



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ. ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (Μ.Β.Α.)

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

**Μελέτη Περίπτωσης:
Το Σύστημα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του
Costa Navarino**

Φοιτήτρια: Πελεκανάκη Σταυρούλα
Επιβλέπων Καθηγητής: Νταλιάνης Φιλόθεος

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2022

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων : MBA» με τίτλο:

«Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ξενοδοχειακές μονάδες.

Μελέτη Περίπτωσης:

Το Σύστημα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του
Costa Navarino»

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου»

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή

Ονοματεπώνυμο



Πελεκανάκη Σταυρούλα

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου για την
αμέριστη στήριξη και συμπαράσταση.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	4
Περίληψη.....	8
Abstract.....	9
Εισαγωγή	10
Κεφάλαιο 1.....	11
1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	11
1.2. Ορισμός.....	12
1.3. Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.3.1. Προγραμματισμός αναγκών	13
1.3.2. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας	13
1.3.3. Επιλογή και Πρόσληψη υποψηφίων	14
1.3.4. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη	14
1.3.5. Αξιολόγηση της απόδοσης του Εργαζομένου	14
1.3.6. Μεταθέσεις και προαγωγές.....	15
1.3.7. Αμοιβές και παροχές	15
1.3.8. Ωφελήματα εργαζομένων.....	16
1.3.9. Εργασιακές σχέσεις	16
1.4. Σπουδαιότητα τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	16
1.5. Ευθύνη για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων.....	17
1.5.1. Παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποτελεσματική δράση.....	18
1.5.2. Προσπάθεια για συνεχή αυτοβελτίωση και ομαδική εργασία	18
1.5.3. Σεβασμός προς τους εργαζομένους της επιχείρησης	19
1.6 Συμπεράσματα.....	20
Κεφάλαιο 2.....	21
2.1. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	21
2.2. Σημασία και Αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία	22
2.3. Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων	23
2.4. Συμπεράσματα.....	24

3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων.....	26
3.1.1. Αναγκαιότητα προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία.....	26
3.1.2. Τα 5 στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία.....	28
3.2 Σχεδιασμός προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων.....	30
3.3 Ενδείξεις κακού ή ελλιπούς προγραμματισμού.....	34
3.4 Συμπεράσματα.....	34
Κεφάλαιο 4.....	36
4.1. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων εργασίας.....	36
4.2. Στελέχωση προσωπικού.....	37
4.3. Προσέλκυση υποψηφίων.....	38
4.4. Πηγές προσέλκυσης.....	38
4.4.1. Εσωτερική προσέλκυση.....	39
4.4.1.1. Εσωτερική προσέλκυση – Πλεονεκτήματα.....	39
4.4.1.2. Εσωτερική προσέλκυση – Μειονεκτήματα.....	39
4.5.2. Εξωτερική προσέλκυση.....	40
4.5.2.2. Εξωτερική προσέλκυση – Πλεονεκτήματα.....	41
4.5.2.3. Εξωτερική προσέλκυση – Μειονεκτήματα.....	41
4.6. Επιλογή προσωπικού.....	42
4.6.1. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.....	43
4.6.1.1. Βιογραφικό σημείωμα.....	44
4.6.1.2. Αίτηση πρόσληψης.....	44
4.6.1.3. Συστάσεις.....	45
4.6.1.4. Συνέντευξη.....	46
4.6.1.4.1. Ελεύθερη Συνέντευξη.....	46
4.6.1.4.2. Δομημένη Συνέντευξη.....	46
4.6.1.4.3. Συμπεριφορική Συνέντευξη.....	47
4.6.1.4.4. Συνέντευξη του υποψηφίου από επιτροπή.....	47
4.6.1.4.5. Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης.....	48
4.6.1.4.6. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης.....	48
4.7.1.5. Tests Επιλογής Προσωπικού.....	48
4.7.1.6. Κέντρα Αξιολόγησης.....	50
Κεφάλαιο 5.....	52

5.1. Συνθήκες εργασίας και πολιτική αμοιβών στα ξενοδοχεία.....	52
5.1.1. Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας εργασίας.....	52
5.1.2. Ψυχολογία υπαλλήλων στην εργασία.....	54
5.1.3. Ασφάλεια στο χώρο εργασίας.....	55
5.1.3.1. Επισφαλείς συνθήκες.....	55
5.1.3.2. Επισφαλείς ενέργειες.....	56
5.1.6. Ασφάλεια στο ξενοδοχειακό κλάδο.....	56
5.1.7. Πρόληψη ατυχημάτων στα ξενοδοχεία.....	58
5.1.8. Παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας.....	59
5.1.9 Ο μισθός.....	59
5.1.9.1. Η διαμόρφωση του μισθού.....	60
5.1.9.1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	61
5.1.9.1.2. Το μέγεθος και οι στόχοι της μονάδας.....	61
5.1.9.1.1.3. Το κόστος ζωής.....	61
5.1.9.1.3. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας.....	62
5.1.9.1.4. Η σχετική νομοθεσία.....	62
5.2. Μισθολογική πολιτική.....	62
Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (case study).....	64
Κεφάλαιο 7.....	65
Μελέτη Περίπτωσης: Το Σύστημα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Costa Navarino.....	65
7.1 Εισαγωγή.....	65
7.2 Ανθρώπινο Δυναμικό στο Costa Navarino.....	66
7.3 Περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης.....	67
7.4 Αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.....	70
7.5 Συνεντεύξεις.....	71
Κεφάλαιο 8.....	73
Επίλογος - Συμπεράσματα.....	73
8.1 Επισκόπηση της Εργασίας.....	73
8.2 Περιορισμοί της έρευνας.....	74
8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	74
8.4 Πρακτικές Προεκτάσεις.....	75

Βιβλιογραφία.....	78
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	79
Ξένη Βιβλιογραφία	81
Παραρτήματα*	83
Παράρτημα Α: Ερωτήσεις στα στελέχη του Costa Navarino.....	83
Παράρτημα Β: Υπόδειγμα φόρμας PMP	85

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτελεί προκαταρκτική μελέτη περίπτωσης η οποία αποσκοπεί στο να διερευνήσει το σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Η έρευνα διεξήχθη στο τουριστικό θέρετρο Costa Navarino, το οποίο είναι ένα πολυτελές ξενοδοχείο στην περιοχή της Μεσσηνίας και ο κύριος στόχος είναι να εξεταστεί με ποιο τρόπο επιτυγχάνει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να αξιολογήσει τους εργαζομένους τους. Το γενικό συμπέρασμα της υπάρχουσας μελέτης είναι ότι όταν ένα ξενοδοχείο επιλέγει τους πλέον κατάλληλους και πιο παραγωγικούς υποψηφίους, αυξάνεται η παραγωγικότητά, η αποτελεσματικότητά καθώς και η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η δομή της διατριβής αποτελείται από δύο βασικά μέρη, το θεωρητικό και το ερευνητικό και διαρθρώνεται συνολικά σε εννιά κεφάλαια. Στα κεφάλαια του πρώτου μέρους καταγράφεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως ο λόγος ύπαρξης του τμήματος, οι αρμοδιότητες του, η σπουδαιότητά του μέσα στον οργανισμό, η στελέχωση προσωπικού, η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή και η αξιολόγηση του προσωπικού. Με βάση τον κύριο στόχο της έρευνας, στο όγδοο κεφάλαιο, σε θεωρητικό επίπεδο εξετάστηκε το τουριστικό θέρετρο Costa Navarino ως προς το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και του συστήματος αξιολόγησης που έχουν υιοθετήσει για τους υπαλλήλους του. Σε εμπειρικό επίπεδο, διεξήχθη έρευνα που απευθύνθηκε στον συντονιστή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, την προϊστάμενη του γραφείου υποδοχής των πελατών και τον διευθυντή του τμήματος συντήρησης με σκοπό να διερευνηθεί πολύπλευρα το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Τέλος, στο ένατο κεφάλαιο, αναγράφονται τα συμπεράσματα, οι περιορισμοί της έρευνας, οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα και οι πρακτικές προεκτάσεις οι οποίες θα συμβάλουν στην περαιτέρω ανάπτυξη του τουρισμού στα ξενοδοχεία της Ελλάδας.

Abstract

The purpose of this preliminary case study is to investigate the function of performance appraisal in a specific hotel. The research was conducted in Costa Navarino tourist resort, which is a luxury hotel in the area of Messinia, and its main objective is to examine how the HR department manages to evaluate their employees. The main findings show that selecting suitable candidates results in increased productivity, system efficiency and employee satisfaction increase.

This thesis is separated into two basic parts, analyzed in nine chapters. The first part is the theoretical analysis, and the second one is the research that has been conducted. The first's part chapters are a literature review on the HR Management in the hotel industry, such as the importance and the duties of the department, the recruitment processes, the selection, and the constant training of the employees, etc. The eighth chapter combines the theoretical and practical analysis in the Costa Navarino resort case, from the HR management perspective and the staff appraisal system. The research was conducted with the help of the HR Manager, the Head Receptionist, and the Head of the Maintenance department of the Resort, to allow us to have a more clear and unbiased view of the appraisal system. The last chapter is the conclusion of the research, mentioning all the limitations the research faced, and closes with suggestions for future research that will help the Greek hotel industry to further development.

Εισαγωγή

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον καθιστά αναγκαία τη βέλτιστη κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης και την άριστη διαχείριση του προσωπικού της. Η επιστήμη της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ασχολείται με την εύρεση, διαχείριση, οργάνωση και αξιολόγηση των ανθρώπων που εργάζονται σε μια επιχείρηση, με γνώμονα την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της. Η ανάγκη για οργανωμένα και εκπαιδευμένα τμήματα διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι επιτακτική σε πελατοκεντρικές επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία, όπου η εμπειρία των ενοίκων καθορίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από το προσωπικό του ξενοδοχείου (Pandit, 2003).

Στη σύγχρονη εποχή μας και δεδομένου ότι ο τουριστικός κλάδος έχει ανθίσει, ο ανταγωνισμός μεταξύ τουριστικών καταλυμάτων έχει αυξηθεί. Συγκεκριμένα, σε μεγάλα τουριστικά καταλύματα που απασχολούν πολλούς ανθρώπους, είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού ώστε να βοηθάει στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης (Harris, 2002).

Ο κύριος στόχος της εργασίας, είναι να εξεταστεί με ποιο τρόπο επιτυγχάνει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων, να αξιολογεί τους εργαζομένους του. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε το τουριστικό θέρετρο Costa Navarino το οποίο απασχολεί πάνω από 1500 εργαζομένους ετησίως και θα εστιάσουμε στο πώς έχει καταφέρει η ομάδα του Ανθρώπινου Δυναμικού να καθιερώσει ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων και να μπορεί να μετρήσει την παραγωγικότητα καθώς και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, να τους επιβραβεύει καθώς επίσης και να δίνεται στον ίδιο τον εργαζόμενο η δυνατότητα να εξελιχθεί αξιοκρατικά μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Για να ικανοποιηθεί ο στόχος της μελέτης και να υπάρχει μία σφαιρική προσέγγιση στο θέμα, η εργασία έχει χωριστεί σε εννιά κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται εισαγωγή στις αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εστιάζεται η προσοχή συγκεκριμένα στη σημασία και στη σπουδαιότητα της ΔΑΔ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τονίζεται η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία του καθώς επίσης και η άμεση σχέση που οφείλει να έχει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με το προσωπικό του εκάστοτε ξενοδοχείου ώστε να μπορούν να λύνουν άμεσα τα ζητήματα που πιθανά να προκύπτουν (Harris, 2002).

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται ο προγραμματισμός στις ξενοδοχειακές μονάδες. Είναι θεμελιώδες στάδιο καθώς είναι μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει πρωταρχικής σημασίας ρόλο αφού προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό στάδιο και η επιχείρηση είναι δύσκολο έως αδύνατο να τεθεί σε κίνδυνο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση υποψηφίων καθώς επίσης και ποιες είναι οι πηγές που μπορεί μια ξενοδοχειακή μονάδα να προσελκύσει κόσμο για να στελεχώσει την επιχείρησή του. Έπειτα, στο ίδιο κεφάλαιο έχουν αναφερθεί όλοι οι μέθοδοι που έχει στη διάθεσή του ένα ξενοδοχείο για να επιλέξει το κατάλληλο άτομο για την ανάλογη θέση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, αποτυπώνονται οι συνθήκες εργασίας και η πολιτική αμοιβών.

Στο έκτο κεφάλαιο της εργασίας, είναι και το πρακτικό μέρος όπου γίνεται έρευνα στο πολυτελές Resort Costa Navarino σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούν.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων και παρουσιάζονται προτάσεις για περαιτέρω μελέτη.Κεφάλαιο 1

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εδώ και περίπου 500 χρόνια πλέον, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει εξελιχθεί ραγδαία. Στη σημερινή πραγματικότητα οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες, η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγή

πληροφοριών απαιτούν πιο αποτελεσματική και ευέλικτη λήψη αποφάσεων για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στο πλαίσιο των αλλαγών αυτών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους της κερδοφορίας και της ανάπτυξης, με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζομένους (Παπαλεξανδρή, 2016).

1.2. Ορισμός

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει το σύνολο των ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2018).

Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώνοντάς τις και με τους δύο σκοπούς που επιτυγχάνει δηλαδή στο να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι αλλά και την κερδοφορία της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002) .

Σε γενικές γραμμές η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες (Mathis & Jackson, 2003).

1.3. Ενέργειες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αναμφίβολα, οι πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων έχουν ξεχωριστό τμήμα που διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι ενέργειες που διεξάγει το συγκεκριμένο τμήμα είναι να ορίζει και να γνωστοποιεί στους εργαζομένους τις πολιτικές και τα συστήματα της

εταιρίας και να κάνει συγκεκριμένες λειτουργίες. (Μούζα & Λαζαρίδη, 2006). Όσον αφορά την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τις προσλήψεις, είναι λειτουργίες που έχουν λόγο και πρέπει να συμμετέχουν στις διαδικασίες και οι προϊστάμενοι του εκάστοτε τμήματος. Είναι λογικό λοιπόν, να υπάρχει διαφορά στη συγκεκριμένη λειτουργία όσον αφορά το μέγεθος μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε μία μικρού μεγέθους επιχείρηση συνηθίζεται να σχεδιάζετε ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού με σκοπό να αξιολογούνται οι υπάλληλοι, ενώ αντίθετα σε μία μεγάλη είναι αδύνατο να μπορεί να γίνει η ανάλογη αξιολόγηση από το ίδιο το τμήμα. Έτσι λοιπόν, έχει ανατεθεί η αξιολόγηση των υπαλλήλων να γίνεται από τους άμεσους προϊσταμένους του κάθε τμήματος, για το λόγο ότι εκείνοι είναι οι πλέον κατάλληλοι να γνωρίζουν την εξέλιξή τους λόγω της καθημερινής τους τριβής.

Οι ενέργειες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού διαχωρίζονται στις παρακάτω:

1.3.1. Προγραμματισμός αναγκών

Ο προγραμματισμός των αναγκών είναι μία λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης αλλά επίσης αφορά και τα σχέδια της για το μέλλον. Με το να προγραμματίζει μία εταιρία τις ανάγκες της και εξασφαλίζει τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων που χρειάζεται με τα κατάλληλα προσόντα (Λαλούμης, 2015). Από τις πιο σημαντικές ενέργειες όμως που καλείται να κάνει, είναι να προβλέπει τι ανάγκες χρειάζεται η επιχείρηση σε ανθρωπινό δυναμικό σε περιπτώσεις που κάποιος από τους εργαζόμενους πάρει προαγωγή ή παραιτηθεί. Επιπρόσθετα, καλείται να ελέγχει συχνά τις δεξιότητες και τις ικανότητες των ήδη εργαζομένων της, να αναλύει την αγορά εργασίας και να παίρνει τα ανάλογα μέτρα σε περίπτωση τεχνολογικής προόδου ή αλλαγής του περιβάλλοντός της (Johnason, 2009).

1.3.2. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Η ανάλυση μιας θέσης εργασίας παρουσιάζει τα γενικότερα καθήκοντα, τις απαιτήσεις, τις δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο κάτοχος της θέσης αυτής (Παπαστεφανάκη, 2006). Αντίστοιχα, η περιγραφή μια θέσης, κάνει μια πιο λεπτομερή ανάλυση, με πλήρη καταγραφή των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων που κάθε εργαζόμενος καλείται

να αναλάβει, προσδιορίζει τις βασικές λειτουργίες της κάθε θέσης σε σχέση με τους στόχους της και τέλος οριοθετεί τις εργασιακές σχέσεις της κάθε θέσης εργασίας ως προς την ιεραρχική δομή.

1.3.3. Επιλογή και Πρόσληψη υποψηφίων

Η ομάδα που απαρτίζει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία εταιρία είναι αρμόδια στο να προσελκύει, επιλέγει και να εγκαθιστά το προσωπικό μέσα στην επιχείρηση (Αντιπάτης, 2018). Στην ένταξη κάθε νέου εργαζομένου, είναι αρμόδια στο να φροντίσει την όσο το δυνατόν πιο ομαλή προσαρμογή του ατόμου στην εκάστοτε θέση εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί είτε με ειδικά προγράμματα προσανατολισμού είτε με την βοήθεια από ανθρώπους του ίδιου τμήματος για συγκεκριμένη καθοδήγηση με σκοπό την πιο γρήγορη εγκατάσταση στη θέση εργασίας. Για να συμβούν όλα αυτά, η διοίκηση προσωπικού επισημαίνει τις πηγές από τις οποίες αντλεί το προσωπικό της καθώς επίσης και τα συστήματα επιλογής που χρησιμοποιεί, όπως αυτά μπορεί να είναι η συνέντευξη, τα tests και οι συστάσεις, που θα αναλυθούν σε επόμενο κεφάλαιο. Με τη βοήθεια αυτών των μέσων, οδηγούνται στην τελική απόφαση για το αν τελικά θα προχωρήσουν στην πρόσληψη των υποψηφίων ή όχι (Αντιπάτης, 2018).

1.3.4. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων σε ήδη εργαζομένους. Μια εταιρεία παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της για να τους βοηθήσει να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες, να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να εναλλάσσουν την εργασία ορισμένων υπαλλήλων και να επιλέγουν αναπληρωτές καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις προκειμένου να τους προετοιμάσει για τη διεκδίκηση υψηλότερων θέσεων στην ιεραρχία (Χυτήρης, 2018).

1.3.5. Αξιολόγηση της απόδοσης του Εργαζομένου

Η δραστηριότητα αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με βάση τους στόχους που έχουν ανατεθεί. Ο οργανισμός εκτελεί την αξιολόγηση απόδοσης ανάλογα με την εκάστοτε μέθοδο που θα επιλέξει. Επίσης, αποφασίζει ποιος θα έχει τον ρόλο του αξιολογητή και κάθε πότε θα πραγματοποιείται η διαδικασία. Είναι σημαντικό η εκάστοτε εταιρία να υιοθετεί την μέθοδο που εξυπηρετεί καλύτερα τις ανάγκες της και ταιριάζει στην λειτουργία της και τους στόχους της (Χυτήρης, 2018). Αυτό συνήθως γίνεται σε συνεργασία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τον αρμόδιο προϊστάμενό του κάθε τμήματος. Η αξιολόγηση της απόδοσης οδηγεί σε πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και σημείων βελτίωσης, λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μετακινήσεις σε άλλα τμήματα ή ακόμα και απολύσεις (Χυτήρης, 2001). Στο τελευταίο κεφάλαιο θα εξετάσουμε λεπτομερώς τι μέθοδο αξιολόγησης χρησιμοποιούν σε ένα από τα μεγαλύτερα πολυτελή ξενοδοχεία στην Ελλάδα, στο Costa Navarino.

1.3.6. Μεταθέσεις και προαγωγές

Αφού μια επιχείρηση εντοπίσει τις ανάγκες που έχει για τις κενές θέσεις, η διοίκηση προσωπικού είναι υπεύθυνη για τις μεταθέσεις και τις προαγωγές των εργαζομένων της (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Για να γίνει σωστά αυτό, θα πρέπει να γνωρίζει ήδη τις επιθυμίες και τα προσόντα των εργαζομένων της πριν κάνει οποιαδήποτε αλλαγή. Η απόφαση για μετακίνηση ή προαγωγή εργαζομένου στην εταιρεία λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία με τον υπεύθυνο προσωπικού και τον επικεφαλής του αντίστοιχου τμήματος (Jackson & Schuler, 2006).

1.3.7. Αμοιβές και παροχές

Στους περισσότερους ανθρώπους, όταν ακούν τη λέξη αμοιβή την συνδέουν μόνο με το μισθό του εργαζομένου. Αυτή η αντίληψη είναι λάθος, αφού με τον όρο αμοιβή συμπεριλαμβάνονται όλα εκείνα τα στοιχεία που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή επίδοση του ατόμου (Παπαστεφανάκη, 2006). Έτσι λοιπόν, εκτός από χρηματική ενίσχυση είτε αυτό είναι σε μορφή

bonus, είτε με συμμετοχή σε κέρδη και άλλα, είτε επιβραβεύονται με άυλες ανταμοιβές όπως για παράδειγμα έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.

1.3.8. Ωφελήματα εργαζομένων

Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη διασφάλιση της φροντίδας των εργαζομένων όσον αφορά τις συντάξεις, την ασφάλιση και την ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη. Ο οργανισμός παρέχει υπηρεσίες όπως υγειονομική περίθαλψη, επιδόματα ανεργίας και δάνεια. Η υλοποίηση των προγραμμάτων εγκρίνεται από τη διοίκηση (Φαναριώτης, 2013).

1.3.9. Εργασιακές σχέσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Τα θέματα τα οποία συνήθως απασχολούν τις επιχειρήσεις είναι όσον αφορά τις αμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την υγιεινή και την ασφάλεια. Ο Διευθυντής Προσωπικού βοηθά να διατηρηθούν τα πράγματα αρμονικά μεταξύ των εργαζομένων και τους βοηθά να νιώθουν ότι και αυτοί είναι μέρος της ομάδας. (Φουντουλάκης, 2002).

1.4. Σπουδαιότητα τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μια εταιρίας και στόχος της είναι να ελέγχει και στη συνέχεια να φροντίζει για την εργασιακή και την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ τους. Τα άτομα που δουλεύουν στο συγκεκριμένο τμήμα είναι επιφορτισμένα με πολλά καθήκοντα καθημερινά. Αυτά τα καθήκοντα βέβαια ποικίλουν και σχετίζονται με πολλές δραστηριότητες και εξαρτάται από το περιεχόμενο της κάθε επιχείρησης (Τζωρτάκη & Τζωρτάκης, 2002). Σε έναν κοινό άξονα, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνο

για τις δραστηριότητες του προσωπικού το οποίο περιλαμβάνει τις διαδικασίες σε περιπτώσεις πρόσληψης, απόλυσης, ζητήματα εργασιακής ασφάλισης, ή ακόμα και λήξης συμβάσεων σε περίπτωση που ο εργαζόμενος έχει σύμβαση περιορισμένου χρόνου. Συνεπώς, για εργασία στο τμήμα HR απαιτείται καλή γνώση του αντίστοιχου νομικού πλαισίου. Επίσης, το τμήμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνο που αξιολογεί τους εργαζομένους προκειμένου να γίνουν αποδοτικοί και να εξελιχθούν επαγγελματικά.

Επιπρόσθετα, στο συγκεκριμένο τμήμα ανατίθενται οι ρόλοι που αρμόζουν στο κάθε άτομο (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Κατά τη διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης, ο HR μάντζερ ανακαλύπτει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υποψήφιου και με τις κατάλληλες ερωτήσεις που θα του κάνει, αποφασίζει αν είναι ο σωστός υποψήφιος για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσης.

Τέλος, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνη για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Μέσα στην εκπαίδευση, οι νέοι εργαζόμενοι μαθαίνουν την εταιρική κουλτούρα, ενώ αντίστοιχα θα πρέπει και οι παλαιότεροι να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις της επιχείρησης, ώστε να μπορούν να συμβαδίζουν με αυτές. Όπως είναι λογικό, όταν το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αξιολογεί τους εργαζομένους του, προάγει κάποιους από αυτούς διαμορφώνοντας αντίστοιχα και το πακέτο αποδοχών του (Murdick, Render & Russel, 2000). Σε περιπτώσεις όμως που δεν υπάρχει η δυνατότητα της προαγωγής, τους επιβραβεύει με πακέτα ή κάποια βραβεία αναγνώρισης.

Κλείνοντας, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικό σε μία επιχείρηση και κρύβει πολλές προκλήσεις. Έτσι λοιπόν τα άτομα που το απαρτίζουν θα πρέπει να έχουν καλή διαίσθηση και ένστικτο, καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας είναι απρόβλεπτος και θέλει δυνατές ικανότητες για τον εντοπισμό των κατάλληλων υποψηφίων για τη στελέχωση της εταιρίας (Φαναριώτης, 2013).

1.5. Ευθύνη για την καλύτερη αξιοποίηση των πόρων

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων είναι υπεύθυνοι για τη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας (ανθρώπινων, υλικών και άυλων). Για να αποφευχθεί η σπατάλη περιουσιακών

στοιχείων, το οικονομικό και τεχνικό μέγεθος μιας εταιρείας πρέπει να είναι εξαιρετικό (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002).

1.5.1. Παρακίνηση και ενθάρρυνση των εργαζομένων για αποτελεσματική δράση

Οι ηγέτες επιχειρήσεων πρέπει να διασφαλίσουν ότι χρησιμοποιούν τα ταλέντα και τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους με τον πιο παραγωγικό δυνατό τρόπο, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τους προσωπικούς στόχους κάθε ατόμου (Harris, 2002). Η ηθική και υλική ανταμοιβή των εργαζομένων βελτιώνει την αποτελεσματικότητά τους και διευκολύνει την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Το κίνητρο ενεργοποιεί τους εργαζόμενους και τους κρατά σε εγρήγορση. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι κινήτρων και το καθένα λειτουργεί με διαφορετικούς τρόπους για διαφορετικούς ανθρώπους. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να προσδιορίζει τις ανάγκες κάθε υπαλλήλου και να βρει έναν τρόπο να τον παρακινήσει να επιτύχει τους στόχους του (Harris, 2002).

1.5.2. Προσπάθεια για συνεχή αυτοβελτίωση και ομαδική εργασία

Στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον, είναι σημαντικό να εκπαιδεύονται και να εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι σε νέες μεθόδους και τεχνικές προκειμένου να αυξήσουν τις δεξιότητες και τη θέση τους εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, θα ήταν σκόπιμο να παρέιχε η επιχείρηση στους εργαζόμενους επιμορφωτικά σεμινάρια με σκοπό την αυτοβελτίωση και κατ' επέκταση την άνθηση της επιχείρησης. Έχοντας δώσει την ευκαιρία σε ανθρώπους να παρακολουθήσουν σεμινάρια συναφή με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, είναι φυσικό επακόλουθο οι άνθρωποι να γίνουν πιο δημιουργικοί, να έχουν περισσότερη όρεξη για την εργασία τους καθώς και η καθημερινότητά τους θα έχει αποκτήσει περισσότερη ουσία (Φαναριώτης, 2013). Ως αποτέλεσμα αυτού, η ομάδα θα είναι σε θέση να αποκτήσει νέες δεξιότητες που θα τη βοηθήσουν να βελτιώσει και να ενισχύσει τη θέση της εντός του οργανισμού ή της επιχείρησης. Είναι σημαντικό όλοι σε μια εταιρεία να συνεργάζονται για την επίτευξη κοινών στόχων, ακόμα κι αν δεν είναι υπάλληλοι. Το γεγονός αυτό αποδεικνύει ότι η ηγεσία της εταιρείας υποστηρίζει τις προσπάθειες όσων βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, οι οποίοι αντιστέκονται σε άδικο ή άδικο αιτήματα πελατών (Μεράκος, 2018).

1.5.3. Σεβασμός προς τους εργαζομένους της επιχείρησης

Οι διευθυντές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί ώστε να μην χειραγωγούν ή εξαπατούν τους υφισταμένους για να πάρουν αυτό που θέλουν ή να παραμείνουν σε θέση εξουσίας. Σε κάθε σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώνεται στην επίτευξη τριών πολύ σημαντικών στόχων:

- 1) να μυήσει τους εργαζομένους στο να γνωρίσουν την κουλτούρα της εταιρίας. Με αυτό τον τρόπο θα τους βοηθήσει να αφοσιωθούν στην εταιρεία.
- 2) να βοηθήσει τους διευθυντές να βελτιώσουν το στυλ διαχείρισης τους και
- 3) Να βελτιώσει τους τρόπο για τη σωστή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Η κάθε εταιρία πρέπει να δίνει έμφαση στην ικανοποίηση και στην ενίσχυση του προφίλ των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν, τα στελέχη θα πρέπει να ακολουθούν τις εξής τακτικές ώστε να φέρουν το καλύτερο αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Αρχικά, θα πρέπει να μπορούν να αλλάξουν τον τρόπο σκέψης των εργαζομένων και να είναι σε θέση να τους πείσουν ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της εταιρίας. Επίσης θα πρέπει να τοποθετούν και να μελετούν τα προβλήματα της επιχείρησης κάτω από νέα δεδομένα, με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας όποτε αυτό είναι αναγκαίο (Κέφης, 2014). Ακόμα θα πρέπει να ενισχύουν τους εργαζομένους με νέες δεξιότητες (μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων) και νέες αρμοδιότητες (ανάθεση αρμοδιοτήτων), πόσο μάλλον στις μέρες μας όπου βιώνουμε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη κατάσταση και η επιμόρφωση είναι αναγκαία. Τέλος, για να επιβιώσει μια επιχείρηση και πολύ συχνά και ολόκληρος ο κλάδος, είναι αναγκαία η κατάκτηση νέων αγορών μέσω της επιχειρηματικής επέκτασης και της επενδυτικής δραστηριότητας. Για να γίνει ομαλά η προσαρμογή σε μία τέτοια αλλαγή θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ενσωματώσουν τις νέες αντιλήψεις της αγοράς και να είναι έτοιμοι να υιοθετήσουν μεθόδους που να προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Albrecht & Bakker, 2015). Σε μία τέτοια αλλαγή είναι αναπόφευκτο ότι θα προκύψουν δυσάρεσκειες από τους εργαζομένους και σε αυτό το σημείο είναι άκρως σημαντικό το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα πρέπει να είναι σε θέση ώστε

να εντοπίσει τα τμήματα που νοσούν, είτε επειδή υπάρχει άνοια που προσκαλείται από συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, είτε απογοητευμένοι εργαζόμενοι από τη συμπεριφορά προϊσταμένων, είτε έλλειψη άτυπων σχέσεων, μη αναγνώριση του έργου και της συνεισφοράς τους ακόμα και έλλειψη ικανοποίησης για τις χρηματικές απολαβές. Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη οφείλουν να διαπιστώσουν το πρόβλημα και να δώσουν άμεση λύση. Μία καλή ιδέα θα ήταν να έχουν τη δυνατότητα όλοι οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τις επαναλαμβανόμενες και τετριμμένες καθημερινές εργασιακές υποχρεώσεις, να αναπροσδιορίζουν τις σκέψεις τους, να μάθουν κάτι διαφορετικό κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, να δραπέτεύσουν για λίγο από την πραγματικότητα, να αποκτήσουν νέα ενδιαφέροντα, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους, να αισθανθούν ότι συμμετέχουν σε ένα «παιχνίδι» και εν κατακλείδι να νιώσουν ελεύθεροι (Τζιάρας, 2011).

1.6 Συμπεράσματα

Από όσα προαναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη των αποφάσεων, η εκπαίδευση και η παροχή κινήτρων είναι απαραίτητα στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη η ποιότητα της υπηρεσίας, προκειμένου να αποφευχθούν καταστάσεις όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Οι άνθρωποι χρειάζονται ενθάρρυνση για να χρησιμοποιήσουν τις διαδικασίες τους βέλτιστα και να παραμείνουν στην κορυφή των ευθυνών τους. Δεν είναι πλέον κόστος και απαραίτητο μέρος του συστήματός μας. Αποτελούν σημαντικό και πολύτιμο μέρος της επιχείρησης και πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη. Είναι ευθύνη της ανώτατης διοίκησης να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους.

Κεφάλαιο 2

2.1. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Πρωταρχικός στόχος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι να προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες υψηλών προδιαγραφών (Αβραμίδου, 2011). Η εταιρεία πρέπει να φροντίσει ώστε το ανθρώπινο δυναμικό της να είναι ικανοποιημένο για να συνεχίσει να αναπτύσσεται. Οι εργαζόμενοι έχουν αμφίδρομη σχέση με τους πελάτες. Η ικανοποίηση που παίρνει κάποιος από κάτι αντανακλά στους άλλους και το αντίστροφο. Τα στελέχη της σύγχρονης οικονομικής μονάδας εργάζονται για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι της εταιρείας αισθάνονται ασφάλεια και αναγνωρίζουν τα επιτεύγματά τους. Αυτό βοηθά στη δημιουργία ενός αισθήματος ασφάλειας και αναγνώρισης για αυτούς. Μία ιδέα σχετικά με το πως θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτό, θα ήταν όταν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη θέτουν τους μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης μέσω του Επιχειρηματικού Σχεδίου (BusinessPlan), να τους γνωστοποιούν στα κατώτατα στελέχη ώστε εκείνοι με τη σειρά τους να θέτουν υποστόχους στους υφισταμένους τους με αποτέλεσμα όλοι να έχουν ένα κοινό στόχο και να προσπαθούν για την επίτευξή του. Οι στόχοι της εταιρείας θα έχουν θετικά αποτελέσματα για τους εργαζομένους και σε προσωπικό επίπεδο, αλλά οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι μυστικοπαθείς σχετικά με αυτό για να μην το μάθει κανείς πολύ σύντομα. (Ιορδάνογλου, 2008).

Συγκεκριμένα στον ξενοδοχειακό κλάδο, το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο υπ' αριθμόν ένας προσδιοριστικός παράγοντας στην επιτυχία μιας καθώς η εικόνα του συνδέεται άμεσα με τους υπαλλήλους του (Αβραμίδου, 2011). Τα ανώτερα στελέχη έχουν συνειδητοποιήσει ότι υπάρχει περισσότερος ανταγωνισμός από ποτέ και προσπαθούν να καλύψουν τις εύλογες ανάγκες που μπορεί να είναι απαραίτητες. Δεν είναι τυχαίο ότι πολλές εταιρείες έχουν περιορίσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας σε αντικείμενο μελέτης και προσπαθούν να λύσουν προβλήματα που τους απασχολούν αρχικά με τρόπους που φαίνονται παράλογοι για τον ευρωπαϊκό τρόπο σκέψης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).). Εάν διαπιστωθεί ότι η αποδοτικότητα των εργαζομένων μειώνεται, ενδέχεται να λάβουν μέτρα για την ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Ειδικό από διαφορετικούς επιστημονικούς τομείς συνιστούν καινοτόμες και ριζοσπαστικές ενέργειες για λογαριασμό των επιχειρήσεων για την πρόληψη αρνητικών

φαινομένων. Σε τμήματα επιχειρήσεων που νοσούν (απογοητευμένοι εργαζόμενοι από τη συμπεριφορά προϊσταμένων, άνοια που προκαλείται από συνεχώς επαναλαμβανόμενη εργασία, μειωμένο ενδιαφέρον, έλλειψη άτυπων σχέσεων, μη αναγνώριση του έργου και της συνεισφοράς τους, έλλειψη ικανοποίησης για τις χρηματικές απολαβές) τα ανώτατα διοικητικά στελέχη οφείλουν να διαπιστώσουν το πρόβλημα και να δώσουν άμεση λύση (Χυτήρης, 2006). Μία καλή ιδέα θα ήταν να έχουν τη δυνατότητα όλοι οι εργαζόμενοι να ξεφύγουν από τις επαναλαμβανόμενες και τετριμμένες καθημερινές εργασιακές υποχρεώσεις, να αναπροσδιορίζουν τις σκέψεις τους, να μάθουν κάτι διαφορετικό κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, να δραπετεύσουν για λίγο από την πραγματικότητα, να αποκτήσουν νέα ενδιαφέροντα, να ενδυναμώσουν τις σχέσεις τους, να αισθανθούν ότι συμμετέχουν σε ένα «παιχνίδι» και εν κατακλείδι να νιώσουν ελεύθεροι.

2.2. Σημασία και Αρμοδιότητες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία

Η σημασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στην εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού (Παπαλεξανδρή, 2016). Πρόκειται για μία ιδιαίτερη δύσκολη αλλά και αναγκαία πτυχή του σύγχρονου μανάτζμεντ, αφού επικεντρώνεται στο βασικότερο συστατικό στοιχείο ενός οργανισμού, τους ανθρώπους. Ένας οργανισμός δεν μπορεί να είναι επιτυχημένος εάν δεν έχει τους κατάλληλους ανθρώπους να τον βοηθήσουν να πετύχει. Πρέπει να υπάρχει κάποιος που να μπορεί να συγκεντρώσει τα αποτελέσματα της οργάνωσης του ξενοδοχείου. Υπάρχουν πολλά πράγματα που μπορούν να ειπωθούν για τη διαχείριση και τα οποία θα συζητήσουμε αργότερα. Για παράδειγμα, τα κίνητρα, η λήψη αποφάσεων και η επικοινωνία μπορούμε να πούμε ότι είναι όλες σημαντικές πτυχές της αποτελεσματικής διαχείρισης. Η έλλειψη κατάλληλων ανθρώπων σημαίνει ότι οι διάφορες διοικητικές λειτουργίες και διαδικασίες δεν μπορούν να αντικαταστήσουν την ανάγκη για υπαλλήλους (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Η σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έγκειται στην εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων (Τζιάρας, 2011). Μπορεί αυτό να φαίνεται αρκετά απλό. Το ιδανικό θα ήταν, κάθε ξενοδοχείο να είχε τη δυνατότητα να μπορούσε να επιλέξει (ανάλογα βέβαια και με τις οικονομικές του δυνατότητες) τους καλύτερους

εργαζομένους από αυτούς που είναι σήμερα διαθέσιμοι και να στελεχώσει με αυτούς τον οργανισμό μας. Τα πράγματα όμως δεν είναι τόσο απλά γιατί μπορεί οι «καλύτεροι» εργαζόμενοι να μην μπορούν να λειτουργήσουν μέσα στον ίδιο οργανισμό. Θα πρέπει να διασφαλίσει μια ομαλή «ροή» και ανανέωση στο προσωπικό μιας επιχείρησης, αλλά και να δημιουργήσει ένα «μείγμα» εργαζομένων που θα μπορεί να (συν)εργαστεί αποτελεσματικά στα πλαίσια του οργανισμού (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997).. Τα προβλήματα όμως δεν σταματούν εδώ. Υπάρχουν ζητήματα που θα πρέπει να τα διαχειριστεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού όπως για θέματα με τις προαγωγές, των εκπαιδεύσεων, των παραιτήσεων, τις αποζημιώσεις και γενικά ζητήματα που αφορούν τις εργασιακές διαφορές μέσα σε ένα οργανισμό .

Βλέπουμε λοιπόν ότι η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ιδιαίτερα σοβαρή, κρίσιμη αλλά και πολύπλοκη διαδικασία και δίκαια έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα σημεία-κλειδιά για την αποτελεσματική διοίκηση. Για ακόμη μία φορά χρησιμοποιούμε τον όρο «διαδικασία», για να τονίσουμε ότι η συνεχής και συστηματική λειτουργία της διοίκησης σχετίζεται άμεσα με άλλες βασικές λειτουργίες διαχείρισης.

Μετά από αυτούς τους αρχικούς προβληματισμούς μπορούμε να ξεκινήσουμε την ανάλυση των επιμέρους βημάτων της διαδικασίας.

2.3. Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Αρχικά είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι με τον όρο οργανωτική δομή, εννοούμε το σύνολο των επίσημων σχέσεων των εργαζομένων, διευθυντών, προϊσταμένων και υφισταμένων και περιλαμβάνει το σχεδιασμό των συστημάτων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και συντονισμού, καθώς και το επίπεδο διοικητικής ευθύνης κάθε τμήματος και εργαζομένου. (Γιαλέλης, 2011). Η απλοποιημένη σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής δομής μια επιχείρησης και στη συγκεκριμένη περίπτωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας, απεικονίζεται με το οργανόγραμμα. Στην ουσία, μέσω αυτής της απεικόνισης οι εργαζόμενοι κατανοούν την ιεραρχία της επιχείρησης και τη σύνδεση μεταξύ των τμημάτων. Όσον αφορά τα ξενοδοχεία

όπου μελετάμε κιόλας, η δομή της οργάνωσης του τμήματος διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται αρκετά μέλη εκ των οποίων τα πιο σημαντικά είναι τα ακόλουθα:

Διάγραμμα 1: Οργανόγραμμα τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία.

Ο αριθμός των εργαζομένων στο τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται από το μέγεθος της εταιρείας. Υπάρχει μεγάλη έρευνα που υποδηλώνει ότι τα επίπεδα στελέχωσης των τμημάτων κυμαίνονται από 60% έως 90% για 100 υπαλλήλους. Ο λόγος αυτός τείνει να είναι 0,60 για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 0,90 για τις μικρές (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997). Το τμήμα προσωπικού είναι σε ποσοστό 60% του συνόλου των εργαζομένων.

2.4. Συμπεράσματα

Από όσα προαναφέρθηκαν γίνεται σαφές ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι άκρως σημαντικός για τη επιτυχία μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Τα ανώτατα στελέχη είναι ωφέλιμο να λαμβάνουν υπόψη τους τις γνώμες των υπαλλήλων τους γιατί εκείνοι είναι που μπορούν να

εντοπίσουν πιθανά ζητήματα (κυρίως για θέματα μικρότερης σημασίας) που μπορούν να προκύψουν και με τον καλό συντονισμό θα είναι εύκολο να αποτραπεί. Για να συμβεί κάτι τέτοιο όμως, είναι απαραίτητη η επικοινωνία, η ομαδική εργασία, η εκπαίδευση και τα κίνητρα που πρέπει συνεχώς να δίνονται ώστε να μην χάνει το ενδιαφέρον του ο εργαζόμενος.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά με άλλα μέλη του οργανισμού, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα ανεπαρκούς καθοδήγησης, σύγχυσης, απώλειας ενδιαφέροντος και τελικά απώλειας ποιότητας. Οι άνθρωποι χρειάζονται ενθάρρυνση για να διατηρήσουν τον έλεγχο και να βελτιώσουν την απόδοσή τους στον επαγγελματικό και προσωπικό τους τομέα. Δεν είναι πλέον κόστος και είναι απλώς άλλη μια εισροή. Η εταιρεία είναι επιτυχημένη λόγω της υψηλής αξίας των προϊόντων της και γι' αυτό απαιτούν προσεκτική διαχείριση. Η ανώτατη διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον που να επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποδίδουν με τις καλύτερες δυνατότητές τους.

Κεφάλαιο 3

3.1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Αδιαμφισβήτητα, μία από τις σημαντικότερες δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει ορίσει το ξενοδοχείο, είναι ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποτελεί την πρώτη και ουσιαστική λειτουργία του τουριστικού μάνατζμεντ. Μέσα από τη διαδικασία του προγραμματισμού η τουριστική επιχείρηση – και ειδικά η ανώτερη διοίκησή της - θέτει τους άμεσους αλλά και μακροχρόνιους στόχους της και προσδιορίζει τα προσδοκώμενα αποτελέσματά της (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Ο Προγραμματισμός στα ξενοδοχεία, είναι μία απαραίτητη και επιτακτική λειτουργία καθώς ακολουθεί τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στον κύκλο ζωής της. Αποτελεί διοικητική λειτουργία που ασκούν όλα ανεξαιρέτως τα διοικητικά στελέχη: προϊστάμενοι τμημάτων, μέσο μάνατζμεντ και ανώτερο μάνατζμεντ. Γενικά, Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις εξασφαλίζουν τον σωστό αριθμό και τύπο ατόμων για τις σωστές θέσεις εργασίας και με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Αυτό σημαίνει ότι βοηθάει την επιχείρηση να εξασφαλίσει το κατάλληλο προσωπικό σε ποιοτικό αλλά και σε ποσοτικό βαθμό βοηθώντας έτσι στην εύρυθμη λειτουργία της. Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι ο προγραμματισμός είναι σημαντικός για την οργάνωση της τουριστικής επιχείρησης, ώστε οι δραστηριότητες να μπορούν να προγραμματιστούν και να προγραμματιστούν με ακρίβεια, και να προσδιοριστεί το περιεχόμενο κάθε εργασίας..

3.1.1. Αναγκαιότητα προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία

Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητος, ανεξαρτήτως μεγέθους επιχείρησης, πόσο μάλλον σε μια ξενοδοχειακή μονάδα όπου οι λειτουργίες είναι πληθώρες. Είναι λογικό λοιπόν, ότι με την πάροδο των χρόνων κάποια στελέχη να αποχωρούν, είτε λόγω σύνταξης είτε για προσωπικούς λόγους, και η θέση τους να αντικαθίσταται από τις προσλήψεις νέων στελεχών. Η ροή αυτή πρέπει να είναι ελεγχόμενη, δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει ο

άριστος αριθμός εργαζομένων για την ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου (Παυλίδης, 1996). Σε αυτό το σημείο, θα μπορούσε να σκεφτεί κάποιος ότι ενδεχομένως να μην είναι και τόσο σημαντικός ο ρόλος του συγκεκριμένου τμήματος, αφού όταν θα μένει μία θέση κενή θα μπορούσε η επιχείρηση να προσλάβει άμεσα έναν εργαζόμενο ή να την καλύψει με κάποιον ήδη υπάρχοντα εργαζόμενο. Δυστυχώς αυτή η λύση δεν είναι πάντα ιδανική. Στις μέρες μας, όπου ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος και επενδύονται τεράστια κεφάλαια στις τουριστικές επιχειρήσεις, για να επιβιώσει ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να επενδύσει στο σωστό και επιστημονικό προγραμματισμό. Είναι αναγκαίο λοιπόν, όλα τα στελέχη να διαθέτουν την τεχνογνωσία και τις δεξιότητες που απαιτούνται, ώστε να μπορούν να τα εφαρμόζουν και να μη διακινδυνεύουν τα κεφάλαια της επιχείρησης που έχουν επενδυθεί (Αβραμίδου, 2011). Οι λόγοι που οδηγούν το σύγχρονο επιχειρηματία στην τεράστια ανάγκη για προγραμματισμό είναι οι ακόλουθοι:

1. Οι συχνές αλλαγές στο οικονομικό και ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον της τουριστικής επιχείρησης. Αποτέλεσμα των αλλαγών αυτών είναι η ασταθής εξέλιξη των γεγονότων καθώς και ο κίνδυνος να μην αντιδράσει σωστά ο μάνατζερ που δεν έχει εκ των προτέρων προγραμματίσει ΤΙ, ΠΟΥ, ΠΟΤΕ και ΓΙΑΤΙ πρέπει να γίνει (Σαρμανιώτης, 2005).
2. Οι πιέσεις για συνεχείς βελτιώσεις. Λόγω του μεγάλου ανταγωνισμού, το ξενοδοχείο που θα πρωτοτυπήσει στον τομέα του θα έχει και τις περισσότερες πιθανότητες να πετύχει τα καλύτερα αποτελέσματα. Αυτό αναγκάζει συχνά όλες τις επιχειρήσεις –και ειδικά τις τουριστικές- να επιδιώκουν νεωτερισμούς στις υπηρεσίες τους. Η προσπάθεια για βελτίωση συχνά σημαίνει εφαρμογή νέων μεθόδων παραγωγής και πωλήσεων, επένδυση σε έρευνα αγοράς, δέσμευση κεφαλαίων και άλλα. Ένας λανθασμένος προγραμματισμός όμως μπορεί να οδηγήσει σε κίνδυνο της βιωσιμότητας της επιχείρησης (Σαρμανιώτης, 2005).
3. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της τουριστικής επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης τόσο πιο πολύπλοκη γίνεται η λειτουργία της. Αποτέλεσμα της αύξησης του μεγέθους της είναι η ανάγκη για προγραμματισμό δραστηριοτήτων, καταμερισμό εργασίας, οργάνωση και καθορισμό σχέσεων εξουσίας.

Είναι γεγονός ότι μόνο με το σωστό προγραμματισμό η μεγάλη και πολύπλοκη τουριστική επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά (Σαρμανιώτης, 2005).

3.1.2. Τα 5 στάδια του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία

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

1^ο Στάδιο: Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.

Αρχικά, γίνεται μια έρευνα για να εκτιμηθούν ποιες ειδικότητες και προσόντα χρειάζονται στην παρούσα κατάσταση και στο μέλλον (Φαναριώτης, 2013). Όπως αναφέρθηκε, προκειμένου να διαπιστωθούν οι ανάγκες σε προσωπικό, ώστε να επιτευχθεί ο σωστός αριθμός εργαζομένων για τη σωστή θέση στο σωστό χρόνο, πρέπει να ληφθούν υπόψη η εσωτερική και η εξωτερική αγορά, δηλαδή η προσφορά και η ζήτηση εργασίας, στο εξωτερικό και στο εσωτερικό της επιχείρησης.

2^ο Στάδιο: Προσέλκυση προσωπικού.

Στη συνέχεια, γίνεται αναζήτηση κατάλληλων υποψηφίων για κάλυψη θέσεων (Φαναριώτης, 2013). Αυτό μπορεί να συμβεί με δύο τρόπους. Είτε από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή μέσω μεταθέσεων ή προαγωγών των ήδη εργαζομένων που υπάρχουν στην επιχείρηση, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον μέσω συνεντεύξεων. Στο ξενοδοχειακό κλάδο χρησιμοποιούνται εξίσου και οι δύο πηγές προσέλκυσης που θα αναλυθεί εκτενέστερα στο επόμενο κεφάλαιο.

3^ο Στάδιο: Επιλογή προσωπικού.

Αφού έχει ολοκληρωθεί το προηγούμενο στάδιο, επιλέγεται το προσωπικό εκείνο το οποίο οι ικανότητές του καθώς και οι δεξιότητες, ταιριάζουν καλύτερα με τις αρμοδιότητες της εκάστοτε θέσης εργασίας (Φαναριώτης, 2013). Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) και τα στελέχη. Συγκεκριμένα, για πιο εισαγωγικές (entry level) θέσεις, η απόφαση για την επιλογή των υποψηφίων παίρνεται από τη ΔΑΠ ενώ αντίθετα για ανώτερες θέσεις με περισσότερες ευθύνες, η επιλογή των υποψηφίων γίνεται από τα στελέχη (Χυτήρης, 2001). Συγκεκριμένα για τα ξενοδοχεία, ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια στην επιλογή του προσωπικού είναι ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του ατόμου καθώς η συναναστροφή με τους ταξιδιώτες παίζει σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του ξενοδοχείου.

4^ο Στάδιο: Υποδοχή και Ένταξη νεοπροσληφθέντων.

Σε αυτό το στάδιο, γίνεται η ενημέρωση για το πως θα γίνει η προσαρμογή των νέων εργαζομένων στο νέο τους περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοσή τους σε όσο το δυνατό μικρότερο χρονικό διάστημα (Φαναριώτης, 2013).

5^ο Στάδιο: Εκπαίδευση προσωπικού.

Σε αυτό το τελικό στάδιο σχεδιασμού, οι νέοι προσλήψεις θα πρέπει να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία για να γίνουν πιο παραγωγικοί (Φαναριώτης, 2013). Αυτό επιτυγχάνεται με τη σωστή επιλογή εκπαιδευτικών μεθόδων από το τμήμα που είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση του προσωπικού. Πολύ συχνά βλέπουμε στις ξενοδοχειακές μονάδες, να αντιμετωπίζουν το στάδιο της εκπαίδευσης πιο τεχνοκρατικά. Είναι πολύ σημαντικό να θυμόμαστε ότι θέλουμε να φιλοξενήσουμε ανθρώπους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό που δουλεύει στο ξενοδοχείο θα έπρεπε να είχε τη δυνατότητα να

ζήσει την εμπειρία του ξενοδοχείου. Μία καλή ιδέα θα ήταν, οι νεοπροσληφθέντες να μένουν 1-2 ημέρες ως ταξιδιώτες ώστε να είναι σε θέση να αντιληφθούν την εμπειρία καθώς επίσης και αυτό που θέλουμε να δώσουμε στον ταξιδιώτη που έρχεται στο κατάλυμα. Με αυτό τον τρόπο, θα κατανοήσει καλύτερα τη φιλοσοφία του καταλύματος και θα μπορεί να φροντίσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τον επισκέπτη.

Σε όλες τις φάσεις, η διαδικασία ενός στρατηγικού προγραμματισμού πρέπει να ενημερώνεται και να προσαρμόζεται από τις αλλαγές που επηρεάζουν το περιβάλλον, είτε αυτό είναι εσωτερικό είτε είναι εξωτερικό, ώστε να βρίσκεται πάντα ένα βήμα μπροστά από τις καταστάσεις.

3.2 Σχεδιασμός προγράμματος Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι μια μέθοδος που στοχεύει να εξασφαλίσει ότι το ξενοδοχείο διαθέτει τον σωστό αριθμό κατάλληλα εκπαιδευμένων και εκπαιδευμένων ατόμων, σε συγκεκριμένες ημερομηνίες στο μέλλον, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Η εισαγωγή κατά συνέπεια του «Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού» στην επιχείρηση, δηλαδή η ανάλυση και η πρόβλεψη των αναγκών σε προσωπικό, θα βοηθήσει τον εργοδότη ή απλά τον διευθυντή τμήματος, να διαπιστώσει με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού του και να κρίνει κατά πόσο η απόδοση μιας τέτοιας επένδυσης θα είναι ανάλογη στο μέλλον. Επομένως, είναι μία εργασία που ξεκινά πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, στη προκειμένη περίπτωση στα ξενοδοχεία, και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι λοιπόν, αφού έχουν ολοκληρωθεί όλα τα προηγούμενα στάδια, έρχεται η στιγμή που αξιολογούνται οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, αν χρειάζεται δηλαδή περισσότερους ή λιγότερους εργαζομένους, με γνώμονα πάντα τη πραγματοποίηση του στόχου που είχε ορίσει στην έναρξη της. Δεδομένου ότι το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα, είναι σημαντικό να υπάρχουν όσο το δυνατόν πιο ευέλικτα σχέδια δράσης. Ο προγραμματισμός έχει σχεδιαστεί για να σας βοηθήσει να εκτελέσετε συγκεκριμένες εργασίες (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

- 1. Σχέδια προσλήψεων.** Τα σχέδια προσλήψεων δεν είναι τα ίδια από εταιρία σε εταιρία όσον αφορά το χρονοδιάγραμμά τους, δηλαδή το χρόνο που διαθέτει η επιχείρηση για να ολοκληρώσει τις διαδικασίες, τις μεθόδους που επιλέγει καθώς επίσης και τα κριτήρια που επιλέγει τους εργαζομένους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Στο ξενοδοχειακό κλάδο, το σχέδιο προσλήψεων θα πρέπει να έχει ορίσει τον ακριβή αριθμό εργαζομένων που χρειάζεται καθώς επίσης και το προφίλ που απαιτείται για την εκάστοτε θέση. Τέλος, θα πρέπει να επιλέγει με ποιες μεθόδους θα γίνεται η επιλογή των υποψηφίων και πάντα θα πρέπει να έχει έτοιμες τις εναλλακτικές οδούς κάλυψης των αναγκών σε περίπτωση που το αρχικό σχέδιο δεν αποδώσει.
- 2. Σχέδια Αναδιοργάνωσης Θέσεων Εργασίας.** Αυτά μπορεί να αφορούν την αναδιάρθρωση των ήδη υπάρχοντων τμημάτων στο ξενοδοχείο, τη δημιουργία κάποιου νέου τμήματος, την εξωτερική ανάθεση κάποιων λειτουργιών (outsourcing) καθώς επίσης και τη μείωση των ιεραρχικών στρωμάτων με στόχο να δημιουργηθούν αυτόνομες ομάδες οι οποίες θα διοικούνται από ένα μέλος. Επιπρόσθετα, μπορεί να περιλαμβάνουν μείωση των ιεραρχικών επιπέδων (flattened hierarchies) ώστε να μειωθεί ο αριθμός των διευθυντών και να εγκαθίσταται οι αποφάσεις σε πιο σύντομο χρόνο (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).
- 3. Σχέδια Ανάπτυξης Εργαζομένων.** Επιθυμία των τουριστικών επιχειρήσεων, είναι να κρατήσουν τους «καλούς» υπαλλήλους τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Για να επιτευχθεί αυτό, τα ξενοδοχεία δίνουν κίνητρα στους εργαζομένους τους για να αυξήσουν την απόδοσή τους είτε μέσω ειδικών σεμιναρίων και προγραμμάτων που στοχεύουν στο να αποκτήσουν περισσότερες και ευρύτερες γνώσεις, είτε να τους παρέχουν συμβουλές και καθοδήγηση σε θέματα καριέρας. Επιπρόσθετα, τα σχέδια ανάπτυξης στοχεύουν στο να εισάγουν συστηματικές διαδικασίες αναγνώρισης των δυνατοτήτων των εργαζομένων ώστε να βοηθήσουν να προβληθούν ταλέντα και ικανότητες που μέχρι πρότινος δεν αναγνωριζόντουσαν και να πραγματοποιούνται οι εσωτερικές προαγωγές μόνο με αξιοκρατικά κριτήρια.

- 4. Σχέδια Εκπαίδευσης Εργαζομένων.** Αδιαμφισβήτητα, έχοντας ένα ξενοδοχείο, ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό, καταφέρνει να υλοποιήσει του στόχους της και κατ' επέκταση τη βιωσιμότητά της (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Για να συμβούν αυτά όμως, η επιχείρηση οφείλει να εκπαιδεύει τους εργαζομένους της με κατάλληλα προγράμματα τα οποία θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να αναπτύξουν καινούργιες και τέλος να συμβάλλουν στη γρήγορη προσαρμογή των νεοπροσληθέντων. Τα εκπαιδευτικά σχέδια πρέπει να υλοποιούνται εγκαίρως ώστε να είναι έτοιμοι να προσαρμοστούν σε νέες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- 5. Σχέδια Ενίσχυσης Απόδοσης.** Βάση αυτών, η επιχείρηση στοχεύει στο να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων της και να καθιερώσει ένα σύστημα αξιολόγησης με το οποίο θα μπορούν οι υπάλληλοι να παρακολουθούν την επίδοσή τους και να βελτιώνονται (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Επίσης, έχει σκοπό να αμείβουν αξιολογικά οι προϊστάμενοι τους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν πετύχει τους στόχους τους και να τους ενθαρρύνει για περισσότερα.
- 6. Σχέδια Αμοιβών.** Τις περισσότερες φορές, οι τουριστικές επιχειρήσεις προωθούν αυτό που θεωρούν σημαντικό, αμείβοντάς τους υπαλλήλους του ανάλογα των προσπαθειών τους. Αν για παράδειγμα, επρόκειτο για μία επιχείρηση που η ποσότητα παραγωγής είναι ο πιο σπουδαίος στόχος για τους εργαζόμενους παραγωγής, τότε τα bonus θα πρέπει να συνδέονται με τον αριθμό των παραγόμενων τεμαχίων. Ένα πρόγραμμα αμοιβών συνήθως προσπαθεί να συνδέσει την αμοιβή με την απόδοση, να μελετήσει τα επίπεδα αμοιβών στην αγορά στο σύνολό της και να δημιουργήσει ένα σύστημα αμοιβών με βάση την αξιολόγηση της εργασίας (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).
- 7. Σχέδια Ευέλικτων Μορφών Απασχόλησης.** Στη συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης υπάρχει μία ευελιξία όσον αφορά τις ώρες απασχόλησης όπως για παράδειγμα ευέλικτα ωράρια, σχέδια υπερωριών και αλλαγές σε βάρδιες.. Αναλυτικά, μορφές ευέλικτης οργάνωσης που συναντάμε πιο συχνά στις επιχειρήσεις είναι η

εποχιακή απασχόληση (temporary working), η μερική απασχόληση (part-time working) και η εργασία από το σπίτι (home working) (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Επίσης, αυτή η μορφή απασχόλησης περιλαμβάνει ευελιξία και στις συμβάσεις εργασίας, και προσφέρει εκτός από τις συνηθισμένες, συμβάσεις ορισμένου χρόνου, συμβάσεις έργου και εξωτερική ανάθεση εργασιών (outsourcing).

- 8. Σχέδια Εργασιακών Σχέσεων.** Για να είναι βιώσιμη μία επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχουν συμφωνίες ανάμεσα στην ανώτερα στελέχη και στους εκπροσώπους των εργαζομένων. Οι συμφωνίες αυτές αφορούν είτε ζητήματα προς διαπραγμάτευση, είτε δήλωση ενδιαφέροντος κάποιων εργαζομένων για συμμετοχή σε κάποιο θέμα προς συζήτηση, είτε ακόμα και συμφωνίες παραγωγικότητας. Αν για παράδειγμα σε ένα ξενοδοχείο, γίνονται γνωστά στους υπαλλήλους οι στόχοι της επιχείρησης και οι ποσοστά παραγωγής, τότε θα λειτουργούν περισσότερο σαν μια ενιαία μονάδα και σίγουρα τα αποτελέσματα θα ωφελούσε και τις δύο πλευρές (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).
- 9. Σχέδια Μείωσης Προσωπικού.** Όταν μία εταιρία αντιμετωπίζει οικονομική δυσκολία, είναι φυσικό ακόλουθο να προβεί σε μείωση του προσωπικού καθώς θα αδυνατεί να καλύψει τα έξοδα. Σε τέτοιες περιπτώσεις καλό θα ήταν να αποφεύγονται οι μαζικές απολύσεις και να προγραμματίζονται εναλλακτικές πολιτικές, όταν είναι ακόμα ισχυρή οικονομικά, όπως να προωθήσει τις πρόωρες συνταξιοδοτήσεις ορισμένων υπαλλήλων προσφέροντάς τους ισχυρά κίνητρα, να παγώσει τις διαδικασίες των προσλήψεων και να αποδεχθεί οικειοθελείς παραιτήσεις υπαλλήλων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Γενικά, αυτά τα σχέδια καθορίζουν τον αριθμό και το χρονοδιάγραμμα των ατόμων που πρέπει να φύγουν, την οργάνωση των ζητημάτων επικοινωνίας και ενημέρωσης με το σωματείο, τα κίνητρα για οικειοθελή χωρισμό και τους όρους τερματισμού (όπως αποζημίωση).
- 10. Σχέδια Επικοινωνίας.** Όταν καλείται ένα ξενοδοχείο να πάρει κάποια απόφαση ή να τροποποιήσει κάποια λειτουργία της, είναι πολύ σημαντικός ο τρόπος που θα μεταδοθούν οι πληροφορίες για τις επερχόμενες αλλαγές στους εργαζομένους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Τα σχέδια επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικό για τη διοίκηση του

ανθρώπινου δυναμικού γιατί επιδιώκεται στενή σχέση μεταξύ των βαθμίδων και έτσι ενισχύεται η αφοσίωση των εργαζομένων.

3.3 Ενδείξεις κακού ή ελλιπούς προγραμματισμού

Ο μάνατζερ της τουριστικής επιχείρησης διαπιστώνει την ανεπάρκεια προγραμματισμού όταν δεν τηρούνται οι χρονικές προθεσμίες, όταν αυξάνονται τα ατυχήματα, όταν η ποιότητα των υπηρεσιών χειροτερεύει, όταν δημιουργείται αναστάτωση και σύγχυση στη λειτουργία της επιχείρησης, όταν παρατηρείται έλλειψη υλικών ή όταν οι εργασίες δεν εκτελούνται λόγω έλλειψης ανθρώπινου δυναμικού (Αβραμίδου, 2011) .

Μερικές από τις συνήθεις ενδείξεις κακού προγραμματισμού στα ξενοδοχεία είναι:

- Συμπτώματα υπερκρατήσεων.
- Σπατάλη πρώτων υλών.
- Δυσλειτουργία σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης.
- Καθυστερήσεις και αναβολές.
- Λάθη στις κρατήσεις, στις εκδόσεις εισιτηρίων ή στην έκδοση αποδείξεων/παραστατικών.
- Προβλήματα στην απόδοση των υπαλλήλων λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης.
- Διαφωνίες, αδιαφορία, ανευθυνότητα.
- Παράπονα πελατών.
- Λάθη στις παραγγελίες πρώτων υλών, όπως, για παράδειγμα, τα τρόφιμα και τα υλικά καθαρισμού.
- Βλάβες μηχανών από μη προγραμματισμένη συντήρηση (Αβραμίδου, 2011) .

3.4 Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, ο Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθάει το κάθε ξενοδοχείο να εξασφαλίσει το κατάλληλο ποσοτικά και ποιοτικά προσωπικό που απαιτείται για την επίτευξη των στόχων της. Για να επιτευχθούν όμως οι στόχοι, θα πρέπει η ίδια η επιχείρηση να έχει γνώση για την κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση εκείνη τη στιγμή, να ορίζει εφικτούς στόχους, να έχει πλήρη εικόνα για την πορεία καθώς και τις δυνατότητες του ήδη απασχολούμενου ανθρώπινου δυναμικού της και τέλος να παρακολουθεί την αγορά για να προβλέπει τον κίνδυνο και να κάνει ότι είναι χρήσιμο ώστε να επιβιώνει, ανεξάρτητα από το τι συμβαίνει στο περιβάλλον της.

Κεφάλαιο 4

4.1. Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων εργασίας

Ένα από τα ιδιαίτερα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας από την οποία προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων και τι καθήκοντα αυτές περιλαμβάνουν.

Σε μία ανάλυση θέσης εργασίας καταγράφονται όλες οι εργασίες που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος μέσα στη μέρα του (Γοναλάκη, 2008). Όλες αυτές οι δραστηριότητες αφορούν τις απαιτήσεις καθώς και ευθύνες της θέσης καθώς επίσης και τις ικανότητες, τις γνώσεις και τα προσόντα που χρειάζεται να έχει ένας εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της. Συμπερασματικά, η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι μία από τις σημαντικότερες τεχνικές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφού παρέχει τις πληροφορίες που χρειάζονται για να δημιουργηθούν και οι προδιαγραφές αλλά και οι περιγραφές των θέσεων εργασίας καθώς είναι πολύ σημαντικές για την διαδικασίες που θα ακολουθήσουν όπως είναι η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη του εργαζομένου (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001). Όλες αυτές οι διαδικασίες όμως, θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια και θα γίνει αντιληπτό πόσο σημαντικές είναι και πόσο πολύτιμες πληροφορίες μπορεί μία επιχείρηση να αντλήσει από αυτές.

Στις μέρες μας, όπου η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, είναι λογικό να μεταβάλλονται και οι ανάγκες των επιχειρήσεων (Μπουραντάς, 2000). Φυσικό επακόλουθο αυτών των αλλαγών, είναι και οι μεταβολές στις θέσεις εργασίας. Έτσι λοιπόν, το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία καλείται να ορίσει ξανά τις αρμοδιότητες των θέσεων εργασίας, να γνωστοποιήσουν τα νέα καθήκοντα στους εργαζομένους και τέλος να τους βοηθήσουν να προσαρμοστούν στις νέες τους συνθήκες όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της θέσης εργασίας, ακολουθεί η περιγραφή της η οποία παρέχει βασικές πληροφορίες όπως είναι ο τίτλος της θέσης, ο σκοπός και τα κύρια καθήκοντά της. Πιο

συγκεκριμένα, στη περιγραφή της θέσης δίνεται μια πλήρη εικόνα για τον τίτλο, τον σκοπό τα αντικείμενα της δουλειάς, για τις ευθύνες καθώς επίσης και σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση. Έτσι λοιπόν, όταν συντάσσεται μία θέση εργασίας πρέπει οι περιγραφές να βασίζονται σε λεπτομερή ανάλυση όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, τις ικανότητες, τις ευθύνες καθώς και την πολυπλοκότητα που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση. Αναλυτικά, τα κύρια σημεία μιας περιγραφής θέσης παρατίθενται παρακάτω:

«Τίτλος της θέσης εργασίας»: Πρέπει μέσα από τον τίτλο να είναι ξεκάθαρο το επίπεδο της θέσης. Μερικοί όροι που περιγράφουν τους τίτλους της θέσης είναι ο υπεύθυνος κρατήσεων, υπάλληλος στην υποδοχή, υπάλληλος καθαρισμού, καμαριέρα και άλλα.

«Σκοπός»: Σε αυτή την παράγραφο πρέπει να περιγράψει όσο το δυνατόν πιο συνοπτικά ο συνολικός σκοπός της θέσης. Εδώ με μία πρόταση θα πρέπει να δοθεί μία γενική εικόνα της θέσης δηλαδή να περιγράφονται επακριβώς οι δραστηριότητες και τα καθήκοντα. Για παράδειγμα, για τη θέση του υπαλλήλου στην υποδοχή σκοπός της θέσης είναι να προσφέρει άριστες υπηρεσίες οι οποίες θα αφήνουν τον πελάτη απόλυτα ικανοποιημένο.

«Πρωταρχικές αξίες και κύρια καθήκοντα»: Στην παράγραφο αυτή αναφέρονται διεξοδικά τα καθήκοντα της θέσης και προσδιορίζονται οι κύριες δραστηριότητες που θα πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος (Μανδαλενάκης, 2010). Ως συνέχεια με το παραπάνω παράδειγμα, ο ρόλος του υπαλλήλου στην υποδοχή επιδιώκει την ομαλή καθημερινή λειτουργία της υποδοχής και τα κύρια καθήκοντα περιλαμβάνουν τις αφίξεις, τις αναχωρήσεις, τη διαχείριση των κρατήσεων και τη διευθέτηση αναγκών των πελατών (Randall & Senior, 2002).

4.2. Στελέχωση προσωπικού

Στο παρόν κεφάλαιο, κατ' αρχάς θα αναφερθούμε στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την προσέλκυση υποψηφίων μέσα από την ίδια την επιχείρηση (ή από την αγορά εργασίας) και στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με τις πηγές προσέλκυσης. Στη συνέχεια, θα αναφερθούμε πρώτα στους στόχους και τις προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επιλογής καθώς επίσης θα

εξετάσουμε τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που ακολουθούν οι επιχειρήσεις και κυρίως τα ξενοδοχεία που είναι και ο κλάδος που εξετάζουμε.

4.3. Προσέλκυση υποψηφίων

Ως βασική ανάγκη των επιχειρήσεων είναι να προσλαμβάνουν νέους εργαζομένους για να αντικαθιστούν εκείνους που φεύγουν ή παίρνουν προαγωγή και επιπλέον για να αποκτήσουν περισσότερες ειδικότητες που θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν (Μαυροειδή, 2010). Η διαδικασία αυτή, είναι και δύσκολη και δαπανηρή. Δύσκολη είναι γιατί περιλαμβάνει μια σειρά διαδικασιών και αποφάσεων η οποία στο τέλος θα οδηγήσει στην επιλογή ενός και μόνο κατάλληλου ανθρώπου για τη στελέχωση της θέσης. Δαπανηρή είναι γιατί περιλαμβάνονται το κόστος της διαφήμισης, οι αμοιβές των ανθρώπων που είναι υπεύθυνοι των προσλήψεων, το κόστος εισαγωγής και το κόστος σε περίπτωση εσφαλμένης επιλογής. Παρ' όλα αυτά, αποτελεί μία από τις καίριες αποφάσεις που καλείται να πάρει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς για ένα ξενοδοχείο, η εξεύρεση κατάλληλων εργαζομένων είναι και το κλειδί για την επίτευξη των στόχων που έχει ορίσει το ξενοδοχείο (Γαυλιδής, 1996).

4.4. Πηγές προσέλκυσης

Βασικός στόχος ενός προγράμματος προσέλκυσης εργαζομένων είναι η προσέλκυση υποψηφίων που να ταιριάζουν αφενός μεν, με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας αλλά ταυτόχρονα, η θέση εργασίας να καλύπτει τις δικές τους ανάγκες, φιλοδοξίες (Μαυροειδή, 2010). Κομβικό σημείο της διαδικασίας προσέλκυσης εργατικού δυναμικού είναι η απόφαση του οργανισμού να προβεί σε εξωτερική ή σε εσωτερική κάλυψη των κενών θέσεων, καθώς επίσης, και αν η κάλυψη των θέσεων αυτών θα έχει βραχυχρόνιο ή μακροχρόνιο χρονικό ορίζοντα. Οι περισσότερες εργασίες καλύπτονται εξωτερικά, ενώ άλλες εργασίες μπορεί να απαιτούν τη χρήση εσωτερικών πηγών ως πρώτη λύση. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, χρησιμοποιούνται και οι δύο τρόποι με τα θετικά και τα αρνητικά τους. Συγκεκριμένα για τον ξενοδοχειακό κλάδο

χρησιμοποιούνται εξίσου και οι δύο τρόποι προσέλκυσης, τηρώντας πάντα όλα τα στάδια πρόσληψης (Τζιάρας, 2011).

4.4.1. Εσωτερική προσέλκυση

Στην περίπτωση, που προκύπτει μία θέση και κάποιος ήδη υπάρχων υπάλληλος έχει τα προσόντα που απαιτούνται, τότε αυτή η θέση μπορεί να καλυφθεί εσωτερικά, προάγοντάς τον (Μαυροειδή, 2010). Η γνωστοποίηση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους. Είτε με ανακοίνωση θέσης εργασίας (jobposting) στο προσωπικό είτε με αίτηση του ίδιου του εργαζομένου στο αρμόδιο τμήμα σε περίπτωση που ελευθερωθεί κάποια θέση.

4.4.1.1. Εσωτερική προσέλκυση – Πλεονεκτήματα

Από τη στιγμή που ο υπεύθυνος του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού γνωρίζει τις ικανότητες ενός ατόμου, τότε είναι σε θέση να γνωρίζει πόσο κατάλληλος θα είναι σε μια θέση και έτσι θα χρησιμοποιηθεί η εσωτερική προσέλκυση. Επίσης, αυτού του είδους η προσέλκυση υποκινεί τους εργαζομένους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Σύμφωνα με έρευνες, άτομα τα οποία είναι ικανά και φιλόδοξα, δεν παραιτούνται εύκολα από τη θέση εργασίας τους και παρακινούνται περισσότερο ώστε να διεκδικήσουν μία υψηλότερη θέση. Αυτό συνεπάγεται, με επαγγελματική ανέλιξη, προσωπική ικανοποίηση και βελτίωση των αποδοχών τους. Ένα ακόμα πλεονέκτημα της εσωτερικής προσέλκυσης είναι ότι μειώνεται κατά πολύ το ρίσκο, το κόστος και ο χρόνος εκπαίδευσης καθώς επίσης και προσαρμογής γιατί ένας ήδη εργαζόμενος στην επιχείρηση έχει λιγότερα να μάθει αφού γνωρίζει ήδη την κουλτούρα και τη φιλοσοφία της επιχείρησης (Παρλαπάνης, 2018). Τέλος, όταν μία νέα θέση προκύπτει και η κάλυψη της γίνεται εσωτερικά, αυτό αυξάνει το αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους ενώ παράλληλα τους υποκινεί.

4.4.1.2. Εσωτερική προσέλκυση – Μειονεκτήματα

Εάν ένας οργανισμός αναπτύσσεται γρήγορα και καλύπτει θέσεις μόνο εσωτερικά, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την προαγωγή των εργαζομένων πριν να είναι πραγματικά έτοιμοι για αυτή την αλλαγή. Με αυτό τον τρόπο, οι εργαζόμενοι αναγκάζονται να εγκαταλείψουν γρήγορα τη θέση τους με αποτέλεσμα να μην έχουν μάθει πώς να την κάνουν σωστά. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έλλειμμα δεξιοτήτων και γνώσεων στον οργανισμό (Παρλαπάνης, 2018). Η επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο εάν έχει ισχυρά θεμέλια, καθώς αυτό θα τη βοηθήσει να διατηρήσει την ευελιξία της. Αν δεν υπάρχει εισροή νέων συνεργατών και καινούργιων ιδεών, παγιοποιείται ένας συγκεκριμένος τρόπος σκέψης και οργάνωσης που δεν είναι όλες οι φορές αποτελεσματικός.

Τέλος, όταν μία επιχείρηση, και κυρίως όταν είναι μεγάλη, απασχολεί πολλούς εργαζομένους. Σε αυτή την περίπτωση, η υπεύθυνη επιτροπή Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να ζητήσει τη γνώμη των προϊσταμένων των τμημάτων οι οποίοι θα γνωρίζουν ποιοι είναι καλοί υποψήφιοι ώστε να προαχθούν (Παρλαπάνης, 2018). Εάν χρησιμοποιηθεί αυτή η τακτική, μπορεί να πάρει ένας εργαζόμενος τη θέση, αλλά άλλοι υποψήφιοι που πληρούν τις προϋποθέσεις και ίσως είναι πιο κατάλληλοι, ενδέχεται να μην προταθούν. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο ότι το άτομο που παίρνει τη θέση έχει περισσότερα προσόντα από τους άλλους υποψηφίους αλλά οι προϊστάμενοι τους θα προτιμήσουν να τους κρατήσουν στο τμήμα επειδή είναι παραγωγικοί.

4.5.2. Εξωτερική προσέλκυση

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η εξωτερική προσέλκυση γίνεται όταν απαιτείται να καλυφθεί μια θέση της οποίας οι προδιαγραφές που απαιτούνται για τη στελέχωση της, δεν αντιστοιχούν με τις ικανότητες κάποιου ήδη εργαζόμενου στην επιχείρηση. Επίσης, μία άλλη περίπτωση είναι όταν η επιχείρηση επιθυμεί να πληρωθούν θέσεις εισαγωγικού επιπέδου (entrylevel) και για αυτές χρειάζεται να προσλάβει εργαζομένους με διαφορετικό υπόβαθρο και νέες ιδέες. Όταν λοιπόν η θέση απαιτεί νέες δεξιότητες, τότε η κάλυψη γίνεται από εξωτερικές πηγές. Για να γίνει πρόσληψη με αυτού του είδους προσέλκυσης θα πρέπει είτε να έχει ανακοινωθεί επίσημα από την ίδια την εταιρία, μέσω αγγελίας, μέσω επαφής με την πανεπιστημιακή κοινότητα είτε ανεπίσημα, δηλαδή μέσω υπαλληλικής σύστασης (Παρλαπάνης, 2018).

4.5.2.2. Εξωτερική προσέλκυση – Πλεονεκτήματα

Η εξωτερική προσέλκυση είναι πιθανό να φέρει νέο αέρα, ιδέες και απόψεις μιας και η πρόσληψη νέων εργαζομένων με διαφορετικό υπόβαθρο και διαφορετικές ιδέες βοηθάει στο να αναπτυχθεί η επιχείρηση (Μανδαλενάκης, 2010). Δεν είναι λίγες οι φορές που άτομο ενώ εργαζόταν σε ανταγωνιστική εταιρία, αποκάλυψε βλέψεις του ανταγωνιστή και η εταιρία πρόλαβε να καινοτομήσει πρώτη στην αγορά. Επίσης, θετικό στο να προσελκύνονται άτομα εξωτερικά εξοικονομεί από τα κόστη της εκπαίδευσης. Η πρόσληψη εργαζομένων με πείρα από άλλες εταιρίες, περιορίζει την ανάγκη για παροχή εκπαίδευσης και προγραμμάτων ανάπτυξης από την ίδια την επιχείρηση (Μανδαλενάκης, 2010)..

Σε θέσεις εργασίας που βρίσκονται ψηλά στην ιεραρχία, για να είναι αποτελεσματικό σε έναν νέο ρόλο, ένα νέο άτομο πρέπει να μπορεί να εργάζεται χωρίς προηγούμενη σχέση με τους υπαλλήλους. Πρέπει να είναι αντικειμενικός και συνεπής στις αποφάσεις του, χωρίς προσωπικές προκαταλήψεις. Με αυτή την τακτική, μπορεί να γίνουν εφικτές οι όποιες αλλαγές κρίνονται αναγκαίες και να οριστεί ένα νέο όραμα για την επιχείρηση.

4.5.2.3. Εξωτερική προσέλκυση – Μειονεκτήματα

Ένα βασικό μειονέκτημα είναι το κόστος. Αδιαμφισβήτητα, το να εντοπιστεί το ιδανικότερο άτομο για μία θέση από την εξωτερική αγορά εργασίας, είναι σαφώς πιο δύσκολο από τον εσωτερικό τρόπο σκέψης προσέλκυσης (Μανδαλενάκης, 2010). Αυτό συμβαίνει γιατί είναι πιο δύσκολο να εντοπιστούν τα δυνατά σημεία ενός υποψηφίου μόνο και μόνο από την εκάστοτε μέθοδο από την οποία είχε επιλεγεί. Υπάρχει δυνητικός κίνδυνος πρόσληψης κάποιου που μπορεί να μην είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις δυνατότητες που φάνηκαν κατά τη διαδικασία επιλογής. Αντίστοιχα όμως, και οι νέοι εργαζόμενοι μπορεί να δυσκολευτούν να αντιμετωπίσουν τη νέα τους κατάσταση, να υιοθετήσουν τη νέα εταιρική κουλτούρα και να αποχωρήσουν οικειοθελώς. Αυτό οδηγεί σε υψηλά κόστη για την επιχείρηση αφού η διαδικασία θα πρέπει να επαναληφθεί μέχρι να βρεθεί ο κατάλληλος. Τέλος, η εξωτερική πολιτική προσλήψεων μπορεί

να είναι αντικίνητρο για τους εργαζόμενους, επειδή περιορίζει τις ευκαιρίες τους για προαγωγή εντός της εταιρείας. (Φαναριώτης, 2013).

4.6. Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η διαδικασία επιλογής υποψηφίων για την πλήρωση μιας θέσης προσδιορίζεται από συγκεκριμένες ενέργειες που σχετίζονται με τη συλλογή και την αξιολόγηση πληροφοριών. Αυτή η διαδικασία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη λήψη απόφασης σχετικά με το σε ποιον θα προσφέρετε τη θέση (Χυτήρης, 2001). Το πρώτο βήμα στο να ξεκινήσει η αναζήτηση και έπειτα η επιλογή του προσωπικού, είναι να είναι ξεκάθαρο ποια είναι τα κριτήρια που θα πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι για να καλύψουν τις ανάγκες για την εκάστοτε θέση εργασίας. Η βάση για την επιλογή κριτηρίων είναι η περιγραφή θέσης και οι ανάγκες της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, δίνεται μία ρεαλιστική εικόνα για το τι παρέχει η θέση και ποιες θα είναι οι απαιτήσεις της. Η περιγραφή πρέπει να είναι αρκετά λεπτομερής, ώστε ο υποψήφιος να γνωρίζει από πριν τις αρμοδιότητές του, τις ευθύνες που θα οφείλει να έχει, τις σχέσεις που ενδεχομένως θα εμπλέκονται καθώς επίσης και τις ευκαιρίες μέσα στη δουλειά.

Σκοπός της επιλογής προσωπικού είναι να βρεθεί το πιο κατάλληλο άτομο για δουλειά, σε μια εταιρεία. (Μανδαλενάκης, 2010). Συγκεκριμένα σε ένα ξενοδοχείο, η επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων δεν βασίζεται μόνο στην επαγγελματική τους καριέρα και στο βιογραφικό τους αλλά κυρίως στις προσωπικότητές τους. Δεδομένου ότι το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι αυτό που δίνει ζωή στο χώρο. Ανεξάρτητα από το πόσο μεγάλο ή πόσο ωραία διακοσμημένο είναι ένα ξενοδοχείο, βασικό συστατικό της επιτυχίας ώστε οι ταξιδιώτες να έχουν μία αξιομνημόνευτη εμπειρία από τη διαμονή τους είναι αναμφίβολα οι άνθρωποι του εργάζονται στο ξενοδοχείο και θα πρέπει να αποπνέουν φιλοξενία και θετική διάθεση στους επισκέπτες καθημερινά (Christou, 1999). Ένας υποψήφιος λοιπόν για μία ξενοδοχειακή μονάδα, κρίνεται καταλληλότερος αυτός που τα «Θέλω» του αλλά και οι επιθυμίες του συμβαδίζουν με το όραμα του ξενοδοχείου. Πέρα από την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, τις γνώσεις/δεξιότητες που μπορεί να έχει, το πιο σημαντικό είναι τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του υποψηφίου. Ένας

υποψήφιος μπορεί να μην έχει την απαιτούμενη εμπειρία ή τις απαιτούμενες πνευματικές και τεχνικές δεξιότητες, αλλά εάν τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς του ταιριάζουν με την εργασία και συνεπώς την εταιρική κουλτούρα, τα υπόλοιπα είναι σχετικά εύκολα και σχετικά γρήγορα να αποκτηθούν. Αυτό που δεν αλλάζει κατά τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου ή αλλάζει ελάχιστα και προσωρινά είναι η ιδιοσυγκρασία, η φυσική/έμφυτη συμπεριφορά ενός ατόμου (Τζιάρας, 2011). Η προσωπικότητα μπορεί να αλλάξει μόνο αν το θέλεις, κάτι που δεν είναι εύκολο. Συχνά, οι άνθρωποι αποτυγχάνουν στις συνεντεύξεις όχι επειδή η εταιρεία στερείται δεξιοτήτων, αλλά επειδή τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς τους δεν ταιριάζουν με εκείνα που απαιτούνται για να πετύχουν σε αυτή τη δουλειά ή σε αυτήν την εταιρεία ή και στα δύο.

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους ακολουθεί συγκεκριμένους τρόπους. Αυτές οι πληροφορίες συλλέγονται με τη χρήση διαφόρων εργαλείων ή μεθόδων, όπως τεστ προσωπικότητας, συνεντεύξεις και βιογραφικά (Παρλαπάνης, 2018). Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι τα αποτελέσματα που θα βγάλουν τα εργαλεία επιλογής που έχουν στη διάθεσή τους οι εταιρείες θα πρέπει να είναι τα μοναδικά για να επιλέξουν τον υποψήφιο. Όμως πιο σημαντικό ρόλο απ' όλα, θα πρέπει να παίξει ο χαρακτήρας του ίδιου του υποψηφίου. Ο εργοδότης πλέον, φαίνεται να ενδιαφέρεται όχι μόνο για τις γνώσεις, αλλά και για άλλα πιο προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων του, όπως οι αξίες, η προσωπικότητα και η προσαρμοστικότητα στην εταιρική κουλτούρα. Οι αντιδράσεις του καθώς επίσης και η επιθυμία του για τη συγκεκριμένη θέση σε σχέση με την εμπειρία του σε όλη τη φάση της διαδικασίας πρόσληψης είναι τα στοιχεία που θα πρέπει να λάβει υπόψη του η εταιρεία ώστε να καταλήξουν την πιο επιθυμητή επιλογή. Όταν γίνεται με σωστό και επιστημονικό τρόπο, αφενός διασφαλίζονται τα συμφέροντα του οργανισμού και των φορέων πρόσληψης, καθώς επίσης και του ίδιου του εργαζομένου και των συναδέλφων του, καθώς επιτρέπει και διευκολύνει την τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στη σωστή θέση εργασίας. Έτσι, με τη σωστή επιλογή, η επιχείρηση πετυχαίνει να μειώνει το κόστος των προσλήψεων και της εκπαίδευσης, να αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς επίσης και να διατηρεί το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό για χρόνια.

4.6.1. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

Αφού έχει προηγηθεί η συλλογή πληροφοριών από ποικίλες πηγές για τον υποψήφιο έπεται ακολουθούνται τα ακόλουθα:

1. Βιογραφικό σημείωμα
2. Αίτηση πρόσληψης
3. Συστάσεις
4. Συνέντευξη
5. Tests Επιλογής Προσωπικού
6. Κέντρα Αξιολόγησης (Χοτζάλλι, 2015)

4.6.1.1. Βιογραφικό σημείωμα

Για τις περισσότερες εταιρίες, τα βιογραφικά σημειώματα χρησιμοποιούνται ως μέσο επιλογής προσωπικού. Σκοπός του βιογραφικού σημειώματος είναι να προκαλέσει το ενδιαφέρον της εταιρίας, ώστε αυτή στη συνέχεια να τον καλέσει για μια πρώτη συνέντευξη (Χοτζάλλι, 2015). Γι' αυτό το λόγο ο υποψήφιος θα πρέπει να παρουσιάσει με λίγα λόγια τις ικανότητές του με τέτοιο τρόπο ώστε να εντυπωσιάσει τους υπεύθυνους. Μια αρχική πρώτη εντύπωση δύσκολα ανατρέπεται. Συνεπώς, ένα βιογραφικό είναι σημαντικό να είναι καλά δομημένο και να έχει μία προσεγμένη εικόνα από άποψη ποιότητας και εμφάνισης. Επίσης, είναι το έγγραφο στο οποίο αναφέρονται τα τυπικά προσόντα ενός υποψηφίου, δηλαδή οι σπουδές του, η προϋπηρεσία του, η γνώση ξένων γλωσσών καθώς επίσης και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και άλλα (Παρλαπάνης, 2018). Όπως είναι λογικό, όταν ανοίγει μία θέση εργασίας σε μία επιχείρηση, καθοριστικό ρόλο για να ξεχωρίσει ένα βιογραφικό ανάμεσα από μια πληθώρα βιογραφικών σημειωμάτων θα πρέπει να έχει ένα επαγγελματικό και σωστά δομημένο βιογραφικό. Έτσι λοιπόν, γίνεται συλλογή των βιογραφικών σημειωμάτων η οποία είναι χρήσιμη για μια πρώτη διαλογή των υποψηφίων και διαχωρίζονται όσοι υποψήφιοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

4.6.1.2. Αίτηση πρόσληψης

Η αίτηση πρόσληψης είναι μία φόρμα (application form) με πεδία προς συμπλήρωσης από τον υποψήφιο ο οποίος έχει επιλεγεί για το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού από το ξενοδοχείο. Είναι μία μέθοδος η οποία έχει επιλεγεί αρκετά τα τελευταία χρόνια από τις επιχειρήσεις. Στόχος της είναι η παροχή πληροφοριών σχετικά με το υπόβαθρο των υποψηφίων, όπως μπορεί να είναι η εκπαίδευση, η επαγγελματική εμπειρία και προϋπηρεσία, οι απολαβές τους στην προηγούμενη δουλειά και άλλα (Χοτζάλλι, 2015). Με αυτό τον τρόπο γίνεται ένα πρώτο ξεδιάλυμα μεταξύ των υποψηφίων. Στη συνέχεια, οι υποψήφιοι που θα ταιριάζουν περισσότερο με τα χαρακτηριστικά που θα ζητάει η θέση, θα χρειαστεί να περάσουν από τη διαδικασία της συνέντευξης ακόμα και να γράψουν σχετικές εξετάσεις (tests). Αυτή η μέθοδος επιλογής προσωπικού, φαίνεται να είναι αποτελεσματική αφού όσο περισσότερα στοιχεία γνωρίζει η επιχείρηση για ένα υποψήφιο, τόσο μεγαλύτερα ποσοστά επιτυχίας θα έχει η πρόσληψη.

4.6.1.3. Συστάσεις

Αδιαμφισβήτητα, όταν μία επιχείρηση έχει στη διάθεση της ένα έγγραφο από το οποίο μπορεί να συλλέξει πολύτιμες πληροφορίες για τον υποψήφιο πριν από τη στιγμή της πρόσληψης του, είναι ένας καλός τρόπος ώστε να διασταυρώσει την προϋπηρεσία και άλλα προσόντα που ο υποψήφιος αναφέρει με τον προηγούμενο εργοδότη του (Χοτζάλλι, 2015). Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες εξετάζουν τις συστάσεις επειδή τους δίνουν την ευκαιρία να επικοινωνήσουν με τους προηγούμενους εργοδότες του αιτούντος και να μάθουν περισσότερες πληροφορίες για τον υποψήφιο. Πρώτον, επιβεβαιώνουν (ή διαψεύδουν) όσα είπε ο αιτών και δεύτερον, παρέχουν πρόσθετες πληροφορίες που μπορεί να είναι χρήσιμες σε μια απόφαση πρόσληψης (Χοτζάλλι, 2015). Μέσω μιας συστατικής επιστολής, ο υπεύθυνος μπορεί να δημιουργήσει μία πρώτη εντύπωση για τις ικανότητες, τις δυνατότητες, την εργατικότητα, τον επαγγελματισμό, την ταχύτητα και την αποτελεσματικότητα του υποψήφιου, την προθυμία, την ευελιξία, την αξιοπιστία, την ικανότητά του να εργάζεται αρμονικά σε ομάδα και να επικοινωνεί με τους συναδέλφους του. Συνεπώς, οι υποψήφιοι πρέπει προηγουμένως να έχουν λάβει υπόψη τους και να είναι σίγουροι ότι τα άτομα που θα μιλήσουν για εκείνους έχουν θετική εμπειρία από αυτούς και τη δουλειά τους, και θα την παρουσιάσουν με θετικά λόγια.

4.6.1.4. Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι η πιο κλασική (ή δημοφιλή) μέθοδος επιλογής ταλέντων. Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν τις συνεντεύξεις ως το μόνο μέσο επιλογής ατόμων για την κάλυψη κενών θέσεων (Παρλαπάνης, 2018). Μια προσωπική συνέντευξη δίνει την ευκαιρία επαφής του εργοδότη με τον υποψήφιο ούτως ώστε ο συνεντευξιαστής να συλλέξει στοιχεία, όπως είναι οι αντιλήψεις, εμπειρίες, απόψεις, τα οποία δεν θα είχε τη δυνατότητα να τις αντιληφθεί από μία απλή αίτηση ή κάποιο τεστ. Ανάλογα όμως με την εταιρία, ακόμα και το είδος της συνέντευξης είναι διαφορετικό. Παρακάτω αναφέρονται όλα τα είδη συνεντεύξεων που μπορεί να συναντήσει κάποιος υποψήφιος.

4.6.1.4.1. Ελεύθερη Συνέντευξη

Εδώ ο εξεταστής επιδιώκει να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και χαλαρό κλίμα ώστε να δώσει την ευκαιρία στον υποψήφιο να εκφραστεί άνετα. Αυτό το πετυχαίνει όταν ξεκινάει τη συνέντευξη λέγοντας στον υποψήφιο «Πείτε μου λίγα πράγματα για εσάς». Με αυτό τον τρόπο δίνεται χώρο στον υποψήφιο να εκφραστεί άνετα και να δώσει πιο πολλές πληροφορίες για τον εαυτό του, κάτι που μπορεί να μην γινόταν εφικτό με κάποια άλλη μορφή συνέντευξης. Τέλος, φεύγοντας από την συνέντευξη, έχει δημιουργηθεί στον υποψήφιο μία πολύ καλή εικόνα για την εταιρία και οι πιθανότητες να επανέλθει σε επόμενη συνάντηση είναι περισσότερες (Παρλαπάνης, 2018).

4.6.1.4.2. Δομημένη Συνέντευξη

Η δομημένη συνέντευξη είναι μία αξιόπιστη μέθοδος επιλογής προσωπικού. Η μέθοδος η οποία ακολουθείται είναι να επιλέγεται μία σειρά από προκαθορισμένες ερωτήσεις από τον συνεντευξιαστή και τις υποβάλλει σε όλους τους υποψήφιους προκειμένου από εκεί και πέρα να συγκρίνουν μεταξύ τους τις απαντήσεις για να βρουν ποιοι πραγματικά είναι αυτοί που ξεχωρίζουν. Οι ερωτήσεις οι οποίες θέτουν στους υποψήφιους είναι πάνω σε συγκεκριμένα θέματα και οι απαντήσεις που ζητάνε είναι επίσης πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα. Με αυτόν

τον τρόπο συνέντευξης είναι δύσκολη και η θέση του ατόμου που παίρνει τη συνέντευξη γιατί ο ερευνητής θα πρέπει να κάνει όλες τις ερωτήσεις με τα ίδια ακριβώς λόγια, με την ίδια σειρά και το ύφος του θα πρέπει να είναι ουδέτερο (Χοτζάλλι, 2015).

4.6.1.4.3. Συμπεριφορική Συνέντευξη

Αυτός ο τύπος συνέντευξης γίνεται όλο και πιο συνηθισμένος. Στόχος του είναι να προσδιορίσει εάν ένας υποψήφιος έχει χαρακτηριστικά προσωπικότητας που ταιριάζουν με το προφίλ του «ιδανικού υποψηφίου» που ψάχνουν. Η κεντρική ιδέα αυτής της συνέντευξης, είναι ότι ο συνεντευξιαζόμενος ερωτάται για το πως χειρίζεται περιστατικά, είτε αυτά είναι υποθετικά είτε πραγματικά, και ανάλογα με τις απαντήσεις του, ο αξιολογητής καταλήγει σε συμπέρασμα (Φαναριώτης, 2013). Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση υποθετικής συμπεριφοράς, ο συνεντευξιαστής ρωτάει τον υποψήφιο «Τι θα κάνατε εάν σας παρουσιαζόταν η εξής περίπτωση...». Με αυτό τον τρόπο, καταλαβαίνει τον τρόπο σου σκέφτεται, επιλέγει και δρα, κάτι που τον διευκολύνει στο να καταλήξει στην τελική απόφαση. Αντίστοιχα, το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση πραγματικής συμπεριφοράς, με την μόνη διαφορά ότι τα περιστατικά που καλείται να περιγράψει ο υποψήφιος είναι πραγματικά, είναι δηλαδή εμπειρίες που έχει βιώσει στην καριέρα του και πως τις αντιμετώπισε. Ασφαλώς οι ικανότητες που απαιτούνται για τη διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής συμπεριφορικής συνέντευξης αποκτώνται με ειδική εκπαίδευση και εξάσκηση του αξιολογητή. Συνήθως γι' αυτό το σκοπό, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικά εκπαιδευμένους ψυχολόγους για τη διεξαγωγή συμπεριφορών συνεντεύξεων.

4.6.1.4.4. Συνέντευξη του υποψηφίου από επιτροπή

Στη συνέντευξη από επιτροπή, συνήθως υπάρχουν 3-4 άτομα που παρακολουθούν τη συνέντευξη και ένας ο οποίος κάνει τις ερωτήσεις στον συνεντευξιαζόμενο. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι και απαιτούνται οι γνωμοδοτήσεις διαφορετικών ατόμων από την πλευρά της εταιρείας όπως για παράδειγμα ο διευθυντής, ο τμηματάρχης ο προϊστάμενος, και πολλοί άλλοι). Όπως σε κάθε μορφή συνέντευξης, έτσι και σε

αυτή υπάρχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα. Θετικό στοιχείο αποτελεί το γεγονός ότι οι ερωτήσεις είναι προκαθορισμένες οπότε επιτυγχάνεται η επιλογή να είναι πιο αντικειμενική (Παρλαπάνης, 2018). Αντίθετα όμως, για έναν υποψήφιο είναι πολύ αγχωτικό να αισθάνεται ότι τον κρίνουν 3 ή 4 άτομα. Έτσι λοιπόν, νιώθει μία αποπνικτική ατμόσφαιρα και η ανταπόκρισή του στις ερωτήσεις ενδεχομένως να μην είναι όπως τη φανταζόταν.

4.6.1.4.5. Συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης

Αυτό το είδος προσέγγισης γίνεται συνήθως σε περιπτώσεις στελεχών που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία με σκοπό τη μείωση κόστους (Φαναριώτης, 2013). Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, γίνεται εφικτή η μετάδοση του ήχου και της εικόνας σε πραγματικό χρόνο και έτσι η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που είναι δαπανηρή και χρονοβόρα η μετακίνηση συνεντευκτών αλλά και υποψηφίων.

4.6.1.4.6. Συνέντευξη ψυχολογικής πίεσης

Με αυτό το είδος συνέντευξης επιδιώκεται να εκτιμηθεί κατά πόσο ο υποψήφιος αντέχει και αντιδρά ψύχραιμα σε καταστάσεις έντονης ψυχολογικής πίεσης (Φαναριώτης, 2013). Ο συνεντευξιαστής γίνεται επίτηδες επιθετικός, αγενής, πειστικός ώστε να δημιουργήσει πίεση και άγχος στον υποψήφιο και να δει πως ελίσσεται σε δύσκολες συνθήκες. Μία τακτική την οποία ακολουθούν αρκετές εταιρίες είναι ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο συνεντευξιαστής λέει στον υποψήφιο «Ευχαριστώ πάρα πολύ, αλλά δεν νομίζω ότι κάνετε για τη θέση». 9 στους 10 υποψήφιους σηκώνεται και φεύγει λέγοντας «ευχαριστώ πολύ». Αντίθετα όμως, 1 στους 10 που απαντάει «Ευχαριστώ για τη γνώμη σας, θα θέλατε να μου πείτε τι είναι αυτό που δεν σας κάλυψε στην υποψηφιότητά μου;» είναι αυτός που τελικά παίρνει τη θέση (Χοτζάλλι, 2015).

4.7.1.5. Tests Επιλογής Προσωπικού

Αυτή η μέθοδος είναι πιο διαδεδομένη στις πολυεθνικές αφού τα βιογραφικά που λαμβάνουν καθημερινά είναι πάρα πολλά σε αριθμό. Έτσι λοιπόν, ανάλογα με τις ικανότητες που χρειάζεται

κάθε θέση, διαμορφώνονται ειδικά τεστ από ερωτήσεις τις οποίες απαντάει ο υποψήφιος και ανάλογα με τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του, τα στελέχη δημιουργούν μία αντικειμενική άποψη για το προφίλ του (Παρλαπάνης, 2018). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, υπάρχουν διαφόρων ειδών τεστ που μετράνε χαρακτηριστικά ανάλογα με τη θέση. Αυτά είναι:

- 1. Τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας:** Οι περισσότεροι τα γνωρίζουν ως IQ (intelligencequotient) tests και ουσιαστικά σχεδιάστηκαν για να δίνουν μία ένδειξη της γενικής διανοητικής ικανότητας του ατόμου (Σαρμανιώτης, 2005). Παρά τις διαφορές στον σχεδιασμό τους, αυτά τα τεστ μετρούν γενικά την ίδια μορφή ευφυΐας, κυρίως τη λογική και επαγωγική σκέψη και όχι και τη φαντασία, την αποφασιστικότητα, τη συναισθηματική νοημοσύνη κλπ που θα έδιναν πιο συνολικά την εικόνα ευφυΐας κάποιου.
- 2. Τεστ ενδιαφερόντων:** Αυτό το συναντάμε πιο συχνά σε επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι υποψήφιοι απαντούν σε διάφορες ερωτήσεις γενικού περιεχομένου, ο εξεταστής εντοπίζει τα επαγγελματικά ενδιαφέροντά του και του προτείνει τη θέση που του ταιριάζει καλύτερα (Σαρμανιώτης, 2005).
- 3. Τεστ ικανοτήτων:** Είναι ένα αντικειμενικό μέσο για να γίνει ένας πρώτος διαχωρισμός μεταξύ των υποψηφίων. Αξιολογούνται κάποιες ικανότητες όπως είναι η κατανόηση οδηγιών, η εκτέλεση αριθμητικών πράξεων, λήψη αποφάσεων, παρατηρητικότητας και τα λοιπά (Σαρμανιώτης, 2005).
- 4. Τεστ προσωπικότητας:** Μέσω του τεστ μπορούν να ξεχωρίσουν κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, το σύστημα αξιών, τις συναισθηματικές αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεσή των υποψηφίων. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις παρόλο που η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους δεν είναι πολύ μεγάλη (Σαρμανιώτης, 2005).
- 5. Τεστ εκπαίδευσης:** Μπορεί να μετρήσει την ανταπόκριση του υποψηφίου στο να μαθαίνει γρήγορα καινούργια πράγματα. Πριν δουν τις ερωτήσεις του τεστ, οι υποψήφιοι περνάνε από μία σύντομη εκπαίδευση για το τι πρόκειται να κάνουν και ανάλογα με τις απαντήσεις τους, περνάνε στο επόμενο στάδιο όσοι είχαν δώσει τις περισσότερες σωστές απαντήσεις που σημαίνει ότι είναι και τα άτομα με την μεγαλύτερη αντίληψη. Το συγκεκριμένο τεστ ενδείκνυται για θέσεις που απαιτούν λεπτομέρειες όπως για

παράδειγμα ο υπάλληλος γραφείου) και όχι για θέσεις ανώτερων στελεχών (Σαρμανιώτης, 2005).

- 6. ΤΕΣΤ ΓΝΩΣΕΩΝ / ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ:** Μετράει την απόδοση που έχει ήδη αποκτήσει το άτομο, όπως η χρήση υπολογιστή είτε ακόμα και χειρισμού κάποιου πληροφοριακού συστήματος (Σαρμανιώτης, 2005).

4.7.1.6. Κέντρα Αξιολόγησης

Συνήθως αυτή τη μέθοδο την επιλέγουν μεγάλες εταιρίες και τράπεζες γιατί λαμβάνουν καθημερινά πάρα πολλά βιογραφικά. Έτσι λοιπόν, απευθύνονται σε κέντρα αξιολόγησης υποψηφίων αφού πετυχαίνουν ένα καλό ξεκαθάρισμα. Ο τρόπος που γίνεται αυτό είναι με τη συγκέντρωση πολλών υποψηφίων σε μία αίθουσα, όπου δίνουν μόνο γραπτά τεστ και βάσει των αποτελεσμάτων επιλέγουν ένα ποσοστό υποψηφίων, το οποίο συνήθως δεν υπερβαίνει το 10%, και με αυτούς κάνουν συνεντεύξεις. Για να είναι κάποιος σωστά προετοιμασμένος για μια τέτοια θέση, πρέπει πρώτα να δει στην πράξη τι σημαίνει κέντρο αξιολόγησης, είτε μέσα από έναν φορέα είτε μέσα από μία ιδιωτική εταιρία, ώστε να αποκτήσει την πρώτη του εμπειρία (Μπουραντάς, 2000).

Όσον αφορά στον ξενοδοχειακό κλάδο που εμείς αναλύουμε, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η επιλογή του προσωπικού γίνεται τόσο με εσωτερική όσο και με εξωτερική προσέλκυση. Σχετικά με τις μεθόδους επιλογής που ακολουθούν είναι αρχικά από το βιογραφικό σημείωμα όπου σε αυτό το στάδιο, γίνεται ο πρώτος διαχωρισμός στους υποψηφίους. Έπειτα, στα ξενοδοχεία που χαρακτηρίζονται από καλή οργάνωση και ικανή διοίκηση, συμπληρώνεται το ειδικό έντυπο αίτησης για εργασία. Σε αυτό το έντυπο είναι πιθανόν να εμπεριέχονται πληροφορίες που δεν αναφέρονται στο βιογραφικό. Το τμήμα HR δημιουργεί αρχείο υποψηφίων βάση αυτών των εντύπων για την κάλυψη είτε τωρινών είτε μελλοντικών αναγκών (Χυτήρης, 1996). Τον τελευταίο και τον πιο καθοριστικό ρόλο στην επιλογή των υποψηφίων, παίζει η συνέντευξη καθώς σε αυτό το στάδιο ο υποψήφιος θα κληθεί να παρουσιάσει την προσωπικότητά του εκτός από την εργασιακή του εμπειρία.

Εν κατακλείδι, όπως αναφέραμε και στο κεφάλαιο 2, η επιλογή του προσωπικού, σε οποιαδήποτε μορφής επιχείρησης, είναι άκρως σημαντική αφού οι άνθρωποι είναι αυτοί που καινοτομούν. Σύμφωνα και με έρευνα που διεξάχθηκε από εταιρία συμβουλευτικών υπηρεσιών σε 405 εταιρίες έδειξε ότι όταν μια εταιρία κάνει σωστή επιλογή προσωπικού, αυξάνει τη συνολική αξία της εταιρίας κατά 10% τουλάχιστον! Συνεπώς, αν θέλει ένα ξενοδοχείο να καινοτομήσει με σκοπό να αυξηθεί η συνολική αξία της επιχείρησης, θα πρέπει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό.

Κεφάλαιο 5

5.1. Συνθήκες εργασίας και πολιτική αμοιβών στα ξενοδοχεία

Για να είναι ένας εργαζόμενος ευχαριστημένος και να προσφέρει ουσιαστικό έργο στην επιχείρηση που βρίσκεται και συγκεκριμένα στην περίπτωση μας τα ξενοδοχεία, θα πρέπει η επιχείρηση να τον ικανοποιεί σε δύο κυρίως παράγοντες. Ο ένας σχετίζεται με τις ικανότητες και τις γνώσεις του και ο άλλος με τα κίνητρα που του προσφέρονται. Αναμφισβήτητα, τα σημαντικότερα κίνητρα είναι οι συνθήκες εργασίας και η οικονομική αμοιβή που λαμβάνει ο υπάλληλος για τις υπηρεσίες που παρέχει. Αυτό συμβαίνει γιατί οι συνθήκες εργασίας διαμορφώνουν την ψυχολογία του και η αμοιβή το βιοτικό του επίπεδο. Σε συνδυασμό λοιπόν αυτά τα δύο, λειτουργούν ως σημείο εκκίνησης για γενικότερη αύξηση της αποδοτικότητας (Κέφης, 2014).

5.1.1. Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας εργασίας

Ένα άτομο αφιερώνει κάτι παραπάνω από το 1/3 της καθημερινότητας του. Γι' αυτό το λόγο, οι συνθήκες οι οποίες θα καλείται να δουλέψει θα πρέπει να είναι διαμορφωμένες με τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ευχάριστα και να τον βοηθάνε να εργάζεται με όρεξη (Τζιάρας, 2011). Αυτοί οι παράγοντες, εκτός από προσωπική ικανοποίηση την οποία θα νιώθει ο εργαζόμενος, θα μεταφέρονται και στην δουλειά του με αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικός και θα πετυχαίνει πιο εύκολα τους στόχους της επιχείρησης. Όπως είναι λογικό, κάθε ξενοδοχειακή μονάδα η οποία προσδοκά από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή να αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, οφείλει να σέβεται τους εργαζομένους της, να τους δίνει τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα ό, τι τους απασχολεί, να ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα αν είναι ασφαλές και υγιεινό το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται τα άτομα και τέλος να παρακινεί τους εργαζομένους να προσπαθούν περισσότερο και να τους επιβραβεύει όταν το πετυχαίνουν, είτε με χρηματική αμοιβή είτε με προαγωγή. Στόχος της ομάδας είναι η συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων και η διασφάλιση του ομαδικού πνεύματος είναι βασικός παράγοντας για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η ενίσχυση της

άτυπης οργάνωσης από την πλευρά των διευθυντών σε συνδυασμό με τον σεβασμό των δομών της επίσημης οργάνωσης από τους εργαζόμενους δημιουργούν στελέχη που διασφαλίζουν τη συνοχή μέσα στο «σώμα» της επιχείρησης. Στον επόμενο πίνακα αναφέρονται οι παράγοντες που εξασφαλίζουν αυτήν τη συνοχή καθώς και οι τρόποι επίτευξης τους (Τζιάρας, 2011).

Παράγοντες	Τρόποι επίτευξης
1. Ομοιότητα της εργασίας	Η συνοχή είναι πιο σίγουρη όταν υπάρχει ένας κοινός στόχος (Τζιάρας, 2011).
2. Κατάλληλη θέση	Εάν ένας εργαζόμενος βρίσκεται στη σωστή θέση, η απόδοσή του θα είναι καλύτερη και θα διασφαλίζεται η συνεργασία με τους συναδέλφους του (Τζιάρας, 2011).
3. Επικοινωνία	Η ελεύθερη και ανοιχτή επικοινωνία εξασφαλίζει την πιθανότητα μεγαλύτερης συνοχής (Τζιάρας, 2011).
4. Μέγεθος της ομάδας	Ο μικρός αριθμός των ατόμων σε μία ομάδα εργασίας διασφαλίζει την συνοχή της (Τζιάρας, 2011).
5. Εξωτερικοί κίνδυνοι	Η συνοχή μπορεί να εξασφαλιστεί μέσω συντονισμένης και κοινής δράσης για την αντιμετώπιση εξωτερικών κινδύνων (Τζιάρας, 2011).
6. Επιτυχία	Η επιτυχής επίτευξη των στόχων διασφαλίζει τη συνοχή των μελών της ομάδας εργασίας (Τζιάρας, 2011).

7. Το στυλ της ηγεσίας

Ο τύπος ηγεσίας που ασκείται από τα στελέχη (αυταρχική ή συμμετοχική) επηρεάζει αρνητικά ή θετικά τη συνοχή των μελών, αντίστοιχα (Τζιάρας, 2011).

8. Κοινό υπόβαθρο

Η ηλικία, τα ενδιαφέροντα, οι κοινές επιδόσεις προσλήψεων, οι κοινές στάσεις σε θέματα που σχετίζονται με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες, οι κοινές αξίες είναι ένας δεσμός συνοχής που ενισχύεται συνεχώς (Τζιάρας, 2011).

Πίνακας 1: Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας εργασίας

5.1.2. Ψυχολογία υπαλλήλων στην εργασία

Αδιαμφισβήτητα, ένας από τους βασικούς στόχους μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι να κερδίζει τις καλύτερες κριτικές από τους πελάτες της. Για να συμβεί όμως αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση, εκτός από το να διαθέτει πολύ καλές υποδομές, είναι να απασχολεί ανθρώπους οι οποίοι είναι ευδιάθετοι και καλοπροαίρετοι. Η καλή διάθεση παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο και αυτό είναι κάτι που οφείλουν να το γνωρίζουν οι διευθυντές προσωπικού έτσι ώστε να εφαρμόζουν τις κατάλληλες μεθόδους και να επηρεάζουν θετικά τη συμπεριφορά, την απόδοση και τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων.

Για να επιτευχθεί μία ορθή αξιολόγηση σχετικά με τη συμπεριφορά κάποιου εργαζομένου πρέπει πρώτα να γνωρίζουμε τα στοιχεία του χαρακτήρα του. Μόνο έτσι θα βγει ένα ολοκληρωμένο και σωστό συμπέρασμα για το συγκεκριμένο άτομο. Η προσωπικότητα ενός ατόμου είναι μία συνάρτηση διάφορων στοιχείων όπως τα άτομα τα οποία με τα οποία συναναστρέφεται, οι διάφορες καταστάσεις που έχει βιώσει μέχρι τότε καθώς επίσης και στοιχεία που έχει κληρονομήσει από την οικογένειά του (Αργυρός, 2010).

Έτσι λοιπόν, θα ήταν ωφέλιμο η διοίκηση του ξενοδοχείου να καταγράφει τους λόγους και τη συχνότητα που αποχωρούν τα άτομα, τα παράπονα των εργαζομένων καθώς επίσης και τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που προτείνουν τα ίδια τα άτομα. Με αυτό τον τρόπο, όλο και περισσότερα άτομα θα αισθάνονται ότι «ακούγονται» στην επιχείρηση κάτι το οποίο τους κάνει να νιώθουν μέρος του συνόλου και τους βοηθάει να κάνουν τη δουλειά τους πιο ευχάριστα (Αργυρός, 2010).

Τις περισσότερες φορές όμως, ότι συναίσθημα εκφράζει ο υπάλληλος αντικατοπτρίζει τη γνώμη και των προϊσταμένων του προς το πρόσωπό του. Σε ένα ξενοδοχείο, η διοίκηση πρέπει να φροντίζει να διασφαλίζει ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι καλές προκειμένου να διατηρείται η ικανοποίηση του προσωπικού (Λαλούμης & Ρούπας 1996).

Για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση τη σταθερότητα του προσωπικού της, πρέπει να τους παρέχεται ικανοποιητική αμοιβή ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις ανάγκες τους, να τους επιβραβεύουν με διάφορα bonus όταν πετυχαίνουν τους στόχους τους, να τους δημιουργούν ένα αίσθημα ασφάλειας σχετικά με τη θέση τους καθώς και να τους δίνουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε διοικητικές αποφάσεις. (Λαλούμης & Ρούπας 1996).

5.1.3. Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και να διατηρούνται ασφαλείς κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Υπάρχουν τρεις κύριοι τύποι ατυχημάτων στο χώρο εργασίας: ατυχήματα, μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και μη ασφαλείς ενέργειες των εργαζομένων. Ένα ατύχημα υπολογίζεται ως ατύχημα, αλλά εξακολουθεί να είναι λίγο πολύ στον έλεγχο της διοίκησης. Γι'αυτό θα εστιάσουμε στις επισφαλείς συνθήκες και επισφαλείς ενέργειες (Πρινιανάκη, 2020).

5.1.3.1. Επισφαλείς συνθήκες

Η κύρια αιτία των ατυχημάτων είναι οι επισφαλείς συνθήκες. Σε αυτή τη μελέτη, οι ερευνητές εξετάζουν παράγοντες όπως ο ακατάλληλα αποθηκευμένος εξοπλισμός, ο ελαττωματικός

εξοπλισμός και η μη ασφαλής αποθήκευση για να δουν εάν οδήγησαν σε προβλήματα υγείας. Εξετάζουν επίσης τον εξαερισμό και την κυκλοφορία του αέρα για να δουν αν ήταν ανεπαρκείς. (Πρινιανάκη, 2020).

5.1.3.2. Επισφαλείς ενέργειες

Είναι σημαντικό να μειωθούν οι πιθανότητες ατυχημάτων δημιουργώντας ασφαλείς συνθήκες. Οι ενέργειες ενός ατόμου μπορούν να οδηγήσουν σε ατυχήματα. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι τυχόν επικίνδυνες ενέργειες θα εξαλειφθούν, επομένως είναι σημαντικό μία εταιρία να έχει προνοήσει ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν όσο το δυνατόν λιγότερες πιθανότητες για να τραυματιστούν από αντικείμενα ή υλικά που μπορεί να πέσουν πάνω τους, να εργάζονται σε μη ασφαλείς ταχύτητες αλλά και μη κατάλληλη ανύψωση αντικειμένων (Πρινιανάκη, 2020).

Δεν υπάρχει εξήγηση γιατί ένας εργαζόμενος συμπεριφέρεται με μη ασφαλείς τρόπους. Μερικές φορές οι συνθήκες εργασίας όπως το στρες μπορεί να είναι καθοριστικός παράγοντας. Άλλες φορές, οι εργοδότες δεν παρέχουν στους εργαζομένους τις σωστές διαδικασίες ασφαλείας, και ακολούθως οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν δικές τους, πολλές φορές κακές, εργασιακές συνήθειες (Λαλούμης & Ρούπας 1996).

5.1.6. Ασφάλεια στο ξενοδοχειακό κλάδο

Οι εργοδότες που θέλουν να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση, τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους θα πρέπει να περιλαμβάνουν θέματα υγείας και ασφάλειας στους στρατηγικούς τους στόχους. (Stone, 2002). Πηγές κινδύνου σε αυτούς τους χώρους συνήθως είναι ο ηλεκτρισμός, η φωτιά, οι διαρροές νερών, τα υγρά πατώματα, ο πανικός που μπορεί να προκληθεί από ανεξέλεγκτες αιτίες και τα λοιπά. Αναλυτικά:

- Ηλεκτρισμός. Το προσωπικό πρέπει να προσέχει στο χειρισμό των ηλεκτρικών συσκευών και ιδιαίτερα όταν αυτές βρίσκονται στο χώρο προσπελάσιμο από τους πελάτες. Χαλασμένα καλώδια και μη συντηρημένες συσκευές μπορεί να προκαλέσουν

ηλεκτρικό σοκ και φωτιά. Σε περίπτωση που συναντήσουμε τέτοιου είδους συσκευές, οφείλουμε να ενημερώσουμε το αρμόδιο τμήμα συντήρησης και σε καμία περίπτωση δεν γίνεται η επιδιόρθωση από τους ίδιους τους εργαζομένους (Stone, 2002).

- Φωτιά. Οι αιτίες για την εκδήλωση πυρκαγιάς μπορεί να είναι είτε συσσωρευμένα σκουπίδια τα οποία είναι αναίτια σε χώρους του ξενοδοχείου, είτε ο ίδιος ο ηλεκτρισμός ο οποίος μπορεί να προκαλέσει φωτιά σαν αποτέλεσμα βραχυκυκλώματος, είτε ακόμα και από εύφλεκτα υλικά τα οποία αποθηκεύονται σε βοηθητικούς χώρους του ξενοδοχείου οι οποίοι δεν είναι κατάλληλοι και λόγω αύξησης της θερμοκρασίας μπορεί να προκαλέσουν φωτιά (Stone, 2002).
- Νερό. Οι διαρροές νερών και τα βρεγμένα πατώματα μπορεί επίσης να προκαλέσουν το σοβαρό τραυματισμό πελατών και προσωπικού. Συνεπώς, σε τέτοιες περιπτώσεις, είναι σημαντική η προειδοποίηση με ειδική σήμανση (Stone, 2002).
- Πανικός. Συνήθως οι σωστά οργανωμένες ξενοδοχειακές μονάδες κοινοποιούν στο προσωπικό τους ένα σχέδιο αντιμετώπισης έκτακτων γεγονότων. Μέσα στο σχέδιο αυτό προβλέπεται ακριβώς ποια καθήκοντα έχουν και ποιες ενέργειες πρέπει να κάνουν ώστε να βοηθήσουν πελάτες και προσωπικό να εκκενώσουν το χώρο γρήγορα χωρίς προβλήματα (Stone, 2002).
- Πρώτες βοήθειες. Σε περίπτωση ατυχήματος μέσα στο χώρο της εργασίας μας φροντίζουμε πάντα τον συνάνθρωπο μας χωρίς να σπείρουμε τον πανικό και φροντίζουμε να μην συνωστίζεται κόσμος στο ίδιο μέρος. Για αυτό τον λόγο λοιπόν, όλοι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να παρέχουν πρώτες βοήθειες σε περίπτωση κινδύνου. Αφού παρασχεθούν οι πρώτες βοήθειες φροντίζουμε πάντα να μεταφερθεί ο τραυματίας σε ιατρείο αν είναι εφικτό ή καλούμε το γιατρό να επισκεφτεί τον τραυματία (Stone, 2002).

Έτσι λοιπόν, το περιβάλλον που θα τους παρέχουν θα πρέπει να είναι ακίνδυνο και ασφαλές.

Συγκεκριμένα:

1. Να έχει συμμορφωθεί με τις ανάγκες της εγκατάστασης, συμπεριλαμβανομένης της συντήρησης του εξοπλισμού, του καθαρισμού και των επισκευών . (Stone, 2002).
2. Πρέπει τα συστήματά μας είναι σε θέση να διατηρούν τους χρήστες μας ασφαλείς και τις ουσίες τους υγιείς (Stone, 2002).

3. Δημιουργία ασφαλούς και άνετου εργασιακού περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους (Stone, 2002).
4. Παροχή πληροφοριών κινδύνου στους εργαζόμενους και να βοηθηθούν να παραμείνουν ασφαλείς ενώ εργάζονται. Πρέπει επίσης να παρέχετε εκπαίδευση και επίβλεψη για να σας βοηθήσουμε να διατηρήσετε τους εργαζόμενους σας ασφαλείς (Stone, 2002).
5. Να βεβαιωθούμε ότι οι εργαζόμενοί μας είναι ασφαλείς (Stone, 2002).
6. Να υπάρχει ενημερωμένο αρχείο σχετικά με την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων (Stone, 2002).
7. Διασύνδεση με τους κατάλληλους ανθρώπους για συμβουλές υγείας και ασφάλειας (Stone, 2002).
8. Επιβεβαίωση ότι οι συνθήκες εργασίες είναι άριστες (Stone, 2002).
9. Να υπάρχει διαθέσιμη πληροφόρηση σε όσες γλώσσες είναι αναγκαίες λόγω της ποικιλομορφίας των εθνικοτήτων (Stone, 2002).

5.1.7. Πρόληψη ατυχημάτων στα ξενοδοχεία

Δεν υπάρχει ενιαία προσέγγιση για όλα τα ατυχήματα σε ξενοδοχεία, καθώς η βλάβη μπορεί να διαφέρει ανάλογα με το συγκεκριμένο σενάριο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα ατυχήματα συχνά δεν είναι υπαιτιότητα του υπαλλήλου και δεν πρέπει να τα παίρνουμε ελαφρά. Αν υπάρχει η σωστή πρόληψη και η σωστή εκπαίδευση από τη πλευρά του ξενοδοχείου, τότε τα ατυχήματα στον εργασιακό χώρο θα μειωνόντουσαν σε μεγάλο βαθμό. Αν λοιπόν σε ένα τμήμα μιας επιχείρησης έχει διαπιστωθεί ότι γίνονται πολλά ατυχήματα στους εργαζόμενους, τότε η ίδια η διοίκηση θα πρέπει να μεριμνήσει για την προστασία τους (Stone, 2002). Για παράδειγμα, αν στο ξενοδοχείο έχει διαπιστωθεί ότι πολλοί υπάλληλοι έχουν αντιμετωπίσει προβλήματα ολίσθησης ή εγκαύματα στους ανθρώπους που εργάζονται στην κουζίνα, πιθανές αιτίες είναι η μη κατάλληλη υπόδηση και ένδυση. Η διοίκηση με τη σειρά της θα πρέπει να παρέχει ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό ώστε να ελαττώσει τον αριθμό ατυχημάτων. Τώρα σε περιπτώσεις που ο εξοπλισμός αφορά ολόσωμη προστασία, είναι φρόνιμο να παρέχεται στο

κατάλληλο μέγεθος, να είναι εύκολος στη φροντίδα και τη συντήρησή του, ευέλικτος και ελαφρύς, να παρέχει άνεση, να είναι ανθεκτικός στις καταπονήσεις και τέλος να είναι εύκολος στην προσαρμογή και στην αφαίρεσή του. Πάνω από όλα όμως, βασική προϋπόθεση για να τηρούνται οι διαδικασίες ασφαλούς εργασίας είναι να φροντίζουν οι απασχολούμενοι την προσωπική τους υγιεινή καθώς επίσης και των συναδέλφων τους.

5.1.8. Παροχή εκπαίδευσης σε θέματα ασφάλειας

Τα ατυχήματα μπορούν να μειωθούν με την εκπαίδευση σε θέματα ασφαλείας, ιδιαίτερα στη περίπτωση των νέων εργαζομένων. Η εισαγωγή κάποιων νέων απασχολούμενων στην ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει να συνδυαστεί και με καθοδήγηση σε πρακτικές και διαδικασίες ασφαλείας καθώς επίσης και με ενημέρωση σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους. Μία καλή ιδέα θα ήταν να ορίζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, μια «Ημέρα Ασφάλειας», στην οποία θα ενημερώνουν το προσωπικό για πιθανά περιστατικά που ενδέχεται να προκύψουν καθώς επίσης και τρόπους αντιμετώπισης αυτών. Με αυτό τον τρόπο, θα έχει εκπαιδευτεί το προσωπικό ώστε να μπορεί να διαχειριστεί μία μελλοντική κρίση.

Σε εθνικό επίπεδο, φορείς που είναι αρμόδιοι για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας είναι το Συμβούλιο Υγείας και Ασφάλειας της Εργασίας (ΣΥΑΕ), οι Νομαρχιακές Επιτροπές Υγιεινής και Εργασίας. Υπάρχουν πολλοί κανονιστικοί νόμοι που σχετίζονται με τις κτιριακές εγκαταστάσεις, την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου από μηχανήματα και την προστασία των εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

Στη χώρα μας τον έλεγχο του εργασιακού περιβάλλοντος διαχειρίζονται το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ξηροτύρη & Κουφίδου, 2001).

5.1.9 Ο μισθός

Ένα από τα πιο σπουδαία θέματα για την υπηρεσία προσωπικού στα ξενοδοχεία είναι εκείνο των μισθών και ημερομισθίων. Ο μισθός είναι το ποσό που καταβάλλεται στον εργαζόμενο ως αντάλλαγμα για εργασία στον εργοδότη. Οι μισθοί αποτελούν μία πηγή υποκίνησης για τους εργαζομένους για να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής αμοιβών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο που σκέπτεται ν' αναλάβει μία νέα θέση (Μανδαλενάκης, 2010). Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικός μοχλός για πολλές από τις ενέργειές μας. Ο πρωταρχικός λόγος που εργάζονται οι άνθρωποι είναι γιατί αμείβονται και έτσι καλύπτουν τις ανάγκες τους και δευτερεύον είναι η αγάπη και η ολοκλήρωση που νιώθουν όταν έχουν μία ενασχόληση στον τομέα που τους ενδιαφέρει. Υπάρχει μεγάλη σημασία στον σωστό χειρισμό των μισθών και των αποζημιώσεων, ειδικά για τους υπαλλήλους που είναι υπεύθυνοι για σημαντικά καθήκοντα ή που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή των εργασιών μιας εταιρείας. Από τα δυσκολότερα ζητήματα τα οποία έχει να αντιμετωπίσει το τμήμα Προσωπικού είναι να μπορέσει να προσδιορίσει με απόλυτη ακρίβεια την κατάλληλη αμοιβή για κάθε εργαζόμενο που να είναι ανάλογη της εργασίας που προσφέρει. Υπάρχουν πολλά συγκεκριμένα πράγματα που επηρεάζουν την πληρωμή του ξενοδοχείου, λόγω της εξειδίκευσης του ξενοδοχείου και του γεγονότος ότι βρίσκεται σε μια συγκεκριμένη περιοχή, της διάρκειας λειτουργίας του και του σκοπού του. Αυτοί οι παράγοντες σίγουρα θα επηρεάσουν την αμοιβή ενός ξενοδόχου. Στην εποχιακή επίδραση, ο μισθός αυξάνεται αλλά είναι μόνο για μικρό χρονικό διάστημα, και μετά υπάρχει το επίδομα ανεργίας.

5.1.9.1. Η διαμόρφωση του μισθού

Σε γενικές γραμμές, ο μισθός των υπαλλήλων στις τουριστικές επιχειρήσεις δεν είναι ιδανικός, ενώ ο μισθός των στελεχών κυμαίνεται συνήθως σε υψηλά επίπεδα. Στην πρώτη περίπτωση, ο μισθός μπορεί να βελτιωθεί με φιλοδωρήματα, μπόνους και εξειδικεύσεις αφού οι ειδικευμένοι είναι οι πιο περιζήτητοι και αμείβονται καλύτερα. Συνεπώς, είναι πολύ σημαντικό ανάλογα με τους στόχους που έχει η επιχείρηση, τη θέση που θέλει να έχει στην αγορά αλλά και τι κόσμος μπορεί και θέλει να προσελκύει, να καθορίζονται και τις χρηματικές απολαβές του προσωπικού καθώς επίσης και ποιοι είναι οι πιο κατάλληλοι που θα την επανδρώσουν.

Πιο αναλυτικά όμως, οι παράγοντες που παίζουν ρόλο στο ποσό της αμοιβής που θα δοθεί σε έναν εργαζόμενο είναι οι παρακάτω (Κανελλόπουλος, 2001) :

5.1.9.1.1. Το περιβάλλον της επιχείρησης.

Το τι προσφέρουν τα άλλα ξενοδοχεία στην ίδια ή παρόμοια περιοχή αλλά και γενικότερα στην αγορά. Βέβαια, εάν ένα ξενοδοχείο βασίζεται στους ανταγωνιστές του, δεν πρέπει να επηρεάζεται πολύ. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων καθόριζε πάντα την τιμή των αγαθών και των υπηρεσιών.

5.1.9.1.2. Το μέγεθος και οι στόχοι της μονάδας.

Οι στόχοι της εταιρίας είναι καθοριστικοί για να προσδιοριστεί τι είδους αμοιβές θα δίνει προς τα στελέχη και το προσωπικό της (Κανελλόπουλος, 2001). Με βάση αυτό δεν είναι δυνατόν μία εποχιακή επιχείρηση για παράδειγμα 30 δωματίων να προσλάβει ένα κορυφαίο στέλεχος μιας πολυεθνικής εταιρίας γιατί εκεί θα είναι οικονομικά ασύμφορος πέρα του ότι εκεί αχρηστεύονται οι ικανότητες και δυνατότητες του. Αν όμως για κάποιο λόγο και κάτω από κάποιες προϋποθέσεις γίνει αυτό, τότε αυτό το στέλεχος θα πρέπει να μετριάσει κατά πολύ τις απαιτήσεις του, ενώ και οι γνώσεις του δεν θα χρησιμοποιηθούν.

5.1.9.1.1.3. Το κόστος ζωής.

Το κόστος ζωής ορίζεται σε σχέση με την αξία που έχουν τα χρήματα που παίρνει κάποιος σε σχέση με την αγορά. Δηλαδή πόσα από αυτά τα λεφτά φεύγουν για πάγιες απαιτήσεις και πώς συγκρίνεται αυτό με άλλα μέρη στην ίδια χώρα κατ' αρχήν, αλλά και με άλλες χώρες (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου & Λαλούμης, 2003). Για να γίνει πιο κατανοητό αυτό με ένα παράδειγμα, έστω ότι με 500 € ένα άτομο σε μία επαρχιακή πόλη έχει μία υποφερτή διαβίωση. Τα πράγματα θα δυσκολέψουν αν το άτομο αυτό προσπαθήσει να ζήσει με αυτά τα χρήματα στην Αθήνα, και ακόμα περισσότερο στο Λονδίνο ή στο Παρίσι για παράδειγμα. Η αγοραστική δύναμη λοιπόν θα πέσει.

5.1.9.1.3. Η συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Είναι λογικό να αμείβονται καλύτερα άνθρωποι με αυξημένες δεξιότητες, ευθύνη, ή αυτοί που κάνουν ανθυγιεινή εργασία (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου & Λαλούμης, 2003). Συγκεκριμένα για τον κλάδο που εξετάζουμε, είναι λογικό ότι ο Σεφ ή ο διευθυντής Marketing, είναι από τα πιο καλοπληρωμένα στελέχη, ακριβώς γιατί κάνουν εξειδικευμένη εργασία. Το ίδιο ισχύει και για άλλα στελέχη με άλλες εξειδικεύσεις ή μεγάλη και αξιόλογη εμπειρία.

5.1.9.1.4. Η σχετική νομοθεσία

Ο νόμος λοιπόν με τις διάφορες μορφές που παίρνει (συμβάσεις, πτυχία, ωράρια, υπερεργασία, υπερωρία, εποχικότητα κλπ.) είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που σίγουρα θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό της αμοιβής (Βενετσανοπούλου, 2019).

Τέλος, πολλές ξενοδοχειακές μονάδες δίνουν συμμετοχή στα extra κέρδη αν αυτά επιτευχθούν όπως επίσης προσέχουν διαφορετικά κάποιον που προσπαθεί, προσφέρει και είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός και διαφορετικά κάποιον που πρώτα σκέφτεται να παραπνευθεί για το παραμικρό και μετά να προσπαθήσει να διορθώσει κάτι που μπορεί.

5.2. Μισθολογική πολιτική

Σε μια δίκαιη πολιτική αμοιβών, τόσο ο εργοδότης όσο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν. Επιπλέον, η αμοιβή θα πρέπει να είναι τέτοια που να παρακινεί τον εργαζόμενο να εργαστεί αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που λαμβάνει (Ξηροτύρη & Κουφίδου 2001).

Τα συστήματα αμοιβών κάθε εταιρείας θα πρέπει να προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων που στοχεύει, ενώ θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλοι παράγοντες ταυτόχρονα. Θα πρέπει να δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να λαμβάνουν μισθό ανάλογο με το μορφωτικό επίπεδο και τις δεξιότητές τους και η αμοιβή τους να δίνεται

έγκαιρα. Πρόσθετα οφέλη όπως για παράδειγμα θα πρέπει να προσφέρεται ιατρική περίθαλψη μαζί με τους μισθούς για να δημιουργηθεί ένα αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους. Τέλος, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να κατανοήσουν τα συστήματα αμοιβών, αλλά και πώς λειτουργούν τα συστήματα κινήτρων (Ξηροτύρη & Κουφίδου 2001).

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία μελέτης περίπτωσης (case study)

Ένας τρόπος για τη διεξαγωγή ποιοτικής έρευνας είναι η χρήση μιας μελέτης περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης είναι ένα ερευνητικό έργο που ασχολείται με μια πραγματική και σύγχρονη περίπτωση (Creswell, 2013). Ο σχεδιασμός έχει πέντε συνιστώσες: τις ερωτήσεις της μελέτης, τις προτάσεις της, τις μονάδες ανάλυσης, τη λογική σύνδεση των δεδομένων με τις προτάσεις και τα κριτήρια για την ερμηνεία των ευρημάτων. Μια μελέτη περίπτωσης μπορεί να είναι είτε μία περίπτωση είτε πολλαπλές περιπτώσεις. Η μελέτη χρησιμοποίησε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου για να λάβει πληροφορίες σχετικά με υπαλλήλους που εργάζονται σε θέσεις διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείου (Παράρτημα Α). Πριν από τη συνέντευξη, στάλθηκε στους συμμετέχοντες οι ερωτήσεις όπως αναφέρονται στο παράρτημα Α με στόχο να τους ενημερώσω ότι το κύριο θέμα συζήτησης θα ήταν η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιούν στο τουριστικό θέρετρο που εργάζονται. Αυτό επέτρεψε στους συμμετέχοντες να προετοιμαστούν για τη συνέντευξη πριν την ξεκινήσουν. Διεξάχθηκαν ατομικές συνεντεύξεις μέσω τηλεφώνου, προκειμένου να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα. Δυστυχώς δεν είχα την έγκρισή τους να μαγνητοφωνήσω τις συνεντεύξεις συνεπώς οι απαντήσεις τους στις ερωτήσεις που τους έκανα (Παράρτημα Α), αναφέρονται συγκεντρωτικά στην ενότητα 8.5. Η συγκεκριμένη μέθοδος της μελέτης περίπτωσης προτιμήθηκε αφού θεωρήθηκε ως καταλληλότερη για να εξεταστούν λόγω της δυσμενούς κατάστασης λόγω κορωνοϊού.

Κεφάλαιο 7

Μελέτη Περίπτωσης: Το Σύστημα Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού του Costa Navarino

7.1 Εισαγωγή

Το Costa Navarino είναι ένα συγκρότημα πολυτελών ξενοδοχείων που βρίσκεται στο νοτιοδυτικό άκρο της Πελοποννήσου στο νομό Μεσσηνίας. Όπως αναφέρει και στην επίσημη σελίδα του Costa Navarino, το τουριστικό αυτό θέρετρο είναι ο πρωταρχικός, βιώσιμος προορισμός και ένα από τα πιο παρθένα και συναρπαστικά παραθαλάσσια τοπία της Μεσογείου. Η φιλοσοφία του Costa Navarino βασίζεται στη γνήσια επιθυμία για προβολή της Μεσσηνίας, προστατεύοντας και διατηρώντας παράλληλα τη φυσική ομορφιά και την κληρονομιά της. Το τουριστικό αυτό θέρετρο, τηρεί αυστηρές οδηγίες προστασίας του περιβάλλοντος και αρχές διαχείρισης, αναγνωρίζοντας τη σημαντική συμβολή ενός παρθένου φυσικού περιβάλλοντος στην ανάπτυξη ενός αειφόρου τουριστικού προϊόντος. Το όραμά της είναι να καθιερώσει το Costa Navarino και τη Μεσσηνία ως πρότυπο προορισμό όπου άνθρωποι από όλο τον κόσμο επιθυμούν όχι μόνο να επισκεφθούν αλλά και να διαμείνουν (www.costanavarino.com).

Το Costa Navarino είναι ένα γνωστό θέρετρο που βρίσκεται στην Ελλάδα και είναι υψηλών προδιαγραφών. Το πολυτελές Resort Costa Navarino, ιδρύθηκε με σκοπό να γίνει ο βασικός προορισμός πολυτελούς ξενοδοχείου στη Μεσόγειο, κτισμένο παραθαλάσσια στη Μεσσηνία, προσφέροντας απίστευτη θέα στους διαμένοντες της ξενοδοχειακής μονάδας. Το συγκρότημα Costa Navarino, έχει 766 δωμάτια και πολυτελείς σουίτες, διακοσμημένες κατά τα πρότυπα των παλαιών Μεσσηνιακών αρχοντικών σπιτιών, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα φιλοξενίας και παλιάς αρχοντικής εποχής δίπλα στη φύση. Συνδυάζει διάφορες εγκαταστάσεις, όπως τα 5 αστέρων δωμάτια, πολυτελείς κατοικίες, αίθουσες συνεδρίων, μέχρι και το καλύτερο γήπεδο γκολφ στην Ευρώπη. Το ξενοδοχειακό αυτό συγκρότημα αποτελεί την ιδανική βάση, προκειμένου κάποιος να χαλαρώσει και να ξεκουραστεί από την καθημερινότητα, να απολαύσει τις διακοπές του, καθώς και να εξερευνήσει τις ομορφιές της Μεσσηνίας. Φιλοσοφία του είναι ο

σεβασμός για το περιβάλλον, τις παραδόσεις και την τοπική κοινωνία. Το όραμα του Costa Navarino είναι να κάνει τη Μεσσηνία τουριστικό προορισμό υψηλής ποιότητας, ενώ αποστολή του είναι να αναδείξει τη Μεσσηνία ως έναν νέο διεθνή, ποιοτικό μεσογειακό τουριστικό προορισμό (www.costanavarino.com). Βασική της προτεραιότητα είναι να υποστηρίζει τους ντόπιους παραγωγούς και να προμηθεύεται ευρύ γκάμα προϊόντων από τους τοπικούς παραγωγούς. Γι' αυτό άλλωστε και πάνω από το 70% των συνεργατών της "Costa Navarino" είναι από την Πελοπόννησο. Τέλος, η Costa Navarino φροντίζει πολύ τους συνεργάτες, τους υπαλλήλους και τους επισκέπτες της.

7.2 Ανθρώπινο Δυναμικό στο Costa Navarino

Στο τουριστικό συγκρότημα εργάζονται περίπου 1.500 εργαζόμενοι την υψηλή περίοδο και περίπου 800 άτομα τη χαμηλή περίοδο (<https://passenger.gr/passenger-stin-ellada/costa-navarino-sta-2-dis-eyro-i-symvoli-toy-stin-topi/>, 2019). Η "Costa Navarino" εφαρμόζει μια προσωποποιημένη φιλοσοφία απέναντι στους ανθρώπινους πόρους, αγκαλιάζει τη λογική "Management by walking" όπου τα άτομα διευθύνονται μέσα στο φυσικό τους χώρο, όχι στατικά σε ένα γραφείο, και υιοθετεί την τακτική «Επικοινωνία – ανοικτή πόρτα» όπου ο κάθε εργαζόμενος είναι καλοδεχούμενος στο Τμήμα HR της επιχείρησης. Στο Costa Navarino θέτουν σε υψηλή προτεραιότητα τους ανθρώπους που δουλεύουν μέσα σε αυτή και όπως είναι φυσικό, λόγω του μεγάλου αριθμού εργαζομένων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο. Ανάμεσα στις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος όπως είναι φυσικό είναι ο τρόπος που επιλέγουν να προσελκύουν νέους ανθρώπους να δουλέψουν στην ομάδα τους, καθώς επίσης και οι μέθοδοι πρόσληψης που ακολουθούν. Επίσης, η μισθοδοσία καθώς και οι πρόσθετες παροχές που θα προστεθούν ώστε το πακέτο αποδοχής του προσωπικού να είναι πιο ελκυστικό, είναι διαδικασίες που δεν διαφέρουν σχετικά με τον τρόπο που διεξάγονται και σε άλλες επιχειρήσεις. Στο σημείο που διαφέρει το Costa Navarino και το βοηθάει να έχει ξεχωριστή θέση στην αγορά, είναι ο τρόπος που έχει επιλέξει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να αξιολογεί τους ανθρώπους που εργάζονται στην επιχείρηση. Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ανάλυση του συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού του πολυτελούς αυτού ξενοδοχείου όπως έχει περιγράψει από υψηλόβαθμο στέλεχος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού εδώ και τουλάχιστον 10 χρόνια (www.costanavarino.com).

7.3 Περιγραφή του συστήματος αξιολόγησης

Τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού έχουν σχεδιαστεί προκειμένου να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες τόσο στον οργανισμό, όσο και στο προσωπικό της εταιρείας, αναφορικά με την απόδοση του προσωπικού, αλλά και του μοντέλου εργασίας.

Το ξενοδοχειακό συγκρότημα Costa Navarino απασχολεί κατά μέσο όρο όλο το χρόνο 1500 εργαζομένους, και έτσι γίνεται αντιληπτή η επιτακτική ανάγκη να υπάρχει ένα σύστημα το οποίο θα μετράει την απόδοση, θα αξιολογεί τους εργαζομένους προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα, να συντονιστούν αποδοτικότερα οι εργασίες, να αυξηθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες και τέλος να βρεθούν τυχόν πιθανοί περιορισμοί. Για αυτό το λόγο η εταιρία έχει αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, το Performance Management Process (PMP). Για το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης έμαθα πολλές πληροφορίες μετά από την τηλεφωνική έρευνα που διεξήγαγα με τρία αξιόλογα στελέχη του ξενοδοχείου που θα δούμε παρακάτω. Μάθαμε λοιπόν ότι το συγκεκριμένο σύστημα ξεκινάει με τη διαδικασία συζητήσεων εργασίας (Job Chats), οι οποίες είναι η πιο σημαντική διαδικασία ολόκληρης της αξιολόγησης. Οι συζητήσεις εργασίας μεταξύ των προϊσταμένων (μάντζερ) και των εργαζομένων, λαμβάνει χώρα κυρίως τον Ιούλιο, και μοιάζει με μία μικρή έκδοση του συστήματος PMP. Ο κύριος στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι να μετρήσει την απόδοση των εργαζομένων καθώς και τα αποτελέσματά τους ανάλογα το εκάστοτε τμήμα. Συγκεκριμένα μου ανέφεραν ότι ένα ποιοτικό χαρακτηριστικό για την εργασιακή απόδοση είναι εάν ο υπεύθυνος υπάλληλος ο οποίος καλωσορίζει τους πελάτες στις εγκαταστάσεις του Costa Navarino, να έχει τη διάθεση και τον ευχάριστο χαρακτήρα ώστε να καλωσορίζει ένθερμα τους πελάτες, να τους παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχειακού συγκροτήματος καθώς επίσης και τους προτρέπει να ανακαλύψουν τον χώρο του Costa Navarino παρέχοντας μια ολοκληρωμένη εμπειρία καλωσορίσματος. Επίσης, ανέφεραν ότι μια ακόμη μέτρηση της απόδοσης που μπορεί να γίνει, είναι αν ο υπεύθυνος υπάλληλος έχει καταφέρει να κεντρίσει το ενδιαφέρον των επισκεπτών με σκοπό να προωθήσει τα δωμάτια με τις περισσότερες παροχές ώστε να του προσφέρει καλύτερη εμπειρία διακοπών αλλά παράλληλα να αυξήσει και τα κέρδη της επιχείρησης συνολικά. Ο υπάλληλος αυτός δηλαδή θα είχε θετική απόδοση από το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού εάν καταφέρει να δελεάσει τον πελάτη να μείνει σε ένα μια μικρή σουίτα, σε αντίθεση με το πολυτελές δίκλινο που θα είχε

κλείσει αρχικά. Επίσης, μία άλλη μέτρηση θα ήταν αν το τμήμα πωλήσεων καταφέρνει καθημερινά να ξεπεράσει τα ημερήσια όρια, διατηρώντας την ποιότητα των υπηρεσιών σε σταθερά υψηλό επίπεδο.

Συγκεκριμένα η διαδικασία των συζητήσεων εργασίας (Job Chats), είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει 20 λεπτά συνάντηση μεταξύ των προϊσταμένων και των μάντζερ ή μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων.

Ωστόσο κάποιες φορές οι μάντζερ και οι εργαζόμενοι, μπορούν να είναι όλοι στη διαδικασία αυτή της συζήτησης. Η διαφορά είναι ότι η κουβέντα μεταξύ εργαζομένων και του προϊσταμένου είναι για λόγους ανατροφοδότησης πληροφοριών (feedback) κατά τη διάρκεια της σεζόν. Αυτή η διαδικασία είναι διάφανη και ηθική καθώς ο προϊστάμενος εστιάζει στον υπάλληλο του τμήματος του, και έτσι πολύτιμες πληροφορίες συλλέγονται, αλλά και η «ιδιωτικότητα» του εργαζομένου προφυλάσσεται. Έχει την ίδια δομή με το σύστημα PMP, αλλά χωρίς να υπάρχει βαθμολόγηση. Έτσι ο υπάλληλος έχει την ευκαιρία να καταλάβει τα λάθη του, και επίσης έχει το χρόνο να βελτιωθεί και να πιάσει τους στόχους της εταιρίας. Έτσι λοιπόν οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση την απόδοσή τους, αλλά και κατά πόσο ακολουθούν τις ενδεδειγμένες μεθόδους της εταιρείας. Το σύστημα PMP αξιολογεί 6 αξίες που έχει η εταιρεία Costa Navarino και είναι οι εξής:

1. Εντυπωσίασε τον πελάτη: Αναγνώρισε τις ανάγκες των εσωτερικών και των εξωτερικών πελατών. Να τους παρέχεις υπηρεσίες «κομμένες και ραμμένες στα μέτρα» του κάθε πελάτη. Ευχαρίστησε τον! Επικοινωνήσε και «συνδέσου» μαζί του. Προσπάθησε να μην λες «όχι», ότι και αν ζητάει. Εξέπληξε τον!

2. Συνεργάσου: Δουλέψτε σαν μια ομάδα, προκειμένου να πετύχετε μαζί τους εταιρικούς στόχους. Βοήθα ενεργά τους άλλους στην προσπάθειά τους. Αξιολόγησε τις διαφορές και δημιούργησε ένα «οικογενειακό» κλίμα. Ξέφυγε από τα καθήκοντα σου προκειμένου να βοηθήσεις τα μέλη της ομάδας από άλλα τμήματα. Γνώρισε, εκτίμησε τους συνεργάτες σου και αναγνώρισε τις επιτυχίες τους (Παράρτημα Β).

3. Κάνε το πραγματικότητα: Δούλεψε σαν να φέρνεις προσωπική ευθύνη ώστε να φέρεις εξαιρετικά αποτελέσματα. Πετύχαινε τους στόχους μέσα στον απαιτούμενο χρόνο. Δώσε σημασία στις λεπτομέρειες και προσαρμόσου στα εκάστοτε δεδομένα. Άσκησε παραγωγική κριτική προκειμένου να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα (Παράρτημα Β).

4.Αγκάλιασε την εξέλιξη: Προκάλεσε τον εαυτό σου προκειμένου να φτάσεις το μέγιστο αποτέλεσμα. Αναζήτησε τις ευκαιρίες για την προσωπική βελτίωση. Δέξου καλοπροαίρετα τα σχόλια και την κριτική και αξιοποίησέ την για να βελτιωθείς. Ανέπτυξε νέες δεξιότητες, για την βελτιστοποίηση των διαδικασιών. Να είσαι έτοιμος να αντιμετωπίσεις τα νέα δεδομένα και προετοιμάσου για τις εξελίξεις (Παράρτημα Β).

5.Να είσαι επαγγελματίας: Να γνωρίζεις άψογα το αντικείμενό σου και να δουλεύεις σαν να είσαι ο expert του τομέα σου. Μάθε και εφάρμοσε αποτελεσματικά τις γνώσεις σου στον τομέα σου. Δούλεψε σκληρά για να βελτιώσεις τις ικανότητες σου. Να μοιράζεσαι τις γνώσεις σου και την εμπειρία σου με τους συναδέλφους σου, καθώς και με άλλα τμήματα, αν αυτό απαιτείται (Παράρτημα Β).

6.Να είσαι ένας Starwood: Να δουλεύεις σαν να είσαι ένας πρωταθλητής του ομίλου Starwood, μέσα από τις λέξεις, τις πράξεις και τις χειρονομίες. Να αισθάνεσαι και να δείχνεις περηφάνια που είσαι μέλος της οικογένειας Starwood. Υποστήριξε τις αξίες της Starwood, όπου είναι η "εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, συνεργασία, η καινοτομία, η ευθύνη, και η δράση (Παράρτημα Β).

Οι αξιολογητές της διαδικασίας αυτής είναι μόνο οι προϊστάμενοι, και αξιολογούμενοι είναι όλοι οι εργαζόμενοι. Υπάρχουν τρεις κλίμακες βαθμολόγησης. Η πρώτη είναι η (E) (Exceeded Expectations/Ξεπερνάει τις προσδοκίες), η δεύτερη κλίμακα είναι η (M) (Met Expectations/ Κατάλληλος), και η τρίτη κλίμακα είναι η (D) (Did Not Meet Expectations/ Δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες) (Παράρτημα Β).

Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι αξιολογούνται και αυτοί από τους εργαζόμενους. Επίσης μια αξιολόγηση 360° (πλήρης αξιολόγηση) λαμβάνει χώρα μια φορά το χρόνο, η οποία καλείται «Starvoice» και είναι εξαιρετικά σημαντική καθώς, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους και το τμήμα τους συνολικά. Στην τηλεφωνική έρευνα που διεξήγαγα, με ενημέρωσαν ότι η διαδικασία αυτή γίνεται ανώνυμα. Κάθε εργαζόμενος διαλέγει τυχαία ένα μοναδικό κωδικό για να συμμετάσχει στη διαδικασία «Starvoice» και αυτός ακριβώς είναι και ο λόγος που θεωρείται εξαιρετικά αξιόπιστη. Εδώ όμως πρέπει να αναφέρουμε το γεγονός ότι λόγω της έλλειψης χρόνου κατά την διάρκεια της σεζόν πολλοί εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης «Starvoice» 360°, η οποία δεν είναι υποχρεωτική. Πολλοί εργαζόμενοι επιλέγουν να μην εκφράσουν την γνώμη τους

σχετικά με τους προϊσταμένους και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα να μην είναι πολύ ακριβή και έγκυρα.

7.4 Αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης

Αφού αναλύσαμε παραπάνω το σύστημα αξιολόγησης και την λειτουργία του, συμπεραίνουμε ότι είναι ένα αρκετά αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Όπως παρατηρούμε και στη φόρμα του PMP (παράρτημα Β), αποτελείται από ένα καλά δομημένο σύστημα καθώς ξεκινάει με την βαθμολογία που παίρνει ο κάθε υπάλληλος στην κάθε αξία της εταιρίας, και συνεχίζει με το πλάνο, τις προτάσεις και τον τρόπο για βελτίωση του εκάστοτε υπαλλήλου. Ο σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η διαρκής βελτίωση του προσωπικού, καθώς και ανάπτυξη των αντίστοιχων δεξιοτήτων σύμφωνα με τους στόχους του ξενοδοχείου, για να κρατήσει τους πελάτες ικανοποιημένους και να αναβαθμίσει όσο γίνεται τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Οι συζητήσεις εργασίας (Job Chats) δίνουν την ευκαιρία για μια αμφίδρομη επικοινωνία, μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων, όπου ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να εκφράσει ελεύθερα τη γνώμη του, ακόμη και αν υπάρχει η αντίθετη άποψη. Ένα ακόμη στάδιο της όλης διαδικασίας είναι πως ο υπάλληλος θα πρέπει να υπογράψει την αξιολόγηση που του έγινε και αυτό το έντυπο να καταχωρηθεί επίσημα στο αρχείο της εταιρίας. Ωστόσο, στην τηλεφωνική επικοινωνία που διεξήγαγα, μου ανέφεραν ότι αν υπάρχει διαφωνία μεταξύ του προϊσταμένου και του εργαζόμενου, ο εργαζόμενος διατηρεί το δικαίωμα να μην υπογράψει την αξιολόγηση και να υπερασπιστεί τις όποιες ενστάσεις έχει, και να το συζητήσει με το τμήμα HR (ανθρώπινου δυναμικού).

Επιπρόσθετα η υψηλή ακρίβεια εξασφαλίζεται καθώς όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή καθώς είναι αρκετά εύκολη και πρακτική.

Υπάρχει ακόμη η δυνατότητα προσθήκης λεπτομερών σχολίων από τους προϊσταμένους τα οποία αφορούν την απόδοση των εργαζομένων, τα οποία βοηθούν προκειμένου να κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τις αδυναμίες τους και τι αναμένεται από αυτούς. Ένα σημαντικό ζήτημα όμως όπου απασχολεί τα στελέχη και τους εργαζομένους της εταιρείας, είναι η δικαιοσύνη του συστήματος και της διαδικασίας αυτής συνολικά, καθώς με βάση την αξιολόγηση αυτή δίνονται χρηματικές και μη χρηματικές αμοιβές επιβράβευσης για όσους έχουν τις καλύτερες αξιολογήσεις (βλ. Παράρτημα Β).

7.5 Συνεντεύξεις

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τη σημασία και την αποδοτικότητα του συστήματος PMP διεξήγαγα τηλεφωνική συνέντευξη με τρία στελέχη διαφορετικών τμημάτων του ξενοδοχείου. Οι θέσεις που κατέχουν στο τουριστικό θέρετρο Costa Navarino είναι υψηλές από διάφορα τμήματα. Ο πρώτος που μίλησα είναι ο συντονιστής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, η δεύτερη κυρία είναι η προϊσταμένη του γραφείου υποδοχής και τέλος ο τρίτος είναι ο διευθυντής του συστήματος συντήρησης. Αρχικά, τους ζήτησα να μου μιλήσουν σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων PMP και πιο συγκεκριμένα συζητήσαμε για το ποιες είναι οι αδυναμίες καθώς και ποια τα δυνατά σημεία του συστήματος αυτού. Συνολικά η τηλεφωνική επικοινωνία διήρκεσε περίπου μία (1) ώρα.

Ο πρώτος άνθρωπος που μίλησα που όπως ανέφερα και προηγουμένως ήταν ο συντονιστής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Ο συγκεκριμένος κύριος είπε ότι το σύστημα PMP είναι ξεκάθαρο και χωρίς ασάφειες, καθώς έχει κλίμακα με τρεις βαθμούς σχετικά με τους αντικειμενικούς στόχους της εταιρίας. Δήλωσε επίσης ότι "είναι καλό που το σύστημα PMP γίνεται μια φορά το χρόνο, καθώς έχουμε αρκετό χρόνο μέσα στη σεζόν να αξιοποιήσουμε και να επεξεργαστούμε τις πληροφορίες που προέκυψαν από την αξιολόγηση αυτή, και να μπορέσουμε να βελτιωθούμε συνολικά". Από την άλλη πλευρά όμως, είπε ότι έχει και κάποιες δυσκολίες. Τόνισε το γεγονός ότι είναι μια δύσκολη διαδικασία η οποία απαιτεί αρκετό χρόνο για τους προϊσταμένους προκειμένου να ολοκληρώσουν την αξιολόγηση του προσωπικού, η οποία όμως παρόλο την πίεση του χρόνου πρέπει να είναι ακριβής και σωστή. Απαιτεί τόσο χρόνο, καθώς είναι μια διαδικασία η οποία γίνεται παράλληλα με τις καθημερινές τους εργασίες, το προσωπικό πρέπει να αξιολογηθεί σωστά ώστε να βοηθήσει πραγματικά την ανάπτυξη της εταιρείας, αλλά και να μην δημιουργήσει το αίσθημα της αδικίας στους εργαζομένους, και τέλος ανέφερε πως το σύνολο του προσωπικού που πρέπει να αξιολογηθεί με υπευθυνότητα και αμεροληψία είναι κοντά στους 1.100 εργαζόμενους.

Η προϊσταμένη του γραφείου υποδοχής των πελατών ήταν το δεύτερο άτομο που μίλησα. Εκείνη τονίζει πως το σύστημα αξιολόγησης πέρα από όλους τους σκοπούς του, έχει και έναν αναπτυξιακό ρόλο μέσα στην εταιρία. Μας είπε πως ξεκίνησε από το γραφείο αποθεμάτων και καθημερινών εργασιών, αλλά με το πέρασμα του χρόνου και τις αξιολογήσεις μέσω του

συστήματος PMP πλέον είναι προϊστάμενος της ομάδας υποδοχής νέων πελατών. Αυτό μας δείχνει ξεκάθαρα πως κάποιος εργαζόμενος στην εταιρία Costa Navarino μπορεί να προαχθεί αξιολογώντας με βάση την απόδοσή του και την αξιολόγηση που του έχει γίνει. Δεδομένου βέβαια ότι οι εργαζόμενοι είναι κοντά στους 1.100 όλες οι αξιολογήσεις φυλάσσονται και αρχειοθετούνται προκειμένου να μην χαθούν πολύτιμες πληροφορίες και να μπορούν να ληφθούν μελλοντικά αποφάσεις για μπόνους και προαγωγές. Όπως μας είπε η εν λόγω κυρία, ένας ακόμη σκοπός είναι να ενθαρρύνει και να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους καθώς τα λάθη δεν τιμωρούνται αλλά είναι αφορμή για βελτίωση, ενώ οι υψηλές αποδόσεις επιβραβεύονται. Μας επισημαίνει όμως ότι μόνο οι προϊστάμενοι και οι μάνατζερ είναι αυτοί που βαθμολογούν στο σύστημα PMP, ενώ οι αξιολογήσεις 360° (Starvoice) δεν είναι υποχρεωτικές, και όπως αναφέρθηκε νωρίτερα αυτό το γεγονός μπορεί να οδηγήσει σε μη ακριβή αποτελέσματα.

Η τελευταία συνέντευξη έγινε με τον διευθυντή του τμήματος Συντήρησης. Σύμφωνα με την άποψή του το σύστημα PMP δίνει την ευκαιρία να κατανοήσει κανείς του στόχους της εταιρείας. Όπως δήλωσε, «εφόσον οι στόχοι της εταιρείας δεν διαχέονται συχνά σε τμήματα όπως το Συντήρησης, είναι για εμάς μια ευκαιρία να καταλάβουμε την κουλτούρα και τους στόχους της εταιρείας, και έτσι μπορούμε να συμβάλουμε στη ολική επιτυχία του ομίλου Starwood». Όμως, αξίζει να αναφέρουμε ότι στο τμήμα Συντήρησης η δουλειά είναι τυποποιημένη.

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων παραμένουν σημαντικά προβλήματα στα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης. Αντίστοιχα και εδώ παρατηρούμε το γεγονός ότι υπάρχει η πιθανότητα η αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης να μην μπορεί να μετρηθεί πάντοτε, λόγω του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς η αντικειμενικότητα ενός αξιολογητή ίσως να επηρεάζεται από προσωπικές προκαταλήψεις. Η προκατάληψη των αξιολογητών είναι μακράν ο κυριότερος παράγοντας έλλειψης αξιοπιστίας στη διαδικασία της αξιολόγησης επιδόσεων των εργαζομένων. Κάθε σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει σε κάποιο βαθμό προκαταλήψεις των αξιολογητών, καθώς η ανθρώπινη κρίση είναι αναπόφευκτο κομμάτι οποιασδήποτε διαδικασίας αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 8

Επίλογος - Συμπεράσματα

8.1 Επισκόπηση της Εργασίας

Βασικός σκοπός της προκαταρκτικής μελέτης περίπτωσης ήταν να διερευνήσω το σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού σε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο (Costa Navarino). Η ανάλυση των προηγούμενων κεφαλαίων, μας βοηθούν να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει σημαντικό ρόλο σε μία ξενοδοχειακή μονάδα καθώς επίσης να διεξάγουμε σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τις τεχνικές και μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε αυτές. Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της μελέτης που κάναμε για το τουριστικό θέρετρο Costa Navarino καθώς επίσης και να παραθέσουμε τις προτάσεις μας για περαιτέρω βελτίωση.

Μέσα από την έρευνα, θέλαμε να εξετάσουμε κατά πόσο οι άνθρωποι που εργάζονται στο ξενοδοχείο είναι ικανοποιημένοι με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, τι αδυναμίες έχουν εντοπίσει καθώς και επίσης και τι τρόπους προτείνουν για να βελτιωθεί. Σε όσα αναφερθήκαμε έχουμε λάβει σημαντικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα ότι το σύστημα δίνει την ευκαιρία στους εργαζομένους του ξενοδοχείου να αναπτυχθούν αξιολογικά, να γνωρίζουν τα σχόλια και τις παρατηρήσεις από τους άμεσα προϊστάμενους με στόχο να τα διορθώσουν και τέλος να γίνει γνωστό και στο ίδιο το ξενοδοχείο κατά πόσο οι εργαζόμενοι του είναι ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας.

Όπως λοιπόν προκύπτει από το προηγούμενο κεφάλαιο, δεν είναι τυχαίο ότι η επιχείρηση Costa Navarino είναι μια από τις πιο επιτυχημένες του είδους της, όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Η επιτυχία του είναι μια μίξη της θέσης του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, των παροχών που προσφέρει, της πελατοκεντρικής της φιλοσοφίας, της έμφασης που δίνει στους ανθρώπους που εργάζονται μέσα σε αυτό αλλά και στις ανάγκες τους καθώς έχει διαπιστωθεί ότι επηρεάζουν τη συμπεριφορά-απόδοση τους. Αν λάβουμε υπόψιν όλα τα προηγούμενα, θα δούμε ότι το σύστημα αξιολόγησης PMP που έχει εφαρμόσει το Costa Navarino είναι πολύ

αποτελεσματικό και βοηθάει την συνολική ανάπτυξη των εργαζομένων του, που έχει ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη ολόκληρης της εταιρίας. Ωστόσο θα μπορούσαμε να δούμε κάποια περιθώρια βελτίωσης όπου υπάρχουν, που θα μπορούσαν να κάνουν το σύστημα ακόμα πιο λειτουργικό και θα μειώσουν τον υποκειμενικό χαρακτήρα του υπάρχοντος συστήματος.

8.2 Περιορισμοί της έρευνας

Όπως είναι λογικό, η έρευνα η οποία έχει πραγματοποιηθεί σε ένα τουριστικό θέρετρο και κυρίως τόσο μεγάλου μεγέθους όπως το Costa Navarino, θα υπάρχουν αρκετές δυσκολίες. Τόσο στην εύρεση κατάλληλων ανθρώπων για να μου αφιερώσουν χρόνο στο να διεξάγω την έρευνα όσο και στην εγκυρότητα των απαντήσεών τους. Το γεγονός ότι δεν εργάζομαι στο συγκεκριμένο τουριστικό θέρετρο, αυτομάτως περιορίζει την πηγή της γνώσης. Στην περίπτωση που ήμουν εργαζόμενη στο Costa Navarino θα είχα τη δυνατότητα να διεξάγω έρευνα σε περισσότερα από 3 άτομα που πραγματοποίησα τώρα καθώς επίσης, από την προσωπική μου άποψη θα μπορούσα να περιγράψω το σύστημα αξιολόγησης και πως το αξιολογώ η ίδια ως εργαζόμενη.

Επιπρόσθετα, όπως ανέφερα και παραπάνω, η συνομιλία μου με τα τρία (3) στελέχη δεν ήταν εφικτό να πραγματοποιηθεί δια ζώσης λόγω των μέτρων ασφαλείας που τηρούσαν λόγω της πανδημίας. Γι' αυτό το λόγο, η επικοινωνία έγινε τηλεφωνικά και δεν ξεπέρασε συνολικά την μία (1) ώρα. Αυτό συνέβη καθώς ήταν προσυμφωνημένος ο χρόνος που θα μου αφιέρωναν και απώτερος σκοπός ήταν να με βοηθήσουν στην διεξαγωγή της έρευνας. Αυτός ο περιορισμός δυστυχώς δεν με βοήθησε στο να αναλύσω εις βάθος το σύστημα αξιολόγησης.

Τελευταίος αλλά πολύ σημαντικός περιορισμός, ήταν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού είναι γενικά ευαίσθητο θέμα. Κατανώ ότι έχουν παραλείψει κάποιες λεπτομέρειες στη συνομιλία τους μαζί μου και αυτό το αντιλαμβάνομαι καθώς με τους συνομιλητές που κάλεσα να να μιλήσουν για αυτό, δεν γνωρίζομαστε προσωπικά με τους συνομιλητές μου.

8.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η μελλοντική έρευνα θα είχε νόημα να περιλαμβάνει τη διεξαγωγή επιπλέον έρευνας και σε άλλα πολυτελή ξενοδοχεία παρόμοιου μεγέθους και παροχών ώστε να είμαστε σε θέση να συγκρίνουμε μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιούν άλλες επιχειρήσεις αντίστοιχου μεγέθους. Θα ήταν σημαντικό, καθώς ξενοδοχεία με αντίστοιχες προδιαγραφές, θα απασχολούν κατά μέσο όρο τον ίδιο αριθμό ανθρώπων και θα έχουν δημιουργήσει και εκείνα το δικό τους σύστημα αξιολόγησης προσωπικού.

Επίσης, θα ήταν πολύ σημαντικό να προστεθούν και άλλες μεταβλητές στη συγκεκριμένη έρευνα ερωτηματολογίου όπως για παράδειγμα ένα κριτήριο κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει τον ρόλο της θέσης του. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε με άμεσες ερωτήσεις από τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος, είτε με κάποιο τεστ που θα κληθεί ο υπάλληλος να περιγράψει πώς θα ανταποκρινόταν σε αντίστοιχη περίπτωση.

Επίσης, σημαντικό θα ήταν να γίνει υποχρεωτική διαδικασία για όλους τους υπαλλήλους και να υπάρχει προκαθορισμένη περίοδος που θα διεξάγονται οι συγκεκριμένες αξιολογήσεις ώστε να έχουν ληφθεί υπόψη στον αρχικό προγραμματισμό. Στο τέλος κάθε αξιολόγησης θα είναι σημαντικό να γίνεται μελέτη της απόδοσης του συστήματος αξιολόγησης με σκοπό τη συνεχή βελτίωση του.

Τέλος, θα βοηθούσε να γίνεται συχνή εναλλαγή των αξιολογητών ώστε να εξετάζονται τα περιστατικά από διαφορετική οπτική κάθε φορά. Αυτό θα βοηθούσε και τους εργαζομένους και τους αξιολογητές. Για τους μεν πρώτους, θα βοηθούσε καθώς θα ήταν πιο θετικοί σε όλη τη διαδικασία αφού θα αναγνωρίζουν ότι η αξιολόγηση είναι αντικειμενική και αντίστοιχα από την πλευρά των αξιολογητών εξυπηρετεί καθώς η δουλεία τους δεν θα είναι πλέον μονότονη δεδομένου ότι θα έχουν τη δυνατότητα να αναλάβουν και άλλες αρμοδιότητες εκτός από την αξιολόγηση.

Συμπερασματικά λοιπόν, έχοντας συνδυάσει όλα τα παραπάνω, θα έχουμε αποκτήσει ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα είναι αμερόληπτο, δίκαιο και πιο αποτελεσματικό και θα μπορεί ένα ξενοδοχείο να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα.

8.4 Πρακτικές Προεκτάσεις

Όπως επισημάνθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, αφού η αξιολόγηση 360° δεν είναι υποχρεωτική, πολλοί υπάλληλοι δεν συμμετέχουν λόγω έλλειψης χρόνου. Έτσι, είναι ουσιώδες να μεταδοθεί στους υπαλλήλους η σημασία της αξιολόγησης 360° επισημαίνοντάς τους ξεκάθαρα το σκοπό της. Επίσης, θα πρέπει να αναφερθεί με ποιο τρόπο η εμπιστευτικότητα θα διασφαλιστεί και ποιες είναι οι πιθανές συνέπειες της αρνητικής ή θετικής αξιολόγησης που μπορεί να έχει στη καριέρα κάποιου στελέχους. Επιπλέον μία άλλη πρακτική προέκταση, είναι να διεξάγουμε διαδικασία "Starvoice", πιο τυποποιημένη δύο φορές το χρόνο μιας και είναι μια διαδικασία που πρέπει να επαναλαμβάνεται συχνά, και αν είναι τυποποιημένη θα είναι γρήγορη και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων της. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα είναι πιο δεκτικοί όσον αφορά τη διαδικασία "Starvoice" και είναι πιο πιθανόν να αφιερώσουν λίγο χρόνο για να συμμετέχουν.

Όπως έχουμε περιγράψει ήδη, η συζήτηση εργασίας (Job Chat) είναι μια διαδικασία μεταξύ του προϊστάμενου με τον εργαζόμενο. Ωστόσο είναι αρκετά χρονοβόρο για τους προϊσταμένους μιας και έχουν να συζητήσουν και να αξιολογήσουν 1500 εργαζομένους και συνολικά όλη αυτή η διαδικασία μπορεί να πάρει μέρες για τον βαθμολογητή προκειμένου να γράψει τις αξιολογήσεις για κάθε τμήμα. Θα έπρεπε λοιπόν να αυξηθεί ο αριθμός των αξιολογητών, το οποίο θα είχε αφενός ένα κόστος εκπαίδευσης των επιπλέον αξιολογητών αλλά παράλληλα θα υπήρχε και ρίσκο καθώς θα υπάρχουν διαφορές στον τρόπο αξιολόγησης από τον ένα αξιολογητή στον άλλον. Έχοντας λοιπόν δημιουργήσει ένα ανεξάρτητο τμήμα, με μοναδικό καθήκον του την διαδικασία της αξιολόγησης αυτής, έτσι θα μπορεί η διαδικασία αυτή να γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της χρονιάς και οι αξιολογητές θα ήταν καθαρά προσανατολισμένοι και εκπαιδευμένοι στον τρόπο αξιολόγησης και έτσι θα μειωνόταν και η προσωπική μεροληψία όσο το δυνατόν περισσότερο.

Άλλη μία μέθοδο που θα ήταν σημαντικό να χρησιμοποιήσουμε, είναι το σύστημα της αυτοαξιολόγησης. Το συστήματα της αυτοαξιολόγησης θα μπορούσε να βοηθήσει και τα στελέχη να γνωρίσουν τον εργαζόμενο από μια πτυχή ακόμα και έτσι να καταλάβουν πιο καλά τον χαρακτήρα και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου. Έτσι οι προτάσεις για βελτίωση και οι μέθοδοι βελτίωσης που θα ακολουθηθούν θα είναι πιο στοχευμένοι και πιο αποτελεσματικοί στον κάθε υπάλληλο.

Υπάρχουν ήδη βεβαία και στο υπάρχον σύστημα περιθώρια για τους εργαζόμενους όπου μπορούν να κάνουν τα σχόλια τους σχετικά με τη συμπεριφορά και την απόδοση τους.

Μπορούν να σχολιάσουν και να επιχειρηματολογήσουν αν έχουν πιάσει τους εταιρικούς στόχους αλλά αυτό δεν είναι από μόνο του αρκετό λόγω του καθαρά αδόμητου τρόπου όπου γίνεται και σαφώς λόγω του υποκειμενικού χαρακτήρα όπου έχουν τα σχόλια αυτά. Το να χρησιμοποιήσουμε εργαλεία αυτοαξιολόγησης βοηθούν τον εργοδότη να δει πως οι σημαντικοί εργαζόμενοι βλέπουν τα προβλήματα, πως τα λύνουν, πως εργάζονται και πως πιάνουν τους στόχους τους. Έτσι ο εργοδότης μπορεί να τοποθετήσει και να συνδυάσει διαφορές προσωπικότητες ώστε να δημιουργήσει τη βέλτιστη οργανωτική δομή. Οι μέθοδοι αυτοί βοηθούν ακόμα στο να μειωθεί το αίσθημα αδικίας που μπορεί να νιώσει ένας εργαζόμενος από την τελική αξιολόγηση, και έτσι να δεχτεί πιο εύκολα μια τυχόν αρνητική βαθμολόγηση ή προτροπή για αλλαγή. Αυτό συμβαίνει καθώς η αρχή της διαδικασίας είναι η αυτοαξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου, σε συνάρτηση με την αξιολόγηση όπου κάνουν και τα άλλα στελέχη για τον εκάστοτε εργαζόμενο. Ο εργαζόμενος θα έχει ενεργό ρόλο να αναφέρει τα αποτελέσματα του και να τα τεκμηριώσει με τα ανάλογα παραδείγματα.

Ένα ακόμα θέμα το οποίο θέλει βελτίωση είναι η κλίμακα βαθμολόγησης για τους στόχους της εταιρείας. Το πρόβλημα που δημιουργείται με την τριτοβάθμια κλίμακα αξιολόγησης, όπου έχει το υπάρχον σύστημα, είναι ότι είναι πολύ γενική και δεν δίνει στον εργαζόμενο επαρκή πληροφόρηση σχετικά με το τι πρέπει να βελτιώσει εκτός κι αν ο μάνατζερ παρέχει λεπτομερή σχόλια και πληροφορίες. Το τριτοβάθμιο σύστημα αξιολόγησης μας λέει αν κάποιος είναι πολύ αποτελεσματικός, απλά αποτελεσματικός, ή μη αποτελεσματικός, αλλά δεν βοηθάει να καταλάβουμε το βαθμό έλλειψης αποτελεσματικότητας. Δεν βοηθάει καθόλου ως προς το να γίνει μια ποσοτικοποίηση του βαθμού ικανότητας και απόδοσης του εργαζομένου. Γι αυτό θα προτεινόταν ένα πιο λεπτομερές, αριθμητικό σύστημα βαθμολόγησης το οποίο θα συντελούσε σε πιο αποτελεσματικά και συνεπή αποτελέσματα.

Η αξιολόγηση με πιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά θα έδινε την ευκαιρία στους εργαζομένους να έχουν πιο συγκεκριμένες και σαφείς πληροφορίες για τις επιδόσεις τους και τη συμπεριφορά τους, και έτσι θα τους είναι πιο ξεκάθαρο τι πρέπει να κάνουν για να βελτιωθούν. Ένα πρώτο βήμα θα ήταν να γίνει πενταβάθμια κλίμακα αξιολόγησης όπως παραδείγματος χάρη « 5. Εξαιρετικός» «4. Ξεπέρασε τις προσδοκίες» «3. Ανταγωνιστικός» «2. Χρειάζεται βελτίωση» «1. Ακατάλληλος». Η κλίμακα αυτή θα βοηθούσε ώστε να γίνει μια πιο ακριβής ποσοτικοποίηση της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου, που θα ήταν και πιο χρήσιμο για να μπορούν να αντιληφθούν πόση προσπάθεια βελτίωσης απαιτείται για κάθε υπάλληλο.

Μερικά ακόμα σημαντικά ζητήματα είναι η εγκυρότητα της έρευνας , και η αξιοπιστία της, όπου μπορούν να αμφισβητηθούν από τους εργαζομένους, και αυτό εγείρει σοβαρά ζητήματα, όπως να δημιουργήσει το αίσθημα αδικίας ή μεροληψίας απέναντι τους, ή ακόμα και τη μη συμμόρφωση του εργαζομένου με τις προτάσεις της αξιολόγησης. Με μια λεπτομερή κλίμακα, σαφώς καθορισμένη και οργανωμένη, θα είναι δύσκολο να αμφισβητηθούν τα αποτελέσματα της.

Ένα ακόμη θέμα προέκυψε από την έρευνα είναι ότι στο τμήμα διαχείρισης, όπου είναι ένα τεχνικό τμήμα του ξενοδοχείου υπάρχει η αίσθηση ότι οι «τεχνικές» θέσεις δεν χρειάζονται feedback ή η ανάγκη ύπαρξης της έντυπης αξιολόγησης PMP. Στην περίπτωση αυτή κρίνεται απαραίτητο να γίνουν κάποια εκπαιδευτικά σεμινάρια, να αναδειχθεί η τυχόν διαφοροποίηση των διαδικασιών που υπάρχει από υπάλληλο σε υπάλληλο και να τονιστεί η σημασία της αξιολόγησης του προσωπικού, ο σκοπός της ως προς τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών της εταιρίας, αλλά και να τονιστεί η σημασία της επιβράβευσης των καλύτερων υπαλλήλων. Είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στην επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, να αναλυθούν όλοι οι παράγοντες και πώς το ένα τμήμα επηρεάζει το άλλο σε μια ενδεχόμενη αποτυχία ή επιτυχία.

Είναι επίσης σημαντικό να παρέχονται δωρεάν σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα στους υπαλλήλους προκειμένου να εξασφαλίσουν τα μέγιστα αποτελέσματα και να βεβαιώσουν ότι οι υπάλληλοι δρουν σύμφωνα με τους εταιρικούς στόχους και την εταιρική κουλτούρα. Η επανεκπαίδευση αυτή πρέπει να γίνεται πέρα από τους εργαζομένους της εταιρίας και στους μάντζερ προκειμένου να υπάρχουν και να αναπτυχθούν εκείνα τα απαραίτητα πρότυπα αναφοράς για τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Επίσης, ενδιαφέρον θα είχε να μπορούσε να δημιουργηθεί μία εφαρμογή μέσω κινητού ώστε να μπορεί ο επισκέπτης να την κατεβάξει κατά την άφιξή του στο ξενοδοχείο και να βαθμολογεί την απόδοση των ανθρώπων που τον εξυπηρέτησαν.

Τέλος, κρίνω σημαντικό να τονίσω ότι η προτυποποίηση αυτή θα βοηθούσε στο να εξομαλυνθεί και η ανθρώπινη μονομέρεια όσο το δυνατόν παραπάνω, καθώς ένα πρότυπο αναφοράς, ή ένας πρότυπος και συνεπής οδηγός αξιολόγησης θα μείωνε την μεταβλητότητα μεταξύ του τρόπου αξιολόγησης μεταξύ του κάθε προϊσταμένου/ αξιολογητή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Χυτήρης Λ., 2001 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
2. Χυτήρης Λ., 2006 «Management Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
3. Χυτήρης Λ., 1996 «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις», Αθήνα Εκδόσεις Interbooks
4. Χυτήρης Λ., 2018 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» (Γ' Έκδοση). Αθήνα Εκδόσεις Μπένου
5. Αβραμίδου Β., 2011 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων και Συστήματα Βελτίωσης Ικανοποίησης του Προσωπικού. Μελέτη Περίπτωσης: San Resort & Oceania Club hotels», Διπλωματική εργασία, Πανεπιστημίου Μακεδονίας
6. Αντιπάτης Δ., 2018 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και Εργασιακή Ικανοποίηση: Μελέτη Περίπτωσης Δημόσιου Οργανισμού», Πειραιάς, Διπλωματική εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς
7. Αργυρός Χ., 2010 «Η Βελτίωση της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων μέσω των Ανθρωπιστικών Πόρων», Ηράκλειο, Διπλωματική εργασία ΑΤΕΙ Κρήτης
8. Αχινάς Ν., 2004 «Αποτελεσματική Αξιολόγηση Εργαζομένων – Η περίπτωση της Παγκρήτιας Συνεταιριστικής Τράπεζας», Αθήνα, Διπλωματική εργασία Ελληνικού Πανεπιστημίου
9. Βενετσανοπούλου Μ. 2019: «Η Κρατική Συμβολή στον Τουρισμό. Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού» Αθήνα Εκδόσεις Interbooks
10. Δήμου Ν., 2003 «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην
11. Μπουραντάς Δ., 2005 «Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Ιορδάνογλου Δ., 2008 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
12. Μούζα - Λαζαρίδη Α., 2006 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
13. Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., 1997 «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
14. Ιορδανόγλου Δ., 2008 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: νέες τάσεις και πρακτικές», Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική
15. Κανελλόπουλος Χ., 2001 «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

16. Κανελλόπουλος Χ., 1990 «Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες», Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks
17. Κέφης Β., 2014 «Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Αθήνα, Κριτική Α.Ε
18. Λαλούμης Δ. 2015 «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων» [Undergraduate textbook]. Kallipos, Open Academic Editions. <https://hdl.handle.net/11419/5295>
19. Μανδαλενάκης Ζ., 2010 «Περιγραφή θέσεως εργασίας και επιλογή προσωπικού» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
20. Μαυροειδή Α., 2010 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Συμβολή της στην Βελτίωση των Τουριστικών Επιχειρήσεων» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
21. Μεράκος Π., 2018 «Η επίδραση του Ανθρώπινου Παράγοντα στα Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας – Μελέτη Περίπτωσης σε Εταιρεία Τηλεπικοινωνιών» Αθήνα, Διπλωματική εργασία Ελληνικό Πανεπιστήμιο
22. Μητρόπουλος Θ., 2017 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Μελέτη Περίπτωσης: Costa Navarino», Χίος, Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιου Αιγαίου
23. Μπουραντάς Δ., 2000 «Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία & Συμπεριφορά», Αθήνα, Εκδόσεις Team Ε.Π.Ε.
24. Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., 2001: «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα
25. Παπαλεξανδρή Νάνσυ Α., 2016: «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου
26. Παπαστεφανάκη Σ., 2006 « Σημειώσεις για το μάθημα Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων » Διπλωματική εργασία, Ηράκλειο, ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ .
27. Παρλαπάνης, Χ., 2018 «Η προσέλκυση και η επιλογή του προσωπικού σε ξενοδοχεία της Αθήνας»
28. Παυλίδης Π., 1996 «Ξενοδοχειακό Μάρκετινγκ» Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks
29. Πρινιανάκη Ε., 2000 «Σημειώσεις στη Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» Διπλωματική εργασία, Λευκάδα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
30. Σαρμανιώτης Χ., 2005 Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδόσεις Β .Γκιουρδάς.
31. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., 2003 «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
32. Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., 2004 «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα: Εκδόσεις Rosili
33. Τζιάρας Δ., 2011 «Σύγχρονες πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων για διαχείριση ταλέντου και ανάπτυξη της καριέρας του προσωπικού τους και η σημασία τους για τις ελληνικές επιχειρήσεις» Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

34. Τζωρτάκη Α., Τζωρτάκης Κ., 2002. «Οργάνωση και Διοίκηση (2η έκδοση)». Αθήνα, Εκδόσεις Rosili 2
35. Φαναριώτης Π., 2013, «Διοίκηση Προσωπικού «Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού», Πειραιάς, Εκδόσεις Σταμούλης
36. Φουντουλάκης, Γ., 2002: «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην
37. Χατζηπαντελή Π., 1999 «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο
38. Χοτζάλλι Γ., 2015 «Η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού ως λειτουργίες της Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Μεσολόγγι, Διπλωματική εργασία ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδος
39. Μπουραντάς Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν., 2016: «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
40. Γιαλέλης Κ., 2011 «Βασικές Αρχές Διοίκησης», Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
2. Steenhuis, H.-J., & de Bruijn, E. J. (2006). Building theories from case study research: the progressive case study. In 2006, POMS: Production and Operations Management Society Conference.
3. Christou, E. (1999). Hospitality management education in Greece: An exploratory study. *Tourism Management*, 20(5), 521-529.
4. Daft, R. L. (2003). *Management* (7th ed.). Thomson.
5. Forsyth, P. (2009). *Maximizing Hospitality Sales*. London: Casell.
6. French W. L., (1994). *Human Resources Management* (3rd Edition). Boston: Houghton Mifflin.
7. Harris, M. (2002). *Human Resource Management: A Practical Approach* (2nd ed.). Harcourt, Inc.
8. Haynes P. & Fryer G., 2000 «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4 217-223.

9. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2006). *Human Resource Management: International Perspectives* (10th ed.). South Western.
10. Johnston, P. (2009). *Human Resource Management: A Critical Approach*. Routledge.
11. Kaufman, B. E. (2001). Human resources and industrial relations: Commonalities and differences. In B. E. Kaufman (Ed.), *The Oxford Handbook of Industrial Relations* (pp. 15-32). Oxford University Press.
12. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2003). *Human Resource Management* (13th ed.). Thomson.
13. Murdick, R. G., Render, B., & Russell, R. S. (2000). *Service Operations Management* (3rd ed.). Allyn and Bacon.
14. Pandit, R. (2003). The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: The moderating effect of self-efficacy. In *Proceedings of the Annual International CHRIE Conference and Exposition*.
15. Randall, L., & Senior, M. (2002). Managing Quality in Hospitality Services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 14(3), 136-142.
16. Stone, R. J. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Wiley.
17. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices, and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-35.
18. Baum, T. (2012). Human resource management in tourism: A small island perspective. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 124-132.

Παραρτήματα*

Παράρτημα Α: Ερωτήσεις στα στελέχη του Costa Navarino

1. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Costa Navarino και σε ποιο τμήμα;
2. Πόσα χρόνια χρησιμοποιείτε το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού PMP;
3. Το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού PMP λειτουργεί μέσα από σαφείς και διαφανείς διαδικασίες;
4. Θεωρείτε ότι εφαρμόζεται σε σωστό χρονικό διάστημα το τεστ αξιολόγησης;
5. Ποια είναι τα δυνατά σημεία του συστήματος PMP;
6. Ποιες είναι οι αδυναμίες του συστήματος PMP;
7. Θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης προσωπικού PMP είναι ξεκάθαρο; Αν ναι, με ποιο τρόπο επιτυγχάνετε;
8. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση μία φορά το χρόνο είναι αρκετή ή πρέπει να γίνεται πιο συχνά;
9. Αντιμετωπίζετε ως δυσκολία το γεγονός ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να ολοκληρωθεί παράλληλα με τις καθημερινές εργασίες σας;
10. Πιστεύετε ότι η συγκεκριμένη διαδικασία αξιολόγησης δημιουργεί αίσθημα αδικίας στους εργαζομένους;
11. Θεωρείτε ότι μέσω του συστήματος αξιολόγησης PMP μπορεί να προαχθεί ένας εργαζόμενος λαμβάνοντας υπόψη την ετήσια απόδοσή του;
11. Θεωρείτε ότι το συγκεκριμένο σύστημα ενθαρρύνει και δίνει κίνητρα στους εργαζομένους;
12. Θεωρείτε ελάττωμα το ότι δεν είναι υποχρεωτική η αξιολόγηση;
13. Το σύστημα αξιολόγησης PMP βοηθάει τους εργαζομένους να κατανοήσουν την κουλτούρα και τους στόχους της ξενοδοχειακής μονάδας Costa Navarino;
14. Ποια θεωρείτε ότι είναι τα σημαντικότερα προβλήματα στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης;

15. Συμφωνείτε ότι η αντικειμενικότητα ενός αξιολογητή μπορεί να επηρεάσει την τελική διαδικασία της αξιολόγησης της επίδοσης;

Παράρτημα Β: Υπόδειγμα φόρμας PMP

STARWOOD

Performance Management Pro

Associate Name: Associate ID:
 Associate Title: Location:
 Reviewer Name: Review type: Review period:

Associate Success Profile

Competency	Rating	Reviewer Comments
1. Know Your Customers Distinguish the needs of your internal and external customers. Provide meaningful and tailored support and services. Delight your customers. Create strong, positive working relationships and connect with customers.	E 3 M 2 D 1	
2. Collaborate Work across teams to achieve results together. Actively seek out each other's efforts. Value differences and build an inclusive environment. Appreciate each other's strengths and achievements.	E 3 M 2 D 1	
3. Make it Happen Assume personal responsibility for delivering superior results. Accomplish goals and deliver on promises. Attend to details and follow-up. Use thoughtful judgment to anticipate and resolve potential problems.	E 3 M 2 D 1	
4. Progress With a Plan Challenge yourself to reach your potential. Seek opportunities for personal development. Accept feedback and strive for improvement. Gain skills to optimize performance. Anticipate and prepare for what's next.	E 3 M 2 D 1	
5. Be an Expert Know your job and serve as an expert in your particular area. Effectively learn and apply job knowledge and technical skills. Work to improve your functional skills for the future. Ready others your expertise with others.	E 3 M 2 D 1	He is working to improve his skills
6. Be a Starwooder Live as a Starwooder of Starwood and its brands through words, actions and gestures. Have and show pride in Starwood. Support Starwood's values: Trust, Respect, Collaboration, Innovation, Accountability, Execution.	E 3 M 2 D 1	

OVERALL RATING:

- Add the six values together
- Divide by 6
- Convert to letter grade
- Adjustments applied (if any)

17
-2.83
0
0

OVERALL RATING: E

- Absenteeism (0-1)
- Safety & Security (0-5)
- Environmental Compliance (0-1)
- Environmental Consciousness (0-5)

STARWOOD

Performance Management Pro

Associate Name: Associate ID:
 Reviewer Name:

Individual Development Plan

Evaluation of Current Individual Development Plan

If an Individual Development Plan was established in a prior review, make the appropriate evaluation below.

Year-End 2006 only - Click this box if the current IOP is listed on the previous Associate Success Profile

Competency	Reviewer Comments
1. Make it Happen	
2.	
3.	

Establishment of Upcoming Individual Development Plan

Identify 2 competencies to work on for the upcoming review period.

Competency	Developmental Need
1.	
2.	