



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ - ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**ΘΕΜΕΛΙΩΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ ΜΕΣΩ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ**

ΚΑΡΑΜΑΝΗ Ν. ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ
πτυχιούχου Μηχανολόγου Μηχανικού

ΠΕΙΡΑΙΑΣ,

2012

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Επιβλέπουσα Καθηγήτριά μου κ. Βικτώρια Πέκκα, για την πολύτιμη συμβολή της στην εκπόνηση της συγκεκριμένης μελέτης και συγκεκριμένα για τις πολύτιμες συμβουλές της και για την καθοδήγησή της σε όλη τη διάρκεια της συγγραφής της μελέτης αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους στάθηκαν δίπλα μου και με βοήθησαν, ο καθένας με τον τρόπο του, σε αυτήν μου την προσπάθεια όπως και σε κάθε βήμα μου μέχρι τώρα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια σειρά πολύ σύνθετων ζητημάτων, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση, οι δημογραφικές μετατοπίσεις, η οικονομική αστάθεια και οι τρέχουσες ανταγωνιστικές πιέσεις, δημιουργούν ένα σύνολο αλλαγών, προκλήσεων και ευκαιριών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων βρίσκεται κατά μέτωπο με πολλές από αυτές τις προκλήσεις, έχοντας ως αποστολή την ενίσχυση της αλλαγής και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της οργανωσιακής απόδοσης. Η επιχείρηση, μέσω των πολιτικών της πρέπει να συνδέσει τα σχέδια και τις δράσεις της με το εργατικό δυναμικό της.

Στη διαρκώς εξελισσόμενη οικονομική πραγματικότητα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης εξαρτάται, ολοένα και περισσότερο, από τους ανθρώπους που εργάζονται και δημιουργούν σε αυτή. Οι έρευνες και η διεθνής εμπειρία δείχνουν ότι οι οργανισμοί που διοικούν καλύτερα τους ανθρώπους τους αποδίδουν πολύ πάνω από τον μέσο όρο του κλάδου τους, απολαμβάνοντας υψηλότερες επιδόσεις παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Οπότε κάθε επιχείρηση θα πρέπει να κεφαλαιοποιεί την απόδοση της επένδυσής της στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Η σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Το ανθρώπινο δυναμικό στο σύνολο του, και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά, είναι η εικόνα της επιχείρησης σε κάθε σημερινό ή μελλοντικό πελάτη, καθώς διασφαλίζουν την ικανοποίηση και τη συνεχή βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Οι άνθρωποι αποτελούν τον σημαντικότερο μοχλό ανάπτυξης και δυναμικής παρουσίας στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβαδίζει με την γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης, με τις ανάγκες και τις ελλείψεις της. Μετά τον προγραμματισμό ακολουθεί η προσέλκυση των υποψηφίων. Η λειτουργία αυτή αλλάζει και δεν περιορίζεται μόνο στην προσέλκυση ατόμων κατάλληλων για μια θέση αλλά επεκτείνεται και ασχολείται και με την προσέλκυση ταλαντούχων εργαζομένων που

διαθέτουν το «χάρισμα» και μπορούν να εκπαιδευτούν και να εξελιχθούν σε πολύ χρήσιμα στελέχη. Τα άτομα – ταλέντα θεωρούνται από τους πιο σπάνιους πόρους στον 21^ο αιώνα και η προσέλκυση και ανάπτυξη τους αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις. Ένας τρόπος προσέλκυσης είναι η δημιουργία ενός φιλικού προς τα ταλέντα εταιρικού περιβάλλοντος.

Άμεσα συνδεδεμένη λειτουργία με αυτήν της προσέλκυσης είναι η επιλογή. Από τον αριθμό των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί θα πρέπει να επιλεγεί ο κατάλληλος για την θέση. Προκειμένου να επιλεγεί ο κατάλληλος υποψήφιος ακολουθείται μια διαδικασία, η οποία μπορεί να διαφέρει από την επιχείρηση σε επιχείρηση. Τα πιο συνηθισμένα στάδια αυτής της διαδικασίας είναι το βιογραφικό σημείωμα, η προκαταρκτική συνέντευξη, η αίτηση απασχόλησης, οι δοκιμασίες (τέστ), η συνέντευξη επιλογής, η επιβεβαίωση των πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου και η τελική απόφαση επιλογής.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην δημιουργία κινήτρων για την παραμονή τους στην επιχείρηση και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Η εκπαίδευση θα πρέπει να γίνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένα στελέχη και ακολουθεί κάποια συγκεκριμένα βήματα.

Στο σύγχρονο κόσμο η εκπαίδευση θα πρέπει να συνοδεύεται και από ανάπτυξη. Η εκπαίδευση δεν πρέπει να περιορίζεται στα καθήκοντά της θέσης εργασίας αλλά να είναι διευρυμένη και να συνδέεται με την γενικότερη επιμόρφωση των ατόμων και τον εμπλουτισμό της γνώσης τους. Θα πρέπει να αναπτύσσονται τα άτομα σαν προσωπικότητες. Να αναπτύσσονται εκείνα τα στοιχεία του χαρακτήρα τους που θα τους βοηθήσουν να αντιμετωπίσουν θετικά τις αλλαγές, να κατανοούν και να προσαρμόζονται στις μεταβολές, να λαμβάνουν αποφάσεις με ορθότερο τρόπο, να κατανοούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και να εισάγουν καινοτομίες.

Η αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων είναι οι επόμενες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται και με βάση αυτήν οι εργαζόμενοι αμείβονται. Επίσης, η αξιολόγηση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό με βάση τον οποίο οργανώνεται το σύστημα προαγωγών και μεταθέσεων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων επιβάλλεται προκειμένου, να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, να εξακριβωθεί εάν ένας εργαζόμενος είναι κατάλληλος για μια θέση εργασίας, να δημιουργηθούν κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης, να βελτιωθεί η επικοινωνία μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, κ.α. Η αξιολόγηση δεν έχει καμία σημασία αν δεν συνοδεύεται

από την συνέντευξη αξιολόγησης κατά την οποία γίνεται η επαναπληροφόρηση (feedback) του εργαζόμενου και μέσω αυτής ο αξιολογούμενος ενημερώνεται για την απόδοσή του και τα λάθη του και για τις διορθωτικές ενέργειες που θα ακολουθήσουν.

Με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται η αμοιβή των εργαζομένων. Η αμοιβή μπορεί να είναι άμεση (μισθός, ημερομίσθιο, ατομικά και ομαδικά βραβεία, κ.α.) και έμμεση (ασφάλεια ζωής, άδειες, διακοπές, κ.α.). Οι κυριότεροι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής είναι η απόκτηση ταλαντούχων εργαζομένων, η διατήρηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού, η εξασφάλιση οργανωσιακής δικαιοσύνης, η ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς, η επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας, κ.α.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment). Η αναγνώριση της προσφοράς του κάθε υπαλλήλου στην επιχείρηση, εκτός από το θετικό κλίμα που, αδιαμφισβήτητα, δημιουργεί στον εργασιακό χώρο, συμβάλλει παράλληλα τα μέγιστα στην καλλιέργεια ενός πιο πιστού, ευαισθητοποιημένου και αποδοτικού ανθρώπινου δυναμικού. Γεγονός όμως είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως, είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Διαφορετικοί παράγοντες παρακινούν διαφορετικούς ανθρώπους. Οι παράγοντες αυτοί είναι γνωστοί ως «παράγοντες παρακίνησης». Όμως τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται όπως συμπεριφέρονται; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα πρέπει να καθορίσουμε τις ανάγκες των ανθρώπων. Οι ανάγκες αυτές ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφαλείας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Όπως η παρακίνηση έτσι και η ενδυνάμωση συνδέεται στενά με τις παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ καθώς και με την ίδια την παρακίνηση. Η ενδυνάμωση έχει στόχο την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία και κατά συνέπεια τη συνολική αύξηση της αποδοτικότητάς τους και επικεντρώνεται σε τέσσερα σημεία: στο να αντιληφθεί ο εργαζόμενος τη σημασία της εργασίας του και ότι διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να αντεπεξέρχεται στις απαιτήσεις των καθηκόντων του, στο να αισθανθεί ότι έχει το δικαίωμα να κάνει τις απαραίτητες διορθώσεις, για να γίνεται η δουλειά του περισσότερο ξεκούραστα, ευχάριστα και αποτελεσματικά και τέλος στο δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας και τα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Όλες οι παραπάνω λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και η παρακίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων, στη σύγχρονη επιχείρηση, απαιτούν τα στελέχη της διοίκησης να διαθέτουν αυτό που λέμε συναισθηματική νοημοσύνη. Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η νοημοσύνη της καρδιάς και αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Η συναισθηματική νοημοσύνη απαρτίζεται από τέσσερις διαστάσεις: την αυτοεπίγνωση, την αυτοδιαχείριση, την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1: Σύγκριση ανταγωνιστικότητας παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας μεταξύ των ετών 2011 και 2009.....	33
Πίνακας 2.1: Δρόμοι που Οδηγούν σε Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	72
Πίνακας 2.2: Παράγοντες που στηρίζουν Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα.....	73

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα του Porter (Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό).....	63
Διάγραμμα 3.1: Συγκεντρωτική πολιτική.....	91
Διάγραμμα 3.2: Αποκεντρωτική πολιτική.....	92
Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων.....	110
Διάγραμμα 5.1: Στάδια διαδικασίας επιλογής ανθρωπίνων πόρων.....	134
Διάγραμμα 6.1: Στάδια προετοιμασίας εκπαιδευτικού προγράμματος.....	150
Διάγραμμα 8.1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow.....	189
Διάγραμμα 8.2: Ατομικά κίνητρα εργαζομένων.....	193
Διάγραμμα 8.3: Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων.....	195

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	17
---------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	19
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	19
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	21
1.3 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	22
1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	24
1.5 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	
1.5.1 Οικονομική και τουριστική ανάπτυξη.....	27
1.5.1.1 Οικονομία.....	28
1.5.1.2 Κοινωνία.....	29
1.5.1.3 Περιβάλλον.....	30
1.5.2 Ο Ελληνικός τουρισμός στα πλαίσια του διεθνούς ανταγωνισμού.....	31
1.6 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	38
1.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	39
1.8 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.....	42
1.9 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....	43
1.9.1 Κατηγορίες καταλυμάτων.....	44
1.9.2 Τα ξενοδοχεία.....	45
1.9.3 Δραστηριότητες διοίκησης ξενοδοχείων.....	47

1.9.4	Πρότυπα διοίκησης ξενοδοχείων.....	48
1.9.5	Οργάνωση ξενοδοχείων.....	49
1.9.5.1	Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων.....	49
1.9.5.2	Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού.....	51

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	57
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	57
2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	58
2.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	
2.3.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	60
2.3.2 Στρατηγική ανάλυση εσωτερικού περιβάλλοντος.....	68
2.3.2.1 Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων.....	69
2.4 ΔΙΑΤΗΡΗΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
2.4.1 Η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητοι παράγοντες για τη δημιουργία του.....	71
2.4.2 Στρατηγικές ώθησης: Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	72
2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	73

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	77
3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	77
3.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	80
3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	83
3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ.....	87
3.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	88
3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	90
3.7 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ..	94
3.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	95
3.8.1 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης τουριστικών επιχειρήσεων.....	96
3.8.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων.....	97
3.8.3 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων.....	98
3.8.3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας.....	99
3.8.3.2 Περιγραφή θέσεων εργασίας.....	100
3.8.4 Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων.....	102

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	107
4.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	107
4.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ.....	109
4.2.1 Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης.....	111
4.2.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό.....	118
4.2.3 Προσδιορισμός αναγκών.....	119
4.2.4 Σχεδιασμός προγραμμάτων κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων.....	120
4.2.5 Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων.....	122
4.3 ΟΦΕΛΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	123

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	127
5.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	127
5.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.....	129
5.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων.....	130
5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	132
5.2.1 Στάδια επιλογής προσωπικού.....	134
5.2.1.1 Υποβολή αίτησης και βιογραφικού σημειώματος.....	135
5.2.1.2 Προκαταρκτική συνέντευξη.....	135
5.2.1.3 Επαγγελματικά τεστ.....	138
5.2.1.4 Συστάσεις.....	140
5.2.1.5 Διαγνωστική συνέντευξη ή και «Κέντρο Αξιολόγησης».....	140
5.2.1.6 Εξέταση φυσικής κατάστασης (ιατρικές εξετάσεις).....	141
5.2.1.7 Απόφαση επιλογής.....	141
5.3 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	142
ΕΠΙΛΟΓΕΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	146
6.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	147
6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	148
6.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	150
6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ.....	151
6.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	153
6.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	156
6.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	161
6.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	161
6.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	163
6.10 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ «RITZ-CARLTON HOTEL CO.».....	165
ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	171
7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	171
7.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	173

7.3 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	174
7.4 Ο ΜΙΣΘΟΣ.....	176
7.5 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ.....	177
7.6 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ.....	178
7.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	180

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	185
8.1 ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ.....	185
8.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	187
8.2.1 Η θεωρία του Maslow.....	187
8.2.2 Η θεωρία του Herzberg.....	189
8.2.3 Σχέση μεταξύ θεωρίας Maslow και θεωρίας Herzberg.....	190
8.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	191
8.3.1 Συμβουλές παροχής κινήτρων από τον Sturman.....	195
8.3.2 Συμβουλές παροχής κινήτρων από τον Magurn.....	197
8.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ.....	199
8.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	200
8.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	200

8.7 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CINCINATTI MARRIOTT NORTHEAST.....	204
--	-----

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σύγχρονη εποχή ο ανθρώπινος παράγοντας και ο τομέας της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων παίζει καθοριστικό ρόλο στο σημερινό άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

Οι καθοριστικοί παράγοντες για την αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων είναι η ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων και πολιτικών εμπνεόμενων από το όραμα της εταιρείας και ο σωστός προγραμματισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

Η Διαχείριση του Ανθρώπινου Παράγοντα στον ιδιαίτερο κλάδο του τουρισμού παίζει πρωτεύοντα ρόλο, διότι ο τουρισμός, μέσω των υπηρεσιών, προσφέρει εμπειρίες στους εργαζόμενους αυτού του κλάδου, οι οποίοι κρίνονται ανά πάσα στιγμή από την επαφή και την επικοινωνία τους με τον πελάτη – τουρίστα, όπως παράλληλα κρίνεται και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι οι οποίοι εργάζονται στο Τμήμα Υποδοχής (Front Office) ενός ξενοδοχείου είναι υπεύθυνοι στη διαμόρφωση της φήμης του ξενοδοχείου.

Ο Carlzon (1987) αναφερόμενος στο τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου, επικαλείται τη φράση “η στιγμή της αλήθειας” ή αλλιώς “moment of truth” για να περιγράψει την επαφή – επικοινωνία του πελάτη με τον υπάλληλο υποδοχής (front office staff) σε ένα ξενοδοχείο. Ο Baum (1995) πιστεύει ότι η τουριστική βιομηχανία, στο θέμα της επαφής – επικοινωνίας του πελάτη με τον υπάλληλο υποδοχής, είναι εκείνη η οποία πρωταγωνιστεί διότι σε κάθε τμήμα του ξενοδοχείου εργάζονται υπάλληλοι διαφορετικού μορφωτικού και ίσως πολιτισμικού επιπέδου και κατά κάποιον τρόπο «τμηματοποιείται» η συνολική εμπειρία που προσφέρεται σε έναν πελάτη - επισκέπτη ενός ξενοδοχείου. Η μη ικανοποιητική ή και αγενής συμπεριφορά ενός υπαλλήλου οδηγεί σε αρνητική εντύπωση του πελάτη ενώ η ευγενική και αποδοτική συμπεριφορά, οδηγεί σε θετική εντύπωση.

Ο τουρισμός σήμερα αποτελεί μια οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα που κινείται σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Για πολλές εθνικές οικονομίες θεωρείται η πρωταρχική παραγωγική διαδικασία που λειτουργεί ως βασική πηγή εισοδήματος. Καλύπτει σχεδόν όλα τα εισοδηματικά στρώματα και προσπαθεί να ικανοποιήσει τη βασική πλέον ανάγκη του ανθρώπου που είναι η δυνατότητα αλλαγής περιβάλλοντος και τρόπου ζωής, για ένα χρονικό διάστημα, που σε ποιότητα και ποσότητα ποικίλλει ανάλογα με τη διάθεση και το μέγεθος της δαπάνης που ο κάθε άνθρωπος έχει τη δυνατότητα να πραγματοποιήσει.

Η Ευρώπη είναι ο κύριος τουριστικός προορισμός διεθνώς και υπολογίζεται ότι θα εδραιώσει την κυριαρχία της εφόσον προβλέπεται ότι το 2020, περίπου 717 εκατομμύρια τουριστών από άλλες ηπείρους πρόκειται να την επισκεφτούν ενώ τα τελευταία χρόνια ο αριθμός αυτός κυμαίνεται στα 386 εκατομμύρια τουρίστες, δείχνοντας ένα μέσο ετήσιο ποσοστό αύξησης της τάξης του 3% (World Tourism Organization - Τουριστικό όραμα 2020). Την τρέχουσα δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο τουρισμός καταλαμβάνει 3,3 εκατομμύρια θέσεις εργασίας με τις ευρωπαϊκές χώρες να απορροφούν το 68% των τουριστικών μετακινήσεων παγκοσμίως. Ένα θέμα μεγίστης σημασίας για τον τουρισμό είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει για τη βελτίωση της ποιότητας καλύπτοντας όλα τα ποιοτικά πρότυπα όπως και το κενό αντίληψης της ποιότητας στον τουρισμό (World Tourism Organization - Τουριστικό όραμα 2020).

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σε έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε μια από τις κύριες πηγές ανάπτυξης. Η Ελλάδα σήμερα θεωρείται ένας από τους δημοφιλέστερους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Η τουριστική της ανάπτυξη στηρίζεται στην προσφορά του κλασσικού τουριστικού προϊόντος, ήλιος και θάλασσα. Για τη διατήρηση και ανάπτυξη του τουρισμού είναι απαραίτητη η συνεργασία όλων των άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενων φορέων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα.

Στη βάση του ο τουρισμός αποτελεί ένα οικονομικό φαινόμενο με σημαντικές επιπτώσεις σε μεγάλο αριθμό κοινωνικών ομάδων, ατόμων αλλά και στο περιβάλλον (stakeholders) (Ηγουμενάκης, Κραβαρίτης, 2004, σελ. 35). Στην Ελλάδα, οι επιπτώσεις αυτές αυξάνονται σημαντικά αν ληφθεί επιπλέον υπόψη ότι περί το 20% του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού της χώρας εργάζεται σε επιχειρήσεις που συνδέονται με το τουρισμό.

Αναμφισβήτητα λοιπόν, ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους οικονομικούς τομείς σε παγκόσμια κλίμακα, η συμβολή του οποίου στα πλαίσια μιας εθνικής οικονομίας μετριέται από τον όγκο των συναλλαγματικών εισροών, από το βαθμό εξισορρόπησης του ισοζυγίου πληρωμών, από τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την περιφερειακή και τοπική ανάπτυξη κ.τ.λ. Ο τουρισμός αποτελεί ίσως το σημαντικότερο οικονομικό τομέα, με πολυεπίπεδες επιπτώσεις στην κοινωνία, στο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον. Η σύγχρονη διάσταση του τουρισμού και η ενσωμάτωσή του στο κοινωνικό – οικονομικό σύστημα μιας πληθώρας χωρών αποτελεί φυσικό επακόλουθο της εξελικτικής του πορείας, καθώς και μιας ακολουθίας φάσεων που διάνυσε από την αρχαιότητα έως σήμερα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα έχει αποκτήσει μεγάλες διαστάσεις και επιρροή στην οικονομία σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις που είναι σχετικές με τον τουρισμό και ειδικά οι ξενοδοχειακές μάχονται για να διατηρήσουν μια σεβαστή θέση στην πυραμίδα της εργασιακής αγοράς αποκτώντας έτσι ανταγωνιστικό προβάδισμα.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν το κυριότερο στοιχείο του πολύπλοκου τουριστικού πακέτου και η επιτυχία τους βρίσκεται κυρίως στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των απασχολούμενων ανθρώπων σε αυτές με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο με άλλα λόγια, είναι ο σημαντικότερος και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης του προϊόντος τους.

Η παραπάνω διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης των ανθρώπων τους μέσα από το «Γμήμα Προσωπικού», ή σήμερα «Γμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Ανάπτυξης» που αφορά συγκεκριμένα στην ανθρώπινη διάσταση του εργασιακού περιβάλλοντος και των εργασιακών σχέσεων. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτέλεσε θέμα πολλών ερευνών και οι λειτουργίες της χωρίζονται σε δύο κύριες κατηγορίες: τις διοικητικές (σχεδιασμός, οργάνωση και έλεγχος) και τις λειτουργικές (προσέλκυση, ανάπτυξη, εκπαίδευση και εργασιακές σχέσεις).

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ο τουρισμός εμφανίζεται με διάφορες μορφές και είναι δύσκολη η διατύπωση ενός ακριβούς και αυστηρού ορισμού, μπορεί όμως να οριστεί με διάφορους τρόπους, ανάλογα με το πρίσμα μέσα από το οποίο θεωρείται κάθε φορά. Με άλλα λόγια, διαφορετικά βλέπει τον τουρισμό ένας οικονομολόγος (π.χ. ως ιδιωτική κατανάλωση), διαφορετικά ένας κοινωνιολόγος (π.χ. ως μετακίνηση κοινωνικών ομάδων), ένας νομικός (π.χ. ως σύναψη συμβάσεων και πρακτορεία), διαφορετικά ένας ψυχολόγος κ.λ.π.

Από τις αρχές του 20^{ου} αιώνα, πολλοί διεθνείς οργανισμοί και ειδικοί του τουρισμού επιδίωξαν να ορίσουν την έννοια του τουρισμού.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού (ΠΟΤ-UNWTO), ο τουρισμός περιλαμβάνει τις δραστηριότητες των ανθρώπων που ταξιδεύουν και διαμένουν σε προορισμούς και περιοχές άλλες εκτός από αυτές που αποτελούν το συνηθισμένο περιβάλλον

τους (π.χ. το τόπο της μόνιμης κατοικίας τους) και για χρονικό διάστημα που δε ξεπερνά τον έναν χρόνο (χωρίς διακοπές), με σκοπό την αναψυχή, την ικανοποίηση των επαγγελματικών τους αναγκών κ.α. (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007, σελ. 9-11).

Η Διεθνής Ακαδημία του Τουρισμού (A.I.T.-Monte Carlo) ορίζει ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ανθρώπινων μετακινήσεων και των δραστηριοτήτων που προκύπτουν από αυτές (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 26-29).

Ο Αιγινήτης (1978), αναφέρει ότι τουρισμός καλείται η από χώρα σε χώρα ή από πόλη σε άλλη πόλη μετάβαση ατόμων ομαδικά ή μεμονωμένα για λόγους βραχείας ή μακράς διαμονής, για αναψυχή, αποκλειόμενης της εργασίας αποφερούσης άμεσο όφελος, πλην εκείνης η οποία δύναται να έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την διαφήμιση της χώρας στην οποία κατευθύνεται ο επιχειρών μία τέτοια μετάβαση (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 26-29).

Με την απόδοση του όρου από τον Schwihk (1939), τουρισμός είναι η κίνηση των ανθρώπων που εγκαταλείπουν προσωρινά τον τόπο της μόνιμης διαμονής τους για λόγους που αφορούν το πνεύμα, το σώμα ή το επάγγελμα (Κολτσιδόπουλος, 2005, σελ. 11-15).

Οι Hunziker και Krapf (1942), θεωρούν ότι τουρισμός είναι το σύνολο των ενεργοποιημένων σχέσεων και γεγονότων κατά τη διάρκεια της μετακίνησης και παραμονής των ατόμων εκτός του τόπου της συνήθους κατοικίας τους, υπό τον περιορισμό ότι τόσο η μετακίνηση όσο και η παραμονή τους δεν έχουν ως κίνητρο την άσκηση οποιασδήποτε κερδοσκοπικής δραστηριότητας (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 26-29).

Ο De Magistri (1933), πιστεύει ότι τουρισμός είναι η κίνηση ανθρώπων και πραγμάτων στην ξηρά, τη θάλασσα και τον αέρα, είναι ο ανθρώπινος πόθος για κίνηση για λόγους αναψυχής, μόρφωσης και υγείας, είναι η αναζήτηση πάντοτε νέων συγκινήσεων για σωματική και ψυχική αναγέννηση (Κολτσιδόπουλος, 2005, σελ. 11-15).

Ο Medecin (Revue de Deux Mondes) (1966), αναφέρει ότι τουρισμός είναι μια δραστηριότητα ευκαιρίας η οποία συνίσταται στο να παραμένει κάποιος μακριά από τον τόπο της μόνιμης διαμονής του, για λόγους διασκέδασης, ανάπαυσης, εμπλουτισμού της εμπειρίας του, ανύψωσης του μορφωτικού του επιπέδου, από την παρουσία νέων μορφών της ανθρώπινης δράσης και από τις εικόνες μιας άγνωστης φύσης (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 26-29).

Ο Massimiliano Cardini (1933), δηλώνει ότι τουρισμός είναι μια σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει κάθε μορφή ταξιδιού που γίνεται πεζοπορικά ή με τα ποικίλα μέσα μεταφοράς με σκοπό την υγεία, την αναψυχή ή τη μελέτη (Κολτσιδόπουλος, 2005, σελ. 11-15).

Σε μία ευρύτερη γενική προσέγγιση ο τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί ως το σύνολο των διαδικασιών, δραστηριοτήτων και εκροών που απορρέουν από τις σχέσεις και τις συναλλαγές μεταξύ των τουριστών και:

- των προμηθευτών των τουριστικών υπηρεσιών,
- της κυβέρνησης της χώρας φιλοξενίας τους,
- τις τοπικές κοινωνίες που υποδέχονται τους τουρίστες και
- το ευρύτερο φυσικό και πολιτιστικό περιβάλλον που εμπλέκονται στην προσέλκυση και τη φιλοξενία των τουριστών. (Ακριβός, Σαλεσιώτης, 2007, σελ. 9-11)

1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Το τουριστικό φαινόμενο ήταν συνδεδεμένο με τον ελεύθερο χρόνο και με τις δραστηριότητες που μπορούσαν να πραγματοποιηθούν κατά τη διάρκεια του. Οι διάφορες μορφές τουρισμού, όπως τουρισμός υγείας, θρησκευτικός τουρισμός κ.λπ., αποτελούσαν ήδη πρακτικές των αρχαίων κοινωνιών.

Στην αρχαία Ελλάδα και την αρχαία Ρώμη, ο ελεύθερος χρόνος φανέρωνε την προέλευση και την τάξη των πολιτών οι οποίοι απαλλαγμένοι από την καταναγκαστική εργασία, ένιωθαν την υποχρέωση να ασχοληθούν με τα κοινωνικά, ηθικά και πολιτικά θέματα της πολιτείας. Ο ελεύθερος χρόνος ήταν συνώνυμο των ευγενών ενασχολήσεων.

Η έννοια της φιλοξενίας στην αρχαία Ελλάδα υπήρξε αναπόσπαστο τμήμα της τουριστικής μετακίνησης και ο Ξένιος Δίας αντιπροσώπευε τον προστάτη οικοδεσποτών και φιλοξενούμενων. Η φιλοξενία είχε ισχύ νόμου και οι κάτοικοι των πόλεων όπου διεξάγονταν μεγάλα θρησκευτικά ή αθλητικά γεγονότα δέχονταν αφιλοκερδώς τους επισκέπτες στα σπίτι τους.

Το 1800 χρησιμοποιείται για πρώτη φορά στην Αγγλία η λέξη tourist για να υποδηλώσει αυτούς που συμμετείχαν στη Grand Tour. Το 1811 η λέξη tourism σήμαινε τη θεωρητική σύλληψη, την υπόσταση και πραγματοποίηση του ταξιδιού για λόγους αναψυχής. Η αναψυχή αποτελούσε το βασικό κίνητρο.

Ουσιαστική συμβολή στην ανάπτυξη και μεγέθυνση του τουρισμού καθώς επίσης και στον εκσυγχρονισμό του είχε εκείνη την περίοδο και η έκδοση «βιβλίων – οδηγών» με ακριβείς και σαφείς ταξιδιωτικές πληροφορίες.

Σε διάστημα μόνο μισού αιώνα, η Ευρώπη είναι διάσπαρτη από σιδηροδρομικά δίκτυα και ταξιδιωτικούς οδηγούς. Παρατηρείται σημαντική αύξηση του αριθμού των τουριστών ενώ γίνονται ορατές οι πρώτες τάσεις μαζικοποίησης των τουριστικών μετακινήσεων. Αυτή η περίοδος συμπίπτει με την τουριστικοποίηση της Ιταλίας, τη “Belle Epoque” στην Κιανή Ακτή με τα καζίνο και τις λουτροπόλεις. Η Άπω Ανατολή και η Αμερική, μέσω των ατμοπλοϊκών διασυνδέσεων, μετατρέπονται σε τουριστικούς προορισμούς και αποποιούνται τον εμπορικό και μεταναστευτικό τους χαρακτήρα.

Σε αυτό το πρώτο τουριστικό “boom”, κύριο ρόλο έπαιξαν τα τουριστικά καταλύματα τα οποία λόγω της ιδιομορφίας της πελατείας τους (αριστοκράτες και εισοδηματίες) επιδιώκουν να είναι υψηλών προδιαγραφών. Παράλληλα, κατασκευάζονται στην Ευρώπη ξενοδοχειακά συγκροτήματα μεσαίων και χαμηλών κατηγοριών, τα οποία θα αποτελέσουν τη δεκαετία του 1930 τον πυρήνα για την ανάπτυξη του μαζικού τουρισμού.

Τη σύγχρονη μορφή του ο τουρισμός άρχισε να την αποκτά μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, ενώ στην εντυπωσιακή ανάπτυξή του συνέβαλλαν πολλοί παράγοντες με κυριότερους την αλματώδη ανάπτυξη των μέσων συγκοινωνίας και επικοινωνίας, τη βελτίωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος των ανθρώπων, την άνοδο του πολιτιστικού τους επιπέδου, την καθιέρωση πληρωμένων διακοπών των εργαζομένων και την ανάπτυξη του κοινωνικού τουρισμού.

1.3 Η ΕΜΦΑΝΙΣΗ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Ο χρονικός ορίζοντας του τουριστικού φαινομένου έχει τις καταβολές του πολύ πριν από τη γέννηση του Χριστού. Ειδικότερα στην Ελλάδα η εμφάνιση του τουρισμού έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά.

Η έναρξη του τουριστικού φαινομένου σηματοδοτείται από την εποχή των αρχαίων Ελλήνων με τη διοργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων και άλλων πολιτιστικών εκδηλώσεων προς τιμή των δώδεκα θεών του Ολύμπου. Η φιλοξενία ήταν αρετή που χαρακτήριζε σε μεγάλο βαθμό τους αρχαίους Έλληνες, οι οποίοι θεωρούσαν τον τουρίστα ως ιερό πρόσωπο που έχαιρε της προστασίας των θεών. Η αρχιτεκτονική των σπιτιών τους προέβλεπε ειδικούς χώρους στο υπερώο, για τη φιλοξενία των ξένων, τους οποίους υποδέχονταν με τιμές, τους τοποθετούσαν σε διακεκριμένες θέσεις μέσα στο σπίτι τους με σεβασμό και φροντίδα και τους κατεδίδωναν με δώρα (Χυτήρης, 1996, σελ. 21-22).

Όμως, λόγω της αύξησης του αριθμού των μετακινουμένων η ιδιωτική πρωτοβουλία, δε μπορούσε πλέον να καλύψει τις ανάγκες για φιλοξενία, γεγονός που οδήγησε στην εμφάνιση της πολιτικής προξενίας, όπου οι διορισμένοι πρόξενοι, που εκπροσωπούσαν τα συμφέροντα της πόλης τους, ανέλαβαν και την υποχρέωση να παρέχουν και τη φιλοξενία στους επισκέπτες της πόλης τους.

Αυτή η μορφή φιλοξενίας οδήγησε στην εμφάνιση των πρώτων τύπων ξενοδοχείων που, σύμφωνα με την ιστορία ήταν το Καταγώγιο που κτίστηκε με απόφαση του ιερού της Επιδαύρου συνολικής δυναμικότητας 100 δωματίων ή 200 κλινών με σκοπό την εξυπηρέτηση των προσκυνητών του ιερού του Ασκληπιού. Την ίδια περίοδο στην Ολυμπία κτίστηκε το Λεωνοδαίον, καθώς και άλλα περίφημα καταγώγια, όπως αυτό που έχτισαν οι Λακεδαιμόνιοι κ.α.

Τα καταγώγια αντικαταστάθηκαν από τα πανδοχεία, τα οποία είχαν κερδοσκοπικό χαρακτήρα και παρείχαν αρχικά μόνο στέγη ενώ αργότερα και τροφή. Παράλληλα με τα πανδοχεία εμφανίζονται και τα καπηλεία, που είχαν έντονο κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και όσοι ασκούσαν αυτό το επάγγελμα ήταν άνθρωποι του υποκόσμου.

Η “ξενοδοχία” αναπτύχθηκε αρκετά αργότερα, για την εξυπηρέτηση των Διονυσιακών εορτών, όπου πρωτοεμφανίζεται και το επάγγελμα του ξεναγού, που τότε λεγόταν εξηγητής, αφού εξηγούσε στους επισκέπτες τα καλλιτεχνικά έργα και τα ήθη και έθιμα της περιοχής.

Αλματώδη ανάπτυξη γνώρισε η “ξενοδοχία” στη βυζαντινή εποχή και κατά τους διωγμούς των χριστιανών, όπου ξενώνες, όπως της Βασιλείας ή του Σαμψών, περιέθαλπαν τους διωκόμενους χριστιανούς. Οι ξενώνες των βυζαντινών χρόνων ανήκαν σε διακεκριμένα μέλη της τότε κοινωνίας και επιχορηγούνταν από το κράτος.

Κατά τη Τουρκοκρατία η μόνη μορφή υποτυπώδους φιλοξενίας ήταν τα χάνια, που παρείχαν τροφή και στέγη στους ταξιδιώτες μόνο για λίγες ώρες.

Μετά την επανάσταση του 1821 κτίζεται από το βασιλιά Όθωνα το ξενοδοχείο με την επωνυμία “Λονδίνο” στο Ναύπλιο και το 1824 ιδρύεται το παλαιότερο μέχρι σήμερα ξενοδοχείο, το “Μεγάλη Βρετανία” στην πλατεία Συντάγματος, που αρχικά λειτουργούσε ως κατοικία και στη συνέχεια από το 1874 και μετά ως ξενοδοχείο. Επίσης γνωστά εκλεκτά ξενοδοχεία της εποχής ήταν το Ακταίον, το Athenee Palace κ.λ.π. (Χυτήρης, 1996, σελ. 23).

1.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Παρόλο που το τουριστικό προϊόν θεωρείται εκ φύσεως ετερογενές, οι οικονομολόγοι μέχρι πρότινος ταξινομούσαν τον τουρισμό στο τριτογενή τομέα της οικονομίας. Ωστόσο, ο τουρισμός αντιπροσωπεύει ένα σύνθετο προϊόν το οποίο ουσιαστικά είναι μίγμα υλικών (θάλασσα, τουριστικά καταλύματα, υποδομές κ.λ.π) και άυλων στοιχείων (ήλιος, κλίμα, κ.λ.π). Επομένως, μπορεί να ταξινομηθεί στους λεγόμενους μικτούς τομείς. Αυτή η ιδιομορφία του δημιουργεί μια σειρά από χαρακτηριστικά που τον διακρίνουν από τους υπόλοιπους κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρατίθενται παρακάτω:

- Ο κλάδος του τουρισμού είναι δυναμικός, κυριαρχείται κυρίως από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και στηρίζεται στην επιχειρηματικότητα.
- Ο τουρισμός εξυπηρετεί εσωτερικές και διεθνείς αγορές και δίνει έμφαση στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία.
- Στους περισσότερους Ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς, κυριαρχεί η προσφορά ενός μονοδιάστατου προϊόντος που ονομάζεται «Ηλιος και Θάλασσα». Αν και το συγκεκριμένο προϊόν κρίνεται εξαιρετικά ανταγωνιστικό, η Ελλάδα καλείται να ανταγωνιστεί καινούριους και σημαντικά ανερχόμενους τουριστικά προορισμούς, όπως Τουρκία, Βουλγαρία, Αίγυπτος, Κροατία, κ.λ.π., που έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοιο προϊόν σε καλύτερες τιμές και ποιότητα.
- Διακρίνεται μείωση της τουριστικής δαπάνης ανά τουρίστα, ιδιαίτερα στην περίπτωση του προγράμματος “all-inclusive”, όπου η κατά κεφαλήν δαπάνη στον προορισμό μπορεί να είναι και μηδενική. Επομένως, η αύξηση του αριθμού των αφίξεων, δεν συνεπάγεται κατ’ ανάγκη και αύξηση των εσόδων, των οποίων η αύξηση οφείλεται κυρίως στην αύξηση των τιμών και όχι στην κατά κεφαλήν δαπάνη.
- Η μεταβολή της ζήτησης του τουριστικού προϊόντος επηρεάζεται σημαντικά τόσο από τις μεταβολές που πραγματοποιούνται στην τιμή του, όσο και από τις μεταβολές που επιδρούν στο εισόδημα του τουρίστα - καταναλωτή. Για παράδειγμα, ο καταναλωτής επιλέγει τη τοποθεσία καθώς και το χρονικό διάστημα των διακοπών του, επηρεαζόμενος από οικονομικούς, πολιτικούς ή άλλους λόγους.

- Παρατηρείται υψηλός βαθμός συγκέντρωσης τουριστών σε συγκεκριμένες ζώνες και τουριστικά θέρετρα, όπως Κρήτη, Χαλκιδική, Δωδεκάνησα, Ιόνια Νησιά, Κυκλάδες, Αττική, κ.λ.π., λόγω του μαζικού τουρισμού.
- Μια αύξηση της τουριστικής ζήτησης ή μια άνοδος των τιμών των τουριστικών υπηρεσιών δε συνεπάγεται παράλληλη αναλογική αύξησή τους. Δηλαδή η ζήτηση επιπλέον δωματίων ή ποιοτικών υπηρεσιών ή ειδικευμένου προσωπικού σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προσκρούει σε μια ανελαστική προσφορά, αφού δε μπορούν να παραχθούν τη στιγμή που ζητούνται τα συγκεκριμένα αγαθά και οι υπηρεσίες. Απαιτούνται επενδύσεις οι οποίες μπορούν στο μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα να ικανοποιήσουν αυτές τις απαιτήσεις της τουριστικής ζήτησης.
- Προτιμάται ο τουρισμός με τη μορφή οργανωμένων «πακέτων» ταξιδιών (tour operators).
- Οι τουρίστες αντιπροσωπεύουν κυρίως χαμηλά / μεσαία εισοδηματικά στρώματα, με τάση για περιορισμένη παραμονή και δαπάνη.
- Οι τουρίστες, που επισκέπτονται τον Ελλαδικό χώρο, προέρχονται κυρίως από Ευρωπαϊκές χώρες, όπως: Ηνωμένο Βασίλειο, Γερμανία, Ιταλία, Γαλλία, Ολλανδία και Σκανδιναβικές χώρες. Ο αριθμός των τουριστών, προερχόμενοι από τις Η.Π.Α, την Ιαπωνία και την πρώην ΕΣΣΔ, που αντιπροσωπεύουν κατά κανόνα τουρίστες με την υψηλότερη κατά κεφαλήν δαπάνη, παραμένει εξαιρετικά χαμηλός. Αντίθετα στη Τουρκία, οι τουρίστες των χωρών της πρώην ΕΣΣΔ, αποτελούν τη δεύτερη μεγαλύτερη πηγή προέλευσης των αφίξεων.
- Τα τουριστικά υπο-προϊόντα, που ορίζονται ως τα τμήματα του γενικού τουριστικού προϊόντος (για παράδειγμα: τουριστικά καταλύματα, μεταφορές, αναψυχή, κ.λ.π.), μπορούν να υποκατασταθούν μεταξύ τους. Το διαθέσιμο εισόδημα για διακοπές είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για να υποκατασταθεί ένα ξενοδοχείο πρώτης κατηγορίας με ένα τρίτης, το αεροπλάνο με το αυτοκίνητο ή το τρένο, οι διακοπές στο εξωτερικό με τις διακοπές στο εσωτερικό κ.λ.π.
- Τα τουριστικά προϊόντα χαρακτηρίζονται ως συμπληρωματικά. Παρόλο που το τουριστικό προϊόν είναι ετερογενές, μεταξύ των διαφόρων υπο-προϊόντων παρατηρείται μια συμπληρωματικότητα. Ο τουρίστας μπορεί να συνθέσει από μόνος του το σφαιρικό τουριστικό προϊόν χωρίς ωστόσο να είναι σε θέση να αλλοιώσει τη

μορφή και το χαρακτήρα των τουριστικών υπο-προϊόντων τα οποία παραμένουν ως έχουν. Αυτό το χαρακτηριστικό αποτελεί μια από τις βασικές αιτίες που συχνά αποκαλούνται τουριστικά προϊόντα τα υπάρχοντα τουριστικά υποπροϊόντα. Η συμπληρωματικότητα που διακρίνει τα τουριστικά προϊόντα καθώς και ο μεγάλος τους αριθμός δημιουργούν αρκετά συχνά προβλήματα όσον αφορά την ποιοτική τους διάσταση. Φαίνεται λοιπόν δύσκολο να παραχθεί η ίδια ποιότητα για ένα συγκεκριμένο προϊόν εφόσον ο αριθμός των παρεμβαλλόμενων προϊόντων είναι μεγάλος.

- Οι τουριστικές αγορές στις χώρες προέλευσης κυριαρχούνται από λίγες μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες – τουριστικούς πράκτορες (Tour Operators, T.O.), οι οποίοι πλέον έχουν επεκταθεί και στους τομείς των μεταφορών (όπως Charter airlines, Cruiseline Companies, Low Cost Airlines) και της διαμονής (όπως ξενοδοχεία, θέρετρα). Η ολιγοπωλιακή δύναμη των εταιρειών αυτών, ενισχύθηκε σημαντικά και από τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις στον κλάδο τα τελευταία χρόνια. Η εξάρτηση του ελληνικού τουρισμού από τον μαζικό τουρισμό, που οι T.O. ελέγχουν και διαμορφώνουν τις σχέσεις των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων με αυτές, αποτελεί κρίσιμο σημείο προς διερεύνηση. Εκμεταλλευόμενοι τη μεγάλη διαπραγματευτική τους δύναμη, οι T.O. πιέζουν για μειώσεις τιμών αλλά και για περισσότερες και καλύτερες υπηρεσίες, δυσκολεύοντας έτσι την επικερδή λειτουργία των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων.
- Λόγω των υψηλών απαιτήσεων των T.O. η θέση και η ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων τουριστικών επιχειρήσεων σε σχέση με μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις δυσχεραίνει ακόμα περισσότερο, διότι οι πρώτες, λόγω του μικρού τους μεγέθους και της έλλειψης οικονομικών κλίμακας, δεν είναι ικανές να προσφέρουν υπηρεσίες καλύτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα και τη συγκέντρωση τουριστικής ζήτησης και δαπάνης σε επώνυμες και μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις και τη συρρίκνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Ο τουρίστας δε γνωρίζει εκ των προτέρων την ποιότητα των υπηρεσιών που θα του προσφερθεί. Αυτή εξαρτάται από την ποιότητα όλου του φάσματος των υπηρεσιών που θα του προσφερθούν. Αν σε ένα στάδιο του φάσματος του πακέτου των υπηρεσιών η ποιότητα είναι χαμηλή, τότε μπορεί το γεγονός αυτό να επηρεάσει τη γενική εκτίμηση του τουρίστα για ολόκληρο το πακέτο. Ο τουρίστας δημιουργεί προσδοκίες με βάση τις πληροφορίες που συλλέγει. Στο τέλος λοιπόν του ταξιδιού

εξετάζει κατά πόσο ικανοποιήθηκαν ή όχι οι προσδοκίες του και αξιολογεί τη σχέση τιμής - ποιότητας (value for money).

- Η τουριστική δραστηριότητα είναι ευαίσθητη στις οποιαδήποτε μορφής κρίσεις (οικονομικές, πολιτικές, περιβαλλοντικές) καθώς και στις εποχικές διακυμάνσεις. Για παράδειγμα, ο πόλεμος του Κόλπου μείωσε σημαντικά τον αριθμό των τουριστικών αφίξεων στις άμεσα ή έμμεσα εμπλεκόμενες χώρες.
- Η εμφάνιση νέων και ειδικών μορφών τουρισμού οδήγησε στην τμηματοποίηση της αγοράς η οποία έχει ως στόχο να προσεγγίσει περισσότερο τον τουρίστα-καταναλωτή και να ικανοποιήσει καλύτερα συγκεκριμένες ανάγκες-επιθυμίες του.
- Το τουριστικό προϊόν ακολουθώντας την τάση της διεθνοποίησης των οικονομιών πήρε τα τελευταία χρόνια περισσότερο διεθνοποιημένο χαρακτήρα. Έτσι εισήλθαν στην αγορά νέα προϊόντα και νέοι τουριστικοί προορισμοί, οι οποίοι μέχρι πρόσφατα δεν είχαν προσελκύσει το ενδιαφέρον του κοινού.
- Τέλος, όπως και σε όλους σχεδόν τους τομείς της ελληνικής οικονομίας, υπάρχει μεγάλη καθυστέρηση στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Αυτό, εν μέρει, οφείλεται στην έλλειψη τεχνολογικής εκπαίδευσης από ιδιοκτήτες και εργατικό δυναμικό.

1.5 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

1.5.1 Οικονομική και Τουριστική Ανάπτυξη

Η ανάπτυξη του τουρισμού σε μια χώρα συνεπάγεται μια σειρά από οικονομικές επιδράσεις οι οποίες κάτω από προϋποθέσεις μπορούν να συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας της και στην αύξηση της ευημερίας ενός σημαντικού τμήματος του πληθυσμού της.

Ο τουρισμός επηρεάζει και επηρεάζεται άμεσα από πολλούς τομείς της κοινωνικο-οικονομικής δραστηριότητας και αυξάνει σε μεγάλο βαθμό το δυναμικό τους. Οι επιδράσεις της τουριστικής ανάπτυξης σε ένα οργανωμένο κοινωνικό σύνολο είναι κατά κύριο λόγο οικονομικές αλλά και κοινωνικές, πολιτιστικές και φυσικές.

1.5.1.1 Οικονομία

Ο τουρισμός έχει άμεση επίδραση στο εθνικό εισόδημα προκαλώντας σε αυτό ποσοτικές και ποιοτικές μεταβολές. Η ανάπτυξη του τουρισμού γενικά σε μια χώρα συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση του τουριστικού εισοδήματός της και κατ' επέκταση του εθνικού εισοδήματός της, ενώ με την ανακατανομή του συντελεί στην άμβλυνση της ανισότητας των εισοδημάτων μεταξύ των διαφόρων περιφερειών της αλλά και μεταξύ των διαφόρων κοινωνικών ομάδων.

Παράλληλα δημιουργεί θέσεις απασχόλησης πλήρους ή μερικής, αλλά ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περιστασιακή. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η συμβολή του στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης (τουριστικές επιχειρήσεις, εμπορικά καταστήματα κ.λ.π.). Πολλές φορές η απασχόληση στον τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Ιδιαίτερα στις τουριστικές περιοχές που λειτουργούν εποχικά, η πολλαπλή απασχόληση με επίκεντρο τον τουρισμό αποτελεί τον κανόνα για υψηλό ποσοστό του πληθυσμού.

Επίσης σε πολλές περιπτώσεις ο τουρισμός έχει συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης της περιφέρειας, για παράδειγμα αποβιομηχανοποιημένων, γεωγραφικά απομονωμένων και ορεινών περιοχών. Η ανάπτυξη του τουρισμού αύξησε τα εισοδήματα, την απασχόληση, τις επενδύσεις και διεύρυνε την παραγωγική βάση της τοπικής οικονομίας με αποτέλεσμα να σταματήσει η μετανάστευση και να βελτιωθεί το επίπεδο και η ποιότητα ζωής. Ειδικότερα σε περιοχές που διαθέτουν πλούσιους τουριστικούς πόρους, η ανάπτυξη είναι εξαιρετικά δυναμική σε ετήσιους ρυθμούς.

Ο τουρισμός αποτελεί μεταξύ άλλων σημαντική πηγή εσόδων για το κράτος και την τοπική αυτοδιοίκηση λόγω της είσπραξης φόρων και τελών, ενώ μέσω της εισαγωγής του τουριστικού συναλλάγματος επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών καθώς επίσης και αύξηση των συναλλαγματικών αποθεμάτων της χώρας υποδοχής και φιλοξενίας των τουριστών. Οι επενδύσεις στον ευρύτερο τουριστικό τομέα αλλά και η ιδιότητα του τουρισμού να ενισχύει δυναμικά τη δημιουργία πολλών μικρών επιχειρήσεων στις περιοχές όπου αναπτύσσεται, οδηγούν στην αύξηση των φορολογικών εσόδων. Ένας άλλος παράγοντας που συμβάλλει σε αυτή την αύξηση είναι και ο μεγάλος αριθμός των απασχολούμενων στον τουριστικό τομέα, η πλειοψηφία των οποίων έχει υψηλά εισοδήματα και αντίστοιχη καταναλωτική δαπάνη.

Ο τουρισμός αποτελεί παράγοντα οικονομικής ανάπτυξης όταν αναπτύσσεται ισόρροπα και σύμφωνα με τις αρχές της αρμονικής περιφερειακής ανάπτυξης. Όταν όμως αναπτύσσεται μονόπλευρα, τότε οι μακροχρόνιες επιδράσεις του στην οικονομία μιας χώρας είναι αρνητικές συνέπειες καθώς αποδυναμώνει τους παραγωγικούς κλάδους της και κυρίως τη βιομηχανία και τη γεωργία, ενώ βαθμιαία μεταβάλλει την οικονομία της χώρας σε οικονομία υπηρεσιών. Η ανάπτυξη του τουρισμού οφείλει να πραγματοποιείται ταυτόχρονα με αυτή των άλλων παραγωγικών κλάδων της οικονομίας δηλαδή να είναι προγραμματισμένη, ισόρροπη και αρμονική. Με αυτή την προϋπόθεση, ο τουρισμός έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει σημαντικά στο σχηματισμό του εθνικού εισοδήματος, στη μείωση της ανεργίας και της υποαπασχόλησης και κυρίως στην εξισορρόπηση του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

1.5.1.2 Κοινωνία

Ο τουρισμός επηρεάζει τόσο τα χαρακτηριστικά όσο και τις λειτουργίες της τοπικής κοινωνίας. Οι αλλαγές είναι περισσότερο εμφανείς σε περιοχές της υπαίθρου, σε γεωγραφικά απομονωμένες περιοχές (π.χ. ορεινές κοινότητες ή νησιά) και σε αγροτικές περιοχές. Οι περισσότερες αλλαγές σε αυτές τις περιοχές σχετίζονται με την επικράτηση παραγωγικών δομών που συνδέονται με τον τουρισμό και άμεσα ή έμμεσα οδηγούν στη διαμόρφωση μιας νέου τύπου «αστικοποιημένης» κοινωνικής δομής όπου ο τουρισμός κυριαρχεί σε όλα τα επίπεδα (δραστηριότητες, παραγωγική δομή, απασχόληση, λειτουργίες κ.λ.π.).

Παράλληλα τα υψηλά εισοδήματα και η μεγαλύτερη αποδοχή των τουριστικών επαγγελματιών οδηγεί σε έντονη επαγγελματική και κοινωνική κινητικότητα, με τελικό στόχο την απασχόληση στον τουρισμό ή σε επαγγέλματα που σχετίζονται με αυτόν (εμπόριο, κατασκευές). Η πρώτη επίπτωση αυτής της τάσης είναι η διάχυση των εισοδημάτων του τουρισμού σε ευρύτερα στρώματα του πληθυσμού, ενώ η δεύτερη είναι η σταδιακή άμεση ή έμμεση εγκατάλειψη κλάδων όπως η γεωργία, η κτηνοτροφία, η βιομηχανία ή οι υπηρεσίες με παράλληλη στροφή στον τουρισμό. Η κινητικότητα αυτή είναι ιδιαίτερα εμφανής στους νέους και τις γυναίκες αλλά σταδιακά τείνει να αποτελεί εγγενές χαρακτηριστικό της κοινωνικής δομής των τουριστικών περιοχών στα πρώτα στάδια ανάπτυξής τους.

Η συνολικότερη στροφή των κοινωνιών όπου αναπτύσσεται ο τουρισμός σε παραγωγικές δομές και τρόπο ζωής με χαρακτηριστικά αστικοποίησης και εκσυγχρονισμού, επιφέρει τελικά σημαντικές αλλαγές στις κοινωνικές σχέσεις, τα ήθη και τα έθιμα. Τέτοιες αλλαγές έχουν παρατηρηθεί στον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς, στην εκτίμηση της τοπικής παράδοσης, στα έθιμα, στις σχέσεις ανάμεσα σε άτομα της ίδιας κοινότητας κ.λ.π.

Η επικοινωνία των ντόπιων με τους τουρίστες συγκέντρωσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών του τουριστικού φαινομένου ως ένα σημαντικό παράδειγμα των επιπτώσεων του τουρισμού στην κοινωνική συμπεριφορά και τις αντιλήψεις και αξίες των ντόπιων. Αρχικά, έχει επισημανθεί ότι το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται αυτή η επικοινωνία επηρεάζεται από τον τύπο της ανάπτυξης του τουρισμού, τις εμπορικές διαστάσεις αυτής της συνάντησης, τις διαφορές των πολιτισμικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των τουριστών και των ντόπιων κ.λ.π. Σε ό,τι αφορά στα αποτελέσματα, αυτά συνδέονται άμεσα με το στάδιο ανάπτυξης του τουρισμού, π.χ. στο υψηλότερο στάδιο όπου ο τουρισμός είναι οργανωμένος και μαζικός, αυτή η επικοινωνία εμπορευματοποιείται, με αποτέλεσμα τόσο οι ντόπιοι όσο και οι τουρίστες να καταλήγουν απλώς σε μια σχέση εμπορικής συναλλαγής όπου ο ένας πουλάει και ο άλλος αγοράζει.

1.5.1.3 Περιβάλλον

Οι επιπτώσεις του τουρισμού στο περιβάλλον εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ατομικές καταναλωτικές επιλογές. Οι γενικοί περιβαλλοντικοί και λοιποί μακροπρόθεσμοι στόχοι που σχετίζονται άμεσα με τον τουρισμό είναι δύσκολο να καθοριστούν.

Οι επιπτώσεις του τουρισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το είδος του τουρισμού, τη συμπεριφορά και την ποιότητα των τουριστικών υπηρεσιών. Οι περισσότερες από τις πιέσεις στο περιβάλλον προέρχονται από το μαζικό τουρισμό στις παράκτιες και ορεινές περιοχές, ο οποίος αναμένεται να αυξηθεί σημαντικά κατά τις επόμενες δεκαετίες.

Ο τουρισμός επεκτείνεται όλο και περισσότερο στο χώρο, με αποτέλεσμα να προκαλεί συχνά συγκρούσεις για τη χρήση της γης, που παρατηρούνται σε περιοχές με αγροτικές εκμεταλλεύσεις ή σε παραθαλάσσιες περιοχές. Είναι γεγονός ότι και στις δύο περιπτώσεις εμφανίζονται συχνά φαινόμενα οικοπεδοποίησης με αποτέλεσμα ο τουρισμός να απορροφά τη γη, το νερό αλλά και τις επενδύσεις που είναι αναγκαίες για την παραγωγική ανάπτυξη του αγροτικού τομέα.

1.5.2 Ο Ελληνικός Τουρισμός στα πλαίσια του Διεθνούς Ανταγωνισμού

- Από τα μέσα της δεκαετίας του '60, ο τουρισμός εξελίσσεται σε έναν από τους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας και σε κύρια πηγή ανάπτυξης. Ξεκινώντας με περίπου 1,6 εκατομμύρια αφίξεις το 1970, σχεδόν τέσσερις δεκαετίες αργότερα περισσότερα από 14 εκατομμύρια αλλοδαποί περνούν ετησίως τα σύνορα της χώρας μας κυρίως για τουρισμό. Οι εισπράξεις από την παροχή πάσης φύσεως υπηρεσιών σε αυτούς τους επισκέπτες έφτασαν το 2006 τα \$14,3 δισεκατομμύρια ή περίπου το 7,3% του ΑΕΠ. Συνολικά, η τουριστική οικονομία συνεισφέρει στην οικονομική δραστηριότητα (ΑΕΠ) το 15-20%. (Παυλόπουλος, 1999; WTTC, 2006)
- Η εξέλιξη αυτή του τουρισμού στη χώρα μας, συμβαδίζει με τις παγκόσμιες εξελίξεις στον τομέα αυτό. Το 1980 καταγράφηκαν περίπου 278,2 εκατομμύρια διασποριακές αφίξεις παγκοσμίως και το 2006 το νούμερο αυτό έφτασε τα 842 εκατομμύρια περίπου. Οι επιπτώσεις στους τομείς των μεταφορών και της τουριστικής βιομηχανίας ήταν δραματικές. Η παγκόσμια αυτή άνθιση των ταξιδιών κυρίως για επαγγελματικούς λόγους και αναψυχή συνοδεύτηκε από αύξηση του εισοδήματος και της απασχόλησης στις χώρες προορισμούς, αλλά και από σημαντικά προβλήματα. Οι περιβαλλοντικές επιπτώσεις, η εξάρτηση από μια μόνο πηγή εισοδήματος και η εποχικότητα της δημιουργούμενης απασχόλησης είναι μόνο μερικά από αυτά.
- Ο ανταγωνισμός για την προσέλκυση τουριστών και την αύξηση των εσόδων εντείνεται σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς νέοι τουριστικοί προορισμοί εισέρχονται στη διεθνή αγορά. Η διεθνής βιβλιογραφία προσδιορίζει έναν κύκλο ζωής για τους τουριστικούς προορισμούς. Η πρώτη φάση είναι αυτή της εισαγωγής στην τουριστική αγορά. Ακολουθεί η φάση της ανάπτυξης, η οποία χαρακτηρίζεται από υψηλούς ρυθμούς αύξησης τόσο των αφίξεων όσο και των εισπράξεων και από την άναρχη πολλές φορές ανάπτυξη των απαραίτητων υποδομών. Στη συνέχεια έρχεται η φάση της ωριμότητας, κατά την οποία οι ρυθμοί ανάπτυξης συνεχίζονται αλλά με μειούμενο ρυθμό και τέλος έρχεται ο κορεσμός. Είναι λογικό ότι ο αριθμός των επισκεπτών δε μπορεί να αυξάνεται επ' αόριστον με υψηλούς ρυθμούς και η πορεία προς τη φάση της ωριμότητας διαφέρει ως προς τους ρυθμούς ανάπτυξης και τη μορφή του τουρισμού ανάλογα με τον προορισμό.

Οι πολιτικές ανάπτυξης του τουριστικού τομέα και η αναπτυξιακή στρατηγική που ακολουθείται επηρεάζει την εξέλιξη του προορισμού μετά τη φάση της ωρίμανσής του. Η άναρχη ανάπτυξη των υποδομών συνήθως έχει περιβαλλοντικές επιπτώσεις και συνεπάγεται την καταστροφή των χαρακτηριστικών που κάνουν έναν προορισμό ελκυστικό. Υποδομές

χαμηλών ποιοτικών χαρακτηριστικών συνήθως προσελκύουν φθινό τουρισμό, ενώ συνεπάγονται χαμηλή κερδοφορία των επιχειρήσεων και δυσκολία πραγματοποίησης επενδύσεων, γεγονός που οδηγεί σε αδυναμία ποιοτικής αναβάθμισης ή έστω διατήρησης του ποιοτικού επιπέδου. Η είσοδος σε αυτό το φαύλο κύκλο μπορεί να αποφευχθεί με τη δημιουργία ποιοτικών υποδομών και τον εμπλουτισμό του τουριστικού προϊόντος με εναλλακτικές μορφές τουρισμού, ώστε πιθανή κάμψη των ρυθμών αύξησης των αφίξεων να μη συνδυαστεί με μείωση των εσόδων.

Η Ελλάδα είναι πλέον ένας ώριμος τουριστικός προορισμός. Η τουριστική ανάπτυξη στην Ελλάδα στηρίχθηκε στην προσφορά του κλασσικού τουριστικού προϊόντος, ήλιος και θάλασσα και ουσιαστικά δεν έχει διαφοροποιηθεί. Εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις παραδοσιακές χώρες προέλευσης της Βορειοδυτικής Ευρώπης και αδυνατεί να αξιοποιήσει αποτελεσματικά νέες πηγές τουριστικής ζήτησης. Επιπλέον, τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των υποδομών θεωρούνται χαμηλού επιπέδου, ενώ η έλλειψη χωροταξικού σχεδιασμού για τις τουριστικές επενδύσεις σε συνδυασμό με την έλλειψη μιας εθνικής αναπτυξιακής στρατηγικής για τον τουρισμό, δυσχεραίνουν την υλοποίηση των απαραίτητων επενδύσεων για τη βελτίωση της ποιότητας των τουριστικών υποδομών.

Το ελληνικό τουριστικό προϊόν αντιμετωπίζει έντονο ανταγωνισμό από μεσογειακούς τουριστικούς προορισμούς με παρόμοια χαρακτηριστικά. Ο ανταγωνισμός δεν προέρχεται πλέον μόνο από παραδοσιακούς προορισμούς όπως η Ισπανία, αλλά και από νέους αναδυόμενους προορισμούς όπως η Τουρκία και από κάποιους οι οποίοι επανέρχονται δυναμικά στην παγκόσμια τουριστική αγορά, όπως η Κροατία. Αυτοί οι τουριστικοί προορισμοί προσφέρουν πλέον το ίδιο προϊόν με την Ελλάδα (ήλιος και θάλασσα) και διεκδικούν κατά κύριο λόγο μερίδιο από τις ίδιες τουριστικές αγορές στις οποίες απευθύνεται και το ελληνικό προϊόν. Προσπαθούν να προσελκύσουν μαζικό τουρισμό από τις χώρες της Βορειοδυτικής Ευρώπης και έχουν ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το χαμηλό κόστος των παρεχόμενων υπηρεσιών. Μπορεί βέβαια οι πολιτικές εντάσεις, τα τρομοκρατικά χτυπήματα και οι πολεμικές συρράξεις να ανακόπτουν την ανοδική πορεία ορισμένων από τους ανταγωνιστές, αλλά δεν αποτελούν παρά μόνο βραχυχρόνιες ανάσες για τον ελληνικό τουρισμό.

Σύμφωνα με την τελευταία έκθεση του World Economic Forum (WEF), "The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011", η Ελλάδα βρέθηκε πέντε (5) θέσεις χαμηλότερα, όσον αφορά την ανταγωνιστικότητα στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία. Πρόκειται για την τέταρτη έκθεση που κυκλοφόρησε το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ, για τον τουριστικό κλάδο για το έτος 2011 και βαθμολογεί 139 χώρες του κόσμου, με το πλέον

ελκυστικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, με βάση 60 δείκτες, μεταξύ των οποίων το ρυθμιστικό πλαίσιο, η ασφάλεια, η υγεία, οι υποδομές, οι τιμές, ο πολιτισμός, η προστασία του περιβάλλοντος και τα μέσα μεταφοράς. Συγκεκριμένα, στον κατάλογο, Travel & Tourism Competitiveness Index, που περιλαμβάνονται οι 139 συγκεκριμένες χώρες, η Ελλάδα κατατάσσεται, για το έτος 2011, στην 29^η θέση, έναντι της 24^{ης} θέσης που κατείχε το 2009.

Πρώτη στη λίστα, με τις χώρες που διαθέτουν το πλέον ελκυστικό περιβάλλον για την ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου, κατατάσσεται η Ελβετία, δεύτερη η Γερμανία και τρίτη η Γαλλία,. Τις υπόλοιπες θέσεις της πρώτης δεκάδας συμπληρώνουν: η Αυστρία, Σουηδία, Βρετανία, Η.Π.Α., Καναδάς, Ισπανία και Σιγκαπούρη. Η Κύπρος βρίσκεται στην 24^η θέση. Από τις ανταγωνίστριες αλλά και τις γειτονικές χώρες η Πορτογαλία καταλαμβάνει την 18^η θέση, η Μάλτα την 26^η, η Ιταλία την 27^η, η Κροατία την 34^η, η Βουλγαρία την 48^η και η Τουρκία την 50^η θέση. Οι παραδοσιακοί προορισμοί της Βορείου Αφρικής, όπως η Τυνησία και η Αίγυπτος, υποχωρούν στην κατάταξη λόγω έλλειψης ανάπτυξης αλλά και λόγω των πρόσφατων εξελίξεων, που εκτιμάται ότι θα έχουν αρνητικές επιπτώσεις βραχυπρόθεσμα.

Πίνακας 1.1: Σύγκριση ανταγωνιστικότητας παγκόσμιας τουριστικής βιομηχανίας μεταξύ των ετών 2011 και 2009

ΧΩΡΑ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	2011		2009
	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/139	ΒΑΘΜΟΙ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/133
ΕΛΒΕΤΙΑ	1	5.68	1
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	2	5.50	3
ΓΑΛΛΙΑ	3	5.41	4
ΑΥΣΤΡΙΑ	4	5.41	2
ΣΟΥΗΔΙΑ	5	5.34	7
ΗΝΩΜΕΝΕΣ ΠΟΛΙΤΕΙΕΣ	6	5.30	8
ΗΝΩΜΕΝΟ ΒΑΣΙΛΕΙΟ	7	5.30	11
ΙΣΠΑΝΙΑ	8	5.29	6
ΚΑΝΑΔΑΣ	9	5.29	5
ΣΙΓΚΑΠΟΥΡΗ	10	5.23	10
ΙΣΛΑΝΔΙΑ	11	5.19	16
ΧΟΝΓΚ ΚΟΝΓΚ	12	5.19	12

	2011	2009	2011
ΧΩΡΑ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/139	ΒΑΘΜΟΙ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/133
ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ	13	5.15	9
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	14	5.13	13
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	15	5.08	23
ΔΑΝΙΑ	16	5.05	14
ΦΙΛΑΝΔΙΑ	17	5.02	15
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	18	5.01	17
ΝΕΑ ΖΗΛΑΝΔΙΑ	19	5.00	20
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	20	4.98	19
ΙΡΛΑΝΔΙΑ	21	4.98	18
ΙΑΠΩΝΙΑ	22	4.94	25
ΒΕΛΓΙΟ	23	4.92	22
ΚΥΠΡΟΣ	24	4.89	21
ΑΣΤΟΝΙΑ	25	4.88	27
ΜΑΛΤΑ	26	4.88	29
ΙΤΑΛΙΑ	27	4.87	28
ΜΠΑΡΜΠΙΑΝΤΟΣ	28	4.84	30
ΕΛΛΑΔΑ	29	4.78	24
ΗΝΩΜΕΝΑ ΑΡΑΒΙΚΑ ΕΜΙΡΑΤΑ	30	4.78	33
ΤΣΕΧΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	31	4.77	26
ΚΟΡΕΑ	32	4.71	31
ΣΛΟΒΕΝΙΑ	33	4.64	35
ΚΡΟΑΤΙΑ	34	4.61	34
ΜΑΛΑΙΣΙΑ	35	4.59	32
ΜΑΥΡΟΒΟΥΝΙΟ	36	4.56	52
ΤΑΪΒΑΝ / ΚΙΝΑ	37	4.56	43
ΟΥΓΓΑΡΙΑ	38	4.54	38
ΚΙΝΑ	39	4.47	47
ΜΠΑΧΡΕΪΝ	40	4.47	41
ΤΑΪΛΑΝΔΗ	41	4.47	39
ΚΑΤΑΡ	42	4.45	37
ΜΕΞΙΚΟ	43	4.43	51
ΚΟΣΤΑ ΡΙΚΑ	44	4.43	42
ΠΟΥΕΡΤΟ ΡΙΚΟ	45	4.42	53
ΙΣΡΑΗΛ	46	4.41	36
ΤΥΝΗΣΙΑ	47	4.39	44
ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ	48	4.39	50
ΠΟΛΩΝΙΑ	49	4.38	58
ΤΟΥΡΚΙΑ	50	4.37	56
ΛΕΤΟΝΙΑ	51	4.36	48

ΧΩΡΑ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	2011		2009
	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/139	ΒΑΘΜΟΙ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/133
ΒΡΑΖΙΛΙΑ	52	4.36	45
ΜΑΥΡΙΚΙΟΣ	53	4.35	40
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΣΛΟΒΑΚΙΑΣ	54	4.35	46
ΛΙΘΟΥΑΝΙΑ	55	4.34	49
ΠΑΝΑΜΑΣ	56	4.30	55
ΧΙΛΗ	57	4.27	57
ΟΥΡΟΥΓΟΥΑΗ	58	4.24	63
ΡΩΣΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ	59	4.23	59
ΑΡΓΕΝΤΙΝΗ	60	4.20	65
ΟΜΑΝ	61	4.18	68
ΣΑΟΥΔΙΚΗ ΑΡΑΒΙΑ	62	4.17	71
ΡΟΥΜΑΝΙΑ	63	4.17	66
ΙΟΡΔΑΝΙΑ	64	4.14	54
ΤΖΑΜΑΪΚΑ	65	4.12	60
ΝΟΤΙΑ ΑΦΡΙΚΗ	66	4.11	61
ΜΠΡΟΥΝΕΪ ΝΤΑΡΟΥΣΑΛΑΜ	67	4.07	69
ΙΝΔΙΑ	68	4.07	62
ΠΕΡΟΥ	69	4.04	74
ΛΙΒΑΝΟΣ	70	4.03	-
ΑΛΒΑΝΙΑ	71	4.01	90
ΔΟΜΙΝΙΚΑΝΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	72	3.99	67
ΓΕΩΡΓΙΑ	73	3.98	73
ΙΝΔΟΝΗΣΙΑ	74	3.96	81
ΑΙΓΥΠΤΟΣ	75	3.96	64
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	76	3.96	80
ΚΟΛΟΜΒΙΑ	77	3.94	72
ΜΑΡΟΚΟ	78	3.93	75
ΤΡΙΝΙΤΑΝΤ ΚΑΙ ΤΟΜΠΑΓΚΟ	79	3.91	84
ΒΙΕΤΝΑΜ	80	3.90	89
ΣΡΙ ΛΑΝΚΑ	81	3.87	78
ΣΕΡΒΙΑ	82	3.85	88
ΑΖΕΡΜΠΑΪΤΖΑΝ	83	3.85	76
ΝΑΜΙΒΙΑ	84	3.84	82
ΟΥΚΡΑΝΙΑ	85	3.83	77
ΓΟΥΑΤΕΜΑΛΑ	86	3.82	70
ΕΚΟΥΑΔΟΡ	87	3.79	96
ΟΝΔΟΥΡΑ	88	3.79	83

ΧΩΡΑ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	2011		2009
	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/139	ΒΑΘΜΟΙ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/133
ΠΡΑΣΙΝΟ ΑΚΡΩΤΗΡΙΟ (CAPE VERDE)	89	3.77	-
ΑΡΜΕΝΙΑ	90	3.77	91
ΜΠΟΤΣΟΥΑΝΑ	91	3.74	79
ΓΚΑΜΠΙΑ	92	3.70	87
ΚΑΖΑΚΣΤΑΝ	93	3.70	92
ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΣ	94	3.69	86
ΚΟΥΒΕΪΤ	95	3.68	95
ΕΛ ΣΑΛΒΑΔΟΡ	96	3.68	94
ΒΟΣΝΙΑ-ΕΡΖΕΓΟΒΙΝΗ	97	3.63	107
ΓΟΥΪΑΝΑ	98	3.62	102
ΜΟΛΔΑΒΙΑ	99	3.60	93
ΝΙΚΑΡΑΓΟΥΑ	100	3.56	103
ΜΟΓΓΟΛΙΑ	101	3.56	105
ΡΟΥΑΝΤΑ	102	3.54	-
ΚΕΝΥΑ	103	3.51	97
ΣΕΝΕΓΑΛΗ	104	3.49	101
ΣΥΡΙΑ	105	3.49	85
ΒΕΝΕΖΟΥΕΛΑ	106	3.46	104
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΚΙΡΓΙΖΙΑΣ	107	3.45	106
ΓΚΑΝΑ	108	3.44	110
ΚΑΜΠΟΤΖΗ	109	3.44	108
ΤΑΝΖΑΝΙΑ	110	3.42	98
ΖΑΜΠΙΑ	111	3.40	100
ΝΕΠΑΛ	112	3.37	118
ΑΛΓΕΡΙΑ	113	3.37	115
ΙΡΑΝ, ΙΣΛΑΜΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ	114	3.37	-
ΟΥΓΚΑΝΤΑ	115	3.36	111
ΣΟΥΑΖΙΛΑΝΔΗ	116	3.35	-
ΒΟΛΙΒΙΑ	117	3.35	114
ΤΑΤΖΙΚΙΣΤΑΝ	118	3.34	109
ΖΙΜΠΑΜΠΟΥΕ	119	3.31	121
ΜΠΕΝΙΝ	120	3.30	120
ΜΑΛΔΟΥΪ	121	3.30	117
ΑΙΘΙΟΠΙΑ	122	3.26	123
ΠΑΡΑΓΟΥΑΗ	123	3.26	122
ΛΙΒΥΗ	124	3.25	112

ΧΩΡΑ/ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ	2011		2009
	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/139	ΒΑΘΜΟΙ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ/133
ΠΑΚΙΣΤΑΝ	125	3.24	113
ΚΑΜΕΡΟΥΝ	126	3.18	125
ΜΑΔΑΓΑΣΚΑΡΗ	127	3.18	116
ΜΟΖΑΜΒΙΚΗ	128	3.18	124
ΜΠΙΑΓΚΛΑΝΤΕΣ	129	3.11	129
ΝΙΓΗΡΙΑ	130	3.09	128
ΑΚΤΗ ΤΟΥ ΕΛΕΦΑΝΤΟΣΤΟΥ (COTE D'IVOIRE)	131	3.08	130
ΜΠΟΥΡΚΙΝΑ ΦΑΣΟ	132	3.06	126
ΜΑΛΙ	133	3.05	119
ΤΙΜΟΡ-ΛΕΣΤΕ	134	2.99	-
ΛΕΣΟΤΟ	135	2.95	132
ΜΑΥΡΙΤΑΝΙΑ	136	2.85	127
ΜΠΟΥΡΟΥΝΤΙ	137	2.81	131
ΑΓΚΟΛΑ	138	2.80	-
ΤΣΑΝΤ	139	2.56	133

Πηγή: WEF, 2011

Όπως αναφέρεται στην έκθεση WEF, ο τουριστικός κλάδος παγκοσμίως ανακάμπτει αργά από την οικονομική κρίση, προσβλέπει με συγκρατημένη αισιοδοξία στο μέλλον και αναζητεί νέες και καινοτόμες ιδέες για την επιτυχή ανάπτυξη του.

Γενικά, η πρόκληση που αντιμετωπίζει η ελληνική τουριστική αγορά είναι η διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της. Η διεθνής εμπειρία έχει αναδείξει δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας. Σύμφωνα με την πρώτη, η προσπάθεια διατήρησης υψηλών ρυθμών αύξησης της ζήτησης ή έστω διατήρησης του αριθμού των επισκεπτών σε υψηλά επίπεδα επικεντρώνεται στη προσφορά χαμηλών τιμών. Αυτή η επιλογή προσθέτει ένα επιπλέον στοιχείο στον φαύλο κύκλο που προκαλούν οι ποιοτικά ανεπαρκείς υποδομές, καθώς οι χαμηλές τιμές δυσκολεύουν την επίτευξη κερδοφορίας, την πραγματοποίηση επενδύσεων και την βελτίωση ή έστω διατήρηση του ποιοτικού επιπέδου των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αν και ένας προορισμός οφείλει να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά του στις τιμές, αυτή δεν είναι από μόνη της ικανή συνθήκη για τη διατήρηση ή τη βελτίωση της θέσης του.

Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση, η ανταγωνιστικότητα βελτιώνεται όταν η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αυξάνεται περισσότερο από το κόστος (value for money). Η βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ποιότητα άλλωστε είναι αυτή που μπορεί να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ζήτησης για έναν προορισμό παρά τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Η ποιοτική αναβάθμιση και διαφοροποίηση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος είναι πλέον επιτακτική ανάγκη και αποτελεί μόνιμη επιδίωξη, των τελευταίων τουλάχιστον 20 ετών, όλων όσων εμπλέκονται με τον τουρισμό στην Ελλάδα.

Η ποιοτική αναβάθμιση των υποδομών αφορά κατά κύριο λόγο τον τομέα των μεταφορών και το ξενοδοχειακό δυναμικό. Ο τουρισμός αποτελεί μέρος μόνο των παραγόντων που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό των απαραίτητων επενδύσεων στον τομέα των μεταφορών. Αντίθετα το ξενοδοχειακό δυναμικό αποτελεί προτεραιότητα όσον αφορά την ποιοτική αναβάθμιση των τουριστικών υπηρεσιών.

Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, όπως ο αγροτουρισμός, την ανάπτυξη μορφών τουρισμού γνωστών σε άλλες τουριστικές αγορές, νέων για την Ελλάδα, όπως ο τουρισμός πόλεων (city break), εκμεταλλεόμενοι και την επιτυχία της διεξαγωγής των Ολυμπιακών Αγώνων 2004. Χαρακτηριστικό της αδυναμίας εκμετάλλευσης των δυνατοτήτων είναι η ανεπαρκής αξιοποίηση της πολιτιστικής κληρονομιάς της χώρας.

1.6 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

Ο Τουρισμός προσφέρει ένα μεγάλης σημασίας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην Ελλάδα, παρέχοντας ταυτόχρονα σημαντικότερες ευκαιρίες δημιουργίας νέων θέσεων απασχόλησης στην περιφέρεια της χώρας, και υποστηρίζοντας με τον τρόπο αυτό την ανάπτυξη και την κοινωνική ευημερία της πατρίδας μας.

Είναι κοινά γνωστό, ότι η ανεργία σήμερα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα της χώρας. Η αύξηση της απασχόλησης οφείλει να είναι κύρια προτεραιότητα της αναπτυξιακής πολιτικής. Ο τουρισμός ως μία οικονομική δραστηριότητα που κατατάσσεται στην κατηγορία «εντάσεως εργασίας», δημιουργεί, νέες θέσεις απασχόλησης υψηλής και χαμηλής εξειδίκευσης, θέσεις για νέους και γυναίκες, θέσεις στην περιφέρεια, και γενικότερα θέσεις απασχόλησης που δεν επηρεάζονται και δεν κινδυνεύουν από πρακτικές μετεγκατάστασης επιχειρήσεων.

Δεδομένης της ετερογένειας που χαρακτηρίζει τον τουριστικό τομέα, θεωρείται αρκετά δύσκολο να εκτιμηθεί ο ακριβής αριθμός των απασχολουμένων, εφόσον είναι πολυάριθμες οι δραστηριότητες που σχετίζονται με τη λειτουργία του. Είναι όμως εφικτό να απαριθμηθεί η απασχόληση στις παρακάτω κατηγορίες:

- στην υποδοχή
- στις μεταφορές
- στα τουριστικά καταλύματα
- στα γραφεία ταξιδιών
- στις δραστηριότητες αναψυχής
- στους τουριστικούς οργανισμούς
- στις διοικητικές υπηρεσίες
- στους χρηματοδοτικούς φορείς
- στους υποστηρικτικούς προς τον τουρισμό τομείς: όπως ο γεωργικός και κτηνοτροφικός τομέας, οι κατασκευαστικές εταιρείες, οι βιομηχανίες εξοπλισμών, κ.λ.π.

Έτσι λοιπόν καταλήγουμε ότι, όσο πιο εξαρτημένη από τις τουριστικές ροές είναι μια χώρα, τόσο πιο σημαντικές χαρακτηρίζονται οι επιδράσεις της τουριστικής δραστηριότητας στη συνολική απασχόληση.

1.7 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης, όπως καταγράφηκαν από έρευνες του ΣΕΤΕ (Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων, 2003) παρατίθενται παρακάτω:

- Ευρύ φάσμα ευκαιριών απασχόλησης από θέσεις υψηλής εξειδίκευσης, όπως διοικητικές θέσεις, θέσεις σε υψηλής τεχνολογίας ασχολία (π.χ. μηχανογράφηση, δίκτυα διανομής), κ.λ.π., μέχρι θέσεις ανειδίκευτων εργατών και υπαλλήλων, όπως φύλακες, μεταφορείς αποσκευών, πλύντες, καθαριστές. κ.τ.λ. Η κατηγορία των

απασχολουμένων με χαμηλό βαθμό ειδίκευσης, επηρεάζει αρνητικά τον τουριστικό κλάδο και επιδρά αρνητικά στη διαμόρφωση των μισθών.

- Ευκαιρίες για νεοεισερχόμενους στην αγορά εργασίας και για νεαρής ηλικίας άτομα.
- Δημιουργία απασχόλησης στην περιφέρεια και σε περιοχές όπου εμφανίζονται έντονα στοιχεία διαρθρωτικής ανεργίας, λόγω συρρίκνωσης του πρωτογενούς τομέα και βιομηχανικής αποεπένδυσης.
- Εντοπισμός περισσότερων θέσεων εργασίας κυρίως σε μικρές και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.
- Ευκαιρίες για ευέλικτες μορφές απασχόλησης – όπως π.χ. η μερική ή εποχιακή απασχόληση – ιδιαίτερα κατάλληλες για άτομα τα οποία για οικογενειακούς ή άλλους λόγους, δεν επιθυμούν να αναλάβουν σταθερή απασχόληση.
- Αναγκαία πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού, ικανού να ανταπεξέρχεται στο μεγάλο φόρτο εργασίας της ημέρας, και συγκεκριμένα στη παροχή υπηρεσιών κατά τη διάρκεια όλου σχεδόν του εικοσιτετραώρου. Και αν στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες υπάρχουν οι βάρδιες, στη μικρή ξενοδοχία διαμορφώνεται μια ολοκληρωτική εξάρτηση από το χρόνο λειτουργίας της μονάδας, με αρνητικές συχνά επιπτώσεις σε οικογενειακό επίπεδο.
- Εμφανή σημάδια φυσικής κούρασης και δημιουργία επώδυνων καταστάσεων, κατά τη διάρκεια εργασίας σε πολλά τμήματα, όπως: υπερένταση, στρες, υψηλές θερμοκρασίες, βαριά φορτία προς μεταφορά, εντατικοποίηση των ρυθμών εργασίας, κ.τ.λ.
- Ρυθμοί εργασίας ενάντια στους συνήθεις. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι υποχρεωμένο να εργάζεται κατά τη διάρκεια των εορτών, του Σαββατοκύριακου, των διακοπών, κ.τ.λ. Αυτό συχνά αποτελεί εμπόδιο για την εξεύρεση του πλέον κατάλληλου ειδικευμένου εργατικού δυναμικού.
- Χρονικά άμεση απόδοση τουριστικών επενδύσεων σε όρους δημιουργίας θέσεων απασχόλησης.
- Μεγάλη κινητικότητα εργαζομένων (π.χ. συχνές μετακινήσεις) λόγω του εποχικού χαρακτήρα του τουριστικού φαινομένου.

- Ικανότητα προσωπικού να ξεπερνάει κάθε είδους ψυχολογικά εμπόδια. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι, που έρχονται σε επαφή με τους τουρίστες που εκφράζουν τη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται για την υπομονή τους, τον αυτοέλεγχό τους και την ευχάριστη διάθεσή τους. Επίσης, σε περίπτωση διενέξεων, θα πρέπει να παραμένουν ήρεμοι, διαλλακτικοί, ευγενικοί και χαμογελαστοί. Θα πρέπει να αναφερθεί επίσης ότι αρκετοί τύποι απασχόλησης απαιτούν μια διακριτικότητα, μια ευγένεια συμπεριφοράς, μια ακεραιότητα χαρακτήρα και γνώση περισσότερων ξένων γλωσσών.
- Απαίτηση του τουριστικού τομέα, για τους περισσότερους τύπους απασχόλησης, ενός μέσου ή χαμηλού βαθμού ειδίκευσης, σύμφωνα με τις αναζητήσεις του B.I.T. (Business and Information Technology) που αφορούν τα ξενοδοχειακά καταλύματα.

Ακόμη, στα παραπάνω χαρακτηριστικά προστίθενται εκείνα που αφορούν την κατά φύλο σύνθεση των απασχολούμενων στον Ελληνικό Τουρισμό, τα οποία είναι:

- Το ποσοστό των απασχολούμενων γυναικών είναι αρκετά υψηλό στην άμεση απασχόληση (κυρίως σε ξενοδοχεία και πρακτορεία) και πολύ υψηλό στην έμμεση (ιδιαίτερα την ανειδίκευτη και εποχική).
- Υψηλότερο ποσοστό απασχολούμενων γυναικών καταγράφεται στους παραδοσιακούς τουριστικούς Νομούς και περιοχές (Κρήτη, Δωδεκάνησα, Κυκλάδες). Οι θέσεις εργασίας που καταλαμβάνουν οι γυναίκες (ιδιαίτερα σε ξενοδοχεία και πρακτορεία) είναι χαμηλές ή μεσαίες. Μικρό ποσοστό γυναικών εξελίσσεται στις υψηλότερες θέσεις εργασίας (Διεύθυνση / Γενική Διεύθυνση).
- Καταγράφονται ορισμένες ειδικότητες (Υπεύθυνος Ορόφου - Οροφοκόμος, Υπεύθυνος Ψυχαγωγίας πελατών - Ανιματέρ) και επαγγέλματα (Ξεναγοί) όπου κυριαρχούν οι γυναίκες.
- Ιδιαίτερα θετική – σε ποσοστό – κρίνεται η παρουσία των γυναικών σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου (Επιχειρήσεις Καταλυμάτων, Εμπορικά Καταστήματα, Εστιατόρια, κ.ά.)

Άλλο ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τουριστικής απασχόλησης, είναι ότι συμβάλλει στη συνεχή αύξηση του πληθυσμού των τουριστικών Νομών (ιδιαίτερα μετά το 1970). Αυτό οφείλεται στις δυνατότητες απασχόλησης που προσφέρονται λόγω τουρισμού. Αντίθετα, σε Νομούς με παράδοση στη βιομηχανική ανάπτυξη, αλλά και σε αστικά κέντρα, καταγράφεται αύξηση της ανεργίας (Ζαχαράτος, Τσάρτας, 2002)

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι αυτά, που και μελλοντικά, θα μπορούσαν να αναδείξουν τον τουρισμό ως τον πλέον παραγωγικό τομέα δραστηριότητας – σε όρους ευκαιριών για απασχόληση και συμβολής στην επίτευξη του στόχου της καταπολέμησης της ανεργίας (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 218-219).

1.8 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Την τουριστική απασχόληση μπορούμε να τη διακρίνουμε στις ακόλουθες μεγάλες κατηγορίες:

1. *Άμεση απασχόληση*: Ορίζεται ως η απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις και εννοείται ως πλήρης απασχόληση. Αφορά θέσεις εργασίας στα τουριστικά καταλύματα, τις μεταφορές, τα γραφεία ταξιδιών, κ.τ.λ.
2. *Έμμεση απασχόληση*: Ορίζεται ως η απασχόληση που δημιουργείται για την παραγωγή ενδιάμεσων / υποστηρικτικών της τουριστικής κατανάλωσης προϊόντων – υπηρεσιών. Ανταποκρίνεται σε δραστηριότητες που ένα μέρος τους χαρακτηρίζεται ως τουριστικό. Η έμμεση απασχόληση αφορά εστιατόρια, μπαρ, κέντρα αναψυχής και αθλητισμού, ιαματικές πηγές, κ.τ.λ.
3. *Απορρέουσα απασχόληση*: Αφορά μη τουριστικές δραστηριότητες, οι οποίες όμως παράγουν αγαθά και υπηρεσίες που καταναλώνονται από τους τουρίστες, όπως η απασχόληση στον πρωτογενή τομέα, τη βιοτεχνία, τη βιομηχανία, κ.τ.λ.

Η τουριστική απασχόληση χαρακτηρίζεται επίσης από μια σειρά ιδιομορφιών, που τη διακρίνουν από τους τύπους της απασχόλησης στους άλλους οικονομικούς τομείς. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι ακόλουθες (Βαρβαρέσος, 2000, σελ. 220-221):

- Η *εποχική απασχόληση*: Ορίζεται ως η για περιορισμένο χρονικό διάστημα του έτους (μήνες), απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις.
- Η *μερική απασχόληση ή υποαπασχόληση*: Ορίζεται ως η για μερικές ώρες εντός 24ωρου ή μερικές μέρες της εβδομάδας, απασχόληση σε αμιγώς τουριστικές επιχειρήσεις.
- Η *πολυαπασχόληση*, όπου μεταξύ των άλλων δραστηριοτήτων προστίθεται και ο τουρισμός
- Η *παράνομη ή μη δηλωμένη απασχόληση*

1.9 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

Η ποιότητα των υπηρεσιών των τουριστικών καταλυμάτων, όπως ξενοδοχεία, ξενώνες, αυτοεξυπηρετούμενα διαμερίσματα, ενοικιαζόμενα δωμάτια, βίλες κ.ά., παίζει σημαντικό ρόλο στην εικόνα ενός προορισμού (European Commission, 2000). Επομένως, η διαμονή είναι το βασικότερο ίσως στοιχείο ενός ταξιδιού.

Υπήρξαν πολλοί ακαδημαϊκοί, βιομήχανοι και πολιτικοί, οι οποίοι προσπάθησαν να διευκρινίσουν τη φύση ξενοδοχειακού κλάδου αλλά ακόμη δεν υπάρχει ένας γενικά αποδεκτός όρος (Baum, 1995). Παρόλα αυτά, οι οικονομικοί παράγοντες χαρακτηρίζουν έναν ξενοδοχειακό κλάδο, ο οποίος υπόκειται σε καθορισμένη χωρητικότητα. Πράγμα που σημαίνει ότι δημιουργούνται προβλήματα περιοδικότητας, φθαρτότητας και εποχικότητας (Λαγός, 2005, σελ. 317). Άλλοι πάλι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα ξενοδοχεία δεν αποτελούν ξεχωριστή βιομηχανία.

Αυτό αποδίδεται στο ότι υπήρξαν και υπάρχουν ακόμη μεγάλες διαφορές ως προς τη δομή των ξενοδοχείων διαφόρων χωρών. Αυτές οι διαφορές μπορεί να είναι νομικές, οικονομικές, κ.ά. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις κάθε χώρας είναι εκείνες που επηρεάζουν το ιδιοκτησιακό καθεστώς καθώς και τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (Jones, 1999).

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

1.9.1 Κατηγορίες καταλυμάτων

Υπάρχουν τα κλασικά τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ξενώνες, πανδοχεία) και τα σύγχρονα που διακρίνονται σε κύρια και συμπληρωματικά. Στα κύρια τουριστικά καταλύματα συμπεριλαμβάνονται τα ξενοδοχεία κατά μήκος οδικών αρτηριών “motel”, τα πλωτά ξενοδοχεία, τα ξενοδοχεία χρονομεριστικής μίσθωσης, τα “bungalows”, τα ξενοδοχεία θεραπείας, τα ξενοδοχεία σε χωριά, τα σύνθετα ξενοδοχειακά συγκροτήματα και τα ξενοδοχεία αναπήρων. Στα συμπληρωματικά συμπεριλαμβάνονται η κατασκήνωση “camping”, οι ενοικιαζόμενες βίλες και τα ενοικιαζόμενα δωμάτια (Ηγουμενάκης, 1997, σελ. 120). Ο Π.Ο.Τ. (Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού) διακρίνει δυο κατηγορίες καταλυμάτων, τα «ξενοδοχεία και συναφείς εγκαταστάσεις» και τα «συμπληρωματικά καταλύματα» (Σταυρινούδης, 2006).

Αναλυτικότερα και σύμφωνα με το ελληνικό σύστημα κατηγοριοποίησης, υπάρχουν οι εξής διακρίσεις σε κατηγορίες και είδη ξενοδοχειακών καταλυμάτων:

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

Κατηγορίες και είδη συμπληρωματικών καταλυμάτων:

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

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

Όσον αφορά στις παρεχόμενες υπηρεσίες, ανάλογα με την κατηγορία και το είδος της επιχείρησης, μπορεί να παρέχεται: σάουνα, πισίνα, παιχνίδια, προγράμματα ψυχαγωγίας, ταβέρνες, bar, άθληση, κλιματισμός δωματίων, τηλεόραση. Οι δυνατότητες για διατροφή που

προσφέρονται είναι: πρωινό, ημιδιατροφή, πλήρης διατροφή, διατροφή διαίτης, παιδική διατροφή (Ζαχαράτος, 2000, σελ. 138; Ευθυμιάτου - Πουλάκου, 1994, σελ. 60).

Όλες οι κατηγορίες ξενοδοχείων είναι εφικτό να δημιουργηθούν σε περιοχές εντός σχεδίου πόλεως, εντός πόλεων ή οικισμών με συγκεκριμένο σχέδιο ή και μέσα σε οικισμούς οριοθετημένους χωρίς σχέδιο. Υπάρχει δυνατότητα να δημιουργηθούν και εκτός σχεδίου, μέσα σε ζώνες οικιστικού ελέγχου (ΖΟΕ) ή εκτός σχεδίου, εκτός από τα motel που δημιουργούνται μόνο σε περιοχές εκτός σχεδίου, εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Επιπλέον μπορεί να δημιουργηθεί συνδυαστικά ξενοδοχείο κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων σε μικτή επιχείρηση υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις.

Ο ΕΟΤ (Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού) είναι το αρμόδιο όργανο που ελέγχει τη σκοπιμότητα και την καταλληλότητα του οικοπέδου, για την έγκριση των αρχιτεκτονικών σχεδίων και την χορήγηση των αδειών λειτουργίας (Ευθυμιάτου - Πουλάκου, 1994, σελ. 60).

Με βάση την τοποθεσία όπου δημιουργούνται και λειτουργούν, τα ξενοδοχεία μπορούν να διακριθούν σε αστικά και παραθεριστικά. Τα αστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε πόλη ή οικισμό, σε διοικητικό ή εμπορικό κέντρο, κοντά σε αεροδρόμιο, λιμάνι, σταθμό υπεραστικών λεωφορείων, σιδηροδρομικό σταθμό ή κοντά σε εκπαιδευτικά ιδρύματα. Συνήθως τα ξενοδοχεία αυτά παρέχουν υπηρεσίες σε άτομα για ολιγοήμερη παραμονή.

Τα παραθεριστικά ξενοδοχεία βρίσκονται μέσα σε προάστιο πόλης ή οικισμό, ακόμη και παραδοσιακό οικισμό σε περιοχή εκτός σχεδίου. Οι περιοχές στις οποίες υπάρχουν ξενοδοχεία αυτού του τύπου, βρίσκονται συνήθως κοντά σε θάλασσα, δάσος ή βουνό, για να προσφέρουν στους τουρίστες τη δυνατότητα άθλησης, περιπάτου κ.ά. Συνήθως η παραμονή σε τέτοια καταλύματα διαρκεί πάνω από 2-3 μέρες (Χυτήρης, 1996, σελ. 32).

1.9.2 Τα ξενοδοχεία

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

α) *Πελάτες*: Οι πελάτες επηρεάζουν τη δομή και τη λειτουργία του ξενοδοχείου καθώς αποτελούν την κύρια εισροή, εκροή και αντικείμενο εργασίας του ξενοδοχειακού επιχειρησιακού συστήματος. Όσο αυξάνεται το διαθέσιμο εισόδημα, τόσο αυξάνεται και η

ζήτηση στα ξενοδοχεία και έτσι διαμορφώνονται τα κίνητρα και ο σκοπός ταξιδιού. Αυτό καθορίζεται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των τουριστών και τις προσωπικές τους πεποιθήσεις. Επιπλέον καθορίζουν και το ποια τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν για να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες τους. Επειδή η χρονική περίοδος ταξιδιού διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ο αριθμός των πελατών ανά περίοδο. Τέλος, βασικός παράγοντας που επηρεάζει την ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών, είναι η συμπεριφορά των πελατών απέναντι στους ξενοδοχοϋπαλλήλους που καλούνται να τους εξυπηρετήσουν.

β) Αγαθά και υπηρεσίες: Τα προσφερόμενα αγαθά και υπηρεσίες στα ξενοδοχεία δεν έχουν διάρκεια και πρέπει να τονιστεί ότι η παραγωγή και διάθεσή τους προς κατανάλωση πραγματοποιούνται στον ίδιο τόπο ταυτόχρονα.

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

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

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

ζ) Η φύση της εργασίας: Στην ξενοδοχειακή επιχείρηση, ο ανθρώπινος παράγοντας καθορίζει την ποιότητα των υπηρεσιών, καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τον πελάτη. Η φύση της εργασίας στα τμήματα του ξενοδοχείου δεν μπορεί να αλλάξει, δεν μπορεί να αυτοματοποιηθεί, καθώς η ποιότητα των παροχών εξαρτάται κυρίως από τον ανθρώπινο παράγοντα. Χαρακτηριστικά της εργασίας που επιτελείται στα ξενοδοχεία είναι επίσης για κάποιους εργαζομένους το διακεκομμένο ωράριο και η παγκόσμια εθιμοτυπία του φιλοδωρήματος (Χυτήρης, 1996, σελ. 33).

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

Όλες οι υπηρεσίες που παρέχονται από ένα ξενοδοχείο, όπως η διαμονή, η σίτιση και άλλες επιλογές αποτελούν σημαντικό κομμάτι των κοινωνικών και οικονομικών δραστηριοτήτων των περισσότερων κρατών. Σε συνδυασμό με τα μέσα μεταφοράς, εμπλέκονται ποικίλες υπηρεσίες όπως εστιατόρια, δυνατότητες αναψυχής κ.ά., που όλα αυτά μαζί συνθέτουν την φιλοξενία ενός τόπου. Επομένως κρίνεται αναγκαία η σωστή προβολή των προορισμών με σκοπό την προσέλκυση τουριστών - καταναλωτών (Nailon, 1982).

1.9.3 Δραστηριότητες Διοίκησης Ξενοδοχείων

Όπως είναι γνωστό, τον βασικότερο ρόλο στη σωστή λειτουργία όλων των οργανισμών, έχει η διοίκηση και η οργάνωση με κύριο στόχο την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος. Στα ξενοδοχεία ως βιομηχανίες υπηρεσιών, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή όσον αφορά στις τεχνικές και στις μεθόδους διοίκησής τους.

Η διοίκηση είναι η ολοκληρωμένη δραστηριότητα που διεισδύει σε κάθε λειτουργία σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου. Η ευθύνη για την επιτέλεση της εργασίας επιβάλλει στους διευθυντές να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους και να ασκούν εξουσία στην συμπεριφορά και την απόδοση των άλλων ανθρώπων. Δεν είναι μια ξεχωριστή λειτουργία.. Ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να έχει ένα τμήμα διοίκησης όπως τα επιμέρους τμήματα (π.χ. τμήμα υποδοχής, τμήμα ορόφων, τμήμα προσωπικού, κ.τ.λ.), και επιπλέον δεν είναι ομογενοποιημένη. Η φύση της διοίκησης σχετίζεται με όλες τις δραστηριότητες του ξενοδοχείου, συμβάλλει με διάφορους τρόπους σε όλα τα τμήματα και επίπεδα του ξενοδοχείου (Nailon, 1982).

Πρωταρχική δραστηριότητα της διοίκησης σε ένα ξενοδοχείο είναι ο προγραμματισμός της εργασίας. Μέσω του προγραμματισμού, προσδιορίζονται οι ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε η επιχείρηση να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως οικονομικά μεγέθη, αποδόσεις πωλήσεων κ.ά..

Προκειμένου ο προγραμματισμός να είναι ουσιαστικός, το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει ακριβώς τι προσδοκά η επιχείρηση και με ποιον τρόπο θα εργαστεί για να το επιτύχει, όπως για παράδειγμα μεθόδους εκτέλεσης εργασιών, χρονικά όρια κ.ά..

Εκτός από έναν καλό προγραμματισμό, κύρια δραστηριότητα της διοίκησης μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η οργάνωση. Μέσα στα ξενοδοχεία, οι διάφορες εργασίες θα

πρέπει να διανέμονται στους εργαζομένους. Η οργάνωση αφορά στην κατανομή των εργασιών ανάλογα με τις δραστηριότητες που πραγματοποιούνται στα διάφορα τμήματα όπως η υποδοχή, η διαμονή, η κουζίνα και το εστιατόριο. Με άλλα λόγια, η οργάνωση εμπλέκεται στον επιμερισμό των καθηκόντων και των ευθυνών στα πλαίσια της ιεραρχικής εξουσίας οριοθετώντας τις επίσημες συνεργασίες ανάμεσα στα άτομα, στις ομάδες και στα τμήματα.

Είναι επίσης ευθύνη της διοίκησης να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί αποτελεσματικά, δηλαδή να το παρακινήσει και να το ικανοποιήσει. Προκειμένου να γίνει αυτό, το προσωπικό χρειάζεται ανάπτυξη και καθοδήγηση.

Ο έλεγχος είναι ένα πολύ ουσιαστικό κομμάτι της διαδικασίας διοίκησης και αφορά στην αξιολόγηση της επιτυχίας εκπλήρωσης των προγραμματισμένων στόχων. Διάφορα συστήματα ελέγχου αποτελούν μέσα παρακολούθησης της προόδου που σημειώνεται στο προσωπικό και λειτουργούν ως οδηγοί για μελλοντική ανάπτυξη (Mullins, 1995).

Τέλος, η συντήρηση και η βελτίωση των εγκαταστάσεων αποτελεί μέριμνα της διοίκησης, διότι επηρεάζει την διάθεση του προϊόντος και άρα την ικανοποίηση των πελατών (Jones, Lockwood, 1998).

1.9.4 Πρότυπα Διοίκησης Ξενοδοχείων

Ο τρόπος διοίκησης και το γενικό πλαίσιο λειτουργίας της καθορίζονται είτε από τον ιδιοκτήτη, είτε από τον γενικό διευθυντή. Τέσσερα είναι συνήθως τα πρότυπα διοίκησης που προσδιορίζουν τις διευθυντικές συμπεριφορές. Το *απολυταρχικό*, το *αποφασιστικό*, το *συμβουλευτικό* και το *δημοκρατικό* πρότυπο.

Στο *απολυταρχικό* πρότυπο οι αποφάσεις λαμβάνονται άμεσα, η επικοινωνία είναι σαφής και σταθερή και το προσωπικό αναμένεται να εκτελέσει τις εντολές πιστά και χωρίς δυσκολίες.

Στο *αποφασιστικό* πρότυπο, οι αποφάσεις παίρνονται άμεσα, αλλά πριν υλοποιηθούν, επικοινωνούνται στα υπόλοιπα μέλη του προσωπικού και απαντιούνται διάφορα ερωτήματα.

Στο *συμβουλευτικό* πρότυπο, η διεύθυνση συνεδριάζει με τα υπόλοιπα μέλη και πριν παρθούν αποφάσεις, λαμβάνει υπόψη συμβουλές και προτάσεις.

Στο *δημοκρατικό* πρότυπο, πραγματοποιείται συνήθως συμβούλιο με όλα τα μέλη της διοίκησης, συζητούνται πιθανές λύσεις και η απόφαση λαμβάνεται από την πλειοψηφία των μελών (Deery, Jago, 2001).

Σε κάθε περίπτωση, εκείνο που είναι απαραίτητο είναι η ικανότητα του ιδιοκτήτη και διευθυντή να μπορεί να διοικεί αποτελεσματικά. Η συμπεριφορά του θα πρέπει να είναι πάνω από όλα ανθρώπινη και να ενθαρρύνει το προσωπικό να εργαστεί πρόθυμα. Μπορεί τα παραπάνω σε θεωρητική βάση να είναι κοινώς αποδεκτά αλλά εκείνο που χρειάζεται ουσιαστικά είναι η πρακτική εφαρμογή τους (Mullins, 1995).

1.9.5 Οργάνωση Ξενοδοχείων

Προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης, απαιτείται συντονισμός των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται σε κάθε επιμέρους τμήμα από τα διευθύνοντα στελέχη. Η οργάνωση αποτελεί μέσο επίτευξης της προσδοκώμενης αποτελεσματικότητας μέσω μιας σειράς ενεργειών (Σταυρινούδης, 2006, σελ. 27). Ο καταμερισμός των εργασιών μπορεί να πραγματοποιηθεί λειτουργικά, δηλαδή με βάση την λειτουργία των υπαλλήλων και γεωγραφικά. Δηλαδή με την γεωγραφική θέση να καθορίζει την ιεραρχία επίβλεψης. Για παράδειγμα μια αλυσίδα ξενοδοχείων κατανέμει τις μονάδες της με βάση τη γεωγραφική περιφέρεια με την κάθε μονάδα να διαθέτει τα δικά της επίπεδα επίβλεψης και τη δική της ιεραρχική δομή. Ο καταμερισμός μπορεί επίσης να πραγματοποιηθεί ανάλογα με το προϊόν, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας να καθορίζεται με βάση τον τύπο των ξενοδοχείων, και ανάλογα με τους πελάτες. Για παράδειγμα, ένα ξενοδοχειακό τμήμα πωλήσεων μπορεί να διαθέτει ξεχωριστές μονάδες πώλησης μόνο για συνέδρια, εκδηλώσεις και ειδικούς τύπους δωματίων μόνο για τους συμμετέχοντες σε αυτά.

Τέλος, η μορφή ροής της πληροφορίας μπορεί να προσδιορίσει τον καταμερισμό των εργασιών. Αποτελεί μια νέα μορφή οργάνωσης και βασίζεται στη ροή της πληροφορίας. Πιο συγκεκριμένα αφορά στο ποιους διαθέτει τις κατάλληλες πληροφορίες ώστε να πάρει τη σωστή απόφαση. Σημαντικό στοιχείο εδώ αποτελεί η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Keiser, 1998, σελ. 128).

1.9.5.1 Μορφές οργάνωσης ξενοδοχείων

Στα ξενοδοχεία μπορούμε να διακρίνουμε δύο μορφές οργάνωσης, την τυπική και την άτυπη. Η τυπική μορφή οργάνωσης προϋποθέτει μια ομάδα εργαζομένων, που θα είναι ικανοί να συνεργάζονται μεταξύ τους για την επίτευξη κοινών στόχων. Είναι σαφής και προσδιορίζεται από κανονισμούς που ρυθμίζουν τις τυπικές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζόμενους.

Η άτυπη μορφή οργάνωσης οδηγεί στην δημιουργία άτυπων σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και συνυπάρχει με την τυπική σε κάθε μορφή επιχειρηματικής δράσης. Αφορά ουσιαστικά κοινές δράσεις δυο ή και περισσότερων εργαζομένων και λειτουργεί θετικά για τους συμμετέχοντες ως προς τα συμφέροντα και τις ανάγκες τους (Σταυρινούδης, 2006, σελ. 27).

Προκειμένου να οργανωθούν οι δραστηριότητες ενός ξενοδοχείου αποτελεσματικά, το πρώτο βήμα είναι η διευκρίνιση από την διοίκηση των παρακάτω:

- *Ποιοι είναι οι στόχοι.* Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να θέτει γενικούς στόχους με κάθε επιμέρους τμήμα να προσδιορίζει τους δικούς του.
- *Ποια μορφή εξειδίκευσης θα ακολουθηθεί.* Υπάρχουν δυο μορφές εξειδίκευσης. Η μικρή ή μηδενική ειδίκευση κατά την οποία γίνεται ανάθεση ενός έργου σε έναν μόνο υπάλληλο. Η εξειδίκευση αυτή μπορεί να επιφέρει καλύτερη απόδοση, μπορεί όμως και να οδηγήσει σε στενά εργασιακά πλαίσια μειώνοντας το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και παράλληλα την ποιότητα των υπηρεσιών του. Στην τμηματοποιημένη εξειδίκευση από την άλλη, εμφανίζεται η ανάγκη ομαδοποίησης των εργασιών, ώστε να εξασφαλιστεί ο συντονισμός και ο έλεγχος κάθε ενέργειας. Αφορά ουσιαστικά στην ομαδοποίηση των υπαλλήλων που κάνουν την ίδια εργασία και αποτελεί την πιο κοινή μέθοδο οργάνωσης.
- *Ποιος θα έχει εξουσία και σε τι βαθμό.* Πρόκειται για μια αλυσίδα εντολών. Σε κάθε οργάνωση τα μέλη των κατώτερων ομάδων είναι υπόλογα σε μέλη ιεραρχικά υψηλότερων ομάδων.
- *Ποιος θα ασκεί έλεγχο και σε τι βαθμό.* Ο βαθμός ελέγχου εξαρτάται από κάποιους παράγοντες όπως είναι η ομοιότητα της εργασίας και των αρμοδιοτήτων, η εκπαίδευση, η μόρφωση και ο επαγγελματισμός της ομάδας που τον ασκεί. Σημαντικός παράγοντας επίσης είναι ο όγκος και η συχνότητα αλληλεπίδρασης τους με το προσωπικό που ελέγχεται, η γεωγραφική απόσταση και η πολυπλοκότητα της φύσης της εργασίας που ελέγχεται. Ο χώρος των ξενοδοχείων μπορεί να διαθέτει παγκόσμια έκταση ελέγχου.
- *Πώς θα συντονίζονται οι διάφορες δραστηριότητες.* Αφορά στον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ τους οι διάφορες εργασίες. Οι εργασίες αυτές προϋποθέτουν ποικίλες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών ομάδων. Για παράδειγμα τρεις τηλεφωνήτριες σε ένα ξενοδοχείο έχουν συγκεντρωμένη αλληλεπίδραση εφόσον

εργάζονται στο ίδιο τμήμα ενώ η άφιξη ενός πελάτη αποτελεί διαδοχική αλληλεπίδραση εφόσον επιδρά πρώτα η υποδοχή, στη συνέχεια η οροφοκομεία και κάποια στιγμή το προϊόν αυτό αποτελεί ένα απλό τιμολόγιο για την οικονομική διεύθυνση.

- *Πώς θα καταμεριστούν αρμοδιότητες και ευθύνες.* Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία η εξουσία καταμερίζεται στα διάφορα στελέχη και προκαλεί συχνά προστριβές μεταξύ τους.
- *Η συμμόρφωση με την ακολουθία της ιεραρχίας.* Κάθε άτομο είναι υπόλογο σε έναν προϊστάμενο κι ο προϊστάμενος στη συνέχεια είναι υπόλογος σε έναν διευθυντή. Για τον έλεγχο κάποιου εργαζομένου, ο διευθυντής δεν θα πρέπει να παρακάμπτει τον εκάστοτε προϊστάμενο.
- *Η εξασφάλιση της ισορροπίας.* Η ισορροπία ανάμεσα στις σχέσεις των ομάδων κρίνεται απαραίτητη προκειμένου να εφαρμοστούν σωστά οι προκαθορισμένες διαδικασίες.
- *Η συγκέντρωση και η αποκέντρωση.* Κάθε διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να ορίζει την έκταση των ευθυνών του. Παράδειγμα συγκέντρωσης - αποκέντρωσης στα ξενοδοχεία είναι το μερίδιο ευθύνης και επίπεδο εξουσίας που αποδίδει μια αλυσίδα ξενοδοχείων σε έναν τοπικό διευθυντή ξενοδοχείου (Rutherford, 1995; Keiser 1998).

1.9.5.2 Διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού

Η διαδικασία οργανωτικού σχεδιασμού στον ξενοδοχειακό τομέα λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω χαρακτηριστικά που αφορούν κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα:

- *Οι άνθρωποι.* Τα ξενοδοχεία παρέχουν αγαθά και υπηρεσίες με βασικότερο παράγοντα τον άνθρωπο. Άρα οι πελάτες έχουν άμεση επαφή με το προσωπικό και όχι με αυτοματοποιημένα συστήματα.
- *Το κύρος του προσωπικού.* Σε κάποια τμήματα απασχολούνται άτομα που ανήκουν στο κατώτατο επίπεδο της αγοράς εργασίας (π.χ. σερβιτόροι).
- *Το στυλ εξυπηρέτησης.* Μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες από την συμπεριφορά των υπαλλήλων.

- *Το μέγεθος του ξενοδοχείου.* Οι σχέσεις των υπαλλήλων μικρών ξενοδοχειακών εγκαταστάσεων διαφέρουν από εκείνες των μεγάλων μονάδων.
- *Η «επανάληψη» και το επίπεδο ικανοτήτων του προσωπικού.* Η αλλαγή προσωπικού στα ξενοδοχεία και η έλλειψη σωστής εκπαίδευσής τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα.
- *Η διεύθυνση της μονάδας.* Ο διευθυντής έχει μεγάλη ευθύνη ακόμη και ως προς την απόδοση του προσωπικού που αντικατοπτρίζει την εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες.
- *Η ιεραρχία της εξουσίας.* Αν τα επίπεδα ιεραρχίας μεταξύ των υπαλλήλων και του διευθυντή είναι λίγα, ο έλεγχος των πιο χαμηλών επιπέδων είναι πιο εύκολος.
- *Το επίπεδο του συνδικαλισμού.* Όταν το προσωπικό αλλάζει συχνά, τα εργατικά σωματεία δεν ασκούν μεγάλες πιέσεις στα ξενοδοχεία.
- *Το ποσοστό απασχόλησης εφήβων και γυναικών.* Οι υπάλληλοι αυτοί προσδοκούν συνήθως προσωρινή απασχόληση και ελαστικότητα στα προγράμματα εργασίας τους (Keiser, 1998, σελ. 159).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το τουριστικό προϊόν αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της ελληνικής οικονομίας, και γι' αυτό η προσπάθεια διατήρησης της χώρας μας σε υψηλά επίπεδα τουριστικής ανταγωνιστικότητας αποτελούσε και αποτελεί έναν από τους βασικούς στόχους της πολιτείας. Τα στοιχεία που λαμβάνονται από τους φορείς του κλάδου δείχνουν ότι τόσο ο ελληνικός, όσο και ο παγκόσμιος τουρισμός, βιώνουν τις δυσμενείς επιπτώσεις από την παγκόσμια κρίση. Παρά το γεγονός ότι η τρέχουσα τουριστική περίοδος είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση, αυτή αποτελεί την αφορμή για προβληματισμό σχετικά με την υφιστάμενη κατάσταση καθώς και ένα τεστ αντοχής και αποτελεσματικότητας των πολιτικών και των αποφάσεων που αφορούν στην ισόρροπη και βιώσιμη ανάπτυξη του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα κρίση μπορεί να αποτελέσει πρόκληση και εφαλτήριο για τη ριζοσπαστική αντιμετώπιση χρονιζόντων προβλημάτων και για τη βελτίωση της ελληνικής τουριστικής ανταγωνιστικότητας στο μεσο-μακροπρόθεσμο μέλλον.

Στην Ελλάδα, παρά την αδιαμφισβήτητη συμβολή του τουρισμού στην οικονομική και κοινωνική της ανάπτυξη, η διαχρονική έλλειψη ολοκληρωμένου στρατηγικού σχεδιασμού και

προγραμματισμού, χωροταξικού σχεδιασμού, αστικού και δασικού κτηματολογίου, ο αυτοσχεδιασμός και οι συνεχείς παλινδρομήσεις αποτέλεσαν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της τουριστικής ανάπτυξης. Τα αποτελέσματα ήταν κατά κύριο λόγο το μονοδιάστατο τουριστικό προϊόν, η άνιση γεωγραφική συγκέντρωση της τουριστικής υποδομής, η χαμηλή ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, η εποχικότητα και η μικρή χρονική διάρκεια της τουριστικής περιόδου με σοβαρές επιπτώσεις στο παραδοσιακό ελληνικό τοπίο, στην βιοποικιλότητα της ελληνικής υπαίθρου και γενικότερα το περιβάλλον.

Το ζητούμενο είναι ο επαναπροσδιορισμός της τουριστικής πολιτικής, η οποία πρέπει να στηρίζεται σε ένα πρότυπο τουριστικής ανάπτυξης που να σέβεται τον άνθρωπο, το περιβάλλον, να διαφυλάσσει τη φυσική και πολιτιστική κληρονομιά και να εξυπηρετεί τους στόχους της ανταγωνιστικότητας και της ποιότητας. Το νέο αυτό υπόδειγμα λέγεται αειφόρος τουριστική ανάπτυξη που μπορεί να εκφραστεί, με εξειδικευμένες μορφές τουριστικής πολιτικής που να αποτελούν ένα σύνθετο "πλέγμα" όλων των επιμέρους πολιτικών του κεντρικού κράτους με περιφερειακή διάσταση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακριβός Χ., Σαλεσιώτης Μ., (2007), «Τουρισμός (Εισαγωγικές έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά)», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000), «Τουρισμός (Έννοιες, Μεγέθη, Δομές), Η ελληνική πραγματικότητα», β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000), «Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις», β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ευθυμιάτου - Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή

Ζαχαράτος Γ., (2000), «Package Tour», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ζαχαράτος Γ., Τσάρτας Π., (2002), «Μελέτη για την Απασχόληση στον Τουρισμό», Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α', εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Β, 2^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., (2004), «Τουρισμός, Βασικές Έννοιες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Keiser J., (1998), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», επιμ. Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις «Έλλην»

Κολτσιδόπουλος Γ., (2005), «Τουρισμός, Θεωρητική προσέγγιση», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Λαγός Δ., (2005), «Τουριστική Οικονομική», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Παυλόπουλος Π.Γ., 9/1999. «Το μέγεθος και η δυναμική του τουριστικού τομέα», ΙΤΕΠ, Α.Μ. 7

Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2^η έκδοση, «Έλλην»

ΣΕΤΕ (2003), «Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Β' έκδοση

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων», ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β΄ Κύκλος

Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Carlzon T., (1987), «Moments of truth», Bullinger, pp.52

Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», International Journal of Hospitality Management, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340

European Commission, (2000), «Towards quality coastal tourism», Brussels

Hai-Yan K., Baum T., (2006), «Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 18, No 6, pp.510

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol.29, No 3, pp.370-396

Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue 2, pp.182-204

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2, p.182-203

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2^η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143

WEF, (2011), «The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011», Jennifer Blanke – World Economic Forum, Thea Chiesa - World Economic Forum

WTTC, (2006), «Greece, Travel and Tourism, Climbing to new heights», Country report

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

www.world-tourism.org (World Tourism Organization - Τουριστικό όραμα 2020)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιτυχία ή η αποτυχία των επιχειρήσεων εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Ωστόσο ένα θεμελιώδες ερώτημα που απασχολεί τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι γιατί κάποιες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι επιτυχημένες αλλά να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί προκειμένου να απαντήσουν στο παραπάνω ερώτημα. Η ιστορία μάς διδάσκει ότι πολλά από τα φαινομενικά ακλόνητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα αποδείχθηκαν παροδικά όταν οι συνθήκες διαφοροποιήθηκαν. Επομένως, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν αποτελεσματικά την στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Για τη χάραξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής είναι απαραίτητη η σε βάθος κατανόηση των λειτουργιών του ανταγωνισμού, της εξέλιξης και των συντελεστών που αποτελούν την πηγή κάθε πλεονεκτήματος. Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, που αποτελούν βασικό στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος, τότε αναμένεται ότι η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι αμφίβολη.

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι εκείνο το χαρακτηριστικό ιδίωμα της δράσης μιας εταιρείας που τη διαφοροποιεί από τις άλλες. Εξετάζει τις οικονομικές πτυχές της δραστηριότητας μίας επιχείρησης με επίκεντρο κυρίως την ικανότητά της να δημιουργεί επιπλέον απόδοση του κεφαλαίου και να συνδέει τη στρατηγική της με τα θεμελιώδη οικονομικά και την κεφαλαιαγορά, για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μια επιχείρηση έχει περιορισμένο οικονομικό λόγο ύπαρξης. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που να έχουν καθολική εφαρμογή, ανεξάρτητα από τη συγκυρία της εποχής ή το είδος της αγοράς. Η δημιουργία ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι ένας από τους πιο σημαντικούς στόχους μιας επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση οφείλει να επικεντρώνεται στο σημαντικότερο χαρακτηριστικό της και να διαμορφώνει ανάλογες στρατηγικές.

Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει στην ουσία μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών, όπως: στρατηγική διανομής, στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική τιμολόγησης, παγκόσμιες στρατηγικές κ.λπ. Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο

η επιχείρηση ανταγωνίζεται (way of competing) είναι ο παράγοντας που περιλαμβάνει τις διάφορες στρατηγικές. Η βάση του ανταγωνισμού (basis of competition) αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες της επιχείρησης. Το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων-αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται.

Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιων ανταγωνίζεται η επιχείρηση, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 151; Παπαδάκης, 2002, σελ. 82).

2.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Αν η ιστορία έχει να μας διδάξει κάτι, αυτό είναι ότι αν κάποια επιχειρηματικά μοντέλα προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις σημερινές επιτυχημένες επιχειρήσεις, αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένους παράγοντες, που βρίσκουν εφαρμογή κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες και στη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Από ιστορική σκοπιά μπορούν να εντοπισθούν αρκετοί παράγοντες που αποτέλεσαν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις εταιρείες που κατόρθωσαν να τους αξιοποιήσουν: οικονομίες κλίμακας, καθετοποίηση και μη καθετοποίηση παραγωγής και, τέλος, οι εσωτερικές διαδικασίες. Κατά τις δεκαετίες του 1960 και του 1970, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέθηκε με τις οικονομίες κλίμακας και πολλά από τα εργαλεία στρατηγικής ανάλυσης αναπτύχθηκαν με βάση το συγκεκριμένο άξονα. Είναι γεγονός ότι οι οικονομίες κλίμακας έδωσαν τη δυνατότητα σε επιτυχημένες εταιρείες, να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό. Χαρακτηριστικό των οικονομιών κλίμακας είναι ότι στο κυρίαρχο επιχειρηματικό μοντέλο τα πάγια κόστη είναι μεγαλύτερα των μεταβλητών. Οι μεγάλοι οργανισμοί μπορούν να καταμερίσουν τα πάγια κόστη τους σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής, δυσχεραίνοντας έτσι τη θέση των μικρότερων σε μέγεθος ανταγωνιστών τους. Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού σε κλάδους όπου οι οικονομίες κλίμακας αποτελούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των κορυφαίων εταιρειών, πρέπει να αναρωτηθούν ποιο θα είναι το μέλλον του συγκεκριμένου επιχειρηματικού μοντέλου εξαιτίας της εμφάνισης νέων επαναστατικών τεχνολογιών.

Μια ακόμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που σχετίζεται με τις οικονομίες κλίμακας, είναι το ευρύ φάσμα προϊόντων. Ο κλάδος του λιανικού εμπορίου είδε την εντυπωσιακή άνοδο και τη πτώση πολλών διαφορετικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η

εμφάνιση επαναστατικών τεχνολογιών προκάλεσε τέσσερα ρεύματα που σάρωσαν τον κλάδο σε όλη του την έκταση.

- Το πρώτο ρεύμα προκλήθηκε από την εμφάνιση των πολυκαταστημάτων, τα οποία δέσποσαν στην Αμερική τη δεκαετία του 1870.
- Το δεύτερο ρεύμα προκλήθηκε από τους καταλόγους ταχυδρομικών παραγγελιών στη δεκαετία του 1890.
- Το τρίτο ρεύμα είναι στις αρχές της δεκαετίας του 60, όπου κάνουν την εμφάνισή τους τα πολυκαταστήματα με προϊόντα σε ιδιαίτερα χαμηλές και ανταγωνιστικές τιμές.
- Το τέταρτο ρεύμα προκλήθηκε από την εμφάνιση του Διαδικτύου και τη δυνατότητα πραγματοποίησης ηλεκτρονικών αγορών.

Όλες αυτές οι καινοτομίες εμφάνιζαν δύο κοινά σημεία: Το πρώτο κοινό σημείο είναι ότι όλες οι εταιρείες που τις εισήγαγαν, κατόρθωσαν, παρά το μειωμένο περιθώριο κέρδους, να επιβιώσουν, αυξάνοντας τον όγκο των πωλήσεών τους. Το δεύτερο κοινό σημείο των τεσσάρων ρευμάτων ήταν η ευρεία γκάμα προϊόντων που διακίνησαν οι νεοεισερχόμενες εταιρείες όταν εμφανίστηκαν. Η γκάμα αυτή τους εξασφάλισε σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ηλεκτρονικό εμπόριο μοιάζει να ακολουθεί τον ίδιο δρόμο. Για πολλές εταιρείες επενδύσεων και επιχειρηματίες του ηλεκτρονικού εμπορίου, η μεγαλύτερη αξία βρίσκεται στις ηλεκτρονικές πύλες της America Online, του Yahoo και του Amazon. Είναι πολύ πιθανόν η ιστορία να αποδείξει ότι τα σημερινά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των διαδικτυακών πυλών είναι παροδικά.

Σε γενικές γραμμές, η καθετοποίηση αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν η εταιρεία προσπαθεί να κερδίσει πελάτες των οποίων οι ανάγκες δεν έχουν καλυφθεί ακόμη από τα χαρακτηριστικά των διαθέσιμων προϊόντων. Οι καθετοποιημένες εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να σχεδιάσουν καθένα από τα υποσυστήματα ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, αξιοποιώντας στο μέγιστο την τεχνολογία που διαθέτουν. Ωστόσο, το μη καθετοποιημένο επιχειρηματικό μοντέλο αποτελεί πλεονέκτημα όταν η εταιρεία εστιάζει στα τμήματα της αγοράς όπου τα υπάρχοντα προϊόντα υπερκαλύπτουν τις ανάγκες των πελατών. Συμπερασματικά, αν οι ανάγκες του πελάτη δεν ικανοποιούνται από τη διαθέσιμη τεχνολογία, η καθετοποίηση συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αν το διαθέσιμο προϊόν επαρκεί, η καθετοποίηση αποτελεί τροχοπέδη. Οι υπεύθυνοι στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να κατανοήσουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο μια εταιρεία και το επιχειρηματικό της μοντέλο πρέπει να λειτουργήσουν ανταγωνιστικά και κατά πόσο το συγκεκριμένο μοντέλο αποτελεί

πλεονέκτημα ή μειονέκτημα. Τέλος, κάποιες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέονται με τις διαδικασίες ή την «επάρκεια» των εταιρειών. Αν και η θέση στην αγορά ή η αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών μοντέλων μπορεί να παρουσιάζει διακυμάνσεις, η εσωτερική επάρκεια (οι εσωτερικές διαδικασίες δηλαδή) πιστεύεται ότι αποτελεί ανθεκτικότερο πλεονέκτημα γιατί είναι δυσκολότερο να αντιγραφεί (Grant, 1998, σελ. 181 – 183).

2.3 ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

2.3.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η ανίχνευση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αρχικά πρέπει να επικεντρώνεται στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκηση της επιχείρησης αναζητεί πιθανές ευκαιρίες και απειλές. Η επιχείρηση θα πρέπει να μπορεί να ενεργεί είτε αμυντικά είτε επιθετικά, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες του εξωτερικού περιβάλλοντος και ελαχιστοποιώντας τις τυχόν παρουσιαζόμενες απειλές. Για την εξαγωγή όσο το δυνατόν καλύτερων συμπερασμάτων, το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το ευρύτερο – μακρο περιβάλλον (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το μικρο - περιβάλλον (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το *ευρύτερο-μακρο περιβάλλον* διαχωρίζεται σε τέσσερις επιμέρους διαστάσεις προκειμένου να εξεταστεί : α) το οικονομικό περιβάλλον, β) το τεχνολογικό περιβάλλον, γ) το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, και δ) το κοινωνικό, πολιτιστικό, δημογραφικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, η πολιτική - νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, στους κυβερνητικούς φορείς και στις διάφορες ομάδες - πίεσης (stakeholders) που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς. Το πολιτικό - νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατό να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από

εντελώς διαφορετικές πολιτικές και νομικές συνθήκες για τις οποίες όμως είναι απαραίτητο να ενημερώνονται συνεχώς. Επίσης οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να επεκταθούν στο εξωτερικό πρέπει να γνωρίζουν το πολιτικό περιβάλλον και να το λάβουν υπόψη τους στην διαδικασία επιλογής απόφασης της χώρας που επιθυμούν.

Ως προς την οικονομική διάσταση, αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς, και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία της (π.χ ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λ.π). Η αποκλειστική μελέτη του γενικού επιπέδου της οικονομίας δεν αρκεί, καθώς θα πρέπει να εξεταστεί και η κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση ή σε εκείνον που ήδη δραστηριοποιείται προκειμένου να εξαγάγει ωφέλιμα συμπεράσματα. Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη. Για παράδειγμα, το οικονομικό περιβάλλον επηρεάζει τόσο τη λειτουργία όσο και τις αποφάσεις ίδρυσης ξενοδοχειακών μονάδων. Συγκεκριμένα, ο πληθωρισμός επηρεάζει τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου. Στην αύξηση του πληθωρισμού, οι τουριστικές δραστηριότητες μειώνονται και ανάλογα μειώνεται η ζήτηση των ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Επίσης, οι ξενοδόχοι επηρεάζονται σε σχέση με την επιλογή της περιοχής εγκατάστασης, από το ύψος των επιχορηγήσεων της ζώνης στην οποία ανήκει η περιοχή.

Η κοινωνική, πολιτιστική και δημογραφική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικό-πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες. Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή του εισοδήματος. Τα ξενοδοχεία πρέπει να παρακολουθούν και να ενημερώνονται για τα γενικότερα χαρακτηριστικά των πελατειακών τους ομάδων, την ηλικιακή στρωμάτωση και τις διατροφικές τάσεις, ώστε να προσαρμόζουν κατάλληλα το προϊόν τους. Τα κοινωνικά και πολιτιστικά στοιχεία της περιοχής εγκατάστασης μπορούν να διαδραματίσουν ενισχυτικό ρόλο στο ξενοδοχειακό προϊόν. Ένα ξενοδοχείο στην Αρχαία Ολυμπία διαθέτει σημαντικό πλεονέκτημα

εξαιτίας της πολιτιστικής αξίας της περιοχής εγκατάστασης. Ένα όμως ξενοδοχείο στο Ρέθυμνο μπορεί εξίσου να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προβάλλοντας την ειδική αξία της υγιεινής κρητικής διατροφής που προσφέρονται στα εστιατόριά του.

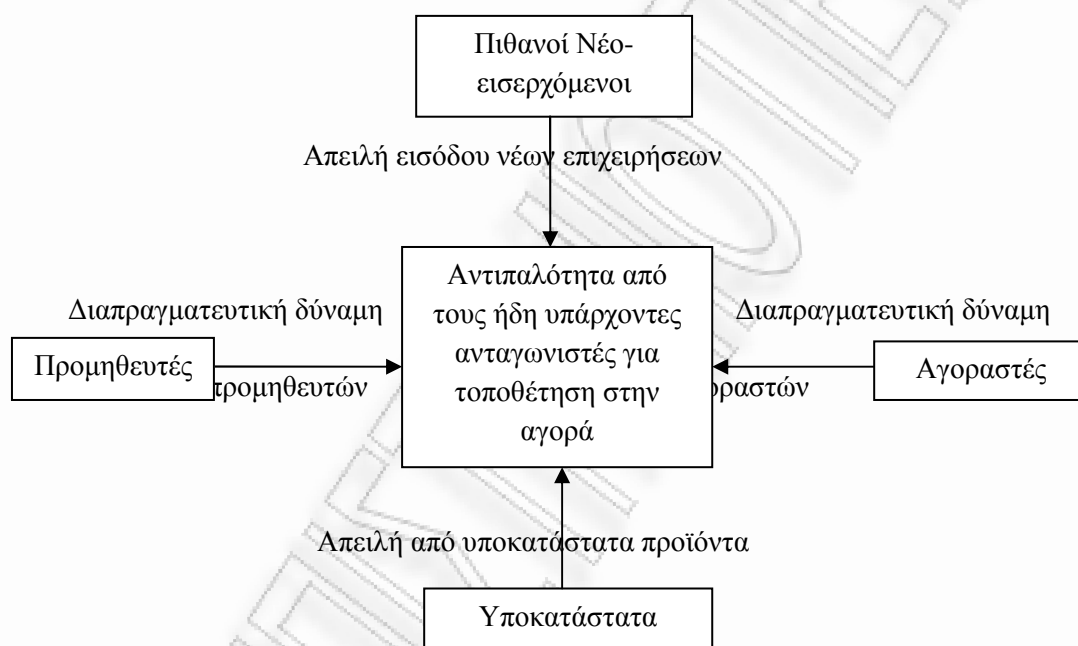
Μια τελευταία αλλά όχι ασήμαντη διάσταση είναι η τεχνολογική. Η τεχνολογική ανάλυση αφορά τις τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην λειτουργία της επιχείρησης και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν έχει προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μιας επιχείρησης επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωση της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Είναι γεγονός ότι υπάρχει δυσκολία στο να εκτιμηθούν με βεβαιότητα και ακρίβεια οι επιδράσεις μιας νέας τεχνολογίας σε ένα κλάδο.

Τα ξενοδοχεία τέλος, όπως και ο ευρύτερος κλάδος του τουρισμού, επηρεάζονται και από το φυσικό τους περιβάλλον, διότι το προϊόν τους επηρεάζεται από τις κλιματολογικές συνθήκες και από τις εν γένει συνθήκες της φύσης. Ένας σοβαρός σεισμός μειώνει την τουριστική κίνηση, ενώ η έκρηξη ενός ηφαιστείου μπορεί να μετατρέψει μία μη τουριστική περιοχή σε τουριστική.

Μέσα από την επεξεργασία όλων των στοιχείων που προαναφέραμε, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της και να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος .

Στην ανάλυση του κλαδικού (*μίκρο*) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το εργαλείο των πέντε δυνάμεων του μοντέλου του Porter (1979), όπως αυτό αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 2.1, το οποίο μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο ή σε μια συγκεκριμένη αγορά. Μέσω της ανάλυσης των πέντε δυνάμεων η επιχείρηση συγκεντρώνει ένα σύνολο από στοιχεία βοηθητικά για το σχεδιασμό της στρατηγικής της. Προσδιορίζει τον τρόπο που η δομή του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται επηρεάζει τον

ανταγωνισμό, ο οποίος με τη σειρά του καθορίζει και την κερδοφορία που μπορεί η επιχείρηση να επιτύχει. Κατά συνέπεια μέσα από τη δομική ανάλυση του κλάδου, είναι δυνατόν μια επιχείρηση να εκτιμήσει τη συνολική ελκυστικότητα του κλάδου. Κάθε μία από τις δυνάμεις αυτές καθορίζει λίγο ως πολύ τις ανταγωνιστικές πιέσεις που δέχεται ο κλάδος και επομένως το πόσο ελκυστικός είναι. Η κερδοφορία ενός κλάδου είναι συνάρτηση των πέντε δυνάμεων πέρα από άλλους ιδιοσυγκρασιακούς παράγοντες που ιστορικά ορίζουν μεγαλύτερα ή μικρότερα επίπεδα επίδοσης σε κάθε κλάδο. Αναλύοντας κάθε δύναμη μπορεί να διαπιστωθεί πόσο σημαντική είναι και τι επιπτώσεις έχει στις επιχειρήσεις του κλάδου.



Διάγραμμα 2.1: Υπόδειγμα του Porter (Δυνάμεις που Οδηγούν τον Ανταγωνισμό)

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 103

Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

Κίνδυνος εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο: Όταν ένας κλάδος χαρακτηρίζεται από απόδοση κεφαλαίου υψηλότερη από το κόστος του και από μεγάλα περιθώρια κέρδους, τότε είναι φυσικό να προσελκύσει καινούργιες επιχειρήσεις. Η είσοδος νέων επιχειρήσεων σε κάποιο κλάδο έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων και των νέων επιχειρήσεων. Είναι εύλογο μια υφιστάμενη σε ένα κλάδο επιχείρηση να επιδιώκει να θέσει φραγμούς εμπόδια εισόδου σε δυνητικούς ανταγωνιστές. Τα πιο σημαντικά εμπόδια εισόδου είναι τα εξής:

♦ *Οικονομίες κλίμακας:* Σε κάποιους κλάδους η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από τον όγκο της παραγωγής. Οι τυχόν νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο δεν μπορούν να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των οικονομιών κλίμακας, λόγω του μικρού όγκου παραγωγής, με αποτέλεσμα να έχουν υψηλότερα κόστη και, κατά συνέπεια, λιγότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, έναντι των υφιστάμενων στον κλάδο επιχειρήσεων.

♦ *Απαιτήσεις σε κεφάλαια:* Η είσοδος μιας επιχείρησης σε έναν νέο για αυτήν κλάδο μπορεί να απαιτεί σημαντικό κεφάλαιο τόσο για την κατασκευή εγκαταστάσεων και την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού όσο και για τη διεξαγωγή των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, όπως της λειτουργίας της παραγωγής και της διάθεσης, των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ κλπ. Έτσι, είναι δυνατό η είσοδος σε ένα νέο κλάδο να φαίνεται ελκυστική, αλλά οι απαιτήσεις σε κεφάλαια προκειμένου να είναι σε θέση η επιχείρηση να ανταγωνιστεί επιτυχώς τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να είναι απαγορευτικές.

♦ *Κοστολογικά πλεονεκτήματα:* Η μακρόχρονη παρουσία κάποιων επιχειρήσεων σε ένα κλάδο τους προσδίδει και κάποια άλλα πλεονεκτήματα απέναντι στις νεοεισερχθείσες επιχειρήσεις. Αυτά περιλαμβάνουν το “know – how” της παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας, την πρόσβαση σε πρώτες ύλες, την καμπύλη εμπειρίας και τη γνώση του κλάδου.

♦ *Διαφοροποίηση προϊόντος:* Η πραγματική διαφοροποίηση των υπάρχοντων προϊόντων και η εμπιστοσύνη των καταναλωτών σε αυτά αποτελεί ένα ακόμα εμπόδιο, που πρέπει να ξεπεραστεί από τις καινούργιες επιχειρήσεις. Από το βαθμό στον οποίο ένα υπάρχον προϊόν θεωρείται μοναδικό στο είδος του, προσδιορίζεται και το κόστος μετακίνησης (switching cost) για τους καταναλωτές από ένα προϊόν σε κάποιο άλλο. Όσο περισσότερο διαφοροποιημένα/μοναδικά είναι τα προϊόντα των επιχειρήσεων του κλάδου, τόσο δυσκολότερο είναι για τους καινούργιους ανταγωνιστές της αγοράς, να προσελκύσουν πελάτες. Σε αυτήν την περίπτωση οι νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να επενδύσουν αρκετά υψηλά χρηματικά ποσά σε έρευνα και ανάπτυξη, σε προωθητικές ενέργειες, δημιουργία δικτύου κλπ, για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν.

♦ *Πρόσβαση στα κανάλια διανομής:* Αυτό αποτελεί εμπόδιο εισόδου, κυρίως, για τις εταιρείες παραγωγής καταναλωτικών αγαθών. Τα κανάλια διανομής συνήθως εμφανίζονται διστακτικά απέναντι στα νέα προϊόντα και προτιμούν τα ήδη υπάρχοντα και καταξιωμένα.

♦ *Νομικοί περιορισμοί:* Σε ορισμένους κλάδους η είσοδος νέων επιχειρήσεων περιορίζεται από εθνικούς ή διεθνείς κανονισμούς και νόμους.

♦ *Φόβος της αντίδρασης από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις:* Οι υπάρχουσες επιχειρήσεις ενδέχεται να αντεκδικηθούν μια νεοεισερχόμενη επιχείρηση με μείωση των τιμών, αύξηση της διαφήμισης, αλλά και κάποιες λίγες φορές με προσπάθεια δυσφήμισης της καινούργιας

εταιρείας, αποτρέποντας την εγκαθίδρυση της ίδιας όσο και την γενικότερη πρόθεση εισόδου νέων επιχειρήσεων στο κλάδο .

Κίνδυνος από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες: Θεωρούμε ότι δύο ή περισσότερα προϊόντα είναι υποκατάστατα, όταν το ένα μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο σε μια συγκεκριμένη χρήση. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων έχει άμεση επίδραση στη ζήτηση των προϊόντων μιας επιχείρησης και συνήθως οι επιχειρήσεις που παράγουν υποκατάστατα προϊόντα ανταγωνίζονται η μία την άλλη.

Η ένταση της απειλής των υποκατάστατων προϊόντων και η σημασία τους για τον προσδιορισμό του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος της επιχείρησης εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες.

♦ *Υπαρξη κοντινών υποκατάστατων:* Αν η ποιότητα και η απόδοση των υποκατάστατων είναι η ίδια ή καλύτερη από τα προϊόντα της επιχείρησης, τότε η απειλή υποκατάστασης είναι μεγαλύτερη.

♦ *Επίδραση της τιμής:* Η ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων θέτει ένα όριο στην τιμή των προϊόντων της επιχείρησης. Αν οι τιμές των προϊόντων είναι υψηλότερες από αυτές των κοντινών υποκατάστατων, τότε οι πελάτες είναι πολύ πιθανό να στραφούν προς τα τελευταία.

♦ *Ροπή των καταναλωτών προς τα υποκατάστατα:* Αν οι πελάτες είναι πρόθυμοι να δοκιμάσουν τα υποκατάστατα προϊόντα, τότε η απειλή από αυτά είναι περισσότερο έντονη. Φυσικά η ροπή των πελατών προς τα υποκατάστατα προϊόντα είναι συνάρτηση του κόστους που για αυτούς συνεπάγεται αυτή η αλλαγή. Όσο υψηλότερα είναι αυτά τα κόστη, τόσο λιγότερο πρόθυμοι είναι οι πελάτες, καταναλωτές μιας επιχείρησης να στραφούν προς υποκατάστατα.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών: Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό ποσοστό του συνολικού κόστους του παραγόμενου προϊόντος. Οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά το κόστος παραγωγής του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

♦ *Αριθμός των προμηθευτών:* Όσο λιγότεροι και μεγαλύτεροι προμηθευτές υπάρχουν τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχουν, και τόσο πιο άμεσα εξαρτημένες από αυτούς είναι οι επιχειρήσεις του κλάδου.

♦ *Μέγεθος και σημασία του αγοραστή:* Όταν ο αγοραστής είναι μεγάλος και σημαντικός για τους προμηθευτές, τότε η διαπραγματευτική τους δύναμη μειώνεται.

♦ *Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων των προμηθευτών:* Όταν τα προϊόντα των προμηθευτών χαρακτηρίζονται από μεγάλο βαθμό πραγματικής διαφοροποίησης, τότε το κόστος μετακίνησης για τους πελάτες είναι υψηλό. Σε αυτήν την περίπτωση η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι αυξημένη.

♦ *Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών:* Αν υπάρχουν κοντινά υποκατάστατα των προϊόντων των προμηθευτών, τότε οι αγοραστές έχουν περισσότερες εναλλακτικές πηγές προμηθειών και η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών περιορίζεται.

Συγκεκριμένα, στα ξενοδοχεία, το κόστος προμηθειών αποτελεί κατά προσέγγιση το ένα τρίτο των εξόδων του με αποτέλεσμα οι προμηθευτές να επηρεάζουν κατά πολύ το λειτουργικό κόστος και την ποιότητα προϊόντων της κάθε μονάδας. Η δύναμη επιρροής των προμηθευτών μειώνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός τους και όσο αυξάνεται η αγοραστική δυνατότητα του ξενοδοχείου.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών: Οι πελάτες μιας εταιρείας μπορούν να την αναγκάσουν να μειώσει τις τιμές ή να απαιτήσουν καλύτερη ποιότητα με τις ίδιες τιμές. Αναλυτικότερα η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες :

♦ *Μέγεθος του αγοραστή:* Όσο μεγαλύτερος είναι ο αγοραστής και περισσότερο σημαντικός για την εταιρεία, τόσο μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη έχει.

♦ *Αριθμός προμηθευτών:* Αντίθετα, η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μειώνεται, όταν ο αριθμός των προμηθευτών τους είναι περιορισμένος.

♦ *Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας:* Όταν οι πελάτες κάποιας επιχείρησης γνωρίζουν το κόστος της, τότε ασκούν μεγαλύτερες πιέσεις για τη διαμόρφωση των τιμών. Είναι φανερό, πως όσο περισσότερο ακριβείς πληροφορίες έχουν οι πελάτες, τόσο αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

♦ *Εναισθησία των αγοραστών στην τιμή:* Οι πελάτες μιας εταιρείας απαιτούν χαμηλότερες τιμές όταν το προϊόν της αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος του κόστους τους ή έχουν μικρά κέρδη και προσπαθούν να τα αυξήσουν. Σε αυτή την περίπτωση αυξάνονται οι πιέσεις των αγοραστών για χαμηλότερες τιμές.

♦ *Χαρακτηριστικά του προϊόντος:* Αν το προϊόν της επιχείρησης είναι διαφοροποιημένο και σημαντικό για τους πελάτες της, τότε αυτοί δεν έχουν μεγάλη διαπραγματευτική δύναμη, γιατί εξαρτώνται άμεσα από αυτό και από την επιχείρηση. Στην αντίθετη περίπτωση, η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών αυξάνεται.

Οι κυριότεροι πελάτες των ξενοδοχείων είναι τα τουριστικά γραφεία. Η δύναμη των τουριστικών γραφείων είναι καθοριστική, διότι ελέγχουν το μεγαλύτερο μέρος της τουριστικής αγοράς. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του ξενοδοχείου αυξάνουν τη ζήτηση του προϊόντος τους και μειώνουν το ρόλο των τουριστικών γραφείων. Επίσης, με όσο περισσότερα τουριστικά γραφεία συνεργάζεται ένα ξενοδοχείο, τόσο λιγότερο εξαρτάται από

το καθένα από αυτά. Ορισμένα δε ξενοδοχεία για να αναχαιτίσουν την πίεση που οι τουριστικοί πράκτορες ασκούν συχνά σε αυτά, επεκτείνουν κάθετα τις δραστηριότητές τους με τη λειτουργία τουριστικού γραφείου.

Η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπαρχόντων επιχειρήσεων: Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε κάποιο κλάδο, είναι μια ακόμη δύναμη που προσδιορίζει την ελκυστικότητα του. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι αποτέλεσμα των κινήσεων των επιχειρήσεων να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Ο τρόπος και η ένταση με την οποία αντιδρούν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις εξαρτάται από τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο. Για τον προσδιορισμό της έντασης του ανταγωνισμού εξετάζονται οι ακόλουθοι παράγοντες.

◆ *Χαρακτηριστικά ανταγωνιστών:* Όταν σε κάποιο κλάδο υπάρχουν επιχειρήσεις με ίση δυναμικότητα και μέγεθος, τότε ο ανταγωνισμός μεταξύ τους είναι συνήθως έντονος. Επίσης, η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνει όσο αυξάνεται και ο αριθμός των επιχειρήσεων.

◆ *Υψηλά σταθερά κόστη και οικονομίες κλίμακας:* Όταν οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν υψηλό σταθερό κόστος, τότε επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγόμενη ποσότητα για να επιτευχθεί μεγαλύτερος καταμερισμός τους και να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας. Σε αυτή την περίπτωση η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται, καθώς οι στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων γίνονται περισσότερο επιθετικές και πολλές φορές καταλήγουν σε πόλεμο τιμών.

◆ *Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου αγοράς:* Στην ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις υπάρχουσες επιχειρήσεις, συμβάλλει η επιθυμία μιας επιχείρησης να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της. Οι επιχειρήσεις για να το επιτύχουν αυτό συνήθως αυξάνουν τη διαφήμιση και τις άλλες προωθητικές τους ενέργειες, εισάγουν νέα προϊόντα, αρχίζουν πόλεμο τιμών ή προσπαθούν να εξαγοράσουν άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η αντίδραση των ανταγωνιστών τους αυξάνει την ένταση του ανταγωνισμού.

◆ *Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα:* Όταν η διαφοροποίησης των προϊόντων μια επιχείρησης δεν είναι υψηλή, οι πελάτες μπορούν να υποκαταστήσουν το προϊόν της επιχείρησης με προϊόντα ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

◆ *Υπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου:* Πολλές φορές κοστίζει στην επιχείρηση περισσότερο να βγει από κάποιο κλάδο, παρά να μείνει σε αυτόν. Το κόστος μπορεί να είναι χρηματικό, όπως μεγάλες επενδύσεις σε μηχανολογικό εξοπλισμό και πάγια. Όταν υπάρχουν εμπόδια εξόδου, η επιχείρηση έχει σοβαρά κίνητρα να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον κλάδο, έστω και αν αυτό σημαίνει μειωμένα κέρδη ή ακόμα και ζημία.

Ο ανταγωνισμός στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τις περισσότερες φορές περιορίζεται γεωγραφικά. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε περιοχής ανταγωνίζονται μεταξύ τους και ο

ανταγωνισμός σε σχέση με την τοπική αγορά αυξάνει ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των μονάδων. Ο ανταγωνισμός γίνεται εντονότερος όταν κάποιες μονάδες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην αγορά. Επίσης οι τάσεις παγκοσμιοποίησης έχουν εμφανείς συνέπειες στον ανταγωνισμό των ξενοδοχείων, διότι αρκετές αξιόλογες επιχειρήσεις του εξωτερικού, οι οποίες εφαρμόζουν δοκιμασμένα συστήματα διοίκησης, εισέρχονται στην ελληνική αγορά δημιουργώντας αυξημένες ανταγωνιστικές πιέσεις.

2.3.2 Στρατηγική Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Εκτός από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, που κρίνεται απαραίτητη, εξίσου σημαντική για κάθε επιχείρηση, είναι και η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος. Από την ανάλυση αυτή προκύπτουν στοιχεία για τον τρόπο με τον οποίο είναι δομημένο το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην επιτυχία ή στην αποτυχία αντίστοιχα. Από το εσωτερικό περιβάλλον εξάγουμε πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης, τη κουλτούρα της επιχείρησης, την εκμετάλλευση και το συνδυασμό των κάθε μορφής πόρων και γενικά το βαθμός υλοποίησης της αποστολής της επιχείρησης. Μέσω της ανάλυσης αυτής επιδιώκεται η ανεύρεση των μεταβλητών που μπορούν να αποτελούν δυνάμεις ή αδυναμίες της εκάστοτε επιχείρησης. Μία μεταβλητή χαρακτηρίζεται ως δύναμη όταν μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση. Με την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος μπορεί να προκύψει ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση είναι οι πόροι, οι ικανότητες ή άλλα πλεονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μία επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ή να μπορεί να αποκτήσει τους πόρους, τη μοναδικότητα και τις ανταγωνιστικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης στρατηγικής. Ελλείψεις πόρων, κενά στις ικανότητες και αδυναμίες στην ανταγωνιστική θέση κάνουν την επιδίωξη βέβαιων στρατηγικών παρακινδυνευμένη ή ανεπιθύμητη. Κατ' επέκταση, αδυναμία είναι μια κατάσταση που θέτει την επιχείρηση σε ανταγωνιστικό μειονέκτημα (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 71).

2.3.2.1 Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων έχει αναπτυχθεί τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Συγκεκριμένα, υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, αλλά και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τις εκμεταλλεύεται (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 170). Οι υποστηρικτές της θεώρησης Barney (1991, σελ. 99), επικεντρώνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης θεωρώντας ότι αποτελούν μια πιο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή μιας στρατηγικής, σε αντίθεση με το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, το οποίο μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς. Από την θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτει ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από τους πόρους και τις ικανότητές της, αποτελώντας τη βασική κατεύθυνση της στρατηγικής της επιχείρησης και τη πρωταρχική πηγή κερδοφορίας.

Αναφορικά με την ταξινόμηση τους, προτείνονται οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- α) οι φυσικοί πόροι οι οποίοι περιλαμβάνουν τις πρώτες ύλες, την τεχνολογία, το μηχανολογικό εξοπλισμό, τις καινοτομίες.
- β) οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, τις ικανότητές του, τις γνώσεις που διαθέτει, την εμπειρία του και
- γ) οι οργανωσιακοί πόροι που αναφέρονται στη χρηματοδότηση, τη διοίκηση, την ηγεσία και την κουλτούρα της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση διαθέτει σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό μια πλειάδα φυσικών ανθρώπινων και οργανωσιακών πόρων. Ωστόσο αυτοί από μόνοι τους δεν είναι αρκετοί για να χαρίσουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η επιχείρηση χρειάζεται αυτούς τους πόρους προκειμένου να τους συνδυάζει για να δημιουργεί ικανότητες (capabilities). Οι ικανότητες (capabilities) λοιπόν μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες:

- τις οριακές ικανότητες (threshold competencies) και
- τις ικανότητες κορμού (core competencies).

Οι οριακές ικανότητες είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν, όπως για παράδειγμα μια τεχνολογία. Αντιθέτως, οι ικανότητες κορμού (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δεν διαθέτουν οι

ανταγωνιστές, δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν και μπορούν να αποδώσουν ένα διατηρητέο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage) το οποίο οδηγεί σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα, για παράδειγμα μπορεί να είναι η επιχειρησιακή κουλτούρα και το κλίμα εργασίας που ως “κοινωνικά προϊόντα” δεν μπορούν να αποτελέσουν εύκολα αντικείμενο μίμησης. Συμπερασματικά, οι ικανότητες κορμού είναι το ζητούμενο για την αντιμετώπιση και την υπεροχή της επιχείρησης ως προς τον ανταγωνισμό ωστόσο, οι οριακές ικανότητες αποτελούν την αναγκαία συνθήκη για την είσοδο της στον ανταγωνισμό.

Ένα σημαντικό σημείο στη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι η διαδικασία αποτίμησης της δυναμικής τους απόδοσης και στην οποία επιβάλλεται να συνυπολογιστούν τόσο οι σχέσεις μεταξύ πόρων και ικανοτήτων, όσο και η πολυπλοκότητα των σχέσεων αυτών. Όπως αναφέραμε και προηγουμένως, βασικό κριτήριο αποτίμησης της δυναμικής τους απόδοσης είναι το κατά πόσο δημιουργούν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δυνατότητα αυτή συνδέεται άμεσα με το ρυθμό απαξίωσης τους, καθώς και με την τυχόν αντιγραφή τους από τους ανταγωνιστές. Το κατά πόσο οι πόροι και οι ικανότητες της επιχείρησης θα αποσβεστούν ή θα αποτελέσουν αντικείμενο μίμησης εξαρτάται από ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Αυτά είναι τα εξής:

α) *Σταθερότητα (Durability)*: Είναι ο ρυθμός με τον οποίο οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης αποσβένονται ή απαξιώνονται. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο κύκλο ζωής παρουσιάζουν οι ικανότητες και οι πόροι, τόσο περισσότερο διατηρούνται και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα. Ο αυξανόμενος ρυθμός ανάπτυξης της τεχνολογίας, κατά τα τελευταία χρόνια, έχει μειώσει σε μεγάλο βαθμό τη διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που στηρίζονται σε καινοτομίες ή σε τεχνολογικό εξοπλισμό. Αντίθετα, ικανότητες όπως η κουλτούρα ή η φήμη της επιχείρησης χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας. Γενικά, οι ικανότητες απαξιώνονται συνήθως με πιο αργούς ρυθμούς από τους πόρους στις οποίες βασίζονται.

β) *Διαύγεια (Transparency)*: Το χρονικό διάστημα που χρειάζεται να παρέλθει προκειμένου να είναι σε θέση οι ανταγωνιστές να μιμηθούν τις ικανότητες κορμού στις οποίες βασίζεται η στρατηγική της επιχείρησης. Όσο μεγαλύτερο είναι αυτό το χρονικό διάστημα, τόσο θα είναι η επιχείρηση σε θέση να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό. Όταν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα είναι περίπλοκο και περιλαμβάνει το συνδυασμό και το συντονισμό πολλών ικανοτήτων και πόρων είναι δύσκολο να εντοπιστεί και να αναλυθεί από τους ανταγωνιστές.

γ) *Μεταβιβασιμότητα (Transferability)*: Η μεταβιβασιμότητα είναι η δυνατότητα των ανταγωνιστών να συγκεντρώσουν τους πόρους και τις ικανότητες προκειμένου να μιμηθούν

τη στρατηγική μιας επιχείρησης. Όσο πιο εύκολο είναι να συγκεντρώσουν αυτά τα στοιχεία, τόσο μικρότερη θα είναι η διάρκεια ζωής των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης.

δ) *Δυνατότητα Αντιγραφής (Duplicability)*: Πρόκειται για τη δυνατότητα των ανταγωνιστών να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους πόρους και ικανότητες για να μιμηθούν την επιτυχία μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, ακόμη κι αν μια επιχείρηση προσλάβει διοικητικά στελέχη από έναν ανταγωνιστή της, αυτό δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι αυτομάτως θα αποκτήσει την αποτελεσματική διοίκηση ή την κουλτούρα του ανταγωνιστή της. Αντίθετα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή οι πρώτες ύλες μπορούν να αποκτηθούν και να χρησιμοποιηθούν χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες. Εκτός όμως από τα δύο αυτά άκρα, υπάρχουν και ορισμένες ικανότητες που ενώ εκ πρώτης όψεως φαίνονται εύκολα αντιγράψιμες, τελικά όμως αποδεικνύεται ότι αντιγράφονται πολύ δύσκολα (Hitt, Hoskisson, 2001).

2.4 ΔΙΑΤΗΡΙΣΙΜΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

2.4.1 Η έννοια του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οι απαραίτητοι παράγοντες για τη δημιουργία του

Εάν η επιχείρηση δεν διαθέτει ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, το οποίο δεν αντιγράφεται ούτε αντικρούεται, η μακροπρόθεσμη κερδοφορία της είναι αμφίβολη. Η στρατηγική μιας επιχείρησης περιλαμβάνει στην ουσία μια ποικιλία στρατηγικών των λειτουργικών της περιοχών, όπως: στρατηγική διανομής, στρατηγική τοποθέτησης, στρατηγική τιμολόγησης, παγκόσμιες στρατηγικές κ.λπ. Επιπλέον, απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: σε ποια βάση, που και εναντίον ποιων ανταγωνίζεται η επιχείρηση, αποτελούν εκτός από την στρατηγική της επιπρόσθετους παράγοντες - κλειδιά, που οδηγούν στην επιτυχία μέσω της δημιουργίας ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συγκεκριμένα, ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση ανταγωνίζεται (way of competing) είναι ο παράγοντας που περιλαμβάνει τις διάφορες στρατηγικές. Η βάση του ανταγωνισμού (basis of competition), ως άλλος παράγοντας, αναφέρεται στα περιουσιακά στοιχεία και ικανότητες της επιχείρησης. Το που ανταγωνίζεται η επιχείρηση αναφέρεται ουσιαστικά στην επιλογή προϊόντων-αγορών, όπου η επιχείρηση σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί ή ήδη δραστηριοποιείται. Τέλος, ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας επιτυχίας και δημιουργίας διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η απόφαση εναντίον ποιων

ανταγωνίζεται η επιχείρηση, δηλαδή η επιλογή των ανταγωνιστών της. Γενικά, τα διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα πρέπει να είναι αρκετά σημαντικά (substantial) ώστε να κάνουν κάποια διαφορά. Εννοείται επίσης ότι θα πρέπει να είναι διατηρήσιμα (sustainable) ώστε να αντιμετωπίζονται με επιτυχία οι περιβαλλοντικές αλλαγές και οι ενέργειες των ανταγωνιστών (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 233).

2.4.2. Στρατηγικές ώθησης: Οι δρόμοι προς ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Πολλοί είναι οι δρόμοι που οδηγούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο Πίνακας 2.1 παρουσιάζει τρεις από τους πλέον βασικούς: (α) την διαφοροποίηση Μάρκετινγκ (Marketing Differentiation), (β) την συνολική ηγεσία κόστους (overall cost leadership) και (γ) την εστίαση (focus) ή niche. Οι δρόμοι αυτοί αντιστοιχούν σε «γενικές» στρατηγικές. Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται σε δύο ικανότητες της επιχείρησης: (1) η ικανότητα να προσφέρει προϊόντικά οφέλη που οι ανταγωνιστές δεν μπορούν και (2) η ικανότητα να προσφέρει ισοδύναμα με των ανταγωνιστών της προϊόντικά οφέλη, σε τιμές όμως που οι ανταγωνιστές αδυνατούν να ακολουθήσουν (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 234).

Πίνακας 2.1: Δρόμοι που Οδηγούν σε Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

		ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ	
		ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΘΕΣΗ ΧΑΜΗΛΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΟΛΟΚΛΗΡΗ Η ΑΓΟΡΑ	Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ	Συνολική ηγεσία κόστους
	ΕΝΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ	Εστίαση (Αγορά Niche)	

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 234

Πιο συγκεκριμένα, ο κάθε ένας από τους βασικούς αυτούς δρόμους οδηγεί σε ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία και στηρίζει μέσω ορισμένων παραγόντων, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 2.2, με αποτέλεσμα να τα κάνει διατηρήσιμα (Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 238 - 242).

Πίνακας 2.2: Παράγοντες που στηρίζουν Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα

ΒΑΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ
Διαφοροποίηση Μάρκετινγκ	Ιδιαιτερότητα προϊόντος
	Υποστήριξη μετά την πώληση
	Ποιότητα προϊόντος
	Όνομα μάρκας
	Διανομή
	Τεχνολογία
	Γραμμή προϊόντος
Ηγεσία Κόστους	Αποτελέσματα κλίμακας
	Αποτελέσματα εμπειρίας
	Έλεγχος κόστους
	Παραγωγικότητα
Εστίαση - Αγορά Niche	Τμήμα πελατών
	Γραμμή προϊόντος
	Γεωγραφική περιοχή
	Τιμή
	Τεχνολογία

Πηγή: Γεωργόπουλος, 2006, σελ. 238 - 242

2.5 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η πραγματική αύξηση της παραγωγικότητας πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι αλλά και κατάλληλα αμειβόμενοι. Επίσης, η ικανότητα προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης στην επιχείρηση ικανών ανθρώπων, είναι παράγοντας που έχει μεγάλη σημασία για την επίδοση των επιχειρήσεων.

Η σχέση επομένως της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και της δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, φαίνεται και από την ανάλυση του περιεχομένου της ΔΑΠ όπου η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, αποτελούν ορισμένες από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ. Οι παραπάνω λειτουργίες είναι σημαντικές για τις επιδόσεις της επιχείρησης, κάτι που δείχνει και τη σημασία τους για τη αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων βοηθάει σημαντικά σε όλα τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού (Ξηροτύρη, 2001, σελ. 29). Συγκεκριμένα, συμβάλει:

- Στο στάδιο του προσδιορισμού της αποστολής, η οποία πρέπει να καταγραφεί και να εκφρασθεί ουσιαστικά, έτσι ώστε να εμπνεύσει τους εργαζόμενους αλλά και να μπορέσει να πραγματοποιηθεί.
- Στο στάδιο της διερεύνησης του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, όπου το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μπορεί να προσφέρει σημαντικές πληροφορίες όπως για τις αμοιβές της αγοράς, την εξέλιξη των ειδικοτήτων και της εκπαιδευτικής πολιτικής, την προσφορά εργασίας, την επαγγελματική κατάρτιση, τις εξελίξεις για τους όρους απασχόλησης, το ηθικό των εργαζομένων και το βαθμό αφοσίωσής τους αλλά και το επίπεδο των γνώσεων των εργαζομένων και τις προθέσεις των εργατικών σωματείων.

Επιχειρήσεις, που στηρίζονται στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων, βασίζονται στις ικανότητες και την απόδοση των εργαζομένων που απασχολούν, ώστε να αποκτήσουν ή να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης σημειώνεται, ότι η εξεύρεση κατάλληλων εργαζομένων με τις απαραίτητες γνώσεις αλλά και στάσεις και δεξιότητες δεν είναι καθόλου εύκολη (Ξηροτύρη, 2001, σελ. 29).

Αν και η εμπλοκή της λειτουργίας διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο σχεδιασμό της στρατηγικής δεν εξασφαλίζει από μόνη της την επιτυχία της επιχείρησης, αποτελεί σημαντικό παράγοντα.

Τέλος, σήμερα επειδή ο ρόλος των εργαζομένων είναι βασικός για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 36). Ενδιαφέρονται με άλλα λόγια, για τη «σύνδεση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με στρατηγικούς στόχους έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοση της επιχείρησης και να αναπτυχθεί η κουλτούρα που ευνοεί την καινοτομία και την ευελιξία». Το στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων είναι ο προγραμματισμός της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων και των δραστηριοτήτων που έχουν ως σκοπό την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Οι άνθρωποι πόροι, σύμφωνα με πολλά στελέχη επιχειρήσεων, αποτελούν ισότιμο εταίρο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο η διεκπεραίωση καθημερινών καθηκόντων, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση της έγκαιρης καταβολής των αμοιβών. Ο ρόλος της είναι να μετατρέψει το εργατικό δυναμικό της επιχείρησης σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ρόλος των ανθρωπίνων πόρων είναι, ως ισότιμοι εταίροι, να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση και την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης (Τερζίδης - Τζωρτζάκης, 2004, σελ. 38).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει τους παραγωγικούς της πόρους με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μην είναι δυνατόν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της.

Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τέτοιο τρόπο, ώστε να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους.

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι ο μόνος που αποτελεί διατηρήσιμο και ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση γιατί:

- επιτρέπει την γρήγορη ανταπόκριση σε απειλές και ευκαιρίες του περιβάλλοντος.
- είναι δύσκολο και χρονοβόρο να αναπτυχθεί.
- είναι δύσκολο να αντιγραφεί.

«Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη ταλέντων».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Γεωργόπουλος Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα

Ευροτύρη - Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4^η έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Barney, J.B., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management»

Grant R. M, (1998), «Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications», 3rd edition, Blackwell Business

Hitt M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson, 2001, «Strategic Management Competitiveness and Globalization», fourth edition, West Publishing Company

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια επιχείρηση αποτελείται από πλήθος λειτουργίες από τις οποίες κάποιες είναι τεχνικές και κάποιες αφορούν την εργασία. Τρία βασικά συστατικά της επιχείρησης είναι: οι ιδέες, οι άνθρωποι και τα πράγματα (μηχανήματα, κτίρια, υλικά, κ.λ.π.). Αν λάβουμε υπ' όψιν, ότι οι ιδέες γεννιούνται από τους ανθρώπους και επίσης ότι τα πράγματα κατασκευάζονται από τους ανθρώπους τότε εύκολα φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι ο κυριότερος μοχλός μέσα σε μια επιχείρηση είναι ο άνθρωπος (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992, σελ. 11).

Τα τριάντα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει σημειώσει σημαντική πρόοδο. Από μια διοικητική λειτουργία με μικρή επιρροή στο σύνολο της διοίκησης, έχει μετατραπεί σε μια πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε παγκόσμια οικονομική κλίμακα στα πλαίσια δράσης κάθε οργανισμού (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999). Το ανθρώπινο δυναμικό καθώς οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αυτό κατέχει, αποτελούν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση που δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί. Σε μια εποχή που οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να γίνουν αντικείμενο μίμησης, η συγκριτική υπεροχή βασίζεται όλο και περισσότερο στην τεχνογνωσία των υπευθύνων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και στο βαθμό συνεισφοράς τους στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις σήμερα λειτουργούν σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, οι πολιτικές ανακατατάξεις, η παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού και των πολυεθνικών συμμαχιών που αναπτύσσονται, απαιτούν μία συνεχόμενη αλλαγή επιχειρησιακής στρατηγικής και ριζική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησής τους.

Για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση πρέπει να δρα διαφορετικά και πρωτοποριακά σε σχέση με τις άλλες. Στις επόμενες ενότητες θα γίνει αναφορά συγκεκριμένα στις τουριστικές επιχειρήσεις οι οποίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από «πρωτοποριακό πνεύμα» ώστε να

ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών – τουριστών. Ειδικότερα, τα στελέχη μιας επιχείρησης οφείλουν να αναθεωρούν τις απόψεις τους και να σκέφτονται με διαφορετικό τρόπο όσον αφορά τον ανταγωνισμό, την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τρόπο οργάνωσης.

Στη νέα αυτή πραγματικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, φέρουν την ευθύνη και οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημίες. Οι επιχειρήσεις δε διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας είναι ευθύνη των ανθρώπινων πόρων, και περισσότερο των διευθυντών, να επιλέγουν κατάλληλη στρατηγική, ώστε η επιχείρηση να ανθεί. Γενικότερα υποστηρίζεται, ότι κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης είναι ο ανθρώπινος παράγων ενώ η αποτελεσματική Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, λόγω του ότι αποτελείται από ανθρώπους που έχουν την ικανότητα να προβλέπουν, να εκτιμούν, να οργανώνουν και να υλοποιούν στρατηγικές, ανάλογα με τα δεδομένα της κάθε εποχής. Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης έχει την ίδια, αν όχι περισσότερη, λόγω της φύσης της, αξία με τις άλλες λειτουργίες διοίκησης και η άσκησης της απαιτεί τις γνώσεις ειδικών επαγγελματιών.

Ειδικά σε περιόδους κρίσης αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του εργατικού δυναμικού. Σε αυτές τις περιόδους φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίζει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζομένους με την επιχείρηση, να δημιουργήσει πεποιθήσεις που ασκούν κοινή γοητεία σε όλους και πάνω σε αυτές τις πεποιθήσεις να οργανώσει τις δραστηριότητες του.

Στο παρελθόν οι εργαζόμενοι στη βάση της ιεραρχίας αποτελούσαν το σύνηθες “αντικείμενο εκτόνωσης αποτυχιών” της επιχείρησης. Όταν κάτι δεν πηγαίνει καλά, η ευθύνη βάραινε αυτούς. Ακόμη και σήμερα εκδηλώνονται παράπονα ορισμένων διευθυντών για το προσωπικό τους, τα οποία όμως εκφράζουν τη δική τους έλλειψη ικανοτήτων. Διότι έργο του διευθυντή είναι να επιλέγει τους καλύτερους, να τους εκπαιδεύει σωστά και να οργανώνει την παραγωγική διαδικασία έτσι ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα. Κατά συνέπεια τεκμήριο αναποτελεσματικότητας αποτελεί ο μη ικανός διευθυντής και όχι το μη ικανό προσωπικό.

Αποτελεσματικός διευθυντής είναι αυτός που δείχνει προσωπικό ενδιαφέρον για κάθε μέλος του προσωπικού του. Το ενδιαφέρον αυτό πρέπει να είναι ειλικρινές, διότι σε αντίθετη περίπτωση δημιουργεί επιφυλακτικότητα και πικρία στον εργαζόμενο, που όχι μόνο δεν τον

πείθουν για τις καλές προθέσεις του ανώτερού του, αλλά τον οδηγούν και σε αρνητική συμπεριφορά.

Σήμερα πολλές επιχειρήσεις έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Θεωρούν ότι, μεταβιβάζοντας την ευθύνη για την υψηλή παραγωγικότητα στο στέλεχος, αυτό στη συνέχεια βρίσκει τρόπους για την εξασφάλισή της. Είναι γεγονός όμως, ότι δεν αρκεί μόνο το πραγματικό ενδιαφέρον του στελέχους απέναντι στους εργαζόμενους, αλλά και η ανθρώπινη συμπεριφορά του τμήματος διοίκησης απέναντι σε όλες τις βαθμίδες των υπαλλήλων. Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι των ξενοδοχείων που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη αισθάνονται παραμελημένοι από τη διοίκηση, το στέλεχος δυσκολεύεται να τους πείσει ότι το δικό του και μόνο ενδιαφέρον αρκεί. Έτσι, το μόνο που καταφέρνει να εξασφαλίσει τελικά είναι η έντονη αδιαφορία και εχθρότητα του προσωπικού και το ελάχιστο αποτέλεσμα παραγωγικότητας του.

Τα γνωστά για την ποιότητά τους ξενοδοχεία προσελκύουν ιδιαίτερα ικανούς εργαζομένους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για ποιοτικές επιχειρήσεις. Συχνά αμείβουν με διάφορους τρόπους την άριστη απόδοση των στελεχών, ενώ ερευνούν με προσοχή σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι σε όλες τις βαθμίδες είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Οι ομάδες εργαζομένων στα ξενοδοχεία που διακρίνονται για τους ισχυρούς δεσμούς των μελών τους είναι ιδιαίτερα παραγωγικές. Οι ομάδες αυτές αμείβουν την αποδοτικότητα με κοινωνικά κριτήρια και η ικανοποίηση των αποτελεσματικώς εργαζομένων προέρχεται κυρίως από την εκτίμηση των συναδέλφων τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

Επομένως, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου σχεδιάζουν την επαγγελματική τους καριέρα και ικανοποιούν τις ανάγκες της επιχείρησης με τέτοιο τρόπο ώστε να ακολουθείται μια αποτελεσματική στρατηγική που θα αποφέρει κέρδη (Παπαβασιλείου, Τζεκίνης, 1992, σελ. 32).

3.2 ΟΡΙΣΜΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως προαναφέρθηκε, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τη σημαντικότερη επένδυση μιας επιχείρησης. Οι άνθρωποι είναι εκείνοι που μέσα σε κάθε επιχείρηση ορίζουν στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν προϊόντα και υπηρεσίες.

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι έχουν δυνατότητες που οδηγούν στην οργανωσιακή απόδοση. Ανθρώπινοι Πόροι ονομάζονται οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση προκειμένου να φέρουν εις πέρας ορισμένες εργασίες, έργα και λειτουργίες, με αντάλλαγμα μισθούς, πληρωμές και άλλα βραβεία.

Οι Jackson και Schuler (2000, σελ. 37), ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως τα διαθέσιμα προσόντα και τις δραστηριότητες των ατόμων που είναι διαθέσιμοι σε έναν οργανισμό και συνεισφέρουν δυναμικά στη δημιουργία και στην πραγματοποίηση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού.

Τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερο γίνονται συζητήσεις αναφορικά με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή κατά άλλους Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή Διοίκηση Ανθρώπινου Παράγοντα (Management of Human Resources), η οποία αποτελεί έναν από τους πρωταγωνιστές στο πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χρήσιμο θα ήταν λοιπόν να εξετασθεί η έννοια της Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων καθώς επίσης να διευκρινισθεί και η σχέση της με τη Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Administration).

Θα μπορούσε να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ο εκσυγχρονισμένος όρος για αυτό που παραδοσιακά ονομαζόταν Διοίκηση Προσωπικού. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μια αναφορά ως προς τι αναφέρεται στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία αναφορικά με τον όρο αυτόν.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο Χ. (1990, σελ. 10), η Διοίκηση Προσωπικού ορίζεται ως το σύνολο των διαδικασιών προσέλκυσης ή στρατολόγησης (δηλαδή αναζήτηση και εξεύρεση), επιλογής, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς, επιχειρήσεις ή υπηρεσίες.

Ένας πιο περιεκτικός ορισμός παρουσιάζεται από τον συγγραφέα Cuming (1986, σελ. 4), έτσι όπως διαμορφώθηκε από το Ινστιτούτο Διοίκησης Προσωπικού: Διοίκηση Προσωπικού είναι ένα μέρος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας τους,

καθώς και με τις σχέσεις τους μέσα στην επιχείρηση. Ο στόχος της είναι να ενώσει και αναπτύξει μέσα σε μια ενεργό επιχείρηση τους άνδρες και τις γυναίκες που αποτελούν τον οργανισμό και δείχνοντας ενδιαφέρον για την ευημερία των ατόμων και των ομάδων, να τους καθιστά ικανούς να συνεισφέρουν όσο πιο πολύ μπορούν στην επιτυχία του οργανισμού. Η Διοίκηση Προσωπικού ενδιαφέρεται για τις ανθρώπινες και κοινωνικές επιστήμες των αλλαγών στους οργανισμούς και για τις μεθόδους εργασίας μέσα στις επιχειρήσεις, καθώς και για τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στην κοινωνία.

Στη συνέχεια οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου (2001, σελ. 18) εξηγούν την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού ως εξής: Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται στον οργανισμό, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλο λόγο. Έτσι τα εργαλεία της Διοίκησης Προσωπικού είναι: η στελέχωση και η επιλογή, η εκπαίδευση, οι αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης και τέλος η αποχώρηση, ενώ συγχρόνως, η επαφή και οι διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης αποτελούν το κύριο μέλημα στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Συχνά οι λειτουργίες αυτές γίνονται επαναληπτικά χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους. Στα πλαίσια αυτού του εννοιολογικού μοντέλου, το οργανωτικό περιβάλλον θεωρείται δεδομένο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθεί να εναρμονίσει τα μηχανιστικά εργαλεία που διαθέτει χωρίς να επιχειρεί την αλλαγή, την εξέτασή τους ή την σύνδεσή τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αφού επισημάνθηκε η σημασία των εννοιών «Ανθρώπινοι Πόροι» και «Διοίκηση Προσωπικού», κατόπιν θα διατυπωθούν οι ορισμοί αναφορικά με τη «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων».

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι μία ευρύτερη έννοια η οποία δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και της επιχείρησης. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης. Σύμφωνα με την διαπίστωση του Baum (1995, σελ. 9), «η πρόκληση για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων φαίνεται να έχει να κάνει με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή του προσωπικού, μετατρέποντας το έτσι σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος».

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003, σελ. 26, 27), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται ως μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνιση της με τις γενικές στρατηγικές της και το περιβάλλον.

Οι Cascio και Award (1981, σελ. 3), ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως τη προσέλκυση, επιλογή, διατήρηση, ανάπτυξη και χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών και οργανωσιακών στόχων.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σελ. 18), ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργικών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Οι DeNisi και Griffin (2001, σελ. 232), ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως το κατανοητό σύνολο από διοικητικές δραστηριότητες και έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός καταρτισμένου εργατικού δυναμικού με τρόπο που συνεισφέρουν στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα μπορούσε κανείς να διερωτηθεί αν όντως υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο όρων, Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Για την αποσαφήνιση της εν λόγω κατάστασης, οι Παπαλεξανδρή, Χαλικιάς και Παναγιωτοπούλου (2001, σελ. 21), εντοπίζουν και επισημαίνουν τις παρακάτω ουσιαστικές διαφορές:

- Ο κύριος στόχος της Διοίκησης Προσωπικού είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία, ενώ για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σημασία έχουν τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, όπως η αποδοτικότητα, η ποιότητα και η σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Η Διοίκηση Προσωπικού παρουσιάζεται ως μια διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους, ενώ η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.
- Η Διοίκηση Προσωπικού εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία, σε αντίθεση με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που προσπαθεί να καλλιεργήσει την ομαδική εργασία και την ευελιξία.

- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δίνει έμφαση στην κατανόηση και διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή να προβάλλει τις αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να συντελεί στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σε αυτή, κάτι που φαίνεται να μην απασχολεί τη Διοίκηση Προσωπικού.
- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αντικατοπτρίζει την αλληλεξάρτηση μεταξύ επιχείρησης και ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό εξηγεί γιατί πολλές πρωτοπόρες επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμα και σε εποχές με οικονομικές δυσκολίες.

Εν κατακλείδι, πέρα από τις παραπάνω διαφορές, το συμπέρασμα το οποίο προκύπτει είναι το εξής: ανεξαρτήτως από τον όρο που χρησιμοποιεί κάθε επιχείρηση, δηλαδή Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού, η ουσία είναι ο τρόπος που μπορεί κανείς να διοικήσει αποτελεσματικά του ανθρώπους που εργάζονται σε αυτή. Παρόλα αυτά, η έννοια Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται περισσότερο ευρύτερη από τη Διοίκηση Προσωπικού και επίσης δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων και όχι απλώς στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους.

3.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διατυπώθηκε στα τέλη του 19^{ου} αιώνα από τον επιχειρηματία Robert Owen (1800), ο οποίος αντιτάχτηκε στην αρχή του δικαίου του ισχυρότερου υπερασπιζόμενος την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Για την κατανόηση της ιστορικής εξέλιξης της συγκεκριμένης επιστήμης, κρίνεται σκόπιμο να λάβει κανείς υπόψη του δύο παραμέτρους: την ακολουθία της επιστήμης Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τις ιστορικές, κοινωνικές, και πολιτικές εξελίξεις του 19^{ου} και 20^{ου} αιώνα καθώς και τη διαλεκτική της σχέση με την επιστήμη του μάνατζμεντ.

Κατά την ιστορική της πορεία, η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων πέρασε από τέσσερις φάσεις. Σε κάθε μία από αυτές τις φάσεις ο ρόλος του υπευθύνου διαφοροποιούνταν αντίστοιχα.

Κατά την «Περίοδο Πρόνοιας», οι κοινωνικές αλλαγές έπαιζαν δραστικό ρόλο. Η βιομηχανική επανάσταση ωθούσε τους εργαζόμενους από τη γεωργία στη μαζική παραγωγή, με αποτέλεσμα να εμφανίζονται σημαντικά ζητήματα σχετικά με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την εξαθλίωση των εργαζομένων. Ο ρόλος του υπευθύνου της Διοίκησης

Ανθρώπινων Πόρων ήταν αρχικά αυτός του «Κοινωνικού Μεταρρυθμιστή» και αργότερα του «Στελέχους Πρόνοιας». Οι πρωταρχικοί σκοποί αυτών των υπευθύνων ήταν κυρίως ανθρωπιστικού χαρακτήρα (Rowntree, Cadbury), ενισχυμένοι από τη Χριστιανική ηθική που επιδείκνυαν ενίοτε οι εργοδότες. Σημαντικοί σταθμοί της περιόδου αυτής ήταν η ίδρυση του Ινστιτούτου Στελεχών Πρόνοιας στο York της Αγγλίας το έτος 1913 καθώς και η δημοσίευση του έργου «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» του Frederic Taylor το 1910. Εκείνη την περίοδο παρέχονταν στους εργαζόμενους προγράμματα κοινωνικών υπηρεσιών (υπηρεσίες διασκέδασης, ιατρικής περίθαλψης), κάτι που εξακολουθούν να παρέχονται ως τις μέρες μας.

Στη δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα εντοπίστηκε η περίοδος του «Επιστημονικού Μάνατζμεντ». Οι φυσικές συνθήκες, κάτω από τις οποίες λάμβανε χώρα η εργασία, δεν χαρακτηρίζονταν πλέον ως οι μοναδικοί στόχοι της δεύτερης φάσης της ιστορικής πορείας της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων καθώς και η εξειδίκευση στελεχών αποτελούσαν κύριο μέλημα εκείνης της περιόδου. Στις αρχές της δεύτερης περιόδου η οικονομική ύφεση χτύπησε μία βιομηχανική χώρα, τη Βρετανία, με αποτέλεσμα να διεξάγονται προσλήψεις και απολύσεις χωρίς κριτήρια και έλεγχο αλλά και χωρίς ευθύνη απέναντι στους εργαζομένους, παρά μόνο όσα υποχρεούνταν οι εργοδότες από το νόμο. Τα σωματεία των εργαζομένων, μέσα σε τόση αβεβαιότητα, δεν μπορούσαν παρά να κρατήσουν αμυντική θέση. Η ύφεση ξεπεράστηκε με την είσοδο της επιστήμης του Μάνατζμεντ. Αυτή η νέα είσοδος, προέβαλε ως αίτημα την πρόσληψη, στις κενές θέσεις εργασίας, ανθρώπων με κατάλληλη εκπαίδευση, οι οποίοι θα είχαν τη δυνατότητα να εργαστούν σε ένα περιβάλλον με προοπτικές μετέπειτα εξέλιξης. Ο ρόλος του υπευθύνου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ήταν αυτός του «Γραφειοκράτη – Ανθρωπιστή». Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτού του νέου ρόλου δινόταν μέσα από το Κίνημα των Ανθρώπινων Σχέσεων (1924 – 1950, στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Chicago), με κύριους εκπρόσωπους τους Elton Mayo και Fritz Roethlisberger. Κατά τη διάρκεια εκείνης της περιόδου προτάθηκαν πολλές μέθοδοι υποκίνησης, οι οποίες παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο η αυξημένη ζήτηση για εργασία ενίσχυε τη δύναμη των συνδικαλιστών. Εξαιτίας του διεθνή ανταγωνισμού απαιτούνταν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην παραγωγή και δινόταν έμφαση στη συνεργασία όλων (κράτος, φορείς, συνδικάτα, εργαζόμενοι). Η περίοδος λοιπόν των «Εργασιακών Σχέσεων», όπως ονομάστηκε, ενισχύθηκε εκτός από το θεωρητικό υπόβαθρο του Μάνατζμεντ και από τον επιστημονικό χώρο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εκείνη τη περίοδο ήταν «Διαμεσολαβητικός». Ένας ρόλος διόλου εύκολος, ιδιαίτερα σε μια περίοδο προσπάθειας εξισορρόπησης των αλληλοσυγκρουόμενων

συμφερόντων εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς συχνά δεχόταν τα πυρά και της ανώτατης ηγεσίας και των εργαζομένων. Στα τέλη της δεκαετίας του '60 στο χώρο του Μάνατζμεντ κέρδιζε έδαφος μια νέα προσέγγιση, η θεωρία Συστημάτων που αντιμετωπίζει τη διοίκηση ως σύστημα. Μεγάλη σημασία δινόταν στην ανατροφοδότηση του συστήματος, το οποίο αποτελούνταν από αλληλένδετα μέρη ενός ενιαίου συνόλου και χαρακτηριζόταν για την εύρυθμη λειτουργία του. Εδώ ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ήταν αυτός του «Οργανωτικού Τεχνοκράτη» ο οποίος προσπαθούσε ταυτόχρονα να θεσπίσει κριτήρια για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Από το 1980 έως τις μέρες μας διανύεται η περίοδος του «Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού»: από τη μια πλευρά η προσπάθεια να χρησιμοποιηθεί στο έπακρο το σύνολο των διαθέσιμων εργασιακών πόρων σε έναν οργανισμό και από την άλλη να δίνει ο εργαζόμενος ότι καλύτερο μπορεί να προσφέρει καθώς και να εκπαιδεύεται για πιο απαιτητική και μεγαλύτερη σε ευθύνες και σε φόρτο δουλειάς εργασία.

Σε εθνικό επίπεδο κρατών αυτό περιελάμβανε οικονομικό σχεδιασμό με μέτρα που ενθάρρυναν τις βιομηχανίες να μεταφερθούν σε περιοχές με υψηλή ανεργία. Σε επίπεδο επιχείρησης ο σχεδιασμός ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού αφορούσε τεχνικές για την αξιολόγηση ικανοτήτων των εργαζομένων στην εργασία τους, δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε να αναπτύσσονται περαιτέρω οι ικανότητες των υπαλλήλων για πιθανές μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις. Τη δεκαετία του '80, ο ρόλος του υπευθύνου Διοίκησης Ανθρώπινου Προσωπικού ήταν αυτός του «Αναλυτή – Προγραμματιστή», ενώ τη δεκαετία του '90 εξελίχτηκε σε «Σύμβουλο Στρατηγικής Ανάπτυξης Ανθρωπίνων Πόρων».

Πλέον φαίνεται καθαρά η διαφοροποίηση του τομέα της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων από αυτόν του Μάνατζμεντ. Όπως τονίζει και ο Cumming (1986): *ο ειδικός Ανθρώπινου Δυναμικού παίζει έναν πιο δυναμικό ρόλο σε μια επιχείρηση καθώς είναι καθήκον του εκτός των άλλων να συμβουλεύει πώς το υπάρχον προσωπικό και οι εργασιακοί πόροι μπορούν να προσαρμοστούν ώστε να είναι συναγωνιστικοί και σε μελλοντικές απαιτήσεις του εργασιακού χώρου πρέπει να μπορεί να προβλέπει καταστάσεις.*

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1990, σελ. 23), ο οποίος πραγματοποίησε έρευνα στον ελληνικό τομέα, τα προσόντα που συντελούν στην επιτυχία του υπεύθυνου Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα είναι τα ακόλουθα:

- Διοικητική Πείρα
- Γνώση σχετικής νομοθεσίας

- Γνώση φιλοσοφίας, κουλτούρας και λειτουργίας της επιχείρησης
- Αποτελεσματικότητα ως υπεύθυνου προσωπικού
- Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- Πανεπιστημιακή εκπαίδευση
- Καλές δημόσιες σχέσεις / κοινωνικές δεξιότητες
- Υπομονετικός και επίμονος
- Ακέραιος
- Καλές σχέσεις με συνδικαλιστές
- Σεβασμός
- Καλός άνθρωπος
- Αφοσίωση στον προϊστάμενο

Είναι γεγονός ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ του εργασιακού και του κοινωνικού χώρου. Πιθανόν αλλαγές στην εργασιακή ή την κοινωνική κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσουν σε περαιτέρω εξελίξεις και στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Κατά τον Cuming (1986, σελ. 9) μια πιθανή επόμενη εκδοχή του ρόλου του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων ίσως να είναι αυτή του «Πολίτη Εργασίας»: *Λογική πρόσβαση σε πληροφορίες και εξουσία, σε επιμόρφωση και καριέρα, ο σταθερός σύνδεσμος μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου που προσδοκεί από την εργασία του πνευματική ανέλιξη.*

3.4 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Οι σημερινές επιχειρήσεις για να διατηρηθούν ή να μετατραπούν σε ανταγωνιστικές, ασχολούνται πρωταρχικώς με την ανακάλυψη «κενών σημείων» στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Το παραπάνω πραγματοποιείται με τους κάτωθι τρεις τρόπους:

- *Χτίζοντας το ανθρώπινο κεφάλαιο*

Μία υγιής επιχείρηση, η οποία έχει αναγνωρίσει την αξία του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτή που με τις κατάλληλες στρατηγικές και πολιτικές διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα καταφέρνει να εξασφαλίσει εργατικό δυναμικό με ανώτερες γνώσεις και δεξιότητες. Αυτό σημαίνει ότι επανδρώνει τις θέσεις εργασίας με τα καλύτερα talenta, ενδυναμώνοντας τις δεξιότητές τους και τις γνώσεις τους με εκπαιδευτικά προγράμματα, προσφέροντάς τους πακέτα αποδοχών και αμοιβών για την προσφορά τους στον οργανισμό, δεσμεύοντας τα κατά αυτόν τον τρόπο με τον ίδιο τον οργανισμό.

- *Ανταγωνισμός σε παγκόσμιο επίπεδο*

Η διεθνής αρένα επιτάσσει την διαρκώς αυξανόμενη ανάγκη για ικανούς ηγέτες – διευθυντικά στελέχη, οι οποίοι όχι μόνο θα κατέχουν ηγετικές ικανότητες αλλά και την δυνατότητα διοίκησης πέρα από γεωγραφικά και πολιτισμικά όρια. Οργανισμοί των οποίων ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός τους αποβλέπει στην μετατροπή τους σε οργανισμούς διεθνούς εμβέλειας, προετοιμάζουν τα ηγετικά τους στελέχη εγκαίρως ώστε να βρίσκονται σε θέση να ασκούν διοίκηση εκτός γεωγραφικών, τεχνολογικών και πολιτισμικών συνόρων.

- *Πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού*

Ένα πληροφοριακό σύστημα ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα εσωτερικό υπολογιστικό σύστημα το οποίο σχεδιάστηκε για να παρέχει δεδομένα και πληροφορίες που χρησιμοποιούνται στον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν ουσιαστικά στον οργανισμό την αυτοματοποίηση μεγάλου μέρους από τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, από τις προσλήψεις και τις μεταθέσεις, τον προσανατολισμό και την εκπαίδευση, έως και τις μισθοδοτικές καταστάσεις επιτρέποντας έτσι στο προσωπικό που ασχολείται με θέματα ανθρώπινου δυναμικού να απαλλάσσεται από γραφειοκρατικές εργασίες και να επικεντρώνεται σε πιο στρατηγικής σημασίας θέματα όπως ο μακροχρόνιος προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. (Daft, 2004)

3.5 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Διοίκηση με την ευρύτερη έννοια σημαίνει οργάνωση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης μέσω της ανθρώπινης πρωτοβουλίας. Σημαίνει επίσης αποτελεσματική χρήση όλων των παραγωγικών πόρων, υλικών και άυλων προς επίτευξη των επιχειρηματικών ή και προσωπικών στόχων. Επιπρόσθετα, διοίκηση είναι η διαδικασία κατά την οποία οι διάφορες ομάδες μιας επιχείρησης συνεργάζονται για την εκπλήρωση κοινών στόχων και για την λήψη σωστών αποφάσεων (Keiser, 1998, σελ. 59).

Κάθε επιχείρηση θέτει διάφορους οικονομικούς, κοινωνικούς, πολιτιστικούς και πολιτικούς στόχους. Για την υλοποίηση των συγκεκριμένων στόχων, απαιτούνται τόσο τα υλικά μέσα όσο και οι άνθρωποι που θα τα χρησιμοποιήσουν. Απαραίτητη κρίνεται και η ύπαρξη ηγεσίας, η οποία θα αξιοποιεί, θα συντονίζει και θα παρακολουθεί όλα τα παραπάνω αναπτύσσοντας κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου, που θα συμβάλουν στην παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, σελ. 161).

Σύμφωνα με όσα προαναφέρθηκαν γίνεται εύλογα αντιληπτό, πόσο σημαντική είναι η διοίκηση των ανθρώπων. Ανεξάρτητα με τη δομή, τη λειτουργία και τη φύση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ένα σημαντικό μέρος της διοικητικής λειτουργίας είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η απαραίτητη προσοχή στη λειτουργία του προσωπικού βοηθά στη βελτίωση και στην αύξηση του εργατικού δυναμικού και της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (Mullins, 1995, σελ. 171). Επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, θα πρέπει να διαθέτουν ένα ξεχωριστό τμήμα, υπεύθυνο για τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Στις μικρότερες επιχειρήσεις βέβαια, τα καθήκοντα της διοίκησης προσωπικού ανατίθενται συνήθως στα διευθυντικά στελέχη (Harris, 2000, σελ. 4).

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι στρατηγικής σημασίας, οι ποικίλες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζει επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, όχι μόνο οικονομικά αλλά και στρατηγικά, μέσα από την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999, σελ. 305-417).

Σύμφωνα με αντιλήψεις πολλών μελετητών, το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων βοηθά σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους, όσο και διεθνώς, καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο αποτελούν στρατηγικούς στόχους (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999, σελ. 305-417; Langbert, 2000, σελ. 84-103). Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο και το σύστημα αξιών της διαχείρισης της

επιχείρησης, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να αναλάβει διάφορους ρόλους και αρμοδιότητες. Για παράδειγμα, σε ορισμένες επιχειρήσεις, το συγκεκριμένο τμήμα συμβουλεύει τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη, ενώ σε άλλες μπορεί να λαμβάνει αποφάσεις όσον αφορά τη στελέχωση, τη κατάρτιση και τις αμοιβές εφόσον τα εν λόγω στελέχη έχουν αποφασίσει για τα συναφή ζητήματα.

Έχει διαπιστωθεί, ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι ισάξια με τις υπόλοιπες διοικητικές λειτουργίες. Επομένως χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τις επιχειρήσεις, καθώς κρίνεται επιτακτική η ανάγκη για διαρκώς εξειδικευμένο προσωπικό και ικανά διευθυντικά στελέχη που θα διαχειρίζονται θέματα διοίκησης. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 62; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 20).

Το ανθρώπινο στοιχείο αξιοποιείται με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται αρχικά η παραγωγή και διανομή των αγαθών και υπηρεσιών στις οικονομίες, οι αρμονικές σχέσεις των ατόμων και των ομάδων ως προσωπικό και η ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό της έτσι ώστε να ικανοποιούνται παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων και της επιχείρησης. Οι Beardwell και Holden (1994, σελ. 6), τονίζουν ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για τη συνεργασία των διοικητικών λειτουργιών μιας επιχείρησης.

Για να εξετασθεί η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις και ειδικότερα στις ξενοδοχειακές, θα αναφερθούν τα ακόλουθα βασικά στάδια (DeNisi and Griffin, 2001, σελ. 232; Beardwell and Holden, 1997):

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Ανάλυση και Περιγραφή θέσεων εργασίας
3. Προσέλκυση εργαζομένων (Recruitment)
4. Επιλογή Προσωπικού (Selection)
5. Ενσωμάτωση εργαζομένων στην επιχείρηση
6. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Development)
7. Αμοιβές και Παροχές (rewards)
8. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου (Performance Appraisal)
9. Εργασιακές σχέσεις (Employment Relationships)

10. Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)

11. Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development)

Αυτές οι ενέργειες χαρακτηρίζονται ως «πεδία κλειδιά», στα οποία αναπτύσσονται όλες οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Katou, Budhwar, 2007, σελ. 1-40).

3.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η οργάνωση διαδραματίζει πρωταρχικό ρόλο τόσο στον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων όσο και στην επίτευξη αυτών. Βασικό ρόλο όμως, παίζουν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση. Δηλαδή, η σωστή οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

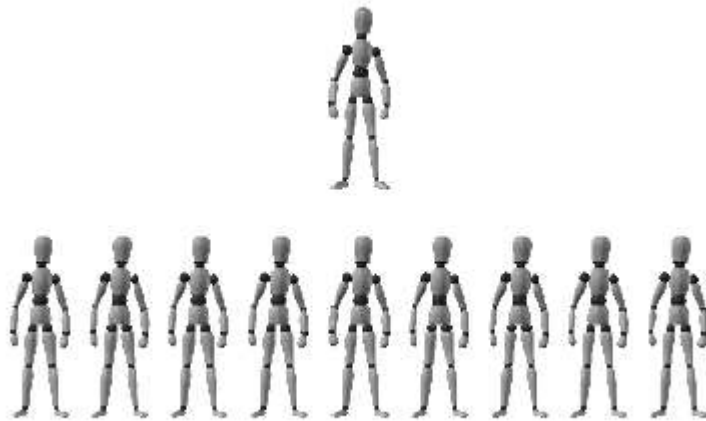
Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και τον βαθμό που δραστηριοποιούνται τα στελέχη της, ο τρόπος λειτουργίας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Όσον αφορά στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, εκείνες ποικίλουν εφόσον μπορεί να είναι εξελιγμένες ή να βασίζονται σε παλιότερα πρότυπα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 45).

Κάθε οργάνωση λειτουργεί επιδιώκοντας κάποιο αποτέλεσμα το οποίο αποτελεί και τον βασικό σκοπό της επιχείρησης. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού, απαιτείται ένα σύνολο στόχων που προσδιορίζουν την πορεία της επιχείρησης.

Οι σκοποί μπορεί να είναι γενικοί, πιο συγκεκριμένοι και λειτουργικοί. Οι λειτουργικοί σκοποί μπορούν να χρησιμοποιηθούν για παράδειγμα ως κριτήριο αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ή ως εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό. Οι γενικοί και οι λειτουργικοί στόχοι από την άλλη, χρησιμοποιούνται από τα ιεραρχικά ανώτερα στελέχη της διοίκησης της επιχείρησης ως επιχειρήματα με σκοπό να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στις εργασιακές τους υποχρεώσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 38).

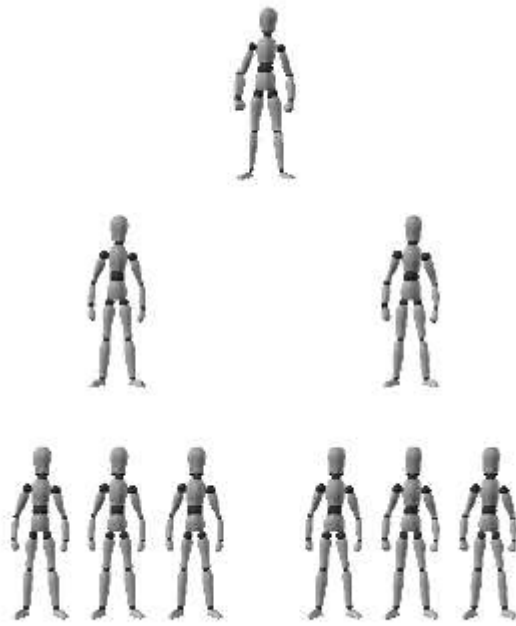
Κρίνεται απαραίτητο να επισημανθεί από που λαμβάνονται οι αποφάσεις. Η διοίκηση, ανάλογα με τη φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη δομή, το μέγεθος και τους στόχους της επιχείρησης, έχει τη δυνατότητα να επιλέξει ανάμεσα στη συγκεντρωτική και την αποκεντρωτική πολιτική, όσον αφορά στη λήψη αποφάσεων. Στη *συγκεντρωτική πολιτική*, όπως απεικονίζεται στο Διάγραμμα 3.1, οι αποφάσεις λαμβάνονται από την κορυφή και στη συνέχεια γνωστοποιούνται στο υπόλοιπο της ιεραρχικής πυραμίδα, ενώ στην *αποκεντρωτική*

πολιτική, που αποτυπώνεται στο Διάγραμμα 3.2, οι αποφάσεις λαμβάνονται και από κατώτερα διοικητικά στρώματα. Σε γενικές γραμμές, επικρατεί η τάση της αποκεντρωτικής πολιτικής, όπου αναπτύσσεται ευελιξία στην εργατική δύναμη. Εκτός από την πολιτική της επιχείρησης, μέγιστης σημασίας αποτελεί και το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Θα πρέπει να υπάρχει ένας αρμόδιος που να καλύπτει τα αντίστοιχα προσόντα της συγκεκριμένης θέσης και να ακολουθούν τα στελέχη γραμμής τα οποία θα διοικούν τους ανθρώπους των διάφορων τμημάτων. Τα στελέχη αυτά θα είναι αρμόδια για την επιλογή, την εκτίμηση, την αξιολόγηση, την καθοδήγηση, την επίβλεψη, την υποκίνηση και την εκπαίδευση του προσωπικού καθώς επίσης και για την διαχείριση των παραπόνων τους.



Διάγραμμα 3.1: Συγκεντρωτική πολιτική

Πηγή: <http://media.wiley.com>



Διάγραμμα 3.2: Αποκεντρωτική πολιτική

Πηγή: <http://media.wiley.com>

Αρμοδιότητες μπορεί να έχουν και στελέχη, όπως για παράδειγμα τα συνδικαλιστικά στελέχη ή οι εργαζόμενοι των οποίων η γνώμη υπολογίζεται, που δεν ασκούν εποπτεία αλλά ενδέχεται να επιλέξουν νέα μέλη ή να αξιολογήσουν την επίδοση συναδέλφων. Τέλος, μεγάλης σημασίας επίσης είναι η *δομή του τμήματος* αυτού. Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, η δομή διαφοροποιείται (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ.76).

Οι επικρατέστερες μορφές οργάνωσης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- α) η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις και
- β) συνεργασία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με τα στελέχη γραμμής (line managers) (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 45).

Στην πρώτη μορφή οργάνωσης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχουμε αρχικά τις μικρές επιχειρήσεις. Στις μικρές επιχειρήσεις, η διοίκηση εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου που καθίσταται υπεύθυνο της διοίκησης, για παράδειγμα προσωπικές προτιμήσεις, προκαταλήψεις, συμπεριφορά και γενικότερα προσωπικότητα ιδιοκτήτη ή διευθυντή, καθώς

και από τις ανάγκες της επιχείρησης στο πλαίσιο δραστηριοποίησής της (Beaver, Lashley, 1998, σελ. 220-237).

Στις μικρές συνήθως επιχειρήσεις ο διευθυντής, που ενδέχεται να είναι και ο ίδιος ο ιδιοκτήτης, αναλαμβάνει συνήθως τις συνεντεύξεις για νέες προσλήψεις και ορίζει το ωράριο και τις βάρδιες. Το λογιστήριο, επικεντρώνεται στην εκπόνηση της μισθοδοσίας, την τήρηση των αρχείων και των καταστάσεων του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται από εξωτερικούς φορείς και όχι από κάποιο υπεύθυνο εκπαίδευσης της επιχείρησης, ενώ τα θέματα πάνω στα οποία θα εκπαιδευτούν επιλέγονται είτε από τους υπευθύνους των τμημάτων είτε από το διευθυντή ή και ιδιοκτήτη. Στις μικρές επιχειρήσεις, η αναλογία των στελεχών προσωπικού προς το σύνολο του εργατικού δυναμικού είναι 1 προς 90 (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 46).

Στις μεγάλες επιχειρήσεις, δημιουργείται μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση και σε κάθε υποκατάστημα της επιχείρησης. Ο υπεύθυνος της διοίκησης προσωπικού κάθε παραρτήματος είναι εξουσιοδοτημένος να ρυθμίζει διάφορα θέματα, κατευθυνόμενος πάντα από την κεντρική διοίκηση (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 20).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις αποτελεί ένα ξεχωριστό διοικητικό τμήμα. Συνήθως οι εργαζόμενοι είναι 200 – 250 σε αριθμό και όσο μεγαλώνει μια επιχείρηση τόσο περισσότερα άτομα απαρτίζουν το τμήμα του προσωπικού. Όταν οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται πολύ μεγάλες, τότε εκτός από τον διευθυντή υπάρχει και ένας ειδικός για κάθε λειτουργία. Δηλαδή, ειδικός για προσλήψεις, ειδικός για εκπαίδευση, ειδικός για αξιολογήσεις και αμοιβές κ.τ.λ.

Στη δεύτερη μορφή οργάνωσης, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής. Τα στελέχη γραμμής είναι καταρτισμένα κατάλληλα ώστε να δημιουργούν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες.

Τα στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που χαρακτηρίζονται και ως επιτελικά στελέχη (staff managers), είναι συνήθως αρμόδια για έμμεσες ή υποστηρικτικές λειτουργίες. Ως επιτελικό τμήμα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όπως η νομική υπηρεσία και οι δημόσιες σχέσεις, υποστηρίζει τα τμήματα γραμμής προς επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Εκείνο που παρατηρείται τελευταία είναι να καλούνται τα στελέχη γραμμής να αναλάβουν επιτελικά καθήκοντα με σκοπό την αποκέντρωση.

Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι υπεύθυνα για όλες τις λειτουργίες του τμήματος αυτού, ενώ για κάποια θέματα μοιράζονται την ευθύνη με τα στελέχη γραμμής. Κάποιες από τις λειτουργίες του τμήματος είναι: η επιλογή προσωπικού, οι εργασιακές

σχέσεις, τα συστήματα αμοιβών κ.ά. Τα στελέχη γραμμής συμμετέχουν στις λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, όπως σε θέματα αξιολόγησης, επιλογής, συντονισμού και παρακίνησης του προσωπικού τους. Πρέπει να τονιστεί λοιπόν, ότι η σωστή εφαρμογή αυτής της μορφή οργάνωσης προϋποθέτει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των στελεχών των δυο ομάδων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 47).

3.7 Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ενώ παλαιότερα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων αντιμετωπιζόταν μόνο ως πηγή επιπλέον κόστους και εξόδων, τελευταία κυριαρχεί η τάση ανάπτυξης διαφόρων μεθόδων μέτρησης της αποτελεσματικότητας του ως ένα σύνολο λειτουργιών και πρακτικών. Η αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι μια δύσκολη αλλά σημαντική λειτουργία.

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η αξιολόγηση, λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω κριτήρια:

- Κριτήρια αξιολόγησης της συνολικής λειτουργίας της επιχείρησης, τα οποία είναι ποσοτικά και περιλαμβάνουν διάφορους δείκτες: όπως προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο, κέρδη ανά εργαζόμενο, ύψος πωλήσεων ανά εργαζόμενο, προστιθέμενη αξία προς σύνολο εξόδων μισθοδοσίας.
- Ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης περιεχομένων υπηρεσιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως: μέσος χρόνος κάλυψης κενών θέσεων, σχέση αριθμού υποψηφίων που ενδιαφέρθηκαν για μια θέση με τον αριθμό του συνόλου θέσεων που προσφέρθηκαν από την επιχείρηση, ετήσιος μέσος όρος ωρών/ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος εισαγωγικής εκπαίδευσης ανά υπάλληλο, κόστος παροχών ανά υπάλληλο, μετρήσεις βελτίωσης στην απόδοση σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο ως αποτέλεσμα συστημάτων αξιολόγησης και σύνδεσης αμοιβών με απόδοση, συνολικό κόστος λειτουργίας τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με κέρδη, κύκλο εργασιών ή προστιθέμενη αξία ανά έτος, αναλογία αριθμού απασχολούμενων στο τμήμα προσωπικού σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων.
- Κριτήρια συμπεριφοράς εργαζομένων που περιλαμβάνουν μια κατηγορία ποσοτικών μεθόδων που μετράει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, όπως: δείκτες παραμονής ή αποχώρησης των εργαζομένων, δείκτες απουσιών, προτάσεις υποβαλλόμενες από

εργαζομένους για βελτιώσεις ή εξοικονόμηση πόρων, αριθμός ατυχημάτων, απώλεια ωρών εργασίας λόγω απεργιών.

- Κριτήρια ικανοποίησης εργαζομένων. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται από ερωτηματολόγια συμπληρωμένα από τους εργαζομένους και αφορούν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι: θεωρούν ότι αμείβονται ικανοποιητικά και πιστεύουν στη δίκαιη αξιολόγησή τους, είναι ευχαριστημένοι με τις προσφερόμενες ευκαιρίες και πληροφόρηση, με την εκπαίδευση, τις συνθήκες εργασίας, με τους συναδέλφους και τους προϊστάμενους κ.τ.λ.

Εκείνο που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν γενικοί κανόνες για την αξιολόγηση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάθε επιχείρηση επιλέγει διαφορετικό συνδυασμό κριτηρίων ποσοτικών και ποιοτικών που με την χρήση κατάλληλων μεθόδων και δεικτών, παρακολουθεί και βελτιώνει την λειτουργία του συγκεκριμένου τμήματος (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 50-54).

3.8 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

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

Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1999, σελ. 220-230).

Όσο αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, τον ρόλο κλειδί κατέχει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (Haynes, Fryer, 2000, σελ. 240-250), οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari, Fayos-Sola, 1996, σελ. 226-241).

3.8.1 Εργασία και πολιτικές απασχόλησης τουριστικών επιχειρήσεων

Η εργασία στις περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές μονάδες, χαρακτηρίζεται από κάποιες ιδιομορφίες όπως για παράδειγμα «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003, σελ. 7). Το γεγονός ότι η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία, δημιουργεί στους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού (Jolliffe, Farnsworth, 2003, σελ. 311-317).

Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται σε επιμέρους τομείς, οι οποίοι είναι:

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

Η διαμόρφωση των πολιτικών εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες, όπως είναι: η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, η γεωγραφική θέση, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης και ο τρόπος αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη διοίκηση (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 96).

Δεδομένου του γεγονότος ότι οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν το μεγαλύτερο κονδύλι του προϋπολογισμού, οι γενικοί διευθυντές ή οι ιδιοκτήτες τουριστικών επιχειρήσεων είναι υπεύθυνοι για την διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης. Η ανώτατη ιεραρχικά διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι απασχολούμενοι, οι οποίοι μπορεί να υπόκεινται σε αλλαγές εξαιτίας του όγκου των εργασιών.

Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, οι συντάξεις, τα προγράμματα εκπαίδευσης και αποταμίευσης να υπόκεινται στη συνολική πολιτική της επιχείρησης. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα που πρέπει να διακρίνονται από ευκαμψία ώστε να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί των διευθυντικών στελεχών είναι προκαθορισμένοι, σε αντίθεση με τους μισθούς των προϊσταμένων που εξαρτώνται κατά πολύ από τη διαθεσιμότητα των εκπαιδευμένων και με εμπειρία ατόμων. Είναι γνωστό, ότι ιδιαίτερα στις τουριστικές επιχειρήσεις, ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι άνθρωποι. Λόγω αυτού του γεγονότος, οι αμοιβές τους εξαρτώνται από παράγοντες όπως: νομοθετικές ρυθμίσεις για κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996, σελ. 141).

3.8.2 Το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων

Όπως σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις τουριστικές επιχειρήσεις, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και κατέχει σπουδαίο ρόλο (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου, Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003, σελ. 8).

Το εν λόγω τμήμα είναι υπεύθυνο για παρεχόμενες υπηρεσίες που αφορούν διαδικασίες προσέλκυσης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπερωριών, υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά άλλα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού υποχρεούται να ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στη συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις, ατυχήματα και απουσίες (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 11; Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 88).

Ο διευθυντής της επιχείρησης, συμβουλευόμενος τη διοίκηση, είναι υπεύθυνος για την εισαγωγή και διαμόρφωσή της πολιτικής του τμήματος. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, όσον αφορά το χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς τη διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 11; Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 88).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θέτει στόχους όπως: βελτίωση της παραγωγικότητας, επικοινωνία των εργαζομένων, προγράμματα διαδοχής στελεχών, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας, κίνητρα απόδοσης. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός εργασίας, ο έλεγχος κόστους, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλέντων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, οι προσλήψεις ανώτερων στελεχών, η αξιολόγηση θέσεων εργασίας και οι εργασιακές σχέσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 88).

3.8.3 Αρμοδιότητες τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων

Οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων είναι οι παρακάτω:

1. *Απασχόληση/Πρόσληψη:* Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την εξεύρεση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή των ανθρώπινων πόρων. Γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των προσληφθέντων στην επιχείρηση.
2. *Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή της εργασίας:* Η υπηρεσία προσωπικού αποκτά συντονιστικό ρόλο και ακολουθεί συνήθως μια σειρά ανάλογη των δικαιωμάτων των εργαζομένων (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας).
3. *Επιμόρφωση προσωπικού:* Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος προσωπικού και των στελεχών ιεραρχίας ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται αναγκαία για την προσαρμογή στις οργανωτικές αλλαγές.
4. *Πολιτική μισθών και ημερομισθίων:* Προκειμένου να υιοθετηθεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμούς, με κατώτατα και ανώτατα όρια πληρωμής για κάθε βαθμό κρίνεται απαραίτητη η εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου - θέσης, κατόπιν συνεργασίας με τα γραμμικά στελέχη. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια, τεχνικές και μέθοδοι. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα) και μπορεί να αναθεωρηθεί σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.
5. *Υγεία και ασφάλεια:* Πρόκειται για ένα τυπικό πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από σχετικούς νόμους. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και προγράμματα ασφαλείας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και ατυχήματα με επιβολή ειδικών κανονισμών και εκπαίδευση.
6. *Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις:* Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και όταν αυτοί παραβιαστούν επιβάλλονται ποινές.
7. *Επικοινωνία των εργαζομένων:* Πρόκειται για τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων. Γνωστοποιούνται στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία. Η

διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και διαδίδει πληροφορίες σχετικά με το εργατικό δυναμικό.

8. *Εξυπηρέτηση εργαζομένων*: Πρόκειται για τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, νοσοκομειακή και ιατρική περίθαλψη, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, δάνεια κατόπιν έγκρισης της ανώτατης διοίκησης.
9. *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού*: Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στον σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των δεξιοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς-ζήτησης. Επίσης, εφαρμόζονται κανόνες και χρονοδιαγράμματα π.χ. ωραρίων.
10. *Οργανωτικός σχεδιασμός*: Απαιτείται συγκέντρωση δεδομένων και προπαρασκευή σχεδίων σχετικά με τη δομή της επιχείρησης (όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα) από το τμήμα προσωπικού - με τελική ευθύνη της ανώτατης εξουσίας - και προσφορά υπηρεσιών και υποδείξεων στην ανώτατη διοίκηση.
11. *Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων*: Αυτή η λειτουργία θεωρείται χρήσιμη και απαραίτητη όσον αφορά την έρευνα προβλημάτων, όπως η υποκίνηση εργαζομένων, η ομαδική συμπεριφορά κ.ά. (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 13; Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 90; Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997, σελ. 235).

3.8.3.1 Ανάλυση θέσεων εργασίας

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας (job analysis) θεωρείται ένα από τα βασικά καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης, προκύπτουν κυρίως οι βασικές περιγραφές των θέσεων, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν.

Με τον όρο ανάλυση θέσεως εργασίας εννοείται η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων, των τεχνικών και περιβαλλοντικών δεδομένων της θέσης, καθώς και του συνόλου των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας του. Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, της οποίας μπορεί να έχει προηγηθεί ο σχεδιασμός της που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης μιας επιχείρησης ή

ενός τμήματος αυτής. Σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Σήμερα, που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του εργαζόμενου, καθώς και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών.

3.8.3.2 Περιγραφή θέσεων εργασίας

Η περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) προκύπτει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, ορίζοντας τον τίτλο θέσης και αναφέροντας τις σχέσεις, το συνολικό σκοπό και τα πρωταρχικά καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παράγει τις εξής πληροφορίες:

- Γιατί η θέση υπάρχει και στην ουσία σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και την έκταση της εργασίας σε όρους έργων και λειτουργιών που πρέπει να αποδοθούν και καθηκόντων που πρέπει να εκτελεστούν, (δηλαδή, η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές).
- Τα αποτελέσματα για τα οποία ο εργαζόμενος είναι υπεύθυνος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι αναφερόμενες σχέσεις του εργαζόμενου και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ασχολείται με ομαδική δουλειά.

- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να υποκινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες επιδεξιότητες.
- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του εξοπλισμού ή των σταθμών εργασίας. Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να μπορεί να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:
 - Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στην επιχείρηση και να διευκρινίσει τόσο στους κατόχους της θέσης όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
 - Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση.
 - Να είναι η βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον εργαζόμενο στη θέση.
 - Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζόμενου.

Το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας μπορεί να διαφοροποιηθεί με βάση τους κύριους στόχους που καλείται να εξυπηρετήσει.

Για οργανωτικούς σκοπούς ή για θέματα προσέλκυσης ή διαμόρφωσης της σύμβασης απασχόλησης, η περιγραφή εργασίας περιλαμβάνει τον τίτλο θέσης, έναν ορισμό για τον σκοπό ή το αντικείμενο της δουλειάς και μια λίστα με τις δραστηριότητες ή τα καθήκοντα της θέσης. Για σκοπούς αξιολόγησης, η περιγραφή της θέσης κρίνεται αναγκαίο να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις αποφάσεις, την πολυπλοκότητα και τις επαφές της θέσης. Ενώ για σκοπούς εκπαίδευσης, θα πρέπει να περιλαμβάνει μια ανάλυση των ιδιοτήτων, των γνώσεων και των ικανοτήτων που είναι απαραίτητα για την δουλειά.

Οι προδιαγραφές θέσης ή ατόμου, όσον αφορά τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος προκειμένου να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις του, θεωρείται συμπληρωματικό στοιχείο της περιγραφής των θέσεων εργασίας. Οι προδιαγραφές της θέσης είναι πολύ χρήσιμες για την αγγελία μια κενής θέσης και βοηθούν

στην επιλογή μεταξύ των υποψηφίων. Πολλές φορές εντάσσονται μέσα στην περιγραφή της θέσης, ενώ άλλοτε αποτελούν ξεχωριστό τμήμα που συνοδεύει την περιγραφή (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 18).

3.8.4 Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τουριστικών επιχειρήσεων

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, όπως και σε άλλους οργανισμούς, η δομή της οργάνωσης του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από τα παρακάτω μέλη:

- Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης
- Υποδιευθυντής Ανθρώπινων Πόρων και Ανάπτυξης
- Ιατρικός Διευθυντής
- Διευθυντής Τεχνικού Ελέγχου
- Υπεύθυνος Μισθοδοσίας
- Υπεύθυνος Στελέχωσης Προσωπικού
- Υπεύθυνος Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων
- Υπεύθυνος Εκπαίδευσης
- Βοηθητικός Υπάλληλος

Για το πόσα άτομα θα απαρτίζουν το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, εξαρτάται από την ανώτερη διοίκηση που καθορίζει και την έκταση του προγράμματος προσωπικού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από το συγκεκριμένο κεφάλαιο προκύπτουν πολύτιμα συμπεράσματα σχετικά με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κατ' αρχάς γίνεται αντιληπτή η ζωτική σημασία των ανθρώπινων πόρων ως προς την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αφού είναι ένας τομέας της επιχείρησης που δεν αντιγράφεται εύκολα και μπορεί να συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στη διαφοροποίηση της από τις αντίπαλες. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας της επιχείρησης και με γνώμονα τον ανθρώπινο παράγοντα εναρμονίζει μια πληθώρα αρμοδιοτήτων. Είναι υπεύθυνη για την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, τις αμοιβές και παροχές για επίτευξη ικανοποιητικής απόδοσης, την αξιολόγηση των εργαζομένων, την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, τη διατήρηση των ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων και τέλος τη διαρκή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Μέσα από τις αρμοδιότητες και το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων προκύπτει ότι ο συγκεκριμένος τομέας πρέπει να συνδέεται με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική ενός οργανισμού κι επομένως οι αποφάσεις ανθρώπινων πόρων να λαμβάνονται αποκεντρωτικά και όχι μονοδιάστατα και μόνο από ένα τμήμα του οργανισμού.

Στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που λειτουργούν και αναπτύσσονται οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο συντελούνται διάφορες αλλαγές στο εξωτερικό και οργανωσιακό της περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν θα πρέπει να είναι σε θέση να λειτουργήσουν δραστικά και να προσαρμοστούν στην εκάστοτε νέα τάξη πραγμάτων αποτελεσματικά και γρήγορα. Όπως είναι φυσικό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δε θα ήταν δυνατό να παραμείνει ανεπηρέαστη από τις αλλαγές αυτές. Καλείται λοιπόν να διασφαλίσει ότι οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στηρίζουν άμεσα τους εργασιακούς στόχους. Η εν λόγω πρακτική είναι δυνατό να ενισχυθεί μέσω της κατάλληλης οργάνωσης, της σωστής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, της ανάπτυξης των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, της ενσωμάτωσης έγκαιρης και εύκολα προσβάσιμης γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό και τέλος της ενίσχυσης της σχέσης της εταιρείας με τους εργαζομένους μέσω της μύησής τους στην εταιρική κουλτούρα. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη που θα πρέπει να σφυρηλατήσει μια σχέση εμπιστοσύνης με την διοίκηση ούτως ώστε μέσω της εποικοδομητικής συνεργασίας των δύο μερών να ωφεληθεί στο μέγιστο η επιχείρηση. Οι νέες τάσεις είναι επιτακτικές και καλούν εκείνους που θέλουν να συνεχίσουν να είναι αποτελεσματικοί, να τις ακολουθήσουν. Προς την κατεύθυνση αυτή το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων καλείται να εφαρμόσει όλες τις απαιτούμενες νέες τεχνολογίες, δομές και διαδικασίες οι οποίες θα τις εξασφαλίζουν τους καταλληλότερους εργαζομένους. Εν

κατακλείδι, ο σημαντικότερος ίσως ρόλος που καλείται να διαδραματίσει είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με σκοπό την απόκτηση ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο θα δημιουργεί αξία για την εταιρεία και ταυτόχρονα θα αποτρέπει την απομίμησή του από τους ανταγωνιστές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ

Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα

Keiser J., (1998), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», επιμ. Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις «Έλλην»

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3^η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα

Παπαβασιλείου Μ., Τζεκίνης Χ., (1992), «Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ., (2001), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», Γ. Μπένου, Αθήνα

Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα

Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου

Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», International Journal of Contemporary Hospitality Management, pp. 220-230

Beardwell I. και Holden L., (1994), «Human Resource Management – A contemporary perspective», Pitman Publishing, London

Beaver G., Lashley C., (1998), «Barriers to management development in small hospitality firms», Strategic Change, Vol.7, Issue 4, pp. 220-237

Cascio, W., Awd, e., (1981), «Human Resource Management: an Information Systems Approach», Reston Publishing Company, Virginia, p.3

Cuming, M., (1986), «The theory and Practice of Personnel Management», British Library Cataloguing in Publication Data, London, pp.4-9

De Nisi Angelo S., Griffin Ricky W., (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, pp. 232

Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), «Human Resources Management: Some New Directions», Journal of Management, Vol.25, Issue 3, pp.305-417

Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2^η έκδοση, Harcourt, Inc.

Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250

Jackson, S., Schuler, R., (2000), «Managing Human Resources: a Partnership Perspective», South Western College Publishing, U.S.A., p.37

Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241

Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 311-317

Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40

Langbert M., (2000), «Human resource management and Deming's continuous improvement concept», *Journal of Quality Management*, Vol.5, Issue 1, pp.84-103

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2^η έκδοση, Longman

Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΗΓΗ

<http://media.wiley.com>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο προγραμματισμός είναι η βάση στην οποία στηρίζεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και αποτελεί μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητές της. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων προκειμένου να προβεί στον προγραμματισμό, συλλέγει και αναλύει τις απαραίτητες πληροφορίες που παρέχονται από τα γραμμικά στελέχη αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον (αγορά εργασίας). Αποτελεί μια μέθοδο που προβλέπει συστηματικά τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό και εξασφαλίζει για την τουριστική επιχείρηση το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά προσωπικό. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός καθορίζει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό τόσο από πλευράς ικανοτήτων όσο και σε αριθμό σε σχέση με τον όγκο των δραστηριοτήτων, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 97; Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 120; Χυτήρης, 2001, σελ. 30; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 147).

Μπορεί για κάποιες επιχειρήσεις, ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού να είναι μια διοικητική δραστηριότητα ενώ για κάποιες άλλες να αποτελεί μια απλή διαδικασία στελέχωσης. Γίνεται ωστόσο όλο και περισσότερο αντιληπτό ότι είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που συμβάλλει αποτελεσματικά στην πορεία μιας επιχείρησης προγραμματίζοντας αναπτυξιακούς στόχους και στρατηγικές που αλλάζουν την κουλτούρα ολόκληρου του οργανισμού (French, 1998, σελ. 130).

4.1 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Σύμφωνα με τους Beardwell και Holden (1994, σελ. 120), ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning) είναι μια βασική λειτουργία η οποία επιδιώκει να προσδιορίσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για προσωπικό. Επίσης κατά τον Καννελόπουλο (2002, σελ. 89), ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία μέσα από την οποία ένας οργανισμός κάνει προσπάθεια να εξασφαλίσει το κατάλληλο είδος και αριθμό ατόμων που θα μπορέσουν να υλοποιήσουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο παραγωγής ή υπηρεσιών.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων είναι μία ενέργεια, στρατηγικού κυρίως χαρακτήρα, που προβλέπει τις ανάγκες σε προσωπικό, για την κάλυψη των μελλοντικών θέσεων εργασίας, ακολουθώντας τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα, καταρτίζει πλάνα για να εξασφαλιστεί για την επιχείρηση το κατάλληλο προσωπικό και αντιμετωπίζει περιπτώσεις όπως η έλλειψη προσωπικού ή το πλεονάζον προσωπικό. Για την επιτυχία όλων αυτών των δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη εικόνα της κατάστασης που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή την αγορά εργασίας. Έτσι, πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- Οι επιδόσεις της εθνικής οικονομίας (π.χ. μεγάλη ανάπτυξη, σταθερή ανάπτυξη, ύφεση, αύξηση του πληθωρισμού κ.α.).
- Η κατάσταση της βιομηχανίας (π.χ. αύξηση ή μείωση της ζήτησης του προϊόντος, αλλαγή αγοράς, αύξηση ή μείωση ανταγωνισμού από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της χώρας, αύξηση ή μείωση επιτοκίων).
- Η τεχνολογική πρόοδος, τόσο στην παραγωγή όσο και στη διοίκηση (π.χ. επιπτώσεις στην ποσότητα και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού).
- Τα καινούργια προϊόντα, καινούργια υλικά, καινούργιοι στόχοι της επιχείρησης (π.χ. πως θα επηρεάσουν την ποιότητα και την ποσότητα του εργατικού δυναμικού).
- Η μελλοντική δομή της διοίκησης (π.χ. μελλοντικές απαιτήσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων, συγχωνεύσεις και εξαγορές που βρίσκονται σε εξέλιξη, κ.λ.π.).
- Οι τάσεις του τοπικού πληθυσμού (π.χ. αν ο τοπικός πληθυσμός θα βρίσκεται σε θέση να παράγει επαρκές εργατικό δυναμικό).
- Οι πολιτικές αποφάσεις (π.χ. νόμοι εργατικού δικαίου που βρίσκονται υπό εξέταση ή επεξεργασία, παροχή κυβερνητικής υποστήριξης με τη μορφή επιδοτήσεων για εξοπλισμό, εκπαίδευση, κ.ά.).

Για την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα βέβαια επιβάλλεται η συνεργασία ανάμεσα στα στελέχη γραμμής και των υπευθύνων του προγραμματισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 148). Επιπλέον των άλλων παραγόντων, όπως είναι το διαθέσιμο κεφάλαιο για επέκταση, θα πρέπει να εξεταστούν οι σχέσεις συνδικάτων - μανάτζμεντ και ο

χρόνος που απαιτείται για την εκπαίδευση των ατόμων, προκειμένου να αρχίσουν να απασχολούνται στα πλαίσια της επιχείρησης.

Ειδικά για τα ξενοδοχεία, η πρόβλεψη αναγκών προσωπικού πραγματοποιείται πριν την έναρξη λειτουργίας τους ή και κατά τη διάρκεια της. Υπάρχουν κάποια διαστήματα αιχμής κατά τη λειτουργία των ξενοδοχείων, όπως είναι η θερινή περίοδος, οι τακτικές περίοδοι όπως Χριστούγεννα και Πάσχα, κάποιες έκτακτες περίοδοι όπως συνέδρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις όπως άφιξη μεγάλου όγκου πελατών εξαιτίας ακύρωσης ταξιδιού ή εξαιτίας κάποιας κακοκαιρίας. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο προγραμματισμός είναι μια πολύ σημαντική δραστηριότητα και θα πρέπει να γίνεται με μεγάλη προσοχή.

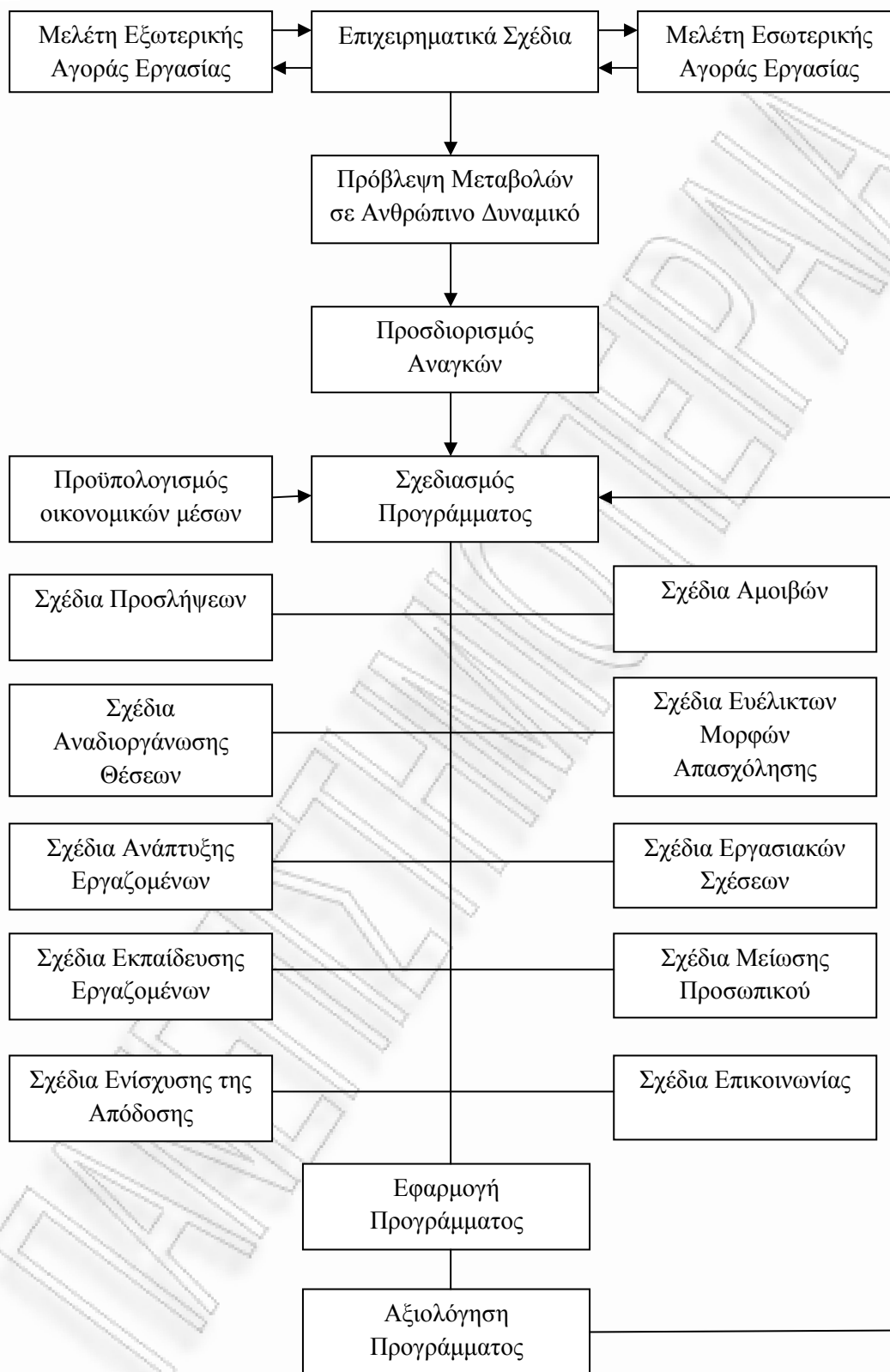
Χρήσιμο εργαλείο για τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τα οργανογράμματα, όπου αναδεικνύονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και η ιεραρχία, η λεπτομερής ανάλυση και καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου, τα καθήκοντα, οι ενέργειες και οι ευθύνες του καθώς και η περιγραφή της επιτελούμενης εργασίας, οι δεξιότητες, η εκπαίδευση και η προϋπηρεσία του (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 98).

4.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Οι βασικές λειτουργίες του Προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής (Armstrong, 2001):

1. Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης
2. Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό
3. Προσδιορισμός αναγκών
4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων
5. Αξιολόγηση προγράμματος για διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Σχηματικά η διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων θα μπορούσε να απεικονιστεί ως εξής στο παρακάτω Διάγραμμα 4.1:



Διάγραμμα 4.1: Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 150

4.2.1 Μελέτη υφιστάμενης κατάστασης

Η μελέτη της υφιστάμενης κατάστασης γίνεται σε τρία επίπεδα (Stone, 1998, σελ.55, 59; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 155):

1. Στη μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας.
2. Στη μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας.
3. Στη μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων.

Μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας

Η μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας περιλαμβάνει την τοπική, εθνική αλλά και διεθνή αγορά εργασίας από την οποία η επιχείρηση μπορεί να αντλήσει προσωπικό.

Μια ουσιαστική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα *εργασιακά πρότυπα* που έχει θέσει η επιχείρηση, όπως για παράδειγμα το φύλο, την εθνικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, κ.λ.π. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα ορισμένων επιχειρήσεων όπου προσλαμβάνουν εργαζόμενους χωρίς ιδιαίτερους τίτλους σπουδών, έτσι ώστε να έχουν την δυνατότητα να τους εκπαιδεύσουν όπως αυτοί επιθυμούν (Χυτήρης, 2001, σελ. 33).

Άλλος σημαντικός παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι οι *οικονομικές συνθήκες* της χώρας (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 101). Η οικονομική ύφεση ή άνθηση στη χώρα ή την περιοχή (ή ακόμη και διεθνώς) επηρεάζει τον όγκο εργασιών και άρα την απασχόληση. Η εκτιμώμενη τάση της οικονομίας γενικότερα, και του τουριστικού κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρηση ειδικότερα, επηρεάζει τα προγράμματα στελέχωσης κι ανταμοιβής. Έτσι σε περιόδους κρίσης γίνονται περικοπές προσωπικού και αναζήτηση φθηνότερου εργατικού δυναμικού, ενώ σε περιόδους αυξημένης τουριστικής κίνησης υπάρχει η δυνατότητα πρόσληψης μεγαλύτερου αριθμού εργαζομένων και σε υψηλότερα μισθολογικά επίπεδα. Η διακοπή λειτουργίας των επιχειρήσεων, στην περιοχή, σε περίοδο οικονομικής ύφεσης, δημιουργεί πηγή διαθέσιμου και φθηνότερου εργατικού δυναμικού που θα πλησιάσει μόνο του την ίδια την επιχείρηση. Αντίθετα, η οικονομική ανάπτυξη της περιοχής είτε γενική, είτε κλαδική δημιουργεί συνθήκες ανταγωνισμού για το απαιτούμενο προσωπικό και τους όρους ανταμοιβής του.

Κατά τη μελέτη της εξωτερικής αγοράς εργασίας δε θα πρέπει να παραλειφθεί η εξέταση των *πολιτικών των ανταγωνιστών* του κλάδου πάνω σε θέματα προσωπικού (προσλήψεις,

προαγωγές, αμοιβές, εκπαίδευση). Για παράδειγμα, μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το ύψος το αμοιβών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, ώστε να σχεδιάσει τέτοια πολιτική που αφ' ενός να πλεονεκτεί σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών και αφ' ετέρου να προσφέρει στους εργαζόμενους μισθούς αντάξιους των ικανοτήτων τους. Επίσης, οι πρακτικές εκπαίδευσης, προαγωγών, κ.ά. που διαθέτει, δεν πρέπει να υστερούν έναντι των ανταγωνιστών της, ώστε να έχει τη δυνατότητα να κρατά το ταλαντούχο τουλάχιστον προσωπικό της. Τέλος, θεωρείται σημαντικό να γίνεται γνωστός ο τρόπος προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων από τους ανταγωνιστές, διότι υπάρχουν περιπτώσεις που δεν επιλέγουν μόνο οι επιχειρήσεις το προσωπικό τους αλλά και οι ίδιοι οι υποψήφιοι.

Τα *χαρακτηριστικά της χώρας ή της περιοχής* παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο κατά τη μελέτη εξωτερικής αγοράς εργασίας. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί σε ένα συγκεκριμένο γεωγραφικό χώρο (πόλη, περιοχή, κ.λ.π.). Ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αυτού του χώρου, όπως π.χ. αύξηση ή μείωση πληθυσμού, ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, και την ανάπτυξη του, επηρεάζονται ανάλογα και οι δυνατότητες εύρεσης απασχόλησης και ανταμοιβής του εργατικού δυναμικού καθώς και οι ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό. Έτσι, περιοχές που διαθέτουν πολυάριθμες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αντίστοιχα και μεγάλες ανάγκες σε προσωπικό. Η τοπική αγορά όμως, συχνά δεν επαρκεί από μόνη της για τη κάλυψη αυτών των αναγκών, με αποτέλεσμα να γίνεται αναζήτηση στις ευρύτερες περιοχές ή σε ολόκληρο το νομό, τη χώρα ή και τον κόσμο. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Ελούντας στην Κρήτη, όπου η αναζήτηση προσωπικού γίνεται αρχικά στην ευρύτερη περιοχή του Λασιθίου, στη συνέχεια σε ολόκληρη την περιοχή της Κρήτης, της Ελλάδας και της Ευρώπης (Πατεστής, 2009, σελ. 56).

Επίσης, σημαντικό στοιχείο θεωρείται και η εξέταση των *κινήτρων* που προσφέρει το κράτος για την απασχόληση της συγκεκριμένης μερίδας ανθρώπων. Για παράδειγμα, ο ΟΑΕΔ δημιουργεί προγράμματα επιδότησης επιχειρήσεων για την πρόσληψη ατόμων εγγεγραμμένων στους καταλόγους ανέργων. Επίσης, το κράτος λόγω των περιοριστικών μέτρων που θέτει, μέσω νόμων, σχετικά με την απασχόληση, επηρεάζει τις αποφάσεις των επιχειρήσεων στο στάδιο του προγραμματισμού (ωράριο εργασίας, όροι πρόσληψης – απόλυσης, αμοιβή υπερωριακής απασχόλησης, επιδόματα, κ.λ.π.) (Πατεστής, 2009, σελ. 57).

Τέλος λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και οι *τεχνολογικές εξελίξεις* που έχουν άμεση σχέση με τη μείωση των ατόμων σε θέσεις εργασίας, καθώς πολλές εργασίες αντικαθίστανται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές (French, 1998, σελ. 140).

Μελέτη εσωτερικής αγοράς εργασίας

Η μελέτη της εσωτερικής αγοράς εργασίας έχει ως στόχο τον έλεγχο ποσοτικής – δηλαδή ως προς τον αριθμό και την ειδικότητα - αλλά και ποιοτικής κάλυψης ζήτησης ανθρώπινου δυναμικού – δηλαδή ως προς τα προσόντα και την εξειδίκευση - από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Ο παραπάνω έλεγχος γίνεται στα παρακάτω στάδια:

1. *Ανάλυση θέσεων εργασίας:* Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία, μέσα από την οποία καθορίζεται η φύση του έργου και τα καθήκοντα που πρόκειται να εκτελέσει το προσληφθέν άτομο. Επίσης, μέσω αυτής της ανάλυσης, γίνεται σαφής προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υποψηφίων, ώστε με βάση αυτά να γίνεται σωστή προσέλευση και επιλογή του πλέον αποτελεσματικού προσωπικού.

Έτσι, μέσω της ανάλυσης θέσεως εργασίας:

- καταγράφονται οι τίτλοι και το περιεχόμενο των υφιστάμενων θέσεων εργασίας και οι σχέσεις μεταξύ τους.
- διαπιστώνεται αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σε έναν ή περισσότερους φορείς - δηλαδή πόσοι εκτελούν την κάθε εργασία.
- εξετάζεται αν ο αυτοματισμός και η υφιστάμενη τεχνολογία αντικαθιστούν στη πράξη κάποιες θέσεις, με αποτέλεσμα να μην είναι αναγκαίες όλες οι υπάρχουσες θέσεις εργασίας.
- διαπιστώνονται τα κενά και καταγράφονται οι τίτλοι και το περιεχόμενο των νέων θέσεων εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν, για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η Ανάλυση της θέσεως εργασίας συμβάλλει σημαντικά στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς η πληροφόρηση που συνεπάγεται αποτελεί τη βάση για πάρα πολλές δραστηριότητες που εκτελούνται στα πλαίσια αυτής. Ειδικότερα, η ανάλυση της θέσεως εργασίας συμβάλλει στα παρακάτω:

- Στην παράλειψη μη χρήσιμων προσόντων
- Στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας, που πιθανόν να δημιουργούν προβλήματα στον εργασιακό περιβάλλον, καθώς και στη λύση αυτών

- Στον προγραμματισμό αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- Στην εύρεση κατάλληλου προσωπικού και την πλήρη αξιοποίηση αυτού
- Στον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης
- Στον καθορισμό προτύπων απόδοσης εργασίας
- Στη δίκαιη ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού.

2. *Καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων υπάρχοντος προσωπικού:* Τα στοιχεία που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη καταγραφή φανερώνουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της επιχείρησης στο απαιτούμενο προσωπικό, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Για την επίτευξη αυτών των στόχων απαιτείται ένας αριθμός ατόμων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες. Έτσι, η επιχείρηση κρίνεται αναγκαίο να γνωρίζει την υπάρχουσα διαθεσιμότητα των συγκεκριμένων εργαζομένων ή την τυχόν αναζήτησή τους από την αγορά εργασίας. Επίσης, θα πρέπει να εντοπίσει τις ελλείψεις σε προσόντα και ικανότητες του συγκεκριμένου προσωπικού, δηλαδή τις προτιμήσεις του για γεωγραφική μετακίνηση, την ηλικιακή τους ομάδα και την τυχόν αποχώρησή τους λόγω συνταξιοδότησης, την τεχνολογική τους υπόσταση, κ.λ.π.

Η μέθοδος λοιπόν της καταγραφής δίνει πληροφορίες για το υφιστάμενο προσωπικό, μέσω ενός *πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management Information System)*. Στη βάση δεδομένων αυτού του συστήματος καταγράφονται: τα δημογραφικά στοιχεία του προσωπικού, ότι αφορά την απόδοση, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αποδοχές, τη μέχρι τώρα εξέλιξη και εκπαίδευσή του μέσα στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις προτιμήσεις ή περιορισμούς που θέτει για εσωτερική ή γεωγραφική μετακίνηση, τις δυνατότητες προαγωγής του κάθε εργαζομένου και ότι άλλο στοιχείο νομίζει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων ότι θα συμβάλλει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό.

Πέρα από το πληροφοριακό σύστημα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, η κάθε επιχείρηση είναι σκόπιμο να δημιουργεί *σχέδια διαδοχής στελεχών ή σχέδια αντικατάστασης στελεχών*, για την έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανωτέρων κι ανωτάτων στελεχών. Αυτά τα σχέδια μπορεί να έχουν τη μορφή "εμπλουτισμένου" οργανογράμματος. Δηλαδή, στο κάθε τετραγωνάκι πέρα από το όνομα και τον τίτλο

θέσης του στελέχους (που κατέχει τώρα τη θέση) θα γράφεται το πότε θα αποχωρήσει, τα ονόματα πιθανών αντικαταστατών του, πότε θα είναι έτοιμοι και ποιός ο βαθμός καταλληλότητας ή δυνατότητας να καταλάβουν αυτή τη θέση.

3. *Πρόβλεψη μελλοντικής ζήτησης προσωπικού:* Ο υπεύθυνος κάθε τμήματος, μέσω εισηγήσεων, εκτιμά τις ανάγκες του σε προσωπικό. Με τη σειρά της, το τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, γνωρίζοντας περισσότερα στοιχεία για το μέλλον και την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μέσω της γενικής διεύθυνσης, κάνει της δικές της προβλέψεις, οι οποίες συνήθως αντιπαραβάλλονται με τις εισηγήσεις των υπευθύνων κάθε τμήματος (Πατεστής, 2009, σελ. 59).

Υπάρχει ένας αριθμός παραγόντων που επηρεάζουν τη ζήτηση, από τους οποίους οι πιο σημαντικοί είναι:

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

4. *Πρόβλεψη μελλοντικής προσφοράς προσωπικού:* Ενώ έχει προηγηθεί η ανάλυση και η καταγραφή του υπάρχοντος προσωπικού από τους τμηματάρχες και τη διοίκηση προσωπικού, στη συνέχεια γίνεται η απαραίτητη εκτίμηση των αναμενόμενων αλλαγών στη σύνθεση του προσωπικού. Κατά το στάδιο αυτό, κρίνεται απαραίτητο να ληφθούν υπόψη όλες οι εσωτερικές μετακινήσεις που ενδεχομένως να λάβουν χώρα, όπως για παράδειγμα: προαγωγές, υποβιβασμοί, μεταθέσεις, αλλά και αναμενόμενες αποχωρήσεις του προσωπικού λόγω συνταξιοδότησης, απολύσεων ή και παραιτήσεων (Stone, 1998, σελ. 55).

Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την προσφορά είναι:

- Οι πολιτικές της επιχείρησης που αφορούν την επιλογή και στελέχωση.

- Η ελκυστικότητα των θέσεων που δημιουργούνται μέσα στην επιχείρηση.
 - Το κόστος διαμονής στην περιοχή.
 - Η νομοθεσία που αφορά την απασχόληση (Maund, 2001, σελ. 129).
5. Σύγκριση εκτιμώμενης ζήτησης - προσφοράς προσωπικού: Αν η προβλεπόμενη προσφορά είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη ζήτηση, η επιχείρηση χρειάζεται να πραγματοποιήσει πολιτικές μείωσης προσωπικού (όπως π.χ. απολύσεις, μεταθέσεις σε άλλες επιχειρήσεις του ομίλου αν υπάρχουν, κίνητρα αποχώρησης). Αντιθέτως, αν η μελλοντική ζήτηση είναι μεγαλύτερη από την εκτιμώμενη προσφορά, οργανώνονται πολιτικές πρόσληψης προσωπικού (DeNisi, Griffin, 2001, σελ. 159).

Μελέτη επιχειρηματικών σχεδίων

Για την ολοκλήρωση της μελέτης της υφιστάμενης κατάστασης απαιτείται η μελέτη των επιχειρηματικών σχεδίων. Για να καταφέρει κάθε επιχείρηση να διαμορφώσει τα επιχειρηματικά της σχέδια, τα ανώτατα στελέχη της θέτουν τριών ειδών ερωτήματα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 155):

- “Που είμαστε τώρα;”
- “Πού θέλουμε να πάμε;”
- “Τι χρειάζεται να γίνει για να επιτευχθεί η μετάβαση;”

Η πρώτη ερώτηση αξιολογεί την παρούσα θέση της επιχείρησης εσωτερικά αλλά και σε σχέση με το περιβάλλον.

Η δεύτερη ερώτηση εκφράζει τις συγκεκριμένες κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος της επιχείρησης.

Η τρίτη ερώτηση αναδεικνύει τις δράσεις που θα προβληθούν στο πρόγραμμα.

Τα επιχειρηματικά σχέδια που θα αναπτύσσει η επιχείρηση θα πρέπει να είναι πάντα συνδεδεμένα με την επιχειρησιακή στρατηγική που έχει ακολουθήσει η επιχείρηση γενικότερα. Τα σχέδια αυτά θα συνδέονται με τις τρεις στρατηγικές:

- την ανάπτυξη

- την σταθεροποίηση και
- την περισυλλογή.

Ανάλογα λοιπόν με την επιχειρησιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση, θα επιλέξει αντίστοιχα και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων τη στρατηγική που θα ακολουθήσει για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του οργανισμού.

- *Προγραμματισμός για ανάπτυξη.* Η εφαρμογή αυτού του σχεδίου, δείχνει την προσπάθεια της επιχείρησης για αύξηση των πωλήσεων και επέκταση των λειτουργιών της. Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η μελλοντική πρόσληψη προσωπικού. Είναι γεγονός, ότι ανάλογα με τις συνθήκες αγοράς, η ανεύρεση κατάλληλων εργαζομένων είναι δύσκολη, με αποτέλεσμα ο προγραμματισμός για ανάπτυξη να γίνεται εξίσου δύσκολος. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να αυξάνει τις προσπάθειες της για στρατολόγηση ή ακόμα και να αρχίζει να αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων.
- *Προγραμματισμός για σταθεροποίηση.* Στην περίπτωση αυτή, μια επιχείρηση έχει έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων κάθε χρόνο. Οι εργαζόμενοι όμως πολλές φορές, είτε αναζητούν καλύτερες εργασίες, είτε παίρνουν συντάξεις, είτε φεύγουν λόγω χαμηλής απόδοσης ή μετεγκατάστασης, κ.α. Για αυτό το λόγο η εταιρεία πρέπει να είναι έτοιμη να καλύψει, με οποιοδήποτε τρόπο, οποιαδήποτε ανάγκη παρουσιάζεται, ακόμα και παρέχοντας περαιτέρω εκπαίδευση στο ήδη υπάρχον προσωπικό, έτσι ώστε να είναι σε θέση να καλύψει τυχόν εμφανιζόμενες ανάγκες.
- *Προγραμματισμός για περισυλλογή.* Αυτή η περίπτωση συναντάται όταν μια επιχείρηση ακολουθεί πολιτική περικοπών. Αυτές οι περικοπές μπορεί να γίνουν και στη περίπτωση του προσωπικού. Μία συνήθης ενέργεια των επιχειρήσεων είναι η πρόωρη συνταξιοδότηση. Είναι γεγονός, ότι πολλές επιχειρήσεις, αναγκάζονται πολλές φορές να δώσουν περισσότερα κίνητρα και οφέλη στους εργαζομένους τους, προκειμένου να αποχωρήσουν γρηγορότερα, ή ακόμη και να χάσουν προσωπικό, που θα προτιμούσαν να διατηρήσουν, λόγω του γεγονότος ότι προσωπικό με υψηλές επιδόσεις χρησιμοποιεί συνήθως αυτό το στοιχείο για να αποκομίσει περισσότερα οφέλη. Όλα αυτά είναι κόστη, που διαμορφώνονται σε υψηλότερο επίπεδο από αυτό που πιθανόν να υπολόγιζε μία επιχείρηση.

4.2.2 Πρόβλεψη μεταβολών σε ανθρώπινο δυναμικό

Οι βασικότεροι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση και το μέγεθος του προσωπικού είναι οι εξής:

- *Απώλειες σε Προσωπικό.* Κάθε επιχείρηση κατά τη διαδικασία προγραμματισμού της σε ανθρώπινο δυναμικό, κρίνεται απαραίτητο να λαμβάνει υπόψη της τυχόν απώλειες σε προσωπικό. Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες προσωπικού ποικίλουν και διαχωρίζονται σε *αναμενόμενους*, όπως για παράδειγμα η συνταξιοδότηση λόγω ορίου ηλικίας, οι αποσπάσεις, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι προγραμματισμένες άδειες, οι προγραμματισμένες απολύσεις, κ.λ.π. και *μη αναμενόμενους*, όπως οι παραιτήσεις, οι απολύσεις ή υποβιβασμοί για πειθαρχικούς λόγους, οι αποχωρήσεις για λόγους υγείας ή θανάτου, οι μη προγραμματισμένες άδειες, κ.λ.π.

Οι αναμενόμενες μεταβολές προσωπικού διακρίνονται σε *ποσοτικές*, όπου εξετάζονται οι αριθμητικές μεταβολές του προσωπικού (π.χ. το πλήθος των εργαζομένων που βρίσκεται ή πρόκειται να βρεθεί στην επιχείρηση) και *ποιοτικές*, όπου εξετάζονται οι μεταβολές σε επίπεδο ικανότητας του προσωπικού ως προς την εκπαίδευση, την απόκτηση εμπειρίας, την ηλικιακή ωρίμανση, κ.λ.π. (Πατεστής, 2009, σελ. 62, 63).

- *Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια επιχείρηση.* Ως αποτέλεσμα των προαγωγών, μεταθέσεων, αποσπάσεων, κ.λ.π. του υπάρχοντος προσωπικού, προκύπτουν οι εσωτερικές μεταβολές. Ειδικά σε μεγάλες επιχειρήσεις, οι προαγωγές και οι μεταθέσεις ακολουθούν συχνά ένα συγκεκριμένο σχέδιο, ανάλογα με το τμήμα και τη θέση, με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται κάποια μέθοδος για την πρόβλεψη των αναγκών κάλυψης κενών θέσεων που δημιουργούνται.
- *Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό.* Το ήδη υπάρχον προσωπικό που υπηρετεί σε κάθε επιχείρηση, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές. Για το λόγο αυτό, ο υπεύθυνος προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι υποχρεωμένος, ανάλογα με τις μεταβολές και τις μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, να καταρτίζει καταλλήλως το πρόγραμμα εκπαίδευσης. Οι ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού συνδυάζονται με τη βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, οι οποίες προκύπτουν από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση μεταπτυχιακών σπουδών, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας, κ.ο.κ.

4.2.3 Προσδιορισμός αναγκών

Ο προσδιορισμός των αναγκών είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα των προηγούμενων μελετών. Έχοντας πράξει τα τρία πρώτα βήματα του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, τη πρόβλεψη των πιθανών μεταβολών, σε συνδυασμό με τα επιχειρηματικά σχέδια, η επιχείρηση είναι σε θέση να ορίσει τις μελλοντικές της ανάγκες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 159).

Μια επιχείρηση καλείται να είναι σε θέση να λαμβάνει υπόψη τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν την απασχόληση προκειμένου να προβεί σε οποιονδήποτε σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι εξελίξεις είναι κυρίως τεχνολογικής, κοινωνικής, οικονομικής αλλά και πολιτικής φύσης.

Η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει την απασχόληση καθώς υποβοηθά στην εξειδίκευση και εισάγει διάφορα τεχνικά συστήματα στην παραγωγή. Η μόρφωση, η κοινωνική ανάπτυξη αλλά και οι πληθυσμιακές τάσεις ασκούν επίσης επιρροές στο ανθρώπινο δυναμικό. Η οικονομική ευρωστία της επιχείρησης έχει κι αυτή τον ρόλο της, διότι συνδέεται με τις τεχνολογικές και κοινωνικές εξελίξεις και είναι κατανοητό ότι για οποιονδήποτε σχεδιασμό απαιτείται κεφάλαιο. Η οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από τις πολιτικές εξελίξεις, όπως για παράδειγμα από την εργατική νομοθεσία, την εξωτερική πολιτική, την πολιτική μισθών και ημερομισθίων κ.ά. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 102; Stone, 2002, σελ. 27).

Η εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό αφορά στον υπολογισμό της ποιότητας και ποσότητας του ανθρώπινου δυναμικού που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές προβλέψεων οι οποίες περιλαμβάνουν εκτιμήσεις βασισμένες στη γνώμη και εμπειρία των διευθυντών, στατιστικές μεθόδους, μεθόδους μελέτης εργασίας και προβλέψεις βασισμένες σε υπολογισμούς της παραγωγικότητας, που συνήθως χρησιμοποιούνται συνδυαστικά. Οι εκτιμήσεις της διοίκησης, αποτελούν την πιο απλή μέθοδο υπολογισμού και χρησιμοποιείται πιο συχνά σε μικρές επιχειρήσεις. Πρόκειται για προσωπικές εκτιμήσεις που γίνονται είτε από τους διευθυντές μεμονωμένα και βασίζονται σε ατομικά κριτήρια είτε για εταιρικές εκτιμήσεις που συντάσσονται από ανώτερα στελέχη (Tyson, York, 2000, σελ. 83).

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

πάλι προκειμένου να ζητηθεί η γνώμη τους. Πρόκειται για επαναλαμβανόμενη διαδικασία μέχρι να καταλήξουν όλοι σε μια κοινώς αποδεκτή εκτίμηση. Η χρησιμότητα της τεχνικής αυτής έγκειται στο ότι ενοποιεί τις διαφορετικές απόψεις των ειδικών εξαλείφοντας την υποκειμενικότητα (Χυτήρης, 2001, σελ. 38; Stone, 2002, σελ. 53).

Οι μεγάλες επιχειρήσεις ενδείκνυνται να χρησιμοποιούν στατιστικές μεθόδους προβλέψεων καθώς αντιμετωπίζουν πολύπλοκα προβλήματα στον σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού. Οι πιο κοινές τεχνικές είναι η απλή πρόβλεψη (πρόβλεψη της αύξησης ή μείωσης μιας ή περισσότερων μεταβλητών για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα), η ανάλυση παλινδρόμησης, η οποία βασίζεται σε υποθέσεις για την σταθερότητα ορισμένων σχέσεων και τέλος τα οικονομετρικά μοντέλα, όπου μελετώνται προηγούμενα στατιστικά στοιχεία με την υπόθεση ότι οι σχέσεις μεταξύ ενός αριθμού μεταβλητών θα υφίστανται και στο μέλλον (Tyson, York, 2000, σελ. 83).

4.2.4. Σχεδιασμός προγράμματος κάλυψης αναγκών σε συνδυασμό με προϋπολογισμό οικονομικών μέσων

Αφού ολοκληρωθούν όλα τα παραπάνω προκαταρκτικά βήματα, πραγματοποιείται ο κατάλληλος σχεδιασμός του προγράμματος. Ο σχεδιασμός αυτός προκύπτει από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης και την ανάλυση των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς προσωπικού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 160).

Η Διεύθυνση Προσωπικού εξετάζοντας τους πιθανούς εναλλακτικούς τρόπους κάλυψης των αναγκών της επιχείρησης σε προσωπικό, σε συνάρτηση πάντα με τον προϋπολογισμό των μέσων που απαιτεί η κάθε εναλλακτική λύση, επιλέγει εκείνη τη λύση που μπορεί να επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος (Πατεστής, 2009, σελ. 64). Έτσι, ανάλογα με τον επιδιωκόμενο στόχο κάθε επιχείρησης μελετώνται ορισμένα σχέδια δράσης όπως:

- *Σχέδια προσλήψεων:* Αφορούν στον αριθμό και στο προφίλ των εργαζομένων, στις πηγές καθώς και στις μεθόδους και στα κίνητρα προσέλκυσης, στις μεθόδους επιλογής και στις εναλλακτικές λύσεις εάν το αρχικό σχέδιο δεν ευδοκιμήσει. Τα σχέδια προσλήψεων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση στη διάρκεια και στις μεθόδους ολοκλήρωσής τους.
- *Σχέδια ανάπτυξης εργαζομένων:* Οι επιχειρήσεις παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης της καριέρας των εργαζομένων μέσω ειδικών σεμιναρίων και προγραμμάτων. Στόχος

των σχεδίων αυτών είναι πρώτα οι εργαζόμενοι να εμπλουτιστούν με εμπειρίες, μετά να δημιουργηθούν κέντρα αξιολόγησης των δυνατοτήτων των υπαλλήλων και τέλος να ασκηθεί επιρροή στους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση.

- *Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων:* Έχουν στόχο να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων, να ενισχύσουν τις δεξιότητές τους και να αναπτύξουν άλλες και τέλος να συμβάλλουν στην γρήγορη προσαρμογή των νέο-προσληφθέντων. Τα εκπαιδευτικά σχέδια θα πρέπει να υλοποιούνται εγκαίρως.
- *Σχέδια ενίσχυσης απόδοσης:* Μέσω των σχεδίων αυτών η επιχείρηση καλύπτει έκτακτες ανάγκες με το ήδη ενεργό προσωπικό και διαμορφώνει κατάλληλο κλίμα για βελτίωση της παραγωγικότητας. Τα σχέδια ενίσχυσης στοχεύουν στον εντοπισμό των απαιτήσεων από τους εργαζομένους για καλύτερη απόδοση και στην επιβράβευση των εργαζομένων από προϊσταμένους. Η υλοποίησή τους πραγματοποιείται με την εισαγωγή συστημάτων διοίκησης απόδοσης και ποιότητας και με προγράμματα αλλαγής της κουλτούρας.
- *Σχέδια αμοιβών:* Στόχος τους είναι η έρευνα των επιπέδων αμοιβών που επικρατούν στην αγορά, η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και η δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος αμοιβών βάσει της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας.
- *Σχέδια αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας:* Μπορεί να περιλαμβάνουν μείωση ιεραρχικών στρωμάτων και αποκέντρωση, οργάνωση αυτόνομων ομάδων διοικούμενων από ένα μέλος, εξωτερική ανάθεση κάποιων λειτουργιών, διεύρυνση καθηκόντων μιας θέσης ή ένταξη πολλών ξεχωριστών θέσεων σε ευρύτερες. Συνήθως τα σχέδια αυτά αφορούν στη σύνθεση ενός νέου τμήματος, στην αναδιάρθρωση ήδη υπάρχοντων ή των σχέσεων μεταξύ των τμημάτων. Όταν απαιτούνται αλλαγές στην επιχείρηση, έχουν αντίκτυπο και στους τρόπους αξιοποίησης των εργαζομένων.
- *Σχέδια εργασιακών σχέσεων:* Αφορούν σε συμφωνίες ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εκπροσώπους των εργαζομένων και περιλαμβάνουν ζητήματα προς διαπραγμάτευση και τα πεδία ενδιαφέροντος όπου πραγματοποιείται συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και συμφωνίες παραγωγικότητας.
- *Σχέδια μείωσης προσωπικού:* Η επιχείρηση προβαίνει σε μείωση προσωπικού όταν επέλθει οικονομική κρίση. Για να αποφευχθεί μια μαζική απόλυση, πρέπει να γίνει σωστός προγραμματισμός και να υιοθετηθούν εναλλακτικές πολιτικές για τη διαχείριση τέτοιων καταστάσεων. Σε γενικές γραμμές, με τα σχέδια αυτά ορίζονται: ο

αριθμός απασχολούμενων που πρέπει να αποχωρήσουν, η οργάνωση σε επικοινωνιακά και ενημερωτικά θέματα με συνδικάτα, η δημιουργία κινήτρων για οικειοθελή αποχώρηση, οι όροι απόλυσης.

- *Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης:* Οι μορφές αυτές περιλαμβάνουν ευελιξία στα ακολουθούμενα ωράρια συνήθως σε εποχική απασχόληση, ευελιξία στις συμβάσεις εργασίας και ευελιξία λειτουργίας (εκπαίδευση εργαζομένων για την ανάπτυξη πολλών ικανοτήτων).
- *Σχέδια επικοινωνίας:* Αποτελούν σημαντικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διότι υποβοηθά στην αφοσίωση των εργαζομένων. Περιέχουν τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και επιβάλλεται να προβλέπουν και να ενισχύουν την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (French, 1998, σελ. 325; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 161-163).

Είναι γεγονός, ότι η επιλογή καταρτισμένου εργατικού δυναμικού είναι μεγάλης σπουδαιότητας για την επιχείρηση. Οι στόχοι των πωλήσεων, οι μακροχρόνιοι σχεδιασμοί και τα οικονομικά σχέδια μπορεί να αμφισβητηθούν, αν δεν εναρμονίζονται και δεν συμβαδίζουν με την προσφορά στην αγορά εργασίας και τη γνώση ότι το κατάλληλο προσωπικό πρέπει να διατηρείται για όσο μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, αν αυτό είναι εφικτό, μέσα στην επιχείρηση (Yate, 2006, σελ. 70).

4.2.5. Αξιολόγηση προγράμματος και διορθωτικές ενέργειες που τροποποιούν το σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων

Σε αυτή τη λειτουργία του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού, εξετάζεται κατά πόσο τα σχέδια δράσης κάθε επιχείρησης μπορούν να ολοκληρωθούν και να επιτύχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Μια ιδανική διαδικασία προγραμματισμού συμβάλλει στο να προσλάβει μια επιχείρηση τον απαιτούμενο αριθμό υπαλλήλων την κατάλληλη χρονική περίοδο. Συνήθως αυτό είναι δύσκολο να συμβεί. Αν όμως η επιχείρηση έχει την ικανότητα να προσλάβει τους κατάλληλους εργαζόμενους, τη δεδομένη στιγμή που χρειάζονται, χωρίς να έχει πλεόνασμα ή έλλειμμα εργαζομένων, τότε η διαδικασία προγραμματισμού που ακολουθεί λειτουργεί αποτελεσματικά. Αντίθετα, αν μια επιχείρηση δυσκολεύεται να προσλάβει κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και συνήθως προσλαμβάνει ακατάλληλο ή αδυνατεί να πληρώσει τους μισθούς, τότε η διαδικασία προγραμματισμού είναι μη αποτελεσματική και ελλειμματική.

Είναι γνωστό, ότι το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ορισμένα σχέδια δράσης ενώ φαίνονται εφαρμόσιμα στο παρόν να μην είναι σίγουρα εφαρμόσιμα και στο μέλλον. Έτσι λοιπόν, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη ευέλικτων σχεδίων δράσης που δύνανται να προσαρμόζονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η ύπαρξη διαδικασιών αξιολόγησης σε όλα τα στάδια που περιγράφηκαν παραπάνω, συμβάλουν στον εντοπισμό πιθανόν λανθασμένων κινήσεων κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού και κατόπιν στην προσαρμογή των σχεδίων δράσης. Οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση απαιτείται να επανατροφοδοτούνται στο σύστημα του προγραμματισμού και να συμβάλλουν στον επανασχεδιασμό των σχεδίων δράσης (Πατεστής, 2009, σελ. 65).

4.3 ΟΦΕΛΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Τα βασικά οφέλη του Προγραμματισμού για Ανθρώπινο Δυναμικό είναι:

- η δυνατότητα αποκάλυψης ανεπάρκειας, πλεονάσματος ή έλλειψης προσωπικού.
- η έγκαιρη πρόσληψη κατάλληλου προσωπικού.
- η δυνατότητα πρόβλεψης ή και αποφυγής πιθανών απολύσεων, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
- η δυνατότητα έγκαιρης προετοιμασίας εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- ο προγραμματισμός της επιχείρησης στη διαδοχή των εργαζομένων.
- η αξιολόγηση, η κοστολόγηση και οι σχετικές προβλέψεις σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις, όπως π.χ. αίθουσες προσωπικού, καντίνες, κ.λ.π.
- ο εντοπισμός των σημείων ανεπάρκειας των προβλέψεων και των ελλειμματικών ή ασαφών προγραμμάτων, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να γνωρίζει σε ποιο σημείο έγινε λανθασμένη πρόβλεψη ή άστοχος προγραμματισμός.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε γενικές γραμμές, ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης καθορίζει τις ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, προσφέρει στην οργανωσιακή στρατηγική δεδομένα σχετικά με τη διαθεσιμότητα εργατικών χεριών και δίνει χρόνο στον οργανισμό για την κάλυψη κενών ή πλεονασμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι γεγονός ότι προκύπτουν σημαντικά προβλήματα και διοικητικά θέματα πάνω στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων. Αυτά τα προβλήματα κυρίως περιλαμβάνουν τις ελλείψεις ή τα πλεονάσματα υπαλλήλων με διάφορα προσόντα και εμπειρίες καθώς και υψηλότερα κόστη λειτουργίας τα οποία απορρέουν από την αποτυχία να συμπεριλαμβάνονται τα θέματα του προσωπικού στα στρατηγικά σχέδια. Συμπεραίνεται λοιπόν, ότι αυτού του είδους τα προβλήματα μπορούν να λυθούν με τη βοήθεια εργαλείων πρόβλεψης (προσφοράς και ζήτησης ανθρώπινων πόρων) τα οποία θα πρέπει να επιλέγονται και να χρησιμοποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της βιομηχανίας, το μέγεθος του οργανισμού, τη διαθεσιμότητα δεδομένων, τον ορίζοντα των προβλέψεων και την επιθυμητή ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα

Πατεστής Ι., (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα

Tyson S., York A., (2000), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM», αποδοση: Ψαρράκη Π., 4η έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Armstrong M., (2001), «Human Resource Management Practice», Kogan Page Unlimited, London

Beardwell I. και Holden L., (1994), «Human Resource Management – A contemporary perspective», Pitman Publishing, London

DeNisi A.S. and Griffin R.W., (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, Boston

French W., (1998) «Human Resources Management», 4^η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y

Maund L., (2001), «An Introduction to Human Resources Management, theory and practice», Palgrave Macmillan, N.Y

Stone R.J., (1998), «Human Resource Management», 3rd edition, John Wiley and Sons, Australia

Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4^η έκδοση, John Wiley & Sons Australia Ltd

Yate M, (2006), «Hiring the best», 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όταν γίνεται αναφορά στη στελέχωση των επιχειρήσεων ή των οργανισμών εννοούνται οι δραστηριότητες που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση ώστε να υπολογίσει τις μελλοντικές της ανάγκες όσον αφορά το προσωπικό της, να στρατολογήσει κατάλληλους υποψηφίους που ενδιαφέρονται να εργαστούν στην επιχείρηση, και έπειτα να επιλέξει τους καλύτερους υποψηφίους ως νέο προσωπικό. Η στελέχωση, ως διαδικασία αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η τελική επιλογή, ως διαδικασία πρόσληψης του πιο κατάλληλου ανθρώπου για τη συγκεκριμένη θέση, οδηγούν σε αλλαγή της κουλτούρας των οργανισμών (Stone, 2002, σελ. 174). Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε έναν οργανισμό (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999, σελ. 305-417).

5.1 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχετικά με την προσέλκυση εργαζομένων παρουσιάζονται οι παρακάτω σχετικές απόψεις. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002, σελ. 129), η προσέλκυση εργαζομένων ορίζεται ως μια σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την ανεύρεση υποψηφίων για εργασία, οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.

Η προσέλκυση εργαζομένων σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001, σελ. 61), θεωρείται ότι είναι η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και έξω από αυτήν) για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Στη συνέχεια, κατά τον Φουντουλάκη (2000, σελ. 63), υιοθετείται σε γενικές γραμμές ο ίδιος ορισμός και προσθέτει ότι η διαδικασία της προσέλκυσης είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ακόμα και για τις καλύτερες μονάδες οι οποίες εξασφαλίζουν άριστες συνθήκες εργασίας. Επίσης, σημειώνει ότι σκοπός της στελέχωσης θα πρέπει να είναι η εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας (μέσω έμπιστου δυναμικού) βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, και κατ' επέκταση η συμβολή της στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.

Γενικότερα, η προσέλκυση υποψηφίων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες που κρίνονται χρήσιμες, προκειμένου οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι τόσο να ενημερωθούν όσο και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για απασχόληση στην επιχείρηση.

Η προσέλκυση υποψηφίων σε μια επιχείρηση αποτελεί την πρώτη επαφή της ίδιας με τους υποψήφιους εργαζομένους. Έτσι, κρίνεται απαραίτητο, η συγκεκριμένη διαδικασία να σχεδιαστεί και να πραγματοποιηθεί σωστά (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 130). Η στρατολόγηση περιλαμβάνει κυρίως τη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού που χρειάζεται, την πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών με βάση τις τάσεις προηγούμενων ετών και τις μελλοντικές προσδοκίες, τη γνώση του είδους του ανθρώπου που θα ταίριαζε στη συγκεκριμένη θέση (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 60).

Οι αποφάσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την στρατολόγηση εργαζομένων, θεωρούνται από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται σε μία επιχείρηση (Ferris, Hochwarter, Buckley, Harrell-Cook, Frink, 1999, σελ. 305-417). Αυτό προκαλείται από τις πιέσεις του ανταγωνισμού που έχει κάνει τους επιχειρηματικούς κύκλους να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα του ανθρώπινου στοιχείου και επιτυγχάνεται με την ακολουθία τριών βασικών σταδίων:

1. *Προσδιορισμός του πληθυσμού στόχευσης.* Ο τύπος των υποψηφίων αναφέρεται τόσο στις ικανότητες τους, που είναι απαραίτητες, όσο και στην συμφωνία απασχόλησης (π.χ. μερική απασχόληση, προσωρινή, μόνιμη) των αιτούντων που πρόκειται να προσληφθούν. Βασισμένη σε αυτές τις πληροφορίες η επιχείρηση ενδεχομένως να προσδιορίσει και τη γεωγραφική περιοχή της διαδικασίας της προσέλκυσης (αν την ενδιαφέρει οι υποψήφιοι να είναι από την τοπική περιοχή, τις κοντινές πόλεις, από όλη την χώρα ή ακόμη κι από όλο τον κόσμο), και συγκεκριμένες απαιτήσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση (π.χ. απόφοιτοι σχολών), και εάν η προσέλκυση στοχεύει σε συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων.
2. *Προσδιορισμός των πηγών προσέλκυσης.* Η επιχείρηση χρησιμοποιεί διάφορες πηγές προσέλκυσης, όπου συμπεριλαμβάνονται οι συστάσεις των εργαζομένων, το διαδίκτυο, οι καταχωρήσεις και οι αγγελίες εφημερίδων, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κ.τ.λ.
3. *Προσδιορισμός τρόπου προσέλκυσης υποψηφίων.* Στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά, οι επιχειρήσεις αποφασίζουν με ποιο τρόπο θα προσελκύσουν υποψηφίους με τα απαραίτητα προσόντα. Έτσι η επιχείρηση φροντίζει να πληροφορήσει τους

υποψηφίους για το εργασιακό περιβάλλον, τις αποδοχές κ.ά. και να καθορίσει τη χρονική στιγμή που θα γίνουν οι προσλήψεις (Harris, 2000, σελ. 98).

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία προσέλκυσης, θα πρέπει να καταλήγει στην συγκέντρωση ενός ικανοποιητικού αριθμού ικανών υποψηφίων, έτσι ώστε η επιχείρηση να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τους πλέον κατάλληλους για τη συγκεκριμένη θέση. Όταν μια επιχείρηση δυσκολεύεται να προσελκύσει άτομα που να ταιριάζουν στις θέσεις εργασίας ή αν ακόμα έχει μεγάλο αριθμό αιτήσεων, τότε οι προσπάθειες της για προσέλκυση προσωπικού δεν είναι οι ιδανικές. Επίσης ένας τρόπος αξιολόγησης είναι και το κόστος της διαδικασίας αυτής. Αν τα έξοδα είναι υπερβολικά ή πολύ μεγαλύτερα από ότι είναι απαραίτητο τότε η διαδικασία χρειάζεται αλλαγές. Το καλύτερο για μια επιχείρηση είναι να επιλέξει την διαδικασία αυτή που θα της προσφέρει τους καλύτερους υποψηφίους.

5.1.1 Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Είναι η διαδικασία ανεύρεσης προσωπικού μέσα από την ίδια την επιχείρηση. Συνήθως οι επιχειρήσεις πρώτα διερευνούν τις ικανότητες του ήδη υπάρχοντος εργατικού δυναμικού, μέσω της καταγραφής ικανοτήτων, και προτιμά να προάγει άτομα προκειμένου να καλυφθεί η κενή θέση παρά να προσλαμβάνει καινούρια (French, 1998, σελ. 216). Τα στοιχεία που προκύπτουν από την καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων των ήδη απασχολούμενων στην επιχείρηση, δείχνουν τις ελλείψεις και τις αδυναμίες σε προσωπικό (Χυτήρης, 2001, σελ. 36).

Η εσωτερική προσέλκυση μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως μέσω πίνακα ανακοινώσεων, εφημερίδα, περιοδικό της επιχείρησης, συστάσεις εργαζομένων, προαγωγές, μεταθέσεις, κ.λ.π. Σύνθητες μέσο είναι μέσα από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων με ανακοινώσεις σε πίνακες και στο intranet των οργανισμών.

Τα βασικά πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι ότι η επιχείρηση έχει γνώση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των υποψηφίων, ο εργαζόμενος ήδη γνωρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, με αποτέλεσμα να έχει την ικανότητα να τον διαφημίσει με ένα θετικό τρόπο, και επιπλέον το κόστος της επιχείρησης για εκπαίδευση μειώνεται (Stone, 2002, σελ. 178).

Από την άλλη πλευρά, η συγκεκριμένη διαδικασία προσέλκυσης έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Αρχικά, συμβάλλει στην έλλειψη δημιουργίας νέων ιδεών. Οι εργαζόμενοι συνηθίζουν να δουλεύουν με έναν δικό τους τρόπο, τον οποίο πολλές φορές τον διατηρούν

ακόμα και όταν η επιχείρηση εξελίσσεται. Αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο στην περίπτωση όπου η επιχείρηση επιθυμεί να αλλάξει την κουλτούρα της. Ένα άλλο μειονέκτημα είναι και το λεγόμενο "ripple effect", δηλαδή το αποτέλεσμα του κύματος. Όταν ένα άτομο προάγεται σε κάποια ανώτερη θέση αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία κάποιας άλλης κενής θέσης. Αυτή η αλλαγή μπορεί να προκαλέσει πολλές μεταφορές και μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα να προαχθεί ένας εργαζόμενος πέραν των ικανοτήτων του. Σε αυτή τη περίπτωση, επηρεάζονται οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων, λόγω ανταγωνισμού, για την προαγωγή, μειώνεται η δημιουργικότητα, το σύστημα γίνεται γραφειοκρατικό και τελικά απαιτούνται ακριβότερα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Harris, 2000, σελ. 102).

5.1.2 Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Είναι η διαδικασία αναζήτησης προσωπικού έξω από την επιχείρηση. Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψηφίων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας.

Η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους όπως μέσω αγγελιών σε εφημερίδες και περιοδικά, δημοσιεύσεων σε ιστοσελίδες που ασχολούνται με την εύρεση προσωπικού όπως π.χ. ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), επαγγελματικών ενώσεων και σωματείων, διαφημίσεων στο ραδιόφωνο και την τηλεόραση, ημέρες καριέρας, αφίσες σε κεντρικούς δρόμους, κ.λ.π. Η πιο διαδεδομένη μέθοδος, που χρησιμοποιούν οι περισσότερες επιχειρήσεις, είναι οι δημοσιεύσεις και οι αγγελίες σε εφημερίδες αλλά και επαγγελματικές εκδόσεις. Η αγγελία είναι μια κατά κάποιο τρόπο διαφήμιση που πρέπει να γίνει αντιληπτή και να προξενήσει το ενδιαφέρον των κατάλληλων υποψηφίων. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις καταχωρούν αγγελίες που δεν ελκύουν την προσοχή και περνούν απαρατήρητες ή προσελκύουν λάθος υποψηφίους, με αποτέλεσμα να χρειάζεται να επαναληφθεί η διαδικασία και έτσι χάνεται πολύτιμος χρόνος και χρήμα. Για να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα μια αγγελία θα πρέπει να γίνει πολύ μελετημένη επιλογή του εντύπου, της ημέρας έκδοσης της αγγελίας και να συνταχθεί ορθώς και επιμελώς.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας και η όλο και μεγαλύτερη χρήση του internet (αρκετά μικρή ακόμη σε σχέση με το εξωτερικό) έχουν εισάγει ένα νέο εργαλείο προσέλκυσης υποψηφίων, το λεγόμενο e-recruiting (καταχώρηση αγγελιών στο Διαδίκτυο). Ένας ακόμη τρόπος προσέλκυσης προσωπικού, τον οποίο χρησιμοποιούν αρκετές επιχειρήσεις, είναι η

συνεργασία με κέντρα εκπαίδευσης και Πανεπιστήμια. Αρκετά γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων, εκτός των άλλων υπηρεσιών που προσφέρουν, συχνά προσφέρουν υπηρεσίες επιλογής προσωπικού προς τις επιχειρήσεις. Ιδιαίτερη όμως προσοχή απαιτείται στη σύναψη συμβολαίου μεταξύ των συμβούλων και της επιχείρησης. Το υπουργείο εργασίας παρέχει στις επιχειρήσεις, που κατέχουν την τεχνογνωσία και το εξειδικευμένο προσωπικό που χρειάζεται για τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, σχετική άδεια. Όταν η επιλογή του γραφείου επιλογής προσωπικού γίνει με την απαιτούμενη προσοχή και την απαιτούμενη εμπειρία, η μέθοδος αυτή μπορεί να αποδειχτεί αρκετά αποτελεσματική.

Στην Ελλάδα, τα περισσότερα ξενοδοχεία, όπως και πολλές άλλες τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν εποχιακά και μάλιστα τη θερινή περίοδο, συνήθως από Απρίλιο μέχρι Οκτώβριο, πράγμα που σημαίνει ότι για αυτό το διάστημα απαιτείται επιπλέον προσωπικό. Επειδή δε, με την έναρξη της θερινής περιόδου παρατηρείται μεγαλύτερη ζήτηση, δημιουργούνται ποιοτικά και ποσοτικά προβλήματα εξεύρεσης προσωπικού, διότι τα ξενοδοχεία προσλαμβάνουν νωρίτερα το προσωπικό τους, προκειμένου να το έχουν εξασφαλισμένο (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 130).

Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας είναι η μεταφορά νέων ιδεών και τρόπων σκέψεων μέσα στην επιχείρηση. Όταν μια επιχείρηση επιθυμεί να ενδυναμώσει τη ζωντάνια της, τη δημιουργικότητά της και τη μελλοντική της ικανότητα έχει τη δυνατότητα να προσλάβει νέο προσωπικό με καινοτόμες ιδέες. Επίσης, μέσω της εξωτερικής προσέλκυσης αποφεύγεται και το "ripple effect". Κάποιες φορές κοστίζει λιγότερο για την επιχείρηση να προσλάβει ένα νέο άτομο, απ' το να προάγει κάποιον εργαζόμενο. Επιπλέον το άτομο που θα προέρχεται από κάποια εξωτερική πηγή δεν θα είναι επηρεασμένο από τη νοοτροπία των ήδη εργαζομένων και δεν θα ανήκει σε «κλίκες».

Αντιθέτως, η εξωτερική προσέλκυση μπορεί να δημιουργήσει και ορισμένα προβλήματα. Για παράδειγμα, η απόφαση της επιχείρησης να αναζητήσει νέο υπάλληλο για την κάλυψη κενής θέσης, αποθαρρύνει και αυτομάτως απογοητεύει κάποιους από το ήδη υπάρχον προσωπικό, οι οποίοι θεωρούσαν ότι ήταν κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση και έτσι χάνουν κάποια ευκαιρία για προαγωγή. Επιπλέον, η τοποθέτηση και η προσαρμογή νέων υπαλλήλων προϋποθέτει κάποιο χρονικό διάστημα. Το ηθικό τους μπορεί να είναι μειωμένο, επειδή μπορεί να επηρεαστεί από αρνητική συμπεριφορά εργαζομένων που δεν τους προτάθηκε προαγωγή. Άλλο ένα μειονέκτημα είναι ότι μπορεί η απόδοση του νέου ατόμου που θα προσληφθεί να είναι μικρότερη από ότι προσδοκούσε η επιχείρηση και επιπλέον η προσωπικότητά του να μην «ταιριάζει» με την οργανωσιακή κουλτούρα (Stone, 2001, σελ.

179). Τέλος, η διαδικασία αυτή θεωρείται πιο δαπανηρή σε σχέση με την εσωτερική προσέλκυση, λόγω της διαφήμισης και κάποιων διαδικασιών εύρεσης που απαιτούνται.

5.2 ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Αφού η επιχείρηση γνωρίζει από που θα αντλήσει το προσωπικό της, σειρά έχει να αποφασίσει τον τρόπο επιλογής προσωπικού που θα ακολουθήσει. Θα πρέπει λοιπόν να θέσει κάποια κριτήρια επιλογής και να χαράξει μια διαδικασία στον τρόπο που θα επιλέξει το προσωπικό της. Οι Schuler, Youngblood και Huber (1988, σελ. 139) υποστηρίζουν, ότι η επιλογή νέων υπαλλήλων είναι από τα πιο σημαντικά και περίπλοκα στάδια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού πρέπει να επιλεγούν τα πλέον κατάλληλα άτομα.

Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001, σελ. 77), η επιλογή υποψηφίων είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης των υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Για να είναι μια επιλογή αποτελεσματική, θα πρέπει αρχικά να γίνει γνωστή η φύση της θέσης εργασίας και τα προβλήματα που απορρέουν από αυτή ενώ παράλληλα χρειάζεται συνεχής εκπαίδευση των επιλογέων ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Αν η επιχείρηση επιλέξει εσφαλμένα κάποια άτομα για συγκεκριμένες θέσεις, τότε αυτή η ενέργεια συνεπάγεται αρνητικές επιπτώσεις σε υπαλλήλους και πελάτες. Άλλο πρόβλημα ως προς την επιλογή παραμένει πάντα η υποκειμενική κρίση (Tyson, York, 2000, σελ. 119).

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

Η επιλογή και περισσότερο τα κριτήρια με τα οποία αυτή γίνεται, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στο «ταίριασμα» του ατόμου με την θέση εργασίας. Στα ξενοδοχεία δε, κυριαρχεί η τάση να επικεντρώνεται το βάρος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας (Paraskevas, 2000, σελ. 240-259).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003, σελ. 220), επισημαίνουν τη σπουδαιότητα να αποφεύγονται οι «αποτυχημένες» προσλήψεις και να παραμένουν οι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους με την απόδοσή τους να πληρεί τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Μία «αποτυχημένη» πρόσληψη, η οποία συνήθως γίνεται αντιληπτή μετά από σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα, συνήθως μετά από αρκετούς μήνες, προϋποθέτει αρκετά υψηλό κόστος. Το κόστος αυτό εκτιμάται περίπου στο διπλάσιο του ετήσιου εισοδήματος του κατόχου της θέσης, αφού εκτός από το κόστος προσέλκυσης και επιλογής, η επιχείρηση δαπανά χρόνο και χρήμα για την εισαγωγή του εργαζομένου, την ενημέρωσή του, την εκπαίδευσή του, κ.λ.π.

Ο Λίβερης (2008, σελ. 17), θεωρεί ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται στη προσέλκυση και τοποθέτηση υπαλλήλων σε θέσεις όσο το δυνατόν πιο ταιριαστές στις ικανότητες και στην προσωπικότητά τους. Καμία επιχείρηση δε μπορεί να επιβιώσει σε ένα ανταγωνιστικό οικονομικό σύστημα ανεξάρτητα από την εύνοια της τύχης, αν γίνει λανθασμένη επιλογή προσωπικού και κακή τοποθέτηση κάποια στιγμή.

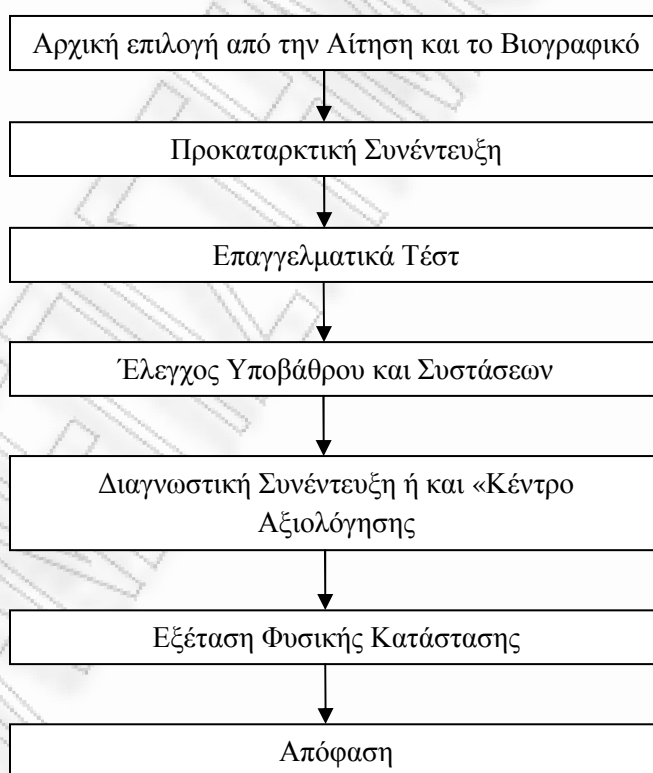
Οι αποφάσεις επιλογής προσωπικού που λαμβάνονται από την επιχείρηση είναι καθοριστικές για την ικανότητά της να επιβιώσει, να προσαρμοστεί και να αναπτυχθεί. Οι ανταγωνιστικές πτυχές των αποφάσεων επιλογής αποκτούν ιδιαίτερα ζωτική σημασία όταν οι επιχειρήσεις λειτουργούν υπό συνθήκες στενότητας της αγοράς ή όταν οι ανταγωνιστές δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά εργασίας. Αν μια επιχείρηση προσελκύει συστηματικά τους καλύτερους υποψήφιους, οι υπόλοιπες θα αρκεστούν σε ότι έχει απομείνει. Μία αποτελεσματική και συνεχής ενστάλαξη από νέα talέντα, νέες συμπεριφορές και νέες απόψεις μπορεί να είναι ένα βασικό συστατικό της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

Μπορεί να σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις στο παρελθόν εφάρμοζαν το σύστημα της «δοκιμαστικής περιόδου» για το νεοπροσλαμβανόμενο, ο οποίος δε μπορούσε να γίνει μόνιμος, πριν συμπληρώσει με επιτυχία μια δοκιμασία κάποιου χρόνου (συνήθως 6 μηνών έως 2 ετών) (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 188).

5.2.1 Στάδια επιλογής προσωπικού

Τα στάδια επιλογής προσωπικού ποικίλλουν ανάλογα με την επιχείρηση. Αν η επιχείρηση έχει επιλέξει να ακολουθήσει στρατηγική ποιότητας, δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας και οι υποψήφιοι έχουν δυνατότητες σταδιοδρομίας. Αν έχει επιλέξει στρατηγική κόστους, δίνει έμφαση σε τεχνικές δεξιότητες και οι άνθρωποι που επιλέγονται έχουν περιορισμένες δυνατότητες σταδιοδρομίας. Ενώ αντίθετα αν έχει επιλέξει στρατηγική διαφοροποίησης, δίνει περισσότερο έμφαση σε δυνατότητες ανάπτυξης και επιλέγει προσωπικό με μεγάλες δυνατότητες σταδιοδρομίας. Συνήθως όμως χρησιμοποιείται η τεχνική του «σταδιακού αποκλεισμού», όπου ένας υποψήφιος βάλλεται σε μια σειρά από δοκιμασίες – κριτήρια, όπως βιογραφικό σημείωμα, αίτηση, τεστ και συνεντεύξεις και αποκλείεται, κατά τη διεξαγωγή της διαδικασίας επιλογής, μόλις παρουσιάσει μη ικανοποιητικό αποτέλεσμα σε ένα από τα παραπάνω στάδια.

Τα στάδια της διαδικασίας επιλογής αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 5.1:



Διάγραμμα 5.1: Στάδια διαδικασίας επιλογής ανθρωπίνων πόρων

Πηγή: Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 224

5.2.1.1. Υποβολή αίτησης και βιογραφικού σημειώματος

Το πρώτο βήμα της αξιολόγησης των υποψηφίων, είναι η αίτηση πρόσληψης που πρέπει να συμπληρωθεί από τον κάθε έναν ξεχωριστά καθώς και το βιογραφικό τους σημείωμα. Ανάλογα με τα στοιχεία που αναγράφονται στο βιογραφικό τους σημείωμα και την αίτηση πρόσληψης, καταρτίζεται λίστα στην οποία συμπεριλαμβάνονται όσοι θεωρούνται κατάλληλοι για περαιτέρω επαφή.

Η *αίτηση πρόσληψης* είναι ένα έντυπο με κενά πεδία, τα οποία συμπληρώνονται από τον/την υποψήφιο/ια και την προμηθεύεται κανείς από το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Ο υποψήφιος αναγράφει το ονοματεπώνυμο του, τη διεύθυνση κατοικίας του, το τηλέφωνο του, τα στοιχεία υγείας του, την εκπαίδευση του, την προϋπηρεσία του, διάφορες συστάσεις του, κ.λ.π., με αποτέλεσμα να παρέχονται στην επιχείρηση βασικές πληροφορίες για το υπόβαθρο του υποψηφίου. Η συγκεκριμένη μέθοδος πλεονεκτεί, διότι επιτρέπει στους διευθυντές με μια ματιά να δουν συγκεντρωμένα δεδομένα.

Το *βιογραφικό σημείωμα* αποτελεί βασικό στοιχείο για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και είναι χρήσιμο για το αρχείο. Παρατηρείται ότι τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται ως κύριο μέσο επιλογής προσωπικού. Περιέχει πληροφορίες όπως τυπικά προσόντα (σπουδές, προϋπηρεσία, γνώση ξένων γλωσσών, χρήση Η/Υ, ενδιαφέροντα, κ.λ.π.) και δημογραφικά στοιχεία (ηλικία, οικογενειακές υποχρεώσεις, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λ.π.). Το βιογραφικό σημείωμα επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις, να συνοδεύεται με μια εισαγωγική επιστολή, στην οποία ο υποψήφιος τονίζει τα δυνατά του σημεία και δηλώνει τη θέση που επιθυμεί (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, σελ. 68; Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 136).

5.2.1.2. Προκαταρκτική συνέντευξη

Αφού μελετηθούν οι αιτήσεις και τα βιογραφικά, ορισμένοι υποψήφιοι, που διαθέτουν στοιχεία κατάλληλα για την κάλυψη συγκεκριμένης θέσης εργασίας, περνούν στην επόμενη φάση της επιλογής, που είναι η συνέντευξη. Η φάση της συνέντευξης είναι από τα σημαντικότερα στάδια επιλογής. Μια προσωπική συνέντευξη προσφέρει την ευκαιρία επαφής μεταξύ εργοδότη και υποψηφίου και δίνει τη δυνατότητα στο άτομο που τη διεξάγει να συλλέξει ακόμη περισσότερες πληροφορίες για την προσωπικότητα, τα κίνητρα και τις σκέψεις του υποψηφίου, τις οποίες δεν είναι δυνατόν να αντιληφθεί από μια απλή αίτηση ή από κάποιο τεστ.

Συνήθως, κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο υποψήφιος διέπεται από αίσθημα άγχους, αφού συνειδητά υποβάλλεται σε ένα είδος «εξέτασης». Ο εξεταστής, από την άλλη πλευρά, έχει τη δυνατότητα να γνωρίσει καλύτερα τον υποψήφιο, κάνοντάς του γενικές ερωτήσεις στην αρχή, που θα τον κάνουν να αισθανθεί καλύτερα και αργότερα ερωτήσεις, που θα του δώσουν την ευκαιρία να αναπτύξει δικές του ιδέες και όχι απλώς να συμφωνεί με τις απόψεις του εξεταστή. Επιπλέον, καλό είναι ο εξεταστής να δείχνει πραγματικό ενδιαφέρον στα λεγόμενα του υποψηφίου και να αποφεύγει την κριτική, γιατί έτσι μειώνει την ελευθερία έκφρασης του. Τέλος, είναι ωφέλιμο να ρωτάει σχετικά με τη μέχρι στιγμή πρόοδο του, για να έχει ενδείξεις για την μελλοντική του πρόοδο αν προσληφθεί στην επιχείρηση (Neil, 1980, σελ. 140).

Συμβαίνει η συνέντευξη να αποκτά μορφή ερωτοαπαντήσεων *μονής κατεύθυνσης*, όπου ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις του εξεταστή, ή *διπλής κατεύθυνσης* που επιτρέπει στον υποψήφιο να υποβάλλει ερωτήσεις. Η διεξαγωγή της συνέντευξης απαιτεί ένα πεπειραμένο και έμπειρο άτομο, ικανό να διαπιστώσει ή να αναγνωρίσει τις δυνατότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου και να τα συνδέσει με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Για να είναι περισσότερο αξιόπιστη και έγκυρη, κρίνεται σε διαφορετικά στάδια η συνομιλία του υποψηφίου και με άλλα μέλη όπως προϊσταμένους, επικεφαλής τμημάτων κ.τ.λ. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 137; French, 1998, σελ. 237; Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 136; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 228).

Υπάρχουν διαφορετικές μορφές συνέντευξης που διαχωρίζονται ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης, τους συμμετέχοντες και τα μέσα που χρησιμοποιούνται. Ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης, οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται σε τυπική, δομημένη ή σχεδιασμένη, σε συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς, σε φιλική συνέντευξη και σε συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης.

Στην *τυπική ή δομημένη ή σχεδιασμένη συνέντευξη* χρησιμοποιείται ειδικό έντυπο ερωτήσεων, έτσι ώστε να επιτραπεί στους εξεταστές η σύγκριση των απαντήσεων μεταξύ των ατόμων. Οι ερωτήσεις είναι συγκεκριμένες και προκαθορισμένες. Μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση προβλημάτων για να ελεγχθεί η ικανότητα του τρόπου αντιμετώπισης του εξεταζόμενου. Για την αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων, τη συνέντευξη την διεξάγουν 2-3 αξιολογητές (Χυτήρης, 2001, σελ. 92; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 229).

Μια άλλη μορφή συνέντευξης είναι η *συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς*. Πρόκειται για παραλλαγές της δομημένης συνέντευξης. Σε κάποιες περιπτώσεις περιγράφεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό για απαντήσει με ποιο τρόπο θα δρούσε, ενώ

βαθμολογείται η απάντησή του (situational interview). Σε άλλη περίπτωση το περιστατικό είναι πραγματικό και αφορά εμπειρίες και γεγονότα του εξεταζόμενου, δίνοντας του την ευκαιρία να δικαιολογήσει τον τρόπο αντίδρασής του και να παραθέσει εναλλακτικές πιθανές λύσεις. Η δεύτερη περίπτωση βασίζεται στη λογική ότι το παρελθόν αποτελεί δείκτη πρόβλεψης ως προς μελλοντικές συμπεριφορές και απόδοση (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 138; Χυτήρης, 2001, σελ. 93; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 229; Stone, 2002, σελ. 226).

Στην *φιλική ή ελεύθερη συνέντευξη* από την άλλη δημιουργείται για τον υποψήφιο θετικό κλίμα, με σκοπό να νιώσει άνετα και να δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον εαυτό του. Καθορίζει με άλλα λόγια, ο ίδιος τη συζήτηση, δημιουργώντας δυσκολίες για τον εξεταστή να κάνει συγκρίσεις μεταξύ υποψηφίων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 137; Χυτήρης, 2001, σελ. 92; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 228).

Η *συνέντευξη ψυχολογικής έντασης ή πίεσης* είναι μια μέθοδος που κρίνεται «επικίνδυνη» για τις επιχειρήσεις και το άτομο που διεξάγει την συνέντευξη πρέπει να είναι έμπειρο. Σε αυτήν την περίπτωση ο εξεταστής υιοθετεί επιθετικό ύφος απέναντι στον υποψήφιο για να εκτιμηθεί ο βαθμός ψυχραιμίας του και η ικανότητα του να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 138; Χυτήρης, 2001, σελ. 94).

Οι συνεντεύξεις διαχωρίζονται επίσης και ανάλογα με τους συμμετέχοντες και τα χρησιμοποιούμενα μέσα σε συνέντευξη από επιτροπή, συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης και σε συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή.

Στη *συνέντευξη από επιτροπή* οι αξιολογητές είναι μια ομάδα λίγων ατόμων και υποβάλλουν προκαθορισμένες ερωτήσεις. Η αξιολόγηση είναι περισσότερο αντικειμενική, όμως η ατμόσφαιρα για τον εξεταζόμενο μπορεί να είναι αποπνικτική (Χυτήρης, 2001, σελ. 93; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 231).

Η *συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης* πρόκειται για το video conferencing, που δίνει τη δυνατότητα να επικοινωνούν οι δυο πλευρές μέσω εικόνας και ήχου και συμβάλλει στη μείωση κόστους. Παίρνει λίγο χρόνο αλλά χάνεται η προσωπική επαφή (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 231).

Στη *συνέντευξη με ηλεκτρονικό υπολογιστή* τέλος, οι υπολογιστές χρησιμοποιούνται, τουλάχιστον για την αρχική επιλογή υποψηφίων. Με τη δημιουργία λογισμικών με ερωτήσεις και πολλαπλές απαντήσεις για τους υποψηφίους. Τα αποτελέσματα τα διεξάγει ο υπολογιστής με κάποιες σημαντικές λεπτομέρειες όπως προσόντα, αντικρουόμενες απαντήσεις, χρόνο καθυστέρησης απάντησης κ.τ.λ. (Χυτήρης, 2001, σελ. 94).

Όσον αφορά το χώρο της συνέντευξης, αυτός πρέπει να είναι ιδιωτικός και άνετος για να αποφεύγονται οι διακοπές και οι παρεμβολές τρίτων. Δε θα ήταν σωστό για παράδειγμα, ο εξεταστής να διακόψει τη συνέντευξη λόγω ενός τηλεφωνήματος και να αφήσει τον υποψήφιο σε αναμονή. Ο χρόνος της κάθε συνέντευξης εξαρτάται από το είδος της θέσης που πρέπει να καλυφθεί, από τα προσόντα του εξεταστή καθώς και τον τύπο της συνέντευξης. Ωστόσο, έχει διαπιστωθεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις μια προσχεδιασμένη συνέντευξη διαρκεί περίπου 30 λεπτά (Morgan, 1979, σελ.75).

Για τη διαδικασία διεξαγωγής μιας συνέντευξης δίνονται στον εξεταστή οι ακόλουθες κατευθύνσεις (Morgan, 1979, σελ. 75; Stone, 1998, σελ. 230, 231):

- Να κάνει τον συνεντευξιζόμενο να νιώθει άνετα.
- Να εξηγεί στον συνεντευξιζόμενο τη δουλειά.
- Να διατυπώνει κατανοητές ερωτήσεις.
- Να προσπαθεί να δημιουργεί συζήτηση και να αποφεύγει τις συζητήσεις τύπου ερωτήσεων – απαντήσεων.
- Να επεξηγεί το σκοπό της συνέντευξης.
- Να παροτρύνει τον εξεταζόμενο να είναι ο κύριος ομιλητής.
- Να καταγράφει τα βασικά σημεία της συνέντευξης, για να έχει σημείο αναφοράς του κάθε υποψηφίου (αν είναι δυνατόν όχι μπροστά στον υποψήφιο).
- Αν είναι ξεκάθαρο για τον εξεταστή ότι ο υποψήφιος δε ταιριάζει καθόλου στη συγκεκριμένη θέση, αυτό πρέπει να γνωστοποιηθεί σε αυτόν τη στιγμή της συνέντευξης και όχι αργότερα.

5.2.1.3. Επαγγελματικά τεστ

Τα επαγγελματικά τεστ για να θεωρηθούν αξιόπιστα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σωστά. Σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες και εφαρμόζονται σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Βασικά κριτήρια για την υιοθέτηση ενός τεστ είναι αν μπορεί να δώσει συγκρίσιμα δεδομένα διαχρονικά, αν μετρά επιτυχώς τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που σχετίζονται με την απόδοση της θέσης εργασίας, η δυσκολία εφαρμογής του και ο απαιτούμενος χρόνος διεξαγωγής του.

Συνήθως τα τεστ δίνουν στοιχεία που θα πρέπει να συνυπολογίζονται με τις πληροφορίες της αίτησης, της συνέντευξης και του βιογραφικού σημειώματος (Χυτήρης, 2001, σελ. 83; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 232).

Υπάρχουν πολλά είδη τεστ ανάλογα με τα χαρακτηριστικά που πρόκειται να μετρηθούν. Ένας τύπος τεστ μέγιστης απόδοσης είναι τα *τεστ διανοητικών ικανοτήτων ή ευφυΐας*. Είναι γνωστά και ως *τεστ νοημοσύνης (IQ-Intelligence Quotient)*, και σχεδιάστηκαν για μετρήσουν τη γενική διανοητική ικανότητα του υποψηφίου, την ικανότητα κατανόησης γραπτού και προφορικού λόγου, την αριθμητική ανάλυση και σύνθεση. Πρόκειται για ένα εκτεταμένο ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει λεξιλόγιο, αναλογίες, συνωνυμίες, συγκρίσεις και αριθμητικά θέματα (Χυτήρης, 2001, σελ. 84; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 232; Stone, 2002, σελ. 223).

Άλλος τύπος τεστ είναι τα *τεστ ικανότητας*, όπου αξιολογούνται αντικειμενικά κάποιες ικανότητες κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Ειδικότερα, μετρούν την ταχύτητα του ατόμου σε μια ειδική δραστηριότητα (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 142), όπως για παράδειγμα γλωσσικού, αριθμητικού, διαγραμματικού συλλογισμού και παρατηρητικότητας (Χυτήρης, 2001, σελ. 84; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 233).

Επίσης πρέπει να αναφερθούν και τα *τεστ επιτευγμάτων*, που μετρούν τις ειδικές γνώσεις που πρέπει να έχει ο υποψήφιος χωρίς να προαπαιτείται η εκπαίδευσή του, όπως η χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή, ο χειρισμός ενός μηχανήματος, κ.λ.π. Τα τεστ επιτευγμάτων έχουν μικρό ποσοστό σφάλματος και βοηθούν επί της ουσίας, αλλά δεν αποκαλύπτουν στοιχεία της προσωπικότητας του υποψηφίου. Για παράδειγμα, μπορεί το μαγείρεμα ενός πιάτου για ένα μάγειρα, ή το σερβίρισμα ενός τραπέζιου για ένα σερβιτόρο να αποκαλύπτουν όντως τις επαγγελματικές τους δυνατότητες, αλλά δεν αποκαλύπτουν την τιμιότητά του ή την σταθερότητα στην απόδοσή του (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 142).

Ένα άλλο είδος τεστ είναι τα *τεστ προσωπικότητας*, όπου πληροφορούν για το σύστημα αξιών του υποψηφίου, τις συναισθηματικές του αντιδράσεις, την ωριμότητα και την διάθεσή του. Τα ερωτηματολόγια προσωπικότητας χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τις επιχειρήσεις παρόλο που η αξιοπιστία και η εγκυρότητά τους δεν είναι πολύ μεγάλη (Χυτήρης, 2001, σελ. 85; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 233; Stone, 2002, σελ. 223)

Τα *τεστ ενδιαφερόντων*, αφορούν άτομα που έχουν τελειώσει το σχολείο για να διαπιστωθούν τα επαγγελματικά τους ενδιαφέροντα ή για το είδος της εργασίας που ταιριάζει στον καθένα περισσότερο.

Τέλος, υπάρχουν και τα *τεστ εκπαίδευσης ή εκτέλεσης της εργασίας*, σύμφωνα με τα οποία ζητείται από τους υποψηφίους να εκτελέσουν μια εργασία που δεν γνωρίζουν και την μαθαίνουν λίγο πριν ξεκινήσουν. Τα τεστ αυτά μετρούν την ανταπόκριση του υποψηφίου στην εκπαίδευση, κυρίως όταν η εργασία απαιτεί λεπτομέρειες (π.χ. υπάλληλος γραφείου). Θεωρείται αξιόπιστο και αντικειμενικό αλλά στην πράξη δημιουργούνται δυσκολίες και δεν ενδείκνυται για θέσεις ανώτερων στελεχών.

5.2.1.4. Συστάσεις

Οι *συστάσεις* (references), αποκτώνται μέσω της συλλογής πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους από προηγούμενους εργοδότες. Συνήθως γίνονται με τηλεφωνική επικοινωνία, λιγότερο συχνά είναι γραπτές, συνοδεύοντας την αίτηση, και πολύ πιο σπάνια περιλαμβάνουν επίσκεψη. Ωστόσο, η εγκυρότητα τους μπορεί να αμφισβητηθεί, αφού ο υποψήφιος επιλέγει ο ίδιος το πρόσωπο που θα του χορηγήσει την επιστολή και είναι πιθανό να υπάρχει κάποιος βαθμός μεροληψίας στο περιεχόμενο της (DeNisi, Griffin, 2001, σελ. 213). Συνήθως οι περισσότερες συστατικές επιστολές είναι ανοιχτές, αφήνοντας στην ευχέρεια του εργοδότη να επιλέξει ποια στοιχεία του υποψηφίου να αναδείξει ή να αποφύγει. Βέβαια, ενδέχεται η επιστολή να αποτελείται από μια δομημένη φόρμα. Έχει διαπιστωθεί ότι οι περισσότεροι εργοδότες λαμβάνουν υπόψη τις συστάσεις διότι δίνουν τη δυνατότητα επικοινωνίας με προηγούμενους εργοδότες του αιτούντος και εξυπηρετούν δυο σκοπούς. Πρώτον, επιβεβαιώνουν (ή διαψεύδουν) τα όσα έχει πει ο αιτών και δεύτερον παρέχουν συμπληρωματικές πληροφορίες που μπορούν να φανούν χρήσιμες στην απόφαση της πρόσληψης. (French, 1998, σελ. 232).

5.2.1.5. Διαγνωστική Συνέντευξη ή και «Κέντρο αξιολόγησης»

Στο στάδιο αυτό, οι υποψήφιοι που έχουν περάσει όλα τα προηγούμενα στάδια χρειάζεται να περάσουν από μια ακόμη συνέντευξη επιλογής.

Η διαγνωστική συνέντευξη έχει ως σκοπό να αποσαφηνισθούν και να συμπληρωθούν οι τυχόν αντιφατικές και ελλιπείς πληροφορίες που έχουν αντληθεί από το βιογραφικό, την αίτηση, τα διάφορα τεστ ή ακόμη και από την πρώτη συνέντευξη. Παρόλο που εφαρμόζεται συνέχεια, στην πράξη έχει αποδειχθεί πως έχει μικρό βαθμό αξιοπιστίας αφού δεν παρέχει καλή πρόβλεψη για τη μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του υποψηφίου (Χυτήρης, 2001, σελ. 89).

Τα «Κέντρα Αξιολόγησης» (Assessment Centers) είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει: ομαδικές συζητήσεις, ομαδικές δραστηριότητες - παίγνια, παρουσιάσεις, ασκήσεις και δείγματα εργασίας (πρόκειται για έναν αριθμό εισερχόμενων εγγράφων, για τα οποία ο αξιολογούμενος πρέπει να απαντήσει, θέτοντας προτεραιότητες, και να λάβει αποφάσεις για συγκεκριμένες ενέργειες), συνεντεύξεις, ψυχομετρικά, τεστ, μελέτες περιπτώσεων π.χ. ένα πραγματικό πρόβλημα χαμηλής παραγωγικότητας σε μια επιχείρηση, υπόδοση ρόλων π.χ. ο πωλητής να κάνει πώληση ενός αντικειμένου σε έναν πελάτη, κ.α. (DeNisi, Griffin, 2001, σελ. 215; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 237).

5.2.1.6. Εξέταση φυσικής κατάσταση (ιατρικές εξετάσεις)

Οι ιατρικές εξετάσεις δεν γίνονται με σκοπό να δοθεί προτεραιότητα σε κάποιον υποψήφιο εξαιτίας κάποιας αναπηρίας ίσως, αλλά απαιτούνται για την επιβεβαίωση ότι ο υποψήφιος είναι ικανός να αποδώσει στη συγκεκριμένη θέση για την οποία προσελήφθη (French, 1998, σελ. 233). Ανάλογα με τη θέση εργασίας, ο εργαζόμενος πρέπει να καλύπτει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά, όπως ύψος, αρτιμέλεια, κ.α., να μην παρουσιάζει προβλήματα υγείας, όπως όρασης, αναπνευστικά, κ.α. και να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων (Χυτήρης, 2001, σελ. 99). Για το λόγο αυτό η επιχείρηση συχνά ζητά από τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις, για να διαπιστώσει αν το άτομο είναι σωματικά υγιές, ώστε να είναι σε θέση να εκτελέσει τη συγκεκριμένη εργασία (DeNisi, Griffin, 2001, σελ. 213). Πολλές φορές η ίδια η επιχείρηση προσφέρεται να πληρώσει τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Ζητούνται εφόσον έχει γίνει η επιλογή (Χυτήρης, 2001, σελ. 99).

5.2.1.7. Απόφαση επιλογής

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω στάδια, οι υποψήφιοι που αξιολογήθηκαν επαρκώς σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας επιλογής, προσλαμβάνονται από την επιχείρηση.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η επιλογή προσωπικού σειράς γίνεται από τον αρμόδιο τμηματάρχη ή διευθυντή τομέα και το διευθυντή προσωπικού, σύμφωνα πάντα με την έγκριση της διεύθυνσης. Η επιλογή τμηματάρχων στα ξενοδοχεία (ή προαγωγές υπαλλήλων σε τμηματάρχες) γίνεται από το διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο διευθυντή τομέα (Room Division Manager, Food and Beverage Manager, κ.λ.π.) και το διευθυντή ξενοδοχείου, με την τελική έγκριση της διοίκησης. Η επιλογή Διευθυντή γίνεται από τον εργοδότη / διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 134).

5.3 ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Σύμφωνα με τον Neil, η πιο «κρίσιμη» περίοδος για έναν νεοπροσλαμβανόμενο είναι οι 4 πρώτες εβδομάδες στη νέα του εργασία, αφού οι περισσότερες παραιτήσεις γίνονται στο διάστημα αυτό. Ο νέος εργαζόμενος αισθάνεται «περίεργα» στο νέο περιβάλλον εργασίας, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να δείχνει ενδιαφέρον στο πρόσωπό του, για την καλύτερη δυνατή απόδοση του (Neil, 1980, σελ. 142).

Αντίθετα με την άποψη του Neil, μελέτες του «Ινστιτούτου Διευθύνσεως Προσωπικού» της Μ. Βρετανίας έδειξαν ότι η κρίσιμη περίοδος παραίτησης ενός νεοπροσλαμβανόμενου είναι οι πρώτοι 6 μήνες (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 151).

Στόχος της διαδικασίας ενσωμάτωσης είναι η γνωστοποίηση των απαιτήσεων της επιχείρησης από τον εργαζόμενο αλλά και των προσδοκιών του εργαζόμενου από την επιχείρηση. Είναι γεγονός ότι κάποια βασικά στοιχεία που αφορούν τη θέση, όπως π.χ. ο μισθός, έχουν ήδη συζητηθεί κατά τη διάρκεια της συνέντευξης που έχει προηγηθεί. Παρόλα αυτά υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης του νεοπροσληθέντος όσον αφορά τις οργανωτικές διαδικασίες, τις επιμέρους δραστηριότητες, κ.λ.π. Επομένως, κρίνεται απαραίτητο να αφιερωθεί κάποιος χρόνος στον εργαζόμενο κατά τη φάση της ενσωμάτωσης, έτσι ώστε να αισθανθεί ως μέρος της επιχείρησης και όχι περιθωριοποιημένος (Morgan, 1979, σελ. 88).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνεται, ότι για μία σωστή στελέχωση είναι πολύ σημαντικό η επιχείρηση να γνωρίζει τι ακριβώς ζητάει από το άτομο που επιθυμεί να προσλάβει. Αυτό σημαίνει, πως πρέπει να δημιουργούνται πολύ συγκεκριμένες περιγραφές θέσεων, από τις οποίες προκύπτει το προφίλ του υποψηφίου. Η επαγγελματική διαδικασία επιλογής και η επικείμενη εισαγωγή και ενσωμάτωση του κατάλληλου υποψηφίου στην εταιρεία αυξάνουν το ποσοστό της σωστής και μόνιμης στελέχωσης.

Πολλές φορές οι εργοδότες έχουν λανθασμένες αντιλήψεις, όπως για παράδειγμα ότι η φθηνότερη εργατική δύναμη θα αποφέρει στην επιχείρηση ένα μόνιμο οικονομικό όφελος ή ότι το χρήμα είναι κίνητρο και παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση. Δυστυχώς, αυτού του είδους οι αντιλήψεις δεν ισχύουν. Η φθηνότερη εργατική δύναμη μπορεί να έχει επιπτώσεις στο αποτέλεσμα της δουλειάς, διότι ενδεχομένως δε θα αποκτηθεί ένα στέλεχος με την ανάλογη εμπειρία και γνώση που μπορεί να χρειάζεται για τη συγκεκριμένη θέση.

Επίσης, είναι κοινώς αποδεκτό πως το χρήμα συνήθως δεν είναι κίνητρο, αλλά ένας εσωτερικός παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση για μία δουλειά, αλλά δεν την καθορίζει.

Οι υποψήφιοι, από την άλλη πλευρά, πρέπει να προσαρμόζουν τις προσδοκίες τους με βάση τα προσόντα τους και να είναι πιο ευέλικτοι. Πολλές φορές πιστεύουν, πως μία ολοκληρωμένη και καλή εκπαίδευση θα τους οδηγήσει σε μία καλή δουλειά. Θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι δεν είναι σημαντική μόνο η ολοκληρωμένη εκπαίδευση, αλλά η προσωπικότητα σε συνδυασμό με εκπαίδευση και επαγγελματική εμπειρία. Επίσης, υποψήφιοι που ξεκινούν τώρα την επαγγελματική τους σταδιοδρομία και βρίσκονται στη φάση επένδυσης της καριέρα τους, δεν θα πρέπει να έχουν πολλές απαιτήσεις. Πρωταρχικό τους μέλημα θα πρέπει να είναι η μάθηση και η απόκτηση εμπειριών, έτσι ώστε αργότερα να έρθει και η ανταμοιβή.

Συνεπώς, λανθασμένες αντιλήψεις των επιχειρήσεων και των υποψηφίων οδηγούν πολλές φορές σε απογοήτευση και έχουν επιπτώσεις σε κόστος και χρόνο και για τις δύο πλευρές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Λιβέρης Π., (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα

Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα

Tyson S., York A., (2000), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM», αποδοση: Ψαρράκη Π., 4η έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα

Φουντουλάκης Γ., (2000), «Εισαγωγή στη Διοίκηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

DeNisi A.S. and Griffin R.W., (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, Boston

Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), «Human Resources Management: Some New Directions», Journal of Management, Vol.25, Issue 3, pp.305-417

French W., (1998) «Human Resources Management», 4^η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y

Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2^η έκδοση, Harcourt, Inc.

Morgan, W.J. (1979), “Hospitality Personnel Management”, Cbi Publishing Company, Boston

Neil, A. (1980), “Running your own hotel”, 2nd ed., Hutchinson, G.B.

Paraskevas A., (2000), «Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different? », Hospitality Management, pp. 240-259

Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), «Personnel and Human Resource Management», 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.

Stone, R.J. (1998), “Human Resource Management”, 3rd edition, John Wiley and Sons, Australia

Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4^η edition, John Wiley and Sons Australia Ltd

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν σε πέρας τις εργασίες τους.

Τα τελευταία χρόνια, το πεδίο της εκπαίδευσης έχει αυξηθεί. Παλαιότερα, οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονταν πάνω σε θέματα τεχνικών δεξιοτήτων, ενώ σήμερα διδάσκονται σε δεξιότητες σχετικά με τη συγκρότηση μιας ομάδας, τη λήψη αποφάσεων, τις μεθόδους επικοινωνίας, την τεχνολογία και τους υπολογιστές, κ.ά.

Ο πυρήνας της λειτουργίας της τουριστικής και ειδικότερα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και ο οργανισμός (Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 61).

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Mullins, 1995, σελ. 197). Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτή: «Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες».

6.1 ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σύμφωνα με τον Morgan (1979, σελ. 90), εκπαίδευση είναι «η διαδικασία μετάβασης ενός υπαλλήλου στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης για τη θέση στην οποία εργάζεται, και η οποία (εκπαίδευση) του εξασφαλίζει τα απαραίτητα προσόντα και γνώσεις που απαιτούνται για την εκάστοτε θέση εργασίας».

Ο Κανελλόπουλος (2002, σελ. 334), θεωρεί ότι εκπαίδευση είναι «η αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού».

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003, σελ. 266), επισημαίνουν ότι εκπαίδευση είναι «μία οργανωμένη διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων». Η διαδικασία αυτή χρησιμοποιεί ως μέσα τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για τη επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μια δραστηριότητα ή σε μια σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στο πλαίσιο της επιχείρησης. Ο σκοπός της εκπαίδευσης στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης για ανθρώπινο δυναμικό.

Ο Forrest (1983, σελ. 23), συμπληρώνει ότι για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων, η εκπαίδευση πρέπει να σχεδιαστεί και να υλοποιηθεί συστηματικά. Ένα σωστό σχέδιο εκπαίδευσης θα λειτουργήσει σαν ένας «χάρτης», ο οποίος θα καθοδηγήσει τις δραστηριότητες που σχεδιάστηκαν για να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα απόδοσης στη ξενοδοχειακή μονάδα.

Τέλος, ο Juran (1989, σελ. 329), τονίζει ότι βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να διασφαλίσει μια αλλαγή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων, δηλαδή να τους βοηθήσει να αλλάξουν προς το καλύτερο.

Μολονότι η εκπαίδευση ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού, οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι. Η εκπαίδευση απευθύνεται στους μεμονωμένους εργαζόμενους και επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή συγκεκριμένων δεξιοτήτων ή βοήθειας προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη απευθύνεται σε ολόκληρη την ομάδα εργασίας ή στην επιχείρηση και αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί η επιχείρηση στο μέλλον. Αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 266). Επομένως, η ανάπτυξη περιλαμβάνει πιο γενική εκπαίδευση για μελλοντικούς ρόλους και θέσεις μέσα στην

επιχείρηση, σε σχέση με την εκπαίδευση που γίνεται για συγκεκριμένες και άμεσες θέσεις. Η εκπαίδευση εστιάζει συνήθως στις άμεσες ανάγκες της επιχείρησης, και η ανάπτυξη κυρίως στις μακροπρόθεσμες απαιτήσεις.

Ο στόχος της εκπαίδευσης είναι η σχετικά ταχεία βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ ο στόχος της ανάπτυξης είναι ο συνολικός εμπλουτισμός των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Η εκπαίδευση επηρεάζει σημαντικά το σημερινό επίπεδο απόδοσης, ενώ η ανάπτυξη αποδίδει ως προς τους περισσότερο ικανούς και ευέλικτους ανθρώπινους πόρους μακροπρόθεσμα.

Μία βασική διάκριση της εκπαίδευσης από την ανάπτυξη είναι ότι η εκπαίδευση μπορεί να προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι άνθρωποι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη, αλλά δεν τους αρέσει να βλέπουν ότι έχει προγραμματιστεί η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αυτό συμβαίνει για το γεγονός ότι η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι κάποιο άτομο έχει μια έλλειψη δεξιοτήτων, κι έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα, και όχι μια ευκαιρία για βελτίωση.

6.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα οι υπολογιστές και το διαδίκτυο, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων.

Για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν αρκετές ρυθμίσεις που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους (Harris, 2000, σελ. 340).

Η εκπαίδευση συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας σε προσωπικό, ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Οι εργαζόμενοι που αποκτούν περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, παράγουν με μεγαλύτερη ταχύτητα, έχουν μικρότερο ποσοστό λαθών και καθυστερήσεων. Όσοι εκπαιδεύονται ύστερα από παρότρυνση της επιχείρησης, αυξάνουν το αίσθημα της ασφάλειας και οδηγούνται σε ικανοποίηση ανώτερων

αναγκών ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης (πυραμίδα Maslow), με προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης.

Επιπρόσθετα, ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί, μπορεί να αναλάβει περισσότερες πρωτοβουλίες και να μειώσει το κόστος επίβλεψης. Το ποσοστό ατυχημάτων είναι σαφώς μικρότερο με κατάλληλη εκπαίδευση για μέτρα ασφαλείας. Η επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί μακροχρόνια από το εκπαιδευμένο προσωπικό με πολλαπλές ικανότητες, διατηρώντας το απασχολούμενο στις θέσεις του, καθώς αυτό παρέχει τη δυνατότητα ευελιξίας και προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές.

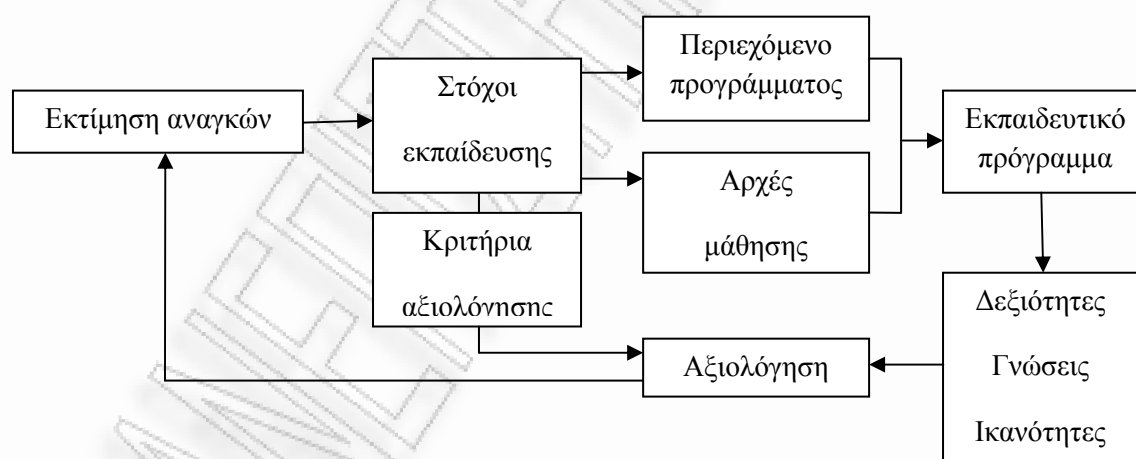
Η επιχείρηση από την άλλη, εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην οργάνωση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 271).

Για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική η εκπαίδευση πρέπει να συνεκτιμά τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες του νέου υπαλλήλου, να συμπληρώνεται με μια διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού του στη φιλοσοφία, τους στόχους, το λειτουργικό περιβάλλον και τους συναδέλφους και να σχεδιάζεται με σκοπό να συμπληρώνει το έλλειμμα που προκύπτει από την κάλυψη των αναγκών της θέσης του στην εταιρεία. Αυτό είναι το σωστό ισοζύγιο. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει ορισμένα συστηματικά βήματα, των οποίων η ορθή εκτέλεση μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση και στον εργαζόμενο τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Στις προϋποθέσεις αυτές περιλαμβάνεται η καταγραφή και εκτίμηση, εκ μέρους των ειδικών στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αλλά και των στελεχών της διοικητικής ιεραρχίας, των αναγκών, των στόχων, του περιεχομένου και των βασικών αρχών μάθησης που σχετίζονται με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Με αυτήν την έννοια, ο υπεύθυνος για την οργάνωση της εκπαίδευσης οφείλει να διαγνώσει τις τρέχουσες ανάγκες και τις μελλοντικές προκλήσεις της κάθε θέσης εργασίας, προκειμένου να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης που θα τις αντιμετωπίσει. Η αναζήτηση αναγκών θα πρέπει να αφορά την επιχείρηση, τις θέσεις εργασίας, το προσωπικό αλλά και το δημογραφικό περιβάλλον.

6.3 ΣΤΑΔΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση προσωπικού ακολουθεί κάποια στάδια τα οποία παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 6.1:

1. Προσδιορισμός των αναγκών για εκπαίδευση.
2. Επιλογή εκπαιδευόμενων.
3. Σχεδιασμός του εκπαιδευτικού προγράμματος.
4. Επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης.
5. Προϋπολογισμός.
6. Επιλογή των εκπαιδευτών.
7. Διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης μετά την εφαρμογή της (French, 1998, σελ. 286; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 280).



Διάγραμμα 6.1: Στάδια προετοιμασίας εκπαιδευτικού προγράμματος

Πηγή: Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998, σελ. 58

6.4 ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Στο στάδιο αυτό εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση που υπάρχουν στην τουριστική επιχείρηση μέσω του εντοπισμού της *διάστασης* που ενδεχομένως να υπάρχει μεταξύ των προτύπων απόδοσης της θέσης, των στόχων της επιχείρησης και του επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου στη θέση αυτή. Στην περίπτωση αυτή η εκπαίδευση αποτελεί μια μέθοδο αντιμετώπισης του προβλήματος (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 280).

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να εμφανιστούν οποιαδήποτε στιγμή της εργασιακής ζωής. Στις παρακάτω όμως περιπτώσεις η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 281; Forrest, 1983, σελ. 20, 22, 23):

- *Σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις:* Όταν μια νέα τουριστική επιχείρηση ξεκινά να προσλαμβάνει προσωπικό είναι απαραίτητο να το εκπαιδεύσει. Οι υπάλληλοι θέλουν να γνωρίζουν τι ακριβώς περιμένει η επιχείρηση από αυτούς, δηλαδή ποια είναι τα πρότυπα της απόδοσής τους (Forrest, 1983, σελ. 20).
- *Στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων:* Όταν γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αυτή συγκρίνεται με τα πρότυπα απόδοσης για τη θέση και αν εντοπιστούν αποκλίσεις, αυτές διορθώνονται με την εκπαίδευση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 282).
- *Στην εναλλαγή των θέσεων εργασίας:* Σε περιπτώσεις μεταθέσεων λόγω προαγωγής ή αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, τα άτομα που αναλαμβάνουν τη νέα θέση εργασίας έχουν την ίδια αντιμετώπιση με τους νεοπροσληφθέντες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 282).
- *Σε περιπτώσεις μη ικανοποίησης των πελατών:* Όταν η επιχείρηση λαμβάνει παράπονα από τους πελάτες ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, σίγουρα υπάρχει πρόβλημα και η διοίκηση πρέπει να εξετάσει τα παράπονα αυτά για να βρει τις αιτίες του και να διαπιστώσει αν οφείλονται σε ανεπαρκή εκπαίδευση (Forrest, 1983, σελ. 22).
- *Σε περιπτώσεις αποδιοργάνωσης και σύγχυσης:* Όταν το προσωπικό δε μπορεί να δουλέψει μαζί και να συνεργαστεί, ίσως φταίει το γεγονός ότι δεν έχει εκπαιδευτεί ώστε να δουλεύει ως ομάδα ή ενδεχομένως κάποιοι υπάλληλοι να μην εκτελούν σωστά τη δουλειά τους και να αποδιοργανώνουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας (Forrest, 1983, σελ. 22).

- Σε περιπτώσεις χαμηλών πωλήσεων: Οι μάνατζερ, συχνά υπολογίζουν τις πωλήσεις βάσει των ωρών που έχει δουλέψει ο κάθε εργαζόμενος (εργατοώρες). Όταν λοιπόν εντοπίζουν χαμηλή παραγωγικότητα του υπαλλήλου, λόγω της μείωσης των πωλήσεων ανά εργατοώρες, ίσως αυτό να οφείλεται σε ανεπαρκή εκπαίδευση (Forrest, 1983, σελ. 22).
- Σε περιπτώσεις διαπίστωσης προβλημάτων υγιεινής: Συχνά στις τουριστικές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία υπάρχουν χώροι που δεν πληρούν τις συνθήκες σωστής υγιεινής. Αυτό συμβαίνει συνήθως λόγω έλλειψης εκπαίδευσης του προσωπικού (Forrest, 1983, σελ. 23).
- Σε περιπτώσεις παροχής χαμηλής ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών: Είναι κοινά γνωστό η σημαντικότητα παροχής ποιοτικών προσφερόμενων υπηρεσιών. Αναγκαία παράμετρος της επίτευξης της ποιότητας είναι σαφέστατα η σωστή και κατάλληλη εκπαίδευση των υπαλλήλων (Forrest, 1983, σελ. 23).

Ως προς τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών θα έπρεπε να αναφερθούν οι ακόλουθες:

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

τα αποτελέσματα, στις γνώσεις και δεξιότητες. Με την ανάλυση θέσεων εντοπίζονται τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση, καθώς και τις αδυναμίες του στην απόδοση από έλλειψη γνώσεων ή υποκίνησης, ώστε να παραχθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.

Ο εντοπισμός και η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών οδηγεί στον σχεδιασμό του εκπαιδευτικού προγράμματος που πρέπει να εφαρμοστεί και προσδιορίζουν εξολοκλήρου τους στόχους και το περιεχόμενο αυτού. Στη συνέχεια επιλέγεται η ομάδα των εργαζομένων οι οποίοι θα παρακολουθήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, έπειτα από συνεντεύξεις ή πρόταση προϊσταμένων.

Οι εκπαιδευτές ενδέχεται να είναι διευθυντές ή στελέχη, πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, προερχόμενο από την επιχείρηση ή εξωτερικοί συνεργάτες. Παράλληλα, εκτός του βασικού ρόλου του εκπαιδευτή, σε μια αίθουσα όπου πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα, το έργο του εκπαιδευτή γίνεται πιο αποτελεσματικό και ενδιαφέρον με τη χρήση ποικίλων τεχνικών οπτικοακουστικών βοηθημάτων, όπως διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολή slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεσυσκευείς μέσω διαδραστικού video (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 288).

6.5 ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης καλούνται να σχεδιάσουν με λεπτομέρεια τα προγράμματα εκπαίδευσης που θα εφαρμόσουν. Για να γίνει αυτό κρίνεται απαραίτητο να λάβουν υπόψη ορισμένα βασικά θέματα που θα τους κατευθύνουν, όπως είναι (Πατεστής, 2009, σελ. 150; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 287; Forrest, 1983, σελ. 32):

- *Το αντικείμενο της εκπαιδευτικής διαδικασίας*, όπου η επιχείρηση πρέπει να ξεκαθαρίσει με τί ακριβώς θα ασχοληθεί και πού ακριβώς θα επικεντρωθεί η εκπαιδευτική διαδικασία.
- *Οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός που απαιτούνται για την εκτέλεση οποιασδήποτε εκπαιδευτικής μεθόδου*. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί το πόσο σημαντικό είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο γίνεται η εκπαίδευση να είναι ευχάριστο και κατάλληλο για τους εκπαιδευόμενους.

- *Η διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, η οποία θα πρέπει να είναι τέτοια που και να επιφέρει το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για την επιχείρηση, αλλά και να την επιβαρύνει όσο το δυνατόν λιγότερα οικονομικά. Είναι γεγονός, ότι όσο περισσότερο διαρκεί η εκπαίδευση, τόσο περισσότερο αυξάνεται το κόστος. Επίσης, κατά τη διάρκεια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας, η επιχείρηση επιβαρύνεται οικονομικά αφού είναι αναγκασμένη είτε να δώσει άδειες, είτε να στερηθεί μέρος των εργασιών των υπαλλήλων της έτσι ώστε να μπορέσουν να παρακολουθήσουν τη διαδικασία της εκπαίδευσης.*
- *Η χρηματοδότηση του κόστους εκπαίδευσης, όπου συνήθως γίνεται από την ίδια την επιχείρηση. Υπάρχουν όμως περιπτώσεις όπου παρέχονται επιχορηγήσεις – επιδοτήσεις από τον Ο.Α.Ε.Δ.*
- *Οι εκπαιδευτές που θα αναλάβουν τα προγράμματα, όπου μπορεί να είναι Διευθυντές ή στελέχη που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων τους στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης, εποπτεύοντας την πρόοδό τους. Επίσης μπορεί να είναι εκπαιδευτικό προσωπικό πλήρους ή μερικής απασχόλησης (από το εσωτερικό ή το εξωτερικό της επιχείρησης), το οποίο παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, τη παροχή και την επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Τέλος, μπορεί να είναι και στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.*

Ο Forrest κάνει λόγο για τα βασικά χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή που είναι καταρχήν η επιθυμία του να διδάσκει και να βοηθάει τους άλλους να μαθαίνουν. Επίσης, πρέπει να είναι γνώστης του αντικειμένου που διδάσκει, αλλά και να έχει μεταδοτικότητα για να γίνεται εύκολα κατανοητός. Η υπομονή είναι ένα ακόμη απαραίτητο προσόν, αφού τα άτομα που εκνευρίζονται εύκολα ή που δεν μπορούν να καταλάβουν, γιατί κάποιοι υπάλληλοι μαθαίνουν πιο γρήγορα από άλλους, δεν μπορούν να γίνουν εκπαιδευτές. Η αίσθηση του χιούμορ είναι βασική προϋπόθεση για να είναι σε εγρήγορση οι εκπαιδευόμενοι, αφού 45 λεπτά διδασκαλίας και 5 λεπτά γέλιου είναι πιο αποδοτικά από 50 λεπτά συνεχόμενης διδασκαλίας. Ο Forrest συνεχίζει τονίζοντας, ότι ο εκπαιδευτής πρέπει να κερδίζει το σεβασμό των εκπαιδευομένων του, αλλά και να είναι ενθουσιώδης κατά τη διάρκεια της διδασκαλίας (Forrest, 1983, σελ. 32).

- *Η εκπαιδευτική μέθοδος:* Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός του χώρου της επιχείρησης ή με τη μορφή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική και σύντομη σε χρονική διάρκεια. Στην πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε στην *εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας (on the job training)* και θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, διότι ο εργαζόμενος μαθαίνει κατά τη διάρκεια εξασκήσεως του επαγγέλματος και αναπτύσσει τις δεξιότητές του. Την κύρια ευθύνη έχει ο επόπτης, ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενο και μπορεί να διορθώνει τον εκπαιδευόμενο. Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν κάποια βοηθήματα όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες και εγχειρίδια. Η οργάνωση της εκπαίδευσης εντός της θέσης εργασίας πλεονεκτεί στο ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει γρήγορα σε πραγματικές συνθήκες. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έχει ιδιαίτερη αξία και αν γίνει σωστά είναι μια πολύ αποδοτική μέθοδος. Δυστυχώς όμως, πολλές φορές το κομμάτι της εκπαίδευσης διενεργείται από έμπειρους υπαλλήλους, οι οποίοι όμως δε διαθέτουν πάντα τα προσόντα ή τη διάθεση για να εκπαιδεύσουν άλλους. Έτσι, οι έμπειροι υπάλληλοι που αναλαμβάνουν να εκπαιδεύσουν τους νεοεισερχόμενους πρέπει προηγουμένως να έχουν εκπαιδευτεί και οι ίδιοι κατάλληλα (Boella, 1992, σελ. 115, 116). Μεταξύ των πιο σημαντικών μεθόδων εκπαίδευσης στη θέση εργασίας είναι η προσωπική καθοδήγηση (coaching), η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation), η καθοδήγηση – κηδεμονία (mentoring), η επίδειξη (demonstration), η πρακτική άσκηση (internships), η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (job instruction training), ο εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (job enrichment), κ.α. (Χυτήρης, 2001, σελ. 137; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 292).

Όσον αφορά στην *εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off the job training)*, πραγματοποιείται είτε σε ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπου οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση, είτε σε εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον, όπου παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οργανώνουν εκπαιδεύσεις μέσα στην επιχείρηση και πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι εκπαιδεύσεις μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε κάποιον εξωτερικό χώρο, σημαίνει ενδεχομένως μεγαλύτερη διάρκεια διδακτικών ωρών, έμφαση και κατανόηση θεωρητικών θεμάτων αλλά το μειονέκτημα είναι η έλλειψη του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 125;

Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 288). Παραδείγματα εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας είναι: οι διαλέξεις (lectures), η υπόδυση ρόλων (role playing), η μελέτη περιπτώσεων (case – studies), η εκπαίδευση ευαισθησίας (T-Group training), η ενεργός μάθηση (action learning), τα πανεπιστημιακά μαθήματα – προγράμματα, η εκπαίδευση σε ειδικά θέματα, η δυναμική ομάδων και οι δυναμικές ασκήσεις (group dynamics, group exercises), η διαμόρφωση συμπεριφοράς (behavior modeling), οι προσομοιώσεις (simulations), τα σεμινάρια (seminars), κ.α. (Boella, 1992, σελ. 116; Χυτήρης, 2001, σελ. 147; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 298, 299).

Η *εξ'αποστάσεως εκπαίδευση (distance learning)* διακρίνεται στη μέθοδο προγραμματισμένης διδασκαλίας και στη μέθοδο e-learning. Η μέθοδος προγραμματισμένης διδασκαλίας πραγματοποιείται είτε μέσω ενός εγχειριδίου, είτε μέσω ενός υπολογιστή και ουσιαστικά παρουσιάζει γεγονότα, προβλήματα και ερωτήσεις στον εκπαιδευόμενο, ο οποίος ανταποκρίνεται με απαντήσεις, λύσεις ασκήσεων, κ.λ.π. Επίσης παρέχεται αξιολόγηση σχετικά με την ορθότητα των απαντήσεών του. Η μέθοδος e-learning χρησιμοποιεί video ή τηλεδιάσκεψη. Η τηλεδιάσκεψη χρησιμοποιείται σε μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές, διαδικασίες, κ.λ.π. Η χρήση video δίνει τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει κάποιο μάθημα που παραδίδεται σε διαφορετικό γεωγραφικό χώρο και μπορεί να επέμβει μέσω τηλεφωνικής γραμμής για να διατυπώσει τυχόν απορίες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 287, 303).

6.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

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

1. *Επίδειξη (Demonstration)*. Η επίδειξη είναι ένα αποτελεσματικό μέσο διδασκαλίας που δείχνει στους εκπαιδευόμενους τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, μέσω παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργείται ένας κατάλογος με τα βήματα που πρέπει να ακολουθούνται και παράλληλα με κάθε βήμα ένα σημείο-κλειδί που δείχνουν τον τρόπο. Ο εκπαιδευτής πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά το αντικείμενο και η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 178; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 288).
2. *Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (coaching)*. Η τεχνική αυτή θεωρείται από τις παλιότερες και εφαρμόζεται σε νέους εργαζομένους οι οποίοι εκπαιδεύονται από προηγούμενους κατόχους/προϊσταμένους της ίδιας θέσης. Αποτελεί ευκαιρία για το νέο εργαζόμενο να κατανοεί πόσο καλά αποδίδει, να του ανατίθενται αρμοδιότητες και να μαθαίνει μέσα από πραγματικά συμβάντα. Το κόστος είναι ελάχιστο και καθιστά άμεση και εποικοδομητική την καθημερινή σχέση εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου (Χυτήρης, 2001, σελ. 139; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 288).
3. *Εκπαίδευση μέσω μέντορα (Mentoring)*. Η διαδικασία αυτή έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα από ειδικά επιλεγμένα στελέχη στους εργαζομένους και πρόκειται για άτυπο συμπλήρωμα της επίσημης εκπαίδευσης. Αναφέρεται σε ανάπτυξη ατόμων περισσότερο και η καθοδήγηση και συμβουλές αφορούν προγράμματα αυτό-ανάπτυξης, απόκτησης γνώσεων και ικανοτήτων και γενικότερα διοικητικά θέματα. Δημιουργείται μια σχέση προστάτη - προστατευομένου και εγκυμονεί ο κίνδυνος να προαχθούν άτομα που έχουν κερδίσει την εύνοια των ανωτέρων και ακόμη περισσότερο να αναπαράγεται η ίδια κουλτούρα και να διαιώνίζονται οι ίδιες πρακτικές διοίκησης (Χυτήρης, 2001, σελ. 139; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 291).
4. *Πρόγραμμα ελεγχόμενης μαθητείας (Apprenticeship program)*. Στα ξενοδοχεία συναντάται αυτή η μέθοδος όπου εργαζόμενοι και συνήθως εκπαιδευόμενοι σε τουριστικές σχολές μαθαίνουν να επιτελούν εργασία κατόπιν καθοδήγησης. Η μαθητεία έχει περιορισμένη χρονική διάρκεια (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 291).
5. *Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training)*. Μέθοδος που είναι χρήσιμη σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας και χωρίζεται σε τέσσερα στάδια κατά τα οποία: οι εκπαιδευόμενοι ενημερώνονται λεπτομερώς για το σκοπό και αντικείμενο της εκπαίδευσης. Στο δεύτερο στάδιο

γίνεται θεωρητική ανάλυση των θέσεων εργασίας για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις και ακολουθεί το τρίτο στάδιο κατά το οποίο εφαρμόζονται στην πράξη τα θέματα που αναλύθηκαν θεωρητικά στο δεύτερο στάδιο. Στο τέταρτο στάδιο ο εργαζόμενος τοποθετείται στη θέση εργασίας και εποπτεύεται αρχικά από κάποιον ανώτερο (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 292).

6. *Εναλλαγή θέσεων εργασίας (Job Rotation)*. Δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο να αποκτήσει γνώσεις για θέσεις εργασίας διαφορετικού αντικειμένου πριν τοποθετηθεί οριστικά στη θέση για την οποία έχει προσληφθεί. Το άτομο μετακινείται οριζόντια, από τη μια λειτουργία στην άλλη, για διάστημα 3-6 μηνών. Αυτή η τεχνική θεωρείται ιδανική για στελέχη που πρόκειται να προαχθούν και να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και να εντοπιστούν δυνατά και αδύνατα σημεία, αλλά κατά μια άλλη άποψη μπορεί να προκαλέσει ημιμάθεια σε κάποιον παρά γνώσεις σε βάθος (Χυτήρης, 2001, σελ. 137; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 292).
7. *Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment)*. Απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός ανάθεσης περισσότερων αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με σκοπό την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 294). Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω μορφές:
 - *Διαλέξεις*. Ως τρόπος μετάδοσης της γνώσης, θεωρείται από τους πιο παραδοσιακούς. Ο εκπαιδευτής έχει το ρόλο του παρουσιαστή, ενώ οι εκπαιδευόμενοι το ρόλο των ακροατών. Μειονεκτεί στο γεγονός ότι αποκλείεται η συμμετοχή κάποιων από των εκπαιδευόμενων και κυρίως σε πρακτικό επίπεδο, καθώς αυτό είναι αδύνατο και η διδασκαλία περιορίζεται σε θεωρίες (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 294).
 - *Σεμινάρια - Εργαστήρια (Seminars-Workshops)*. Μπορεί να διαρκέσουν από λίγες ώρες μέχρι και μερικές μέρες. Οι εκπαιδευόμενοι απαρτίζουν μικρότερες ομάδες σε σχέση με τις διαλέξεις και μερικώς συμμετέχουν. Στα εργαστήρια οι συμμετέχοντες είναι λιγότεροι, υπάρχει μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση έξω από το εργασιακό περιβάλλον, ενώ αυξάνεται το ποσοστό συμμετοχής και πραγματοποιούνται και συζητήσεις. (Χυτήρης, 2001, σελ. 133; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 294).
 - *Μελέτη περιπτώσεων (Case studies)*. Πρόκειται για μια δημοφιλή μέθοδο, όπου οι συμμετέχοντες αναλύουν και λύνουν ένα οργανωσιακό πρόβλημα ατομικά ή

ομαδικά. Το πρόβλημα ή το γεγονός μπορεί να είναι απλό ή σύνθετο, πραγματικό ή υποθετικό και οι πιθανές λύσεις του μπορεί να είναι τόσες όσοι και οι συμμετέχοντες. Μια μελέτη περίπτωσης συντελεί στην κατανόηση του επιχειρησιακού περιβάλλοντος και χρησιμοποιείται κυρίως για εκπαίδευση στελεχών με σκοπό την απόκτηση διοικητικών ικανοτήτων (Χυτήρης, 2001, σελ. 142; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 297; Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 171).

- *Επιχειρηματικά Παίγνια (Business Games)*. Χρειάζεται σωστός σχεδιασμός από την πλευρά των εκπαιδευτών και οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με διασκεδαστικό τρόπο. Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε 5-6 ομάδες και η κάθε ομάδα αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση που προσπαθεί να επιβιώσει σε μια ανταγωνιστική αγορά και να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων και είναι περισσότερο χρήσιμα για εκπαίδευση ηγετικών στελεχών (Χυτήρης, 2001, σελ. 143; Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 297; Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 179).
- *Υπόδυση Ρόλων (Role Playing)*. Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν νέες ικανότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον αναλαμβάνοντας κάποιον ρόλο. Υπάρχουν 4 στάδια: οι εκπαιδευτές φροντίζουν να παρέχουν ένα θέμα, έναν λόγο για την ύπαρξη του ρόλου και να δώσουν οδηγίες. Στη συνέχεια να αναζητήσουν εθελοντές για συγκεκριμένους ρόλους, ενώ ταυτόχρονα οι υπόλοιποι θα είναι παρατηρητές και θα συμμετέχουν κάνοντας σχόλια. Στο τρίτο στάδιο, ερωτώνται οι συμμετέχοντες τι σκάφηκαν και τέλος τους ζητείται να συνδέσουν τον ρόλο με την εκπαίδευση. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για να αναπτυχθούν ικανότητες πάνω σε διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένων -υφισταμένων και συναδέλφων (Χυτήρης, 2001, σελ. 144; Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 169).
- *Προσομοιώσεις (Simulations)*. Οι προσομοιώσεις πραγματοποιούνται με τη χρήση της τεχνολογίας και συγκεκριμένα χρειάζονται CD-ROM, Internet, κ.τ.λ. Ο σκοπός της προσομοίωσης είναι να δημιουργήσει ένα ρεαλιστικό περιβάλλον το οποίο έχει σχέση με τη θέση εργασίας για την οποία δημιουργήθηκε η προσομοίωση. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε μια θέση στο χώρο της μάθησης, παρόμοια με εκείνη του πραγματικού χώρου εργασίας, ενώ παράλληλα καλείται να μάθει να παίρνει διοικητικές κυρίως αποφάσεις, καθοδήγηση κ.α. Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται σε έναν υπολογιστή και του παρέχονται όλα τα

απαραίτητα εργαλεία για την αποπεράτωση της προσομοίωσης και η επίβλεψη του εκπαιδευτή πριν ξεκινήσει το πρόγραμμα. Ο εκπαιδευόμενος έχει από πριν πληροφορηθεί για το τι αναμένεται από αυτόν και κρίνει ποιες αποφάσεις θα πάρει ώστε στο τέλος να αξιολογηθεί. Η προσομοίωση είναι μέθοδος που ενδείκνυται για άτομα που έχουν γνώσεις υπολογιστή και είναι κατάλληλη στο να αναπτύξει τρόπους σκέψης και στρατηγικούς σχεδιασμούς (Cannon, Gustafson, 2002, σελ. 176).

- *Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling)*. Η εκπαίδευση στοχεύει για τη διαμόρφωση συμπεριφορών που έχουν να κάνουν με πειθαρχικούς κανόνες, αξιολόγηση απόδοσης, αλληλεπιδράσεις και επαφές με συναδέλφους. Θεωρείται από τις βασικές εκπαιδευτικές μεθόδους, καθώς εφαρμόζονται αρχές της μάθησης, όπως ενεργή συμμετοχή των εκπαιδευομένων. Η βασική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει επίδειξη, υπόδηση ρόλων, κοινωνική ενίσχυση με θετικά σχόλια κριτικής από τους εκπαιδευτές και τέλος την ίδια την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 299).

Για την εκπαίδευση που αφορά τη φιλοξενία γενικότερα, κατά την άποψη του Baum (1995), θα πρέπει:

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

6.7 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση, αφού εξετάσει λεπτομερώς τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μεθόδου εκπαίδευσης ξεχωριστά, επιλέγει την καταλληλότερη για αυτή. Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τη τήρηση του χρονοδιαγράμματος, την ακρίβεια στην προέλευση των εκπαιδευτών και των εκπαιδευομένων, τη σωστή διανομή του εκπαιδευτικού υλικού και τη φροντίδα για την καλή λειτουργία των χώρων διεξαγωγής της εκπαίδευσης. Επίσης, κρίνεται απαραίτητη και η συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον έχουν επιλεγεί οι κατάλληλες εκπαιδευτικές μέθοδοι για την ολοκλήρωση των προκαθορισμένων εκπαιδευτικών στόχων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 304).

6.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Μετά την εφαρμογή των διαφόρων εκπαιδευτικών μεθόδων, η διοίκηση της επιχείρησης χρειάζεται να βεβαιωθεί για τα αποτελέσματα της εκάστοτε εκπαίδευσης. Έτσι, οι διευθύνοντες των προγραμμάτων αυτών, χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα, όπως για παράδειγμα τη γνώση των εκπαιδευομένων καθώς εκφράζεται σε σχετικά ερωτηματολόγια, τις συνεντεύξεις, καθώς και τη μέτρηση δεξιοτήτων και γνώσεων πριν και μετά την εκπαίδευση (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 371).

Η αποτελεσματικότητα μπορεί να μετρηθεί με οικονομικούς ή μη οικονομικούς όρους. Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τους στόχους που είχαν τεθεί αρχικά. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα ειδικά σχεδιασμένο να αυξήσει την απόδοση των υπαλλήλων, μπορεί να κριθεί με βάση την επίδραση στην παραγωγικότητα της επιχείρησης, όχι όμως με βάση την επίδραση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Έτσι λοιπόν θα μπορούσε να προταθεί ως περισσότερο αξιόπιστη μέθοδος η σύγκριση δύο ομάδων εκ των οποίων η μια υποβάλλεται σε εκπαίδευση και η άλλη όχι, οπότε η σύγκριση οδηγεί σε κάποια αποτελέσματα.

Η μέθοδος που αναπτύχθηκε από τον Kirkpatrick το έτος 1976 αποτελεί την πιο συνηθισμένη προσέγγιση στην αξιολόγηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος. Πιο συγκεκριμένα η εν λόγω μέθοδος αφορά τέσσερα επίπεδα συλλογής στοιχείων που είναι τα ακόλουθα (Κανελλόπουλος, 2002, σελ. 371):

- *Στοιχεία αντίδρασης:* Τα στοιχεία αντίδρασης αντιπροσωπεύουν το ελάχιστο επίπεδο αξιολόγησης και έχουν να κάνουν με τις αντιδράσεις των εκπαιδευομένων για το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η επικέντρωση γίνεται σε θέματα όπως είναι η διάρκεια του προγράμματος, το βάθος, ο ρυθμός, το επίπεδο δυσκολίας, κ.λ.π.
- *Στοιχεία μάθησης:* Τα στοιχεία που συλλέγονται από αυτό το επίπεδο αφορούν την καινούρια γνώση που αποκτήθηκε από τους εκπαιδευομένους. Οι πληροφορίες συγκεντρώνονται συχνά μέσω ειδικών τεστ ή συστηματικών διαδικασιών αξιολόγησης και όχι με το να ερωτώνται απλώς οι εργαζόμενοι αν αισθάνονται περισσότερο επαρκείς και ειδικοί σε σχέση με πριν.
- *Στοιχεία συμπεριφοράς:* Τα στοιχεία που συλλέγονται από αυτό το επίπεδο αφορούν την άμεση δοκιμασία των καινούριων δεξιοτήτων. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν μπορεί ο εκπαιδευόμενος να αποδώσει σύμφωνα με τις αναμενόμενες προσδοκίες.
- *Στοιχεία αποτελεσμάτων:* Το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης ασχολείται με την έκταση στην οποία το εκπαιδευτικό πρόγραμμα παράγει θετικά αποτελέσματα στο χώρο εργασίας και με την επίδραση της εκπαίδευσης στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Πολλές φορές είναι δύσκολο να αξιολογηθεί αν για παράδειγμα η βελτίωση στην παραγωγικότητα οφείλεται στο εφαρμοσμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ή σε άλλους παρεμβατικούς παράγοντες όπως: οι τεχνολογικές καινοτομίες, οι καλύτερες δημόσιες σχέσεις και κοινωνικές συνθήκες στο χώρο εργασίας, κ.λ.π.

Συχνά δεν αποδίδεται η σημασία που αναλογεί στη φάση της αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως για παράδειγμα στην αδιαφορία της διοίκησης, στη δυσκολία συλλογής στοιχείων, κ.α. Σε κάθε περίπτωση, κρίνεται αναγκαίο, οι επιχειρήσεις να αξιολογούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, αλλιώς η αξία ενός τέτοιου προγράμματος είναι αμφίβολη και η διοίκηση μπορεί να θεωρήσει ότι δεν υπάρχει λόγος να συνεχιστεί αυτό.

6.9 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Οι παραπάνω μέθοδοι μπορούν να εφαρμοστούν και στα ξενοδοχεία, άλλες λίγο και άλλες πολύ, οι ξενοδοχοϋπάλληλοι όμως εκπαιδεύονται ουσιαστικά από τον κάθε επόπτη ή προϊστάμενο και κυρίως εντός της θέσης εργασίας.

Εφόσον οι εργαζόμενοι σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσφέρουν υπηρεσίες περισσότερο άμεσα στους πελάτες των εγκαταστάσεων της μονάδας, είναι πολύ βασικό το προσωπικό να εκπαιδεύεται κατάλληλα και με μεγάλη προσοχή, καθώς η εργασία του μεγαλύτερου όγκου δεν στηρίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό αλλά στις διαπροσωπικές σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 163).

Το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου λειτουργεί διαφορετικά και γι' αυτό η εκπαίδευση διαφέρει από τμήμα σε τμήμα. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι υποδοχής εκπαιδεύονται πάνω σε θέματα επαγγελματικών γνώσεων, ξένων γλωσσών, απόκτησης διπλωματίας καθώς και σε θέματα τεχνολογίας όπως ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ηλεκτρονική πληροφορία, κ.λ.π (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 168).

Το προσωπικό ορόφων εκπαιδεύεται συνεχώς σε θέματα που αφορούν την καθαριότητα, όπως για παράδειγμα το πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, να αλλάζονται και να καθαρίζονται τα σεντόνια, να αερίζονται τα στρώματα των κρεβατιών, κ.λ.π. Έτσι το προσωπικό αποκτά τις απαιτούμενες ικανότητες και τεχνικές δεξιότητες, ώστε να μη φθαρεί η διαμονή του πελάτη (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 113).

Οι εργαζόμενοι στο τμήμα των κρατήσεων και των οικονομικών υπηρεσιών, πρέπει να έχουν γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, να είναι τίμιοι και παρατηρητικοί καθώς και να ελέγχουν προσεκτικά τους λογαριασμούς των πελατών πριν τους παραδώσουν, έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθη που ενδεχομένως να αποτελέσουν σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου. Η εκπαίδευση τους περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση λογαριασμών, τη γνώση των διαφόρων μεθόδων κράτησης δωματίων καθώς και τη σωστή συμπεριφορά και εξυπηρέτηση. Επιπλέον, κρίνεται σημαντική η εκπαίδευση στις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 169).

Οι αχθοφόροι, που έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη κατά τη μεταφορά και τοποθέτηση των αποσκευών του στο δωμάτιο, αλλά και κατά τον έλεγχο εφοδιασμού του δωματίου του, πρέπει να είναι έτοιμοι να απαντήσουν σε τυχόν ερωτήσεις του. Γι' αυτό η εκπαίδευσή τους πρέπει να αναφέρεται στη βελτίωση της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων και στην προσαρμογή τους στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 169).

Οι σερβιτόροι/ες έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, με αποτέλεσμα να πρέπει να αφήνουν άριστες εντυπώσεις με την καλή τους συμπεριφορά και τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους. Σημαντικό ρόλο παίζει επίσης η προσεγμένη εμφάνισή που πρέπει να έχουν. Η εκπαίδευσή τους χρειάζεται να περιλαμβάνει τις ακόλουθες βασικές αρχές (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 109):

1. Κατά την παραγγελία κρίνεται απαραίτητη η φιλική στάση, το χαμόγελο και ένας ευγενικός χαιρετισμός προς τον πελάτη.
2. Πρέπει να υπάρχει πλήρης γνώση όλων των ειδών που διαθέτει η επιχείρηση.
3. Κατά το σερβίρισμα δεν επιτρέπονται λάθη.
4. Απαγορεύεται το άγγιγμα του χείλους των ποτηριών.
5. Όταν ανακοινώνεται το ποσό του λογαριασμού, είναι απαραίτητο να επιδεικνύεται το έντυπο στον πελάτη.
6. Αφού σερβιριστούν όλα τα τραπέζια, οι σερβιτόροι είναι υποχρεωμένοι να παραμένουν στη θέση τους και να τακτοποιούν οτιδήποτε χρειάζεται μέσα στην αίθουσα.
7. Στη περίπτωση μεγάλου φόρτου εργασίας, όπου δεν είναι εφικτή η άμεση εξυπηρέτηση ενός τραπεζιού, θεωρείται σωστό ο σερβιτόρος να καθησυχάσει τον πελάτη λέγοντάς του «θα είμαι αμέσως κοντά σας».

Στο τμήμα της μαγειρικής, η εκπαίδευση γίνεται βάσει κάποιων προτύπων, τα οποία πρέπει πάντοτε να τηρούνται, ώστε όλα τα εδέσματα πριν βγουν από την κουζίνα, να έχουν κριθεί τέλεια βάσει των προτύπων αυτών. Για παράδειγμα ένα κέικ κρίνεται επιτυχημένο, σύμφωνα με το πρότυπο, αν έχει ένα ορισμένο ύψος και μία συγκεκριμένη εμφάνιση και γεύση. Είναι λοιπόν απαραίτητο, η εκπαίδευση στο τμήμα μαγειρικής να είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη βήμα προς βήμα, ώστε να καλύπτονται τυχόν αδύνατα σημεία του εκπαιδευμένου και να αναπτύσσονται όσο το δυνατόν σε μεγαλύτερο βαθμό οι τεχνικές δεξιότητές του. Φυσικά, καινούριες μέθοδοι, συνταγές και μηχανήματα αποτελούν θέματα για επαναλαμβανόμενες εκπαιδευτικές διαδικασίες (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 109; Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 170).

6.10 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΑΡΙΣΤΗ ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ «RITZ-CARLTON HOTEL CO.»

Η περίπτωση που εξετάζεται αναφέρεται στη εταιρεία ξενοδοχείων «Ritz-Carlton Hotel Co.» που με την εφαρμογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης των υπαλλήλων της, έχει καταφέρει να βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό την ποιότητα στις υπηρεσίες της και να αποτελέσει πρότυπο στον κλάδο. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποδειχθεί ο καταλυτικός ρόλος της εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών και κατά συνέπεια στην κερδοφορία της επιχείρησης.

Η εταιρεία «Ritz-Carlton Hotel Co.» διαθέτει 58 πολυτελή ξενοδοχεία παγκοσμίως. Η εταιρεία έχει ιδρύσει ένα κέντρο για την ανάπτυξη και εξάπλωση των προϊόντων και υπηρεσιών της με την ονομασία «Ritz-Carlton Leadership Center». Η αντιπρόεδρος του κέντρου, Diane Oreck, έχει αναλάβει να επιβεβαιώνει ότι οι 27.501 υπάλληλοι της εταιρείας εκπαιδεύονται κατά μέσο όρο 284 ώρες κάθε χρόνο. Μάλιστα αισθάνεται τυχερή που η εταιρεία διαθέτει 70 επαγγελματίες που αναλαμβάνουν το κομμάτι της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Σε κάθε ξενοδοχείο της εταιρείας υπάρχει ένας αφοσιωμένος διευθυντής οργάνωσης της εκπαίδευσης των υπαλλήλων και ο αριθμός αυτός είναι πρωτοφανής στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, αφού οι περισσότερες εταιρείες ξενοδοχείων έχουν μόνο έναν αντιπρόεδρο εκπαίδευσης για κάθε 15 ή 20 ξενοδοχεία.

Το κέντρο «Ritz-Carlton Leadership Center», που αποτελεί τη βασική πηγή εκπαίδευσης της εταιρείας, αποτελείται από τρία σχολεία, το σχολείο της άριστης απόδοσης (school of performance excellence) που αναλαμβάνει τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, το σχολείο της ηγεσίας και της επιχειρηματικής αριστείας (school of leadership and business excellence), που παρέχει εκπαίδευση για να δημιουργήσει ηγέτες, καθώς και το σχολείο της άριστης παροχής υπηρεσιών (school of service excellence). Το τελευταίο ξεκίνησε να λειτουργεί αφού η εταιρεία κέρδισε για δεύτερη φορά το έτος 1999 το βραβείο «Malcom Baldrige Quality Award» και δημιουργήθηκε για να απαντάει στις χιλιάδες ερωτήσεις που λαμβάνει το ξενοδοχείο κάθε χρόνο από ανταγωνιστές του, που θέλουν να συγκριθούν μαζί του αφού θεωρείται πρότυπο στον κλάδο.

Το κέντρο αυτό (Ritz-Carlton Leadership Center) χρεώνει τους εξωτερικούς πελάτες που θέλουν να παρακολουθήσουν τα προγράμματα εκπαίδευσης κι έτσι η εταιρεία κάθε χρόνο έχει κέρδος 1,5 εκατομμύρια δολάρια, ποσό το οποίο επανεπενδύει στη βελτίωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού της.

Παράδειγμα αυτής της επανεπένδυσης είναι ένα καινούριο σύστημα εκπαίδευσης για το τμήμα ορόφων (*housekeeping*), το οποίο ως γνωστόν είναι ένα τμήμα όπου η έλλειψη κατανόησης των προσδοκιών της δουλειάς μπορεί να δημιουργήσει πρόβλημα και να αυξήσει σημαντικά τα λειτουργικά κόστη.

Γι αυτό η ομάδα εκπαίδευσης του ξενοδοχείου δημιούργησε ένα *CD-ROM* και ένα διαδικτυακό πρόγραμμα εκπαίδευσης, ώστε να διασφαλίσει ότι οι προϊστάμενοι του τμήματος ορόφων θα μπορούν να ανανεώνουν το πρόγραμμα, βάση των προτύπων που θέτει κάθε φορά η εταιρεία. Οι υπάλληλοι του τμήματος ορόφων χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα εκπαίδευσης μαζί με μία σύντομη διαδικασία ελέγχου του δωματίου. Τα αποτελέσματα των ελέγχων του δωματίου απεικονίζονται σε διαγράμματα τα οποία δείχνουν τα δέκα κυριότερα λάθη της ημέρας, της εβδομάδας, του μήνα και του χρόνου. Στο τέλος της ημέρας ο προϊστάμενος του τμήματος αναζητά τις απαντήσεις για τα λάθη που έγιναν στο πρόγραμμα εκπαίδευσης που του έχει δοθεί από την ομάδα. Την επόμενη ημέρα, κατά τη διάρκεια της καθιερωμένης συνάντησής του με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, τους εξηγεί τι έγινε λάθος και πως αυτό θα μπορούσε να αποφευχθεί.

Η διαδικασία αυτή επέτρεψε στο τμήμα ορόφων να αντικαταστήσει την ετήσια εκπαίδευσή του με σχεδόν καθημερινή εκπαίδευση, ενώ παράλληλα αύξησε την ικανοποίηση των πελατών ως προς την καθαριότητα των δωματίων από 82% σε 92% σε διάστημα έξι μηνών. Η Oreck τονίζει ότι πρέπει να δίνεται *σημασία στη λεπτομέρεια* και τα προγράμματα εκπαίδευσης να είναι πάντα *σύγχρονα* («Ritz-Carlton Hotel Co.», 2005, σελ. 45-46).

Ένα ακόμα βασικό στοιχείο που μαθαίνουν όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου είναι να είναι σε εγρήγορση, δηλαδή να καταλαβαίνουν τι είναι αυτό που θέλει ο πελάτης πριν το ζητήσει. Βέβαια αυτό προϋποθέτει ότι δεν πρέπει να δρουν μηχανικά, αλλά ενεργητικά και αυτό επιτυγχάνεται μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης. Η Oreck για το σκοπό αυτό έχει δημιουργήσει δραστηριότητες όπως τα «παιχνίδια του μυαλού» (*mind games*), για παράδειγμα φωτογραφίες με κρυμμένες εικόνες που πρέπει οι εργαζόμενοι να διακρίνουν. Επίσης, εκπαιδεύονται ώστε να βρίσκουν τρόπους να συνδέονται προσωπικά με τους πελάτες, π.χ. αν κάποιος πελάτης φοράει μία μπλούζα με ένα λογότυπο, να αρχίζουν μία συζήτηση με αφορμή αυτό. Πάντα το ζητούμενο είναι η παροχή μιας μοναδικής, προσωπικής, αξέχαστης εμπειρίας προς τον πελάτη και οι τρόποι με τους οποίους αυτή μπορεί να επιτευχθεί (Weinstein, 2008, σελ. 40, 41).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς στόχους της, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Η βελτίωση, η ανάπτυξη και η κατάλληλη εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων κάνει δύσκολη την αντιγραφή τους από τις ανταγωνίστριες επιχειρήσεις. Έτσι λοιπόν, οι επιχειρήσεις τελευταία έχουν αντιληφθεί ότι αν θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα πρέπει να εκπαιδεύσουν και να αναπτύξουν το προσωπικό τους.

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα – να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση, να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και τέλος να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

Κάθε επιχείρηση, ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητάς της, σχεδιάζει τα αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα. Μια βιομηχανική επιχείρηση π.χ. προσεγγίζει διαφορετικά την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς της μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού της, από ότι μια εμπορική ή τουριστική επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα μια βιομηχανική επιχείρηση ή μια κατασκευαστική εταιρία θα έχει ως προτεραιότητα για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της, τον περιορισμό των ατυχημάτων και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Κατά συνέπεια, ο στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιεί είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων της σε θέματα ασφάλειας και εκμάθησης των νέων τεχνολογιών, ενώ αντίστοιχα ο στόχος των προγραμμάτων μιας εμπορικής ή τουριστικής επιχείρησης θα είναι βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων στον τομέα των πωλήσεων.

Η εκπαίδευση επιτελεί δύο βασικούς σκοπούς στις σύγχρονες κοινωνίες. Από τη μια συντελεί στη βελτίωση της ικανότητας του ατόμου να κατανοεί τον κόσμο και να λαμβάνει τις καλύτερες δυνατές αποφάσεις και από την άλλη, προετοιμάζει τα νέα άτομα για την

επαγγελματική τους ζωή και τα βοηθά να αυξήσουν την οικονομική τους αξία. Έτσι, η εκπαίδευση δεν έχει μόνο κοινωνικό και πολιτιστικό σκοπό αλλά και οικονομική αξία. Η συμβολή της στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και της παραγωγής είναι σημαντική. Η διαπίστωση αυτή δεν είναι νέα αφού συγγραφείς όπως οι Adam Smith, Alfred Marshall κ.α. επισήμαναν τη συμβολή της εκπαίδευσης στην οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

Τέλος, πρέπει να σημειώσουμε ότι η εκπαίδευση αποτελεί επένδυση για τις επιχειρήσεις. Ο Adam Smith είπε ότι η μόρφωση ή η κατάρτιση ενός εργαζομένου για να γίνει ειδικευμένος, στοιχίζει στον εργαζόμενο ή την επιχείρηση ένα ποσό χρημάτων, αλλά αυτά τα χρήματα επιστρέφουν μέσω του κέρδους των επιχειρήσεων επειδή ο ειδικευμένος εργάτης είναι πιο παραγωγικός από τον ανειδίκευτο. Με άλλα λόγια, οι δαπάνες για εκπαίδευση αποτελούν μια επένδυση που δημιουργεί ανθρώπινο κεφάλαιο, το οποίο έχει μια αποδοτικότητα όπως αυτή των επενδύσεων σε υλικό κεφάλαιο (Ψαχαρόπουλος, 1999, σελ. 13).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Πατεστής Ι., (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα

Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων», Δ & Γ Καλοφωλιάς, Εκδοτική ΑΕ, Αθήνα

Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ψαχαρόπουλος Γ., (1999), «Οικονομική της Εκπαίδευσης», Παπαζήση, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Boella, M.J. (1992), «Human Resource Management in the Hospitality Industry», 5th edition, Stanley Thornes Ltd, U.K

Cannon D., Gustafson C., (2002), «Training and Development for the Hospitality Industry», Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

Forrest, L.C. (1983), «Training for the Hospitality Industry: Techniques to Improve Job Performance», Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, U.S.A

French W., (1998) «Human Resources Management», 4^η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y

Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2^η έκδοση, Harcourt, Inc.

Juran, J.M. (1989), «Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook», The Free Press, N.Y

Morgan, W.J. (1979), «Hospitality Personnel Management», Cbi Publishing Company, Boston

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2^η έκδοση, Longman

«Ritz-Carlton Hotel Co.: Training for Service Excellence», (2005), Training, Vol. 42, No 3, pp. 45-46

Weinstein, M. (2008), «Service with a Smile», Training, Vol. 45, No 3, pp. 40-41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΑΜΟΙΒΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σύμφωνα με τους Reynolds και Namasivayan (2006), όταν η διοίκηση κατανοήσει την ατομική και την ομαδική συμπεριφορά και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο που αντιδρούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας, είναι πιο εύκολο να επηρεάσει τη σκέψη τους και να τους εμφυτεύσει τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού.

Κατά τον Pfeffer (1994), προκειμένου οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να διεκδικήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων του κλάδου δεν αρκεί απλά να διευρύνουν το εύρος των υπηρεσιών τους, αλλά να επενδύσουν στις σχέσεις και στις αλληλεπιδράσεις των εργαζομένων με τους πελάτες τους.

Οι Sharpley και Forster (2003, σελ. 685-698), βρίσκουν το κλειδί για την επιτυχία της διοίκησης στην ικανότητα και επιθυμία των εργαζομένων να αναγνωρίσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των διευθυντών και πελατών για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών.

7.1 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η εργασιακή ζωή ενός ανθρώπου καλύπτει μεγάλο μέρος από τον χρόνο του καθημερινά, γι' αυτό και η ποιότητα της διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη γενικότερη ζωή του. Σαν ποιότητα στον εργασιακό χώρο θεωρείται η ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος σε αυτό το περιβάλλον και η οποία παρέχεται από τις υπάρχουσες συνθήκες, όπως την ασφάλεια και την υγεία, τις ψυχολογικές συνθήκες, ακόμη και τις οικονομικές απολαβές (Κανελλόπουλος, 1991, σελ. 375).

Οι διευθυντές διαχείρισης προσωπικού και οι Food and Beverage Managers των ξενοδοχειακών και επισιτιστικών επιχειρήσεων θεωρούσαν ότι οι πλέον αποδοτικοί υπάλληλοι ήταν εκείνοι που δήλωναν ευχαριστημένοι από την εργασία τους. Κατά τους ερευνητές του πανεπιστημίου Cornell, η σύνδεση της απόδοσης με την εργασιακή ευτυχία δεν αποτελεί μύθο, ωστόσο, το “καλό κλίμα” στο χώρο δουλειάς έχει υπερεκτιμηθεί. Ο Sturman (2000, σελ. 183), καθηγητής στην έδρα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του

αμερικανικού πανεπιστημίου Cornell, έχοντας μελετήσει για περισσότερο από μία δεκαετία τη συμπεριφορά του προσωπικού σε μονάδες φιλοξενίας και εστίασης ανά τις Η.Π.Α., κατέληξε στο συμπέρασμα ότι “υφίσταται πράγματι συσχετισμός ανάμεσα στις ιδιότητες του ευτυχισμένου και του καλού υπάλληλου. Ωστόσο, ο συσχετισμός αυτός είναι σίγουρα πολύ πιο ισχνός απ’ όσο υποθέτουν οι μάνατζερ που έχουν επενδύσει όλη την ενέργεια τους, προκειμένου να διαμορφώσουν ένα καλό εργασιακό κλίμα. Ο καλός υπάλληλος δεν είναι κατ’ ανάγκη ο ευτυχισμένος υπάλληλος. Ακόμη και ο πιο ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι βέβαιο ότι θα μπορέσει να προσφέρει αντίστοιχη ικανοποίηση στους πελάτες που εξυπηρετεί”.

Ο Sturman (2000, σελ. 183) δεν αρνείται ότι “το θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας ευνοεί την απόδοση του προσωπικού και δημιουργεί θετική προδιάθεση μεταξύ των υπαλλήλων. Ωστόσο ένας υπάλληλος μπορεί να είναι ικανοποιημένος ή ακόμη και ευτυχισμένος από τη δουλειά του για πάρα πολλούς λόγους, που τις περισσότερες φορές συνδέονται με προσωπικά κίνητρα. Για παράδειγμα, ο μέσος εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση όταν αισθάνεται ότι αμείβεται ικανοποιητικά για τις ώρες που απασχολείται, όταν το αντικείμενο της απασχόλησης του είναι αντίστοιχο των προσόντων του, όταν η συμπεριφορά από τη διεύθυνση και τους συναδέλφους του είναι η ενδεδειγμένη. Υπάρχουν ελάχιστες εξαιρέσεις υπαλλήλων που θα αισθανθούν ευτυχισμένοι επειδή προσέφεραν ικανοποίηση στους πελάτες τους. Κι αυτό ισχύει κυρίως για τις ανώτερες βαθμίδες του προσωπικού, που προσανατολίζονται σε κάποιας μορφής καριέρα στον τουριστικό κλάδο”.

Κατά τον Stone (2002, σελ. 632), αν επιδιώκουμε από το προσωπικό να αποδίδει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, να αυξάνει την παραγωγικότητά του ώστε να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους, θα πρέπει να βελτιώνουμε διαρκώς το εργασιακό του περιβάλλον. Επτά είναι οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν την αντίληψη ενός εργαζομένου για την ποιότητα του εργασιακού τους περιβάλλοντος και όχι μόνο η αμοιβή:

1. *Συνταγματικά δικαιώματα.* Υπάρχει αξιοπρεπής αντιμετώπιση και σεβασμός προς τους εργαζομένους; Έχουν το δικαίωμα να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους; Ποια τα δικαιώματά τους και πως προστατεύονται αυτά;
2. *Ασφαλές και υγιές περιβάλλον.* Οι φυσικές συνθήκες είναι ριψοκίνδυνες; Επηρεάζουν οι συνθήκες εργασίας τη φυσική και ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου;
3. *Επαρκής αμοιβή.* Πόσο καλά μπορεί να αμείβονται οι εργαζόμενοι ώστε να εξασφαλίζουν ένα αποδεκτά καλό επίπεδο ζωής;

4. *Προσωπικός χρόνος*. Υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την κοινωνική ζωή πέρα από τον εργασιακό χώρο; Υπάρχουν μεγάλα επίπεδα στρες στη δουλειά;
5. *Ανάπτυξη ικανοτήτων*. Σε ποιο επίπεδο χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες τους; Αποκτούν γνώσεις και εξειδίκευση που τους ικανοποιεί;
6. *Εξέλιξη*. Υπάρχει εξέλιξη στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και δυνατότητα καριέρας;
7. *Κοινωνική ευθύνη*. Αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση αποτελεί κοινωνική ευθύνη; Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη κοινωνικές αξίες όταν αναπτύσσει και εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές που αφορούν εργαζομένους, πελάτες, ανταγωνιστές και την κοινωνία σαν σύνολο;

7.2 ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η πραγματική λειτουργία μιας επιχείρησης και η επιτυχία επίτευξης των στόχων της εξαρτώνται από τη συμπεριφορά των ανθρώπων που εργάζονται μέσα σε αυτή και της δίνουν σχήμα και προσωπικότητα. Οι διευθυντές πρέπει να έχουν πάντα υπόψη πως οι μέθοδοι της επιχείρησης πάνω σε εργασιακά θέματα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και απόδοση του προσωπικού τους (Mullins, 1995, σελ. 85).

Τα διευθυντικά στελέχη που επικεντρώνονται μόνο σε συμφέροντα της επιχείρησης και αγνοούν τις ευρύτερες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων, χάνουν τον πρωταρχικό κανόνα των συλλογικών συμφωνιών και ευκαιριών σαν ένα μέτρο κοινωνικού ελέγχου και δικαιοσύνης (Ingram, MacLean, 1993, σελ. 237).

Αν θέλουμε να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά κάποιου εργαζομένου μέσα σε μια επιχείρηση, θα πρέπει προηγουμένως να εμβαθύνουμε στα στοιχεία της προσωπικότητάς του. Όταν οι ψυχολόγοι μιλούν για προσωπικότητα, εννοούν μια δυναμική περιγραφή του μεγέθους και ανάπτυξης ολόκληρου του ψυχολογικού συστήματος ενός ατόμου. Η προσωπικότητα έχει να κάνει με την κληρονομικότητα, από το περιβάλλον και τις διάφορες καταστάσεις που ζει το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του (Robbins, 2005, σελ. 100).

Δεν είναι εύκολο να εκτιμηθεί η ψυχολογική διάθεση των ξενοδοχοϋπαλλήλων, αλλά η διοίκηση μπορεί να παρακολουθεί κατά προσέγγιση το επίπεδο της κατάστασης αυτής, αν παρακολουθεί τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται οι αποχωρήσεις, οι καθυστερήσεις στην αποπεράτωση εργασιών και τα παράπονα από την πλευρά των

εργαζομένων. Για να επιτευχθεί ικανοποίηση των εργαζομένων, εκτός από την απόκτηση περαιτέρω γνώσεων και εξειδίκευσης, θα πρέπει να αξιοποιούνται βάσει των προσόντων τους και να βρίσκονται τρόποι να κάνουν τη δουλειά τους ευχάριστα.

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

Βασικά κίνητρα για την θετική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι η κατάλληλη αμοιβή από την εργασία τους, τα φιλοδώρηματα ή τα διάφορα bonus, ο σωστός εξοπλισμός στις παροχές προς το προσωπικό όπως η ποιότητα φαγητού, οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, η εξασφάλιση «μονιμότητας» της θέσης τους, η δυνατότητα συμμετοχής τους μέσω προτάσεων σε διοικητικές αποφάσεις, τα προγράμματα προαγωγών και οι μεταθέσεις σε καλύτερο περιβάλλον, οι αυξήσεις μισθών κ.ά. (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 71).

7.3 ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, υγεία είναι «η κατάσταση απόλυτης φυσικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας, όχι απλώς η απουσία ασθένειας». Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας - κίνδυνοι τεχνολογικοί, φυσικοί, βιολογικοί ή χημικοί, έως ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι το εργασιακό άγχος.

Η υγεία και η ασφάλεια πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης. Έτσι οι μάνατζερ, καλούνται να οργανώσουν και να διατηρήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι υγιείς, ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικότερα, επιδιώκοντας να αυξήσουν την εργασιακή δέσμευση, την υποκίνηση και την παραγωγικότητα, να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη και να αυξήσουν τη δημόσια εικόνα τους, θα πρέπει να συμπεριλάβουν στους στρατηγικούς τους στόχους, θέματα που αφορούν στην υγεία και στην ασφάλεια των υπαλλήλων (Stone, 2002, σελ. 645).

Οι εργοδότες έχουν νομική υποχρέωση να παρέχουν και να διατηρούν για τους εργαζομένους ένα ασφαλές και ακίνδυνο για την υγεία εργασιακό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα:

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

Η λειτουργία υγείας και ασφάλειας συνδέεται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, όπως την επιλογή, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η μέριμνα για υγεία και ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία επιλογής με δύο τρόπους: Πρώτον, κατά τη διαδικασία προσέλκυσης, οι εν δυνάμει υποψήφιοι βρίσκουν περισσότερο ελκυστική μια επιχείρηση που είναι γνωστή για το υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας που προσφέρει στους εργαζόμενους της. Δεύτερον, η διατήρηση αυτού του υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας μπορεί να διευκολυνθεί κατά τη διαδικασία επιλογής, με την επιλογή εκείνων των υποψηφίων οι οποίοι διαθέτουν χαρακτηριστικά που μειώνουν την πιθανότητα ατυχήματος.

Οι εργαζόμενοι από την άλλη είναι υποχρεωμένοι να φροντίζουν τόσο για τη δική τους ατομική υγεία και ασφάλεια όσο και για των υπολοίπων. Υποχρέωση όλων είναι επίσης, η τήρηση των διαδικασιών ασφαλούς εργασίας που έχουν τεθεί από την εταιρία, να φορούν προστατευτικό ρουχισμό και να χρησιμοποιούν τον κατάλληλο εξοπλισμό που τους

παρέχεται. Παράλληλα δεν θα πρέπει να θέτουν σε κίνδυνο τους εαυτούς τους ή τους άλλους χρησιμοποιώντας χημικές ουσίες ή εξοπλισμό για τα οποία δεν έχουν γνώσεις ή την κατάλληλη εκπαίδευση (Stone, 2002, σελ. 648).

Σε εθνικό επίπεδο, τα όργανα βελτίωσης των συνθηκών εργασίας είναι: α) το Συμβούλιο υγιεινής και ασφάλειας εργασίας – τμήμα του Ανώτατου Συμβουλίου Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας - και αρμοδιότητά του είναι να γνωμοδοτεί αποκλειστικά σε θέματα προστασίας της υγείας των εργαζομένων και υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, β) οι Νομαρχιακές επιτροπές υγιεινής και εργασίας. Τέλος υπάρχουν νομοθετικές ρυθμίσεις σχετικές με τις κτιριολογικές εγκαταστάσεις, την πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου από μηχανές καθώς και την προστασία εργαζομένων από φυσικούς, χημικούς και βιολογικούς παράγοντες.

Στη χώρα μας, ο έλεγχος του εργασιακού περιβάλλοντος ασκείται από το Υπουργείο Εργασίας, το Υπουργείο Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και από το Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 261).

7.4 Ο ΜΙΣΘΟΣ

Ο μισθός είναι το χρηματικό ποσό που καταβάλλεται από την επιχείρηση στον εργαζόμενο, ως αντάλλαγμα των υπηρεσιών του, για ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα. Οι μισθοί αποτελούν αναμφισβήτητη πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων, ώστε να εργάζονται πιο αποτελεσματικά. Όταν ένα άτομο σκέφτεται να αναλάβει μια νέα θέση σίγουρα ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα που του προσφέρονται είναι ο συντελεστής αμοιβών.

Υπάρχουν πολλά είδη μισθού τα οποία προκύπτουν από κάποια κριτήρια, όπως ο τρόπος καθορισμού, ο τρόπος υπολογισμού της αμοιβής, το περιεχόμενό του και η σταθερότητα της καταβολής. Η καταβολή του μισθού από τον εργοδότη στον εργαζόμενο είναι υποχρέωσή του που δημιουργείται στο πλαίσιο της αμοτεροβαρούς σύμβασης της εργασίας και συνδέεται με την υποχρέωση του εργαζόμενου για παροχή εργασίας (Μυλωνόπουλος, Μεντής, Μοίρα, 2003, σελ. 56).

Οι μισθοί των υπαλλήλων στις τουριστικές επιχειρήσεις τοποθετούνται στο χαμηλό κόστος της μισθολογικής κλίμακας, ενώ οι μισθοί των στελεχών κυμαίνονται συνήθως σε υψηλά επίπεδα. Είναι δε ευρύτερα γνωστό ότι το κόστος εργασίας στα ξενοδοχεία αποτελεί περίπου το 35% του μικτού εισοδήματος, κάτι που ισχύει γενικότερα για όλες τις επιχειρήσεις εξυπηρέτησης που έχουν υψηλό κόστος εργασίας στην αναλογία του εισοδήματος. Επιπλέον,

ανακύπτουν προβλήματα στο σύστημα πληρωμών των τουριστικών επιχειρήσεων επειδή αποτελείται από δύο μέρη: 1) τον βασικό μισθό, στέγαση και διατροφή και 2) τα φιλοδομήματα και τα ποσοστά από διάφορες υπηρεσίες (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 200).

Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό αντανακλώνται οι προσωπικές προσδοκίες, το επίπεδο φιλοδοξίας, οι οικονομικές υποχρεώσεις και η κοινωνική υποδομή (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 200). Έτσι, ανάμεσα σε δύο ανθρώπους με τις ίδιες ικανότητες, την ίδια επιδεξιότητα και εμπειρία, ο ένας μπορεί να θεωρεί το ποσό που λαμβάνει ως μισθό γενναιόδωρο, ενώ ο άλλος ασήμαντο. Για παράδειγμα, ο διευθυντής ενός ξενοδοχείου μπορεί να είναι ικανοποιημένος από τον μισθό του, μέχρι να μάθει ότι κάποιος συνάδελφός του παίρνει πολύ περισσότερα χρήματα (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 122).

Στον τουριστικό κλάδο υπάρχουν πολλές ιδιαιτερότητες λόγω των διαφόρων εξειδικεύσεων και επαγγελμάτων μέσα στο ξενοδοχείο, αλλά και της ιδιαιτερότητας του ξενοδοχείου αναλόγως με την τοποθεσία στην οποία βρίσκεται, τη διάρκεια λειτουργίας του, την κατηγορία του και τους στόχους του, παράγοντες που θα επηρεάσουν σίγουρα και τις αμοιβές. Επίσης, στο εποχικό φαινόμενο, η αμοιβή ανεβαίνει και φαίνεται πιο δελεαστική, όμως είναι μόνο για οχτώ περίπου από τους δώδεκα μήνες, ενώ μετά υπάρχει το επίδομα ανεργίας. Γενικά, οι αμοιβές των εργαζομένων σε αυτό τον κλάδο δεν είναι ιδανικές, επιδέχονται όμως βελτιώσεις μέσω φιλοδογημάτων (tips), μπόνους (bonus), αλλά και μέσω εξειδικεύσεων, αφού ο ειδικευμένος είναι πιο περιζήτητος και αμείβεται καλύτερα (Φουντουλάκης, 2000, σελ. 155).

7.5 Η ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ

Οι παράγοντες που ασκούν επιρροή στη διαμόρφωση των αμοιβών κατατάσσονται σε δύο ομάδες που η πρώτη αφορά στο εξωτερικό και η δεύτερη στο εσωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον συγκαταλέγεται πρώτα από όλα η πολιτική της κυβέρνησης, η οποία και καθορίζει το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα καθοριστούν οι αμοιβές και θα πραγματοποιηθούν ενδεχομένως κάποιες διαπραγματεύσεις (π.χ. επιδόματα, υπερωρίες, κατώτατα όρια αμοιβών κ.τ.λ.).

Ακολουθούν τα συνδικάτα τα οποία ασκούν πιέσεις για αυξήσεις των αμοιβών, οι οποίες θα αναλογούν στα έτη προϋπηρεσίας και όχι στην επίδοση των εργαζομένων, ενώ επιδιώκουν παράλληλα μεγαλύτερη σύνδεση της προσαρμογής των αμοιβών με το κόστος ζωής. Το επίπεδο αμοιβών το οποίο ορίζουν ανταγωνίστριες εταιρίες επηρεάζουν στη διαμόρφωση των αμοιβών όπως επίσης και οι δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας.

Το εσωτερικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει η οργανωσιακή κουλτούρα και στρατηγική και ο οργανωτικός κύκλος ζωής. Η κουλτούρα υπό αυτήν την έννοια περιλαμβάνει τις αξίες και προσδοκίες της επιχείρησης, ή γενικότερα τη φιλοσοφία της που έχει αντίκτυπο και στο σύστημα αμοιβών που θα εφαρμόσει (π.χ. αυξήσεις και ανταμοιβές για τις ιδιαίτερες ικανότητες κάποιου). Για τη διαμόρφωση μιας στρατηγικής και την αποπεράτωση των στόχων της, αρμόδιο όργανο αποτελεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Όταν λοιπόν η επιχείρηση επεκτείνεται ενισχύει τα περιθώρια αυξήσεων των αμοιβών και παροχών. Ο κύκλος ζωής μπορεί να διαφοροποιήσει τον τρόπο που θα καθοριστούν οι αμοιβές. Ανάλογα με το στάδιο του κύκλου στο οποίο βρίσκεται το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση διαμορφώνονται και οι μισθοί (κατώτεροι, βασικοί κ.τ.λ.). Τέλος, τα σωματεία εργαζομένων, προσπαθούν να επιβάλλουν τα συμφέροντα των εργαζομένων και δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι σημαντικός παράγοντας για τον καθορισμό αμοιβών, είναι οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001, σελ. 220).

7.6 ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ

Η αποζημίωση δεν πρέπει να είναι μια σπάνια διαδικασία, αλλά απεναντίας το αποτέλεσμα μιας προσεχτικής και συστηματικής στρατηγικής διαδικασίας. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει κατάλληλες και ισάξιες ανταμοιβές στους εργαζόμενους, έτσι ώστε να νιώθουν άξιοι και ότι ανταμείβονται σύμφωνα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την προσφορά τους στην επιχείρηση.

Σε μια δίκαιη πολιτική αμοιβών, δυο είναι οι βασικοί στόχοι: α) η αμοιβή να θεωρείται δίκαιη και από τα δυο μέρη (εργοδότη και εργαζόμενο) και β) η αμοιβή να είναι τέτοια ώστε να υποκινεί τον εργαζόμενο να εργάζεται αποτελεσματικά για την ανταμοιβή που παίρνει.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν μια στρατηγική αποζημίωσης η οποία δείχνει πως θα πρέπει να πληρώνεται το προσωπικό. Μία μέθοδος αποζημίωσης είναι με βάση τις ικανότητες και τις γνώσεις του κάθε υπαλλήλου.

Άλλες επιχειρήσεις, συνηθίζουν να παρέχουν κάθε χρόνο μια αύξηση στο προσωπικό. Οι αυξήσεις μπορούν να παρασχεθούν για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα λόγω πολυετούς υπηρεσίας. Σε αυτή τη περίπτωση, οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι όσα περισσότερα χρόνια δουλεύει κάποιος σε μια επιχείρηση, τόση μεγαλύτερη πείρα έχει αποκτήσει και συνεπώς τόσα περισσότερα χρήματα αξίζει να ανταμείβεται. Ένας υπάλληλος μπορεί να αναμένει αύξηση σε μια πενταετία, παρουσιάζοντας μέση ετήσια αύξηση της απόδοσης του 6 – 8% (Λαλούμης, Ρούπας, 1996, σελ. 203). Αρκετές επιχειρήσεις υιοθετούν κλίμακες μισθών

ανάλογα με την ηλικία. Άλλος σημαντικός λόγος παροχής αύξησης είναι λόγω προαγωγής υπαλλήλου. Γενικότερα, το σύστημα των αυξήσεων ενθαρρύνει το προσωπικό να παραμείνει στην επιχείρηση και να προσφέρει περισσότερα.

Άλλες πάλι επιχειρήσεις, βασίζονται στο σύστημα ανταμοιβής στην απόδοση των εργαζομένων και όχι στο πόσα χρόνια εργάζονται για την επιχείρηση. Βέβαια αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα κατάλληλο σύστημα απόδοσης για να αξιολογεί το προσωπικό της. Συνήθως αυτός ο τρόπος ανταμοιβής αφορά τα διοικητικά στελέχη.

Μια άλλη επιλογή ανταμοιβής είναι οι μισθοί που παρέχονται να είναι ίδιοι με αυτούς που δίνονται στην αγορά. Μια επιχείρηση λοιπόν θα πρέπει να αποφασίσει αν θέλει να δίνει μισθούς μεγαλύτερους, ίσους ή μικρότερους από αυτούς που κινούνται στην αγορά. Κάποιες επιχειρήσεις πιστεύουν ότι με το να δίνεις καλύτερους μισθούς από την αγορά, αποκτάς και καλύτερο προσωπικό. Έτσι το προσωπικό είναι ευχαριστημένο και είναι πιο δύσκολο να φύγει από την επιχείρηση και να πάει κάπου αλλού που θα παίρνει λιγότερα χρήματα. Βέβαια αυτή η επιλογή έχει αυξημένο λειτουργικό κόστος για την επιχείρηση. Η επιχείρηση που ακολουθεί την επιλογή του να δίνει λιγότερα χρήματα από αυτά της αγοράς, συνήθως βρίσκεται σε μια περιοχή όπου πάσχει από ανεργία. Αυτή η επιλογή έχει σαν αποτέλεσμα χαμηλό λειτουργικό κόστος, αλλά και δυσαρέσκεια του προσωπικού, με αποτέλεσμα να μη μένει για αρκετό χρόνο στην επιχείρηση και ο ίδιος ο οργανισμός να αναγκάζεται να αλλάζει συχνά υπαλλήλους. Βέβαια υπάρχει και η επιλογή του να παρέχει η επιχείρηση ίδιους μισθούς με αυτούς που υπάρχουν στην αγορά. Συνήθως όμως αυτή η επιλογή για να είναι αποτελεσματική και ταυτόχρονα δελεαστική απέναντι στους εργαζόμενους, θα πρέπει να συνοδεύεται και από κάποιο άλλο όφελος στον εργαζόμενο, έτσι ώστε να αισθάνεται ευχαριστημένος, όπως για παράδειγμα ασφάλεια.

Αξίζει να τονίσουμε, ότι η στρατηγική επιλογή της αποζημίωσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει. Μια επιχείρηση που έχει ένα καλό σύστημα ταμειακής ροής μπορεί να πληρώνει μεγαλύτερους μισθούς, ενώ αντίθετα η επιχείρηση που αντιμετωπίζει προβλήματα στα μετρητά της και έχει μικρό προϋπολογισμό είναι επόμενο να μην μπορεί να πληρώνει υψηλούς μισθούς. Επίσης σημαντικό πρόβλημα είναι και η περιοχή στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση, το περιβάλλον το οποίο προσφέρει, η ασφάλεια που δίνει στους εργαζόμενους. Αν όλα αυτά είναι θετικά μπορεί να προσελκύσει υπαλλήλους με μικρότερους μισθούς. Τέλος, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εργατικοί νόμοι που υπάρχουν σε μια κοινωνία και τι είδους οφέλη προσφέρονται όταν η επιχείρηση προσφέρει υψηλούς μισθούς, όπως επίσης και πόσο δυνατά κυριαρχούν τα εργατικά συνδικάτα σε κάθε κλάδο.

7.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας είναι μια αρκετά περίπλοκη τεχνική. Για να διενεργηθεί η διαδικασία της αξιολόγησης της θέσης εργασίας, χρειάζεται να υλοποιηθούν τέσσερα βήματα (Bratton, Gold, 1999):

1. Η συλλογή όλων των απαραίτητων στοιχείων σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας.
2. Η επιλογή των παραγόντων – κριτηρίων με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση.
3. Η αξιολόγηση της θέσης εργασίας.
4. Ο καθορισμός της χρηματικής αξίας της θέσης.

Η *συλλογή των απαραίτητων στοιχείων* σχετικά με το περιεχόμενο της εργασίας θα αποτελέσει τη βάση της αξιολόγησης. Ουσιαστικά γίνεται μια ανάλυση του έργου του εργαζομένου και περιγράφονται στοιχεία που αφορούν την ένταση της εργασίας, τις απαιτούμενες γνώσεις, το βαθμό υπευθυνότητας της θέσης, τις ιδιαίτερες δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, τις συνθήκες εργασίας, κ.λ.π. (Πατεστής, 2009, σελ. 173).

Η διεύθυνση προσωπικού είναι υπεύθυνη να επιλέξει τους παράγοντες – κριτήρια με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση. Τα σημαντικότερα κριτήρια αξιολόγησης της θέσης είναι: ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες εργασίας, οι δεξιότητες που απαιτεί η συγκεκριμένη θέση, οι γνώσεις που απαιτούνται, ο βαθμός ευθύνης της θέσης, καθώς και η φυσική αλλά και πνευματική προσπάθεια που απαιτείται από τον εργαζόμενο.

Μετά την ολοκλήρωση του σταδίου καθορισμού των κριτηρίων, ακολουθεί το τυπικό μέρος της αξιολόγησης της θέσης εργασίας, που πραγματοποιείται μέσω διαφόρων μεθόδων αναλόγως την πολιτική της κάθε επιχείρησης. Είναι χρήσιμο να αναφερθούν οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι:

- Η κατάταξη των θέσεων εργασίας, ανάλογα με την αξία που έχουν για την επιχείρηση.
- Η κατηγοριοποίηση των θέσεων εργασίας, σε διάφορες μισθολογικές κλίμακες.
- Η σύγκριση των κριτηρίων μεταξύ διαφόρων θέσεων εργασίας.
- Η αξιολόγηση με το σύστημα των βαθμών.

Η πλέον διαδομένη μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζεται σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το σύστημα των βαθμών. Βάση αυτής της μεθόδου κάθε κριτήριο (που έχει επιλεγεί στο δεύτερο στάδιο) αντιστοιχίζεται με μια βαθμολογία, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που έχει για την επιχείρηση. Η βαθμολογία αυτή αποτελεί και τη μέγιστη που μπορεί να δοθεί για το συγκεκριμένο κριτήριο, ανά θέση εργασίας. Δηλαδή, κάθε θέση εργασίας βαθμολογείται για το κάθε κριτήριο ξεχωριστά με βάση τη μέγιστη βαθμολογία που μπορεί να πάρει αυτό και η οποία είναι ενδεικτική της σπουδαιότητάς του (Πατεστής, 2009, σελ. 174). Κατόπιν, οι θέσεις εργασίας, ανάλογα με τη βαθμολογία την οποία έχουν συγκεντρώσει, αντιστοιχίζονται σε διάφορες μισθολογικές κλίμακες.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μία εταιρεία για να αυξήσει το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων της θα πρέπει να αναθέτει στον εργαζόμενο ένα συγκεκριμένο αριθμό αρμοδιοτήτων, ανάλογα με την θέση ευθύνης που έχει, έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μην νιώθει πολύ πιεσμένος και αγχωμένος με την εργασία και να επιτυγχάνει το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Επίσης ανάλογα με τη θέση εργασίας, η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να έχει την ελευθερία που πρέπει για την εκτέλεση εργασιών, έτσι ώστε να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να δίνει καινούριες ιδέες. Αυτό επιτυγχάνεται με τις εσωτερικές πολιτικές που μπορεί να έχει μία επιχείρηση καθώς και με τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχει ένας υπάλληλος με τους ανώτερους του.

Οι συνθήκες εργασίας επιδρούν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εταιρείες θα πρέπει να εστιάσουν σε αυτό με διάφορες ενέργειες, όπως για παράδειγμα να είναι πιο ευέλικτες με το ωράριο εργασίας. Δηλαδή, μπορούν μία μέρα την εβδομάδα να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να φεύγουν μία ώρα νωρίτερα από το κανονικό ωράριο. Έτσι θα δίνεται η αίσθηση στους υπαλλήλους ότι η εταιρεία νοιάζεται πραγματικά γι αυτούς.

Επίσης οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι πολύ σημαντικός παράγοντας στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, οργανώνοντας κάποιες εκδηλώσεις και σεμινάρια έξω από το χώρο εργασίας, έτσι ώστε να γνωριστούν καλύτερα και να αναπτύξουν φιλικές σχέσεις μεταξύ τους. Συγκεκριμένα υπάρχουν προγράμματα και μέθοδοι που μπορούν να υλοποιηθούν είτε εντός είτε εκτός επιχείρησης.

Μέσα από τη διεξαγωγή ομαδικών δραστηριοτήτων αυξάνει η συναισθηματική ασφάλεια, η εμπλοκή των μελών προς την επίτευξη ενός κοινού στόχου καθώς και η επικοινωνία μεταξύ

τους. Τα άτομα περνούν περισσότερο χρόνο μαζί σε δραστηριότητες πέραν των καθημερινών τους καθηκόντων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ισχυρότερων δεσμών και σχέσεων.

Ακόμη το ίδιο σημαντική είναι και η σχέση εργαζόμενου και προϊστάμενου και επιδρά θετικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί μεν το προσωπικό στυλ εργασίας του, το οποίο όμως διαμορφώνει και εντάσσει στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης της επιχείρησης, αλλά θα πρέπει να δίνει και την δυνατότητα στους υφισταμένους του να είναι πιο ευέλικτοι στο τομέα της εργασίας τους και να εισακούγονται και οι προτάσεις τους.

Όσον αφορά στις δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγής που δίνει μία εταιρεία στους εργαζόμενους, θα μπορούσε (η εταιρεία) να βελτιώσει την ικανοποίησή τους μέσω των αντικειμενικών αξιολογήσεων. Οι εταιρείες θα πρέπει να ενημερώνουν τους εργαζόμενους σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης και θα πρέπει να υπάρχει ένας ενιαίος τρόπος αξιολόγησης των εργαζομένων στο σύνολο της επιχείρησης. Επίσης οι εταιρείες για να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα από τις δυνατότητες προαγωγής, θα πρέπει να τους δίνουν την ελευθερία να συμβάλλουν με τις δικές τους προτάσεις για την βελτίωση της εργασίας τους και αντίστοιχα να τους επαινεί και να τους προάγει για την άριστη επίτευξη των στόχων τους.

Τέλος, οι εταιρείες θα πρέπει να προάγουν τη δυνατότητα αξιοποίησης ικανοτήτων και δεξιοτήτων ενός ατόμου δεδομένου ότι αυξάνουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν ενισχύοντας τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης, δίνοντας στον εργαζόμενο την αίσθηση της στήριξης από την εταιρεία του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Μυλωνόπουλος Δ., Μέντης Γ., Μοίρα Π., (2003), «Οι εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3^η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα

Πατεστής Ι., (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα

Φουντουλάκης Γ., (2000), «Εισαγωγή στη Διοίκηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Bratton, J. and Gold, J. (1999), «Human Resource Management: Theory and Practice», 2nd edition, Macmillan Press Ltd, London

Ingram A., MacLean H., (1993), «Human resources management: review of current texts and student guide», International Hospitality Management, Vol. 12, No 3, pp. 230-245

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2^η έκδοση, Longman

Pfeffer, J., (1994), «Competitive advantage through people», Boston: Harvard Business School Press

Reynolds D., Namasivayam K., (2006), «Human Resources in the foodservice industry-Organizational Behavior, Management Approaches», The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA

Robbins S., (2005), «Organizational Behavior», 11^η έκδοση, Prentice Hall, USA

Sharpley R., Forster G., (2003), «The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus», *Tourism Management*, pp. 685-698

Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4^η έκδοση, John Wiley & Sons Australia Ltd

Sturman M.C. and Oswald A., (2000), «Lump-sum-bonus Satisfaction: Testing the Construct Validity of a New Pay-satisfaction Dimension», *Personnel Psychology*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι ένας ιδιαίτερα σημαντικός παράγοντας, κυρίως στον ξενοδοχειακό κλάδο, που συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της ξενοδοχειακής μονάδας (Brymer, 1984, σελ. 134). Ο Sturman (2000, σελ. 185), έπειτα από πολυάριθμες εμπειρικές παρατηρήσεις σε ξενοδοχεία και εστιατόρια όλων των ποιοτικών βαθμίδων στις ΗΠΑ, συμπέρανε ότι: “η ικανοποίηση του πελάτη δεν αποτελεί κίνητρο για τη συντριπτική πλειονότητα των απασχολούμενων στον τουριστικό κλάδο. Απεναντίας, οι εργαζόμενοι δείχνουν μεγαλύτερη προθυμία όταν η ίδια η επιχείρηση (και όχι τόσο οι πελάτες της) αναγνωρίζουν και επικροτούν τη δουλειά τους. Η ποιότητα της εξυπηρέτησης που προσφέρουν οι εργαζόμενοι αναβαθμίζεται, όταν η διεύθυνση της επιχείρησης ενθαρρύνει και επιβραβεύει την προσπάθειά τους”.

8.1 ΤΡΟΠΟΙ ΚΑΤΑΚΤΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΕΥΤΥΧΙΑΣ

Ο Oswald (2000, σελ. 189), καθηγητής στο βρετανικό πανεπιστήμιο του Warwick, υποστηρίζει ότι: “η ικανοποίηση που εισπράττει ένα άτομο από τη δουλειά του είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που καθορίζουν πόσο ευτυχισμένος είναι στη ζωή του”.

Ο Βρετανός καθηγητής συνεχίζει λέγοντας ότι: “η εργασιακή ευτυχία μπορεί να αξιοποιηθεί από τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης και περισσότερες πιθανότητες να την κατακτήσουν έχουν όσοι εργάζονται:

- σε τομείς συναφείς προς εκείνους των σπουδών τους.
- σε πόστα που ευνοούν τη συναναστροφή με άλλους ανθρώπους.
- σε επιχειρήσεις που ακολουθούν συστήματα αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού τους.

Σύμφωνα με τις μελέτες που έχει πραγματοποιήσει κατά καιρούς, ο Oswald (2000, σελ. 192), κατέληξε σε μία σειρά από συμπεράσματα όπως:

- Οι γυναίκες είναι συνήθως πιο ευχαριστημένες από τη δουλειά τους σε σχέση με τους άνδρες.

- Οι αυτοαπασχολούμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά και τις απολαβές τους σε σχέση με εκείνους που εργάζονται ως υπάλληλοι.
- Οι εργαζόμενοι σε μικρές εταιρείες είναι πιο ικανοποιημένοι από εκείνους που απασχολούνται σε μεγάλες εταιρείες.
- Η δουλειά από το σπίτι συνήθως προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στον εργαζόμενο από ότι η δουλειά σε γραφείο.
- Οι υπάλληλοι με πτυχίο ανώτατης εκπαίδευσης και υψηλά εισοδήματα νιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας τους.
- Η ασφάλεια που νιώθει ο υπάλληλος για τη διατήρηση της θέσης του τον καθιστά πιο ευτυχισμένο, συχνά όμως όχι εξίσου παραγωγικό.

Είναι γεγονός, ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται από μόνοι τους, οι επόπτες και οι οργανισμοί δημιουργούν απλώς την ατμόσφαιρα ή τις προϋποθέσεις που θα επιτρέψουν να λάβει χώρα αυτή η δραστηριότητα ή η διανοητική κατάσταση (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 231). Σίγουρα όλες οι επιχειρήσεις θέλουν να έχουν υπαλλήλους οι οποίοι παρακινούνται και είναι παραγωγικοί, αλλά το ερώτημα είναι κατά πόσον έχουν δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο θα ευνοήσει μια τέτοια συμπεριφορά (Brymer, 1984, σελ. 135). Ο Oswald (2000, σελ. 198), σημειώνει ότι: “κάθε εταιρεία πρέπει να θέτει μία σειρά από πρότυπους κανόνες συμπεριφοράς των υπαλλήλων της, να καταρτίζει ένα ξεκάθαρο οργανόγραμμα και έναν εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας, όπου θα περιγράφονται με σαφήνεια οι αρμοδιότητες όλων των μελών του προσωπικού, καθώς και οι απαιτήσεις που έχει από τους ίδιους η επιχείρηση. Επιπλέον, η εταιρεία οφείλει να δημιουργήσει προς όφελος της ένα σύστημα επιβραβεύσεων και παροχής κινήτρων προς τους εργαζόμενους, κάνοντας σαφές ότι μόνο μέσα από την ομαδική εργασία μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Εφόσον ο υπάλληλος γνωρίζει τι ακριβώς απαιτεί ο εργοδότης του, εφόσον αντιληφθεί ότι κάθε ενέργεια του θα αναγνωρίζεται και θα επιβραβεύεται, είναι περισσότερο πρόθυμος να εργαστεί για τα συμφέροντα της επιχείρησης, διεκδικώντας μέσα από τη δουλειά του και ένα κομμάτι της προσωπικής ευτυχίας του”.

Η μελέτη της υποκίνησης έχει να κάνει ουσιαστικά με το γιατί οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Η βασική ερώτηση είναι: “Γιατί οι άνθρωποι κάνουν ότι κάνουν;”. Η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από το τι τους υποκινεί. Η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της υποκίνησής τους. Επομένως, το

υψηλόβαθμο στέλεχος για να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ότι χρειάζεται ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του.

Πρέπει να προτρέπει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ποια είναι, όμως, αυτή η κινητήρια δύναμη; Ποιες είναι οι ανάγκες και οι προσδοκίες των εργαζόμενων και πώς αυτές επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους στην εργασία; Η υποκίνηση είναι θέμα πολυπαραγοντικό και προσωπικό. Τα άτομα έχουν πλειάδα αναγκών και προσδοκιών τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν με διάφορους τρόπους.

8.2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στο πέρασμα των χρόνων, διάφορες θεωρίες έχουν διατυπωθεί για την υποκίνηση, οι οποίες αφορούν στην παραγωγικότητα και στους παράγοντες που μεγιστοποιούν το αποτέλεσμα της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές κατηγοριοποιούνται σε δυο ομάδες: α) στις οντολογικές, οι οποίες ερμηνεύουν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων κ.ά. και β) στις μηχανιστικές ή διαδικαστικές, οι οποίες επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες εκείνες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης, Ρόντος, 2005, σελ. 48).

8.2.1 Η θεωρία του Maslow

Ο *Maslow* (1954), ανέπτυξε την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, και υποστήριξε ότι μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες:

- *Φυσιολογικές ανάγκες:* Είναι οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Οι ανάγκες από την ικανοποίηση των οποίων εξαρτάται η επιβίωση του. Περιλαμβάνει τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση.
- *Ανάγκες ασφάλειας:* Είναι οι ανάγκες που είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων της αυτοσυντήρησης. Οι ανάγκες για προστασία, σταθερότητα, ελευθερία από τον φόβο ή τις απειλές.
- *Κοινωνικές ανάγκες:* Οι ανάγκες για φιλία, αγάπη, στοργή, αποδοχή από τους άλλους ανθρώπους και ένταξη σε ομάδα.

- *Ανάγκη για εκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους:* Η ανάγκη για προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης, η ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους.
- *Ανάγκη για ολοκλήρωση, αυτενέργεια και ανάπτυξη:* Περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης, της ανάγκης για επιτυχία, να γίνει κάποιος το καλύτερο δυνατό που επιθυμεί ή έχει ονειρευτεί για τον εαυτό του.

Ο Maslow (1954), υποστήριξε ότι ο βαθμός παρακίνησης του ανθρώπου επηρεάζεται από τον βαθμό μη ικανοποίησης των αναγκών, και ότι παρακινητικές είναι οι ανάγκες όταν δεν ικανοποιούνται. Άρα κριτήριο υποκίνησης είναι η ανικανοποίητη ανάγκη. Υποστήριξε επίσης ότι απόλυτη ικανοποίηση των αναγκών δεν υπάρχει και ότι σε έναν μέσο άνθρωπο ικανοποιούνται κατά 85% οι φυσιολογικές του ανάγκες, 70% οι ανάγκες για ασφάλεια, 50% οι κοινωνικές ανάγκες, κατά 40% η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και κατά 10% οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση. Στην ιεραρχική αυτή δομή δεν μπορείς να παρακινήσεις μια ανάγκη αν δεν έχει καλυφθεί σε μεγάλο ποσοστό η προηγούμενη.

Το μοντέλο του Maslow δεν είναι στατικό αλλά μεταβάλλεται, εξελίσσεται μέσα στον χρόνο και επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως ο πολιτισμός, η ανάπτυξη, η τεχνολογία, οι προσδοκίες, οι μεταβολές αξιών κ.α. Μετά από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν οι ιεραρχικές δομές κατά Maslow μπορεί να διαφέρουν από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα λόγω κουλτούρας και κοινωνικών δομών. Επίσης, παρατηρήθηκε διαφοροποίηση της ιεραρχίας των αναγκών σε διάφορα κλιμάκια και επίπεδα εργαζομένων (Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 64).



Διάγραμμα 8.1: Η πυραμίδα των αναγκών του Maslow

Πηγή: Χατζηπαντελή, 1999, σελ. 64

8.2.2 Η θεωρία του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg (1957), γνωστή και ως θεωρία των δύο παραγόντων, υποστηρίζει ότι η υποκίνηση ως μια συνεχής διάσταση ικανοποίησης έχει ως αποτέλεσμα στον εργασιακό χώρο κάποιοι να ικανοποιούνται με κάποιες καταστάσεις και να δυσαρεστούνται με κάποιες άλλες.

Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες στον εργασιακό χώρο που προκαλούν δυσαρέσκεια. Τους παράγοντες αυτούς ο Herzberg τους ονομάζει παράγοντες «συντήρησης». Οι κυριότεροι παράγοντες της κατηγορίας αυτής είναι: οι μισθοί και τα ημερομίσθια, η ασφάλεια από την εργασία, οι συνθήκες εργασίας, η επίβλεψη, η κοινωνική θέση, οι εργασιακές σχέσεις και οι πολιτικές της επιχείρησης. Η ίδια η εργασία, η υπευθυνότητα, η αναγνώριση, η επιτυχία και η εξέλιξη αποτελούν κατά τον Herzberg παράγοντες «υποκίνησης», και λειτουργούν ως κίνητρα για καλύτερες επιδόσεις (Riley, 1996, σελ. 45).

8.2.3 Σχέση μεταξύ θεωρίας Maslow και θεωρίας Herzberg

Στις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών και δύο παραγόντων υπάρχουν σημαντικές διαφορές όσον αφορά τα αίτια και τον τρόπο που μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Καταρχήν, ο Maslow ενδιαφέρθηκε γενικά για τα αίτια παρακίνησης στην ζωή, ενώ ο Herzberg ασχολήθηκε με τα αίτια παρακίνησης στην εργασία.

Ο Herzberg υποστήριξε, ότι οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης του Maslow αποτελούν κίνητρα για αποτελεσματική παρακίνηση. Πίστευε ότι η αναγνώριση των προσπαθειών, η αίσθηση χρησιμότητας του ατόμου στον εργασιακό χώρο και η ενασχόληση με δραστηριότητες που απαιτούν μεγάλη υπευθυνότητα οδηγούσαν στην ικανοποίηση των ανθρώπων από την εργασία.

Επίσης, θεώρησε ότι οι κοινωνικές ανάγκες μπορούσαν να βοηθήσουν στην παρακίνηση αλλά μέχρι ένα σημείο. Η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε μια ομάδα μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, στις φυσιολογικές ανάγκες και στις ανάγκες ασφαλείας, ο Herzberg έδωσε τον όρο αντικίνητρα. Πίστευε ότι ήταν προϋποθέσεις για παρακίνηση αλλά από μόνες τους δεν αποτελούσαν παράγοντες παρακίνησης. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι κοινωνικές ανάγκες μπορούσαν να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες.

Επιπλέον, ο Maslow πίστευε ότι μόλις ικανοποιηθούν τα κατώτερα επίπεδα αναγκών τότε οι άνθρωποι ασχολούνται με τα υψηλότερα επίπεδα αναγκών. Όμως, ο Herzberg πίστευε ότι δεν υπάρχει κανένας λόγος να υπάρχει αποτελεσματικότερη απόδοση στην εργασία αν ικανοποιηθούν οι κατώτερες ανάγκες. Οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν αυτονόητο ότι πρέπει να ικανοποιήσουν τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Ελάχιστοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες μπορούν να τους παρακινήσουν αποτελεσματικά στην εργασία. Όμως οι προϊστάμενοι και διευθυντές των επιχειρήσεων πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα αυτές τις ανάγκες.

Μπορεί να μην είναι κίνητρα παρακίνησης αλλά αν προκαλέσουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους τότε θα δημιουργηθούν σοβαρά προβλήματα στις επιχειρήσεις.

Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την επάρκεια των κινήτρων αλλά και από την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ευχάριστο κλίμα στην εργασία με σκοπό τη δημιουργία κινήτρων παρακίνησης.

8.3 ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Προκειμένου να ενισχυθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης, υπάρχουν διάφορα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα αυτά, μπορούν να διαχωριστούν σε ατομικά και ομαδικά. Τα ατομικά κίνητρα απευθύνονται στον κάθε εργαζόμενο χωριστά και αποσκοπούν στην αύξηση της ατομικής του παραγωγικότητας.

Παροχή «bonus»: Πρόκειται για μια εφάπαξ αμοιβή που δίνεται για την επίτευξη ενός στόχου. Τα «bonus» μπορεί να βασίζονται σε αντικειμενική επίτευξη του στόχου ή και σε υποκειμενική εκτίμηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 411). Για παράδειγμα, πολλοί «chefs» σε ξενοδοχεία εποχικού χαρακτήρα αμείβονται με «bonus» στο τέλος της σεζόν, εφόσον έχουν επιτύχει τους στόχους που είχε θέσει αρχικά η επιχείρηση (π.χ. κόστος υλικών ανά πελάτη μικρότερο από 5 ευρώ) (Πατεστής, 2009, σελ. 178).

Προμήθειες επί συμφωνιών: Το σύστημα των προμηθειών – αμοιβών, το οποίο στηρίζεται σε πωλήσεις, επιτρέπει στους πωλητές να λαμβάνουν ένα ποσοστό των εισπράξεών τους από τις πωλήσεις (π.χ. 5% των πωλήσεων). Για παράδειγμα οι υπεύθυνοι πωλήσεων - εκδηλώσεων ενός ξενοδοχείου μπορεί να αμείβονται με ένα επιπλέον ποσό του μισθού τους, το οποίο προέρχεται από τις συμφωνίες για εκδηλώσεις που έχουν επιτύχει. Το ποσό αυτό συνήθως προκύπτει ως ποσοστό επί την αξία του συμβολαίου που έχουν επιτύχει.

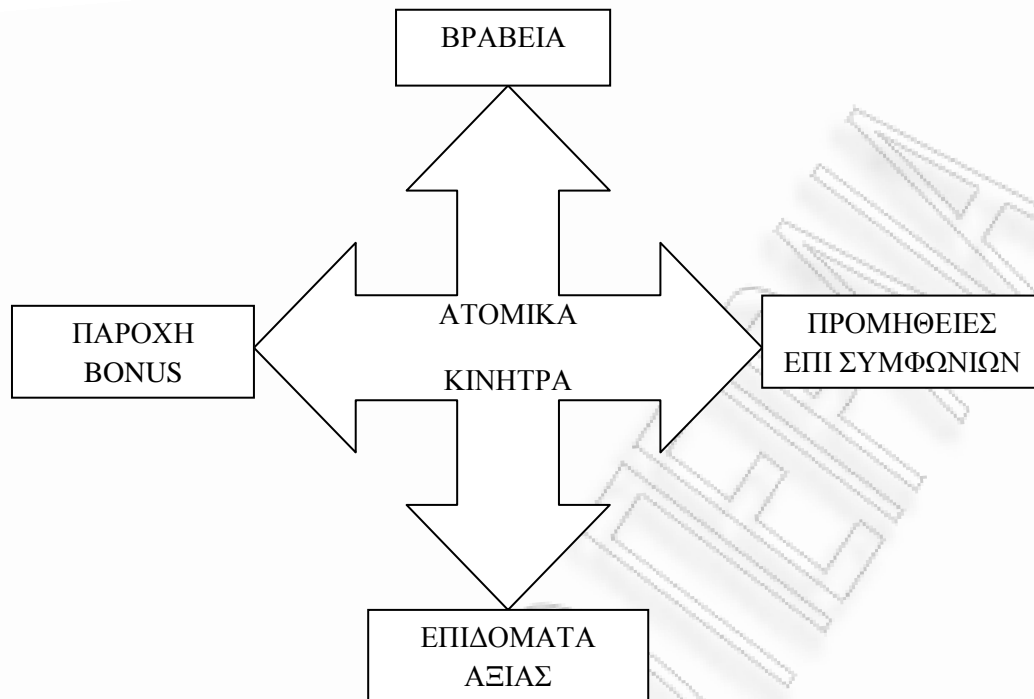
Βραβεία: Τα βραβεία χρησιμοποιούνται κυρίως ως ηθική ανταμοιβή των εργαζομένων, για την προσφορά τους σε κάποιο συγκεκριμένο τομέα της επιχείρησης. Αυτά τα άτομα ή ομάδες ενδέχεται να γίνουν παραδείγματα προς μίμηση για άλλους εργαζόμενους, αποτελώντας δείγμα της συμπεριφοράς και των επιτευγμάτων στα οποία αποδίδει σημασία η επιχείρηση. Ο μάνατζερ μιας ομάδας μπορεί να έχει την πρωτοβουλία για ένα βραβείο αναγνώρισης, παρ' όλα αυτά οι υποψήφιοι αξιολογούνται από επιτροπή αναγνώρισης και βραβείων. Προκειμένου να τονιστεί πως η βελτίωση της ποιότητας θα πρέπει να είναι συνεχής, δεν θα πρέπει να υπάρχει όριο στον αριθμό των συμμετοχών και επιβραβεύσεων ενός ατόμου ή μιας ομάδας. Το βραβείο αναγνώρισης θα πρέπει να είναι ο εορτασμός της επιτυχίας του ατόμου ή της ομάδας, γεγονός που ενθαρρύνει τα άλλα μέλη της επιχείρησης να εργάζονται για την εξυπηρέτηση των στόχων της επιχείρησης. Τα βραβεία αναγνώρισης που εστιάζονται στα επιτεύγματα της ομάδας ή του ατόμου περιλαμβάνουν:

- εκδρομή με έξοδα της εταιρείας για όλα τα μέλη της ομάδας και τις οικογένειες τους.
- μπλουζάκια, κύπελλα ή καπελάκια με το χαρακτηριστικό σήμα της ομάδας, που ενθαρρύνουν την αφοσίωση στην ομάδα.

- βραδινή έξοδος με δαπάνη της εταιρείας (για παράδειγμα, δείπνο σε ένα καλό εστιατόριο ή εισιτήρια για συναυλία ή αθλητική διοργάνωση) για τον εργαζόμενο και το/τη σύζυγό του.
- πλακέτα με εγχάρακτα τα ονόματα των μελών της ομάδας που κατέθεσαν τις εξαιρετικές εισηγήσεις.
- δωρεά επ' ονόματι του εργαζομένου στο φιλανθρωπικό ίδρυμα της επιλογής του.

Τα προγράμματα αναγνώρισης μπορούν να εξυπηρετήσουν σκοπούς άλλους από τη θετική επαναπληροφόρηση των εργαζομένων. Ένα ξενοδοχείο στην περιοχή του Αγίου Νικολάου της Κρήτης, επιβράβευσε τους εργαζομένους που έκαναν εξαιρετικές εισηγήσεις με μια δωρεάν διανυκτέρευση στο ξενοδοχείο. Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, όχι μόνον έλαβαν ένα ακριβό δώρο, αλλά είχαν την ευκαιρία να αντιμετωπίσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται από την πλευρά του πελάτη. Η διοίκηση ήλπιζε ότι αυτή η εμπειρία θα ενθάρρυνε και άλλες εισηγήσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Επιδόματα αξίας (Merit Pay): Το εν λόγω επίδομα είναι από της πλέον διαδεδομένες τεχνικές αυξήσεις της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Πρόκειται για την ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος με αυξημένη απόδοση μπορεί να ανταμειφθεί με ετήσια αύξηση του μισθού του κατά 5 % μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη αύξηση βάση της Σ.Σ.Ε., ενώ κάποιος άλλος με μέτρια απόδοση μπορεί να ανταμειφθεί με ετήσια αύξηση του μισθού του κατά 2% μεγαλύτερη από την προβλεπόμενη, ενώ κάποιος με χαμηλή απόδοση να λάβει μόνο την προβλεπόμενη αύξηση βάση της Σ.Σ.Ε. (Πατεστής, 2009, σελ. 180).



Διάγραμμα 8.2: Ατομικά κίνητρα εργαζομένων

Πηγή: Πατεστής, 2009, σελ. 177

Ας εξετάσουμε τώρα τα *ομαδικά κίνητρα*:

Συμμετοχή στα κέρδη: Το μέρος των κερδών που διανέμεται, αποτελεί ποσοστό επί των συνολικών κερδών της επιχείρησης ή ποσοστό επί των επιπλέον του αρχικού στόχου κερδών της. Το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους εργαζόμενους ή κάποιες φορές η διανομή γίνεται σύμφωνα με το επίπεδο μισθών ή ημερομισθίων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 415).

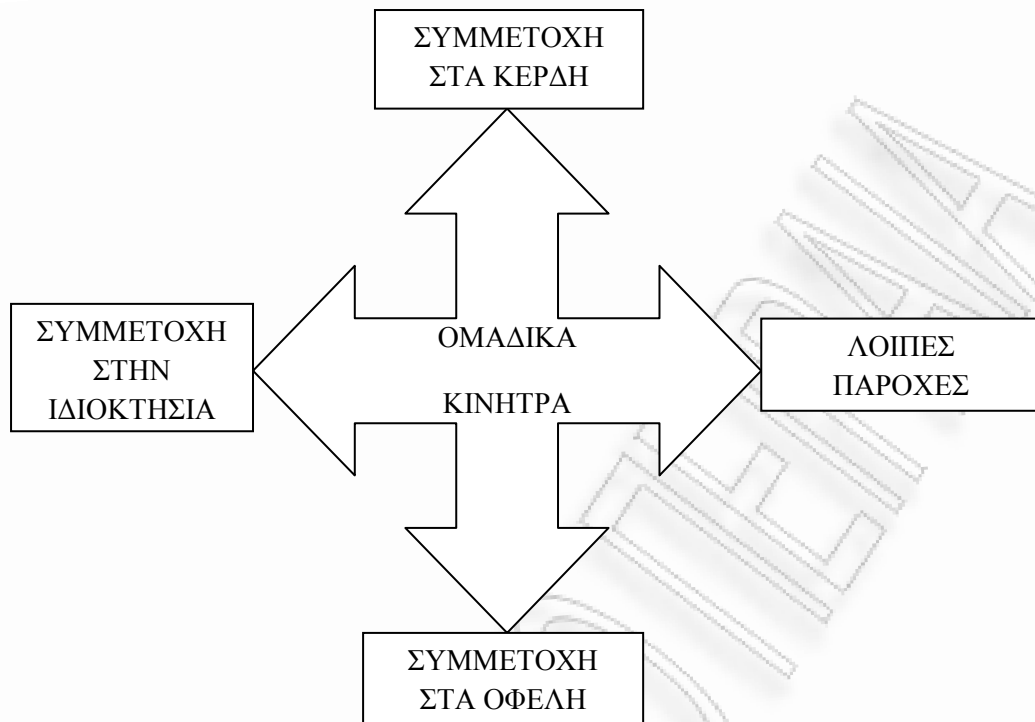
Συμμετοχή στα οφέλη (gain sharing): Βάση του κινήτρου αυτού, ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια μοιράζεται στην ομάδα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 416). Για παράδειγμα, οι σερβιτόροι ενός εστιατορίου μπορεί να μοιραστούν ένα ποσοστό επί των κερδών που προκύπτουν από την πώληση κρασιών, έτσι αυτομάτως αποκτούν άμεσο ενδιαφέρον για την αύξηση των πωλήσεων κρασιών στο εστιατόριο. Αν και μοιάζει με τη συμμετοχή στα κέρδη, που αναλύθηκε προηγουμένως, διαφέρει σε δύο βασικά σημεία. Πρώτον, το σύστημα «gain sharing» εφαρμόζεται σε ένα συγκεκριμένο τμήμα ή επίπεδο της επιχείρησης και όχι σε ολόκληρη την επιχείρηση. Δεύτερον, συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων ενός τμήματος και δεν είναι απλώς μία διανομή κερδών (Πατεστής, 2009, σελ. 181).

Ένα πολύ δημοφιλές και συχνά χρησιμοποιούμενο είδος συμμετοχής στα κέρδη είναι το σχέδιο «Scanlon», το οποίο αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη μείωση του κόστους εργασίας. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη δημιουργία ενός συστήματος επιτροπών για την αξιολόγηση και εφαρμογή των προτάσεων εξοικονόμησης κόστους των εργαζομένων και τη διανομή των χρημάτων της εξοικονόμησης στους εργαζόμενους ως κίνητρο (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 417). Το σχέδιο αυτό έχει υιοθετηθεί από αρκετές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στο εξωτερικό και τελευταία αρχίζει να έχει εφαρμογή και στην Ελλάδα (Πατεστής, 2009, σελ. 182).

Συμμετοχή στην ιδιοκτησία: Πρόκειται για ένα σύστημα διανομής ενός μέρους των μετοχών της επιχείρησης στους ίδιους τους εργαζομένους της. Με τη συμμετοχή στην ιδιοκτησία της επιχείρησης, εκτός από τα διάφορα οικονομικά και φορολογικά οφέλη, δημιουργείται στους εργαζόμενους η αίσθηση του «μετόχου», αφού μοιράζεται σε αυτούς ένα μέρος των κερδών και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 142).

Πρόσθετες παροχές (Benefits): Οι πρόσθετες παροχές αποτελούν στοιχεία της έμμεσης αμοιβής και είναι προσφορές προς τους εργαζόμενους σε είδος ή σε χρήμα. Οι εν λόγω παροχές προσφέρονται από τις επιχειρήσεις πέραν από τις επιβαλλόμενες από τη νομοθεσία και οι πιο συνήθεις από αυτές αφορούν: επιπλέον ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, υπηρεσίες προληπτικής ιατρικής, επιπλέον αργίες, εκπαιδευτικές άδειες, δωρεάν εκπαίδευση (χρηματοδότηση σπουδών, σεμιναρίων), χορήγηση δωρεάν (ή σε μειωμένες τιμές) τροφής, επίδομα στέγης, άδειες οικογενειακού χαρακτήρα, δωρεάν χρήση αυτοκινήτου, υπηρεσίες παιδικού σταθμού, οικονομικές / νομικές συμβουλές, μειωμένο ωράριο εργασίας, κ.α. (Χυτήρης, 2001, σελ. 217).

Στο εξωτερικό εφαρμόζονται επιπλέον και διάφορες άλλες «επιβραβεύσεις» των υπαλλήλων, όπως η οργάνωση «πάρτι γενεθλίων» μια φορά το μήνα, για όλους τους υπαλλήλους που έχουν τα γενέθλιά τους το μήνα αυτό ή έκπτωση 30% στους υπαλλήλους που θέλουν να χρησιμοποιήσουν την υπηρεσία πλυντηρίου του ξενοδοχείου ή παροχή δώρων στις μητέρες υπαλλήλους την παγκόσμια «ημέρα της μητέρας». Επίσης παροχή βραβείου στον καλύτερο υπάλληλο της χρονιάς ή στον καλύτερο υπάλληλο από κάθε τμήμα κ.λ.π. (Βασταρδής, 2009, σελ. 1012 – 1015)



Διάγραμμα 8.3: Ομαδικά κίνητρα εργαζομένων

Πηγή: Πατεστής, 2009, σελ. 180

8.3.1 Συμβουλές παροχής κινήτρων από τον Sturman

Σύμφωνα με τον καθηγητή Sturman (2000), “ο πλέον ενδεδειγμένος τρόπος για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση υψηλότερες επιδόσεις από την πλευρά του προσωπικού της, είναι να προσφέρει στους εργαζόμενους κίνητρα και επιβραβεύσεις. Στις περισσότερες περιπτώσεις, τα συγκεκριμένα κίνητρα έχουν εξαιρετικά χαμηλό, ή ακόμη και μηδενικό κόστος για την επιχείρηση, δηλαδή δεν μεταφράζονται αποκλειστικά σε χρηματικά bonus και αυξήσεις μισθών”.

Το πανεπιστήμιο Cornell έχει ομαδοποιήσει τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους σε πέντε βασικές κατηγορίες, γνωστές με την ονομασία “5I” από τα αρχικά γράμματα κάθε ενότητας στην αγγλική γλώσσα (Sturman, Oswald, 2000, σελ. 203):

1. Information - Ενημέρωση

Οι υπάλληλοι που ενημερώνονται διαρκώς για την πορεία και τους στόχους της επιχείρησης και που εντάσσονται σε προγράμματα κατάρτισης και διά βίου εκπαίδευσης αποκτούν τα εφόδια για να αντιμετωπίζουν με μεγαλύτερη επιτυχία τις προκλήσεις που συναντούν στη

δουλειά τους. Έτσι, αισθάνονται και οι ίδιοι πιο αποτελεσματικοί και καλύτεροι επαγγελματίες.

2. *Involvement* - Ανάμειξη

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αναγνωρίζουν ως προσωπικό στοίχημα την επιτυχία της επιχείρησης. Οι αποστασιοποιημένοι υπάλληλοι - δηλαδή εκείνοι που νιώθουν ότι δεν έχουν καμία συμμετοχή στην πορεία της επιχείρησης - δείχνουν μειωμένο ενδιαφέρον και είναι λιγότερο αποτελεσματικοί στην άσκηση των καθηκόντων τους.

3. *Independence* - Ανεξαρτησία

Οι περισσότεροι υπάλληλοι αισθάνονται πεισμένοι όταν υπόκεινται σε αυστηρό έλεγχο σε συστηματική βάση. Αντιθέτως, προτιμούν να έχουν στοιχειώδη ελευθερία κινήσεων, που τους επιτρέπει να παίρνουν πρωτοβουλίες.

4. *Increased Visibility* - Αναγνώριση

Η επιβράβευση είναι το μόνο κίνητρο που διασφαλίζει μία ορθή επαγγελματική συμπεριφορά σε σταθερή βάση. Οι εργαζόμενοι που δεν εισπράττουν αναγνώριση, τείνουν να γίνονται αδιάφοροι και να αποδίδουν λιγότερο απ' όσο αμείβονται.

5. *Interesting Job* - Ενδιαφέρον

Όσο διατηρείται ζωντανό το ενδιαφέρον για τη δουλειά τους, οι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί. Για το σκοπό αυτό, οι μάνατζερ πρέπει κατά καιρούς να αναθέτουν νέα καθήκοντα σε εκείνους που εργάζονται σε πόστα που μπορούν να επιφέρουν την πλήξη. Εξίσου σημαντικό για την επιχείρηση είναι να δώσει την ευκαιρία στους υπαλλήλους της να αξιολογούν σε τακτά χρονικά διαστήματα τις ικανότητες και την απόδοση της διεύθυνσης και των ανώτερων στελεχών της εταιρείας. “Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι ο λόγος τους μετράει μέσα στην επιχείρηση, θα δεχθούν ότι είναι μέλη στην ίδια ομάδα με τους προϊστάμενους και τους εργοδότες τους και θα γίνουν πιο πρόθυμοι να συνεισφέρουν στην πρόοδο και στην ευημερία της μονάδας εστίασης ή φιλοξενίας”, υποστηρίζει ο Sturman (2000, σελ. 205).

8.3.2 Συμβουλές παροχής κινήτρων από τον Magurn

Ο Magurn (1983), αναφέρει μια σειρά πρακτικών ιδεών όσον αφορά στην παρακίνηση των υπαλλήλων στα ξενοδοχεία, δίνοντας έτσι μια σφαιρική εικόνα του θέματος της παρακίνησης (Κανελλόπουλος, 1990, σελ. 296):

1. Αναγνώριση του προσωπικού και της δουλειάς του

Ένας από τους τρόπους για να αποδώσει το προσωπικό καλύτερα στην εργασία του είναι το να γίνει έκκληση στο ενδιαφέρον του. Αυτό μπορεί να συμβεί μέσω της ενθάρρυνσης, της αναγνώρισης του τι έχει καταφέρει και του επαίνου. Ο έπαινος μόνο καλά αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει, αντίθετα, η αποθάρρυνση, η υποτίμηση και η εύρεση των λαθών είναι αυτά που προκαλούν ματαιοδοξία. Βέβαια ο έπαινος θα πρέπει να γίνεται στοχευμένα με βάση την απόδοση του ατόμου και όχι στο ίδιο το άτομο.

2. Το προσωπικό πρέπει να αισθάνεται σημαντικό

Όλοι θέλουμε να αισθανόμαστε σημαντικοί σαν άτομα. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους. Θέλουν να αισθάνονται ότι η δουλειά τους έχει κάποιο κύρος και γόητρο. Έτσι αυξάνεται και το προσωπικό ενδιαφέρον για την εργασία τους. Μια λύση ως προς την επίτευξη αυτού του βήματος είναι οι τίτλοι εργασίας. Έτσι για παράδειγμα, μπορεί να δοθεί στην κάθε εργασία ο πιο επίτιμος και ταυτόχρονα κατάλληλος περιγραφικός τίτλος, αφού μέσω του τίτλου οι υπάλληλοι αισθάνονται σημαντικά πρόσωπα.

3. Να «ακούμε» το προσωπικό

Συχνά οι υπάλληλοι απευθύνονται σε κάποιον ανώτερο, όταν έχουν προβλήματα ή παράπονα. Το να μπορούν οι ανώτεροι να ακούνε προσεκτικά και να συμμερίζονται αυτά τα προβλήματα, είναι μια από τις σημαντικότερες ιδιότητες ενός καλού μάνατζερ προσωπικού. Γι' αυτό συχνά ακούμε το προσωπικό να λέει: «Μου αρέσει ο προϊστάμενος μου, γιατί μπορώ να του μιλήσω και με προσέχει όταν του μιλάω». Ένα από τα πιο δύσκολα πράγματα στον κόσμο είναι να ακούμε τους άλλους χωρίς να τους διακόπτουμε συνεχώς. Όμως, μόνο έτσι θα μάθουμε τι σκέφτονται και τότε ίσως μπορέσουμε να λύσουμε το πρόβλημα τους, αλλά και να τους δώσουμε την ευκαιρία να ηρεμήσουν, αν είναι ταραγμένοι.

4. Εποικοδομητική κριτική

Η κριτική θα πρέπει να γίνεται με εποικοδομητικό τρόπο, με σκοπό τη διόρθωση τυχόν λαθών τα οποία θα έβλαπταν την εργασία. Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η εποικοδομητική κριτική αρχικά σχετίζεται με την επισήμανση και τον έπαινο των θετικών στοιχείων του

ατόμου στην εργασία και κατόπιν με την υπόδειξη τυχόν ελλείψεων καθώς και τον τρόπο με τον οποίο αυτές μπορούν να ξεπεραστούν. Η υποστήριξη του ανωτέρου προς τον υφιστάμενο είναι ζωτικής σημασίας. Σκοπός είναι η βελτίωση και η ενίσχυση της προσπάθειας.

Οι διαταγές ως γνωστόν δεν αρέσουν σε κανέναν άνθρωπο. Οι καλύτεροι μάνατζερ, παρακινούν το ίδιο το προσωπικό να υποδεικνύει λύσεις και ενέργειες. Έτσι, το προσωπικό δε βρίσκεται και τόσο κάτω από διαταγές, καθώς είναι αυτοκατευθυνόμενο, και βιώνει μια πιο ευχάριστη και παρακινητική κατάσταση από το να συμμορφώνεται στις αυστηρές διαταγές κάποιου άλλου. Τέλος, όταν κριτικάρουμε πρέπει να σιγουρευτούμε ότι δεν ακουγόμαστε από κάποιον άλλο ή από το υπόλοιπο προσωπικό ή από τους πελάτες.

5. Να χαιρετάμε όλο το προσωπικό

Απαιτείται να χαιρετάμε όλο το προσωπικό λέγοντας «καλημέρα» κ.λ.π., ακόμα κι αν δεν αισθανόμαστε ευχάριστα με κάποιους υπαλλήλους.

6. Να συζητάμε άτυπα με το προσωπικό

Δεν είναι απαραίτητο να “ψάχνουμε” για να αποκομίσουμε προσωπικά στοιχεία υπαλλήλων (για παράδειγμα την προϋπηρεσία τους, τα χόμπι τους, κ.λ.π.). Αλλά, μέσω της κουβέντας μαζί τους, όταν το επιτρέπουν οι καταστάσεις, έχουμε τη δυνατότητα να λαμβάνουμε τις πληροφορίες που επιθυμούμε. Θα εκπλαγούμε από τι τόσο καλή θέληση που χτίζεται από τέτοιες «ασήμαντες» θεμελιώσεις.

7. Να θυμόμαστε τα ονοματεπώνυμα όλων των υπαλλήλων

Πάντα πρέπει να καλούμε το προσωπικό με το όνομα ή το επώνυμο τους, αφού έτσι ξεχωρίζει ο καθένας μας από τους υπόλοιπους ανθρώπους. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι νιώθουν πως τους σκεφτόμαστε αρκετά για να θέλουμε να τους ξεχωρίσουμε από την απρόσωπη μάζα της υπόλοιπης ανθρώπινης φυλής.

8. Να μην εστιάζουμε στα λάθη αλλά στα θετικά σημεία

Είναι γεγονός, ότι πρέπει να εκτιμούμε τους ανθρώπους στις επιτυχίες τους και όχι στις αποτυχίες τους. Έτσι, σύντομα θα ανακαλύπτουμε ότι το να δουλεύουμε με το προσωπικό είναι πιο φιλικό και ευχάριστο, επειδή το προσωπικό θα εργάζεται με θέληση, αλλά και από την πλευρά της επιχείρησης θα είναι πιο επικερδές.

8.4 ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κατάρτιση για να στηρίξουν τις επιχειρηματικές στρατηγικές τους και να αποκτήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κατάρτιση, εκτός από το ότι βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις απαιτούμενες δεξιότητες, βοηθά και την επιχείρηση να διατηρεί και να παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους. Από την πλευρά της επιχείρησης, η κατάρτιση έχει στρατηγική σημασία για τους επιχειρηματικούς στόχους που σχετίζονται με τους ανθρώπινους πόρους καθώς και για την παραγωγικότητα, την εξυπηρέτηση του πελάτη και την καινοτομία. Οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι η κατάρτιση είναι ουσιώδης για τη μελλοντική τους “εμπορευσιμότητα”. Αποτέλεσμα αυτού, επιλέγουν να εργαστούν σε επιχειρήσεις με βάση τις ευκαιρίες μάθησης που προσφέρουν. Επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν κατάρτιση δεν μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υψηλής ποιότητας υπαλλήλους. Διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων συνειδητοποιούν ότι η πληρέστερη ενημέρωση σχετικά με τους πελάτες, τα προϊόντα και τις τεχνολογίες καθιστά την κατάρτιση σημαντική. Επίσης, οι επενδύσεις στην κατάρτιση μπορούν να προσφέρουν στην επιχείρηση ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με πελάτες που απευθύνονται σε επιχειρήσεις που παρέχουν ποιότητα και εξυπηρέτηση. Επομένως, η κατάρτιση:

- ενισχύει τη γνώση των υπαλλήλων για ξένους ανταγωνιστές και άλλες αντιλήψεις – στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιτυχία στις ξένες αγορές.
- εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τις βασικές δεξιότητες για να εφαρμόσουν τις νέες τεχνολογίες.
- βοηθά τους υπαλλήλους να αντιληφθούν την αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας προκειμένου να συνεισφέρουν στην ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας.
- διασφαλίζει ότι η εταιρική κουλτούρα δίνει έμφαση στην καινοτομία, στη δημιουργικότητα και τη μάθηση.
- εγγυάται την ασφάλεια της εργασίας παρέχοντας νέους τρόπους στους υπαλλήλους προκειμένου να συνδράμουν την επιχείρηση όταν αλλάζουν θέσεις εργασίας ή ενδιαφέροντα, ή όταν οι δεξιότητές τους είναι πλέον ξεπερασμένες.
- προετοιμάζει τους υπαλλήλους για αποτελεσματικότερη αμοιβαία αποδοχή και συνεργασία, ειδικότερα όσον αφορά μειονότητες και γυναίκες.

8.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στην επιχείρηση.

8.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Είναι γεγονός, ότι ο στρατηγικός στόχος της κάθε τουριστικής και ειδικότερα της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης, θα πρέπει να είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Με άλλα λόγια, χρειάζεται να εξασφαλίζεται η ποιότητα και στις δύο διαστάσεις της. Δηλαδή τόσο στην τεχνική όσο και στη λειτουργική. Όσον αφορά στη τεχνική διάσταση, αυτή θεωρείται δεδομένη από τον πελάτη – τουρίστα, αφού δε νοείται μια ξενοδοχειακή μονάδα να υστερεί π.χ. σε εγκαταστάσεις, εξοπλισμό, κ.λ.π. Η κάθε επιχείρηση ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει και το προφίλ των πελατών που εξυπηρετεί, πρέπει να έχει εξασφαλίσει το απαιτούμενο υψηλό επίπεδο στη τεχνική διάσταση της ποιότητας που προσφέρει.

Η διάσταση της ποιότητας που αποτελεί τη διαφορά και κάνει τον πελάτη να νιώθει ευχάριστα είναι η *λειτουργική*, αφού αυτή καθορίζει την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και σχετίζεται με το προσωπικό του ξενοδοχείου. Πιο συγκεκριμένα, σχετίζεται με τα ακόλουθα στοιχεία του προσωπικού (Χυτήρης, 2009):

- Τη φιλικότητα, την ευγένεια και τους τρόπους του.
- Την άμεση ανταπόκριση και προθυμία του.
- Τη φροντίδα και το ενδιαφέρον που δείχνει για τον πελάτη.
- Την εμφάνισή του.
- Την πρωτοβουλία του, για να εξυπηρετήσει τον «ασυνήθιστο» ή τον δύσκολο πελάτη αλλά και την ικανότητα και διάθεσή του να λύσει τα προβλήματα του πελάτη.

Η στρατηγική βελτίωση των υπηρεσιών λοιπόν μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, πρέπει να εστιάσει στους εργαζόμενους και στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου αυτοί θα μπορούν και θα θέλουν να παράγουν ποιοτικές υπηρεσίες.

Αυτό είναι πολύ σημαντικό αν αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες με την πολιτική που εφαρμόζουν δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να παρέχουν τη μέγιστη εξυπηρέτηση στους πελάτες τους. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί η περίπτωση ενός πελάτη που φθάνει στο ξενοδοχείο στη μία (01:00) μετά τα μεσάνυχτα, μετά από μια κουραστική ημέρα και επιθυμεί να δειπνήσει στο δωμάτιο του. Η υπεύθυνη υπάλληλος γνωρίζει ότι σύμφωνα με την πολιτική της επιχείρησης το γεύμα στο δωμάτιο είναι διαθέσιμο από τις επτά (19:00) το απόγευμα έως τα μεσάνυχτα (00:00), όμως παράλληλα ξέρει πολύ καλά ότι η κουζίνα είναι ακόμη ανοιχτή και ότι όλοι οι υπάλληλοι είναι στις θέσεις τους. Η υπάλληλος λοιπόν έρχεται αντιμέτωπη με το εξής δίλημμα: να παραβεί την πολιτική του ξενοδοχείου και να εξυπηρετήσει τον πελάτη, ή να μην παρεκκλίνει καθόλου από το πρότυπο συμπεριφοράς που έχει καθοριστεί από τη διοίκηση; (Shimko, 1994, σελ. 18).

Η απάντηση είναι ότι για να υπάρξει πλήρης ικανοποίηση σε κάθε ανάγκη των πελατών, πρέπει να αναπτυχθούν «ευέλικτες» πολιτικές. Η προτυποποίηση λειτουργεί αποτελεσματικά ως μέσο ελέγχου του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά έχει το μειονέκτημα ότι όλοι οι πελάτες αντιμετωπίζονται το ίδιο. Είναι λοιπόν απαραίτητο να δίνεται περισσότερη ελευθερία στους υπαλλήλους, ώστε να καθορίζουν κάθε φορά οι ίδιοι τη σχέση εξυπηρέτησης με τον κάθε πελάτη (Χυτήρης, 2009). Άρα λοιπόν στο παράδειγμα που εξετάζουμε, η σωστή αντίδραση της υπεύθυνης υπαλλήλου είναι να επικοινωνήσει με το σεφ (με τον οποίο θα έχει συζητήσει την πιθανότητα να συμβεί ένα τέτοιο περιστατικό), και να τον ενημερώσει για την παραγγελία. Έπειτα να διαβεβαιώσει τον πελάτη ότι θα μπορέσει να δειπνήσει στο δωμάτιο του, και να τον ενημερώσει για την επιπλέον χρέωση που θα έχει, λόγω της ώρας, αφού ο σεφ κανονικά δεν εργάζονταν. Ο πελάτης θα δείξει κατανόηση και θα ανακουφιστεί στην ιδέα ότι δε θα χρειαστεί να βγει από το ξενοδοχείο και κάτω από τις συνθήκες αυτές η επιπλέον χρέωση θα του φανεί λογική (Shimko, 1994, σελ. 22).

Βέβαια αυτό δε σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να ικανοποιούν τον πελάτη με κάθε κόστος, αλλά απλώς ότι δεν είναι επιθυμητή η «τυφλή υπακοή» στους κανόνες, αφού κάτι τέτοιο μακροπρόθεσμα ενδέχεται να αποδειχθεί καταστροφικό για την επιχείρηση (Parasuraman, 1987, σελ. 43).

Είναι απαραίτητο λοιπόν να δημιουργηθεί μια *κουλτούρα* η οποία θα είναι *προσανατολισμένη στον πελάτη - τουρίστα*. Η κουλτούρα αυτή θα δημιουργήσει ένα κλίμα στο οποίο οι υπάλληλοι θα νιώθουν άνετα με τη δουλειά τους και θα προωθούνται οι αξίες της *προθυμίας*

για ευελιξία και της δημιουργικότητας, ώστε να βελτιωθεί και η ποιότητα υπηρεσιών (Parasuraman, 1987, σελ. 44).

Η αλλαγή της κουλτούρας μιας επιχείρησης σίγουρα δε μπορεί να προκύψει άμεσα, αλλά σταδιακά. Το πρώτο βήμα είναι να συνειδητοποιήσει η διοίκηση την αναγκαιότητα δημιουργίας ενός τέτοιου περιβάλλοντος. Έπειτα σημαντικό ρόλο παίζει και η επιβράβευση των υπαλλήλων που εφαρμόζουν τις αξίες αυτές (Parasuraman, 1987, σελ. 45).

Ένα καλό παράδειγμα είναι η στάση που κράτησε ο πρόεδρος και CEO της εταιρείας «Metropolitan Life Insurance Company» John Greedon, η οποία έχει περίπου 36.000 υπαλλήλους. Ο Greedon έστειλε ένα γράμμα σε όλους τους υπαλλήλους, στο οποίο τους ενημέρωσε ότι θα διανεμηθούν χίλια βραβεία ποιότητας, των χιλίων δολαρίων το ένα, στους υπαλλήλους που θα κάνουν κάτι το ξεχωριστό, (δηλαδή που θα προσφέρουν κάποια εντυπωσιακή εμπειρία) για να παρέχουν άριστη ποιότητα υπηρεσιών σε κάποιον πελάτη τους. Ο κάθε υπάλληλος έπρεπε να καταγράψει την εντυπωσιακή αυτή εμπειρία και πώς αυτή συνέβαλλε στην υψηλού επιπέδου ικανοποίηση του πελάτη, καθώς και στην αύξηση της φήμης της εταιρείας ως προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Αυτό το πρόγραμμα επιβράβευσης, αν και απλό, έχει πάρα πολύ θετικά αποτελέσματα ως προς τη δημιουργία μιας κουλτούρας προσανατολισμένη στον πελάτη. Πιο συγκεκριμένα (Parasuraman, 1987, σελ. 45):

- Περνάει το μήνυμα σε όλους τους υπαλλήλους, ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται πραγματικά για την ικανοποίηση των πελατών.
- Η απλότητα του προγράμματος φανερώνει την προθυμία της διοίκησης να είναι ευέλικτη και να επιτρέπει στο προσωπικό να χρησιμοποιήσει την κρίση του.
- Ενθαρρύνει και προκαλεί τους υπαλλήλους να γίνουν δημιουργικοί.
- Με τη συμμετοχή όλων των υπαλλήλων ανεξαρτήτως τμήματος, καταργούνται τα «όρια» μεταξύ των τμημάτων και προάγεται η ενότητα αυτών.

Αν θέλαμε να αναπτύξουμε τα βήματα μιας στρατηγικής ελέγχου και εξασφάλισης της ποιότητας υπηρεσιών στην ξενοδοχειακή μονάδα, αυτά θα ήταν τα ακόλουθα (Χυτήρης, 1996, σελ. 153,154, Χυτήρης, 2009):

1. Προσδιορισμός των *κατηγοριών των πελατών* στις οποίες απευθύνεται η επιχείρηση καθώς και των *προσδοκιών, αναγκών, απαιτήσεων, κ.λ.π.* αυτών.

2. Προσδιορισμός των στόχων και των πολιτικών εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών αυτών.
3. Καθορισμός βασικών συστημάτων, διαδικασιών και προτύπων παραγωγής και παροχής των υπηρεσιών (π.χ. πρότυπα απόδοσης προσωπικού, πρότυπα συμπεριφοράς, λειτουργίας μηχανημάτων, κ.λ.π.), λαμβάνοντας πάντα υπόψη την ανάπτυξη πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους και την ανάπτυξη εξατομικευμένης σχέσης εξυπηρέτησης με τον πελάτη.
4. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων και πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που θα δημιουργήσουν κατάλληλα ικανούς, υπεύθυνους και ικανοποιημένους εργαζόμενους, οι οποίοι θα φροντίσουν για την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών - τουριστών. Οι πρακτικές αυτές αναφέρονται στην επιλογή, την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, την παρακίνηση και την ανταμοιβή του προσωπικού. Επίσης, αναφέρονται και στη δημιουργία «κύκλων ποιότητας», δηλαδή ομάδων που συναντώνται εθελοντικά είτε κατά τη διάρκεια της εργασίας τους είτε μετά από αυτήν (ή και τα δύο), με σκοπό τη λήψη αποφάσεων για επίλυση προβλημάτων ποιότητας (Schuler, 1988, σελ. 509). Επιπλέον, η εκπαίδευση πρέπει να είναι κατάλληλη για το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου, όσον αφορά στις τεχνικές δεξιότητες, αλλά και κυρίως όσον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες. Τέλος, δεν πρέπει να βασίζεται η επιχείρηση σε μη μόνιμους υπαλλήλους (π.χ. μερικής απασχόλησης) για την επίτευξη και διατήρηση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.
5. Ανάπτυξη συστημάτων παρακολούθησης και μέτρησης των προτύπων που έχουν τεθεί αλλά και της ικανοποίησης των πελατών. Επίσης κρίνεται σκόπιμη η σύγκριση της ποιότητας των πραγματικά προσφερόμενων υπηρεσιών της επιχείρησης με την ποιότητα των ανταγωνιστών.
6. Πρωτοβουλίες και διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση της ποιότητας που θα οδηγήσουν σε ικανοποίηση των πελατών και σε κερδοφορία της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι όλοι όσοι εμπλέκονται στην ξενοδοχειακή βιομηχανία (πελάτες, εργαζόμενοι, ξενοδόχοι) πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι πλέον ο χώρος αυτός λειτουργεί με τη λογική της αύξησης των ωφελειών μέσω της βελτιωμένης ποιότητας υπηρεσιών, αφού την τιμή της βελτιωμένης ποιοτικά υπηρεσίας είναι βέβαιο ότι ο πελάτης δε θα αρνηθεί να την πληρώσει, στο βαθμό βέβαια που ικανοποιούνται οι προσδοκίες

του και η υπηρεσία που του προσφέρεται είναι ανάλογη των προτύπων και των εμπειριών του.

Με την εφαρμογή μιας στρατηγικής, όπως αυτή που περιγράφηκε, γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, της ποιότητας υπηρεσιών αλλά και του τρόπου με τον οποίον οι δύο αυτές έννοιες αλληλεπιδρούν, για να οδηγήσουν μια ξενοδοχειακή μονάδα στην κερδοφορία.

8.7 ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ CINCINATTI MARRIOTT NORTHEAST

Ο γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου Cincinatti Marriott Northeast εφάρμοσε ένα πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών, το οποίο εστιάζεται σε δώδεκα (12) δυνατά σημεία (12-point). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα είναι ειδικά διαμορφωμένο, ώστε να παρακινεί τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου να συμπεριφέρονται στους πελάτες με τέτοιο τρόπο, σαν να ήταν μέλη της οικογένειάς τους.

Μετά τους πρώτους πέντε (5) μήνες λειτουργίας του ξενοδοχείου, το πρόγραμμα είχε αρχίσει να χάνει τη δύναμη του και να μην αποδίδει σημαντικά. Για την αναβίωση των αρχών και της φιλοσοφίας, ο γενικός Διευθυντής απαίτησε από τους υπαλλήλους να αρχίσουν τις καθημερινές τους συνεδριάσεις αναθεωρώντας τη σπουδαιότητα ικανοποίησης των πελατών. Κάθε απόγευμα Παρασκευής, όλοι οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου καθώς και όποιοι από τους καλεσμένους επιθυμούν, συγκεντρώνονται στην αίθουσα αναμονής, όπου ανοίγονται και διαβάζονται οι επιστολές και οι κάρτες των φιλοξενουμένων. Κατά τη διάρκεια της συγκέντρωσης, οι συνεταίροι επικροτούν την πολιτική του ξενοδοχείου, ζητωκραυγάζοντας, ανυψώνοντας έτσι την πίστη του προσωπικού και δημιουργώντας ένα οικογενειακό πνεύμα μεταξύ όλων των παρευρισκομένων. Τέλος, για να διατηρηθεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα, ο γενικός Διευθυντής του ξενοδοχείου ανταμείβει τους υπαλλήλους που έχουν εξαιρετική δράση στον τομέα εξυπηρέτησης πελατών.

Το ξενοδοχείο Cincinatti Marriott Northeast ακολουθεί τις παρακάτω δώδεκα (12) αρχές (Siguaw, Enz, 2000, σελ. 59-61):

1. Αποκαλεί τον πελάτη με το όνομά του, αν είναι δυνατόν.
2. Καθιερώνει οπτική επαφή με τον πελάτη που βρίσκεται σε απόσταση είκοσι (20) ποδιών.

3. Χαμογελάει στον πελάτη που είναι σε απόσταση δέκα (10) ποδιών.
4. Απαντά στις ερωτήσεις του καλεσμένου αρχίζοντας πάντα με την έκφραση “είναι ευχαρίστησή μου”.
5. Συνοδεύει κάθε φορά τον καλεσμένο στον προορισμό του, από το να του εξηγήσει τη διαδρομή και να φτάσει ως εκεί ασυνόδευτος.
6. Όταν ο καλεσμένος ζητήσει κάτι από έναν υπάλληλο, αυτός ο υπάλληλος θα πρέπει να εξυπηρετήσει τον πελάτη και όχι κάποιος άλλος στη θέση του.
7. Επικεντρώνεται στο τι ο υπάλληλος “είναι ευχαριστημένος να κάνει” και όχι στο τι “δεν μπορεί να κάνει”.
8. Απαντά πάντα στον τέταρτο χτύπο του τηλεφώνου ή σε λιγότερους.
9. Δηλώνει τον επικεφαλής του κάθε τμήματος, σε περίπτωση ατυχήματος.
10. Το προσωπικό, τις ώρες εργασίας, είναι υποχρεωμένο να φοράει ειδική στολή πάνω στην οποία αναγράφεται το όνομα του κάθε υπαλλήλου. Τα υποδήματα του προσωπικού κρίνεται απαραίτητο να είναι γυαλισμένα.
11. Ο υπάλληλος πρέπει να φτάνει στον χώρο εργασίας του στην ώρα του και όχι αργοπορημένος.
12. Υπάρχει αλληλοσεβασμός και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των υπαλλήλων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μελετώντας κανείς τα παραπάνω, μπορεί να καταλήξει στα παρακάτω συμπεράσματα:

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, όσοι από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης είναι ευχαριστημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, τις συνθήκες εργασίας τους, κ.λ.π., έχουν καλύψει τα τρία πρώτα «σκαλοπάτια» της πυραμίδας, δηλαδή τις φυσιολογικές ανάγκες, την ασφάλεια και το αίσθημα του «ανήκειν». Παρόλα αυτά όμως, επιθυμούν να «αγγίξουν» και τα δύο επόμενα «σκαλοπάτια», αυτά της αυτοεκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Δηλαδή, από τη μια είναι ευχαριστημένοι από τα χρήματα και από την αξιοποίηση των εσωτερικών τους χαρισμάτων αλλά από την άλλη θέλουν να τα φτάσουν στο μέγιστο βαθμό και να αυξηθεί τόσο ο μισθός τους όσο και η αναγνωσιμότητά τους.

Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να παρακινήσουν τον κάθε εργαζόμενο βρίσκοντας κίνητρα που θα είναι πιο αποτελεσματικά από τα οικονομικά κίνητρα. Αυτά μπορεί να είναι, είτε ένα ευχάριστο περιβάλλον, είτε μια αλλαγή θέσης εργασίας, κ.α. Τα δύο όμως πιο δυνατά κίνητρα ώστε να παρακινηθούν περισσότερο οι εργαζόμενοι είναι είτε η αύξηση αποδοχών, είτε οι δυνατότητες εξέλιξης στον τομέα της εργασίας τους.

Μια σοβαρή προϋπόθεση σε μια επιχείρηση, σύμφωνα με τον Herzberg, στους παράγοντες Υγιεινής, είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση. Για να υπάρχει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας, πρέπει να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας και να διαθέτουν μεγάλο ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Όλα τα άτομα της ομάδας, είτε αυτή αποτελείται από άλλους είτε από προϊστάμενους, πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες αλλά και τις προτεραιότητες της ομάδας στην οποία ανήκουν. Μπορεί να μη δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, αλλά σε ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Επομένως, η Διοίκηση Προσωπικού θα πρέπει να στηριχτεί στις καλές σχέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενους και υφιστάμενους, στο ομαδικό κλίμα συνεργασίας και στην ίση μεταχείριση των δύο φύλων.

Είναι γεγονός, ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ δελεαστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά δεν είναι πάντα το σωστό εργαλείο. Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι πολλές φορές, η αναγνώριση είναι πιο σημαντική από τα χρήματα. Οι εργαζόμενοι θέλουν να πιστεύουν ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν για την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους. Είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα και έτσι δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο ανάμεσα σε αυτούς και τα στελέχη της επιχείρησης. Στη περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν δέχονται την επιβράβευση που τους αρμόζει να ακούσουν για την καθημερινή προσπάθεια που καταβάλουν για την επίτευξη των στόχων, τότε εκφράζουν τη δυσαρέσκειά τους απέναντι στους προϊστάμενους.

Πέρα από τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, πολλοί εργαζόμενοι έχουν το αίσθημα ότι μπορεί να χάσουν την θέση τους. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι πολλά στελέχη δε δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον παράγοντα αξιοπιστία που είναι και ο βασικότερος. Δε γίνεται να υπάρξει εμπιστοσύνη και σεβασμός αν δεν υπάρξει αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι η οικονομική συγκυρία ευνοεί την ανασφάλεια μπροστά στην ανεργία.

Επομένως, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και θέληση ώστε να εκπληρώσουν με επιτυχία όλες τις εργασιακές υποχρεώσεις τους. Αυξάνουν την αποδοτικότητά τους, με σκοπό να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Βασταρδής Μ., (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», σημειώσεις μαθήματος
- Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., (2005), «Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και εμπειρική έρευνα», 1η έκδοση, εκδόσεις Ι.Σιδέρη, Αθήνα
- Πατεστής Ι., (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2009), «Ποιότητα σε Υπηρεσίες», σημειώσεις μαθήματος

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Brymer, R.A. (1984), «Introduction to Hotel and Restaurant Management», 4th edition, Kendall/Hunt Publishing Company, U.S.A.
- Parasuraman, A. (1987), «Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success», The Journal of Services Marketing, Vol. 1, No 1, pp. 39-46
- Riley M., (1996), «Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry», 2ⁿ έκδοση, Butterworth – Heinemann, Oxford
- Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), «Personnel and Human Resource Management», 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.

Shimko, B.A. (1994), «Breaking the rules for better service», The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 35, No 4, pp. 18-22

Siguaw J. and Enz C., (2000), «Best Practices in Service Quality», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p.p. 59-61

НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР
ПО ИСТОРИИ И КУЛЬТУРЕ
СЕРВИСНОГО БИЗНЕСА

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω συμπεραίνεται, ότι τα τελευταία χρόνια η Δ.Α.Π. χρησιμοποιείται από πλήθος εταιρειών ως εργαλείο απόκτησης και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να γίνει όμως αυτό απαιτείται να πληρούνται οι εξής προϋποθέσεις:

(α) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους - εργαζομένους που αποτελούν προστιθέμενη αξία γι' αυτήν. Συνήθως τέτοιοι υπάλληλοι είναι αυτοί που είναι πιο «κοντά» στις δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή υπάλληλοι «πυρήνες» απαραίτητοι για την εκτέλεση των απαιτούμενων εργασιών του οργανισμού. Η πρόσληψη εξειδικευμένων, ταλαντούχων υπαλλήλων που διαθέτουν κίνητρα, αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

(β) Να διαθέτει η επιχείρηση υπαλλήλους - εργαζομένους με ειδικές δεξιότητες και ταλέντα σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

(γ) Να παρέχονται από όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου μεγέθους, ικανοποιητικές αμοιβές, δυνατότητες ανάπτυξης και εξέλιξης και κίνητρα στους εργαζομένους που προσλαμβάνονται.

(δ) Να έχει υψηλό δείκτη παραμονής εργαζομένων στον οργανισμό. Το να επιλέγει κανείς υπαλλήλους με δεξιότητες ή ταλέντα μη μπορώντας να τους διατηρήσει στο εργατικό του δυναμικό για μεγάλα χρονικά διαστήματα δεν βοηθάει στην απόκτηση και τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση θα πρέπει να ασκεί με τέτοιο τρόπο την Δ.Α.Π. ώστε να δημιουργήσει μια δυνατή εταιρική κουλτούρα που θα διατηρεί τους εργαζομένους ευχαριστημένους και παραγωγικούς. Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρο το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων.

Τέλος, η αξιολόγηση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητη, ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ο εργαζόμενος και μέσα από αυτόν και η επιχείρηση. Δίνοντας στον εργαζόμενο τη σωστή αξιολόγηση και φέροντάς του όπως του αξίζει βάσει της επίδοσής του, αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και η όρεξή του για εργασία. Όταν βλέπει ότι οι ανάγκες του καλύπτονται από την εργασία που κάνει και ότι ο προϊστάμενός του ανταποκρίνεται σε αυτές, τότε η πορεία του μέσα στην επιχείρηση είναι θετική και αναπτύσσεται με τον καιρό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ακριβός Χ., Σαλεσιώτης Μ., (2007), «Τουρισμός (Εισαγωγικές έννοιες, Τουριστική Συνείδηση, Τουριστική Συμπεριφορά)», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000), «Τουρισμός (Έννοιες, Μεγέθη, Δομές), Η ελληνική πραγματικότητα», β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Βαρβαρέσος Σ., (2000), «Τουρισμός, Οικονομικές Προσεγγίσεις», β' έκδοση, εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Βασταρδής Μ., (2009), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», σημειώσεις μαθήματος

Γεωργόπουλος Ν., (2006), «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», Γ. Μπένου, Αθήνα

Ευθυμιάτου - Πουλάκου Α., (1994), «Τουριστικό Δίκαιο», εκδόσεις Σακκούλα, Αθήνα-Κομοτηνή

Ζαχαράτος Γ., (2000), «Package Tour», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ζαχαράτος Γ., Τσάρτας Π., (2002), «Μελέτη για την Απασχόληση στον Τουρισμό», Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Α', εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., (1997), «Τουριστική Οικονομία», Τόμος Β, 2^η έκδοση, Interbooks, Αθήνα

Ηγουμενάκης Ν., Κραβαρίτης Κ., (2004), «Τουρισμός, Βασικές Έννοιες», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα», ΕΛΚΕΠΑ

Κανελλόπουλος Χ., (1990), «Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες», Ευρωτύπ Α.Ε., Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα

Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Διοίκηση Προσωπικού – Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα

Keiser J., (1998), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», επιμ. Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις «Έλλην»

Κολτσιδόπουλος Γ., (2005), «Τουρισμός Θεωρητική προσέγγιση», εκδόσεις Έλλην, Αθήνα

Λαγός Δ., (2005), «Τουριστική Οικονομική», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Λιβέρης Π., (2008), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2003), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Μυλωνόπουλος Δ., Μέντης Γ., Μοίρα Π., (2003), «Οι εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις», εκδόσεις Προπομπός, Αθήνα

Ξυροτύρη - Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαβασιλείου Μ., Τζεκίνης Χ., (1992), «Πρακτικά θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού», εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Παπαδάκης Β., (2002), «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία», 4^η έκδοση, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., (2005), «Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και εμπειρική έρευνα», 1^η έκδοση, εκδόσεις Ι.Σιδέρη, Αθήνα

Πατεστής Ι., (2009), «Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων», Les Livres du Tourisme, Αθήνα

Παυλόπουλος Π.Γ., 9/1999. «Το μέγεθος και η δυναμική του τουριστικού τομέα», ΙΤΕΠ, Α.Μ. 7

Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2η έκδοση, «Έλλην»

- ΣΕΤΕ (2003), «Ελληνικός Τουρισμός 2010: Στρατηγική και Στόχοι», Β' έκδοση
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα
- Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., (2003), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου
- Σταυρινούδης Θ., (2006), «Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων», ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β' Κύκλος
- Σταυρινούδης Θ., (2006), «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων»: Εκπαιδευτικό εγχειρίδιο της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Tyson S., York A., (2000), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού - Τα δομικά συστατικά του HRM», αποδοση: Ψαρράκη Π., 4η έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα
- Φουντουλάκης Γ., (2000), «Εισαγωγή στη Διοίκηση των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Έλλην, Αθήνα
- Χατζηπαντελή Π., (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2009), «Ποιότητα σε Υπηρεσίες», σημειώσεις μαθήματος
- Ψαχαρόπουλος Γ., (1999), «Οικονομική της Εκπαίδευσης», Παπαζήση, Αθήνα

ΔΙΕΘΝΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Armstrong M., (2001), «Human Resource Management Practice», Kogan Page Unlimited, London
- Barney, J.B., (1991), «Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of Management»

Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall

Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 220-230

Beardwell I. και Holden L., (1994), «Human Resource Management – A contemporary perspective», Pitman Publishing, London

Beaver G., Lashley C., (1998), «Barriers to management development in small hospitality firms», *Strategic Change*, Vol.7, Issue 4, pp. 220-237

Boella, M.J. (1992), «Human Resource Management in the Hospitality Industry», 5th edition, Stanley Thornes Ltd, U.K

Bratton, J. and Gold, J. (1999), «Human Resource Management: Theory and Practice», 2nd edition, Macmillan Press Ltd, London

Brymer, R.A. (1984), «Introduction to Hotel and Restaurant Management», 4th edition, Kendall/Hunt Publishing Company, U.S.A.

Cannon D., Gustafson C., (2002), «Training and Development for the Hospitality Industry», Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, U.S.A.

Carlzon T., (1987), «Moments of truth», Bullinger, pp.52

Cascio, W., Awd, e., (1981), «Human Resource Management: an Information Systems Approach», Reston Publishing Company, Virginia, p.3

Cuming, M., (1986), «The theory and Practice of Personnel Management», British Library Cataloguing in Publication Data, London, pp.4-9

Deery M., Jago L., (2001), «Hotel management style: a study of employee perceptions and preferences», *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.320-340

De Nisi Angelo S., Griffin Ricky W., (2001), «Human Resource Management», Houghton Mifflin Company, pp. 232

European Commission, (2000), «Towards quality coastal tourism», Brussels

Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), «Human Resources Management: Some New Directions», *Journal of Management*, Vol.25, Issue 3, pp.305-417

Forrest, L.C. (1983), «Training for the Hospitality Industry: Techniques to Improve Job Performance», Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, U.S.A

French W., (1998) «Human Resources Management», 4^η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y

Grant R. M, (1998), «Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques Applications», 3rd edition, Blackwell Business

Hai-Yan K., Baum T., (2006), «Skills and work in the hospitality sector: the case of hotel Front Office employees in China», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18, No 6, pp.510

Harrington R., (2005), «The how and who of strategy making: Models and appropriateness for firms in hospitality and tourism industries», *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.29, No 3, pp.370-396

Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2^η έκδοση, Harcourt, Inc.

Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250

Hitt M.R.D Ireland and R.E. Hoskisson, 2001, «Strategic Management Competitiveness and Globalization», fourth edition, West Publishing Company

Ingram A., MacLean H., (1993), «Human resources management: review of current texts and student guide», *International Hospitality Management*, Vol. 12, No 3, pp. 230-245

Jackson, S., Schuler, R., (2000), «Managing Human Resources: a Partnership Perspective», South Western College Publishing, U.S.A., p.37

Jafari J., Fayos-Sola E., (1996), «Human Resources Development and Quality Tourism: A Multi-Conference Report», *Annals of Tourism Research*, Vol. 23, Issue 4, pp. 226-241

Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, pp. 311-317

Jones P., (1999), «Operational issues and trends in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue 2, pp.182-204

Jones P., Lockwood A., (1998), «Operational management research in the hospitality industry», International Journal of Hospitality Management, Vol. 17, Issue2, p.182-203

Juran, J.M. (1989), «Juran on Leadership for Quality: an Executive Handbook», The Free Press, N.Y

Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», Thunderbird International Business Review, Vol. 49, Issue 1, pp.1-40

Langbert M., (2000), «Human resource management and Deming's continuous improvement concept», Journal of Quality Management, Vol.5, Issue 1, pp.84-103

Maund L., (2001), «An Introduction to Human Resources Management, theory and practice», Palgrave Macmillan, N.Y

Morgan, W.J. (1979), «Hospitality Personnel Management», Cbi Publishing Company, Boston

Mullins L. J., (1995), «Hospitality Management – A Human Resources Approach», 2^η έκδοση, Longman

Nailon P., (1982), «Theory in hospitality management», International Journal of Hospitality Management, Vol. 1, No 3, pp.133-143

Neil, A. (1980), «Running your own hotel», 2nd ed., Hutchinson, G.B.

Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings

Paraskevas A., (2000), «Management selection practices in Greece: are hospitality recruiters any different? », Hospitality Management, pp. 240-259

Parasuraman, A. (1987), «Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success», The Journal of Services Marketing, Vol. 1, No 1, pp. 39-46

Preffer, J., (1994), «Competitive advantage through people», Boston: Harvard Business School Press

Reynolds D., Namasivayam K., (2006), «Human Resources in the foodservice industry- Organizational Behavior, Management Approaches», The Hawarth Hospitality & Tourism Press, USA

Riley M., (1996), «Human Resource Management in the Hospitality and Tourism Industry», 2η έκδοση, Butterworth – Heinemann, Oxford

«Ritz-Carlton Hotel Co.: Training for Service Excellence», (2005), Training, Vol. 42, No 3, pp. 45-46

Robbins S., (2005), «Organizational Behavior», 11η έκδοση, Prentice Hall, USA

Schuler, R.S. Youngblood, S.A. and Huber, V.L. (1988), «Personnel and Human Resource Management», 3rd edition, West Publishing Company, U.S.A.

Sharpley R., Forster G., (2003), «The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus», Tourism Management, pp. 685-698

Shimko, B.A. (1994), «Breaking the rules for better service», The Cornell H.R.A. Quarterly, Vol. 35, No 4, pp. 18-22

Siguaw J. and Enz C., (2000), «Best Practices in Service Quality», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p.p. 59-61

Stone R.J., (1998), «Human Resource Management», 3rd edition, John Wiley and Sons, Australia

Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4th έκδοση, John Wiley & Sons Australia Ltd

Sturman M.C. and Oswald A., (2000), «Lump-sum-bonus Satisfaction: Testing the Construct Validity of a New Pay-satisfaction Dimension», Personnel Psychology, pp. 673-700

WEF, (2011), «The Travel and Tourism Competitiveness Report 2011», Jennifer Blanke – World Economic Forum, Thea Chiesa - World Economic Forum

Weinstein, M. (2008), «Service with a Smile», Training, Vol. 45, No 3, pp. 40-41

WTTC, (2006), «Greece, Travel and Tourism, Climbing to new heights», Country report

Yate M, (2006), «Hiring the best», 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

<http://media.wiley.com>

www.world-tourism.org (World Tourism Organization - Τουριστικό όραμα 2020)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Πόσα άτομα απασχολούνται συνολικά στο ξενοδοχείο σας;

_____ ΣΥΝΟΛΟ _____ ΑΝΔΡΕΣ _____ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

2. Παρακαλώ, σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία για το προσωπικό σας:

A. Αποχωρήσεις στελεχών _____ αποχωρήσεων κατ' έτος _____ δε γνωρίζω

B. Δομή ηλικιών _____ των εργαζομένων κάτω των 25 ετών _____ δε γνωρίζω

_____ των εργαζομένων από 25 - 45 ετών _____ δε γνωρίζω

_____ των εργαζομένων άνω των 45 ετών _____ δε γνωρίζω

Γ. Απουσίες _____ ετήσιος Μ.Ο. ημερών ανά εργαζόμενο _____ δε γνωρίζω

Δ. Επίπεδο εκπαίδευσης _____ εργαζομένων με πτυχίο ΑΕΙ-ΤΕΙ _____ δε γνωρίζω

3. Υπάρχει Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο σας;

_____ Ναι _____ Όχι

4. Αν ναι, πόσα άτομα κατά προσέγγιση απασχολούνται στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;

_____ ΣΥΝΟΛΟ

5. Αν όχι, ποιος έχει τη μεγαλύτερη ευθύνη για τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (σημειώστε μόνο ένα)

A. Διευθύνων Σύμβουλος

B. Διευθυντής Διοικητικού

Γ. Οικονομικός Διευθυντής

Δ. Διευθυντής Παραγωγής

E. Διευθυντής marketing/ Πωλήσεων

ΣΤ. Άλλος (παρακαλώ διευκρινίστε) _____

6. Σε ποιο βαθμό αναθέτετε σε εξωτερικούς συνεργάτες (outsourcing) τις παρακάτω λειτουργίες;

	Καθόλου ανάθεση				Ολική ανάθεση
Μισθοδοσία	0	1	2	3	4
Συντάξεις	0	1	2	3	4
Παροχές	0	1	2	3	4
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	0	1	2	3	4
Μείωση/επανατοποθέτηση προσωπικού	0	1	2	3	4
Προσέλκυση	0	1	2	3	4
Επιλογή	0	1	2	3	4
Επεξεργασία κοινών αιτημάτων των στελεχών/εργαζομένων	0	1	2	3	4

7. Πώς έχει μεταβληθεί ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων στο ξενοδοχείο σας τα τελευταία τρία έτη (με αντιστοιχία πλήρους απασχόλησης);

Μειώθηκε κατά:				Καμία αλλαγή	Αυξήθηκε κατά:			
50+ %	25 - 49 %	10 - 24 %	0 - 9 %	0	0 - 9 %	10 - 24 %	25 - 49 %	50+ %

8. Παρακαλούμε δείξτε ποιες από τις ακόλουθες μεθόδους προσέλκυσης χρησιμοποιούνται για κάθε μια από τις ακόλουθες κατηγορίες εργαζομένων.

	Διοικητικά στελέχη		Υπάλληλοι Ρεσεψιόν		Υπάλληλοι εστίασης		Υπάλληλοι Housekeeping		Υπάλληλοι καθαριότητας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Εκ των έσω										
Μέσω συμβούλων										
Καταχώρηση στον τύπο										
Αναζήτηση μέσω γνωστών										
Εταιρική ιστοσελίδα										
Απευθείας σε εκπαιδευτικά ιδρύματα										
ΟΑΕΔ										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

9. Παρακαλώ υποδείξτε ποιες από τις παρακάτω μεθόδους επιλογής χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο σας για κάθε κατηγορία προσωπικού.

	Διοικητικά στελέχη		Υπάλληλοι Ρεσεψιόν		Υπάλληλοι εστίασης		Υπάλληλοι Housekeeping		Υπάλληλοι καθαριότητας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Συνεντεύξεις από επιτροπή										
Προσωπικές συνεντεύξεις										
Έντυπες αιτήσεις										
Ψυχομετρικά τεστ										
Τέστ ικανοτήτων										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

10. Έχετε επίσημο σύστημα αξιολόγησης;

_____Ναι _____Όχι

11. Αν έχετε κάποιο σύστημα αξιολόγησης, ποιοι από τους παρακάτω συμβάλλουν στην τυπική διαδικασία αξιολόγησης;

	Διοικητικά στελέχη		Υπάλληλοι Ρεσεψιόν		Υπάλληλοι εστίασης		Υπάλληλοι Housekeeping		Υπάλληλοι καθαριότητας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Άμεσος προϊστάμενος										
Ο ίδιος ο εργαζόμενος										
Υφιστάμενοι										
Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας										
Πελάτες										

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

12. Το σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιείται στον καθορισμό των παρακάτω:

	Ναι	Όχι
Καθορισμός αμοιβών		
Εκπαίδευση και Ανάπτυξη		
Ανάπτυξη καριέρας		
Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού		

13. Τι ποσοστό της μισθοδοσίας, κατά προσέγγιση, αντιπροσωπεύουν τα έξοδα εκπαίδευσης προσωπικού;

_____ % _____ δε γνωρίζω

14. Αξιολογείτε συστηματικά την εκπαίδευση;

_____ ΝΑΙ _____ ΟΧΙ

15. Προσφέρετε κάποιο από τα παρακάτω;

	Διοικητικά στελέχη		Υπάλληλοι Ρεσεψιόν		Υπάλληλοι εστίασης		Υπάλληλοι Housekeeping		Υπάλληλοι καθαριότητας	
	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι	Ναι	Όχι
Ευέλικτες παροχές										
Αμοιβή βάσει απόδοσης										
Bonus βασισμένο σε ατομική απόδοση/ στόχους										
Bonus βασισμένο σε ομαδική απόδοση/ στόχους										

16. Προσφέρετε κάποια από τα ακόλουθα πέραν των νομικών υποχρεώσεων;

	Ναι	Όχι
Φύλαξη παιδιών στο χώρο εργασίας		
Επίδομα τέκνων		
Πρόγραμμα διακοπής καριέρας		
Άδεια μητρότητας		
Άδεια πατρότητας		
Γονική άδεια		
Συνταξιοδοτικά προγράμματα		
Εκπαιδευτική άδεια		
Προγράμματα ιδιωτικής ασφάλειας υγείας		

17. Εφαρμόζετε εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου σας;

_____ΝΑΙ _____ΟΧΙ

18. Αν, ναι επιλέξτε τι είδους προγράμματα:

	Ναι	Όχι
Εκπαίδευση On the job		
Επιμορφωτικά σεμινάρια από ειδικούς εκτός ξενοδοχείου		
Προγράμματα που παρουσιάζονται εκτός ξενοδοχείου με διευθετήσεις του τμήματος εκπαίδευσης		
Προγράμματα σε συνεργασία με τα άλλα τμήματα του ξενοδοχείου		

Άλλο, παρακαλώ προσδιορίστε: _____

19. Σε ποιο βαθμό λαμβάνονται υπόψη οι παρατηρήσεις του προσωπικού;

Πάρα πολύ	Πολύ	Μέτρια	Λίγο	Καθόλου

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Αγαπητέ επισκέπτη,

Σας ευχαριστούμε που επιλέξατε το ξενοδοχείο μας για την διαμονή σας. Για να μετρήσουμε το κατά πόσο οι υπηρεσίες μας ανταποκρίνονται στις ανάγκες σας και σας ικανοποιούν, σας παρακαλούμε να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Η άποψή σας είναι σημαντική για εμάς και πιστεύουμε ότι θα μας βοηθήσει να γίνουμε καλύτεροι. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρειαστείτε περίπου 5 λεπτά για την συμπλήρωσή του. Όλες οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν είναι άκρως εμπιστευτικές.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας.

1. Σημειώστε με X το σημείο που αντιστοιχεί στην άποψή σας για κάθε ένα από τα παρακάτω ζεύγη χαρακτηριστικών για τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.

Βρώμικοι χώροι _____ Καθαροί χώροι
Φτωχά γεύματα _____ Πλούσια γεύματα
Άσχημη τοποθεσία _____ Όμορφη τοποθεσία
1 2 3 4 5

2. Ποια είναι η γνώμη σας για τα παρακάτω χαρακτηριστικά που περιγράφουν το ξενοδοχείο; (Όπου 1 η χαμηλότερη και 5 η υψηλότερη βαθμολογία)

ΗΣΥΧΟ

1 2 3 4 5

ΑΝΕΤΟ

1 2 3 4 5

3. Παρακαλώ σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις:

	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	
	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΛΙΓΟ	ΠΟΛΥ
	5	4	3	2	1
Το προσωπικό του ξενοδοχείου έχει προσεγμένη εμφάνιση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διακόσμηση του ξενοδοχείου είναι όμορφη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τα έπιπλα του ξενοδοχείου είναι σε άριστη κατάσταση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Με ποιο τρόπο κάνατε την κράτησή σας την τελευταία φορά που επισκεφθήκατε το ξενοδοχείο μας; (Παρακαλώ επιλέξτε ένα)

Απευθείας με το ξενοδοχείο

Μέσω ίντερνετ

Μέσω τουριστικού γραφείου

Άλλο

5. Ποιος ήταν ο σκοπός του ταξιδιού σας; (Παρακαλώ επιλέξτε ένα)

Διασκέδαση

Δουλειά

Επίσκεψη σε συγγενείς/φίλους

Άλλο

6. Παρακαλώ σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις:

	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	
	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΛΙΓΟ	ΠΟΛΥ
	5	4	3	2	1
Το δωμάτιό μου, μου δόθηκε χωρίς καθυστέρηση όταν έφτασα στο ξενοδοχείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το δωμάτιό μου ανταποκρίθηκε στις προσδοκίες μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Πώς κρίνετε την ανταπόκριση του προσωπικού του ξενοδοχείου στα αιτήματά σας;

Απαράδεκτη 1 2 3 4 5 Εξαιρετική

8. Παρακαλώ σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με τις παρακάτω δηλώσεις, με βάση την εμπειρία σας από την διαμονή σας:

	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	
	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΛΙΓΟ	ΠΟΛΥ
	5	4	3	2	1
Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι ικανό να ανταποκριθεί στις ανάγκες μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι διαθέσιμο όταν το χρειάζομαι	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Ποια είναι η γνώμη σας για τα παρακάτω χαρακτηριστικά που περιγράφουν το προσωπικό του ξενοδοχείου; (Όπου 1 η χαμηλότερη και 5 η υψηλότερη βαθμολογία)

ΕΥΓΕΝΙΚΟ

1 2 3 4 5

ΕΞΥΠΗΡΕΤΙΚΟ

1 2 3 4 5

10. Παρακαλώ σημειώστε με X το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με την παρακάτω δήλωση:

	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ	
	ΠΟΛΥ	ΛΙΓΟ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΛΙΓΟ	ΠΟΛΥ
	5	4	3	2	1
Εάν έχω πρόβλημα σχετικό με την διαμονή μου, το προσωπικό του ξενοδοχείου θα με βοηθήσει να το ξεπεράσω	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Θα επισκεπτόσασταν ξανά το ξενοδοχείο;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

12. Πόσες νύχτες μείνατε στο ξενοδοχείο;

1-3

4-6

7-9

πάνω από 10

13. Φύλο

ΑΝΔΡΑΣ

ΓΥΝΑΙΚΑ

14. Ποια είναι η ηλικία σας;

Κάτω των 20

21 έως 30

31 έως 40

41 έως 50

άνω των 50

15. Ποιο είναι το μηνιαίο ατομικό εισόδημά σας;

Έως 1000€

1001 – 2000€

2001 – 3000€

3001€ κατάνω

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Employee Name & Surname Όνομα & Επίθετο Εργαζομένου		Employee ID Number Κωδικός Εργαζομένου	
Job Title Θέση		Date of hiring Ημ/νία πρόσληψης	
Hotel & Department Ξενοδοχείο & Τμήμα		Assesment date Ημερομηνία αξιολόγησης	
Grading, Βαθμολογία (1: worse, άσχημα – 5: excellent, τέλεια)		1 2 3 4 5	Comments, Σχόλια
1. Quality of work, Ποιότητα εργασίας		□ □ □ □ □	
2. Volume of completed work, Όγκος εργασίας		□ □ □ □ □	
3. Efficiency, Αποδοτικότητα		□ □ □ □ □	
4. Importance, Σπουδαιότητα		□ □ □ □ □	
5. Rationality, Λογική		□ □ □ □ □	
6. Discipline, Πειθαρχία		□ □ □ □ □	
7. Dependability, Αξιοπιστία		□ □ □ □ □	
8. Motivation, Κίνητρο		□ □ □ □ □	
9. Cooperativeness, Συναργασία		□ □ □ □ □	
10. Initiative, Πρωτοβουλία		□ □ □ □ □	
11. Stability, Σταθερότητα		□ □ □ □ □	
12. Attitude towards supervisor, Συμπεριφορά προς προϊστάμενο		□ □ □ □ □	
13. Attitude towards guests, Συμπεριφορά προς πελάτες		□ □ □ □ □	
14. Care of equipment, φροντίδα εξοπλισμού		□ □ □ □ □	
Summary Evaluation, Γενική Αξιολόγηση		Total Score, Συνολική Βαθμολογία	
Assesor's Comments, Σχόλια Αξιολογητή		Employee's Comments, Σχόλια Εργαζομένου	

Employee's Development Plan, Πρόγραμμα Ανάπτυξης Εργαζομένου			
Assesor's Name & Surname, Όνομα και Επίθετο Αξιολογητή		Assesor's department & Job Title, Τμήμα & θέση αξιολογητή	
Assesor's Signature, Υπογραφή Αξιολογητή		Employee's Signature, Υπογραφή Εργαζομένου	
Department Head Signature, Υπογραφή υπεύθυνου τμήματος		HRD's Head Signature, Υπογραφή υπεύθυνου προσωπικού	

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ:	ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ:
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ:	ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ:
ΤΜΗΜΑ:	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Α):
ΘΕΣΗ:	ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (Β):
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

Βαθμίδες 1-1,99.Μη ικανοποιητική 3-3,99.Μέτρια 5-5,99.Πολύ ικανοποιητική
 Αξιολόγησης 2-2,99.Κάτω του μετρίου 4-4,99.Ικανοποιητική

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		1η	2η
1	Γνώση της περιγραφής εργασίας του		
2	Γνώση της λειτουργίας του τμήματός του		
3	Γνώση της συνολικής λειτουργίας του ξενοδοχείου		
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
4	Εργάζεται οργανωμένα		
5	Ακολουθεί τις διαδικασίες / Ποιοτικές προδιαγραφές		
6	Εφαρμόζει τους κανόνες ασφαλείας		
7	Φροντίζει τον εξοπλισμό / μηχανήματα & την ασφάλειά τους		
8	Υπευθυνότητα χωρίς συνεχή επίβλεψη		
9	Αποδίδει ποιοτικά / παραγωγικά (ακρίβεια, τακτικότητα, πληρότητα)		
ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ			
10	Ευελιξία και προσαρμοστικότητα σε αλλαγές		
11	Προβλέπει τις ανάγκες της δουλειάς και του τμήματος		
12	Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη		
13	Αναπτύσσει πρωτοβουλία - δίνει αποτελεσματικές λύσεις		

14	Επίδειξη ικανοτήτων εξέλιξης & προαγωγής		
15	Γνώση ξένων γλωσσών		
16	Γνώση Η/Υ		
ΕΜΦΑΝΙΣΗ			
17	Προσωπική φροντίδα & υγιεινή		
18	Προσέχει & φροντίζει τη στολή του		
19	Φοράει την κονκάρδα		
20	Προσέχει τη γλώσσα του σώματός του όταν βρίσκεται με πελάτες / συνεργάτες / συναδέλφους		
ΝΟΟΤΡΟΠΑ & ΔΙΑΘΕΣΗ			
21	Ενδιαφέρον, ενθουσιασμός & προθυμία για την εργασία		
22	Αποδοχή συμβουλών και οδηγιών		
23	Προθυμία για εκπαίδευση και για νέες γνώσεις		
24	Εθελοντισμός & ευαισθησία		
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ – ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ			
25	Συνεργασία με συναδέλφους (εσωτερικούς & εξωτερικούς συνεργάτες)		
26	Προσφορά βοήθειας, προθυμία & εξυπηρέτηση των συναδέλφων		
27	Διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους		
28	Εξυπηρέτηση & προθυμία προς τους πελάτες		
29	Ευγένεια / Φιλικότητα προς τους πελάτες		

Σύνολο απόδοσης αξιολόγησης:		
------------------------------	--	--

<u>Συγκεκριμένα αποτελέσματα προσωπικών – επαγγελματικών στόγων.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:
<u>Νέες υπευθυνότητες & προσωπικοί – επαγγελματικοί στόχοι.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:

<u>Εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρακολούθησε & σχολιασμός συμμετοχής.</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:
<u>Συόλλα:</u>	Αξιολόγηση Α:
	Αξιολόγηση Β:

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A. Τα στοιχεία σας...

1. Φύλο: Άντρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-20 21-30 31-40 41-50 50 και άνω
3. Εκπαίδευση: Α'βάθμια Β'βάθμια Πτυχιακός Τίτλος Μεταπτυχιακός Τίτλος Διδακτορικό
4. Προϋπηρεσία: 0-μερικούς μήνες 1-5 έτη 5-10 έτη 10 έτη και άνω
5. Τμήμα εργασίας: Ώροφιοι Υποδοχή Επισιτισμός Συντήρηση Entertainment Spa Αποθήκη
- Ασφάλεια Οριζόντια (λογιστήρια, hrd, it, marketing, κρατήσεις, προμήθειες)

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

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

A. Η γνώμη σας...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. Η στέγαση σας; (δωμάτια προσωπικού, άνεση, παροχές) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. Η στολή σας; (άνεση, καθαριότητα, επαγγελματισμός) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. Η καθαριότητα του εστιατορίου προσωπικού; (συμπεριφορά υπαλλήλων εστιατορίων, πιάτα, ποτήρια, μαχίρια, πιρούνια, πάτωμα, τραπέζια, παράθυρα) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. Η ποιότητα του φαγητού; (μερίδες, θερμοκρασία, menu, σαλάτες, φρούτα, γλυκά, νερό) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. Οι υπηρεσίες & η εξυπηρέτηση που λάβατε από το τμήμα προσωπικού; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. Καλωσόρισμα (induction, orientation, πρώτη ξενάγηση σε χώρους ξενοδοχείου, προϊστάμενος) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. Η μετακινήσεις σας με το λεωφορείο (δρομολόγια, συνέπεια, καθαριότητα, συμπεριφορά οδηγών) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

B. Ο προϊστάμενος σας...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. Σας εκπαιδευσε πάνω στην εργασία σας ικανοποιητικά; (γνωριμία με το χώρο, εκπαίδευση «επάνω στη δουλειά», χρόνος εκπαίδευσης) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. Σας εξήγησε τι περιμένει από εσάς; (περιγραφή καθηκόντων, ευθυνών και απαιτήσεων εργασίας) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. Έχετε τα απαραίτητα υλικά μέσα για να εκτελέσετε την εργασία σας; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Γ. Το τμήμα σας...

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 16. Οι συναντήσεις σας; (συμπεριφορά προϊσταμένου, συζητήσεις, προβληματισμοί, συμβουλές, υποδείξεις) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

17. Ο προϊστάμενος σας μιλάει για την απόδοσή σας;

18. Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους σας;

19. Γνωρίζετε τους κοινούς στόχους και τι προσπαθείτε να πετύχετε;

Δ. Τα σχόλιά σας...

...Σας ευχαριστούμε!

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ