

Πτυχιακή εργασία

“Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα φιλοξενίας πελατών και η συμβολή της στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (συγκριτική μελέτη).”

Φοιτήτρια: Παναγοπούλου Καλλιόπη α.μ. 49

Επιβλέπων καθηγητής: κος Μιχάλης Κονιόρδος
Καθηγητής

Αθήνα 2011

Περίληψη:

“Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα φιλοξενίας πελατών και η συμβολή της στη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (συγκριτική μελέτη).”

Το θέμα που επελέγη είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού λόγω της νευραλγικής θέσης που έχει σε μια επιχείρηση. Σκεπτόμενοι την ουσιαστική σημασία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις γενικά δεν θα μπορούσαμε να μην αναλογιστούμε την συμβολή της στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αποτελούν ένα από τα πιο ευαίσθητα κομμάτια της διοίκησης λόγω της άμεσης επαφής των ανθρώπινων πόρων με τους πελάτες καθώς επίσης και τα προβλήματα που ανακύπτουν από την εποχική λειτουργία πολλών καταλυμάτων. Επελέγη λοιπόν αυτό το θέμα ως πλέον επίκαιρο και ουσιαστικό για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Οι τρόποι που έγινε η έρευνα ήταν αφενός μέσω internet και αφετέρου μέσω βιβλιογραφίας και έντυπου υλικού. Επελέγησαν βιβλία από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία με κριτήριο την αναφορά τους στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού άλλα και την ειδίκευση τους στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Πολλά προβλήματα υπήρχαν όσον αφορά την ελληνική βιβλιογραφία αφού τα βιβλία ήταν περιορισμένα σε αριθμό και με παρεμφερή ύλη. Στο internet υπήρχαν αρκετές πηγές και στο μεγαλύτερο ποσοστό τους αξιόλογες. Δεν θα έπρεπε επίσης να παραλείψουμε τον μεγάλο όγκο πληροφοριών που διατίθενται μέσω των επιστημονικών περιοδικών και των πρακτικών των συνεδρίων.

Summary:

"The role of human resource management in operation departments and its contribution to the function of the hotel (comparative study)."

Topic chosen is human resources management due to its crucial role within an organization. Considering the importance of human resource management in the corporate world in general, it can only prove a necessity for the most labor intensive field: the hospitality industry.

Hospitality is a sensitive and intangible product due to its uniqueness: production and consumption takes place the same time. These attributes produce an array of unexpected, problems and incidents that may occur during operations of a seasonal hotel. Human resource management acts as a safeguard to ensure hotel services and standardize processes.

Bibliography for this research was the internet, trade magazines and International literature on human resources management along with hotel human resources case studies. Regarding Greek bibliography results were narrow and limited.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1: Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

1.1. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	9
1.2 Ανθρώπινοι πόροι: Το κλειδί της εξυπηρέτησης.....	10
1.3. Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο ξενοδοχείο.....	11
1.4. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	14
1.5. Ποιοτικό σέρβις πελατών.....	15

Κεφάλαιο 2: Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα φιλοξενίας πελατών.

2.1 Η διάρθρωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	18
2.2. Οι λειτουργίες των τμημάτων του ξενοδοχείου και η εξάρτησή τους από τους ανθρώπινους πόρους.....	18
2.2.1. Το τμήμα του Room Division.....	19
2.2.2. Το τμήμα του F&B.....	22
2.2.3. Το στο οικονομικό τμήμα.....	23
2.2.4. Το τμήμα συντήρησης.....	24
2.2.5. Το τμήμα προσωπικού.....	24
2.2.6. Το τμήμα ψυχαγωγίας.....	25
2.2.7. Το τμήμα marketing.....	26
2.2.8. Το τμήμα πωλήσεων.....	27
2.2.9. Το τμήμα διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων.....	27
2.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα του ξενοδοχείου.....	28
2.3.1. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	28
2.3.2. Στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	29
2.3.3. Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.....	33

Κεφάλαιο 3: Η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

3.1. Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης.....	37
3.2. Η ανθρώπινη συμπεριφορά: η σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.....	38
3.3. Βασικοί κανόνες και αρχές των ανθρώπινων σχέσεων.....	39
3.4. Οργάνωση του εργασιακού χώρου.....	40
3.5. Οργανόγραμμα και κανονισμός προσωπικού.....	40
3.6. Αποτελέσματα από την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	40

Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

4.1. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	43
--	----

4.2. Η διαδικασία της συνέντευξης.....	44
--	----

Κεφάλαιο 5: Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

5.1. Παρακίνηση και διοίκηση.....	50
5.2. Θεωρίες παρακίνησης.....	53
5.3. Γιατί εργάζονται οι άνθρωποι.....	56
5.4. Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.....	57
5.5 Αξιολόγηση απόδοσης.....	57

Κεφάλαιο 6: Εκπαίδευση εργαζομένων

6.1. Μέθοδοι, παράγοντες και στόχοι της εκπαίδευσης.....	61
6.2. Μέθοδοι διδασκαλίας.....	64
6.3. Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού.....	66

Κεφάλαιο 7: Πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις εργαζομένων

7.1. Φιλοσοφία των πρόσθετων παροχών.....	69
7.2. Στρατηγική πρόσθετων παροχών.....	70
7.3. Συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας.....	71
7.4. Είδη πρόσθετων παροχών.....	71
7.5. Μελέτη περιπτώσεως της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton.....	72
7.5.1. Τρόπος εφαρμογής του προγράμματος Elevator.....	73
7.5.2. Στόχος του προγράμματος.....	74
7.5.3. Τρόπος εφαρμογής του προγράμματος work at home.....	74
7.5.4. Συμπληρωματικά οφέλη.....	75
7.7.5. Συμπεράσματα.....	75

Κεφάλαιο 8: Σύγκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με και χωρίς διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.

8.1. Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	78
8.2. Προβλήματα κατά την έλλειψη εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	78
8.3. Σύγκριση επιχειρήσεων.....	80

<u>Συμπεράσματα</u>	81
----------------------------------	----

<u>Βιβλιογραφία</u>	83
----------------------------------	----

Εισαγωγή

Η οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων είναι ένα κομμάτι της οικονομικής και κοινωνικής πραγματικότητας το οποίο είναι υπεύθυνο για την ισχύ ή μη των επιχειρήσεων (Λαλούμης-Ρούπας 1998:95). Διοικώ σημαίνει διαχειρίζομαι τα του οίκου (Εγκυκλοπαιδικό λεξικό Ελευθερουδάκη) οργανώνω δηλαδή της εσωτερικές υποθέσεις του οίκου μου, της επιχείρησής μου ή πιο συγκεκριμένα της ξενοδοχειακής επιχείρησής.

Η λέξη management προέρχεται από την γαλλική λέξη ménage που στα ελληνικά σημαίνει νοικοκυριό (Χολέβας 1981). Όπως μια νοικοκυρά αναλαμβάνει το νοικοκυριό του σπιτιού της έτσι και τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης αναλαμβάνουν μέσω του management να τη “νοικοκυρέψουν” (Ανδριώτης 2004:2).

Ένα μεγάλο και σημαντικό κομμάτι της διοίκησης επιχειρήσεων και ειδικότερα της διοίκησης ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της οποίας η παρουσία στην ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί το αντικείμενο αυτής μελέτης.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού άρχισε να οργανώνεται σαν επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor (1911) στην Αμερική και του Henri Fayol (1918) στη Γαλλία. Ο Taylor μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του “Αρχές της επιστημονικής διοίκησης” περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της “άριστης” γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν στη μείωση του χρόνου εκτέλεσης μιας εργασίας, γεγονός που συνέφερε τόσο τους εργαζομένους όσο και την επιχείρηση. Από τους θεμελιωτές επίσης της επιστημονικής διοίκησης ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μανάτζμεντ που αποδείχτηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμός, αναφορά και προϋπολογισμός (Χατζηπαντελή 1998:16).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση

στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003:19).

Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003:19).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας αριθμός λειτουργιών στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης, ο σχεδιασμός στρατηγικών, ο καθορισμός αμοιβών κ.α. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη του τμήματος προσωπικού ενώ η εφαρμογή τους γίνεται τόσο από το τμήμα προσωπικού όσο και από τους υπευθύνους των επιμέρους τμημάτων.

Ένα ξενοδοχείο καθίσταται επιτυχημένο από απλά πράγματα. Ένα επιτυχημένο ξενοδοχείο πρέπει να είναι για τους πελάτες του το “σπίτι μακριά από το σπίτι” τους (Weissinger 2003:28) .

Κεφάλαιο 1

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ουσιαστικό και αναπόσπαστο κομμάτι της σύγχρονης επιχείρησης. Κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι αν και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται “νέα” μορφή επιστήμης και εφαρμόζεται μόλις από τις αρχές του εικοστού αιώνα τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ολοένα και περισσότερο στη χώρα μας. Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε το ρόλο των ανθρώπινων πόρων μέσα σε μια επιχείρηση, το πώς μπορούν να διαμορφώσουν το τελικό προϊόν άρα και την επιτυχία της καθώς και το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της προεκτάσεις που έχει στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

1.1. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Η πορεία του ξενοδοχείου στην αγορά εξαρτάται από τις αποφάσεις της διοίκησης. Πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι τα άτομα είναι εκείνα που αποφασίζουν και υλοποιούν, είναι εκείνα που φέρουν την ευθύνη και εκείνα που οδηγούν την επιχείρηση σε κέρδη ή ζημιές. Οι επιχειρήσεις δεν διευθύνονται από δυνάμεις της αγοράς. Σε περιόδους κρίσης ή ευημερίας, είναι ευθύνη των διευθυντών να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική ώστε η επιχείρηση να ευημερεί. Το κύριο αίτιο οποιουδήποτε αποτελέσματος της επιχείρησης, είναι ο ανθρώπινος παράγων.

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

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

Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους κάνει να αισθάνονται ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και διευκολύνει την υιοθέτηση της φιλοσοφίας και της κουλτούρας της. Ταυτόχρονα

όμως έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την παραγωγικότητά τους, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων.

Οι επαγγελματίες που έχουν συνδέσει τον βιοπορισμό τους με τον τουριστικό κλάδο, έχουν συνειδητοποιήσει ότι πέρα από τη σημασία του έργου που αποδίδουν στην επιχείρηση όπου εργάζονται, η εργασία τους έχει και επιπλέον κοινωνικούς σκοπούς, που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την τουριστική κίνηση στη χώρα μας. Για το λόγο αυτό οι επαγγελματίες του κλάδου εξυπηρετούν τον τουρίστα τόσο μέσα, όσο και έξω από τον επαγγελματικό τους χώρο με κάθε ευκαιρία, διαθέτοντας όταν χρειάζεται για αυτό, το χρόνο και τις γνώσεις τους. Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στην ονομαζόμενη «Τουριστική Συνείδηση», που προέρχεται από την σε βάθος αναγνώριση της αξίας της φιλοξενίας. Η τουριστική συνείδηση είναι ένας παράγοντας που πρέπει να εντάσσεται στα απαραίτητα προσόντα των στελεχών που απασχολούν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

1.2 Ανθρώπινοι πόροι: Το κλειδί της εξυπηρέτησης.

Ο όρος εξυπηρέτηση θα μπορούσε να οριστεί ως συμπεριφορά χρήσιμη προς τους άλλους (Weissinger 2003:30). Για ένα ξενοδοχείο όμως η εξυπηρέτηση είναι το αντικείμενο της λειτουργίας του αφού προσφέροντας σε έναν πελάτη διαμονή και διατροφή αυτόματα προσφέρει εξυπηρέτηση. Το ξενοδοχείο ανήκει στον κλάδο παροχής υπηρεσιών ο οποίος αποτελεί μεγάλο κομμάτι της οικονομίας.

Η εξυπηρέτηση προσφέρετε από ανθρώπους άρα οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση(ανθρώπινο δυναμικό) πρέπει να είναι φιλικοί, ευγενικοί, αποτελεσματικοί, σωστά ντυμένοι, σε θέση να εξυπηρετήσουν και να είναι ικανοί στις πωλήσεις.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά εκείνα που είναι απαραίτητα για έναν ξενοδοχοϋπάλληλο και είναι τα βασικά συστατικά που πρέπει να έχει κάποιος προκειμένου να μπορέσει να είναι μέλος μια ξενοδοχειακής επιχείρησης χωρίς να δημιουργεί προβλήματα στους μηχανισμούς της. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν αναφέρονται μόνο στην εμφάνιση αλλά κυρίως σε στοιχεία της προσωπικότητας που πρέπει να έχει κανείς. Πρέπει να τονίσουμε ότι τα χαρακτηριστικά αυτά δεν

έχουν σχέση με την εκπαίδευση αλλά είναι στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου και δεν μεταβάλλονται τα οποία δύσκολα μεταβάλλονται.

Χαρακτηριστικά του ξενοδοχοϋπαλλήλου:

- *Ευγένεια και φιλικότητα*
- *Αποτελεσματικότητα και ταχύτητα*
- *Ελκυστική και σωστή εμφάνιση*
- *Ικανότητα στην εξυπηρέτηση των άλλων*
- *Αντιμετώπιση διεθνών επισκεπτών*
- *Αντιμετώπιση παραπόνων*
- *Ικανότητες στις πωλήσεις*

1.3. Η σημασία της κουλτούρας των εργαζομένων στο ξενοδοχείο.

Η κουλτούρα ,αναφερόμαστε στον πνευματικό και όχι τεχνικό πολιτισμό, αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, το νόμο, την ηθική, τα έθιμα, τις αισθητικές εκφράσεις, την τεχνολογία, τις ιδεολογίες και τα ιδανικά της κοινωνίας. Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μίας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά αυτή.

Η κουλτούρα της ξενοδοχειακής επιχείρησης φαίνεται από την αρχιτεκτονική κατασκευή της, από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, από τον τρόπο που αντιμετωπίζει θέματα περιβάλλοντος, από τις κοινωνικές πρωτοβουλίες και τις δραστηριότητες κλπ. Η κουλτούρα αυτή επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με το ξενοδοχείο, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει όμως και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, όπως γείτονες, υπάλληλοι της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικοί φορείς κλπ. Η κουλτούρα των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παίζει καθοριστικό ρόλο και οριοθετεί τις μεταξύ τους διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και τις σχέσεις τους με τους πελάτες.

Στοιχεία της κουλτούρας, όπως είναι οι αξίες, οι τελετουργίες, οι μύθοι, τα ανέκδοτα, τα σύμβολα, οι ήρωες κλπ., δίνουν το στίγμα της κουλτούρας μίας κοινωνίας. Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο των ξενοδοχείων, ειδικά οι μεγάλες αλυσίδες, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης. Συχνά τα μέσα αυτά αποδεικνύονται αποτελεσματικότερα στην καθοδήγηση των εργαζομένων από εγχειρίδια πολιτικών και εκτεταμένες περιγραφές ρόλων και εργασίας. (Λαλούμης, 2004:28)

Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Πολλά σύγχρονα ξενοδοχεία έχουν κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες, που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση όμως οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

Η ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων, εξαρτάται κύρια από τον τρόπο που προσφέρονται από τους εργαζόμενους. Ελλείψεις στην ποιότητα των ξενοδοχειακών προϊόντων χάνουν τη σημασία τους για τους πελάτες όταν η διάθεση των εργαζομένων που τα προσφέρουν είναι ειλικρινά θετική, ενώ άριστα οργανωμένα ξενοδοχεία δέχονται πληθώρα παραπόνων όταν η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι επιφυλακτική και γραφειοκρατική.

Το θέμα της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι τεράστιας σημασίας για τα ξενοδοχεία, αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα πολύπλοκο. Ένας τρόπος προσέγγισής του είναι η ανάλυση με το εσωτερικό marketing. Με την ανάλυση αυτή, το ξενοδοχείο αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως πελάτη, ερευνά τις ανάγκες του, τις αιτίες για τις οποίες αντιμετωπίζει θετικά ή όχι την εργασία του, μελετά τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με αυτόν και γενικότερα προσπαθεί να τον ικανοποιήσει, ώστε και ο εργαζόμενος με τη σειρά του να έχει τη διάθεση να ικανοποιήσει τον πελάτη. Η ανάλυση φαίνεται στον παρακάτω πίνακα.

Ένας δυσαρεστημένος υπάλληλος, σπάνια αντιμετωπίζει ευχάριστα ένα πελάτη, διότι από τη μία πλευρά δεν επιθυμεί να είναι ευχάριστος εξυπηρετώντας μία

επιχείρηση που του είναι δυσάρεστη, αλλά και δεν μπορεί να είναι ευχάριστος διότι ο τρόπος που τον αντιμετωπίζει η επιχείρηση του δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα που αντανακλούν στη συμπεριφορά του προς τους πελάτες. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν προσωπική υπόθεση την προσφορά ποιοτικού ξενοδοχειακού προϊόντος στους πελάτες, οι διαδικασίες ελέγχου μπορούν να περιοριστούν στο ελάχιστο. Κάτι τέτοιο οδηγεί στη μείωση των περιορισμών στις συμπεριφορές των εργαζομένων, στην ελευθερία έκφρασης, στην ατομική πρωτοβουλία και τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες για την αντιμετώπιση προβλημάτων που θα μπορούσαν να δυσαρεστήσουν τους πελάτες.

Πίνακας 1

Εργασίες marketing την ξενοδοχειακή επιχείρηση

Εξωτερικό marketing	Εσωτερικό marketing
Προσανατολίζεται στους πελάτες	Προσανατολίζεται στους εργαζόμενους
Ερευνά τις ανάγκες των πελατών	Ερευνά τις ανάγκες των εργαζομένων
Διαμορφώνει προϊόντα που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών	Φροντίζει να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων στο βαθμό που αυτό εξαρτάται από την εργασία
Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους πελάτες	Εξασφαλίζει τους κατάλληλους τρόπους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους
Αντλεί πληροφορίες από την αγορά	Αντλεί πληροφορίες από την αγορά εργασίας

Πηγή: <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>)

Οι σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες αποτελούν ένα μεγάλης σημασίας στοιχείο του ξενοδοχειακού προϊόντος. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που οι σχέσεις αυτές εκτός του ότι διατηρούν υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης των πελατών από το ξενοδοχειακό προϊόν, εξασφαλίζουν την επανάληψη της κατανάλωσης, αυξάνοντας σημαντικά το ποσοστό επιστρεφόντων πελατών. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απελευθερώνει τους εργαζόμενους και τους προσφέρει υψηλά επίπεδα ευχαρίστησης από την εργασία τους. Ταυτόχρονα διοχετεύει την ευχαρίστηση αυτή στην ίδια την εργασία, εξασφαλίζοντας την υψηλή ποιότητα του ξενοδοχειακού

προϊόντος (Λαλούμης Δ. Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων: Κουλτούρα και αξίες. Ανακτήθηκε την 29 Μαΐου 2008 από <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>).

1.4. Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Η ποιότητα δεν είναι μια υπηρεσία ούτε ένα συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχείου. Για να την επιτύχουμε δεν πρέπει να κινούμαστε σπασμωδικά. Δεν αρκεί να εφαρμόζουμε κάποιο πρόγραμμα ή να ενεργούμε υποκινούμενοι από την καλή μας θέληση μόνο όταν το θυμόμαστε.

Χρειάζεται σφαιρική προσπάθεια απ' όλους, σε όλους τους τομείς, τα επίπεδα, τα τμήματα, τα θέματα με πρόγραμμα και σχεδιασμό. Να μπορέσει η διοίκηση να μπει σε όλες τις λειτουργίες τις ξενοδοχειακής επιχείρησης και να εγκαταστήσει μόνιμους μηχανισμούς με σκοπό την διασφάλιση της ποιότητας. Έτσι θα μπορούν να φτάνουν συστηματικά στον πελάτη τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας.

Αυτό ονομάζεται διοίκηση ολικής ποιότητας. Η διείσδυση της επιχείρησης σ' αυτές τις λειτουργίες ή τους παράγοντες που η βελτίωση τους θα ανεβάσει τη γενική ποιότητα και θα τη σταθεροποιήσει σε υψηλά επίπεδα.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που πρέπει να διαμορφώσουμε ώστε να έχουμε αυτό το ιδεώδες αποτέλεσμα:

- Χρειάζεται κατ' αρχάς να μπορέσουμε να διατηρήσουμε μηχανισμούς συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού τόσο σε τακτά όσο και σε έκτακτα θέματα. Η εκπαίδευση πρέπει να είναι συνεχής, συστηματική και σταθερή γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουμε να έχουμε τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Χρειάζεται επίσης επικοινωνία μεταξύ των ομάδων και τμημάτων. Μια επικοινωνία όμως που να είναι συνολική και διαρκής. Να υπάρχει επικοινωνία των επιμέρους τμημάτων πάνω σε όλα τα θέματα που αφορούν την ποιότητα και προτάσεις για τη βελτίωσή της.
- Πρέπει να υπάρχει ένα μόνιμο σύστημα επιβράβευσης στελεχών και υπαλλήλων.
- Χρειάζεται όμως και η κατάλληλη συμπεριφορά και αποφασιστικότητα απ' όλους ανεξαιρέτως ώστε να υπάρχει τόσο η σύμπνοια όσο και η συνεργασία.

- Η ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να έχει συστήματα και μεθόδους για όλα και να τα εφαρμόζει ως πάγια διαδικασία.
- Άλλος ένας παράγοντας που επηρεάζει είναι οι στόχοι που έχει κάθε επιχείρηση

Η διοίκηση ολικής ποιότητας δεν έχει συγκεκριμένα καλούπια ούτε εφαρμόζεται με τον ίδιο τρόπο σε κάθε περίπτωση. Κάθε επιχείρηση έχει τα δικά της μέτρα, προβλήματα, ιδιαιτερότητες σύμφωνα με τα οποία θα πρέπει να “οικοδομήσει” ένα πρόγραμμα διοίκησης ολικής ποιότητας. (Φουντουλάκης, 2000:142)

1.5. Ποιοτικό σέρβις πελατών

Το πρώτο βήμα για ένα ποιοτικό σέρβις είναι η κατανόηση των εννοιών “πελάτης” και “ποιότητα”.

Πελάτης είναι ένα άτομο το οποίο έχει δικαίωμα στην ευγενική και προσεκτική εξυπηρέτηση. “Ποιότητα” είναι η ιδιότητα ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη της. Ποιότητα δεν σημαίνει πολυτέλεια ή υπεραξία είναι η ικανοποίηση που αντλεί ο καταναλωτής και η τιμή που πληρώνει είναι σχετική (value of money).

Το ποιοτικό σέρβις πελατών έχει δύο πρωταρχικές διαστάσεις:

α. Διαδικαστική: η οποία περιλαμβάνει όλους τους λειτουργικούς κανονισμούς δημιουργίας παροχής αγαθών και υπηρεσιών.

β. Προσωπική: η οποία περιλαμβάνει το πώς το προσωπικό που εμπλέκεται μα την εξυπηρέτηση πελατών, χρησιμοποιώντας την συμπεριφορά τους, την προφορική τους επικοινωνία και την προσωπικότητά τους γενικά, επιδρούν στους πελάτες (Καταραχιάς 2002:19).

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το ξενοδοχειακό προϊόν είναι άυλο και δεν μεταφέρεται, δεν μεταλλάσεται. Η άποψη που θα σχηματίσει ένας πελάτης για ένα ξενοδοχείο δεν μπορεί να αντικατασταθεί και δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει. Η ευχαρίστηση που θα αντλήσει ο καταναλωτής από το προϊόν-υπηρεσία έχει άμεση σχέση με την ποιότητα.

Ο Αμερικάνος καθηγητής επισιτιστικών επιχειρήσεων William Martin αναλύει ότι δεν φτάνει μόνο να κάνουμε σωστά τη δουλειά μας σύμφωνα με τους

λειτουργικούς κανόνες που ισχύουν, ούτε φτάνει ο υπάλληλος να είναι μόνο φιλικός και πρόθυμος. Θα πρέπει και οι δύο διαστάσεις να πληρούνται συγχρόνως και σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό (Καταραχιάς 2002:20).

Κεφάλαιο 2

*Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα
φιλοξενίας πελατών.*

Λόγο της πολύπλοκότητας και της μεγάλης δυναμικότητας της ξενοδοχειακής επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη η συμμετοχή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να χαράσσονται στρατηγικές, να τίθενται στόχοι και να είναι δυνατή η οργάνωση τόσων ατόμων. Για την ορθή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης πρέπει όλα τα επιμέρους τμήματα της να συνεργάζονται και να είναι σε διαρκή επικοινωνία προκειμένου να υπάρχει σωστή ενημέρωση και να γίνεται πιο εύκολη η παραγωγική διαδικασία αλλά και η εξυπηρέτηση των πελατών. Αν για παράδειγμα το τμήμα κρατήσεων δεν ενημερώσει σωστά το τμήμα F&B για την πληρότητα της επόμενης εβδομάδας είναι πολύ πιθανό κάποιοι πελάτες να μην εξυπηρετηθούν και έτσι να υπάρχουν δυσαρεστημένοι καταναλωτές και παράπονα και να μην επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Πρέπει λοιπόν να υπάρχει μια οργανωτική διάταξη των ανθρώπινων πόρων η οποία θα τηρείται και υπεύθυνη για αυτήν θα είναι η διοίκηση ανθρώπινου.

2.1 Η διάρθρωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πολύπλοκη οργάνωση καθώς απαρτίζεται από πολλά επιμέρους τμήματα τα οποία διοικούνται από υπευθύνους οι οποίοι με τη σειρά τους διοικούνται από τον γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου. Έχουμε λοιπόν να ασχοληθούμε με μια κάθετη οργάνωση χωρισμένη σε τρία επίπεδα. Εδώ παρουσιάζεται το οργανόγραμμα μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (οργανόγραμμα 1). Μπορούμε να διακρίνουμε την οργάνωση του κάθε τμήματος, τους υπευθύνους, τους υπαλλήλους και τους εργάτες. Εύκολα κανείς μπορεί να καταλάβει την αλληλεξάρτηση των τμημάτων και πως η παραγωγική διαδικασία μπορεί να επηρεαστεί από κάθε βαθμίδα οργάνωσης της επιχείρησης.

2.2. Οι λειτουργίες των τμημάτων του ξενοδοχείου και η εξάρτηση τους από τους ανθρώπινους πόρους.

Σε αυτό το σημείο θα αναλύσουμε τις λειτουργίες των τμημάτων του ξενοδοχείου καθώς και πως η σωστή επιλογή προσωπικού καθώς και η θέσπιση στόχων βοηθούν σε αυτές.

2.2.1. Το τμήμα του Room Division.

Το τμήμα του room division είναι το τμήμα του ξενοδοχείου που ασχολείται με ότι έχει σχέση με τη διαχείριση των δωματίων. Περικλείει τα τμήματα της ρεσεψιόν, των ορόφων και είναι ένα από τα σημαντικότερα τμήματα του ξενοδοχείου αφού ασχολείται με τη διαχείριση του κυρίως προϊόντος αυτού.

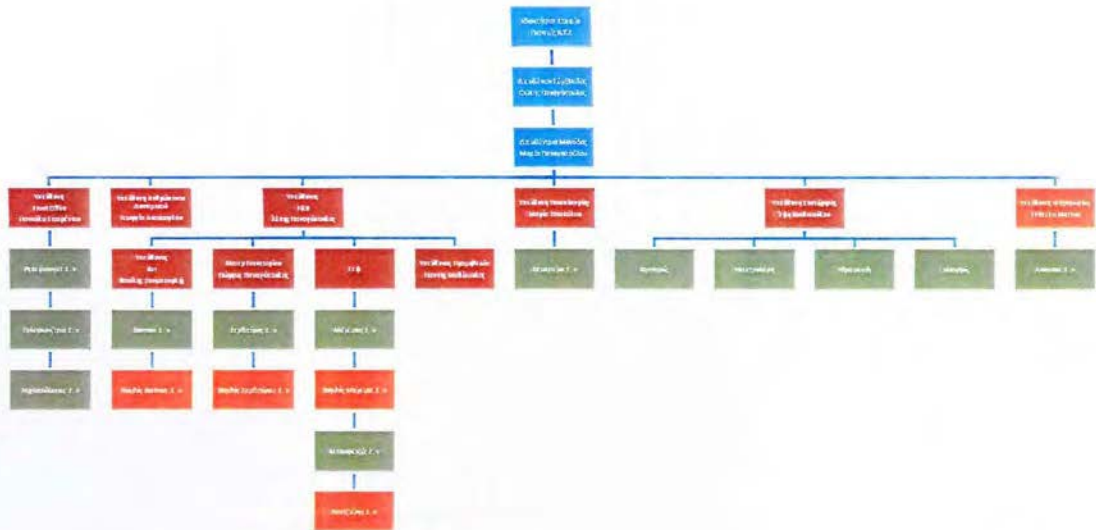
Το σύνολο των δραστηριοτήτων και των λειτουργιών του τμήματος υποδοχής επικεντρώνεται σε δύο κύρια σημεία, στη μέγιστη δυνατή διαθεσιμότητα των δωματίων του ξενοδοχείου, καθώς και στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και προδιαγραφών.

Η λειτουργία του τμήματος περιλαμβάνει διαδικασίες όπως οι κρατήσεις δωματίων, η παροχή πληροφοριών, οι αφίξεις και οι αναχωρήσεις πελατών, ο προσδιορισμός δωματίου και τιμής, η κατάσταση των δωματίων, ο χειρισμός κρατήσεων εκ μέρους του πελάτη για μέσα μαζικής μεταφοράς, θέατρα, εστιατόρια κ.λπ., η τήρηση και εξόφληση των λογαριασμών των πελατών, καθώς και η δημιουργία ιστορικού αρχείου πελατών. Στόχο του τμήματος αποτελεί η οργάνωση και ο συντονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών, με απώτερο σκοπό την καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση και ανταπόκριση στις επιθυμίες- απαιτήσεις των πελατών. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του τμήματος είναι ο συντονισμός του με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου, γι' αυτό και δίνεται μεγάλη έμφαση στο κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων από της εκάστοτε διοικήσεις των τμημάτων (Θεοχάρης, 2007:35).

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το τμήμα υποδοχής αποτελεί τον καθρέπτη του ξενοδοχείου, την πρώτη και τελευταία εικόνα που αποκομίζει ο πελάτης κατά τη διάρκεια της διαμονής του και κατά συνέπεια την καλή ή την κακή ανάμνηση που θα πάρει μαζί του κατά την επιστροφή του στον τόπο μόνιμης κατοικίας του.

Η συμβολή του τμήματος στην εκπλήρωση των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης κρίνεται ιδιαίτερα σημαντική και προσδιορίζεται από τις δραστηριότητες και τα πρότυπα που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου να φέρει εις πέρας τη αποστολή του. Θα ήταν χρήσιμη η αξιολόγηση του περιβάλλοντος του τμήματος, των ικανοτήτων και των αδυναμιών του ώστε οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και σε άμεση σχέση με το τι μπορεί να επιτύχει το προσωπικό.

Οργανόγραμμα 1
Οργάνωση ξενοδοχειακής επιχείρησης



Οι στόχοι αποτελούν μετρήσιμα αποτελέσματα τα οποία ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να εργάζονται μεθοδικά και αποτελεσματικά, ενώ δίνουν τη δυνατότητα στη διεύθυνση του τμήματος να παρακολουθεί την πρόοδο των εργασιών και των λειτουργιών.

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος του room division θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Αύξηση της μέσης ετήσιας πληρότητας.*
- *Αύξηση του ποσοστού τακτικών πελατών.*
- *Μείωση του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης.*
- *Μείωση του ποσοστού παραπόνων πελατών.*

Είναι γεγονός ότι από τη στιγμή που ο πελάτης θα εκδηλώσει ενδιαφέρον για το ξενοδοχείο, κατά τη διάρκεια παραμονής του αλλά και κατά την αποχώρησή του το μεγαλύτερο μέρος υπηρεσιών του προσφέρεται από το τμήμα του room division. Επομένως είναι απαραίτητη η εφαρμογή ενός ορθολογικού σχεδίου οργάνωσης. Ο τρόπος οργάνωσης εξαρτάται από τον αριθμό των προσφερόμενων υπηρεσιών του τμήματος.

Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, το προσωπικό του τμήματος του room division έχει τη μεγαλύτερη και πιο άμεση επαφή με τους πελάτες της. Οι υπάλληλοί του αποτελούν για την επιχείρηση τους πωλητές και διαχειριστές του προϊόντος της ενώ από την άλλη πλευρά για τους πελάτες θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι των προσφερόμενων υπηρεσιών του ξενοδοχείου.

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα του room division είναι:

- *Ικανότητα στην επαφή με τον πελάτη.*
- *Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.*
- *Ικανότητα λήψης αποφάσεων.*
- *Ευελιξία, ενεργητικότητα, αξιοπιστία, παρουσιαστικό.*
- *Πρωτοβουλία, κριτική ικανότητα.*
- *Θέληση για εξυπηρέτηση.*
- *Πειθώ.*
- *Σωματική αντοχή.*

- *Ικανότητα να αναλύει την κατάσταση του πελάτη.*
- *Υψηλούς στόχους.*

(Θεοχάρης, 2007:45)

2.2.2. Το τμήμα του F&B.

Το τμήμα του F&B αποτελεί επίσης ένα τμήμα για το οποίο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη αφού τα στελέχη του αφενός έρχονται σε άμεση και συνεχή επαφή με τον πελάτη και αφετέρου είναι εξαιρετικά ευπαθεί λόγω της μεγάλης σωματικής κόπωσης.

Το αντικείμενο εργασίας αυτού του τμήματος είναι τόσο τα επισιτιστικά τμήματα του ξενοδοχείου(εστιατόριο, κουζίνα, αποθήκη) όσο και το τμήμα των μπαρ. Το σύνολο των εργασιών του τμήματος αυτού επικεντρώνεται στην γρήγορη και ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η λειτουργία του τμήματος περιλαμβάνει διαδικασίες όπως η παραγγελίες πρώτων υλών, η σωστή οργάνωση και λειτουργία της κουζίνας, η προετοιμασία των γευμάτων των πελατών καθώς και η οργάνωση και ορθή λειτουργία του εστιατορίου και των μπαρ. Στόχος και αυτού του τμήματος αποτελεί η οργάνωση και ο συντονισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ποιοτικότερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση στον πελάτη. Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του τμήματος είναι ο συντονισμός του με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου αλλά και η σωστή και έγκαιρη ενημέρωση του για την κατάσταση πληρότητας του ξενοδοχείου, γι' αυτό και δίνεται μεγάλη έμφαση στο κομμάτι της εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το τμήμα του F&B αποτελεί τον καθρέπτη του ξενοδοχείου για την ποιότητα αυτού στην εξυπηρέτηση των πελατών αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων. Για αυτό το λόγο θα πρέπει να επιλέγονται άτομα ικανά, εξειδικευμένα και με προϋπηρεσία στο αντικείμενο της εργασίας προκειμένου να διασφαλίζονται οι στόχοι της επιχείρησης.

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος του F&B θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Μείωση του απαιτούμενου χρόνου εξυπηρέτησης.*
- *Μείωση του ποσοστού παραπόνων πελατών.*

- *Ποιοτική εξυπηρέτηση.*
- *Παρακίνηση των πελατών για επιπλέον καταναλώσεις.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα του F&B είναι:

- *Ικανότητα στην επαφή με τον πελάτη.*
- *Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.*
- *Ευελιξία, ενεργητικότητα, αξιοπιστία, παρουσιαστικό.*
- *Θέληση για εξυπηρέτηση.*
- *Σωματική αντοχή.*
- *Προϋπηρεσία.*
- *Σπουδές.*

2.2.3. Το στο οικονομικό τμήμα.

Το οικονομικό τμήμα του ξενοδοχείου ασχολείται τόσο με την διεκπεραίωση των οικονομικών υποχρεώσεων όσο και με την έγκριση και αξιολόγηση των προτεινόμενων δαπανών αλλά και με την ανάληψη οικονομικών ρίσκων (επενδύσεις). Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η πολύ προσεκτική επιλογή προσωπικού για αυτές τις θέσεις αφού είναι άτομα τα οποία λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρηση και διαχειρίζονται τα χρηματικά της κεφάλαια. Πρέπει λοιπόν να έχουν όχι μόνο τις ανάλογες σπουδές αλλά και κριτική ικανότητα για τη λήψη αποφάσεων και κυρίως να είναι άτομα έμπιστα και χωρίς βεβαρημένο ιστορικό.

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του οικονομικού τμήματος θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Έγκαιρη και σωστή λήψη οικονομικών αποφάσεων.*
- *Σωστή διαχείριση των χρηματικών αποθεμάτων της επιχείρησης.*
- *Προτάσεις για επενδύσεις σε νέους τομείς.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το οικονομικό τμήμα είναι:

- *Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.*
- *Ικανότητα λήψης αποφάσεων.*

- *Πρωτοβουλία, κριτική ικανότητα.*
- *Υψηλούς στόχους.*
- *Προϋπηρεσία.*
- *Σπουδές.*

2.2.4. Το τμήμα συντήρησης.

Το τμήμα συντήρησης είναι ένα εξίσου σημαντικό τμήμα και η επιλογή προσωπικού και εδώ είναι σημαντική αφού οι συντηρητές σε ένα ξενοδοχείο έχουν σημαντική και δύσκολη αποστολή η οποία γίνεται σε εικοσιτετράωρη βάση, παρουσία πελατών και πολλές φορές και μέσα σε δωμάτια που είναι καταλυμένα. Το αντικείμενο ενασχόλησης του τμήματος αυτού είναι η συντήρηση των χώρων του ξενοδοχείου, η επιδιόρθωση βλαβών αλλά και το κομμάτι καθαρισμού των εξωτερικών χώρων(κήπος, πισίνα, παραλία).

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος συντήρησης θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Γρήγορη και αποτελεσματική εργασία.*
- *Σωστή οργάνωση και λειτουργία.*
- *Έγκαιρη διόρθωση των βλαβών.*
- *Εκτέλεση εργασιών με τον δυνατόν πιο ανώδυνο τρόπο για τη λειτουργία του ξενοδοχείου.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα συντήρησης είναι:

- *Προϋπηρεσία.*
- *Καλή εμφάνιση.*
- *Διακριτική παρουσία.*
- *Άτομα τα οποία μπορεί η επιχείρηση να εμπιστευτεί.*

2.2.5. Το τμήμα προσωπικού.

Το τμήμα προσωπικού είναι το τμήμα εκείνο του ξενοδοχείου που ασχολείται με την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ασχολείται δηλαδή με τα θέματα

προσωπικού, την επιλογή ανθρωπίνων πόρων, την πρόσληψη και την αντιμετώπιση των διάφορων προβλημάτων που προκύπτουν αλλά και την χάραξη στρατηγικών και πολιτικών παρακίνησης. Πρέπει να είναι άτομα με σπουδές στην διοίκηση και εξειδίκευση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Το τμήμα αυτό ασχολείται επίσης με την δημιουργία στρατηγικών για τη διαχείριση των ανθρωπίνων, τη θέσπιση στόχων αλλά και με την εκπαίδευση του προσωπικού με διάφορους τρόπους που θα εξετάσουμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος συντήρησης θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Η ορθή επιλογή προσωπικού.*
- *Η αύξηση της ετήσιας πληρότητας του ξενοδοχείου.*
- *Η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.*
- *Χάραξη αποτελεσματικών στρατηγικών.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα προσωπικού είναι:

- *Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.*
- *Ικανότητα λήψης αποφάσεων.*
- *Πρωτοβουλία, κριτική ικανότητα.*
- *Υψηλούς στόχους.*
- *Προϋπηρεσία.*
- *Σπουδές*

2.2.6. Το τμήμα ψυχαγωγίας.

Το τμήμα ψυχαγωγίας (animation) είναι το τμήμα εκείνο του ξενοδοχείου που ασχολείται με την ευχάριστη κάλυψη του ελεύθερου χρόνου των πελατών. Ασχολείται επίσης με την άθληση των πελατών. Η επαφή των animators με τους πελάτες είναι συνεχής για αυτό και αποτελούν τους εκπροσώπους του ξενοδοχείου στους πελάτες και αυτός είναι ο λόγος που επιλογή τους πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά και με αυστηρά κριτήρια. Οι animators επιλέγονται με μεγάλη προσοχή και συνήθως εκπαιδεύονται συμπληρωματικά μέσα στο ξενοδοχείο. Το ξενοδοχείο

πρέπει να διατηρεί άριστες εργασιακές σχέσεις λόγω της ειδικής ευαισθησίας του προϊόντος της animation, ευαισθησία η οποία χαρακτηρίζει όλα τα επαγγέλματα τα οποία έχουν στόχο την ψυχαγωγία. Δε θα ήταν δυνατόν να διαμορφωθεί επιτυχημένη έκδοση της animation από δυσαρεστημένους υπαλλήλους (Λαλούμης,2000:155).

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος ψυχαγωγίας θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Η ασφαλής άθληση και ψυχαγωγία των πελατών.*
- *Αύξηση της μέσης ετήσιας πληρότητας.*
- *Αύξηση του ποσοστού τακτικών πελατών.*
- *Μείωση του ποσοστού παραπόνων πελατών.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα ψυχαγωγίας είναι:

- *Ικανότητα στην επαφή με τον πελάτη.*
- *Ευελιξία, ενεργητικότητα, αξιοπιστία, παρουσιαστικό.*
- *Θέληση για εξυπηρέτηση.*
- *Σωματική αντοχή.*
- *Ικανότητα να αναλύει την κατάσταση του πελάτη.*
- *Προϋπηρεσία.*

2.2.7. Το τμήμα marketing.

Το τμήμα marketing αποτελεί ένα δύσκολο και απαιτητικό τμήμα του ξενοδοχείου. Είναι το τμήμα εκείνο που αποφασίζει για την πολιτική τις επιχείρησης και τον τρόπο λειτουργίας.

Αναλυτικότερα, ενδεδειγμένοι στόχοι του τμήματος συντήρησης θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- *Αύξηση της μέσης ετήσιας πληρότητας.*
- *Αύξηση του ποσοστού τακτικών πελατών.*
- *Μείωση του ποσοστού παραπόνων πελατών.*
- *Χάραξη πολιτικών και στόχων.*

Τα κύρια κριτήρια επιλογής προσωπικού για το τμήμα marketing είναι:

- *Ικανότητα εκπλήρωσης καθηκόντων.*
- *Ικανότητα λήψης αποφάσεων.*
- *Πρωτοβουλία, κριτική ικανότητα.*
- *Υψηλούς στόχους.*
- *Προϋπηρεσία.*
- *Σπουδές.*
- *Καλή εξωτερική εμφάνιση και πειθώ.*

2.2.8. Το τμήμα πωλήσεων.

Το τμήμα πωλήσεων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα του ξενοδοχείου. Είναι το τμήμα εκείνο που αποφασίζει για την πολιτική πωλήσεων του ξενοδοχείου, τον τρόπο προώθησης αλλά και το ύφος και το στυλ του τελικού προϊόντος. Οι στόχοι και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού είναι τα ίδια με το τμήμα marketing. Πρέπει σε αυτό το σημείο να τονίσουμε ότι αυτά τα δύο τμήματα είναι αλληλένδετα και πρέπει να είναι σε συνεχή συνεννόηση και συνεργασία.

2.2.9. Το τμήμα διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων.

Το τμήμα διαφήμισης και δημοσίων σχέσεων διαχειρίζεται την εικόνα του ξενοδοχείου. Είναι εκείνο που κάνει που αποφασίζει για το πώς θα διαφημιστούν τα προϊόντα που έχει δημιουργήσει το τμήμα πωλήσεων επίσης είναι υπεύθυνο για τις επαφές του ξενοδοχείου τόσο με τους πελάτες όσο και με τους tour operator. Σε κάποια ξενοδοχεία είναι υπεύθυνο και για τη διαχείριση των παραπόνων των πελατών. Και αυτό το τμήμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με τα δύο προηγούμενα. Έχει τους ίδιους στόχους και εξυπηρετεί τους ίδιους σκοπούς για την επιχείρηση. Και εδώ τα κριτήρια επιλογής προσωπικού είναι τα ίδια.

2.3. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα του ξενοδοχείου.

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο έγινε ανάλυση των λειτουργιών των τμημάτων της ξενοδοχειακής επιχείρησης και του ρόλου που έχουν οι άνθρωποι πόροι σε αυτά. Εδώ θα αναλύσουμε τους τρόπους που επεμβαίνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά, τους στόχους που τίθενται και ποια είναι τα αποτελέσματα.

2.3.1. Στόχοι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι στόχοι που θέτει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου όχι μόνο να διευκολύνονται οι παραγωγικές διαδικασίες αλλά να υπάρχουν οι κατάλληλοι πόροι προκειμένου να γίνονται σωστά. Οι εργαζόμενοι είναι το βασικό “υλικό” της ξενοδοχειακής επιχείρησης για την παραγωγή ενός άυλου προϊόντος, μιας υπηρεσίας.

- *Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό.*

Αναφέρεται στην εσωτερική διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση “βλέπει” τις ελλείψεις της σε ανθρώπινους πόρους ή διαπιστώνει την ανάγκη για προσλήψεις (λόγο δημιουργίας νέας θέσης, συνταξιοδότησης κ.α.) και προσδιορίζει τα προσόντα, τον αριθμό ατόμων, τις ηλικίες, το φύλο κ.α. που έχει ανάγκη.

- *Προσέλκυση προσωπικού.*

Αυτό μπορεί να γίνει μέσω αγγελιών, μέσω σχολών τουριστικής εκπαίδευσης ή και μέσω του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

- *Επιλογή προσωπικού.*

Είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνετε επιλογή μέσα από τους υποψήφιους των πιο κατάλληλων. Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν εκτενώς οι τρόποι επιλογής.

- *Ενημέρωση, προσαρμογή προσληφθέντων.*

Είναι η διαδικασία κατά την οποία γίνετε η ενημέρωση στους νεοπροσληφθέντες για το αντικείμενο και τις συνθήκες της εργασίας τους και η προσαρμογή αυτών στη νέα τους θέση. Είναι μια διαδικασία ευαίσθητη καθώς

πολλά νοήματα μπορεί να παρεξηγηθούν. Επίσης μπορεί να καταλήξει σε διακοπή της συνεργασίας αν το άτομο αποβεί ακατάλληλο.

- *Εκπαίδευση προσωπικού.*

Είναι η απόκτηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων γύρω από το αντικείμενο εργασίας της επιχείρησης.

- *Αύξηση ανταγωνιστικότητας.*

Με την βελτίωση των ανθρώπινων πόρων επιτυγχάνετε βελτίωση του τελικού προϊόντος άρα και των παραγόντων που το καθιστούν πιο ελκυστικό και συνεπώς πιο ανταγωνιστικό.

- *Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας.*

Είναι ένας από τους κύριους στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης ο οποίος επιτυγχάνετε μέσω όλων των προηγούμενων.

- *Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων.*

Είναι οι υποχρεώσεις της επιχείρησης.

- *Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού.*

Είναι τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και των λοιπών διαδικασιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

- *Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.*

Είναι ο ουσιαστικός στόχος κάθε μορφής διοίκησης.

2.3.2. Στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Ένας ορισμός που μπορεί να αποδώσει το γενικότερο περιεχόμενο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι ο ακόλουθος:

Η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθάει την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάντζμεντ.

Με τον τρόπο αυτό η στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων συνδυάζει τέσσερα στοιχεία:

- *Τη χρήση του προγραμματισμού.*

- *Μια συγκροτημένη προσέγγιση στο σχεδιασμό και τη διοίκηση των συστημάτων προσωπικού η οποία βασίζεται σε κάποια πολιτική και στρατηγική και διέπεται από συγκεκριμένη φιλοσοφία.*
- *Την εναρμόνιση των πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με την επιχειρησιακή στρατηγική.*
- *Τη θεώρηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικού πόρου ο οποίος μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση.*

Προκειμένου λοιπόν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να παίζει στρατηγικό ρόλο σε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει τρεις βασικές αρχές

- *Να λαμβάνει υπόψη της διάφορα βασικά θεμελιώδη χαρακτηριστικά της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.*
- *Να εναρμονίζεται και να συμμετέχει στη διαμόρφωση της στρατηγικής (στρατηγική ευθυγράμμιση).*
- *Να επιλέγει τις καταλληλότερες πολιτικές σύμφωνα με τους ρόλους που επιθυμεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της.*

Προκειμένου να έχει στρατηγική διάσταση, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της τα ακόλουθα:

- *Τύπος παραγωγικής διαδικασίας.*

Επιχειρήσεις με σχετικά μηχανιστική και επαναλαμβανόμενη μέθοδο παραγωγής τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο τον έλεγχο όπως αυτός εκφράζεται μέσα από τις συγκεκριμένες περιγραφές των θέσεων εργασίας και την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες της θέσης. Το αντίστροφο συμβαίνει σε επιχειρήσεις που δεν χρησιμοποιούν δεδομένες, επαναλαμβανόμενες μεθόδους παραγωγής, όπως είναι οι διαφημιστικές εταιρίες, οι εταιρίες βιοτεχνολογίας ή νέων τεχνολογιών. Τέτοιες επιχειρήσεις ωφελούνται από την εφαρμογή ευέλικτων στρατηγικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που προωθούν την οργανωσιακή προσαρμοστικότητα, την άμεση ανταπόκριση στις αλλαγές και την παραγωγική λήψη αποφάσεων .

- *Θέση της επιχείρησης στην αγορά.*

Οι επιχειρήσεις που βιώνουν έναν υψηλό ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και δραστηριοποιούνται έντονα σε ότι αφορά στην καινοτομία του τελικού προϊόντος, το

οποίο διατίθεται σε ευρεία αγορά, βρίσκουν συνήθως χρήσιμες τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που ενισχύουν την ανάπτυξη και τα επιχειρησιακά εγχειρήματα. Τέτοιες πρακτικές περιλαμβάνουν την εξωτερική προσέλκυση, αποκεντρωτικές πρακτικές αμοιβών και χαλαρή αξιολόγηση. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης και περιορισμένη καινοτομία προϊόντος. Αυτές οι επιχειρήσεις επιθυμούν περισσότερο στρατηγικές που ρίχνουν το βάρος στην απόδοση, τον έλεγχο και τη γνώση του τρόπου που λειτουργούν τα πράγματα μέσα στην εταιρεία. Παράδειγμα τέτοιων πρακτικών είναι η εσωτερική προσέλκυση, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας και η μεγάλη εξάρτηση από τους ανωτέρους.

- *Φιλοσοφία ανώτατης ηγεσίας.*

Σε επιχειρήσεις όπου τα ανώτατα στελέχη είναι δεκτικά στην καινοτομία και στην ανάληψη κινδύνου και όπου οι οργανωτικές δομές είναι πιο επίπεδες, με μεγαλύτερη συμμετοχή και προσανατολισμό στο περιβάλλον της επιχείρησης, οι πρακτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνουν ευέλικτες αμοιβές, συμμετοχή των άμεσων προϊσταμένων στην επιλογή προσωπικού, δημιουργία καναλιών ανοδικής και καθοδικής επικοινωνίας και πολλαπλές πηγές αξιολόγησης των εργαζομένων. Το αντίθετο συμβαίνει σε επιχειρήσεις όπου η ιεραρχία είναι πολύ ισχυρή και προβάλλεται το αυταρχικό στυλ ηγεσίας και η επικοινωνία είναι περιορισμένη.

- *Οργανωσιακή δομή.*

Ορισμένες στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ταιριάζουν περισσότερο στις επιχειρήσεις με επίσημα καθορισμένες δομές και διαδικασίες, όπου υπάρχει σαφής κατανομή σε λειτουργικούς τομείς και όπου η λήψη αποφάσεων γίνεται κυρίως από την κορυφή. Και σ' αυτές τις επιχειρήσεις οι κατάλληλες στρατηγικές περιλαμβάνουν έμφαση στον έλεγχο, συγκεντρωτικές αποφάσεις σε ότι αφορά τις αμοιβές ανάλογα με τη θέση εργασίας. Στο άλλο άκρο, οι επιχειρήσεις με πιο χαλαρές δομές προωθούν τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την ανάπτυξη σχέσεων ανάμεσα στους υπαλλήλους, την αποκέντρωση των αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές, τις διευρυμένες κατηγορίες θέσεων απασχόλησης και τις αμοιβές οι οποίες βασίζονται στην ατομική απόδοση του εργαζομένου.

- *Οργανωσιακή κουλτούρα.*

Δύο είναι οι πιο βασικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας που επηρεάζουν άμεσα τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των στρατηγικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας και η ηθική δέσμευση. Οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την καινοτομία και το επιχειρηματικό κλίμα, υιοθετούν στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όπως το χαλαρό προγραμματισμό, τις άτυπες πηγές προσλήψεων, την άτυπη κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων και τις μεταβλητές αμοιβές. Αν η επιχείρηση αποθαρρύνει το επιχειρηματικό πνεύμα, συνήθως προτιμά την έμφαση στον έλεγχο, το λεπτομερή εργασιακό προγραμματισμό, το σταθερό μισθό και τις τυπικές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων.

Από την άλλη πλευρά, η έμφαση στην ηθική δέσμευση (moral commitment) συνήθως ταιριάζει με στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προσπάθεια προληπτικής παρά "θεραπευτικής" προσπάθειας για μείωση των υπαλληλικών λαθών, η προστασία των εργαζομένων και οι ακριβείς ηθικοί κώδικες για τον έλεγχο και την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ακριβώς αντίστροφες θα είναι οι στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις που αποδίδουν χαμηλή σημασία στην ηθική δέσμευση των εργαζομένων.

- *Επίπεδο εξειδικευμένων δεξιοτήτων.*

Οι ιδιαίτερες δεξιότητες που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, υπαγορεύουν σε μεγάλο βαθμό τη διαμόρφωση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε:

- *να αξιοποιηθούν τα υπάρχοντα πλεονεκτήματα και να αποφευχθούν οι αδυναμίες και*
- *να βοηθηθεί η επιχείρηση να αξιοποιήσει το μοναδικό της συνδυασμό ανθρωπίνων πόρων.*

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εναρμονιστεί με την εξωτερική στρατηγική της επιχείρησης, επιτυγχάνοντας έτσι τη στρατηγική ολοκλήρωση ή τη στρατηγική ευθυγράμμιση, μεταξύ εξωτερικής επιχειρησιακής στρατηγικής και εσωτερικής στρατηγικής ανθρώπινων πόρων. Η εξωτερική αφορά τη συμφωνία της

δομής των συστημάτων και των διοικητικών πρακτικών με την επιχειρησιακή στρατηγική και το ευρύτερο οργανωτικό πλαίσιο και η εσωτερική αφορά το βαθμό κατά τον οποίο η δομή, η τεχνολογία και οι διοικητικές πρακτικές είναι συνεπείς και αλληλοϋποστηρίζονται. Συγκεκριμένα η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν αρκεί μόνο να είναι σε συνοχή με την επιχειρησιακή στρατηγική. Πρέπει ακόμα τα συστατικά της στοιχεία να έχουν συνοχή και μεταξύ τους να βρίσκονται όλα στην ίδια φάση ανάπτυξης. Η έννοια της στρατηγικής ολοκλήρωσης έχει άλλες τρεις παραμέτρους:

- *τη συνοχή μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ούτως ώστε να συμπληρώνουν η μια την άλλη και να στηρίζουν τους στρατηγικούς στόχους.*
- *την αποδοχή της σημασίας και τη συμμετοχή στην άσκηση των πολιτικών από τα στελέχη γραμμής.*
- *την ενσωμάτωση όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για να ενισχυθεί η αφοσίωση ή μια σύνδεση των συμφερόντων τους με αυτά της επιχείρησης.*

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι δεν υπάρχουν τεχνικές που να μπορούν να εφαρμοστούν σε κάθε επιχείρηση με επιτυχία. Κάθε επιχείρηση ανάλογα με τη στρατηγική της και το πλαίσιο λειτουργίας της επιλέγει τις πολιτικές και τους ρόλους που της ταιριάζουν. Επιπλέον σύμφωνα με την έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης οι πολιτικές που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι εσωτερικά συνεπείς μεταξύ τους. Ανάλογα με τη στρατηγική και τις λοιπές πολιτικές θα πρέπει να γίνεται επιλογή για το αν θα υπάρχουν και σε ποιο βαθμό περιορισμένα ή πολλαπλά καθήκοντα σε μια θέση, εξωτερικές ή εσωτερικές πηγές προσέλκυσης κ.λπ. Επίσης ανάλογα με τη στρατηγική της επιχείρησης η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιλέγει και τους ρόλους συμπεριφοράς που απαιτεί από τους εργαζομένους στα διάφορα επίπεδα και θέσης εργασίας.

2.3.3. Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο αναλύσαμε της αρχές και τη στρατηγική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Είδαμε την χάραξη στρατηγικών, την εφαρμογή πολιτικών και την επίδραση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος σε αυτές

αλλά και την διαφοροποίηση που πρέπει να γίνεται προκειμένου να εφαρμοστούν αυτές σε κάθε επιχείρηση.

Το ίδιο συμβαίνει και στην εκάστοτε ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προσδιορίζει της ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τις έλλειψεις που προκύπτουν ή της καινούργιες ανάγκες που δημιουργούνται. Για παράδειγμα σε μια μονάδα τύπου resort με την ίδρυση ενός spa αυτόματα προκύπτουν ανάγκες για εξειδικευμένο και βοηθητικό προσωπικό ή με την συνταξιοδότηση ή την απόλυση ενός εργαζόμενου προκύπτει ανάγκη αντικατάστασης. Επίσης προσδιορίζει τα κριτήρια που θα πρέπει να διαθέτουν οι ενδιαφερόμενοι τα οποία αναφέραμε αναλυτικά στο υποκεφάλαιο 2.2 και τα υποκεφάλαια αυτού.

Μια άλλη υποχρέωση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η προσέλκυση προσωπικού. Αυτό γίνεται μέσα από αγγελίες, από εξειδικευμένες σχολές και πανεπιστήμια αλλά και μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Δεύτερο σκέλος αυτού είναι η επιλογή προσωπικού η οποία γίνεται με την διαδικασία της συνέντευξης και θα αναλύσουμε σε επόμενο κεφάλαιο. Σε επόμενο στάδιο γίνεται ενημέρωση των προσληφθέντων για τις συνθήκες εργασίας, τους στόχους της επιχείρησης και των τρόπου διεξαγωγής των διαδικασιών.

Ένας άλλος τομέας ενασχόλησης της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκπαίδευση του προσωπικού η οποία έχει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη και την παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να έχει θετικές επιδράσεις στους στόχους μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης οι οποίοι είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση, η αύξηση των κερδών, η αύξηση της ετήσιας πληρότητας αλλά και η αύξηση των τακτικών πελατών. Τους τρόπους εκπαίδευσης του προσωπικού θα δούμε αναλυτικά σε επόμενο κεφάλαιο.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ενημερώνεται από την διεύθυνση του ξενοδοχείου για τους στόχους της επιχείρησης και ανάλογα με αυτούς χαράζει στρατηγικές και πολιτικές που πρέπει να ακολουθηθούν από τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης για την επίτευξή τους. Σε συνεργασία πάντα και με τους υπευθύνους των τμημάτων αποφασίζεται ο τρόπος που αυτές οι στρατηγικές θα εφαρμοστούν από τους υπαλλήλους. Κρίνεται σκόπιμο σε αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν η θέση και την κουλτούρα των προσώπων που απευθυνόμαστε προκειμένου να επιτύχουμε το επιθυμητό

αποτέλεσμα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε την πολύ δύσκολη και πολυάριθμη διάρθρωση της ξενοδοχειακής επιχείρησης η οποία επιβάλλει την τήρηση ορισμένων διαδικασιών.

Κεφάλαιο 3

*Η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις
ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.*

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναλύσαμε την συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στα τμήματα φιλοξενίας πελατών. Είδαμε τον τρόπο που ενεργεί και τις διαδικασίες που ακολουθεί. Στο παρόν κεφάλαιο θα αναφερθούμε στη συμβολή της στη διοίκηση της επιχείρησης, στα προβλήματα που λύνει αλλά και για τις εργασιακές σχέσεις στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που αποτελούν επίσης ένα κομμάτι της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

3.1. Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Κάθε οικονομικός οργανισμός και επομένως κάθε επιχείρηση, γεννιέται, αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σ' ένα περιβάλλον στο οποίο θα πρέπει να υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που επιδρούν άμεσα και οι οποίοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν από τη διοίκηση της οικονομικής μονάδας.

Οι παράγοντες αυτοί κατηγοριοποιούνται σε:

- *Οικονομικούς* ανάλογα με την εμβέλεια και τις δυνατότητες της μπορούν να παίρνονται αποφάσεις, ρίσκα, να γίνονται επενδύσεις κ.α.
- *Πολιτικούς και θεσμικούς* όπως κάθε ζωντανός οργανισμός η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να υπακούει στους νόμους (πολιτικούς και θεσμικούς) και με βάσει αυτούς αναπτύσσετε και δραστηριοποιείται.
- *Κοινωνικούς και ηθικούς* είναι επίσης υποχρεωμένη να εντάσσετε στα κοινωνικά πλαίσια του τόπου που εδρεύει (κοινωνικοί θεσμοί, ήθη, έθιμα κ.α.).
- *Τεχνολογικούς* οι περισσότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης επηρεάζονται από τις τεχνολογικές αλλαγές που συμβαίνουν. Η επιχείρηση είναι συχνά υποχρεωμένη να προσαρμόζετε και να προχωρά ανάλογα. Συχνά οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν θετικά την επιχείρηση αφού κάνουν πιο εύκολη την παραγωγική διαδικασία και την απλουστεύουν μειώνοντας έτσι το κόστος.

3.2. Η ανθρώπινη συμπεριφορά: η σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.

Είναι πλέον γεγονός ότι η αξία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συμμετοχής στην οποιαδήποτε ανάπτυξη, κοινωνική, πολιτιστική και οικονομική λαμβάνει όλο και μεγαλύτερη σημασία. Και τούτο γιατί η σύγχρονη οικονομία έχει αποκτήσει έντονο ανθρωπιστικό χαρακτήρα η δε στρατηγική των επιχειρήσεων στηρίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού). Ο βασικός προσανατολισμός της σύγχρονης διοικητικής σκέψης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της διοίκησης, δηλαδή το έργο της διοίκησης και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που υλοποιείται με τη συμβολή και συνεργασία του εργατικού δυναμικού άρα την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα και τις αποφάσεις και κατευθύνσεις της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. (Μαντάς, 1992:16)

Εννοιολογικά η λέξη συμπεριφορά είναι το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων του ανθρώπου που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο περιβάλλον του. Η συμπεριφορά διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο, βέβαια μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλους τους ανθρώπους.

Η συμπεριφορά έχει κάποια αιτία ή αφορμή που η διαμόρφωση της εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Η συμπεριφορά δεν είναι κάτι σταθερό και διαφοροποιείται ανάλογα με τη μεταβολή των διάφορων παραγόντων. Οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται επιδρώντας έτσι ο ένας στη διάθεση του άλλου και κατά συνέπεια στην εργασία του. Τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ανθρώπων περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και των επιθυμιών του και επομένως δεν είναι τα ίδια για τον κάθε άνθρωπο.

Τα τελευταία χρόνια, για τη λειτουργία μιας επιχείρησης, έχει γίνει απαραίτητη η χρήση ανθρώπων οι οποίοι για να είναι αποδοτικοί πρέπει να διέπονται από οργανωτικούς κανόνες (διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού). Αυτοί λοιπόν οι κανόνες είναι που ρυθμίζουν το είδος των σχέσεων και τη συμπεριφορά των ανθρώπων.

3.3. Βασικοί κανόνες και αρχές των ανθρώπινων σχέσεων.

Οι βασικοί κανόνες και αρχές που διέπουν το κύκλωμα μιας αποτελεσματικής και πετυχημένης συνεννόησης ενός ατόμου μέσα στα πλαίσια των ανθρώπινων σχέσεων, είναι οι ακόλουθοι:

- *Το άτομο που θα απευθυνθεί σε ένα άλλο άτομο θα πρέπει να ξεκαθαρίσει το τι θα πει και πώς θα τονίσει τον επιδιωκόμενο σκοπό.*
- *Να καταστεί ο ίδιος αποδεκτός από το συνομιλητή του, από το ακροατήριο αποδεικνύοντας με επιχειρήματα ότι το θέμα που αναπτύσσει το γνωρίζει καλά.*
- *Να κατορθώνει να επιτυγχάνει τη διέγερση του ενδιαφέροντος του συνομιλητή και να το διατηρεί μέχρι το τέλος της συνομιλίας τους.*
- *Να επιλέγει τον κατάλληλο χρόνο από ψυχολογικής πλευράς για τη μετάδοση ενός "μηνύματος".*
- *Να προσπαθήσει να πείσει τον συνάνθρωπο του και να αποδείξει ότι οι πράξεις του συμφωνούν με τα λόγια του, με τα επιχειρήματα του και τους ισχυρισμούς του.*
- *Να είναι σε θέση να συλλάβει και να εκτιμήσει τις αντιδράσεις του συνανθρώπου του.*
- *Θα πρέπει να προσπαθήσει να αποφύγει σφάλματα και παρεξηγήσεις που θα οδηγούσαν σε λάθος συνεννόηση.*

(Μαντάς,1992:28)

Αυτοί οι κανόνες έχουν στόχο τη δημιουργία κλίματος κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ ατόμων που ανήκουν στην ίδια ομάδα για παράδειγμα σχέση εργοδότη και υπαλλήλου. Αρχή των ανθρώπινων σχέσεων είναι η δημιουργική δράση του ανθρώπου που εκδηλώνεται με την εργασία άσχετα αν είναι χειρωνακτική ή πνευματική.

Ακόμα οι ανθρώπινες σχέσεις ενθαρρύνουν τις πρωτοβουλίες, αξιολογούν τις καλές ιδέες, τις καλές σκέψεις, βελτιώνουν τις διαφορές, βοηθούν να αναπτυχθούν προσωπικότητες και τέλος να χρησιμοποιηθούν σωστά οι ικανότητες του εκάστοτε υπαλλήλου.

Ο υπάλληλος για να αποδώσει θα πρέπει να αισθάνεται ευχάριστα, να μην βλέπει την εργασία σαν μέσο βιοπορισμού αλλά και να αισθάνεται ότι είναι μέτοχος

μιας συλλογικής προσπάθειας που αποβλέπει στο συμφέρον τόσο του ιδίου όσο και της επιχείρησης. Επίσης η φιλική και καλή συνεργασία αξιοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες του προσωπικού.

3.4. Οργάνωση του εργασιακού χώρου.

Το ξενοδοχείο είναι μια πολυσύνθετη και ιδιόμορφη επιχείρηση που σαν σκοπό έχει να παρέχει στους τουρίστες έναντι συγκεκριμένης αμοιβής στέγαση.

Η ιδιομορφία του ξενοδοχείου συνίσταται στο ότι υπάρχουν πολλά διαφορετικά είδη, είτε ως προς τη δυναμικότητα, είτε ως προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες, είτε ως προς τη μορφή και τον τύπο δόμησης τους. Υπάρχουν ξενοδοχεία μικρά, μεσαία, μεγάλα, πολυτελή, απλά, παραθεριστικά, πόλεως, εξοχικά, για ειδικούς πελάτες κ.λπ. Είναι λοιπόν επόμενο να μην μπορεί να υπάρχει ένα ενιαίο σύστημα οργάνωσης του εργασιακού χώρου τόσο υλικά όσο και έμψυχα.

Σαν εμπορική επιχείρηση κάθε ξενοδοχείο έχει σαν σκοπό το κέρδος. Η δομή του εργασιακού χώρου, το οργανόγραμμα της επιχείρησης και οι δραστηριότητες αυτής εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες:

- *Από τη δυναμικότητα του εκάστοτε ξενοδοχείου (τον αριθμό των δωματίων).*
- *Από τον τύπο του ξενοδοχείου (πόλεως, resort).*
- *Από το είδος της πελατείας του (τον τύπο κόσμο που προσελκίζει).*
- *Από την κατηγορία του (κατηγορία, αστέρια).*
- *Από το αν είναι συνεχούς ή εποχικής λειτουργίας.*
- *Από την προσφορά υπηρεσιών στην πελατεία του.*

Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς πως ανάλογα με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης διαμορφώνεται το οργανόγραμμα του αλλά και οι ανάγκες του σε ανθρώπινο δυναμικό.

3.5. Οργανόγραμμα και κανονισμός προσωπικού.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει το οργανόγραμμα ενός ξενοδοχείου δεν μπορεί να ταυτιστεί απόλυτα με ενός άλλου. Θα υπάρχουν ορισμένες αποκλίσεις τόσο ως προς

τη δομή του προσωπικού όσο και ως προς τον αριθμό. Υπάρχουν διάφοροι τύποι και εκτάσεις οργανογραμμάτων.

Το οργανόγραμμα είναι ένα σχέδιο, μια απεικόνιση που δείχνει το διαχωρισμό της εργασίας σε τομείς, τμήματα και άτομα. Δείχνει το πώς εργάζεται η επιχείρηση και την οργάνωσή της. Ακόμα δείχνει την ιεράρχηση του προσωπικού. Παράδειγμα οργανογράμματος έχει παρατεθεί παραπάνω με το οργανόγραμμα 1.

3.6. Αποτελέσματα από την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επεμβαίνει στην επιχείρηση ως προς την οργάνωσή της, την λογική που αντιμετωπίζονται οι ανθρώπινοι πόροι, τις στρατηγικές που εφαρμόζονται και τον τρόπο που εκτελούνται διάφορες διαδικασίες (π.χ. επιλογή προσωπικού με τη διαδικασία της συνέντευξης.).

Τα αποτελέσματα αυτής της παρέμβασης είναι:

- *Η αύξηση της ετήσιας πληρότητας.* Με την εφαρμογή στρατηγικών, την σωστή επιλογή προσωπικού και την εκπαίδευση έχουμε ως αποτέλεσμα την βελτίωση των υπηρεσιών αλλά και
- *Την αύξηση των τακτικών πελατών.*
- *Την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.* Με την σωστή διαχείριση των ανθρώπινων σχέσεων και την εκπαίδευση.
- *Την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση.* Η οποία είναι απόρροια της συστηματικής εκπαίδευσης. Αλλά και την
- *Μείωση των παραπόνων των πελατών.*

Κεφάλαιο 4

Εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Σκοπός αυτού του κεφαλαίου είναι να δείξει την εφαρμογή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τους παράγοντες που την επηρεάζουν και τους τρόπους επιλογής προσωπικού.

4.1. Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.

Η ανάγκη για επιλογή προσωπικού προκύπτει λόγω τις διαφορές των χαρακτηριστικών τους αλλά και λόγω της διαφοράς των απαιτήσεων που έχουν οι εργασίες προς αυτούς. Επιλογή είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση διαλέγει από ένα κατάλογο υποψηφίων τα πρόσωπα που ταιριάζουν καλύτερα στα κριτήρια της για την εκάστοτε θέση αλλά και για το γενικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Αιτία της επιλογής προσωπικού είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη ενός υπαλλήλου που θα παυθεί ή θα πάψει να εργάζεται γιατί η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ή γιατί εκείνος δεν καλύπτει τις ανάγκες της επιχείρησης.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την επιλογή υποψηφίων και η εφαρμογή τους ποικίλει ανάλογα με την επιχείρηση. Οι μέθοδοι αυτοί είναι:

- *Διαχωρισμός των ακατάλληλων υποψηφίων.* Είναι μια διαδικασία κατά την οποία εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης διαλέγουν τους κατάλληλους υποψηφίους μέσα από διαδικασίες όπως η συνέντευξη, τα τεστ κ.λπ.
- *Προσαρμογή του έργου στον άνθρωπο.* Τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνουν να προσαρμόσουν τις διαδικασίες παραγωγής ανάλογα με το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτουν και να τις απλοποιήσουν έτσι ώστε να επιτυγχάνετε το επιθυμητό αποτέλεσμα χωρίς καθυστερήσεις και δυσκολίες. Για παράδειγμα αν σε ένα ξενοδοχείο κάποια καμαριέρα έχει δερματικό πρόβλημα και δεν μπορεί να έρθει σε επαφή με τα υλικά καθαρισμού των μάνιων χρησιμοποιείται σε κάποια άλλη αντίστοιχη θέση η οποία έχει λιγότερες απαιτήσεις λ.χ. ο καθαρισμός των κοινόχρηστων χώρων.
- *Προσαρμογή του ανθρώπου στο έργο.* Είναι η αντίστροφη από την προηγούμενη διαδικασία. Τα στελέχη της διοίκησης αναλαμβάνουν να

ενημερώσουν, να πείσουν και να προσαρμόσουν τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης στον τρόπο παραγωγής που έχει επιλεγεί.

- *Το οργανωτικό και κοινωνικό περιβάλλον.* Το περιβάλλον μέσα στο οποίο διαμορφώνεται η επιχείρηση επηρεάζει τις διαδικασίες παραγωγής της αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι φυσικό λοιπόν να επηρεάζουν και τα κριτήρια επιλογής προσωπικού. Για παράδειγμα άλλες είναι οι απαιτήσεις ενός ξενοδοχείου τύπου resort σε σχέση με την κάλυψη θέσεων εργασίας στα μπαρ και άλλες αυτές ενός ξενοδοχείου πόλεως.
- *Διαδοχικά εμπόδια ή πολλαπλός συσχετισμός.* Είναι η διαδικασία κατά την οποία εξειδικευμένα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υποβάλουν τους υποψηφίους σε διάφορα τεχνάσματα μέσα από τα οποία προσπαθούν να φέρουν τους υποψηφίους σε κατάσταση άγχους και πίεσης προκειμένου να δουν πως αντιδρούν κάτω από αυτές.
- *Αποφυγή τεχνασμάτων.* Είναι μια τεχνική κατά την οποία τα στελέχη αποφεύγουν τεχνάσματα και προσπαθούν να κατανοήσουν την προσωπικότητα του υποψηφίου η οποία διαφαίνεται καλύτερα μέσα από τη συζήτηση.

4.2. Η διαδικασία της συνέντευξης.

Η συνέντευξη αποτελεί την πλέον διαδεδομένη μέθοδο επιλογής προσωπικού και συχνά είναι και το μόνο μέσο που χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού. Αυτό συμβαίνει παρόλο που η συνέντευξη θεωρείται λιγότερο αξιόπιστη από άλλα μέσα. Στη διαδικασία της συνέντευξης ο αξιολογητής προσπαθεί να διαπιστώσει σε πιο βαθμό ταιριάζει ο υποψήφιος στο προφίλ της εταιρείας και στη θέση για την οποία προορίζεται. Οι επιμέρους στόχοι της συνέντευξης είναι:

- *Η επιβεβαίωση και η διευκρίνιση στοιχείων που περιλαμβάνονται στο βιογραφικό.*
- *Η συλλογή πληροφοριών για το άτομο προκειμένου να προβλεφθεί εάν το άτομο είναι ικανό για τη διεκπεραίωση της εργασίας.*
- *Η απόδοση πληροφοριών στον υποψήφιο για τη θέση έτσι ώστε να μπορέσει να αντιληφθεί και ο ίδιος εάν του ταιριάζει.*
- *Η αίσθηση δίκαιης αντιμετώπισης προς τους υποψηφίους.*

Ορισμένα προβλήματα ή λάθη που γίνονται συνήθως είναι:

- Ένα στοιχείο του υποψηφίου (θετικό ή αρνητικό) να αποκτήσει δυσανάλογη σημασία και να επηρεάσει τη διαδικασία.
- Το αποτέλεσμα πολλές φορές μπορεί να είναι λάθος λόγω της μη αντικειμενικής κρίσης του ατόμου που κάνει τη συνέντευξη. Το άτομο μπορεί να επηρεαστεί από κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες ή διαφορές καθώς και προσωπικές προτιμήσεις.
- Οι προηγούμενοι υποψήφιοι επηρεάζουν τη διαδικασία λόγω και πάλι μεροληπτικής κρίσης.
- Εάν δοθεί βάρος σε κάποιο αρνητικό στοιχείο του υποψηφίου τα λοιπά (θετικά) του στοιχεία πολλές φορές παραβλέπονται.
- Επικρατεί η πρώτη εντύπωση και δύσκολα ανατρέπεται.
- Ο ρόλος της γλώσσας του σώματος συχνά παρακάμπτεται λόγω ελλιπούς εκπαίδευσης των ατόμων που κάνουν τη συνέντευξη.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:227)

Πάντα πολύ σημαντικό ρόλο έχει η μεροληπτική άποψη του κριτού η οποία επηρεάζει και επιδεινώνει τα ανωτέρω προβλήματα. Η έλλειψη γνώσεων για την θέση που πρέπει να καλυφθεί και η έλλειψη εμπειρίας σε συνεντεύξεις είναι δύο ακόμα παράγοντες που μπορούν να διαστρεβλώσουν το αποτέλεσμα. Επίσης πολύ σημαντικό ρόλο παίζουν η δομή και ο σχεδιασμός της συνέντευξης. Η ικανότητα του να κάνεις συνέντευξη απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις και πείρα. Είναι σημαντικό το άτομο που πραγματοποιεί τη συνέντευξη να έχει εξειδικευμένες γνώσεις γιατί μόνο έτσι επιτυγχάνετε η σωστή εκτίμηση της προσωπικότητας και των ικανοτήτων του υποψηφίου.

Υπάρχουν διάφορα είδη δομής της συνέντευξης τα οποία είναι:

- *Ελεύθερη συνέντευξη* η οποία γίνεται σε ευχάριστο κλίμα και με άνεση προκειμένου ο υποψήφιος να αισθανθεί άνετα. Στόχος είναι να αποκομίσει ο υποψήφιος θετική εικόνα για την επιχείρηση ώστε να επιστρέψει πρόθυμος εάν του ζητηθεί και να αποκαλύψει πλευρές του χαρακτήρα του που ο εξεταστής δεν έχει καν σκεφτεί να του ζητήσει.
- *Δομημένη συνέντευξη* η οποία είναι τυποποιημένη και εστιασμένη στην επίτευξη στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να έχουν τη μορφή

συγκεκριμένων κριτηρίων για παράδειγμα την ικανότητα των υποψηφίων να εκφράζουν τη σκέψη τους. Το αποτέλεσμα βγαίνει από το άθροισμα της βαθμολογίας του υποψηφίου.

- *Συνέντευξη ατομική με στέλεχος της επιχείρησης* η οποία έχει το θετικό της προσωπικής εξέτασης. Εδώ παρουσιάζονται τα περισσότερα προβλήματα μεροληπτικής κρίσης. Για να αποφευχθεί αυτό πρέπει να γίνονται περισσότερες από μια συνεντεύξεις με διαφορετικά στελέχη της επιχείρησης.
- *Συμπεριφορική συνέντευξη* η οποία είναι το πλέον αξιόπιστο είδος αφού ο υποψήφιος αποκαλύπτει πλευρές του χαρακτήρα του μέσα από περιστατικά που έχουν του. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι να αξιολογηθεί εάν ο υποψήφιος διαθέτει ικανότητες ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας που περιλαμβάνονται στο προφίλ του «ιδανικού ατόμου» για πρόσληψη.
- *Ομαδική συνέντευξη* η οποία είναι καλύτερη για την διερεύνηση της κοινωνικότητας των υποψηφίων. Επίσης γίνεται οικονομία χρόνου αφού οι πληροφορίες για την επιχείρηση και τα χαρακτηριστικά της θέσης χρειάζεται να ειπωθούν μια φορά και όχι σε κάθε υποψήφιο. Γενικά αυτού του είδους οι συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται περισσότερο για τον αποκλεισμό και όχι για την επιλογή υποψηφίων.
- *Συνέντευξη από επιτροπή* η οποία αποφεύγει την μεροληπτική κρίση αλλά επιβαρύνει τη θέση του υποψηφίου. Προκειμένου να μην επηρεαστεί η κρίση του ενός από του άλλου εξεταστή (group thinking) προτείνεται να έχει καθοριστεί από πριν ο ρόλος του κάθε στελέχους στη διαδικασία.
- *Συνέντευξη με τηλεδιάσκεψη* είναι μια εναλλακτική λύση προκειμένου να αποφεύγονται οι μετακινήσεις στελεχών και υποψηφίων και διευκολύνει τα στελέχη αλλά αποτρέπει την μετάδοση προσωπικών χαρακτηριστικών.

(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:228-231)

Τέλος είναι σκόπιμο να αναφέρουμε ότι υπάρχουν και άλλοι τρόποι επιλογής προσωπικού οι οποίοι είναι:

- *Τεστ επιλογής.* Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε στην προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των

υποψηφίων για πρόσληψη αλλά και για μετάθεση ή προαγωγή. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με το βιογραφικό του υποψηφίου το οποίο αναφέρει μόνο το μορφωτικό του επίπεδο και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλεισθεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του στελέχους που διενεργεί τη συνέντευξη.(Κανελλόπουλος, 2002:213)

- *Βιογραφικά σημειώματα.* Οι πληροφορίες οι οποίες μπορούν να αντληθούν από ένα βιογραφικό σημείωμα είναι τα τυπικά προσόντα και τα δημογραφικά στοιχεία. Η συλλογή και λεπτομερής ανάλυση των βιογραφικών βοηθά στην προκαταρκτική αξιολόγηση των υποψηφίων και στην κατάρτιση μιας λίστας υποψηφίων οι οποίοι θεωρούνται καταλληλότεροι.(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:235)
- *Πρακτική άσκηση.* Η μέθοδος της πρακτικής άσκησης είναι μια προσπάθεια να εκτιμηθούν οι δυνατότητες του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες. Οι υποψήφιοι προσλαμβάνονται δοκιμαστικά. Ωστόσο για να επιτευχθεί σωστή απόδοση των υποψηφίων θα πρέπει να εκπαιδευτούν. Η διαδικασία αυτή θα ήταν ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα για αυτό και αυτή η μέθοδος δεν προτιμάτε. Ουσιαστική σημασία θα είχε σε επαγγέλματα δημιουργικής φύσης όπως λ.χ. οι διαφημιστές.
- *Κέντρα αξιολόγησης.* Ο όρος κέντρο αξιολόγησης δεν δηλώνει συγκεκριμένο χώρο αλλά μια διαδικασία η οποία περιλαμβάνει δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές αξιολόγησης υποψηφίων.
- *Γραφολογική ανάλυση.* Η γραφολογική ανάλυση περιλαμβάνει την ανάλυση των στοιχείων του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου με σκοπό την παραγωγή του γραφολογικού πορτραίτου του. Από το πορτραίτο αυτό υποτίθεται πως είναι δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα σε σχέση με την προσωπικότητα και άλλες ψυχολογικές και κοινωνικές πλευρές του υποψηφίου. Το αν αυτό ισχύει ή όχι δεν έχει μπορέσει ακόμα

να αποδειχθεί από την εμπειρική έρευνα. .(Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:239)

Οι τρόποι αυτοί ωστόσο δεν είναι τόσο διαδεδομένα στην ελληνική επιχειρηματική πραγματικότητα.

Κεφάλαιο 5

Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού

Μια από της πιο βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η παρακίνηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης. Σε αυτό το κεφάλαιο θα αναλύσουμε την έννοια και τους τρόπους εφαρμογής της.

5.1. Παρακίνηση και διοίκηση

Η παρακίνηση σχετίζεται στενά με τις ανάγκες τους σκοπούς και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η λέξη παρακίνηση χρησιμοποιείται για να εκφράσει ένα ορισμένο συναίσθημα των εργαζομένων που τους ωθεί στην εργασία τους. Ο όρος παρακίνηση μερικές φορές ταυτίζεται με τις λέξεις: επιθυμία, θέληση, κίνητρο, περάτωση στόχου κ.λπ. Στην πραγματικότητα η παρακίνηση αποτελεί μια ψυχολογική διαδικασία που έχει σαν αποτέλεσμα τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η παρακίνηση είναι μια μεγάλη δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας κάποιας ανάγκης. Η ανάγκη αυτή μπορεί να είναι μια έλλειψη φυσική ή ψυχική. Οι ανάγκες κίνητρα μπορεί να είναι φυσικές όπως: τροφή, ύπνος, νερό, οξυγόνο κ.λπ. ή ψυχικές όπως: κύρος σεβασμός, γόητρο, αναγνώριση κ.λπ. (Σαλεσιώτης 1999:152)

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση.

Αυτή η ανάγκη για παρακίνηση δημιουργείται λόγω της φυσικής κλίσης των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν την εργασία τους σαν μια μη επιθυμητή και δημιουργική δραστηριότητα.

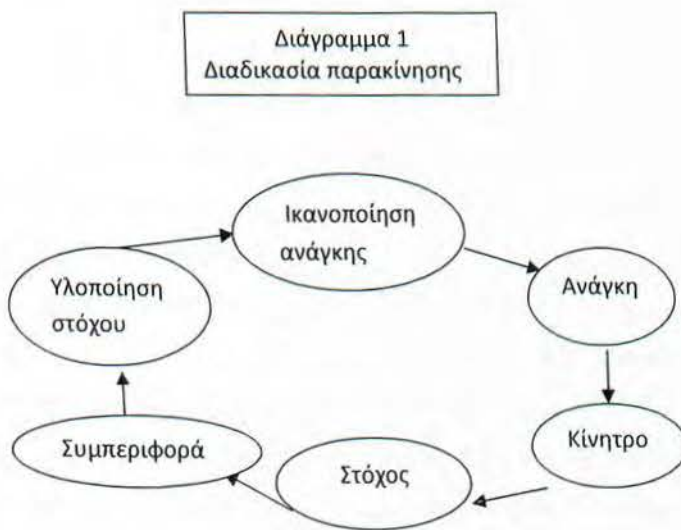
Επαναλαμβάνουμε ότι κρίνεται αναγκαίο η επιχείρηση εκτός από την χρηματική αμοιβή να διαμορφώνει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μέγιστο βαθμό τα προσόντα του.

Ποιοι είναι οι λόγοι για τους οποίους εργάζεται ο άνθρωπος; Τι τον κάνει να εργάζεται λιγότερο ή περισσότερο; και τι είναι αυτό που προσδιορίζει τη συμπεριφορά του; Είναι μερικά από τα ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν προκειμένου η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να βρει τους σωστούς τρόπους για να παρακινήσει τους εργαζομένους.

Η διαδικασία αυτή ξεκινάει με την δημιουργία μιας ανάγκης, η οποία μπορεί να είναι συνειδητή ή ασυνειδητή. Μετά την δημιουργία αυτής της ανάγκης παράγεται

το κίνητρο το οποίο οδηγεί στον στόχο ο οποίος με την σειρά του οδηγεί στην υλοποίηση. Η υλοποίηση του στόχου ικανοποιεί την ανάγκη η οποία έχει δημιουργηθεί. Η ικανοποίηση της ανάγκης εξαλείφει το κίνητρο με αυτό τον τρόπο όταν ικανοποιηθεί μια ανάγκη δημιουργείται μια μεγαλύτερη.

Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς και ικανοποίησης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένας φαύλος κύκλος ο οποίος παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Πηγή: Μαντάς 1992:77

Σύμφωνα με τον Maslow οι άνθρωποι εργάζονται με σκοπό να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους (Μαντάς, 1992:77). Στο βαθμό που οι ανάγκες τους ικανοποιούνται έχουν τη διάθεση να προσφέρουν περισσότερη και ποιοτικότερη εργασία. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τη σύνδεση των προσωπικών τους στόχων με αυτού της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Herzberg ορισμένοι παράγοντες όπως η αμοιβή, η ασφάλεια, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ. είναι απαραίτητο για να παραμείνει κάποιος στην εργασία του, χωρίς όμως να αποτελούν κίνητρα για την αποδοτικότητα του. Ενώ ορισμένοι άλλοι παράγοντες όπως η επιτυχία, η αναγνώριση της απόδοσης και η εξέλιξη, λειτουργούν ως κίνητρα για τις επιδόσεις στην εργασία.

Ο Herzberg υποστήριξε επίσης ότι για την παρακίνηση του εργαζομένου είναι απαραίτητος ο εμπλουτισμός της εργασίας, δηλαδή η συμμετοχή του εργαζομένου στο σχεδιασμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της εργασίας του (Μαντάς, 1992:78). Αυτό μπορεί να γίνει με τη μείωση ελέγχων, αύξηση της εξουσίας του εργαζομένου, αύξηση της ειδίκευσης, αύξηση των υποχρεώσεων, συγκεκριμενοποίηση του παραγόμενου έργου και αύξηση της πληροφόρησης σχετικά με τα δρώμενα στην επιχείρηση, ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι αναπτύσσεται στον εργασιακό του χώρο, ότι αναγνωρίζεται το έργο του και ότι θεωρείται υπεύθυνος για αυτό.

Σύμφωνα με τον Vroom η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται από:

- *το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.*
- *το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών.*
- *το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.*

Ως αμοιβές ο Vroom ορίζει τις εσωτερικές (αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξη, ολοκλήρωση κ.λπ.) και τις εξωτερικές (που συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή, παροχές, προαγωγή κ.λπ.) (Λαλούμης Δ. Ανακτήθηκε 01 Ιουνίου 2008 από <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2005%20Motivation.htm>)

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

Η επιχείρηση οφείλει να προσέξει ιδιαίτερα το σύστημα αμοιβών διότι ενώ η τιμωρία δεν έχει ιδιαίτερο αποτέλεσμα η αμοιβή ως υποκινητικός παράγοντας αποδίδει άμεσα, αυθόρμητα και έχει ποικιλία.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό η επιχείρηση να δίνει στον κάθε εργαζόμενο την αξία που έχει. Να αναγνωρίζει την βαρύτητα της γνώμης τους και τις προσπάθειές τους. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων δίνει στον καθένα την αίσθηση της σημαντικότητας για να ικανοποιήσει το εγώ του και να εργαστεί πιο αποτελεσματικά.

Ορισμένες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν αρνητική αντιμετώπιση προς τους εργαζομένους τους. Δεν αμοιβούν τις προσπάθειές τους και συχνά τιμωρούν την εργατικότητα. Οι επιχειρήσεις αυτές παρακινούν αρνητικά τους εργαζόμενους.

Από την άλλη πλευρά κάποιοι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους. Παρερμηνεύουν τα συστήματα παρακίνησης της διοίκησης και οδηγούνται σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Αυτοί συνήθως είναι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής στο επάγγελμα πάρα την εργατικότητα και παραγωγικότητά τους. Σε κάθε περίπτωση η διοίκηση πρέπει να επικοινωνεί και με αυτούς τους εργαζομένους και να προσπαθεί να διευθετήσει την όποια παρεξήγηση.

5.2. Θεωρίες παρακίνησης.

A. Η θεωρία Maslow

Το 1943 ο Abraam Maslow ανέπτυξε τη θεωρία της ανθρώπινης υποκίνησης, τη γνωστή και ως θεωρία Maslow, υπό τη μορφή πυραμίδας. Η θεωρία αυτή δέχτηκε κριτικές αλλά εξακολουθεί να θεωρείται η πιο βασική από τις θεωρίες της υποκίνησης με μεγάλη συμβολή στην κατανόηση των αναγκών και την ιεράρχηση τους. Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow έχει ως εξής:

1. **Βασικές ανάγκες:** Βασική και πρωταρχική κατηγορία αναγκών η οποία περιλαμβάνει τις ανάγκες επιβίωσης (τροφή, νερό, ενδυμασία, στέγη). Χωρίς αυτές είναι αδύνατη η επιβίωση, άρα προηγούνται των άλλων αναγκών.
2. **Ανάγκες προστασίας-ασφάλειας:** Έπειτα από την εξασφάλιση των φυσιολογικών αναγκών έρχεται η ανάγκη για ασφάλεια. Ο άνθρωπος δηλαδή αισθάνεται την ανάγκη για προστασία από κινδύνους, απειλές, στέρηση τροφής, υγείας, περιουσίας, εργασίας.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Έπειτα από τις ανάγκες ασφάλειας δημιουργείται η ανάγκη του "ανήκειν". Δηλαδή ως κοινωνικό όν αισθάνεται την ανάγκη να ενταχθεί σε ομάδες, να δημιουργήσει φίλους, σχέσεις κ.λπ.
4. **Ανάγκες του εγώ:** Μέσα από αυτές τις ομάδες αισθάνεται την ανάγκη για αυτοεκπλήρωση. Να χαιρεί εκτίμησης, σεβασμού και αναγνώρισης μέσα στην παρέα και τις ομάδες που ανήκει.

5. **Ανάγκη για αυτό-ολοκλήρωση:** Τέλος και έπειτα από όλες τις προηγούμενες ανάγκες δημιουργείται η ανάγκη να αξιοποιήσει δυνατότητες που πιστεύει ότι έχει, να πραγματοποιήσει όνειρα κ.λπ.

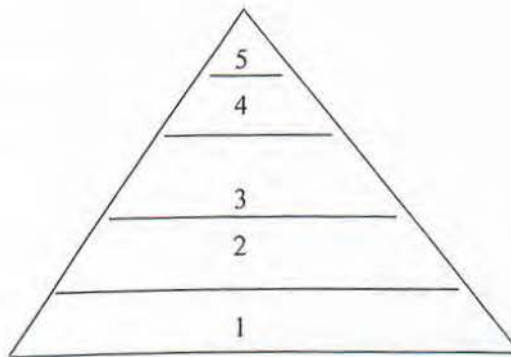
(Φουντουλάκης 2000:87)

Πρέπει όμως πρώτα να εκπληρώσει την ανάγκη 1 έπειτα την 2 κ.λπ. μπορεί κάποιος που βρίσκεται στην ανάγκη 4 να χάσει τη δουλειά του. Έτσι θα ξαναγυρίσει στο 1 και θα ανέβει ξανά. Κάθε άνθρωπος εκπληρώνει τις ανάγκες του με διαφορετικό ρυθμό.

Για να μπορέσει λοιπόν να παρακινήσει το προσωπικό ο κάθε υπεύθυνος πρέπει να καταλάβει σε ποια βαθμίδα αναγκών βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος. Έτσι θα βοηθήσει στην εκπλήρωση των αναγκών του και με αυτό τον τρόπο θα τον παρακινήσει.

Αν παρερμηνευθεί η θέση αναγκών του εργαζομένου τότε θα δημιουργηθούν προβλήματα.

Διάγραμμα 2
Πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow



Πηγή: Φουντουλάκης 2000:87

B. Η θεωρία Herzberg.

Ο αμερικάνος ψυχολόγος Frederick Herzberg διατύπωσε τη θεωρία ότι υπάρχουν δύο ομάδες αναγκών. Οι ανάγκες υγιεινής και οι ανάγκες υποκίνησης.

Οι πρώτες αναφέρονται σε θέματα που μπορούν να κάνουν τον εργαζόμενο να αισθάνεται ωραία και σίγουρα στη δουλειά του ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί στη συνέχεια με τις δεύτερες.

Στις πρώτες διακρίνουμε βασικά εργασιακά θέματα όπως τις σχέσεις του με το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας, τον τρόπο που τον μεταχειρίζονται αλλά και την αμοιβή που παίρνει. Όλα δηλαδή αυτά που θα του δώσουν ασφάλεια και θα τον κρατήσουν εκεί. Αυτοί οι παράγοντες δε θα συντελέσουν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων για απόδοση, θα είναι όμως η βάση πάνω στις οποίες θα πατήσουν και θα στηριχτούν οι δεύτερες. Μέσα σ' αυτές διακρίνουμε θέματα που αφορούν την περαιτέρω εξέλιξη του, το κατά πόσο θα εκτιμηθεί η δουλειά του, αν θα προαχθεί, το τι δουλειά θα κάνει και πόσο υπεύθυνο πόστο και τι αρμοδιότητες θα έχει. (Φουντουλάκης 2000:88)

Η θεωρία αυτή βασίζεται στις ίδιες αρχές με αυτή του Maslow.

Γ. Θεωρία X και Ψ (Mc Gregor)

Ο αμερικάνος Douglas Mc Gregor στα τέλη της δεκαετίας του '50 διατύπωσε τη θεωρία του X και του Ψ. Αυτοί δεν ήταν παρά δυο αντίθετοι τύποι εργαζομένων. Κατ' αρχάς ο X θεωρείται άτομο αρνητικό αφού:

- A. Δεν του αρέσει να δουλεύει.*
- B. Δεν θέλει ευθύνες και πρωτοβουλίες.*
- Γ. Δεν έχει βλέψεις και φιλοδοξίες.*
- Δ. Πρέπει να καθορίζεται στενά, να εποπτεύεται αλλά και να τιμωρείται, ώστε να κάνει αυτό που πρέπει.*

Αντίθετα ο Ψ θεωρείται άτομο θετικό αφού:

- A. Θεωρεί την εργασία κάτι φυσιολογικό και το αποδέχεται.*
- B. Του αρέσει να αυτοελέγχεται και να αυτοκατευθύνεται, δεδομένου ότι κάνει μια δουλειά που του αρέσει και πιστεύει.*
- Γ. Έχει μεγάλη ικανότητα να αντιμετωπίζει και να λύνει προβλήματα. Πιθανώς γιατί του αρέσει το αντικείμενο ενασχόλησης του και έτσι αφιερώνει χρόνο και σκέψη.*
- Δ. Αποδέχεται αλλά και επιζητά ευθύνες, ενώ προσπαθεί να βελτιώσει τον εαυτό του.*
- E. Υπάρχει ακόμη χώρος ανάπτυξης και βελτίωσης των ικανοτήτων του αφού αυτές δε χρησιμοποιούνται πλήρως.*

(Φουντουλάκης 2000:89)

Κάποιοι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να μεταπηδήσουν από την ομάδα Χ στην ομάδα Ψ. Ωστόσο αυτό θα ήταν πολύ χρονοβόρο και δύσκολο και ο μόνος τρόπος να γίνει θα ήταν από την αρχή των εργασιακών σχέσεων. Μπορούμε να πούμε ότι είναι περισσότερο θέμα κουλτούρας, παιδείας και χαρακτήρα.

5.3. Γιατί εργάζονται οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι εργάζονται για να ολοκληρώσουν πολλούς διαφορετικούς στόχους, κυρίως οικονομικούς όπως επίσης και αυτούς που έχουν σχέση με το εγώ τους. Στην επιλογή τους στο που εργάζονται και τι εργασία κάνουν διαλέγουν μια κατάσταση όπου είναι πολύ πιθανόν ότι θα αποκτήσουν την καλύτερη δυνατή ψυχολογική σύμβαση. Διαλέγουν μια εργασία όπου είναι πολύ πιθανό να ικανοποιήσουν τους οικονομικούς στόχους τους και τους στόχους που έχουν σχέση με το εγώ τους. Βεβαίως η γενική οικονομική κατάσταση αλλά και η κατάσταση του κάθε ατόμου (εκπαίδευση, οικονομική κατάσταση, ηλικία, κ.λπ.) και πολλοί άλλοι παράγοντες καθορίζουν την εργασία που μπορεί να είναι διαθέσιμη σε αυτούς. (Lundberg 2000:354)

Για πολλούς ανθρώπους η βιομηχανία της φιλοξενίας παρέχει πολλούς διαφορετικούς τρόπους για την εκπλήρωση των ψυχολογικών συμβάσεων. Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η μοναδική όπου πολλοί εργαζόμενοι μπορούν να βρουν ανταπόκριση που δεν συναντούν αλλού.

Η βιομηχανία φιλοξενίας μπορεί να εκπληρώσει τις οικονομικές ανάγκες με πολλούς τρόπους. Επειδή η εξυπηρέτηση συνήθως παρέχεται 24 ώρες τη μέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα οι εργαζόμενοι μπορούν να κανονίσουν να εργαστούν με βάρδιες της δικής τους επιλογής και να συνδυάσουν και άλλες δραστηριότητες πχ την παρακολούθηση μαθημάτων. Πολλές εργασίες μέσα στο ξενοδοχείο χρειάζονται κοινή λογική αλλά όχι πολύ εξειδικευμένη μόρφωση ή περίπλοκες δεξιότητες. Καλή εκπαίδευση εν ώρα εργασίας και επίβλεψη μπορούν να παρέχουν τις δεξιότητες που χρειάζονται για τους σχετικά ανειδίκεντους εργαζόμενους ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους και να κερδίσουν ένα καλό εισόδημα. Στη συνολική δομή ανταμοιβής περιλαμβάνονται τα ακόλουθα:

1. *Ικανοποίηση κοινωνικών αναγκών μέσω της εργασίας με άλλους συναδέλφους ή σε ομάδες όπου και αρχίζουν να γνωρίζουν τους τακτικούς πελάτες.*

2. Η αυτοϊκανοποίηση ζέροντας πως μια δύσκολη κατάσταση χειρίστηκε πολύ καλά.

3. Το κύρος και η αναγνώριση που προέρχεται από την ικανότητα εκπαίδευσης καινούργιων υπαλλήλων.

(Lundberg 2000:354)

5.4. Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.

Κατά μέσω όρο τέσσερις στους εκατό εργαζόμενους σκοτώνονται ή τραυματίζονται κάθε χρόνο στη χώρα μας. (Κανελλόπουλος 2002:499).

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινό μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου και την παρακίνηση να εργαστεί. Η ασφάλεια είναι μια από τις πιο θεμελιώδης ανάγκες του ανθρώπου. Υπεύθυνο για την διασφάλιση αυτής είναι το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας αυτής είναι να διενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες μηχανικούς για τη μείωση των ατυχημάτων. Ο ειδικός του τμήματος αυτού ενθαρρύνει και ενημερώνει τους προϊστάμενους των επιμέρους τμημάτων οι οποίοι με τη σειρά τους ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους. Όσον αφορά το κομμάτι της υγείας παρέχεται βοήθεια σε όσους αρρωσταίνουν στην εργασία και φροντίζετε για προληπτική ιατρική για τους εργαζόμενους.

Ένας άλλος παράγοντας είναι η στάση του υπαλλήλου προς την υγεία και την ασφάλεια η οποία μπορεί να ποικίλει από ενδιαφέρον έως απάθεια. Αν οι υπάλληλοι είναι απαθείς γύρω από το θέμα ακόμη και το πιο αυστηρό πρόγραμμα ασφάλειας μπορεί να φανεί αναποτελεσματικό.

Οι σχετική νομοθεσία επίσης επηρεάζει τις συνθήκες υγείας και ασφάλειας κατά την εργασία αλλά και η ευαισθητοποίηση των στελεχών της επιχείρησης. Τέλος πολύ βασικός είναι και ο οικονομικός παράγοντας.

5.5 Αξιολόγηση απόδοσης.

Αξιολόγηση είναι η τακτική κατά την οποία κάθε εργαζόμενος αξιολογείται για την απόδοση, τα προτερήματα, τα ελαττώματα και φυσικά τους τρόπους βελτίωσης του. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που δεν εξαιρεί κανέναν καθώς

πρέπει να εφαρμόζετε από τα πιο χαμηλά έως τα πιο ψηλά οργανωτικά επίπεδα της επιχείρησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον χρησιμοποιηθεί σωστά φέρνει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι όμως λάθος να χρησιμοποιείται σαν εργαλείο εκδίκησης, μείωσης ή αποπομπής του προσωπικού γιατί από μια τέτοια διαδικασία επιθυμούμε να μάθουμε και να διορθώσουμε τα λάθη μας και κατ' επέκταση να βελτιώσουμε τη λειτουργία της επιχείρησης και όχι να εκδικηθούμε ή να τιμωρήσουμε πρόσωπα.

Η διαδικασία αξιολόγησης έχει αρκετές ομοιότητες με την διαδικασία επιλογής προσωπικού και μπορούμε με σιγουριά να πούμε ότι και εδώ πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο υποκειμενικός παράγοντας και η μεροληπτική κρίση.

Η αξιολόγηση συνήθως γίνεται με βάση κάποια κλίμακα και κάθε απάντηση ή κρίση του αξιολογητή βαθμολογείται από το 1 έως το 10. Διατυπώνονται επίσης οι απόψεις του αξιολογητή έτσι ώστε να υπάρχει μια πιο πλήρης και σχετική εικόνα.

Κάθε εταιρεία έχει διαφορετικούς μηχανισμούς αξιολόγησης. Υπάρχει ένας σχετικός κορμός ο οποίος ωστόσο δέχεται τροποποιήσεις ανάλογα με το έργο, την φιλοσοφία, τις τεχνικές και την πολιτική της κάθε επιχείρησης.

Κεφάλαιο 6

Εκπαίδευση εργαζομένων

Η εκπαίδευση θα μπορούσε να θεωρηθεί και σαν τμήμα της παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο λόγω της ουσιαστικής της σημασίας για την παρακίνηση αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο θα εξεταστεί ξεχωριστά.

Το λεξικό του Webster αναφέρει ότι: εκπαίδευση είναι η διαδικασία η οποία κατευθύνει τον εκπαιδευόμενο, τον προετοιμάζει είτε θεωρητικά είτε πρακτικά, για να κάνει σωστά και αποτελεσματικά την εργασία του. Η εκπαίδευση δεν συμπεριλαμβάνει μόνο τη μετάδοση γνώσεων αλλά και την εμπέδωσή τους με την πρακτική εξάσκηση, την πρόβα και την τέλεια εφαρμογή τους.

Εκπαίδευση επίσης είναι η οργανωμένη διαδικασία μάθησης που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα ορισμένο σκοπό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:266) αλλά και η αύξηση γνώσεων, στάσεων και ικανοτήτων, σχετικών με το έργο, κυρίως με διδασκαλία και άσκηση με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κανελλόπουλος, 2002:339).

Εκπαίδευση εν κατακλείδι είναι η διαδικασία μάθησης η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Οι όροι επιμόρφωση και ανάπτυξη προσωπικού είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια εκπαίδευση και προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και τη δυνατότητα για επαγγελματική εξέλιξη. Αναφέρεται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων. Ο όρος κατάρτιση τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοπροσληφθέντες.

Ανάπτυξη σημαίνει παροχή ευκαιριών και προσαρμογή στην εργασία. Μια επιχείρηση η οποία εφαρμόζει ορθές πολιτικές μεθόδους πρέπει να αποβλέπει στη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για όλους τους εργαζομένους έτσι ώστε να τους δημιουργείται μεγαλύτερη αίσθηση ασφάλειας, να ταυτίζονται με την επιχείρηση και να συμμετέχουν πιο ενεργά στις δραστηριότητες της.

Το προσωπικό της “πρώτης γραμμής” είναι ουσιαστικά το πρόσωπο της επιχείρησης το οποίο δίνει σάρκα και οστά σ’ όλες τις διοικητικές προσπάθειες και λειτουργίες της. Το προσωπικό έχει άμεση επαφή με τον πελάτη σ’ όλη τη διάρκεια της προσφοράς της προσφοράς υπηρεσιών και με τις ενέργειες του εξασφαλίζει την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η επάρκεια μιας επιχείρησης είναι δυνατόν να κριθεί από το πόσο καλά είναι εκπαιδευμένοι οι υπάλληλοι της. Οι νέοι υπάλληλοι χρήζουν άμεσα εκπαίδευσης

αλλά και οι παλαιότεροι χρειάζεται να ενημερώνονται για τις νέες εξελίξεις. Απόρροια της εκπαίδευσης είναι η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότερη και πιο εντατική εργασία.

6.1. Μέθοδοι, παράγοντες και στόχοι της εκπαίδευσης.

Υπάρχει πληθώρα μεθόδων εκπαίδευσης. Η επιλογή του τρόπου καθορίζεται από το κόστος, το χρόνο, των αριθμό των εκπαιδευόμενων κ.λπ. Οι πιο γνωστές μέθοδοι είναι:

- *στη θέση εργασίας.*
- *εκτός εργασίας.*
- *θεραπευτική εκπαίδευση.*
- *μέθοδοι διδασκαλίας.*
 - *διάλεξη*
 - *συσκέψεις*
 - *περιπτώσεις.*
 - *παίξιμο ρόλου.*
 - *προγραμματισμένη διδασκαλία.*
 - *επιχειρησιακά παίγνια.*
- *επίδειξη.*
- *προσομοίωση-προσποίηση.*

(Κανελλόπουλος, 2002:356)

Ο ρόλος της εκπαίδευσης σε μια επιχείρηση είναι προφανής. Είναι όμως σημαντικό να γίνετε συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση. Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη για διαρκή εκπαίδευση είναι οι εξής:

- *Για προσαρμογή των νεοπροσληφθέντων άτομα τα οποία προσελήφθησαν πρόσφατα έχουν ανάγκη να εγκλιματιστούν, να προσαρμοστούν, να μάθουν τις διαδικασίες παραγωγής αλλά και τις τεχνολογίες που χρησιμοποιεί η εκάστοτε επιχείρηση .*
- *Για την ενημέρωση γύρω από τις τεχνολογικές αλλαγές και τις εφαρμογές τους. Η τεχνολογία αναπτύσσεται καθημερινά, πρέπει λοιπόν και οι παλαιότεροι υπάλληλοι να έχουν την ευκαιρία να ενημερώνονται και να μαθαίνουν τη χρήση νέων τεχνολογιών.*

- *Για την αλλαγή αντικειμένου εργασίας.* Μπορεί μια επιχείρηση να αλλάξει ή να παραλλάξει το αντικείμενο εργασίας της κατά τη διάρκεια των ετών λόγω αλλαγής των αναγκών της αγοράς. π.χ. παλαιότερα λίγα ξενοδοχεία διέθεταν spa, τώρα πλέον τα περισσότερα ξενοδοχεία δημιούργησαν τμήμα spa και έπρεπε ανάλογα να εκπαιδεύσουν τους υπαλλήλους τους. Επίσης μπορεί κάποιος υπάλληλος να μετατεθεί και να χρίζει εκπαίδευσης.
- *Για λειτουργικές και οργανωτικές αναδιαρθρώσεις.* Αν δηλαδή μια επιχείρηση αλλάξει το καταστατικό λειτουργίας της ή την παραγωγική της διαδικασία.
- *Για προσαρμογή νέες θέσεις (λόγο προαγωγής).* Εάν κάποιος υπάλληλος προαχθεί θα πρέπει να εκπαιδευτεί έτσι ώστε να μπορέσει να εκπληρώσει τις νέες, αναβαθμισμένες του υποχρεώσεις.

Βασικοί παράγοντες για τη σωστή σχεδίαση και επιτυχημένη περάτωση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι:

- *Η παρακίνηση.* Η συσχέτιση του εκπαιδευτικού προγράμματος με ορισμένα κίνητρα παρακίνησης που επηρεάζουν η διάθεση των εκπαιδευόμενων συντελεί στην επιτυχία της εκπαίδευσης. Η προαγωγή σε ανώτερη θέση ή αύξηση αποδοχών ή ότι όλο αποτελεί κίνητρο για παρακίνηση των εκπαιδευόμενων. Στην πράξη τα παραπάνω παρακινητικά κίνητρα επηρεάζουν ευνοϊκά τους νεώτερους εργαζόμενους-εκπαιδευόμενους παρά τους παλιούς. Τέλος πολλές φορές η παροχή κινήτρων όπως προβάλλεται από τους επικεφαλείς της εκπαίδευσης δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα και υπάρχει διάσταση μεταξύ εξαγγελιών και πραγματικότητας. Τούτο βεβαίως, δημιουργεί δυσπιστία και κλονίζει το ενδιαφέρον των εργαζομένων.
- *Οι φυσιολογικοί παράγοντες.* Η μάθηση θεμελιώνεται στην αντίληψη που πραγματοποιείται με την όραση, ακοή, γεύση και αφή. Η οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να αποβλέπει στον συνδυασμό των αισθήσεων, να εφαρμόζει μεθόδους διδασκαλίας που θα εμπεδώνουν την μάθηση με το συνδυασμό των παραπάνω παραγόντων, π.χ. επίδειξη, προβολή κ.α.

- *Η πρακτική.* Η αύξηση των γνώσεων της δεξιότητας ή της θέσης των εκπαιδευόμενων, προϋποθέτει την ενεργητική συμμετοχή του. Η κατανομή του εκπαιδευτικού προγράμματος σε περιόδους άσκησης και πρακτικής εφαρμογής συντελεί στην εμπέδωση της μάθησης.
- *Χωρισμός της ύλης.* Ο διαχωρισμός της ύλης σε ενότητες και η ξεχωριστή διδασκαλία κάθε ενότητας, βοηθάει στην κατανόηση της. Η κατανομή των εννοιών της διδασκαλίας, σε τμήματα είναι περισσότερο εφαρμόσιμη όταν η διδασκαλία αποβλέπει στην ανάπτυξη της δεξιότητας.
- *Ψυχολογικοί παράγοντες.* Η εξασφάλιση καλού ψυχολογικού κλίματος μεταξύ των εκπαιδευόμενων, πρέπει να είναι βασικός στόχος της εκπαίδευσης. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τις γνώσεις, τις εμπειρίες, τις διαθέσεις που επηρεάζονται από τις ανάγκες τους. Ένα σωστό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις διαφορετικές ικανότητες αποδοχής της διδασκαλίας από τους εκπαιδευόμενους.

Ένας εκπαιδευτής, δεν μπορεί να εκπαιδεύσει αν δεν ξέρει πως μαθαίνουν οι άνθρωποι και εξελίσσονται επαγγελματικά. Οι άνθρωποι μαθαίνουν καλύτερα όταν:

- Υπάρχει παρακίνηση για μάθηση.
- Όταν υπάρχει ενεργός συμμετοχή κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.
Είναι γεγονός ότι μαθαίνουμε καλύτερα όταν κάνουμε συγχρόνως και πρακτική εξάσκηση.
- Όταν τα πάντα διδάσκονται όπως ακριβώς θα χρησιμοποιηθούν.
- Όταν έχουν γνώση της προόδου τους.

Άλλες αρχές σχετικά με τη μάθηση είναι οι εξής:

1. Όταν φτάσουμε στην ωριμότητα, η ικανότητα του ανθρώπου για μάθηση, παραμένει σταθερή, αν και η διάθεση για μάθηση μπορεί να αρχίσει να σβήνει.
2. Η εκπαίδευση απαιτεί ενεργητικότητα.
3. Η εκπαίδευση βασίζεται σε παλιές εμπειρίες.

4. Τα συναισθήματα των ανθρώπων επηρεάζουν την εκπαίδευση, καθώς επίσης και οι μεγάλες συναισθηματικές αντιδράσεις.
5. Οι άνθρωποι μπορεί να αποκομίσουν κάτι από κάθε τους εμπειρία στην οποία εκτίθενται.
6. Το ενδιαφέρον για εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική μάθηση.
7. Οι διάφορες επιτυχίες από την αρχή της εκπαίδευσης αυξάνουν τις πιθανότητες για αποτελεσματική μάθηση.
8. Ο φιλικός ανταγωνισμός λειτουργεί σαν ερέθισμα για την εκπαίδευση το ίδιο και τα ενδιαφέροντα προβλήματα.

Η εκπαίδευση γίνεται αποτελεσματικότερη όταν:

- Γνωρίζουμε τον σκοπό, τη χρήση και τη χρησιμότητα των θεμάτων της.
- Έχουμε τη γνώση των απαιτούμενων προτύπων.
- Γίνεται συνεχής αξιολόγηση της προόδου μας.

Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι σοβαρά κίνητρα για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευτής, πρέπει να έχει υπόψη του ότι δεν μαθαίνουν όλοι οι άνθρωποι το ίδιο εύκολα και ότι ορισμένα θέματα είναι πιο δύσκολο να αφομοιωθούν από ορισμένα άλλα (Μαντάς, 1992:131).

Θεμελιώδης στόχοι της εκπαίδευσης είναι:

- *Ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων.*
- *Ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων.*
- *Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής.*
- *Αύξηση των γνώσεων.*
- *Αύξηση των ικανοτήτων.*
- *Βελτίωση της στάσης απέναντι στην εργασία.*

6.2. Μέθοδοι διδασκαλίας.

Οι μέθοδοι διδασκαλίας είναι οι ακόλουθες:

1. *Η συζήτηση.* Η μέθοδος της συζήτησης επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους προφορικά, να ανταλλάξουν ιδέες και παράλληλα με τον τρόπο αυτό, έχουν τη δυνατότητα οι διδάσκοντες να εκτιμούν και να αξιολογούν τον βαθμό κατανόησης των διδασκθέντων. Επίσης είναι

απαραίτητη η ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση για να έχει ο εκπαιδευόμενος την αντίδραση όλης της ομάδας. Οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να αναπτύξουν ένα πνεύμα συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού.

2. *Η επίδειξη.* Με τη μέθοδο αυτή προβάλλεται ζωντανά ο τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας και δίνεται έμφαση στην όραση. Εφαρμόζεται συνήθως σε εργασίες που η φυσική επιδεξιότητα είναι επικρατέστερη.
3. *Η μέθοδος των περιπτώσεων.* Παρέχεται η δυνατότητα μελέτης μιας ή πολλών περιπτώσεων που δίνονται στον εκπαιδευόμενο γραπτά ή αφηγηματικά. Σκοπός της μεθόδου είναι η προσπάθεια να εθιστεί ο εκπαιδευόμενος στην ανάλυση ειδικών περιστατικών που οδηγεί στη γνώση όλων των πτυχών μιας ενότητας ύλης. Η μέθοδος αυτή γίνεται πιο επιτυχής όταν συνδυάζει συζήτηση σε ομάδες.
4. *Η υπόδυση ρόλων.* Με τη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται ρόλους και συμμετέχουν στην επίλυση των προβλημάτων. Εδώ εξετάζονται και αξιολογούνται οι αντιδράσεις και δημιουργούνται “βιώσεις” των προβλημάτων που επιλύουν οι υποδύμενοι τους ρόλους.
5. *Επιχειρησιακά παιχνίδια.* Ένας αριθμός εκπαιδευόμενων συνήθως από 2 έως 17 ασχολούνται με το παιχνίδι. Διαρκεί 1 με 2 ώρες με ενεργητική συμμετοχή και μια ώρα συζήτηση των παικτών. Κάθε παίκτης εντάσσεται σε μια ομάδα και μελετά με βάση τα στοιχεία που δίνονται ένα θέμα ερευνά τις πτυχές του θέματος, σταθμίζει τις λύσεις του, αναλύοντας αυτό σε φάσεις και λαμβάνονται ομαδικά αποφάσεις.
6. *Εναλλαγή εργασίας.* Οι εκπαιδευόμενοι εναλλάσσονται σε διαφορετικές οργανικές μονάδες στην υπηρεσία ώστε να έχουν μια πλήρη γνώση των συνθηκών εργασίας των διαδικασιών και μεθόδων του οργανισμού σαν σύνολο.
7. *Διάλεξις.* Η διάλεξις είναι μια πολύ παλιά μέθοδος διδασκαλίας που πολλές φορές δεν προβλέπει ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευόμενων. Ο συνδυασμός της διάλεξης με προβολή χαρτών, διαγραμμάτων κ.λπ. οπτικών και άλλων ακουστικών μέσων βοηθάει στην κατανόηση της διδασκαλίας.

Αξίζει εδώ να τονίσουμε τη διάλεξις “διδασκαλία με ομιλία” όπου είναι μια προετοιμασμένη τυπική ομιλία με εκπαιδευτικούς σκοπούς. Πρέπει να είναι παρακινητική, καλά οργανωμένη, λογική και σαφής στους

εκπαιδευόμενους. Ο εκπαιδευτής καθορίζει την κατεύθυνση και σε πιο βάθος θα παρουσιαστεί το υλικό. Είναι κατάλληλη για μεγάλες ομάδες. Είναι καλή για εισαγωγή και προσανατολισμό. Παρουσιάζονται πληροφορίες που είναι δύσκολο να πάρουν οι εκπαιδευόμενοι με άλλο τρόπο.

Εκτός των μεθόδων που εκθέσαμε παραπάνω συναντούμε και άλλες μεθόδους ή παραλλαγές των μεθόδων αυτών, όπως η αυτοδιδασκαλία η εργασία σε ομάδες η προγραμματισμένη διδασκαλία, η καθοδηγούμενη συζήτηση κατά την οποία γίνεται συγκέντρωση εμπειριών μεταξύ μιας ομάδας που είχαν όλοι πείρα σε σχέση με το θέμα. Βοηθά στη διόρθωση της κακής πληροφόρησης, παρεξήγησης. Επιτρέπει την εξερεύνηση νέων ιδεών, εφαρμογών, ομοιοτήτων και διαφορών μεταξύ διαφόρων θεμάτων (Μαντάς 1992:134)

6.3. Σημασία και πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης προσωπικού.

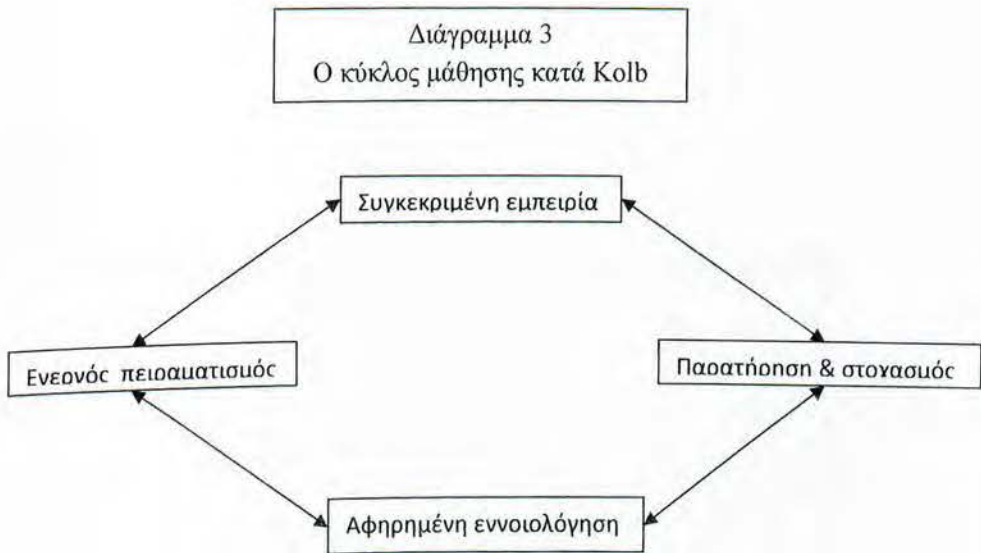
Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την τουριστική επιχείρηση από την εκπαίδευση διακρίνονται σε:

- Αυξημένη παραγωγικότητα. Ο εμπλουτισμός των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας τόσο σε ποσότητα όσο και σε είδος.
- Ανύψωση του ηθικού. Έχοντας τα απαραίτητα εφόδια για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και τις ιδιαιτερότητες της θέσης στον εργαζόμενο δημιουργείται αίσθημα ασφάλειας και τόνωση του ηθικού.
- Μειωμένη επίβλεψη. Ο εργαζόμενος ο οποίος έχει εκπαιδευτεί μπορεί να δράσει πιο ανεξάρτητα και χωρίς την ανάγκη συνεχούς επιτήρησης.
- Μείωση ατυχημάτων. Λόγο σωστής κατάρτισης.
- Αυξημένη οργανωσιακή σταθερότητα και ευελιξία.
- Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης αφού εκτιμούν τις προσφορές της επιχείρησης και εμπλουτίζουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους.
- Αυξημένη αφοσίωση των υπαλλήλων. Με την εκπαίδευση μπορεί να αυξηθεί η αφοσίωση και η υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντας την ταύτισή τους με τους στόχους της επιχείρησης.
- Ανάπτυξη της κουλτούρας των εργαζομένων μέσω των διαδικασιών της εκπαίδευσης.

Το μοντέλο μάθησης του Kolb είναι ένα κλασσικό μοντέλο το οποίο εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι μαθαίνουν. Η μελέτη του βοηθάει στην κατανόηση των αρχών της αποτελεσματικής μάθησης.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι άνθρωποι μαθαίνουν με διάφορους τρόπους, συγκεκριμένα:

- Από βιώματα.
- Από την παρατήρηση και των στοχασμό των όσων συμβαίνουν.
- Από την μελέτη βιβλίων, άρθρων, μοντέλων κ.λπ.
- Από τον ενεργό πειραματισμό.



Πηγή: Μαντάς 1992:138

Από το μοντέλο αυτό προκύπτει ότι η αποτελεσματική μάθηση προϋποθέτει πολλές ικανότητες. Συγκεκριμένα απαιτεί ικανότητες αξιοποίησης της συγκεκριμένης εμπειρία αλλά και ικανότητες αφηρημένης εννοιολόγησης και στοχασμού. Συνεπώς οι εκπαιδευτές θα πρέπει να είναι ικανοί να επιλέγουν κατά περίπτωση τον αντίστοιχο μηχανισμό μέσω του οποίου θα προωθήσουν τη μάθηση.

Κεφάλαιο 7

Πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις εργαζομένων

Κάθε επιχείρηση παρέχει στους υπαλλήλους της μερικά απτά ωφελήματα είναι δυνατόν να εξασφαλίσουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως είναι η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία και η απώλεια εισοδήματος που οφείλεται στη συνταξιοδότηση. Είναι δυνατόν ακόμα να παρέχουν ένα επιπλέον εισόδημα και ένα καλύτερο περιβάλλον εργασίας. Μερικά ωφελήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχαγωγικών αναγκών των εργαζομένων. Μολονότι δε τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων η διοίκηση ανθρώπινου συχνά περιμένει να βοηθήσουν τις προσπάθειες της στρατολόγησης, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν περισσότερη αφοσίωση στην εταιρία, να μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες και γενικά να βελτιώσουν τη δυναμική της επιχείρησης.

7.1. Φιλοσοφία των πρόσθετων παροχών.

Η ανάπτυξη πρόσθετων παροχών στους εργαζόμενους υπήρξε μεγάλη από την εποχή του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Μερικοί μάνατζερ φοβούνται ότι στις πιο ανεπτυγμένες δυτικές χώρες αντί μιας κρατικής, σοσιαλιστικής κοινωνίας ευημερίας βρισκόμαστε στη διαδικασία δημιουργίας μιας ιδιωτικής βιομηχανικής κοινωνίας ευημερίας. Ο ρόλος του ατόμου φαίνεται να γίνεται ολοένα και μικρότερος.

Ποια πρέπει να είναι η φιλοσοφία του μάνατζερ στο χώρο των εξυπηρετήσεων του εργαζόμενου. Σε μια οικονομία της ιδιωτικής επιχείρησης η βασική κατευθύνουσα αρχή πρέπει να είναι πως δεν πρέπει να παρέχεται ένα ωφέλημα στον υπάλληλο εκτός αν υπάρχει κάποια ανταπόδοση στον οργανισμό, η οποία να είναι τουλάχιστο ίση προς το κόστος του. Αυτό δε σημαίνει πως η πολιτεία δεν έχει το δικαίωμα και τη υποχρέωση να επιβάλλει σε μια επιχείρηση τη χορήγηση παροχών αν η κοινωνία αισθάνεται ότι τούτο είναι για το γενικό καλό και την ευημερία. Αυτή η επιβολή καταλήγει σε μια μεταβολή του συστήματος της ελεύθερης επιχείρησης. Ο πρέπει να πάρει μια αποφάσεις στο χώρο ελευθερίας που του αφήνει και ο βασικός οδηγός πρέπει να είναι μια σύγκριση του κόστους των παροχών με τις πιθανές απτές και μη απτές ανταποδόσεις στην επιχείρηση.

Η ανταπόδοση των πρόσθετων παροχών προς την επιχείρηση μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, πολλές από τις οποίες δεν μπορούν να υπολογιστούν ποσοτικά. Συχνά όμως μεταξύ των πλεονεκτημάτων αναφέρονται:

- Πιο αποτελεσματική στρατολόγηση.
 - Βελτιωμένο ηθικό κι αφοσίωση
 - Χαμηλότερη κινητικότητα (*turnover*) και απουσίες.
 - Καλές δημόσιες σχέσεις.
 - Μειωμένη επίδραση των σωματείων.
 - Μειωμένη απειλή περαιτέρω παρεμβάσεων της πολιτείας
- (Κανελλόπουλος 2002:482-484)

7.2. Στρατηγική πρόσθετων παροχών.

Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού προγράμματος παροχών απαιτεί την ευθυγράμμιση του με τη γενικότερη πολιτική της εταιρείας στο θέμα των οικονομικών απολαβών. Η στρατηγική των πρόσθετων παροχών συνδέεται με τις επιλογές στους παρακάτω τομείς:

- *Το μείγμα των παροχών.* Έτσι ονομάζεται το συνολικό πακέτο των παροχών που μια εταιρεία προσφέρει στους υπαλλήλους της. Η απόφαση για αυτό το πακέτο των παροχών επηρεάζεται συνήθως από τους εξής παράγοντες:
 - *Από τη συνολική στρατηγική των αμοιβών βάσει της θέσης και των αντίστοιχων προγραμμάτων των ανταγωνιστών.*
 - *Από τους στόχους της εταιρείας. Αν για παράδειγμα στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων τότε οι παροχές πρέπει να είναι ίδιες για όλους.*
 - *Τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού.*
- *Η ποσότητα των παροχών.* Η ποσότητα των παροχών εξαρτάται από το συνολικό πακέτο των αμοιβών που παρέχει η εταιρεία, καθώς αυτό καθορίζει τα διαθέσιμα χρήματα. Από τη στιγμή που αυτό έχει ξεκαθαρίσει η διοίκηση είναι σε θέση να γνωρίζει πόσα να διαθέσει για κάθε παροχή και ποια πρέπει να είναι η συμβολή των εργαζομένων προς αυτή την κατεύθυνση.
- *Η ευελιξία του προγράμματος παροχών.* Αυτό αναφέρεται στο βαθμό ελευθερίας που έχουν οι εργαζόμενοι να προσαρμόσουν το πρόγραμμα στις δικές τους ανάγκες που επηρεάζονται από μια ποικιλία παραγόντων: ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, εργασία συζύγου τρόπος ζωής κ.λπ. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούν να συνδυάσουν τις παροχές που

τους παρέχονται. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι αφού παίρνουν αυτοί τις αποφάσεις, από την άλλη όμως η ύπαρξη ενός ξεχωριστού προγράμματος για κάθε εργαζόμενο δημιουργεί αρκετή πολυπλοκότητα στη διαχείριση και στη διατήρηση αρχείων για τον καθένα, στον τρόπο φορολόγησης των παροχών, ενώ συχνά οι εργαζόμενοι μπορεί να διαλέξουν ένα συνδυασμό προγραμμάτων, που δεν είναι κατάλληλος γι' αυτούς ή δεν καλύπτει ανάγκες που έρχονται αργότερα στο προσκήνιο. Ευελιξία στις επιλογές των προσφερόμενων παροχών παρέχει και η επιλογή χρονικής και τοπικής προσφοράς της εργασίας. (Κανελλόπουλος 2002:484)

7.3. Συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας.

Σ' αυτές μεταβάλλεται ο αριθμός των εργατοημερών για κάθε εβδομάδα, αυξάνοντας τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας από δέκα ώρες και πάνω. Ένας τύπος συμπιεσμένου εβδομαδιαίου προγράμματος εργασίας συνίσταται σε τέσσερις εβδομάδες των 10 εργατοωρών ημερησίως.

Η συμπιεσμένες εβδομάδες εργασίας παρέχουν στους εργάτες δύο χαρακτηριστικά πλεονεκτήματα. Πρώτον δημιουργούν λιγότερες πιθανότητες αποδιοργάνωσης και διάσπασης για επαγγέλματα που παρέχουν υπηρεσίες επί 24ώρου βάσεως και δεύτερον επιτυγχάνουν να μειώσουν σημαντικά τις αδικαιολόγητες απουσίες, καθυστερήσεις και αργοπορίες. Άλλα πλεονεκτήματα είναι η παροχή περισσότερων ημερών στους υπαλλήλους για να περάσουν όπως αυτοί επιθυμούν. Το βασικό μειονέκτημα είναι η ακατάπαυστη εργασία των υπαλλήλων που δημιουργεί υπερβολική κούραση και άγχος. Για το λόγο αυτό η επιλογή των υπαλλήλων θα πρέπει να γίνεται προσεκτικά μέσα από διάφορες διαδικασίες και με βασικό κριτήριο την αντοχή στην πολύωρη εργασία και όχι την βούληση των υπαλλήλων μόνο. (Κανελλόπουλος 2002:485)

7.4. Είδη πρόσθετων παροχών.

Εκτός από τα είδη πρόσθετων παροχών που συναντήσαμε μέχρι τώρα υπάρχουν και πολλοί άλλοι τρόποι ανταμοιβής των εργαζομένων. Μερικοί χρησιμοποιούνται συχνά π.χ. μεταφορά στην εργασία και άλλοι λιγότερο π.χ. οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση. Αυτοί οι τρόποι είναι:

- *Πρόγραμμα ασφάλειας.*
- *Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.*

- Πρόγραμμα δικαιολογημένης απουσίας.
- Προγράμματα υγείας.
- Οικονομικές εξυπηρετήσεις.
- Πιστωτικοί συνεταιρισμοί.
- Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση.
- Ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις.
- Αθλητικά προγράμματα.
- Κοινωνικές εκδηλώσεις.
- Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες.
- Άλλες εξυπηρετήσεις.
- Κατοικία και μεταφορά.
- Εξυπηρέτηση φαγητού.
- Επιστημονικές εξυπηρετήσεις.
- Παροχή υπηρεσιών φροντίδας για παιδιά.

7.5. Μελέτη περίπτωσης της αλυσίδας ξενοδοχείων Hilton.

Τα ξενοδοχεία Hilton αποτελούν τη μεγαλύτερη και μακροβιώτερη αλυσίδα ξενοδοχείων παγκοσμίως. Η αλυσίδα απαρτίζεται από 3.400 ξενοδοχεία σε 80 χώρες ανά τον κόσμο. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hilton-elevator.com/home.htm>.

Η χρήση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση αυτού του βελινεκούς προκειμένου αυτή να διέπεται από στόχους και κοινή πολιτική και αυτό να είναι αντιληπτό από τον πελάτη. Χωρίς τη χρήση διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν θα ήταν δυνατό όλοι οι υπάλληλοι να έρχονταν σε επαφή τόσο με τους στόχους αυτής της επιχείρησης όσο και με το προφίλ που θέλει αυτή να έχει.

Η εκπαίδευση των υπαλλήλων είναι ο μόνος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό. Η Hilton έχει αναπτύξει τη δική της σχολή (The elevator program) η οποία αναλαμβάνει άτομα τα οποία έχουν διάθεση να εργασθούν στην τουριστική βιομηχανία, τα

εκπαιδεύει, τα αποκαθιστά άμεσα επαγγελματικά και τους προσφέρει την ευκαιρία να γίνουν στελέχη σε ένα από τα ξενοδοχεία της ανά τον κόσμο.

Το πρόγραμμα αυτό έχει βραβευθεί ως ένα από τα καλύτερα προγράμματα ανάπτυξης νέων στελεχών τόσο για την συνεχή προσφορά του στην ανάπτυξη όσο και για την ικανότητα του να εντοπίζει και να εξελίσει άτομα με ταλέντο στην τουριστική βιομηχανία. Χάριν αυτού του προγράμματος η Hilton θεωρείται πρωτοπόρος εταιρεία στον χώρο που δραστηριοποιείται. Το πρόγραμμα αυτό έχει επίσης επιρεάσει τον τρόπο που αντιμετωπίζεται από τους μελλοντικούς συνεργάτες-υπαλλήλους σαν μια εταιρεία ευκαιριών. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hilton-elevator.com/award.htm>.

Άλλο ένα δείγμα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αυτής της εταιρίας είναι το πρόγραμμα work at home δηλαδή η κατ' οίκον εργασία. Το πρόγραμμα αφορά άτομα κάθε ηλικίας και κάθε φυσικής κατάστασης. Ο υπάλληλος μπορεί να είναι κάποιος συνταξιούχος ο οποίος ενδιαφέρεται για μια ενίσχυση του εισοδήματός του, μια νεαρή μητέρα που δεν θέλει να εργασθεί εκτός της οικίας της ή και κάποιο άτομο με κινητική αναπηρία. Η εργασία αφορά κρατήσεις μέσω internet και τηλεφωνική υποστήριξη πελατών και με τον τρόπο αυτό η εταιρεία επιτυγχάνει την βέλτιστη απόδοση αυτών των υπαλλήλων με πολύ χαμηλότερο κόστος για την ίδια. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hrccjobs.com/index.html>

7.5.1. Τρόπος εφαρμογής του προγράμματος Elevator.

Το πρόγραμμα έχει σαν στόχο της εκπαίδευση και ανέλιξη νέων στελεχών με την προοπτική σε 5 έως 8 χρόνια να γίνουν διοικητικά στελέχη. Το πρόγραμμα υλοποιείται σε 18 μήνες. Ο εκπαιδευόμενος κάνει δύο εννιάμηνες πρακτικές σε διαφορετικά μέρη ανά τον κόσμο σε ξενοδοχεία της αλυσίδας. Κατά τη διάρκεια αυτών των πρακτικών εκπαιδεύεται στα τέσσερα κύρια τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης, το τμήμα των διαφόρων λειτουργιών (ρεσεψιόν, εστιατόριο, κουζίνα, μπάρ), το οικονομικό τμήμα, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην επιχειρησιακή ανάπτυξη. Επίσης πρέπει να φέρει εις πέρας διάφορα επιχειρηματικά πλάνα που του ανατίθενται.

Κατά τη διάρκεια αυτή ο εκπαιδευόμενος έχει τη δυνατότητα της ηλεκτρονικής πρόσβασης στην πλατφόρμα πληροφοριών της σχολής από όπου μπορεί να εμπλουτίσει τις γνώσεις του και να μάθει μια νέα ξένη γλώσσα.

Ολοκληρώνοντας το πρόγραμμα ο εκπαιδευόμενος απορροφάται άμεσα και ανελίσσεται ταχύτατα.

7.5.2. Στόχος του προγράμματος

Στόχος του προγράμματος είναι η εκπαίδευση με βάση τα πρότυπα της εταιρείας έτσι ώστε δημιουργώντας σωστά εκπαιδευμένους και ευχαριστημένους υπαλλήλους τα άτομα αυτά να αποτελούν άρτιους πρεσβευτές του εταιρικού προφίλ και σαν μελλοντικά στελέχη να το μεταδίδουν στους υφισταμένους τους.

7.5.3. Τρόπος εφαρμογής του προγράμματος work at home.

Το πρόγραμμα αυτό αφορά την εργασία στο σπίτι. Υπόσχεται επαγγελματική σταθερότητα με την σφραγίδα της Hilton από την ασφάλεια της οικίας. Η γραμμή εξυπηρέτησης πελατών δέχεται πάνω από ένα εκατομμύριο τηλεφωνήματα καθημερινά σε εικοσιτετράωρη βάση. Το πρόγραμμα αφορά επίσης τις κρατήσεις των ξενοδοχείων.

Δραστηριοποιούνται σε αυτό άτομα κάθε ηλικίας και φυσικής κατάστασης που ενδεχομένως δεν θα μπορούσαν να εργαστούν σε μια κανονική δουλειά εκτός οικίας λόγω υποχρεώσεων ή λόγω φυσικής κατάστασης.

Με την εφαρμογή αυτού του προγράμματος η Hilton έχει οικονομικά οφέλη λόγω του χαμηλότερου κόστους των υπαλλήλων αλλά επιτυγχάνει ταυτόχρονα και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της από άτομα τα οποία λόγω της δυσκολίας τους να έχουν μια κανονική εργασία εκτιμούν περισσότερο την ευκαιρία που τους δίνετε και συνεπώς γίνονται πιο αποτελεσματικοί και πιο εξυπηρετικοί.

7.5.4. Συμπληρωματικά οφέλη

Εκτός του προνόμιου της κατ' οίκων εργασίας τα άτομα τα οποία συμμετέχουν σε αυτό το πρόγραμμα δικαιούνται και τα παρακάτω:

- **Ταξιδιωτικό πρόγραμμα** με εκπτώσεις για τα ξενοδοχεία της αλυσίδας για τους ίδιους, τις οικογένειες ή τους φίλους τους. Δικαιούνται να κάνουν χρήση αμέσως μετά την εκπαίδευσή τους.
- **Άδεια μετ' αποδοχών** την οποία δικαιούνται μετά από έξι μήνες εργασίας.
- **Αποταμιευτικό πρόγραμμα** στο οποίο δικαιούνται να λαμβάνουν μέρος μετά τους τρεις μήνες εργασίας.
- **Πρόγραμμα επιβράβευσης**
- **Πρόγραμμα βοήθειας για τους εργαζομένους** για τυχόν προσωπικά τους προβλήματα.
- **Πρόγραμμα αγορών** με δικαίωμα έκπτωσης με τις συνεργαζόμενες εταιρείες ανα τον κόσμο.

Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hrcjobs.com/benefits.htm>.

7.7.5. Συμπεράσματα

Η χρήση τακτικών εκπαίδευσης, ανάπτυξης και επιβράβευσης των εργαζομένων αποτελούν τα κύρια εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Με την εκπαίδευση των εργαζομένων επιτυγχάνουμε την σωστή και αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και βοηθάμε την επικοινωνία και την λήψη σωστών και γρήγορων αποφάσεων. Επίσης καλλιεργούμε το εταιρικό προφίλ και αποσαφηνίζουμε στον υπάλληλο τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση και τη θέλει να πετύχει μέσα από αυτόν .

Με την ανάπτυξη επιτυγχάνουμε την πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργαζομένου επίσης ο εργαζόμενος δεν επαναπαύεται και δεν αντιμετωπίζει την εργασία του σαν ένα επαναλαμβανόμενο και μονότονο αντικείμενο αλλά προσπαθεί και ο ίδιος να την βελτιώσει και να βελτιωθεί μέσα από αυτή την διαδικασία.

Τέλος με την επιβράβευση- αναγνώριση των προσπαθειών του εργαζομένου επιτυγχάνουμε την ευχαρίστησή του και την συνέχιση της καλής και αποτελεσματικής εργασιακής συμπεριφοράς προκειμένου να απολαύσει και πάλι τα προνόμια που του αναλογούν.

Παραπάνω αναπτύχθηκαν δύο από τους τρόπους που χρησιμοποιεί η αλυσίδα Hilton μέσω της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς όφελος της ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης μιας και στις τουριστικές επιχειρήσεις ο υπάλληλος αποτελεί τον καθρέπτη συνεπώς όταν εκείνος γίνεται καλύτερος και πιο αποτελεσματικός συμβάλει θετικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Κεφάλαιο 8

*Σύγκριση ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με και χωρίς διοίκηση
ανθρώπινου δυναμικού.*

Στα παραπάνω κεφάλαια εξετάσαμε την συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, τους τρόπους που επεμβαίνει και βοηθάει στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων τις κάθε επιχείρησης και τα αποτελέσματα αυτής της διαδικασίας. Στο παρόν κεφάλαιο θα συγκρίνουμε τις επιχειρήσεις με και χωρίς τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, θα μιλήσουμε για τα προβλήματα που προκύπτουν και για τα οφέλη και τις ζημιές.

8.1. Προβλήματα κατά τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Μερικές φορές το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προσεγγίζεται μόνο από την άποψη της υπηρεσίας προσωπικού παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη σ' όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης περιλαμβάνονται σε αυτή. Άλλες φορές η κατάσταση αυτή αντιστρέφεται και το θέμα αντιμετωπίζεται μόνο από την άποψη της αποτελεσματικής εποπτείας, ενώ οι ρόλοι των ειδικών σε προσωπικό και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται (Λαλούμης & Ρούπας, σελ.94)

Η κάθε προσέγγιση μειώνει και παραβλέπει την αλληλεξάρτηση της από τις άλλες διοικητικές λειτουργίες. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού όταν τα ανώτατα στελέχη έχουν ελλιπείς γνώσεις των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η πολυπλοκότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται στην απογοήτευση των εργαζομένων την οποία δοκιμάζουν στην προσπάθεια τους να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν τους ρόλους τους. Η απογοήτευση αυτή συνδέεται συχνά με την λάθος ανάθεση καθηκόντων.

8.2. Προβλήματα κατά την έλλειψη εφαρμογής της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η έλλειψη εφαρμογής ανθρώπινου δυναμικού συμβαίνει συνήθως σε εποχικής λειτουργίας ή σε μικρά ξενοδοχεία. Οι αρνητικές επιδράσεις είναι:

- Λάθος επιλογή ανθρώπινων πόρων: Η επιλογή προσωπικού από άτομα τα οποία δεν είναι εξειδικευμένα και δεν έχουν την κατάλληλη

κατάρτηση μπορεί να οδηγήσει σε λάθος επιλογές οι οποίες δημιουργούν κακή εντύπωση στον πελάτη και έχουν αρνητικές συνέπειες στην εικόνα της επιχείρησης συνεπώς και στις πωλήσεις αυτής. Πολλές φορές χάρην περιστολής κόστους επιλέγονται άτομα μη εξιδεικευμένα και οι μελλοντικές επιπτώσεις είναι πολύ μεγαλύτερες από το άμεσο χρηματικό κέρδος.

- Κακή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων: Ο χειρισμός των διαφόρων θεμάτων του ανθρώπινου δυναμικού (μισθοί, κίνητρα, προαγωγές κ.λ.π) αλλά και των προβλημάτων (απολύσεις, χειρισμός λανθάνουσας συμπεριφοράς, διαμαρτυρίες προσωπικού) απαιτούν εξειδίκευση και γνώση. Ο μη ορθός χειρισμός μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια η οποία θα γίνει αντιληπτή από τον πελάτη και θα έχει άμεση συνέπεια στην εικόνα του για την επιχείρηση. Πρέπει οι αρμόδιοι να είναι σε θέση να λαμβάνουν σωστές και γρήγορες αποφάσεις μιας και μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί έναν ζωντανό οργανισμό που εργάζεται, παράγει και έρχεται σε επαφή με τον πελάτη διαρκώς.
- Μη εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών: Μια επιχείρηση θα πρέπει να θέτει σαφείς στόχους και να χαράσει πολιτικές προκειμένου να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να κερδίζει το μερίδιο αγοράς της. Σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, όπου το προϊόν της είναι οι υπηρεσίες που παρέχονται, αυτή η εικόνα διαμορφώνεται από το επίπεδο αυτών. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση ποιό είναι το μερίδιο της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, με ποιούς τρόπους θα το πλησιάσει και κυρίως με ποιές υπηρεσίες θα καταφέρει να δημιουργήσει ευχαριστημένους πελάτες.
- Ασαφείς στόχοι: Η θέσπιση στόχων είναι η αρχή για την εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών.
- Έλλειψη ενημέρωσης εργαζομένων για τους στόχους της επιχείρησης: όταν οι εργαζόμενοι αγνοούν τις προθέσεις της διοίκησης είναι αδύνατον να γίνουν μέρος της προσπάθειας και εργαλεία για την επίτευξη των στόχων. Ένας εργαζόμενος ανταποκρίνεται καλύτερα όταν γνωρίζει πως συνεισφέρει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης και δεν εκτελεί απλά κάποια προκαθορισμένα καθήκοντα όπως για

παράδειγμα το σερβίρισμα ή ο καθαρισμός των δωματίων. Για παράδειγμα εάν ένας σερβιτόρος γνωρίζει πως στόχος μια επισιτιστικής επιχείρησης είναι το ποιοτικό σέρβις με σκοπό την απόκτηση λιγότερων αλλά πιο προσοδοφόρων πελατών και όχι το γρήγορο και πιο πρόχειρο σέρβις θα προσαρμοστεί σε αυτό και θα γίνει και προσωπικός του στόχος. Όταν όμως δεν γνωρίζει τους σκοπούς της επιχείρησης μοιραία δεν τους εξυπηρετεί.

- Έλλειψη εκπαίδευσης προσωπικού: Σε μια βιομηχανία όπως η τουριστική η οποία διακατέχεται από έντονο ανταγωνισμό με άλλες χώρες τόσο ως προς την τιμή αλλά και το επίπεδο των υπηρεσιών η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης τόσο για την επιχείρηση όσο και για το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων της χώρας.
- Μη ποιοτική εξυπηρέτηση: Με βάση όλα τα παραπάνω αποτελεί δεδομένο ότι ελλείπει της οργάνωσης του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης η εξυπηρέτηση παύει να είναι ποιοτική και η επιχείρηση θέτει εαυτόν εκτός του ανταγωνισμού.

Όλα τα ανωτέρω πηγάζουν από την έλλειψη εκπαίδευσης, κατάρτισης και ικανοτήτων των προσώπων που είναι υπεύθυνα για αυτές τις διαδικασίες όταν δεν υπάρχει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

8.3. Σύγκριση επιχειρήσεων.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ανωτέρω ασφαλώς φτάνουμε στο συμπέρασμα ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητο κομμάτι της ξενοδοχειακής επιχείρησης παρά το όποιο κόστος της και το όποιο κόστος των διαδικασιών της. Με την βοήθεια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θέτουμε ακριβείς στόχους και καταφέρνουμε να τους πραγματοποιήσουμε. Έτσι καταφέρνουμε να κατακτήσουμε και τους τρεις βασικούς στόχους της ξενοδοχειακής επιχείρησης δηλαδή την αύξηση της ετήσιας πληρότητας, την ποιοτική εξυπηρέτηση και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης.

Συμπεράσματα

Ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση ήταν να εξυπηρετήσει ως μια αρχή συστηματοποίησης. Ο σκοπός της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) είναι να εξυπηρετήσει τις εκτελεστικές ημερήσιες εργασίες καλά, αλλά αυτή η πρακτική έχει θεωρηθεί ως εμπόδιο για ένα μεγάλο μέρος του υπολοίπου της επιχείρησης. Ενώ μερικοί απαιτούν αυτή η ευθύνη να παραμείνει ως έχει, ένα μεγάλο μέρος της λειτουργίας ΔΑΠ. μετασχηματίζεται. Έτσι μια μοντέρνα προσέγγιση θέλει την ΔΑΠ να καταστήσει όποια ανακριβή λειτουργία επιτυχή και εφαρμόσιμη και απαιτεί σημαντικές αλλαγές δεδομένου ότι η είναι να αποδειχθεί πιο εύκαμπτη, ανθεκτική, και πελατοκεντρική η προσέγγιση των μοντέρνων επιχειρήσεων (Fitz-Enz, 2001). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, ο σκοπός της ΔΑΠ θεωρείται ουσιαστικός και είναι μέρος της στρατηγικής ανάπτυξης της επιχείρησης.

Αυτή η πορεία δεν είναι ουσιαστικά χωρίς προβλήματα αλλά είναι μια προϋπόθεση για τις οργανώσεις εάν πρόκειται να διαχειριστούν το ανθρώπινο δυναμικό τους επιτυχώς. Η στρατηγική ΔΑΠ δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Συνοψίζοντας θα πρέπει να ξεχωρίσουμε τα εξής σημεία:

- Η διοίκηση πρέπει να συνειδητοποιήσει το σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, για το λόγο αυτό να προχωρήσει στην ίδρυση ανεξάρτητης σχετικής Διεύθυνσης με διευρυμένες αρμοδιότητες (Glebbeeck και Bax, 2002).
- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να έχει στόχο να επιτύχει σε σημαντικό βαθμό να προσαρμοστεί και να εξυπηρετήσει τους οργανωσιακούς στόχους, με τις πολιτικές επιλογής και εκπαίδευσης που ασκεί (Bontis και Fitz-Enz, 2002).

Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από www.scienceline.gr/HRM.doc

Έχοντας λοιπόν μελετήσει τις τουριστικές επιχειρήσεις με και χωρίς διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, αντιλαμβανόμενοι τα προβλήματα που προκύπτουν και λαμβάνοντας υπ' όψιν την παθολογία αυτών των επιχειρήσεων λόγω της πολυπλοκότητας της οργάνωσής τους, της διαρκούς έκθεσης απέναντι στον πελάτη και μερικές φορές της εποχικότητας καταλήγουμε πως η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για τη σωστή λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Η λειτουργία του τμήματος αυτού σίγουρα επιβαρύνει οικονομικά την επιχείρηση ωστόσο τα έξοδα αυτά αποσβένονται με την επίτευξη των στόχων της

επιχείρησης. Είναι σχεδόν αδύνατη η αρμονική λειτουργία και η σωστή κατεύθυνση και εκμετάλλευση του ανθρώπινου δυναμικού χωρίς την βοήθεια των γνώσεων και των ικανοτήτων των στελεχών αυτού του τμήματος.

Αξίζει να αναφερθεί πως οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού δεν συμβαίνει όμως δυστυχώς το ίδιο και με τις τουριστικές επιχειρήσεις. Το μεγαλύτερο μέρος τους όχι μόνο δεν εφαρμόζει τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλλά διοικείται και γενικά από έναν μόνο άνθρωπο στερώντας έτσι σε γνώσεις, πρωτοβουλίες και εξειδίκευση.

Θα ήταν ωφέλιμο το αρμόδιες αρχές να βοηθήσουν στην σωστή κατεύθυνση των τουριστικών επιχειρήσεων μέσα από την ενημέρωση, την εκπαίδευση και τα επιμορφωτικά προγράμματα. Θετική θα ήταν επίσης η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων για την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων μέσω επιδοτήσεων και προγραμμάτων ανταμοιβής των επιχειρήσεων.

Η προτάσεις αυτές δεν αποτελούν υπερβολή αφού ο τουρισμός αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς οικονομικούς πόρους για την Ελλάδα και η ποιοτική βελτίωση των καταλυμάτων θα βοηθούσε στην βελτίωση τόσο της γενικής εικόνας όσο και της οικονομίας.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

- Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων, Λαλούμης-Ρούπας, 1996, εκδόσεις Interbooks
- Διοίκηση επιχειρήσεων, Λαλούμης- Ρούπας, 1998, εκδόσεις Σταμούλης
- Εγκυκλοπαιδικό λεξικό, εκδόσεις Ελευθερουδάκη
- Λεξικό διοικήσεως επιχειρήσεων, εκδόσεις Παμισός
- Μάνατζμεντ τουριστικών επιχειρήσεων, Ανδριώτης, 2004 εκδόσεις Ελλην
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Χατζηπαντελής, 1998 εκδόσεις Μεταίχμιο
- Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003 εκδόσεις Μπένου
- Διοίκηση προσωπικού, Μαντάς, 1992, εκδόσεις Σύγχρονη εκδοτική
- Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Σαλεσιώτης, 1999, εκδόσεις Interbooks
- Το management των τουριστικών επιχειρήσεων, Χυτήρης, εκδόσεις Interbooks
- Διοίκηση ξενοδοχείων- Hotel management, Λαλούμης, εκδόσεις Σταμούλης
- Ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις, Lunberg, 2000, εκδόσεις Έλλην
- Διοίκηση προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, Κανελλόπουλος, 2002
- Ποιοτική εξυπηρέτηση πελατών, Καταρχιάς, 2002 εκδόσεις Έλλην
- Front office management, Θεοχάρης, 2007, εκδόσεις Προπομπός
- Η τέχνη της συγγραφής της πτυχιακής εργασίας στον τουρισμό, Μοίρα - Μυλωνόπουλος, Interbooks
- Εισαγωγή στη διοίκηση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Φουντουλάκης, 2000, εκδόσεις Έλλην
- Λειτουργίες ξενοδοχειακών μονάδων, Weissinger , 2003, εκδόσεις Ελλην

Ξένη βιβλιογραφία

- Personnel management, Torrington-Hall
- Human resource management, Schoenfeld
- Human resource management at hospitality and tourism, Riley
- Tourism “How effective management makes the difference”, Dosweel
- Fitz-Enz, J. (2001), The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance, AMACOM, New York, NY

Επιστημονικά περιοδικά

- Διοικητική ενημέρωση τεύχος 28, 2004

- Hunter, L.W. (2002), "Choices and the high-performance workplace, mastering management, part 11", The Financial Post
- Bontis, N., Fitz-Enz, J. (2002), "Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents", Journal of Intellectual Capital, Vol. 3 No.3, pp.223-47
- Glebbeek, A.C., Bax, E.H. (2002), Labour Turnovers and its Effects on Performance: An Empirical Test Using Firm Data, University of Groningen

Internet

- Λαλούμης Δ. Θέματα διοίκησης προσωπικού ξενοδοχείων: Κουλτούρα και αξίες. Ανακτήθηκε την 29 Μαΐου 2008 από <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>).
- Λαλούμης Δ. Ανακτήθηκε 01 Ιουνίου 2008 από <http://www.dratte.gr/ARTHRA/2005%20Motivation.htm>
- Σύγχρονες τάσεις και πρακτικές στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ανακτήθηκε 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.scienceline.gr/HRM.doc>
- The Elevator program. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hilton-elevator.com/award.htm>.
- Hilton work at home. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hrccjobs.com/index.html>
- Hilton work at home. Ανακτήθηκε την 14 Ιουνίου 2011 από <http://www.hrccjobs.com/benefits.htm>.