

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα
Τ.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΧΑΝΔΡΗΣ ΤΗΣ ΧΙΟΥ».**

ΟΝ/ΜΟ. ΦΟΙΤΗΤΗ : ΠΕΤΡΟΣ ΡΟΥΣΣΟΣ

Α.Μ. :7764

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΣ:ΑΡΙΣΤΕΙΔΗΣ ΠΑΠΑΓΡΗΓΟΡΙΟΥ

ΑΘΗΝΑ, 2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα από όλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου οι οποίοι φρόντισαν να μου προσφέρουν ότι χρειαζόμουν, ώστε να αφοσιωθώ ολοκληρωτικά στις σπουδές μου!

Επίσης, ευχαριστώ τον καθηγητή μου κ. Αριστείδη Παπαγρηγορίου για τις πολύτιμες συμβουλές του. Ελπίζω να έχω τη στήριξη και τη συνεργασία του και στο μέλλον!

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τους κυρίους Σαγιά Γεώργιο (προϊστάμενο υποδοχής στο CHIOS CHANDRIS) και τον κ.Σαραντινούδη Μιχαήλ (προϊστάμενο λογιστηρίου κεντρικής υπηρεσίας του ξενοδοχείου) για την παροχή πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.».

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--|-----------|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 6 |
| Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων..... | 8 |
| 1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων..... | 8 |
| 1.2 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων | 9 |
| 1.3 Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων | 11 |
| 1.3.1 Σπουδαιότητα | 11 |
| 1.3.2 Ρόλος και Στόχοι | 12 |
| 1.3.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων..... | 12 |
| 1.4 Οργάνωση και Στελέχωση του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων | 14 |
| 1.4.1 Υπεύθυνος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων | 15 |
| 1.4.2 Ανάλυση και Περιγραφή των Θέσεων Εργασίας..... | 15 |
| Κεφάλαιο 2. Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων | 18 |
| 2.1 Οι Εργαζόμενοι ως Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος..... | 19 |
| 2.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω Υψηλότερης Απόδοσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου | 21 |
| 2.3 Από το Στρατηγικό Μίγμα στον Αντίκτυπο του Πελάτη..... | 23 |
| 2.4 Ο Ρόλος των Ανθρωπίνων Πόρων στη Διαμόρφωση της Στρατηγικής..... | 28 |
| 2.5 Εργαλεία Μέτρησης και Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 29 |
| 2.6 Η Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Πράξη | 32 |
| Κεφάλαιο 3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στα Ξενοδοχεία..... | 37 |
| 3.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Τουριστικό Τομέα | 37 |
| 3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείου..... | 38 |
| 3.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων | 40 |
| 3.4 Το Τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις | 42 |
| 3.5 Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία..... | 43 |
| 3.5.1 Μελέτη Περίπτωσης του ClubCorp | 44 |
| Κεφάλαιο 4. Η Τουριστική Προσφορά και Ζήτηση της Χίου..... | 47 |
| 4.1 Η Χίος ως Τουριστικός Προορισμός..... | 47 |
| 4.2 Ο Τουρισμός και η Τουριστική Ανάπτυξη της Χίου..... | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 4.2.1 Swot Ανάλυση για το Τουριστικό Προϊόν της Χίου | 48 |
| 4.2.2 Τουριστική Προσφορά της Χίου | 50 |
| 4.2.3 Η Τουριστική Ζήτηση της Χίου | 52 |
| Κεφάλαιο 5. Ανάλυση Επιστημονικής Έρευνας | 57 |
| 5.1 Συλλογή Δεδομένων | 57 |
| 5.1.1 Πρωτογενή Δεδομένα..... | 57 |
| 5.1.2 Δευτερογενή Δεδομένα | 57 |
| 5.2 Μεθοδολογία Έρευνας και Ερωτηματολογίου..... | 58 |
| 5.3 Ερευνητικοί Στόχοι και Σκοποί Έρευνας | 60 |
| 5.4 Η Εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ Α.Ε.»..... | 61 |
| 5.4.1 Η Εταιρεία | 61 |
| 5.4.2 Ξενοδοχειακές Μονάδες..... | 63 |
| 5.5 Αποτελέσματα Έρευνας..... | 64 |
| ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ | 75 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 78 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ | 86 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|--|----|
| Πίνακας 1: Παραδείγματα διαφορετικών τύπων μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού. | 30 |
| Πίνακας 2 : Τουριστική προσφορά στην Χίο | 52 |
| Πίνακας 3: Η δυναμικότητα των ξενοδοχείων Χανδρή | 64 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

| | |
|--|----|
| Εικόνα 1: Διασύνδεση ανθρώπινου δυναμικού με την αξία και την απόδοση του οργανισμού | 23 |
| Εικόνα 2: Αφίξεις και αναχωρήσεις επιβατών εσωτερικού για τη Χίο..... | 55 |
| Εικόνα 3 : Αφίξεις και αναχωρήσεις επιβατών στη Χίο | 56 |
| Εικόνα 4 :Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου Χανδρής..... | 62 |
| Εικόνα 5: Κατάρτιση περιγραφών / αναλύσεων των θέσεων εργασίας..... | 65 |
| Εικόνα 6 : Εφαρμογή προγράμματος ένταξης και ενημέρωσης των νεοπροσληφθέντων..... | 66 |
| Εικόνα 7. Προσέλκυση Προσωπικού | 66 |
| Εικόνα 8. Οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού | 67 |
| Εικόνα 9. Πρόσωπα που αποφασίζουν για τις ανάγκες σε προσωπικό..... | 67 |
| Εικόνα 10. Τα σημαντικότερα προσόντα των υποψήφιων εργαζομένων | 68 |
| Εικόνα 11. Στοιχεία, στα οποία στηρίζεται η επιλογή κατάλληλου προσωπικού..... | 69 |
| Εικόνα 12. Σύγκριση της παρούσας πολιτικής προσλήψεων της εταιρείας με την αντίστοιχη περυσινή | 70 |
| Εικόνα 13. Η πολιτική της εταιρείας για κάθε θέση εργασίας..... | 71 |
| Εικόνα 14: Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση | 72 |
| Εικόνα 15 : Φύλλο συμμετεχόντων στην έρευνα..... | 73 |
| Εικόνα 16 : Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα..... | 73 |

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις μέρες μας η τουριστική δραστηριότητα έχει κοινωνικό-πολιτιστική και πολιτική σημασία αλλά δημιουργεί και σημαντικά οικονομικά οφέλη σε παγκόσμιο επίπεδο. Κατά τον 20ο αιώνα ο τουρισμός αναδείχθηκε σε μια από τις μεγαλύτερες και γρηγορότερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες της παγκόσμιας οικονομίας και εξακολουθεί την ανοδική του πορεία ακόμα και σήμερα. Για πολλές χώρες η τουριστική δαπάνη έχει γίνει μια σημαντική πηγή επιχειρηματικής δραστηριότητας, εισοδήματος, απασχόλησης και συναλλάγματος.

Πλέον, γίνεται σε όλους μας κατανοητή η τεράστια συμβολή του ελληνικού τουρισμού στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, στο συνάλλαγμα, στην απασχόληση αλλά και στην περιφερειακή ανάπτυξη. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός ότι το 16% του εργατικού μας δυναμικού απασχολείται στον τουρισμό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της τουριστικής βιομηχανίας. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και τελικά η αποδοτικότητα. Κλειδί για την πραγματοποίηση των στόχων αυτών αποτελεί ο εργαζόμενος, ο οποίος με τον επαγγελματισμό του κρατά στα χέρια του τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

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

Η παραπάνω διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού τους μέσα από την καθιέρωση και λειτουργία τμήματος ανθρωπίνων πόρων που αφορά συγκεκριμένα στη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου των επιχειρήσεων και των εργασιακών σχέσεων.

Κύριος στόχος της πτυχιακής είναι η μελέτη της οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού μίας ξενοδοχειακής μονάδας με δραστηριότητα στη Χίο. Μέσω αυτής της έρευνας γίνεται μία προσπάθεια να καταγραφούν οι απόψεις, οι αντιλήψεις και οι θέσεις των συμμετεχόντων υπαλλήλων του ξενοδοχείου σχετικά με την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας. Ως μεθοδολογία της έρευνας προτιμήθηκε η

χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων με ερωτήσεις κλειστού τύπου και η περιγραφική στατιστική ανάλυση αυτών για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στον ορισμό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, στις εννοιολογικές προσεγγίσεις, στη σημασία, τους στόχους και τις αρμοδιότητες της επιστήμης αυτής ενώ πολύ σημαντική είναι η οργάνωση και στελέχωση του τμήματος με ιδιαίτερη αναφορά στο ρόλο του υπευθύνου – προϊσταμένου αλλά και στη διαδικασία ανάλυσης και περιγραφής των θέσεων εργασίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο αφορά τη στρατηγική διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, εξετάζοντας τους εργαζομένους ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω υψηλότερης απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου, το ρόλο των ανθρωπίνων πόρων στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής στρατηγικής, στα εργαλεία μέτρησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και τέλος στην εφαρμογή της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στη πράξη.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στα ξενοδοχεία, μελετώντας εννοιολογικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση αυτών στον τουριστικό τομέα. Ακόμη, εξετάζονται οι αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία, η στελέχωση του τμήματος και ο ρόλος του, η στρατηγική διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τη μελέτη περίπτωσης του ClubCorp.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη τουριστική προσφορά και ζήτηση της Χίου, μελετάται η Χίος ως τουριστικός προορισμός καθώς και η τουριστική ανάπτυξη του νησιού μέσω από μία ενδιαφέρουσα Swot ανάλυση για το τουριστικό προϊόν της Χίου.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση της επιστημονικής έρευνας και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της, ενώ προηγείται η παρουσίαση του υπό μελέτη ξενοδοχείου και η αναφορά στα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν, στη μεθοδολογία της έρευνας, του ερωτηματολογίου αλλά και στους ερευνητικούς στόχους και σκοπούς.

Κεφάλαιο 1⁰

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Στη σύγχρονη εποχή των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων, οι μεταβολές μεταξύ άλλων και στους τρόπους εργασίας χαρακτηρίζονται ως σημαντικές. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, η παγκοσμιοποίηση, οι νέες μέθοδοι παραγωγής των προϊόντων και παροχής/ διάθεσης των υπηρεσιών και τέλος οι ραγδαίες εξελίξεις στα μέσα επικοινωνίας, προκαλούν ριζοσπαστικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης, διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα.

Κύριο χαρακτηριστικό αυτών των εξελίξεων είναι η ανάδειξη της γνώσης ως βασικού παραγωγικού συντελεστού σε αντίθεση με τα όσα γνωρίζαμε έως σήμερα για τους παραδοσιακούς συντελεστές της παραγωγής (έδαφος, κεφάλαιο, εργασία), πράγμα που αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα (φορέα της γνώσης), ως κυρίαρχο στοιχείο, μέσα στην δομή και λειτουργία των σύγχρονων εταιριών.

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Κατά την διάρκεια των χρόνων έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Στην συνέχεια παρουσιάζονται ορισμένοι οι οποίοι παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις.

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού ονομάζεται «η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης». Με βάση τον ορισμό αυτό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θεωρείται ως μια διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα.

Σε έναν άλλο ορισμό, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει «την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων». Η προσέγγιση αυτή εστιάζεται στις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων,

συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Ξυροτύρη-Κουφίδη Σ, 2001).

Ως κύρια χαρακτηριστικά για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορούμε να ξεχωρίσουμε τα ακόλουθα :

- Οι εργαζόμενοι διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού αποτελέσματος.
- Οι πολιτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- Οι υπεύθυνοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνεισφέρουν μέσω των αποφάσεων τους την ανώτερη διοίκηση ώστε να ανταποκρίνεται στους στόχους.

Αξίζει λοιπόν να σημειώσουμε τη σημασία των εργαζομένων ως βασικό παράγοντα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση, την ανάγκη σύνδεσης της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με τη γενικότερη στρατηγική και φιλοσοφία της εταιρείας αλλά και το περίπλοκο εγχείρημα για τα αρμόδια στελέχη ώστε να πετύχουν αλληλοσυγκρουόμενους στόχους με την ταυτόχρονη εξυπηρέτηση των συμφερόντων της επιχείρησης και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Από την εξέταση των παραπάνω ορισμών, παρατηρούμε ότι τονίζουν την αξία των υπαλλήλων και τη σημασία που έχει η ορθή διαχείριση τους στο πλαίσιο της εύρυθμης λειτουργίας της επιχείρησης, της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανταπόκρισης στους στόχους.

Ως γενικό ορισμό, θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ως «την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Ξυροτύρη-Κουφίδη Σ.,2001).

1.2 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Κάθε επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της, με τη χρήση των πόρων (οικονομικοί, υλικοτεχνικοί, ανθρώπινοι κλπ) που διαθέτει όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται (Χατζηπαντελή, 1999). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αποτελεί έναν

ξεχωριστό κλάδο στην επιστήμη της διοίκησης και αναφέρεται στο σύνολο των μέτρων εκείνων που ενισχύουν τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων μέσα στις εταιρείες για τον προσδιορισμό των αναγκών, την πρόσληψη, την απασχόληση καθώς και την ανάπτυξη/ εξέλιξη του προσωπικού με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς του (Φαναριώτης,1997).

Σύμφωνα με τον Storey (1965), η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω ικανού εργατικού δυναμικού που διακρίνεται από πιστότητα, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο πολιτισμικών, επιχειρηματικών και προσωπικών τεχνικών». Ουσιαστικά, οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ταυτίζονται με αυτούς της γενικής διοίκησης οι οποίοι για να επιτευχθούν απαιτείται η αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Πρινιανάκη,1995).

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελούσε ανέκαθεν έναν από τους σημαντικότερους στόχους κάθε εταιρίας ανεξάρτητα από το αντικείμενό της και το πεδίο δραστηριοτήτων αφού από την επίτευξή του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό η απόδοση και η επιβίωσή της. Τα αρμόδια στελέχη είναι υπεύθυνα για την εξεύρεση κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών (πχ μέθοδος αξιολόγησης) που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στην επίτευξη του στόχου αυτού αλλά και για την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού και την τοποθέτησή του σε τέτοια θέση εργασίας, ούτως ώστε να αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητές του, να έχει κίνητρο και να λαμβάνει ικανοποίηση από την εργασία του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου και παράλληλα την αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Τέλος, είναι σημαντικό να διαμορφωθεί ένας χώρος εργασίας που να είναι ελκυστικός για τους υπαλλήλους, θα αισθάνονται άνετα και ωραία, έχοντας θετική προδιάθεση για την απασχόληση τους. Φυσικά η ασφάλεια των εργαζομένων στο χώρο εργασίας είναι πρωταρχικό μέλημα της διοίκησης, όπως και η συνεχής προσπάθεια μετεκπαίδευσης, κάτι που θα τους προσδώσει νέες ικανότητες και θα τους κάνει ακόμη πιο χρήσιμους για την επιχείρηση (Πρινιανάκη,1995).

1.3 Σημασία, Στόχοι και Αρμοδιότητες της Λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Παρόλο που τόσο η διοίκηση όσο και η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων υφίστανται πάρα πολλά χρόνια, άρχισαν να οργανώνονται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες επιστημονικές εργασίες ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της επιστημονικής διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών της διοίκησης που αποτέλεσε τη βάση πολλών ορισμών, όπως του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, του συντονισμού, του προϋπολογισμού κλπ.

1.3.1 Σπουδαιότητα

Το ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον που λειτουργούν σήμερα οι επιχειρήσεις απαιτεί την ολική αναθεώρηση των παραδοσιακών τρόπων διοίκησης τους. Οι πιέσεις αυτές πηγάζουν από την παγκοσμιοποίηση και την εξάπλωση των πολυεθνικών συνεργασιών που αναπτύσσονται, τη σταδιακά μειούμενη καταναλωτική ζήτηση λόγω οικονομικής ύφεσης, τη διαφοροποίηση των αγορών αλλά και τις πολιτικές ανακατατάξεις, απαιτώντας επαναπροσδιορισμό της επιχειρησιακής στρατηγικής. Η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων βασίζεται στο να λειτουργούν διαφορετικά, με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στελέχη της κεντρικής διοίκησης κάθε επιχείρησης πρέπει να προσβλέπουν στο μέλλον, να μελετούν τις τάσεις της αγοράς και τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού, σκεπτόμενοι τρόπους διαφοροποίησης, ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση γνωρίζει καλύτερα τον ανταγωνισμό, διαμορφώνει την επιχειρησιακή στρατηγική της και επιμελείται της δομής και του τρόπου οργάνωσης (G.Hamel και C.K.Prahalad,1994).

Στη νέα αυτή επιχειρηματική πραγματικότητα που διαμορφώνεται, το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη σημασία, ενώ η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη που μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αρμόδια στελέχη θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν, θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη κουλτούρα και πολιτική της εταιρείας, σύμφωνα με τις νέες ανάγκες και τάσεις της αγοράς και την ένταση του ανταγωνισμού.

Οι υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα μιας αξιοπρεπούς και ισότιμης μεταχείρισης σε έναν εργασιακό χώρο, όπου εργάζονται και ικανοποιούν τις ανάγκες τους στο πλαίσιο αμοιβαίου σεβασμού και εκτίμησης με στόχο τη συμβολή στην αλλαγή επιχειρηματικής στρατηγικής και συμμόρφωση σύμφωνα με τις αρχές της νέας διοίκησης. Τα βασικά θέματα τα οποία περιλάβει η σύγχρονη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αφορούν : την ευελιξία των όρων εργασίας (λειτουργική και αριθμητική ευελιξία, ωραρίου και αμοιβής), την ποιότητα, την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και τη συνεχή μάθηση (G.Hamel και C.K.Prahalad, 1994).

1.3.2 Ρόλος και Στόχοι

Στη σύγχρονη επιχείρηση, το αρμόδιο τμήμα συνδέει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, διευκολύνει την επικοινωνία για τα στελέχη και τους εργαζόμενους και τέλος καινοτομεί με στόχο τη διαφοροποίηση. Ο βαθμός στον οποίο το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα ανταποκριθεί στους ρόλους αυτούς, εξαρτάται από τον τρόπο που θα οργανωθεί και το πώς θα στελεχωθεί. Κύριοι στόχοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούνται οι παρακάτω :

- Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Βελτίωση παραγωγικότητας
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Ευελιξία εργατικού δυναμικού (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997)

1.3.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Στη συνέχεια αναφέρονται οι κύριες αρμοδιότητες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων και ποιες δράσεις/ ενέργειες αναλαμβάνονται ώστε να ανταποκριθεί το τμήμα στις αρμοδιότητες αυτές.

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Η αρμοδιότητα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στη λειτουργία αυτή είναι:

- η διερεύνηση των συνθηκών της αγοράς εργασίας.
- η καταγραφή των αναγκών της επιχείρησης για την επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων.

- η καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού όλων των τμημάτων.
- η αποτίμηση/ διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού.
- η γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων των συλλογικών συμβάσεων.

2. Προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Συγκεκριμένα απαιτείται:

- εντοπισμός των προβλημάτων σε καίριες θέσεις εργασίας.
- δημιουργία περιγραφών καθηκόντων.
- Εκτίμηση των προβλημάτων που προκύπτουν από πιθανό ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας ή των διοικητικών διαδικασιών ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της επιχείρησης.
- διερεύνηση των πηγών προσέλκυσης υποψηφίων και της αξιοπιστίας τους.

3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού. Συγκεκριμένα ασχολείται με:

- την εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε συνδυασμό πάντα με τους στόχους της επιχείρησης.
- τον καθορισμό των στόχων εκπαίδευσης και της αξιολόγησης αυτής.
- τη διερεύνηση και επιλογή των σύγχρονων εκπαιδευτικών μεθόδων, τεχνικών και εργαλείων.

4. Αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα:

- καθορίζει τους αξιολογητές.
- διερευνά και επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης και αποτίμησης
- καθορίζει κριτήρια απόδοσης μετά την εκπαίδευσης, σε συνεργασία με τα στελέχη κάθε τμήματος
- αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τα λάθη για ανατροφοδότηση και βελτιστοποίηση των διαδικασιών

5. Αμοιβή. Στην περίπτωση αυτή οι αρμοδιότητες του τμήματος συνοψίζονται στα παρακάτω:

- διενεργεί έρευνα αγοράς για τις αμοιβές.
- καθορίζει και διαπραγματεύεται τα κλιμάκια αμοιβών σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης, τη νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις.

- σε συνεργασία με τους λογιστές, τους συμβούλους και τους ασφαλιστές εισηγείται τα προγράμματα των επιπλέον παροχών στους εργαζόμενους (μπόνους κινήτρων αποδοτικότητας κλπ).

6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια. Συγκεκριμένα:

- πληροφορεί και ενημερώνει τους εργαζόμενους για τους κινδύνους που διατρέχουν και τους τρόπους με τους οποίους μπορούν να προστατευθούν.
- οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης μέσω σεμιναρίων για προστασία από εργατικά ατυχήματα.
- διερευνά τις στάσεις των εργαζομένων και ερμηνεύει τα μηνύματα δυσαρέσκειας ως προς την ασφάλεια τους, την υγιεινή και την ικανοποίηση με το χώρο εργασίας τους.
- εισηγείται προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997)

1.4 Οργάνωση και Στελέχωση του Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Σχετικά με την οργάνωση και τη στελέχωση του τμήματος, σημαντικά στοιχεία είναι το ποια είναι η δομή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, ποιος είναι υπεύθυνος για τη λήψη των αποφάσεων και πού/πώς θα λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Έχοντας υπόψη ότι ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων προϋποθέτει τη διασύνδεση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με τις ανάγκες της επιχείρησης, εύλογα τίθεται το ερώτημα αν οι αποφάσεις θα λαμβάνονται μόνο σε κεντρικό επίπεδο ή και σε κατώτερα κλιμάκια διοίκησης (διεύθυνση τμημάτων). Η επιλογή της μιας ή της άλλης μορφής εξαρτάται όχι μόνο από τη πολιτική και τη κουλτούρα της επιχείρησης αλλά και από τη δομή, το μέγεθος, τη στρατηγική και τους στόχους της.

Στο πλαίσιο όμως του συνεχώς εντεινόμενου ανταγωνισμού και των εξελίξεων στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η τάση που επικρατεί είναι αυτή της αποκέντρωσης στη λήψη των σχετικών αποφάσεων. Κάτι τέτοιο φαίνεται να θεσπίζεται από το ρόλο του διευθυντή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, από την απαιτούμενη ευελιξία του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διοίκησης (Κανελλόπουλος 1991).

1.4.1 Υπεύθυνος Τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων

Ανεξάρτητα από το μέγεθος μιας επιχείρησης, οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση. Στην πολύ μικρή επιχείρηση εκτελούν τις δραστηριότητες ο ίδιος ο ιδιοκτήτης ή ο συνétairos του. Στη μικρή επιχείρηση ορίζεται ένα στέλεχος υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση όλων των σχετικών διαδικασιών που αφορούν το προσωπικό (πρόσληψη, εκπαίδευση κλπ). Σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, το οποίο στελεχώνεται με εξειδικευμένα άτομα. Ο αριθμός των ατόμων του τμήματος αυτού εξαρτάται από το μέγεθος και την έκταση των δραστηριοτήτων της εταιρίας.

Ο υπεύθυνος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να επιλέξει τους κατάλληλους, να τους καθοδηγεί, να τους επιβλέπει, να εκτιμήσει την επίδοσή τους, να τους ανταμείψει, να τους εμπνεύσει και υποκινήσει, να τους επιμορφώσει αλλά και να επικοινωνήσει μαζί τους, ακούγοντας τις ιδέες τους, τις προτάσεις ή τους προβληματισμούς τους (Κανελλόπουλος 1991).

1.4.2 Ανάλυση και Περιγραφή των Θέσεων Εργασίας

Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Ένα από τα πιο συνηθισμένα καθήκοντα του τμήματος είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας, από όπου προκύπτει η περιγραφική των θέσεων εργασίας, δηλαδή το σύνολο των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που αυτές περιλαμβάνουν. Ουσιαστικά ακολουθείται η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων της θέσης, των τεχνικών και εξειδικευμένων ίσως γνώσεων και εμπειριών που απαιτούνται καθώς και του συνόλου των προσόντων και των ικανοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή ανταπόκριση στις απαιτήσεις της εργασίας του.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία σύνθεσης πληροφοριών, ώστε να ακολουθήσει ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας που γίνεται στα αρχικά στάδια οργάνωσης ενός νέου τμήματος ή μίας νέας επιχείρησης. Ο σχεδιασμός έγκειται στον καθορισμό των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης και η κατανομή τους σε επίπεδα ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας και υποκίνησης, ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στις μέρες μας το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας συχνά μεταβάλλεται, λόγω της εξέλιξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες των επιχειρήσεων. Ως εκ τούτου, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται συχνά να επαναπροσδιορίσει και να αναλύσει εκ νέου τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες παραμετροποιήσεις. Έτσι, η ανάλυση των θέσεων εργασίας καθίσταται μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι θεμελιώδους σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον σχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων αλλά και για τον σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών (Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., & Λαλούμης Δ., 2003).

Περιγραφή Θέσεων Εργασίας

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1997), η περιγραφή των θέσεων εργασίας προκύπτει από την ανάλυση των θέσεων εργασίας και παρέχει βασικές πληροφορίες για τη θέση, ορίζοντας τον τίτλο θέσης, το σκοπό και τα κύρια καθήκοντα ή τις κύριες ασχολίες της θέσης. Συγκεκριμένα, η περιγραφή της θέσης εργασίας παρέχει τις εξής πληροφορίες :

- Για ποιο λόγο δημιουργήθηκε η θέση και σε τι αναμένεται να συμβάλει ο εργαζόμενος.
- Τη θέση και το περιεχόμενο της εργασίας σε όρους διαδικασιών και λειτουργιών που αντιστοιχούν σε καθήκοντα και αρμοδιότητες.
- Τους στόχους που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος.
- Τα κριτήρια της ικανοποιητικής εκτέλεσης της εργασίας.
- Το επίπεδο ευθύνης που έχει ο κάθε εργαζόμενος και ο βαθμός διάκρισης για τη λήψη αποφάσεων.
- Οι σχέσεις του εργαζόμενου με συναδέλφους και ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος οφείλει να συνεργαστεί στο πλαίσιο ομαδικής εργασίας.
- Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που είναι πιθανό να παρακινούν ή όχι τους εργαζόμενους.
- Παράγοντες ανάπτυξης και προοπτικές καριέρας καθώς και η πιθανότητα να αποκτηθούν νέες δεξιότητες μέσω εκπαίδευσης.

- Συνθήκες εργασίας (υγείας και ασφάλειας) που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη χρήση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού εργασίας.

Η περιγραφή της θέσης εργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση θα πρέπει να εξυπηρετεί τους ακόλουθους στόχους:

- Να καθορίσει πού εντάσσεται η κάθε θέση εργασίας στην επιχείρηση και να διευκρινίσει τόσο στους υποψηφίους για τη θέση, όσο και στους υπόλοιπους τη συνεισφορά της στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του τμήματος στο οποίο ανήκει.
- Να παρέχει τις πληροφορίες για την περιγραφή των θέσεων που χρειάζονται για την προσέλκυση και την ενημέρωση των υποψηφίων που ενδιαφέρονται για τη θέση. Όσο καλύτερα γίνει αυτή η περιγραφή, τόσο πιο στοχευμένοι και κατάλληλοι υποψήφιοι θα επιδείξουν ενδιαφέρον, διευκολύνοντας το στάδιο αξιολόγησης, προεπιλογής, συνέντευξης και τελικής αξιολόγησης/ επιλογής.
- Να αποτελέσει τη βάση για τη σύνταξη της σύμβασης απασχόλησης με τον υπάλληλο.
- Να είναι η βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του προσληφθέντα (Φαναριώτης,1997).

Κεφάλαιο 2⁰

Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (SHRM) βασίζεται σε θεμελιώδεις έννοιες της στρατηγικής, οι οποίες αφορούν ουσιαστικά τους τρόπους επίτευξης σταθερής κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις, βασιζόμενες στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

Η βασική έρευνα στη στρατηγική αυτή αφορά τον εντοπισμό τόσο των εξωτερικών όσο και των εσωτερικών παραγόντων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να διαμορφώσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτύχουν υψηλή απόδοση για τους εργαζομένους τους (Harrison & Enz, 2005). Για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις υψηλή απόδοση, θα πρέπει να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες που να είναι οικονομικά αποδοτικά και εφικτά, τα οποία θα τους επιτρέπουν να διαχειριστούν οριακά περιθώρια κέρδους ή εναλλακτικά την απαραίτητη διαφοροποίηση ώστε να αλλάξουν την τιμολόγηση των προϊόντων αυτών.

Εξετάζοντας τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στο περιβάλλον μιας επιχείρησης, η στρατηγική που βασίζεται στους πόρους (RBV) βοηθάει στον εντοπισμό πηγών που μπορούν να προσδώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney & Wright, 1998). Αυτή η προσέγγιση στη στρατηγική εξετάζει το ρόλο που διαδραματίζουν οι εσωτερικοί πόροι, όπως τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, τα οργανωτικά συστήματα και το ανθρώπινο κεφάλαιο, βοηθώντας μια επιχείρηση να δημιουργήσει αξία, να γίνει κερδοφόρα και να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορά δύο μορφές πόρων. Ο πρώτος πόρος αφορά το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών –τη γνώση, τα προσόντα και τις ικανότητες των εργαζομένων. Η πρόκληση για όσους λαμβάνουν τις αποφάσεις σχετικά με τη στρατηγική διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων είναι να μετατρέψουν το ανθρώπινο κεφάλαιο σε επιχειρηματική δεξιότητα που χαρακτηρίζεται από αξία, σπανιότητα και δυσκολία να αντιγραφεί (Amit & Shoemaker, 1993; Barney, 1991). Η δεύτερη πηγή είναι τα οργανωσιακά συστήματα και πιο συγκεκριμένα οι πρακτικές και οι πολιτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού που δύναται να υποστηρίξουν την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η πρόκληση με αυτή τη πηγή είναι να

επιλέξει το καταλληλότερο από άποψη κόστους συνδυασμό που θα βοηθήσει τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα.

Χρησιμοποιώντας αυτούς τους δύο τύπους των πηγών, η συγκεκριμένη στρατηγική διοίκησης διαμορφώνεται από τέσσερις πρωταρχικές προκλήσεις ή γενικούς στόχους. Η πρώτη πρόκληση είναι να αξιοποιήσουμε τη νοημοσύνη και την ικανότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης και να χρησιμοποιήσουμε αυτή τη γνώση και την ικανότητα για να αποκτήσει ο οργανισμός το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Με άλλα λόγια, η έρευνα στο αντικείμενο εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως πηγή ανθρώπινου κεφαλαίου και μετατρέπουν αυτόν τον πόρο σε μια σταθερή ικανότητα που δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η δεύτερη πρόκληση είναι να μετατρέψουν ένα οργανωσιακό πλαίσιο ανθρώπινων πόρων ή το σύνολο των πρωτοβουλιών και προγραμμάτων του σε μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνήθως μέσω των διαδικασιών που επιτρέπουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης να εκτιμά την αξία του. Η τρίτη πρόκληση είναι να καθοριστεί πώς οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μπορούν να λειτουργούν παράλληλα για να υποστηρίξουν τη συνολική σταθερή στρατηγική χωρίς να επικαλύπτονται. Το κλειδί σε αυτή τη τρίτη πρόκληση είναι η κατανόηση του «μαύρου κουτιού» της επιστροφής των επενδύσεων (ROI) σε πρωτοβουλίες για τους ανθρώπινους πόρους, με βάση τα συνολικά βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οικονομικά δεδομένα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Η τελευταία πρόκληση είναι να εφαρμοστούν εργαλεία ανθρώπινου δυναμικού, όπως μετρήσεις και αναλύσεις, για να βοηθήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

2.1 Οι Εργαζόμενοι ως Πηγή Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Ενώ έχει πραγματοποιηθεί μια σειρά από έρευνες σε επιχειρήσεις επιστημονικών υπηρεσιών, όπως το δίκαιο και οι ιατρικές πρακτικές, οι οποίες επικεντρώνονται στην αξία που οι εργαζόμενοι προσδίδουν στις οργανώσεις τους ως ανθρώπινα περιουσιακά στοιχεία (Hitt, Bierman, Shimizu, & Kochhar, 2001; Kannan & Akhilesh, 2002; Sherer, 1995; Zucker, Darby, & Brewer, 1998), πολύ λίγες έρευνες έχουν εξετάσει την αξία των εργαζομένων που εκτελούν εργασίες χαμηλής ειδίκευσης, όπως αυτούς που προσλαμβάνονται σε ξενοδοχεία, εστιατόρια και άλλους τύπους υπηρεσιών φιλοξενίας. Στις επιχειρήσεις αυτές, ως κοινή γραμμή σκέψης και πρακτικής υπήρξε η μείωση των επενδύσεων σε εργαζομένους που αναμένεται σύντομα να εγκαταλείψουν

τον οργανισμό, ακόμα κι αν αφορούν διοικητικά στελέχη. Αυτό συμβαίνει παρά τις πολλές έρευνες και μελέτες που απεικονίζουν την αξία που συνδέεται με την εξαιρετική εξυπηρέτηση των εργαζομένων.

Αυτό που γνωρίζουμε από τα ευρήματα της έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι ως μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου έχουν γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες που μπορούν να εφαρμοστούν στην εργασία τους για να δημιουργήσουν αξία για τον οργανισμό (Becker, 1962; Bontis, 1998; Bontis, Crossan, & Hullard, 2002; Coff, 1997). Όταν μια ομάδα εργαζομένων ενεργεί συλλογικά με προγραμματισμό και οργάνωση, δημιουργούν ένα οργανωτικό σύστημα ή ρουτίνα που είναι τόσο αποτελεσματικό ώστε να αποτελεί πηγή πλεονεκτήματος ή σταθερής ικανότητας που άλλες εταιρείες δεν μπορούν να αντιγράψουν (Argote & Ingram, 2000; Coff, 1997; Lado & Wilson, 1994; Nelson & Winter, 1982; Nonaka, 1994; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Σε συνολικό επίπεδο, αυτή η εφαρμογή του ανθρώπινου κεφαλαίου έχει ονομαστεί «προστιθέμενη αξία της γνώσης» και αναφέρεται στις βασικές οργανωτικές γνώσεις που ενσωματώνονται στις ρουτίνες και τις διαδικασίες της. Αντιπροσωπεύει μια συλλογική και ολοκληρωμένη χρήση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων (Kannan & Akhilesh, 2002).

Εκτός από τη δημιουργία αποτελεσματικών ρουτινών, οι εργαζόμενοι -ιδιαίτερα εκείνοι που εργάζονται σε οργανώσεις που βασίζονται σε υπηρεσίες- μπορούν να δημιουργήσουν σταθερά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις σχέσεις που αναπτύσσουν με πελάτες και προμηθευτές (Coff, 1997; Skaggs & Youndt, 2004). Αυτά τα είδη σχέσεων λειτουργούν ως πολύτιμες πηγές άντλησης πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επιχειρήσεις για να διαμορφώσουν το προϊόν τους και να καινοτομήσουν. Οι αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες επηρεάζουν όχι μόνο τους τρόπους συλλογής πληροφοριών από τους εργαζόμενους αλλά ταυτόχρονα τους τρόπους με τους οποίους οι πελάτες συμβάλλουν στην παροχή της υπηρεσίας και για αυτό ο ρόλος τους είναι ιδιαίτερα σημαντικός για τους οργανισμούς εξυπηρέτησης (Normann, 1984).

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων από καιρό ισχυρίζονται ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν αξία στην οργάνωση και αντιπροσωπεύουν πραγματικά μια επένδυση που προσφέρει σημαντική απόδοση στην επιχείρηση. Τα ερωτήματα που δημιουργούνται είναι : τί είδους επιστροφή επένδυσης φέρνουν; Ποιος

είναι ο δυνητικός κίνδυνος εάν οι εργαζόμενοι εγκαταλείψουν την επιχείρηση και μεταφέρουν το κεφάλαιό τους στον άμεσο ανταγωνιστή της επιχείρησης (Coff, 1997); Σύμφωνα με πρόσφατες έρευνες, τα άυλα περιουσιακά στοιχεία προσθέτουν περίπου 50% στην αγοραία αξία μιας επιχείρησης (Ulrich & Smallwood, 2005). Εξετάζοντας το σημείο εκκίνησης για την κατανόηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ως τύπου άυλου περιουσιακού στοιχείου, οι ερευνητές βρήκαν μια θετική σχέση μεταξύ της συγκεντρωτικής δέσμης γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων και της απόδοσης του οργανισμού όπως αντανακλάται στην κερδοφορία. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, το μεγαλύτερο μέρος αυτής της έρευνας διεξήχθη με επαγγελματικές εταιρίες παροχής υπηρεσιών και βιομηχανιών με προσανατολισμό την έρευνα, ως πλαίσιο αναφοράς (Bouillon et al., 1995-1996; Carmeli & Tishler, 2004; Hitt et al., 2001; Sherer, 1995; Zucker et al., 1998).

Με εξαίρεση μια διερευνητική μελέτη που προσφέρει προκαταρκτικούς τρόπους μέτρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και του κεφαλαίου των πελατών στη βιομηχανία των ξενοδοχείων (από όπου προέκυψε μία συσχέτιση μεταξύ ανθρώπινου κεφαλαίου και επιδόσεων) (Engstrom, Westnes, & Westnes, 2003), αυτό το είδος έρευνας είναι αμελητέο σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών που προσφέρουν ένα βασικό προϊόν προς πώληση. Στην πραγματικότητα, οι μελέτες που μετρούν τη σχέση μεταξύ ανθρώπινου κεφαλαίου και σταθερής απόδοσης αντιπροσωπεύουν μόνο ένα σημείο εκκίνησης. Το επόμενο ερώτημα που πρέπει να εξεταστεί αφορά το ποια είναι η σχέση μεταξύ των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού και της σταθερής αξίας; Με άλλα λόγια, οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό κάνουν τη διαφορά;

2.2 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα μέσω Υψηλότερης Απόδοσης Ανθρώπινου Κεφαλαίου

Τι είδους επένδυση σε εργαζόμενους αποφέρουν την υψηλότερη απόδοση; Συγκεκριμένα, τι είδους πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να αποκτήσουν την πιο αποτελεσματική χρήση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων και, ως εκ τούτου, να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Μέσα από την μελέτη του Huselid (1995), διεξήχθη μεγάλη έρευνα εξετάζοντας τον αντίκτυπο της πολιτικής και των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού στα αποτελέσματα, όπως η παραγωγικότητα, η κερδοφορία και η αγοραία αξία (Becker & Gerhart, 1996; Delaney & Huselid, 1996;

Huselid, Jackson, & Schuler, 1997; Wright, Smart, & McMahan, 1995; Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996). Τα ευρήματα της μελέτης υποδεικνύουν ότι μία αλλαγή τυπικής απόκλισης στο πρόγραμμα ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού (που ονομάζεται «σύστημα εργασίας υψηλής απόδοσης») μπορεί να βελτιώσει την σταθερή αγοραία αξία κατά \$ 15.000 έως \$ 60.000 ανά εργαζόμενο (Huselid & Becker, 1995). Οι εταιρείες με μεγαλύτερες επενδύσεις σε αντίστοιχα προγράμματα απολαμβάνουν υψηλότερη συνολική κερδοφορία (Becker & Huselid, 1998).

Παρόμοια με τις επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επενδύσεις στο πλαίσιο και τις διαδικασίες του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τα συστήματα πρόσληψης, εκπαίδευσης και διαχείρισης της απόδοσης, δημιουργούν «άυλα περιουσιακά στοιχεία» που ενισχύουν τις δυνατότητες των επιχειρήσεων (Becker & Gerhart, 1996). Αυτά τα είδη επενδύσεων διδάσκουν και ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες τους και τις ικανότητές τους, τους παρακινούν να καταβάλουν μεγαλύτερες προσπάθειες εκ μέρους των οργανώσεών τους και τέλος να βελτιώσουν τη συνολική τους παραγωγικότητα (Delaney & Huselid, 1996; Youndt et al., 1996). Μπορούν να περιλαμβάνουν χρονοδιαγράμματα εναλλαγής θέσεων εργασίας, προγράμματα ενδυνάμωσης, χρήση συμμετοχικών αποφάσεων και διάφορες μορφές στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην πραγματικότητα, οι πρωτοβουλίες που φαίνεται να έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στο ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η παρουσία εντατικής και εκτεταμένης κατάρτισης, ανταγωνιστικής πολιτικής αμοιβών και προώθησης από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για οργανισμούς που βασίζονται σε ομάδες, τα ακόλουθα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνουν την ανάπτυξη του κοινωνικού κεφαλαίου και τη σημαντική ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ των μελών: δραστηριότητες κοινωνικοποίησης, προγράμματα καθοδήγησης, δομές αμοιβών με βάση την ομάδα και κίνητρα απόδοσης (Youndt & Snell, 2004).

Σύμφωνα με τους Wright, Dunford, and Snell (2001) οι βασικές ικανότητες της επιχείρησης δημιουργούνται όταν τα HR προγράμματα βελτιώνουν το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης επηρεάζοντας τη δημιουργία, τη μεταφορά και την ολοκλήρωση της γνώσης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι αντιπροσωπεύουν «αποθέματα πόρων». Τα HR προγράμματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αύξηση όχι μόνο του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα σε έναν οργανισμό αλλά και του

επιπέδου του κοινωνικού και οργανωτικού κεφαλαίου (αναφερόμενοι στην αξία των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και των διαδικασιών ενός οργανισμού) (Wright et al., 2001). Κάθε ένα από αυτά τα «αποθέματα» αντιπροσωπεύει τη δημιουργία, τη μεταφορά και την ολοκλήρωση της γνώσης, αντίστοιχα. Έτσι, τα HR προγράμματα είναι οι διαδικασίες με τις οποίες μια επιχείρηση δημιουργεί μια συνδυασμένη ροή γνώσης που αντιπροσωπεύει μια πολύτιμη, σπάνια και απαράμιλλη ικανότητα. Το πραγματικό πλεονέκτημα προέρχεται από την αντιμετώπιση των προγραμμάτων αυτών ως δυναμικών προσεγγίσεων που διαμορφώνονται από τη συνολική στρατηγική μιας επιχείρησης. Όταν τα προγράμματα αλληλεξαρτώνται, είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να τα αντιγράψουν (Becker & Huselid, 1998; Wright et al., 2001).

Για να είναι αποτελεσματικές οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να συντονίζονται ώστε να δημιουργήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το αποτέλεσμα να είναι άμεσο και πολλαπλασιαστικό (Delaney & Huselid, 1996). Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο επειδή αναλαμβάνουν προγράμματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αλλά και λόγω του τρόπου με τον οποίο επιλέγουν επιλεκτικά τον κατάλληλο συνδυασμό προγραμμάτων (Wright et al., 1995).



Εικόνα 1: Διασύνδεση ανθρώπινου δυναμικού με την αξία και την απόδοση του οργανισμού

Ενώ γνωρίζουμε ότι ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται στενά με την αξία ενός οργανισμού, ακόμη γνωρίζουμε ελάχιστους τρόπους με τους οποίους μπορεί αυτό να επιτευχθεί. Συγκεκριμένα, πώς ο συνδυασμός πρωτοβουλιών ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στη βελτίωση της επένδυσης σε ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης, έτσι ώστε η εταιρεία να δημιουργεί ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αντανακλάται στην

ενισχυμένη απόδοση της επιχείρησης; Ποια είναι η διαδικασία με την οποία συμβαίνει αυτό; (Becker, Huselid, Pickus, & Spratt, 1997).

2.3 Από το Στρατηγικό Μίγμα στον Αντίκτυπο του Πελάτη

Ενώ η έρευνα στο πλαίσιο της στρατηγικής για τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έχει εντοπίσει τα κατάλληλα στρατηγικά ερωτήματα και προβλήματα, υπάρχουν ακόμη πολλά αναπάντητα ερωτήματα για τους υπεύθυνους στη λήψη αποφάσεων. Εν μέρει, αυτό συμβαίνει λόγω των διαφόρων προσεγγίσεων που κάνουν οι ερευνητές εξετάζοντας τα στρατηγικά ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού. Διάφοροι ερευνητές αντιμετώπισαν διαφορετικά κάποια φαινόμενα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Δυστυχώς, οι ερευνητές εξακολουθούν να μην μπορούν να εξηγήσουν τη διαδικασία με την οποία οι εισροές (δηλ. το ανθρώπινο κεφάλαιο και τα HR προγράμματα) επηρεάζουν τις εξόδους (δηλ. απόδοση, αξία κλπ) και ως εκ τούτου, η εσωτερική λειτουργία αυτής της διαδικασίας «μετασχηματισμού» παραμένει ένα μυστήριο.

Η μελέτη των Huselid και Becker (1995) σχετικά με τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης αντιμετωπίζει τις εταιρείες στο σύνολό τους ως ένα «μαύρο κουτί». Οι ερευνητές αυτοί εξέτασαν τις εισροές που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, που χαρακτηρίστηκαν ως συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης, εξέτασαν τα σχετικά αποτελέσματα και κατέληξαν σε συμπεράσματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ των δύο (π.χ., Delaney & Huselid, 1996, Huselid, 1995, Huselid et al., 1997). Οι εργασίες τους οδηγούν στην παραδοχή ότι η μεγαλύτερη χρήση συστημάτων υψηλής απόδοσης σχετίζεται με τα καλύτερα αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Δυστυχώς όμως, αυτή η μελέτη δεν είναι αρκετή για τον εντοπισμό και την εξήγηση του τι συμβαίνει μέσα στο «μαύρο κουτί» της εταιρείας.

Επιπλέον, ένα κεντρικό πρόβλημα με την αντιμετώπιση ολόκληρης της εταιρείας ως «μαύρου κουτιού» είναι ότι η έννοια αυτή προϋποθέτει σιωπηρά ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ομοίως - δηλαδή, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι τα συστήματα εργασίας υψηλής απόδοσης πρέπει να χρησιμοποιούνται σε όλους τους εργαζομένους για να καρπωθούν πιθανά οφέλη. Όπως υπογράμμισαν οι Boudreau και Ramstad (1997), ωστόσο, είναι αφελές, και σίγουρα όχι στρατηγικό, να σκεφτόμαστε τη διαχείριση όλων των ανθρώπων με τον ίδιο τρόπο. Οι εταιρείες δεν επενδύουν σε όλα τα ακίνητα με παρόμοιο τρόπο. Δεν διατίθενται όλα τα προϊόντα στο εμπόριο με τον ίδιο τρόπο και δεν αντιμετωπίζονται

ταυτόσημα όλοι οι πελάτες. Ομοίως, οι επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να διαχειρίζονται επιλεκτικά χρησιμοποιώντας μια διαδικασία επιστημονικής απόφασης, την οποία οι Boudreau και Ramstad (2005) ονομάζουν «ταλέντο». Ποιοι υπάλληλοι ή ομάδες εργαζομένων παρέχουν την υψηλότερη απόδοση στον οργανισμό; Τι είδους επενδύσεις και επιμορφώσεις θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε αυτούς τους υπαλλήλους;

Οι ερευνητές που μελετούν την «αρχιτεκτονική δομή» του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζουν την κατάλληλη στρατηγική για συνείπαρξη διαφορετικών ομάδων εργαζομένων (Lepak & Snell, 1999, Youndt & Snell, 2004). Αυτοί οι ερευνητές υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι διαφέρουν ως προς τη μοναδικότητα και τη στρατηγική αξία τους, καθιστώντας ορισμένες ομάδες εργαζομένων πιο πολύτιμες για την επιχείρηση από άλλες. Η μοναδικότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι σπάνιοι, εξειδικευμένοι ή / και συγκεκριμένοι στην εργασία και τις γνώσεις τους (Lepak & Snell, 2002). Η στρατηγική αξία αναφέρεται στην ικανότητα του εργαζομένου να «βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες της αγοράς ή / και να εξουδετερώσει πιθανές απειλές» (Lepak & Snell, 2002). Οι ομάδες εργαζομένων που εμπίπτουν στις κατηγορίες αυτές απαιτούν διαφορετικές επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό από ό,τι, για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι που δεν εμπίπτουν σε καμία από αυτές.

Για να δημιουργήσουν ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού που είναι πολύτιμες, σπάνιες και δύσκολο να μιμηθούν, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να εξετάσουν τον τρόπο με τον οποίο θα πακετοποιηθούν οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού για την πραγματοποίηση του δυναμικού των εργαζομένων (Barney & Wright, 1998). Το πραγματικό πλεονέκτημα δεν προέρχεται από την έναρξη HR προγραμμάτων αλλά από την πραγματική συνεργασία μεταξύ των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων μέσω της κατάλληλης στρατηγικής (Lepak & Snell, 2002, Wright & Snell, 1991). Έτσι, οι εισροές προσαρμόζονται μέσω διαφορετικών πρωτοβουλιών, έτσι ώστε η επιχείρηση να δημιουργεί μια μοναδική ικανότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Jackson, Schuler, & Rivero, 1989).

Οι έρευνες για την δομή και τη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι, όπως για παράδειγμα οι υπάλληλοι υποδοχής ενός ξενοδοχείου, έχουν στρατηγική αξία για την επιχείρηση, αλλά δεν είναι απαραίτητα μοναδικοί καθώς οι ικανότητές τους δεν είναι σπάνιες. Έτσι, αυτή η ομάδα εργαζομένων πρέπει να

αντιμετωπιστεί με βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό. Θα πρέπει να καταβάλλεται αμοιβή σύμφωνα με τη μέση αμοιβή στην αγορά, να αξιολογείται χρησιμοποιώντας σαν γνώμονα τα αποτελέσματα και να διαχειρίζεται έχοντας υπόψη τη περίπτωση να αποχωρήσουν.

Όσον αφορά περισσότερο στην ανάπτυξη, οι μακροπρόθεσμες πρωτοβουλίες στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης προγραμμάτων αντιστάθμισης βάσει αγορών, καθώς και συστήματα αξιολόγησης με βάσει τους στόχους, θα πρέπει να εφαρμόζονται σε ομάδες εργαζομένων, οι δεξιότητες των οποίων είναι μοναδικές και συγκεκριμένες (Lepak & Snell, 2002). Όμως, όσο περισσότερο η επιχείρηση ανταγωνίζεται, προσπαθώντας να διαφοροποιήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης της, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αναμένεται να χρησιμοποιήσουν ειδικές γνώσεις για την εταιρεία (π.χ. για την αντιμετώπιση των παραπόνων πελατών, για την παροχή VIP υπηρεσιών κλπ), οπότε σε αυτή τη περίπτωση οι εταιρείες πρέπει να επενδύσουν σε αυτούς τους εργαζομένους, να ενισχύσουν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους και να επιδιώξουν τη διατήρησή τους στο έμπυχο δυναμικό τους.

Η αντιμετώπιση των ομάδων εργαζομένων ως «μαύρου κουτιού» παρουσιάζει παρόμοια προβλήματα με εκείνα της αντιμετώπισης όλων των εργαζομένων με μία ενιαία πολιτική. Ακόμη και οι υπάλληλοι της ίδιας στρατηγικής ομάδας ανταποκρίνονται στα ερεθίσματα με διαφορετικούς τρόπους, έχουν διάφορες προτιμήσεις και εκτελούν με μοναδικό τρόπο τα καθήκοντά τους. Ως προς αυτό, ορισμένοι ερευνητές αντιμετώπισαν τις επιδόσεις ενός μεμονωμένου εργαζομένου ως «μαύρο κουτί» (Boudreau, Sturman & Judge, 1994), προκαλώντας έτσι μια ροή έρευνας που ονομάζεται «ανάλυση χρησιμότητας» (Boudreau, 1991). Η ανάλυση χρησιμότητας εκτιμά την αξία του ανθρώπινου δυναμικού εξετάζοντας πρώτα τις επιπτώσεις ενός προγράμματος HR στην απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια καθορίζοντας την αξία του προγράμματος σε πλήρη ευθυγράμμιση με τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η πρωταρχική ιδέα βασίζεται στο ότι είναι δυνατόν να ποσοτικοποιηθούν τα πρόσθετα οφέλη που προσφέρουν οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις τους μέσω των παρεμβάσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, δεν έχει διασαφηνιστεί ο τρόπος με τον οποίο η βελτιωμένη απόδοση μετατρέπεται σε χρηματική αξία (Boudreau et al., 1994). Η δυσκολία ποσοτικοποίησης των

αποτελεσμάτων που συνδέονται με την καλύτερη απόδοση καθιστά το συγκεκριμένο εργαλείο της ανάλυσης χρησιμότητας μη αποτελεσματικό και χρήσιμο στην πράξη.

Τέλος, μπορεί κανείς να προχωρήσει πέρα από την προοπτική ανάλυσης χρησιμότητας και να εξετάσει την απόδοση των εργαζομένων. Αντί να θεωρήσουμε την απόδοση των εργαζομένων ως αποτέλεσμα που έχει κάποια σχετική αξία, θα μπορούσαμε να δούμε συγκεκριμένα πώς λειτουργούν τα προγράμματα HR μέσω του υπαλλήλου για να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που συνδέονται με την επιχειρηματική επιτυχία. Συγκεκριμένα, πώς επηρεάζουν τα προγράμματα HR τα αποτελέσματα των πελατών; Αντί να συνδυάσουν τις πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού με την κατάλληλη ομάδα εργαζομένων ή να επικεντρωθούν στα αποθέματα κεφαλαίων και ροών γνώσης, ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι όλες οι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εστιάζονται στην κάλυψη όχι μόνο των αναγκών των εργαζομένων αλλά και των αναγκών των πελατών.

Αυτή η ιδέα χαρτογραφεί καλά τον χαρακτήρα εξυπηρέτησης του κλάδου της φιλοξενίας. Επειδή η ποιότητα των υπηρεσιών είναι τόσο σημαντική για μια πελατειακή βάση ξενοδοχείων, εστιατορίων ή ταξιδιωτικών γραφείων και, σχετικώς, στα προγράμματα διαχείρισης πελατών τους, οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να προσθέσουν αξία όταν βοηθούν στη βελτίωση των τρόπων αλληλεπίδρασης των υπαλλήλων με τους πελάτες και στην κάλυψη των αναγκών τους (Kundo & Vora, 2004, McGovern & Panaro, 2004). Τα προγράμματα HR, όπως η στελέχωση και η κατάρτιση, μπορούν και πρέπει να εξεταστούν από την οπτική γωνία του πελάτη (Ulrich & Brockbank, 2005). Με άλλα λόγια, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων μπορούν να αναρωτηθούν: Τι θα σκέφτονται οι πελάτες μας για τους υπαλλήλους που προσλαμβάνουμε; Ποιοι τύποι εκπαίδευσης θα είναι σημαντικοί για την ενίσχυση και υποστήριξη της πελατειακής μας βάσης; Πώς μετράμε τη βελτίωση των επιπέδων ικανοποίησης των πελατών μας ή την επαναλαμβανόμενη επιχειρηματική δραστηριότητα των πελατών μας από αυτά τα προγράμματα; Τέτοιες ερωτήσεις βοηθούν στην εστίαση των αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού στο βασικό προϊόν για πώληση και τη διατήρηση των αποφάσεων HR σε ευθυγράμμιση με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης (Ulrich & Brockbank, 2005).

Αν και σαφέστατα υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των προγραμμάτων HR και των αποτελεσμάτων ικανοποίησης των πελατών, υπάρχει ακόμη αρκετός χώρος για έρευνα στο πεδίο αυτό. Από τη μια πλευρά, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θα μπορούσαν να

αντιμετωπίσουν και πάλι ολόκληρη την εταιρεία ως ενιαίο τμήμα και να εξετάσουν τη σχέση μεταξύ προγραμμάτων HR και αποτελεσμάτων ικανοποίησης των πελατών αλλά βρίσκονται αντιμέτωποι με την έλλειψη γνώσης σχετικά με το πώς συμβάλλουν πραγματικά τα προγράμματα HR. Από την άλλη πλευρά, όταν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων προσπαθούν να ερευνήσουν τους δεσμούς από τα προγράμματα HR με τις συμπεριφορές των εργαζομένων και την συμβολή τους στα αποτελέσματα ικανοποίησης των πελατών, βρίσκονται μπροστά σε ένα πεδίο με ελάχιστες προσπάθειες ερευνητικής προσέγγισης.

Με όλες αυτές τις προσεγγίσεις για τη μελέτη της στρατηγικής αξίας του ανθρώπινου δυναμικού, οι ερευνητές προσπαθούν να παράσχουν πληροφορίες για να βοηθήσουν τις εταιρείες να κατανοήσουν πώς οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζουν τα αποτελέσματα της εταιρείας γενικότερα, πέραν από τη κερδοφορία.

2.4 Ο Ρόλος των Ανθρώπινων Πόρων στη Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Πολλοί υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις για ανθρώπινο δυναμικό έχουν σημαντικές στρατηγικές επιπτώσεις, επειδή οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δυσκολεύονται να ποσοτικοποιήσουν αυτές τις επιπτώσεις, όπως μπορούν να κάνουν πιο εύκολα με άλλους τύπους επενδυτικών επιλογών (Mohrman, 2003). Για παράδειγμα, αν εξετάσουμε το πεδίο του μάρκετινγκ. Παρόμοια με το ανθρώπινο δυναμικό, το μάρκετινγκ ασχολείται με ασαφείς διαδρομές αποφάσεων, ψυχολογικά φαινόμενα και δύσκολα προβλέψιμα αποτελέσματα. Ωστόσο, ο τομέας του μάρκετινγκ έχει αναπτύξει τα εργαλεία και τα αναλυτικά στοιχεία για να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των πελατών και να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να κάνουν καλύτερες στρατηγικές επιλογές. Οι δυσκολίες που συνεχίζουν να υπάρχουν στη λήψη αποφάσεων για τους ανθρώπινους πόρους αποτελούν προκλήσεις (Boudreau & Ramstad, 2005). Η βιβλιογραφία της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις που μπορούν να διαχειριστούν τους ανθρώπινους πόρους πιο στρατηγικά θα ανταμειφθούν με μεγαλύτερες οικονομικές αποδόσεις (Becker & Huselid, 1998).

Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε, ενώ οι οργανώσεις, και κυρίως οι επιχειρήσεις που βασίζονται σε υπηρεσίες, θεωρούν τους εργαζόμενους τους ως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο, όταν οι δαπάνες πρέπει να ελαχιστοποιηθούν, πολλές πρωτοβουλίες και δράσεις για το ανθρώπινο δυναμικό, όπως προγράμματα

κατάρτισης, είναι οι πρώτες που μειώνονται ή εξαλείφονται (Barney & Wright, 1998). Ένας λόγος για αυτή την αντίδραση είναι ότι πολλοί επαγγελματίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στερούνται των αναλυτικών δεδομένων που απαιτούνται για την κατανόηση της απόδοσης που σχετίζεται με τις επενδύσεις τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο (Lawler, Levenson, & Boudreau, 2004). Έτσι, για τη διαχείριση των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, συνήθουν πράττουν με παρόμοια στρατηγική όπως οι εταιρείες διαχειρίζονται τα χρηματοοικονομικά περιουσιακά τους στοιχεία και τα προϊόντα τους. Για την ορθολογική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται η ανάπτυξη μετρήσεων HR και η χρήση μοντέλων λήψης αποφάσεων.

2.5 Εργαλεία Μέτρησης και Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι Boudreau και Ramstad (2003) προσδιόρισαν τρεις κατηγορίες μετρήσεων που μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση και την αξιολόγηση των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό: αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και αντίκτυπο. Οι μετρήσεις της απόδοσης προσδιορίζουν πόσο καλά η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού εκτελεί τα βασικά διοικητικά καθήκοντά του και περιλαμβάνει στοιχεία όπως το ποσοστό απουσίας, το ποσοστό κενών θέσεων, τις θέσεις απόκρισης χρόνου, το κόστος ανά μίσθωση, το κόστος κατάρτισης ανά υπάλληλο κλπ. Αυτές οι μετρήσεις είναι οι πιο εύκολες και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Δυστυχώς, δεν παρέχουν πληροφορίες για το πώς οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.

Το δεύτερο είδος μέτρησης αποτυπώνει την αποτελεσματικότητα. Αυτές οι μετρήσεις βοηθούν στην αποκάλυψη εάν τα προγράμματα HR έχουν την επιδιωκόμενη επίδραση στους ανθρώπους τους οποίους υποτίθεται ότι επηρεάζουν. Για παράδειγμα, τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να αξιολογούνται περισσότερο από την απλή αξιολόγηση της συμμετοχής ή του κόστους (μέτρα απόδοσης). Θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση τις δυνατότητες (γνώση, δεξιότητες, ικανότητες) που αποκτούν οι συμμετέχοντες. Τα προγράμματα προσωπικού πρέπει να αξιολογούνται βάσει της αποτελεσματικότητας των νέων μισθωτών που προσλαμβάνονται και εκπαιδεύονται από το πρόγραμμα. Ενώ ένα μέτρο αποδοτικότητας του προσωπικού μπορεί να εξετάσει το χρόνο εργασίας και το ποσοστό του κύκλου εργασιών, τα μέτρα αποτελεσματικότητας θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους την ποιότητα των παραμενόντων έναντι των ατόμων που αποχωρούν, εάν ο κύκλος εργασιών μειώνεται

και εάν η διαδικασία προσλήψεων παρέχει στους υπαλλήλους τα εργαλεία που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών για τις οποίες έχουν προσληφθεί.

Ο τρίτος τύπος μέτρησης συμβάλλει στον προσδιορισμό του εάν τα συστήματα HR αναπτύσσονται και βελτιστοποιούν τις δυνατότητες της εταιρείας. Ο Lawler (2004) περιέγραψε αυτό το είδος μέτρησης ως «μια σχέση μεταξύ του τι κάνει το HR και των απτών αποτελεσμάτων στην ικανότητα του οργανισμού να κερδίσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα». Η δημιουργία αυτού του είδους της μέτρησης, όμως, δεν είναι μια απλή διαδικασία. Οι σχετικοί αριθμοί δεν μπορούν να αναζητηθούν εύκολα σε ένα πληροφοριακό σύστημα ή να ληφθούν μέσω μιας έρευνας εργαζομένων ή πελατών. Αντίθετα, πρέπει να χρησιμοποιηθούν στατιστικές τεχνικές και / ή πειραματικές προσεγγίσεις. Μόνο μέσω αυτού του είδους ερευνητικής προσέγγισης, μπορεί ένας υπεύθυνος λήψης αποφάσεων να επιχειρήσει να κατανοήσει τις επιπτώσεις που προκαλούνται από την εφαρμογή προγραμμάτων HR.

Πίνακας 1: Παραδείγματα διαφορετικών τύπων μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού

| Μέτρηση των τύπων ανθρώπινου δυναμικού | | | |
|---|---|--|--|
| Προγράμματα Ανθρώπινων Πόρων | Αποδοτικότητα | Αποτελεσματικότητα | Αντίκτυπος |
| Στελέχωση | 1. Ωρα να προσληφθεί 2. Κόστος ανα πρόσληψη 3. Ποσοστό επιστροφής κύκλου εργασιών | 1. Επίπεδο απόδοσης των προσληφθέντων 2. Αλλαγή ποσοστού επιστροφής κύκλου εργασιών | Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών λόγω νέου προγράμματος στελέχωσης |
| Εκπαίδευση | 1. Εκπαιδευτικό κόστος ανα υπάλληλο 2. Συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα | Ανάπτυξη δεξιότητας που αποκτήθηκε από τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα | Αύξηση της ικανοποίησης των πελατών λόγω νέου εκπαιδευτικού προγράμματος |
| Αποζημίωση | 1. Κόστος μισθοδοσίας 2. Αποζημίωση/έσοδα | 1. Ικανότητα πρόσληψης των καλύτερων 2. Διατήρηση κορυφών υπαλλήλων | Μείωση παραπόνων λόγω νέου προγράμματος αναγνώρισης απόδοσης των υπαλλήλων |

Για να κατανοήσουμε τα αναλυτικά στοιχεία ανθρωπίνου δυναμικού, η σύγκριση με τον τομέα του μάρκετινγκ παρέχει μια χρήσιμη εικόνα. Η έρευνα μάρκετινγκ είναι ένας ολόκληρος τομέας που αφιερώνεται στην ανάπτυξη μεθόδων για την παροχή πληροφοριών που μπορούν να καθοδηγήσουν τις αποφάσεις μάρκετινγκ.

Εν μέρει, υπάρχουν ήδη τα απαραίτητα εργαλεία. Οι βασικές αρχές της έρευνας μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν στην κατανόηση προγραμμάτων HR. Τα πειράματα, οι έρευνες και οι αναλύσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε συνδυασμό με σχετικές μετρήσεις HR για να καθοδηγήσουν τη λήψη αποφάσεων. Ακριβώς όπως, για παράδειγμα, μια διαφημιστική καμπάνια μπορεί να αξιολογηθεί ως προς το πόσο καλά προσελκύει νέους πελάτες, μπορούν να εφαρμοστούν οι ίδιες τεχνικές για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας μιας εκστρατείας προσέλκυσης υποψηφίων για κάλυψη θέσεων εργασίας. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της διαφημιστικής καμπάνιας μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός νέου συστήματος αμοιβών.

Οι πειραματικές και αναλυτικές τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκτίμηση των επιπτώσεων που σχετίζονται με οποιοδήποτε αριθμό προγραμμάτων HR, τα αποτελέσματα των οποίων καταγράφονται από τις μετρήσεις αποτελεσματικότητας και επιπτώσεων που συζητήθηκαν προηγουμένως. Αυτές οι έννοιες μελετώνται στη βιβλιογραφία εξετάζοντας τους τρόπους με τους οποίους οι βελτιώσεις των εργασιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων (μέσα από μια εκπαιδευτική διαδικασία) συνδέονται με βελτιωμένες οργανωτικές επιδόσεις και κερδοφορία για την επιχείρηση.

Εκτός από τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται ήδη από την έρευνα μάρκετινγκ, υπήρξαν εξελίξεις και σε εργαλεία αναλύσεων και μετρήσεων στον τομέα του ανθρωπίνου δυναμικού. Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί εργαλεία ανάλυσης κόστους-οφέλους που βοηθούν στην καθοδήγηση λήψης αποφάσεων σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους. Όπως αναφέρθηκε, η ανάλυση χρησιμότητας είναι ένα εργαλείο που αποσκοπεί στην ποσοτικοποίηση των οφελών που συνδέονται με τις παρεμβάσεις του ανθρωπίνου δυναμικού. Με βάση την υπόθεση ότι η μεμονωμένη απόδοση έχει κάποια ποσοτικοποιημένη χρηματική αξία, η ανάλυση χρησιμότητας παρουσιάζει ένα σύνολο τεχνικών για την εκτίμηση των οφελών και του κόστους με συγκεκριμένα προγράμματα HR (Sturman, 2003).

Εν συντομία, το εργαλείο ανάλυσης χρησιμότητας υπολογίζει τον αντίκτυπο ενός προγράμματος HR, πολλαπλασιάζοντας τον αριθμό των εργαζομένων που εκπαιδεύονται από ένα πρόγραμμα με την επίδραση του προγράμματος στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Το εκτιμώμενο κόστος που σχετίζεται με το πρόγραμμα αφαιρείται από αυτόν τον αριθμό (Boudreau & Berger, 1985). Ενώ η βασική τεχνική είναι αρκετά απλή, η έρευνα που αναπτύσσει το εργαλείο έχει κάνει τις βελτιώσεις της τεχνικής ακριβέστερες αλλά και πιο πολύπλοκες (Sturman, 2000). Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν οι συγκεκριμένες βελτιώσεις που παρουσιάζει ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στην απόδοση του εργαζομένου.

Το εργαλείο ανάλυσης χρησιμότητας υπήρχε από τη δεκαετία του 1950, αλλά εξακολουθεί να είναι γενικά μη αξιοποιήσιμο από τους διαχειριστές. Μερικοί ισχυρίστηκαν ότι πρόκειται για μειονέκτημα της ίδιας της τεχνικής (Latham & Whyte, 1994, Whyte & Latham, 1997). Ωστόσο, άλλοι υποστηρίζουν ότι η πολυπλοκότητα της μεθόδου σε συνδυασμό με την ελάχιστη επίσημη εκπαίδευση σχετικά με τη χρήση της περιορίσει την ευρεία υιοθέτησή της (Sturman, 2000). Παρόλα αυτά, ελπίζουμε ότι τέτοιες προσεγγίσεις για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων μπορούν να γίνουν ένα κοινό στοιχείο στην επιχειρηματική εκπαίδευση.

Εν ολίγοις, υποστηρίζουμε ότι τα άτομα που λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να εκπαιδεύονται στη χρήση αναλυτικών μέσων για την καθοδήγηση αυτής της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Για να εκμεταλλευτεί μία εταιρία στο έπακρο το ανθρώπινο κεφάλαιο και το ανθρώπινο δυναμικό της, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να είναι σε θέση να κάνουν καλές επιλογές προσωπικού και στελεχών. Όποιος λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με την επένδυση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού, πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες πληροφορίες και τα εργαλεία για να βοηθηθεί στην ανάλυση των δεδομένων.

2.6 Η Εφαρμογή της Στρατηγικής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Πράξη

Η έρευνα σχετικά με τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρέχει πολλές γενικές προτάσεις για το ποια είναι η καλύτερη στρατηγική ή τουλάχιστον για το πώς να προσεγγίσει κανείς τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από πιο στρατηγική άποψη. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες που απαιτούν διαφορετικές

προσεγγίσεις. Στόχος της επιχείρησης πρέπει να είναι η ευθυγράμμιση της φιλοσοφίας των υπαλλήλων με τη στρατηγική που υιοθετεί η επιχείρηση.

Οι αποφάσεις σε επενδυτικό επίπεδο μπορούν να ληφθούν για να γίνει κατανοητή η αξία που σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων. Σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών εξυπηρέτησης πελατών, υπάρχουν πολύ λίγες περιπτώσεις όπου η απόδοση των εργαζομένων δεν έχει σημασία. Αντ' αυτού, η κύρια ερώτηση αφορά το πώς η απόδοση των εργαζομένων κάνει τη διαφορά! Όσο περισσότερο έχει σημασία αυτό για τις επιχειρήσεις, τόσο οι φορείς λήψης αποφάσεων θα πρέπει να εξετάσουν και να αυξήσουν τις επενδύσεις τους σε ανθρώπινο δυναμικό. Μπορεί να χρειαστούν επενδύσεις για να επιλέξουν τους κατάλληλους εργαζόμενους (π.χ. να επενδύσουν σε ένα σύστημα επιλογής και να προσελκύσουν υπαλλήλους με κατάλληλο μισθό, προσόντα και κίνητρα), να αναπτύξουν τους εργαζόμενους που κάνουν τη μεγαλύτερη διαφορά (π.χ. επενδύουν στην κατάρτιση) και να διατηρήσουν αυτούς τους υπαλλήλους (π.χ. στην αμοιβή τους), καθώς και τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτούς τους υπαλλήλους (π.χ. επενδύουν σε συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης). Όσο μεγαλύτερη είναι η αξία της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο περισσότερο οι παρεμβάσεις που έχουν σχεδιαστεί για τη βελτίωση της απόδοσης μπορούν να αποδώσουν αξία. Έτσι, όσο περισσότερη αξία σχετίζεται με την απόδοση των εργαζομένων, τόσο περισσότερο μια εταιρεία μπορεί να θέλει να επενδύσει στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει επίσης να εξετάσουν ποιοι πόροι χρειάζονται για να κάνουν στρατηγικές επιλογές σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν εάν θα πρέπει να εξελίξουν το υπάρχον προσωπικό ή να προσλάβουν εξειδικευμένο προσωπικό, ως μέρος μιας συνολικής ανταγωνιστικής στρατηγικής. Οι αποφάσεις για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ανατεθούν σε τρίτους (outsourcing). Για παράδειγμα, όταν επιλέγετε έναν οικονόμο, ένα ξενοδοχείο μπορεί να χειριστεί πλήρως τη διαδικασία από την επιλογή, τη πρόσληψη έως την αξιολόγηση. Εναλλακτικά, μπορούν να αναθέσουν σε εξειδικευμένες εταιρίες να διαχειριστούν τη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού. Η' ακόμη, μπορούν απλά να αναθέσουν σε τρίτους ολόκληρη τη διαδικασία για να εκτελέσουν όλες τις εργασίες καθαρισμού. Αυτή η απόφαση "make or buy" πρέπει να ληφθεί πολύ προσεκτικά. Η συλλογή σημαντικών μετρήσεων HR, σε συνδυασμό με μια επιστημονική προσέγγιση

της ανάλυσης HR, μπορεί να βοηθήσει στον προσδιορισμό της πιο κερδοφόρας απόφασης.

Αν οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων αξιοποιήσουν την υπάρχουσα έρευνα, συμπεριλαμβανομένης της κατανόησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και την οικοδόμηση ενός σταθερού συστήματος ανθρώπινου δυναμικού, οι εταιρείες που θα χρησιμοποιήσουν μια στρατηγική προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αποκομίσουν σταδιακά μεγάλα κέρδη.

Όπως έδειξαν τόσο η έρευνα όσο και η πρακτική, η διαχείριση της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο σε έναν οργανισμό είναι πολύπλοκη. Είναι σαφές ότι ένας από τους κεντρικούς στόχους των φορέων λήψης αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαχείριση αυτού του επενδυτικού χαρτοφυλακίου, αξιολογώντας την απόδοση των ανθρώπινων πόρων.

Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα είναι αποτελεσματικοί στη διαχείριση των επενδύσεών τους σε ανθρώπινο κεφάλαιο χωρίς να περιγράψουν συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους οι πρωτοβουλίες του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλουν στις συνολικές ικανότητες, ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και στόχους μιας επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων πρέπει να εφαρμόσουν τη γλώσσα και τις μετρήσεις που θα κάνουν όλους τους ηγέτες της οργάνωσης να λάβουν γνώση των τρόπων αξιολόγησης του ανθρώπινου κεφαλαίου τους και να δανείσουν ιδέες από το RBV αρμοδιοτήτων. Αυτό περιλαμβάνει, σύμφωνα με τον κ. Longstreet την κατανόηση των αναγκών και των πρακτικών των επιχειρήσεων, εκτός από την κατανόηση της βιομηχανίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Με αυτές τις πληροφορίες, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων μπορούν να εμπλέκουν επιχειρησιακούς ηγέτες στη διαμόρφωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού μέσω της ενίσχυσης των πολιτιστικών αξιών και της ανάπτυξης της γνώσης και της ικανότητας των εργαζομένων. Μπορούν επίσης να συμβάλουν στην αλλαγή και να δημιουργήσουν ευελιξία στην οργάνωση μέσω της ευθυγράμμισης των διαδικασιών πρόσληψης, εκπαίδευσης, αποζημίωσης αλλά και αποχώρησης (Brockbank, 1999). Με όλες αυτές τις διαδικασίες, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να χρησιμοποιούν τους βασικούς στόχους δεξιοτήτων και τις μετρήσεις ως

βασικό κριτήριο για την αξιολόγηση των πρωτοβουλιών στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού (Ulrich, 1997, Wright, Snell, & Jacobson, 2004).

Όπως πρότεινε ο Brockbank (1999), οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να υπερβούν τον απλό ρόλο της αντιστοίχισης των διαδικασιών HR με τη στρατηγική μιας επιχείρησης και να επενδύσουν στο όραμα και τις προοπτικές. Αυτό σημαίνει ότι οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να επικεντρώνονται στις οργανωτικές προκλήσεις του αύριο. Θα πρέπει να εργαστούν για την ενίσχυση των καινοτόμων δυνατοτήτων ενός οργανισμού, αφαιρώντας τα εμπόδια στις δημιουργικές διαδικασίες και εξορθολογίζοντας τους τρόπους με τους οποίους λαμβάνονται οι επιχειρησιακές αποφάσεις. Οι ηγέτες του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να είναι ξεκάθαροι σε ό,τι γνωρίζει η οργάνωση (γνώση), τι κάνει (δεξιότητες) και πώς πράττει (πολιτική). Με αυτόν τον τρόπο, θα είναι σε θέση να συμβάλλουν αποτελεσματικότερα στα σχέδια οργανωτικής αλλαγής, συμπεριλαμβανομένων των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Τέλος, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων πρέπει να είναι σε συνεχή επικοινωνία και συνεργασία με το προσωπικό των πωλήσεων και του μάρκετινγκ, ώστε να παραμείνουν κοντά στις τάσεις των πελατών και να κατανοούν τους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι μπορούν να προσελκύσουν και να διατηρήσουν μια πιστή πελατειακή βάση (Brockbank, 1999).

Αυτή η έννοια της σύνδεσης των εργαζομένων με τους πελάτες μας οδηγεί στην τελική διορατικότητα μας. Οι μεγαλύτερες δυνατότητες για εταιρίες παροχής υπηρεσιών έγκειται στην κατανόηση των βασικών τρόπων με τους οποίους οι εργαζόμενοι δημιουργούν αξία για τους αγοραστές του προϊόντος του οργανισμού. Οι πιο πρόσφατες έρευνες στο μάρκετινγκ εξετάζουν τα δυνητικά έσοδα που ο πελάτης φέρνει σε έναν οργανισμό, καθώς και η αξία της διατήρησης των πελατειακών σχέσεων (Duffy, 2000, Gupta & Lehmann, 2003). Είναι ευρέως κατανοητό ότι οι υπάλληλοι υποδοχής ή πρώτης επαφής με τον πελάτη διαδραματίζουν καίριο ρόλο στην αναπαραγωγή εμπειριών (Bowen, 1986). Οι πελάτες συχνά δεν γνωρίζουν ούτε τις δικές τους προσδοκίες για την εξυπηρέτηση, πόσο μάλλον να αξιολογήσουν την ικανοποίησή τους από τις εμπειρίες εξυπηρέτησης ή τον δικό τους ρόλο στη διαμόρφωση αυτών των εμπειριών.

Αυτό που πρέπει να κατανοήσουμε είναι οι οικονομικοί τρόποι με τους οποίους οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην αξία των πιστών και επαναλαμβανόμενων πελατών. Σε γενικές γραμμές, γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν μέσω της

επικοινωνίας των αναγκών των πελατών και την εκμάθηση διαφόρων τρόπων προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών ώστε να αποκομίσουν την υψηλότερη δυνατή ικανοποίηση(Reichheld, 1996). Αυτού του είδους η προσέγγιση δημιουργεί σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων και πελατών και επιπρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Ουσιαστικά, ο πελάτης μεταβαίνει από την επιχειρηματική δραστηριότητα με έναν οργανισμό στην επιχειρηματική του δραστηριότητα με τα άτομα που εκπροσωπούν τον οργανισμό (Guttek & Walsh, 2000).

Οι έρευνες δείχνουν ότι οι πελάτες που σχηματίζουν σχέσεις με τους οργανισμούς και τους υπαλλήλους εξυπηρέτησης εκτιμούν την πραγματική αξία τους (Reichheld, 1996). Αυτό που δεν γνωρίζουμε είναι πώς να μετρήσουμε τους συγκεκριμένους τρόπους με τους οποίους οι εργαζόμενοι συμβάλλουν μακροπρόθεσμα στη καθιέρωση μιας πελατειακής βάσης, καθώς και να βοηθήσουν στην προσέλκυση ενός νέου αριθμού πελατών. Η αριθμητική σύνδεση των συνεισφορών αυτών με τα μακροπρόθεσμα έσοδα προσδιορίζει τους κρίσιμους τρόπους που συμβάλλουν οι εργαζόμενοι σε κάθε επιτυχημένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και οι σχετικές επενδύσεις σε ανθρώπινο δυναμικό αντιπροσωπεύουν άυλα περιουσιακά στοιχεία που έχουν αξιοσημείωτο δυναμικό για την ενίσχυση τόσο της τρέχουσας όσο και της μελλοντικής αξίας της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 3^ο

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στα Ξενοδοχεία

Ο τουρισμός ως επιχειρηματική δραστηριότητα θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την ελληνική οικονομία και το ΑΕΠ. Ωστόσο, ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου ολοένα και εντείνεται, με στόχο να κερδίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ένα μεγαλύτερο μερίδιο της τουριστικής πίτας. Οι ξενοδοχειακές μονάδες στηρίζουν σε μεγάλο ποσοστό την επιτυχία τους στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των υπαλλήλων τους με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα προώθησης των υπηρεσιών των ξενοδοχείων.

Η παραπάνω διαπίστωση έχει στρέψει την προσοχή των ξενοδοχειακών μονάδων στον τρόπο διοίκησης των υπαλλήλων τους μέσα από το «Τμήμα Προσωπικού», το οποίο αφορά συγκεκριμένα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων.

3.1 Εννοιολογικές Προσεγγίσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Τουριστικό Τομέα

Σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες αλλά και σε πρακτορεία εισερχόμενου και εξερχόμενου τουρισμού, η ύπαρξη ξεχωριστού τμήματος προσωπικού θεωρείται δεδομένη. Το φάσμα των αρμοδιοτήτων του τμήματος, ξεκινά από την αναζήτηση και πρόσληψη του προσωπικού και φθάνει μέχρι την αξιολόγηση, το σχεδιασμό και την εφαρμογή της πολιτικής της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού, αποτελεί μια πάρα πολύ σημαντική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Με ένα σύστημα αξιολόγησης δίνεται η ευκαιρία να αποτυπωθούν οι δυνατότητες και οι αδυναμίες κάθε εργαζομένου. Με την χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης, μπορεί να επιτευχθεί (μέσω δράσεων και ενεργειών) η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού, η οποία αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους, δεδομένου ότι θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας (Φαναριώτης, 1997).

Μια τουριστική επιχείρηση μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού επιδιώκει να επιτύχει (Πρινιανάκη, 1995):

- την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης και κινητικότητας των εργαζομένων
- την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- ικανοποιημένους πελάτες
- ικανοποιημένους υπαλλήλους
- καλή φήμη της ξενοδοχειακής μονάδας
- μεγιστοποίηση των κερδών της επιχείρησης
- διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος
- επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης

3.2 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείου

Η απασχόληση στις ξενοδοχειακές μονάδες χαρακτηρίζεται από κάποια ιδιομορφία, λόγω της συμπεριφοράς και της ικανότητας των εργαζομένων σε αυτήν, αλλά και της φύσης της ίδιας της απασχόλησης. Ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στους πελάτες και στους εργαζόμενους (Pandit,2003). Ο τουριστικός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται, καθώς από αυτό προέρχεται και το ανθρώπινο δυναμικό του. Ως εκ τούτου, εξαρτάται άμεσα από την σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που παρέχει, προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των επισκεπτών. Όσον αφορά στην επίτευξη υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών, καθοριστικός είναι ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι μέθοδοι και οι τεχνικές της οποίας, έχουν σκοπό μέσα από την υποκίνηση και τον έλεγχο να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση του προσωπικού. Η συνεχής επιτυχία του ξενοδοχείου έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του προσωπικού της (Haynes P., Fryer G, 2000).

Σύμφωνα με τους Σταυρινούδη, Παπαγεωργίου Μαλτέζου και Λαλούμη (2003), στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρατηρούμε όσον αφορά την εργασία «διακεκομμένα» ωράρια και εποχική απασχόληση. Η εποχικότητα οδηγεί σε αραιή απασχόληση, υποαπασχόληση και ανεργία. Αυτό δημιουργεί για τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων ένα περιβάλλον εργασίας που απαιτεί συνεχείς ενέργειες για προσέλκυση, επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Οι πολιτικές εργασίας διακρίνονται στη πολιτική προσλήψεων, στη πολιτική πρόσθετων παροχών

(μόνους παραγωγικότητας κλπ) και στη πολιτική μισθών, ημερομισθίων και υπερωριών. Κατά τη διαμόρφωση της πολιτικής αυτής επιδρούν κάποιοι παράγοντες όπως είναι η επίσημη εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, το μέγεθος, η κατηγορία και ο χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης και η φιλοσοφία αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού από τη κεντρική διοίκηση (Λαλούμης Δ., Ρούπας Β, 1996).

Οι γενικοί διευθυντές ξενοδοχείων είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση της πολιτικής της απασχόλησης, δεδομένου ότι οι μισθοί του προσωπικού αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του ετήσιου προϋπολογισμού και των δαπανών. Η ανώτατη διοίκηση επιλέγει τα πρώτα στελέχη της επιχείρησης και ακολουθούν στη σειρά οι μόνιμοι (all season) απασχολούμενοι, οι οποίοι στη πάροδο του χρόνου δύναται να αλλάζουν θέση ή ρόλο ανάλογα των αναγκών. Συνηθίζεται στις ξενοδοχειακές μονάδες που ανήκουν σε αλυσίδες, τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη, η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση, τα προγράμματα εκπαίδευσης κλπ να εναρμονίζονται με τη γενικότερη πολιτική και φιλοσοφία της επιχείρησης. Δύναται ακόμη να έχουν υιοθετηθεί κατευθύνσεις αμοιβών για ολόκληρη την αλυσίδα, που πρέπει να προσαρμόζονται σε αλλαγές ή στις ανάγκες του κάθε ξενοδοχείου.

Οι μισθοί που είναι προκαθορισμένοι είναι εκείνοι των διευθυντών των τμημάτων, ενώ οι μισθοί προϊσταμένων εξαρτώνται κατά πολύ από τη προυπηρεσία των υποψηφίων και την εκπαίδευση που έχουν λάβει. Ως γνωστόν, ο μεγαλύτερος όγκος του προσωπικού είναι ανειδίκευτοι εργάτες και οι αμοιβές τους εξαρτώνται από τις νομοθετικές διατάξεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας (Χυτήρης, 1996).

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία αλλά και γενικότερα σε όλους τους οργανισμούς συνεργάζεται με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003). Αρμοδιότητα του τμήματος αυτού είναι η παροχή υπηρεσιών που αφορούν διαδικασίες προσέλκυσης υποψηφίων, πρόσληψης, εκπαίδευσης, παρουσιολογίων, υπολογισμού μισθοδοσίας και υπερωριών, προγραμματισμού αδειών, τήρησης αρχείου εργαζομένων και πολλά ακόμη. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ασκεί έλεγχο σε κάθε επίπεδο της επιχείρησης που αφορά στην συμμόρφωση, στην εφαρμογή πολιτικής και εσωτερικών κανονισμών. Ελέγχει πειθαρχικά θέματα, παράπονα, απολύσεις,

ατυχήματα και απουσίες. Υπεύθυνος για τη διαμόρφωση της πολιτικής του τμήματος είναι ο διευθυντής ο οποίος συνεργάζεται στενά με τη κεντρική διοίκηση. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού έχει συμβουλευτικό χαρακτήρα, όσον αφορά το χειρισμό σε ενέργειες και προβλήματα των εργαζομένων προς την διοίκηση, τους προϊσταμένους, τους διευθυντές αλλά και μεταξύ συναδέλφων.

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού θέτει στόχους όπως είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η επαφή των εργαζομένων, τα προγράμματα διαδοχής στελεχών, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη καριέρας, τα κίνητρα απόδοσης κλπ. Στους στόχους συμπεριλαμβάνονται και ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η κοστολόγηση αυτών, οι προβλέψεις αναγκών στελέχωσης, ο εντοπισμός και η αξιολόγηση ταλαντούχων νέων, η τεχνική εκπαίδευση, η ασφάλεια των εργαζομένων, ο καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτές αλλά και η αποτύπωση των εργασιακών σχέσεων (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

3.3 Αρμοδιότητες Τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Παρακάτω διακρίνονται οι βασικές αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού των ξενοδοχείων (Σταυρινούδης, Παπαγεωργίου Μαλτέζου, Λαλούμης, 2003):

- Απασχόληση - Πρόσληψη. Είναι η ενέργεια που πραγματοποιείται για την προσέλκυση εργαζομένων από κατάλληλες πηγές και την κατανομή/ διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η σειρά που ακολουθείται είναι : προσέλκυση, επιλογή και τοποθέτηση των νέων εργαζόμενων στην επιχείρηση.
- Μεταθέσεις, προαγωγές, διακοπή συνεργασίας. Η υπηρεσία προσωπικού προχωράει σε κάποιες ενέργειες βάσει των αναγκών της επιχείρησης, της αξιολόγησης του προσωπικού κλπ (π.χ. προαγωγή με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας και την εμπειρία).
- Επιμόρφωση προσωπικού. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και των διοικητικών στελεχών, ώστε να καταρτιστεί σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Η συνεχής επιμόρφωση του προσωπικού κρίνεται απαραίτητη για την προσαρμογή στις οργανωσιακές αλλαγές.

- Πολιτική μισθών και ημερομισθίων. Απαραίτητη η συνεργασία με τους διευθυντές κάθε τμήματος για την εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης έργου – θέσης ώστε να θεσπιστεί μια ειδική δομή αμοιβών κατά βαθμίδες με κατώτατα και ανώτατα όρια μισθοδοσίας και παροχών. Για να επιτευχθεί η αξιολόγηση καθορίζονται κριτήρια αλλά και τεχνικές/ μέθοδοι που θα χρησιμοποιηθούν. Η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει συστήματα αμοιβών (μισθούς, κίνητρα, μπόνους κλπ) και μπορεί να αναθεωρηθεί, σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας και τη πορεία της επιχείρησης.
- Υγεία και ασφάλεια. Πρόκειται για τη τυπική διαδικασία, ένα πρόγραμμα υγείας που προβλέπεται από τη νομοθεσία. Περιλαμβάνει ιατρική εξέταση των εργαζομένων πριν την πρόσληψη, λειτουργία φαρμακείου με είδη πρώτων βοηθειών, σεμινάρια υγιεινής και ασφάλειας για πρόληψη από επικίνδυνες καταστάσεις και την αποφυγή ατυχημάτων με υιοθέτηση ειδικών κανονισμών και προδιαγραφών σε πολλές περιπτώσεις. Τέλος, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού εισηγείται στη κεντρική διοίκηση προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, αποτυπώνοντας παράλληλα τις στάσεις και τους προβληματισμούς των εργαζομένων:
- Πειθαρχικά μέτρα και απολύσεις. Διατυπώνονται κανόνες συμπεριφοράς και επιβάλλονται ποινές όταν αυτοί παραβιαστούν.
- Επικοινωνία των εργαζομένων. Πρόκειται για τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και αυτών με τη κεντρική διοίκηση. Γνωστοποιούνται στους εργαζομένους οι στόχοι της επιχείρησης, πολιτικές, στρατηγικές, αποφάσεις και γενικά γεγονότα που απαιτούν πληροφόρηση και επικοινωνία, ενώ αρκετές φορές ζητείται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Εξυπηρέτηση εργαζομένων. Πρόκειται για τις ομαδικές ασφαλίσεις ζωής, αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συμμετοχή σε κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, έγκριση δανείων από τη διοίκηση.
- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Το τμήμα προσωπικού συμβάλλει ενεργά στο σχεδιασμό και την ανάλυση/ περιγραφή των θέσεων εργασίας. Οι κυριότερες ενέργειες σε αυτήν την κατηγορία είναι: ο εντοπισμός των ικανοτήτων των εργαζομένων, η πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό, η ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς- ζήτησης.

- Έρευνα ανθρώπινων προβλημάτων. Μέσω αυτής της έρευνας εντοπίζονται προβλήματα που σχετίζονται με την έλλειψη κινήτρου, διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους, προσωπικά προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, ομαδική συμπεριφορά κλπ.

3.4 Το Τμήμα Προσωπικού στις Τουριστικές Επιχειρήσεις

Πλέον σε κάθε μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα είναι απαραίτητη η λειτουργία τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο να είναι κατάλληλα οργανωμένο και επαρκώς επανδρωμένο με προσωπικό, με εξειδικευμένες γνώσεις. Το τμήμα αυτό ασχολείται με την πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, την προσέλκυση υποψηφίων, την πρόσληψη, την ανάπτυξη καθώς επίσης και την καλύτερη και ομαλή προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού της. Ακόμη, ασχολείται με την εκπαίδευση του προσωπικού, την αξιολόγηση του προσωπικού, τη διασφάλιση καλών ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού, τη διευθέτηση προβλημάτων, τη γνωστοποίηση των αιτημάτων των εργαζομένων στη διοίκηση κλπ. Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες η ύπαρξη αντίστοιχου τμήματος θεωρείται πολυέξοδη και για το λόγο αυτό υπεύθυνος για θέματα προσωπικού συνήθως είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Η υπηρεσία ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό ρόλο επί θεμάτων ή προβλημάτων μεταξύ διοίκησης, προϊσταμένων και προσωπικού. Οι υπηρεσίες που προσφέρει το τμήμα αυτό αφορούν διαδικασίες στελέχωσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, μισθοδοσίας κλπ. Επίσης, η υπηρεσία εποπτεύει τα υπόλοιπα τμήματα και είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και για την τήρηση των κανονισμών της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Λαλούμη και Ρούπα (1996), τα κύρια σημεία ενδιαφέροντος του τμήματος ανθρώπινων πόρων σχετίζονται με τα παρακάτω:

- Πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,
- Σχεδιασμός εργασίας,
- Πρόσληψη ανώτερων στελεχών,
- Ασφάλεια των εργαζομένων,
- Βελτίωση της παραγωγικότητας,
- Κίνητρα απόδοσης,
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη management,

- Αξιολόγηση θέσης εργασίας.
- Επικοινωνία και διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων,
- Ικανοποιητικές αμοιβές.

3.5 Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στα Ξενοδοχεία

Μεγάλο μέρος της συζήτησης σχετικά με τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού περιστρέφεται γύρω από το ROI των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Sasser, Schlesinger και Heskett (1997) λαμβάνουν υπόψη τους ότι, κατά κανόνα, οι πρωτοβουλίες HR σχεδιάζονται έτσι ώστε να βελτιώσουν την «εμπειρία των εργαζομένων» στην εργασία αυξάνοντας τη κερδοφορία της επιχείρησης.

Στη συνέχεια εξετάζουμε τη περίπτωση ενός Γενικού Διευθυντή Ξενοδοχείου (GM), ο οποίος υιοθέτησε την άποψη ότι αν φροντίζε τους υπαλλήλους του, θα φρόντιζαν με τη σειρά τους τους πελάτες και το ξενοδοχείο θα ήταν επιτυχές. Βεβαίως, σημαντικός είναι και ο ρόλος των κατάλληλων εγκαταστάσεων, οι συνεχείς βελτιώσεις κεφαλαίου, οι πωλήσεις και το μάρκετινγκ, ο έλεγχος του κόστους και πολλά ακόμη. Αλλά ήταν ξεκάθαρο για τον ίδιο ότι αν οι υπάλληλοί του ήταν ευτυχείς, κατά κανόνα ήταν και οι πελάτες του ξενοδοχείου και το ακαθάριστο λειτουργικό κέρδος (GOP) ξεπέρασε άλλες οικονομικές περιόδους και σεζόν, όπου η «εστίαση των εργαζομένων» δεν ήταν στο ίδιο επιθυμητό βαθμό.

Το 1998, με τη βοήθεια των ερευνητών του Cornell Hotel School και εξετάζοντας 76 ξενοδοχεία, 6.500 εργαζόμενους και ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα των επισκεπτών που έμεναν σε αυτά τα ξενοδοχεία, οι ερευνητές μπόρεσαν να δημιουργήσουν μια στατιστική συσχέτιση μεταξύ των βαθμολογιών ικανοποίησης των εργαζομένων, των βαθμολογιών ικανοποίησης των πελατών και των συγκρίσεων "GOP to budget" (Simons, 2002). Σε παρόμοιο συμπέρασμα κατέληξε και μια ανάλυση του 2005 για 160 επιχειρήσεις, τους υπαλλήλους τους και μέλη της ClubCorp.

Μία εύλογη ερώτηση που προκύπτει είναι «Τι πρωτοβουλίες ανθρώπινου δυναμικού είναι πιο σημαντικές για την ικανοποίηση των εργαζομένων»; Σαφέστατα το καλύτερο θα ήταν να ερωτώνται οι ίδιοι οι υπάλληλοι. Συνδυάζοντας τα δεδομένα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφία με αυτά που συλλέχθηκαν από τους υπαλλήλους επιχειρήσεων και τα οποία καταρτίστηκαν από οργανισμούς όπως το Συμβούλιο Εταιρικής Υγείας, σαφώς μια τεράστια συνιστώσα της ικανοποίησης των

εργαζομένων ήταν, χωρίς να αποτελέσει έκπληξη, «ο προϊστάμενός τους». Δεν πρέπει να αγνοήσουμε και άλλους βασικούς δείκτες ικανοποίησης, όπως η αποζημίωση, τα οφέλη και η αναγνώριση.

Η αποστολή της «δημιουργίας ενός εξαιρετικού χώρου για εργασία» πρέπει να είναι το κυρίαρχο στοιχείο της λειτουργίας των ανθρωπίνων πόρων. Βάσει αυτού, το περιβάλλον εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων. Χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο εξυπηρέτησης πελατών, ο εργαζόμενος είναι ο «πελάτης» του διευθυντή και του προϊσταμένου και ο διευθυντής είναι ο «πελάτης» του τμήματος HR. Φυσικά, ένας άλλος βασικός ρόλος του τμήματος είναι να συμβάλλει στην εξασφάλιση και την πρόσληψη των σωστών προϊσταμένων και διευθυντών.

Εκτός από τον προσδιορισμό των πρωτοβουλιών HR που είναι πιο σημαντικές και τον τρόπο αποδοχής, σημαντικός είναι και ο εντοπισμός ομάδων εργαζομένων που παρέχουν την υψηλότερη απόδοση στον οργανισμό και την ανάλογη προσαρμογή των επενδύσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Αναγνωρίζοντας ότι τα προγράμματα κατάρτισης πρέπει να διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο και τη θέση του εργαζομένου, απορρίπτουμε την ιδέα ότι τα προγράμματα HR πρέπει να είναι διαφορετικά για μια ομάδα εργαζομένων έναντι άλλων. Ένα από τα ισχυρότερα μοντέλα ηγεσίας, είναι η ηγεσία "δίπλα-δίπλα", αναγνωρίζοντας ότι κάθε εργαζόμενος, ο διευθυντής και τα στελέχη – προϊστάμενοι των τμημάτων συνεργάζονται παράλληλα για την επίτευξη ενός κοινού οράματος της εταιρείας. Η παράλληλη ηγεσία είναι σημαντική για τη διατήρηση των ευχαριστημένων εργαζομένων.

3.5.1 Μελέτη Περίπτωσης του ClubCorp

Στο σημείο αυτό θα μελετήσουμε τη στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από τον κ. Longstreet, ο οποίος υιοθέτησε με επιτυχία ένα εξαιρετικά αποτελεσματικό πρόγραμμα HR στο ClubCorp. Η έρευνα στο τομέα του ανθρώπινου δυναμικού θα ενισχυθεί από τις επιχειρηματικές πρακτικές και τις στρατηγικές πρωτοβουλίες του στο ClubCorp, διαμορφώνοντας ένα μοντέλο που αναλύεται στη συνέχεια.

Από τη σκοπιά εκείνων που ερευνούν τον αντίκτυπο και τις προκλήσεις του ανθρώπινου δυναμικού στην ικανοποίηση των πελατών, σύμφωνα με τον κ. Longstreet είναι ένα φαινόμενο που το συναντάμε κυρίως σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, επικεντρώνοντας την όλη προσπάθεια στη βελτίωση της εμπειρίας των

εργαζομένων. Αυτές οι ιδέες είναι παρόμοιες με εκείνες σχετικά με την ηγεσία και τα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης (Manz & Sims, 1991). Ενώ δεν αμφισβητούμε ότι είναι καλύτερο να αντιμετωπίζουμε τους υπαλλήλους μας ως πελάτες δημιουργώντας έτσι ένα ασφαλές και θελκτικό περιβάλλον εργασίας, πιστεύουμε ότι η διαδικασία παροχής υπηρεσιών θα είναι κάπως περιορισμένη στη συνολική χρησιμότητα της, κυρίως λόγω της σχέσης ικανοποίησης-απόδοσης των εργαζομένων.

Ενώ η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και κερδοφορίας έχει τεκμηριωθεί σε αρκετές ερευνητικές προσεγγίσεις, στο ClubCorp, ως γενική ιδέα, η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης των εργαζομένων συχνά αποδεικνύεται αδύναμη. Η έρευνα συνεχίζει να δείχνει ότι ένας χαρούμενος υπάλληλος δεν καταγράφει πάντα υψηλή απόδοση (Way, Sturman, & Raab). Για παράδειγμα, σε μια μελέτη με ένα συνδυασμένο δείγμα άνω των 54.000 υπαλλήλων, η εκτιμώμενη σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης εργασίας ήταν περίπου 0.30 χωρίς να είναι στατιστικά σημαντική (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001).

Επιπλέον, η αιτιώδης συνάφεια μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης δεν είναι απολύτως σαφής. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει μια υπόθεση ότι εάν οι εργαζόμενοι αποδώσουν καλά στην εργασία και αναγνωρίζονται για αυτό, θα είναι πιο ευτυχείς εργαζόμενοι. Μεταξύ των δύο φαινομένων εξακολουθεί να είναι θετική η συσχέτιση ενώ η εστίαση στην ικανοποίηση από την εργασία είναι αναμφισβήτητα πολύ σημαντική.

Ωστόσο, ο κ. Longstreet στο πρόγραμμα ηγεσίας "δίπλα-δίπλα" περιγράφει μια πολύτιμη επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας. Τόσο η πρακτική όσο και η έρευνα συμφωνούν ότι ο στόχος της ενίσχυσης της ηγεσίας μέσα στους οργανισμούς είναι κρίσιμος για τους εργαζόμενους που έχουν την ικανότητα, τα κίνητρα και την ευκαιρία να αποδώσουν καλά. Στην πραγματικότητα, ο Schneider (2005) διαπίστωσε μια αιτιώδη συνάφεια μεταξύ της ηγεσίας, της σχέσης και εξυπηρέτησης των υπαλλήλων προς τους πελάτες, της ικανοποίησης των πελατών και των πωλήσεων.

Η δημιουργία τέτοιων δεσμών μεταξύ της ηγεσίας, της απόδοσης των εργαζομένων και των κρίσιμων μέτρων επιτυχίας, όπως οι πωλήσεις και ο κύκλος εργασιών των εργαζομένων, μπορεί να καταστήσει σαφές πώς μπορεί να συμβάλει στην επιτυχή λειτουργία και δραστηριοποίηση της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον κ. Longstreet εκείνος που αποφασίζει για το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρίας «πρέπει να έχει γνώση από πρώτο χέρι και ενσυναίσθηση των λειτουργιών», να έχει την αξιοπιστία και επομένως τη δυνατότητα να κάνει ουσιαστικές αλλαγές στο χώρο εργασίας. Ο Keith Hammonds (2005) σε έρευνα του αναφέρεται στο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις και managers με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά λοιπόν, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν ποιος είναι ο βασικός πελάτης της εταιρείας, πρέπει να γνωρίζουν ποιος είναι ο ανταγωνισμός και ποια είναι τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας. Αυτό απαιτεί γνώση πέρα από τα όρια των αθροιστικών πόρων, απαιτεί γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης.

Εκτός από τα προγράμματα κατάρτισης, ο κ. Longstreet απέρριψε την ιδέα ότι τα προγράμματα HR πρέπει να είναι διαφορετικά για μια ομάδα εργαζομένων έναντι άλλων. Παρόλο που οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ομοιόμορφα ηθικά, νομικά και με σεβασμό και αξιοπρέπεια, όπως εκφράστηκε από τον Hammonds (2005), η ομοιομορφία δεν αποτελεί υποκατάστατο της ισότητας. Δεν είναι απλώς ότι διαφορετικές θέσεις εργασίας συμβάλλουν στην επιχειρηματική αποστολή με διάφορους τρόπους, όπως υποδηλώνει ο κ. Longstreet όταν σχολιάζει τον κρίσιμο ρόλο του υπαλλήλου της πρώτης γραμμής, αλλά και ότι οι εργαζόμενοι στο έργο αυτό εκτελούν διαφορετικές δραστηριότητες.

Η λήψη αποφάσεων στον τομέα των ανθρώπινων πόρων πρέπει να αφορά στη διαφοροποίηση. Ποιοι συγκεκριμένοι υπάλληλοι χρειάζεται να κατέχουν ειδικές δεξιότητες; Πρέπει να ενθαρρυνθούν οι κορυφαίες επιδόσεις υπαλλήλων με αυξήσεις μισθών; Πώς μπορούμε να ενθαρρύνουμε τους μέσους ή κάτω του μέσου όρου υπαλλήλους είτε να αυξήσουν την απόδοσή τους είτε να εγκαταλείψουν την εταιρεία;

Σύμφωνα με τον κ. Longstreet το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να εκτιμήσει τον αντίκτυπό του και να καταλάβει το βαθμό αυτού μέσα από τις αποφάσεις τόσο σε επίπεδο πολιτικής όσο και σε ατομικό επίπεδο.

Κεφάλαιο 4^ο

Η Τουριστική Προσφορά και Ζήτηση της Χίου

4.1 Η Χίος ως Τουριστικός Προορισμός

Η έδρα του Δήμου (Χώρα) βρίσκεται στο μέσο της ανατολικής πλευράς του Νησιού, απέναντι από την Τουρκία, ενώ διακρίνονται τα χωριά του νότιου τμήματος του νησιού (Νοτιόχωρα ή Μαστιχοχώρια), τα χωριά του βόρειου τμήματος (Βορειόχωρα) καθώς και τα χωριά της περιοχής του Κάμπου (Καμπόχωρα).

Με τον Ν.3852/2010 (Πρόγραμμα Καλλικράτης), στο Νομό Χίου, εκτός από τους Δήμους Οινουσσών και Ψαρών, συνιστάται ο Δήμος Χίου με έδρα τη Χίο αποτελούμενος από τους Δήμους Αγίου Μηνά, Αμανής, Ιωνίας, Καμποχώρων, Καρδαμύλων, Μαστιχοχωρίων, Ομηρούπολης και Χίου.

Ο πληθυσμός του νησιού, σύμφωνα με τα στοιχεία της απογραφής της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής (ΕΛ.ΣΤΑΤ.) του 2011, ανέρχεται στους 51.390 κατοίκους, από τους οποίους 25.870 είναι άνδρες και 25.520 είναι γυναίκες. Η πυκνότητα του μόνιμου πληθυσμού ανά Km² είναι 61,01. Το 46% του συνολικού πληθυσμού του νησιού είναι κάτοικοι της δημοτικής ενότητας Χίου ή Χώρας, η οποία είναι αστική πεδινή περιοχή. Επίσης, αστική περιοχή αλλά ημιορεινή, χαρακτηρίζεται και η περιοχή Βροντάδος της Δημοτικής Ενότητας Ομηρούπολης συγκεντρώνοντας το 9% του συνολικού πληθυσμού του νησιού. Οι υπόλοιπες περιοχές συγκεντρώνουν το 45% του συνολικού πληθυσμού του νησιού και χαρακτηρίζονται αγροτικές, πεδινές, ορεινές, ή ημιορεινές.

Η Χίος, το νησί της μαστίχας και του Ομήρου, ανήκει στα νησιά του βορειοανατολικού Αιγαίου. Το όμορφο φυσικό τοπίο, που δημιουργείται από το αρμονικό συνταίριασμα του ήλιου με τη θάλασσα, αποτελεί ένα ωραίο προορισμό για απόδραση και φυγή από την καθημερινότητα. Συνδυάζει με ξεχωριστό τρόπο τόσο το φυσικό, όσο και το ανθρωπογενές περιβάλλον. Η Χίος είναι ένας τουριστικός προορισμός με ποιοτικά χαρακτηριστικά, με αξιόλογους φυσικούς και πολιτιστικούς πόρους που, αν αξιοποιηθούν, μπορούν να συμβάλουν στην τουριστική ανάπτυξή της.

4.2 Ο Τουρισμός και η Τουριστική Ανάπτυξη της Χίου

Παρά το γεγονός ότι η Χίος είναι το 5^ο μεγαλύτερο νησί της Ελλάδας σε έκταση, αλλά και το ότι χαρακτηρίζεται από το ελκυστικό φυσικό περιβάλλον του, που συνδυάζει την πληθώρα διαφορετικών παραλιών με την ύπαρξη ορεινών δασωδών εκτάσεων, το

νησί δεν θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ανεπτυγμένος τουριστικός προορισμός. Στη συνέχεια γίνεται αρχικά μία swot analysis για το τουριστικό προϊόν της Χίου, πριν ακολουθήσει η περιγραφή της τουριστικής προσφοράς και ζήτησης της Χίου.

4.2.1 Swot Ανάλυση για το Τουριστικό Προϊόν της Χίου

Ο προσδιορισμός της ανταγωνιστικότητας του τουριστικού προϊόντος της Χίου γίνεται με βάση μια καταγραφή των χαρακτηριστικών του, που είναι γνωστή στη βιβλιογραφία ως SWOT analysis.

Strengths (Ισχυρά σημεία)

- Αξιόλογοι φυσικοί και πολιτιστικοί πόροι. Χωρίς να είναι σπάνιο κάποιο από τα στοιχεία που το συνθέτουν το σύνολο των τουριστικών πόρων δεν απαντάται συχνά στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου.
- Αδιατάρακτο φυσικό περιβάλλον.
- Ποικιλία πόρων (πολλαπλές δυνατότητες ανάπτυξης εναλλακτικών – θεματικών μορφών τουρισμού).
- Εγγύτητα με σημαντικούς πυρήνες «εν δυνάμει» επισκεπτών (Σμύρνη – 5 εκ. κατοίκους, Μικρασιατικές ακτές 10 εκ. κατοίκους).
- Επιστημονική δραστηριότητα τμημάτων Πανεπιστημίου Αιγαίου. Δυνατότητα προσφοράς ορθολογικότερων λύσεων σε ζητήματα τοπικής ανάπτυξης και σχεδιασμού.

Weaknesses (Αδυναμίες)

- Προβληματικές αεροπορικές και ακτοπλοϊκές συνδέσεις με: Αθήνα, Β. Ελλάδα, αλλά και μεταξύ των γειτονικών νησιών.
- Ελλιπείς λειτουργικές συνδέσεις: ανάγκη ένταξης της Χίου σε θεματικά δίκτυα του ευρύτερου γεωγραφικού χώρου (θαλάσσιος τουρισμός, οικοτουρισμός, αρχαιολογικός τουρισμός).
- Τεχνική υποδομή: ποιότητα υφιστάμενων συγκοινωνιακών συνδέσεων (αεροδρόμια – πτήσεις, λιμάνια – πλόες) εσωτερικό οδικό δίκτυο (σημάνσεις, φωτισμός, ποιότητα οδοστρώματος), ύδρευση (ποιότητα και επάρκεια υδάτων).
- Κοινωνική υποδομή: χαμηλή ποιότητα προβολής πολιτισμικής κληρονομιάς (ποιότητα μουσείων, ανάδειξη αρχαιολογικών χώρων), υποδομές άθλησης.
- Ελλείψεις στην εκπαίδευση του προσωπικού που συναλλάσσεται με τους

επισκέπτες (ξενοδοχοϋπάλληλοι, σερβιτόροι, έμποροι, κλπ.)

- Κακή τουριστική παιδεία της κοινωνίας : Είτε αντιμετώπιση του επισκέπτη ως πηγή εύκολου συναλλάγματος χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις, είτε εμμονή σε συνήθειες και «ήθη», που ενώ παραμένουν ανεκτά από τις τοπικές κοινωνίες, προκαλούν δυσφορία στους επισκέπτες (καθαριότητα δημοσίων χώρων, τήρηση προτεραιότητας στις συναλλαγές, ηχορύπανση, κλπ.)
- Διαφοροποίηση του τοπικού τουριστικού προϊόντος από το κυρίαρχα προβαλλόμενο σχετικό με τις υπόλοιπες νησιωτικές περιοχές της χώρας.

Opportunities (Ευκαιρίες)

- Δυνατότητα διείσδυσης στις αγορές της Δυτικής αλλά και της Ανατολικής Ευρώπης, της Βόρειας Αερικής, των ανεπτυγμένων χωρών της Ασίας αλλά και στην τεράστια αγορά της Τουρκίας. Πρόκειται για αγορές στις οποίες δεν έχει εξαντληθεί η δυνατότητα ενημέρωσης των «αγοραστών» για τα χαρακτηριστικά του τουριστικού προϊόντος.
- Αξιοποίηση της τουριστικής ανάπτυξης των απέναντι Τουρκικών ακτών, ένταξη της Χίου σε ευρύτερα δίκτυα τουριστικών δραστηριοτήτων.
- Αξιοποίηση της διαμορφούμενης τάσης απομαζικοποίησης της τουριστικής δραστηριότητας με παράλληλη αύξηση του ενδιαφέροντος για πολιτιστικά, οικοτουριστικά αρχαιολογικά χαρακτηριστικά και στοιχεία των προορισμών που επιλέγουν σημαντικές ομάδες επισκεπτών. Ειδικοί τουριστικοί πόροι που χωρίς να αποτελούν αυτοδύναμους τουριστικούς πόλους, υποστηρίζουν ένα σχεδιασμό ανάπτυξης ειδικών μορφών τουρισμού (τοπικά προϊόντα υψηλής ποιότητας, παραδοσιακή κουζίνα, ειδικές γιορτές και πολιτιστικές εκδηλώσεις κλπ.).

Threats (Κίνδυνοι)

- Πολιτική τιμών. Παρά το γεγονός ότι οι ελληνικοί προορισμοί παραμένουν ανταγωνιστικοί, δεν σημειώνεται η διεθνώς παρατηρούμενη τάση συνεχούς βελτίωσης της σχέσης ποιότητας προς τιμή (value for money), με αποτέλεσμα την διαρκή υποβάθμιση της ανταγωνιστικότητας του ελληνικού τουριστικού προϊόντος. Ιδιαίτερα στην Χίο, όπου γίνεται προσπάθεια επιτάχυνσης των ρυθμών τουριστικής ανάπτυξης θα περίμενε κανείς να διαμορφωθεί μια πολιτική τιμών τέτοια που θα βοηθούσε σε αυτή την κατεύθυνση.

- Ο ρόλος των μεγάλων tour operators. Τα σημερινά μεγέθη των τουριστικών εκμεταλλεύσεων (κυρίως ΜΜΕ και ΠΜΕ), στο βαθμό που δεν έχουν αποκτήσει ενιαία και στιβαρή έκφραση, δεν έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν ισότιμες σχέσεις συναλλαγής με τους μεγάλους tour operators.

4.2.2 Τουριστική Προσφορά της Χίου

Η Χίος, όπως και τα περισσότερα νησιά του Βορειοανατολικού Αιγαίου είναι σχετικά μεγάλα σε μέγεθος, ανεξάρτητα και πλούσια σε ιστορία, αξιοθέατα και προσφερόμενες υπηρεσίες. Κάθε νησί έχει τα δικά του ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το νησί της Χίου δεν έχει αλωθεί από το μαζικό τουρισμό και οι επισκέπτες αισθάνονται περισσότερο σαν φιλοξενούμενοι ανάμεσα στους ντόπιους. Πλημμυρισμένη με μια μοναδική ατμόσφαιρα, περιβάλλον και κουλτούρα, το νησί της Χίου επιβραβεύει εκείνους που αναζητούν διακοπές στο Αιγαίο με μια ιδιαίτερη διάσταση.

Τα σχήματα της προσφοράς σχετίζονται με τους τόπους υποδοχής των τουριστών και αποτελούν κέντρα κατανάλωσης παντός τύπου αγαθών (σουβενίρ, τοπική γαστρονομία), υπηρεσιών (νυχτερινή διασκέδαση, ασφάλεια), πόρων (τοπία, τροπικό κλίμα), υποδομών (ταχυδρομεία, αεροδρόμια), εμπειριών (χορός, θρησκευτική λατρεία) κ.λπ.

Στις τυπολογίες προσφορές γίνεται μια προσπάθεια κατάταξης με βάση μια σειρά από γεωγραφικά, οικονομικά, δημογραφικά κλπ κριτήρια (Pearce D., 1989). Σκοπός στην περίπτωση αυτή είναι η κατανόηση της δομής και της δυναμικής της ανάπτυξης στους διάφορους τόπους αλλά και η ανάδειξη των χωρικών και αναπτυξιακών ιδιαιτεροτήτων τους (γεωγραφική θέση, χωρική οργάνωση, στρατηγική σχεδίαση κ.λπ.).

Κατά συνέπεια η καταγραφή των τουριστικών πόρων του νησιού αποτελεί βασική προϋπόθεση ώστε να εξεταστεί η ποσότητα, η ποικιλία και η ποιότητα των στοιχείων και να αξιολογηθεί η συνολική τουριστική προσφορά, δηλαδή ο βαθμός σημαντικότητας των πόρων, η ελκυστικότητά τους και ο βαθμός αξιοποίησης και ανάδειξης αυτών.

Σε γενικές γραμμές, η Χίος συγκεντρώνει ποικίλους και αξιόλογους πόρους που είναι τοπικής σημασίας αλλά και πόρους παγκόσμιας κληρονομιάς. Ως τέτοιοι πόροι θεωρούνται οι φυσικοί πόροι του νησιού (με αρκετές ενδιαφέρουσες φυσικές

διαδρομές), οι παραλίες του νησιού, πολλοί πολιτισμικοί πόροι (μεταξύ των οποίων μουσεία, μεσαιωνικοί οικισμοί, εκκλησίες, κάστρα, ήθη – έθιμα, σπήλαια κλπ), υποδομές για ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών τουρισμού όπως συνεδριακού τουρισμού, τουρισμού θάλασσας, τουρισμού υγείας ή και αθλητικού τουρισμού, τουριστικά καταλύματα (ξενοδοχεία, ενοικιαζόμενα δωμάτια, παραδοσιακοί ξενώνες κλπ) και άλλες τουριστικές επιχειρήσεις και δραστηριότητες (επιχειρήσεις εστίασης, τουριστικά γραφεία, γραφεία ενοικιάσεων αυτοκινήτων και μοτοποδηλάτων κλπ).

Στη Χίο δεν θα βρει ο επισκέπτης πληθώρα τουριστικών καταστημάτων ή μεγάλα υπερπολυτελή ξενοδοχεία. Οι περισσότεροι επισκέπτες κατά την καλοκαιρινή περίοδο είναι Έλληνες της διασποράς που επιστρέφουν κάθε χρόνο στο νησί για τις διακοπές τους. Η Χίος είναι το κατάλληλο μέρος για διακοπές για τον τουρίστα που:

- θέλει να επισκεφθεί ένα μέρος με αυθεντική τοπική κουλτούρα
- θέλει να θαυμάσει μοναδικά μνημεία και αξιοθέατα
- θέλει να κάνει τα μπάνια του σε πολλές πανέμορφες παραλίες, καθαρές και χωρίς υπερβολική πολυκοσμία.
- θέλει να επισκεφθεί έναν τόπο τον οποίο ο μαζικός τουρισμός δεν έχει ακόμα κατακτήσει και αλλοιώσει.
- θέλει να μείνει σε ένα μέρος που προσφέρει πλήρεις τουριστικές υπηρεσίες αλλά επιπλέον δίνει απεριόριστες δυνατότητες και σε αυτούς που επιθυμούν να κινούνται ανεξάρτητα.

Γενικά, το νησί προσφέρει μεγάλη ποικιλία και επομένως είναι κατάλληλο τόσο για οικογένειες με μικρά παιδιά, όσο και για ατομικές ή ομαδικές διακοπές. Εξαιτίας του σχετικά μεγάλου μεγέθους της Χίου, είναι απαραίτητο ένα αυτοκίνητο ή μια μοτοσυκλέτα ώστε να μπορεί κανείς να επισκεφτεί κάποια από τα μέρη όπου δεν φτάνει η τοπική συγκοινωνία και οι οργανωμένες εκδρομές.

Πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υπάρχουν οργανωμένοι χώροι κάμπινγκ, ενώ η κατασκήνωση δεν επιτρέπεται στις περισσότερες παραλίες και επομένως η ενοικίαση δωματίου είναι απαραίτητη. Ξενοδοχεία και ενοικιαζόμενα δωμάτια υπάρχουν κοντά σε όλα τα χωριά και τα περισσότερα αξιοθέατα. Φυσικά, οι αποστάσεις δεν είναι πολύ μεγάλες (το πολύ 60 χλμ.) και επομένως η επίσκεψη σε κάθε γωνιά του νησιού μπορεί να γίνει και από ένα μόνο σημείο. Τέλος, η επικοινωνία από και προς το νησί είναι

καλή την καλοκαιρινή περίοδο και εύκολα μπορεί κανείς να επισκεφτεί από τη Χίο και άλλα νησιά (Σάμος, Μυτιλήνη) ενώ η Τουρκία βρίσκεται σε απόσταση μόλις μιας ώρας.

Η τουριστική προσφορά σε καταλύματα στην Χίο δεν είναι μεγάλη, και φθάνει μόλις τις 5045 κλίνες. Οι μεγάλες τουριστικές μονάδες είναι ελάχιστες στον νομό, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να ανταποκριθούν και να καλύψουν τις ανάγκες μεγάλων tour operators του εξωτερικού. Η έλλειψη των μεγάλων τουριστικών μονάδων έχει και ως αποτέλεσμα την έλλειψη των μεγάλων τουριστικών πακέτων (charters και μαζικός τουρισμός), με αποτέλεσμα να μειώνεται η ανταγωνιστικότητα του νομού.

Πίνακας 2 : Τουριστική προσφορά στην Χίο

| ΔΗΜΟΙ | ΚΥΡΙΑ ΚΑΤΑΛΗΜΑΤΑ | | ΕΝΟΙΚΙΑΖΟΜΕΝΑ ΔΩΜΑΤΙΑ/ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΑ | | ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΕΣ ΚΑΤΟΙΚΙΕΣ | | ΣΥΝΟΛΟ ΚΛΙΝΩΝ | % |
|---------------|------------------|--------|------------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|---------------|-------|
| | ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ | ΚΛΙΝΕΣ | ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ | ΚΛΙΝΕΣ | ΕΠΙΧ/ΣΕΙΣ | ΚΛΙΝΕΣ | | |
| ΧΙΟΥ | 16 | 646 | 19 | 305 | 1 | 7 | 958 | 18,98 |
| ΑΓΙΟΥ ΜΗΝΑ | 12 | 876 | 82 | 1437 | 1 | 18 | 2331 | 46,2 |
| ΜΑΣΤΙΧΟΧΩΡΙΩΝ | 10 | 138 | 34 | 319 | 6 | 42 | 499 | 9,89 |
| ΚΑΡΔΑΜΥΛΩΝ | 2 | 96 | 5 | 87 | 3 | 44 | 227 | 4,49 |
| ΟΜΗΡΟΥΠΟΛΗΣ | 4 | 287 | 14 | 137 | 5 | 30 | 454 | 8,9 |
| ΙΩΝΙΑΣ | 2 | 48 | 6 | 99 | - | - | 147 | 2,9 |
| ΑΜΑΝΗΣ | 5 | 163 | 20 | 203 | 1 | 11 | 377 | 7,47 |
| ΚΑΜΠΟΧΩΡΩΝ | - | - | - | - | 1 | 3 | 3 | 0,05 |
| ΟΙΝΟΥΣΣΩΝ | 1 | 23 | - | - | - | - | 23 | 0,45 |
| ΨΑΡΩΝ | 3 | 26 | - | - | - | - | 26 | 0,5 |
| ΣΥΝΟΛΟ | 55 | 2303 | 180 | 2587 | 18 | 155 | 5045 | |

Πηγή: ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

Από την άλλη πλευρά, λόγω της απουσίας αυτής επωφλούνται οι τοπικές επιχειρήσεις από την όποια τουριστική κίνηση. Ο κύριος όγκος των τουριστικών μονάδων του νομού βρίσκεται στον δήμο του Αγίου Μηνά, όπου βρίσκονται συνολικά 95 τουριστικά καταλύματα με 2331 συνολική διαθεσιμότητα. Ο αριθμός αυτός αντιστοιχεί σε ποσοστό 46,2% της συνολικής τουριστικής προσφοράς. Ο δήμος Χίου είναι ο αμέσως επόμενος σε αριθμό κλινών.

4.2.3 Η Τουριστική Ζήτηση της Χίου

Υπάρχει μια πληθώρα παραγόντων που επηρεάζουν και επιδρούν στο βαθμό ζήτησης ενός τουριστικού προορισμού, αλλά και μια σειρά τουριστικών μεταβλητών που

διαφοροποιεί την εν λόγω ζήτηση και αφορά τους ίδιους τους τουρίστες (π.χ. εισόδημα), οι οποίοι διαμορφώνουν τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες τους. Γεωγραφικά και φυσικογεωγραφικά χαρακτηριστικά αποτελούν τα κύρια συστατικά στοιχεία του βαθμού ελκυστικότητας ενός προορισμού, τα οποία όμως απαιτούν και τις κατάλληλες υποδομές (π.χ. καταλύματα, προσβασιμότητα, μέσα μετακίνησης εντός των ορίων του προορισμού κ.α.), προκειμένου να είναι ικανός να φιλοξενήσει ένα σημαντικό αριθμό επισκεπτών στα πλαίσια της φέρουσας ικανότητάς του και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους.

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται στατιστικά στοιχεία και δεδομένα τα οποία αντιπροσωπεύουν την προσέλευση τουριστών στην Χίο, ακτοπλοϊκώς ή αεροπορικώς, σε συνδυασμό με τις αφίξεις και τις διανυκτερεύσεις των επισκεπτών στα προσφερόμενα τουριστικά καταλύματα ξενοδοχειακού τύπου.

Η Χίος αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα νησιά της περιφέρειας του Βόρειου Αιγαίου με εξαιρετικό γεωγραφικό ενδιαφέρον, καθώς απέχει λίγα μόνο μίλια από τις ακτές της Μικράς Ασίας, ενώ οι δυνατότητες πρόσβασης από διάφορα μέρη της Ελλάδας αλλά και της Μικράς Ασίας παρέχονται από τις δυο πύλες εισόδου του νησιού, είτε αυτή του αερολιμένα «Όμηρος» είτε αυτή του κεντρικού λιμανιού της πόλης της Χίου.

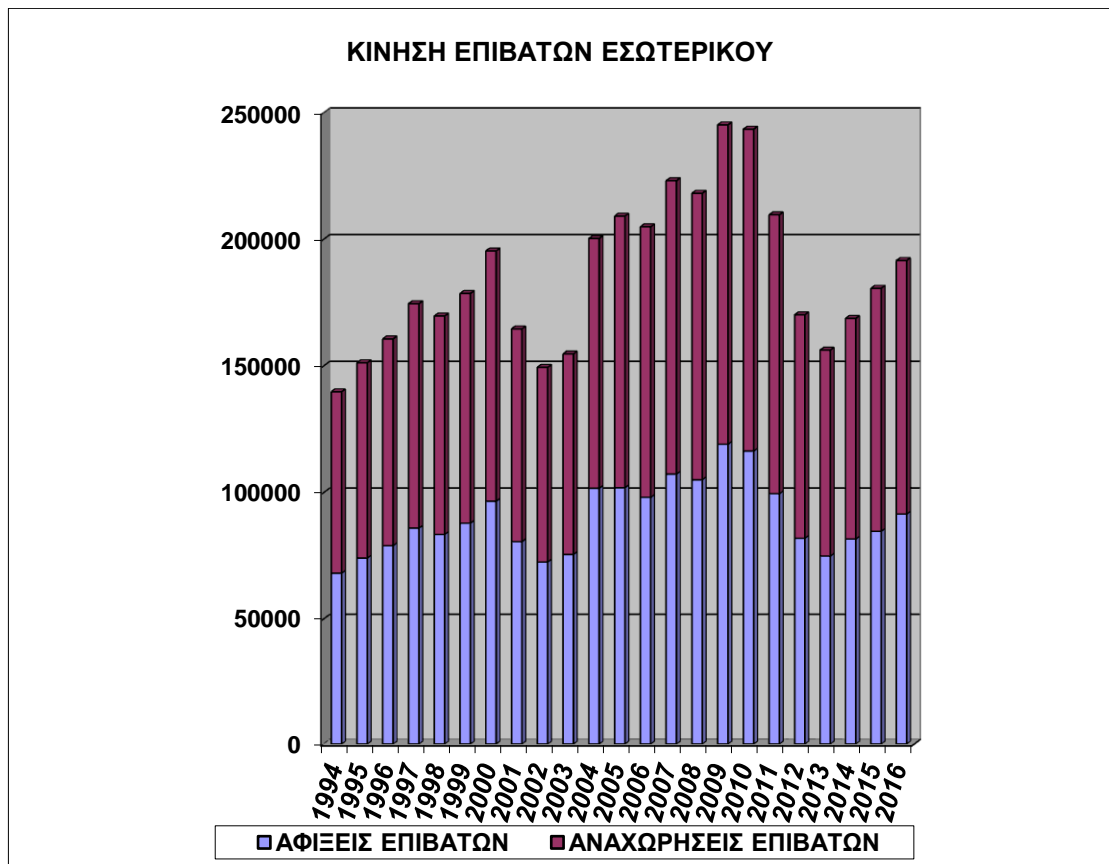
Το λιμάνι της Χίου αποτελεί μία από τις βασικότερες «πύλες» εισόδου της περιοχής, καθώς επιτρέπει την προσέλευση τουριστών από τους σημαντικότερους λιμένες της χώρας, όπως αυτών του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης και της Καβάλας. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια, λόγω των προσπαθειών συνεργασίας μεταξύ των Ελληνικών και Τουρκικών Αρχών, παρατηρείται έντονη κινητικότητα και από το λιμάνι του Τσεσμέ (Τουρκία), προς το νησί.

Το 2011 έγινε η μεγάλη αύξηση στην τουριστική ζήτηση από Τούρκους επισκέπτες στη Χίο. Το 2012 συνεχίστηκε η ανοδική πορεία, ωστόσο, το 2013 σημειώθηκε αύξηση της τάξεως του 52,6%, κερδίζοντας ένα σημαντικό μερίδιο της πίτας της τουριστικής ζήτησης στη Χίο και καθιστώντας αναγκαία την έρευνα και αξιολόγηση της συγκεκριμένης αγοράς. Τέλος, το 2014 συνεχίστηκε η ανοδική τάση από τους Τούρκους επισκέπτες. Την τελευταία τριετία παρουσιάζονται διακυμάνσεις λόγω της έξαρσης του προσφυγικού αλλά και των πολιτικών αναταράξεων της γείτονας χώρας.

Η υιοθέτηση στρατηγικής που έλαβε χώρα, μεταξύ των ελληνικών και τουρκικών αρμόδιων αρχών, σχετικά με τους περιορισμούς εισόδου στις δύο χώρες, συνέβαλλε σημαντικά στην μεταξύ τους τουριστική κινητικότητα. Συγκεκριμένα, η δυνατότητα προσέλευσης των Τούρκων τουριστών στο νησί της Χίου μόνο με τη χρήση της Αστυνομικής Ταυτότητας είχε ως αποτέλεσμα τη ραγδαία αύξησή τους, επιφέροντας σημαντικά οικονομικά οφέλη στην περιοχή.

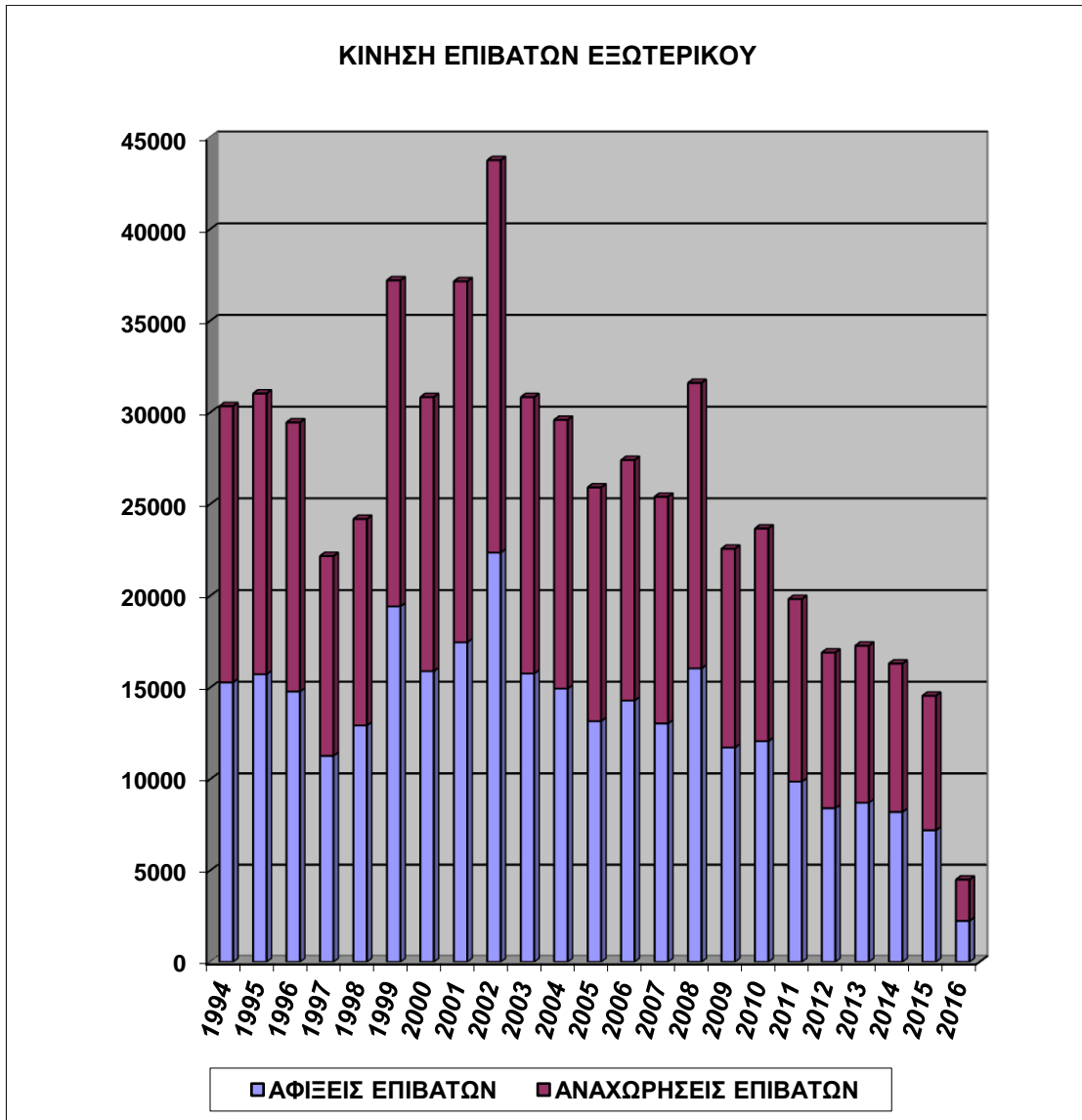
Σημαντικό στοιχείο των ανωτέρω αποτελεί το γεγονός ότι η τουριστική κίνηση μεταξύ των δύο προορισμών δεν εμφανίζει εποχικότητα. Πρόκειται δηλαδή για εισροή και εκροή τουριστών κατά τη διάρκεια ολόκληρου έτους, με εμφανείς διακυμάνσεις, συγκεντρώνοντας το μεγαλύτερο αριθμό αφίξεων τουριστών κατά τη διάρκεια της καλοκαιρινής περιόδου (κυρίως τον Αύγουστο). Ως εκ τούτου, οι μετακινήσεις των τουριστών (αλλοδαπών και ημεδαπών) μεταξύ της Χίου και του Τσεσμέ είναι αξιοσημείωτες, καθώς μπορούν να επιφέρουν σημαντικά κέρδη στον τόπο, μέσω των τουριστικών και εμπορικών συναλλαγών επί δώδεκα μήνες.

Οι αφίξεις εσωτερικού για τη Χίο, όπως προκύπτει με βάση τα στοιχεία (<http://www.ypa.gr/profile/statistics/yearstatistics/>), ήταν συνεχώς ανοδικές (αν εξαιρέσουμε τη τριετία 2001-2003) μέχρι το 2009-2010 ενώ στη συνέχεια με την αρχή της οικονομικής ύφεσης παρουσίασαν απότομη καμπή, λαμβάνοντας υπόψη και τα υψηλά ναύλα για μετακίνηση από και προς το νησί. Τα τελευταία χρόνια οι αφίξεις εσωτερικού έχουν σταθεροποιηθεί σε αξιοπρεπή για την εποχή επίπεδα. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Χίος αποτελεί τουριστικό προορισμό και επιλογή πολλών Αθηναίων και Θεσσαλονικιών, αλλά και ελλήνων από την υπόλοιπη Ελλάδα, ωστόσο με την έξαρση της οικονομικής κρίσης, του προσφυγικού και παράλληλα τη διατήρηση υψηλών ναύλων, η τάση αυτή του εσωτερικού τουρισμού άρχισε να εξασθενεί.



Εικόνα 2: Αφίξεις και αναχωρήσεις επιβατών εσωτερικού για τη Χίο

Οι αφίξεις του εξωτερικού (charters) για τη Χίο, όπως παρατηρούμε από το γράφημα, είναι συνεχώς καθοδικές και μάλιστα κυμαίνονται σε πολύ χαμηλά αριθμητικά νούμερα, συγκριτικά με τα υπόλοιπα νησιά του Βορείου Αιγαίου. Αποκορύφωμα ήταν το 2002 με τους Ολυμπιακούς Αγώνες που το νησί προσέγγισε περίπου 22.000 επισκέπτες μέσω αφιξεων από το εξωτερικό. Εκτοτε οι αφίξεις είναι πτωτικές, σε επίπεδο 13.000-15.000 επισκεπτών, τη τελευταία 5ετία ήταν περίπου 7.000-8.000 ετησίως, φτάνοντας στο αρνητικό ρεκόρ του 2016 με μόλις 2.000 επισκέπτες μέσω οργανωμένων πτήσεων charter από το εξωτερικό! Η συρρίκνωση ήταν εμφανής και πριν την έξαρση του προσφυγικού, κάτι που δείχνει όμως να αποτελείωσε και τις τελευταίες πτήσεις charter που είχαν μείνει στο νησί, καθιστώντας τη Χίο έξω από τον τουριστικό χάρτη της Ευρώπης για τις πολύ σημαντικές αγορές της Σκανδιναβίας.



Εικόνα 3 : Αφίξεις και αναχωρήσεις επιβατών στη Χίο

Κεφάλαιο 5^ο

Ανάλυση Επιστημονικής Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο περιγράφεται η έρευνα πεδίου που εκπονήθηκε για τη συγκεκριμένη εργασία με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, εστιάζοντας στην οργάνωση και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μίας ξενοδοχειακής μονάδας με δραστηριότητα στη Χίο. Για την εξακρίβωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης αλλά και την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων θα προχωρήσουμε σε Στατιστική Ανάλυση (περιγραφική) των δεδομένων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια, με χρήση του Excel.

5.1 Συλλογή Δεδομένων

Η εκπόνηση τέτοιου είδους ερευνών απαιτεί τη συλλογή στοιχείων για όλα τα εξεταζόμενα μεγέθη και όπως γίνεται κατανοητό, για την κατάληξη σε ακριβή συμπεράσματα πρέπει αυτά τα στοιχεία να είναι έγκυρα. Υπάρχουν δύο είδη δεδομένων:

- Τα πρωτογενή και
- Τα δευτερογενή (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005)

5.1.1 Πρωτογενή Δεδομένα

Πρωτογενή, ονομάζονται τα δεδομένα που συλλέγονται για μια συγκεκριμένη έρευνα και συλλέγονται με έρευνες πεδίου. Μπορεί να εκπονηθούν πάνω από μια έρευνες πεδίου για μια τέτοια μελέτη (π.χ. ερωτηματολόγια και συνεντεύξεις). Στην συγκεκριμένη εργασία χρησιμοποιήσα τη μέθοδο των ερωτηματολογίων για την συλλογή πρωτογενών δεδομένων από το προσωπικό του υπό μελέτη ξενοδοχείου (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005).

5.1.2 Δευτερογενή Δεδομένα

Δευτερογενή είναι τα δεδομένα που ήδη υπάρχουν. Συνήθως αφορούν στατιστικά στοιχεία που υπάρχουν σε βάσεις δεδομένων δημόσιων (π.χ. Υπουργεία, Δήμοι) και ιδιωτικών φορέων (π.χ. επιχειρήσεις). Επίσης, πληθώρα αυτών των δεδομένων μπορεί να βρεθεί και από το διαδίκτυο (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005).

5.2 Μεθοδολογία Έρευνας και Ερωτηματολογίου

Οι ερευνητικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στις επιστημονικές έρευνες διακρίνονται σε δυο μεγάλες και ευρείες κατηγορίες κατάταξης:

- στις ποιοτικές μεθοδολογίες έρευνας (qualitative research methodologies), και
- στις ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας (quantitative research methodologies).

Οι ποσοτικές αναλύουν την ποσότητα εμφάνισης του φαινομένου που εξετάζεται και οι ποιοτικές αναφέρονται στο είδος, στο συγκεκριμένο χαρακτήρα του φαινομένου. Και οι δύο μέθοδοι δίνουν τη δυνατότητα να προσεγγιστεί ένα ερευνητικό πεδίο, παράλληλα, όμως, έχουν σημαντικές διαφορές (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005).

Η έρευνα της συγκεκριμένης εργασίας προτιμήθηκε να γίνει σύμφωνα με τις ποσοτικές μεθοδολογίες έρευνας. Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Κατά το πρώτο, το στάδιο σχεδιασμού, διατυπώνονται οι σκοποί της έρευνας και προσδιορίζονται τα ζητούμενα βάσει της ανάπτυξης υποθέσεων εργασίας. Στη συνέχεια επιλέγεται η μέθοδος πραγματοποίησης της και σχεδιάζεται η βήμα προς βήμα υλοποίησή της έρευνας. Κατά το δεύτερο, το στάδιο υλοποίησης, συλλέγονται τα απαραίτητα στοιχεία, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005).

Σύμφωνα με την υπάρχουσα έρευνα αλλά και το ζήτημα της ευχρηστίας αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο ως το ερευνητικό εργαλείο για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού της ξενοδοχειακής μονάδας στη Χίο.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι ένυπο ή ηλεκτρονικό και οι ερωτώμενοι καλούνται να αποτυπώσουν τις απαντήσεις και τις αντιδράσεις τους. Συνηθίζεται να δίνεται απευθείας στους ερωτώμενους και ο καθένας να τσεκάρει μόνος τις απαντήσεις του. Άλλες φορές πάλι ο ερευνητής σημειώνει τις απαντήσεις που το κάθε άτομο δίνει. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι κλειστού ή ανοιχτού τύπου, ανάλογα με το αν πρόκειται για ποσοτική ή ποιοτική έρευνα (Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. 2005).

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της εφαρμογής των αρχών και των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.». Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη διάθεση δομημένου ερωτηματολογίου στους εργαζομένους (τόσο στους προϊσταμένους όσο και στο προσωπικό όλων των τμημάτων του ξενοδοχείου) της υπό μελέτη ξενοδοχειακής μονάδας στη Χίο, κατά το χρονικό διάστημα από 15 έως 26 Μαρτίου του 2016. Συμπληρώθηκε απευθείας από τους ίδιους τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου. Τέλος, σημειώνεται ότι το ποσοστό ανταπόκρισης του δείγματος ανέρχεται περίπου στο 40%. Εγινε διανομή 60 ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους του ξενοδοχείου, από τα οποία συγκεντρώθηκαν για την έρευνα μόλις 23, εκ των οποίων απορρίφθηκαν ακόμα τρία(3) που δεν είχαν απαντηθεί όλες οι ερωτήσεις ή ήταν πρόχειρα συμπληρωμένα.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα (30) ερωτήσεις. Οι περισσότερες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι κλειστού τύπου. Αυτός ο τύπος ερωτήσεων είναι εκείνος που προσφέρεται καλύτερα για στατιστική ανάλυση ποσοτικής έρευνας. Οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, χωρίζονται σε δύο βασικές ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει ερωτήσεις, οι οποίες συλλέγουν πληροφορίες σχετικά με τις λειτουργίες και τις πρακτικές διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, που εφαρμόζει η εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.». Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά, καθώς και στοιχεία σχετικά με την απασχόληση των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου βασίστηκε σε έγκυρες κλίμακες μέτρησης από τη διεθνή βιβλιογραφία. Κάποιες μεταβλητές ερωτήσεων του ερωτηματολογίου μετρώνται χρησιμοποιώντας μια κλίμακα θετικής φοράς. Στην προσπάθεια για εξασφάλιση της επιθυμητής ισορροπίας και την αποφυγή της τυχαιότητας στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, κάποιες ερωτήσεις εκφράστηκαν με αντιστροφή και αρνητική έννοια, ενώ η σειρά των ερωτήσεων ήταν τυχαία προσπαθώντας να αποφευχθούν οι μονότονες απαντήσεις, πράγμα που συμβαίνει σε συναφείς ερωτήσεις.

Το κύριο πρόβλημα που αντιμετώπισα ήταν ότι στο πλαίσιο της έρευνας προσέγγισα αρκετούς εργαζομένους του ξενοδοχείου, χωρίς ωστόσο οι περισσότεροι να είναι πρόθυμοι να συμμετέχουν στην έρευνα, καθυστερώντας υπερβολικά να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, ενώ κάποιοι από όσους συμμετείχαν δεν

απαντούσαν σε όλες τις ερωτήσεις, με αποτέλεσμα τα ερωτηματολόγια αυτά να μην συμπεριληφθούν στα τελικά.

*(*Στο παράρτημα υπάρχει αντίγραφο του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου).*

5.3 Ερευνητικοί Στόχοι και Σκοποί Έρευνας

Μέσω αυτής της έρευνας θα μάθουμε τις απόψεις, αντιλήψεις και θέσεις των ερωτηθέντων ούτως ώστε να δούμε αν είναι αποτελεσματική η οργάνωση και διοίκηση προσωπικού του ξενοδοχειακού ομίλου Χανδρή. Θα αποδειχτεί αν λειτουργεί με σωστό τρόπο το σύστημα της επιχείρησης και αν όχι θα γίνουν προτάσεις βελτίωσης της οργάνωσης και διοίκησης από τα στελέχη. Οι κυριότεροι ερευνητικοί στόχοι είναι οι εξής:

- Να κατανοηθεί πλήρως η κατάσταση οργάνωσης και διοίκησης που ήδη επικρατεί στην επιχείρηση.
- Να καταγραφεί η άποψη μεγάλης μερίδας του προσωπικού για το αν γίνεται με σωστό τρόπο η οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης
- Να καταγραφεί η άποψη των υπαλλήλων για την μισθοδοσία, την εποπτεία, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση τους
- Να καταγραφεί η γνώμη και οι ιδέες του προσωπικού για διόρθωση των λαθών στην οργάνωση και διοίκηση αλλά και τί προτείνουν ώστε να καταφέρει να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να είναι ευχαριστημένοι τόσο οι ίδιοι όσο και τα στελέχη της διοίκησης
- Να καταγραφεί το ενδιαφέρον του προσωπικού για συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση μέσω σεμιναρίων
- Να καταγραφεί η άποψη του αν υπάρχει σωστή στελέχωση των τμημάτων της επιχείρησης από άξια άτομα και αν γίνεται ικανοποιητική εκπαίδευση στους νέους υπαλλήλους
- Να καταγραφεί μέσα από την άποψη του προσωπικού εάν τα διοικητικά στελέχη και οι υπεύθυνοι ανθρώπινου δυναμικού ηγούνται και δίνουν σωστές κατευθύνσεις ώστε να ακολουθήσουν και εκείνοι βελτιώνοντας την εργασιακή τους απόδοση, και τέλος
- Να δούμε αν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ προσωπικού και προϊσταμένων βοηθούν στην αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκησή τους

5.4 Η Εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ Α.Ε.»

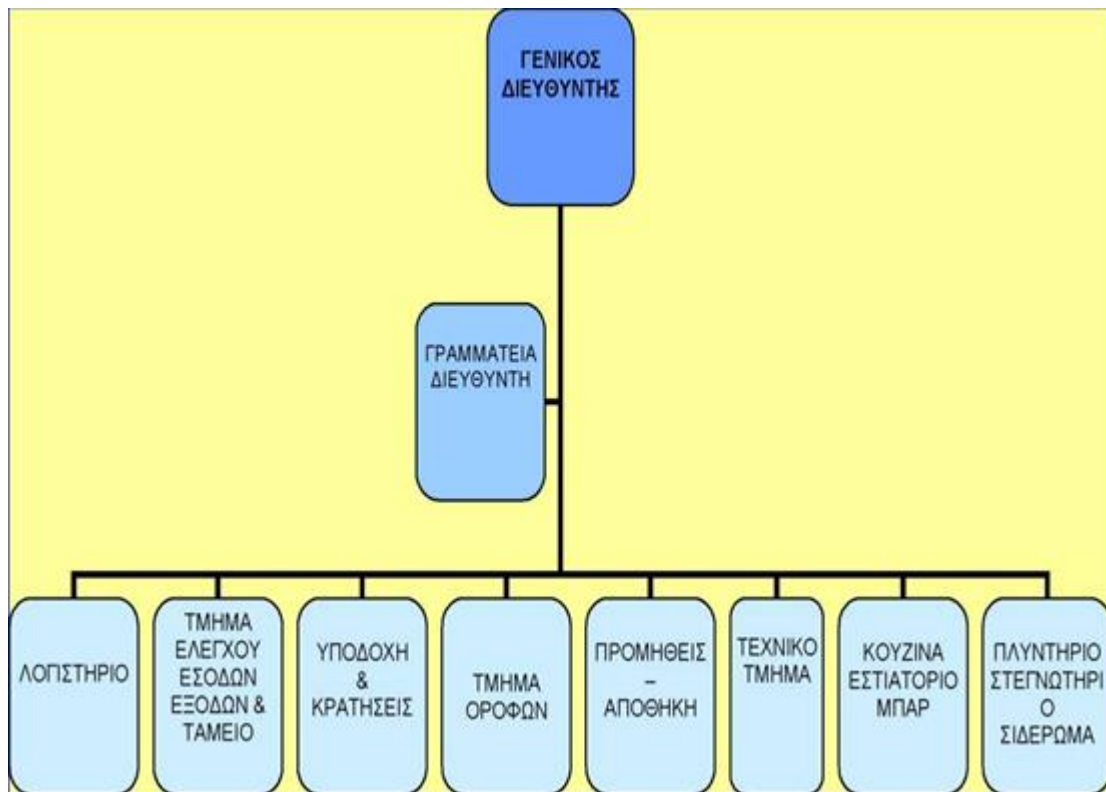
Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια σύντομη περιγραφή του προφίλ της εταιρείας «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.». Αρχικά παρουσιάζονται κάποια στοιχεία που αφορούν την εταιρεία γενικά. Στη συνέχεια περιγράφονται οι ξενοδοχειακές μονάδες που διαθέτει η εταιρεία. Έπειτα, αναλύονται οι λειτουργίες που γίνονται από τα κεντρικά γραφεία της επιχείρησης αλλά και η πολιτική διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στην εταιρεία.

5.4.1 Η Εταιρεία

Η εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.» αποτελεί μια αλυσίδα ξενοδοχείων, με έδρα την Αθήνα, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα. Ιδρυτές και μέτοχοι ως σήμερα είναι η οικογένεια Χανδρή. Οι βασικές δραστηριότητες, με τις οποίες ασχολείται η εταιρεία είναι η φιλοξενία και εξυπηρέτηση των πελατών της, αλλά και η διεξαγωγή συναντήσεων και εκδηλώσεων κάθε είδους. Το όραμα, η αποστολή της εταιρείας είναι να παρέχει τη μέγιστη δυνατή ικανοποίηση στον πελάτη, κάνοντας ευχάριστη τη διαμονή του, προσδοκώντας ταυτόχρονα σε μεγιστοποίηση του κέρδους.

Η εταιρεία διαθέτει πέντε ξενοδοχειακές μονάδες. Η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα της αλυσίδας είναι το «CHIOS CHANDRIS» στο νησί της Χίου, η οποία λειτούργησε το έτος 1972 (έτος ίδρυσης της εταιρείας). Στη συνέχεια αποκτήθηκε το «METROPOLITAN» στην Αθήνα, γύρω στο 1973. Έπειτα, γύρω στο 1974 προστέθηκαν ακόμη δύο ξενοδοχειακές μονάδες στην Κέρκυρα, το «DASSIA CHANDRIS», καθώς και το «CORFU CHANDRIS». Τέλος, πέρυσι λειτούργησε το νεόκτιστο «THE MET HOTEL», το οποίο βρίσκεται στην αναπτυσσόμενη περιοχή της δυτικής Θεσσαλονίκης, απέναντι από το λιμάνι.

Όσον αφορά τον τρόπο οργάνωσης, γενικά, της εταιρείας, ακολουθείται η ακόλουθη ιεραρχία.



Εικόνα 4 :Οργανόγραμμα Ξενοδοχείου Χανδρής

Πάνω απ' όλους βρίσκεται ο πρόεδρος και το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Στο αμέσως παρακάτω επίπεδο συναντάμε το διευθύνοντα σύμβουλο, ο οποίος έχει και καθήκοντα οικονομικού συμβούλου. Σε επόμενο διοικητικό επίπεδο υπάρχουν οι διευθυντές πωλήσεων, οικονομικών υπηρεσιών, προμηθειών και τέλος των τεχνικών υπηρεσιών. Επίσης, υπάρχουν και οι διευθυντές των ξενοδοχειακών μονάδων, οι οποίοι είναι αυτοκέφαλοι, βέβαια κινούνται στα πλαίσια της στρατηγικής και πολιτικής, την οποία αποφασίζει η ανώτατη διοίκηση της εταιρείας.

Όσο αφορά το συνολικό αριθμό εργαζομένων, αυτός κυμαίνεται μεταξύ 600 (κατά την περίοδο χαμηλής τουριστικής ζήτησης) και 1200, ίσως και περισσότερων ατόμων (κατά τη θερινή τουριστική περίοδο). Επισημαίνεται ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό (31 - 45%) του συνολικού αριθμού των εργαζομένων καταλαμβάνουν οι εποχιακοί εργαζόμενοι κάτι, που είναι λογικό και οφείλεται στην εποχικότητα, την οποία αντιμετωπίζει η εταιρεία και γενικότερα ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Η στρατηγική της εταιρείας, σχετικά με τις πωλήσεις και την προώθηση στηρίζεται στην αρχή «Εστιάζουμε στις ανάγκες και τις προσδοκίες των φιλοξενούμενων μας!».

Οι βασικοί τρόποι προώθησης των πωλήσεων και προβολής, τους οποίους χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι τα διαφημιστικά φυλλάδια, οι καταχωρήσεις σε brochures των tour operator, το internet και λιγότερο η διαφήμιση σε περιοδικά, έντυπο τύπο, ραδιόφωνο και τηλεόραση.

Επιπλέον, η αλυσίδα διαθέτει τόσο ξενοδοχεία resort όσο και πόλης και απευθύνονται σε μεγάλους tour operator, αλλά και σε μεμονωμένους τουρίστες. Η εντύπωση, η εικόνα, που έχουν σχηματίσει για την εταιρεία οι πελάτες είναι ικανοποιητική αλλά με περιθώρια βελτίωσης. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις των πελατών στα ερωτηματολόγια, που βρίσκονται στα δωμάτια.

Συμπερασματικά, πρόκειται για μια εταιρεία, η οποία διανύει το 38^ο έτος της και έχει σημαντική πείρα (σχεδόν τεσσάρων δεκαετιών) και παράδοση στο χώρο των ξενοδοχείων. Θεωρείται μεγάλη και σοβαρή επιχείρηση. Παρουσιάζει σταθερά καλές αποδόσεις και κοιτάει το μέλλον με καλές προοπτικές και αισιοδοξία.

5.4.2 Ξενοδοχειακές Μονάδες

Η εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.», όπως αναφέρθηκε παραπάνω, διαθέτει πέντε ξενοδοχειακές μονάδες. Αυτές είναι:

- 1) CHIOS CHANDRIS, στο νησί της Χίου.
- 2) METROPOLITAN, στην Αθήνα.
- 3) CORFU CHANDRIS, στην Κέρκυρα.
- 4) DASSIA CHANDRIS, επίσης, στην Κέρκυρα.
- 5) THE MET HOTEL, στη Θεσσαλονίκη.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες, που βρίσκονται στην Κέρκυρα είναι resort και απευθύνονται σε μεγάλους tour operator ενώ το METROPOLITAN, το CHIOS CHANDRIS και το THE MET HOTEL είναι ξενοδοχεία πόλης και απευθύνονται τόσο σε tour operator όσο και σε μεμονωμένους τουρίστες. Ως προς τον τύπο των καταλυμάτων πρόκειται για ξενοδοχεία κλασικού τύπου, πλην του CORFU CHANDRIS που είναι Bungalows (επιπλωμένων διαμερισμάτων). Όσον αφορά την κατηγορία (με βάση τα αστέρια), στην οποία ανήκουν οι παραπάνω ξενοδοχειακές μονάδες, σημειώνεται ότι το METROPOLITAN και το THE MET HOTEL είναι πέντε αστέρων (5*), ενώ οι άλλες τρεις μονάδες είναι τεσσάρων αστέρων (4*). Η δυναμικότητα της ξενοδοχειακής αλυσίδας αντιστοιχεί σε 1251 δωμάτια συνολικά.

Πίνακας 3: Η δυναμικότητα των ξενοδοχείων Χανδρή

| ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ | ΑΡΙΘΜΟΣ |
|----------------------------|----------------|
| CHIOS CHANDRIS | 139 |
| METROPOLITAN | 374 |
| CORFU CHANDRIS | 213 |
| DASSIA CHANDRIS | 313 |
| THE MET HOTEL | 212 |
| ΣΥΝΟΛΟ ΔΩΜΑΤΙΩΝ | 1251 |

Σε όλες τις μονάδες υπάρχει διαθέσιμη υπηρεσία δωματίου (room service) και διάφορες ευκολίες - υπηρεσίες δωματίων (guest room facilities), π.χ. air conition, μπαλκόνι ή ταράτσα, ράδιο και τηλεόραση με δορυφορικά κανάλια, μπάνιο με τις σχετικές ανέσεις, mini bar κ.λπ..

Όλες οι μονάδες διαθέτουν και άλλες βασικές υπηρεσίες - ευκολίες (facilities) δηλαδή, πισίνα, κήπο ή εξωτερικό χώρο, εστιατόριο, cafe-bar, internet, αίθουσες και εξοπλισμό για τη διοργάνωση - διεξαγωγή διαφόρων εκδηλώσεων επαγγελματικού ή άλλου χαρακτήρα κ.ά..

Επίσης, στις μονάδες METROPOLITAN, CORFU CHANDRIS, DASSIA CHANDRIS και THE MET HOTEL υπάρχει fitness centre. Στο CORFU CHANDRIS και το DASSIA CHANDRIS προσφέρονται διάφορα σπορ και δραστηριότητες (π.χ. water ski, canoe, wind surfing, μπιλιάρδο, tennis, volley ball, ηλεκτρονικά παιχνίδια, ιππασία, γήπεδα golf, scuba diving κ.λπ.). Το DASSIA CHANDRIS διαθέτει ιδιωτική παραλία. Το CHIOS CHANDRIS διαθέτει κομμωτήριο. Το METROPOLITAN προσφέρει διάφορες business services. Το THE MET HOTEL διαθέτει, επίσης, αίθουσες σπα, καθώς και υπόγειο χώρο στάθμευσης 250 αυτοκινήτων.

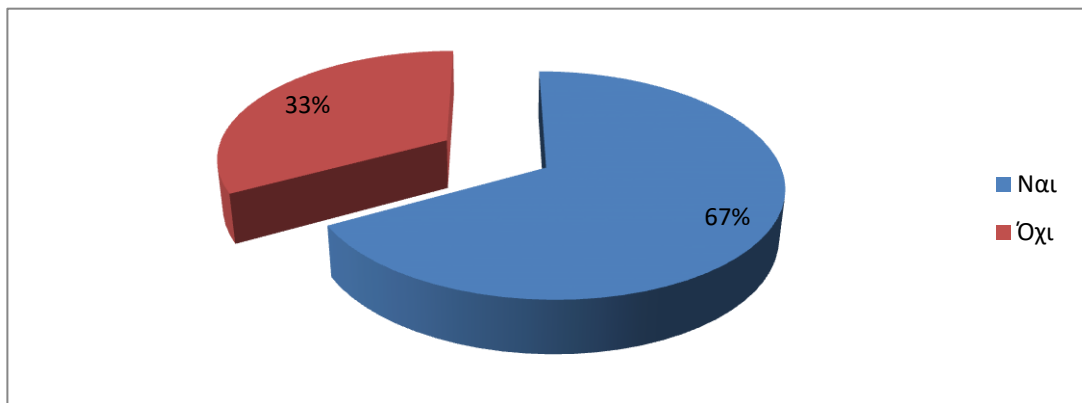
5.5 Αποτελέσματα Έρευνας

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις για την ανάλυση εργασίας, τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και παροχής που

προσφέρει η εταιρεία στο προσωπικό της, καθώς επίσης και στοιχεία για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, την ικανοποίηση από την εργασία τους, αλλά και την άποψή τους για τη επιχειρησιακή στρατηγική που ακολουθεί η εταιρεία.

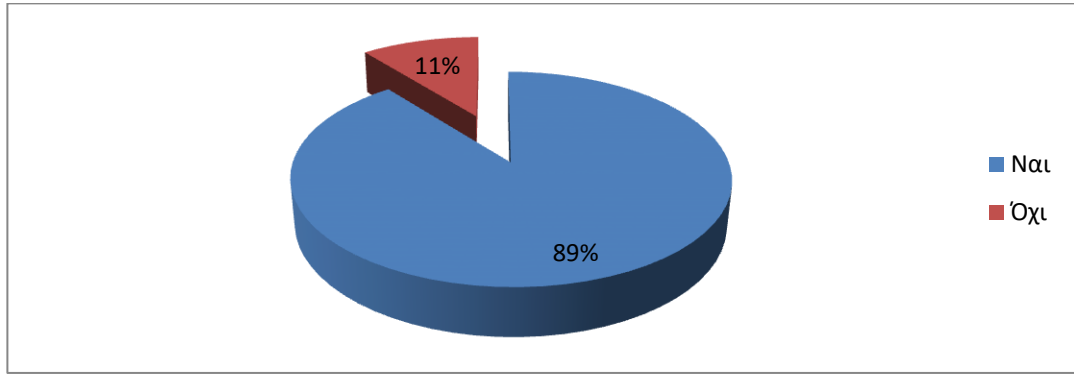
Στην ερώτηση αν η εταιρεία πραγματοποιεί κεντρικά ή αποκεντρωμένα τον προγραμματισμό του προσωπικού όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι κάθε μονάδα φροντίζει η ίδια για τις ανάγκες της σε προσωπικό. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πραγματοποιεί αποκεντρωμένα τον προγραμματισμό του προσωπικού της, δηλαδή η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα φροντίζει η ίδια για τις ανάγκες της σε προσωπικό.

Έπειτα, στην ερώτηση εάν η εταιρεία καταρτίζει περιγραφές ή αναλύσεις των θέσεων εργασίας, το 67% των εργαζομένων απάντησαν θετικά, ενώ υπήρξε ένα 33% που απάντησε αρνητικά. Επομένως, η εταιρεία φαίνεται ότι ασχολείται με την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο για την εφαρμογή των λοιπών πρακτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.



Εικόνα 5: Κατάρτιση περιγραφών / αναλύσεων των θέσεων εργασίας

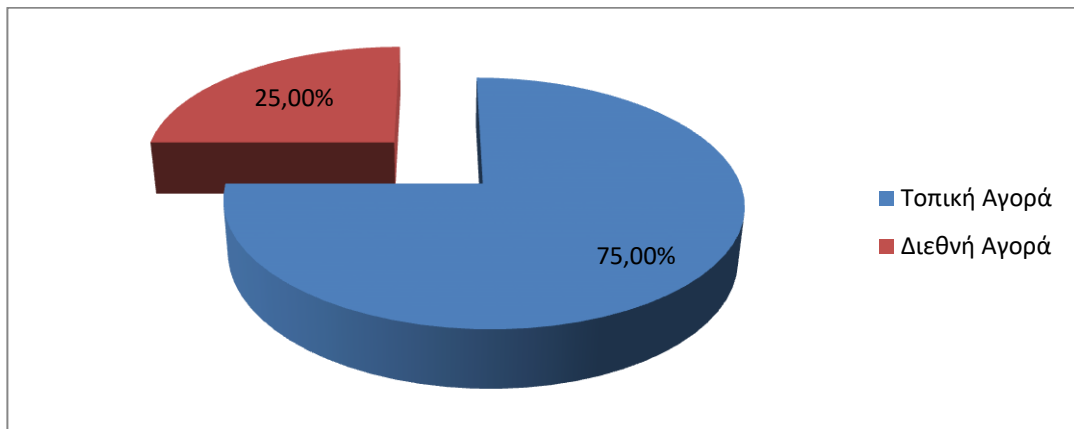
Η επιχείρηση φαίνεται να εφαρμόζει πρόγραμμα ένταξης και ενημέρωσης των νέων εργαζομένων, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία (92%) απάντησε θετικά στη σχετική ερώτηση. Το πρόγραμμα αυτό, συνήθως είναι άτυπο, ανεπίσημο και περιλαμβάνει τη γνωριμία του νέου υπαλλήλου με τα άτομα με τα οποία θα συνεργάζεται, την περιήγησή του στο χώρο εργασίας και φυσικά την ενημέρωση του υπαλλήλου από τον άμεσο προϊστάμενό του σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας, τα καθήκοντά και τις ευθύνες του.



Εικόνα 6 : Εφαρμογή προγράμματος ένταξης και ενημέρωσης των νεοπροσληθθέντων

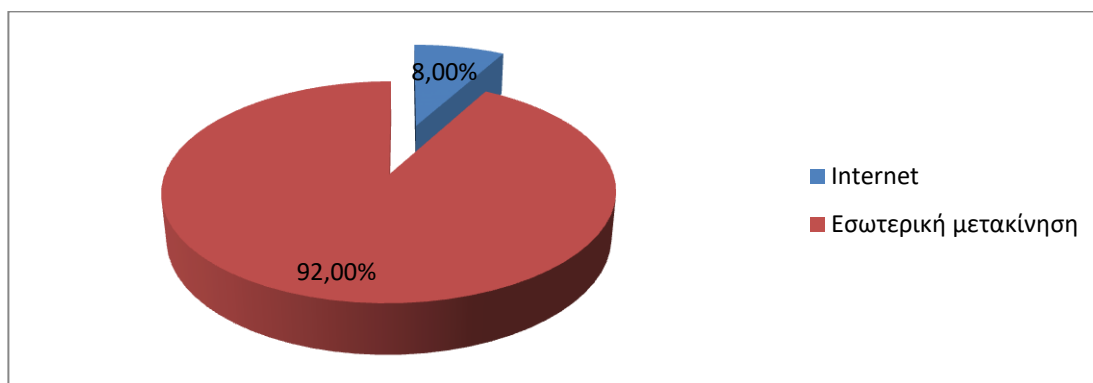
Όσον αφορά την προσέλκυση του προσωπικού, αυτή βασίζεται κατά κύριο λόγο στο διαθέσιμο προσωπικό της τοπικής αγοράς (ποσοστό 75%), ενώ σε πολύ μικρότερο βαθμό (ποσοστό 25%) απευθύνεται στη διεθνή αγορά.

Εικόνα 7. Προσέλκυση Προσωπικού



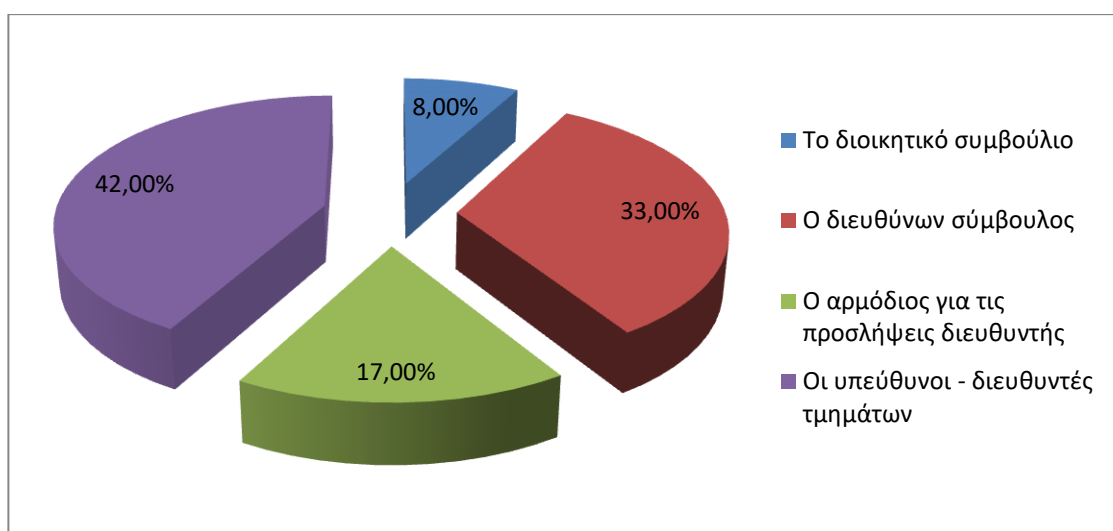
Επιπλέον παρά την πληθώρα διαθέσιμων πηγών προσέλκυσης (όπως η εσωτερική μετακίνηση, η ανάθεση των προσλήψεων σε ειδικούς συμβούλους επιχειρήσεων ή γραφεία συμβούλων, οι αγγελίες, το internet κ.ά.), τα ξενοδοχεία Χανδρή χρησιμοποιούν μόνο δύο. Όταν η εταιρεία χρειάζεται να καλύψει μια κενή θέση επιλέγει, κατά κύριο λόγο, την εσωτερική μετακίνηση (μεταθέσεις, προαγωγές) με ποσοστό 92% και σπανίως το internet με ποσοστό 8%. Αυτό φανερώνει μια πολιτική εσωστρέφειας της επιχείρησης, με σημαντικότερο μειονέκτημα ότι δεν ενθαρρύνει την εισαγωγή καινούριων εργαζομένων από το αγορά άρα και καινούριων ιδεών, αλλά παράλληλα έχει ως πλεονέκτημα την έμφαση στην ανάπτυξη και άρα την υποκίνηση του προσωπικού της εταιρείας.

Εικόνα 8. Οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού



Στην ερώτηση ποιος κυρίως αποφασίζει ότι το ξενοδοχείο χρειάζεται προσωπικό, το 42% των ερωτώμενων απάντησαν ότι αποφασίζουν οι υπεύθυνοι / διευθυντές των τμημάτων. Ένα 33% επέλεξε τον διευθύνων σύμβουλο. Σε ποσοστό 17% απάντησαν ότι αποφασίζει ο αρμόδιος για τις προσλήψεις διευθυντής (προσωπικού ή διοικητικού), ενώ σε ποσοστό 8% επέλεξε το διοικητικό συμβούλιο. Παρατηρούμε ότι υπάρχει μια διαφοροποίηση στις απαντήσεις. Αυτό ενδεχομένως να εξηγείται από το γεγονός ότι αποφασίζουν οι υπεύθυνοι / διευθυντές των τμημάτων και ο αρμόδιος για τις προσλήψεις διευθυντής (συνολικό ποσοστό 59%) όταν πρόκειται για ανάγκη πρόσληψης προσωπικού, ενώ αποφασίζουν ο διευθύνων σύμβουλος και το διοικητικό συμβούλιο (συνολικό ποσοστό 41%) σε περίπτωση πρόσληψης στελεχών.

Εικόνα 9. Πρόσωπα που αποφασίζουν για τις ανάγκες σε προσωπικό.



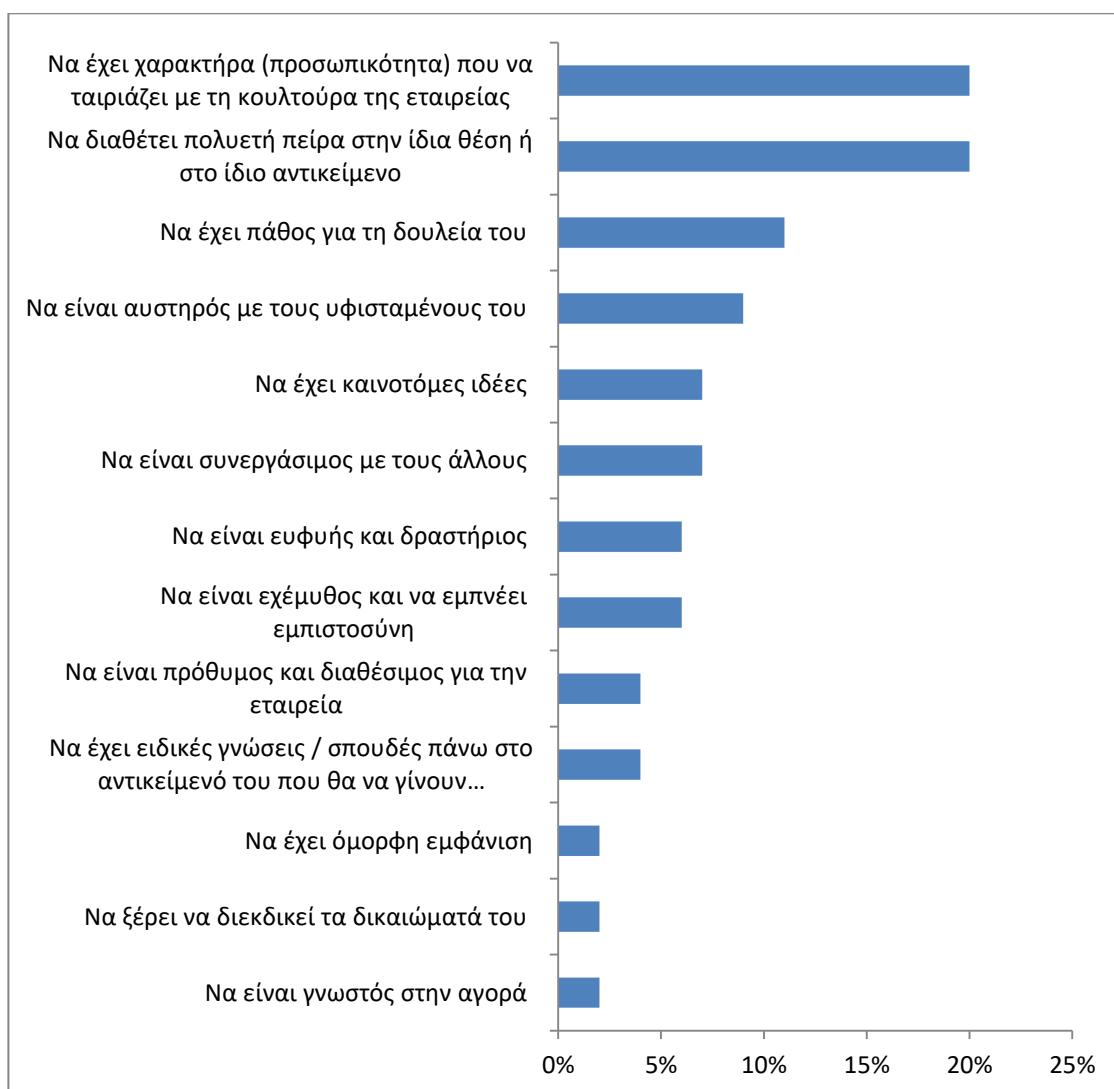
Αναφορικά με τη διαδικασία και τις πολιτικές επιλογής / πρόσληψης προσωπικού, το πρόσωπο που αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης (δηλαδή να παραλάβει και να ελέγξει τα βιογραφικά, να κάνει τις συνεντεύξεις κ.λπ.) είναι ο διευθυντής του ξενοδοχείου (με ποσοστό 92%). Κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε τις

λοιπές εναλλακτικές απαντήσεις όπως είναι οι ειδικοί εξωτερικοί σύμβουλοι, ο υπεύθυνος προσωπικού και ο προϊστάμενος του συγκεκριμένου τμήματος. Επίσης, το ίδιο πρόσωπο λαμβάνει και την οριστική απόφαση για το ποιος υποψήφιος θα προσληφθεί τελικά (με ποσοστό 92%). Σημαίνεται το γεγονός ότι ένα ποσοστό 8% δεν απάντησε στις δύο ερωτήσεις στις οποίες αναφερόμαστε εδώ.

Επιπλέον, ενώ υπάρχουν αρκετές μέθοδοι και τεχνικές επιλογής υποψηφίων (π.χ. προσωπικές συνεντεύξεις, ψυχομετρικά τεστ, συστάσεις, δοκιμαστική περίοδος εργασίας κ.ά.), η εταιρεία προτιμάει να χρησιμοποιεί, κατά κύριο λόγο, το βιογραφικό σημείωμα (ποσοστό 92%) κατά την πρόσληψη προσωπικού.

Στην συνέχεια παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά που έλαβαν οι διάφορες απαντήσεις στην ερώτηση ποια είναι τα σημαντικότερα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για τη θέση εργασίας.

Εικόνα 10. Τα σημαντικότερα προσόντα των υποψηφίων εργαζομένων

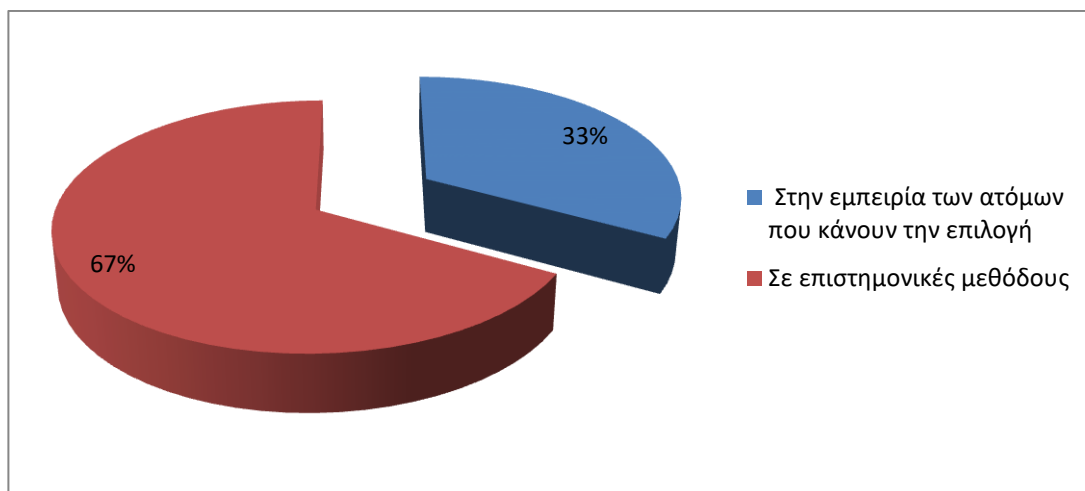


Δύο είναι τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι: α) να διαθέτει πολυετή πείρα στην ίδια θέση ή στο ίδιο αντικείμενο (ποσοστό 20%) και β) να έχει χαρακτήρα (προσωπικότητα) που να ταιριάζει με τη κουλτούρα της εταιρείας (ποσοστό 20%). Στην τρίτη θέση έρχεται το πάθος για τη δουλειά (ποσοστό 11%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δεν επιλέχθηκαν από κανέναν εργαζόμενο τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- Να έχει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη (να ξέρει να ελέγχει τα συναισθήματά του σε δύσκολες εργασιακές καταστάσεις).
- Να είναι ισορροπημένο άτομο μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών υποχρεώσεων.
- Να μη ζητάει μεγαλύτερο πακέτο αποδοχών από αυτό που προσφέρει η εταιρεία για τη συγκεκριμένη θέση.

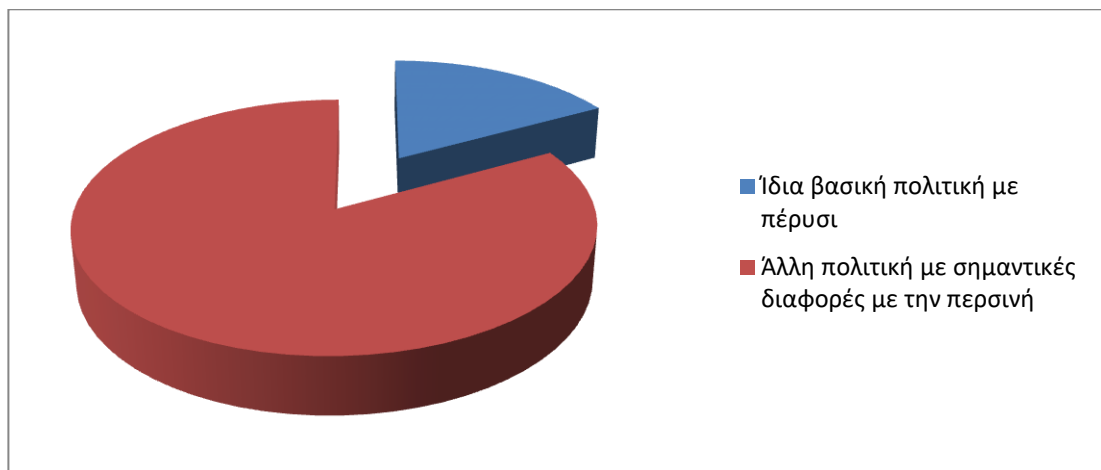
Ακόμη, αίσθηση προκαλούν οι απαντήσεις στην ερώτηση εάν η εταιρεία προσλαμβάνει συνεχώς νέο προσωπικό. Το 83% απάντησε θετικά σε αυτήν την ερώτηση, γεγονός που πιθανόν να εξηγείται από το φαινόμενο της εποχικότητας, όπου κατά τις περιόδους αιχμής της τουριστικής ζήτησης (καλοκαίρι, Χριστούγεννα και Πάσχα), η εταιρεία αναγκάζεται να αυξήσει σημαντικά τον αριθμό του προσωπικού της κατά τις περιόδους αυτές, λόγω αντίστοιχης αύξησης της ζήτησης. Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (ποσοστό 67%) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία για την επιλογή κατάλληλου προσωπικού δίνει μεγαλύτερο βάρος στην εμπειρία των ατόμων που κάνουν την επιλογή και λιγότερο (ποσοστό 33%) σε επιστημονικές μεθόδους (όπως είναι τα τεστ κ.λπ.).

Εικόνα 11. Στοιχεία, στα οποία στηρίζεται η επιλογή κατάλληλου προσωπικού



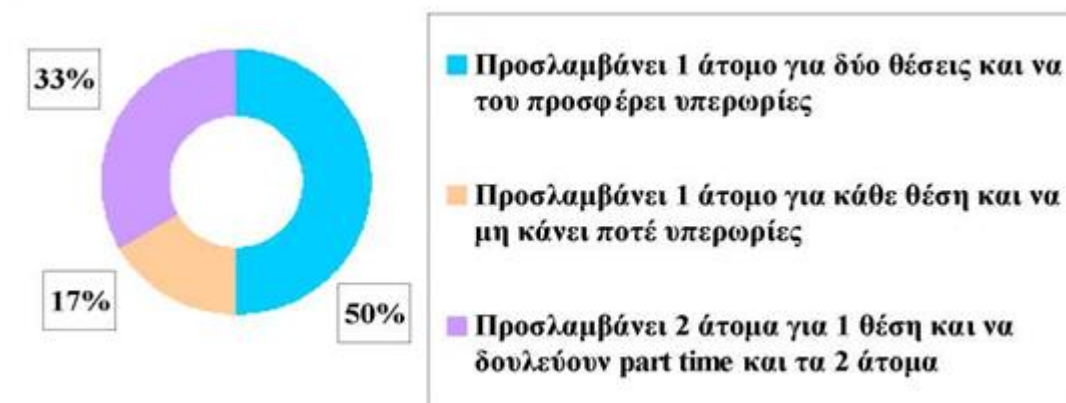
Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ερώτηση για το πώς χαρακτηρίζεται η τρέχουσα περίοδο που διανύουμε (οικονομική κρίση) και αν έχει διαφοροποιηθεί η πολιτική πρόσληψης προσωπικού της επιχείρησης. Οι πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε κατά 83% ότι ακολουθείται άλλη πολιτική με σημαντικές διαφορές από την περσινή. Επομένως, η οικονομική κρίση είναι μια κατάσταση, η οποία σαφώς και επηρεάζει σε κάποιο βαθμό την πολιτική προσλήψεων της επιχείρησης, προς την κατεύθυνση μείωσης των προσλήψεων. Από την άλλη πλευρά, όμως, δεν πρέπει να λησμονηθεί το γεγονός ότι πρόσφατα λειτούργησε μια ακόμη νέα ξενοδοχειακή μονάδα στη Θεσσαλονίκη, γεγονός που επηρεάζει σημαντικά την πολιτική προσλήψεων, αυξάνοντας τις ανάγκες σε προσωπικό. Τονίζεται ότι η απάντηση «η επιχείρηση δεν ακολουθεί καμία προσχεδιασμένη πολιτική αλλά αντιδρά ανάλογα με τη κίνηση στην αγορά», δεν επιλέχθηκε από κανένα.

Εικόνα 12. Σύγκριση της παρούσας πολιτικής προσλήψεων της εταιρείας με την αντίστοιχη περυσινή



Στην ερώτηση ποια είναι η πολιτική της εταιρείας αναφορικά με κάθε θέση εργασίας οι περισσότεροι (50%) απάντησαν ότι η εταιρεία προσλαμβάνει 1 άτομο για δύο θέσεις πληρώνοντας υπερωρίες, το 33% απάντησαν ότι προσλαμβάνει 2 άτομα για 1 θέση ώστε να δουλεύουν part time και τα 2 άτομα, ενώ μόλις το 17% ότι προσλαμβάνει 1 άτομο για κάθε θέση. Παρατηρείται η εφαρμογή από τα ξενοδοχεία Χανδρή μιας μικτής πολιτικής προσωπικού, η οποία πιθανότατα είναι αποτέλεσμα των ιδιαιτεροτήτων του ξενοδοχειακού προϊόντος της ξενοδοχειακής ζήτησης (όπως είναι η εποχικότητα) και βέβαια της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Εικόνα 13. Η πολιτική της εταιρείας για κάθε θέση εργασίας



Σχετικά με την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, όλοι οι ερωτώμενοι (100%) απάντησαν ότι η εταιρεία τους παρέχει εκπαίδευση και μάλιστα συνεχή. Όμως, κατά κύριο λόγο, εκπαιδεύονται τα στελέχη και σε πολύ μικρότερο ποσοστό το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η κύρια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί κυρίως η επιχείρηση είναι τα σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνται εσωτερικά στην εταιρεία. Δεν προκύπτει ότι χρησιμοποιούνται άλλες μέθοδοι όπως η εργασία με προϊσταμένους, η εναλλαγή σε διάφορες θέσεις εργασίας (job rotation) κ.ά.. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του ξενοδοχείου που προσφέρονται στους πελάτες.

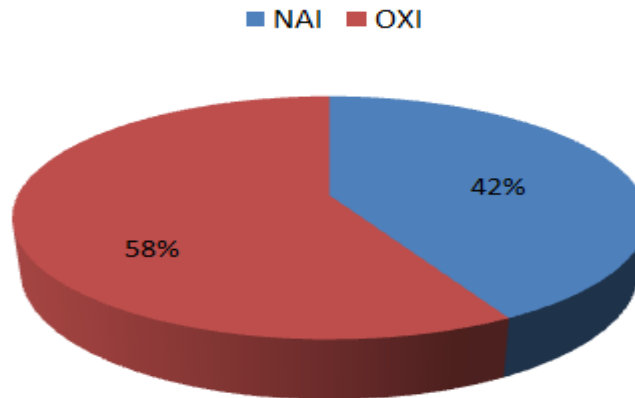
Αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι η εταιρεία γενικά αξιολογεί το προσωπικό της. Όμως, κατά την άποψη των ερωτώμενων, η αξιολόγηση είναι ζήτημα που αφορά τα στελέχη της εταιρείας. Η αξιολόγηση γίνεται κυρίως μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου (ποσοστό 92%), ενώ σπανιότερα χρησιμοποιείται η συνέντευξη.

Επίσης, το σημαντικότερο κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι υποκειμενικό και είναι οι αξιολογικές κρίσεις των προϊσταμένων (ποσοστό 82%). Ενώ, μόλις το 18% υποστήριξε ένα αντικειμενικό κριτήριο όπως είναι τα οικονομικά αποτελέσματα, γνώμη / ικανοποίηση των πελατών, ποιότητα υπηρεσιών, συμπεριφορά και σύγκριση εργαζομένων. Αυτά τα δεδομένα ίσως θα πρέπει να μας προβληματίσουν. Όσο αφορά τα πρόσωπα που αξιολογούν, το 75% των ερωτώμενων απάντησαν ότι οι μέτοχοι της εταιρείας αξιολογούν τα στελέχη και το υπόλοιπο 25% ότι το διοικητικό συμβούλιο αξιολογεί τα στελέχη, πράγμα που επιβεβαιώνει το γεγονός ότι η αξιολόγηση αφορά τα στελέχη της επιχείρησης.

Αναφορικά με τις αμοιβές και παροχές που προσφέρει η εταιρεία, γενικά, η επιχείρηση εφαρμόζει ενιαία μισθολογική πολιτική για όλο το προσωπικό, ενώ σε

ελάχιστες περιπτώσεις εφαρμόζει ειδική μισθολογική πολιτική ανάλογα με την ειδικότητα (πχ για τα ανώτατα στελέχη).

Στην ερώτηση αν ζητείται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση και οι προτάσεις τους, οι απόψεις των ερωτώμενων δίστανται. Καταφατικά απάντησε το 58%, ενώ αρνητικά απάντησε το υπόλοιπο 42%.



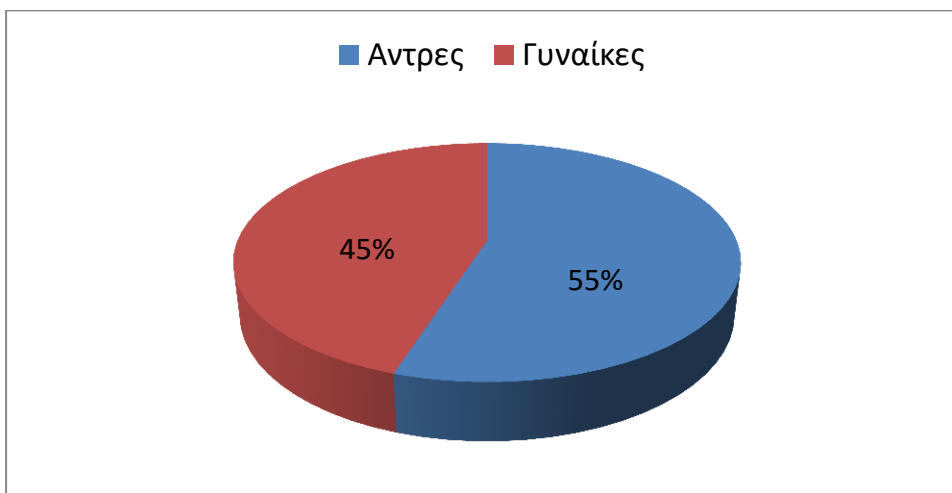
Εικόνα 14: Συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση

Τέλος, όσον αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του στην εταιρεία, αυτή φαίνεται να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα, σε σχετική ερώτηση το 92% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα δηλώνουν ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και μάλιστα το 8% δηλώνουν ενθουσιασμένοι.

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων

Σε αυτήν την ενότητα παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, συμπληρώνοντας το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Περιλαμβάνονται τόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εισόδημα κ.λπ.), όσο και στοιχεία που αναφέρονται στην εργασία των συγκεκριμένων ατόμων.

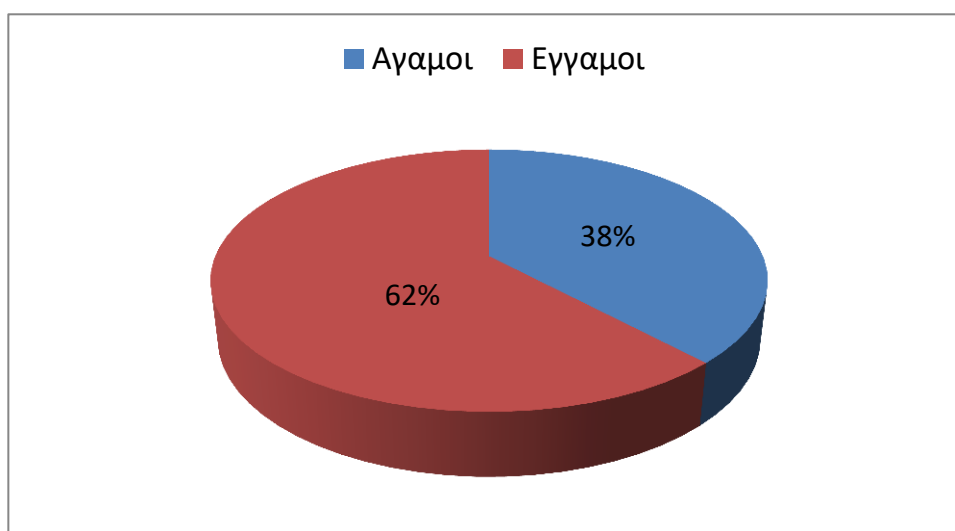
Ξεκινώντας με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η κατανομή κατά φύλο του προσωπικού που εργάζεται στα ξενοδοχεία Χανδρής φαίνεται στο διάγραμμα που ακολουθεί. Το 55% του προσωπικού είναι άνδρες, ενώ το υπόλοιπο 45% είναι γυναίκες.



Εικόνα 15 : Φύλλο συμμετεχόντων στην έρευνα

Αναφορικά με την ηλικία, φαίνεται ότι στο ξενοδοχείο απασχολούνται νέοι άνθρωποι. Ειδικότερα, το 67% του προσωπικού είναι έως 35 ετών (το 34% είναι εργαζόμενοι έως 25 ετών και το 33% από 26 έως 35 ετών). Ένα 25% ανήκει στην κατηγορία από 36 έως 45 ετών, ενώ μόλις το 8% είναι πάνω από 45 ετών.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, οι εργαζόμενοι μοιράζονται κατά 38% στην κατηγορία άγαμοι και 38% στην κατηγορία έγγαμοι. Κανένας δεν επέλεξε την κατηγορία διαζευγμένος ή χήρος.



Εικόνα 16 : Οικογενειακή κατάσταση συμμετεχόντων στην έρευνα

Αναφορικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, το 67% των ερωτώμενων είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (απόφοιτοι γυμνασίου / λυκείου 59%, ή έχουν κάποιο μεταλυκειακό δίπλωμα π.χ. ΙΕΚ 8%), ενώ ο ένας στους τρεις είναι απόφοιτος της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (πτυχιούχοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ).

Όσο αφορά τις αποδοχές του προσωπικού, αυτές κυμαίνονται σε χαμηλό επίπεδο. Συγκεκριμένα, το 83% των ερωτώμενων απάντησαν ότι οι μηνιαίες αποδοχές τους είναι από 500€ έως 1000€ και το υπόλοιπο 17% απάντησαν από 1000€ έως 1500€ . Οι κατηγορίες κάτω των 500€, καθώς και άνω των 1500€ δεν επιλέχθηκαν από κανέναν υπάλληλο που συμμετείχε στην έρευνα.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα στοιχεία που αναφέρονται στην απασχόληση των ερωτώμενων. Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της έρευνας, το 67% του προσωπικού εργάζονται ως μόνιμοι, ενώ το 33% ως εποχιακοί. Το 33% του εποχικού προσωπικού είναι σημαντικό ποσοστό, αλλά είναι απόλυτα φυσιολογικό, δεδομένου ότι τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν έντονα το πρόβλημα της εποχικότητας στη δραστηριότητά τους.

Επίσης, το 58% του προσωπικού εργάζεται με πλήρη απασχόληση, ενώ το υπόλοιπο 42% με μερική απασχόληση, σημαντικά υψηλό ποσοστό. Ένα ακόμη στοιχείο είναι τα έτη εργασίας του προσωπικού στην εταιρεία όπου φαίνεται ότι οι περισσότεροι απασχολούνται αρκετά χρόνια στα ξενοδοχεία Χανδρή. Το 67% των ερωτώμενων εργάζονται περισσότερα από 5 έτη στη συγκεκριμένη εταιρεία (το 59% εργάζεται από 5 έως 15 έτη, το 8% πάνω από 15 έτη), ενώ το 33% εργάζεται λιγότερο από 5 έτη σε αυτή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο τουρισμός κατατάσσεται σήμερα μεταξύ των πλέον σημαντικών βιομηχανιών διεθνώς, με ταχείς ρυθμούς αύξησης του κύκλου εργασιών του, με ουσιαστική συμβολή στην οικονομική ανάπτυξη και την απασχόληση και στις περισσότερες χώρες, με σημαντική εισροή συναλλάγματος, δημιουργία εισοδημάτων και απασχόλησης. Σε ορισμένες, μάλιστα, ευρωπαϊκές χώρες και φυσικά και στην Ελλάδα, ο τουρισμός αποτελεί τη μεγαλύτερη βιομηχανία και το μεγαλύτερο εργοδότη.

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε, σχετικά με την εφαρμογή των λειτουργιών, των αρχών και των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην εταιρεία «ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε.», καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα και προτάσεις.

Όσον αφορά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και το σχεδιασμό της εργασίας, η εταιρεία πραγματοποιεί αποκεντρωμένα τον προγραμματισμό του προσωπικού της, δηλαδή η κάθε ξενοδοχειακή μονάδα φροντίζει η ίδια για τις ανάγκες της σε προσωπικό. Επίσης, φαίνεται ότι ασχολείται και με την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Σχετικά με την προσέλκυση του προσωπικού, η προσέλκυση υποψηφίων βασίζεται κατά κύριο λόγο στο διαθέσιμο προσωπικό της τοπικής αγοράς, ενώ παρά την πληθώρα διαθέσιμων πηγών προσέλκυσης τα ξενοδοχεία Χανδρή χρησιμοποιούν, κατά κύριο λόγο, την εσωτερική μετακίνηση (μεταθέσεις, προαγωγές) και σπανίως το διαδίκτυο. Τα πρόσωπα που αποφασίζουν ότι το ξενοδοχείο χρειάζεται προσωπικό είναι οι υπεύθυνοι / διευθυντές των τμημάτων και ο αρμόδιος για τις προσλήψεις διευθυντής, όταν πρόκειται για πρόσληψη προσωπικού, ενώ ο διευθύνων σύμβουλος και το διοικητικό συμβούλιο σε περίπτωση πρόσληψης στελεχών.

Αναφορικά με τη διαδικασία επιλογής προσωπικού, το πρόσωπο που αναλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης είναι συνήθως ο διευθυντής του ξενοδοχείου, ενώ το ίδιο πρόσωπο λαμβάνει και την οριστική απόφαση για το ποιος υποψήφιος θα προσληφθεί τελικά. Επιπλέον, η εταιρεία προτιμάει να χρησιμοποιεί το βιογραφικό σημείωμα, ως βασική τεχνική επιλογής υποψηφίων κατά την πρόσληψη προσωπικού. Τα σημαντικότερα προσόντα / χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι είναι η πολυετή πείρα στην ίδια θέση ή στο ίδιο αντικείμενο, χαρακτήρα (προσωπικότητα) που να ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης, καθώς και πάθος για τη δουλειά.

Σχετικά με τις πολιτικές πρόσληψης προσωπικού, η εταιρεία φαίνεται ότι προσλαμβάνει συνεχώς νέο προσωπικό, γεγονός που εξηγείται από το φαινόμενο της εποχικότητας, όπου κατά τις περιόδους αιχμής της τουριστικής ζήτησης (καλοκαίρι, Χριστούγεννα και Πάσχα), η εταιρεία αναγκάζεται να αυξήσει σημαντικά τον αριθμό του προσωπικού της, λόγω αντίστοιχης αύξησης της ζήτησης.

Επίσης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η εταιρεία για την επιλογή κατάλληλου προσωπικού δίνει μεγαλύτερο βάρος στην εμπειρία των ατόμων που κάνουν την επιλογή και λιγότερο σε επιστημονικές μεθόδους. Το πρόσωπο που αποφασίζει για την πολιτική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση ως προς το ανθρώπινο δυναμικό της είναι ο διευθυντής. Την τρέχουσα περίοδο που διανύουμε η πολιτική πρόσληψης προσωπικού της επιχείρησης χαρακτηρίζεται από σημαντικές διαφορές σε σχέση με την περσινή. Όσον αφορά την πολιτική προσλήψεων ανά θέση εργασίας, παρατηρείται η εφαρμογή από τα ξενοδοχεία Χανδρή μιας μικτής πολιτικής προσωπικού (η εταιρεία προσλαμβάνει είτε 1 άτομο για δύο θέσεις και του προσφέρει υπερωρίες, είτε προσλαμβάνει 2 άτομα για 1 θέση και δουλεύουν part time), η οποία πιθανότατα είναι αποτέλεσμα των ιδιαιτεροτήτων του ξενοδοχειακού προϊόντος της τουριστικής ζήτησης και βέβαια της εργασίας στα ξενοδοχεία.

Σχετικά με την ένταξη, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η επιχείρηση εφαρμόζει άτυπο πρόγραμμα ένταξης και ενημέρωσης των νέων εργαζομένων. Ακόμη, η εταιρεία παρέχει συνεχή εκπαίδευση στους εργαζομένους της. Συνήθως όμως εκπαιδεύονται, μόνο, τα στελέχη και σε πολύ μικρότερο ποσοστό το προσωπικό που έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Η κύρια μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι τα σεμινάρια, τα οποία πραγματοποιούνται εσωτερικά στην εταιρεία. Βασικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών του ξενοδοχείου που προσφέρονται στους πελάτες. Επιπλέον, όταν η εταιρεία χρειάζεται να καλύψει μια κενή θέση επιλέγει την εσωτερική μετακίνηση (μεταθέσεις, προαγωγές), αυτό φανερώνει μια πολιτική εσωστρέφειας και έμφασης στην ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης.

Αναφορικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, η εταιρεία γενικά αξιολογεί το προσωπικό της. Όμως, η αξιολόγηση είναι ζήτημα που αφορά κυρίως τα στελέχη. Η αξιολόγηση γίνεται μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου. Βασικό κριτήριο αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούν κυρίως οι αξιολογικές κρίσεις των προϊσταμένων για το προσωπικό και τα οικονομικά αποτελέσματα για τα στελέχη, ενώ δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στα κριτήρια γνώμη / ικανοποίηση των πελατών, ποιότητα υπηρεσιών, συμπεριφορά και σύγκριση εργαζομένων. Επίσης, η αξιολόγηση

γίνεται σε επίπεδο: ομαδικό, δηλαδή κατά τμήμα, τόσο σε σχέση με τα αποτελέσματα της ίδιας μονάδας, κατά τα προηγούμενα έτη όσο και μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων.

Σχετικά με τις αμοιβές και παροχές, η επιχείρηση εφαρμόζει ενιαία μισθολογική πολιτική για όλο το προσωπικό, ενώ σε ελάχιστες περιπτώσεις εφαρμόζει ειδική μισθολογική πολιτική ανάλογα με την ειδικότητα. Επιπλέον, προσφέρονται πρόσθετες παροχές, συμπληρωματικά με το μισθό στους εργαζόμενους, αλλά οι παροχές αυτές αφορούν κυρίως τα στελέχη της εταιρείας.

Η συμμετοχή του προσωπικού στη διοίκηση κρίνεται ως περιορισμένη, καθώς και η υποβολή των προτάσεων και των ιδεών τους. Όσο αφορά την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία του στην εταιρεία, αυτή φαίνεται να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, αφού δηλώνουν ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους.

Συνοψίζοντας, μπορεί να λεχθεί ότι στα ξενοδοχειακά Χανδρή η εφαρμογή των πρακτικών της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων γίνεται χωρίς χρήση επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών, στηριζόμενη κυρίως στην εμπειρία των στελεχών της εταιρείας. Αυτό σημαίνει ότι η συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση δεν υιοθετεί, ούτε εφαρμόζει στη πράξη τις αρχές και πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Επισημαίνεται ότι ενώ υιοθετούνται, έστω και εμπειρικά, ορισμένες από τις πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και αυτό αποφέρει θετικά αποτελέσματα (συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, επομένως και στη συνολική απόδοση της επιχείρησης), αυτή η πρακτική θα πρέπει να γίνει μεθοδικά, ολοκληρωμένα και να ενσωματώνεται στη γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας, ώστε η πλήρης υιοθέτηση και εφαρμογή των αρχών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων να συνεισφέρει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα και να οδηγήσει σε αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ξενοδοχείων Χανδρή.

Ουσιαστικό και απαραίτητο βήμα προς αυτήν την κατεύθυνση αποτελεί η δημιουργία ενός τμήματος ανθρώπινων πόρων, στελεχωμένο με υπαλλήλους εξειδικευμένους πάνω στο αντικείμενο, το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με την αξιοποίηση και διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου της εταιρείας.

Τέλος, τονίζεται το γεγονός ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στον τομέα της φιλοξενίας, αλλά και στον τουριστικό κλάδο γενικότερα, αποτελεί σημαντικό πεδίο που προσφέρεται για μελέτη και έρευνα τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο στη χώρα μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Βασιλικοπούλου, Α. – Σιώμκος, Γ. (2005). «Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
2. Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
3. Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα
4. Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
5. Ξυροτύρη-Κουφίδη Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΣΕΛ(121-126)
6. Πρινιανάκη, Ε., (1995): Σημειώσεις στην Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων (σελ. 27 -32, 35, 47, 48, 51, 54, 55)
7. Σταυρινούδης Θ., Παπαγεωργίου Σ., Μαλτέζου Ε., Λαλούμης Δ., «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων», έκδοση Παιδαγωγικού Ινστιτούτου, 2003
8. Φαναριώτης, Π., (1997): Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού (σελ. 26, 30, 32, 33, 34, 50).
9. Χατζηπαντελή Π. «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999
10. Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

11. Amit, R., & Shoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14, 33-46.

12. Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, 150-169.
13. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
14. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37, 31-46.
15. Bartels, R. (1965). Development of marketing thought: A brief history. In G. Swartz (Ed.), *Science in marketing*. New York: Wiley.
16. Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.
17. Becker, B., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 76, 53-101.
18. Becker, B., Huselid, M. A., Pickus, P. S., & Spratt, M. F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations. *Human Resource Management*, 36, 39-47.
19. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *The Journal of Political Economy*, 70(5), 9-49.
20. Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36, 63-76.
21. Bontis, N., Crossan, M., & Hullard, J. (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39, 437-469.
22. Boudreau, J. W. (1991). Utility analysis for decision in human resource management. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed.) (Vol. 2, pp. 621-745). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

23. Boudreau, J. W, & Berger, C. J. (1985). Decision-theoretic utility analysis applied to employee separations and acquisitions [Monograph]. *Journal of Applied Psychology*, 70, 581-612.
24. Boudreau, J. W, & Ramstad, P. M. (1997). Measuring intellectual capital: Learning from financial history. *Human Resource Management*, 36, 343-356.
25. Boudreau, J. W, & Ramstad, P. M. (2003). Strategic HRM measurement in the 21st century: From justifying HR to strategic talent leadership. In M. Goldsmith, R. P. Gandossy, & M. S. Efron (Eds.), *MM in the 21st Century* (pp. 79-90). New York: Wiley.
26. Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129- 136.
27. Boudreau, J. W, Sturman, M. C, & Judge, T. A. (1994). Utility analysis: What are the black boxes and do they affect decisions? In N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *Assessment and selection in organizations* (pp. 77-96). New York: Wiley.
28. Bouillon, M. L., Doran, B. M., & Orazem, P. F. (1995-1996). Human capital investment effects on firm returns. *Journal of Applied Business Research*, 12, 30-41.
29. Bowen, D. E. (1986). Managing customers as human resources in service organization. *Human Resource Management*, 25, 371-383.
30. Brockbank, W (1999). If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Resource Management*, 38, 337-352.
31. Carmeli, A., & Tishler, A. (2004). The relationship between intangible organizational elements and firm performance. *Strategic Management Journal*, 25, 1257-1278.
32. Coff, R. W. (1997). Human assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to resource-based theory. *Academy of Management Review*, 22, 374-402.
33. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

34. Duffy, J. (2000). Measuring customer capital. *Strategy & Leadership*, 28, 10-13.
35. Engstrom, T. E. J., Westnes, P., & Westnes, S. F. (2003). Evaluating intellectual capital in the hotel industry. *Journal of Intellectual Capital*, 4, 287-303.
36. Enz, C. A. (2001). What keeps you up at night?: Key issues of concern for lodging managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 4, 38-45.
37. Enz, C. A. (2004). Issues of concern for restaurant owners and managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(4), 315-332.
38. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers are assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17, 9-24.
39. Gutek, B. A., & Walsh, T. (2000). *The brave new service strategy*. New York: Amacom.
40. Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
41. Hammonds, K. H. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*, 97, 41-47.
42. Harrison, J. S., & Enz, C. A. (2005). *Hospitality strategic management*. Hoboken, NJ: Wiley.
43. Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4, pp. 240-250
44. Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44, 13-28.
45. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
46. Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1995). High performance work systems and organizational performance.
47. Paper presented at the 1995 Academy of Management Conference, Vancouver, BC.

48. Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.
49. Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
50. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job-satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
51. Kannan, G., & Akhilesh, K. B. (2002). Human capital knowledge value added. *Journal of Intellectual Capital*, 3, 167-179.
52. Kundo, S. C, & Vora, J. A. (2004). Creating a talented workforce for delivering service quality. *Human Resource Planning*, 27, 40-51.
53. Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
54. Latham, G. P., & Whyte, G. (1994). The futility of utility analysis. *Personnel Psychology*, 47, 31-46.
55. Lawler, E. E., Levenson, A., & Boudreau, J. W (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *HR. Human Resource Planning*, 27(4), 27-35.
56. Lawler, E. E., & Mohrman, S. A. (2003). HR as a strategic partner: What does it take to make it happen? *Human Resource Planning*, 26(5), 15-29.
57. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24, 31-48.
58. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.
59. Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58.

60. Manz, C. C, & Sims, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
61. McGovern, T, & Panaro, J. (2004). The human side of customer relationship management. *Benefits Quarterly*, 20, 26-33.
62. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *The evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press.
63. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of knowledge creation. *Organization Science*, 5, 14-37.
64. Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. Chichester, UK: Wiley.
65. Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*
66. Pearce, D. (1989), *Tourist Development*, Harlow (UK): Longman.
67. Peteraf, M. (1993). The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14,179-191.
68. Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?. *Strategic management journal*, 15(S2), 5-16.
69. Reichheld, F. E (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
70. Sasser, W. E., Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. (1997). *The service profit chain*. New York: Free Press.
71. Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization- customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017- 1032.
72. Sherer, P. D. (1995). Leveraging human assets in law firms: Human capital structures and organizational capabilities. *Industrial and Labor Relations Review*, 48, 671 -691.
73. Simons, T. (2002). The high cost of low trust. *Harvard Business Review*, 80(9), 18-19.

74. Skaggs, B. C, & Youndt, M. (2004). Strategic positioning, human capital and performance in service organizations: A customer interaction approach. *Strategic Management Journal*, 25, 85-99.
75. Storey, (1965): *Human Resource Management, A critical text* (σελ. 27)
76. Sturman, M. C. (2000). Implications of utility analysis adjustments for estimates of human resource intervention value. *Journal of Management*, 26, 281-299.
77. Sturman, M. C. (2003). Introducing utility analysis for hospitality: A tool for quantifying the value of human resource interventions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44, 106- 116.
78. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities in strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-534.
79. Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Boston: Harvard Business School Press.
80. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). Focusing on customers. *HR Magazine*, 50(6), 62-66.
81. Ulrich, D., & Smallwood, N. (2005). HR's new ROI: Return on Intangibles. *Human Resource Management*, 44, 137-142.
82. Way, S. A., Sturman, M. C, & Raab, C. (in press). What matters more? Contrasting the effects of job satisfaction and service climate on hotel F&B managers' job performance. *Cornell Hospitality Quarterly*.
83. Whyte, G., & Latham, G. P. (1997). The futility of utility analysis revisited: When even an expert fails. *Personnel Psychology*, 50, 601 -610.
84. Wright, P.M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27, 701-721.
85. Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *Academy of Management Journal*, 38, 1052-1074. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1, 203-235.
86. Wright, P. M., Snell, S. A., & Jacobson, P. (2004). Current approaches to HR strategies: Inside-out versus outside-in. *Human Resource Planning*, 27, 36-46.

87. Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16, 337-360.
88. Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human resource management, manufacturing strategy and firm performance. *Academy of Management Journal*, 39, 836-866.
89. Zucker, L. G., Darby, M. R., & Brewer, M. B. (1998). Intellectual capital and the birth of U.S. biotechnology enterprises. *The American Economic Review*, 88(1), 290-306.

Δικτυακοί Τόποι

90. Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας - Ετήσια και Μηνιαία Στατιστικά Στοιχεία, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο [«http://www.yra.gr/profile/statistics/yearstatistics/»](http://www.yra.gr/profile/statistics/yearstatistics/)
91. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΧΑΝΔΡΗ (ΕΛΛΑΣ) Α.Ε., διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο [«www.chandris.gr»](http://www.chandris.gr).
92. Περιφέρεια Βορείου Αιγαίου, διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο [«http://www.pvaigaiou.gov.gr/web/guest/home»](http://www.pvaigaiou.gov.gr/web/guest/home)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θέμα: Ερωτηματολόγιο για την Οργάνωση και Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ξενοδοχείο Χανδρής στη Χίο.

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας του φοιτητή Ρούσσου Πέτρου της σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πειραιά.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εκτιμηθεί ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού σε μία μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα της Χίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο τμήματα και απευθύνεται στους εργαζομένους όλων των βαθμίδων του ξενοδοχείου.

Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τις ανάγκες της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας.

Ενότητα 1^η: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Η εταιρεία πραγματοποιεί κεντρικά ή αποκεντρωμένα τον προγραμματισμό του προσωπικού;

Κεντρική διοίκηση

Αποκεντρωμένα κάθε ξενοδοχειακή μονάδα

2. Καταρτίζει η εταιρεία περιγραφές ή αναλύσεις των θέσεων εργασίας;

Ναι

Όχι

3. Εφαρμόζει η εταιρεία πρόγραμμα ένταξης και ενημέρωσης των νεοπροσληφθέντων;

Ναι

Όχι

4. Η προσέλκυση για νέο προσωπικό γίνεται από την τοπική ή την εθνική αγορά;

Τοπική

Εθνική

5. Ποιες είναι οι κύριες πηγές προσέλκυσης του προσωπικού;

Διαδίκτυο

Αγγελίες

Εσωτερική μετακίνηση

Ανάθεση σε εξειδικευμένα γραφεία προσλήψεων

6. Ποιοι αποφασίζουν για τις ανάγκες σε προσωπικό;

Διοικητικό συμβούλιο

Διευθύνων σύμβουλος

Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Διευθυντές Τμημάτων

7. Ποιος κάνει την τελική επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού;

Ειδικός εξωτερικός σύμβουλος

Διευθυντής ξενοδοχείου

Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Διευθυντές Τμημάτων

8. Ποιες μέθοδοι και τεχνικές χρησιμοποιούνται για την επιλογή και πρόσληψη του προσωπικού;

| | |
|-------------------------------|----------------------|
| Συνέντευξη | <input type="text"/> |
| Βιογραφικό σημείωμα | <input type="text"/> |
| Ψυχομετρικά τεστ | <input type="text"/> |
| Συστάσεις | <input type="text"/> |
| Δοκιμαστική περίοδος εργασίας | <input type="text"/> |

9. Ποια είναι τα σημαντικότερα προσόντα που πρέπει να διαθέτουν οι υποψήφιοι για τη θέση εργασίας;

| | |
|--|----------------------|
| Να έχει χαρακτήρα που να ταιριάζει με τη κουλτούρα της εταιρείας | <input type="text"/> |
| Να διαθέτει πολυετή πείρα στην ίδια θέση ή αντικείμενο | <input type="text"/> |
| Να έχει πάθος για τη δουλειά του | <input type="text"/> |
| Να είναι αυστηρός με τους υφισταμένους του | <input type="text"/> |
| Να έχει καινοτόμες ιδέες | <input type="text"/> |
| Να είναι συνεργάσιμος με τους άλλους | <input type="text"/> |
| Να είναι ευφυής και δραστήριος | <input type="text"/> |
| Να είναι εχέμυθος και να εμπνέει εμπιστοσύνη | <input type="text"/> |
| Να είναι πρόθυμος και διαθέσιμος για την εταιρεία | <input type="text"/> |
| Να έχει ειδικές γνώσεις – σπουδές πάνω στο αντικείμενο του | <input type="text"/> |
| Να έχει όμορφη εμφάνιση | <input type="text"/> |
| Να ξέρει να διεκδικεί τα δικαιώματά του | <input type="text"/> |
| Να είναι γνωστός στην αγορά | <input type="text"/> |

10. Η εταιρεία προσλαμβάνει συνεχώς νέο προσωπικό;

Ναι

Όχι

11. Πού στηρίζεται η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού;

Εμπειρία των ατόμων που κάνουν την επιλογή

Επιστημονικές μεθόδους

12. Η πολιτική προσλήψεων έχει διαφοροποιηθεί σε σχέση με τη προηγούμενη χρονιά;

Ίδια βασική πολιτική με τη περσινή χρονιά

Άλλη πολιτική με σημαντικές διαφορές

Η επιχείρηση δεν ακολουθεί καμία προσχεδιασμένη πολιτική αλλά αντιδρά ανάλογα με τη κίνηση στην αγορά

13. Ποια είναι η πολιτική της εταιρείας αναφορικά με κάθε θέση εργασίας;

Η εταιρεία προσλαμβάνει 1 άτομο για κάθε 2 θέσεις και του προσφέρει υπερωρίες

Προσλαμβάνει 1 άτομο για κάθε θέση, χωρίς υπερωρίες

Προσλαμβάνει 2 άτομα για μία θέση, δουλεύοντας part time

14. Σας παρέχεται εκπαίδευση από την εταιρεία;

Ναι, συνεχώς.

Όχι, καθόλου.

15. Ποια είναι η κύρια μέθοδος εκπαίδευσης σας;

Σεμινάρια

Εναλλαγή θέσεων εργασίας

Εργασία και εκπαίδευση με τον προϊστάμενο του τμήματος

16. Πραγματοποιείται αξιολόγηση του προσωπικού;

Ναι.

Όχι.

17. Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.

Συνέντευξη.

18. Με βάση τί κριτήρια γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

Κρίση προϊσταμένων.

Οικονομικά αποτελέσματα, γνώμη / ικανοποίηση των πελατών,
ποιότητα υπηρεσιών, συμπεριφορά εργαζομένων

19. Ποιοι κάνουν την αξιολόγηση του προσωπικού;

Μέτοχοι εταιρείας

Διοικητικό συμβούλιο

Διευθυντής

Προϊστάμενοι τμημάτων

20. Ποια είναι η μισθοδοτική πολιτική της εταιρείας;

Ενιαία πολιτική για όλο το προσωπικό

Ειδική πολιτική κατά περίπτωση

21. Ζητείται η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη διοίκηση;

Ναι

Όχι

22. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την εργασία σας στην εταιρεία;

Καθόλου

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ενότητα 2^η : Δημογραφικές Ερωτήσεις

23. Φύλο

Ανδρας

Γυναίκα

24. Ηλικία

18-25

26-35

36-45

>45

25. Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Γυμνασίου/ Λυκείου

Απόφοιτος ΙΕΚ

Απόφοιτος ΑΕΙ / ΤΕΙ

26. Οικογενειακή κατάσταση

Αγαμος/η

Εγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

27. Ποιο το καθαρό ατομικό μηνιαίο εισόδημά σας;

<500,00

500,00-1.000,00

1.001,00-1.500,00

>1.500,00

28. Διάρκεια Απασχόλησης:

Μόνιμη

Προσωρινή

29. Τύπος Απασχόλησης:

Full time

Part time

30.Ετη εργασίας στο ξενοδοχείο

1-5 έτη

6-15 έτη

>15 έτη

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε.