

**ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ –
ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΧΙΟΥ**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ : ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΜΑΡΟΥΔΑΣ ΛΕΩΝΙΔΑΣ



ΧΙΟΣ

ΟΚΤΩΒΡΗΣ 2004

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας βοήθησαν κάποιοι άνθρωποι με ξεχωριστό τρόπο.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω τον κ. Α. Μαρούδα ο οποίος δέχτηκε να αναλάβει την επίβλεψη της εργασίας μου και με βοήθησε με υπομονή και ανεκτικότητα ,με ιδέες, συμβουλές και χρήσιμα στοιχεία.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του ΔΠΜΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ για όσα μου πρόσφεραν (ιδιαίτερα τον κ.Π. Τσάρτα και τον κ. Ο. Σακελλαρίδη) και που μου έδωσαν την ευκαιρία να συμμετέχω στο μεταπτυχιακό αυτό πρόγραμμα όπου αποκόμισα γνώσεις και εμπειρίες.

Πολύτιμη ήταν η βοήθεια του κ .Κλειδά ο οποίος άμεσα ανταποκρίθηκε στο κάλεσμά μου για βιβλιογραφικές αναφορές. Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συμμετείχαν στην έρευνα στα ξενοδοχεία της Χίου και διέθεσαν το χρόνο και τον κόπο τους.



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
☞ <i>Γενικά για ρόλο και την αναγκαιότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (αναφορά στις ιδιαιτερότητες της ξενοδοχειακής επιχείρησης).</i>	5
☞ <i>Αναφορές στη θεωρία και στα συλ manager.</i>	12
ΚΥΡΙΩΣ ΜΕΡΟΣ	
☞ <i>Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων</i>	44
☞ <i>Ανάλυση εργασίας .</i>	48
☞ <i>Προσέλκυση υποψηφίων</i>	54
☞ <i>Επιλογή προσωπικού</i>	58
☞ <i>Ένταξη εργαζομένων ,στελέκωση και οργάνωση του προσωπικού.</i>	63
☞ <i>Εκπαίδευση προσωπικού</i>	65
☞ <i>Ο ρόλος των νέων τεχνολογιών και η σχέση του ανθρώπινου δυναμικού με αυτές</i>	78
☞ <i>Κίνητρα</i>	86
☞ <i>Αμοιβές εργαζομένων</i>	93
☞ <i>Αξιολόγηση απόδοσης</i>	104
☞ <i>Επικοινωνία και ομάδες</i>	124
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	

Έρευνα στα ξενοδοχεία της Χίου. Αναζήτηση της πραγματικότητας που επικρατεί στο νησί σε σχέση με τους απασχολούμενους στα ξενοδοχεία της περιοχής. Τα αποτελέσματά της παρεμβάλλονται στα ανάλογα κεφάλια του θεωρητικού μέρους.



ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Ο τουρισμός στην Ελλάδα αποτελεί ένα από τα δυνατά χαρτιά για την οικονομία της χώρας. Αν και η αξιοποίησή του δεν κινείται στα επίπεδα που θα περίμενε κανείς για μια χώρα με τόσα φυσικά χαρίσματα, γίνονται προσπάθειες από φορείς ιδιωτικούς και κρατικούς χρόνια τώρα για μια αρτιότερη οργάνωση που θα φέρει καλύτερα αποτελέσματα στην κοινωνία και την οικονομία του τόπου.

Η βιομηχανία του τουρισμού-η χρήση του όρου γίνεται με κάθε επιφύλαξη για τα δεδομένα της Ελλάδας – είναι κατά κύριο λόγο εντάσεως εργασίας ,ενώ την χαρακτηρίζει η εποχικότητα στις περισσότερες περιοχές. Οι σπουδές στην Ελλάδα μέχρι πριν λίγα χρόνια δεν ανταποκρίνονταν στις πραγματικές ανάγκες της ' 'τουριστικής πραγματικότητας ' '. Έτσι και το ανθρώπινο δυναμικό που σελέχωνε τις τουριστικές επιχειρήσεις δεν ήταν και το καταλληλότερο ή το πλέον καταρτισμένο για να ανταποκριθεί στις σύνθετες απαιτήσεις της τουριστικής δραστηριότητας.

Ανάμεσα στους παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίζουν και να διατηρούν την τουριστική ανάπτυξη (όπως είναι οι υποδομές ,οι πολιτικές και οι στρατηγικές που ακολουθούνται κ.α.)σημαντική θέση κατέχει και η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια τουριστική επιχείρηση είναι ιδιαίτερα σημαντική και τα αντικείμενα με τα οποία ασχολείται πολλά και σύνθετα. Σε αυτή τη διπλωματική εργασία θα ασχοληθούμε με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα θα σχολιάσουμε τα αποτελέσματα μιας έρευνας που

έγινε τον Αύγουστο του 2004 στα ξενοδοχεία Α και Β κατηγορίας της Χίου σε μια προσπάθεια να προσεγγίσουμε την πραγματικότητα της τουριστικής δραστηριότητας στο νησί.

- Το ανθρώπινο στοιχείο παίζει κυρίαρχο ρόλο στην επιτυχία μιας επιχείρησης ,πόσο μάλλον σε έναν οργανισμό όπως το ξενοδοχείο ,που οι υπηρεσίες αποτελούν το κυριότερο προϊόν του. Το ανθρώπινο δυναμικό έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη στην προσπάθειά του να επιτύχει τους στόχους της επιχείρησης . Έτσι η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση του πελάτη βασίζονται τόσο στις ικανότητες όσο και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν μιλήσουμε με οικονομικούς όρους *οι ανθρώπινοι πόροι ενός ξενοδοχείου είναι τμήμα του τελικού προϊόντος που προσφέρεται στον πελάτη (Mullins-Managing people in the hospitality industry).*

Σύμφωνα με τον *Willman η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται με τους μηχανισμούς εκείνους που ο οργανισμός προσελκύει τους υποψήφιους για εργασία ,τους επιλέγει ,τους εντάσσει στη δομή του, τους δίνει κίνητρα για την καλύτερη δυνατή απόδοση, τους αμείβει, και αναζητά τις δυνατότητές τους για μελλοντική εξέλιξη. Ασχολείται συνεπώς με συστήματα προαγωγών ,σχεδιασμού προσωπικού και διαδοχής και γενικά με την απόδοση των ανθρώπινων πόρων.*

Αν και η πραγματικότητα έχει αναδείξει τη σημασία και την ανάγκη για διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση τα τελευταία χρόνια λίγα βήματα έχουν γίνει σε αυτή την κατεύθυνση.

Συχνά η διαχείριση ανθρώπινων πόρων συγχέεται με τη διοίκηση προσωπικού ,ενώ η χρησιμότητά της εστιάζεται στη μείωση του κόστους στον τομέα του προσωπικού και λίγη προσοχή δίνεται σε όλες τις εφαρμογές που θα μπορούσε να έχει σε όλους σχεδόν τους τομείς της επιχείρησης με θεαματικά μακροχρόνια αποτελέσματα.

Για να καταλάβουμε το σκοπό της παραπάνω διάκρισης ας δούμε πώς αλληλοσυμπληρώνονται οι δύο έννοιες. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς – Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.2002).:

Η διοίκηση προσωπικού περιλαμβάνει τις εργασιακές σχέσεις τον σχεδιασμό και την ανάλυση των θέσεων εργασίας, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, υγιεινή και την ασφάλειά του, τις αμοιβές και τις παροχές , την προσέλκυση αλλά και την επιλογή υποψηφίων εργαζομένων, την αξιολόγηση του προσωπικού και βέβαια την άκρως σημαντική εκπαίδευση και ανάπτυξή του.

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων περικλείει όλα τα παραπάνω στοιχεία της διοίκησης προσωπικού τα εντάσσει όμως στο ευρύτερο πλαίσιο της φιλοσοφίας της ανώτατης ηγεσίας, της ανάπτυξη της ηγεσίας, της οργανωσιακής μάθησης και της διαχείρισης της γνώσης, της οργανωσιακής και διοικητικής ανάπτυξης, των προγραμμάτων ολικής ποιότητας, της εσωτερικής επικοινωνίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και γενικά της βελτίωσης της ομαδικής συνεργασίας και της ενίσχυσης της διάθεσης για απόδοση.

Σε γενικές γραμμές ο στόχος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο το προσωπικό θα εργάζεται πρόθυμα και αποτελεσματικά με αρχές και δέσμευση ώστε να επιτυγχάνεται ένα ανώτατο επίπεδο επιδόσεων. Οι πολιτικές που αφορούν στο προσωπικό αντικατοπτρίζουν το γενικό στυλ διοίκησης της επιχείρησης. *Οι φιλοσοφίες που θα έπρεπε να διέπουν τις πολιτικές αυτές είναι απλές και θεμελιώδεις. (Mullins-Managing people in the hospitality industry).*

- ☉ Σεβασμός για το άτομο
- ☉ Αναγνώριση των αναγκών των ατόμων και των προσδοκιών τους από την εργασία τους
- ☉ Δικαιοσύνη και ισότητα στην αντιμετώπιση των εργαζομένων αλλά και στα συστήματα επιβράβευσης
- ☉ Σταθερότητα στην απασχόληση
- ☉ Καλό περιβάλλον εργασίας
- ☉ Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και προοπτικές καριέρας
- ☉ Δημοκρατική λειτουργία της επιχείρησης
- ☉ Τήρηση των νόμων και των κανόνων της εργασίας του προσωπικού

Σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει το **Ινστιτούτο Προσωπικού και Ανάπτυξης** η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι το τμήμα της διοίκησης της επιχείρησης που ασχολείται με τα άτομα στην εργασία τους και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στην επιχείρηση. Στόχος της είναι να

φέρει κοντά τους εργαζόμενους ώστε να δημιουργηθεί ένας ενεργός οργανισμός, ο οποίος λαμβάνοντας υπ' όψη την ατομικότητα αλλά και την δυναμική των ομάδων θα τους επιτρέπει να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την επιτυχία της επιχείρησης. Η διοίκηση του προσωπικού επιπλέον ασχολείται με τις ανθρώπινες και τις κοινωνικές επιπτώσεις των αλλαγών μέσα σε έναν οργανισμό, τις μεθόδους εργασίας αλλά και τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές στην κοινότητα.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κινούνται στο πλαίσιο των παρακάτω θεμάτων όπως παρουσιάζονται στο σχήμα ενώ ο ρόλος της είναι συμβουλευτικός ,εποπτικός ,επιτελικός ,υποστηρικτικός και εκτελεστικός . (Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς – Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.2002).:

Λειτουργίες Διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Εξωτερικό
περιβάλλον

οργανωσιακό
περιβάλλον

ανάλυση και
περιγραφή
θέσεων εργασίας

προγραμματισμός
ανθρώπινων πόρων

προσέλκυση

εργασιακές σχέσεις

επιλογή

εκπαίδευση
ανάπτυξη

αξιολόγηση εργαζομένων

αμοιβές-παροχές

διοίκηση απόδοσης

οργανωσιακή και
διοικητική ανάπτυξη

εσωτερική
επικοινωνία

Στόχοι διοίκησης ανθρώπινων πόρων

- Διαρκής ανταγωνιστικότητα
- Βελτίωση ποιότητας και παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
- Τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων
- Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη προσωπικού
- Επίτευξη επιχειρησιακών στόχων

Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να παίξει ρόλο -κλειδί στην προσπάθεια της επιχείρησης να επιβάλει την στρατηγική της και να επιτύχει τους στόχους της. Είναι ο

‘φύλακας’ του διοικητικού στυλ σε κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα σε μια ξενοδοχειακή που είναι εντάσεως εργασίας, καθώς προστατεύει την εικόνα και την κουλτούρα της. Επίσης, μπορεί και να επηρεάσει το ήθος, τις αρχές και το στυλ διοίκησης της επιχείρησης. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συνήθως προσφέρουν παρόμοιο προϊόν, έτσι είναι προφανές ότι τη διαφορά και την πρωτοπορία στην προσφερόμενη ποιότητα μπορεί να την εξασφαλίσει ο ανθρώπινος παράγοντας αναδεικνύοντας το συγκριτικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Συνεπώς, *η στοιχειοθετημένη, οργανωμένη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και όχι επιβάρυνση στο κόστος της λειτουργίας της. (Knowles- ‘Hospitality management: an introduction’.)*

ΑΝΑΦΟΡΑ ΣΤΟ ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΚΑΙ ΣΤΑ ΣΤΥΛ MANAGEMENT

Πολλά έχουν γραφτεί για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τα διάφορα στυλ management που θα μπορούσε να υιοθετήσει μια επιχείρηση. Στη συνέχεια, θα γίνει μια αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο του θέματος και θα δοθεί σημασία στα πιο σημαντικά συμπεράσματα που έχουν βγάλει οι μελετητές. Τα παρακάτω στοιχεία αντλούνται από τα βιβλία *Κανελλόπουλος 1990, Μάναιζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση, Mullins- Managing people in the hospitality industry,*

Αρχικά αξίζει να επισημάνουμε τις δέκα αρχές που ο *Urwick* αναφέρει ως τις πιο σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στόχων σε έναν οργανισμό.

1. *Η αρχή του αντικειμενικού στόχου.* Ο κάθε οργανισμός και το κάθε τμήμα του πρέπει να είναι η απόλυτη έκφραση των στόχων και των υποχρεώσεων που έχει αναλάβει να πραγματοποιήσει, αλλιώς είναι μάταιη και περιττή η λειτουργία του.
2. *Η αρχή της εξειδίκευσης.* Οι δραστηριότητες κάθε μέλους ή ομάδας πρέπει να κινούνται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ,στα πλαίσια του δυνατού.
3. *Η αρχή του συντονισμού.* Στόχος της διοίκησης πρέπει να είναι η διευκόλυνση του συντονισμού των τμημάτων , των ενεργειών ,αλλά και της ενότητας στην προσπάθεια.
4. *Η αρχή της εξουσίας.* Τα όρια της εξουσίας πρέπει να είναι σαφή και ξεκάθαρα για κάθε άτομο της ομάδας.

5. *Η αρχή της ευθύνης.* Ο προϊστάμενος είναι απόλυτα υπεύθυνος για τις πράξεις των υφισταμένων του.
6. *Η αρχή του καθορισμού γραπτώς* των θέσεων εργασίας ,των καθηκόντων, των ευθυνών και της εξουσίας , αλλά και των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων.
7. *Η αρχή της ανταπόκρισης μεταξύ ευθυνών και εξουσίας.*
8. *Η αρχή της ισορροπίας* ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού.
9. *Η αρχή του ότι κάθε προϊστάμενος πρέπει να επιβλέπει το πολύ έξι άμεσα υφιστάμενους.*
10. *Η αρχή της συνέχειας.* Η οργάνωση μιας επιχείρησης είναι μια συνεχής διαδικασία που αναπροσαρμόζεται κάθε φορά στις ανάγκες της πραγματικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, ένας manager μπορεί να αναλάβει πρωτοβουλίες και δράσεις ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς, τους περιορισμούς (π.χ. των πόρων), τις επιλογές και τις ευκαιρίες.

Ας δούμε πιο συγκεκριμένα το θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τις τάσεις που έχουν επικρατήσει.

Βασισμένος στην ιεράρχηση των αναγκών από τον Maslow, ο Mc Gregor διατύπωσε τις θεωρίες X και Y. (*Κανελλόπουλος 1990 Μάνατζμεντ και αποτελεσματική διοίκηση και Mullins Managing people in the hospitality industry.*)

Η *θεωρία X* αντιπροσωπεύει τη βάση πάνω στην οποία καθορίζουν την πολιτική τους οι παραδοσιακά δομημένες επιχειρήσεις και ήταν συνήθως

αποδεκτή πριν την προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων. Οι υποθέσεις της λένε:

- ✓ Ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια προς την εργασία και είναι τεμπέλης.
- ✓ Συνεπώς τα άτομα πρέπει κατευθύνονται και να πιέζονται, να ελέγχονται και να απειληθούν με τιμωρία προκειμένου να επιτύχουν στους στόχους της επιχείρησης.
- ✓ Ο μέσος άνθρωπος αποφεύγει την ανάληψη ευθυνών, προτιμά να κατευθύνεται από κάποιον ανώτερο, δεν έχει φιλοδοξίες και εκτιμά την ασφάλεια περισσότερο από όλα
- ✓ Η υποκίνηση, λοιπόν, μπορεί να επιτευχθεί σε ψυχολογικό επίπεδο (ασφάλεια).

Αυτή τη θεωρία έχουν σαν βάση επιχειρήσεις με συγκεντρωτική οργάνωση, με manager που ακολουθούν αυταρχικό στυλ..

Από την άλλη η θεωρία Y επισημαίνει

- ✓ Για τους περισσότερους ανθρώπους η εργασία είναι το ίδιο φυσική όσο η ξεκούραση και το παιχνίδι
- ✓ Τα άτομα αυτοπειθαρχούν και αυτοκατευθύνονται προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς για τους οποίους έχουν δεσμευθεί.
- ✓ Η δέσμευση για την πραγματοποίηση στόχων είναι μια λειτουργία που συνδέεται άμεσα με το σύστημα των αμοιβών που αφορά τους συγκεκριμένους στόχους.

- ✓ Εάν βρεθεί στις κατάλληλες συνθήκες ο μέσος εργαζόμενος μπορεί να μάθει να αποδέχεται αλλά και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών.
- ✓ Η δημιουργικότητα στην επίλυση επιχειρησιακών προβλημάτων μπορεί να αναζητηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.
- ✓ Η ευφυΐα του μέσου ανθρώπου αξιοποιείται μόνο μερικώς.
- ✓ Τα κίνητρα που υποκινούν τους εργαζόμενους έχουν να κάνουν με αυτοπραγμάτωση ,το γόητρο ,τη δύναμη ,την ασφάλεια και γενικά αφορούν κυρίως το ψυχολογικό επίπεδο.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία είναι καθήκον της διοίκησης να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι ικανοποιούν τις ανάγκες τους αλλά ταυτόχρονα πραγματοποιούν τους στόχους της επιχείρησης.

Στην πραγματικότητα βέβαια το στυλ διοίκησης που θα υιοθετηθεί εξαρτάται πάντα από τις συνθήκες που επικρατούν και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Το σημαντικό είναι ανάλογα με τις περιστάσεις η επιχείρηση να προσαρμόζει τη διοίκησή της και να συνδυάζει τα συμπεράσματα των θεωριών.

Λίγα βήματα παραπέρα οι *Blake ,Mouton* διατύπωσαν το *διοικητικό πλέγμα* ,ώστε να προσεγγίσουν και εξηγήσουν πιο διεξοδικά τα διάφορα στυλ manager. Τα επικρατέστερα στυλ που προκύπτουν και αποτελούν διάφορους συνδυασμούς ανάλογα με τη βαρύτητα που δίνει ο μάνατζερ στην παραγωγικότητα και στον άνθρωπο, είναι τα εξής:

- Φτωχό μάνατζμεντ. Καταβολή μίνιμουμ προσπάθειας για να γίνει η απαιτούμενη εργασία είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της ομαδικότητας του οργανισμού.(χαμηλό ενδιαφέρον για παραγωγικότητα και για τους ανθρώπους.)
- Εξουσία και ελαστικότητα. Η επάρκεια των λειτουργιών είναι αποτέλεσμα τακτοποίησης των συνθηκών εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε η επέμβαση του ανθρώπινου στοιχείου να γίνεται σε ελάχιστο βαθμό.(υψηλό ενδιαφέρον για παραγωγή αλλά χαμηλό για τον άνθρωπο).
- Μέση λύση. Ικανοποιητική απόδοση του οργανισμού είναι δυνατή με την ισορροπία της ανάγκης να επιτευχθεί εργασία με ταυτόχρονη διατήρηση του ηθικού του ανθρώπου σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο.
- Σοβαρή προσοχή στις ανθρώπινες ανάγκες για ικανοποιητικές σχέσεις οδηγεί σε μια άνετη φιλική οργανωτική ατμόσφαιρα και ρυθμό εργασίας.(υψηλό ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ,χαμηλό για την παραγωγή).
- Ομαδικό μάνατζμεντ. Αποπεράτωση εργασίας πετυχαίνεται από συναινούντες ανθρώπους. Αλληλεξάρτηση δια κοινής υποστήριξης πάνω στο στόχο της επιχείρησης οδηγεί σε σχέσεις εμπιστοσύνης και σεβασμού. (υψηλό ενδιαφέρον τόσο για τον άνθρωπο όσο και για την παραγωγή.)

Οι παραπάνω είναι μόνο οι κυρίαρχοι παράγοντες στη διοικητική σκέψη σχετικά με την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Οι συνδυασμοί μπορούν να είναι πολλοί.

Τέλος αξίζει να αναφερθούμε και στη θεωρία του *Likert* για τα τέσσερα συστήματα του management. Τα διοικητικά συλ είναι τα εξής:

- Σύστημα 1. εκμεταλλευτικό –εξουσιαστικό. Ο έλεγχος συγκεντρώνεται στο ανώτατο μάνατζμεντ ,ενώ οι μάνατζερ δεν εμπιστεύονται τους υφισταμένους τους.
- Σύστημα 2. φιλανθρωπικό –εξουσιαστικό. Οι μάνατζερ έχουν συγκαταβατική πίστη και εμπιστοσύνη στους υφισταμένους (όπως τα αφεντικά στους δούλους.)
- Σύστημα 3. συμβουλευτικό. Η εμπιστοσύνη και η πίστη στους υφισταμένους από τον μάνατζερ είναι ουσιαστική αλλά όχι πλήρης. Η άτυπη οργάνωση είναι δυνατόν να υπάρχει και είτε υποστηρίζει ,είτε αντιστέκεται στους στόχους της τυπικής οργάνωσης.
- Σύστημα 4. συμμετοχικό. Η εμπιστοσύνη των μάνατζερ στους υφισταμένους είναι πλήρης και η τυπική οργάνωση ταυτίζεται με την άτυπη. Παράλληλα οι κοινωνικές δυνάμεις συντελούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Ο ίδιος ο *Likert* υποστηρίζει πως τα πιο αποτελεσματικά συστήματα είναι τα 3 και 4 .

Συμπερασματικά και πέρα τις απόψεις που διατυπώνονται στις θεωρητικές διατυπώσεις των ερευνητών ,υπάρχουν κάποιες έννοιες που οδηγούν σε αποτελεσματικότερο μάνατζμεντ και βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Και πιο συγκεκριμένα μιλάμε για σεβασμό και εμπιστοσύνη, αναγνώριση των προσπαθειών των εργαζομένων, δίκαιη μεταχείριση και αξιοκρατία, σεβασμό στην ατομικότητα αλλά και ευκαιρίες για συμμετοχή στη διοίκηση με τον έναν ή τον άλλο τρόπο.

Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΝΗΣΙ ΤΗΣ ΧΙΟΥ

Πέρα από τη θεωρητική προσέγγιση στα θέματα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων σε αυτή τη διπλωματική εργασία γίνεται μια προσπάθεια να απεικονιστεί η πραγματικότητα που επικρατεί στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας της Χίου σχετικά με αυτό το θέμα.

Πριν την αναφορά στη χιακή πραγματικότητα είναι χρήσιμο να δούμε και την ελληνική πραγματικότητα στο θέμα της απασχόλησης του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα στοιχεία αντλούνται από την έρευνα του ΙΤΕΠ η οποία είναι δημοσιευμένη στο internet και αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Μετά την παράθεση της έρευνας του ΙΤΕΠ θα παρουσιαστούν τα στοιχεία της έρευνας στα ξενοδοχεία του νησιού της Χίου ενταγμένα και στο θεωρητικό πλαίσιο που αναφέρεται στην ευρεία έννοια των ανθρώπινων πόρων.

Η Απασχόληση στα Ελληνικά Ξενοδοχεία

Η παρούσα μελέτη στηρίζεται σε δύο δειγματοληψίες που έγιναν το 1999 και το 2000. Έμφαση δίνεται στα περιγραφικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής απασχόλησης και ως τέτοια μπορεί να θεωρηθεί ότι συμβάλλει σε μία μικροοικονομική προσέγγιση της ξενοδοχειακής απασχόλησης.

Σύμφωνα με μελέτη του ΙΤΕΠ για το Μέγεθος και τη Δυναμική του Τουριστικού Τομέα (Βλέπε Μελέτη 7 – 1999), ο τουριστικός κλάδος της Ελλάδος δημιουργεί προστιθέμενη αξία της τάξης του 18-20% του ΑΕΠ που αντιστοιχεί σε 690 χιλιάδες θέσεις εργασίας το 1994. Το μέγεθος αυτό αναφέρεται στην αμέσως, εμμέσως και πολλαπλασιαστικώς δημιουργούμενη απασχόληση. Σύμφωνα με τα στοιχεία της παρούσης μελέτης στα ελληνικά ξενοδοχεία απασχολούνταν κατά μέσο όρο 11,5 άτομα, δηλαδή περί τους 100 χιλιάδες εργαζόμενοι το 1998 (βλέπε Πίνακα 1).

Πίνακας 1		
Κατηγορία Απασχόλησης	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Συνολική	11,47	17,54
Οικογενειακή	2,74	1,55
Μισθωτή	7,73	17,64

Η ξενοδοχειακή απασχόληση στην Ελλάδα συμπεριλαμβάνει, σε ένα μεγάλο ποσοστό, μέλη της ίδιας οικογένειας. Στον Πίνακα 1 δίνεται η συνολική, η οικογενειακή και η μισθωτή απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Η συντριπτική πλειοψηφία, το 97%, των ελληνικών ξενοδοχείων απασχολούν ένα τουλάχιστον μέλος της οικογένειας του ιδιοκτήτη. Το 18% απασχολεί ένα μέλος της οικογένειας, το 30% δύο μέλη, το 22% τρία μέλη, το 17% τέσσερα μέλη και το 11% πέντε ή περισσότερα μέλη. Το μέγεθος της οικογενειακής απασχόλησης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης (π.χ. νομική μορφή), του ξενοδοχείου (π.χ. είδος καταλύματος, κατηγορία και αριθμό δωματίων) και των εσόδων.

Οι εργαζόμενοι στα ελληνικά ξενοδοχεία καλύπτουν μία μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών. Στον Πίνακα 2 δίνονται οι διάφορες ειδικότητες και το ποσοστό συμμετοχής τους στο σύνολο του προσωπικού των ελληνικών ξενοδοχείων. Το 5% είναι διευθυντές και το 6% προϊστάμενοι τμημάτων. Το 28% εργάζεται στους ορόφους, το 20% στην υποδοχή και το 16% στα επισιτιστικά τμήματα.

Η μισθωτή απασχόληση εξαρτάται από τον αριθμό των δωματίων και την κατηγορία του ξενοδοχείου. Τα τρίτης κατηγορίας ξενοδοχεία απασχολούν κατά μέσο όρο 4 εργαζόμενους. Τα δεύτερης κατηγορίας ξενοδοχεία απασχολούν, κατά μέσο όρο, 14 εργαζόμενους, τα πρώτης κατηγορίας υπερδιπλάσιο αριθμό εργαζομένων (31) και τα πολυτελείας 120 εργαζόμενους. Δεν παρατηρείται σχεδόν καμία διαφορά μεταξύ των ξενοδοχείων πέμπτης και τέταρτης κατηγορίας, που, κατά μέσο όρο, απασχολούν 1,24 και 1,29 μισθωτούς αντίστοιχα.

Πίνακας 2**Η Διάρθρωση της Απασχόλησης κατά Τμήμα στα Ελληνικά Ξενοδοχεία**

Ειδικότητες	Ποσοστό απασχολουμένων
Διευθυντής	5%
Προϊστάμενοι Τμημάτων	6%
Sales / Marketing	1%
Λογιστήριο	4%
Όροφοι	28%
Επισιτιστικά Τμήματα	16%
Κουζίνα	9%
Υποδοχή	20%
Αποθήκες	1%
Τεχνική Υποστήριξη	4%
Άλλα	5%
Σύνολο	100%

Η εποχικότητα της λειτουργίας των ξενοδοχείων επηρεάζει τον αριθμό των μισθωτών εργαζομένων. Ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί μόλις δύο μήνες απασχολεί 0,48 εργαζόμενους ανά 10 δωμάτια. Αντίθετα ένα ξενοδοχείο που λειτουργεί 7 μήνες, δηλαδή όλη την καλοκαιρινή περίοδο, απασχολεί, κατά μέσο όρο, 2,13 εργαζόμενους ανά 10 δωμάτια.

Η μερική απασχόληση δεν είναι η συνηθισμένη μορφή απασχόλησης των ελληνικών ξενοδοχείων. Κατά μέσο όρο στα ελληνικά ξενοδοχεία απασχολούνται 7,29 εργαζόμενοι πλήρους απασχόλησης και 0,88 εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης. Η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών ξενοδοχείων δεν χρησιμοποιεί εργαζόμενους με τη μορφή της μερικής απασχόλησης.

Στο σύνολο των ελληνικών ξενοδοχείων με μισθωτή εργασία, απασχολούνται κατά μέσο όρο περί τις πέντε γυναίκες που αποτελούν περίπου το 75% του συνόλου των μισθωτών εργαζομένων στα ελληνικά ξενοδοχεία. Το 40% των ελληνικών ξενοδοχείων χρησιμοποιεί αποκλειστικά γυναικείο εργατικό δυναμικό.

Το πρόβλημα, όμως, είναι ότι η διάρθρωση της γυναικείας απασχόλησης ανά ξενοδοχειακό επάγγελμα (βλέπε Πίνακα 3) δείχνει ότι οι γυναίκες στα ελληνικά ξενοδοχεία κατέχουν τις κατώτερες θέσεις από μισθολογικής πλευράς όσο αφορά στο γόητρο και την κοινωνική θέση. Διαφοροποιήσεις παρατηρούνται και όσον αφορά στα άλλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ξενοδοχείου. Όσο ανεβαίνει η κατηγορία του ξενοδοχείου, τόσο μειώνεται

το ποσοστό της μισθωτής γυναικείας απασχόλησης.

Πίνακας 3		
Η Διάρθρωση της Απασχόλησης κατά Θέση Εργασίας και Φύλο		
Ειδικότητες	Ανδρες	Γυναίκες
Διευθυντής	89%	11%
Προϊστάμενοι Τμημάτων	61%	39%
Sales/Marketing	77%	23%
Λογιστήριο	67%	33%
Όροφοι	3%	97%
Επισιτιστικά Τμήματα	59%	41%
Κουζίνα	54%	46%
Υποδοχή	68%	32%
Αποθήκες	77%	23%
Τεχνική Υποστήριξη	96%	4%
Άλλα	44%	56%
Σύνολο	48%	52%

Σημαντικές είναι και οι διαφοροποιήσεις μεταξύ των περιφερειών της

χώρας. Ο μεγαλύτερος, κατά μέσο όρο, αριθμός εργαζομένων παρατηρείται στην Αθήνα (18,3 άτομα) και ακολουθεί η Χαλκιδική με 17,3 άτομα. Επίσης, μεγάλους αριθμούς εργαζομένων, συγκριτικά με τις υπόλοιπες περιφέρειες, παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία της υπολοίπου Αττικής (12 άτομα), της Κρήτης (10,5 άτομα), του Ιονίου (10,4 άτομα) και των Σποράδων (10 άτομα). Οι υψηλοί αριθμοί εργαζομένων στις περιοχές αυτές συμφωνούν με τους υψηλούς αριθμούς διανυκτερεύσεων που πραγματοποιούνται στα ξενοδοχεία τους.

Αντίθετα, στα ξενοδοχεία της Στερεάς Ελλάδας εργάζονται, κατά μέσο όρο 2,6 άτομα (αυτό αποτελεί και τη χαμηλότερη τιμή) και ακολουθούν τα ξενοδοχεία των Κυκλάδων με 3,6 άτομα, της υπόλοιπης Μακεδονίας με 4 άτομα, της Πιερίας με 5,3 άτομα και της Θεσσαλίας με 5,4 άτομα. Ο χαμηλός αριθμός εργαζομένων που παρατηρείται στις παραπάνω περιοχές, βρίσκεται σε αντιστοιχία με το μέγεθος των ξενοδοχειακών τους μονάδων (οι περιοχές αυτές έχουν τα υψηλότερα ποσοστά οικογενειακών ξενοδοχείων), καθώς και τον αριθμό των πελατών τους.

Η παρούσα μελέτη καταλήγει στις ακόλουθες προτάσεις πολιτικής:

- 1. Οι ξενοδόχοι αντιμετωπίζουν μεγάλο μη μισθολογικό κόστος για την πρόσληψη των πρώτων εργαζομένων, με αποτέλεσμα να μην προβαίνουν σε προσλήψεις. Προτιμούν να τα «βγάλουν πέρα μόνοι τους» παρά να προσλάβουν άτομα και να αντιμετωπίσουν την ελληνική γραφειοκρατία. Εδώ θα πρέπει να επιτρέπεται η απασχόληση με μορφή που να μην επιβαρύνει τον εργοδότη με το μη μισθολογικό κόστος.*
- 2. Η μερική απασχόληση δεν είναι πολύ διαδεδομένη στα ελληνικά ξενοδοχεία. Μέτρα ενίσχυσης αυτής της μορφής απασχόλησης θα αύξαναν την ανταγωνιστικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων ξενοδοχειακών υπηρεσιών.*
- 3. Οι ανάγκες του ξενοδοχειακού κλάδου σε ανθρώπινο δυναμικό δεν είναι για διευθυντικές θέσεις, αλλά για ειδικότητες που αφορούν την υποδοχή, την κουζίνα και τη διαχείριση των ορόφων.*
- 4. Όλο το προσωπικό του ξενοδοχείου έχει ανάγκη από κατάρτιση με εξαίρεση τις διευθυντικές θέσεις.*

Στο **Βόρειο Αιγαίο** συγκεντρώνεται το 5% των ελληνικών ξενοδοχείων. Στην περιφέρεια, είναι εγκατεστημένο το 3% των ξενοδοχείων πρώτης κατηγορίας της χώρας και το 5% των ξενοδοχείων πολυτελείας. Η περιφέρεια δεν παρουσιάζει το ίδιο επίπεδο τουριστικής ανάπτυξης, συγκριτικά με τις υπόλοιπες νησιωτικές περιφέρειες. Στην περιφέρεια παρατηρείται το φαινόμενο της εποχικής λειτουργίας, καθώς τα ξενοδοχεία λειτουργούν σχεδόν, κατά μέσο όρο, από το Απρίλιο μέχρι τον Οκτώβριο. Ο αριθμός διανυκτερεύσεων ανά ξενοδοχείο της περιφέρειας είναι 9547 και ταυτίζεται σχεδόν με αυτόν της χώρας (9376), ενώ σχεδόν όλες οι διανυκτερεύσεις (το 98%) πραγματοποιήθηκαν το 1998 από αλλοδαπούς.

ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΧΙΟΥ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας στη Χίο την περίοδο 17 Αυγούστου έως 8 Σεπτέμβρη 2004. Σκοπός της έρευνας ήταν από τη μία να αποτυπώσει την πραγματικότητα που ισχύει για την απασχόληση των εργαζομένων στα χιώτικα ξενοδοχεία, από την άλλη όμως να αποτελέσει ένα υλικό για την άντληση συμπερασμάτων και τον εντοπισμό ενδεχομένων προβλημάτων που αφορούν στο απασχολούμενο ανθρώπινο δυναμικό και τους μάντζερ –παράγοντες του νησιού. Η επίλυση των διαφόρων ζητημάτων που προκύπτουν συνήθως ξεκινά από έναν σαφή προσδιορισμό της πραγματικότητας. Στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου βοήθησαν οι κατευθύνσεις του βιβλίου C. Javeau -Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο .

Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια 21 ερωτήσεων που μοιράστηκαν σε ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας. Μετά από επικοινωνία με τους προϊσταμένους των επιχειρήσεων τα ερωτηματολόγια είτε αφέθηκαν στη reception η οποία τα μοίραζε στους εργαζόμενους κατά την άφιξη ή την αναχώρησή τους ,είτε προσωπικά δίνονταν στους εργαζόμενους όπου το επέτρεπαν οι συνθήκες (π.χ. φιλικές σχέσεις με προϊστάμενους και εργαζόμενους).Οι ερωτώμενοι είχαν στη διάθεσή τους περίπου μια βδομάδα-συχνά και περισσότερο- να τα συμπληρώσουν, και στη συνέχεια συλλέγονταν τα ερωτηματολόγια. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε 16 ξενοδοχεία και από τα 180 περίπου που μοιράστηκαν -τέτοιος υπολογίστηκε ο πληθυσμός σύμφωνα και με στοιχεία της επιθεώρησης εργασίας του νησιού-, συμπληρώθηκαν

74,οπότε το δείγμα μας ήταν περίπου το 41% του πληθυσμού των απασχολούμενων στα χιώτικα ξενοδοχεία.

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν απευθείας από τον ερωτώμενο: ο κάθε ερωτώμενος τσεκάρει μόνος του τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο (για πιο άμεσα αποτελέσματα.)

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας συμπληρώθηκαν. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθούν και οι τυχόν αρνήσεις των ερωτώμενων ή και των ιδιοκτητών που δυσκόλεψαν την εκπλήρωση της έρευνας.

ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Αξίζει να γίνει αναφορά στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάστηκε η έρευνα.

- Αρχικά, προσδιορίστηκε το αντικείμενο της έρευνας. Ήταν η απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία της Χίου ,τα χαρακτηριστικά του και η άποψή του σε κάποια ζητήματα που το αφορούν.
- Στη συνέχεια, προσδιορίστηκαν κάποια προβλήματα που τυχόν θα παρουσιάζονταν στην έρευνα (κυρίως η άρνηση των εργαζομένων αλλά και των διευθυντών-ιδιοκτητών για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου) και επιλέχθηκαν τα υλικά μέσα που θα χρησιμοποιούνταν για την έρευνα (φωτοτυπημένα ερωτηματολόγια ίδιας μορφής και ίδιου περιεχομένου).

- Έπειτα, καθορίστηκε ο αντικειμενικός σκοπός της έρευνας: (τι θέλει να δείξει κάποιος με την έρευνα αυτή) καθώς και το ποιες μεθόδους βοηθούν στη διεξαγωγή της έρευνας
- Ορίστηκε , επίσης, ο πληθυσμός που θα έπαιρνε μέρος στην έρευνα.
- Καθώς είχε ήδη επιλεγεί το είδος των ερωτήσεων και τα ερωτηματολόγια είχαν ήδη την τελική τους μορφή, ακολούθησε η υλοποίηση της έρευνας, η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και στη συνέχεια ο έλεγχός τους. Ακολούθησε κωδικοποίηση των ερωτηματολογίων (με πρόγραμμα excel).
- Επόμενο βήμα η τελική ανάλυση των δεδομένων, η επιλογή στατιστικών δεδομένων και επιλογή βασικών και μη πινάκων και σχεδιαγραμμάτων.

Ενδιαφέρον ήταν το στάδιο για την εξεύρεση και επιλογή των υλικών μέσων της έρευνας, προϋπόθεση με σημαντική επιρροή στο ίδιο το αντικείμενο της έρευνας. Εξετάστηκε η διαθεσιμότητα σε:

◇ *χρόνο*

◇ *Επιπλέον διαθέσιμες πληροφοριακές πηγές:* αυτές χρησιμοποιήθηκαν για την δειγματοληψία, και τη διατύπωση διαφόρων υποθέσεων στην εργασία που βοήθησαν στη διεξαγωγή των συμπερασμάτων.

◇ *Διάφορα υλικά μέσα:* υπολογίστηκε το ολικό κόστος σε χρήμα της εργασίας: υπολογίστηκε ο τρόπος εκτύπωσης των ερωτηματολογίων, ο τρόπος μεταφοράς στα σημεία διεξαγωγής της έρευνας (τα ξενοδοχεία) και ο τρόπος συλλογής, επεξεργασίας και ανάλυσης των αποτελεσμάτων (χρησιμοποίηση υπολογιστή).

◇ Χώρος διεξαγωγής της έρευνας: ως τόπος διεξαγωγής της έρευνας ορίστηκαν τα ξενοδοχεία Α' και Β' κατηγορίας της Χίου.

Η ΣΥΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι τύποι ερωτήσεων, γεγονός που προσέθεσε περισσότερο ενδιαφέρον στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο. Το ερωτηματολόγιο, με την προσεγμένη φροντίδα και επιμέλεια της διατύπωσης των ερωτήσεων, γίνεται πιο προσιτό στον ερωτώμενο με γλώσσα απλή, άμεση και σωστά διατυπωμένη. Χρησιμοποιήθηκαν, λοιπόν, ερωτήσεις κλειστού τύπου καθορίζοντας τις πιθανές απαντήσεις, όσο και ανοικτού τύπου που επιτρέπουν στον ερωτώμενο να απαντήσει ελεύθερα εκφράζοντας τη γνώμη του για το θέμα το οποίο ερωτάται. Συγκεκριμένα:

α) κλειστές ερωτήσεις

Χρησιμοποιήθηκαν κλειστές ερωτήσεις τύπου:

- ✓ Διχοτομική, π.χ. 5. Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο σε σχέση με τον τουρισμό (κρατικό ή ιδιωτικό)

ΝΑΙ ΟΧΙ

- ✓ Πολλαπλής επιλογής, π.χ. 7. Ποιές είναι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται?(κυκλώστε)
- Πάνω στη δουλειά
- Προπαρασκευαστική περίοδος
- Βιβλία και διάφορα εγχειρίδια
- Συμμετοχή σε διαλέξεις , σεμινάρια και τουριστικές εκθέσεις
- Εκπαίδευση μέσω internet

🌟 Κλίμακα βαθμολογίας, π.χ. 11.Είστε ικανοποιημένος από την εργοδοσία σε επίπεδο :

μισθών: ΚΑΘΟΛΟΥ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

Οι κλειστές ερωτήσεις δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη συλλογή διαφορετικών απαντήσεων, απαντήσεων που δεν ανταποκρίνονται σε άμεσες απόψεις των ερωτώμενων ή σε βαθιές τους στάσεις. Το πεδίο εφαρμογής τους περιορίζεται στην συγκέντρωση, λοιπόν, αντικειμενικών χαρακτηριστικών που έχουν προσδιοριστεί από τους ερευνητές και επιτρέπουν μ' αυτόν τον τρόπο την διάκριση μεταξύ των ερωτώμενων.

β) ανοικτές ερωτήσεις (σε συνδυασμό με δικοτομικές ή πολλαπλής επιλογής)π.χ.

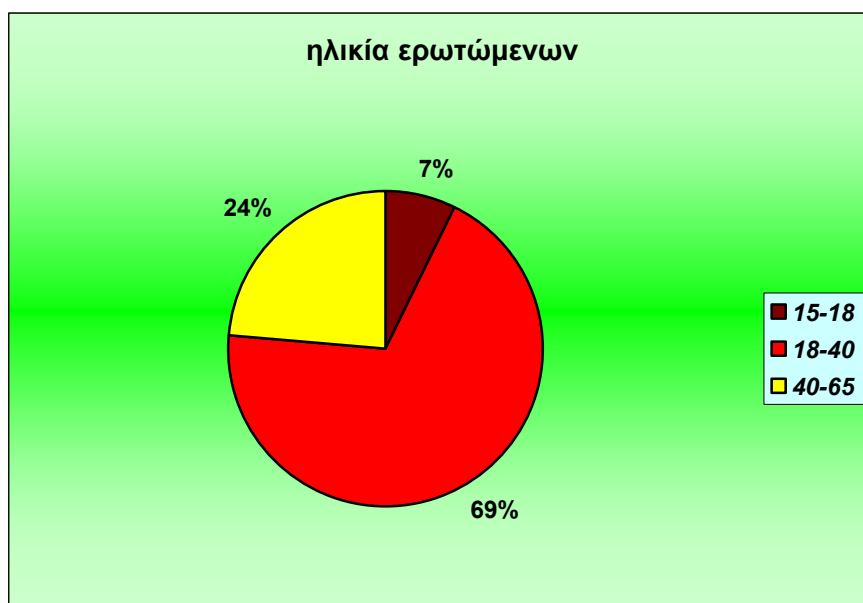
13.Είστε ικανοποιημένος με την απόδοσή σας? Ναι Όχι
Αν όχι τι φταίει?

Στις ανοικτές ερωτήσεις, η απάντηση δεν προβλέπεται, ούτε προκαθορίζεται και ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να εκφραστεί όπως εκείνος επιθυμεί. Η χρήση τέτοιων ερωτήσεων κρίθηκε απαραίτητη, καθώς δεν ήταν δυνατή η πρόβλεψη πιθανών απαντήσεων. Η διατύπωση των ερωτήσεων που έγινε με ιδιαίτερη λεπτότητα και προσοχή για να είναι εύκολα κατανοητές από τους ερωτώμενους, δεν παρουσίασε κανένα πρόβλημα καθώς δεν περιέκλειαν διφορούμενες ή αντιφατικές έννοιες. Οι ερωτήσεις αυτές, θα έδιναν τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν περισσότερες λεπτομέρειες για τους ερωτώμενους. Οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου παρουσιάζονται ως ερωτήσεις που αναζητούν τον τρόπο σκέψης των ατόμων με τρόπο άμεσο και απλό. Και όμως δεν απάντησαν οι ερωτώμενοι στις 3 αυτές ερωτήσεις. Συγκεκριμένα από τους 72 που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, μόνο 8 έδωσαν απάντηση στις ανοικτές ερωτήσεις οπότε το δείγμα αυτό δεν είναι τόσο αξιόπιστο ώστε να βγουν αποδεκτά συμπεράσματα.

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι υπήρξε και το στοιχείο «των αναπάντητων ερωτήσεων». Ο ερωτώμενος, σε πολλές περιπτώσεις, αρνήθηκε πιθανή απάντηση στην τυχόν ερώτηση (δεν σημειώθηκε περίπτωση παράλειψης από τον ερευνητή, αλλά άρνησης απάντησης από τον ερωτώμενο στην συγκεκριμένη ερώτηση).

ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

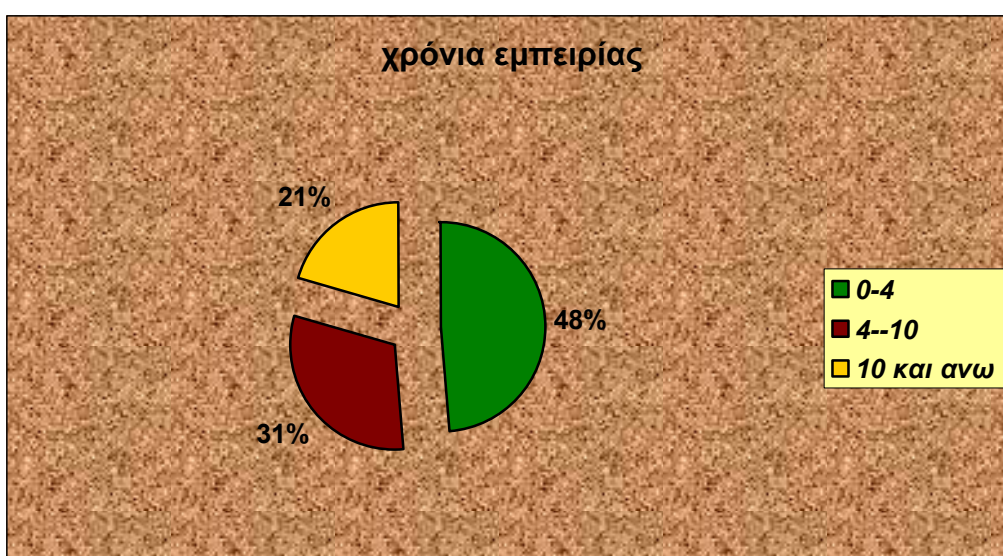
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΩΤΩΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ



Αρχικά ,σκοπίμο είναι να δοθεί η **ταυτότητα του δείγματος**. Το δείγμα αποτέλεσαν άτομα τα οποία ανήκαν κατά πλειοψηφία (69%) στην ηλικιακή ομάδα από 18 έως 40 ετών. Ο λόγος είναι προφανής. Σε έναν τομέα όπως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που είναι εντάσεως εργασίας οι απαιτήσεις είναι πολλές ,τόσο σε σωματικό ,όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Η συνεχής επαφή με ανθρώπους και η προσπάθεια εξυπηρέτησής τους μπορεί να γίνει ψυχοφθόρα διαδικασία που δεν αντέχεται για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο τομέας της εξυπηρέτησης (στα περισσότερα πόστα)απαιτεί άτομα νέα ,σε εγρήγορση με φυσικές και ψυχικές αντοχές. Επίσης απαραίτητη είναι η επαφή με τη σύγχρονη πλευρά της κοινωνικής πραγματικότητας (εξελίξεις ,νέες τεχνολογίες κτλ) κάτι που ευκολότερα κατακτούν τα άτομα στις δημιουργικότερες δεκαετίες της ζωής τους. Οι παραπάνω λόγοι σε συνδυασμό με το ότι στη Χίο ακόμα ο τουρισμός δεν αποτελεί κύριο μοχλό της τοπικής

οικονομίας δικαιολογούν το ποσοστό που κατέχουν οι ηλικίες 18-40. Συνήθως η εργασία στα ξενοδοχεία αντιμετωπίζεται ως κάτι το προσωρινό (μεταβατικό στάδιο),μέχρι να βρεθεί κάτι καλύτερο και πιο σίγουρο ή ως κάτι το οποίο φέρνει ένα συμπληρωματικό εισόδημα στο σπίτι.

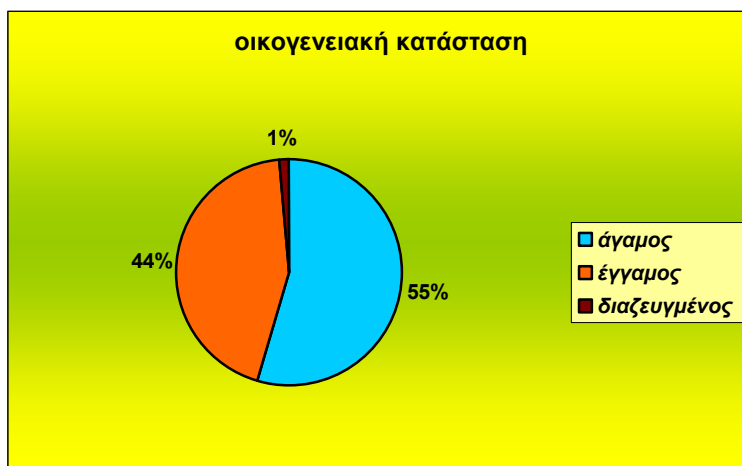
Ακολουθούν οι ηλικίες 40 -65 σε ποσοστό 24%του δείγματος. Ενώ εντύπωση κάνει το ότι απασχολούνται ανήλικα άτομα 15-18 ετών (τα οποία κυρίως δεν είναι δηλωμένα στο ΙΚΑ ή την επιθεώρηση εργασίας).



Το ότι η εργασία στα ξενοδοχεία της Χίου προτιμάται από άτομα ηλικιών 18-40 και για μικρό σχετικά χρονικό διάστημα το μαρτυρά και ο παραπάνω πίνακας που αναφέρεται στα **χρόνια εμπειρίας** που έχει το δείγμα πάνω στην απασχόληση στα ξενοδοχεία. Η πλειοψηφία (48%) απασχολείται μόλις για 0-4 χρόνια κάτι που επιβεβαιώνει τη φήμη του επαγγέλματος ως μη μόνιμο(μεταβατικό στάδιο). Ακολουθεί το ποσοστό 31% με εμπειρία 4-10 χρόνια στον τομέα και τέλος μόλις το 21% έχει 10 χρόνια εμπειρίας και πάνω (εδώ περικλείονται κυρίως οι ειδικότητες καμαριέρων που δεν αντιμετωπίζουν μεγάλη ρευστότητα στο περιβάλλον

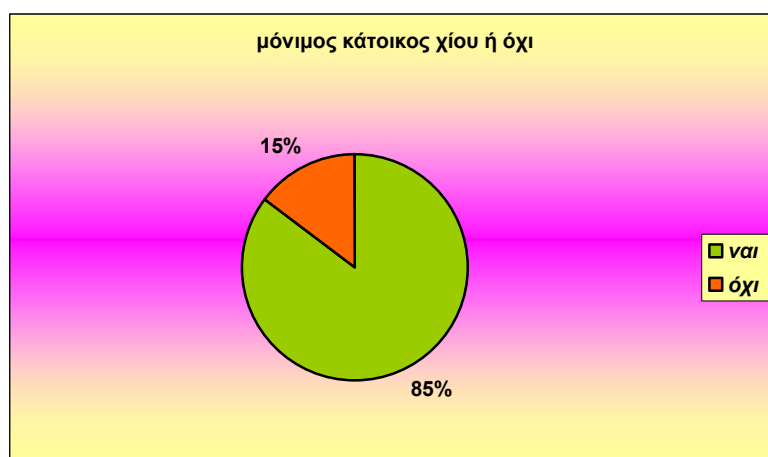
εργασίας και κυρίως είναι γυναίκες που δεν έχουν άλλες επιλογές εργασίας στο νησί.)

Οικογενειακή κατάσταση δείγματος



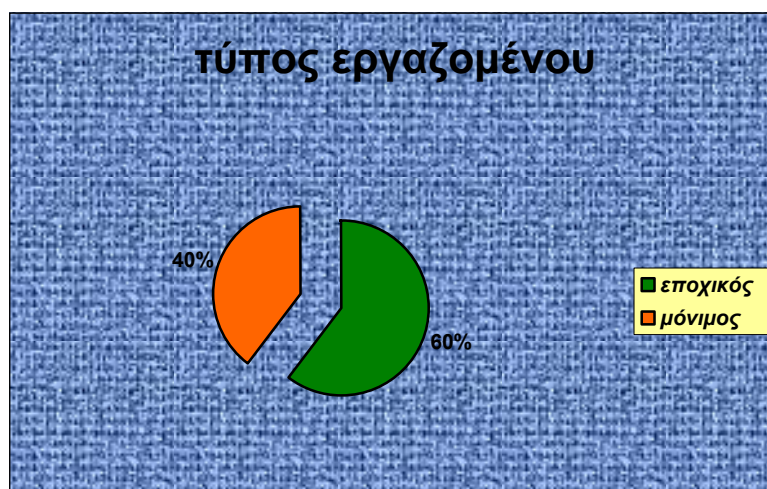
Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των ατόμων του δείγματος δεν υπάρχουν εντυπωσιακές διαφοροποιήσεις. Ένα ποσοστό 55% είναι έγγαμοι, ένα 44% άγαμοι ενώ μόνο το υπόλοιπο 1% είναι διαζευγμένοι. Έτσι δεν μπορούμε να βγάλουμε κάποιο ιδιαίτερο συμπέρασμα παρά μόνο το ότι την απασχόληση στα ξενοδοχεία προτιμούν εξίσου σχεδόν οι άγαμοι και οι έγγαμοι.

Μόνιμος κάτοικος Χίου ή όχι το δείγμα μας ?



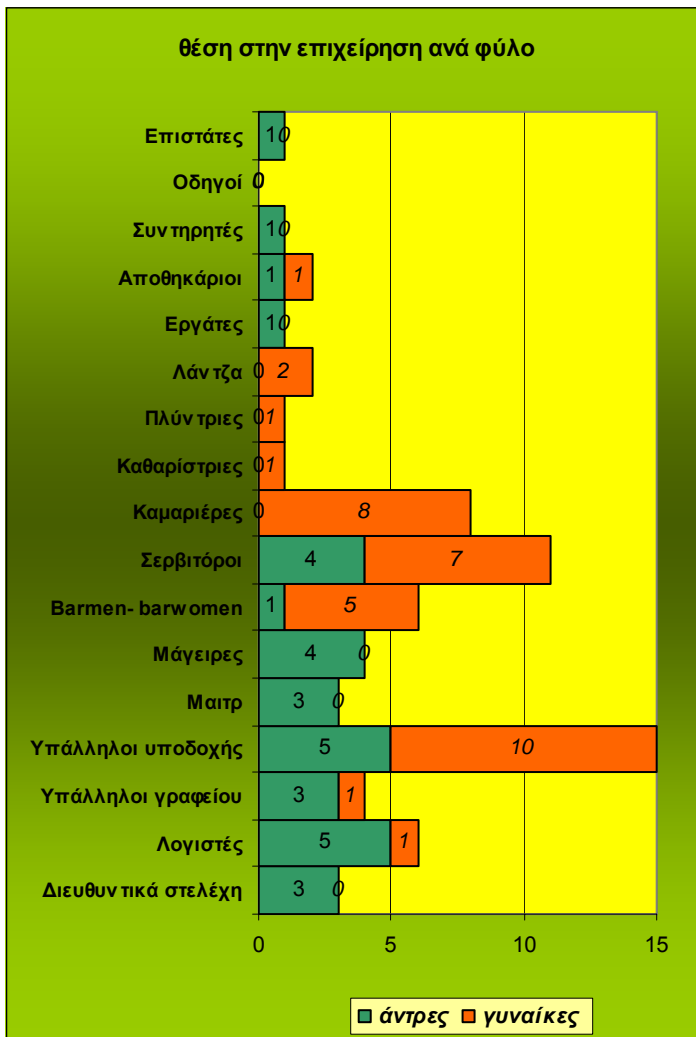
Αξίζει να αναφερθεί και το κατά πόσο είναι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού ή όχι οι εργαζόμενοι. Στα νησιά του Αιγαίου με έντονη τουριστική δραστηριότητα συνηθίζεται να απασχολούνται άτομα από άλλα μέρη και να υπάρχει μια κινητικότητα στους πληθυσμούς. Στη Χίο όμως η τουριστική δραστηριότητα είναι περιορισμένη σε σχέση με άλλες περιοχές. Έτσι η πλειοψηφία (85%) των εργαζομένων είναι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού που προσπαθούν να δραστηριοποιηθούν στην τουριστική πραγματικότητα με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, δεν υπάρχει σημαντική κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προς τη Χίο ενώ το 15% που δεν είναι μόνιμοι κάτοικοι του νησιού, είναι φοιτητές του Πανεπιστημίου Αιγαίου και αλλοδαποί που δοκιμάζουν την τύχη τους κατά την θερινή σεζόν για μια ευκαιρία εργασίας με κάποια προοπτική και αν δεν ευδοκιμήσει «πάνε παρακάτω». Ένα μικρό ποσοστό επίσης καλύπτουν τα άτομα που είναι μαθητευόμενοι σε σχολές σχετικές με τον τουρισμό (ΤΕΙ τουριστικών επαγγελμάτων, δημόσιες σχολές για μάγειρες, σερβιτόρους κτλ κ.α) και στέλνονται να κάνουν την πρακτική τους εκπαίδευση στη Χίο.

Τύπος εργαζομένου



Σημαντικό στοιχείο για την έρευνά μας είναι να διαχωριστεί το δείγμα μας σε εποχικούς και μόνιμους εργαζόμενους. Αυτό θα μας βοηθήσει να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα τα οποία θα αναλυθούν παρακάτω διεξοδικότερα και σε σχέση με άλλα ευρήματα της έρευνας. Ας αναφερθεί λοιπόν ότι το δείγμα μας στην πλειοψηφία του είναι εποχικοί εργαζόμενοι (60%) ενώ οι μόνιμοι αποτελούν το (40%). Αυτό δικαιολογείται από την εποχική λειτουργία της πλειοψηφίας των ξενοδοχείων (λόγω της περιορισμένης τουριστικής κίνησης στο νησί τους χειμερινούς μήνες). Και αυτό το στοιχείο συμβάλλει στην αντίληψη ότι η ενασχόληση με τον τουρισμό προς το παρόν είναι για μικρό χρονικό διάστημα καθώς ο εργαζόμενος αντιμετωπίζει ένα ασταθές περιβάλλον, με χαμηλές σχετικά απολαβές, ενώ το κυριότερο δυστυχώς είναι ότι κάθε τέλος της σεζόν οι περισσότεροι εργαζόμενοι απολύονται και ζουν με το ταμείο ανεργίας και χωρίς ένσημα, με ότι αυτό συνεπάγεται.

Θέση στην επιχείρηση και φύλο απασχολούμενων



Το πρώτο ερώτημα της έρευνας ασχολείται με τη θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στις χιώτικες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα ζητά να προσδιοριστεί και το φύλλο του ερωτώμενου και η εθνικότητα. Η ερώτηση είναι κλειστού τύπου. Τα αποτελέσματα σε σχέση με την εθνικότητα ήταν πολύ μικρά σε αριθμό (5 από τους αλλοδαπούς εργαζόμενους απάντησαν στα

ερωτηματολόγια) οπότε και δεν συμπεριλήφθηκαν στον πίνακα ως αξιόπιστο δείγμα.

Από τους 180 περίπου συνολικά εργαζόμενους στα ξενοδοχεία Α και Β κατηγορίας του νησιού

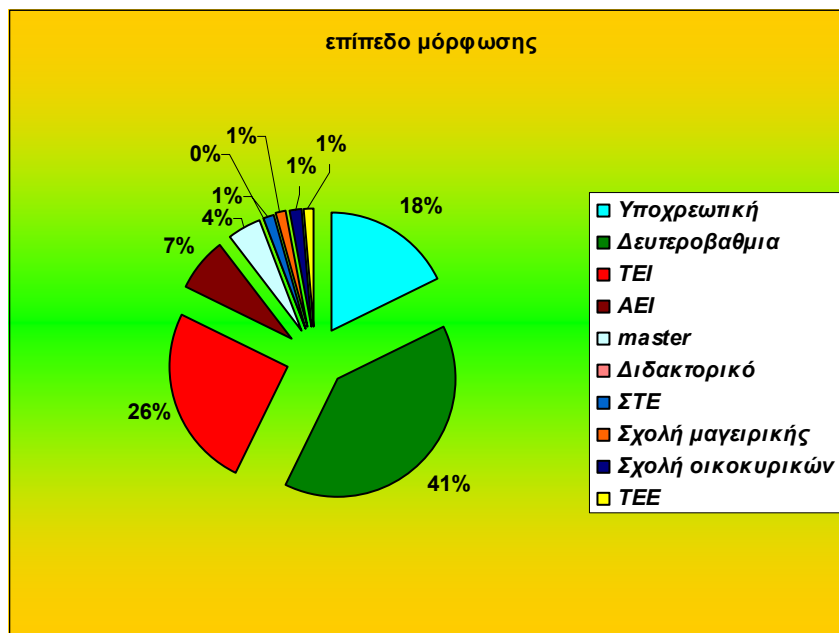
74 (41%) απάντησαν στα ερωτηματολόγια (32 (43%) άντρες – γυναίκες 37(50%)). Τα συμπεράσματα όπως αναδεικνύονται και στο σχετικό γράφημα αφορούν τα παρακάτω ζητήματα.

- Στις ανώτερα ιεραρχικά θέσεις (διευθυντές, λογιστές, μαιτρ κτλ) η πλειοψηφία ανήκει στους άντρες. Οι θέσεις με ευθύνες οι οποίες

παίρνουν και τις αποφάσεις για την πολιτική των επιχειρήσεων ανήκουν στους άντρες. Η χιώτικη επιχειρηματικότητα στον τομέα του τουρισμού ακόμα δεν εμπιστεύεται τη γυναίκα σε καίριες θέσεις.

- Όσο κατεβαίνουμε στην ιεραρχία συναντούμε περισσότερες γυναίκες (σε μικρό ποσοστό σε υπαλλήλους γραφείου και λογιστηρίου ,ενώ αυτό αυξάνει όταν αναφερόμαστε σε παραδοσιακά γυναικεία επαγγέλματα όπως π.χ. καμαριέρες. Την πλειοψηφία επίσης οι γυναίκες κατέχουν στα επαγγέλματα του σερβιτόρου και της reception, ενώ όπως είναι λογικό στις «βαριές» δουλειές υπερτερούν οι άντρες (εργάτες, συντηρητές κτλ.). Σε αυτές τις κατηγορίες το δείγμα είναι μικρό ,όμως και τα άτομα που ασχολούνται με αυτές είναι λίγα καθώς ή είναι εργαζόμενοι και σε άλλα πόστα του ξενοδοχείου ,ή είναι συνεργάτες των ξενοδοχείων με εργολαβία.

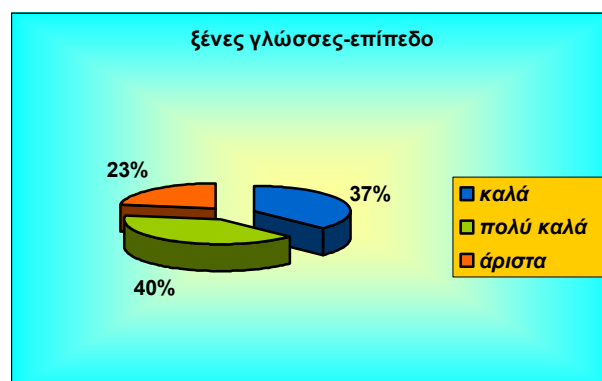
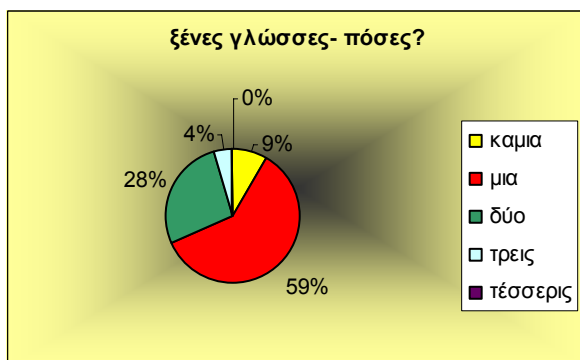
Επίπεδο μόρφωσης απασχολούμενων



Τα αποτελέσματα σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης είναι ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Μόνο το 7% έχουν πτυχίο

άντερης σχολής από τους οποίους κανείς από το δείγμα δεν έχει πτυχίο σχετικό με τον τουρισμό. Master κατέχει μετά βίας το 4%, ενώ διδακτορικό κανείς. Δυστυχώς η πλειοψηφία(41%) είναι απόφοιτοι λυκείου ενώ ακολουθούν οι απόφοιτοι των ΤΕΙ με 26% οι οποίοι απασχολούνται κυρίως στη reception και λίγοι στα λογιστήρια των ξενοδοχείων. Μεγάλο ποσοστό (18%) κατέχουν οι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης οι οποίοι βέβαια κατανέμονται κατά κύριο λόγο σε θέσεις όπου δεν είναι απαραίτητες ιδιαίτερες γνώσεις (καμαριέρες κτλ). Πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος (περίπου 4% συνολικά) καταλαμβάνουν και οι απόφοιτοι σχολών τουριστικών επαγγελμάτων, ΤΕΕ ,οικοκυρικής σχολής ,και σχολών μαγειρικής.

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ



Αναφορικά με τις γνώσεις και το επίπεδο των ξένων γλωσσών τα αποτελέσματα είναι πολύ ενθαρρυντικά. Το 59% ξέρουν τουλάχιστον μία ξένη γλώσσα ενώ το 26% γνωρίζει δύο και το 4% τρεις. Ένα 9% δεν έχει γνώσεις ξένων γλωσσών ενώ παράλληλα δεν υπάρχει κανένα άτομο που να γνωρίζει πάνω από 3 ξένες γλώσσες.

Επιπλέον και το επίπεδο γνώσης των ξένων γλωσσών είναι πολύ ικανοποιητικό για ένα νησί με μικρή τουριστική ανάπτυξη σχετικά με τα άλλα του Αιγαίου. Το 40% γνωρίζει πολύ καλά τις ξένες γλώσσες ,το 37% καλά και βέβαια το 23% (η πλειοψηφία εκ των οποίων γυναίκες) έχει άριστες γνώσεις.

Στο σημείο αυτό φαίνεται η προσπάθεια του χιώτικου γυναικείου κοινού να εξελιχθεί πνευματικά καταρρίπτοντας έτσι τη συντηρητική εικόνα για διάκριση των δύο φύλων της χιώτικης κοινωνίας.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Ένα από τα κυριότερα στοιχεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ο **προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού**.

Χαρακτηρίζεται σαν μια συστηματική και συνεχής διαδικασία ανάλυσης των επιχειρησιακών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους ,κάτω από μεταβαλλόμενες συνθήκες και την ανάπτυξη πολιτικής προσωπικού ,κατάλληλης για τη μακροπρόθεσμη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι των διαδικασιών του επιχειρησιακού προγραμματισμού και προϋπολογισμού καθώς το κόστος και οι προβλέψεις για ανθρώπινο δυναμικό επηρεάζουν και επηρεάζονται από τα μακροπρόθεσμα επιχειρησιακά σχέδια. (Μπουραντά –Παπαλεξανδρή εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων.)

Σύμφωνα με τους Guerrier και Lockwood υπάρχουν πέντε κατηγορίες υπαλλήλων που πρέπει να οργανωθούν σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση.

- ∞ Ο κύριος πυρήνας υπαλλήλων της επιχείρησης οι οποίοι έχουν δυνητικά πρόσβαση σε προοπτικές καριέρας και είναι περιζήτητοι από πολλές ξενοδοχειακές μονάδες και είναι κυρίως διοικητικό ή εκπαιδευόμενο διοικητικό προσωπικό.
- ∞ Ο πυρήνας των υπαλλήλων της μονάδας με προοπτικές καριέρας στην επιχείρηση (άνοδο στην ιεραρχία) και αποτελείται κυρίως από υπεύθυνους τμημάτων, προϊστάμενους, εκπαιδευτές κτλ.
- ∞ Ο λειτουργικός πυρήνας της επιχείρησης όπως receptionists ,καμαριέρες, σεφ κτλ

- ∞ Δευτερεύουσες ομάδες προσωπικού όπως εκπαιδευόμενοι, εποχιακοί εργαζόμενοι κτλ.
- ∞ Δευτερεύουσες ομάδες προσωπικού 'έκτακτης ανάγκης' (σερβιτόροι έξτρα κτλ).

Οι τρεις κύριες ομάδες είναι συνήθως μόνιμοι εργαζόμενοι, με υπεύθυνες θέσεις και προοπτικές καριέρας. Αντίθετα οι δευτερεύουσες ομάδες που δρουν υποστηρικτικά στις πρώτες έχουν εύκολα πόστα ,ανασφάλεια στο μέλλον τους σχετικά με την εργασία τους και φυσικά προοπτικές καριέρας πολύ περιορισμένες.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το μεγαλύτερο και σπουδαιότερο κεφάλαιο σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση. Μέσω του προσεκτικού προγραμματισμού οι υπεύθυνοι πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να καλλιεργούν τα προσόντα εκείνα στο προσωπικό που θα οδηγήσουν στην κατάκτηση των στόχων της επιχείρησης. Μέσα από τη δραστηριότητα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντικατοπτρίζεται η πολιτική της ξενοδοχειακής επιχείρησης και να πείθει τον πελάτη.

Ο προγραμματισμός λοιπόν είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της φιλοσοφίας και δράσης της επιχείρησης. Πρέπει να λαμβάνει υπόψη το περιβάλλον της επιχείρησης εσωτερικό και εξωτερικό: τις δημογραφικές αλλαγές , το εκπαιδευτικό σύστημα ,τον ανταγωνισμό, τις πρωτοβουλίες της κυβέρνησης ,τη νομοθεσία , τις νέες τεχνολογίες κ.α. αλλά προβλέψεις για το προσωπικό ,πιθανές αλλαγές κτλ.

Το παρακάτω σχήμα μας βοηθά να δούμε καλύτερα τα κύρια στάδια του προγραμματισμού.

Στρατηγικός σχεδιασμός

1. Παρόντες πόροι σε ανθρώπινο δυναμικό	3. απαιτήσεις σε προσωπικό για μια συγκεκριμένη περίοδο
2. εκτιμώμενες αλλαγές για μια συγκεκριμένη περίοδο πρόβλεψη προσφοράς	πρόβλεψη ζήτησης

προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων

4. επανεξέταση ζήτηση και προσφοράς των πόρων
πρόγραμμα δράσης από τη διοίκηση προσωπικού
5. δράση : προσέλκυση και στρατολόγηση υποψηφίων, εκπαίδευση και επανεκπαίδευση, αμοιβές ,προαγωγές ,μεταθέσεις ,απολύσεις ,συνταξιοδοτήσεις κ.α.

πηγή: Mullins- Managing people in the hospitality industry.

Φυσικά όλα τα παραπάνω απαιτούν και μια σημαντική δραστηριότητα που αφορά στην επανατροφοδότηση με πληροφορίες του συστήματος προκειμένου να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα οι αποφάσεις και οι δράσεις που αναλαμβάνονται.

Τα **οφέλη** από έναν άρτιο σχεδιασμό και προγραμματισμό είναι σημαντικά :

- Εξασφαλίζεται ένας σύνδεσμος μεταξύ των αντικειμενικών στόχων ενός ξενοδοχείου και της δομής του, καθώς και μια ξεκάθαρη πολιτική για το προσωπικό.
- Η πληροφόρηση είναι άμεση ,έγκυρη και επιτρέπει άμεση λήψη αποφάσεων
- Επιτρέπεται η πρόβλεψη –στα όρια του δυνατού- κάποιων καταστάσεων ή τάσεων σχετικά με το προσωπικό και μείωση στο ελάχιστο δυνατό των αρνητικών συνεπειών από κάποιες καταστάσεις που αφορούν το προσωπικό και τη λειτουργία του.

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Εφόσον έχει γίνει ο σωστός προγραμματισμός και έχει παρουσιαστεί ανάγκη για πρόσληψη νέου προσωπικού, σημαντικό βήμα πριν τη στελέχωση της επιχείρησης είναι ο καθορισμός των χαρακτηριστικών και των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Αυτή είναι μια διαδικασία η οποία επιβάλλεται να γίνει στην κατά την ίδρυση της επιχείρησης για όλα τα πόστα εργασίας αλλά και στη συνέχεια να αναπροσαρμόζεται σύμφωνα με τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος αλλά και των νέων τεχνολογιών.

Τα στοιχεία αντλούνται από τα βιβλία *Mullins-Managing people in the hospitality industry,2002* και *T.Baum- Managing human resources in the European tourism and hospitality industry*

Σε γενικές γραμμές η περιγραφή-ανάλυση της θέσης εργασίας συνίσταται στον καθορισμό του με τι ακριβώς ασχολείται το κάθε πόστο εργασίας ,τους στόχους της, τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που συνεπάγεται, δραστηριότητες , την ιεραρχική θέση στην επιχείρηση κ.α.

Για να επιλεγεί ο κατάλληλος εργαζόμενος οφείλουμε πρώτα να έχουμε μια σαφή εικόνα των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων που περιλαμβάνει μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Να ξέρουμε τι ζητάμε δηλαδή από τους υποψηφίους.

Ένα παράδειγμα περιγραφής μιας θέσης εργασίας θα μπορούσε να είναι το παρακάτω:

- ✚ Τίτλος θέσης εργασίας π.χ υπάλληλος υποδοχής.
- ✚ Τμήμα στο οποίο τοποθετείται μέσα στη ξενοδοχειακή επιχείρηση

- ✚ Μισθός

- ✚ Καθήκοντα και υποχρεώσεις (ακόμα και τις έκτακτες εάν υπάρχουν)

Εδώ μπορεί να καθοριστούν ποσοτικά κιάλας αν γίνεται και κάποιες δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν π.χ. αριθμός λογαριασμών που πρέπει να ετοιμαστούν κάθε εβδομάδα για τους πελάτες που αναχωρούν κτλ.

Επίσης εδώ μπορεί να καθοριστεί και ένας μέσος όρος χρόνου (ωρών –ημερών κτλ.)που απαιτείται για την εκτέλεση κάποιων καθηκόντων π.χ. τι ποσοστό του οκταώρου πρέπει να αφιερώνει ο ρεσεψιονίστ στη διανομή του ταχυδρομείου (π.χ. μισή ώρα).

- ✚ Ειδικοί περιορισμοί στην εξουσία που μπορεί να ασκεί ο καθένας (π.χ. να μην δέχεται ο ρεσεψιονίστ πληρωμές με επιταγές άνω ενός συγκεκριμένου ποσού χωρίς πρώτα να πάρει άδεια από το διευθυντή του λογιστηρίου)

- ✚ Κριτήρια απόδοσης

- ✚ Παράγοντες υποκίνησης

- ✚ Παράγοντες ανάπτυξης

- ✚ Λεπτομέρειες για το σε ποιόν προϊστάμενο λογοδοτεί ο εργαζόμενος και από ποιόν παίρνει εντολές.

- ✚ Λεπτομέρειες για το ποίοι είναι οι υφιστάμενοι και τι δικαιοδοσίες –υποχρεώσεις έχει απέναντί τους ο εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση

- ✚ Προσδιορισμός των τρόπων επικοινωνίας με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου

- ✚ Περιβαλλοντικοί παράγοντες (ασφάλεια, χρήση εξοπλισμού κτλ)
- ✚ Υπογραφή συντάκτη της ανάλυσης-περιγραφής της θέσης εργασίας
- ✚ Ημερομηνία τελευταίας ενημέρωσης

Στην Ελλάδα συνήθως το πρόβλημα είναι ότι τα όρια μεταξύ των εργασιών είναι συνήθως ασαφή. Για παράδειγμα ένας σερβιτόρος μπορεί να κληθεί να κάνει και χρέη καμαριέρας η groom με συνέπεια να μένει πίσω στο κυρίως πόστο του και να πέφτει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών. Ένα από τα πολλά που μπορεί να συμβάλλει στην δημιουργία άριστης εικόνας και στην ανταγωνιστικότητα είναι να λειτουργούν όλα ρολόι και όλοι να είναι συνεπείς στο πόστο τους ώστε να μην αφήνεται τίποτα στη τύχη του. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ,εάν θέλει να διεκδικεί ποιότητα στις υπηρεσίες της και ανταγωνιστικότητα οφείλει να λαμβάνει σοβαρά λοιπόν τις παραπάνω παραμέτρους για τη επιλογή του κατάλληλου ατόμου στη κατάλληλη θέση.

Ένα επιπλέον βήμα στην ανάλυση –περιγραφή της θέσης εργασίας είναι και η **περιγραφή των προσόντων που απαιτείται να έχει ο υποψήφιος εργαζόμενος για το συγκεκριμένο πόστο εργασίας**. Αυτή η διαδικασία θα συμβάλλει εκτός των άλλων και στον εντοπισμό των πιο ικανών υποψηφίων σε σχέση με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας. Με συγκεκριμένο τρόπο και όσο το δυνατόν κωδικοποιημένο, πρέπει να εντοπίζονται τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και να σημειώνονται όσα πληρεί ο υποψήφιος.

Έτσι δημιουργείται μια σαφής εικόνα για τον 'ιδανικό' υποψήφιο, τα φυσικά χαρακτηριστικά του ,την εμπειρία, τις γνώσεις του, την παιδεία του, την εκπαίδευσή του, την προσωπικότητά του τα απαραίτητα και τα επιθυμητά ίσως προσόντα του.

Μέσα από τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού ,σε κάθε επαφή με τους υποψήφιους, ο υπεύθυνος εξετάζει πόσο κοντά είναι η πόσο απέχει ο κάθε ενδιαφερόμενος στον ιδεατό εργαζόμενο και ανάλογα επιλέγεται ή όχι.

Δύο υποδείγματα που μπορούν να βοηθήσουν τη διαδικασία είναι τα παρακάτω.(πηγή: *Mullins- Managing people in the hospitality industry.*):

	<u>Απαραίτητα προσόντα</u>	<u>Επιθυμητά προσόντα</u>
Εμφάνιση		
Παρουσία, νηφαλιότητα, κοινωνικότητα ,υγεία, ηλικία, ευφράδεια λόγου		
Ακαδημαϊκά προσόντα		
Επαγγελματικά προσόντα		
Εμπειρία		
Δεξιότητες		
Προσωπικά στοιχεία		
Χόμπι, κτλ		
Προσωπικά χαρίσματα		
Δεξιότητες κτλ		

Τα κυριότερα στοιχεία και τα πιο σαφή που μπορεί να εντοπίσει κανείς είναι τα παραπάνω. Σε συνδυασμό με ένα καλό βιογραφικό σημείωμα από τον υποψήφιο μπορεί ο υπεύθυνος να σχηματίσει μια καλή πρώτη εικόνα και να ξεχωρίσει τους επικρατέστερους.

Όμως δεν είναι αρκετά μόνο αυτά. Ο παρακάτω πίνακας υποδεικνύει και κάποια άλλα χαρακτηριστικά τα οποία δεν εντοπίζονται με πρώτη ματιά αλλά ίσως χρειαστεί μια ή περισσότερες συναντήσεις –ίσως και στο χώρο της δουλειάς για να τα ξεχωρίσει ο υπεύθυνος και να αξιολογήσει τα προσόντα αυτά.

<u>Κριτήρια</u> <u>συμπεριφοράς</u>	<u>Κακός</u>	<u>Ικανοποιητικός</u>	<u>Καλός</u>	<u>Πολύ</u> <u>καλός</u>
Δημιουργικότητα				
Ευελξία				
Ετοιμότητα				
Αποφασιστικότητα				
Ομαδικό πνεύμα				
Ανάλυση στοιχείων				
Χειρισμός των λεπτομερειών				
Αντιμετώπιση προβλημάτων				

Με τα παραπάνω μπορεί ο υπεύθυνος να ορίσει σε πιο αυστηρά πλαίσια τον κατάλληλο υποψήφιο και να τον αναγνωρίσει ευκολότερα με την παραπάνω μέθοδο εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο αλλά και χρήμα.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας σε μια επιχείρηση μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη ,κυρίως στην οργάνωση του οργανισμού. Ιδιαίτερα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση που ο παράγοντας άνθρωπος είναι ο σημαντικότερος η οργάνωση από τη βάση είναι απαραίτητη καθώς ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί το ρόλο του στην επιχείρηση ,λειτουργεί σε καθορισμένα πλαίσια βελτιώνοντας την απόδοσή του. Αποφεύγονται παράλληλα μπερδέματα μεταξύ των τομέων της επιχείρησης που φέρουν σύγχυση ,εκνευρισμό και αποσπούν την προσοχή από την αρμονική εργασία καθώς συγκρούονται καθήκοντα, δικαιοδοσίες ,αρμοδιότητες. Ένα ακόμα σημαντικό κέρδος που έχει η επιχείρηση είναι το ότι έχει τη δυνατότητα οργάνωσης προγραμμάτων ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζόμενων και εκπαίδευσής τους ,αφού από την ιδεατή δομή και λειτουργία του κάθε πόστου εργασίας πιο εύκολα συγκεκριμενοποιούνται οι απαιτήσεις του.

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Όπως είναι λογικό μετά τον καθορισμό των αναγκών για νέο προσωπικό και την ανάλυση της θέσης εργασίας αλλά και τον προσδιορισμό του ιδανικού υποψήφιου ακολουθεί η διαδικασία εντοπισμού και της προσέλκυσης των υποψηφίων για να καλυφθούν οι κενές θέσεις εργασίας (Fischer, schoenfeldt, Shaw 1999). Στόχος της διαδικασίας είναι να εξασφαλίσει για κάθε κενή θέση τον κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά αριθμό υποψηφίων ,ώστε να επιλεγεί ο ιδανικότερος. (Μπουραντάς –Παπαλεξανδρή 2002).

Αφού καθοριστούν οι απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό οι υπεύθυνοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στρέφονται στις πηγές προσέλκυσης δυναμικού και με συγκεκριμένες μεθόδους αναλαμβάνουν να προσελκύσουν υποψηφίους εργαζόμενους.

Πηγές προσέλκυσης

Αρχικά για την κάλυψη μιας θέσης υπάρχουν δύο επιλογές. Να αναζητηθεί ο υποψήφιος μέσα στην επιχείρηση, (κάτι που στα ξενοδοχεία είναι συνήθης πρακτική καθώς βοηθά στην απόδοση κάποιου να έχει σφαιρική άποψη των τμημάτων)ή να αναζητηθεί σε εξωτερικές πηγές.

Η επιλογή ενός ατόμου μέσα από την ίδια την επιχείρηση συνεπάγεται το ότι η επιχείρηση εξασφαλίζει ως ένα βαθμό το ότι ο εργαζόμενος είναι γνώστης της φιλοσοφίας της επιχείρησης γνωρίζει από μέσα τις πρακτικές και το αντικείμενο. Επίσης περιορίζεται σημαντικά η σπατάλη σε χρόνο και χρήμα για την προέλκυση και την εκπαίδευση των υποψηφίων. Τέλος με σωστούς και αξιοκρατικούς

χειρισμούς μπορεί η εσωτερική αναζήτηση προσωπικού να αποτελέσει σοβαρό μέσο υποκίνησης και επαγγελματικής ανέλιξης (προαγωγές ευκαιρίες ,κτλ).

Από την άλλη εάν δεν γίνουν σωστοί χειρισμοί μπορεί να υπάρξει κίνδυνος για αναξιοκρατικές επιλογές , δημιουργία αισθήματος αδικίας στο προσωπικό και άλλα φαινόμενα που ίσως διαταράξουν την ισορροπία και την αξιοπιστία του οργανισμού. Επικίνδυνο επίσης για τον οργανισμό είναι γιατί δεν γίνεται εισαγωγή νέων τεχνικών και ιδεών και δεν υπάρχει ανανέωση κάτι που αφήνει τις εξελίξεις να προσπερνούν.

Έτσι η επιλογή της κατάλληλης πηγής είναι κρίσιμη και ανάλογα με τη φύση της κενής θέσης και της επιχείρησης πρέπει να επιλέξει ανάμεσα στην εσωτερική και την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων.

Με την εξωτερική προσέλκυση υποψηφίων μπορεί να εξοικονομηθούν πόροι για εκπαίδευση, και έμπειροι εργαζόμενοι από άλλες εταιρίες μπορούν να δώσουν νέες ιδέες και ώθηση σε μια επιχείρηση. Ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή βιομηχανία που το προϊόν δεν δέχεται μεγάλες αλλαγές ,οι καινοτομίες στην παρουσίασή του και στην ποιότητά του είναι το ζητούμενο.

Βέβαια το κόστος είναι μεγαλύτερο και το ρίσκο επίσης, ενώ οι ήδη εργαζόμενοι στον οργανισμό μπορεί να αποθαρρύνονται αν δε βλέπουν προοπτικές ανέλιξης.

Η χρυσή τομή λοιπόν είναι το ζητούμενο. Και στην περίπτωση της εξωτερικής προσέλκυσης πρέπει να γίνεται σωστή αναζήτηση στα

διάφορα τμήματα της αγοράς εργασίας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες του καθενός (νέοι ,γυναίκες κτλ).

Μέθοδοι προσέλκυσης

(το θεωρητικό πλαίσιο αυτής της ενότητας βασίστηκε στα βιβλία Powers-Barrows –introduction to management in the hospitality industry, Μπουραντά –Παπαλεξανδρή Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Mullins- Managing people in the hospitality industry.)

Πέρα από την ‘υπαλληλική’ σύσταση (κατά την οποία οι ήδη υπάλληλοι συστήνουν γνωστούς και φίλους) υπάρχουν και κάποιες επίσημες μέθοδοι προσέλκυσης ,που προϋποθέτουν έρευνα στην αγορά εργασίας.

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος στην Ελλάδα είναι μέσω αγγελίας σε κάποια εφημερίδα. Πρέπει να παρέχει όλες τις πληροφορίες για τη θέση ,τα απαιτούμενα προσόντα και τις αμοιβές και να αντικατοπτρίζει το στυλ και τη φιλοσοφία της επιχείρησης που ενδιαφέρεται.

Ακολουθεί η αναζήτηση μέσω των γραφείων ευρέσεως εργασίας που αναλαμβάνουν να βρίσκουν, να επιλέγουν και να προωθούν τους καταλληλότερους- κάτι που προϋποθέτει να έχουν σαφή εικόνα της θέσης προς κάλυψη. Τέτοια γραφεία μπορεί να είναι ιδιωτικά αλλά και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού μπορεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του ως ένα βαθμό.

Στο εξωτερικό σημαντική δραστηριοποίηση έχουν και τα σωματεία στο αντικείμενο.(όχι όμως στον τομέα του τουρισμού.)

Τα τελευταία χρόνια το internet είναι ένα σημαντικό μέσο για την αναζήτηση προσωπικού και καλύπτει τόσο την αναγγελία των κενών θέσεων, όσο και την αποδοχή αιτήσεων και βιογραφικών. Έτσι διευρύνεται η γεωγραφική περιοχή στην οποία απευθυνόμαστε ,μειώνεται το κόστος, και οι πληροφορίες μπορούν να είναι αναλυτικότερες από μια απλή αγγελία.

Λιγότερο συνηθισμένες μέθοδοι είναι μέσω ραδιοφώνου, τηλεόρασης ,προσωπικών επιστολών, διαφημίσεις σε καταστήματα και άλλα πολυσύχναστα μέρη.

Τέλος μια πρακτική που θα μπορούσε να προσφέρει πολλά τόσο στους υποψήφιους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις είναι η αναζήτηση υποψηφίων μέσα στα εκπαιδευτικά ιδρύματα (ΤΕΙ ,ΑΕΙ, σχολές άμεσα συνδεδεμένες με το αντικείμενο της επιχείρησης κ.α).

Τα ξενοδοχεία ενώ συνηθίζουν να απασχολούν μαθητευόμενες από σχολές τουριστικών επαγγελμάτων όπως σεφ ,σερβιτόρους κτλ. δεν τολμούν να απασχολήσουν άτομα σε ανώτερες θέσεις που θα μπορούσαν να φέρουν νέες ιδέες και ένα νέο τρόπο σκέψης ιδιαίτερα σε περιοχές που έχουν μείνει λίγο πίσω ίσως από τις εξελίξεις.

Οι τρόποι και οι πηγές προσέλκυσης προσωπικού ποικίλουν. Είναι στο χέρι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κάθε επιχείρησης να επιλέξει την καταλληλότερη και την αποδοτικότερη προς όφελος του οργανισμού.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η επιλογή του προσωπικού για την πλήρωση των κενών θέσεων σε μια επιχείρηση είναι πολύ σημαντική διαδικασία όχι μόνο για την επιχείρηση, η οποία πρέπει να επιλέξει τον καταλληλότερο δυνατό υποψήφιο, αλλά και για τον υποψήφιο ο οποίος δημιουργεί σε αυτό το στάδιο την πρώτη εικόνα για την επιχείρηση. Στη συγγραφή του κεφαλαίου τα στοιχεία αντλήθηκαν από τα βιβλία *Mullins-Managing people in the hospitality industry, 2002, T. Powers, C. Barrows-Introduction to management in the hospitality industry*

Η επιχείρηση μέσα από την αίτηση πρόσληψης συγκεντρώνει πληροφορίες για τους υποψηφίους τόσο για να επιλέξει τον ιδανικότερο, όσο και για να τις χρησιμοποιήσει και κατά τη διάρκεια της θητείας του εργαζόμενου όταν προσληφθεί.

Οι μέθοδοι επιλογής ποικίλουν και η καθεμία μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης, το μέγεθός της, το αντικείμενό της κ.α. . Τέτοιες είναι οι συνεντεύξεις, τα τεστ, η μελέτη βιογραφικών σημειωμάτων και των συστατικών επιστολών. Κάποιες μεγάλες επιχειρήσεις που έχουν τα οικονομικά αλλά και χρονικά περιθώρια μπορούν να χρησιμοποιούν και την γραφολογική ανάλυση για ανάλυση του χαρακτήρα του.

Η συνηθέστερη μέθοδος επιλογής είναι η συνέντευξη. Ιδιαίτερα οι μικρού και μεσαίου μεγέθους μένουν μόνο σε αυτή τη μέθοδο. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ελεύθερη ή δομημένη πιο αυστηρά, ατομική ή με κάποια ομάδα υποψηφίων ή ακόμα και μέσω τηλεδιάσκεψης. Επίσης η συνέντευξη μπορεί να πραγματοποιηθεί

από έναν υπεύθυνο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή και από μια επιτροπή.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μορφής συνέντευξης ποικίλουν και υπάρχει πλούσια ,εξειδικευμένη βιβλιογραφία. Στην συγκεκριμένη εργασία γίνεται απλή αναφορά για να δοθεί μια γενικότερη εικόνα των αντικειμένων της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.

Ίσως η πιο αξιόπιστη συνέντευξη να είναι η συμπεριφορική. Κατά τη διαδικασία αυτή τίθενται ερωτήσεις σχετικά με πραγματικά περιστατικά στη ζωή και στην προηγούμενη εργασία του και ανάλογα με τις απαντήσεις του υποψηφίου αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά του.

Όπως και να έχει σε μια συνέντευξη το ζητούμενο είναι να επιβεβαιωθούν τα στοιχεία του βιογραφικού του υποψηφίου , να αξιολογηθούν, να λάβει και ο υποψήφιος σαφείς πληροφορίες για την θέση που διεκδικεί.

Τα αποτελέσματα ίσως είναι μεροληπτικά ,ή ίσως ο αξιολογητής να μην είναι εκπαιδευμένος αρκετά για να μπορεί να διαβλέπει τους καταλληλότερους υποψήφιους ,πάντως στην Ελλάδα είναι η δημοφιλέστερη μέθοδος.

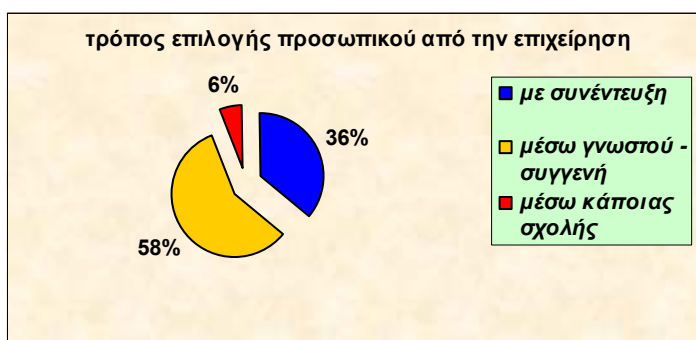
Ακολουθούν τα τεστ πολλών ειδών: διανοητικών ικανοτήτων, ενδιαφερόντων, ικανοτήτων, προσωπικότητας ,εκπαίδευσης και γνώσεων –επιτευγμάτων και δίνουν πιο αντικειμενικά και έγκυρα αποτελέσματα.

Τέλος είναι και η πρακτική εξάσκηση όπου σε ένα προκαταρκτικό στάδιο δοκιμάζονται οι ικανότητες του υποψηφίου πάνω στη δουλειά.

Όπως και να έχει μέσα από κάθε διαδικασία ο αξιολογητής ιδιαίτερα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μια σαφή εικόνα πέρα από τα ακαδημαϊκά προσόντα του υποψηφίου ή την εμπειρία του, και για την εμφάνισή του, για τη φιλικότητά του, την προσωπικότητά του, την ικανότητά του για επικοινωνία, την ετοιμότητά του να αντιμετωπίζει καταστάσεις, τις γνώσεις πάνω στο αντικείμενό του, την εμπειρία του, τους στόχους του. Η συνολική εικόνα του υποψηφίου πρέπει να πείθει στα περισσότερα από τα παραπάνω επίπεδα.

Η πραγματικότητα στα ξενοδοχεία της Χίου στο θέμα της επιλογής του προσωπικού

ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



Ο τρόπος με τον οποίο επιλέγεται το ανθρώπινο δυναμικό στις ξενοδοχειακές

επιχειρήσεις του νησιού εξηγεί σε μεγάλο βαθμό και τη δομή που έχουν και αν θέλουμε να το επεκτείνουμε και τις περιορισμένες δράσεις τουριστικής πολιτικής που αναλαμβάνονται. Έτσι το 58% εντάχθηκε στην επιχείρηση μέσω κάποιου γνωστού ή συγγενή ,χωρίς να γνωρίζει

κανείς κατά πόσο ήταν αξιοκρατική αυτή η επιλογή. Ακολουθεί το 36% που επιλέχθηκε με συνέντευξη ,ενώ μόνο το 6% μπήκε στην επιχείρηση μέσω κάποιας σχολής (ιδίως εκπαιδευόμενοι μάγειρες), γεγονός που αποδεικνύει πόσο μικρή και ανεπαρκής είναι η επαφή της επιχειρηματικής με την εκπαιδευτική κοινότητα παρά το γεγονός ότι υπάρχουν πανεπιστημιακές σχολές στο νησί και μεταπτυχιακό πρόγραμμα με αντικείμενο τον τουρισμό και την ανάπτυξή του.

Ο τρόπος επιλογής του υποψηφίου σίγουρα έχει άμεση σχέση με την καταλληλότητά του, την απόδοσή του στο πόστο του, κάτι που εν τέλει συνεπάγεται και το επίπεδο ποιότητας του προϊόντος που προσφέρεται στον τουρίστα που επισκέπτεται το χιακό ξενοδοχείο. Το προϊόν που υστερεί σε ποιότητα είναι λογικό να μην είναι βιώσιμο και είτε θα παρακμάσει ,είτε θα ακολουθήσει τις εξελίξεις.

Ο τρόπος επιλογής των εργαζομένων όμως έχει και άλλες προεκτάσεις και συνέπειες για το νησί.

Το άτομο που για χρόνια δουλεύει, ενημερώνεται ,μορφώνεται και εξειδικεύεται ξοδεύει χρόνο και χρήμα σε σπουδές ή στο πώς να βελτιωθεί στην εργασία του, νιώθει ότι αδικείται όταν υποσκελίζεται από κάποιον που έτυχε να γνωρίζει τον αξιολογητή (που συνήθως είναι ο ιδιοκτήτης του ξενοδοχείου ή ο γενικός διευθυντής). Έτσι τα αξιόλογα στελέχη που αδικούνται θα αναζητήσουν αλλού τη τύχη τους και το αξιόλογο δυναμικό θα προσφέρει αλλού τις υπηρεσίες τους (σε άλλη πόλη, νησί ή ακόμα και σε άλλο αντικείμενο με προοπτικές).

Η τοπική κοινωνία λοιπόν δεν αξιολογεί τα μέλη της και η δυσφορία μπορεί να πάρει διαστάσεις και να οδηγηθεί σε αντιλήψεις του τύπου ότι οι πελατειακές σχέσεις ευλογούνται και ευδοκμούν.

Εφόσον στο πρώτο μέρος της έρευνας αποκαλύπτεται ότι οι γνώσεις και η εκπαίδευση των αναμειγμένων με την τουριστική δραστηριότητα στο νησί δεν έχουν να κάνουν με τον ίδιο τον τουρισμό ,την ξενοδοχεία ή καν τη διοίκηση τίθεται και ένα σοβαρό ζήτημα για το αν οι αξιολογητές έχουν το υπόβαθρο για αντικειμενική και αξιοκρατική επιλογή ακόμα και ανάμεσα στους γνωστούς τους και αν γνωρίζουν ότι οι μέθοδοι επιλογής είναι οι κατάλληλες για κάθε πόστο. Έτσι στο θέμα του δυναμικού η λάθος αντιμετώπιση ξεκινά ίσως από τη βάση του ενώ οι προεκτάσεις του αγγίζουν αναπόφευκτα την τελική ποιότητα του τουριστικού προϊόντος αλλά και δυσφημούν και τα επαγγέλματα που ασχολούνται με το ξενοδοχείο –τουλάχιστον στο νησί της Χίου.

Τα συμπεράσματα για τις μεθόδους επιλογής των υποψηφίων και τους τρόπους προσέλκυσης του δείχνουν ότι δεν ακολουθείται κάποια επαγγελματική μέθοδος προσεκτικά σχεδιασμένη. Περισσότερο είναι εμπειρικές οι διαδικασίες ,ενώ τα αποτελέσματα διαφαίνονται μακροπρόθεσμα.

ΕΝΤΑΞΗ ΤΩΝ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Οι διαδικασίες προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού έχουν ένα αρκετά σημαντικό κόστος σε χρήμα αλλά και σε χρόνο για την επιχείρηση. Συνεπώς είναι αναγκαία η ένταξη των νεοπροσληφθέντων εργαζομένων στην επιχείρηση με τρόπο ομαλό αλλά και άμεσο ώστε να συμμετέχουν στην λειτουργία της. (*Mullins- Managing people in the hospitality industry*)

Η ένταξη σημαίνει τόσο το να συστηθούν στο υπόλοιπο προσωπικό, όσο και να κοινωνικοποιηθούν στον οργανισμό, να έρθουν σε επαφή με τη κουλτούρα και τη φιλοσοφία του, το περιβάλλον εργασίας. Καλό είναι να υπάρχει ένα έντυπο που να δίνει τα απαραίτητα στοιχεία για την επιχείρηση για να βοηθήσει το νέο εργαζόμενο. Η ένταξη μπορεί να καλύπτει τις πρώτες βδομάδες ή και μήνες της δουλειάς. Ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ένα κρίσιμο σημείο της ένταξης είναι να συνειδητοποιήσει ο εργαζόμενος ότι το κύριο αντικείμενο της δουλειάς του έχει να κάνει με την επαφή με πολύ κόσμο διαφορετικής κουλτούρας και συνηθειών και πρέπει να προσαρμοστεί σε αυτό.

Ο σχεδιασμός του περιόδου ένταξης πρέπει να είναι ρεαλιστικός και σε λογικά πλαίσια. Μπορεί να χρειαστούν ενισχύσεις σε κάποια ζητήματα ενώ για τα καλύτερα αποτελέσματα πρέπει να συνεργαστούν προϊστάμενοι και απλοί εργαζόμενοι- συνεργάτες.

Τα κυριότερα περιεχόμενα και πληροφορίες ενός προγράμματος ένταξης προσωπικού είναι τα ακόλουθα (*Mullins- Managing people in the hospitality industry.*):

- ☞ Η φύση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης ,των υπηρεσιών που προσφέρει, και του τύπου των πελατών –τουριστών που φιλοξενεί
- ☞ Οι απαιτήσεις της δουλειάς και σε ποιόν λογοδοτεί το κάθε πόστο ή για ποιους είναι υπεύθυνο.
- ☞ Οι κύριοι όροι της εργασίας με υποχρεώσεις και δικαιώματα
- ☞ Συστάσεις με το προσωπικό και τα διάφορα τμήματα.
- ☞ Η διοικητική και οργανωτική δομή της επιχείρησης
- ☞ Η χρήση των εξοπλισμών της ξενοδοχειακής μονάδας
- ☞ Κάποιοι ειδικοί κανόνες
- ☞ Κανονισμοί υγιεινής ,πρώτων βοηθειών ασφάλειας και σε περίπτωση πυρκαγιάς
- ☞ Συνδικαλιστικές ομάδες ,αντιπροσώπευση εργαζομένων, συμβουλευτικές ομάδες
- ☞ Κοινωνικές δραστηριότητες
- ☞ Ευκαιρίες για μελλοντική εκπαίδευση και ανέλιξη μέσα στην επιχείρηση

Το στάδιο της ένταξης είναι σημαντικό για την μελλοντική απόδοση του νέου εργαζομένου. Ειδικά σε έναν κλάδο που η επαφή με πολύ κόσμο είναι έντονη και συνεχής ο νέος εργαζόμενος πρέπει να είναι προετοιμασμένος για τις καταστάσεις που θα αντιμετωπίσει για να έχει την καλύτερη δυνατή απόδοση.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα κρίσιμο κεφάλαιο για την ξενοδοχειακή επιχείρηση αλλά και κοστίζει ακριβά. Έτσι είναι αναγκαίο να βελτιστοποιείται η προσφορά του στον οργανισμό και να καλλιεργείται η μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητά του. Ο ιδανικότερος τρόπος για να επιτευχθεί αυτό και να εξασφαλιστεί ανώτερης ποιότητας προσφερόμενο προϊόν είναι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση για την ανάπτυξή του σε πολλά επίπεδα. Τα βιβλία που βοηθούν στη συγγραφή του κεφαλαίου και την ανάλυση των στοιχείων της έρευνας είναι: *Mullins-Managing people in the hospitality industry,2002*, *T. Powers, C. Barrows- Introduction to management in the hospitality industry*

Ο απώτερος στόχος της εκπαίδευσης μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι η λειτουργική αποτελεσματικότητά της με οικονομικούς όρους ανταγωνιστικούς και την δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις μελλοντικές εξελίξεις και προκλήσεις.

Με την εκπαίδευση τόσο μέσα στην επιχείρηση ,όσο και από εξωτερικούς φορείς (κρατικά και ιδιωτικά σεμινάρια ,μεταπτυχιακά προγράμματα κτλ) διασφαλίζεται ότι το απασχολούμενο προσωπικό είναι τεχνικά και κοινωνικά ικανό να λειτουργεί άριστα (στα μέτρα του δυνατού) μέσα στην επιχείρηση ,ενώ ενισχύονται και καλλιεργούνται γνώσεις και ικανότητες.

Επιπλέον με την εκπαίδευση εξελίσσονται όχι μόνο οι εργαζόμενοι (που υποκινούνται παράλληλα) αλλά και οι επιχειρήσεις και μάλιστα με μακροχρόνιες προοπτικές.

Παράλληλα ενισχύεται η δέσμευση των εργαζομένων προς την επιχείρηση καθώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και αφομοιώνουν καλύτερα την κουλτούρα της και γιατί όχι να την αναδιαμορφώσουν.

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιείται πάνω στην εργασία αλλά και εκτός αυτής ή ακόμα και εξ αποστάσεως.

Στο χώρο της εργασίας η εκπαίδευση είναι η πιο συνηθισμένη. Συνήθως είναι και άτυπη. Οι μέθοδοι σε αυτή τη περίπτωση μπορούν να ποικίλουν. Έτσι έχουμε την εκπαίδευση μέσω της επίδειξης και βήμα βήμα που απευθύνεται κυρίως σε νέους εργαζόμενους. Ακολουθεί η εκπαίδευση μέσω της καθοδήγησης πάνω στη δουλειά από ένα παλιότερο συνήθως ή και από ένα άτομο επιλεγμένο ειδικά για αυτό το σκοπό.

Υπάρχουν και τα προγράμματα ελεγχόμενης μαθητείας μέσω των οποίων σύλλογοι ή σχολές τουριστικών επαγγελμάτων εμπιστεύονται τους μαθητευόμενους σε ξενοδοχεία σαν πρακτική άσκηση ώστε να προετοιμάζονται για την μελλοντική εργασία τους.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας μέσα στην επιχείρηση είναι μια άκρως αποτελεσματική μέθοδος παράλληλα με τον εμπλουτισμό της θέσης εργασίας που στόχο έχει την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων σε ένα πόστο ή και παραπάνω.

Τέλος υπάρχουν και οι γραπτές εργασίες ,μέθοδος όμως που δεν συνηθίζεται στα ελληνικά ξενοδοχεία.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός εργασίας μπορούν να είναι εξίσου αποτελεσματικές και ανανεωτικές για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση με τις παραπάνω.

Οι κυριότερες είναι οι διαλέξεις και τα σεμινάρια με διάφορα αντικείμενα , οι μελέτες περιπτώσεων ,οι προσομοιώσεις κ.α

Τέλος η εξ' αποστάσεως εκπαίδευση βασίζεται στην προγραμματισμένη διδασκαλία μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή ή κάποιου εγχειριδίου και στο e-learning με τηλεδιασκέψεις ,internet.

Μετά την εκπαίδευση ακολουθεί η αξιολόγηση της επιτυχίας του προγράμματος.

Ίσως ένα σημαντικό στοιχείο της εκπαίδευσης είναι η προοπτική ανάπτυξης στελεχών ,κάτι όμως που συνήθως δεν εφαρμόζεται σε μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Τα στελέχη αυτά μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες υπερασπιζόμενοι την πολιτική της επιχείρησης και αποτελώντας ίσως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης .

Η δια βίου εκπαίδευση (σεμινάρια σε Η/Υ ,σεμινάρια για την ψυχολογία του τουρίστα κ.α) λοιπόν είναι απαραίτητη τόσο για τα ανώτερα όσο και για τα κατώτερα στελέχη. Έχει ένα κόστος το οποίο όμως δεν θα πρέπει να είναι ανασταλτικός παράγοντας στην πραγματοποίηση τέτοιων πρακτικών. Μακροχρόνια σίγουρα η επιχείρηση κερδίζει από αυτή. Τα στελέχη της ενημερώνονται και γίνονται πιο αποδοτικά όχι μόνο γιατί αποκτούν νέες γνώσεις αλλά λόγω κάποιων ψυχολογικών παραγόντων. Ο εργαζόμενος που νιώθει ότι η επιχείρηση ή όμιλος στον οποίο ανήκει μεριμνά για αυτόν συνδέεται περισσότερο με τους στόχους του τους κάνει και δικούς του. Ας μη ξεχνάμε ότι όσο πιο εκπαιδευμένος και ενημερωμένος είναι κάποιος

,τόσο πιο εύκολα αντιμετωπίζει απρόσμενες καταστάσεις ,αναπτύσσει πρωτοβουλία και σωστή κρίση απαραίτητες αρετές για την αντιμετώπιση των πελατών. Επιπλέον εάν η εκπαίδευση δεν είναι καταναγκαστική αλλά συνοδεύεται και από διάφορα κίνητρα (π. μισθολογικά, ταξίδια για την παρακολούθηση σεμιναρίων ίσως -στα ανώτερα στελέχη κυρίως -, δυνατότητα γρήγορης εκμάθησης μιας ξένης γλώσσας, χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών, και άλλες πρακτικές) τότε όλοι θα βγουν κερδισμένοι με τον έναν η τον άλλον τρόπο και πιο αποδοτικοί. Τα αποτελέσματα μιας ολοκληρωμένης εκπαίδευσης του προσωπικού είναι εντυπωσιακά (Baum, 1995, pp. 184}185):

- Επίτευξη ποιότητας υπηρεσιών
- Ενδυνάμωση του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας
- Αρμονία ,συνεργασία και ομαδική δουλειά που συνιστούν έναν οργανισμό με προοπτικές
- Προετοιμασία για τις εξελίξεις στον τουρισμό και την ξενοδοχεία
- Η αναγνώριση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης
- Με τη δια βίου εκπαίδευση οι εργαζόμενοι εκτός των άλλων μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν

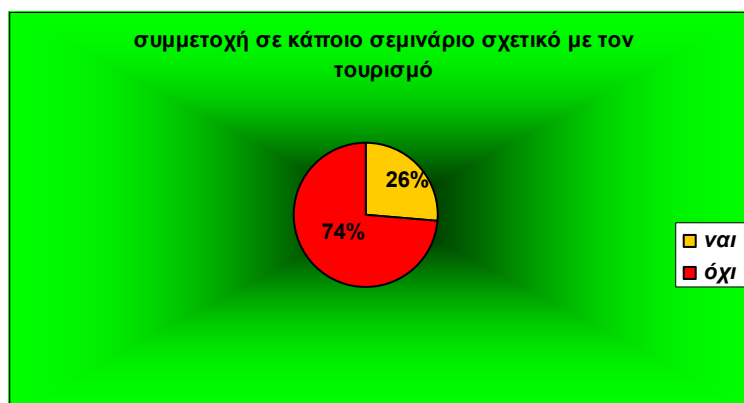
(Evangelos S. Christou - Hospitality management education in Greece)

ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΧΙΟΥ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στην έρευνα δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα στο θέμα της εκπαίδευσης. Τα ερωτήματα ανάμεσα στα άλλα επέμειναν στο αν και κατά πόσο οι ίδιες οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις προσφέρουν εκπαίδευση στους εργαζομένους τους και τι μορφής και αν το κράτος ή ιδιωτικοί φορείς ασχολούνται αποτελεσματικά και μεθοδικά με το θέμα. Τα αποτελέσματα είναι μάλλον αποκαρδιωτικά αλλά και εξηγούν σε μεγάλο βαθμό και την ποιότητα του προϊόντος που προσφέρεται στα χιώτικα ξενοδοχεία.

Παράλληλα γίνεται και μια σύγκριση ανάμεσα στα στοιχεία που προκύπτουν από τους μόνιμους και σε αυτά από τους εποχικούς εργαζόμενους για να εντοπιστεί αν οι επιχειρήσεις δίνουν μια ιδιαίτερη βαρύτητα σε μια από τις δύο ομάδες και να αναζητηθούν τα βαθύτερα αίτια.

Στο ερώτημα ***αν έχουν οι εργαζόμενοι συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο(ιδιωτικό ή κρατικό) σχετικό με τον τουρισμό*** τα αποτελέσματα είναι αποκαλυπτικά.

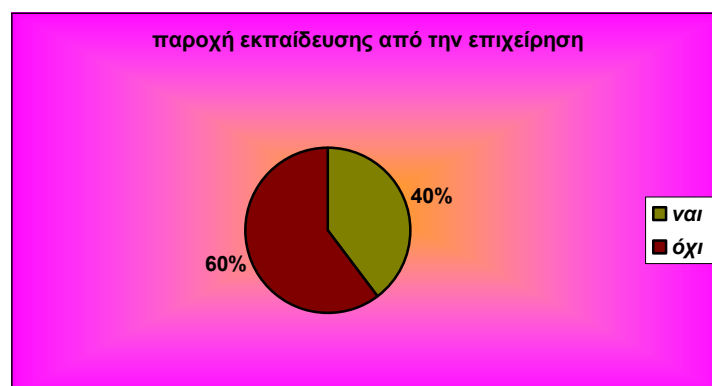


Το 74% των ερωτηθέντων δεν έχει συμμετάσχει σε κανένα σεμινάριο σχετικά με το αντικείμενό του και

μόνο το 26% έχει κάποια τέτοιου είδους εμπειρία. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι απασχολούμενοι στα χιώτικα ξενοδοχεία δεν έχουν

κατάρτιση και εξειδίκευση πάνω σε θέματα τουρισμού θα περίμενε κανείς να υπάρχει κάποια πρωτοβουλία, ιδιωτική ή κρατική, που να εξασφάλιζε έστω κάποια σεμινάρια που να προσφέρουν κάποιες γνώσεις και κάποια εξειδίκευση παραπάνω σε ανάλογα θέματα. Και όμως η πραγματικότητα απέχει πολύ από αυτή τη προοπτική. Τα δύο βασικότερα προβλήματα σε αυτή τη κατεύθυνση είναι ότι τα σεμινάρια αυτά είναι περιορισμένα σε αριθμό αλλά και σε ενδιαφέροντα (αφορούν κυρίως σερβιτόρους και στην καλύτερη περίπτωση μαίτρ), και βέβαια σύμφωνα με τα λεγόμενα των ερωτώμενων τις περισσότερες φορές δεν ενημερώνονται καν για την ύπαρξή τους καθώς αυτοί που έχουν καλύτερη πρόσβαση στον ΟΑΕΔ και τους άλλους φορείς επιλέγονται ταχύτατα για τις ήδη περιορισμένες θέσεις. Έτσι η έλλειψη αξιοκρατίας και ίσων ευκαιριών κάνει και εδώ αισθητή τη παρουσία της.

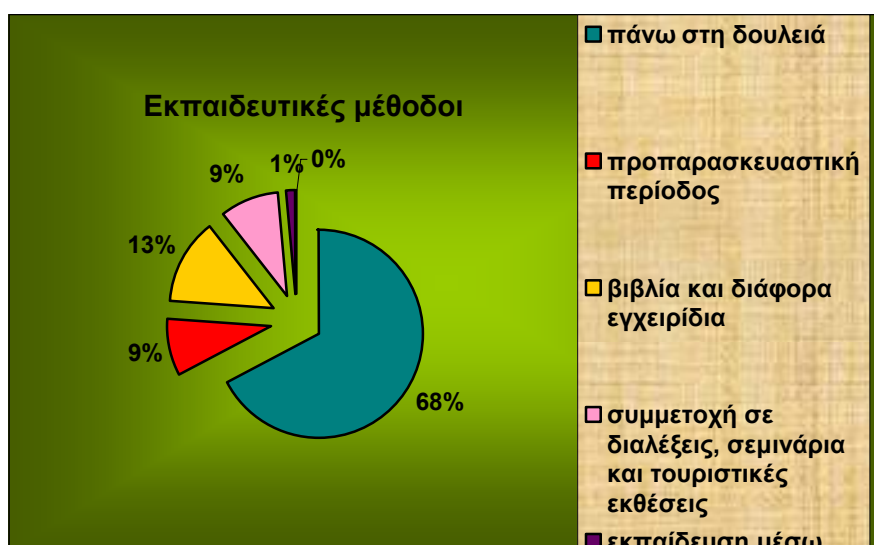
Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν και τα ερωτήματα που αναφέρονται στο ***αν η ίδια η ξενοδοχειακή επιχείρηση παρέχει κάποια εκπαίδευση σχετικά με το αντικείμενο εργασίας των εργαζομένων της, και αν ναι ποιες μεθόδους ακολουθεί.***



Οι επιχειρήσεις εκπαιδεύουν το προσωπικό τους (παλαιότερο και νεότερο) μόνο σε ποσοστό 40% περίπου. Το υπόλοιπο 60% βασίζεται σε

προηγούμενες γνώσεις του και εμπειρίες ίσως του παρελθόντος, και βέβαια στην παρατήρηση συναδέλφων του. Ο ρόλος της επιχείρησης στην διαμόρφωση και αξιοποίηση του δυναμικού είναι περιορισμένος ενώ τα αίτια θα αναλυθούν παρακάτω σε συνδυασμό και με τα άλλα σχετικά ερωτήματα της έρευνας.

Η προηγούμενη παρατήρηση μπορεί να συνδυαστεί και με το επόμενο ερώτημα της έρευνας και τα αποτελέσματά του. Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις περιορίζονται σε μια βασικότερη. Έτσι το δείγμα μας αν και απάντησε κατά 60% ότι δεν εκπαιδεύεται από την ξενοδοχειακή επιχείρηση ,παρ' όλα αυτά θεωρεί ότι η τριβή του με το πόστο εργασίας του, του παρέχει τη βασικότερή του εμπειρική εκπαίδευση.



Το 68% του δείγματος απάντησε ότι εκπαιδεύεται κατευθείαν πάνω στη δουλειά και επί τω έργω ενημερώνεται όσο το δυνατόν για τις τυχόν εξελίξεις και νέες τεχνικές. Ακολουθεί το 13% το οποίο μάλλον ανήκει σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις στην επιχείρηση και εκπαιδεύεται από βιβλία και διάφορα εγχειρίδια , το 9% που έχει συμμετάσχει σε διαλέξεις και

σεμινάρια, το 9% που παρακολούθησε μια προπαρασκευαστική περίοδο σχετικά με το πόστο του πριν αναλάβει τα καθήκοντά του και τέλος μόλις το 1% πήρε κάποιες γνώσεις μέσω του ιντερνετ. Εντύπωση κάνει το γεγονός ότι κανένας εργαζόμενος από το δείγμα δεν υπέδειξε κάποια άλλη μέθοδο εκπαίδευσης κάτι που αποδεικνύει επίσης την περιορισμένη δραστηριοποίηση των ξενοδοχείων στον τομέα της εκπαίδευσης προσωπικού.

Τα ποσοστά που κατέχει κάθε μέθοδος μαρτυρούν τόσο το βαθμό εκσυγχρονισμού του συστήματος λειτουργίας των επιχειρήσεων (πολύ μικρός) , όσο και την αμεσότητά του και την επαφή του με την πραγματικότητα και τις εξελίξεις που τρέχουν (πολύ ασθενής!).

Φυσικά για ανάπτυξη στελεχών ούτε λόγος καθώς απ' ότι φαίνεται δεν ενδιαφέρει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις του νησιού κάτι τέτοιο. Η πλειοψηφία τους είναι οικογενειακές επιχειρήσεις οπότε στοχεύουν στην αναζήτηση και απασχόληση υπαλλήλων και όχι συνεργατών- στελεχών.

Τα αίτια για αυτόν τον προσανατολισμό που έχουν οι τοπικές επιχειρήσεις του νησιού (προς το παρόν τουλάχιστον) είναι πολλά και βαθύτερα. Τα κυριότερα είναι το μικρομεσαίο μέγεθος των επιχειρήσεων και το επίπεδο μόρφωσης, τα εκπαιδευτικά εφόδια των ατόμων που λαμβάνουν τις αποφάσεις (ιδιοκτήτες κυρίως.). Επίσης ο εποχιακός χαρακτήρας της λειτουργίας των περισσότερων ξενοδοχείων του νησιού (Απρίλιος- Οκτώβρης) δεν αφήνει κατά την αντίληψη των ιδιοκτητών πολλά περιθώρια επενδύσεων στα θέματα προσωπικού. Από την άλλη μέσα στους 5-6 μήνες λειτουργίας τους ίσως δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για ουσιαστική εκπαίδευση και προσαρμογή του προσωπικού. Δεν

ρискάρουν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό από τους χειμερινούς μήνες ίσως ,μήπως και τελικά δεν απασχοληθεί στην επιχείρησή τους.

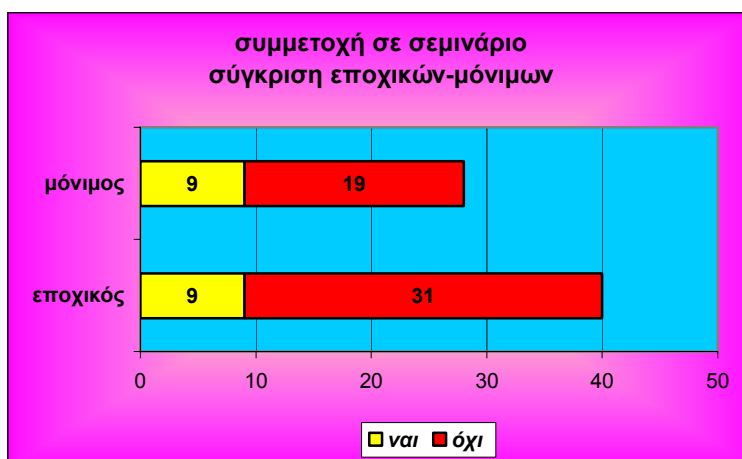
Πέρα όμως από τους οικονομικούς λόγους που ίσως υπάρχουν και που περιορίζουν τους πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού, η ελλιπής εκπαίδευση των υπευθύνων δεν τους επιτρέπει να διαβλέπουν τα οφέλη από μια συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων όχι μόνο των νεοπροσλαμβανομένων αλλά και των παλαιότερων (δια βίου εκπαίδευση). Τείνουν να βλέπουν τα πράγματα πιο πρακτικά και ίσως σε στενά πλαίσια χωρίς προοπτική.

Ίσως είναι λίγο παρακινδυνευμένο να αναφερθεί , αλλά υπάρχει και μια νοοτροπία μονοπωλιακής πραγματικότητας. Οι λίγες επιχειρήσεις μπορούσαν ως ένα βαθμό να ικανοποιήσουν την τουριστική κίνηση με ικανοποιητικά ή σημαντικά κέρδη. Τη μακροχρόνια και βιώσιμη ανάπτυξη της επιχείρησής τους την θεωρούσαν δεδομένη όσο είχαν κέρδη. Τα τελευταία χρόνια που υπήρξε μια κρίση στον τουρισμό δεν ήταν σε θέση να ανταποκριθούν και ένας από τους λόγους ήταν το ότι δεν είχαν να προσφέρουν ανταγωνιστικό ποιοτικό προϊόν. Και ένας από τους βασικότερους ήταν η μη ετοιμότητα του προσωπικού για να προσφέρει ανταγωνιστικό προϊόν.

Ακόμα απ' ότι φαίνεται δεν το έχουν συνειδητοποιήσει οι υπεύθυνοι.

Αντιμετώπιση εποχικών και μόνιμων εργαζομένων από τις επιχειρήσεις τους

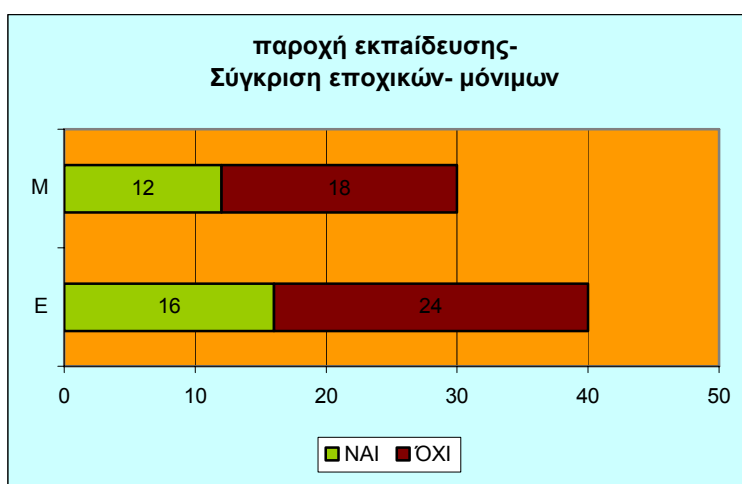
Αντικείμενο της έρευνας ήταν και η αντιμετώπιση που έχουν πάνω στο θέμα της εκπαίδευσης τόσο οι εποχικοί όσο και οι μόνιμοι εργαζόμενοι. Θα περίμενε κανείς ότι έστω σε αυτό το επίπεδο οι επιχειρήσεις και ίσως κάποιοι φορείς (ιδιωτικοί ή κρατικοί) θα είχαν μια πολιτική πιο υπεύθυνη και με προοπτικές. Και όμως η πραγματικότητα μας διαψεύδει. Οι επιχειρήσεις δεν διαφοροποιούν τη στάση τους απέναντι έστω στους μόνιμους υπαλλήλους τους. Δεν κινητοποιούνται ώστε να τους εξασφαλίσουν κάποιας μορφής ουσιαστικότερη και εκσυγχρονισμένη εκπαίδευση για να είναι ενταγμένοι δυναμικά στη λειτουργία της επιχείρησης.



Στο γράφημα ίδιος μικρός αριθμός εργαζομένων έχει συμμετάσχει σε κάποιο σεμινάριο σχετικό με τον τουρισμό είτε είναι μόνιμος είτε εποχικός ενώ και πάλι η πλειοψηφία δεν είχε μια τέτοια εμπειρία. Μάλιστα αναλογικά αν το δούμε το ποσοστό των μόνιμων που δεν είχαν

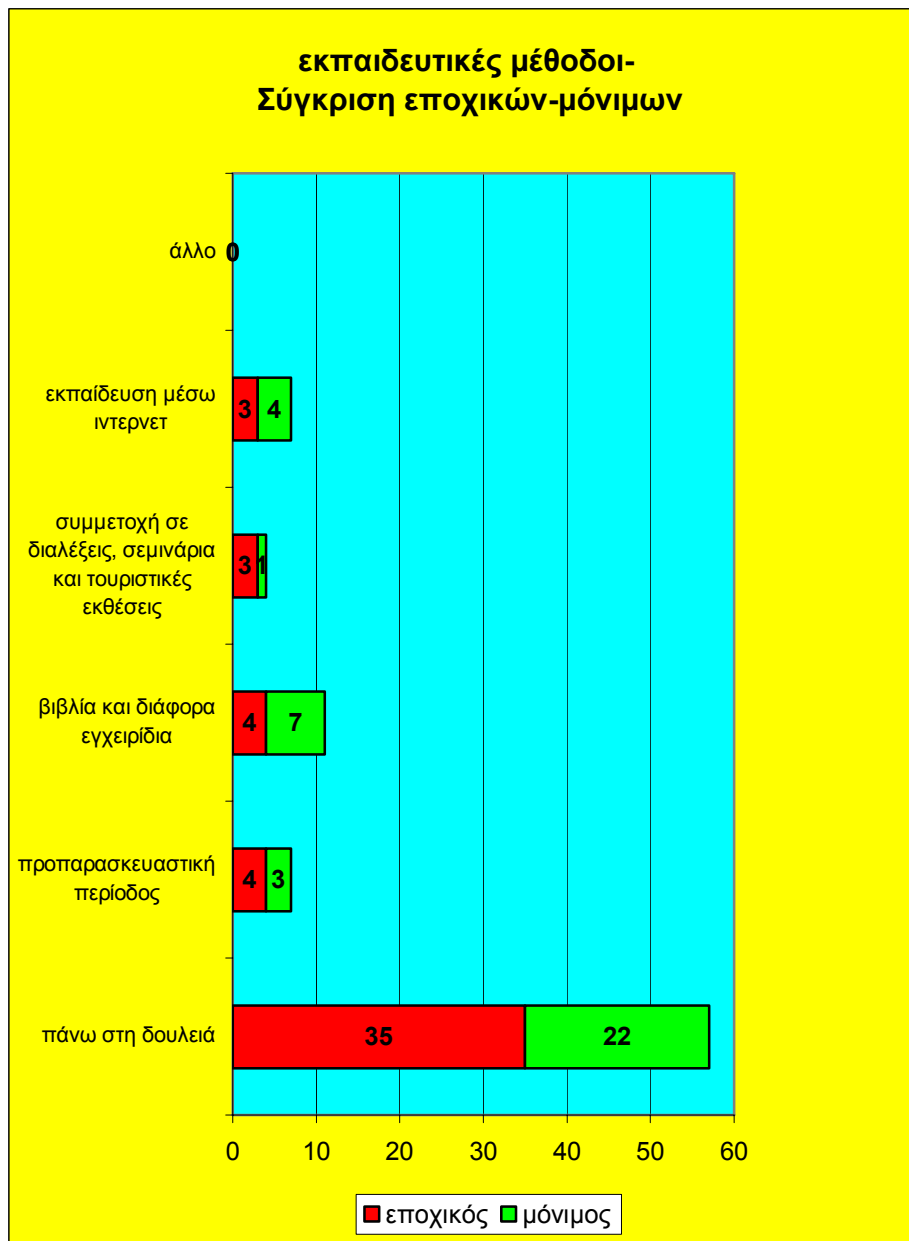
συμμετάσχει σε σεμινάριο σχετικά με τον τουρισμό είναι μεγαλύτερο από αυτό των εποχικών.

Στη συνέχεια τα ποσοστά εποχικών και μόνιμων που τους εκπαιδεύει η επιχείρησή τους δεν διαφέρουν. Ίδια αντιμετώπιση έχουν και στις δύο κατηγορίες ενώ μεγάλο παραμένει το ποσοστό που δεν εκπαιδεύεται όπως αναλύσαμε και σε προηγούμενη ενότητα.



Πραγματικά είναι κρίμα να μην γίνονται επενδύσεις στον σημαντικότερο πόρο που έχουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις :το ανθρώπινο δυναμικό. Και η εκπαίδευση και ανάπτυξή του είναι σπουδαία επένδυση.

Τέλος αξίζει να γίνει η σύγκριση και στο θέμα των μεθόδων εκπαίδευσης των εργαζομένων και να εντοπιστεί εάν υπάρχει κάποια διαφοροποίηση στην αντιμετώπισή τους. Το παρακάτω γράφημα θα μας δώσει τις απαντήσεις.



Και σε αυτή τη περίπτωση τα αποτελέσματα δεν ανατρέπουν τη μέχρι τώρα εικόνα. Τα ποσοστά εποχικών και μόνιμων είναι ανάλογα σε κάθε από τις εκπαιδευτικές μεθόδους χωρίς διαφορές που θα μπορούσαν να προσθέσουν κάτι στα συμπεράσματα της έρευνας.

Δυστυχώς οι επιχειρήσεις αγνοούν την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τους κυρίως λόγω άγνοιας των εποικοδομητικών συνεπειών της αλλά και το κυριότερο λόγω κόστους. Δεν έχουν την προνοητικότητα

-ή μάλλον δεν επιδιώκουν να επιμορφώσουν και να ενισχύσουν το μόνιμο προσωπικό τους ώστε να δημιουργήσουν μια προοπτική εξέλιξης και ασφάλειας τόσο για τις επιχειρήσεις που θα βελτιώσουν την απόδοσή τους όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους που θα αποδίδουν καλύτερα.

ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Οι νέες τεχνολογίες τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζονται όλο και περισσότερο ως σημαντικός μοχλός που ενισχύει την παραγωγικότητα αλλά και βοηθά στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση υιοθετώντας τις νέες τεχνολογίες μπορεί να δημιουργήσει στρατηγικό συγκριτικό πλεονέκτημα και να κινείται δυναμικά στην αρένα του ανταγωνισμού.

Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού δεν θα μπορούσε να μείνει ανέπαφη από τις νέες εξελίξεις. Δεν υπάρχουν πολλά στοιχεία για την ελληνική πραγματικότητα αναφορικά με το πόσο οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία έχουν αρκετά εφόδια για να διαχειριστούν τις νέες τεχνολογίες στην εργασία τους και αναφορικά με το αν υπάρχει ουσιαστική εκπαίδευση από τις ίδιες τις επιχειρήσεις προς το προσωπικό. Όπως και να έχει είναι εμφανές ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών για τα παραπάνω ζητήματα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι απαραίτητη για την ενεργή παρακολούθηση των εξελίξεων.

Η ξενοδοχεία και ο τουρισμός είναι τομείς εντάσεως εκτός από εργασίας αλλά και πληροφορίας και οι νέες τεχνολογίες μπορούν να έχουν πολλές εφαρμογές. Στην πλειοψηφία τους τα ξενοδοχεία είναι εξοπλισμένα με συστήματα βασισμένα στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που δίνουν πληροφορίες για λογαριασμούς και προφίλ πελατών ,αλλά και παρέχουν πληροφορίες στη διοίκηση για οικονομικά στοιχεία,

προϋπολογισμούς , για το προσφερόμενο προϊόν και τις υπηρεσίες κ.α. που θα αναφερθούν παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Sigala –Airey-Jones- Lockwood- Multimedia use in the UK tourism and hospitality sector/Sigala M. –The impact of multimedia on employment, η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να εστιάσει στις νέες τεχνολογίες ώστε να ενισχύσει την ικανότητά τους να χειρίζονται τόσο τις νέες τεχνολογίες όσο και τις πληροφορίες που συσσωρεύονται προς όφελος της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να τοποθετήσουν αυτού του είδους την εκπαίδευση ψηλά στις στρατηγικές τους προτεραιότητες για να ακολουθήσουν τις εξελίξεις.

Οι Rockart και Short μετά από έρευνά τους σημειώνουν τις παρακάτω επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- ◆ Στην οργανωτική δομή και την ιεραρχία ,τους ρόλους της επιχείρησης
- ◆ Δημιουργία ομάδων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που αφορούν την τεχνολογία
- ◆ Βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού, των τμημάτων αλλά και με τα ανώτερα στελέχη.

Επιπλέον οι Morton και Lucas τονίζουν ότι :

- ◆ Αυτοματοποιούνται κάποιες εργασίες π.χ. στο εστιατόριο του ξενοδοχείου, και ελαττώνεται ο φόρτος εργασίας
- ◆ Το προσωπικό χειρίζεται όγκο πληροφοριών (εντοπισμός –επιλογή – αξιολόγηση)

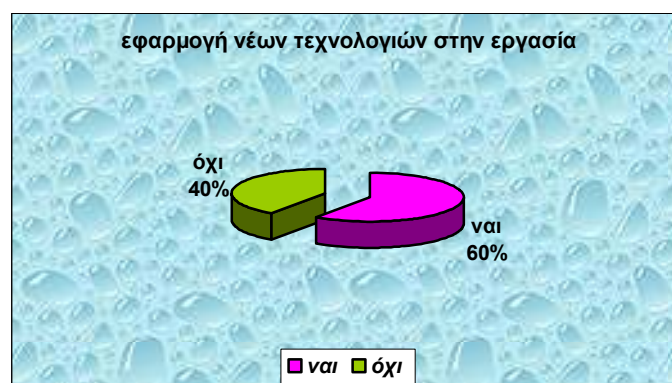
- Επανασχεδιάζονται οι λειτουργίες των τμημάτων
- Επαναπροσδιορίζονται οι ρόλοι

Στον τομέα της εκπαίδευσης προσωπικού πάνω στις νέες τεχνολογίες οι απαιτήσεις είναι πολλές μα μπορούν να συντελέσουν στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

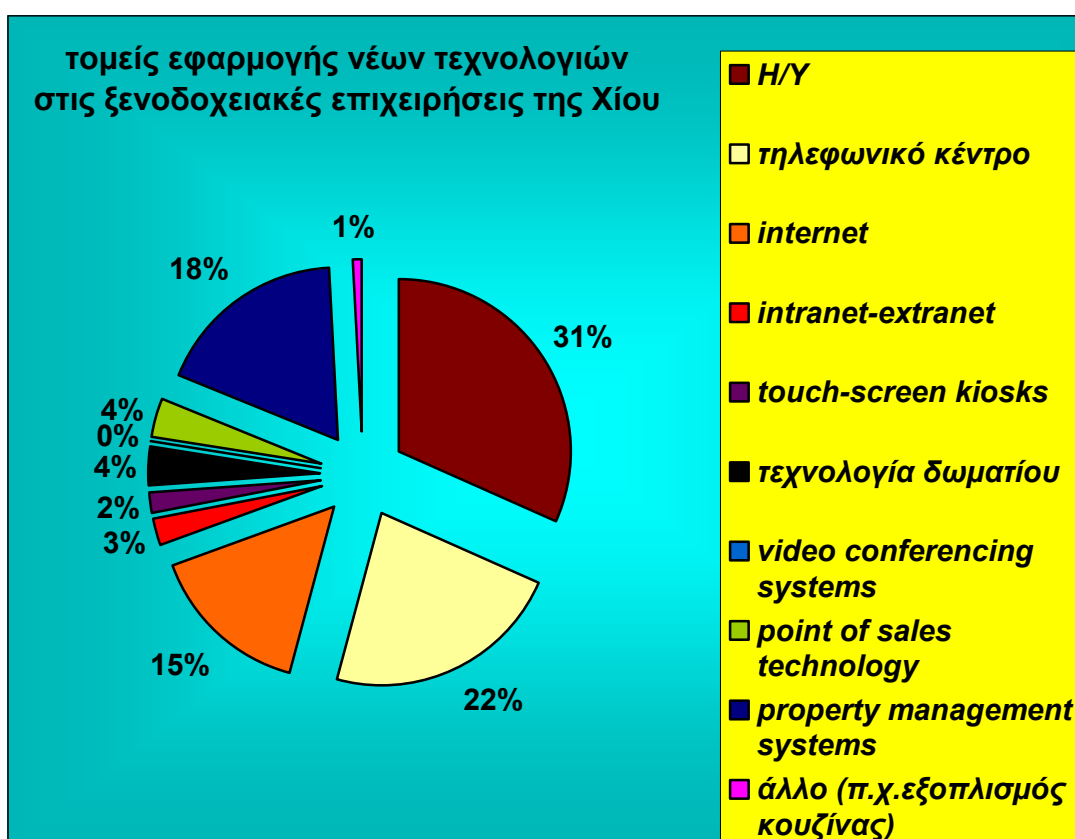
ΟΙ ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΧΙΟΥ

Η έρευνα στα ξενοδοχεία της Χίου ανάμεσα στα άλλα προσπάθησε να αποτυπώσει την αν και σε ποιους τομείς της εργασίας του προσωπικού εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες ,αν η επιχείρηση εκπαιδεύει το προσωπικό της σε αυτόν τον τομέα και αν το δυναμικό πιστεύει ότι βελτιώθηκαν οι συνθήκες εργασίας του μετά την εφαρμογή των νέων τεχνολογιών ή όχι.

Τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά (σε σχέση με το μέγεθος των επιχειρήσεων) αναφορικά με το αν εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες σε κάποια τμήματα των ξενοδοχείων. Όμως όταν γίνεται αναφορά στους τομείς εφαρμογής αλλά και στην εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό στο σχετικό ζήτημα απογοητεύουν.



Στην ερώτηση εάν έχουν εφαρμογή στη δουλειά τους οι νέες τεχνολογίες οι εργαζόμενοι απάντησαν κατά 60% περίπου θετικά και κατά 40% αρνητικά. Διαφαίνεται μια εξάπλωση της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις του νησιού. Το ερώτημα που τίθεται όμως είναι τι μορφής είναι οι νέες τεχνολογίες και αν ακολουθούν όντως τις εξελίξεις. Σε αυτό προσπαθεί να απαντήσει το επόμενο γράφημα που παρουσιάζει τους τομείς εφαρμογής.



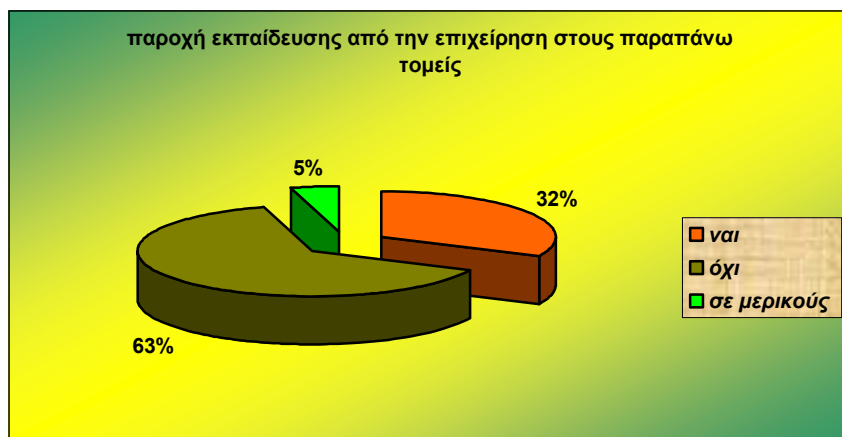
Έτσι τα στοιχεία είναι ενδιαφέροντα. Το 31% του δείγματος που απάντησε καταφατικά στην ερώτηση αν εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες στην εργασία του, ασχολείται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο με ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Τα τμήματα αυτά είναι κυρίως τα λογιστήρια των ξενοδοχείων και η reception που ασχολούνται κυρίως με την αξιοποίηση των πληροφοριών. Ακολουθούν το 22% που ασχολείται με το

τηλεφωνικό κέντρο (εδώ πάλι εντάσσεται η ρεσεψιόν)και το 15% που χρησιμοποιεί το ιντερνετ (και πάλι είναι η ρεσεψιόν αλλά και τα ανώτερα στελέχη –λογιστές και διευθυντές).

Δυστυχώς μόνο το 18% των επιχειρήσεων χρησιμοποιεί property management systems αν και η εφαρμογή τους θα μπορούσε να εναρμονίσει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία και συνλειτουργία των τμημάτων.

Αποθαρρυντικά είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν σε πιο εξελιγμένες μορφές τεχνολογίας όπως touch screen kiosks , intranet, point of sales technologies , video conferencing systems ,τεχνολογία ασφαλείας και δωματίου ή ακόμα και εξοπλισμός κουζίνας και διάφορα τεχνικά συστήματα. Τα παραπάνω που σήμερα αποτελούν την τελευταία λέξη της τεχνολογίας κατακτούν μόλις 0– 4%. Οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε ακριβά προγράμματα νέων τεχνολογιών και επιμένουν από ότι φαίνεται σε παραδοσιακές μεθόδους αφού ακόμα κατά τη γνώμη τους η τουριστική κίνηση του νησιού δεν κάνει επιτακτική την ανάγκη για νέες επενδύσεις και ο εποχιακός χαρακτήρας της δύσκολα πείθει για τις προοπτικές τους.

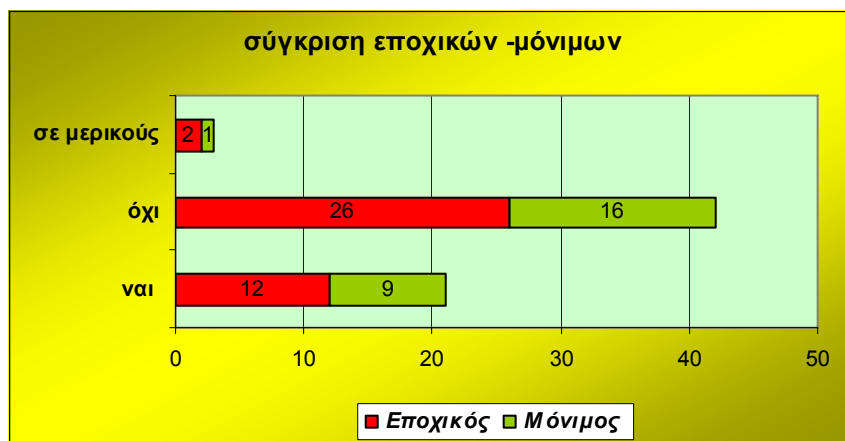
Το ότι δεν επενδύουν στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών δίνει και μια σαφή εξήγηση και για τα δεδομένα του παρακάτω γραφήματος.



Στο 60% του δείγματος που απάντησε πως στην εργασία του εφαρμόζονται οι νέες τεχνολογίες ,το 63% δεν παίρνει καμία εκπαίδευση από την επιχείρησή του και το 5% μόνο σε μερικούς τομείς των εφαρμογών τους. Εμπειρικά λοιπόν και ίσως μέσα από την παρακολούθηση κάποιων που γνωρίζουν μαθαίνουν τα βασικά.

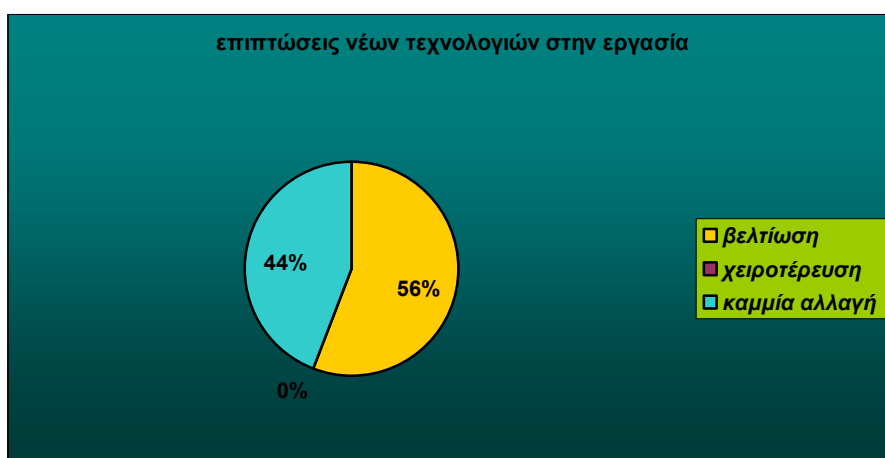
Θα μπορούσε ίσως να θεωρηθεί και θετικό το ότι το 32% των εργαζομένων πιστεύει ότι η επιχείρηση τους εκπαιδεύει επαρκώς πάνω στους τομείς εφαρμογής των νέων τεχνολογιών. Είναι μια καλή αρχή και μακάρι να γίνει συνείδηση των επιχειρηματιών πως οι νέες τεχνολογίες μπορούν όχι μόνο να ανοίξουν νέες προοπτικές στην ξενοδοχειακή επιχείρηση αλλά και μειώσουν μακροχρόνια το κόστος λειτουργίας της.

Ενδιαφέρον είναι να δούμε και σε αυτό το ζήτημα κατά πόσο υπάρχει διαφορετική αντιμετώπιση στους εποχικούς και τους μόνιμους εργαζόμενους. Και εδώ τα στοιχεία δείχνουν ότι δεν υπάρχει



διαφοροποίηση στην αντιμετώπιση . Δεν αντιμετωπίζονται με κάποια ιδιαίτερη προοπτική οι μόνιμοι εργαζόμενοι ,δεν εκπαιδεύονται για να χειρίζονται την τεχνολογία αλλά και την πληροφορία. Και οι μόνιμοι παίρνουν βασικές γνώσεις ίσα ίσα για τη λειτουργικότητα του τμήματός τους.

Συμπερασματικά ,με στόχο τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης εικόνας για τη σχέση ανθρώπινου δυναμικού των χιακών ξενοδοχείων και νέων τεχνολογιών, ρωτήθηκε το δείγμα εάν τελικά οι επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στους τομείς της εργασίας του είναι θετικές ,αρνητικές ή αδιάφορες.



Τα αποτελέσματα δεν ήταν αναμενόμενα. Ενώ θα περίμενε κανείς ότι θα είχαν πολύ θετικές αντιδράσεις στην τεχνολογία ,το προσωπικό κατά 56% πιστεύει βέβαια ότι βελτιώθηκαν οι συνθήκες εργασίας του, το 44% όμως δεν βλέπει καμία αλλαγή. Τουλάχιστον κανείς δεν πιστεύει ότι τον έβλαψαν οι νέες τεχνολογίες και η εξέλιξη.

Σε μια προσπάθεια να ερμηνευθεί αυτή η πραγματικότητα υποθέτουμε ότι υπάρχει αυτή η αντίληψη για τον εξής λόγο. Ίσως το γεγονός ότι η εκπαίδευση σε αυτόν τον τομέα είναι αρκετά επιφανειακή και πρόχειρη δεν αφήνει τους εργαζόμενους να κάνουν κτήμα τους τις νέες εξελίξεις και να τους κάνει να αντιμετωπίζουν με επιφυλακτικότητα τη νέα πραγματικότητα. Επιπλέον είναι πιθανόν το ότι εάν αυτοματοποιούνται κάποιες διαδικασίες ίσως συνεπάγεται και πλήξη ή αίσθηση απομάκρυνσης από το αντικείμενό τους ή ακόμα και το ότι χάνεται η επικοινωνία με τον πελάτη.

Είναι επικίνδυνο να βγαίνουν τέτοια συμπεράσματα χωρίς ακριβή στοιχεία. Απλές υποθέσεις είναι που ίσως θα άξιζε να γίνουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας.

Προφανώς ο μόνος τρόπος για να συνειδητοποιήσουν οι χιώτικες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις την αξία και τη χρησιμότητα των νέων τεχνολογιών είναι να εκπαιδευτούν οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές τους και να ενημερωθούν για τη νέα πραγματικότητα, τις απαιτήσεις της νέας εποχής. Και αυτό πριν η κρίση στον τουρισμό οδηγήσει σε αναποτελεσματικές λύσεις όπως δραματική μείωση των τιμών ίσως. Λύση δεν είναι η μείωση των τιμών, αλλά η προσφορά ενός ανταγωνιστικού προϊόντος ανώτερης ποιότητας που θα συμβάλλει σε βιώσιμη ανάπτυξη και λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η αρχή έχει γίνει στα χιώτικα ξενοδοχεία .Μένει να ενταθούν οι προσπάθειες για εναρμόνιση με τις εξελίξεις και μια καλύτερη ενημέρωση.

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η φύση της εργασίας σε ένα ξενοδοχείο σε οποιοδήποτε σχεδόν πόστο είναι ιδιαίτερη. Ο Willman σημειώνει ότι στον τομέα των υπηρεσιών ιδιαίτερα το προσωπικό που δεν έχει θέσεις με προοπτικές καριέρας είναι δύσκολο να υποκινηθεί. Και αυτό γιατί η σχέση του με την επιχείρηση είναι προσωρινή, ο μισθός συχνά χαμηλός ,και η εργασία του με μορφή ρουτίνας. Όμως το γεγονός ότι στα ξενοδοχεία το προσωπικό καθορίζει την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος καθιστά επιτακτική την ανάγκη για δημιουργία συνθηκών όπου το προσωπικό θα λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων του. Και εδώ παρουσιάζεται η ανάγκη για υποκίνηση και ενδυνάμωση των εργαζομένων.

Πολλές θεωρίες έχουν ως αντικείμενο το συγκεκριμένο ζήτημα και η πραγματικότητα δείχνει ότι συνήθως ο συνδυασμός τους είναι αυτός που στη πράξη βοηθά τους διευθυντές ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια αναφέρονται οι σπουδαιότεροι μελετητές που διατύπωσαν θεωρίες σχετικές με την υποκίνηση.

Αρχίζουμε με την πυραμίδα του Maslow ο οποίος κατέταξε ιεραρχικά τις ανάγκες του ανθρώπου. Με δεδομένο ότι οι άνθρωποι ζητούν πάντα κάτι παραπάνω και ότι αυτό που ζητούν εξαρτάται από αυτό που ήδη έχουν οι ανάγκες ταξινομήθηκαν με την εξής σειρά: Φυσικές –σωματικές , ασφάλειας ,κοινωνικές ,αυτοεκτίμησης, και αυτοπραγμάτωσης. Όταν το ένα επίπεδο εκπληρωθεί τότε παύει να

αποτελεί κίνητρο και αναζητά το άτομο τρόπους να ικανοποιήσει τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

Ο Alderfer περιορίζει τις κατηγορίες σε 3. Έτσι μιλά για ανάγκες ύπαρξης και επιβίωσης , επαφής με το κοινωνικό περιβάλλον και ανάπτυξης των δυνατοτήτων. Δεν μιλά για ιεράρχηση των αναγκών στο θέμα της ικανοποίησης αλλά για συνέχεια από το ένα επίπεδο στο άλλο. Η θεωρία του μιλά για πιο πρακτικούς και ευέλικτους τρόπους υποκίνησης.

Ο McLelland μιλά για την υποκίνηση μέσω της επίτευξης στόχων και τέτοιοι μπορεί να είναι η ανάπτυξη δεσμών , η ανάγκη για δύναμη, για επιτεύγματα πολλών ειδών, ή και για αποφυγή καταστάσεων.

Ο Herzberg διατύπωσε δύο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στη μια ανήκουν οι παράγοντες υγιεινής που ίσως προκαλέσουν δυσαρέσκεια στο άτομο αν δεν το ικανοποιούν (και αφορούν στην θέση εργασίας ,τις διαπροσωπικές σχέσεις ,την εποπτεία, τη διοίκηση ,το αίσθημα ασφάλειας ,τις συνθήκες εργασίας και βέβαια το μισθό). Από την άλλη βρίσκονται οι παράγοντες των κινήτρων που γίνονται αιτίες ικανοποίησης του εργαζομένου ,όπως είναι η εργασία η ίδια ,η επίτευξη στόχων, η προοπτική και δυνατότητα ανάπτυξης ,η ευθύνη, η πρόοδος και η αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου.

Η ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής είναι πολύ σημαντική στον τομέα των ξενοδοχείων και αυτό το αποδεικνύει και μια έρευνα του Χυτήρη η οποία έδειξε πως σε έρευνα στα ελληνικά ξενοδοχεία το

κυριότερο μέλημα των εργαζομένων ήταν η ικανοποίηση των παραγόντων υγιεινής.

Παρακάτω ακολουθούν τα σημαντικότερα μοντέλα των θεωριών που αναζητούν τις σχέσεις μεταξύ των δυναμικών μεταβλητών που συνθέτουν την υποκίνηση.

Η σημαντικότερη είναι η θεωρία της προσδοκίας. Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται και υποκινούνται κατά κύριο λόγο από τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας τους. Έτσι η υποκίνηση ενός εργαζομένου είναι συνάρτηση ανάμεσα στην προσπάθεια που καταβάλει και τα αναμενόμενα αποτελέσματα και στην προσδοκία ότι η αμοιβή θα είναι ανάλογη με την απόδοση.

Καταβαλλόμενη προσπάθεια οδηγεί σε ένα **επίπεδο αποτελεσματικής απόδοσης** το οποίο θα οδηγήσει σε **ανάλογη ανταμοιβή των κόπων** και με τη σειρά της θα αποτελέσει πάλι **κίνητρο για μελλοντική επιπλέον καταβαλλόμενη προσπάθεια**

Ο Vroom εμπλουτίζει την παραπάνω θεωρία προσθέτοντας τις έννοιες της αντίληψης (δηλ. πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αναμενόμενη ικανοποίηση από το αποτέλεσμα της εργασίας), της μεσολάβησης (για το πέρασμα από το ένα επίπεδο στο άλλο) και βέβαια της προσδοκίας που είναι ο σύνδεσμος μεταξύ μιας επιλεγμένης δράσης και προσδοκώμενου αποτελέσματος.

Οι Porter –Lawler συνέχισαν τον εμπλουτισμό της θεωρίας των προσδοκιών και σχηματικά παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των βασικών σημείων.

3.α.ικανότητες

1.Μέγεθος της ανάγκης 2.προσπάθεια

3.β αντίληψη ρόλων

4.απόδοση 5.αντίληψη για σχέση προσπάθειας –ανταμοιβής

6.α. εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές 6.β. αντίληψη για δίκαιη αμοιβή

7. ικανοποίηση.

Τέλος αναφερόμαστε στη θεωρία της αμεροληψίας δηλαδή στην εστίαση στα αισθήματα των εργαζομένων για δικαιοσύνη στην αντιμετώπισή τους σε σχέση με τους συνεργάτες και αμεροληψία στις ανταμοιβές.

Όλες οι παραπάνω είναι αξιόλογες θεωρίες. Απόλυτα δεν γίνεται ένας μάνατζερ να ακολουθήσει μόνο μία από αυτές. Όμως ο συνδυασμός τους με τις πραγματικές συνθήκες και το είδος των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει όχι μόνο αξιόλογα αποτελέσματα για το προσωπικό αλλά και για την επιχείρηση και την βελτίωση των παραγόμενων υπηρεσιών.

Θα πρέπει να λαμβάνονται υπ όψιν των υπευθύνων όταν σχεδιάζουν το κάθε πόστο εργασίας ώστε να μπορούν στο μέτρο του δυνατού να αντιμετωπίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Σε μια έρευνα των Simons- Enz παρουσιάζεται τι είναι αυτό που αρέσει στους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία σχετικά με τη δουλειά τους και τι όχι. Τα αποτελέσματα είναι ενδιαφέροντα και θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Αρέσει:

- Η πρόκληση, η άμεση επαφή, η αυτονομία, η ανεξαρτησία και η δουλειά που ανταμείβει
- Ο κόσμος και οι δημόσιες επαγγελματικές επαφές
- Οι γρήγοροι ρυθμοί και οι εναλλαγές
- Τα κέρδη, τα ταξίδια και το κύρος

Δεν αρέσει:

- Οι πολλές ώρες εργασίας και η εργασία νύχτα και σαββατοκύριακα
- Οι χαμηλοί μισθοί
- Το άγχος ,η ποιότητα ζωής και οι απαιτητικοί προϊστάμενοι
- Η ρουτίνα και οι λίγες προοπτικές εξέλιξης σε συνδυασμό με τη μη αναγνώριση
- Η διοίκηση και η πολιτική των επιχειρήσεων
- Η έλλειψη σε προσωπικό, σε κίνητρα και η συμπεριφορά των συνεργατών.

Αν λοιπόν ληφθούν σοβαρά υπ όψη οι ανάγκες για ικανοποιητικούς μισθούς ασφάλεια στην εργασία και η ανάγκη για νέες ευκαιρίες στο χώρο εργασία το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Τα κίνητρα μπορούν να αναφέρονται σε όλους τους παραπάνω τομείς που ανέλυσαν οι θεωρίες και είναι στο χέρι και τη

διορατικότητα των υπευθύνων κατά πόσο μπορούν να κινητοποιήσουν το προσωπικό τους.

Μαζί με την έννοια της υποκίνησης ακολουθεί και η έννοια της **ενδυνάμωσης**. Οι Jones –Davies όπως και ο Α. Κλειδάς υποστηρίζουν ότι η ενδυνάμωση θα παίξει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πρέπει οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τα talέντα και τις δεσμεύσεις του προσωπικού. Με τον όρο ενδυνάμωση εννοούμε την εκχώρηση εξουσίας λήψης αποφάσεων και ευθύνης στους υπαλλήλους που έχουν επαφή με τον πελάτη για τον έλεγχο και τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και της ικανοποίησης του πελάτη κατά τη διάρκεια της παροχής υπηρεσιών (Κλειδάς –διάλεξη 2003).

Η εφαρμογή της είναι απαραίτητη καθώς μπορεί να δώσει άμεσες λύσεις σε πολλά ζητήματα. Έτσι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν άμεσα στις ανάγκες του πελάτη και να επιλύσουν προβλήματα ή παράπονά του. Ο πελάτης ικανοποιείται γιατί δεν ταλαιπωρείται αλλά και νιώθει την επιχείρηση πιο κοντά του. Σημαντικό όμως είναι ότι αξιοποιούνται οι ικανότητες των εργαζομένων, οι ίδιοι νιώθουν πιο υπεύθυνοι και ότι εξελίσσονται σε μια δημοκρατική επιχείρηση.

Βέβαια η ενδυνάμωση κοστίζει (επενδύσεις σε στελέχωση ,εκπαίδευση προσωπικού, αμοιβές) ,απαιτεί αλλαγή στη νοοτροπία της διοίκησης και είναι μια διαρκής διαδικασία όμως η ανάγκη για ανταγωνιστικό προϊόν απαιτεί δραστικές λύσεις.

Η ενδυνάμωση του προσωπικού γίνεται με διάφορους τρόπους. Οι πιο σημαντικοί είναι:

- Μέσω της συμμετοχής του προσωπικού στις αποφάσεις και σε άλλες δραστηριότητες
- Μέσω της ανάμειξης σε συμβούλια (π.χ. brainstorming)
- Μέσω της δέσμευσης για την εκπλήρωση των στόχων του ξενοδοχείου
- Μέσω του περιορισμού των επιπέδων διοίκησης σε μια επιχείρηση. κ.α.

Η σημασία της ενδυνάμωσης για την επιχείρηση είναι μεγάλη. Οι εργαζόμενοι έχουν ξεκάθαρες κατευθύνσεις σχετικά με τα όρια των αρμοδιοτήτων τους και ελευθερία κινήσεων και βέβαια η δουλειά τους εμπλουτίζεται κατά πολλούς τρόπους . Η επιχείρηση επενδύει στην στελέχωση και την εκπαίδευση και μακροχρόνια θα έχει κέρδη. Με την εκχώρηση αρμοδιοτήτων καλλιεργείται η εμπιστοσύνη ,ο έπαινος αλλά και η ανοχή σε λογικά πλαίσια στα λάθη. Οι πληροφορίες διοχετεύονται ελεύθερα και αξιοποιούνται πιο άμεσα. Το σημαντικότερο όμως είναι ότι ο εργαζόμενος νιώθει κομμάτι της επιχείρησης οπότε εντείνει την προσπάθειά του για την αποτελεσματική ,αποδοτική λειτουργία της.

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για το κεφάλαιο αφορά:

Mullins-Managing people in the hospitality industry,2002/T.Baum- Managing human resources in the European tourism and hospitality industry/ T. Knowles- Hospitality management , an introduction

T. Powers, C. Barrows- Introduction to management in the hospitality industry

A. Klidas –Employee empowerment in the European hospitality industry

ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αμοιβή για την εργασία εκτός από το ότι συνήθως είναι η κύρια πηγή εισοδήματος για τον εργαζόμενο ,μπορούν να αποτελέσουν και ένα ισχυρότατο κίνητρο για βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.

Πέρα από την αντιμετώπισή της ως κίνητρο η αμοιβή μπορεί να συμβάλλει στην πραγματοποίηση πολλών στόχων της επιχείρησης.

Οι αμοιβές παρακινούν τους εργαζόμενους ,αλλά και τους κάνουν πιο υπεύθυνους δημιουργώντας τους μια αίσθηση δέσμευσης προς την επιχείρηση αυξάνοντας παράλληλα την παραγωγικότητά τους .

Η φήμη μιας επιχείρησης που πληρώνει καλά μπορεί να κεντρίσει το ενδιαφέρον ,να προσελκύσει αλλά και το κυριότερο να διατηρήσει στελέχη και εργαζόμενους.

Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης προσεγγίζονται και πραγματοποιούνται πιο εύκολα όταν το προσωπικό λειτουργεί στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και το κόστος εργασίας μειώνεται εάν η απόδοση είναι μια συνάρτηση της αμοιβής.

Με σωστό και αξιοκρατικό υπολογισμό οι αμοιβές μπορούν να βελτιώσουν τις εργασιακές σχέσεις ,ενώ η αδικία μπορεί να φέρει συγκρούσεις.

Οι αμοιβές συνεπάγονται πέραν του χρηματικού και ένα μεγάλο αριθμό κινήτρων. Μπορεί να είναι οικονομικά- σταθερές αμοιβές, bonus, συμμετοχή στα κέρδη ,στις μετοχές ή την ιδιοκτησία, κ.α., και βέβαια οι παροχές όπως ασφάλιση, επιδόματα ,άδειες, σίτιση, ταξίδια κ.α. Μπορούν βέβαια να είναι και μη οικονομικά ,όπως: αναγνώριση, κύρος, ανάπτυξη, εκπαίδευση, εμπλουτισμένο περιεχόμενο εργασίας

,προοπτικές καριέρας, βελτιωμένες συνθήκες εργασίας , προγράμματα ασφάλισης. Επίσης τα κίνητρα μπορούν να είναι ομαδικά ή ατομικά.

Τα ζητήματα κινήτρων και αμοιβών απασχολούν τόσο σε επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε εθνικό. Είναι κατανοητό πως ειδικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητα(οικονομική κυρίως) να ακολουθούν τις υποδείξεις και τις προτάσεις των παραπάνω θεωριών. Όμως στο μέτρο του δυνατού πρέπει σταδιακά να κινητοποιούνται προς αυτή τη κατεύθυνση χτίζοντας το ανταγωνιστικό προϊόν που επιζητούν να προσφέρουν.

Η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για το κεφάλαιο αφορά:

Mullins-Managing people in the hospitality industry,2002/T.Baum- Managing human resources in the European tourism and hospitality industry/ T. Knowles- Hospitality management , an introduction

T. Powers, C. Barrows- Introduction to management in the hospitality industry

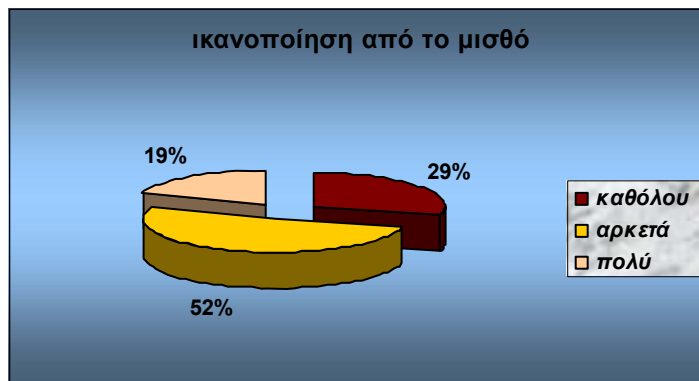
A. Klidas –Employee empowerment in the European hospitality industry

Η ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΤΗΣ ΧΙΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΙΣ

ΑΜΟΙΒΕΣ

Η έρευνα στα ξενοδοχεία της Χίου προσπάθησε να δώσει στοιχεία και για την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την υποκίνησή τους, την επιβράβευση για την εργασία τους και άλλους παράγοντες. Οι ερωτώμενοι ζητήθηκαν να βαθμολογήσουν από το καθόλου ,αρκετά έως πολύ, την ικανοποίησή τους σε διάφορα επίπεδα που θα αναλυθούν παρακάτω. Τα αποτελέσματα μπορούν βέβαια να αναλυθούν για να αποτυπώσουν την χιακή πραγματικότητα αλλά επίσης μπορούν να συμβάλλουν στην ερμηνεία της και βέβαια να ενημερώσουν και να δώσουν ιδέες στους υπευθύνους (ιδιοκτήτες και διευθυντές) για το τι ζητούν και πως μπορούν να υποκινηθούν οι εργαζόμενοι στα χιώτικα ξενοδοχεία.

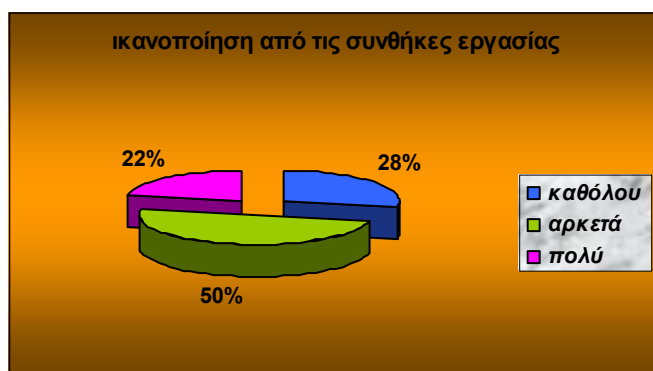
Αρχικά, ζητήθηκε η άποψή τους για τους **μισθούς** που παίρνουν για την εργασία τους.



Το 52% του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένο από τη μισθοδοσία του. Πιστεύει, δηλαδή, πως θα μπορούσε να είναι σε χειρότερη κατάσταση, όμως θα υπήρχαν περιθώρια και για μεγαλύτερο μισθό. Είναι αρκετά ικανοποιημένο, όμως δεν έχει σοβαρά κίνητρα για

επιπλέον προσπάθεια (προσδοκίες για σπουδαιές αμοιβές). Έτσι παραμένει αδιάφορο σε λογικά πλαίσια και απλά εργάζεται για τα προς το ζειν. Από την άλλη, υπάρχει το 29% το οποίο δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο από το μισθό του. Αντίθετα, νιώθει αδικημένο και προφανώς με δυσκολία αντεπεξέρχεται στις οικονομικές απαιτήσεις της ζωής. Στον αντίποδα, βέβαια, υπάρχει και το 19% του δείγματος το οποίο είναι πολύ ευχαριστημένο από την πληρωμή του και βλέπει με μεγαλύτερη αισιοδοξία την εργασία του.

Συνεχίζει η έρευνα με το ερώτημα για τις **συνθήκες εργασίας** .



Οι μισοί του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους. Μπορούν κατά μεγάλο βαθμό να λειτουργούν ευχάριστα στο εργασιακό τους περιβάλλον και δεν έχουν πολλά παράπονα.

Αντίθετα το 28% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο με τις συνθήκες εργασίας του, ενώ πολύ ευχαριστημένο δηλώνει το 22% το οποίο εργάζεται σε πολύ καλό, κατά τη γνώμη του, περιβάλλον.

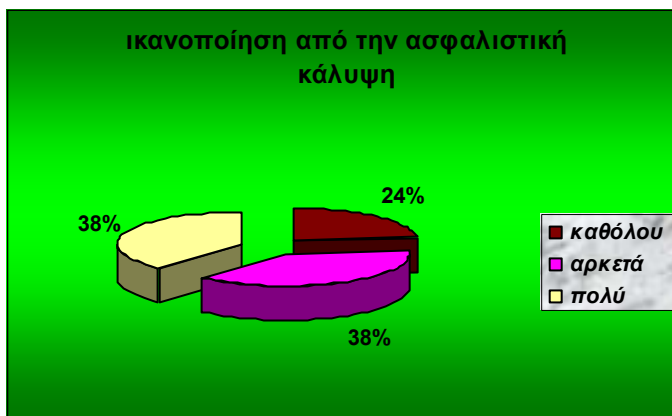
Επόμενος σταθμός οι εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους. Εδώ τα πράγματα είναι ευχάριστα. Το 61% είναι αρκετά ικανοποιημένο και το

34% πολύ. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους είναι καθοριστικός παράγοντας τόσο για την ευημερία και καλή απόδοση του προσωπικού

όσο και για την ίδια την επιχείρηση, αφού βασίζεται σε ένα κλίμα συνεργασίας. Μόνο το 16% δεν είναι ικανοποιημένο καθόλου, ποσοστό που με τους κατάλληλους χειρισμούς μπορεί να είναι αναστρέψιμο.



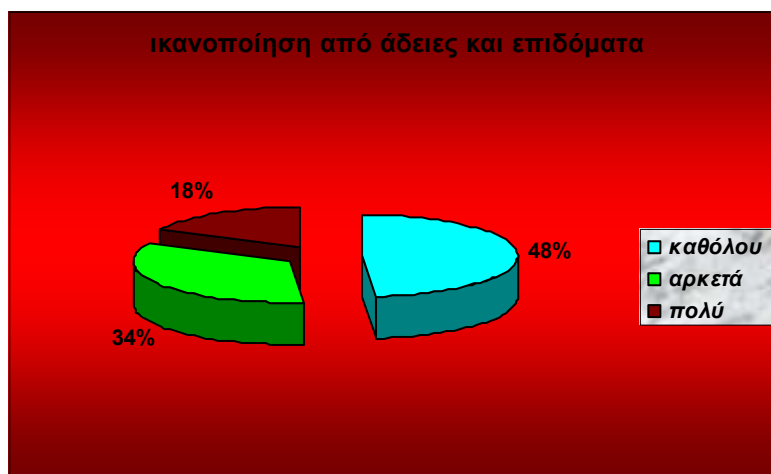
Η **ασφαλιστική κάλυψη** είναι ένα σοβαρό ζήτημα που απασχολεί πολλούς εργαζόμενους ,οπότε δεν θα μπορούσε να λείπει από την έρευνα.



Το ταμείο ξενοδοχοϋπαλλήλων είναι κοινώς παραδεκτό είναι πολύ καλό και εξυπηρετεί τους ασφαλισμένους του. Αυτό εξηγεί και τα μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης από την ασφαλιστική κάλυψη (38% αρκετά και 38% πολύ). Το 24% που παρουσιάζεται δυσαρεστημένο, προβληματίζει, θέλει αντιμετώπιση άμεση (καθώς οι κοινωνικές εξελίξεις τρέχουν και τα

νέα δεδομένα προμηνύουν περιβάλλον ανασφάλειας για το ασφαλιστικό –υγεία και συνταξιοδότηση), ώστε να μετριαστεί το αίσθημα ανασφάλειας που ίσως σκιάζει την απόδοσή τους. Βέβαια σε αυτό το ποσοστό θα πρέπει να εντοπιστούν και οι ανασφάλιστοι εργαζόμενοι , καθώς είναι αρκετοί και για διάφορους λόγους (είτε από δική τους απαίτηση ,είτε της επιχείρησης) και πρέπει να αντιμετωπιστεί και νομικά το ζήτημα για να πάψει η εκμετάλλευση των εργαζομένων.

Η σπουδαιότητα των αδειών και των επιδομάτων τονίστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, όχι μόνο ως δικαίωμα των εργαζομένων αλλά και σαν μέσο υποκίνησης. Η έρευνα προσπάθησε να αποτυπώσει τις εντυπώσεις των εργαζομένων για το συγκεκριμένο θέμα.



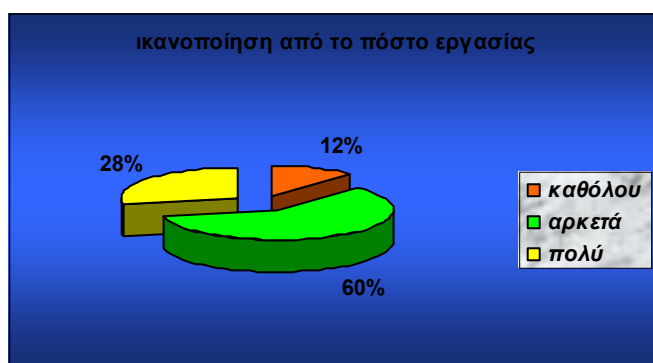
Η πλειοψηφία (48%)είναι δυσαρεστημένοι, ενώ το 34% είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τα επιδόματα και τις άδειες που παίρνουν και μόνο το 18% είναι πολύ ευχαριστημένοι. Η παραπάνω πραγματικότητα σίγουρα οφείλεται στην πολιτική των τοπικών επιχειρήσεων, αλλά και στην εποχικότητα της λειτουργίας τους η οποία δεν αφήνει πολλά περιθώρια (κυρίως οικονομικής φύσης όπως παραπονούνται οι

υπεύθυνοι) για άσκηση πολιτικών υποκίνησης τέτοιου είδους. Έτσι και αλλιώς, όταν η εργασία κρατά 6 μήνες περίπου οι άδειες σε αυτό το διάστημα είναι λίγο δύσκολες. Μετά όμως θα μπορούσαν να υπάρχουν κάποια προγράμματα στα πλαίσια ίσως κάποιας επιβράβευσης (πέραν βέβαια των νομίμων που δικαιούται ο κάθε εργαζόμενος).

Πέρα όμως από την επιχείρηση ούτε το ίδιο το κράτος δεν επιδοτεί τους εποχικούς κυρίως εργαζόμενους ,που είναι δέσμιοι της εποχικής λειτουργίας των περισσότερων ξενοδοχείων στο νησί. Και εδώ δεν τίθεται θέμα επιβράβευσης και υποκίνησης αλλά επιβίωσης. Η συντριπτική πλειοψηφία ζει τη σοβαρότητα της κατάστασης και οι απαντήσεις της δίνουν μια σαφή εικόνα της πραγματικότητας



Το 90% του δείγματος θεωρεί ότι το επίδομα ανεργίας δεν καλύπτει σε καμία περίπτωση τις ανάγκες του , και μόνο το 10% κυρίως νέοι είναι ικανοποιημένοι. Είναι λοιπόν κοινωνικό ζήτημα που αναζητά λύση καθώς δύσκολα κάποιος μπορεί να αντιμετωπίσει την εργασία του στα ξενοδοχεία εποχιακού χαρακτήρα ως εργασία με προοπτική και να επενδύσει σε αυτή με οποιοδήποτε τρόπο.



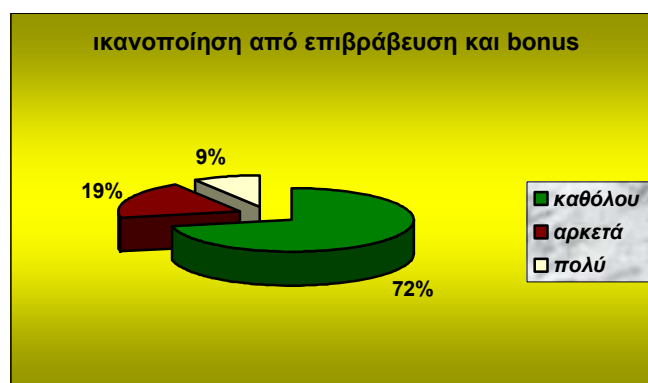
Συνεχίζοντας
βλέπουμε κατά πόσο

ευχαρισιτέται ο κάθε εργαζόμενος τη δουλειά του και το πόστο του.

Είναι αρκετά αισιόδοξα τα αποτελέσματα καθώς το 60% του αρέσει αρκετά το πόστο του και 28% πολύ. Μόνο το 12% είναι δυσαρεστημένο. Αυτό δείχνει ότι οι περισσότεροι συνειδητά έχουν επιλέξει το πόστο τους ή τουλάχιστον βρίσκουν τα θετικά του πιο ισχυρά από τα αρνητικά του. Βέβαια, στον τουρισμό ,και γενικά σε μια επιχείρηση όπου ο εργαζόμενος βρίσκεται συνεχώς σε επαφή με κόσμο, δεν γίνεται να παραμείνει κανείς για μεγάλο διάστημα αν δεν ευχαρισιτέται τις ιδιαιτερότητες του επαγγέλματος.

Πάλι σχετικό με την υποκίνηση είναι και το επόμενο ερώτημα που αναφέρεται στην επιβράβευση και τα bonus.

Εδώ τα πράγματα είναι απογοητευτικά.



Το 72% του δείγματος είναι τελείως απογοητευμένο, το 19% αρκετά και μόνο το 9% είναι πολύ ικανοποιημένο. Η νοοτροπία των επιχειρήσεων αποκλείει τη χρήση μέσων υποκίνησης επί της ουσίας. Συχνά ακούγεται το «ας βγει και αυτό το καλοκαίρι και το επόμενο βλέπουμε» που σημαίνει ότι πολλοί δεν αντιμετωπίζουν με κάποια προοπτική το προσωπικό τους, αλλά σαν κάτι αναλώσιμο και προσωρινό ώστε να μειώνουν όσο το δυνατόν το κόστος του.

Και στο επόμενο ερώτημα η ίδια νοοτροπία επιφέρει τα ίδια αποτελέσματα στην αντίληψη των εργαζομένων. Η εκπαίδευση από την επιχείρηση δεν ικανοποιεί τους υπαλλήλους των χιώτικων ξενοδοχείων που θεωρούν πολύ περιορισμένη τη δράση της. Τα ποσοστά είναι αφοπλιστικά.



Το 62% του δείγματος δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο από την εκπαίδευση που του παρέχεται το 29% δηλώνει αρκετά και μόνο το 9% είναι ευχαριστημένο πολύ. Οι λόγοι αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο για την εκπαίδευση του προσωπικού στα χιώτικα ξενοδοχεία. Από αυτά συμπεραίνουμε ότι η επιχειρήσεις αποφεύγουν για διάφορους λόγους να δραστηριοποιούνται στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού τους

χωρίς να διστάζουν τις μακροχρόνιες συνέπειες των επιλογών τους σε ένα χώρο με αρκετή ανασφάλεια τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για τον εργαζόμενο.

Αν όντως είναι ειλικρινείς οι ερωτώμενοι, οι απαντήσεις στην ερώτηση **αν είναι ευχαριστημένοι από την απόδοσή τους** διαφορούμενες . Το 84% δηλώνει πως ναι, ενώ από το υπόλοιπο 16% που δηλώνουν δυσαρεστημένοι, μόνο 6 άτομα εξήγησαν τους λόγους (άγχος και συνθήκες εργασίας). Βέβαια κρατάμε μια επιφύλαξη ,(ίσως έδωσαν την απάντηση από εγωισμό ή για κάποιον άλλο λόγο) γιατί αν και δήλωναν πως δεν ήταν ευχαριστημένοι από πολλούς παράγοντες στην εργασία τους που λογικά τους εμποδίζουν να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό, τώρα δηλώνουν ικανοποιημένοι.



Ίσως πάλι συμβιβάζονται με τη δεδομένη πραγματικότητα που ζουν και αξιολογούν τους εαυτούς τους μέσα στα πλαίσια αυτής δηλώνοντας παράλληλα και έμμεσα στους εργοδότες ότι ανάλογα με αυτά που προσφέρουν, αυτό είναι το καλύτερο που μπορούν να πάρουν από τους εργαζομένους τους.

Τέλος, ζητήθηκε στην συγκεκριμένη ενότητα από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν τις προοπτικές καριέρας που έχουν πάνω στην εργασία τους.

Δυστυχώς η πραγματικότητα απέχει από όποια θεωρία σχετικά με την εξέλιξη του εργαζόμενου, την ανάπτυξη του και βέβαια τα κίνητρα για να δώσει τον καλύτερο εαυτό του και να παίρνει ευχαρίστηση από την εργασία του.



Το 76% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, τα 15% έχει κάποιες ελπίδες και μόνο το 9% βλέπει με κάποια προοπτική την εργασία του. Το σύστημα στο νησί αφήνει λίγα περιθώρια. Οι επιχειρήσεις είναι κατά πλειοψηφία οικογενειακές, οπότε δύσκολα εμπιστεύονται σε κάποιον ακόμα και με εκπαίδευση ή εμπειρία να αποκτήσει περισσότερο νευραλγική θέση στην επιχείρησή τους. Η κινητικότητα είναι περιορισμένη και γι' αυτό οι νέες πρακτικές και ιδέες βρίσκουν μικρή εφαρμογή στο χώρο.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σύμφωνα με τον Λ.Σ. Χυτήρη, «ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων.»

Πολλοί είναι οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση οδηγείται στην αξιολόγηση του προσωπικού της κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Ορισμένοι από αυτούς είναι οι:

- Αύξηση ικανοτήτων και προσόντων
- Καθορισμός ύψους αμοιβών, προαγωγή, δώρα, bonus
- Εσωτερικές μεταθέσεις
- Ανάπτυξη και αξιολόγηση προγραμμάτων εκπαίδευσης
- Απολύσεις
- Προσλήψεις
- Ικανότητα για εργασία
- Βελτίωση του επιπέδου προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού
- Ενημέρωση προσωπικού
- Ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων
- Προσδιορισμός βαθμίδων
- Πρόβλεψη εξέλιξης επιχείρησης και εργαζομένων ειδικότερα

- Αύξηση συμμετοχής εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- Προσδιορισμός του μέγιστου σημείου ταύτισης εργαζομένου – επιχείρησης
- Ελαχιστοποίηση προβλημάτων προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- Επισήμανση δυνατοτήτων και ελλείψεων εργαζομένων
- Οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες
- Ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση εργαζομένου
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν αμοιβές ,κίνητρα, εκπαίδευση, προαγωγές, μεταθέσεις και προσλήψεις.
- Ενίσχυση αισθήματος υπευθυνότητας.

Σε γενικές γραμμές η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση έχει δώσει ένα νέο νόημα στο ρόλο της. Τώρα πια είναι αναπτυξιακός και εστιάζει στην βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης. Στόχοι της : η βελτίωση της απόδοσης μέσω της αυτομάθησης , της παρακίνησης, της ανάπτυξης και της ενδυνάμωσης. Ο ρόλος του προϊσταμένου είναι να συμβουλευεί, να βοηθά, να καθοδηγεί, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει και να ενδυναμώνει ενώ ο ρόλος του υφισταμένου τώρα είναι ενεργητικός, πιο υπεύθυνος, και συμμετέχει στη μάθηση. Τα προσδοκώμενα αποτελέσματα είναι πιο εφικτά και αφορούν την ανάπτυξη και ενδυνάμωση του προσωπικού ενώ ενισχύουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Βασικός στόχος της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού είναι να διακρίνει η επιχείρηση το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται στα καθήκοντα που τους επιβάλλουν οι θέσεις εργασίας που κατέχουν και αν είναι δυνατόν να εκμεταλλεύονται πλήρως τις δυνατότητές τους για κάλυψη των αναγκών της εργασίας τους.. Η επιχείρηση προσπαθεί να ταυτίσει τους στόχους και τις φιλοδοξίες του εργαζόμενου με εκείνα της επιχείρησης.

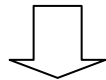
Τον κυρίαρχο ρόλο για την επιτυχία της αξιολόγησης παίζει η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία αυτής. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία διεξαγωγής της αξιολόγησης που να βασίζεται στα εξής:

- *Καθορισμό κριτηρίων απόδοσης.*
- *Καθορισμός προτύπων απόδοσης.* Εδώ καθορίζονται τα επίπεδα απόδοσης τα οποία πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος, με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοσή του αν είναι ικανοποιητική ή όχι. Τα πρότυπα αυτά αφορούν την ποιότητα αλλά και την ποσότητα της απόδοσης, τον χρόνο, τον τρόπο, αλλά και την ορθότητα εκτέλεσης της εργασίας, καθώς και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων.
- *Αξιολόγηση απόδοσης.* Σ' αυτό το στάδιο γίνεται η σύγκριση μεταξύ των προτύπων και των κριτηρίων απόδοσης. Ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση του εργαζομένου με τα πρότυπα που έχουν τεθεί προσθέτοντας βαθμούς.

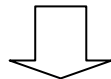
- *Ενημέρωση αξιολογηθέντων - Διορθωτικές ενέργειες.* Αφού πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσο προϊστάμενό του για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την απόδοσή του και αναλαμβάνονται από κοινού ή μονομερώς από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων οι απαραίτητες ενέργειες.

Κριτήρια απόδοσης

- Χαρακτήρας
- Συμπεριφορά
- Αποτελέσματα

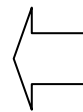


Πρότυπα απόδοσης

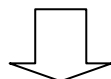


Αξιολόγηση απόδοσης

(βαθμολογική κατάταξη της απόδοσης)

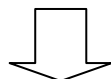


Σύγκριση πραγματικής
απόδοσης με πρότυπα



Ενημέρωση αξιολογούμενων

(συνέντευξη αξιολόγησης)



**Διορθωτικές ενέργειες της
Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων
και των στελεχών**

Σύστημα αξιολόγησης

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση εργασιών, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον κλπ)
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται περισσότερο αντικειμενικό. Να μπορεί, δηλαδή, μέσα στην εξεταζόμενη χρονική περίοδο να καταγράψει επακριβώς τις διαφορές των επιδόσεων ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας.
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε τομέα υπευθυνότητας κάθε εργαζομένου ορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένα σημεία που απαιτούν βελτίωση και ανάπτυξη.
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση μεταξύ του κόστους διαχείρισής του (ώρες εργασίας, υλικά, αρχεία κλπ) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.

Ικανότητες αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης είναι μια διοικητική λειτουργία, που όπως κάθε άλλο σύστημα, η αποτελεσματικότητά του εξαρτάται σημαντικά από το ποιος το διοικεί και το κατευθύνει. Χρειάζεται να έχει γνώσεις, εμπειρία, καλό χειρισμό και όλες εκείνες τις ικανότητες που χρειάζονται για να λειτουργήσει σωστά ένα σύστημα. Επομένως, όσο σωστό κι αν είναι το σύστημα και όσο πιο προσεκτικά και μεθοδικά έχει σχεδιαστεί, δε θα φέρει στην επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματα αν λείπουν αυτές οι ικανότητες από αυτούς που θα το χρησιμοποιήσουν. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης που έχουν τεθεί και των μεθόδων εκτίμησης και μέτρησης αυτών.
- Η ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης των αποτελεσμάτων.
- Η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών σε περίπτωση απόκλισης μεταξύ των επιθυμητών επιδόσεων με τις επιδόσεις που έχουν σημειωθεί, η προσπάθεια μείωσης αυτής της απόκλισης, και ο εντοπισμός των αδύνατων σημείων του συστήματος.
- Η ικανότητα επισήμανσης των θετικών σημείων και των δυνατοτήτων των αξιολογούμενων.

- Η ικανότητα εύρεσης τρόπων καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων για τη βελτίωση των σημείων που παρατηρήθηκαν αδυναμίες και ελλείψεις. Σημαντικό στοιχείο είναι να μπορεί να υποδεικνύεται ο συγκεκριμένος τρόπος εκπαίδευσης για κάθε περίπτωση ξεχωριστά.
- Η ικανότητα να προσδιορίζονται, σύμφωνα βεβαίως με την επίδοσή τους, οι υποψήφιοι για προαγωγή.

Κουλτούρα και κλίμα αξιολόγησης

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης δεν εξαρτάται μόνο από τη σχεδίαση και τις ικανότητες που φέρουν τα εμπλεκόμενα άτομα. Πολύ σημαντικό ρόλο παίζει και ο τρόπος που θα αντιμετωπιστεί από τα στελέχη, τους εργαζομένους και την επιχείρηση γενικότερα. Με ποιο κλίμα θα υποδεχτούν μια τέτοια διαδικασία, και ποια κουλτούρα και νοοτροπία θα επιδείξουν. Βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- Η πίστη των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων. Ότι αποτελεί τη βασική διοικητική λειτουργία συμβάλλοντας στην άσκηση του αποτελεσματικού management.

- Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών κλπ.).
- Η σημασία που δίνει η επιχείρηση στο τρίπτυχο δικαιοσύνη – ισότητα – αξιοκρατία όσον αφορά τις ανταμοιβές, δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζομένου.
- Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων, χωρίς την επίδραση σχέσεων και συναισθημάτων.
- Η νοοτροπία για συνεχή μάθηση, βελτίωση και ανάπτυξη.
- Η ύπαρξη θετικού κλίματος. Βασικά στοιχεία για τη θεμελίωση του θετικού κλίματος κατά τη διαδικασία αξιολόγησης είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, η ειλικρινής επικοινωνία και συζήτηση και η συνεργασία.

Συνοπτικά ,τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική αξιολόγηση:

- ✦ Η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους και πρότυπα, ώστε η απόδοση να συγκριθεί με βάση αυτά, τα οποία πρέπει να έχουν γίνει αποδεκτά από όλους, προϊστάμενους και υπαλλήλους. Αυτή είναι η φάση του καθορισμού των στόχων του κύκλου απόδοσης.
- ✦ Η αξιολόγηση πραγματοποιείται περιοδικά. Είναι απαραίτητη, λοιπόν, κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής η τακτική ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση. Στο τέλος της περιόδου πραγματοποιείται η τυπική αξιολόγηση και συμπληρώνεται το φύλλο αξιολόγησης.
- ✦ Ο προϊστάμενος έχει την αρμοδιότητα και την ευθύνη κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου, για τη συλλογή και φύλαξη όλων των απαραίτητων στοιχείων για την αξιολόγηση. Αυτά τα στοιχεία πρέπει να είναι πάνω απ' όλα αντικειμενικά και να αναφέρονται σε στοιχεία παραγωγής και ποιότητας, συνεπούς παρουσίας, επιστολές επιδοκιμασίας ή παραπόνων πελατών και κρίσιμα περιστατικά.
- ✦ Πρέπει τα πρότυπα και οι βαθμολογίες να είναι σε αντιστοιχία με τους εργαζομένους και τις ομάδες εργασίας. Αυτό σημαίνει πως ομάδες που εκτελούν την ίδια ή παρόμοια εργασία, θα αξιολογούνται και βαθμολογούνται με ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης που θα εφαρμόζονται σε όλους τους υπαλλήλους.

Επομένως, τα οφέλη από την αξιολόγηση χωρίζονται στα οφέλη για την επιχείρηση, τα οφέλη για το άτομο-αξιολογούμενο και τα οφέλη για το manager.

Οφέλη για την επιχείρηση

- Εξασφαλίζει υπαλλήλους με κίνητρα. Αποτέλεσμα η πιο αποδοτική εργασία τους με άμεση συνέπεια την αύξηση της παραγωγής και την επίτευξη στόχων.
- Μαθαίνει ποια προσόντα των εργαζομένων μπορεί να εκμεταλλευθεί για να ενισχύσει τη συνολική της απόδοση
- Γνωρίζοντας καλύτερα τους εργαζομένους τους μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, μπορεί να εντοπίσει, πριν προκύψει κάποιο πρόβλημα, τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να μετεκπαιδεύσει ή να επιμορφώσει τους εργαζομένους της για να επιτύχει τους στόχους της
- Έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει ανά πάσα στιγμή την εσωτερική κατάσταση σε όλα τα τμήματα

Οφέλη για το άτομο-αξιολογούμενο

- Αποκαλύπτουν τις αδυναμίες τους, τις ελλείψεις τους, τα ισχυρά σημεία, τις ικανότητες που διαθέτουν τόσο σαν άτομα, όσο και σαν μέλη της ομάδας και αναζητούν τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξής τους.

- Παίρνουν συμβουλές από τους προϊσταμένους για τους τρόπους βελτίωσης των αδυναμιών τους, έχοντας την ευκαιρία να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους στη συγκεκριμένη εργασία. Επιπλέον, έρχονται πιο κοντά, γνωρίζοντας καλύτερα ο ένας τον άλλο, γεγονός το οποίο θα βοηθήσει στη δημιουργία καλού κλίματος με άμεση συνέπεια την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.
- Διαπιστώνουν ποιες είναι οι επαγγελματικές ευκαιρίες και οι προοπτικές καριέρας. Καλό θα ήταν βέβαια να μη γίνεται λόγος κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης για αύξηση μισθού ή για ενδεχόμενη προαγωγή, γιατί μπορεί να επηρεάσει καταστάσεις και να θέσει σε δεύτερη τον αντικειμενικό σκοπό της αξιολόγησης.
- Δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναγνωρισθούν οι προσπάθειές του από τη διοίκηση
- Αποκτά σημαντικό ρόλο μέσα στην επιχείρηση, καθώς προβάλλεται η συνεισφορά του στην αποτελεσματική λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης.
- Έχει την ευκαιρία να αναπτύξει τις απόψεις του, τις υποδείξεις του, να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων με τις δικές του ιδέες και να βοηθήσει και τη δική του εξέλιξη, αλλά και της επιχείρησης.

Οφέλη για τον manager

- Ενισχύει τις σχέσεις του με το άτομο
- Προσφέρει την αναγνώριση και την υποστήριξη του στο άτομο για την προσπάθειά του

- Δίνει κίνητρα στον εργαζόμενο, υπενθυμίζοντας συνεχώς τους στόχους της επιχείρησης
- Μπορεί να εκτιμήσει την ατομική συνεισφορά των εργαζομένων στη συνολική απόδοση της επιχείρησης.
- Έχει τη δυνατότητα να συλλέξει πληροφορίες, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να αναπτύξει νέους τρόπος ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να ποικίλουν, έτσι μπορούν να είναι αντικειμενικές, υποκειμενικές , με συμμετοχή στην αξιολόγηση του ίδιου του αξιολογούμενου, συναδέλφων του , πελατών, υφισταμένων κ.α.

Στις αντικειμενικές μεθόδους ανήκουν οι μετρήσεις παραγωγής, πωλήσεων, αποτελεσματικότητας.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να είναι συγκριτικές, με σταθμισμένους καταλόγους , πάνω σε κρίσιμα περιστατικά, με βοήθεια ψυχολόγων ή από κέντρα αξιολόγησης ,με κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία κ.α.

Συγκεκριμένα πέρα από τις παραπάνω μεθόδους σε ένα ξενοδοχείο η απόκτηση μιας σωστής εικόνας για την απόδοση και την αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να γίνει πάνω σε συγκεκριμένα ζητήματα όπως σημειώνουν οι Umbreit- Eder :

- Μέσω των σχολίων των πελατών του ξενοδοχείου (σε ειδικά ερωτηματολόγια ή και από συζητήσεις)

- Μέσω του μεριδίου των διανυκτερεύσεων που κατέχει το ξενοδοχείο στην αγορά
- Μέσω των συνολικών διανυκτερεύσεων σε μια συγκεκριμένη περίοδο
- Μέσω των κερδών του τμήματος εστίασης και αναψυχής
- Μέσω των παραπόνων των ίδιων των εργαζομένων
- Μέσω της αποδοτικότητας του εκπαιδευτικού προγράμματος της επιχείρησης για το προσωπικό
- Βεβαίως μέσω των οικονομικών μεγεθών
- Μέσω της κατηγοριοποίησης του ξενοδοχείου από παράγοντες εξωτερικούς ,όπως πρακτορεία ,tour operators κ.α
- Μέσω της συχνότητας των ατυχημάτων και των λαθών των εργαζομένων κατά την εργασία τους.
- Από την δέσμευση και την επιμονή των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης.

Παρακάτω ακολουθούν κάποιες ειδικές φόρμες που μπορούν να βοηθήσουν τον αξιολογητή του προσωπικού να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων και να συγκεντρώσει τα ανάλογα στοιχεία.

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

ΜΗΝΙΑΙΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΜΗΝΑΣ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ
ΤΟΠΟΣ ΚΑΤΑΓΩΓΗΣ
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
ΤΜΗΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

A/A	Χαρακτηριστικά απόδοσης	(5) Άριστη	(4) Πολύ καλή	(3) Καλή	(2) Μέτρια	(1) Κακή
1	Επαγγελματικό ενδιαφέρον και προσαρμοστικότητα					
2	Ακρίβεια και σταθερότητα στην εκτέλεση εργασίας					
3	Συνεργασία με προϊσταμένους και συναδέλφους					
4	Γνώση του αντικειμένου					
5	Συμπεριφορά προς τους πελάτες και το προσωπικό					

Ο διευθυντής του ξενοδοχείου
του τμήματος

Ο διευθυντής

Σημείωση: Ο υπάλληλος που επί 6 συνεχείς μήνες θα αξιολογηθεί με άριστα θα παίρνει χρηματικό bonus, η φωτογραφία του θα αναρτάται στην υποδοχή και θα έχει τη δυνατότητα προαγωγής.

Έντυπο 2

(Επωνυμία Εταιρίας)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΘΕΣΗ: _____

ΤΜΗΜΑ: _____

ΟΝΟΜΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ _____ ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ _____

	ΔΕΝ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΑΚΟΜΑ*	ΚΑΤΩ ΤΟΥ ΜΕΤΡΙΟΥ	ΙΚΑΝΟ- ΠΟΙΗΤΙΚΗ	ΕΞΑΙΡΕ- ΤΙΚΗ
1.ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ Προσαρμόζεται εύκολα στις αλλαγές των καταστάσεων και των καθηκόντων;				
2.ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ Συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και την ιεραρχία χωρίς να δημιουργεί προβλήματα;				
3.ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ Σε ποιο βαθμό αντεπεξέρχεται στις εργασίες που ανέλαβε σε συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα χωρίς τη συνεχή μας επίβλεψη;				
4.ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΗ & ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ Σε ποιο βαθμό αποδέχεται οδηγίες; Έχει προδιάθεση να δεχθεί συμβουλές για την προσωπική του/ της βελτίωση; Συμβάλλει στην ανοδική πορεία της εταιρίας;				
5.ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ Προβλέπει τις ανάγκες του τμήματος; Παίρνει πρωτοβουλίες όταν το απαιτούν οι συνθήκες;				
6.ΚΡΙΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΛΟΓΙΚΗ Αξιολογεί τα προβλήματα και τα χειρίζεται πρακτικά με ελάχιστη επίβλεψη;				
7.ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΑ Κατά πόσο τα προσόντα εναρμονίζονται με αυτά που απαιτούνται από τις υπευθυνότητες;				
8.ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ Κατά πόσο τον/ την χαρακτηρίζει η ακρίβεια, η πληρότητα και η τακτικότητα;				
9.ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Υπάρχει αναλογία στην ποσότητα της εργασίας που έχει διεκπεραιώσει και στις απαιτήσεις της εργασίας;				
10.ΤΡΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ Σε ποιο βαθμό είναι ακριβής οργανωτικός /ή, φροντίζει για τα μηχανήματα και για την ασφάλειά του/ της;				
11.ΑΚΡΙΒΕΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ Καθ' όλη τη διάρκεια της υπό αξιολόγηση περιόδου κατά πόσο ήταν ακριβής στην ώρα προσέλευσης στην εργασία;				

12.ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΞΕΛΙΞΗΣ

Κατά πόσο έχει επιδείξει ικανότητα ανάπτυξης και προαγωγής;

--	--	--	--

13.ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΡΙΟΔΟ

14.ΕΠΙΤΕΥΧΘΕΝΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ

15.ΝΕΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ & ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

16.ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ημερομηνία	Ημερομηνία	Ημερομηνία
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Γνώση εργασίας | <input type="checkbox"/> Λήψη αποφάσεων | <input type="checkbox"/> Επικοινωνία |
| <input type="checkbox"/> Προγραμματισμός | <input type="checkbox"/> Στελέχωση | <input type="checkbox"/> Διαπροσωπικές |
| σχέσεις | | |
| <input type="checkbox"/> Οργάνωση | <input type="checkbox"/> Αποκέντρωση | <input type="checkbox"/> Ομαδικότητα |
| | <input type="checkbox"/> Έλεγχος | <input type="checkbox"/> |

Δημιουργικότητα

ΚΩΔΙΚΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

- | | | |
|---|-------------------------|-----------|
| 4. Εξαιρετικά υψηλή απόδοση
– υπό ανάπτυξη | 3. Πλήρως ικανοποιητική | 2. Μέτρια |
| 1. Οριακή – μη ικανοποιητική | X. Πολύ νωρίς να κριθεί | |

ΣΧΟΛΙΑ ΠΑΝΩ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

4. ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

- | | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Εξαιρετικά | <input type="checkbox"/> Πλήρως | <input type="checkbox"/> Μέτρια | <input type="checkbox"/> Οριακή |
| <input type="checkbox"/> Πολύ νωρίς | | | |
| υψηλή απόδοση | ικανοποιητική | υπό ανάπτυξη | μη ικανοποιητική |
| να κριθεί | | | |

αυτά τα δύο τα επίπεδα

Αποδοτικότητα σ'
προϋποθέτει

επαναξιολόγηση σε 60 – 90 ημέρες

5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ (ΑΡΙΘΜΗΤΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ) ΚΑΙ ΝΕΕΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΕΣ

6. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

7. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

8. ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΑΝΩ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΚΑΙ ΤΙΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ ΤΟΥ

Ημερομηνία

Ημερομηνία

Ημερομηνία

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ
----------------------------	------------------------	--

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (μεταξύ τους, με τα ανώτερα και τα κατώτερα στελέχη κ.α), βασίζεται κυρίως στις πολιτικές και τις πρακτικές που ακολουθεί το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Δεν περιορίζεται στη νομοθεσία και στη λειτουργία των συνδικάτων.

Οι γενικοί στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση των εργαζομένων και η κατανόηση από αυτούς των εξελίξεων στην επιχείρηση για να αναπτύσσουν προσπάθειες, ικανότητες ,συμπεριφορές ανάλογες. Επιπλέον στοχεύει στην ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής ταυτότητας και κουλτούρας, των σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας, των ανθρώπινων σχέσεων. Ίσως ο σημαντικότερος στόχος είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής όλων των εργαζομένων στα δρώμενα μέσα από την αξιοποίηση των ιδεών τους, των γνώσεών τους, των ανησυχιών τους, των προτάσεων κ.α. Όπως και να έχει η επικοινωνία σίγουρα αποτελεί δικλείδα ασφαλείας τόσο για τα προβλήματα των εργαζομένων, όσο και για τους στόχους της ηγεσίας.

Η επικοινωνία προϋποθέτει διόδους, κανάλια, δηλαδή ενέργειες που να επιτρέπουν την πραγματοποίησή της. Οι πιο συχνές μέθοδοι αναφέρονται παρακάτω και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στα ξενοδοχεία καθώς η άριστη συνεργασία ατόμων και τμημάτων είναι προϋποθέτει την άρτια, ολοκληρωμένη επικοινωνία τους. Έτσι έχουμε:

- Τις ομαδικές, διατμηματικές συναντήσεις
- Συνέδρια- συσκέψεις

- Εταιρικά έντυπα
- Αφίσες
- Video
- Focus groups
- Πίνακες ανακοινώσεων
- Τηλεφωνική επικοινωνία
- Έρευνες
- Εκπαίδευση
- Συνδικαλισμός
- Γεύματα
- Φήμες
- Κοινωνικές εκδηλώσεις

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας ακολουθεί τους στόχους της και ανάλογα κάθε φορά προσαρμόζεται. Το ζητούμενο είναι σε κάθε μορφή της (από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω, ή οριζόντια) να υπηρετεί τις ανάγκες των εργαζομένων για επικοινωνία στα θέματα της εργασίας τους αλλά και να δημιουργεί τις προϋποθέσεις για αρμονική συνεργασία που θα εξυπηρετεί την ανάγκη για μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησης και των ατόμων της.

Ομάδες

Η ανάγκη για επικοινωνία ωθεί εκτός των άλλων και στη δημιουργία ομάδων τυπικών και άτυπων. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται για να ικανοποιήσουν συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης και είναι προσωρινές ή μόνιμες ανάλογα με τους στόχους λειτουργίας τους. Τέτοιες είναι για παράδειγμα το διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης ή τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Στόχος τους είναι το κέρδος και η αποτελεσματικότητα μιας εργασίας. Η επιρροή τους πάνω στα μέλη τους γίνεται μέσω της άσκησης εξουσίας και των αμοιβών. Ο ηγέτης διορίζεται από την ίδια την επιχείρηση, οι διαπροσωπικές θέσεις κινούνται στα πλαίσια της εργασίας και ο έλεγχος βασίζεται στην αμοιβή και την απειλή.

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται από την ανάγκη του ατόμου να ικανοποιεί κάποιες ανάγκες του μέσα από ένα σύνολο, να ανήκει κάπου που θα νιώθει προστατευμένο και ισχυρότερο. Είναι συνήθως η εξέλιξη των άτυπων σχέσεων. Μπορεί να δημιουργούνται ανά τμήμα ή και διατμηματικά, όταν υπάρχει συνήθως μια απειλή. Βεβαίως μπορεί να είναι και τυχαίες. Αυθόρμητα διαμορφώνονται και κυρίαρχη επιρροή έχει η προσωπικότητα του κάθε μέλους και η εμπειρία. Ο ηγέτης αναδεικνύεται σταδιακά από την ίδια την ομάδα και οι διαπροσωπικές θέσεις είναι αυθόρμητες ενώ οι κοινωνικές κυρώσεις σηματοδοτούν τον έλεγχο.

Οι ομάδες μπορεί να συνεργάζονται όμως συχνά συγκρούονται. Και είναι στο χέρι της επιχείρησης να διαχειριστεί τα συγκρούσεις και

τις εντάσεις με τη χρήση τότε της εξουσίας ,των διαπραγματεύσεων, του συμβιβασμού, της αντιπαράθεσης κ.α.

Οι πιο σημαντικές ομάδες ,αν και τελευταία ο ρόλος τους υποτιμάται είναι **οι συνδικαλιστικές ομάδες**.

Μια επιχείρηση που σέβεται τον εαυτό της οφείλει να υποστηρίξει τον συνδικαλισμό των εργαζομένων της. Είναι σημαντικό να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι έχουν ένα είδος προστασίας απέναντι στον εργοδότη αλλά και οργανωμένο τρόπο παρουσίασης των προβλημάτων τους με δυνατότητα αναζήτησης λύσεων και διεκδίκησης των δικαιωμάτων τους. Αυτή η ασφάλεια έστω και αν δεν είναι απόλυτη επιδρά θετικά στην ψυχολογία του εργαζομένου ο οποίος αισθάνεται πως η φωνή του μπορεί να ακουστεί πιο αποτελεσματικά μέσα από μια οργανωμένη ομάδα. Έτσι δεν βλέπει τον εργοδότη σαν αντίπαλο αλλά ίσως και σαν συνεργάτη. Είναι σίγουρα δύσκολο να καθιερωθεί ένα τέτοιο θετικό κλίμα όμως είναι εφικτό ως ένα βαθμό. Εξάλλου και για την ίδια την επιχείρηση είναι πιο εύκολο να αντιληφθεί κάποια προβλήματα ,παράπονα ,αδικίες ή ανάγκες του προσωπικού εάν βρίσκεται σε άμεσο ανοιχτό διάλογο με αυτό.

Είναι όμως εξ' ίσου σημαντικό να μπορεί να κρατά τον έλεγχο ο υπεύθυνος προσωπικού ώστε να διασφαλίζεται και το συμφέρον της επιχείρησης. Πρέπει να θέτει όρια (σε νόμιμα πλαίσια πάντα) και να διατηρεί το αίσθημα του δικαίου. Γιατί ένας εργαζόμενος που αισθάνεται αδικημένος δεν αποδίδει. Έτσι πρέπει να υπάρχει άμεση επαφή και διάλογος με τις ομάδες που δημιουργούνται τυπικά ή και άτυπα. Είναι καλό κάθε τομέας του ξενοδοχείου (ρεσεψιόν, μπαρ, καμαριέρες

,εστιατόριο λογιστήριο κτλ,) να συστήνει και μια ομάδα η οποία θα προβάλλει έναν εκπρόσωπο αρμόδιο να συζητά με τον υπεύθυνο προσωπικού και να κάνει προτάσεις ή να διεκδικεί πράγματα. Έτσι και το ανθρώπινο δυναμικό κινείται πιο μεθοδικά αλλά και ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού έχει μια ολοκληρωμένη άμεση εικόνα που τον βοηθά να έχει πιο σωστή, πιο αντικειμενική κρίση.

Όλη αυτή η διαδικασία στην ουσία έχει ως απώτερο στόχο να αποδίδει καλύτερα ο εργαζόμενος εφόσον νιώθει ικανοποιημένος και όχι παραγκωνισμένος. Μέγιστη απόδοση του εργαζόμενου συνεπάγεται ικανοποίηση του πελάτη και θετικές εντυπώσεις. Ο πελάτης συνήθως θέλει να νιώθει ότι και αυτοί που τον εξυπηρετούν περνούν καλά στα πλαίσια του δυνατού, είναι ευχάριστοι και δεν κάνουν καταναγκαστική εργασία για να μην του χαλάνε τη διάθεση δυστυχισμένα ή οργισμένα πρόσωπα.

Όλα τα παραπάνω θεωρητικά είναι θεμιτά και αναγκαία , στην πράξη όμως οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δύσκολα δραστηριοποιούνται στο θέμα του συνδικαλισμού. Η φύση της εργασίας στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζει κάποιες ιδιαίτερες συνθήκες για συνδικαλιστική οργάνωση. Στο βιβλίο του *T.Baum- Managing human resources in the European tourism and hospitality industry* παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας των Aslan –Wood (1993) τα οποία είναι πολύ ενδιαφέροντα. Έτσι οι λόγοι που ο συνδικαλισμός στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει περιορισμένη δράση είναι οι ακόλουθοι:

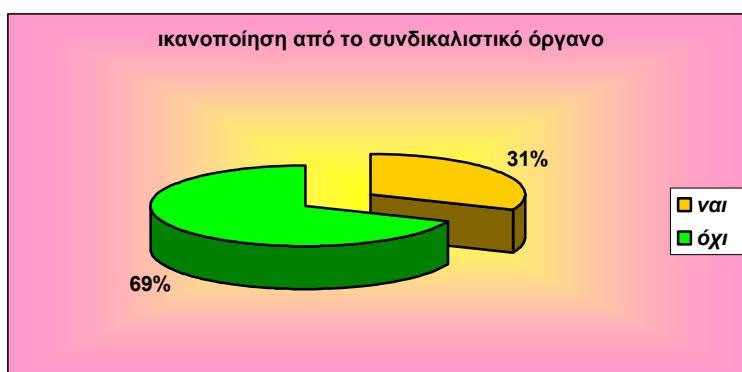
- Οι εργαζόμενοι στον τομέα των ξενοδοχείων έχουν την αίσθηση ότι οι ανώτεροί τους είναι επιθετικοί στην ιδέα του συνδικαλισμού και

αυτό τους αποθαρρύνει από το να δραστηριοποιηθούν. Συχνά αυτή η αντίληψή τους ανταποκρίνεται και στην πραγματικότητα αφού οι υπεύθυνοι αποτρέπουν τον σχηματισμό τόσο δυναμικών ομάδων νομίζοντας ότι έτσι θα ελέγχουν καλύτερα τους εργαζομένους

- Παράλληλα ,μικρό είναι το ποσοστό που απασχολείται για τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση ώστε να ασχοληθεί με τη συνδικαλιστική δράση.
- Συχνά βέβαια σημειώνεται και σύγκρουση μεταξύ των συνδικαλιστικών ομάδων που αποδυναμώνει την αποτελεσματικότητά τους.
- Δυστυχώς οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι συνήθως γεωγραφικά διασκορπισμένες οπότε ο συντονισμός συνδικαλιστικών ομάδων είναι δυσκολότερος.
- Το γεγονός ότι στα ξενοδοχεία πολλοί εργάζονται part-time , ή εποχικά (π.χ. καλοκαιρινούς μήνες) δεν αφήνει περιθώρια ούτε ευνοεί το δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων ώστε να θέσουν κοινούς στόχους και να αγωνιστούν πιο δραστήρια για την επίτευξή τους
- Οι μειονότητες και οι ιδιαίτερες ομάδες (γυναίκες , αλλοδαποί) δύσκολα τολμούν να συνδικαλιστούν
- Ιστορικά το ανθρώπινο δυναμικό ποτέ δεν έχει δραστηριοποιηθεί δυναμικά μέσω του συνδικαλισμού όπως άλλες ομάδες εργαζομένων.

Η πραγματικότητα που αποτύπωσε η έρευνα στα ξενοδοχεία της Χίου δεν διαψεύδει τις παραπάνω παρατηρήσεις. Τις επιβεβαιώνει, όπως τις επιβεβαιώνουν και κάποιες προσωπικές συζητήσεις με εργαζόμενους που αποκαλύπτουν την μειωμένη κινητικότητα των συνδικαλιστικών οργάνων, αλλά και αρνούνται να συμμετέχουν σε αυτά.

Έτσι στο ερώτημα της έρευνας αν είναι ικανοποιημένοι από την εκπροσώπησή τους από τα συνδικαλιστικά όργανα το 69% απάντησε αρνητικά, και μόνο το 31% θετικά.



Αυτά τα δεδομένα δεν παραξενεύουν. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες που παραδοσιακά έχουν περιορισμένη δραστηριοποίηση στο χώρο του συνδικαλισμού. Παράλληλα δεν πρέπει να ξεχνάμε πως η χιώτικη κοινωνία είναι μια μικρή κοινωνία. Η συνδικαλιστική δράση είναι συνήθως δράση με αντιπαραθέσεις, συγκρούσεις και απαιτήσεις των εργαζομένων. Σε μια κλειστή κοινωνία όπου οι επιχειρηματίες είναι αρκετά ισχυροί, μπορούν να επηρεάζουν τις ζωές των εργαζομένων με διάφορους τρόπους και να περιορίζουν τις επιλογές τους.. Έτσι απέναντι σε μια έντονη συνδικαλιστική δράση κάποιων, απαντούν ακόμα και με αποκλεισμό από την εργασία στα ξενοδοχεία του νησιού, ή ψυχολογικό πόλεμο.

Εκτός των άλλων όμως η φτωχή συνδικαλιστική εκπροσώπηση σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις δεν αφουγκράζονται τα προβλήματα των εργαζομένων, συνεπώς δεν αναζητούνται και άμεσα λύσεις με ό,τι συνεπάγεται αυτό πρώτα απ' όλα για τους εργαζόμενους και μακροχρόνια για τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Γιατί ο δυσαρεστημένος εργαζόμενος απλά δεν αποδίδει.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο η ενασχόληση με τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο – ανεξάρτητα από το πόστο του, ανώτερο ή κατώτερο - μια προοπτική και κατά πόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό με τέτοιους όρους που τελικά και μακροχρόνια να ωφεληθούν συνδυάζοντας την παραγωγικότητα με την ανώτερη ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος –υπηρεσίας.

Η θεωρία έχει εντοπίσει τα φλέγοντα, σημαντικά ζητήματα που πρέπει να λάβει υπ' όψη της η διοίκηση ανθρώπινων πόρων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Παράλληλα προτείνει λύσεις και μεθόδους αξιολογικές και εφικτές στην πλειοψηφία τους.

Η πράξη όμως απέχει τόσο πολύ, τουλάχιστον όσον αφορά τις μικρότερες επιχειρήσεις, από τη θεωρία που διαμορφώνει σε πολλές περιπτώσεις ένα θολό τοπίο που σκιάζει τις σκέψεις όσων πραγματικά θέλουν να ασχοληθούν με το αντικείμενο.

Παρουσιάζεται λοιπόν αναγκαία η ανάληψη μέτρων που θα βγάλουν από το αδιέξοδο ή την ολιγωρία τις παραπάνω επιχειρήσεις.

Η έρευνα στο νησί της Χίου παρουσίασε μια πραγματικότητα η οποία θα μπορούσε να αλλάξει άλλοτε με δραστικά μέτρα, και άλλοτε με μικρές παρεμβάσεις μεγάλης όμως σημασίας για την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος.

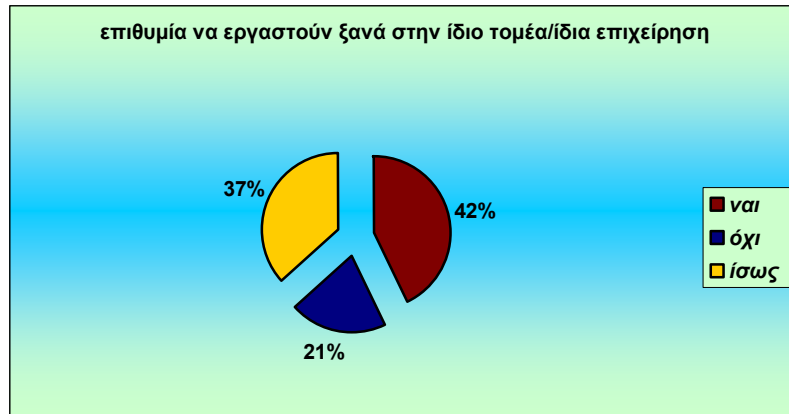
Το σπουδαιότερο ζήτημα είναι η άμεση εκπαίδευση του προσωπικού από τη μία, αλλά και των υπευθύνων (ιδιοκτητών ή μάνατζερ και προϊσταμένων), ώστε να μπορέσουν με τη γνώση, την ορθή κρίση και το

ανοικτό μυαλό να ακολουθήσουν τις εξελίξεις και τις απαιτήσεις της νέας εποχής για τον τουρισμό. Η τοποθέτηση του σωστού ανθρώπου με τα κατάλληλα εφόδια ,στη σωστή θέση μπορεί να είναι καταλυτική.

Ακολουθεί η ανάγκη για ενδυνάμωση και επιβλητική παρουσία της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων στις ξενοδοχειακές που μπορεί με τους κατάλληλους χειρισμούς να ωθήσει προς την κατεύθυνση της ολικής ποιότητας και να συνδυάσει την παραγωγικότητα με την ποιότητα, τόσο όσον αφορά το ξενοδοχειακό προϊόν, όσο και την ποιότητα στην εργασία για τον κάθε εργαζόμενο.

Τα στοιχεία δείχνουν ότι ολοένα και περισσότεροι επιθυμούν να ασχοληθούν με τον τουρισμό και τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Γι' αυτό το λόγο και ακολουθούν ανάλογες σπουδές και μεταπτυχιακά προγράμματα. Ας δουν όλοι οι παράγοντες με διαφορετική οπτική τα δεδομένα στον τομέα της τουριστικής κίνησης του νησιού και ας ανοίξει ο δρόμος για νέες πρακτικές και πρωτοβουλίες. Δεν είναι απαραίτητες νέες εγκαταστάσεις (τουλάχιστον όχι παντού). **Διαφορετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το κλειδί για την ανανέωση.**

Όπως διαφαίνεται και μέσα από τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι σε μεγάλο ποσοστό είτε σίγουρα θέλουν να συνεχίσουν να εργάζονται στα χιώτικα ξενοδοχεία (42%) ,είτε το σκέφτονται (37%) σαν να περιμένουν κάτι να τους πείσει να συνεχίσουν. Ας μην απογοητευτούν. Και ας ληφθούν πρωτοβουλίες να πειστεί και το υπόλοιπο 21% που κατηγορηματικά θα αναζητήσει αλλού την τύχη του.



Είναι καιρός πια το ανθρώπινο δυναμικό να αντιμετωπιστεί πάνω απ' όλα υπεύθυνα ανθρώπινα , αλλά και σαν επένδυση, όχι σαν κόστος για την ξενοδοχειακή επιχείρηση που πρέπει να μειώνεται όσο το δυνατό περισσότερο.

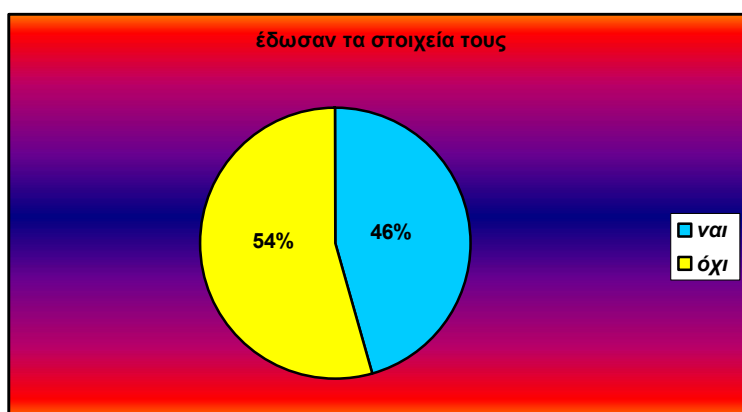
Από την θεωρία να περάσουμε πια στη πράξη και αυτό είναι δουλειά των τοπικών παραγόντων αλλά και της σημαντικής εκπαιδευτικής κοινότητας του νησιού.

ΤΕΛΟΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε κάτω από σχετικά ευνοϊκές συνθήκες. Το δείγμα που απάντησε στα ερωτηματολόγια αποτελεί ένα αρκετά καλό ποσοστό του πληθυσμού που εργάζεται στα χιώτικα ξενοδοχεία, αν λάβει κανείς υπ' όψη του το φόρτο εργασίας τους χειμερινούς μήνες.

Μακάρι όμως να ένιωθαν άνεση στο να δίνουν τα στοιχεία τους. Συνήθως έβαζαν απλά την υπογραφή τους και κάποιοι το ονοματεπώνυμο και το τηλέφωνό τους.



Πολλοί ήταν οι εργαζόμενοι που πριν δώσουν το απαντημένο ερωτηματολόγιο, ρωτούσαν αν θα το δει κανείς άλλος εκτός από την ερευνήτρια.

Ελπίζουμε να μην αρνούσαν να δώσουν τα στοιχεία τους λόγω του ότι φοβούνταν μήπως δουν τις απόψεις τους οι εργοδότες και απλά να το αμέλησαν. Κάτι τέτοιο θα ήταν συγκλονιστικό για την ελευθερία της έκφρασης.

Βιβλιογραφία

- *Mullins-Managing people in the hospitality industry,2002*
- *T.Baum- Managing human resources in the European tourism and hospitality industry*
- *T. Knowles- Hospitality management , an introduction*
- *T. Powers, C. Barrows- Introduction to management in the hospitality industry*
- *P. Jones ,A. Lockwood- The management of hotel operations*
- *Sigala –Airey-Jones- Lockwood- Multimedia use in the UK tourism and hospitality sector*
- *Sigala M. –The impact of multimedia on employment*
- *A. Klidas –Employee empowerment in the European hospitality industry*
- *C. Javeau -Η έρευνα με το ερωτηματολόγιο*

Άρθρα από το περιοδικό **Tourism management** και τους

διαδικτυακούς τόπους **Altis, Emerald**

- *Gillian Maxwell ,Gordon Lyle- Strategic HRM and business performance in the Hilton Group*
- *Evangelos S. Christou - Hospitality management education in Greece*

- Sheng-Hshiang Tsaura,, Yi-Chun Linb-Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behaviour
- Colin Hales ,Antonis Klidas, Empowerment in five-star hotels: choice, voice or rhetoric?
- Darren Lee-Ross- A practical theory of motivation applied to hotels

Ελληνική βιβλιογραφία

- Λ. Χυτήρης – Διοίκηση ανθρώπινων πόρων , Interbooks, 2001
- Κανελλόπουλος - Μάνατζμεντ-αποτελεσματική διοίκηση, 1990
- Κανελλόπουλος- Διοίκηση προσωπικού, 1991
- Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς – Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, 2002
- Παπαλεξανδρή –Μπουραντάς- Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Μπένου, 1998

ΕΡΕΥΝΑ

«ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΧΙΟ»

1.Θέση στην επιχείρηση

(Α= άντρες , Αα= άντρες αλλοδαποί, Γ= γυναίκες, Γα= γυναίκες αλλοδαπές)

Επαγγέλματα	Α	Α α	Γ	Γ α
Διευθυντικά στελέχη				
Λογιστές				
Υπάλληλοι γραφείου				
Υπάλληλοι υποδοχής				
Μαιτρ				
Μάγειρες				
Βαρμη- barwomen				
Σερβιτόροι				

Επαγγέλματα	Α	Α α	Γ	Γ α
-------------	---	-----	---	-----

Καμαριέρες				
Καθαρίστριες				
Πλύντριες				
Λάντζα				
Εργάτες				
Αποθηκάριοι				
Συντηρητές				
Οδηγοί				
Επιστάτες				

2.Επίπεδο μόρφωσης (κυκλώστε αυτό που σας αφορά)

Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια ΤΕΙ ΑΕΙ Master Διδακτορικό

3.Ξένες γλώσσες

Πόσες 1, 2, 3, 4 Επίπεδο: καλά, πολύ καλά, άριστα

4.Πώς επιλεχθήκατε από το ξενοδοχείο?

- Με συνέντευξη
- Μέσω γνωστού
- Μέσω κάποιας σχολής

5.Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο σε σχέση με τον τουρισμό (κρατικό ή ιδιωτικό) ΝΑΙ ΟΧΙ

6.Σας παρέχει κάποιο είδος εκπαίδευσης η επιχείρηση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς σας? ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Ποιές είναι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται?(κυκλώστε)

- Πάνω στη δουλειά
- Προπαρασκευαστική περίοδος
- Βιβλία και διάφορα εγχειρίδια
- Συμμετοχή σε διαλέξεις, σεμινάρια και τουριστικές εκθέσεις
- Εκπαίδευση μέσω internet ΑΛΛΟ :

8. Οι νέες τεχνολογίες έχουν εφαρμογή στη δουλειά σας? ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιο αντικείμενο (κυκλώστε)

- Ηλεκτρονικοί υπολογιστές
- Τηλεφωνικό κέντρο
- Internet
- Intranet –extranet

ΓΥΡΙΣΤΕ ΣΕΛΙΔΑ

- Touch screen kiosks
- Τεχνολογία δωματίου /συστήματα ασφάλειας και εξοικονόμησης ενέργειας
- Video conferencing systems
- Point of sales technology (Palm top devices κτλ)
- Property management systems (front office και back office)
- ΑΛΛΟ.....

9. Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει στα πεδία της ερώτησης 8 ? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**
ΣΕ ΜΕΡΙΚΑ (ΠΟΙΑ?)

10.Επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στην εργασία σας:

βελτίωση, χειροτέρευση, καμία αλλαγή

11.Είστε ικανοποιημένος από την εργοδοσία σε επίπεδο :

- | | | | |
|---------------------------------|---------|--------|------|
| • μισθών: | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • συνθηκών εργασίας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • εργασιακών σχέσεων | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • ασφαλιστική κάλυψη | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • άδειες –επιδόματα | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • πόστο εργασίας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • επιβράβευση και bonus | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • εκπαίδευση από την επιχείρηση | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • προοπτικές καριέρας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |

12.Συνδικαλισμός

είστε ικανοποιημένος από την εκπροσώπησή σας? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

13.Είστε ικανοποιημένος με την απόδοσή σας? **Ναι** **Όχι**

Αν όχι τι φταίει?

14.Είστε εποχικός ή μόνιμος εργαζόμενος? **Εποχικός** **Μόνιμος**

15.Το επίδομα ανεργίας είναι επαρκές για τις ανάγκες σας? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

16.Χρόνια εμπειρίας **0-4,** **4-10,** **10 και πάνω**

17.Θα ξαναδουλέψετε στην επιχείρησή σας και στην ίδια θέση?

Ναι **Όχι** **Ίσως**

18.Ηλικία ερωτώμενου:

15-18 ,18-40 ,40-65

19. Είστε μόνιμος κάτοικος Χίου?

20.Οικογενειακή κατάσταση **ΑΓΑΜΟΣ** **ΕΓΓΑΜΟΣ**

21.Όνομα και τηλέφωνο (προαιρετικά)

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ
 ΕΡΕΥΝΑ**

ΕΡΕΥΝΑ

«ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ - Η ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗ ΧΙΟ»

1.Θέση στην επιχείρηση

(Α= άντρες , Αα= άντρες αλλοδαποί, Γ= γυναίκες, Γα= γυναίκες αλλοδαπές)

Επαγγέλματα	Α	Α α	Γ	Γ α
Διευθυντικά στελέχη				
Λογιστές				
Υπάλληλοι γραφείου				
Υπάλληλοι υποδοχής				
Μαιτρ				
Μάγειρες				
Βαρμη- barwomen				
Σερβιτόροι				

Επαγγέλματα	Α	Α α	Γ	Γ α
-------------	---	-----	---	-----

Καμαριέρες				
Καθαρίστριες				
Πλύντριες				
Λάντζα				
Εργάτες				
Αποθηκάριοι				
Συντηρητές				
Οδηγοί				
Επιστάτες				

2.Επίπεδο μόρφωσης (κυκλώστε αυτό που σας αφορά)

Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια ΤΕΙ ΑΕΙ Master Διδακτορικό

3.Ξένες γλώσσες

Πόσες 1, 2, 3, 4 Επίπεδο: καλά, πολύ καλά, άριστα

4.Πώς επιλεχθήκατε από το ξενοδοχείο?

- Με συνέντευξη
- Μέσω γνωστού
- Μέσω κάποιας σχολής

5.Έχετε συμμετάσχει σε κάποιο εκπαιδευτικό σεμινάριο σε σχέση με τον τουρισμό (κρατικό ή ιδιωτικό) ΝΑΙ ΟΧΙ

6.Σας παρέχει κάποιο είδος εκπαίδευσης η επιχείρηση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς σας? ΝΑΙ ΟΧΙ

7. Ποιές είναι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται?(κυκλώστε)

- Πάνω στη δουλειά
- Προπαρασκευαστική περίοδος
- Βιβλία και διάφορα εγχειρίδια
- Συμμετοχή σε διαλέξεις, σεμινάρια και τουριστικές εκθέσεις
- Εκπαίδευση μέσω internet ΑΛΛΟ :

8. Οι νέες τεχνολογίες έχουν εφαρμογή στη δουλειά σας? ΝΑΙ ΟΧΙ

Αν ΝΑΙ σε ποιο αντικείμενο (κυκλώστε)

- Ηλεκτρονικοί υπολογιστές
- Τηλεφωνικό κέντρο
- Internet
- Intranet –extranet

ΓΥΡΙΣΤΕ ΣΕΛΙΔΑ

- Touch screen kiosks
- Τεχνολογία δωματίου /συστήματα ασφάλειας και εξοικονόμησης ενέργειας
- Video conferencing systems
- Point of sales technology (Palm top devices κτλ)
- Property management systems (front office και back office)
- ΑΛΛΟ.....

9. Η επιχείρησή σας εκπαιδεύει στα πεδία της ερώτησης 8 ? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**
ΣΕ ΜΕΡΙΚΑ (ΠΟΙΑ?)

10.Επιπτώσεις των νέων τεχνολογιών στην εργασία σας:

βελτίωση, χειροτέρευση, καμία αλλαγή

11.Είστε ικανοποιημένος από την εργοδοσία σε επίπεδο :

- | | | | |
|---------------------------------|---------|--------|------|
| • μισθών: | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • συνθηκών εργασίας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • εργασιακών σχέσεων | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • ασφαλιστική κάλυψη | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • άδειες –επιδόματα | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • πόστο εργασίας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • επιβράβευση και bonus | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • εκπαίδευση από την επιχείρηση | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |
| • προοπτικές καριέρας | ΚΑΘΟΛΟΥ | ΑΡΚΕΤΑ | ΠΟΛΥ |

12.Συνδικαλισμός

είστε ικανοποιημένος από την εκπροσώπησή σας? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

13.Είστε ικανοποιημένος με την απόδοσή σας? **Ναι** **Όχι**

Αν όχι τι φταίει?

14.Είστε εποχικός ή μόνιμος εργαζόμενος? **Εποχικός** **Μόνιμος**

15.Το επίδομα ανεργίας είναι επαρκές για τις ανάγκες σας? **ΝΑΙ** **ΟΧΙ**

16.Χρόνια εμπειρίας **0-4,** **4-10,** **10 και πάνω**

17.Θα ξαναδουλέψετε στην επιχείρησή σας και στην ίδια θέση?

Ναι **Όχι** **Ίσως**

18.Ηλικία ερωτώμενου:

15-18 ,18-40 ,40-65

19. Είστε μόνιμος κάτοικος Χίου?

20.Οικογενειακή κατάσταση **ΑΓΑΜΟΣ** **ΕΓΓΑΜΟΣ**

21.Όνομα και τηλέφωνο (προαιρετικά)

**ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΟ ΧΡΟΝΟ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ
 ΕΡΕΥΝΑ**