτλος Άλλη σχολή

Θέση εργασίας *

Διοικητικό Στέλεχος (Administration)
Υπάλληλος Γραμματείας Διοίκησης (PA, Secretary)
Υπάλληλος Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (HR)
Υπάλληλος Υποδοχής (Front Office)
Υπάλληλος Τμήματος Ορόφων (Housekeeping)
Υπάλληλος Επισιτιστικών Τμημάτων

- Υπάλληλος Τεχνικού Τμήματος
- Υπάλληλος Τμήματος Σπα (Spa)
- Υπάλληλος Τμήματος Λογιστηρίου
- Υπάλληλος Τμήματος Ψυχαγωγίας
- Υπάλληλος Τμήματος Τεχνολογιών(IT)
- Άλλο

Σχέση εργασίας *

- Εποχική απασχόληση
- Ετήσια απασχόληση

Το ξενοδοχείο στο οποίο εργάζεστε πόσων αστερών είναι *

- 5 αστερών
- 4 αστερών
- 3 αστερών
- 2 αστερών
- 1 αστερών

Σε κάθε επόμενη ερώτηση πρέπει να σημειώσετε έναν αριθμό από το 1 έως το 5. Το 1 το σημειώνετε όταν δεν συμφωνείτε καθόλου με την πρόταση, ενώ το 5 το σημειώνετε όταν συμφωνείτε σε πολύ μεγάλο βαθμό με την πρόταση. *

		1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
A. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΝΕΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ						
1	Στην εταιρεία που εργάζεστε δίνεται μεγάλη σημασία στις διαδικασίες πρόσληψης					
2	Δίνεται από την εταιρεία κάποια αμοιβή σε περίπτωση που κάποιος από το υφιστάμενο προσωπικό προτείνει κάποιον φίλο/γνωστό για εργασία (referral bonus)					
3	Δίνεται μεγάλη έμφαση στις μακροπρόθεσμες προοπτικές των υποψήφιων υπαλλήλων					
4	Καταβάλλεται μεγάλη προσπάθεια για την επιλογή των υπαλλήλων στην εταιρεία που εργάζεστε					
5	Παρέχεται εκπαίδευση ένταξης στους νεοπροσληφθέντες (induction training)					
6	Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για τους νέους υπαλλήλους					
		1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα

Β. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ						
1	Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για το υφιστάμενο προσωπικό					
2	Υπάρχουν προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης για ανέλιξη υφιστάμενου προσωπικού					
3	Υπάρχει οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού					
4	Η αξιολόγηση του προσωπικού βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια					
5	Η αξιολόγηση προσωπικού έχει ως στόχο την καλύτερη απόδοση μελλοντικά					
		1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
Γ. ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ						
1	Οι αμοιβές στην εταιρεία είναι συνδεδεμένες με το σύστημα αξιολόγησης σε ατομική είτε ομαδική βάση					
2	Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε δίνει κίνητρα στο προσωπικό					
3	Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε αναγνωρίζει και τιμά τα μέλη του προσωπικού για επιτεύγματα στην εργασία τους (Υπάλληλος του μήνα, Υπάλληλος της χρονιάς κτλ)					
4	Η εταιρεία στην οποία εργάζεστε προσφέρει στο προσωπικό εκπτώσεις σε προϊόντα και υπηρεσίες του ξενοδοχείου					
5	Στην εταιρεία που εργάζεστε υπάρχουν προοπτικές ανέλιξης					
6	Στο προσωπικό που εργάζεται αρκετό καιρό στην εταιρεία παρέχονται κάποια ωφελήματα					
		1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
Δ. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ						
1	Στην εταιρεία που εργάζεστε οι προϊστάμενοι έχουν ανοιχτή επικοινωνία με το προσωπικό					
2	Στο προσωπικό δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων					
3	Το προσωπικό ενημερώνεται εγκαίρως για τα καθήκοντά του					

4	Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και εντός του τμήματος					
5	Σε περίπτωση αποχώρησης προσωπικού διεξάγεται συνέντευξη αποχώρησης (exit interview)					
		1 Διαφωνώ απόλυτα	2 Διαφωνώ	3 Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4 Συμφωνώ	5 Συμφωνώ απόλυτα
Ε. ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ						
1	Είμαι ικανοποιημένος/η με τη δουλειά μου					
2	Είμαι ευχαριστημένος/η με τα ωράρια εργασίας μου					
3	Προσπαθώ και θέλω να προσφέρω τον καλύτερο μου εαυτό					
4	Είμαι περήφανος/η που εργάζομαι σε αυτήν την εταιρεία.					

Βιβλιογραφία:

Ελληνική:

Ιορδάνογλου, Δ., 2008, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Λαλούμης, Δ., 2015, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr.

Λαλούμης, Δ., 2015, *Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr.

Λαλούμης, Δ. & Ρούπας, Β., 1996, *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου.

Σταθακόπουλος, Β., 2005, *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλης.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., 2004, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili.

Χαλικιάς, Μ. & Μανωλέσσου, Α. & Λάλου, Π., 2015, *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*. Αθήνα, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα www.kallipos.gr.

Χρήστου, Ε., 1999, *Έρευνα Τουριστικής Αγοράς*. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2001, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ., 2013, *Μάνατζμεντ. Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδόσεις Φαίδιμος.

Χυτήρης, Λ., 1996, *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

Ψαχαρόπουλος, Γ., 1999, *Οικονομική της Εκπαίδευσης*. Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήσης.

Ξένη:

Caldwell, C. & Anderson, V., 2019, Human Resources Management: A transformative approach. Nova Science Publishers, New York.

DeCenzo, D., A. & Robbins, S., P. & Verhulst, S., L., 2015, c2013, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ελληνική έκδ.: Πετρίδου, E. & Κωνσταντόπουλος, N., Αθήνα, Εκδόσεις Utopia.

Lawler III, E., E. & Boudreau, J., W., 2018, Human Resource Excellence: An Assessment of Strategies and Trends. California, Stanford University Press.

Pieper, R., 1990, Human Resource Management: An international Comparison. Berlin, New York, Walter De Gruyter Publishers.

Putti, J., M., 2015, Human Resources Management: A Dynamic Approach. New Delhi, Trinity Press.

Robbins, S., P. & Coulter, M. & DeCenzo, D., A., 2017, Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές. Επιμέλεια ελληνικής έκδοσης: Ραχανιώτης, N. & Τσούλφας, Γ., Μετάφραση: Νικολάου, Η., 2^η έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις: Κριτική.

Robbins, S., P. & Judge, T., A., 2018, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις. Εισαγωγή-επιμέλεια ελληνικής έκδοσης: Σαχινίδης, Α., Μετάφραση: Πλατάκη, Α., 2^η Έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

Rutherford, D., 1999, Ξενοδοχείο. Διοίκηση και Λειτουργίες. Επιμέλεια ελληνικής έκδοσης: Παρασκευάς, Α., 2^η έκδοση, Αθήνα, Έλλην.

Άρθρα:

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

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Τεχνικές Παρακίνησης Εργαζομένων. Διαθέσιμο στο:

<https://cears.edu.gr/%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82>

[%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82](https://cears.edu.gr/%CF%80%CE%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%AF%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82-%CF%84%CE%B5%CF%87%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82)

*%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD/
(Πρόσβαση στις 23/02/22)*