

# **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

Ανάλυση μεθόδων ανάπτυξης και εκπαίδευσης ανωτέρων στελεχών στους δύο κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών (Ξενοδοχεία-Εταιρίες Συμβούλων), σύγκριση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο κλάδων σε συνάρτηση με το καθεστώς ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων (Ιδιωτικές-Πολυεθνικές)

Μάχη Χ. Βρόντου

Πτυχίο Γαλλικής Γλώσσας και Φιλολογίας Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση των Τουριστικών Επιχειρήσεων(MBA)

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

2005

# ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΩΝ (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ)

Μάχη Χ. Βρόντου

Σημαντικοί όροι: Μέθοδοι Ανάπτυξης ανωτέρων στελεχών, εκπαίδευση στελεχών , μέσα εντοπισμού αναγκών για εκπαίδευση.

Ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης ανωτέρων στελεχών στα ξενοδοχεία και στις εταιρίες συμβούλων, αξιολόγηση απόδοσης.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αναλύει την κατάσταση που επικρατεί στην Ελλάδα , αναφορικά με την ανάπτυξη και εκπαίδευση των ανωτέρων στελεχών και του προσωπικού και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις, στους κλάδους των ξενοδοχείων και των εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη των ανωτέρων στελεχών, διακρίνονται κυρίως σε **μεθόδους εντός και εκτός εργασίας**.

Με τον όρο «**ανάπτυξη ανωτέρων στελεχών**», ορίζεται όλη η κλίμακα ενεργειών που μπορεί να εκτελέσει η διοίκηση ευσυνείδητα και σκόπιμα για την επιτάχυνση ή βελτίωση της ανάπτυξης των στελεχών. Στον ορισμό αυτό περιλαμβάνονται οι μέθοδοι «εκπαίδευση στην εργασία», «εναλλαγή θέσεων εργασίας», και τα «μαθήματα εκτός εργασίας». (Κανελλόπουλος Χ, 1998)

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο να ερευνήσει:

1. Τις μεθόδους και τα συστήματα που πρέπει να εφαρμόζονται από τους υπευθύνους του ανθρωπίνου δυναμικού για την ανάπτυξη των στελεχών τους.
2. Τα απαραίτητα συστατικά ενός προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού και τις αρμοδιότητες των υπευθύνων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
3. Τον βαθμό στον οποίο τα ξενοδοχεία και οι Εταιρίες Συμβούλων είναι ενήμερες, για τις τρέχουσες εξελίξεις στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού τους.

Η εργασία χωρίζεται σε 6 κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο **Οργάνωση & Λειτουργία Κλάδου Επιχειρήσεων Παροχής Υπηρεσιών** γίνεται εκτενή περιγραφή των χαρακτηριστικών που διακρίνουν και τις δύο επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και του τρόπου , μέσω του οποίου γίνεται η εκπαίδευση του προσωπικού στα διάφορα τους τμήματα, ενώ ταυτόχρονα γίνεται και σύγκριση μεταξύ των δύο κλάδων, με εστίαση στη διοίκηση προσωπικού.

- Στο δεύτερο κεφάλαιο με τίτλο **Λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων**, γίνεται αναφορά στη Στρατηγική, την Οργάνωση, τους Στόχους του

τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων και στις Αρμοδιότητες του Διευθυντή Προσωπικού.

- Στο τρίτο κεφάλαιο με τίτλο **Ανάπτυξη Στελεχών**, γίνεται ανάλυση της έννοιας «Ανάπτυξη Στελεχών» και γίνεται ειδική αναφορά στην ανάπτυξη των **Ηγετικών Στελεχών (Leadership Development)**. Επίσης γίνεται περιγραφή των στόχων και της πολιτικής ανάπτυξης των στελεχών.

- Στο τέταρτο κεφάλαιο με τίτλο **Μέθοδοι Ανάπτυξης Ανωτέρων Στελεχών**, γίνεται αναφορά στην **έννοια της εκπαίδευσης**, έννοια συγγενή με την ανάπτυξη και γίνεται εξειδίκευση στο περιεχόμενο και στα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης.

Τέλος, γίνεται εκτενή αναφορά στις **μεθόδους ανάπτυξης**, εντός και εκτός χώρου εργασίας και σε ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης και στις δύο επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών.

- Στο πέμπτο κεφάλαιο με τίτλο **Μεθοδολογία Έρευνας**, γίνεται αναφορά στον τρόπο με τον οποίο έγινε η συλλογή των δεδομένων, διερευνάται το πεδίο του ερωτηματολογίου και προσδιορίζονται οι απαντήσεις, που θα συνδεθούν μεταξύ τους για να εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα.

Στο έκτο κεφάλαιο με τίτλο **Αποτελέσματα Έρευνας**, γίνεται εκτενής αναφορά στα συμπεράσματα που προέκυψαν, από την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου.

Στο υπό κεφάλαιο 6.3 με τίτλο **Συμπεράσματα-Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**, γίνεται συνοπτική αναφορά στα βασικότερα συμπεράσματα που συνάχθηκαν στην τελική φάση της εργασίας και γίνονται προτάσεις για τη συνέχιση της έρευνας. Η σειρά με την οποία έχουν τοποθετηθεί τα κεφάλαια, εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση από την γενικότερη περιγραφή των χαρακτηριστικών των δύο επιχειρήσεων, στην πιο ειδική έννοια της ανάπτυξης των στελεχών και των μεθόδων μέσω των οποίων επιτυγχάνεται.

Επομένως, ύστερα και από τη στατιστική επεξεργασία των ερωτηματολογίων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι πολυεθνικές εταιρίες και στους δύο κλάδους, χρησιμοποιούν πιο εξειδικευμένες μεθόδους για την ανάπτυξη των στελεχών τους, όπως για παράδειγμα τα «σχέδια ανάπτυξης προσωπικού», σε σχέση με τις ιδιωτικές, που υιοθετούν πιο παραδοσιακές μεθόδους ανάπτυξης για τα στελέχη τους, όπως είναι η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας, η πρακτική άσκηση κ.α. Βέβαια δεν έλειψαν και περιπτώσεις επιχειρήσεων, που εφαρμόζουν ορισμένες πιο εξειδικευμένες μεθόδους για την ανάπτυξη των στελεχών τους, όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας.

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης του Διευθυντή Προσωπικού, παρατηρήθηκε η εξής διαφοροποίηση στους δύο κλάδους: Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι Διευθυντές Προσωπικού στην πλειοψηφία τους δεν είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, σε αντίθεση με τις Επιχειρήσεις Συμβούλων, όπου οι Διευθυντές Προσωπικού έχουν τουλάχιστον πτυχίο πανεπιστημίου ή και μεταπτυχιακό δίπλωμα.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....

---

### ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

---

Σκοπός της εργασίας..... σελ. 1

Αξία μελέτης..... σελ.2-3

Εισαγωγή..... σελ.4-6

Βιβλιογραφία κεφαλαίου ..... σελ. 7

---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

---

#### 1. Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

1.1 Λειτουργικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων..... σελ.8-12

1.2 Φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος..... σελ.13

1.3 Οργανωτική Δομή του Ξενοδοχειακού Οργανισμού..... σελ.14-23

1.4 Στόχοι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων ..... σελ.24-25

1.5 Στατιστικά Στοιχεία και Οικονομικά Μεγέθη Ξενοδοχείων..... σελ.26-29

1.6 Η εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις..... σελ.29-32

1.7 Προσόντα που απαιτούνται για τα ανώτερα στελέχη..... σελ.33

#### 2. Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων

2.α) Χαρακτηριστικά Εταιριών Συμβούλων Επιχ..... σελ.34

2.β) Σύμβουλοι Επιχειρήσεων-Νέο Τοπίο ..... σελ.35-36

---

2.γ) Προσόντα που απαιτούνται για τα ανώτερα στελέχη στις εταιρίες συμβούλων.....	σελ.37
2.δ) Τμήματα που απαρτίζουν τις εταιρίες συμβούλων.....	σελ. 38-42
2.ε) Σύγκριση μεταξύ των δύο κλάδων (ομοιότητες-διαφορές ) με εστίαση στη διοίκηση προσωπικού.....	σελ.43-48
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 1 .....	σελ 49-50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	
2.1 Αναγκαιότητα του τμήματος Προσωπικού .....	σελ.51-53
2.2 Στόχοι του τμήματος.....	σελ.53-54
2.3 Στρατηγική τμήματος Διοίκησης Προσωπικού.....	σελ 55-58
2.4 Οργάνωση του τμήματος.....	σελ.58-60
2.5 Ανάλυση δέσμευσης για εκπαίδευση.....	σελ.60
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2 .....	σελ. 61
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>	
3.1 Έννοια της ανάπτυξης στελεχών.....	σελ.62-63
3.2 Προγραμματισμός ανάπτυξης στελεχιακού δυναμικού.....	σελ.63-65
3.3 Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.....	σελ.65-68
3.4 Στόχοι ανάπτυξης στελεχών.....	σελ.68
3.5 Πολιτική ανάπτυξης στελεχών.....	σελ.69
3.6 Σημασία και προβλήματα της Ανάπτυξης στελεχών σε Ξενοδοχεία και εταιρίες Συμβούλων.....	σελ.70-74

3.7	Ειδικά θέματα ανάπτυξης στα ξενοδοχεία.....	σελ.74-80
3.8	Ειδικά θέματα ανάπτυξης στις εταιρίες συμβούλων.....	σελ.80-83
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3.....	σελ.84-85
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ</b>		
4.1	Ανάπτυξη μέσω της εκπαίδευσης .....	Σελ 86-88
4.2	Λόγοι που επέβαλλαν την εκπαίδευση των ανωτέρων στελεχών.....	σελ.89
4.3	Διαφορές στο βαθμό εκπαίδευσης εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....	σελ.90-92
4.4	Θέματα εκπαίδευσης στελεχών.....	σελ.93
4.5	Πλεονεκτήματα εκπαίδευσης στελεχών.....	σελ.93
4.6	Μέσα εντοπισμού αναγκών για εκπαίδευση.....	σελ.94-98
4.7	Μέθοδοι ανάπτυξης εντός χώρου εργασίας.....	σελ.98-101
4.8	Μέθοδοι ανάπτυξης εκτός χώρου εργασίας .....	σελ. 102-105
4.9	Ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης στελεχών στα ξενοδοχεία .....	σελ. 106-109
4.10	Ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης στελεχών στις εταιρίες συμβούλων.....	σελ. 109-111
	Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4.....	σελ.112-113
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>		
5.1	Ανάπτυξη Πλαισίου έρευνας.....	Σελ 114
5.2	Συλλογή Δεδομένων. ....	σελ.114
5.3	Δείγμα έρευνας.....	σελ.115-119



5.4	Σύνταξη ερωτηματολογίου.....	σελ.119
5.5	Πεδία διερεύνησης ερωτηματολογίου.....	σελ.120-121
5.6	Αντιστοίχιση ερωτηματολογίου με θεωρία.....	σελ.122
5.7	Προσδιορισμός Ερωτήσεων που θα συνδεθούν μεταξύ τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων.....	σελ. 123-125

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

6.1	Επεξεργασία Στοιχείων .....	σελ.126
6.1.1	Ιδιοκτησιακό καθεστώς – Μέγεθος.....	σελ.126
6.1.2	Συστήματα Ανάπτυξης Προσωπικού .....	σελ.127-129
6.1.3	Ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στην ανάπτυξη των στελεχών .....	σελ.129
6.2	Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών .....	σελ.130--131
6.2.1	Θέματα Εκπαίδευσης στελεχών .....	σελ 132-134
6.2.2	Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών .....	σελ 134-135
6.2.3 α)	Συμμετοχή των στελεχών στην εκπαίδευση και αρμοδιότητα για εκπαίδευση .....	σελ 135
6.2.3 β)	Υπευθυνότητα για εκπαίδευση.....	σελ. 136
6.2.4	Χαρακτηριστικά Διευθυντή Προσωπικού.....	σελ 137
6.3	Συμπεράσματα-Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	σελ 138-144
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....</b>	
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II Δείγμα Επιχειρήσεων.....</b>	

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου, στον επιβλέποντα καθηγητή μου κύριο Χαράλαμπο Κανελλόπουλο και στους κύριο Σδράλη και κύριο Ακρίβο, που με βοήθησαν στην στατιστική επεξεργασία και κατασκευή του ερωτηματολογίου.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τους καθηγητές, κύριο Γεωργόπουλο και κυρία Νίνα- Παζαρζή για τις σημαντικές τους παρατηρήσεις , καθώς επίσης και όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	117
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	126
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 :ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ: ΠΡΟΣΛΗΨΗ	128
ΠΙΝΑΚΑΣ4:ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ	128
ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ	131
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ	132
ΠΙΝΑΚΑΣ 7:ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ :ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	133
ΠΕΛΑΤΩΝ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 8: ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ :ΠΩΛΗΣΕΙΣ	133
ΠΙΝΑΚΑΣ 9:ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ	134
ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 10:ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ	135
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 11: Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	135
ΠΙΝΑΚΑΣ 12: ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ	136
ΠΙΝΑΚΑΣ 13: ΣΥΜΠΤΩΣΗ ΡΟΛΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	137
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 14: ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	138
ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΠΙΝΑΚΑΣ 15:ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ :ΥΠΟΔΥΣΗ ΡΟΛΩΝ	139
ΠΙΝΑΚΑΣ 16: ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ	140
ΠΙΝΑΚΑΣ 17:ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:ΚΙΝΗΤΡΑ	142
ΠΙΝΑΚΑΣ18:ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ	142
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	

## Σκοπός Εργασίας

Η παρούσα εργασία, έχει ως κύριο στόχο να διερευνήσει την κατάσταση που επικρατεί στις Ξενοδοχειακές και Εταιρίες Συμβούλων επιχειρήσεις, όσον αφορά στην ανάπτυξη του προσωπικού και των ανωτέρων στελεχών τους. Πιο συγκεκριμένα, επιδιώκεται να αποκρυπτογραφηθεί σε ποίο βαθμό οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν ένα οργανωμένο σύστημα ανάπτυξης των στελεχών τους και κατά πόσο είναι ενήμεροι για τις μεθόδους ανάπτυξης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν προς αυτό το σκοπό.

Η εργασία επίσης στοχεύει, στο να εξετάσει κατά πόσο η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία που θα αναλυθεί στη συνέχεια, οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στην πλειοψηφία τους, οργανωμένα συστήματα για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών τους. Ήταν λοιπόν ενδιαφέρον να επαληθευτεί, σε ποίο βαθμό αυτά εφαρμόζονται στην πράξη και σε ποία σημεία διαφοροποιείται η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης, στους δύο κλάδους.

Επίσης, μετά τη στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, θα αποδειχτεί έμπρακτα και σε ποίο σημείο, οι επιχειρήσεις του δείγματος γνωρίζουν τις εξελίξεις στον κλάδο τους, όσον αφορά στις μεθόδους ανάπτυξης των στελεχών τους και σε ποίο βαθμό τις εφαρμόζουν.

## Αξία Μελέτης

Το ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο σχεδιασμός για την επιτυχία στον τομέα αυτό είναι επιβεβλημένος, προκειμένου να επιτευχθεί αλλαγή σε οποιοδήποτε οργανισμό.

Παλαιότερα η αλλαγή αντιμετωπιζόταν με τη χρήση οργανωτικών διαγραμμάτων και περιγραφών των εργασιακών θέσεων. Σήμερα οι επιχειρήσεις και τα στελέχη, καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά από αλλαγές και εξελίξεις που συμβαίνουν μέσα και έξω από την επιχείρηση. Οι αλλαγές αυτές συντελούνται σε δύο επίπεδα: 1) στο **εξωτερικό περιβάλλον** και 2) στο **εσωτερικό περιβάλλον** της επιχείρησης.

Τα ξενοδοχεία λειτουργούν, όπως κάθε επιχείρηση στα πλαίσια ενός κοινωνικό-οικονομικού περιβάλλοντος, από το οποίο δέχονται καθημερινές επιδράσεις. Η παγκοσμιοποίηση έχει διευρύνει την αγορά, έτσι ώστε κάθε επιχειρηματίας μπορεί με ευκολία να επεκτείνει τη δράση του, έξω από τα σύνορα της χώρας του, ενώ ταυτόχρονα αντιμετωπίζει τον διεθνή ανταγωνισμό.

Στις εταιρίες συμβούλων, ο σύμβουλος πρέπει να είναι έτοιμος να συνεργαστεί με τον πελάτη, για τα θέματα του ανθρωπίνου δυναμικού, σε όλες τις περιοχές (οργανωτικά θέματα, συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, εκπαίδευση και ανάπτυξη, διαχείριση γνώσης, πολιτική αμοιβών) και να διασφαλίσει ότι όλα αυτά τα καίρια ζητήματα, είναι εναρμονισμένα με την εταιρική στρατηγική. Αλλά και οι ίδιοι οι σύμβουλοι, πρέπει να αλλάζουν εάν

θέλουν να επιβιώσουν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό κόσμο .Η δυνατότητα να προσαρμόζονται, ακόμη και να προβλέπουν τις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών τους, είναι κλειδί για την επιτυχία.

Επομένως αναπόφευκτη είναι η ευθύνη των διοικούντων μιας επιχείρησης, για πρόσθετη εκπαίδευση των εργαζομένων της, με τη μορφή της εξειδίκευσης σε θέματα γνωστικού και τεχνικού περιεχομένου. Με τον όρο **ανάπτυξη**, υπεισέρχεται η έννοια της συνολικής ποιοτικής πρόοδος των εργαζομένων. Στόχος της είναι, η προετοιμασία των εργαζομένων να λειτουργήσουν σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από το συνηθισμένο.

## Εισαγωγή

Η γρήγορη τεχνολογική αλλαγή επέβαλλε την ανάγκη ύπαρξης στελεχών με υψηλή κατάρτιση και ειδίκευση, για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες αυτής της αλλαγής. Το μεγάλο ενδιαφέρον και οι ενέργειες για προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών στελεχών, άρχισε κατά την περίοδο 1945-1950 στις ανεπτυγμένες βιομηχανικά χώρες, όπως η Αμερική και η Ευρώπη και κορυφώθηκε κατά τα πρόσφατα χρόνια, ακόμη και στις αναπτυσσόμενες χώρες.

Στις αρχές του 2000, οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Οι προκλήσεις και οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, η πρόοδος της τεχνολογίας, οι εξελίξεις στις επικοινωνίες και η ταχύτητα μεταβίβασης και ανταλλαγής πληροφοριών, απαιτούν μια πιο αποτελεσματική και ευέλικτη μορφή λήψης αποφάσεων, για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να επιτύχουν τους σκοπούς της κερδοφορίας και της ανάπτυξης, με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον ανασχεδιασμό των οργανωτικών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους, με τους εργαζόμενους. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Πιο συγκεκριμένα οι αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- Παγκόσμιος ανταγωνισμός, ο οποίος υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές.
- Οικονομικές μεταβολές.

- Δημογραφική διαφοροποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού, ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
- Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρωπίνου δυναμικού, στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς.
- Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους.
- Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος, όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα κατέχουν, ίσες ευκαιρίες και θα αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
- Ανάγκη για οργανωτική αναδιάρθρωση.

Οι επιπτώσεις που οι αλλαγές επέφεραν στις επιχειρήσεις ήταν οι εξής:

- Αλλαγές στην Οργάνωση και Λειτουργία.
- Νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορά των εργαζομένων και απαίτηση για καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- Κινητικότητα προσωπικού.
- Στρατηγική θεώρηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι επιπτώσεις αυτές με την σειρά τους επέβλεπαν διαφοροποιήσεις στα εξής θέματα προσωπικού:

- Διαφοροποίηση της φιλοσοφίας των στελεχών.
- Ικανότητες, ρόλους και καθήκοντα του τμήματος Δ.Α.

Επομένως το Νέο Προσωπικό, αναζητά ανάπτυξη, σταδιοδρομία, προσωπική ζωή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Στη χώρα μας, η ύπαρξη τμημάτων Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι κάτι σχετικά καινούργιο, η ανάπτυξη όμως του



κλάδου είναι ταχύτερη και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις οργανώνουν τέτοια τμήματα.

Οι αλλαγές και οι εξελίξεις που συντελούνται και επηρεάζουν τις Διευθύνσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού, αφορούν κυρίως στα εξής σημεία:

- Αλλαγή στον αριθμό των εργαζομένων.
- Προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων.
- Ύπαρξη εργαζομένων με εξειδικευμένες και σύγχρονες γνώσεις.
- Εκπαίδευση και επανεκπαίδευση τους.

Μερικές τάσεις κατά τα τελευταία είκοσι χρόνια είναι φανερές στην κίνηση για ανάπτυξη του μάνατζμεντ, όπως:

- α) Δημιουργία με την εκπαίδευση και ανάπτυξη, μερικών εξαιρετικά καταρτισμένων στελεχών, για θέσεις κλειδιά.
- β) Δημιουργία της τάσης συνδυασμού της ανάπτυξης, με την εκπαίδευση.
- γ) Προσανατολισμός των οργανισμών, σε ειδικά προγράμματα ανάπτυξης σύμφωνα με τις ατομικές ανάγκες.
- δ) Συνεχόμενη ανάπτυξη του μάνατζμεντ καθ' όλη την διάρκεια της σταδιοδρομίας του στελέχους. (Κανελλόπουλος Χ, 2002)

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Παπαλεξανδρή,Ν, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2000, σελ.9.
2. Κανελλόπουλος , Χ, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη, Αθήνα 2002, σελ.404.
3. Κανελλόπουλος ,Χ, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Θεωρία– Πράξη, Αθήνα 1999, σελ 303.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΛΑΔΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

## 1. Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

### 1.1 Λειτουργικά Χαρακτηριστικά Ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία είναι οικονομικές μονάδες, οι οποίες προσφέρουν έναντι ανταλλάγματος, φιλοξενία. Υλοποιούν αυτοτελείς δραστηριότητες, που συνδυάζουν τους παραγωγικούς συντελεστές, δηλαδή χώρο, εργασία και κεφάλαια, με σκοπό την παραγωγή και προσφορά υπηρεσιών φιλοξενίας, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το μέγιστο επίπεδο κέρδους. Η οικονομική υπόσταση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επιβάλλει την οικονομική ανάλυση και επισκόπηση των δραστηριοτήτων τους.

Στην Ελλάδα λειτουργούν 8.200 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις από τις οποίες οι 610 μόνο διαθέτουν πάνω από 100 δωμάτια. Το 30,9% του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών που λειτουργούν, ανήκει στις υψηλές τάξεις (ΑΑ' και Α'), το 24,5% στη Β' τάξη και το 44,6% στις υπόλοιπες τάξεις (Γ', Δ' και Ε'). Τα μεγάλα ξενοδοχεία, εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, ενώ στα μικρά ξενοδοχεία η οργανωτική δομή παρουσιάζει ατέλειες και ρευστότητα. Τα ξενοδοχεία διακρίνονται επίσης ανάλογα με το μέγεθος τους στις εξής κατηγορίες:

- **Μέχρι 50 δωμάτια.** Πρόκειται για μικρά ξενοδοχεία, που διευθύνονται και λειτουργούν από τον ιδιοκτήτη και την οικογένεια του.

- **51-100 δωμάτια.** Λειτουργούν κατά κανόνα με διευθυντή.
- **101-250 δωμάτια.** Πρόκειται για μεσαία ξενοδοχεία με αρκετές προσφερόμενες υπηρεσίες και λίγα τμήματα.
- **Περισσότερα από 250 δωμάτια.** Πρόκειται για μεγάλα ξενοδοχεία, με περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες.

Επίσης τα ξενοδοχεία διακρίνονται, με βάση τις **προσφερόμενες υπηρεσίες τους σε:**

- Απλής εκμετάλλευσης: Προσφέρουν μόνο ύπνο.
- Σύνθετης εκμετάλλευσης: Προσθέτουν διατροφή και άλλες υπηρεσίες.
- Πολυσύνθετης εκμετάλλευσης: Διαθέτουν περισσότερα τμήματα και υπηρεσίες. (Λαλούμης Δ, 2002)

Ο Γενικός Γραμματέας του ΕΟΤ, καθορίζει τους ακόλουθους τύπους ξενοδοχειακών επιχειρήσεων:

- α. **Ξενοδοχεία κλασσικού τύπου.** Πρόκειται για μορφή ξενοδοχείου, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους. Τα ξενοδοχεία αυτά κατατάσσονται σε 5 κατηγορίες αστέρων (5 αστέρων έως και 1 αστέρα).

- β. **Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ.** Πρόκειται για ξενοδοχεία που βρίσκονται επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας και είναι μικρής χωρητικότητας. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 3 και 4 αστέρων.
- γ. **Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα.** Πρόκειται για ξενοδοχεία μικρής δυναμικότητας μέχρι 100 κλινών, που διαθέτουν τα χαρακτηριστικά των ξενοδοχείων κλασσικού τύπου. Κατατάσσονται σε 4 τάξεις: Πολυτελείας, Α, Β, και ξενώνες Νεότητας.
- δ. **Ξενοδοχεία Αυτοκινητόδρομου.** Είναι μεγαλύτερα από το μοτέλ και διαθέτουν πλήρεις υπηρεσίες.
- ε. **Ξενοδοχεία αεροδρομίου (Airport Hotel).**
- στ. **Ξενοδοχείο για συνέδρια (Convention Hotel).**
- ζ. **Ξενοδοχείο μόνο με σουίτες (All suites hotel).**
- η. **Ξενοδοχείο κυρίως διακοπών,** συνεχούς ή εποχιακής λειτουργίας (Resort Hotel).
- θ. **Επιπλωμένα δωμάτια (Bed and Breakfast).** Περιλαμβάνουν διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων και κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες ( 5 αστέρων έως και 1 αστέρα.)

ι. **Ξενοδοχεία κλασικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων** (ξενοδοχεία μικτού τύπου) το μέγεθος των οποίων, δεν μπορεί να είναι μικρότερο των 300 κλινών. Κατατάσσονται στις κατηγορίες 4 και 5 αστερών.

κ. **Camping**

Οι τύποι των καταλυμάτων σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, είναι οι εξής:

- Ανώτατης κλίμακας (upper scale).
  - Ανώτερης κλίμακας (upscale).
  - Μεσαίας κλίμακας (mid-scale).
  - Μεσαίας κλίμακας, χωρίς διατροφή και ποτό (mid-scale without food & beverage).
  - Επιπλωμένα δωμάτια (extended stay properties).
  - Εποχιακό, με προσφορά ειδικών υπηρεσιών (ήλιος & θάλασσα, γκολφ, κτλ).
- (Φραγκιαδάκης Ε, 1988)

Επίσης τα ξενοδοχεία διακρίνονται ανάλογα με το **χρόνο λειτουργίας** τους σε:

- Συνεχούς λειτουργίας, που λειτουργούν όλο τον χρόνο.
- Εποχιακής λειτουργίας, που λειτουργούν μόνο κατά τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου.

Τέλος ανάλογα με τις **παρεχόμενες ανέσεις** διακρίνονται σε:

- Τουριστικά ξενοδοχεία (πολυτελείας, Α', Β', Γ' τάξης).
- Λαϊκά ξενοδοχεία (Δ' και Ε' τάξης, μακράς διαμονής ή διερχομένων).
- Πανσιόν, που προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλότερης ποιότητας.
- Ξενοδοχεία κλαμπ, με ένταση στην προσφορά υπηρεσιών ψυχαγωγίας και άθλησης. (Λαλούμης Δ, 2002)

## 1.2 Φύση του Ξενοδοχειακού Προϊόντος

Το σύνολο υλικών αγαθών και υπηρεσιών που προσφέρει το ξενοδοχείο ονομάζεται ξενοδοχειακό προϊόν. **Οι υπηρεσίες είναι αύλες** και δεν μπορούν να έρθουν στην ιδιοκτησία του πελάτη. Η ποιότητα των υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από την υποκειμενικότητα, γιατί ο κάθε πελάτης αποκομίζει διαφορετικό όφελος από την κατανάλωση τους.

**Οι παρεχόμενες υπηρεσίες είναι απεριόριστες.** Είναι δύσκολο να ερμηνευτεί το κέρδος της επίσκεψης σε ένα συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Μπορεί όμως να συσχετισθεί με την προσωπικότητα του προσωπικού και την εικόνα της επιχείρησης.

**Οι υπηρεσίες ακόμη χαρακτηρίζονται ως ετερογενείς,** δεδομένου ότι κάθε πελάτης είναι διαφορετικός από τον άλλο, ομοίως και οι προσδοκίες του. Η οργάνωση της υπηρεσίας σχέσεων με τον πελάτη είναι συνεχής, για τους τακτικούς φιλοξενούμενους.

Οι υπηρεσίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως **υψηλού ή χαμηλού επιπέδου,** ανάλογα με τη συμπεριφορά προς τον πελάτη. Ο ρόλος των

υπηρεσιών του προσωπικού είναι ιδιαίτερα σημαντικός, γιατί αυτό φροντίζει να ικανοποιούνται όλες οι ανάγκες του πελάτη. Η ζήτηση έχει υψηλές διακυμάνσεις ενώ από την πλευρά της προσφοράς, η τοποθεσία είναι συγκεκριμένη και είναι αδύνατο να αλλάξει λόγω της ζήτησης. Η αγορά υπηρεσίας, δεν συνεπάγεται και ιδιοκτησία για τον καταναλωτή. Επομένως όλα τα φυσικά χαρακτηριστικά, παραμένουν στην ιδιοκτησία του ξενοδόχου. Ο πελάτης μόνο νοικιάζει προσωρινά τις παρεχόμενες υπηρεσίες, κατά την διάρκεια της παραμονής του στο ξενοδοχείο.

Κατά συνέπεια η εντατικοποίηση της προσπάθειας προσέλκυσης πελατών στο ξενοδοχείο, αποτελεί το μοχλό για τη κερδοφορία της επιχείρησης. Οι προσπάθειες που απαιτούνται είναι αλληλένδετες με το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τις προσδοκίες του πελάτη και τις ιδιαίτερες τοπικές συνθήκες.

Συνοψίζοντας, το ξενοδοχειακό προϊόν είναι:

- πολύμορφο και πολυσύνθετο,
- καταναλώνεται επί ημέρες,
- δεν αποθηκεύεται,
- δεν μεταφέρεται,
- εξαρτάται από πολλούς έξω-ξενοδοχειακούς παράγοντες.



### 1.3. Οργανωτική Δομή - Γραμμική Ανάπτυξη του Ξενοδοχειακού Οργανισμού

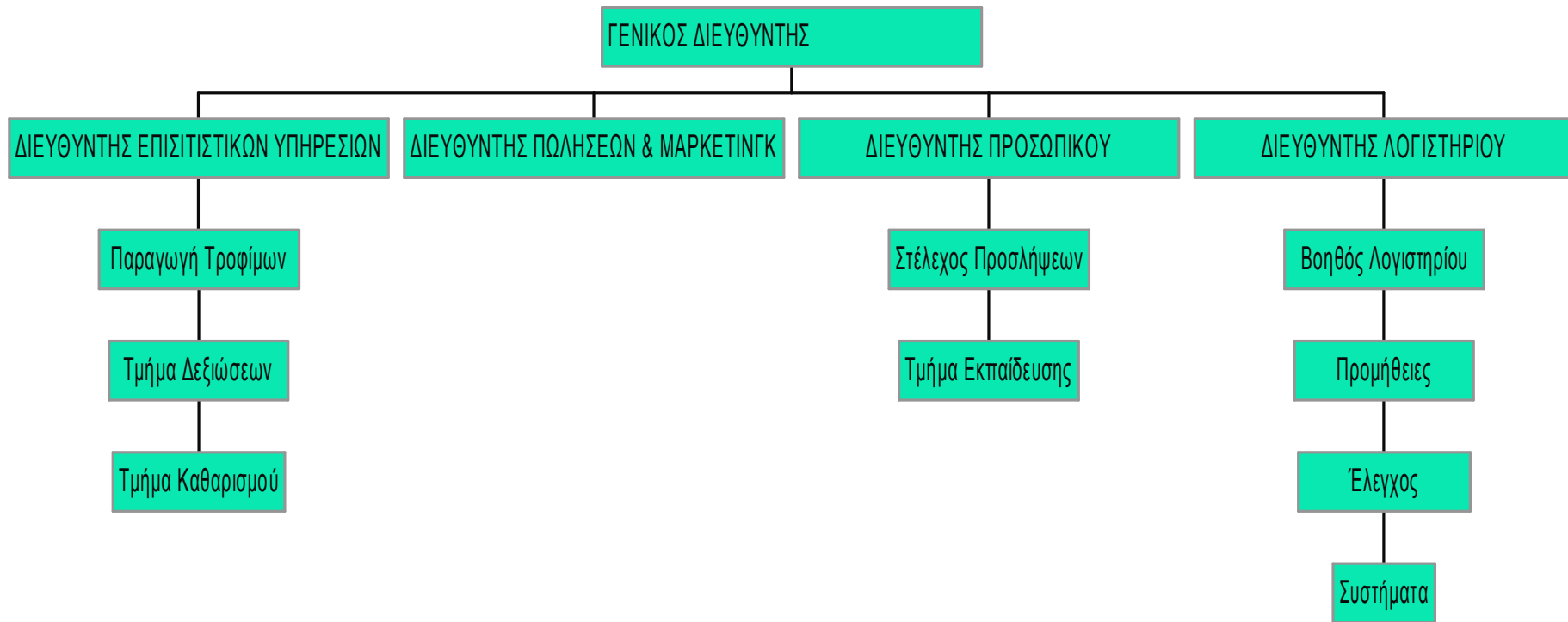
Η οργανωτική δομή, περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Ο σύμφωνα με τον Taylor καταμερισμός εργασίας, εφαρμόζεται στα σύγχρονα μεγάλα ξενοδοχεία με αποτέλεσμα, τη λειτουργία ενός αριθμού τμημάτων, που το καθένα έχει διαφορετική ειδίκευση, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου και στην ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας του.

Ο αριθμός των τμημάτων διαφέρει από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο, ανάλογα με το μέγεθος και το κατά περίπτωση προσφερόμενο προϊόν. Τα τμήματα του ξενοδοχείου μπορούν να διακριθούν: α)σε αυτά που δημιουργούν έσοδα (όπως το εστιατόριο, μπαρ κλπ) που ονομάζονται **τμήματα εκμετάλλευσης**, και β)σε εκείνα, που στηρίζουν τη λειτουργία των προηγούμενων και ονομάζονται **τμήματα υποστήριξης**.

Τα τμήματα υποστήριξης διακρίνονται α)σε εκείνα τα οποία προσφέρουν υπηρεσίες προς τους πελάτες, χωρίς όμως να δημιουργούν έσοδα (όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα ασφαλείας, το τμήμα συντήρησης κλπ.) και β) σε εκείνα τα οποία είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει το ξενοδοχείο, χωρίς προβλήματα (όπως η διεύθυνση, το λογιστήριο, κλπ.).

Η οργανωτική δομή μιας τυπικής ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ακόλουθη:

Οργανόγραμμα Μεσαίου Μεγέθους Ξενοδοχείου



Στον ξενοδοχειακό κλάδο, χρησιμοποιούνται κατά κανόνα τα λειτουργικά οργανογράμματα, τα οποία αναπτύσσονται οριζόντια και κάθετα ταυτόχρονα. Η ανάπτυξη του οργανισμού, κατά τα πρώτα στάδια είναι **κάθετη**, δηλαδή ο οργανισμός, αναπτύσσεται και γίνεται μεγαλύτερος. Αυτό γίνεται εξαιτίας του αυξανόμενου όγκου και της βαθμιαίας επέκτασης των βασικών γραμμικών λειτουργικών καθηκόντων. Έτσι καθώς η ξενοδοχειακή επιχείρηση συνεχίζει να μεγαλώνει και ο φόρτος εργασίας αυξάνεται, οι επικεφαλείς των βασικών λειτουργιών της, αισθάνονται την ανάγκη να διαιρούν όλο και περισσότερες δραστηριότητες και να αναθέτουν προς τα κάτω, όλο και περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες.

Η οργανωτική δομή, περιγράφει τη θέση κάθε εργαζόμενου και τις σχέσεις εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχικής επικοινωνίας. Η δομή όμως εξεταζόμενη δυναμικά, περιγράφει και την ποιότητα των σχέσεων αυτών. (Λαλούμης Δ, 2002)

Μια τυπική, ξενοδοχειακή μονάδα περιλαμβάνει τα εξής τμήματα:

### **Διεύθυνση**

Ο ρόλος του γενικού διευθυντή, εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου, από τον επαγγελματικό του χαρακτήρα και από την πολιτική διοίκησης που εφαρμόζει ο εκάστοτε ξενοδόχος. **Γενικός διευθυντής**, είναι το άτομο που διοικεί το ξενοδοχείο και αναλαμβάνει την ευθύνη της αποτελεσματικότητας του. Είναι αυτός που ορίζει τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους

του ξενοδοχείου για το μέλλον, τους παρουσιάζει στον ξενοδόχο και συζητά μαζί του το επιχειρηματικό σχέδιο και τον προϋπολογισμό.

### **Τμήμα Λογιστηρίου**

Στα ξενοδοχεία λειτουργεί τμήμα λογιστηρίου, το οποίο αναλαμβάνει την παρακολούθηση της οικονομικής κατάστασης της επιχείρησης. Εδώ γίνονται οι ανάλογες εγγραφές ανοίγματος ή κλεισίματος των λογαριασμών πελατών και η παρακολούθηση τους. Ο διευθυντής λογιστηρίου πρέπει να έχει άριστη γνώση της ξενοδοχειακής λογιστικής και να τον διακρίνει η εντιμότητα, η σχολαστικότητα και η παρατηρητικότητα.

### **Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων**

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων, είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις του ξενοδοχείου με το κοινό. Το έργο του προσωπικού του τμήματος, συνδέεται άμεσα με τη διαπροσωπική επικοινωνία με τους πελάτες. Για το λόγο αυτό πρέπει οι άνθρωποι που το πλαισιώνουν, να έχουν ευχάριστη προσωπικότητα, να μιλούν ξένες γλώσσες, και να διαθέτουν άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες.

### **Νομική Υπηρεσία**

Ο υπεύθυνος της υπηρεσίας, συντάσσει τα συμβόλαια του ξενοδοχείου με το προσωπικό, επιμελείται και συμπληρώνει τα παραστατικά της συνταξιοδότησης των υπαλλήλων του ξενοδοχείου, ενημερώνει για τις αλλαγές στη νομοθεσία και γενικά καλύπτει οποιαδήποτε νομικό θέμα, απορρέει από τις

συναλλαγές του ξενοδοχείου με τρίτους. Πρέπει να έχει πτυχίο Νομικής, άδεια άσκησης δικηγορικού λειτουργήματος και γνώσεις Διεθνούς Δικαίου και εργατικών /φορολογικών διατάξεων.

### **Τμήμα Πωλήσεων**

Το ξενοδοχείο πωλεί την ενοικίαση των δωματίων του, τα προϊόντα εστιατορίου και μπαρ, τις υπηρεσίες συνεστιάσεων και εκδηλώσεων, τις υπηρεσίες διοργάνωσης συνεδρίων κλπ. Του τμήματος ηγείται ο Διευθυντής **Μάρκετινγκ και Πωλήσεων**, ο οποίος διατηρεί συνεχή και έντονη επαφή με την αγορά και προσπαθεί να μεγιστοποιήσει την πληρότητα, εφαρμόζοντας την κατάλληλη πολιτική τιμών. Γι' αυτό τον λόγο πρέπει να είναι γνώστης των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών της πώλησης.

### **Τμήμα Προμηθειών**

Το τμήμα προμηθειών, έχει το καθήκον διαρκούς ανεφοδιασμού της ξενοδοχειακής επιχείρησης, με τα υλικά αγαθά που είναι απαραίτητα για την απρόσκοπτη λειτουργία των τμημάτων της. Ο υπεύθυνος προμηθειών πρέπει να είναι καλός «γνώστης» της αγοράς, να γνωρίζει τις τιμές και τις τάσεις του, τα είδη και τις ποικιλίες τους, καθώς και τους προμηθευτές. (Λαλούμης Δ, 2002)

### **Τμήμα Υποδοχής(Front Office)**

Το τμήμα απαρτίζεται από α) το Διευθυντή του τμήματος β) το Βοηθό Διευθυντή γ)τη γραμματέα του Διευθυντή δ)τους υπεύθυνους των δωματίων και

κρατήσεων. Ο προϊστάμενος του τμήματος συντονίζει τις δραστηριότητες του τμήματος, που περιλαμβάνουν κρατήσεις δωματίων, ταχυδρομείο και παροχή πληροφοριών. Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα τμήματα ενός ξενοδοχείου. Η οργάνωση και η λειτουργία του, διαφέρει μεταξύ ξενοδοχείων, ανάλογα με το μέγεθος και την έκταση των υπηρεσιών που προσφέρει.

### **Τμήμα Οροφοκομίας (Housekeeping)**

Έχει ως αποστολή, τον καθαρισμό και την τακτοποίηση των δωματίων των πελατών, καθώς επίσης και των κοινοχρήστων χώρων του ξενοδοχείου. Στελεχώνεται από α) την πρωινή και απογευματινή καμαριέρα β) την πρωινή και απογευματινή βοηθό προϊσταμένης γ) την υπεύθυνη του τμήματος δ)τις προϊστάμενες ορόφων ε)τη γραμματέα του τμήματος στ)τις υπεύθυνες Πλυντηρίου, Αποθήκης Λινών και Στολών και Κοινοχρήστων Χώρων.

### **Τμήμα Ασφαλείας**

Το τμήμα απαρτίζεται από α) τον Επικεφαλή του τμήματος, β)τους υπαλλήλους και γ)τους επιθεωρητές. Σε αυτό το τμήμα απασχολούνται υπάλληλοι με ειδικές ικανότητες, ικανοί να αντιμετωπίσουν κάθε εσωτερικό ή εξωτερικό κίνδυνο και μεριμνούν για την ασφάλεια του ξενοδοχείου από αυτούς τους κινδύνους.

### **Τμήμα Καθαρισμού &Υγιεινής**

Το τμήμα στελεχώνεται από 1) τον Προϊστάμενο Καθαριότητας 2) το βοηθό του και τη γραμματέα του 3) τους υπευθύνους ορόφων, 4) τους υπευθύνους για τον

καθαρισμό δίσκων, υαλικών κ.λ.π. 5) τους υπευθύνους διανομής, 6)τους υπευθύνους για ασημένια & χάλκινα σκεύη, για τον καθαρισμό τους, καθώς και για συλλογή αντικειμένων και καθαρισμό δοχείων. Ο Προϊστάμενος Καθαρισμού αναφέρεται στον Προϊστάμενο των Τροφίμων & Ποτών και πρέπει να διαθέτει ευφυΐα, να εργάζεται σκληρά, να έχει ηγετικές ικανότητες και συγκροτημένο χαρακτήρα.

### **Τμήμα Επισιτιστικών Υπηρεσιών (Food and Beverage)**

Απασχολεί το μισό προσωπικό της ξενοδοχειακής μονάδας και αποτελεί ένα από τα κυριότερα κέντρα εσόδων, αφού από το τμήμα αυτό προέρχεται το ήμισυ των συνολικών εσόδων του ξενοδοχείου. Το τμήμα απαρτίζεται από πέντε κύρια τμήματα και αρκετά βοηθητικά. Ο Διευθυντής του τμήματος Επισιτιστικών Υπηρεσιών, είναι υπεύθυνος για την ειδική λειτουργία του και υποβάλλει αναφορά στο Διευθυντή του Ξενοδοχείου. Πρέπει να είναι μορφωμένος, να έχει ισχυρή προσωπικότητα, να είναι κοινωνικός και να έχει εμπειρία σε παρόμοια θέση.

### **Τμήμα Παραγωγής Τροφίμων (Food Production)**

Υπεύθυνος είναι ο αρχιμάγειρας (Executive chef), ο οποίος έχει ολοκληρώσει επίσημα ή ανεπίσημα την εκπαίδευση του, που τον καθιστά επαγγελματία. Σήμερα υπάρχει έλλειψη σε πεπειραμένους σεφ. Ο αρχιμάγειρας είναι υπεύθυνος για όλο το συντονισμό και τη Διεύθυνση της παρασκευής των τροφίμων και για όλο το προσωπικό της κουζίνας και γι' αυτό εμπλέκεται στην πρόσληψη και αξιολόγηση τους. Τέλος, ο αρχιμάγειρας παίζει καθοριστικό

ρόλο, στην διαμόρφωση της ποιότητας του φαγητού. Η εκπαίδευση στο τμήμα μαγειρικής, είναι συστηματικά προγραμματισμένη και σχεδιασμένη, ώστε να καλύπτονται τυχόν αδυναμίες και να αναπτύσσονται οι τεχνικές επιδεξιότητες.

### **Τμήμα Συμποσίων & Συνεδρίων (Banquets & Conferences Department)**

Ορισμένα μεγάλα ξενοδοχεία, διαθέτουν τμήμα συμποσίων που διευθύνεται από τον Προϊστάμενο του τμήματος, ο οποίος κλείνει τις συμφωνίες για τα συμπόσια. Τα συμπόσια αποτελούν βασική κερδοφόρα πηγή και βοηθούν στην πώληση Δωματίων. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, το τμήμα απαρτίζεται από 1) τον Προϊστάμενο, 2) το Διευθυντικό Στέλεχος, που είναι υπεύθυνο για την πώληση των λειτουργιών του τμήματος και 3)τη γραμματέα, που είναι υπεύθυνη για όλη τη σχετική αλληλογραφία.

### **Τμήμα Ελέγχου Επισιτιστικών Υπηρεσιών**

Με τον όρο έλεγχος, ορίζεται η διαδικασία που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση για την απευθείας καθοδήγηση της εργασίας των υπαλλήλων του τμήματος, ώστε οι στόχοι που έχουν τεθεί να επιτευχθούν. Ο υπεύθυνος ελέγχου, πρέπει να έχει τα ίδια προσόντα, με τον προϊστάμενο λογιστηρίου. Βέβαια οι αρμοδιότητες του δεν σταματούν εκεί, αλλά επεκτείνονται στον έλεγχο όλου του φάσματος των δραστηριοτήτων της ξενοδοχειακής μονάδας.



## **Τμήμα Αγορών**

Είναι υπεύθυνο για την προμήθεια εξοπλισμού, προϊόντων και υπηρεσιών που απαιτούνται για τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ο επικεφαλής του τμήματος είναι υπεύθυνος για τη διατήρηση επαρκών αρχείων, σχετικά με τις τιμές προϊόντων, τις πηγές προμηθειών, τις αναφορές και τα συμβόλαια του ξενοδοχείου.

## **Τμήμα Εξυπηρέτησης πελατών (Customer Service Department)**

Ένα από τα σημαντικότερα περιεχόμενα της διοίκησης, σχετικά με τα τρόφιμα και τα ποτά, είναι η επίβλεψη της εξυπηρέτησης των φιλοξενούμενων στην αίθουσα του εστιατορίου. Η υπηρεσία δωματίου (**Room Service**) αποτελεί μέρος της γενικής εξυπηρέτησης των φιλοξενούμενων.

Το τμήμα απαρτίζεται από 1) τον Διευθυντή των επισιτιστικών υπηρεσιών, 2) τον Διευθυντή Τραπεζαρίας (Maitre d' Hotel), ο οποίος πρέπει να διαθέτει άψογη εμφάνιση, φιλική συμπεριφορά και να έχει ιδιαίτερη ευχέρεια στην επικοινωνία με τους ανθρώπους, 3) τον Υποδιευθυντή Τραπεζαρίας (Head Waiter), 4) τους αρχιτραπεζοκόμους, 5) τους τραπεζοκόμους, 6) τους βοηθούς τους, 7) τους υπευθύνους ποτών και 8) τον ταμιά του εστιατορίου.

## **Τμήμα Μάρκετινγκ**

Σχεδιάζει τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες και προσφορές, ώστε να ταιριάζουν στις ανάγκες και στα προτιμήσεις των φιλοξενούμενων. Μια καθημερινή δραστηριότητα, είναι η προσωπική πώληση. Οι στόχοι του τμήματος είναι:

1) η μακροχρόνια απόδοση κεφαλαίου και 2) η αύξηση του ποσοστού των ανεξαρτήτων πελατών.

Η διαδικασία Μάρκετινγκ που ακολουθούν σήμερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, περιλαμβάνει τέσσερα στάδια:

Στάδιο 1<sup>ο</sup>: Έρευνα και Ανάλυση.

Στάδιο 2<sup>ο</sup>: Καθορισμός στόχων και προγραμματισμός.

Στάδιο 3<sup>ο</sup>: Εφαρμογή.

Στάδιο 4<sup>ο</sup>: Έλεγχος και Μέτρηση.

### **Τμήμα Προσωπικού**

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης, ενώ σε πολλά απ' αυτά, υπάρχει και τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού.

Οι πολύ μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, δεν έχουν τμήμα προσωπικού. Το μικρό ξενοδοχείο όμως δίνει ευκαιρίες εξέλιξης. Τα θέματα αμοιβών, ασφάλισης και γενικότερα εργατικής νομοθεσίας, αντιμετωπίζονται από το διευθυντή ή το λογιστή της επιχείρησης. Στα μεγάλα ξενοδοχεία, τα θέματα αυτά τα αναλαμβάνει το τμήμα προσωπικού, που έχει ως αντικείμενο τα τυπικά θέματα κανονισμών και νομοθεσίας, σε σχέση με την υπηρεσιακή κατάσταση των εργαζομένων, όπως προσλήψεις, προαγωγές, αποχωρήσεις και άδειες.  
(Λαλούμης Δ, 2002 )

## Τμήμα Γενικής και Τεχνικής Συντήρησης

Οι υπάλληλοι που εργάζονται σε αυτό το τμήμα, πρέπει να έχουν γενικές τεχνικές γνώσεις, αφού είναι υπεύθυνοι για τη συντήρηση και επισκευή των εγκαταστάσεων και μηχανημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας.

Παρατηρείται σήμερα, μια συνεχή αναβάθμιση στον κλάδο αυτό και προς τις νέες τεχνολογίες, που απαιτούν περισσότερη εκπαίδευση και παροχή περισσότερων πόρων για τον ίδιο σκοπό. Βέβαια, η ευθύνη για την εκπαίδευση, πρέπει να βαραίνει και τους ίδιους τους υπαλλήλους, που μόνο με τη δίκη τους συμμετοχή, μπορούν να συμβάλλουν στην υλοποίηση των προγραμμάτων. (Βασταρδής Μ, 2002)

### **1.4 Στόχοι Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων**

Η διεύθυνση ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι σε θέση να επιτυγχάνει μια πληθώρα στόχων και να επιλύει μια σειρά προβλημάτων, σε διάφορα επίπεδα (περιβάλλον, επιχείρηση, ομάδα, άτομο). Σύμφωνα με τις απόψεις του **P. Drucker**, που περιλαμβάνονται στο βιβλίο του «Η πρακτική του μάνατζμεντ» (The practice of Management), οι περιοχές που πρέπει κάθε σύγχρονη επιχείρηση να ορίζει τους στόχους της, είναι οι εξής:

- **Αύξηση της Παραγωγικότητας.** Ως παραγωγικότητα, ορίζεται η σχέση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων και των προς παραγωγή συντελεστών της παραγωγής.

- **Αύξηση της αποδοτικότητας.** Ως αποδοτικότητα ορίζεται το πηλίκο του κέρδους προς το διατιθέμενο κεφάλαιο.
- **Αύξηση του μεριδίου αγοράς.** Πρόκειται για ένα στόχο συνδεδεμένο με τις πωλήσεις, που αποκτά άμεσο ενδιαφέρον, όταν υπάρχει πλεόνασμα στο δυναμικό των κλινών.
- **Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών.** Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι στόχοι μπορεί να είναι: α) **κοινωνικοί** δηλαδή να προσδιορίζουν, αυτό που αναλαμβάνει να προσφέρει η ξενοδοχειακή επιχείρηση στη κοινωνία, όπως για παράδειγμα, ποιοτικές υπηρεσίες φιλοξενίας ή β) **λειτουργικοί**, δηλαδή στόχοι που συνδέονται με επιμέρους επιδιώξεις της επιχείρησης, απέναντι σε οικονομικά μεγέθη (κέρδη, πληρότητα, έσοδα κλπ), πάντα σε συνάρτηση με την αγορά ή το εργατικό δυναμικό της.
- **Ανάπτυξη και εκπαίδευση των εργαζομένων.** Η εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, είναι μια πολυσύνθετη δυναμική αναγκαιότητα. Η εκπαίδευση, αποτελεί το κύριο μέσο για την εξασφάλιση εργαζομένων, που να είναι ικανοί να έρχονται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, να μιλούν πολλές γλώσσες και να διαθέτουν υψηλή ειδικευση.
- **Βελτίωση των εγκαταστάσεων, εξοπλισμού και επίπλωσης.** Η κατάστρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων του προσωπικού, συντελεί εκτός

από τα άμεσα θετικά αποτελέσματα στη παραγωγικότητα και στην ανέλιξη του προσωπικού στην κλίμακα της ιεραρχίας. (Φραγκιαδάκης Ε, 1988)

### **1.5 Στατιστικά Στοιχεία και Οικονομικά Μεγέθη Ξενοδοχείων**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού, το ξενοδοχειακό δυναμικό της χώρας από 348.171 κλίνες το 1985, έχει φτάσει, σύμφωνα με στοιχεία του Απριλίου 2002, στις 601.034 κλίνες, σε σύνολο 8.209 ξενοδοχειακών μονάδων όλων των τάξεων.

Οι κλίνες αυτές αντιστοιχούν σε 8.200 περίπου ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Η πλειοψηφία των ξενοδοχείων, είναι μικρού μεγέθους και αυτά αποτελούν τη σπονδυλική στήλη, της βιομηχανίας της φιλοξενίας.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης, ενώ στα μικρά ξενοδοχεία η οργανωτική δομή παρουσιάζει ατέλειες και ρευστότητα. Το σύνολο των δωματίων ή κλινών αποτελεί τη δυναμικότητα του και η σχέση των κατειλημμένων δωματίων ή κλινών προς τη δυναμικότητα για δεδομένη χρονική περίοδο, ονομάζεται πληρότητα και καταγράφεται συνήθως σε ποσοστό επί τοις εκατό.

Το 31,2% του συνόλου των ξενοδοχειακών κλινών που λειτουργούσαν το 2002, ανήκε στις υψηλές τάξεις (ΑΑ΄ και Α΄), το 24,5% στη Β΄ τάξη, το 35,2% στη Γ΄ τάξη και το 9,1% στις υπόλοιπες τάξεις (Δ΄ και Ε΄). Το 58,9% των ξενοδοχειακών μονάδων, έχουν 50 ή λιγότερες κλίνες, το 24,9% έχουν από 51-100 κλίνες, το 12,6% έχουν από 101-300 κλίνες και μόνο το 3,5% έχουν πάνω

από 300 κλίνες, σύμφωνα με έγκυρα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου.

Από αυτά, τα είκοσι που βρίσκονται στην Αθήνα, είναι πολυτελείας και διαθέτουν δωμάτια για πολύ σημαντικά άτομα(VIP), σουίτες, και πολυτελή διαμερίσματα. Παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών όπως:

- δορυφορική τηλεόραση,
- φαξ, πλυντήριο,
- χώρο στάθμευσης,
- συνεδριακό χώρο. χωρητικότητας 15-250 ατόμων, πλήρως εξοπλισμένο επιχειρησιακό κέντρο,
- 24ωρη εξυπηρέτηση δωματίου, μπαρ, εστιατόριο, πισίνα, εμπορικά καταστήματα,
- γραμματειακή υποστήριξη, σάουνα, κεντρική θέρμανση.

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην τάξη Α, διαθέτουν στην πλειοψηφία τους μέχρι 200 κλίνες και παρέχουν παρόμοιες υπηρεσίες με τα ξενοδοχεία πολυτελείας (ΑΑ'). Η τιμή που χρεώνουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες, κυμαίνεται μεταξύ 87 και 250 ευρώ για το μονόκλινο δωμάτιο και 124-265 ευρώ για το δίκλινο.

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην τάξη Β, διαθέτουν από 40-286 κλίνες και παρέχουν αρκετές από τις υπηρεσίες των ξενοδοχείων, που ανήκουν στις προηγούμενες τάξεις. Η τιμή που χρεώνουν ένα μονό δωμάτιο κυμαίνεται μεταξύ 61 και 118 ευρώ και 100-147 ευρώ για το διπλό.

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην τάξη Γ, είναι και τα πολυπληθέστερα (35,2%). Διαθέτουν 14-74 κλίνες και παρέχουν τις μίνιμουμ υπηρεσίες προς τους φιλοξενούμενους τους, όπως:

- κεντρική θέρμανση,
- τηλεόραση,
- εστιατόριο, πισίνα, πλυντήριο και χώρο στάθμευσης.

Η τιμή που χρεώνουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες τους, κυμαίνεται μεταξύ 42 και 97 ευρώ για το μονό δωμάτιο και 53-131 ευρώ για το δίκλινο.(Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού) <http://www.gnto.gr/statistics>

### **Οικονομικά Μεγέθη**

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, επηρεάζει από οικονομικής και κοινωνικής άποψης, όλη τη χώρα. Η ύπαρξη ξενοδοχείων αποτελεί προϋπόθεση για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, η οποία ποσοτικά εξαρτάται από τον αριθμό κλινών (δυναμικότητα) και ποιοτικά από την κατηγορία των ξενοδοχείων και από την ποιότητα του προϊόντος τους. Τα ξενοδοχεία απαιτούν ιδιαίτερα υψηλές επενδύσεις σε πάγια στοιχεία.

Στους ισολογισμούς, είναι εμφανής η υπεροχή των παγίων στοιχείων, σε σχέση με τα κυκλοφορούντα. Για το λόγο αυτό, ανήκουν στις επιχειρήσεις έντασης παγίων. Τα σταθερά έξοδα (που δεν εξαρτώνται από την πληρότητα ) στον ξενοδοχειακό κλάδο, είναι ιδιαίτερα υψηλά σε σχέση με τα μεταβλητά. Τα σταθερά έξοδα, που οφείλονται στις εγκαταστάσεις αποσβέσεις ή ενοίκιο,

τόκους και συντήρηση) είναι υψηλά, εξαιτίας της έντασης συμμετοχής των παγίων στο σύνολο της περιουσίας. (Λαλούμης Δ, 2002)

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην τάξη ΑΑ', έχουν άριστη οικονομική απόδοση και σταθερή πορεία εργασιών. Χαρακτηριστικό, το παράδειγμα του ξενοδοχείου Αστήρ Παλλάς Βουλιαγμένης, με κύκλο εργασιών, για το έτος 2002, ύψους 27.196.698 ευρώ. Τα έσοδα του, δε για το πρώτο τρίμηνο του έτους 2003, παρουσίασαν σημαντική αύξηση κατά 61%, σε σχέση με το αντίστοιχο περσινό διάστημα, όπως προκύπτει από την λογιστική κατάσταση της εταιρίας.

Τα ξενοδοχεία που ανήκουν στην τάξη Α', όπως για παράδειγμα το Αμαλία Α.Ε, διέθετε κύκλο εργασιών που ανερχόταν, σε 8.685.236 δρχ. για το έτος 2001. Επίσης με αύξηση τζίρου 6% έναντι του 2001 και αγγίζοντας τα 52 εκατομμύρια ευρώ, έκλεισε ο συνολικός κύκλος εργασιών των έξι ξενοδοχειακών μονάδων του ομίλου Διβάνη στην Αθήνα, τα Μετέωρα, τη Λάρισα και την Κέρκυρα.

<http://www.traveldailynews.gr/>

## **1.6 Η εκπαίδευση στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.**

Οι λειτουργικές δομές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, οδηγούν σε ένα πλέγμα θέσεων εργασίας, που αφορούν στο συνδυασμό της ειδικότητας με το επίπεδο ιεραρχίας. Μια τυπική ξενοδοχειακή μονάδα, όπως έχει περιγραφεί σε προηγούμενο κεφαλαίο, αποτελείται από διαφορετικά τμήματα, καθένα από τα οποία έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες.



Η ιεραρχική διαβάθμιση των εργασιακών θέσεων στα ξενοδοχεία, διακρίνεται σε πέντε βαθμίδες:

- Στη Γενική Γεύθυνση,
- στις Διευθυντικές θέσεις,
- στις θέσεις στελεχών,
- στις θέσεις εποπτών έργου και
- στο προσωπικό βάσης.

Η Γενική Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για το έργο και τη πορεία του ξενοδοχείου συνολικά. Οι Θέσεις εργασίας της πρώτης βαθμίδας, είναι του Γενικού Διευθυντή, του υποδιευθυντή και του Νυκτερινού Διευθυντή. Οι Διευθυντικές Θέσεις έχουν την ευθύνη για το έργο πολύ μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Οι αντιπροσωπευτικές θέσεις εργασίας στο διευθυντικό επίπεδο, είναι: του Προϊσταμένου της Υπηρεσίας Δωματίων, του Διευθυντή Τροφίμων και Ποτών, του Διευθυντή Λογιστηρίου και του Προσωπάρχη.

Οι θέσεις στελεχών που αφορούν στο τρίτο επίπεδο έχουν την ευθύνη για το έργο ενός ή περισσότερων τμημάτων. Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι:

- ο Διευθυντής Τμήματος Εσωτερικών Ελέγχων,
- ο Διευθυντής Υποδοχής,
- η Προϊσταμένη ορόφων, ο Διευθυντής Τραπεζαρίας
- ο Σεφ Μαγειρείου, ο Διευθυντής Προμηθειών, ο Διευθυντής Συμποσίων κλπ.

Το τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνει τις παραγωγικές θέσεις εργασίας, οι οποίες απαιτούν άριστες τεχνικές, αλλά και διοικητικές ικανότητες. Το προσωπικό

βάσης, αφορά δυο βαθμίδες εργαζομένων. Στην πέμπτη βαθμίδα ανήκουν ο υπάλληλος υποδοχής, ο τραπεζοκόμος, η καμαριέρα κτλ. Στην έκτη βαθμίδα ανήκουν οι βοηθοί τους. (Λαλούμης Δ, ό.π )

Ξεκινώντας από το τμήμα της Υποδοχής, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι, ώστε να προσφέρουν ικανοποιητική και ευχάριστη εξυπηρέτηση στους πελάτες.

Ο υπάλληλος υποδοχής, επομένως με την κατάλληλη εκπαίδευση που θα περιλαμβάνει εκπαίδευση στη θέση εργασίας και εκτός θέσης, μπορεί να αποκτήσει επαγγελματικές γνώσεις, να μάθει ξένες γλώσσες και να αποκτήσει διακριτικότητα και διπλωματία. Απαιτείται δηλαδή εκπαίδευση, με μεθόδους όπως οι ομιλίες και οι διαλέξεις, ώστε να αποκτηθούν οι απαιτούμενες ικανότητες και η ανάλογη συμπεριφορά. Κυρίως απαιτείται συνεχής εκπαίδευση, σχετικά με θέματα τεχνολογίας και συγκεκριμένα σε θέματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Ειδικά η εκπαίδευση του υπαλλήλου της μεταφοράς των αποσκευών, που είναι αυτός που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη κατά την άφιξη του και συντελεί στην πρώτη εντύπωση που θα δημιουργηθεί για το ξενοδοχείο, θα πρέπει να βελτιώνει την τεχνική της ανθρώπινης επικοινωνίας και να την προσαρμόζει στα ανάλογα πρότυπα συμπεριφοράς.

Όσον αφορά τα τμήματα Κρατήσεων Δωματίων και Λογιστηρίου, η εκπαίδευση περιλαμβάνει την ένταξη των εργαζομένων στο πρόγραμμα των κρατήσεων, με έμφαση στη σωστή οργάνωση, ώστε να διευκολύνεται η δουλειά του

υπαλλήλου υποδοχής, να περιορίζονται τα λάθη και να εξασφαλίζεται άριστη εξυπηρέτηση.

Βασικές προϋποθέσεις για τους εργαζόμενους στο τμήμα Λογιστηρίου, είναι η γνώση της απαιτούμενης λογιστικής, η τιμότητα και η παρατηρητικότητα. Οι λογαριασμοί των πελατών, πρέπει να ελέγχονται προσεχτικά προτού παραδοθούν στον πελάτη για την αποφυγή λαθών, που αποτελούν σημαντικό σημείο δυσφήμισης του ξενοδοχείου.

Επομένως η εκπαίδευση τους, πρέπει να περιλαμβάνει τη σωστή ενημέρωση των λογαριασμών, τις διάφορες μεθόδους κράτησης δωματίων και τη σωστή συμπεριφορά. Επίσης πρέπει να γίνεται συνεχής ενημέρωση, σχετικά με τις εξελίξεις της ηλεκτρονικής λογιστικής.

Αναφορικά με το Προσωπικό Ορόφων, οι ανάγκες εκπαίδευσης στο τμήμα είναι τεράστιες, δεδομένου ότι το προσωπικό δεν έχει δεχθεί ποτέ ειδική εκπαίδευση. Πρέπει λοιπόν να εκπαιδευθεί σε θέματα μεθοδολογίας σε σχέση με την καθαριότητα, αλλά και σε θέματα εξάσκησης της «τουριστικής συνείδησης» των εργαζομένων σε αυτό το τμήμα. (Κανελλόπουλος Χ, 1990 )

### **1.7 Προσόντα που απαιτούνται για τα ανώτερα στελέχη στα ξενοδοχεία**

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σήμερα, απαιτούν εξειδικευμένα άτομα σχεδόν σε όλα τα τμήματα λειτουργίας τους. Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις (δηλαδή η ικανότητα ελέγχου των συναισθημάτων ), παίζει σημαντικό ρόλο, κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και τους υπαλλήλους του ξενοδοχείου.

Όσο πιο υψηλά στην ιεραρχία είναι μια θέση, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο βαθμός ειδίκευσης που απαιτεί. Ο βαθμός ειδίκευσης προκύπτει από τις σπουδές του εργαζομένου και την επαγγελματική του εμπειρία.

Οι εργαζόμενοι στα υψηλά κλιμάκια, παίρνουν τις αποφάσεις που καθορίζουν την πορεία της επιχείρησης. Η λήψη της σωστής απόφασης, απαιτεί οργανωμένο σκεπτικό, συνδυαστική σκέψη, πρωτοβουλία, ψυχραιμία, νηφαλιότητα, αποφασιστικότητα και τόλμη.

Εκτός από την λήψη αποφάσεων, τα υψηλά κλιμάκια πρέπει να έχουν την δυνατότητα αποτελεσματικής διοίκησης του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι σε τέτοιες θέσεις πρέπει να διαθέτουν συναισθηματική ευφυΐα, δηλαδή να ελέγχουν τα συναισθήματα τους, να αναγνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων, αλλά και επίσης να μπορούν να τα επηρεάσουν. (Λαλούμης Δ, 2002)

Ειδικότερα για τα ανώτερα στελέχη, απαιτείται να γνωρίζουν με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών, που εκτελούνται στο τμήμα τους. Επίσης πρέπει να είναι προικισμένα με ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες, ικανότητα στις ανθρώπινες σχέσεις και επαρκή ικανότητα αντίληψης. Πρόσθετα προσόντα αποτελούν, η μετεκπαίδευση σε θέματα ανθρωπίνων σχέσεων ή ψυχολογίας των εργαζομένων. (Λαλούμης Δ – Ρούπας Β, 1998)

## 2. Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων

### 2.α) Χαρακτηριστικά εταιριών κλάδου Συμβούλων Επιχειρήσεων

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα σύμφωνα με τον David Mayne είναι οι εξής:

- **Η τέχνη της επιβίωσης σε ένα δυναμικό περιβάλλον.** Στην ουσία οι σύμβουλοι που δραστηριοποιούνται στο διεθνή στίβο, καλούνται διαρκώς να «επανεφεύρουν» τους εαυτούς τους, προκειμένου να επιβιώσουν υπό την πίεση του εντεινόμενου ανταγωνισμού και των αλλαγών στον τρόπο παροχής υπηρεσιών.
- **Ο ανταγωνισμός.** Η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και η παγκοσμιοποίηση των αγορών, υποχρεώνουν την Ελλάδα να «ανοίξει» τις αγορές της στον ανταγωνισμό.
- **Οι βαθιά ριζωμένοι περιορισμοί του ελληνικού περιβάλλοντος.** Στην Ελλάδα ο ρόλος του ατόμου είναι τεράστιος, ενώ ο ρόλος της ομάδας δευτερεύων. Η γνώση, θεωρείται προσωπικό και όχι ομαδικό προσόν.

Σύμφωνα με την πιλοτική έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρία ΣΤΕΔΗΜΑ, μέλος του ΣΕΣΜΑ ( Σύνδεσμος των εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος), από τις 110 επιχειρήσεις του δείγματος οι 91, διαθέτουν τουλάχιστον ένα άτομο πλήρους απασχόλησης, στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου

Δυναμικού, ενώ οι υπόλοιπες καλύπτουν τις ανάγκες τους με οικονομικά ή διοικητικά στελέχη. (Mayne D, 2002)

## **2.β) Σύμβουλοι Επιχειρήσεων -Το νέο τοπίο**

Τα τελευταία δύο χρόνια, χαρακτηρίζονται από πρωτόγνωρες αλλαγές στο χώρο των εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων. Στις νέες συνθήκες ζήτησης και αμετάβλητων περιθωρίων κερδοφορίας, οι Εταιρίες Συμβούλων τείνουν να εστιάσουν τη δράση τους σε ορισμένες μόνο περιοχές, δίνοντας έμφαση περισσότερο στο ειδικό, παρά στο πλήρες φάσμα υπηρεσιών. (Μητρόπουλος Κ, 2002)

Η επιτυχία κάθε συμβουλευτικού έργου, προϋποθέτει την ορθή κατανόηση των ιδιαιτέρων κατά περίπτωση αναγκών. Ακολουθεί η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, ενώ παράλληλα εφαρμόζονται μεθοδολογίες διεθνούς πρακτικής, ώστε να δοθούν δημιουργικές και ρεαλιστικές λύσεις υψηλής προστιθέμενης αξίας, οι οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

Επομένως για να ανταποκριθεί κάθε εταιρία στις απαιτήσεις κάθε έργου, θα πρέπει να επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι τέσσερις κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας:

1. Αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management).
2. Αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών.
3. Δημιουργία Μακροχρόνιων Σχέσεων Συνεργασίας με τους Πελάτες.
4. Συνεχή ανάπτυξη των στελεχών.

Χαρακτηριστικά, οι τομείς στους οποίους εξειδικεύονται οι Εταιρίες Συμβούλων είναι οι εξής:

- Στρατηγικές Επιχειρηματικές & Επιχειρησιακές Συμβουλές,
  - Στρατηγικός Σχεδιασμός Δημοσίων- Ιδιωτικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών,
  - Εξειδίκευση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.
  - Οργάνωση Δομών & Λειτουργιών.
- Παροχή Συμβουλών Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού,
  - Επιλογή Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων & Οργανισμών.
- Σχεδιασμός και Υποστήριξη Αναπτυξιακών Προγραμμάτων.
- Υπηρεσίες Μάρκετινγκ & Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.
- Σχεδιασμός και Εφαρμογή Λειτουργικών και Πληροφοριακών Συστημάτων.
- Παροχή Χρηματοοικονομικών Λύσεων και συμβουλών.
- Παροχή επενδυτικών προτάσεων, λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών.
- Ανάλυση μισθοδοσίας εκ μέρους του πελάτη.
- Διαχείριση κινδύνου.
- Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων & Οργανισμών.

Στον διεθνή στίβο, οι εταιρίες δραστηριοποιούνται ανάλογα με την εταιρική τους ταυτότητα, σε:

- Ελεγκτικές,
- Τράπεζες και
- Ανεξάρτητες εταιρίες Συμβούλων.

## **2.γ) Προσόντα που απαιτούνται για τα ανώτερα στελέχη στις εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Το προφίλ του ανθρωπίνου δυναμικού που απασχολείται στις εταιρίες αυτές, είναι συνήθως πτυχιούχοι οικονομικής κατεύθυνσης και διοίκησης επιχειρήσεων, εφόσον αυτοί είναι και οι πιο δημοφιλείς τομείς δραστηριότητάς τους. Τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν μια επιχείρηση συμβούλων, είναι τα εξής:

- Πτυχίο ελληνικών πανεπιστημιακών ιδρυμάτων οικονομικής κατεύθυνσης ή αναγνωρισμένος τίτλος σπουδών αντιστοίχου ιδρύματος του εξωτερικού.
- Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στην Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων.
- Πολυετή Προϋπηρεσία στον τομέα των Ανθρωπίνων Πόρων.
- Πολύ καλό επίπεδο γραπτής και προφορικής επικοινωνίας στην Ελληνική και Αγγλική Γλώσσα.
- Ικανότητα επίλυσης προβλημάτων.
- Ικανότητα σχεδιασμού και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων.
- Κριτική σκέψη.
- Συνθετική και αναλυτική ικανότητα.
- Πνεύμα Ομαδικής Συνεργασίας.
- Ικανότητα δημιουργίας σχέσεων.
- Ικανότητα παραγωγής προφορικού & γραπτού λόγου.
- Ικανότητα εκπόνησης παρουσιάσεων.
- Ποσοτικές και στατιστικές ικανότητες.
- Ηγετικές ικανότητες.



- Ικανότητα προσαρμογής σε διαφορετικές καταστάσεις.
- Επαγγελματισμός.
- Ευθύτητα.
- Ακεραιότητα.
- Διοικητικές γνώσεις.
- Τεχνικές Δεξιότητες.
- Γνώσεις των θεμάτων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Ικανότητα στη διαχείριση των αλλαγών (Change Management). (Λησιώτη Τ, 2003)

## **2.δ) Τμήματα που απαρτίζουν τις εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Μια τυπική εταιρία Συμβούλων διαρθρώνεται στους εξής τομείς Επιχειρηματικής Δραστηριότητας, και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, ανάλογα με την εταιρική της ταυτότητα.

- Τομέας Οργάνωσης Επιχειρήσεων. Ο τομέας διαχωρίζεται στην:
  1. Ανάπτυξη Στρατηγικής, Επιχειρησιακό Σχεδιασμό.
  2. Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό. Περιλαμβάνει τις εξής λειτουργίες:
    - ◆ επιχειρηματικά σχέδια(business plans),
    - ◆ αξιολόγηση σκοπιμότητας- Βιωσιμότητας Επενδυτικών Σχεδίων,
    - ◆ κατάρτιση Επενδυτικών Σχεδίων,
    - ◆ ανάπτυξη και εφαρμογή λογιστικών συστημάτων,
    - ◆ οικονομική ανάλυση
  3. Κοστολόγηση.

- Τομέας Ανάπτυξης & Βελτίωσης Ανταγωνιστικότητας.
- Τομέας Μελετών & Ανάπτυξης Υποδομών. Παρέχει υπηρεσίες Συμβούλου Διαχείρισης & Αξιολόγησης Προγραμμάτων και Πρωτοβουλιών, αναπτύσσει μηχανογραφικά συστήματα παρακολούθησης προγραμμάτων και έργων.
- Τομέας Διοίκησης Έργων & Διεθνών Δραστηριοτήτων. Στον τομέα αυτό εντάσσεται η αξιολόγηση έργων και προγραμμάτων στο πλαίσιο των χρηματοδοτούμενων παρεμβάσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, την Παγκόσμια Τράπεζα κ.α
- Τομέας Ανάπτυξης και Λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης. Παρέχει εξειδικευμένες υπηρεσίες στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, όπως:
  - τον σχεδιασμό και ανάπτυξη συστημάτων λειτουργίας και Πληροφοριακών Συστημάτων,
  - ολοκληρωμένες λύσεις ηλεκτρονικού επιχειρείν,
  - Διαχείριση Γνώσης ( Knowledge Management),
  - Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS),
  - Διαχείριση Έργων Πληροφορικής.
- Τομέας Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών. Διαρθρώνεται στις εξής υπηρεσίες:
  - Συστήματα Κοστολόγησης,
  - Υποστήριξη Οικονομικών Διευθυντών.
  - Συγχωνεύσεις και εξαγορές.

- Χρηματοδότηση έργων και Ιδιωτικοποίηση.
  
- Τομέας Μάρκετινγκ.
  
- Τομέας Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων: Ασχολείται με τις εξής εργασίες:
  - ◆ Εκπαίδευση Ανωτέρων Στελεχών,
  - ◆ Αξιολόγηση θέσεων,
  - ◆ Προγραμματισμό Ανθρώπινου Δυναμικού,
  - ◆ Επιλογή Προσωπικού.
  
- Τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Υπάρχουν δύο τύποι τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού:

- 1) Διαχειριστικό / Υποστηρικτικό.
- 2) Ενεργητικό / Παρεμβατικό.

Το πρώτο έχει τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Παρακολουθεί τις λειτουργίες Ανθρώπινων Πόρων.
- Υποστηρίζει με έντυπα τους εκτελεστικούς προϊσταμένους.
- Τηρεί αρχεία με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και τις κατηγοριοποιήσεις προσωπικού που παράγονται.

Το δεύτερο αναλαμβάνει τις εξής δραστηριότητες:

- Ηγείται των σημαντικότερων λειτουργιών του τμήματος (αξιολογήσεις, τοποθετήσεις σε θέσεις).
- Υποστηρίζει την εκτέλεση των λειτουργιών του τμήματος.

- Παίρνει μέρος στις λειτουργίες προσλήψεων-προαγωγών.
- Συμμετέχει στον προσδιορισμό στελεχών υψηλού δυναμικού.

Πιο συγκεκριμένα, εταιρίες όπως η Deloitte & Touche, είναι μια από τις κορυφαίες εταιρίες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών παγκοσμίως, αναλαμβάνουν τους εξής τομείς δραστηριοτήτων:

- Ελεγκτικές και Λογιστικές Υπηρεσίες (Audit & Advisory Services).
- Φορολογικές Υπηρεσίες.
- Υπηρεσίες Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου.
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε Χρηματοοικονομικά Θέματα.
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε θέματα Διαχείρισης.
- Υπηρεσίες Εξεύρεσης και Επιλογής Στελεχών.

Οι αμιγώς ελεγκτικές & συμβουλευτικές επιχειρήσεις, όπως η Ernst & Young, παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες που καλύπτουν όλο το φάσμα των οικονομικών και νομικών δραστηριοτήτων της αγοράς και περιλαμβάνουν:

- Ελεγκτικές(Audit).
- Φορολογικές (Tax Advisory).
- Επιχειρηματικού Κινδύνου Τεχνολογίας και Ασφάλειας (business Technology and Security Risk Services).
- Χρηματοοικονομικές(Corporate Finance) που περιλαμβάνουν υπηρεσίες Ανάκαμψης Επιχειρήσεων & χρηματοδότησης έργων.

Καθώς η μορφή των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, αλλάζει σε παγκόσμιο επίπεδο, ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν την ανάπτυξη και

εφαρμογή ολοκληρωμένων λύσεων σε θέματα Ανθρωπίνου Δυναμικού. Στην Ελλάδα, ειδικά το Συμβουλευτικό Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων της εταιρίας PricewaterhouseCoopers, στοχεύει στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του σημαντικότερου κεφαλαίου της επιχείρησης, που δεν είναι άλλο από τους εργαζόμενους.

Επομένως οι προσφερόμενες υπηρεσίες αφορούν στις εξής θεματικές ενότητες:

- Διαγνωστικές Μελέτες Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- Συστήματα Διαχείρισης Απόδοσης.
- Συστήματα Αμοιβών, Παροχών και Κινήτρων.
  - Πρόγραμμα Δικαιώματος Προαίρεσης Αγοράς Μετοχών.
- Αναδιοργάνωση Οργανωτικής Δομής και Διαχείριση Αλλαγής,
- Επικοινωνιακή Πολιτική( Εσωτερική και Εξωτερική)
- Κέντρα Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.
- Εκπαιδευτικά Προγράμματα.
- Έρευνες Ανθρωπίνου Δυναμικού.
  - ◆ Έρευνες Παροχών & Αμοιβών, Ικανοποίησης Εργαζομένων & Εξειδικευμένες Κλαδικές Έρευνες
- Εξεύρεση και Επιλογή Στελεχών.
- Συμβουλευτικές Υπηρεσίες σε θέματα Εργατικού και Ασφαλιστικού Δικαίου.
  - Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού.
  - Σχεδιασμό Συστημάτων Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- Επιλογή Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων & Οργανισμών
- Προγραμματισμό Εξέλιξης και Διαδοχής Στελεχών.

## 2.ε) Σύγκριση (Ομοιότητες - Διαφορές) μεταξύ των δύο κλάδων με εστίαση στη διοίκηση προσωπικού

Λόγω της διαφορετικής διάρθρωσης των τμημάτων που απαρτίζουν τις Εταιρίες Συμβούλων και τα ξενοδοχεία, εύλογα προκύπτει το συμπέρασμα, ότι τα άτομα που στελεχώνουν τα διαφορετικά τμήματα είναι **διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου** και επομένως απαιτείται διαφορετική προσέγγιση για την ανάπτυξη τους. Παρόλα αυτά, το γεγονός ότι ανήκουν στον ίδιο κλάδο δηλ. της παροχής υπηρεσιών, δικαιολογεί κάποια κοινά σημεία που αφορούν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους.

Μια τυπική εταιρεία Συμβούλων Επιχειρήσεων απαρτίζεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί, από τα τμήματα:

- ◆ της Στρατηγικής και των Επιχειρηματικών & Επιχειρησιακών Συμβουλών,
- ◆ της Οργάνωσης των Δομών & Λειτουργιών, της Οργάνωσης και Ανάπτυξης Ανθρωπίνου Δυναμικού,
- ◆ του Σχεδιασμού και Υποστήριξης Αναπτυξιακών Προγραμμάτων,
- ◆ των Υπηρεσιών Μάρκετινγκ & Επιχειρησιακής Επικοινωνίας,
- ◆ του Σχεδιασμού και Εφαρμογής Λειτουργικών και Πληροφοριακών Συστημάτων,
- ◆ του Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού & Επενδυτικής Πολιτικής.

Επομένως έχει ανάγκη από στελέχη με εξειδικευμένη ακαδημαϊκή κατάρτιση και αντίστοιχη προϋπηρεσία, ώστε να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του επαγγέλματος των συμβούλων. Θα πρέπει να διαθέτουν ικανότητες, ομαδικό πνεύμα, ηγετική φυσιογνωμία, συγκροτημένη προσωπικότητα, αναλυτική σκέψη και ικανότητα να εργάζονται αποτελεσματικά, με άτομα από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα.

Από τη στιγμή που γίνεται η πρόσληψη των στελεχών με τις ιδιαίτερες ικανότητες, τους δίνονται πολλές ευκαιρίες για μάθηση, για να αναπτύσσουν και να αναβαθμίζουν τις ικανότητες τους σε τακτική βάση. Επίσης τους παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα, που έχουν σχεδιαστεί ώστε να αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους κρίση.

Τα μονοπάτια καριέρας (career paths) που προσφέρονται σε όλες τις Εταιρίες Συμβούλων, ακολουθούν μια συγκεκριμένη ιεραρχία, ξεκινώντας από το επίπεδο των αναλυτών, οι οποίοι αποκτούν βασικές συμβουλευτικές ικανότητες. Μετά τη παρακολούθηση εξειδικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την εφαρμογή μεθόδων ανάπτυξης, όπως των επιχειρηματικών παιχνιδιών ή της εκπαίδευσης ευαισθησίας (sensitivity training) οι αναλυτές μεταβαίνουν στο επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, γίνονται σύμβουλοι και απασχολούνται με μια συγκεκριμένη θεματική περιοχή. Οι σύμβουλοι στη συνέχεια, ανέρχονται σε ανώτερο επίπεδο αφού τους δοθεί η κατάλληλη υποστήριξη με τη μορφή καθοδήγησης, ύστερα από μερικά χρόνια. <http://www.mckinsey.com/>

Η διαδικασία ανάπτυξης στελεχών στις εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων, επομένως αναφέρεται στο σύνολο των ενεργειών ή των μεθόδων που

εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, για να αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες, που απαιτούνται για μια αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Η ανάπτυξη λοιπόν δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων αλλά στοχεύει και στη μόρφωση των στελεχών.

Μια από τις πλέον εφαρμοζόμενες μεθόδους, στη θέση εργασίας, με πολλαπλά οφέλη για το ίδιο το στέλεχος, αποτελεί η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation), κατά την οποία το υπό εκπαίδευση στέλεχος μετακινείται οριζόντια, από λειτουργία σε λειτουργία, αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών.

Στις δε Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, εφαρμόζονται πολλές από τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται και από τις Εταιρίες Συμβούλων. Σήμερα είναι πολλές οι επιχειρήσεις που έχουν στρέψει την προσοχή τους στα στελέχη. Τα γνωστά για την ποιότητα 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. 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 κουλτούρας της.

Τα μεγάλα ξενοδοχεία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους οργάνωσης και διαχείρισης, ενώ σε πολλά υπάρχει αυτοτελές τμήμα εκπαίδευσης προσωπικού. Για ένα νέο επαγγελματία το μεγάλο ξενοδοχείο αποτελεί ένα σημαντικό σχολείο, αλλά δε δίνει ευκαιρίες εξέλιξης. Είναι δύσκολο και ασυνήθιστο να



ανελιχθεί κάποιος στη θέση του γενικού διευθυντή, σε ένα μεγάλο ξενοδοχείο, ανεβαίνοντας τις βαθμίδες της ιεραρχίας με τα χρόνια και τη σκληρή δουλειά, γεγονός που έρχεται σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις συμβούλων στις οποίες η ανέλιξη στις ιεραρχικές θέσεις, αποτελεί μέρος του προγράμματος ανάπτυξης των στελεχών της. Το μικρό ξενοδοχείο όμως δίνει ευκαιρίες εξέλιξης.

Σε ένα μικρό ξενοδοχείο, είναι εύκολο κάποιος να ξεκινήσει τη διευθυντική του καριέρα και στη συνέχεια επιζητώντας θέσεις Διευθυντή σε διαρκώς μεγαλύτερα ξενοδοχεία, να φτάσει στη διεύθυνση μεγάλων μονάδων. Οι σχέσεις εργασίας στα μεγάλα ξενοδοχεία είναι περισσότερο απρόσωπες σε σχέση με τα μικρά, όπου το κλίμα εργασίας είναι λιγότερο τυπικό και περισσότερο ανθρώπινο. (Λαλούμης Δ, 2002)

Η διαφορά εντοπίζεται στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα των ξενοδοχείων, όπου πλέον η επαγγελματική εκπαίδευση περιλαμβάνει και χειρωνακτική εκπαίδευση, εφόσον το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Εξαιτίας του γεγονότος ότι οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τους πελάτες, η εκπαίδευση τους παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Επίσης ένα μεγάλο ποσοστό ξενοδοχοϋπαλλήλων έχει την τάση να μεταπηδά από το ένα επάγγελμα στο άλλο και παρουσιάζει ψυχολογική αστάθεια.

Είναι φανερό ότι εκείνο που διαμορφώνει την πορεία του ξενοδοχείου, είναι ο τρόπος αντιμετώπισης των καταστάσεων και όχι καθαυτές οι καταστάσεις. Ειδικά σε περιόδους κρίσης, αποδεικνύεται η σημασία της δύναμης του ανθρωπίνου δυναμικού. Στις περιόδους αυτές, φαίνεται η ανάγκη εκδήλωσης

της συνολικής ενεργητικότητας και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει το ξενοδοχείο να εντοπίσει και να προβάλλει το κοινό σημείο που ενώνει τους εργαζόμενους με την επιχείρηση. Πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η μετακίνηση του αεροδρομίου στα Σπάτα, γεγονός που προξένησε προβλήματα μειωμένης πληρότητας στα ξενοδοχεία.

Σύμφωνα με έγκυρα δημοσιευμένα στοιχεία, το 48% των ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι γυναίκες και μόνο ένα μικρό ποσοστό τους, επιδιώκει να κάνει καριέρα. Ακόμη το 62% της μισθοδοτικής κατάστασης ενός ξενοδοχείου, αποτελείται συνήθως από ανειδίκευτους εργαζόμενους, οι οποίοι πρέπει να εκπαιδευτούν εντός του ξενοδοχείου. Το 2/3 αυτών, είναι ανειδίκευτοι εργαζόμενοι, όπως βοηθοί σερβιτόρων και το 1/3 υπάλληλοι υποδοχής, ταμίες και αποθηκάριοι.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση των εργαζομένων στη θέση εργασίας, αυτή ποικίλλει ανάλογα με την περίπτωση, τόσο ως προς την έκταση, όσο και ως προς το βάθος, εξαιτίας των διαφορετικών εκπαιδευτικών αναγκών και των επιδιώξεων της κάθε επιχείρησης. (Κανελλόπουλος Χ,1990)

Συνοψίζοντας, οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζουν αρκετές διαφορές στην εκπαίδευση του προσωπικού τους σε σχέση με τις Εταιρίες Συμβούλων, και αυτό δικαιολογείται από το γεγονός, ότι τα τμήματα που απαρτίζουν ένα ξενοδοχείο εκτελούν εργασίες διαφορετικής φύσης, από τις εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων και απασχολούν άτομα στην πλειοψηφία τους, χαμηλότερου μορφωτικού επιπέδου.

Ωστόσο υπάρχουν και ορισμένα κοινά σημεία μεταξύ τους, που αφορούν στην παροχή υπηρεσιών σε διαφορετικές κατηγορίες πελατών, επομένως και η εκπαίδευση που τους παρέχεται περιλαμβάνει παρόμοιες μεθόδους ανάπτυξης, τουλάχιστον για τα υψηλότερα σε ιεραρχία στελέχη, όπως η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, η δημιουργία θέσεων «βοηθός σε» και η μέθοδος των ρόλων.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

1. Λαλούμης, Δ, Hotel Management –Διοίκηση Ξενοδοχείων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ.43,47
2. Φραγκιαδάκης, Ε, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988, σελ. 41-45
3. Λαλούμης, Δ Hotel Management –Διοίκηση Ξενοδοχείων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ.41-43.
4. Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.95
5. Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ. 325,421
6. Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.122
7. Βασταρδής, Μ, «Παραδόσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Πειραιάς 2002.
8. Φραγκιαδάκης, Ε, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο 1988, σελ.65.
- 9, Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.52.
- 10.Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.123,125.
- 11.Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Αθήνα 1990, σελ.108-111.
- 12.Λαλούμης, Δ – Ρούπας Β, Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, 1996.
- 13.Μαγνη, D, Κυρίαρχες τάσεις στη Διεθνή αγορά των Συμβουλευτικών Επιχειρήσεων», Planet Spectrum, Δεκέμβριος 2002, σελ.7-10.
- 14.Μητρόπουλος, Κ, «Το Νέο Τοπίο», ό.π.
- 15.Λησιώτη, Τ, «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων- Η ομπρέλα των εταιριών», Εφημερίδα Καριέρα, Μάιος 2003.

16.Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες,  
Αθήνα 1990, σελ.81.

17.Δικτυακοί Τόποι:

<http://www.gnto.gr/statistics>

<http://www.traveldailynews.gr/>

<http://www.mckinsey.com/>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 2.1 Αναγκαιότητα Τμήματος

Οι Ευθύνες για την εκπαιδευτική διαδικασία, βαραίνουν την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και τα Στελέχη, που προετοιμάζουν εξίσου το εκπαιδευτικό υλικό, διαπιστώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες και συμμετέχουν στις προσπάθειες για οργανωτικές αλλαγές.

Το επάγγελμα του προϊσταμένου της Διοίκησης Προσωπικού, έχει αναπτυχθεί σχετικώς πρόσφατα στην χώρα μας. Είναι γενικά αποδεκτό, ότι το επίπεδο ανάπτυξης του μανάτζμεντ στην Ελλάδα δεν είναι ικανοποιητικό και είναι σαφώς χαμηλότερο από αυτό των ανεπτυγμένων χωρών. Σύμφωνα με μια έρευνα της Ελληνικής Εταιρίας Διοίκησης επιχειρήσεων η λειτουργία της Διοίκησης Προσωπικού, θεωρήθηκε επαρκώς ανεπτυγμένη μόνο στο 9% των Ελληνικών Επιχειρήσεων.

Επομένως η ύπαρξη τμήματος, Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού σε επιχειρήσεις τουλάχιστον 200 ατόμων, θεωρείται επιβεβλημένη. Στις επιχειρήσεις του δείγματος της έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου κατά ένα ποσοστό (94%) υπάρχει τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Συνολικά στα Τμήματα Προσωπικού των ίδιων επιχειρήσεων, απασχολούνται 1537 άτομα σε σύνολο 156.894 εργαζομένων, δηλαδή αντιστοιχεί περίπου ένα στέλεχος Δ.Α.Δ σε κάθε 100 εργαζομένους, αναλογία ικανοποιητική σύμφωνα με τα διεθνώς ισχύοντα.

Παράλληλα είναι καθοριστικός ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, που πρέπει να είναι στρατηγικός και συμβουλευτικός, προς όλα τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης. Εκτός από τη διεκπεραίωση των παραδοσιακών λειτουργιών της Διοίκησης Προσωπικού, που είναι η επιλογή, η στελέχωση, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η ασφάλεια, οι εργασιακές σχέσεις και η μισθοδοσία, ο υπεύθυνος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει να εξασφαλίζει και τη στρατηγική ευθυγράμμιση των πολιτικών του τμήματος με τις γενικότερες επιχειρησιακές πολιτικές και στρατηγικές. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Η εικόνα του αυστηρού προσωπάρχη σταδιακά αλλάζει και αντικαθίσταται από την ευγενική φιγούρα του Διευθυντή ανθρωπίνων πόρων. Στην πραγματικότητα το Τμήμα Προσωπικού ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Μερικές από τις βασικές λειτουργίες του είναι η προσέλκυση, επιλογή και πρόσληψη προσωπικού καθώς και η εκπαίδευση του αποκλειστικά πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Επίσης το Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Οι δραστηριότητες του επικεντρώνονται, στο πως θα επιλέξει και θα αναπτύξει με τον καλύτερο τρόπο τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης και πως θα εφαρμόσει συστήματα που συμβάλλουν στην δημιουργία ανθρωποκεντρικής εταιρικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και το Πανεπιστήμιο Cranfield με τίτλο «Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην

Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση», τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ένα έντονο ρεύμα εκσυγχρονισμού της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ταυτόχρονα όμως υπάρχουν αρκετές Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί, που περιορίζονται ακόμα στην απλή διαχείριση των εργασιακών ζητημάτων. 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 στην λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων.

## **2.2 Στόχοι Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων**

Το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι αρμόδιο:

- α) για τον προγραμματισμό του Ανθρώπινου Δυναμικού,
- β) την πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παραγωγή,
- γ) την ανάλυση της αγοράς εργασίας και τη σχέση προσφοράς και ζήτησης και
- δ) την κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ιδιαίτερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

Επίσης το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων επιλαμβάνεται της στελέχωσης, επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη, προϊστάμενους τμημάτων, με σκοπό να καταρτιστεί το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Εξάλλου η



συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, μέσω των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι απαραίτητη για τη προσαρμογή στις αλλαγές και την ανάπτυξη του οργανισμού.

Τέλος το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων ασκεί εποπτεία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, σχετικά με την συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών κανονισμών.

Οι παραπάνω δραστηριότητες έχουν τους εξής στόχους:

- Βελτίωση παραγωγικότητας.
- Ανάπτυξη κλίματος επικοινωνίας στους εργαζόμενους.
- Εφαρμογή προγραμμάτων διαδοχής στελεχών.
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη των Ανωτέρων Στελεχών.
- Σχεδιασμό Προγράμματος Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού.
- Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας.
- Παροχή κινήτρων απόδοσης.
- Σχεδιασμό εργασίας.
- Έλεγχο κόστους εργασίας.
- Πρόβλεψη στις ανάγκες στελέχωσης.
- Εντοπισμό και αξιολόγηση ταλέντων.
- Οργάνωση τεχνικής εκπαίδευσης.
- Δημιουργία αισθήματος ασφάλειας στους εργαζομένους.
- Καθορισμό ανταγωνιστικών αμοιβών.
- Προσλήψεις ανωτέρων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.

- Σύναψη εργασιακών σχέσεων. (Λαλούμης Δ, 1996)

### **2.3 Στρατηγική τμήματος Διοίκησης Προσωπικού**

Ο ρόλος του τμήματος Προσωπικού είναι πολύ σημαντικός γιατί σε συνεργασία με τους Προϊσταμένους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, αποφασίζει για το ποιές βελτιώσεις είναι δυνατόν να επιτευχθούν με τη σωστή επιλογή, προαγωγή ή ακόμα και εκπαίδευση του υφισταμένου και νέου ανθρωπίνου δυναμικού. Οι βασικότερες προβλέψεις αναγκών και κατάλληλου προγραμματισμού, ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται πριν την έναρξη και κατά την διάρκεια λειτουργία τους.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται επίσης στην επαρκή επάνδρωση στις περιόδους αιχμής, όπως είναι η θερινή περίοδος, τα Χριστούγεννα, Πάσχα κτλ και σε έκτακτες περιόδους λόγω π.χ διοργάνωσης συνεδρίων ή απρόβλεπτων καταστάσεων, όπως είναι η άφιξη μεγάλου αριθμού επιβατών σε ένα ξενοδοχείο εξαιτίας των κακών καιρικών συνθηκών. Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού και η πρόβλεψη των αναγκών αποτελούν την πρώτη φάση της στελέχωσης.

Οι προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό και πρόβλεψη είναι οι εξής:

- Η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής σε θέματα Προσωπικού.
- Η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης.

- Η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες.
- Η περιγραφή του έργου, η οποία προέρχεται από την παραπάνω ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία (ευθύνες, δεξιότητες, εκπαίδευση και προϋπηρεσία).
- Οι απαιτήσεις του έργου, οι οποίες αναφέρονται στα προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτεί το έργο και περιγράφουν το είδος του υπαλλήλου.
- Ο όγκος του έργου, όπου προσδιορίζεται το πόση δουλειά θα εκτελέσει ο κάθε εργαζόμενος στο κανονικό ωράριο εργασίας του. Ειδικά για τα ξενοδοχεία, ο καθορισμός του όγκου του έργου εξαρτάται από την κατηγορία του ξενοδοχείου και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει. (Λαλούμης Δ, 2002)

Προκειμένου να ανταποκριθούν οι επιχειρήσεις στις σύγχρονες προκλήσεις των καιρών, πρέπει και οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού να εναρμονιστούν, ώστε να μπορούν να καλύπτουν τις νέες εργασιακές ανάγκες. Πιο συγκεκριμένα ο προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε πέντε στάδια:

- α) Προσδιορισμό αναγκών σε Ανθρώπινο Δυναμικό.** Σε ποιές ειδικότητες, υπάρχει έλλειψη και ποιά προσόντα χρειάζονται για το μέλλον.
- β) Προσέλκυση Προσωπικού.** Περιλαμβάνει τους τρόπους μέσω των οποίων θα γίνει η προσέλκυση προσωπικού: 1) είτε θα απευθυνθεί η επιχείρηση στην

αγορά εργασίας 2) είτε θα καλύψει τις ανάγκες της με εσωτερική μετάθεση και προαγωγή.

γ) **Επιλογή Προσωπικού.** Αποφασίζονται οι τρόποι με τους οποίους θα επιλεγεί το προσωπικό.

δ) **Ενημέρωση / Προσαρμογή προσληφθέντων.** Καθορίζεται ο τρόπος προσαρμογής των νέο-προσληφθέντων στο νέο περιβάλλον, όσο το δυνατόν συντομότερα, έτσι ώστε να επιτευχθεί η μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους.

ε) **Εκπαίδευση προσωπικού.** Επιλέγονται οι μέθοδοι που θα ενισχύσουν τα ήδη προσληφθέντα άτομα με απαραίτητες γνώσεις, επιδεξιότητα και νοοτροπία προκειμένου να γίνουν όσο το δυνατόν περισσότερο παραγωγικοί. (Λαλούμης Δ, ό.π)

Ο σωστός προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού, προϋποθέτει επίσης τη γνώση των άμεσων στόχων των επιχειρήσεων, όπως τα σχέδια για επεκτάσεις ή συγχωνεύσεις. Πρέπει ακόμα να περιλαμβάνει, ένα πλάνο αποχωρήσεων λόγω συνταξιοδότησης, καθώς και τον υπολογισμό των κενών θέσεων που αναμένεται να προκύψουν λόγω αστάθμητων παραγόντων, όπως παραιτήσεων, προτάσεων από τους ανταγωνιστές κτλ. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Τέλος ο προγραμματισμός, αφορά σε χρονοδιαγράμματα ενεργειών επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και μπορεί να είναι τριών ειδών:

- 1) Μακροπρόθεσμος.
- 2) Μεσοπρόθεσμος.
- 3) Βραχυπρόθεσμος.

Ο προγραμματισμός του ξενοδοχείου περιλαμβάνει τέλος τη διαμόρφωση:

- του επιχειρηματικού προγράμματος(Business Plan),
- των προγραμμάτων δράσης των ξενοδοχειακών τμημάτων,
- των προϋπολογισμών,
- των προγραμμάτων παραγωγής,
- των προγραμμάτων εργασίας,
- των εκτάκτως εμφανιζομένων έργων.

## 2.4 Οργάνωση του τμήματος Προσωπικού

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα, εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει και την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους κυμαίνεται σε ποσοστό 0,6% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Για παράδειγμα στο ξενοδοχείο ΧΙΛΤΟΝ Αθήνας, σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το τμήμα υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 6 άτομα, δηλαδή ποσοστό 1,03%. Στην περίπτωση μεγάλων εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων, που έχουν παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό, διακρίνονται **3 βαθμίδες διοίκησης**: η κεντρική, η περιφερειακή και η τοπική. Οπότε αυτές οι επιχειρήσεις, έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, όπως επίσης και στις άλλες δύο βαθμίδες. (Κανελλόπουλος Χ, 2002 )

Επίσης οι επιχειρήσεις μπορούν να διαχωριστούν ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους, ανεξάρτητα από το αν είναι ελληνικές ή πολυεθνικές.

Παρατηρείται δηλαδή το φαινόμενο και η τάση, στις επιχειρήσεις που αρχίζουν να ξεπερνούν αισθητά τον αριθμό των 100-150 ατόμων, να υπάρχει η ανάγκη για ένα υπεύθυνο Ανθρωπίνων Πόρων.

<http://www.skywalker.gr/agora/130103sa.htm>

Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει τον υπεύθυνο προσωπικού της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό διευθυντή. Το τμήμα Προσωπικού εμπλέκεται και έχει την ευθύνη της ανάπτυξης της λειτουργίας της Διοίκησης Προσωπικού, τόσο σε επίπεδο διαμόρφωσης πολιτικών, όσο και σε επίπεδο εφαρμογής τους. Οπότε ο διαχωρισμός ανάμεσα στον εκάστοτε φορέα των εν λόγω ευθυνών, δεν είναι συγκεκριμένος, ούτε σαφής και διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Ο Διευθυντής Προσωπικού παίζει κρίσιμο ρόλο:

- στην πρόσληψη του προσωπικού,
- στην τήρηση του αρχείου του προσωπικού,
- στην εξασφάλιση της ευημερίας ολόκληρης της ομάδας,
- στην αντιμετώπιση προβλημάτων,
- στην εκπαίδευση και παροχή συμβουλών προς τους επικεφαλές των τμημάτων, σχετικά με τις σχέσεις του προσωπικού,
- στη διεξαγωγή συντονισμένων προσπαθειών, για την εκπαίδευση του προσωπικού,
- στην καθιέρωση ενός προγράμματος κατατόπισης των νέων υπαλλήλων στην εργασία τους,
- στην θέσπιση τυποποιημένων πολιτικών πειθαρχίας,

- στην εκπροσώπηση της επιχείρησης στις διαπραγματεύσεις με τις ενώσεις,
- στην διεξαγωγή συνεντεύξεων. (Λαλούμης Δ, 1996)

## **2.5 Ανάλυση δέσμευσης για εκπαίδευση**

Είναι απαραίτητο οι εργοδότες και τα ανώτερα στελέχη, να πειστούν πραγματικά, ότι η εκπαίδευση προσωπικού είναι πολύτιμη για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της. Οι διευθυντές σε όλα τα επίπεδα, πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να συμβάλλει η εκπαίδευση στην επιτυχία του τμήματος τους. Αποτελεσματικές μέθοδοι, με τις οποίες η διοίκηση μπορεί να αποδείξει τη δέσμευση της για εκπαίδευση, είναι οι ακόλουθες:

- Ξεκάθαρη διατύπωση της πολιτικής της επιχείρησης, όσον αφορά στην εκπαίδευση του προσωπικού.
- Διάθεση των απαραίτητων πόρων.
- Τακτική επιθεώρηση των αναγκών και αποτελεσμάτων του προγράμματος εκπαίδευσης από τη διοίκηση.
- Υποστήριξη του προγράμματος εκπαίδευσης, μέσα από διαδικασίες όπως η αξιολόγηση και οι συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- Προσωπική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο. (Malcom P, 2002)

## **Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 2**

1. Παπαλεξανδρή, Ν, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.21-22
2. Λαλούμης, Δ, Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1996, σελ.89
3. Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.97-100
4. Παπαλεξανδρή, Ν, ό.π, σελ. 35-36
5. Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού –Θεωρία και Πράξη, Αθήνα 2002, σελ.31
6. Λαλούμης, Δ, ό.π, σελ.93-95
7. Malcom, P, Επιτυχημένη εκπαίδευση προσωπικού σε μια εβδομάδα, Εκδόσεις Anubis, σελ. 13
8. Δικτυακός τόπος: <http://www.skywalker.gr/agora>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 3.1 Έννοια Ανάπτυξης Στελεχών

Με την έννοια **ανάπτυξη στελεχών**, ορίζεται το σύνολο των ενεργειών που αναλαμβάνει μια επιχείρηση για να βελτιώσει τις ικανότητες των στελεχών της και να τους προετοιμάσει στο να ανταποκρίνονται με την γνώση και τις ικανότητες τους, στα καθήκοντα τους που διαρκώς εξελίσσονται.

Πιο συγκεκριμένα η ανάπτυξη βοηθά τα στελέχη να προετοιμαστούν για την ανάληψη μελλοντικών, νέων υπευθυνοτήτων, ασχέτων με την παρούσα τους θέση. Στόχος της ανάπτυξης, είναι η προετοιμασία των στελεχών για να λειτουργήσουν σε διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον από το συνηθισμένο, να αποδεχθούν και να κάνουν πράξη την αλλαγή. Ως στέλεχος, χαρακτηρίζεται κάθε φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος μπορεί να παίρνει αποφάσεις που επηρεάζουν άμεσα την εργασία άλλων μέσα στην οικονομική μονάδα.

Τα στελέχη διακρίνονται: α) σε ηγετικά και β) σε στελέχη χωρίς υφισταμένους, τα οποία ενώ δεν εξουσιάζουν την εργασία άλλων, επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των ηγετικών στελεχών.

Η **ανάπτυξη στελεχών**, ορίζεται ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχιακών πόρων της επιχείρησης, για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών της. Σε αυτή περιέχεται και το σύνολο των εκπαιδευτικών προσπαθειών, που προορίζονται για τα άτομα που

διοικούν τους άλλους. Η ανάπτυξη στελεχών συνεισφέρει επίσης, στην επιχειρησιακή επιτυχία βοηθώντας την επιχείρηση να αποκτήσει το στελεχιακό δυναμικό, που απαιτείται για να ανταποκριθεί στις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της. Επίσης βελτιώνει την απόδοση των στελεχών, τους δίνει ευκαιρίες ανάπτυξης και επιτρέπει την ομαλή κάλυψη των στελεχιακών θέσεων που μένουν κενές.

Επομένως στόχος της ανάπτυξης των στελεχών, είναι να τους προετοιμάσει στο να μαθαίνουν και να προσαρμόζονται στις αλλαγές που προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον, με τον ποιοτικό μετασχηματισμό των συνολικών τους ικανοτήτων, για την αντιμετώπιση μελλοντικών προβλημάτων. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

### **3.2 Προγραμματισμός ανάπτυξης στελεχιακού δυναμικού.**

Η ανάπτυξη στελεχών αναφέρεται στο σύνολο των μεθόδων που εφαρμόζονται από την επιχείρηση, για να αποκτήσουν τα στελέχη της γνώσεις και ικανότητες που θα τις χρειασθούν για την αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων τους. Μια από τις μεθόδους διαπίστωσης της σημασίας που αποδίδει η επιχείρηση στους εργαζομένους της, είναι και το ποσοστό αυτών που παρακολουθούν εκπαιδευτικά προγράμματα, καθώς και το ύψος της δαπάνης για εκπαίδευση σε σχέση με τις συνολικές δαπάνες μισθοδοσίας. (Χυτήρης Λ, 2001)

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας του Οικονομικού Πανεπιστημίου, Αθηνών, το ετήσιο ποσό δαπάνης για εκπαίδευση ξεπερνά το 1% της συνολικής μισθοδοσίας, στο 79,3% των επιχειρήσεων του δείγματος. Παράλληλα το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσέφεραν κάποιας μορφής εκπαίδευση σε άνω του 50% των εργαζομένων τους κατά το προηγούμενο έτος, έφτασε το 26,1% το 1999 έναντι του 7,5% το 1996.

Είναι γνωστή επίσης η μεγάλη ζήτηση για εκπαίδευση, που αποτελεί χαρακτηριστικό της ελληνικής κοινωνίας. Αυτή η ζήτηση παρουσιάζεται πολύ έντονη και στους εργαζόμενους που προσβλέπουν στην εκπαίδευση σαν ένα μέσο αναβάθμισης των προσόντων τους και δημιουργίας ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Δύο συστήματα ανάπτυξης συναντώνται επίσης στους οργανισμούς:

- α) Το **κλειστό**, στο οποίο το άτομο έχει μικρή επιλογή, σχετικά με το έργο που κάνει ή την εκπαίδευση που παίρνει.
- β) Το **ανοιχτό**, στο οποίο το στέλεχος αφήνεται ελεύθερο να διαλέξει, έστω και αν υπάρχουν πιθανότητες να αποτύχει.

Οι δυο πιο σύγχρονοι τρόποι εκπαίδευσης στελεχών περιλαμβάνουν την εκπαιδευόμενη ομάδα (T-Group) και το επιχειρηματικό παιχνίδι (Business Game). Οι κύριες τεχνικές εκπαίδευσης ευαισθησίας, είναι τα λεγόμενες ομάδες εργασίας και η εργαστηριακή εκπαίδευση.

Ένα πρόγραμμα ανάπτυξης στελεχών τέλος, θα πρέπει να περιλαμβάνει όλους όσους προβλέπεται να αναλάβουν διοικητικές θέσεις και όσους ασκούν τα διοικητικά τους καθήκοντα σε συγκεκριμένο επίπεδο και συνίσταται στα εξής στάδια:

- Σχεδιασμό πολιτικής ανάπτυξης στελεχών, που θα αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της επιχείρησης, θα περιλαμβάνει τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης.
- Καθορισμό εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών αναγκών των στελεχών, που βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, στις προοπτικές εξέλιξης του στελέχους και στις ανάγκες για καλύτερη απόδοση.
- Αξιολόγηση του ταλέντου των στελεχών.
- Καταγραφή των διοικητικών στελεχών.
- Κατάρτιση και εφαρμογή προγράμματος ανάπτυξης στελεχών, ύστερα από επιλογή, μεταξύ των διαφόρων έξω-επιχειρησιακών και ένδο-επιχειρησιακών μεθόδων.
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος βάσει διαφόρων κριτηρίων: όπως η κάλυψη των στόχων του προγράμματος και η βελτίωση της απόδοσης σε επίπεδο στελέχους. (Κανελλόπουλος Χ, 2002)

### **3.3 Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών**

Η ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών λαμβάνει χώρα εντός του πλαισίου της διαχείρισης της αλλαγής. Χωρίς την δέσμευση της επιχείρησης, για συνεχή βελτίωση, η εκπαίδευση των στελεχών δεν πρόκειται να ευδοκιμήσει. Οι εταιρίες

που επενδύουν στο ηγετικό τους δυναμικό, επικεντρώνονται σε ένα ευρύ πλέγμα δραστηριοτήτων, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, αλλά δίνουν έμφαση και στην εκπαίδευση στην θέση εργασίας. Η μάθηση μέσα από την πρακτική εφαρμογή, μέσω της προσομοίωσης στην εκπαίδευση των δραστηριοτήτων ομάδων, αποτελούν μέρος του ίδιου προγράμματος. Η εναλλαγή της εργασίας, παρόλα αυτά συνδέει την εκπαίδευση με την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας.

Η εργασία των στελεχών, συμπεριλαμβανομένων των κύριων ικανοτήτων τους, και της εκπαίδευσης στην θέση εργασίας και εκτός αυτής, συμπληρώνεται από την εναλλαγή στην θέση εργασίας, την αυτό-ανάπτυξη και την καθοδήγηση.

Λόγω των μαζικών αλλαγών, που επιτελούνται στο εργατικό δυναμικό, στη φύση της εργασίας και στη δομή των περισσότερων επιχειρήσεων, είναι σημαντικό να επαναπροσδιορισθεί η έννοια της **ηγεσίας**. Τα χαρακτηριστικά που ξεχώριζαν τους ηγέτες πριν 15 ή 20 χρόνια, ίσως να μην είναι τα ίδια με σήμερα. Ο νέος τύπος του ηγέτη, χρειάζεται να εμπνέει, να προκαλεί, να είναι καινοτόμος και να υποκινεί τα άτομα. Η εμπειρία και η ευφυΐα που την συνοδεύει, είναι κρίσιμης σημασίας για την ανάπτυξη των νέων ηγετικών στελεχών. Οι σημαντικότερες πλευρές της ηγεσίας, δεν μαθαίνονται μέσω της χρήσης συμβατικών εργαλείων και τεχνικών ηγεσίας.

**Ηγέτης**, ορίζεται ως το άτομο εκείνο που κατέχει τις κατάλληλες γνώσεις. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του κάθε ηγέτης, πρέπει να επιδεικνύει ορισμένες ιδιότητες.

Τα χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι τα εξής:

- Ειλικρίνεια.
- Έμπνευση.
- Αυτοπεποίθηση.
- Διάθεση ηγεσίας.
- Ανάλυση ρίσκου.
- Δημιουργικότητα.
- Κριτική Σκέψη.
- Αποτελεσματική επικοινωνία. (Cacioppe R, 1997)

Διακρίνονται ακόμη τέσσερις μεταβλητές, που συμβάλλουν στην δημιουργία του τύπου του ηγέτη.

- A. Η προσωπικότητα του.
- B. Η προσωπικότητα των ατόμων της ομάδας.
- Γ. Η κατάσταση που επικρατεί στην ομάδα.
- Δ. Η κατάσταση που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση.

Τέλος, τρεις είναι οι γενικά αποδεκτές απόψεις σχετικά με την ηγεσία:

- α) Οι ηγέτες είναι γεννημένοι για τον ρόλο αυτό.
- β) Χαρακτηριστικά που διακρίνουν έναν ηγέτη ανάμεσα σε άλλα είναι:
  - Η φιλοδοξία.
  - Η αυτοπεποίθηση.
  - Η ανάληψη πρωτοβουλιών.
  - Η ανεξαρτησία και η αίσθηση της ευθύνης.

γ) Τα βήματα που εξασφαλίζουν μια πετυχημένη ηγεσία είναι τα εξής:

- Ανάπτυξη αυτογνωσίας.
- Κατανόηση του ανθρωπίνου παράγοντα.
- Ισχύς και εξουσία.
- Επικοινωνία.
- Λήψη αποφάσεων.
- Δημιουργία οράματος.
- Ανάλυση ευθυνών. (Ο' Connor C, 2002)

### **3.4 Στόχοι ανάπτυξης στελεχών**

Κάθε προσπάθεια ανάπτυξης στελεχών, συνήθως αποβλέπει σε μια μεθοδευμένη αλλαγή, προσανατολισμένη προς επιθυμητούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι:

- ◆ Θετική μεταβολή της συμπεριφοράς έναντι της αλλαγής.
- ◆ Ανάπτυξη της ικανότητας προσαρμογής, προς τις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- ◆ Βελτίωση του τρόπου κατανοήσεως του περιβάλλοντος και των επιπτώσεων του στην επιχείρηση.
- ◆ Ανάπτυξη της δημιουργικότητας και υποκίνηση των στελεχών για την δημιουργία καινοτομιών.
- ◆ Ανάπτυξη της ικανότητας κατανόησης των προβλημάτων της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- ◆ Αύξηση της εργασιακής επίδοσης των ανωτέρων στελεχών.

- ◆ Διεύρυνση του πλαισίου αναφοράς για την λήψη αποφάσεων και την βελτίωση της ποιότητας, με την ορθή χρήση και ανάλυση των πληροφοριών. (Παπαλεξανδρή Ν, Κανελλόπουλος Χ, 2002)

### 3.5 Πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών

Η Πολιτική Ανάπτυξης Στελεχών θα πρέπει να ακολουθεί τις κατευθύνσεις που ακολουθούν, δηλαδή:

- να είναι εναρμονισμένη, με τη γενικότερη πολιτική και τους στόχους της επιχείρησης,
- να έχει την έγκριση της ανώτατης ηγεσίας,
- να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης,
- να έχει σαν επίκεντρο, τις ατομικές και τις εργασιακές ανάγκες του στελέχους,
- να είναι σχετική με τις ανάγκες κάθε στελέχους ξεχωριστά,
- να έχει ως βάση την αυτό-ανάπτυξη,
- να ενισχύει τη μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειρίας, βιωματική μάθηση, (experiential learning) και με την παροχή δυνατοτήτων εξάσκησης κατά την απασχόληση του στελέχους,
- να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, προσεχτικά επιλεγμένα και οργανωμένα, όσον αφορά τον χρόνο και τις ιδιαίτερες ανάγκες των συμμετεχόντων,
- να βασίζεται στην ανάλυση ικανοτήτων, όπως για παράδειγμα την στρατηγική ικανότητα, αλλαγή της διοικητικής πρακτικής, διοίκηση ομάδων κτλ. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)



### **3.6 Σημασία και προβλήματα της ανάπτυξης στελεχών στα ξενοδοχεία και τις Εταιρίες Συμβούλων**

#### **α) Σημασία της ανάπτυξης στελεχών και στους δύο κλάδους**

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση, η ανάπτυξη στοχεύει εκτός των άλλων και στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση της επιχείρησης. Η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση των στελεχών αποτελεί στρατηγική ανάπτυξης, σε εθνικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να παρακολουθούν τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και με αυτό τον τρόπο να διατηρούν και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Η δε σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, έχει επισημανθεί το 1965 από τον καθηγητή του Sloan School of Management, κ. Jay W. Forrester. Σύμφωνα με τον ίδιο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, πρέπει να αποτελεί οργανικό συστατικό της επιχειρησιακής ζωής και όχι απλά να διαρκεί μερικές εβδομάδες ή μήνες.

Η φιλοσοφία των εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα. Φροντίζουν επίσης για την εξέλιξη του προσωπικού τους, τόσο σε επαγγελματικό όσο και σε μορφωτικό επίπεδο, προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχουν στους πελάτες τους, υψηλής ποιότητας υπηρεσίες σε οποιαδήποτε τομέα. Η σημασία της ανάπτυξης για τα ίδια τα στελέχη, είναι ότι διευρύνονται συνεχώς οι γνώσεις τους, μέσω μιας ολοκληρωμένης

εκπαίδευσης, είτε εντός της θέσης εργασίας (on the job), είτε μέσα από πολλαπλά σεμινάρια που διοργανώνονται.

Σήμερα οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτούν εξειδικευμένα άτομα, σχεδόν σε όλα τα τμήματα λειτουργίας τους. Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω της διαφορετικής φύσης των υπηρεσιών που παρέχονται, η ανάπτυξη των στελεχών έχει βαρύνουσα σημασία για την αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου και την διατήρηση της πελατείας του. Καθώς το προσωπικό έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει με την παραμικρή λεπτομέρεια, το αντικείμενο της εργασίας του.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης τους, πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η σημασία της ανάπτυξης για τους ίδιους τους εργαζομένους στα ξενοδοχεία επικεντρώνεται στα εξής σημεία:

- Ο χρόνος μάθησης για την σωστή εκτέλεση της εργασίας μειώνεται αισθητά.
- Η εκτελούμενη εργασία βελτιώνεται.
- Διαμορφώνονται στάσεις που συντελούν σε καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση.
- Επιλύονται λειτουργικά προβλήματα, όπως οι απουσίες, τα ατυχήματα και οι αποχωρήσεις.
- Μειώνεται η μεταπήδηση των εργαζομένων.

- Καλύπτονται οι ανάγκες σε προσωπικό, μέσω της δημιουργίας του προγράμματος εκπαίδευσης.
- Αποκτώνται περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες, ενισχύεται η αξία του προσωπικού και αυξάνεται η παραγωγή.
- Προετοιμάζονται τα στελέχη για προαγωγή.
- Αναπτύσσεται ο αυτοσεβασμός, αυξάνεται το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Όμως για να μπορέσει η ανάπτυξη να έχει αποτελέσματα, θα πρέπει να ισχύουν ορισμένες βασικές προϋποθέσεις όπως για παράδειγμα: α)οι εκπαιδευόμενοι να αισθάνονται την ανάγκη για ανάπτυξη και β)το εκπαιδευτικό πρόγραμμα να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες και τις επιθυμίες των εκπαιδευομένων. Η ανάπτυξη των στελεχών εξαρτάται τέλος και από την επιδεξιότητα του ατόμου, που έχει αναλάβει την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών.

### **β) Προβλήματα της ανάπτυξης στελεχών**

Επομένως εύλογα προκύπτει ότι, εάν δεν πληρούνται όλες οι προϋποθέσεις, δημιουργούνται προβλήματα για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Είναι γεγονός ότι οι εταιρίες ξοδεύουν υπέρογκα ποσά προκειμένου να εκπαιδεύσουν τα στελέχη τους. Δυστυχώς πολλές από αυτές, καταλήγουν στο να μην χρησιμοποιούν τα talέντα των εργαζομένων, με αποτέλεσμα ενώ υπάρχουν πολλές διαθέσιμες ικανότητες στους κόλπους της εταιρίας, να μην αξιοποιούνται.

Οι αιτίες που εξηγούν γιατί οι οργανισμοί υποφέρουν από έλλειψη αξιοποίησης του δυναμικού των στελεχών τους, είναι οι εξής:

- **Δεν δίνεται η ευκαιρία στα στελέχη.** Ο πιο συνηθισμένος λόγος είναι ότι, κάποιοι προϊστάμενοι είναι ανασφαλείς, με την πιθανότητα να αποδειχτούν κάποιοι υφιστάμενοι τους, εξαιρετικά ικανοί σε βαθμό που να «κινδυνεύσει» η θέση τους. Από την άλλη υπάρχουν προϊστάμενοι με φτωχές ικανότητες ανάθεσης εργασιών ή χωρίς την ικανότητα και τις γνώσεις να αντιληφθούν την πραγματική αξία των στελεχών τους.
- **Δεν υπάρχει παρακίνηση για εφαρμογή της γνώσης.** Ενώ οι περισσότερες εταιρίες καλούν τα στελέχη να συμμετέχουν σε εκπαιδευτικά σεμινάρια, δεν επιδεικνύουν την ίδια συνέπεια στο να αξιολογήσουν κατά πόσο τα στελέχη, μετά το πέρας της εκπαίδευσης εφαρμόζουν την αποκτηθείσα γνώση στην εργασία τους. Υπάρχει δηλαδή μια διάσταση μεταξύ του γνωρίζω και του εφαρμόζω.
- **Οι εταιρίες δεν αναζητούν ευκαιρίες για εφαρμογή των ικανοτήτων.** Δεν δημιουργούνται δηλαδή ευκαιρίες για την εκμετάλλευση των ικανοτήτων της ομάδας.
- **Η εταιρική κουλτούρα δεν λειτουργεί ενθαρρυντικά.** Όταν δηλαδή αποτρέπεται η ανάληψη πρωτοβουλιών ή υπάρχουν πολλές γραφειοκρατικές δομές, είναι αναμενόμενο οι εργαζόμενοι να μην χρησιμοποιούν το σύνολο των ικανοτήτων τους.

- **Υπάρχει φόβος για την εφαρμογή νέων μεθόδων.** Για την ακρίβεια οι εργαζόμενοι δεν τολμούν να εφαρμόσουν ιδέες, μεθόδους ή ικανότητες που ποτέ πριν δεν είχαν εφαρμοστεί στον οργανισμό τους. Και αυτό, γιατί οτιδήποτε νέο, εμπεριέχει το ρίσκο. Αν ο οργανισμός δεν ενθαρρύνει τους ανθρώπους να δοκιμάζουν, αλλά τους τιμωρεί για τυχόν λάθη, τότε οι εργαζόμενοι θα είναι διστακτικοί στο να δοκιμάσουν κάτι νέο.
- **Αγνοούνται οι καλές ιδέες.** Είναι κρίμα να συνειδητοποιεί κάποιος ότι ενώ υπάρχουν καλές ιδέες στην εταιρία, τελικά εφαρμόζονται άλλες. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι προϊστάμενοι καταπατούν και παράλληλα αγνοούν τις ιδέες των υφισταμένων τους. Φυσικά δεν έχει καμιά αξία να προσλαμβάνει κάποιος άτομα με πείρα και ικανότητες και να τους εκπαιδεύει και τελικά, να επιβάλλει την άποψη του και να μην «εκμεταλλεύεται» την εξειδίκευση τους. Είναι σημαντικό να θυμάται κανείς, ότι η αξία ενός οργανισμού, έγκειται όχι απλά στη γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι, αλλά και στην εφαρμογή της γνώσης για να επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα. (Κουγιανού Κ, 2002)

### **3.7 Ειδικά Θέματα Ανάπτυξης στα Ξενοδοχεία**

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν το τμήμα εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, που καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Στα ξενοδοχεία συνήθως ο αριθμός τους κυμαίνεται σε ποσοστό 0,6 % του συνολικού αριθμού των εργαζομένων. Για παράδειγμα στο ξενοδοχείο Χίλτον Αθηνών σε σύνολο προσωπικού 580 ατόμων, το τμήμα

υπηρεσίας προσωπικού απασχολεί 6 άτομα, δηλαδή ποσοστό (1,03%).  
(Λαλούμης Δ, 2002)

Η εξειδικευμένη εκπαίδευση σύμφωνα με τον Bruce Tracey, στο δημοσιευμένο του άρθρο: «Ένα σύγχρονο μοντέλο για το ανθρώπινο δυναμικό» πρέπει να προέρχεται από τα ανώτερα επίπεδα ηγεσίας, που επίσης αξιολογούν την επίδοση των νέο-προσληφθέντων.

Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι να υποβοηθήσει στην δημιουργία των εκπαιδευτικών εγχειριδίων, στην εκπαίδευση των εκπαιδευτών και στην εφαρμογή ενός συστήματος παρακολούθησης. Η Διαχείριση του Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι μια σημαντική λειτουργία για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Παρ' όλα αυτά, το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού είναι συνδεδεμένο με μια αρνητική εικόνα, σε πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Πιο συγκεκριμένα οι ακόλουθες απόψεις είναι οικείες:

- Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, αποτελεί βασικά μια λειτουργία του προσωπικού και αντιπροσωπεύει την «ακατέργαστη» πλευρά των επιχειρήσεων.
- Το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, είναι ένα κέντρο κόστους, εφόσον δεν δημιουργεί έσοδα. Λειτουργεί ως μια υποστηρικτική υπηρεσία και είναι

υπεύθυνο για την εφαρμογή της στρατηγικής, αλλά όχι και για τον σχεδιασμό της.

- Ορισμένα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν αρνητικά τους εργαζομένους. Δεν αμείβουν τις προσπάθειες τους και συχνά αγνοούν την εργατικότητα τους.
- Πολλές επιχειρήσεις, ζητούν καινοτομία και όχι μόνο δεν αμείβουν τις προτάσεις για αλλαγές, αλλά προσβάλλουν και απωθούν τον καινοτόμο εργαζόμενο. Οι επιχειρήσεις αυτές, υποκινούν αρνητικά τους εργαζομένους, διότι τα κίνητρα οδηγούν σε μείωση της παραγωγικότητας
- Σύμφωνα με το νέο μοντέλο της εκπαίδευσης των στελεχών, όλα τα νέο-προσληφθέντα στελέχη, πρέπει να παρακολουθήσουν μια γενική παρουσίαση της εταιρίας, που οργανώνεται από τα παλαιότερα στελέχη. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα στα νέα στελέχη, να αποκτήσουν άλλες προοπτικές και υποβοηθούνται στην ανάπτυξη σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

Μια επιχείρηση δεν μπορεί να τροποποιήσει την ευφυΐα και το επίπεδο ικανοτήτων των εργαζομένων, αλλά μπορεί να βελτιώσει τις γνώσεις τους, να εξασφαλίσει τις θετικά προσανατολισμένες προς την εργασία προθέσεις τους και να αυξήσει τις προσπάθειες τους. Επίσης μπορεί να ορίσει το βαθμό δυσκολίας του έργου που καλείται να αναλάβει κάθε εργαζόμενος, ώστε να αποδοθούν τα βέλτιστα αποτελέσματα. (Λαλούμης Δ, 2002 )

## **Πολιτική Μάρκας**

Η Διεθνής ξενοδοχειακή αλυσίδα MARIOTT αποτελεί μια κορυφαία παγκόσμια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Λειτουργεί με το καθεστώς της δικαιοχρησίας (franchising) παγκοσμίως. Η έδρα της επιχείρησης βρίσκεται στην Ουάσινγκτον και απασχολεί περίπου 140.500 άτομα. Η κουλτούρα της εταιρίας είναι επικεντρωμένη στους εργαζομένους της, τους οποίους θεωρεί ως το πιο πολύτιμο της κεφάλαιο. Η MARIOTT παρέχει έναν κόσμο μάθησης, όπου η εκπαίδευση δεν σταματά ποτέ. Η εκπαίδευση που πραγματοποιείται ωθεί τα στελέχη στην αναγνώριση των κατάλληλων εκπαιδευτικών μαθημάτων ή μαθησιακών εμπειριών, ώστε να ικανοποιούν τις προσωπικές και επαγγελματικές τους ανάγκες.

Το πρόγραμμα της ανάπτυξης ανωτέρων στελεχών, είναι ένα εξατομικευμένο πρόγραμμα, που έχει σχεδιασθεί για να παρέχει στα στελέχη την απαιτούμενη γνώση και ικανότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και την παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα βοηθά επίσης να αναπτύσσουν εξειδικευμένες τεχνικές ικανότητες και εκείνες τις ικανότητες που απαιτούνται για την εξασφάλιση μιας πετυχημένης σταδιοδρομίας στο ξενοδοχείο, ως ανώτερα στελέχη. (<http://www.mariott.com/>)

## **Διεθνής Ξενοδοχειακή Αλυσίδα ΧΙΛΤΟΝ**

Η αλυσίδα ΧΙΛΤΟΝ σήμερα απασχολεί περισσότερο από 50.000 άτομα σε περισσότερες από 50 χώρες παγκοσμίως. Το 1997 διέθετε 180 ξενοδοχειακές



μονάδες σε 52 χώρες και ήταν παγκόσμια γνωστή για το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών της, το οποίο οφειλόταν κυρίως στην υποστήριξη του προϊόντος από το προσωπικό των ξενοδοχείων της. Το πρώτο ξενοδοχείο της αλυσίδας άνοιξε το έτος 1949 στο Πουέρτο Ρίκο. Στην Αγγλία λειτουργούν περισσότερα από 75 ξενοδοχεία τεσσάρων και πέντε αστέρων.

Στην αλυσίδα ΧΙΛΤΟΝ, η φιλοσοφία είναι ότι κάθε μέλος ομάδας, έχει την ευκαιρία να αναπτύξει την προσωπικότητά του και αυτό συμβαίνει γιατί παρέχεται υποστήριξη από τη Διεύθυνση, σε συνδυασμό με την ανάληψη πρωτοβουλίας από τα ίδια τα άτομα.

Πολλά άτομα που θέλουν να απασχοληθούν στη ΧΙΛΤΟΝ, έχουν ως φιλοδοξία μια διεθνή καριέρα. Όλα τα μέλη της ομάδας επίσης δέχονται καθοδήγηση και τους παρέχονται η απαραίτητη γνώση και ικανότητες. Η ηγεσία των ομάδων είναι μια πολύ απαιτητική εργασία και συνοδεύεται από την ανάληψη ευθυνών από τον ηγέτη.

Η κύρια αρμοδιότητα ενός ηγέτη ομάδας, είναι να καθοδηγεί μια ομάδα ατόμων με αυστηρότητα, ενθουσιασμό και τιμιότητα. Γι' αυτό το λόγο στην αλυσίδα ΧΙΛΤΟΝ, έχουν καθιερωθεί μια σειρά προγραμμάτων με σκοπό να αναπτύσσουν τις ικανότητες καθοδήγησης (coaching) και επικοινωνίας των ατόμων, ώστε να είναι σε θέση να ανέρχονται σε ηγετικές θέσεις.

Επίσης η ξενοδοχειακή αλυσίδα, συνεργάζεται με μια πληθώρα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ξενοδοχειακών σχολών και επιχειρηματικών ιδρυμάτων, ώστε να

έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα πλήθος μαθησιακών προγραμμάτων για τα ανώτερα στελέχη της.

Αυτά τα προγράμματα καλύπτουν τους εξής τομείς:

- Ικανότητες Παρουσιάσεων και Επικοινωνίας.
- Χρηματοοικονομική και Εμπορική Εξειδίκευση.
- Ηγεσία Ομάδων.
- Αποτελεσματικότητα Διοίκησης.
- Ικανότητες Διαπραγμάτευσης.
- Λήψη Συνεντεύξεων και Καθοδήγηση.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά με τις τάσεις των εργαζομένων στην ξενοδοχειακή αλυσίδα ΧΙΛΤΟΝ, διαπιστώθηκε ότι το όνομα ΧΙΛΤΟΝ δήλωνε κύρος, επαγγελματισμό και ποιότητα. Οι εργαζόμενοι ήταν πιστοί και θετικοί, χωρίς όμως να μπορούν να αντιληφθούν τις ανάγκες της πελατείας.

Για τους παραπάνω λόγους, εφαρμόστηκε το 1989, το διαφημιστικό πρόγραμμα Πηγαίνετε με σο ΧΙΛΤΟΝ (Take me to the Hilton), το οποίο επεσήμανε τη σημασία του ονόματος, κυρίως στην εποχιακή πελατεία. Το πρόγραμμα παρουσιάστηκε ταυτόχρονα σε 54.000 εργαζομένους των ξενοδοχείων ΧΙΛΤΟΝ, ως άσκηση επικοινωνίας και το παρακολούθησαν 54 εκατομμύρια άνθρωποι παγκοσμίως.

Η ΧΙΛΤΟΝ είναι εξ' ολοκλήρου αφοσιωμένη στην προώθηση της καριέρας των υπαλλήλων και έχει δεσμευτεί για την παροχή υποστήριξης στους εργαζομένους της. Πολλοί από τους Γενικούς Διευθυντές, είχαν βιώσει την διεθνή εμπειρία, προτού ανέλθουν στο υψηλότερο επίπεδο της ιεραρχίας. Σε συνεργασία με ορισμένες από τις καλύτερες επιχειρήσεις συμβούλων, έχουν συγκροτηθεί κέντρα ανάπτυξης για όλους τους Γενικούς Διευθυντές και τα Ανώτατα Στελέχη, τα οποία συνιστούν μια τεράστια επένδυση για την προσωπική ανάπτυξη.

Η σπουδαιότητα του προσωπικού, ενισχύθηκε με τη μέθοδο της ενδυνάμωσης έχοντας ως στόχο τη προσωπική δέσμευση κάθε εργαζομένου, να παρέχει ένα επίπεδο υπηρεσιών, το οποίο δημιουργεί πιστή και επαναλαμβανόμενη πελατεία. Για το λόγο αυτό διενεργήθηκε μια έρευνα μέσω ερωτηματολογίων, σε όλους τους εργαζομένους στα ξενοδοχεία ΧΙΛΤΟΝ παγκοσμίως, διάρκειας τριών ημερών, με θέμα «εγώ και ο συνεργάτης μου». <http://www.hilton.com/>

### **3.8 Ειδικά Θέματα Ανάπτυξης σε Εταιρίες Συμβούλων**

Μια μεγάλη μερίδα των εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων, που έχει σημαντική παρουσία στην ελληνική αγορά και διατηρεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ανάπτυξης, είναι εκείνες που κουβαλώντας την εμπειρία της πολυετούς παρουσίας στο εξωτερικό, εφαρμόζουν συστήματα και παρέχουν εξειδικευμένες υπηρεσίες. Αυτές οι υπηρεσίες αφορούν στην:

- ♦ παροχή χρηματοοικονομικών λύσεων και συμβουλών,

- ◆ παροχή ελεγκτικών και φορολογικών συμβουλών, νομικών υπηρεσιών, διαχείριση επενδυτικών προτάσεων πληροφορικής,
- ◆ παροχή συμβουλών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού,
- ◆ εταιρικές υπηρεσίες χρηματοοικονομικής ανάκαμψης, οι οποίες περιλαμβάνουν:
  - συγχωνεύσεις και εξαγορές,
  - συμβουλές για την εταιρική αξία, χρηματοδότηση του έργου,
  - κτηματομεσιτικές υπηρεσίες.

Εταιρίες όπως η PricewaterhouseCoopers Ελλάδος (<http://www.pwcglobal.com/gr>) απασχολούν ένα ιδιαίτερα καταρτισμένο προσωπικό και παρέχουν συστήματα ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού τους, με δυνατότητα επαγγελματικής ανέλιξης στη διοικητική τους κλίμακα καθώς και ιδιαίτερα ανταγωνιστικά πακέτα αμοιβών. Η εταιρία αναγνωρίζοντας ότι, το σημαντικότερο της πλεονέκτημα είναι το ανθρώπινο δυναμικό, επενδύει σε αυτό και παρέχει προγράμματα που, ως κύριο στόχο έχουν τη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του.

Το ανθρώπινο δυναμικό παρακολουθεί εξειδικευμένα εκπαιδευτικά σεμινάρια εντός της εταιρίας και μετά την πάροδο ενός έτους, χρηματοδοτούνται από την εταιρία και τους παρέχεται η δυνατότητα παράλληλης παρακολούθησης μαθημάτων για την απόκτηση ειδικών επαγγελματικών τίτλων. Οι εξειδικευμένοι σύμβουλοι της, επωφελούνται από εφαρμοσμένες μεθοδολογίες, τεχνογνωσία, όπως επίσης και πρόσβαση σε διεθνή δίκτυα και βάσεις γνώσεων της εταιρίας,

εργαλεία που διασφαλίζουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες σε διεθνές επίπεδο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Μαυρίκη Μ, 2002)

Παγκοσμίως, η PricewaterhouseCoopers, αποτελεί την μεγαλύτερη εταιρία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών. Με 160.000 εργαζόμενους σε 152 χώρες, προσφέρει την εμπειρία της, εξαιρετική υποστήριξη στους πελάτες της, ταλαντούχους επαγγελματίες που έχουν πρόσβαση σε ένα από τα πιο αξιόπιστα συστήματα διαχείρισης της γνώσης.

Πιο συγκεκριμένα, οι Εταιρίες Συμβούλων προσλαμβάνουν άτομα με εξαιρετικές ικανότητες και τους παρέχουν πολλές ευκαιρίες για μάθηση. Τα τυπικά μαθησιακά προγράμματα, παρέχουν στους εργαζομένους σημαντικές ικανότητες, αλλά η ουσιαστικότερη μάθηση προέρχεται από τους συναδέλφους και μέσω της εμπειρίας. Οι συνάδελφοι παρέχουν συνεχείς συμβουλές που ενισχύουν την ταχύτερη εκπαίδευση των στελεχών.

Ειδικά για τους νέο-προσληφθέντες, οργανώνονται εισαγωγικά προγράμματα που στοχεύουν στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος. Αυτά τα προγράμματα συνίστανται σε ομαδική εργασία, δομημένη επίλυση προβλημάτων, βασική επικοινωνία με τον πελάτη και διαχείριση της γνώσης.

Καθώς ανέρχονται όμως τα στελέχη στην ιεραρχία, έχουν πρόσβαση σε προγράμματα μάθησης, που είναι ειδικά σχεδιασμένα, ώστε να διευκολύνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

Τα προγράμματα αυτά διακρίνονται:

- στην Εκπαίδευση των Αναλυτών Επιχειρήσεων.
- στο Εργαστήριο της Μύησης στην Ηγεσία (Initial Leadership).
- στο Εργαστήριο της Πελατειακής Προσέγγισης (Client Leadership).
- στο Πρόγραμμα συνολικής ανάπτυξης.

Το τελευταίο δίνει στους συμμετέχοντες, την ευκαιρία να αφιερώσουν τρία χρόνια από την καριέρα τους, για ανάθεση έργου στο εξωτερικό και να βελτιώσουν τις ικανότητες τους στην εξυπηρέτηση πελατών

<http://www.mckinsey.com/careers/profev/learning>

### Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 3

1. Παπαλεξανδρή, Ν , Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών 2002, σελ 311
2. Χυτήρης, Λ , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Interbooks, Αθήνα 2001
3. Παπαλεξανδρή, Ν , Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 52-53
4. Κανελλόπουλος , Χ, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού - Θεωρία και Πράξη, Αθήνα 2002, σελ.408-411
5. Cacioppe, R , “Leadership moment by moment”, Leadership & Organization Development Journal, 1997, page 337
6. Ο' Connor , C, Επιτυχημένος Ηγέτης σε μια εβδομάδα, Εκδόσεις Anubis, σελ. 8-10
7. Παπαλεξανδρή, Ν, Κανελλόπουλος, Χ, Αξιολόγηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα 2002, σελ.86-87
8. Παπαλεξανδρή , Ν , ο.π, σελ.313-315
9. Κουγιανού, Κ, «Γιατί δεν αξιοποιούνται τα ταλέντα των εργαζομένων», Εφημερίδα Καριέρα, 2003
10. Λαλούμης Δ, «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1998, σελ.92
11. Λαλούμης Δ, «Hotel Management –Διοίκηση Ξενοδοχείων», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2002, σελ. 164

12. Μαυρίκη Μ, «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων- Η ομπρέλα των εταιριών»,

Εφημερίδα Καριέρα, Μάιος 2003

13. Ιστοσελίδες στο Δια-δίκτυο:

<http://www.marriott.com/>

<http://www.hilton.com/>

<http://www.pwcglobal.com/gr>

<http://www.mckinsey.com/careers/profev/learning>



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

### 4.1 Ανάπτυξη ανωτέρων στελεχών μέσω της εκπαίδευσης

Αν και ο όρος εκπαίδευση χρησιμοποιείται από κοινού με τον όρο ανάπτυξη, οι όροι δεν είναι συνώνυμοι. Στόχος της εκπαίδευσης είναι, η εξασφάλιση υπαλλήλων με ειδικά προσόντα ή η διόρθωση ελλείψεων στην απόδοσή τους. Με τον όρο εκπαίδευση, εννοείται η εξειδίκευση του ήδη απασχολούμενου ή νέο-προσληθέντος εργαζομένου, σε θέματα γνωστικού, τεχνικού περιεχομένου ή σε θέματα συμπεριφοράς, που αφορούν στην ορθή εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Αντίθετα η ανάπτυξη είναι μια προσπάθεια να εξασφαλιστούν υπάλληλοι με ικανότητες, που η εταιρία θα χρειαστεί στο μέλλον. Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση στελεχών αποτελούν τα κυριότερα εργαλεία με τα οποία επιτυγχάνεται η ανάπτυξη των στελεχών. (Χάλας Γ, 1992)

Η ανάπτυξη έχει δύο σκέλη: α) την ανάπτυξη των στελεχών -μάντζερ και β) την ανάπτυξη της λειτουργίας του μάντζερ στην επιχείρηση. Το πρώτο σκέλος στοχεύει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και ανάπτυξη του ατόμου-μάντζερ, ενώ το δεύτερο στην επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού.

Η ανάπτυξη επομένως, δεν περιορίζεται στην εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων, αλλά στοχεύει στη μόρφωση των στελεχών, ώστε να τους αναπτύσσει ως

προσωπικότητες, για να μπορούν να λειτουργούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Η ανάπτυξη των στελεχών ξεκινάει από την αυτό-αξιολόγηση που κάνουν οι ίδιοι για τον εαυτό τους, υπόθεση εξαιρετικά δύσκολη. Σε περίπτωση που ένας εργοδότης για διάφορους λόγους δεν προσφέρει στα στελέχη αναπτυξιακά προγράμματα, τότε είναι απαραίτητο τα ίδια να αναλάβουν πρωτοβουλία και να σχεδιάσει το καθένας ατομικά δικό του σχέδιο ανάπτυξης και σταδιοδρομίας. (Κανελλόπουλος Χ, 1990 )

Η εκπαίδευση επιπλέον, πρέπει να καλύπτει όλα τα σημεία της διοίκησης. Ένα σωστά σχεδιασμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για την ανάπτυξη του μάνατζμεντ και των μάνατζερ κάποιας οργάνωσης, πρέπει να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά της επίπεδα. Στην πράξη όμως τα περισσότερα προγράμματα, περιορίζονται στα μεσαία και κατώτερα επίπεδα.

Η ανάπτυξη όμως των ανωτέρων στελεχών, είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία ολόκληρου του οργανισμού. Χωρίς το ζωντανό παράδειγμα των ανωτέρων στελεχών που εκπαιδεύονται μόνα τους, δεν πετυχαίνουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης στελεχών στις επιχειρήσεις. Τα ανώτερα στελέχη εκτός από τις ειδικές γνώσεις που έχουν σχετικά με τον τομέα στον οποίο προΐστανται, πρέπει να έχουν και μια γενικότερη εκπαίδευση, για να ανταποκρίνονται τόσο στα σημερινά τους καθήκοντα, όσο και στα μελλοντικά, εφόσον προορίζονται να καταλάβουν ανώτερες διοικητικές θέσεις.

Σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις επιχειρήσεις ΧΑΡΑΞΟΣ ΕΠΕ και ΚΕΚ Πρόοδος 21 ΕΠΕ, με τίτλο «Κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού στην Ελλάδα του 2000», η δέσμευση μιας επιχείρησης για την οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, εικονίζεται σε ένα μεγάλο αριθμό τομέων. Ένας από τους πιο εμφανείς δείκτες είναι και το αν η επιχείρηση προβλέπει ή όχι οικονομικούς πόρους για κατάρτιση. Στην αντίστοιχη ερώτηση της έρευνας, ένα πολύ υψηλό ποσοστό (97%) απάντησε ότι δεν προβλέπονται εκπαιδευτικοί πόροι.

Επομένως γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι, πολλές επιχειρήσεις (50% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα), που απασχολούσαν περισσότερα από 100 άτομα, δεν έχουν προσδώσει την ανάλογη σημασία στην ανάπτυξη του προσωπικού τους, εφόσον δεν έχουν προβλέψει τον προϋπολογισμό που απαιτείται για μια τέτοια λειτουργία. Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζομένους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία αποτελείται από 4 στάδια:

1. Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
2. Σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
3. Αξιολόγηση Εκπαιδευτικού Έργου.
4. Υλοποίηση Εκπαιδευτικών προγραμμάτων. (Παπανδρόπουλος Α, 2002)

## 4.2 Λόγοι που επέβαλλαν την εκπαίδευση των ανωτέρων στελεχών

- Το περιβάλλον των επιχειρήσεων είναι πολύπλοκο και ταραχώδες. Αυτό απαιτεί συνεχή προσαρμογή των οργανισμών στις απαιτήσεις και προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος και εισαγωγή καινοτομιών, για την αξιοποίηση ευκαιριών που αυτό προσφέρει.
- Οι επαφές με τις διάφορες ομάδες, με τις οποίες έρχεται σε επαφή η διοίκηση, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι κρατικοί και άλλοι φορείς, απαιτούν εξειδικευμένες ικανότητες, που πρέπει να αναπτυχθούν στα ανώτερα στελέχη.
- Οι επιχειρηματικές αποφάσεις έχουν μακροχρόνιες επιπτώσεις στους οργανισμούς. Άρα τα ανώτερα στελέχη που παίρνουν τις αποφάσεις στους οργανισμούς, πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις πολύπλοκες απαιτήσεις του έργου τους.
- Η πιεστική απαίτηση για απόδοση των υφιστάμενων επενδύσεων και η πίεση για συνεχή βελτίωση τους, πέρα από τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούν από τα ανώτερα στελέχη, απαιτούν και ύπαρξη ειδικών γνώσεων, τεχνικών και δεξιοτεχνιών που πρέπει να αποκτηθούν από τα ίδια.
- Οι αυξημένες απαιτήσεις για την τήρηση της υφιστάμενης νομοθεσίας, δημιουργούν στις επιχειρήσεις την ανάγκη να απασχολούν στελέχη με

αυξημένες ειδικές γνώσεις και ικανότητες, που συνήθως δεν αναπτύσσονται χωρίς ειδική εκπαίδευση.

- Οι απαιτήσεις των ίδιων των στελεχών από το έργο τους.
- Τα σημερινά στελέχη χρειάζονται συνεχή ανάπτυξη για να μπορέσουν αφ' ενός να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις του έργου τους και αφ' ετέρου να ικανοποιούνται ως άτομα. (Κανελλόπουλος Χ, 1990)

#### **4.3 Διαφορές στο βαθμό εκπαίδευσης εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση**

Στην Ευρώπη παρατηρείται μια αυξανόμενη έμφαση στην ενδο-επιχειρησιακή εκπαίδευση. Η ανάπτυξη του ατόμου και του οργανισμού, αντιμετωπίζονται σαν δύο αμοιβαία υποστηριζόμενες διαδικασίες, που τελικά διασφαλίζουν την επιβίωση του οργανισμού και την ικανότητα απασχόλησης του εργαζομένου. Αυτή η αμοιβαία εξάρτηση και ανάπτυξη συναντώνται συγκεκριμένα σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου το συγκριτικό πλεονέκτημα συνδέεται με τις ικανότητες των εργαζομένων.

Μερικές χώρες, όπως η Γαλλία, η Ιρλανδία η Βρετανία και η Δανία χαρακτηρίζονται από μια αύξηση στη χρήση εσωτερικού εκπαιδευτικού προσωπικού, καθώς και στελεχών γραμμής. Η εκπαίδευση με τη βοήθεια Η/Υ έχει αυξηθεί και στην Ελλάδα, όπως και όλες οι προηγούμενες μέθοδοι εμφανίζουν ανοδικές τάσεις, ανάλογες με αυτές των χωρών της Ε.Ε. Υπάρχουν

επίσης μεγάλες διακυμάνσεις στους πόρους που διατίθενται για εκπαίδευση στις διάφορες χώρες της Ευρώπης, σύμφωνα με την έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Πιο συγκεκριμένα στη Γαλλία το 83% των επιχειρήσεων, ξοδεύουν περισσότερο από το 2% της μισθοδοσίας στην εκπαίδευση, ενώ τα ποσοστά των επιχειρήσεων είναι 24% στην Ιταλία και 25% στην Ισπανία. Υψηλά ποσοστά σημειώνονται επίσης στη Βρετανία, τη Σουηδία και την Ελλάδα, με περισσότερους από τους μισούς οργανισμούς να ξοδεύουν περισσότερο από το 2% των ετησίων μισθών στην εκπαίδευση.

Όσον αφορά τις Ελληνικές εταιρίες, έχουν ικανοποιητικά ποσοστά εξόδων εκπαίδευσης. Το 37% των εταιριών του δείγματος, ξοδεύουν ποσοστό άνω του 2% του συνόλου των ετησίων μισθών για εκπαίδευση, ενώ το 75% των επιχειρήσεων, ποσοστό άνω του 10%. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα, παραδοσιακές μέθοδοι προκρίθηκαν ως πιο δημοφιλείς, συμπεριλαμβανομένης της κατ' ιδίαν εκπαίδευσης (75,5%) και των συνεδρίων (65,1%).

Συνοψίζοντας οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι κατάρτισης στις ελληνικές επιχειρήσεις είναι οι ακόλουθες:

- Εξατομικευμένη εκπαίδευση.
- Συνέδρια.
- Δια-δίκτυο.
- Εκμάθηση εργασίας στην πράξη.
- Καθοδήγηση.
- Πρακτική άσκηση.
- Ανοιχτή διδασκαλία.
- Θεωρητική κατάρτιση.
- Σιντιρομ
- Κατάρτιση με χρήση βίντεο.
- Εξωτερικό Δίκτυο Επιχειρήσεων.
- Εσωτερικό Δίκτυο Επιχειρήσεων.
- Οπτικοακουστικά βοηθήματα. (Παπανδρόπουλος Α, 2002)

#### **4.4 Θέματα εκπαίδευσης στελεχών**

Σύμφωνα με την έρευνα που εκπονήθηκε από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, το έτος 2001, τα θέματα εκπαίδευσης των στελεχών, που θεωρούνταν σημαντικά για την επόμενη τριετία ήταν τα εξής:

- ◆ Διοίκηση Ποιότητας.
- ◆ Ικανότητα Εξυπηρέτησης Πελατών.
- ◆ Μάρκετινγκ & Πωλήσεις.
- ◆ Διαμόρφωση Στρατηγικής.
- ◆ Εποπτεία Ανθρωπίνου Δυναμικού.
- ◆ Νέα Τεχνολογία & Ηλεκτρονικό Εμπόριο.

Τα πορίσματα της έρευνας, έδωσαν σημαντικό προβάδισμα στους υπολογιστές και την νέα τεχνολογία, ως το πιο σημαντικό θέμα εκπαίδευσης, με ποσοστό 73,1% και ακολούθησε η ικανότητα εξυπηρέτησης μάρκετινγκ με ποσοστό 51,6%. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

#### **4.5 Πλεονεκτήματα Εκπαίδευσης Στελεχών**

Η σημασία της ανάπτυξης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των στελεχών διακρίνονται σε:



1. Αυξημένη παραγωγικότητα.
  2. Ανύψωση του ηθικού.
  3. Μειωμένη επίβλεψη.
  4. Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία.
  5. Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης, ως εργοδότη.
  6. Αυξημένη αφοσίωση των στελεχών.
  7. Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης.
- (Παπαλεξανδρή Ν. ό.π)

#### **4.6 Μέσα εντοπισμού αναγκών για εκπαίδευση**

Εκπαιδευτικές ανάγκες ανακύπτουν, όταν η επίτευξη των μακροχρόνιων και βραχυχρόνιων στόχων της επιχείρησης, δυσχεραίνεται εξαιτίας ελλείψεων που μπορούν να καλυφθούν με την εφαρμογή συστηματικής εκπαίδευσης. Ο σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών είναι καθοριστικός για την επιτυχία του εκπαιδευτικού σκοπού, που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. (Λυμπερόπουλος Κ, 2002)

Για να είναι αποτελεσματική η εκπαίδευση πρέπει:

- α) να συνεκτιμά τις γνώσεις, την πείρα και τις ικανότητες των στελεχών,
- β) να συμπληρώνεται με μια διεξοδική προσπάθεια προσανατολισμού στην φιλοσοφία, στόχους, λειτουργικό περιβάλλον και
- γ) να συμπληρώνει το κενό, που προκύπτει από την μη κάλυψη των αναγκών της θέσης.

Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις, σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν. Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται από τον αριθμό των στελεχών, τις διαθέσιμες ικανότητες και τους χρηματικούς πόρους της εταιρίας.

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των ατόμων, μπορούν να γίνουν αντιληπτές με πολλά μέσα όπως τα εξής:

- ◆ Τεστ και εξετάσεις.
- ◆ Τεστ Αυτοεξέτασης.
- ◆ Εκτίμηση ικανοτήτων.
- ◆ Κέντρα εκτίμησης (Assessment centers).
- ◆ Μέντορες.
- ◆ Ατομικά Σχέδια ανάπτυξης.
- ◆ Επαγγελματική καθοδήγηση.
- ◆ Έρευνα μέσω ερωτηματολογίου.
- ◆ Ανάλυση θέσης εργασίας και ικανοτήτων.
- ◆ Ανάλυση των αρχείων του προσωπικού.
- ◆ Αιτήματα της Διεύθυνσης.
- ◆ Παρατήρηση της συμπεριφοράς στην θέση εργασίας.
- ◆ Εξωτερικούς Συμβούλους.
- ◆ Ομαδική ανάλυση προβλημάτων.
- ◆ Συνεντεύξεις με δυνητικούς εργαζομένους.
- ◆ Αξιολόγηση της απόδοσης.
- ◆ Παρακολούθηση των στελεχών. (Malcom P, 2002)

Ορισμένες από τις παραπάνω μεθόδους, εφαρμόζονται ταυτόχρονα σε όλους τους οργανισμούς. Σύμφωνα με την έρευνα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, η Ελλάδα και η Ισπανία είναι οι δύο χώρες, όπου υψηλό ποσοστό των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν τα επιχειρηματικά πλάνα για να καθορίσουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες. Αυτό εφαρμόζεται σε ένα τρίτο ή λιγότερο των υπολοίπων χωρών. Υψηλή επίσης εμφανίζεται σε όλες τις χώρες, η χρήση των αιτήσεων από τα στελέχη γραμμής, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης.

Στην Ελλάδα οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, αναλύονται κυρίως με βάση:

- 1) τα αιτήματα των αμέσων προϊσταμένων,
- 2) τους ελέγχους των εκπαιδευτικών αναγκών και
- 3) την αξιολόγηση της απόδοσης.

Η Ελλάδα θεωρεί σε γενικές γραμμές περισσότερο σημαντική την εκπαίδευση, απ' ότι οι υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης σε όλα τα θέματα, ενώ δίνει περισσότερη σημασία στη γνώση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και νέων τεχνολογιών, στις ικανότητες εξυπηρέτησης πελατών και στη διοίκηση ποιότητας. Το ποσοστό των εργαζομένων που εκπαιδεύεται στις Ελληνικές επιχειρήσεις είναι σημαντικά μικρότερο από εκείνο των επιχειρήσεων της Ε.Ε, όμως η μέση διάρκεια εκπαίδευσης είναι σημαντικά μεγαλύτερη. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

## Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υφιστάμενων εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά πρέπει να επεκτείνεται και σε εκπαιδευτικά προγράμματα, που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Για ένα αποτελεσματικό προσδιορισμό των μελλοντικών εκπαιδευτικών αναγκών, δεν αρκεί μόνο η γνώση των επικείμενων αλλαγών, αλλά απαιτείται και η συμπλήρωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με προγράμματα ανάπτυξης στελεχών. Τα προγράμματα πρέπει να εντάσσονται σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης στελεχών. Σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνονται τα εξής μέσα ανάπτυξης:

- Η συμμετοχή σε ενδο- και έξω-επιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια.
  - Η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας (on the job training).
  - Η προγραμματισμένη εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα στο τμήμα (job rotation).
  - Η εργασία σε πρότυπη εκπαιδευτική μονάδα. Μέθοδος κατάλληλη για την ανάπτυξη προϊσταμένων τμημάτων σε συνδυασμό με την παρακολούθηση συγκεκριμένων σεμιναρίων.
  - Η διαδοχική παρακολούθηση των διευθυντικών στελεχών, σε συνδυασμό με την αντίστοιχη εκπαίδευση.
  - Η εναλλαγή μεταξύ διοικητικών και εκπαιδευτικών θέσεων.
- (Κανελλόπουλος Χ, Παπαλεξανδρή Ν,1990)

## Αξιολόγηση απόδοσης

Με την έννοια αξιολόγηση απόδοσης, ορίζεται η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός με τον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας την εργασία του αποδοτικά. Η αξιολόγηση του εργαζομένου αποτελεί βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance management). Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται πάντα από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, διαδικασία που τους επιτρέπει να γνωρίζουν ποσό καλά εργάστηκαν. (Παπαλεξανδρή Ν, 2002)

Διακρίνονται οι εξής μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης:

- Μέθοδοι κατάταξης, όπως η υποχρεωτική επιλογή.
- Συγκριτικές Μέθοδοι, όπως η μέθοδος απλής κατανομής.
- Περιγραφικές Μέθοδοι, όπως η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.
- Ειδικές Μέθοδοι, όπως η μέθοδος διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων.  
(Management by Objectives)

### 4.7 Μέθοδοι ανάπτυξης ανωτέρων στελεχών εντός χώρου εργασίας

Υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης: α) **Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας** και β) **η εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.**

Η πρώτη θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό και την παρατήρηση. Η δε δεύτερη διακρίνεται α) **σε ένδο-επιχειρησιακή**, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και β) **σε έξω-επιχειρησιακή**, που παρέχεται από τρίτους σε εργαζομένους της επιχείρησης, σε χώρους έξω από αυτή.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης των εργαζομένων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις, γιατί παρουσιάζει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση.
2. Παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής.
3. Επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευομένου.
4. Επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης.
5. Ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο εργασίας του. (Παπαλεξανδρή Ν, ό.π)

Οι βασικότεροι μέθοδοι διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία αυτή είναι οι εξής:

- **Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας.**

Ένα πρόγραμμα συστηματικής εναλλαγής στο έργο, συντελεί στην ανάπτυξη ανθρώπων με ευρείες αντιλήψεις(generalists).

- **Συναλλακτική ανάλυση.** Μέθοδος ανάλυσης των διαπροσωπικών «συναλλαγών» που γενικά στοχεύει στην απόκτηση από τα στελέχη γνώσεων και ικανοτήτων.
- **Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης (Coaching).** Η ενέργεια αυτή διαφέρει από τη συμβουλευτική προσπάθεια του προϊσταμένου και συνίσταται στη διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων της δουλειάς στον υφιστάμενο. Αποτελείται από τη παροχή βοήθειας στον εργαζόμενο, την ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων, και την παροχή συμβουλών, για το πως να εκτελέσει τα εργασιακά του καθήκοντα.
- **Εκπαίδευση μέσω μέντορα.** Διαδικασία με την οποία ειδικά και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη καριέρας των «προστατευομένων τους».
- **Πολλαπλή διοίκηση.** Σύστημα, σύμφωνα με το οποίο μόνιμες συμβουλευτικές επιτροπές στελεχών μελετούν τα προβλήματα της εταιρίας και κάνουν υποδείξεις στην ανώτερη διοίκηση.
- **Ηγεσία και παραδειγματισμός.**
- **Εξουσιοδότηση.** Αποτελεί ισχυρή εκπαιδευτική τεχνική.
- **Εμπειρική μέθοδος.** Κατά την διάρκεια τέτοιων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, προσφέρεται στους εκπαιδευόμενους η ευκαιρία μαζί με

άλλους, σε μικρές ομάδες, να ζήσουν και να δοκιμάσουν καταστάσεις και ιδέες που έχουν διαβάσει και ακούσει.

- **Συμμετοχή σε επιτροπές.** Αυτή η μέθοδος ενδείκνυται για επιχειρήσεις που διαθέτουν επιτροπές που χειρίζονται διάφορα θέματα. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή και μαθαίνουν το αντικείμενο μέσω της συμμετοχής τους στην διαδικασία.
- **Εμπλουτισμός Θέσεως εργασίας.** Η συγκεκριμένη τεχνική εκπαίδευσης, προτείνει τη σταδιακή και κατόπιν κατάλληλου σχεδιασμού αύξηση των αρμοδιοτήτων ενός εργαζομένου με ανάθεση νέων καθηκόντων.
- **Ενεργός μάθηση.** Συνδυάζει τη μάθηση στην αίθουσα διδασκαλίας και την μάθηση στο χώρο εργασίας.
- **Κέντρα αξιολόγησης.** Μέσω αυτών πολλοί αξιολογητές χρησιμοποιούν ειδικά σχεδιασμένες ασκήσεις, τεστ και καταστάσεις, παρόμοιες με τις πραγματικές που αντιμετωπίζουν όσοι εργάζονται σε ανάλογη θέση εργασίας.
- **Γραπτές εργασίες και Συμμετοχή σε Έργα.** Οι εργασίες αυτές χρησιμοποιούνται σαν τεστ, στο τέλος της εκπαιδευτικής διαδικασίας και μπορούν να βοηθήσουν στη σύνδεση των αποκτηθείσων γνώσεων με τη θέση εργασίας, στον βαθμό που βασίζονται σε ρεαλιστικά δεδομένα. Η εκπαίδευση πάνω στην εργασία παίρνει την μορφή υποστήριξης στο



αντικείμενο της καθημερινής εργασίας, από ένα παλαιότερο και πιο πεπειραμένο υπάλληλο της δουλειάς, που αναλαμβάνει τον ρόλο του προπονητή. (Παπαλεξανδρή Ν, ό.π)

### **Μέθοδοι ανάπτυξης ανωτέρων στελεχών εκτός χώρου εργασίας**

Οι κυριότερες μέθοδοι εκτός εργασίας είναι οι εξής:

- ◆ **Υπόδηση ρόλων.** Οι συμμετέχοντες αντιδρούν σε ορισμένες συνθήκες, υιοθετώντας το ρόλο των προσώπων που υποθετικά εμπλέκονται σε ένα περιστατικό. Χρησιμοποιείται για να δώσει στα στελέχη εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών, που απαιτούν δια-δράση, μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων, όπως για παράδειγμα την ολοκλήρωση μιας υποθετικής συνέντευξης πρόσληψης.
- ◆ **Διαλέξεις.** Πρόκειται για έναν από τους πιο απλούς και παραδοσιακούς τρόπους μεταβίβασης γνώσης στους εκπαιδευόμενους.
- ◆ **Συνδυασμός διάλεξης και συζήτησης.** Η μέθοδος αυτή διαφέρει σημαντικά από την απλή διάλεξη, γιατί οι εκπαιδευόμενοι παίρνουν ενεργό μέρος στη συζήτηση υπό την ηγεσία κάποιου, επιλογή του οποίου είναι η κατεύθυνση και διατήρηση της συζήτησης επί του επιλεγέντος θέματος.

- ◆ **Σεμινάρια -Εργαστήρια.** Στοχεύουν στην μετάδοση γνώσεων, ανάπτυξη ικανοτήτων και διαμόρφωση στάσεων και έχουν διάρκεια από λίγες ώρες έως αρκετές ημέρες.
- ◆ **Μεταθέσεις από θέση σε θέση,** ώστε τα στελέχη να αποκτούν καινούριες εμπειρίες και ικανότητες.
- ◆ **Μεθοδευμένη καθοδήγηση** από τον προϊστάμενο του στελέχους στο καθημερινό του έργο.
- ◆ **Ατομική μελέτη βιβλίων, άρθρων κτλ.** Αποτελεί εύκολη και μη δαπανηρή μεθόδευση της ατομικής ανάπτυξης των στελεχών.
- ◆ **Οπτικά βοηθήματα.**
- ◆ **Προγραμματισμένη διδασκαλία.**
- ◆ **Φιλμ μικρού και μεγάλου μήκους, πίνακες, σκίτσα και βιντεοκασέτες.**
- ◆ **Προσομοιώσεις.** Ο εκπαιδευόμενος υποβάλλεται σε συνθήκες που είναι παρόμοιες με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας, που θα αντιμετωπίσει στην πράξη. Η συνηθέστερη περίπτωση προσομοίωσης, για το στελεχιακό δυναμικό είναι η μέθοδος του «προθαλάμου».
- ◆ **Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές.** Με την εξέλιξη της τεχνολογίας, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές χρησιμοποιούνται ευρέως ως εκπαιδευτικά μέσα. Η πιο πρόσφατη εξέλιξη της τεχνολογίας της

εκπαίδευσης μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, είναι τα πολυμέσα (Multimedia technology).

- ◆ **Μελέτη περιπτώσεων.** Η μέθοδος δεν αποβλέπει τόσο στη διατύπωση λύσεων, όσο στην ανάλυση της κατάστασης από μέρους των συμμετεχόντων και στη διάγνωση του προβλήματος. Επίσης προσφέρεται ιδιαίτερα για την ευαισθητοποίηση των συμμετεχόντων σε θέματα ηγεσίας, τεχνικών επικοινωνίας
  
- ◆ **Επιχειρηματικά Παιχνίδια(Business games).** Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν εμπλέκονται ενεργά σε δραστηριότητες και τα επιχειρηματικά παιχνίδια μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα, λόγω της συμμετοχής σε αυτά. Σε μια τυπική περίπτωση, οι εκπαιδευόμενοι διαιρούνται σε ομάδες των 5 ή 6 ατόμων, τους δίνεται ένας στόχος και πρέπει να πάρουν κάποιες συγκεκριμένες αποφάσεις.
  
- ◆ **Διαμόρφωση συμπεριφοράς.** Μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται για τη διαμόρφωση της επιθυμητής συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας. Παράδειγμα εφαρμογή της είναι, η εκπαίδευση διευθυντών στο χειρισμό διάπροσωπικών σχέσεων, όπως η αξιολόγηση απόδοσης και η συζήτηση μισθολογικών προβλημάτων.
  
- ◆ **Εκπαίδευση ευαισθησίας (Sensitivity training).** Για να μπορέσουν να διευθύνουν σωστά τα ηγετικά στελέχη, πρέπει να εκπαιδεύονται ώστε να μπορούν να κατανοούν την συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις

αντιδράσεις τους, να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο και να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους. Η ομάδα των εκπαιδευομένων αποτελείται από λίγα μέλη και η μορφή αυτής της εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση.

- ◆ Οι κύριες τεχνικές εκπαίδευσης ευαισθησίας, είναι οι λεγόμενες ομάδες στοχοθεσίας (T-Groups), οι ομάδες συνάντησης και η εργαστηριακή εκπαίδευση.
  
- ◆ **Δυναμική Ομάδων και Ομαδικές Ασκήσεις.** Στοχεύει στο να μάθουν οι εκπαιδευόμενοι να λύνουν προβλήματα και να αναπτύσσουν λύσεις στα πλαίσια μιας ομάδας. Συνεπώς είναι πολύ σχετική με την εκπαίδευση ευαισθησίας και χρησιμοποιεί τα εργαλεία της.
  
- ◆ **Εκπαίδευση υπαίθρου.** Πραγματοποιείται σε εξωτερικούς χώρους και έχει σκοπό να ενδυναμώσει τους δεσμούς μεταξύ των μελών μιας ομάδας και να αναπτύξει τις διαπροσωπικές ικανότητες των ατόμων. Γενικά όμως κάθε επιχείρηση πρέπει να σχεδιάζει το δικό της πρόγραμμα και να το ταιριάζει με το κλίμα της επιχείρησης, με το ιεραρχικό επίπεδο αυτών που θα το παρακολουθήσουν, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή Ν, ό.π)

#### **4.9 Ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης στελεχών στα ξενοδοχεία**

Η εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας, πρέπει να διεξάγεται με τη βοήθεια μιας ατομικής φόρμας. Ο εκπαιδευτής πρέπει να έχει την ευθύνη για την αξιολόγηση της επίδοσης των νέο-προσληφθέντων και την διεξαγωγή συμπληρωματικής εκπαίδευσης όποτε απαιτείται. Υπάρχουν νέα περιεχόμενα σε ηλεκτρονική μορφή και συστήματα διαχείρισης που δίνουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να είναι πιο ευέλικτες και να ελέγχουν καλύτερα τα εκπαιδευτικά τους προγράμματα. (Tracey B, 2002)

Το κλειδί στην μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού σε πιο επιτελικά επίπεδα, είναι η εκπαίδευση των εκπαιδευτών, στο πως να εκτελούν τα καθήκοντα τους. Ούτως ή άλλως η σωστή χρήση της τεχνολογίας είναι καθοριστικής σημασίας, για την επιτυχή μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, προς τους Διευθυντές των επιτελικών τμημάτων.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται της επιμόρφωσης των εργαζομένων και συνεργάζεται με τα γραμμικά στελέχη (προϊσταμένους τμημάτων), ώστε να καταρτίζει το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη του προσωπικού, μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι απαραίτητη για την προσαρμογή στις αλλαγές και την

ανάπτυξη της οργάνωσης. Η εκπαίδευση στη διοίκηση, μπορεί να περιλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση ή εκπαίδευση κατά την εργασία.

**Οι μέθοδοι εκπαίδευσης των ανωτέρων στελεχών είναι οι ακόλουθες:**

- Εναλλαγή εργασίας.
- Δημιουργία θέσεων «Βοηθός σε».
- Μέθοδος των επιτροπών.
- Διοικητικά παιχνίδια.
- Καθοδήγηση (Coaching).
- Προσποιήσεις.
- Πολλαπλή διοίκηση.
- Ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα.
- Μέθοδος των «ρόλων».
- Μέθοδος της «ευαισθησίας». Επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει καλύτερα την επίδραση της δικής του συμπεριφοράς πάνω στους άλλους, όπως επίσης και τα κίνητρα του υποσυνειδήτου του.
- Μέθοδος της «προγύμνασης». Συνίσταται στη συνεχή ανάλυση από τον προϊστάμενο της απόδοσης του υπαλλήλου.

Επίσης τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της σημαντικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων, χρησιμοποιείται ευρέως μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, η επιλογή των οποίων εξαρτάται από την γνώση, η οποία πρέπει να μεταδοθεί. ( Κανελλόπουλος Χ, 1990)

## **Εκπαίδευση εκτός χώρου εργασίας στα ξενοδοχεία.**

Οι κυριότερες μέθοδοι εκτός χώρου εργασίας είναι οι εξής:

- **Συνομιλίες.** Διοργανώνονται για την μετάδοση της γνώσης που σχετίζεται με τις πολιτικές της επιχείρησης.
- **Συζητήσεις.** Χρησιμοποιούνται με σκοπό να κάνουν σαφές ότι έχει μεταδοθεί μέσω των άλλων τεχνικών.
- **Μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων.**
- **Διαλέξεις.** Καλύτερα να αποφεύγονται, γιατί υπάρχει ελάχιστη εμπλοκή από την πλευρά των εκπαιδευομένων.
- **Μελέτη περιπτώσεων, έργων, επιχειρηματικών παιχνιδιών,** με σκοπό να γίνουν κτήμα των εκπαιδευομένων οι αρχές της διοίκησης, όπως ο σχεδιασμός, και οι αναλυτικές τεχνικές.
- **Μέθοδος των ρόλων.** Χρησιμοποιείται με σκοπό να αναπτύξει κοινωνικές τεχνικές όπως η διεξαγωγή συνεντεύξεων ή οι τεχνικές διαπραγματεύσεων.
- **Προβολή βίντεο, διαγραμμάτων και άλλων οπτικών βοηθημάτων.** Δεν πρέπει να αποτελέσει ξεχωριστή μέθοδο εκπαίδευσης, αλλά

υποστηρικτική των συζητήσεων, της μελέτης περιπτώσεων και της υπόδησης ρόλων.

Η ανάπτυξη ανωτέρων στελεχών επικεντρώνεται σε ικανότητες κυρίως χρηματοοικονομικής διαχείρισης, σχεδιασμού και πολιτικής και άλλες δευτερεύουσες ικανότητες, όπως:

- Κλείσιμο λογιστικών φύλλων.
- Στρατηγικό Σχεδιασμό.
- Χρηματοοικονομικό Σχεδιασμό.
- Προχωρημένες διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Διαχείριση χρόνου.
- Εξειδικευμένη εκπαίδευση.
- Έκθεση σε όλα τα τμήματα.

#### **4.10 Ειδικά θέματα μεθόδων ανάπτυξης στελεχών στις εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Οι πέντε πιο σημαντικοί λόγοι για τον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στον κλάδο των Επιχειρήσεων Συμβούλων, είναι οι ακόλουθοι:

- Ανάπτυξη ηγετικών στελεχών.
- Πρόσληψη και διατήρηση των ικανών στελεχών.
- Αύξηση της εργασιακής παραγωγικότητας.
- Αντιστοίχιση των ανταμοιβών με την επιχειρησιακή στρατηγική.



- Ανάπτυξη του προσωπικού και των στελεχών.

Για τους παραπάνω λόγους, οι επιχειρήσεις σχεδιάζουν σχέδια ανάπτυξης ταλέντου (talent development plans) για τα στελέχη τους, τα οποία περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Αξιολόγηση απόδοσης, με βάση την κλίμακα 360.
- Κέντρα αξιολόγησης.
- Ατομικά πλάνα ανάπτυξης.
- Αναπτυξιακές αναθέσεις αρμοδιοτήτων.
- Καθοδήγηση των ανωτέρων στελεχών.
- Ομαδικές Δραστηριότητες.

**Πιο συγκεκριμένα οι μέθοδοι ανάπτυξης των ανωτέρων στελεχών είναι οι εξής:**

- 1) Καθοδήγηση.
- 2) Ομάδες μάθησης.
- 3) Αξιολόγηση απόδοσης.
- 4) Παρακολούθηση κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα παρέχουν στα στελέχη σημαντικές ικανότητες, αλλά και τους επιτρέπουν να επωφελούνται από τους συναδέλφους τους και μέσω της προϋπηρεσίας. Τα ανώτερα στελέχη μαθαίνουν και παράλληλα αναλαμβάνουν ένα ενεργό ρόλο και πάντοτε υποστηρίζονται από ένα

συνδυασμό επίσημης και ομαδικής καθοδήγησης Όλοι λαμβάνουν τυπική και άτυπη επανατροφοδότηση (feedback).

Κάθε στέλεχος, καθοδηγείται από ένα επαγγελματία μέντορα που του παρέχει συμβουλή και το βοηθά στον σχεδιασμό της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας και επαγγελματικής ανάπτυξης. Τα τυπικά εκπαιδευτικά προγράμματα, όπως και η μάθηση που προέρχεται από έμπειρους συναδέλφους, ενισχύουν την επαγγελματική ανάπτυξη.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου 4

1. Χάλας, Γ, Πως μαθαίνουν οι μάνατζερ, Εκδόσεις Ίον, Αθήνα 1992, σελ.39
2. Κανελλόπουλος, Χ , Αξιολόγηση Προσωπικού: Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα 1990, σελ.99-100.
3. Παπανδρόπουλος, Α , «Κατάρτιση Στελεχών στις Επιχειρήσεις», Οικονομικός Ταχυδρόμος, Μάρτιος 2002, σελ 78
4. Κανελλόπουλος, Χ, ό.π. σελ. 101
5. Παπαλεξανδρή, Ν , Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ.98-99.
6. Παπανδρόπουλος, Α , «Κατάρτιση Στελεχών στις Επιχειρήσεις», Οικονομικός Ταχυδρόμος, Μάρτιος 2002,σελ.75.
7. Παπαλεξανδρή,Ν, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση», Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ.60.
8. Παπαλεξανδρή,Ν, «Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Αθήνα 2002, σελ. 265-266.
9. Λυμπερόπουλος, Κ, «Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών για Ανάπτυξη Ανθρωπίνου Δυναμικού», Κεφάλαιο 4, σελ.139, 145
10. Malcom, P, Institute of Management, «Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε μια εβδομάδα», Εκδόσεις Anubis, σελ. 23
11. Παπαλεξανδρή, Ν, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 2002, σελ.63

12. Παπαλεξανδρή, Ν, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, σελ. 98
13. Κανελλόπουλος, Χ, ό.π, σελ.134-136
14. Παπαλεξανδρή, Ν, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Αθήνα 2002, σελ. 285-287
15. Παπαλεξανδρή, Ν, ό.π, σελ. 288-293
16. Παπαλεξανδρή, Ν, ό.π, σελ. 295-300
17. Tracey, B, “A contemporary model for Human Resources”, The center for Hospitality Research at Cornell University, 2002
18. Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Αθήνα 1990, σελ. 73-116
19. <http://www.mckinsey.gr/>

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **5.1 Ανάπτυξη Πλαισίου Έρευνας**

Δεδομένου ότι παρόμοιες έρευνες, δεν έχουν εκπονηθεί στην Ελλάδα, τουλάχιστον όσον αφορά στην ανάπτυξη των στελεχών, σε δύο τόσο διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, ο σκοπός της εργασίας ήταν να συλλεχθούν στοιχεία από τις επιχειρήσεις, ώστε να διερευνηθεί πώς δύο συγκεκριμένοι κλάδοι, αντιμετωπίζουν τα θέματα ανάπτυξης των ανωτέρων στελεχών τους. Επίσης ιδιαίτερη σημασία δόθηκε στις παραμέτρους εκείνες, που λαμβάνονται υπόψη για την εφαρμογή αυτών των προγραμμάτων, όπως είναι οι μέθοδοι και τα θέματα εκπαίδευσης.

Έχοντας ως βάση τον προαναφερθέντα σκοπό, η έρευνα στηρίχτηκε σε ένα προσεχτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, που είχε ως κύρια αποστολή να ερευνήσει την κατάσταση που επικρατεί στις ελληνικές επιχειρήσεις και να προβεί σε συγκριτική μελέτη των δύο κλάδων στον τομέα αυτό.

### **5.2 Συλλογή Δεδομένων**

Η συλλογή των πληροφοριών σχετικά με τα ζητήματα της έρευνας, έγινε στην περιοχή των Αθηνών, με προσωπικές συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν με τη βοήθεια σχεδιασμένου ερωτηματολογίου, που περιλαμβάνει 23 ερωτήσεις κλειστού τύπου.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν:

1. τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης
2. τα συστήματα ανάπτυξης προσωπικού & ανωτέρων στελεχών τους και
3. τα χαρακτηριστικά του Διευθυντή Προσωπικού.

Οι συνεντεύξεις και η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, έγιναν από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη του τμήματος προσωπικού των επιχειρήσεων και σε περιπτώσεις μικρών επιχειρήσεων, που δεν είχαν ξεχωριστό τμήμα Προσωπικού, από τα ανώτερα στελέχη άλλων τμημάτων, που όμως στις δραστηριότητες του συγκαταλεγόταν και η ανάπτυξη των στελεχών.

### **5.3 Το δείγμα της έρευνας**

Παρόμοια έρευνα, με τόσο εξειδικευμένο χαρακτήρα, δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, ώστε να ερευνηθούν και οι τυχόν αλλαγές που επήλθαν. Αντίθετα έχουν εκπονηθεί έρευνες, όπως αυτή του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, που αφορούσε σε μια συγκριτική μελέτη, στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επομένως, το δείγμα της έρευνας, έπρεπε να είναι όσο πιο αντιπροσωπευτικό γινόταν και γι' αυτό επιλέχθηκαν αρχικά 18 συμβουλευτικές και 15 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που εδρεύουν στον νομό της Αττικής.

Η επιλογή των επιχειρήσεων του δείγματος, έγινε με κριτήρια:

- α) Τον κύκλο εργασιών τους.
- β) Τον αριθμό του προσωπικού που απασχολούν.

γ) Την λειτουργία τους καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου και όχι σε εποχιακή βάση (για ξενοδοχειακές επιχειρήσεις).

Έγινε προσπάθεια αντιστοίχισης, σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό, του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων και των δύο κλάδων, ώστε το μέτρο σύγκρισης να είναι ομοιόμορφο και τα συμπεράσματα που θα προκύψουν να είναι αντιπροσωπευτικά για τον κάθε κλάδο. Στις δε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, η ομαδοποίηση τους έγινε και με κριτήριο τον αριθμό των διαθέσιμων κλινών.

Πιο αναλυτικά, για να εντοπιστούν και να καταγραφούν οι επιχειρήσεις του δείγματος, χρησιμοποιήθηκαν οι κατάλογοι των μελών του Συνδέσμου Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ), ο ταξιδιωτικός οδηγός GTP (Greek Travel Pages) και ο Ελληνικός Οικονομικός Οδηγός της εταιρίας ICAP.

Συνολικά με αυτό τον τρόπο, εντοπίστηκαν 50 εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων και περίπου 180 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, που εδρεύουν στην Αττική. Από αυτές επιλέχθηκαν 25 εταιρίες συμβούλων, με κριτήριο τον αριθμό προσωπικό τους και τον κύκλο εργασιών τους, ώστε να βρίσκονται σε αντιστοιχία με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που επιλέγηκαν. Από αυτές ανταποκρίθηκαν και συνεργάστηκαν πλήρως **21**, οι οποίες αναφέρονται παρακάτω.

Όσον αφορά τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, **επιλέχτηκαν 29 ξενοδοχεία**, με κριτήριο την λειτουργία τους καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου (Ιανουάριο – Δεκέμβριο) και όχι σε εποχιακή βάση.

Στον παρακάτω πίνακα, απαριθμούνται οι εταιρίες επιχειρήσεων συμβούλων της έρευνας.:

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
**ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Ιδιωτικές(13)**

**ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ(7)**

1) MDM A.E	1) ERNST & YOUNG A.E
2) ΡΕΜΑΚΟ Α.Ε	2) SELECT INTERSERVICES A.E
3) ΠΛΑΝΕΤ ΕΡΝΣΤ& ΓΙΟΥΝΓΚ Α.Ε	3) MANPOWER TEAM A.E
4) Ο1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ Α.Ε	4) PricewaterhouseCoopers A.E
5) EUROPEAN PROFILES	5) HAY GROUP A.E
6) BRAINSTORMING ΕΠΕ	6) DELOITTE & TOUCHE A.E
7) ΜΑΣΤΕΡ ΕΛΛΑΣ Α.Ε	7) AC NIELSEN A.E
8) LDK ΕΠΕ	
9) ΥΠΟΔΟΜΗ Α.Ε	
10) QPLAN Α.Ε	
11) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ Α.Ε	
12) ΠΛΕΓΜΑ Α.Ε	
13) ΚΑΝΤΟΡ Α.Ε	



Οι δε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος κατηγοριοποιούνται ως εξής:

Κατηγορίες:

**Πολυτελείας(16)**

- 1) Αστέρας Βουλιαγμένης Α.Ε.
- 2) Χίλτον Αθηνών.
- 3) Ακρόπολη Παλάς.
- 4) Κάραβελ.
- 5) Λήδρα Μάριοτ.
- 6) Ν.Ι.Υ Πλάζα Αθηνών.
- 7) Ξενοδοχείο Πάρκ.
- 8) Σόφιτελ Αεροδρομίου Αθηνών.
- 9) Σαντ Τζόρτζ Λυκαμπέτους.
- 10) Μάρτζι Α.Ε.
- 11) Μετροπόλιταν.
- 12) Πεντελικόν.
- 13) Ιντερκοντινένταλ .
- 14) Ξενοδοχείο Καψής.
- 15) Γκρεκοτέλ Κως Ιμπέριαλ.
- 16) Μακεδονία Παλάς.

**Α Κατηγορία (10)**

- 1) Πρέζιντεντ .
- 2) Τιάνια.

- 3) Ξενοδοχείο Στάνλεϋ.
- 4) Αμαλία Α.Ε.
- 5) Ξενοδοχείο Πλάζα.
- 6) Νοβοτέλ.
- 7) Γκολτεν Εϊζ .
- 8) Κλάμπ Μέντ.
- 9) Όμιλος Εροτέλ .
- 10) Άκροπολ Αθηνών.

#### **Πολυεθνικές (7)**

- 1) Χίλτον.
- 2) Σόφιτελ.
- 3) Λήδρα Μάριστ.
- 4) Όμιλος Εροτέλ .
- 5) Κλάμπ Μέντ.
- 6) Μεγάλη Βρετάνια.
- 7) Νοβοτέλ.

#### **5.4 Σύνταξη ερωτηματολογίου**

Με βάση τη σχετική βιβλιογραφία, που αφορά στην ανάπτυξη και εκπαίδευση των στελεχών, καθορίστηκαν οι παράγοντες, που θεωρούνται σημαντικοί για

την αποτελεσματική ανάπτυξη των στελεχών. Οι θεματικές ενότητες που αποτέλεσαν την βάση για την κατάρτιση του ερωτηματολογίου αφορούν:

1. τα ατομικά στοιχεία του ερωτηθέντος, δηλαδή το φύλο, την ηλικία, την θέση στην εταιρία, τα χρόνια προϋπηρεσίας,
2. την πολιτική της εταιρίας, σε σχέση με την εκπαίδευση και ανάπτυξη των στελεχών,
3. την κατανόηση της αναγκαιότητας εκπαίδευσης,
4. την αξιολόγηση απόδοσης των στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 23 ερωτήσεις, κλειστού και ανοιχτού τύπου, κλίμακας Λικέρτ 1-5 και από 3 τμήματα:

Τμήμα Α – Χαρακτηριστικά Επιχείρησης (Ερωτήσεις 1-3),

Τμήμα Β- Συστήματα Ανάπτυξης Προσωπικού & Ανωτέρων Στελεχών (Ερωτήσεις 4 -16),

Τμήμα Γ – Χαρακτηριστικά Διευθυντή Προσωπικού (Ερωτήσεις 17-23).

Όταν οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δίνεται η δυνατότητα στον ερωτηθέντα, να συμπληρώσει με δικά του σχόλια και παρατηρήσεις.

### **5.5 Πεδία διερεύνησης ερωτηματολογίου**

Όπως έχει αναφερθεί και στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι περιοχές που χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας, έχουν ομαδοποιηθεί με κριτήριο να

ανταποκρίνονται σε θεματικές ενότητες, όπως αυτές έχουν προσδιορισθεί βάσει των θεωρητικών εξελίξεων στο χώρο της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι διακεκριμένες περιοχές είναι οι ακόλουθες:

1. Χαρακτηριστικά της Επιχείρησης ( Ιδιοκτησιακό καθεστώς{Δημόσια, Ιδιωτική})
2. Μορφή Εταιρίας (Ιδιωτική, Πολυεθνική),
3. Διάρκεια λειτουργίας(12 μήνες, εποχιακή λειτουργία),
4. Πολιτική της εταιρίας:
  - α) Ποιά είναι τα συστήματα ανάπτυξης προσωπικού και στελεχών που σχεδιάζονται από τις επιχειρήσεις.
  - β) Τι περιλαμβάνουν αυτά τα συστήματα.
  - γ) Ποίοι είναι οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή τους.
  - δ) Πως γίνεται η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και η επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
  - ε) Ποίες μέθοδοι εφαρμόζονται για την ανάπτυξη των στελεχών.
  - στ) και πως γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Χαρακτηριστικά του Διευθυντή Προσωπικού

- Ηλικία
- Επίπεδο Εκπαίδευσης
- Χρόνια προϋπηρεσίας
- Τρόποι Επιμόρφωσης
- Γνώση Γλωσσών

## **5.6 Αντιστοίχιση ερωτηματολογίου με θεωρητικό τμήμα της εργασίας**

Η ερώτηση 4 (Δραστηριότητες του Τμήματος Προσωπικού) στηρίζεται στη θεωρία περί Οργάνωσης Τμήματος Προσωπικού, όπως αναφέρεται στο υπό-κεφάλαιο 2.4.

Η ερώτηση 8 (Μέθοδοι Ανάπτυξης Στελεχών) στηρίζεται στην θεωρία περί Προγράμματος ανάπτυξης στελεχιακού δυναμικού, όπως αναλύεται στο υποκεφάλαιο 3.2.

Οι ερωτήσεις 10 (Ανάγκη για ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων) και 11 (Μέσα ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών) στηρίζονται στην θεωρία περί Μέσων εντοπισμού αναγκών, όπως αναφέρονται στο υπό-κεφάλαιο 4.6.

Η ερώτηση 14 (Θέματα Εκπαίδευσης) στηρίζεται στη θεωρία περί θεμάτων εκπαίδευσης των στελεχών, όπως αναφέρεται στο υπό-κεφάλαιο 4.4.

Η ερώτηση 16 (Κριτήρια αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης) στηρίζεται στη θεωρία περί Πλεονεκτημάτων της εκπαίδευσης στελεχών, όπως αναφέρεται στο υπό-κεφάλαιο 4.5

## **5.7 Προσδιορισμός Ερωτήσεων, που θα συνδεθούν μεταξύ τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων**

Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, παρουσιάζονται τα συστήματα ανάπτυξης των στελεχών, που εφαρμόζονται στους κλάδους των ξενοδοχείων και των εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, αναλύονται οι μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών που χρησιμοποιούνται από τους υπευθύνους των Ανθρωπίνων Πόρων και στους δύο κλάδους και γίνεται αναφορά στην ιδιαιτερότητα που παρουσιάζει η εκπαίδευση στα διαφορετικά τμήματα του Ξενοδοχείου, δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, σε διαφορετικού τύπου πελατεία, όπως σε εμπόρους που ταξιδεύουν για επαγγελματικές υποθέσεις, σε συνέδρους κτλ.

Βασικός στόχος, επομένως είναι να αποδειχθεί σε ποίο βαθμό η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη και αν υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ των δύο κλάδων αναφορικά με την ανάπτυξη των στελεχών τους.

Με το πέρας λοιπόν της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους υπεύθυνους των τμημάτων Ανθρωπίνου Δυναμικού, θα εξαχθούν πολύτιμα συμπεράσματα για την παρούσα κατάσταση στις επιχειρήσεις των δύο κλάδων, όσον αφορά στα εκπαιδευτικά προγράμματα που βρίσκονται σε ισχύ για τα στελέχη τους. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις που παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων, αφορούν:

- 1) τις μεθόδους, που χρησιμοποιούνται από τους δύο κλάδους για την εκπαίδευση των στελεχών,
- 2) και τις δραστηριότητες του τμήματος Προσωπικού τους.

Οι απαντήσεις που θα δίδονται στις προηγούμενες ερωτήσεις, ύστερα από την ολοκλήρωση της έρευνας, θα οδηγήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων που θα επιβεβαιώνουν ή θα διαψεύδουν το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, δηλαδή το κατά πόσο οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν αυτές τις μεθόδους ή δεν τις έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ. Με αυτό τον τρόπο αποδεικνύεται, εάν οι επιχειρήσεις στους δυο τομείς, χρησιμοποιούν τις ίδιες μεθόδους για τις μεγαλύτερες μονάδες τους. Δηλαδή το κριτήριο που είναι σημαντικό, αφορά στο κλάδο των επιχειρήσεων και κατά πόσο αυτός σχετίζεται με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των στελεχών.

Επίσης ιδιαίτερα σημαντικές ερωτήσεις για την έρευνα, αποτελούν αυτές που αφορούν τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης (Καθεστώς Ιδιοκτησίας: Ιδιωτική-Πολυεθνική Εταιρία). Με βάση τις απαντήσεις στις προηγούμενες ερωτήσεις, θα μπορέσουν να εξαχθούν συμπεράσματα, σχετικά με την επιλογή των θεμάτων εκπαίδευσης από τους υπευθύνους κατάστρωσης των προγραμμάτων.

Πιο συγκεκριμένα, θα επιχειρηθεί να γίνει συσχέτιση μεταξύ του καθεστώτος ιδιοκτησίας των επιχειρήσεων και των θεμάτων εκπαίδευσης των στελεχών τους, δηλαδή:

- α) εάν οι εταιρίες που είναι πολυεθνικές και στους δύο κλάδους, εφαρμόζουν τις ίδιες μεθόδους για την ανάπτυξη των στελεχών τους και
- β) με ποιά συχνότητα γίνεται αλλαγή στα θέματα εκπαίδευσης και κατά πόσο διαφοροποιούνται οι μέθοδοι, μεταξύ των ιδιωτικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Τέλος, θα επιχειρηθεί να γίνει μια συσχέτιση μεταξύ των δύο κλάδων και των ιδιωτικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων, σχετικά με το προφίλ του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού, ώστε να εντοπιστεί ποίο είναι το επίπεδο Εκπαίδευσης, ανά κλάδο και ιδιοκτησιακό καθεστώς.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1 Επεξεργασία Στοιχείων

Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε, όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο μέσω ερωτηματολογίου, η συμπλήρωση του οποίου επιτεύχθηκε με προσωπική συνέντευξη. Σε ορισμένες περιπτώσεις, λόγω φόρτου εργασίας των υπευθύνων των εξεταζόμενων εταιρειών, μερικά ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν μέσω τηλεφωνικής συνέντευξης, με ταυτόχρονη αποστολή τους σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail) ή φαξ. Τα δεδομένα καταχωρήθηκαν και επεξεργάστηκαν σε πρόγραμμα Η/Υ (Excel & SPSS).

#### 6.1.1 Ιδιοκτησιακό καθεστώς - Μέγεθος

ΠΙΝΑΚΑΣ 2  
ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Κλάδος	Καθεστώς		Σύνολο
	Ιδιωτική	Πολυεθνική	
Εταιρ. Συμβ.	34,2% 25	57,1% 6	40,4% 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	65,8% 38	42,9% 14	59,6% 52
Σύνολο	100,0	100,0	100,0

Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, από τις **31 επιχειρήσεις του κλάδου εταιριών συμβούλων επιχειρήσεων το (34,2%) ανήκει στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το (57,1%) είναι πολυεθνικές**, έχουν παρουσία δηλαδή και σε χώρες του εξωτερικού. Στις δε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τα αντίστοιχο

**ποσοστά είναι (65,8%) για τον ιδιωτικό τομέα και το (42,9%) των επιχειρήσεων είναι πολυεθνικές.**

Όσον αφορά το μέγεθος των επιχειρήσεων, το δείγμα περιλαμβάνει επιχειρήσεις μεγέθους (15-500 ατόμων), ενώ δεν έλειψε και η περίπτωση επιχείρησης με 900 άτομα,(της ξενοδοχειακής αλυσίδας Κλάμπ Μέντ), που απασχολούνται κυρίως σε εποχιακή βάση. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρήσεις με 150 άτομα, καταλαμβάνουν το ποσοστό 5,1% του δείγματος.

### **6.1.2 Συστήματα ανάπτυξης προσωπικού**

Σύμφωνα με τις αναλύσεις μας, από τη δεύτερη θεματική ενότητα: Συστήματα Ανάπτυξης Προσωπικού, οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται περισσότερο το Τμήμα Προσωπικού, είναι οι ακόλουθες:

- Στρατολόγηση /Προσέλκυση.
- Επιλογή.
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.
- Πολιτική προσωπικού.
- Προαγωγές-Μεταθέσεις.
- Σύστημα Χρηματικών Κινήτρων.
- Συμπληρωματικές Παροχές.
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών.
- Έρευνες απόψεων και στάσεων των εργαζομένων.

Ειδικά στις πολυεθνικές, παρατηρείται μια διαφοροποίηση σε σχέση με τις ιδιωτικές, η οποία έγκειται στη καθολική εφαρμογή των παραπάνω δραστηριοτήτων, από το Τμήμα Προσωπικού.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:ΠΡΟΣΛΗΨΗ

Καθεστώς Ιδιοκτησίας	Πρόσληψη		Σύνολο
	ναι	όχι	
Ιδιωτική	68,6% 11	81,3% 3	72,5% 14
Πολυεθνική	31,4% 35	18,8% 16	27,5% 51
Σύνολο	100,0	41,2%	100,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 4  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καθεστώς Ιδιοκτησίας	Περιγραφή θέσεων εργασίας		Σύνολο
	ναι	όχι	
Ιδιωτική	66,7% 10	81,0% 4	72,5% 14
Πολυεθνική	33,3% 30	19,0% 21	27,5% 51
Σύνολο	100,0	41,2%	100,0

Πιο αναλυτικά όπως φαίνεται και στους παραπάνω πίνακες, παρατηρείται μια σημαντική απόκλιση στα ποσοστά, όσον αφορά στη δραστηριότητα «περιγραφή των θέσεων εργασίας» της τάξεως του (33,3%) για τις πολυεθνικές, έναντι (66,7%) για τις ιδιωτικές και στους δύο κλάδους.

Όσον αφορά το ερώτημα 4 του ερωτηματολογίου {Δραστηριότητες του Τμήματος Προσωπικού}, οι επιχειρήσεις και στους δύο κλάδους επέλεξαν τις δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται το τμήμα Προσωπικού, σε παρόμοια ποσοστά. Η διαφοροποίηση στα ποσοστά, παρατηρείται σε συνάρτηση με το καθεστώς ιδιοκτησίας (Ιδιωτικές-Πολυεθνικές) και όχι με τον κλάδο.

### **6.1.3 Ποσοστό του χρόνου που αφιερώνεται στην ανάπτυξη των στελεχών.**

Σε αυτό το ερώτημα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν έδωσε μια συγκεκριμένη απάντηση, δεδομένου ότι η ανάπτυξη των στελεχών δεν αποτελεί ξεχωριστή αρμοδιότητα, για τον υπεύθυνο του τμήματος προσωπικού, αλλά συμπληρώνεται και από άλλες δραστηριότητες, όπως: την πρόσληψη των ικανότερων στελεχών, την διοικητική υποστήριξη, τα οικονομικά θέματα και το χρόνο που αφιερώνεται στην ανάπτυξη τους, που κυμαίνεται από 40 έως 95%.

Δεν έλειψε και η περίπτωση υπευθύνου προσωπικού, που αφιερώνει μόνο 10% του χρόνου του στην ανάπτυξη. Στο δε αμέσως επόμενο ερώτημα που σχετίζεται άμεσα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων (53,8%) απάντησε ότι αυτός που ασχολείται με την ανάπτυξη των στελεχών, βρίσκεται στο αμέσως κάτω επίπεδο από τη Γ. Διεύθυνση.

## 6.2 Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

Κατά τη διάρκεια της προηγούμενης δεκαετίας, η πρόοδος στη τεχνολογία και η φύση του εργασιακού περιβάλλοντος, είχαν άμεσο αντίκτυπο στον τύπο των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν για την κατάρτιση.

Τόσο στην Ελλάδα, όσο και σε άλλες χώρες, υπάρχουν περιορισμένες πληροφορίες σχετικά με τις χρησιμοποιηθείσες εκπαιδευτικές μεθόδους και τον βαθμό στον οποίο οι σύγχρονοι μέθοδοι ανάπτυξης είναι αποτελεσματικότερες από την παραδοσιακή διδασκαλία. Επομένως, με σκοπό τη διερεύνηση των θεμάτων αυτών, συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο, το ερώτημα προς τους υπευθύνους προσωπικού για τις εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν.

Μέθοδοι όπως:

- η αποστολή σε σεμινάρια που διοργανώνονται από εκπαιδευτικές επιχειρήσεις,
- η συστηματική εκπαίδευση στο χώρο εργασίας,
- η εναλλαγή θέσεων εργασίας στα διάφορα τμήματα,
- η προγραμματισμένη καθοδήγηση από τον προϊστάμενο,
- η εκπαίδευση μέσω μέντορα,
- και η μελέτη περιπτώσεων.

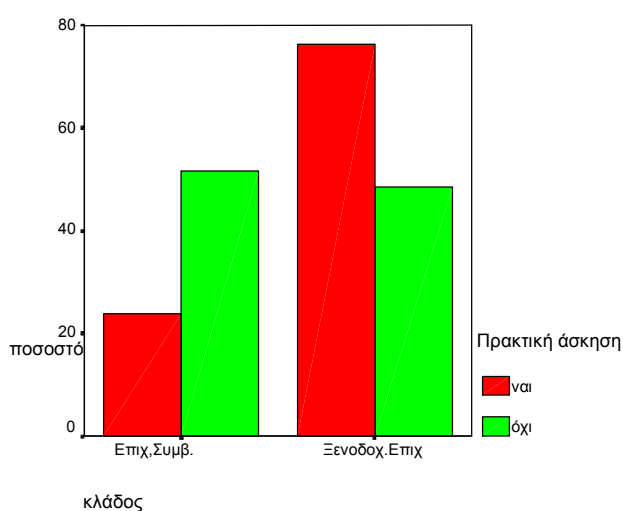
επιλέχθηκαν ως οι πιο δημοφιλείς από τις πολυεθνικές, σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στους δύο κλάδους.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5**  
**ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ**

Καθεστώς Ιδιοκτησίας	Καθοδήγηση		Σύνολο
	ναι	Όχι	
Ιδιωτική	42,1% 12	57,9% 2	100,0 14
Πολυεθνική	85,7% 28	14,3% 24	100,0 52
Σύνολο	53,8%	46,2%	100,0

Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, οι πολυεθνικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε ποσοστό (85,7%), επέλεξαν την καθοδήγηση ως μέθοδο ανάπτυξης των στελεχών τους, γεγονός που δικαιολογείται λόγω της εμπειρίας, που διαθέτει η μητρική εταιρία σε άλλες χώρες.

Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης, επιλέχτηκε εύλογα σε υψηλότερο ποσοστό από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, λόγω της ιδιαίτερης φύσης των επαγγελματιών του ξενοδοχειακού τομέα, που απαιτούν ειδικές ικανότητες, οι οποίες αποκτώνται και κατά την διάρκεια της πρακτικής εκπαίδευσης. Το διάγραμμα που ακολουθεί το επιβεβαιώνει.



**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΜΕΘΟΔΟΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΑΣΚΗΣΗ**

### 6.2.1 Θέματα εκπαίδευσης στελεχών

Αναφορικά με το ερώτημα 14 του ερωτηματολογίου (Θέματα Εκπαίδευσης Στελεχών), είναι λογικό που οι επιχειρήσεις και στους δύο κλάδους, επέλεξαν με διαφορετικά ποσοστά τα θέματα εκπαίδευσης των στελεχών τους, λόγω της διαφορετικής φύσης των εργασιών, που επιτελούν τα τμήματα Προσωπικού τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6  
ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ : ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Κλάδος	Ηλεκτρ. Εμπόριο.		Σύνολο
	Ναι	Όχι	
Εταιρ. Συμβ.	4,8% 8	95,2% 23	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	25,8% 9	74,2% 43	100,0 52
Σύνολο	17,3%	82,7%	100,0

Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στον παραπάνω πίνακα, μεγάλη απόκλιση παρατηρείται στο ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), το οποίο επέλεξαν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σε ποσοστό (25,8%), έναντι μόλις (4,8%) των εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Μεγαλύτερη όμως απόκλιση παρατηρείται, στα εξής θέματα εκπαίδευσης:

1. τη Στρατηγική Εξυπηρέτησης Πελατών.
2. τις Πωλήσεις και
3. τις Δημόσιες Σχέσεις.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 7**  
**ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ**  
**ΠΕΛΑΤΩΝ**

Κλάδος	Στρατηγ. Εξυπηρ. Πελ.		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	47,6% 24	52,4% 7	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	77,4% 34	22,6% 18	100,0 52
Σύνολο	65,4%	34,6%	100,0

**ΠΙΝΑΚΑΣ 8**  
**ΘΕΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ: ΠΩΛΗΣΕΙΣ**

Κλάδος	Πωλήσεις		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	28,6% 22	71,4% 9	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	71,0% 28	29,0% 24	100,0 52
Σύνολο	53,8%	46,2%	100,0

Όπως επιβεβαιώνεται και από τους παραπάνω πίνακες, οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν εντάξει την Στρατηγική Εξυπηρέτησης, στο πρόγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών τους, σε ποσοστό 77,4% έναντι 47,6% των εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Την ίδια λογική ακολουθεί και η προτίμηση που έδειξαν οι Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις πωλήσεις, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα του προγράμματος της εκπαίδευσης τους, σε ποσοστό 71% έναντι 28,6% του κλάδου Συμβούλων Επιχειρήσεων. Οι δε δημόσιες σχέσεις επιλέχτηκαν σε



ποσοστό 51,6% από τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, έναντι μόλις 9,5% από τον κλάδο Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Και στις τρεις παραπάνω περιπτώσεις, είναι αυτονόητο ότι τα στελέχη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, όπως και όλο το προσωπικό, επιβάλλεται να εκπαιδευτούν σε καίρια θέματα που ανακύπτουν ως καθημερινή ανάγκη, δηλαδή το πως να αυξηθούν οι πωλήσεις ενός ξενοδοχείου, να ικανοποιηθεί η πελατεία και να διατηρηθεί ένα σταθερό δίκτυο πελατών.

Τέλος η προβολή του προϊόντος προς τα έξω, επιλέχτηκε από τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις σε σημαντικό μεγαλύτερο ποσοστό (29,8%), απ' ότι στον κλάδο των Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων, γεγονός που αιτιολογείται όπως και στις παραπάνω περιπτώσεις από τη φύση της επιχείρησης..

## 6.2.2 Ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών

ΠΙΝΑΚΑΣ 9  
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕΣΩ ΤΩΝ ΑΙΤΗΜΑΤΩΝ  
ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ

Κλάδος	Αιτήματα Προϊσταμένων		Σύνολο
	ναι	Όχι	
Εταιρ. Συμβ.	71,4% 28	28,6% 3	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	90,3% 43	9,7% 9	100,0 52
Σύνολο	82,7%	17,3%	100,0

**ΠΙΝΑΚΑΣ 10**  
**ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**  
**ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Κλάδος	Αξιολόγηση Απόδοσης		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	52,4% 23	47,6% 8	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	74,2% 34	25,8% 18	100,0 52
Σύνολο	65,4%	34,6%	100,0

Όπως απεικονίζεται και στους παραπάνω πίνακες, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις επέλεξαν τους εξής τρόπους, για την ανάλυση των αναγκών για εκπαίδευση:

Τα αιτήματα των άμεσων προϊσταμένων επιλέχτηκαν σε ποσοστό 90,3% έναντι 71,4% των Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων. Ακολούθησε η αξιολόγηση της απόδοσης, που αντιστοιχεί σε ποσοστό 74,2% υπέρ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έναντι 52,4%. Οι υπόλοιποι τρόποι μέσω των οποίων έγινε η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, δεν παρουσιάζουν σημαντική διαφοροποίηση στα ποσοστά και στους δύο κλάδους.

**6.2.3 α) Συμμετοχή των στελεχών στην εκπαίδευση**

**ΠΙΝΑΚΑΣ 11**  
**Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΕΠΙΒΑΛΛΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ**

Κλάδος	Η συμμετοχή επιβάλλεται από τον προϊστάμενο					Σύνολο
	καθόλου	ελάχιστα	μερικώς	πολύ	απόλυτα	
Εταιρ. Συμβ.	40,0% 3	20,0% 5	20,0% 8	15,0% 8	5,0% 7	100,0% 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	9,7% 11	16,1% 9	25,8% 12	25,8% 11	22,6% 8	100,0% 51
Σύνολο	21,6%	17,6%	23,5%	21,6%	15,7%	100,0%

Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, η συμμετοχή των στελεχών στην εκπαίδευση, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επιβάλλεται από τον προϊστάμενο σε μεγαλύτερο ποσοστό (22,8%) απ' ότι στις Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων.

Σχετικά με το ερώτημα 12.α του ερωτηματολογίου, (κατά πόσο επιβάλλεται η συμμετοχή ενός στελέχους στην εκπαίδευση), οι Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις απάντησαν σε μεγάλο ποσοστό (22,6%) ότι επιβάλλεται απόλυτα η συμμετοχή από τον προϊστάμενο, ενώ οι Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων απάντησαν στο ίδιο ερώτημα, ότι επιβάλλεται σε πολύ μικρό ποσοστό από τον προϊστάμενο (5%) και ότι αντίθετα η συμμετοχή των στελεχών στην εκπαίδευση, παροτρύνεται από τον προϊστάμενο σε ποσοστό (33,3%).

### 6.2.3 β)Υπευθυνότητα για ανάπτυξη

ΠΙΝΑΚΑΣ 12  
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Κλάδος	Ενδιαφερόμενοι για ανάπτυξη		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	23,8% 3	76,2% 28	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	9,7% 8	90,3% 44	100,0 52
Σύνολο	15,4%	84,6%	100,0

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, που αφορά στο ερώτημα 15 «ποιοί είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη», το μεγαλύτερο ποσοστό των Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων (23,8%) απάντησε ότι όσοι ενδιαφέρονται να

αναπτυχθούν, είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, έναντι 9,7% των Ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, που έδειξαν σαφώς την προτίμηση τους στους προϊσταμένους, ενώ και οι δύο κλάδοι επέλεξαν, το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού, ως το πιο αρμόδιο για την ανάπτυξη των στελεχών τους.

#### 6.2.4 Χαρακτηριστικά Διευθυντή Προσωπικού

ΠΙΝΑΚΑΣ 13  
ΣΥΜΠΤΩΣΗ ΡΟΛΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΜΕ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κλάδος	Γενικός Δ/ντης		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	4,8% 5	95,2% 26	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	16,1% 6	83,9% 46	100,0 52
Σύνολο	11,5%	88,5%	100,0

Όπως απεικονίζεται στον παραπάνω πίνακα , ως προς τον τίτλο της θέσης του Διευθυντή Προσωπικού, ο ρόλος του Διευθυντή προσωπικού συμπίπτει με αυτόν του Γενικού Διευθυντή, σε μεγαλύτερο ποσοστό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις(16,1%), κυρίως σε μικρότερα ξενοδοχεία, που δεν έχουν αυτοτελές τμήμα προσωπικού, όπου ο Γενικός Διευθυντής εκτελεί και τα καθήκοντα του Προσωπάρχη.

Στον κλάδο των Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων, ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ανεξάρτητο πρόσωπο από τον Γενικό Διευθυντή, καθώς στην πλειονότητά τους οι Εταιρίες Επιχειρήσεων Συμβούλων, έχουν οργανωμένα συστήματα ανάπτυξης των στελεχών τους, από την μητρική εταιρία και διαθέτουν ειδική τεχνογνωσία.

### 6.3 -Συμπεράσματα- Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Με βάση τη βιβλιογραφία και το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, έχουν εξαχθεί ορισμένα συμπεράσματα, σχετικά με το θέμα της εργασίας, δηλαδή την ανάπτυξη των ανωτέρων στελεχών στους δύο κλάδους και τις ομοιότητες και διαφορές μεταξύ των δύο υπό εξέταση κλάδων, Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων -Ξενοδοχεία.

Ύστερα και από τη στατιστική επεξεργασία των στοιχείων και την ανάλυση τους, επιχειρήθηκε να εξακριβωθεί σε ποίο βαθμό η θεωρία εφαρμόζεται στην πράξη και από τους δύο κλάδους. Τα συμπεράσματα, τα οποία εξάχθηκαν κατόπιν της στατιστικής ανάλυσης των ερωτηματολογίων, εντάσσονται στις εξής κατηγορίες:

Η πρώτη κατά σειρά σπουδαιότητας κατηγορία είναι οι μέθοδοι ανάπτυξης των στελεχών ανά κλάδο και καθεστώς ιδιοκτησίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14  
ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ - ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Καθεστώς Ιδιοκτησίας	Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας		Σύνολο
	ναι	όχι	
Ιδιωτική	44,7% 8	55,3% 6	100,0 14
Πολυεθνική	57,1% 25	42,9% 27	100,0 52
Σύνολο	48,1%	51,9%	100,0

Όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, γεγονός που συμπίπτει με το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, οι πολυεθνικές εταιρίες κυρίως στον κλάδο των Εταιριών Συμβούλων Επιχειρήσεων, εφαρμόζουν τις περισσότερες εκ των προηγμένων μεθόδων ανάπτυξης των στελεχών τους, όπως για παράδειγμα: την εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, την καθοδήγηση μέσω του προϊστάμενου, τα σχέδια ανάπτυξης προσωπικού κτλ.

Κατόπιν όμως την στατιστική επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου, παρατηρήθηκε μια σημαντική διαφοροποίηση σε ορισμένες βασικές κατηγορίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 15  
ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ- ΥΠΟΔΥΣΗ ΡΟΛΩΝ

Κλάδος	Υπόδυση ρόλων		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	9,5% 5	90,5% 26	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	16,1% 7	83,9% 45	100,0 52
Σύνολο	13,5%	86,5%	100,0

1) Πιο συγκεκριμένα, όπως απεικονίζεται και στον παραπάνω πίνακα, μέθοδοι όπως: η ηλεκτρονική εκπαίδευση, η υπόδυση ρόλων, τα σχέδια ανάπτυξης προσωπικού και η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο, επιλέχτηκαν από τις Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων, σε ποσοστά πολύ μικρότερα από τις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις:

- 1) η ηλεκτρονική εκπαίδευση σε ποσοστό (22,6%),
- 2) η υπόδυση ρόλων αντίστοιχα σε ποσοστό (9,5%).

Γεγονός που έρχεται σε αντίφαση με το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας, στο οποίο αναφέρθηκε, ότι οι ίδιες μέθοδοι είναι πιο δημοφιλείς στις Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων.

2) Όσον αφορά στην ενότητα του ερωτηματολογίου: {Χαρακτηριστικά του Διευθυντή Προσωπικού}, παρατηρείται σημαντική διαφοροποίηση, σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης του Διευθυντή, και στους δύο κλάδους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16  
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ ΣΠΟΥΔΩΝ

Κλάδος	Μεταπτ. Τίτλος		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	57,1% 10	42,9% 21	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	32,3% 22	67,7% 30	100,0 52
Σύνολο	42,3%	57,7%	100,0

Όπως καταγράφεται και στον παραπάνω πίνακα, στις μεν Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, οι Διευθυντές προσωπικού, είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών, σε ποσοστό μικρότερο από τις Εταιρίες Επιχειρήσεων Συμβούλων (32,3%), έναντι (57,1%), γεγονός που δικαιολογείται λόγω της διαφορετικής φύσης των υπηρεσιών που παρέχονται από τους δύο κλάδους και των διαφορετικών απαιτήσεων που δημιουργούνται για την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Οι δε Εταιρίες Επιχειρήσεων Συμβούλων, έχουν μια συγκεκριμένη δομή και παρέχουν ένα καθορισμένο πλέγμα υπηρεσιών, το οποίο μπορεί να διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης:

- α) σε ελεγκτικές,
- β) φοροτεχνικές,
- γ) διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού υπηρεσίες κ.α.

Επομένως τα στελέχη στις επιχειρήσεις αυτές, πρέπει να είναι καταρτισμένα αναλόγως και αναπτύσσονται σύμφωνα με τις απαιτήσεις του κάθε έργου που αναλαμβάνουν.

Ενώ στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι υπηρεσίες που παρέχονται επικεντρώνονται, σε όσο την δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και δεν απαιτείται τα στελέχη να έχουν πτυχίο ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους, κάτι που δεν ισχύει για τις εταιρίες επιχειρήσεις συμβούλων.

3) Οι δραστηριότητες που επιτελεί το τμήμα Προσωπικού, διαφέρουν περισσότερο σε συνάρτηση με το αν οι επιχειρήσεις είναι ιδιωτικές ή πολυεθνικές και λιγότερο με το αν ανήκουν στον κλάδο των Εταιριών Επιχειρήσεων Συμβούλων ή των Ξενοδοχείων.

Αυτό είναι το συμπέρασμα που συνάγεται, ύστερα από τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, καθώς όπως απεικονίζεται και στους παρακάτω πίνακες, δραστηριότητες, όπως το σύστημα των χρηματικών κινήτρων και η πολιτική μισθών, επιλέχτηκαν ως οι πιο συχνά επιλεγόμενες από το τμήμα προσωπικού των ιδιωτικών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.



ΠΙΝΑΚΑΣ 17  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ- ΚΙΝΗΤΡΑ

Καθεστώς	Κίνητρα		Σύνολο
	ναι	όχι	
Ιδιωτική	69,2% 4	74,4% 10	73,1% 14
Πολυεθνική	30,8% 13	25,6% 39	26,9% 52
Σύνολο	100,0	100,0	100,0

Ενώ αντίστοιχα, οι ιδιωτικές Εταιρίες Συμβούλων Επιχειρήσεων, έδειξαν εμφανή προτίμηση στις ακόλουθες δραστηριότητες του Τμήματος Προσωπικού:

- 1) Στατιστικές Προσωπικού,
- 2) Ατομικά σχέδια ανάπτυξης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18  
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κλάδος	Μεταπτ. Τίτλος		Σύνολο
	ναι	όχι	
Εταιρ. Συμβ.	23,8% 5	76,2% 26	100,0 31
Ξενοδοχ. Επιχ.	16,1% 10	83,9% 42	100,0 52
Σύνολο	19,2%	80,8%	100,0

Επομένως από όλα τα όσα προηγήθηκαν, προκύπτει ότι και στους δύο κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα εφαρμόζουν ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανάπτυξης για τα ανώτερα στελέχη τους και οι υπεύθυνοι Ανθρωπίνου Δυναμικού παρακολουθούν τις εξελίξεις στον κλάδο τους, μέσω της παρακολούθησης

σεμιναρίων και της πλοήγησης στο Δια-δίκτυο. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, θα χρησιμοποιηθούν για περαιτέρω ανάλυση, καθώς στο παρελθόν δεν έχει επιχειρηθεί παρόμοια έρευνα για να γίνουν και άλλου τύπου συγκρίσεις.

Έρευνες με θέμα την εκπαίδευση του προσωπικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν πραγματοποιηθεί, αλλά καμία άλλη έρευνα δεν είχε ως θέμα την ανάπτυξη των στελεχών σε δύο τόσο διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

Παρ' ότι οι δύο κλάδοι διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους, καθώς παρέχουν διαφορετικές υπηρεσίες και έχουν διαφορετικά οργανογράμματα, έχουν μια ομοιότητα: και οι δύο ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών. Οι μεν Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, παρέχουν ένα ευρύ πλέγμα υπηρεσιών στους πελάτες τους με γνώμονα πάντα την όσο την δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση τους.

Οι δε Εταιρίες Επιχειρήσεων Συμβούλων, αν και δεν έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες τους, όπως συμβαίνει στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μεσολαβούν για να τους προσφέρουν την καλύτερη ποιοτική λύση, που να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις τους.

Επομένως τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την παραπάνω ανάλυση, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την συνέχιση της έρευνας και σε άλλα επίπεδα, συγκρίνοντας τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις

στους δύο κλάδους και στις μεθόδους Στελέχωσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού (Μεθόδους επιλογής) και στα συστήματα αμοιβών (επιπλέον παροχές, καθορισμός της αξίας μιας θέσης εργασίας).

Τέλος θα μπορούσε να επιχειρηθεί και άλλη έρευνα, χρησιμοποιώντας τα πορίσματα αυτής της έρευνας, με αντικείμενο την ανάπτυξη στελεχών και σε άλλους κλάδους επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασταρδής, Μ , Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Πειραιάς, 2002.
2. Καλογήρου , Κ, Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο εργασίας, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα , 2000.
3. Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού σε ξενοδοχειακές Μονάδες, Αθήνα, 1990.
4. Κανελλόπουλος, Χ, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Θεωρία-πράξη, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα ,1991.
5. Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού και Διευθυντικά Στελέχη Διοίκησης Προσωπικού στην Ελλάδα, Ελκεπά, Αθήνα, 1990.
6. Κανελλόπουλος, Χ -Παπαλεξανδρή Ν, Αξιολόγηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, International Publishing, Αθήνα, 2002.
7. Κανελλόπουλος, Χ, Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρωπίνου Δυναμικού (Θεωρία και Πράξη), Αθήνα ,2002.
8. Κουγιανού , Κ, «Πεθαίνει η αξιολόγηση της απόδοσης?» Εφημερίδα Καριέρα, Μάιος 2003.
9. Λαλούμης, Δ – Ρούπας, Β, Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1998.

10. Λησιώτη , Τ. Υπεύθυνη τμήματος μάρκετινγκ εταιρίας Pricewaterhouse Coopers Ελλάδος «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων-Η ομπρέλα των εταιριών», Εφημερίδα Καριέρα, 2002.
11. Λυμπερόπουλος , Κ, Προσδιορισμός Εκπαιδευτικών Αναγκών για Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Κεφάλαιο 4, 1987
12. Μητρόπουλος , Κ, «Σύμβουλοι Επιχειρήσεων –Το Νέο Τοπίο», Planet Spectrum, Δεκέμβριος 2002.
13. Μπουραντάς, Δ, Παπαλεξανδρή, Ν, Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, 2002, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
14. Παπαλεξανδρή, Ν, Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και Ευρωπαϊκή Ένωση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα , 2002.
15. Παπανδρόπουλος, Α, «Κατάρτιση Στελεχών στις Επιχειρήσεις», Οικονομικός Ταχυδρόμος σε συνεργασία με την εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων, Μάρτιος 2002.
16. Παπάς, Γ, «Η ενδο-επιχειρησιακή ανάπτυξη σταδιοδρομίας: Διεθνείς Τάσεις και Ελληνικές Προοπτικές», Εφημερίδα Καριέρα, Ιανουάριος 2003
17. Σκούλας, Ν, Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κάπα, Αθήνα, 2002
18. Φραγκιαδάκης, Ε, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ηράκλειο, 1988.
19. Χάλας , Γ, Πώς μαθαίνουν οι μάνατζερ-Εκπαίδευση και Επάγγελμα, Εκδόσεις Ίον, Αθήνα ,1989.
20. Χυτήρης, Λ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks Αθήνα, 2001.

21.Malcolm P. - Institute of Management Επιτυχημένη Εκπαίδευση Προσωπικού σε 1 εβδομάδα, Εκδόσεις Anubis, 2002

22.Ο'Connor, C. A, Επιτυχημένος ηγέτης σε 1 εβδομάδα, Institute of Management, Εκδόσεις Anubis., 2002

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

1. Cacioppe, R, "Leadership moment by moment", Leadership & Organization Development Journal,1997.
2. Tracey B, "A contemporary Model for Human Resources", Center for Hospitality Research at Cornell University, 2002.
3. Drucker, P, "The Practice of Management",