

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΩΝ
& ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο
ως πηγή επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Μοσχούρη Αλεξάνδρα

Επιβλέπων: Σταυρινούδης Θεόδωρος

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	6
Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	
1.1. Ορισμοί- Εννοιολογικές προσεγγίσεις για την ΔΑΔ.....	7
1.2. Σπουδαιότητα, Ρόλος, Στόχοι.....	9
1.3. Λειτουργίες ΔΑΔ	11
1.4. Οργάνωση και στελέχωση του τμήματος.....	17
Κεφάλαιο 2. Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	
2.1. Οι εργαζόμενοι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	18
2.2. Υψηλότερη απόδοση εργαζομένου και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	19
2.3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου δυναμικού - Εργαλεία αξιολόγησης.....	20
Κεφάλαιο 3. Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	
3.1. Ορισμός	25
3.2. Ανάπτυξη ανθρώπινου Δυναμικού ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	26
3.3. Απόκτηση ευελιξίας μέσω της Ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού	27
3.4. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης εργαζομένων	28
3.5. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο για αύξηση παραγωγικότητας.....	29
3.6. Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων.....	30
Κεφάλαιο 4. Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού στις Ξενοδοχειακές μονάδες	
4.1. Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στα Ξενοδοχεία.....	32
4.2. Αρμοδιότητες τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείου.....	33
4.3. Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων	34
4.4. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού στα ξενοδοχεία.....	36
4.4.1 Διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού ξενοδοχείων.....	37
Κεφάλαιο 5. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού	

5.1. Φιλοσοφία της εκπαίδευσης	37
5.2. Η εκπαίδευση ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	38
5.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης	39
5.3.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης στις Ξενοδοχειακές μονάδες	42
5.3.2. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών	45
5.3.3 Προσαρμογή της εκπαίδευσης στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου.....	47
5.4. Αξιολόγηση απόδοσης Ανθρωπίνου δυναμικού	48
5.4.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρωπίνου δυναμικού στις Ξενοδοχειακές μονάδες	49
5.4.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	50
5.4.3 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	52
Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία Έρευνας	
6.1. Σκοπός έρευνας	52
6.2. Μέθοδος έρευνας και Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	54
6.3. Στρατηγική δειγματοληψίας και ανάλυση δεδομένων.....	56
6.4.Τα ξενοδοχεία Ομίλου Χανδρής.....	58
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα έρευνας	
7.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά	59
7.2. Συσχετίσεις μεταβλητών.....	86
Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	87
Βιβλιογραφία.....	89
Ερωτηματολόγιο.....	91

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο Τουρισμός είναι μια δραστηριότητα που προσφέρει κέρδη στην οικονομία κάθε χώρας. Ο ανταγωνισμός είναι τεράστιος και ειδικότερα στις μέρες μας η διατήρηση των τουριστικών μονάδων αφορά την σωστή διοίκηση της επιχείρησης, συνεπώς και την σωστή διαχείριση του εργατικού δυναμικού της. Ειδικότερα στον χώρο της φιλοξενίας όπου οι πελάτες έχουν άμεση σχέση με το προσωπικό και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ τους πρέπει να οδηγήσουν σε κερδοφόρα αποτελέσματα. Αυτό θα πετύχει με την βοήθεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων μέσα από διάφορους μεθόδους οι οποίοι θα αναλυθούν στην συνέχεια.

Ο ερευνητικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδείξει την αξία του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, και να εξετάσει την επίδραση των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα μια επιχείρησης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει αποτελέσματα στην κατάρτιση τους και συνεπώς στην αποτελεσματικότητά τους ; Με τι μεθόδους εκπαίδευσης μπορούν να πετύχουν την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων; Αναλύεται επίσης πως μπορεί η επιχείρηση να πετύχει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την βοήθεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επιπλέον θα καταγραφεί η άποψη των υπαλλήλων του Ομίλου Χανδρής για την εκπαίδευση που λαμβάνουν, αν τους ενδιαφέρει η συνεχής και εκπαίδευση και για ποιους λόγους.

Abstract

Tourism is an activity that brings profits to the economy of any country. The competition is huge and especially nowadays the maintenance of tourist units concerns the correct management of the business, therefore also the correct management of its workforce. Especially in the field of hospitality where customers have a direct relationship with the staff and the relationships created between them must lead to profitable results. This will be achieved with the help of employee training through various methods which will be analyzed later. The research purpose of this paper is to demonstrate the value of the workforce in the hotel industry, and to examine the impact of employees on the competitiveness of a business. Does the training of employees have an effect on their training and therefore on their effectiveness? With what training methods can they achieve the best performance of employees? It is also analyzed how the company can achieve a competitive advantage with the help of employee training. In addition, the opinion of Chandris Group employees regarding the training they receive will be recorded, if they are interested in continuous training and for which reasons.

Εισαγωγή

Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του management όπου με το πέρασ των χρόνων προσφέρει όλο και περισσότερες επιλογές για την εδραίωση των επιχειρήσεων. Ως αντικείμενο αυτής χαρακτηρίζεται τόσο η προσέλκυση των εργαζομένων όσο και η διατήρηση τους. Βασικές δραστηριότητες του ανθρωπίνου δυναμικού είναι η πρόσληψη, η επιλογή, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, η διαμόρφωση αμοιβής κτλ. Από τα πολυτιμότερα εργαλεία μιας επιχείρησης πλέον θεωρείται το ανθρώπινο δυναμικό της το οποίο επηρεάζει σημαντικά το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον. Γιαυτό τον λόγο αποτελεί σημαντικό παράγοντα της αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Η γνώση, η εμπειρία, οι δεξιότητες, η ικανοποίηση από την παραγωγή και την προσφορά έργων, η συμμετοχή σε κοινούς στόχους, το ενδιαφέρον, ο ενθουσιασμός, όλα είναι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την επιβίωση της επιχείρησης. Επομένως, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι ένας τομέας διοίκησης επιχειρήσεων που εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό. Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια σημαντική λειτουργία των διευθυντών και φέρει σημαντική ευθύνη για τα αποτελέσματά τους. Τα στελέχη ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση των ανθρώπων ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Η αναγνώριση της επιχείρησης, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και η εικόνα της επιχείρησης καθορίζονται από λειτουργίες των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 1. Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού

1.1. Ορισμοί- Εννοιολογικές προσεγγίσεις για την ΔΑΔ

Κατά το πέρασ του χρόνου, έχουν προταθεί πολλοί ορισμοί από επιστήμονες για την Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Ποικίλουν ανάλογα με την εποχή, την εξέλιξη, την ανάπτυξη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε κοινωνίας. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένοι που αντιπροσωπεύουν τις επικρατέστερες τάσεις.

Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού χαρακτηρίζεται ως <<η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης αλλά και διατήρησης των εργαζομένων, ειδικά των ταλαντούχων, στις οργανώσεις >> (Schermerhorn και Bachrach,2018). Ο ορισμός αυτός αναδεικνύει και εστιάζει στην λειτουργική και διοικητική σημασία της ΔΑΔ και υποστηρίζει ότι είναι η σύνδεση του εργαζομένου με την εργασία του ή τον οργανισμό που ακολουθεί.

Σε έναν άλλο ορισμό η Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού ορίζεται ως << η χρήση των ανθρώπων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων>> (Mondy και Martocchio, 2017). Η προσέγγιση αυτή αφορά το σύνολο των οργανισμών και των επιχειρήσεων είτε αυτές είναι μικρές είτε μεγάλες, και το σύνολο των στελεχών ανεξαρτήτως του ιεραρχικού επιπέδου που βρίσκονται.

Επίσης, Διοίκηση Ανθρωπίνου Δυναμικού αναφέρεται στο << σύνολο των πρακτικών, των πολιτικών και των συστημάτων που επηρεάζουν την απόδοση, τις στάσεις και το σύνολο των συμπεριφορών των εργαζομένων στις οργανώσεις.>> Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση και κυρίως οι διευθυντές των σύγχρονων οργανώσεων κάνουν πράξη συγκεκριμένες λειτουργίες, βήμα προς βήμα, οι οποίες έχουν σχέση άμεσα με τις οργανώσεις και τους ανθρώπους τους.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθούν κάποια βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που ξεχωρίζουν:

1. Η Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού είναι μια λειτουργία του Μάνατζμεντ η οποία έχει ως στόχο την μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Υπάρχει συνεχής εξέλιξη και λειτουργεί μακροπρόθεσμα και όχι σε μικρότερη διάρκεια από την λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
2. Είναι μια γνωστή παγκοσμίως έννοια που εφαρμόζεται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.
3. Ο κάθε εργαζόμενος κατέχει βασικό και καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τόσο για εκείνον όσο και για την επιχείρηση ή τον οργανισμό που υπηρετεί.
4. Οι πολιτικές της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να έχουν άμεση σχέση με την στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση.

5. Οι αρμόδιοι της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι υπεύθυνοι για την συνεισφορά στις αποφάσεις της διοίκησης, με σκοπό να ανταποκρίνεται στους στόχους της.

Από την μελέτη των παραπάνω χαρακτηριστικών, τονίζεται πόσο σημαντικοί είναι οι εργαζόμενοι και πόσο προσεκτικά πρέπει να γίνεται η διαχείριση τους. Αν υπάρχει σεβασμός στον κάθε υπάλληλο και συνεχής εξέλιξη του αντικειμένου, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η ανταπόκριση των στόχων είναι βέβαιη.

Βασικές έννοιες - ορισμοί

Η ανάπτυξη της επιστήμης που σχετίζεται με τη διαχείριση και τον συντονισμό των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει σε περαιτέρω εξειδίκευση σε διάφορους κλάδους, όπως η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού ή διοίκηση προσωπικού. Συλλέγει πληροφορίες για όλα τα θέματα που σχετίζονται με το χειρισμό του ανθρωπίνου δυναμικού στην εταιρεία προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα προκειμένου να αποκτήσει ανά πάσα στιγμή τα πιο κατάλληλα άτομα από άποψη προσόντων, γνώσεων, χαρακτήρα κ.λπ., καθώς και σε στοιχεία που ανταποκρίνονται στις ανάγκες, ενώ προτείνει εύλογη χρήση των πόρων αποτελεσματικά. Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού μιας εταιρείας, μαζί με όλες τις βασικές λειτουργίες, αποτελεί μια εξαιρετικά σημαντική λειτουργία, καθώς σχετίζεται και λειτουργεί γύρω από ανθρώπους, που αποτελούν τις πιο καθοριστικές και σημαντικές παραμέτρους για την επιτυχία κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

Για την επιτυχή λειτουργία των παραπάνω λειτουργιών στελεχώνεται με καταρτισμένους διευθυντές με ανάλογες γνώσεις και εμπειρία. Όλες οι εταιρείες που απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων οργανώνονται από μόνες τους, είτε σε επίπεδο διοικητικού συμβουλίου είτε στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Η λειτουργία οποιασδήποτε μορφής διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι να προτείνει και να σχεδιάζει την κατεύθυνση και το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ενώ εκτελεί ορισμένες διαδικασίες. Όπως είπαμε, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σε μια εταιρεία είναι ένα ενιαίο τμήμα ή ένα από τα τμήματα. Μία από αυτές τις αρμοδιότητες είναι ο καθορισμός ενός συστήματος με συγκεκριμένα και καθορισμένα κριτήρια ώστε ο διευθυντής επιπέδου του εργαζομένου να αξιολογεί το ανθρωπινό δυναμικό. Σχετικά με την λήψη σημαντικών και κρίσιμων αποφάσεων για τη λειτουργία της επιχείρησης, λαμβάνεται με την συμμετοχή τόσο των Τομεαρχών όσο των διευθυντών αφού επηρεάζονται όλοι οι τομείς της επιχείρησης.

1.2. Σπουδαιότητα, Ρόλος, Στόχοι

Οι ραγδαίοι ρυθμοί και οι αλλαγές που συμβαίνουν παγκοσμίως στο ιδιωτικό τομέα, κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες έχουν ως αποτέλεσμα άμεσες αλλαγές στην ΔΑΔ. Για κάθε ξενοδοχείο και γενικά επιχείρηση, βασικότερο ρόλο αποτελεί το περιβάλλον που εντάσσεται, δηλαδή στο εξωτερικό και εσωτερικό ή αλλιώς οργανωσιακό. Από το περιβάλλον προέρχονται σημαντικές θετικές ή αρνητικές συνέπειες και εξελίξεις βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα. Η επιχείρηση θα είναι αποδοτικότερη αν υπάρχει αποτελεσματικότερη διαχείριση των εξελίξεων και αλλαγών από το περιβάλλον. Αυτό θα βοηθήσει στην ένταξη του δύσκολου κόσμου του τουρισμού.

Αναλυτικότερα οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον είναι πολλές και είναι η εξής:

- Ταχύτατες αλλαγές
- Παγκοσμιοποίηση - Διεθνοποίηση
- Νομοθετικές αλλαγές
- Αποδοχή και σεβασμός της διαφορετικότητας μεταξύ εργαζομένων
- Ελλιπής επαγγελματικές δεξιότητες
- Ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη
- Πρόοδος των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων

Επίσης είναι πολλές και οι αλλαγές στο οργανωσιακό περιβάλλον, όπως :

- Αποκέντρωση
- Διοίκηση της ποιότητας από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη
- Αναδιοργάνωση επιχειρήσεων
- Ενδυνάμωση και αλλαγή τρόπου προσέλευσης εργαζομένων
- Συνεχής βελτίωση ποιότητας
- Διαχείριση γνώσης - Οργάνωση της μάθησης
- Εστίαση της επιχείρησης σε κύριες δραστηριότητες
- Προστιθέμενη αξία
- Συγχώνευση ιεραρχικών επιπέδων
- Μείωση εργατικού δυναμικού

Η σωστή διαχείριση από το περιβάλλον έχει μεγάλη σπουδαιότητα και είναι ένα σημαντικό βήμα για την επίτευξη των στόχων ενός ξενοδοχείου ή μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Κατά το πέρασ των χρόνων και ειδικότερα εν μέσω της πανδημίας, η Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει γίνει απαραίτητη και πιο αποτελεσματική από ποτέ. Ο ρόλος της είναι πολύ σημαντικός για την αντιμετώπιση κρίσιμων ζητημάτων, την επιβίωση των εργαζομένων και την επιτυχία και άνοδο τόσο των εργαζομένων όσο και μίας επιχείρησης. Ιδιαίτερα στον

ξενοδοχειακό κλάδο όπου ο πελάτης έρχεται σε άμεση επαφή με μεγάλο αριθμό των εργαζομένων ενός ξενοδοχείου. Ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά θα αναδείξει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και της αξίες της προσωπικότητας του με σκοπό να ξεχωρίσει όχι μόνο στον πελάτη, αλλά να ξεχωρίσει και ανάμεσα στους υπολοίπους εργαζόμενους. Άλλωστε, ένα μεγάλο μέρος των αναμνήσεων του επισκέπτη θα δημιουργηθεί από το ανθρώπινο δυναμικό . Με σωστό και μεθοδικό τρόπο διαχείρισης, το ξενοδοχείο γίνεται ανταγωνιστικότερο στις υπηρεσίες που προσφέρει. Συμπερασματικά, ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής του ξενοδοχειακού κλάδου, είναι το ανθρώπινου δυναμικό.

Το κόστος εργασίας και οι πραγματοποιούμενες μεταβολές στο περιβάλλον απαιτούν την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Ένα μεγάλο λειτουργικό κόστος που επιβαρύνει σημαντικά μια επιχείρηση είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Το κόστος είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για μια επιχείρηση. Για τον λόγο αυτόν η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά το εργατικό δυναμικό της με όσο λιγότερο κόστος γίνεται. Με το πέρασ των χρόνων έχει παρατηρηθεί ραγδαία εξέλιξη των επιχειρήσεων και έτσι πια μπορούν να εξελιχθούν από την μία μέρα στην άλλη και οι εργαζόμενοι, αποκτώντας περισσότερες ικανότητες και γνώσεις. Σημαντικοί παράγοντες επίσης είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι αλλαγές στην εκάστοτε νομοθεσία σχετικά με την διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού. Μία επιχείρηση μπορεί να γίνει εύκολα ανταγωνιστική με πολλούς τρόπους, όπως να εκπαιδεύει και να επενδύει στο προσωπικό της, να ανταμείβει τίμια τις προσπάθειες τους, και να δείχνει κατανόηση στα κίνητρα και τις δυνατότητες του καθενός ξεχωριστά.

Στόχοι

Πολλοί είναι οι στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης και πολύ σημαντική η λειτουργία του τμήματος αυτού. Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί άλλωστε προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους που οι ίδιοι θέτουν. Οι στόχοι χωρίζονται σε θεσμικούς στόχους και σε λειτουργικούς στόχους. Πιο συγκεκριμένα, στόχος της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι η επίτευξη της αρμονίας με στρατηγικούς, κοινωνικούς και ηθικούς τρόπους μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρίας. Επίσης έχουν την υποχρέωση να παρέχουν στήριξη και καθοδήγηση στους εργαζόμενους για να επιτύχουν τις προκλήσεις που έχει θέσει μια επιχείρηση. Παρακάτω θα αναλυθούν κάποιοι πολύ σημαντικοί στόχοι.

- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας: Αυτός ο στόχος συνδέεται στενά με τη στρατηγική και το επιχειρηματικό σχέδιο. Για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση πρέπει να είναι καινοτόμα, να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες και να επιλύει τα εξωτερικά προβλήματα που προκύπτουν κατά καιρούς . Η ύπαρξη ικανών και καλά εκπαιδευμένων υπαλλήλων

συμβάλλει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας, δημιουργώντας έτσι την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

- Βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας: η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης που δείχνει την ποσότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παράγουν οι εργαζόμενοι για την εταιρεία. Όσο υψηλότερος είναι ο δείκτης, τόσο πιο κοντά είναι τα αποτελέσματα στους επιχειρηματικούς στόχους. Η ποιότητα εκφράζει τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Άρα η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας είναι ένας πολύ κρίσιμος στόχος ώστε οι εταιρείες να μπορούν να συγκριθούν. Αυτό θα επιτευχθεί με την πρόσληψη καλά εκπαιδευμένων υπαλλήλων, επενδύοντας σε αυτούς, και αξιολογώντας συχνά την απόδοσή τους έτσι ώστε να γίνεται όλο και καλύτερη.
- Συμμόρφωση σε νομικές και κοινωνικές υποχρεώσεις: Αυτός είναι ένας σημαντικός στόχος καθώς αντιμετωπίζει νομικά και κοινωνικά ζητήματα τα οποία πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους. Πρέπει να διασφαλίζουν τη σωστή νομοθεσία σχετικά με τις ώρες εργασίας, τους μισθούς, τις συμβάσεις, τις απολύσεις και τις συνταξιοδοτήσεις των εργαζομένων τους.
- Ανάπτυξη προσωπικού και εργασιακή ικανοποίηση: Ένας ακόμα σημαντικός στόχος που πρέπει να αναφερθεί είναι οι παροχές προς το προσωπικό που οδηγούν στην εργασιακή του ικανοποίηση. Η εκπαίδευση, τα συστήματα αμοιβών, η αξιολόγηση των εργαζομένων, ο ευχάριστος χώρος εργασίας, η υγεία και η ασφάλεια των εργαζομένων είναι κάποιες πολύ σημαντικές παροχές που αν τις διαθέτει μια επιχείρηση, αυτόματα κατακτά ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πνεύμα. Με τις παροχές αυτές αυξάνεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα του ανθρωπίνου δυναμικού. Ταυτόχρονα επηρεάζει την ανάπτυξη της ατομικής ευημερίας και ενίσχυση των δεξιοτήτων, ανάλογα το αντικείμενο του κάθε εργαζομένου

1.3. Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού

Αφού αναλύσαμε την σπουδαιότητα, τον ρόλο αλλά και τους στόχους του τμήματος της ΔΑΔ σε μια επιχείρηση, σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τις βασικές λειτουργίες της. Με λίγα λόγια θα παρουσιαστεί το οργανωτικό σχέδιο μιας σύγχρονης επιχείρησης όσον αφορά την προσέλκυση και διαχείριση του προσωπικού της. Οι λειτουργίες μιας τέτοιας οργανωτικής δομής είναι οι εξής:

- ♦ Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Αυτός ο όρος σαν διαδικασία, περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της ΔΑΔ, την αξιολόγηση και ανάλυση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας που προκύπτουν και δίνει μεγάλη βαρύτητα στα οργανωτικά διαγράμματα. Σε πρώτο στάδιο, μια επιχείρηση οφείλει να καταγράψει το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και το επίπεδο που θέλει να πετύχει. Αυτό θα γίνει με ανάλυση των αναγκών της επιχείρησης σχετικά με την στελέχωση της. Έτσι ξεκινάει η διαδικασία για προσέλκυση κατάλληλων υποψηφίων για την κάλυψη των θέσεων από τον αρμόδιο διευθυντή και την ομάδα του, οι οποίοι θα διαμορφώσουν κάποια προσόντα που θα πρέπει να έχει ο καινούριος συνεργάτης τους, ανάλογα την θέση που θα διεκδικήσει. Αν υπάρχει συνεχής έλεγχος τόσο των προσλήψεων όσο και των αναχωρήσεων του προσωπικού, τότε δεν χάνεται η ισορροπία και ο στόχος της επιχείρησης, αλλά αντίθετα εφαρμόζεται ένα σωστό σχεδιάγραμμα προγραμματισμού. Για να πετύχει αυτό, είναι καλό να γίνεται σωστή ανάλυση και αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας με σκοπό την σωστή διαμόρφωση των αμοιβών αυτής. Σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό έχει το οργανωτικό διάγραμμα, το οποίο αναλύει τις θέσεις της επιχείρησης με στενευμένες περιγραφές, όπως τις αρμοδιότητες της θέσης, τα καθήκοντα και τις γνώσεις που απαιτεί.

◆ Επιλογή και τοποθέτηση αυτού

Διαδικασία κατά την οποία η αρμόδια ομάδα της ΔΑΔ επιλέγει ανάμεσα σε ένα πλήθος βιογραφικών ,έναν αριθμό υποψηφίων εργαζόμενων που καλύπτουν, με διαφορετικά προσόντα ο καθένας την πλήρωση της θέσης. Σημαντική προϋπόθεση για τους υποψηφίους είναι να κατέχουν ακριβώς τα προσόντα που ζητάει η επιχείρηση, ούτε λιγότερα αλλά ούτε και παραπάνω. Στην μία περίπτωση ο υποψήφιος είναι πιθανό να μην ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης, και στην άλλη περίπτωση να απαιτεί υψηλότερο μισθό από τον προβλεπόμενο και προφανώς να έχει την επιλογή για ξαφνική αποχώρηση όταν βρεθεί για αυτόν μια καλύτερη ευκαιρία για νέα θέση εργασίας. Πρώτο βήμα για την προσέλκυση των υποψηφίων είναι η δημοσίευση κάποιας αγγελίας περιγράφοντας αναλυτικά τις αρμοδιότητες και τις απαιτήσεις της θέσης και στην συνέχεια η αποστολή βιογραφικών από τους ενδιαφερόμενους. Το βιογραφικό του υποψηφίου θα πρέπει να επικεντρώνεται στα ζητήματα που αφορά η θέση, όχι να είναι ένα γενικό βιογραφικό για οποιαδήποτε θέση. Σημαντικό κομμάτι του βιογραφικού είναι και η συνοδευτική ή συστατική επιστολή που συχνά συνοδεύεται μαζί με το βιογραφικό. Αφού διαλέξουν τα βιογραφικά που τους προσέλκυσαν, σειρά έχει μια πρώτη επαφή με τον υποψήφιο. Η πραγματοποίηση της πρώτης συνέντευξης , είναι συνήθως μια πρώτη γνωριμία και επιβεβαίωση στοιχείων σχετικά με το βιογραφικό του. Στην συνέχεια πραγματοποιούνται διάφορα τεστ, τα οποία μπορεί να είναι τεστ γνώσεων, ψυχομετρικά τεστ, τεστ προσωπικότητας, τεστ ξένων γλωσσών κλπ. Έπειτα ακολουθεί δεύτερη συνέντευξη και αν χρειαστεί και τρίτη για να καλυφθεί το εύρος των ερωτήσεων από υψηλόβαθμα μέλη της επιχείρησης. Τέλος, οι υποψήφιοι ενημερώνονται για την τελική απόφαση. Όσον αφορά την τοποθέτηση των νέων εργαζομένων στην επιχείρηση,

ο εργαζόμενος καλό θα είναι να μετακινηθεί σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης για να αποκτήσει περισσότερες γνώσεις και να έχει μια γενική εικόνα από όλα τα τμήματα. Τέλος αναλαμβάνει την οριστική του θέση.

♦ Εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού:

Η λειτουργία αυτή είναι και ένα μεγάλο μέρος της έρευνας. Η παροχή των κατάλληλων γνώσεων και μόρφωσης στους εργαζόμενους στοχεύει στην διαμόρφωση μιας σωστής επιχείρησης και στην άμεση απόδοση αυτής. Με την εκπαίδευση το ανθρώπινο δυναμικό έχει την ευκαιρία να προοδεύσει σε μορφωτικό επίπεδο και στο μέλλον να μπορεί να ανταποκρίνεται σε προαγωγές, σε περισσότερες απαιτήσεις και σε νέες θέσεις εργασίας.

♦ Αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού

Μια περίπλοκη διαδικασία της επιχείρησης αφού συμβάλλει στην λήψη αποφάσεων του τμήματος της ΔΑΔ. Αναδεικνύει τα δυνατά σημεία του εργαζομένου και του δίνει την ευκαιρία να εξελιχθεί αναγνωρίζοντας πια είναι τα αδύναμά του σημεία. Έτσι, θα αποκτήσει δυνατότητες που δεν είχε και θα διαμορφώσει καινούριους στόχους εξέλιξης. Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία την οποία θα πρέπει να ακολουθεί τόσο ο ιδιωτικός όσο και ο δημόσιος τομέας. Αυτό μπορεί να γίνει με διάφορους μεθόδους με στόχο την πραγματοποίηση του καλύτερου αποτελέσματος. Μία αρκετά διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή της εναλλασσόμενης αξιολόγησης, δηλαδή χωρίζοντας το προσωπικό σε ζεύγη και αξιολογώντας ο ένας τον άλλον. Επίσης άλλου τύπου μέθοδοι είναι οι μέθοδοι αυτοαξιολόγησης, συγκριτικοί μέθοδοι εργαζομένων μεταξύ τους και η ηλεκτρονική αξιολόγηση τους. Για να πετύχει μια αξιολόγηση θα πρέπει ο αξιολογητής να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος και γνωρίζει καλά την μέθοδο που θα χρησιμοποιήσει. Από την άλλη πλευρά, ο αξιολογούμενος θα πρέπει να απωθήσει το άγχος που του δημιουργεί μια τέτοιου είδους διαδικασία και να επικεντρωθεί στο στόχο του για να είναι ανταγωνιστικός και να διεκδικήσει μια καλύτερη θέση. Συχνά παρατηρούνται απροσεξίες και σφάλματα σε κάποια συστήματα αξιολόγησης λόγω έλλειψης πληροφόρησης και μειωμένης σαφήνειας.

♦ Μέθοδοι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η παρακίνηση των εργαζομένων νοείται η διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του. Μετά την αξιολόγηση σειρά έχει η κατανόηση των κινήτρων από τους προϊστάμενους για την παρακίνηση των εργαζομένων. Με τις μεθόδους παρακίνησης αλλάζει η συμπεριφορά του εργαζομένου και υλοποιούνται κάποιοι στόχοι που επηρεάζουν την ικανοποίηση των αναγκών του. Ενεργοποιείται δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που οδηγεί στην ολοκλήρωση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων.

Παρακάτω θα αναφερθούν κάποιες σημαντικές θεωρίες παρακίνησης:

Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow : Ο Maslow εισηγήθηκε για πρώτη φορά την θεωρία της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών ,για μια ερευνητική εργασία του, το 1943 με θέμα “the theory of Human Motivation” και ύστερα στο βιβλίο “Motivation and Personality”. Αυτή η ιεραρχία υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι καλύπτουν πρώτα τις βασικές τους ανάγκες και ύστερα τις πιο σύνθετες. Η ιεράρχηση συνήθως απεικονίζεται με την μορφή πυραμίδας. Τα χαμηλότερα επίπεδα της πυραμίδας συνοδεύονται από τις πιο βασικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας. Στο κάτω μέρος είναι οι βιολογικές ανάγκες, δηλαδή φαγητό ,νερό , ύπνος και θέρμανση. Μόλις ικανοποιηθούν αυτές προχωρούν στις επόμενες.



Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg : Η θεωρία αυτή είναι συνέπεια της θεωρίας του Maslow. Ο F. Herzberg προσπάθησε να αποδείξει την θεωρία των δύο παραγόντων, ότι η ικανοποίηση προκαλείται από διαφορετικούς παράγοντες σε σχέση με την ικανοποίηση. Μέσα από διάφορες επισημάνσεις, τα αποτελέσματα των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στο εργασιακό περιβάλλον δείχνουν ως συμπέρασμα ότι η απουσία ορισμένων συνθηκών οδηγεί σε δυσάρεστες συνθήκες εργασίας και σε δυσάρεστες συμπεριφορές. Άρα η παρουσία τους δεν συσχετίζεται απαραίτητα με τα κίνητρα των εργαζομένων. Σύμφωνα λοιπόν με τον Herzberg, υπάρχουν δύο διαφορετικοί τύποι παραγόντων (Herzberg F, Mausner B., Snyderman B.; 1959)

- Παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης. Τέτοιου είδους παράγοντες φαίνεται να μην παρακινούν τους υπαλλήλους να είναι αποδοτικότεροι. Όμως η συμβολή τους είναι

πολύ σημαντική για ισορροπημένη απόδοση και έλεγχο της δυσαρέσκειας αυτών (πχ. Μισθός, συνθήκες εργασίας, ασφάλεια, πολιτική της επιχείρησης)

- Παρακινητικοί παράγοντες. Η ύπαρξη αυτών των παραγόντων κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση να προσπαθούν για το μέγιστο. (αναγνώριση έργου, επίτευξη έργων, ευχέρεια πρωτοβουλιών)

Θεωρία προσδοκιών του Victor Vroom: Η θεωρία του Victor Vroom δεν περιγράφει τι είναι αυτό το οποίο παρακινεί τους εργαζόμενους (όπως οι θεωρίες του Maslow και Herzberg), αλλά αναλύει την μέθοδο της παρακίνησης του εργαζόμενου. Σκοπός της θεωρίας αυτής είναι ότι ένα άτομο θα διενεργήσει με διαφορετικό τρόπο αν πιστεύει πως οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε έναν συγκεκριμένο στόχο και με καλή ανταμοιβή. Η Προσδοκία των ανταμοιβών, η προσδοκία των αξιών και η προσδοκία της προσπάθειας είναι οι ενέργειες από τις οποίες εξαρτάται η παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού.

- **Επικοινωνία, διοίκηση της γνώσης και ανθρώπινο δυναμικό**

Η επικοινωνία είναι ένας πολύ σημαντικός σύμβουλος για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού μέσα σε μια επιχείρηση. Με την βοήθεια της επικοινωνίας γίνεται πιο εύκολη η εκπαίδευση και η πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την πρόοδο τους είναι συχνότερη. Μέσω αυτής αποκτώνται γνώσεις και περνιούνται διάφορα μηνύματα σχετικά με τις αρμοδιότητες και την θέση του κάθε εργαζόμενου, που δεν μπορούν να μεταφερθούν με άλλον τρόπο. Έχει καθοριστικό ρόλο και στην αξιολόγηση των επιδόσεων του εργατικού δυναμικού, η οποία θα πρέπει να είναι σαφής για να προσφέρει με τον μέγιστο τρόπο στην βελτίωση. Ο εργαζόμενος θα πρέπει να δέχεται την άποψη των αξιολογητών, αλλά και υπεύθυνος για την αξιολόγηση αντίστοιχα δεν πρέπει να χρησιμοποιεί την μέθοδο της κριτικής στην διαδικασία της αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει μέσω της επικοινωνίας και της αξιολόγησης να είναι σε θέση να πάρουν νέες πρωτοβουλίες, να τους επιτραπεί η λήψη αποφάσεων, και να δοθούν νέες αρμοδιότητες σε αυτούς. Υπάρχουν διάφορες μορφές επικοινωνίας που εμφανίζονται σε ομάδες, όπως: (α) η κυκλική επικοινωνία, στην οποία τα μέλη της ομάδας ενημερώνονται ταυτόχρονα για τα θέματα που προκύπτουν (πχ μέσω meeting), και (β) η χιαστή επικοινωνία, στην οποία δεν είναι απαραίτητο να παρευρίσκονται όλα οι εργαζόμενοι της ομάδας.

Σε μια επιχείρηση συνήθως συναντάμε δύο μεθόδους επικοινωνίας, την κάθετη και την οριζόντια. Η κάθετη επικοινωνία έχει δύο είδη, την από πάνω προς τα κάτω, η οποία ξεκινάει από το τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο και καταλήγει στο πρώτο, ενώ η οριζόντια είναι το αντίστροφο. Η οριζόντια επικοινωνία έχει να κάνει με τους εργαζόμενους οι οποίοι ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο.

- **Ανάπτυξη του Ανθρωπίνου δυναμικού**

Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού σημαίνει συνεχής εκπαίδευση, εμπλουτισμός γνώσεων, ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων με σκοπό να μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε αλλαγή στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ανάπτυξη είναι η προετοιμασία ενός στελέχους για να αποδίδει στο παρόν αλλά να έχει σημαντικές προοπτικές για το μέλλον. Για να είναι επιτεύξιμη η αποτελεσματική ανάπτυξη είναι καλό να χρησιμοποιηθούν κάποια εργαλεία όπως, η συμβουλευτική καθοδήγηση και η συμβουλευτική υποστήριξη. Η συμβουλευτική καθοδήγηση έχει να κάνει με την παροχή συμβουλών για την ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού, και την αποτελεσματική εξέλιξη του. Για την συμβουλευτική υποστήριξη είναι υπεύθυνος ο αρμόδιος που επιτηρεί και καθοδηγεί τον κάθε εργαζόμενο. Περισσότερο η Ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού θα αναλυθεί στο τρίτο κεφάλαιο.

- **Υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας**

Σύμφωνα με μελέτες της ΕΛΣΤΑΤ, << τα εργατικά ατυχήματα στην Ελλάδα παρουσίασαν αύξηση 4,5% το έτος 2017 σε σχέση με το 2016. Από το σύνολο 4954 εργατικών ατυχημάτων του έτους 2017, τα 3552 αφορούσαν άνδρες και τα 1402 γυναίκες>>. (ΕΛΣΤΑΤ, 2019:2). Η υγιεινή και η ασφάλεια στον χώρο εργασίας είναι πολύ σημαντική και βασική προϋπόθεση το περιβάλλον της επιχείρησης να είναι κατάλληλο και να πληρεί όλες τις βασικές προϋποθέσεις υγιεινής. Όμως αυτό δεν αναιρεί το γεγονός ότι μπορεί να προκύψουν κίνδυνοι με αρνητικές επιδράσεις. Το τμήμα της διοίκησης υγιεινής και ασφάλειας ασχολείται με ένα συγκεκριμένο σύστημα όσον αφορά τις επιδόσεις της επιχείρησης σε σχετικά θέματα υγιεινής και την παροχή κινήτρων στους άμεσα ενδιαφερόμενους για να βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας της επιχείρησης. Επίσης ασχολείται με την προστασία της ζωής και την υγεία των εργαζομένων τους. Σκοπός των ενεργειών αυτών είναι η προστασία των εργαζομένων με στόχο την παρακίνηση τους, την σταθερότητα του περιβάλλοντος εργασίας και να μειωθούν οι κίνδυνοι. Έτσι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο παραγωγικοί και θα επιφέρουν περισσότερα κέρδη στην επιχείρηση.

Υπεύθυνοι για την υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας στην Ελλάδα, είναι επιθεωρητές του ΣΕΠΕ (Σώμα Επιθεώρησης εργασίας) οι οποίοι ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τους χώρους εργασίας και ταυτόχρονα ενημερώνουν και συμβουλεύουν τους επιχειρηματίες σχετικά με θέματα υγιεινής. Οι επιθεωρητές ασκούν διάφορες ενέργειες, όπως το να ελέγχουν τους χώρους εργασίας με βάση την νομοθεσία σχετικά με θέματα υγιεινής και ασφάλειας, διενεργούν σε ελέγχους του ΣΕΠΕ εσωτερικά, και αναλαμβάνουν και άλλα σημαντικά έργα από τους υπευθύνους τους.

1.4. Οργάνωση και στελέχωση του τμήματος

Τα σημαντικά στοιχεία για την οργάνωση και τη στελέχωση των τμημάτων εξαρτώνται από την δομή του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και ποιος είναι υπεύθυνος για τις αποφάσεις που λαμβάνονται, με ποιο τρόπο λαμβάνονται και την αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού. Δεδομένου ότι ο ρόλος του τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού είναι προκαθορισμένος και συμπεριλαμβάνει την διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού με βάση τις ανάγκες της εταιρείας, τίθεται το ερώτημα εάν οι αποφάσεις λαμβάνονται μόνο σε κεντρικό επίπεδο ή και στα κατώτερα κλιμάκια. Οι δύο επιλογές αυτές δεν εξαρτώνται μόνο από την πολιτική και την κουλτούρα της εταιρείας αλλά επηρεάζονται επίσης από τη δομή, το μέγεθος, τη στρατηγική και τους στόχους της. Ωστόσο, στο πλαίσιο του ολοένα και πιο έντονου ανταγωνισμού και ανάπτυξης στο εξωτερικό περιβάλλον, η τρέχουσα τάση είναι η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων. Αυτό φαίνεται να αποδεικνύεται από τον ρόλο του επικεφαλής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, την ευελιξία που απαιτείται από αυτό και την υιοθέτηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης (Κανελόπουλος 1991).

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, οι δραστηριότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκτελούνται σε κάθε επιχείρηση. Σε μικρές επιχειρήσεις οι πρακτικές διαχείρισης εκτελούνται από τον ιδιοκτήτη ή τους συνεργάτες του (πρόσληψη, εκπαίδευση κ.λπ.). Σε μεγαλύτερες εταιρείες δημιουργείται ένα ειδικό τμήμα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, που αποτελείται από αφοσιωμένο προσωπικό. Ο επικεφαλής του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να τους επιλέξει κατά περίπτωση, να τους καθοδηγεί, να τους παρακολουθεί, να εκτελεί αξιολογήσεις της απόδοσης τους, να τους επιβραβεύει, να τους παρακινεί αλλά και να ακούει τις προτάσεις, τις ανησυχίες και τις ιδέες τους. (Κανελλόπουλος 1991)

Κεφάλαιο 2. Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

2.1.Οι εργαζόμενοι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πυλώνα μιας επιχείρησης και τον πιο σημαντικό της παράγοντα. Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφέραμε ότι οι εργαζόμενοι όταν αναλαμβάνουν περισσότερες ευθύνες και λαμβάνουν μέρος σε διάφορες σημαντικές αποφάσεις της επιχείρησης αυτό σημαίνει ότι συμβάλουν ουσιαστικά στα κέρδη της.

Όπως μας δίδαξε και ο Αριστοτέλης: «Κάνουν καλύτερη δουλειά όσοι εργάζονται από ευχαρίστηση». Τα στελέχη μιας επιχείρησης θα πρέπει να αξιολογούνται συχνά και να αμείβονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Όσο πιο ικανός είναι ο εργαζόμενος τόσο περισσότερες λύσεις θα βρίσκει και θα είναι αποτελεσματικότερος. Αυτό συμβαίνει επειδή όσο πιο ικανός είναι κάποιος τόσο περισσότερο μπορεί να αξιοποιήσει και τις δυνατότητες των συναδέλφων του οι οποίοι είναι λιγότερο ικανοί. Μπορούν επίσης να τους βοηθήσουν βρίσκοντας περισσότερες λύσεις σε διάφορα θέματα που οι ίδιοι δυσκολεύονται. Πολύ βασικό στο κλίμα μιας επιχείρησης έχει η κυριαρχία αξιοκρατίας ή όχι. Αν δεν κυριαρχεί αξιοκρατία όλα θα κυλάνε ομαλά, ο ένας συνάδελφος θα βοηθάει ισάξια τον άλλο και τα στελέχη της θα λειτουργούν αξιόλογα. Με αυτό τον τρόπο όμως δεν θα υπάρχουν ανταγωνιστικές συγκρούσεις με τις επιχειρήσεις που λειτουργούν με βάση την αξιοκρατία. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης και σε αυτούς εξαρτάται η επιτυχία της ή η αποτυχία της. Αυτή η άποψη κινδυνεύει να μείνει κενή χωρίς ένα γενικότερο σύνολο συνειδητοποίησης και μεθοδικών ενεργειών μέσω των οποίων ο άνθρωπος θα πάρει πραγματικά τη θέση που του αρμόζει στον προγραμματισμό και τις καθημερινές λειτουργίες της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η ιδέα ότι οι άνθρωποι είναι ο καθοριστικός παράγοντας της διαφοράς και η πρωταρχική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πρέπει να τεκμηριώνεται συνεχώς και δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη γιατί ουσιαστικά έχει απαξιωθεί με όλες τις δυσμενείς συνέπειές της. Ουσιαστικά καταργούνται όλες οι δυνατότητες πραγματικής αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού ως ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία και χάνονται μοναδικές ευκαιρίες που προκύπτουν από τον ανταγωνισμό.

Οι άνθρωποι είναι η μόνη πραγματική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η βιώσιμη ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι αδιαχώριστη από την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων παραγόντων. Η πρόκληση για τη διοίκηση της εταιρείας είναι πώς μεταφράζουν τις επιχειρηματικές προτεραιότητες σε κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ως εκ τούτου, εκτός από την αποτίμηση της πρωταρχικής συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στη λειτουργική επιτυχία και αποτελεσματικότητα, οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενσωματωθούν στη συνολική στρατηγική όσο ποτέ άλλοτε, καθιστώντας τις συμβατές και συνεπείς με τους επιδιωκόμενους στόχους.

Για να αξιολογηθεί και να επιλεγεί ο πιο ικανός πρέπει να υπάρχει αντίστοιχος για να διδάξει την αξία και τη συνεισφορά του ατόμου. Όταν τα στελέχη είναι γνωστά είναι πιο εύκολο για αυτούς να ανταλλάσσουν γνώσεις και να υποστηρίζουν ο ένας τον άλλον και τις προσπάθειες του άλλου, κρίνοντας ο ένας την αξία του άλλου με την προϋπόθεση όμως ότι το περιβάλλον δεν θα το εμποδίζει αλλά θα τους ενθαρρύνει με την αμοιβαία επικοινωνία. Μάλιστα ο Πλάτων υποστήριξε ότι είναι ωφέλιμο οι πολίτες (τα στελέχη κάθε οργανισμού) να γνωρίζουν και να κατέχουν οικειότητα μεταξύ τους γιατί τότε ξέρουν ποιος είναι ο καλύτερος

και πιο ικανός για κάθε δουλειά (και γίνεται πιο δύσκολο να εξαπατάτε ο ένας από τον άλλον). Όταν όμως όλα γίνονται με μυστικότητα, κανένας πολίτης δεν μπορεί να τιμηθεί ανάλογα με το τι προσφέρει, να πάρει τη θέση που του αξίζει ή να διεκδικήσει τα αξιώματα που δικαιούται.

2.2. Υψηλότερη απόδοση εργαζομένου και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Μετά από πολλές έρευνες φαίνεται ότι κάθε είδους επένδυση που αφορά διαδικασίες πλαίσια ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη εργαζομένων, η εκπαίδευση και τα συστήματα διαχείρισης, έχουν ως αποτέλεσμα τον σχεδιασμό «άυλων περιουσιακών στοιχείων» που ενισχύουν τις δυνατότητες των μονάδων (Becker. B. and Gerhart B., 1996). Τέτοιας μορφής επένδυση παρακινεί και μαθαίνει τους εργαζομένους να βελτιώσουν τόσο το γνωστικό τους επίπεδο, όσο και την ικανότητα να κατανοήσουν νέες μεθόδους και δεξιότητες, τους ενθαρρύνει να εργαστεί σκληρότερα με σκοπό η επιχείρηση να γίνει ανταγωνιστικότερη και τελικά να πετύχει την αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας και την αποτελεσματικότητά του. Για την επίτευξη αυτών των σημαντικών στόχων, μπαίνουν στο παιχνίδι τα προγράμματα ανταλλαγής θέσης εργασίας μεταξύ του ανθρωπίνου δυναμικού, σχέδια αύξησης ενδυνάμωσης, παραγωγικότητας, η συμμετοχική λήψη προτάσεων για νέες στρατηγικές και διάφορες μορφές μέσων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ενέργειες οι οποίες έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η εκτενής εκπαίδευση, οι ανταγωνιστικές πολιτικές αποδοχών και οι προωθήσεις εντός της επιχειρηματικής μονάδας. Τα προγράμματα καθοδήγησης, οι εκδηλώσεις δικτύωσης εργαζομένων και γενικότερα οι δομές αποδοχών που βασίζονται σε ομάδες και τα κίνητρα απόδοσης ενθαρρύνουν την ανάπτυξη κοινωνικού κεφαλαίου και την ανταλλαγή γνώσης μεταξύ των μελών. Σύμφωνα με τους Wright, Dunford και Snell (2001), οι βασικές ικανότητες των επιχειρηματικών μονάδων προκύπτουν όταν τα προγράμματα ανθρώπινου δυναμικού βελτιώνουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού επηρεάζοντας τη δημιουργία, τη μεταφορά της γνώσης και την ενσωμάτωση της. Στην περίπτωση αυτή, ένας εργαζόμενος εκπροσωπεί τη «Μονάδα Πόρων».

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διαδικασία στην οποία η επιχείρηση δημιουργεί μια σειρά γνώσεων που αποτελείται από μοναδικές και πολύτιμες δεξιότητες. Όταν τα προγράμματα είναι αλληλεξαρτώμενα, οι ανταγωνιστές δυσκολεύονται να τα αναπαραγάγουν. Ο συντονισμός των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι απαραίτητος για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την παραγωγή άμεσων και πολλαπλασιαστικών αποτελεσμάτων (Delaney J.T & Huselid M.A., 1996). Οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο επειδή αναλαμβάνουν

προγράμματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και επειδή τα προγράμματα που επιλέγουν συνδυάζονται κατάλληλα.

2.3. Αξιολόγηση Ανθρώπινου δυναμικού - Εργαλεία Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση απόδοσης όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι μια διαδικασία την οποία χρησιμοποιούμε για να ελέγχουμε το επίπεδο και το ποσοστό της συνεισφοράς κάθε ατόμου στην επιχείρηση που εργάζεται. Ο εργαζόμενος εκπληρώνει τους στόχους του και εκτελεί τη δουλειά του. Οι αξιολογήσεις μπορούν να βασίζονται σε πρότυπα απόδοσης που ορίζονται ετησίως από επόπτες και υφισταμένους ή με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως η λήψη αποφάσεων, η ικανότητα ομαδικής εργασίας, η εργασιακή συμπεριφορά, εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών και πολλά άλλα. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, ο εργαζόμενος ενημερώνεται ετησίως για τους στόχους που του ανατίθενται. Η ολοκλήρωση βαθμολογείται από τους βαθμολογητές στο τέλος της χρονικής περιόδου.. Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι πολύ σημαντικές για τις εταιρείες γιατί τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων δείχνουν ποιοι εργαζόμενοι θα προαχθούν, ποιοι θα λάβουν αύξηση και ποιοι θα εκπαιδευτούν, ποιος μπορεί να χρειαστεί να απολυθεί και να αντικατασταθεί από άλλους πιο αποτελεσματικούς υπαλλήλους.

Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο: Είναι κοινή πρακτική οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται από τους ανωτέρους τους. Θεωρούνται τα καταλληλότερα άτομα για τη διαδικασία αξιολόγησης. Ο ανώτερος ή προϊστάμενος που αναλαμβάνει την αξιολόγηση είναι ένα άτομο που εποπτεύει μόνιμα τον υπάλληλο που αξιολογείται και κατέχει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία. Λόγω του ρόλου του/της, έχει άμεση γνώση της εργασίας του υπαλλήλου που αξιολογείται και μπορεί να εκφράσει μια υπεύθυνη και αποτελεσματική γνώμη για την απόδοση και τις ικανότητές του στην υπηρεσία. Οι αξιολογήσεις των άμεσων προϊσταμένων πρέπει να ελέγχονται και να εγκρίνονται από τους προϊσταμένους τους, ως προς το βαθμό και το βαθμό, για να αποφευχθεί η πιθανότητα αδικίας ή μεγάλης εύνοιας. Αυτό διασφαλίζει την αξιοπιστία των δεδομένων και των παρατηρήσεων που αναφέρονται από την αξιολόγηση. Εάν το σύστημα αξιολόγησης είναι αναποτελεσματικό, μπορεί να οφείλεται στο ότι δεν υπάρχουν αρκετοί διαχειριστές που κάνουν τις αξιολογήσεις. Για να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή, χρειάζεται εκπαίδευση για να αποκτήσει δεξιότητες αξιολόγησης. Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση για να αποκτήσουν τις δεξιότητες ενός αξιολογητή και να μπορούν να συνεισφέρουν αποτελεσματικά στη διαδικασία.

Αυτοαξιολόγηση : Πολλές φορές υπάρχει δυνατότητα στον αξιολογούμενο να παρουσιάσει τον εαυτό του επισημαίνοντας τα θετικά αλλά και τα αρνητικά του στοιχεία. Επίσης μπορεί να εξηγήσει για ποιον λόγο καθυστέρησε να υλοποιήσει κάτι που του ζητήθηκε ,να παρουσιάσει τις δυσκολίες που αντιμετώπισε και να αναλύσει τους τρόπους βελτίωσης που προτείνει εκείνος για την καλύτερη απόδοση του και της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων αυτής. Η αυτοαξιολόγηση συνήθως πραγματοποιείται κατά την διάρκεια συνέντευξης από τον αξιολογητή στον αξιολογούμενο, με την βοήθεια μιας ατομικής έκθεσης ή ειδικού εντύπου. Ο αξιολογούμενος φυσικό είναι να θέλει να παρουσιάσει τις σωστές κινήσεις του για να δείξει την σωστή και στοχευμένη του απόδοση ή να δικαιολογήσει τυχόν λάθη. Παρουσιάζει δηλαδή πληροφορίες στις οποίες ο αξιολογητής αξιοποιεί στην τελική του έκθεση και την παραδίδει στον αρμόδιο της εταιρείας.

Αξιολόγηση από υφιστάμενους: Αν και αυτή η μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιείται ελάχιστες φορές, είναι κατάλληλη για τη συγκέντρωση της αντίληψης ενός υφισταμένου για τον προϊστάμενό του, τη συμπεριφορά του, τις δεξιότητες διαχείρισης μια κατάστασης έκτακτης ανάγκης και την ικανότητα να εμπνέει με όραμα και στόχους. Ουσιαστικά, με αυτόν τον τρόπο, οι υφιστάμενοι έχουν ευκαιρία να αναλύσουν και να αξιολογήσουν τις πράξεις του ανωτέρου τους με βάση τη συμπεριφορά, τη γενική στάση ,τις ικανότητες ηγεσίας, τη διορατικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Τέτοιες αξιολογήσεις δεν είναι εύκολες γιατί ο ανώτερος τους συνήθως αντιδρά και δεν θέλει οι υφιστάμενοι του να τον αξιολογήσουν επειδή φοβάται την κρίση τους ή επειδή πιστεύει ότι δεν είναι κατάλληλοι για κάτι τέτοιο. Επίσης, από φόβο για την εξουσία και την πιθανότητα τιμωρίας ή επειδή θέλουν να κερδίσουν την εύνοιά του, οι υφιστάμενοι συχνά κάνουν διακρίσεις και εκφράζουν πολύ θετικές απόψεις για το αφεντικό τους ενώ δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Για να αποφευχθούν τέτοια προβλήματα, οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Αυτή η τεχνική είναι διαθέσιμη μόνο για πολύ μεγάλες εταιρείες, όπως χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Xerox και η Chrysler. Η εφαρμογή αυτής της τεχνικής απαιτεί ειδική εκπαίδευση και οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσης συγκεκριμένων πεδίων στο έντυπο αξιολόγησης.

Αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω» : Στον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης ο κάθε υπάλληλος καλείται να αξιολογηθεί και από τον ανώτερο του αλλά και από τους υφισταμένους του. Με αυτό τον τρόπο συνδυάζονται οι απόψεις και οι κριτικές δύο διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ελαχιστοποιείτε η πιθανότητα μεροληψίας και βελτιώνετε η ικανότητα έκφρασης όλων των αξιολογήσεων της αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών σε αυτούς που αξιολογούνται. Συνδυάζει επίσης τα πλεονεκτήματα των δύο παραπάνω τεχνολογιών.

Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους: Ορισμένες θέσεις εργασίας επιτρέπουν στον εργαζόμενο να διατηρεί συνεχή επαφή με τους συναδέλφους παρά με προϊσταμένους. Όταν τα έργα οργανώνονται με βάση τις ομάδες εργασίας, ομάδες εργασίας ανεξαρτήτως έργου ή αυτόνομου έργου και ομάδες εργασιών ειδικής αποστολής, τότε κάτι τέτοιο είναι απόλυτα λογικό. Επομένως, τα άτομα τα οποία έχουν άμεση επαφή με τον εργαζόμενο που αξιολογείτε, έχουν άποψη για τη δουλειά και το αποτέλεσμα που φέρνουν είναι σε μεγάλο βαθμό οι συνάδελφοί του και τα άτομα που συνεργάζεται άμεσα.

Πολλές φορές όμως οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται συναδέλφους, με αποτέλεσμα η αξιολόγησή τους στην έκθεση αξιολόγησης να μην είναι αντικειμενική, αλλά να αντανακλά την προσωπική τους άποψη και φιλοδοξία. Επιπλέον, λόγω κοινών ενδιαφερόντων και πεποιθήσεων, οι συνάδελφοι έχουν αναπτύξει βαθιές φιλίες, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην βασίζεται σε σωστά κριτήρια. Για να εφαρμοστεί σωστά αυτή η τεχνολογία, πρέπει να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης. Λαμβάνοντας υπόψη την κάθετη οργάνωση, την ανταγωνιστική ατμόσφαιρα μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο και το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, αυτή η τεχνολογία δεν χρησιμοποιείται ευρέως, δεν υπάρχει χώρος για τέτοιου είδους πρωτοβουλίες. Ωστόσο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τεχνική σε σπάνιες περιπτώσεις, όπως όταν κάποιος παίρνει προαγωγή, όταν μεταφέρεται από μία θέση σε άλλη, από μια μονάδα παραγωγής σε άλλη ή σε μία απόλυση. Τα δεδομένα που παρέχονται από συνεργάτες και συναδέλφους παίζουν ρόλο στην γενική αξιολόγηση και το προφίλ του ατόμου που αξιολογείται. Όταν οι αξιολογήσεις δεν αποκαλύπτονται σε όλους, είναι αποδεκτό ως τεχνική, διατηρείται η εμπιστευτικότητα και χρησιμοποιείται για να ενημερώσει τους αξιολογούμενους πόσο καλά αποδίδουν.

Αξιολόγηση από πελάτες: Υπάρχει αφοσιωμένο και εξειδικευμένο προσωπικό μέσω του οποίου έχουν άμεση πρόσβαση στους πελάτες που εξυπηρετούν καθημερινά. Αυτές είναι πρωτίστως οι θέσεις εργασίας της παροχής υπηρεσιών. Πολλές φορές, όλοι μας ως πελάτες καλούμαστε να αξιολογήσουμε το προσωπικό εξυπηρέτησης μιας εταιρείας ή οργανισμού. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε ξενοδοχεία, εστιατόρια, αεροδρόμια, τράπεζες, εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημόσιες υπηρεσίες (όπως εφορείες) και άλλα μέρη. Τα κριτήρια για μια τέτοια αξιολόγηση είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η άμεση ανταπόκριση, η απουσία σφαλμάτων, η έγκαιρη διόρθωση πιθανών ελαττωμάτων, ο σωστός χειρισμός μηχανών και μέσων, διαθεσιμότητα πληροφοριών, εμφάνιση, γνώση, παροχή χρήσιμων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων κ.λπ. . Μια τέτοιου είδους αξιολόγηση πραγματοποιείτε είτε τηλεφωνικά, είτε μέσω ενός ερωτηματολογίου με ερωτήσεις πάνω στο θέμα της εξυπηρέτησης του πελάτη. Ένα συχνό παράδειγμα που συναντάμε σε μεγάλες εταιρίες είναι ο “πελάτης φάντασμα” που στην ουσία είναι ένας αξιολογητής της εταιρίας ο

οποίος παρουσιάζεται σαν πελάτης και στόχος του είναι να συλλέξει πληροφορίες για την συμπεριφορά των εργαζομένων και της επιχείρησης, καταγράφοντας τα θετικά και αρνητικά στοιχεία. Τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντικά και έχουν καθοριστικό ρόλο όταν πρόκειται να ληφθούν υπόψιν σε προαγωγές και βελτίωση μιας ομάδας εργαζομένων μέσω κάποιου εκπαιδευτικού προγράμματος.

Η «κυκλική αξιολόγηση» των 360ο μοιρών: Οι κυκλικές αξιολογήσεις θεωρούνται ολοκληρωμένες επειδή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση όχι μόνο μια πηγή αξιολόγησης (πχ. Από το αφεντικό), αλλά και με πολλές πηγές, όπως τους συναδέλφους, υφισταμένους και πελάτες. Η κυκλική αξιολόγηση από πολλές πηγές είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές στους οργανισμούς σήμερα (Antonioni, 1996). Χρησιμοποιείται κυρίως ως τεχνική από μεγάλες εταιρείες, αλλά και για προώθηση όταν θέλουν να λάβουν αποφάσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη. Ένα βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι οι αξιολογήσεις είναι λιγότερο επιρρεπείς σε μεροληψία και θεωρούνται οι πιο αντικειμενικές. Επιπλέον, αυτή η τεχνική παρέχει πολλές πληροφορίες για τον αξιολογούμενο, δίνοντας μια πλήρη εικόνα του επαγγελματικού του προφίλ. Οι συγκριτικές πληροφορίες παρέχονται στους εργαζόμενους μέσω ανατροφοδότησης από περιοδικές αξιολογήσεις, δηλαδή αξιολογήσεις από πολλαπλές πηγές (London and Smither, 1995). Ο σκοπός της περιοδικής αξιολόγησης είναι αναπτυξιακός, δηλαδή αναπτύσσει και βελτιώνει τις δεξιότητες των εργαζομένων ενώ τους βοηθά να επιτύχουν στόχους και να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους.

Αξιολόγηση από επιτροπές

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων μπορούν επίσης να διεξαχθούν από εξειδικευμένες επιτροπές, που συνήθως αποτελούνται από επόπτες και 4-5 άλλα στελέχη, τα οποία βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο από αυτά που αξιολογούνται αλλά γνωρίζουν καλά το αντικείμενο της αξιολόγησης. Η επιτροπή συγκαλεί έκτακτη συνεδρίαση. Αφού όλοι κάνουν προτάσεις, προσθέτουν τα βασικά σχόλια τους και τον μέσο όρο βαθμολογίας σε μια ειδική φόρμα. Επιπλέον, τα μέλη της επιτροπής έχουν την ευκαιρία να καλέσουν κάθε αξιολογούμενο σε συνέντευξη για να ενημερωθούν για τον τρόπο διεξαγωγής της αξιολόγησης, καθώς και την ευκαιρία να παρουσιάσουν τη δουλειά τους και τους κόπους τους. Χρησιμοποιώντας αυτήν την τεχνική, οι αξιολογήσεις γίνονται πιο αντικειμενικές, δίκαιες, αξιόπιστες και έγκυρες επειδή η πιθανότητα μεροληψίας μειώνεται σημαντικά.

Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους

Πολλές φορές, οι εταιρείες απευθύνονται σε παρόχους υπηρεσιών και ζητούν τη βοήθεια επαγγελματιών εξωτερικών συμβούλων που μπορούν να αξιολογήσουν ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό τους. Οι εταιρείες στρέφονται σε αυτήν την επιλογή όταν συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν το κατάλληλο προσωπικό για τη διεξαγωγή αξιολόγησης ή όταν δεν έχουν το έντυπο ή ηλεκτρονικό υλικό που χρειάζονται για να πραγματοποιήσουν μια σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες τεχνικές προέκυψαν μετά από αξιολόγηση του άμεσου προϊστάμενου. Για να θεωρηθεί αντικειμενική η αξιολόγηση, είναι απαραίτητο να συνδυαστεί με άλλες τεχνικές από αυτές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Η πιο πλήρης τεχνική θεωρείται η κυκλική αφού σε αυτή λαμβάνονται υπόψη όλες οι απόψεις των υφιστάμενων και προϊστάμενων που έχουν καθημερινή τριβή με τον κάθε αξιολογούμενο.

Όσον αφορά το πόσο συχνά πραγματοποιούνται αξιολογήσεις, αξίζει να επισημανθεί ότι η συχνότητα είναι διαφορετική από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Χωρίς αμφιβολία πρέπει να γίνονται τουλάχιστον μία φορά το χρόνο. Εάν η εταιρεία στοχεύει να παρακινήσει την ομάδα και να βοηθήσει τη δράση της, είναι καλύτερο να διεξάγει αξιολόγηση κάθε τρεις ή τέσσερις μήνες. Επίσης, για νέες προσλήψεις ή υπαλλήλους που μόλις άλλαξαν δουλειά, είναι καλύτερο να πραγματοποιούνται τριμηνιαίες αξιολογήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Ορισμός ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού

Ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού ορίζεται ως η συνεχή εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και γνώσεων μέσω της εκπαίδευσης για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας στην οποία ανήκουν.

Ωστόσο, η παραπάνω εννοιολογική αναφορά δεν αποτελεί πλήρη ορισμό της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού. Γιατί η ανάπτυξή τους δεν μπορεί να περιοριστεί στο επίπεδο γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Επομένως, δεν αρκεί για μια εταιρεία να παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να θέλουν να αποκτήσουν αυτές τις δεξιότητες και ικανότητες για να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους.

Ένας λοιπόν πλήρης ορισμός της ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού είναι ο παρακάτω:

Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι μια συστηματική διαδικασία κατά την οποία, μέσω εντατικών προσπαθειών από τις επιχειρηματικές μονάδες, το ανθρώπινο δυναμικό τροφοδοτείται κατάλληλα ως προς τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τις γνώσεις για την ενίσχυση της τρέχουσας και μελλοντικής παραγωγικότητάς τους. Με λίγα λόγια, η Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού ουσιαστικά είναι μια στοχευμένη διαδικασία εκπαίδευσης που διεξάγει μια εταιρεία στο εργατικό δυναμικό της με απώτερο στόχο την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάπτυξή τους για την επίτευξη των στόχων της.

Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία θεωρίας και πρακτικής του ανθρώπινου δυναμικού αποσκοπώντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία, καθώς και για την ανάπτυξη προσωπικού και επαγγελματικού επιπέδου του ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, εστιάζει σε τρία βασικά σημεία ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού:

1. Στην βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων
2. Στην ψυχολογική ανάπτυξη
3. Στην βελτίωση σε επίπεδο γνώσεων πάνω σε επιχειρηματικά θέματα

Με βάση τα παραπάνω, όπως παραθέτουν οι Monfore, Douthitt & Carson (2011), το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσει τις γνώσεις τους στις εξής επιστημονικές προσεγγίσεις :

1. Ψυχολογία
2. Εκπαίδευση ανηλίκων
3. Διοίκηση επιχειρήσεων
4. Οικονομία
5. Κοινωνιολογία
6. Ανθρωπολογία
7. Οργάνωση και επικοινωνία
8. Φιλοσοφία
9. Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων

Επομένως, με την συμβολή της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού επωφελούνται τόσο οι εταιρείες όσο και το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό. Μέσω της κατανόησης από την εταιρεία των αναγκών των εργαζομένων και μέσω της ξεχωριστής κατανόησης των αναγκών της εταιρείας από τους εργαζομένους, επιτυγχάνεται μια αρμονική σχέση μεταξύ των δύο μερών με κοινούς στόχους και σκοπούς. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αυτή η συνύπαρξη επιχειρήσεων και ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να επιτευχθεί μόνο με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

3.2. Ανάπτυξη ανθρωπίνου Δυναμικού ως μέσο απόκτησης

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι ο βασικότερος στόχος μιας επιχείρησης είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικά σε μια εποχή που οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, των ελεύθερων αγορών, του αδυσώπητου ανταγωνισμού, της τεχνολογικής προόδου και της παγκόσμιας οικονομικής ύφεσης είναι καταστροφικές, οι επιχειρήσεις πρέπει να αναδιαρθρωθούν και να επαναπροσδιορίσουν τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των στόχων τους.

Σε αυτό το σημείο, καλό θα ήταν να αναρωτηθούμε εάν η καλύτερη ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας μπορεί να επιτευχθεί εάν δεν υπάρχει σωστός τρόπος για να τα επιτύχουμε. Επίσης, πώς μπορούν αυτά τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να προωθηθούν χωρίς το κατάλληλο υπόβαθρο; Πώς μπορεί μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα δυσμενές περιβάλλον τέτοιας τεράστιας ψυχολογικής και οικονομικής πίεσης; Η απάντηση θα βρεθεί στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, δηλαδή στον ανθρώπινο παράγοντα. Την στιγμή αυτή θα πρέπει να αναρωτηθούμε με ποιον τρόπο ο ανθρώπινος παράγοντας συντελεί σε όλα τα παραπάνω χωρίς την βοήθεια των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού;

Εν ολίγοις, για να αποκτήσουν οι εταιρείες ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να αναπτύξουν ανθρώπινο δυναμικό επιτυγχάνοντας παράλληλα την ικανοποίησή τους. Για να είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό, η εκπαίδευση που παρέχεται από την εταιρεία πρέπει να καλύπτει και τις ψυχολογικές πτυχές του HR, καθώς και να επιτυγχάνει ένα αρμονικό περιβάλλον (εξάλειψη συγκρούσεων και κοινωνικοοικονομικές διακρίσεις) στο οποίο θα κυριαρχεί το ομαδικό πνεύμα, συμβάλλοντας στην παραγωγικότητα του HR δημιουργώντας τις κατάλληλες συνθήκες. Ως εκ τούτου, σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να μπορέσει να προσαρμοστεί στη ραγδαία ανάπτυξη του σύγχρονου περιβάλλοντος, επιτυγχάνοντας παράλληλα στόχους που ενσωματώνονται με τους στόχους της εταιρείας. Παράλληλα η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων έχει ως βασική προϋπόθεση ένα τμήμα HR το οποίο θα είναι αποτελεσματικότερο με την δημιουργία μιας ικανής ομάδας και μέσω κάποιων τεχνικών. Έτσι θα διαμορφωθεί η δομή και η κουλτούρα της επιχείρησης. (Μπουραντά & Παπαλεξανδρή, 2003).

3.3. Απόκτηση ευελιξίας μέσω της Ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού

Οι επιχειρηματικές μονάδες, με την βοήθεια της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού έχουν σκοπό να αποκτήσουν εργαζομένους οι οποίοι θα μπορούν να προσαρμοστούν στις

αλλαγές και στις εξελίξεις που είναι φυσικό να προκύπτουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επομένως μια επιχείρηση επιδιώκει να αξιοποιήσει το υπάρχον προσωπικό της, να το βελτιώσει όσο χρειάζεται με σκοπό την βελτίωση της ποσότητας και ποιότητας του παραγόμενου έργου. Με βάση τα λόγια του Ξηροτύρη (2001): «Η δυνατότητα αυτή της επιχείρησης να προσαρμόζει τις εισροές σε ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής ώστε να μην επιβαρύνεται με επιπλέον δυναμικό περιγράφεται ως ευελιξία. Η δυνατότητα αυτή που θέλει να έχει η επιχείρηση, δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις εργοδοτών – εργαζομένων, αφού η ευελιξία απαιτεί απορρύθμιση των ωρών εργασίας».

Με βάση τα παραπάνω, συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι εταιρείες υιοθετούν ευελιξία στελέχωσης προκειμένου να μειώσουν το κόστος που προκύπτει κατά την πρόσληψη νέου ανθρώπινου δυναμικού. Η ευελιξία χωρίζεται σε εσωτερική και εξωτερική. Η εσωτερική αναλύει την αναδιάρθρωση εργασίας (εκπαίδευση υφιστάμενων εργαζομένων, νέες αναθέσεις κ.λπ.) και αναδιάρθρωση του χρόνου εργασίας (υπερωρίες). Το εξωτερικό, από την άλλη, αναφέρεται στην αντίστοιχη αναδιάρθρωση που αφορά για παράδειγμα υπεργολαβίες, συνεργασία με άλλες εταιρείες, αλλά και προσωρινές προσλήψεις, συχνές απολύσεις και προσλήψεις, ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας. Είναι λοιπόν απολύτως λογικό οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζουν περαιτέρω προβλήματα καθώς η σχέση τους με τον εργοδότη τους διαταράσσεται. Όπως αναφέρει η Ξηροτύρη (2001) το ψυχολογικό συμβόλαιο διαφοροποιείται και τα βασικά χαρακτηριστικά του διαμορφώνονται ως εξής:

- Άμεση επίδραση
- Αβεβαιότητα, άγχος, φόβος
- Ατομικότητα
- Προσωπικά επιτεύγματα
- Ανάπτυξη δεξιοτήτων
- Μισθός βάσει αποτελεσμάτων, βελτίωση και απόκτηση νέων δεξιοτήτων
- Συνεχείς προσπάθειες βελτίωσης

3.4. Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο υποκίνησης εργαζομένων

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι ο λόγος που παρακινεί τους εργαζόμενους να επιτύχουν τους προσωπικούς τους στόχους. Σημειώνεται επίσης ότι οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τον στόχο της επιχειρηματικής μονάδας για βελτίωση της απόδοσής της.

Δεύτερον, η βελτίωση της εταιρικής απόδοσης μπορεί να προέλθει από τις ακόλουθες πτυχές:

-Βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας (ποιοτική και ποσοτική)

-Βελτιώστε την ποιότητα των προϊόντων

Όλα αυτά καθιστούν την επιχειρηματική μονάδα ανταγωνιστικότερη. Όπως αναρωτήθηκε η Μπουραντά (2007), το ερώτημα είναι πώς οι επιχειρηματικές μονάδες θα παρέχουν ευκαιρίες στους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στα εσωτερικά κίνητρα εργασίας.

Σύμφωνα με την Πλατσίδου-Γονίδα (2005), τα κίνητρα είναι μια νοητική διαδικασία που διεγείρει, κατευθύνει και συντηρεί τη συμπεριφορά προς συγκεκριμένους στόχους. Για να παρατηρήσουμε τα κίνητρα ενός ατόμου, δίνουμε σημασία στη συμπεριφορά του και εξάγουμε συμπεράσματα με βάση απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως γιατί κάποιος κάνει κάτι, γιατί κάνει το συγκεκριμένο αλλά όχι κάτι άλλο ή ακόμα και γιατί συνεχίζει να κάνει κάτι. Η παροχή κινήτρων μέσω της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντική για τις επιχειρηματικές μονάδες καθώς αποτελεί το κλειδί για τη μελλοντική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η παροχή κινήτρων είναι συνυφασμένη με το μορφωτικό επίπεδο και τον επαγγελματικό άξονα κάθε εργαζομένου. Δηλαδή ένας εργαζόμενος που έχει ως προσανατολισμό κίνητρα όπως την κατάκτηση ή την πρόκληση, υψηλότερο εισόδημα, την δημιουργικότητα, θεωρεί πολύ σημαντικά για εκείνον τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που παρέχουν κάποιες επιχειρήσεις για να βελτιώσει κάποιες δεξιότητες, να διευρύνει τις γνώσεις και να αποκτήσει νέες ικανότητες. Επίσης τέτοιου είδους κίνητρα είναι σημαντικά για εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι σε αρκετά μεγάλο βαθμό ή σε εργαζόμενους που βοηθούν σε οποιαδήποτε εκτέλεση έργου τους ζητηθεί, θέλουν να είναι πάντα χρήσιμοι, έχουν νέες ιδέες και είναι δεκτικοί σε αλλαγές. Έρευνες απέδειξαν ότι τα κίνητρα που παρέχονται σε τέτοιου είδους εργαζομένους σχεδόν πάντα τους κάνουν να είναι αποτελεσματικότεροι και πιο ικανοποιημένοι. (Μπουραντάς 2007)

3.5 Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας

Αύξηση της παραγωγικότητας θεωρείται η αύξηση της ποιότητας ή της ποσότητας της παραγωγής (παραγόμενης εργασίας). Οι εταιρείες αυτές επιδιώκουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα χωρίς να προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους, με απώτερο στόχο τη μείωση του κόστους της παραγωγικής διαδικασίας, η οποία οδηγεί σε αυξημένα οικονομικά έσοδα για την επιχειρηματική μονάδα. Ωστόσο, όπως επισημαίνουν οι Monfore, Douthitt & Carson (2011): "(...) δεν είναι μόνο οι επιχειρήσεις που θέλουν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Το κοινωνικό σύνολο και η οικονομία μιας κοινωνίας ωφελούνται από την

αύξηση της παραγωγικότητας μέσω των θετικών επιπτώσεων στο γενικό επίπεδο των τιμών”

Ωστόσο, η αύξηση της παραγωγικότητας θεωρείται ως απώτερος στόχος όχι μόνο των επιχειρηματικών μονάδων, αλλά και των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να έχει κίνητρα για να ευθυγραμμίσει τους στόχους της εταιρείας με τους δικούς τους. Αναμφίβολα, οι προσπάθειες των εργαζομένων να επιτύχουν στόχους δεν πρέπει να θεωρούνται ως μια διαδικασία καταναγκασμού, αλλά μάλλον να απαιτούν από την εταιρεία να αντλεί κίνητρα από τα οποία μπορεί να παρακινηθεί κάθε εργαζόμενος, προκειμένου να θέλει να βοηθήσει στην επίτευξη των τεθέντων στόχων. Μέσω της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι παρακινούνται από διάφορα κίνητρα όπως:

-Αύξηση του μισθού

-Αναβάθμιση της θέσης εργασίας στην επιχειρηματική μονάδα

-Απόκτηση φήμης. Επισημάνετε ότι όλα τα παραπάνω σχετίζονται με τη φύση της εκπαίδευσης και την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπλέον, η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων θεωρείται η ηθική ικανοποίηση της εταιρείας, καθώς συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην προσωπική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Μπουραντάς 2007).

3.6. Τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Όπως αναφέραμε, οι εταιρείες λειτουργούν σε ένα απαιτητικό περιβάλλον καθώς οι εξωτερικές συνθήκες αναγκάζουν την αναδιοργάνωση του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος για να διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του. Τα οφέλη που επιφέρει η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρηματικές μονάδες είναι πολλαπλά. Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι τα εξής:

1. Αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού: Στη διαδικασία ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, οι εργαζόμενοι δημιουργούν γνώσεις, δεξιότητες και

ικανότητες που συμβάλλουν στην αύξηση της ποσότητας και της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας και στη μείωση του κόστους και του χρόνου που ξοδεύουν για την ολοκλήρωση της εργασίας τους.

2. Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων: Καθώς το HR αναπτύσσεται για να ενισχύσει τα άτομα (πέρα από συλλογικές και εταιρικές) και να καλύψει τις ατομικές τους ανάγκες, δημιουργεί ένα ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους να προσφερθούν εθελοντικά σε προγράμματα κατάρτισης. Η επιχειρηματική μονάδα στην οποία ανήκουν.

3. Μείωση επίβλεψης του ανθρωπίνου δυναμικού από ομάδα ειδικών: Ένα άλλο πλεονέκτημα της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού μέσω της εκπαίδευσης είναι η μείωση του κόστους της εποπτείας των ειδικών. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται για να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες και σε μεγάλο βαθμό δεν χρειάζονται πλέον επίβλεψη.

4. Διατήρηση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας στην περίπτωση απώλειας εργατικού δυναμικού: Όταν η επιχείρηση έχει κατάλληλα εκπαιδευμένους υπαλλήλους, μπορεί να αντιμετωπίσει κάποια τυχόν αποχώρηση εργαζομένων και να τους αντικαταστήσει με κατάλληλα εκπαιδευμένους υπάρχοντες υπαλλήλους. Επομένως, η παρουσία ικανών εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα την διατήρηση της αποδοτικότητας της επιχειρηματικής μονάδας καθώς η αποχώρηση ορισμένων εργαζομένων δεν θα έχει αντίκτυπο στην ολοκλήρωση των έργων που θα πρέπει να εκτελεστούν.

5. Αύξηση της ελκυστικότητας της εταιρείας ως εργοδότη: Οι εταιρείες που εφαρμόζουν προγράμματα κατάρτισης για την ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού είναι πιο δημοφιλείς στους εργαζόμενους από εκείνες που δεν πιστεύουν ότι τέτοια προγράμματα είναι απαραίτητα. Επιπλέον, ένα εκπαιδευμένο ανθρωπινό δυναμικό που παρέχει υπηρεσίες υψηλότερης ποιότητας είναι πιο πιθανό να στραφεί σε εταιρείες που εφαρμόζουν προγράμματα κατάρτισης. Ο λόγος της προτίμησής τους είναι ότι οι παραπάνω εργαζόμενοι θα αναπτυχθούν περαιτέρω μέσω αυτών των προγραμμάτων, θα έχουν περισσότερες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας και θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητά τους.

6. Αύξηση του βαθμού αφοσίωσης του ανθρωπίνου δυναμικού: Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα κατάρτισης έχουν ενισχύσει την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού σε ατομικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι αυτές οι επιχειρήσεις τους παρέχουν τα απαραίτητα στοιχεία για προσωπική ανάπτυξη και εκπληρώνουν την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, όπως περιγράφεται παραπάνω. Στη συνέχεια, καθώς οι στόχοι της εταιρείας ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του HR, το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στην επιχειρηματική μονάδα αυξάνεται.

Κεφάλαιο 4. Διοίκηση Ανθρωπίνου δυναμικού στις Ξενοδοχειακές μονάδες

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αρχικά θα αναλύσουμε γενικότερα την Διοίκηση Ανθρωπίνου δυναμικού και τον ρόλο της στον Τουρισμό. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε την επιστήμη και την συνεισφορά της στο κλάδο της φιλοξενίας, πως εφαρμόζεται και σε τι επίπεδα βρίσκεται στον Ελληνικό ξενοδοχειακό χώρο. Επομένως θα κάνουμε μια εισαγωγή με την σημασία της ΔΑΔ στον τουρισμό και στην συνέχεια θα εστιάσουμε στην σημασία της, στις αρμοδιότητες που αναλαμβάνει και στην επιτυχία των αποτελεσμάτων της στις Ξενοδοχειακές μονάδες.

4.1. Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στα Ξενοδοχεία

Στα προηγούμενα κεφάλαια της εργασίας ασχοληθήκαμε γενικότερα με την Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ως μια επιστήμη και για το πως έχει εξελιχθεί τα τελευταία χρόνια. Σε αυτό το κεφάλαιο, θα εστιάσουμε το ενδιαφέρον μας για την ΔΑΔ όπως προκύπτει στον κλάδο της φιλοξενίας. Ο λόγος που επιλέγουμε τη φιλοξενία είναι γιατί παρουσιάζει ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά και ιδιαιτερότητας, όπως αναλύσαμε και στα προηγούμενα κεφάλαια. Είναι ένας κλάδος όπου το εργατικό δυναμικό του βρίσκεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Επίσης θα δώσουμε ιδιαίτερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται μεταξύ πελατών και εργαζομένων, αφού αποτελούν βασικό ζήτημα της διοίκησης. Επιπλέον, οι παρεχόμενες υπηρεσίες και η ποιότητα τους εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται εκεί (Haynes and Fryer 2000). Για το σκοπό αυτό, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στους μεθόδους και στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες για την εξασφάλιση της παρακίνησης και του ελέγχου των υπαλλήλων τους. Η συνεχής επιτυχία της επιχείρησης έγκειται στην εκπαίδευση και συνεχή ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της (Jafari and Fayos-Sola, 1996)

Επιπλέον είναι απαραίτητο να αναφέρουμε ότι ο κλάδος της φιλοξενίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα του εργατικού δυναμικού του διότι υπάρχει στενή σχέση του κλάδου με την αγορά εργασίας. Ανάλογα φυσικά με τις υπηρεσίες που προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο για να ευχαριστήσει τους πελάτες του, αναζητά το αντίστοιχο προσωπικό. Ιδιομορφίες παρουσιάζει η απασχόληση του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο αν σκεφτούμε ότι συνήθως η εργασία είναι εποχική. Πιο συγκεκριμένα, η εποχικότητα σημαίνει αραιή απασχόληση, και κατά συνέπεια ανεργία τους υπόλοιπους μήνες. Το γεγονός αυτό κάνει πιο δύσκολη την προσέγγιση ανθρωπίνου δυναμικού και έτσι το τμήμα της ΔΑΔ προσπαθεί με διάφορα κίνητρα να προσεγγίσει και να εκπαιδεύσει εργαζομένους. (Jolliffe

and Farnsworth, 2003). Όταν λοιπόν, αναφερόμαστε στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι διευθυντές εξετάζουν τις παρακάτω πολιτικές εργασίας:

- Πολιτική προσλήψεων
- Πολιτική επιπλέον παροχών
- Πολιτική αμοιβών
- Πολιτική αναβάθμισης θέσης εργαζομένου

Για τα παραπάνω θέματα, ο κάθε διευθυντής δεν παίρνει αυτόνομα αποφάσεις. Όταν διαμορφώνονται οι πολιτικές αυτές λαμβάνονται υπόψιν παράγοντες όπως η εργατική νομοθεσία, οι συλλογικές συμβάσεις, το μέγεθος και η γεωγραφική θέση της ξενοδοχειακής μονάδας, η κατηγορία, αν λειτουργεί εποχικά ή όχι και οι τρόποι αντιμετώπισης θεμάτων προσωπικού που προκύπτουν (Λαλούμης και Ρούπας 1996). Άλλωστε σε θέματα του εργατικού δυναμικού, δηλαδή θέματα απασχόλησης, υπεύθυνοι είναι μόνο οι διευθυντές των ξενοδοχείων διότι για παράδειγμα οι αμοιβές είναι ένα βασικό κομμάτι στο οποίο τον πρώτο λόγο τον έχει ο διευθυντής. Εκείνος έχει μια γενικότερη εικόνα της επιχείρησης και μπορεί να υπολογίσει το ύψος των αμοιβών χωρίς να φέρει ζημιές σε αυτή. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι ο ξενοδοχειακός κλάδος συμπεριλαμβάνεται στις επιχειρήσεις οι οποίες παρέχουν στους εργαζομένους τους μια αλυσίδα παροχών όπως την νοσοκομειακή περίθαλψη, επιδόματα, φαρμακευτική και ιατρική κάλυψη, ασφάλιση κ.α. τα οποία συμπεριλαμβάνονται στην πολιτική της εταιρίας.

4.2. Αρμοδιότητες τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού ξενοδοχείου

Οι βασικές αρμοδιότητες που αναλαμβάνει να εκτελέσει το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού σε ένα ξενοδοχείο είναι οι εξής :

1. Απασχόληση/Πρόσληψη: Είναι η διαδικασία η οποία είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί για την εύρεση εργαζομένων από αξιόπιστες πηγές και την σωστή κατανομή τους στον εργασιακό χώρο. Αυτό γίνεται με την εξής σειρά: προσέλκυση, την επιλογή και σωστή τοποθέτηση των νέων εργαζομένων ανάλογα με τα προσόντα τους, στην εταιρία.
2. Προαγωγές, Μεταθέσεις, Απολύσεις: Η ομάδα του Ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον πρώτο στόχο να συντονίζει τους εργαζομένους ακολουθώντας συνήθως μια σειρά δικαιωμάτων των εργαζομένων όπως για παράδειγμα την αύξηση του μισθού με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας.
3. Επιμόρφωση και εκπαίδευση προσωπικού: Βασικός σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η κατάρτιση των εργαζομένων με την βοήθεια κάποιου σχετικού εκπαιδευτικού

προγράμματος. Αυτό επιτυγχάνεται με την σωστή συνεργασία του τμήματος της ΔΑΔ με κάποια ανώτερα στελέχη για την αναγκαία προσαρμογή του εργατικού δυναμικού σε όλες τις οργανωσιακές αλλαγές.

4. Πολιτική μισθών και ημερομίσθιων: Το βασικότερο βήμα αυτής της αρμοδιότητας είναι η συνεργασία με τα γραμμικά στελέχη της εταιρίας, δηλαδή τα στελέχη που έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές και να λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις. Έτσι θα προχωρήσουν στο σύστημα αξιολόγησης θέσεων προκειμένου να διαμορφωθεί μια συγκεκριμένη δομή μισθών με κάποια όρια για κάθε θέση. Για την επίτευξη του συστήματος αυτού θα πρέπει πρώτα να καθοριστούν κάποια κριτήρια και μέθοδοι για τις πολιτικές των αμοιβών, όπως συστήματα βελτίωσης ή ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού, συστήματα αμοιβών με βάση τις ανάγκες της αγοράς εργασίας.

5. Υγεία και ασφάλεια: Στα περισσότερα ξενοδοχεία τα οποία είναι οργανωμένα και σέβονται το εργατικό δυναμικό τους, παρέχεται σε αυτούς ένα πρόγραμμα υγείας το οποίο συνήθως περιλαμβάνει ιατρική περίθαλψη, εξετάσεις, πρώτες βοήθειες και γενικά ένα πρόγραμμα ασφάλειας που θα χρειαστεί σε περίπτωση κάποιας επικίνδυνης κατάστασης υγείας όπως κάποια μακροχρόνια αρρώστια ή ατυχήματα είτε εργατικά είτε εκτός εργασίας.

6. Πειθαρχικά μέτρα: Ορίζονται κάποιοι κανόνες συμπεριφοράς στον χώρο εργασίας. Όταν αυτοί δεν τηρούνται υπάρχει το δικαίωμα επιβολής ποινής, μέχρι και απόλυσης.

7. Επικοινωνία των εργαζομένων: Πρόκειται για τις εργασιακές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, οι οποίες είναι πολύ σημαντικές για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας των εργαζομένων επιτυγχάνονται στόχοι, μεταφέρονται πληροφορίες και γενικότερα γεγονότα. Η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού ύστερα επεξεργάζεται αυτές τις πληροφορίες για το καλό της επιχείρησης.

8. Εξυπηρέτηση εργαζομένων: έχει να κάνει με τα γενικότερα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που έχει το ξενοδοχείο απέναντι στους εργαζομένους. Για παράδειγμα, επιδόματα, αποζημιώσεις, ψυχαγωγικά και κοινωνικά προγράμματα, ιατρική περίθαλψη.

9. Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού: Σημαντικό στοιχείο του τμήματος είναι η ανάλυση και ο σχεδιασμός του κάθε πόστου εργασίας. Τα βασικότερα βήματα για αυτή την ενέργεια είναι, η κατανόηση για το που είναι καλός ο κάθε εργαζόμενος, τι ανάγκες έχει, και η ανάλυση της αγοράς εργασίας σχετικά με την προσφορά και την ζήτηση.

10. Οργανωτικός σχεδιασμός: Συγκεντρώνονται δεδομένα για την κατασκευή σχεδίων σχετικά με την δομή του ξενοδοχείου πχ. Οργανόγραμμα. Την μεγαλύτερη ευθύνη την έχει η ανώτατη εξουσία.

11. Έρευνα προβλημάτων εργατικού δυναμικού: Σημαντική λειτουργία για την αντιμετώπιση των προβλημάτων των εργαζομένων με αποτέλεσμα την βέλτιστη απόδοση τους και την ομαδική συμπεριφορά.

4.3. Οργανόγραμμα τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Όπως σε πολλούς οργανισμούς έτσι σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες το οργανόγραμμα του τμήματος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού συνήθως σχηματίζεται από τα παρακάτω μέλη:

- Διευθυντής του τμήματος
- Υποδιευθυντής του τμήματος
- Ιατρικός Διευθυντής
- Διευθυντής τεχνικού ελέγχου
- Υπεύθυνος μισθοδοσίας
- Υπεύθυνος στελέχωσης Προσωπικού
- Υπεύθυνος Δημοσίων σχέσεων και επικοινωνίας
- Υπεύθυνος Εκπαίδευσης
- Γενικός υπάλληλος

Με βάση το παραπάνω σχεδιάγραμμα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αυτές οι θέσεις απασχολούμενων στο τμήμα εξαρτώνται από τον αριθμό απασχολούμενων στο ξενοδοχείο. Η ανώτερη διοίκηση με βάση την έκταση του ξενοδοχείου και τον αριθμό προσωπικού που χρειάζεται θα καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερες θέσεις και στο τμήμα HR. Μετά από έρευνες έχει αποδειχθεί ότι τα στελέχη του Τμήματος είναι 0,60-0,90 ανά 100 εργαζομένους του ξενοδοχείου. Δηλαδή 0,60 για τις μεγάλες επιχειρήσεις και 0,90 για τις μικρότερες (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1997). Στην περίπτωση που υπάρχουν παραρτήματα της επιχείρησης και σε άλλα μέρη εντός ή εκτός της Χώρας, τότε διαμορφώνονται 3 επίπεδα: Η κεντρική διοίκηση, η περιφερειακή και η τοπική στην οποία τον πρώτο λόγο έχει ο διευθυντής της κεντρικής διοίκησης (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

4.4. Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού στα ξενοδοχεία

Η βάση όπου λειτουργεί σωστά οποιοδήποτε τμήμα σε μία επιχείρηση, είναι ο προγραμματισμός. Έτσι και η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού για να πετύχει τον σωστό προγραμματισμό της συλλέγει και επεξεργάζεται τα απαραίτητα στοιχεία που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τα γραμμικά στελέχη του ξενοδοχείου. Είναι μια μέθοδος που οδηγεί το τμήμα στην σωστή επιλογή προσωπικά τόσο σε ποσότητα όσο και σε ποιότητα, ανάλογα τις ανάγκες.

Πιο συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός καθορίζει την ανάγκη για ανθρώπινο δυναμικό ως προς τις δεξιότητες και την ποσότητα, που σχετίζονται με τον όγκο δραστηριότητας, τον οργανωτικό σχεδιασμό και το περιεχόμενο κάθε εργασίας (Λαλούμης, Ρούπας 1996, Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001, Χυτήρης 2001, Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2002). Για ορισμένες εταιρείες, ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να είναι μια διοικητική δραστηριότητα, ενώ για άλλες μπορεί να σημαίνει μια απλή στελέχωση προσωπικού. Ωστόσο, γίνεται όλο και πιο ξεκάθαρο ότι πρόκειται για μια σύνθετη διαδικασία που διευκολύνει με αποτελεσματικό τρόπο την πορεία του ξενοδοχείου σχεδιάζοντας στόχους ανάπτυξης και στρατηγικές που αναπροσαρμόζουν την κουλτούρα της επιχείρησης (French, 1998: 130).

Ο προγραμματισμός του ανθρωπίνου δυναμικού ασχολείται με τις ανάγκες ποσότητας και ποιότητας του προσωπικού με βάση τους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία, αναπτύσσει σχέδια για την απόκτηση των κατάλληλων ατόμων για την επιχείρηση και αντιμετωπίζει καταστάσεις όπως ελλείψεις προσωπικού ή απολύσεις. Για να είναι επιτυχείς όλες αυτές οι δραστηριότητες, η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να έχει πλήρη εικόνα τόσο του εσωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας (όπως τα προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων) όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος (αγορά εργασίας). Για τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, είναι απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ των στελεχών γραμμής και των διαχειριστών του προγραμματισμού (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή 2001).

Ειδικότερα για τις ξενοδοχειακές μονάδες, η πρόβλεψη των αναγκών προσωπικού γίνεται πριν ή κατά τη διάρκεια της λειτουργίας τους. Υπάρχουν ορισμένες ώρες αιχμής κατά τη λειτουργία του ξενοδοχείου, όπως το καλοκαίρι, έντονοι περίοδοι όπως τα Χριστούγεννα και το Πάσχα, και κάποιοι ειδικές περιπτώσεις έντονης ζήτησης όπως συνέδρια ή απρόβλεπτες καταστάσεις όπως ακυρώσεις ταξιδιού ή μεγάλος αριθμός πελατών λόγω κακοκαιρίας. Για τους λόγους αυτούς, ο προγραμματισμός είναι μια κρίσιμη διαδικασία για την επιχείρηση και πρέπει να πραγματοποιείται με μεγάλη προσοχή. Χρήσιμο εργαλείο για τον σωστό προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί το οργανόγραμμα, το οποίο διαχωρίζει τμήματα, ειδικότητες και επίπεδα εξουσίας, αναλύει και καταγράφει λεπτομερώς

τη δουλειά κάθε υπαλλήλου, τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες του και περιγράφει την ολοκλήρωση των δεξιοτήτων, της εκπαίδευσης και των προηγούμενων Υπηρεσιών του. (Λαλούμης, Ρούπας 1996).

4.4.1 Διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού Ξενοδοχείων

Ο προγραμματισμός ολοκληρώνεται με την λειτουργία πέντε βασικών σταδίων τα οποία είναι:

1ο στάδιο - Προσδιορίζονται οι ανάγκες σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Πραγματοποιείτε έρευνα σχετικά με τα προσόντα που είναι απαραίτητο να έχει κάποιος ανάλογα με τις ειδικότητες, για την παρούσα κατάσταση αλλά και πιθανό για το μέλλον.

2ο στάδιο - Προσέλκυση προσωπικού. Στο στάδιο αυτό εφαρμόζονται τα βήματα για την εύρεση ικανού προσωπικού από την αγορά εργασίας αλλά και μέσα από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, μέσω προαγωγών και μεταθέσεων.

3ο στάδιο - Επιλογή προσωπικού. Μόλις ολοκληρωθεί η εξωτερική και η εσωτερική έρευνα, θα επιλεγούν άτομα με ικανότητες και δεξιότητες που πλησιάζουν περισσότερο τις απαιτήσεις των αντίστοιχων θέσεων εργασίας τους.

4ο στάδιο - Ενημέρωση /Προσαρμογή νέων υπαλλήλων . Σε αυτό το στάδιο, στόχος είναι να εγκλιματιστούν οι εργαζόμενοι στο νέο τους περιβάλλον ώστε να επιτύχουν τη μέγιστη δυνατή τους απόδοση.

5ο στάδιο - Εκπαίδευση προσωπικού. Το τελικό στάδιο του σχεδιασμού περιλαμβάνει την εύρεση εκπαιδευτικών μεθόδων για τους νέους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη νοοτροπία για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Κεφάλαιο 5. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

5.1. Φιλοσοφία της Εκπαίδευσης Ανθρώπινου δυναμικού

Κάποιες επιχειρηματικές μονάδες υιοθετούν μια κουλτούρα, στην οποία εστιάζουν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών του κλάδου. Δηλαδή, στην επίτευξη των στόχων που επιδιώκονται, ο βαθμός σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και αυτό εξαρτάται από τη φιλοσοφία της κάθε εταιρείας. Ως εκ τούτου, αναφέρεται η φιλοσοφία της εκπαίδευσης. Ουσιαστικά, ο όρος φιλοσοφία της εκπαίδευσης αναφέρεται στη στάση μιας εταιρείας απέναντι στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και στο πόσο σημαντικό είναι να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003) επισημαίνουν: “Η φιλοσοφία εκπαίδευσης μιας επιχείρησης εκφράζει τη σημασία που αποδίδει η επιχείρηση στην εκπαίδευση. Οι επιχειρήσεις π.χ. με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης αντιλαμβάνονται ότι σήμερα το συγκριτικό πλεονέκτημα επιτυγχάνεται μέσω της απασχόλησης ανθρώπων με περισσότερα και υψηλότερα προσόντα από αυτούς που απασχολούν οι υπόλοιπες επιχειρήσεις. Το συγκριτικό πλεονέκτημα αποκτάται μέσω της δυνατότητας προσφοράς προϊόντων ή υπηρεσιών σε τιμές φθηνότερες από άλλα αντίστοιχα προϊόντα ή υπηρεσίες”.

Με βάση τον ορισμό αυτόν, καταλαβαίνουμε πως είναι απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να βλέπουν την εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού σαν επένδυση που μπορεί να συμβάλει στην επιχείρηση προσθέτοντας αξία σε αυτήν και όχι ως πρόσθετο κόστος που θα μειώσει την κερδοφορία της. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θεωρείται ως αναπόφευκτη επένδυση καθώς αυτή η επένδυση αυξάνει την παραγωγικότητά τους και οδηγεί σε μείωση του κόστους των θέσεων εργασίας παραγωγής. Με λίγα λόγια, εταιρείες με θετική φιλοσοφία εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού βλέπουν αυτή την προσπάθεια ως μια επένδυση που θα τους προσθέσει αξία στο μέλλον. Αυτό θα πρέπει να γίνεται εστιάζοντας στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του προσωπικού.

5.2. Η εκπαίδευση ως μέσο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Στη εποχή της ραγδαίας ανάπτυξης της πληροφορίας και της τεχνολογίας, οι εταιρείες θα πρέπει να προγραμματίσουν την βελτίωση των γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων τους ώστε να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα και να αποκτήσουν ευελιξία. Απαραίτητη προϋπόθεση για να αποκτήσει μια εταιρεία ευελιξία

είναι να διαθέτει ένα υψηλό επίπεδο καλά εκπαιδευμένων εργαζομένων (Ξηροτύρι, 2001). Να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις πλέον πραγματοποιούν ενέργειες για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επενδύοντας σε ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2001) η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό προϋποθέτει τα εξής:

- Η επιχείρηση θα πρέπει να αποτελείται από προσωπικό με μεγάλες δυνατότητες που θα την ανεβάζουν σε αξία
- Το εργατικό δυναμικό να έχει την διάθεση να αναπτυχθεί. Αυτό θα γίνει με την παροχή κινήτρων με βάση τους προσωπικούς στόχους του καθενός σχετικά με την καριέρα του
- Στην επιχείρηση θα πρέπει να υπάρχει ανθρώπινο δυναμικό που είναι ανταγωνιστικό στην αγορά εργασίας
- Θα πρέπει να παρέχεται από την επιχείρηση ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών

Επιπλέον, οι εταιρείες πρέπει να έχουν συνεχώς υψηλά ποσοστά διατήρησης ανθρώπινου δυναμικού. Η επιλογή καλά εκπαιδευμένων ατόμων με ειδικές δεξιότητες και ικανότητες και οι εταιρείες που δεν φροντίζουν τις κρατήσεις τους, δεν θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια, οι επιχειρηματικές μονάδες καλούνται να εφαρμόσουν πολιτικές που εστιάζουν στις ατομικές ανάγκες και στόχους των εργαζομένων για να αυξήσουν την ικανοποίηση και τη δέσμευσή τους. Σύμφωνα με τον Ulrich (1996), «η ορθή χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης, προκειμένου να αξιοποιηθεί το ανθρώπινο δυναμικό μέσα στα πλαίσια του οργανισμού».

5.3. Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαιδευτική διαδικασία που προσθέτει αξία σε μια επιχείρηση δεν μπορεί να περιοριστεί στη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα για την εταιρεία μόνο εάν οργανωθεί σωστά. Ωστόσο, η οργάνωση της εκπαίδευσης πραγματοποιείται από τα ανώτατα στελέχη της επιχειρηματικής μονάδας, τα οποία έχουν καθοδηγητικό ρόλο. Επομένως, μια αποτελεσματική εκπαιδευτική διαδικασία είναι συνάρτηση της οργανωτικής ικανότητας των ανώτερων διευθυντικών στελεχών της εταιρείας που είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι να εκτελούν τα καθήκοντα της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού. Εκπαιδεύστε ανώτερα

στελέχη έτσι ώστε η εκπαιδευτική διαδικασία να μπορεί να επικεντρωθεί στις πραγματικές ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας και όχι στις ανάγκες που μπορεί να υπάρχουν σε όλες τις εταιρείες.

Επομένως, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει πρώτα να διερευνήσουν τις πραγματικές ανάγκες της επιχειρηματικής μονάδας και τις αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις και στη συνέχεια να οργανώσουν τη διαδικασία κατάρτισης, συμπεριλαμβανομένων των μεθόδων κατάρτισης. Επομένως, μια σωστά οργανωμένη εκπαιδευτική διαδικασία πρέπει να ακολουθεί ορισμένα βήματα. Αυτά τα βήματα είναι:

1. Διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο βήμα στο σχεδιασμό της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχειρηματικής μονάδας. Ουσιαστικά, κατά τη διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών, πρέπει να προσδιορίζονται τα ακόλουθα:

- Σε ποιο βαθμό η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη;
- Γιατί χρειάζεται εκπαίδευση;
- Σε ποιους τομείς θα επικεντρωθεί η εκπαίδευση;
- Ποια τμήματα της επιχείρησης απαιτούν εκπαίδευση;
- Πόσοι επηρεάζονται από την εκπαιδευτική διαδικασία;
- Ποιοι υπάλληλοι κρίνονται απαραίτητοι για εκπαίδευση;
- Πόσος χρόνος χρειάζεται για να ολοκληρωθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα;
- Πότε ξεκινά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα;

2. Σχεδιασμός προγράμματος εκπαίδευσης

Μόλις εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού, η επιχειρηματική μονάδα πρέπει να σχεδιάσει και να οργανώσει ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους της. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Μάντζαρη (2003), ο σχεδιασμός ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες:

- Στόχοι Εκπαιδευτικού Προγράμματος

- Αριθμός συμμετεχόντων
- Εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων
- Χαρακτηριστικά του εκπαιδευτή

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιτυχία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται τόσο από τον σχεδιασμό και την οργάνωση του εκπαιδευτικού προγράμματος όσο από το πόσο κατάλληλο είναι ένα περιβάλλον κατά την εκπαιδευτική διαδικασία. Επιπλέον, όπως το θέτει ο Μάντζαρης (2003):

Μόλις εντοπιστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης, ο διευθυντής εκπαίδευσης και οι υπεύθυνοι πρέπει να προχωρήσουν στον προγραμματισμό, συμπεριλαμβανομένης της επιλογής και του καθορισμού του περιεχομένου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων, των εκπαιδευτών, των μεθόδων εκπαίδευσης και του χρόνου και του χώρου εκπαίδευσης.

3. Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η αποτελεσματική εφαρμογή της εκπαίδευσης απαιτεί τα ακόλουθα:

- Τήρηση του χρονικού πλαισίου ολοκλήρωσης του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Εκπαιδευτές και Εκπαιδευόμενοι φτάνουν και αναχωρούν από το χώρο εκπαίδευσης με συνέπεια χρόνου και σεβασμό
- Διανέμετε κατάλληλο εκπαιδευτικό υλικό (έντυπα, εγχειρίδια κ.λπ.) στους εκπαιδευόμενους
- Διατήρηση των εγκαταστάσεων που διεξάγεται η εκπαίδευση σε αξιοπρεπή κατάσταση
- Την παρακολούθηση, έλεγχο και αξιολόγηση των εκπαιδευτικών διαδικασιών για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των εκπαιδευτικών, του υλικού και των μεθόδων εκπαίδευσης . Ο σκοπός αυτής της αξιολόγησης είναι να προσδιορίσει εάν είναι δυνατή η επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων του προγράμματος (αυτοί οι στόχοι είχαν τεθεί πριν από την έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος).

4. Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης

Δεδομένου ότι οι στόχοι ενός εκπαιδευτικού προγράμματος καθορίζονται πριν από την έναρξή του, κρίνεται απαραίτητη η συστηματική και τακτική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτικών μεθόδων. Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών και της εκπαιδευτικής διαδικασίας πραγματοποιείται από:

- Ερωτηματολόγια που δίνονται στους καταρτιζόμενους στο τέλος του εκπαιδευτικού προγράμματος
- Υλοποίηση εξετάσεων μετά το πέρας του εκπαιδευτικού προγράμματος εξέτασης των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι.
- Συνεντεύξεις του ανθρωπίνου δυναμικού και σύγκριση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητά τους, ανάλογα με την κατάστασή τους πριν από τη συμμετοχή στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.
- Σύγκριση της επιχείρησής σχετικά με τις επιδόσεις που είχε στο παρελθόν σε σχέση με τώρα

5.3.1. Μέθοδοι εκπαίδευσης στις Ξενοδοχειακές μονάδες

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που αναλύονται παρακάτω εφαρμόζονται σε μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, άλλες συχνότερα και άλλες πιο σπάνια. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου εκπαιδεύονται βασικά από κάθε προϊστάμενο, κυρίως εντός του χώρου και της θέσης εργασίας. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι εξυπηρετούν πιο άμεσα τους πελάτες, είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και πολύ προσεκτικοί, καθώς μεγάλο μέρος της εργασίας δεν βασίζεται σε μηχανικό εξοπλισμό, αλλά σε ανθρώπινες σχέσεις και αλληλεπιδράσεις (Λαλούμης και Ρούπας, 1996).

Σε πολλές περιπτώσεις, η επιτόπια εκπαίδευση των εργαζομένων από ανωτέρους συμβαίνει να είναι άτυπη διαδικασία ή και τυπική κάποιες φορές. Το βασικό πλεονέκτημα αυτού του είδους εκπαίδευσης είναι ότι ο ασκούμενος δεν φεύγει από τον χώρο εργασίας, μαθαίνει σύντομα και αποκτά μεγάλη πρακτική εμπειρία. Παράλληλα με συνεχή επίβλεψη τα λάθη του θα διορθώνονται άμεσα.

Είναι σημαντικό για την εταιρεία το κόστος να είναι χαμηλό, ενώ ένα πολύ δύσκολο κομμάτι είναι ο χρόνος που θα αφιερωθεί τόσο από τον εκπαιδευτή όσο και από τον εκπαιδευόμενο. Σε αυτό το είδος εκπαίδευσης, οι πιο βασικές μέθοδοι περιλαμβάνουν:

1. Επίδειξη (Demonstration). Ένα αποτελεσματικό εργαλείο διδασκαλίας που δείχνει στους ασκούμενους τι ακριβώς να κάνουν με την βοήθεια πρακτικών παραδειγμάτων. Στην πραγματικότητα δημιουργεί μια λίστα με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει και δίπλα σε κάθε βήμα υπάρχει ένα βασικό σημείο που δείχνει τη μέθοδο. Ο εισηγητής πρέπει να έχει καλή γνώση του αντικειμένου και αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη για μικρές ομάδες, συνήθως 3-5 ατόμων (Cannon και Gustafson, 2002· Bouuradas and Papalexandri, 2002).

2. Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στην θέση εργασίας (coaching). Αυτή η τεχνική θεωρείται από τις παλαιότερες και είναι κατάλληλη για νέους υπαλλήλους που έχουν εκπαιδευτεί από τον προηγούμενο κάτοχο/επόπτη της ίδιας θέσης. Αυτή είναι μια ευκαιρία για τους νέους εργαζόμενους να δουν την απόδοσή τους, να τους ανατεθεί θέση με ευθύνη και να μάθουν μέσα από πραγματικά γεγονότα. Το κόστος είναι ελάχιστο και καθιστά την καθημερινή σχέση μεταξύ εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου άμεση και επικοινωνιακή (Χυτήρης, 2001· Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).
3. Εκπαίδευση μέσω του Mentoring. Μια διαδικασία με συμβουλευτικό χαρακτήρα από επιλεγμένα στελέχη έως υπαλλήλους που αποτελεί άτυπο συμπλήρωμα της μέσης εκπαίδευσης. Αφορά περισσότερο την ανθρώπινη ανάπτυξη, με καθοδηγητικό και συμβουλευτικό χαρακτήρα σχετικά με τον προγραμματισμό αυτοανάπτυξης, την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων και γενικά θέματα διαχείρισης. Δημιουργείται μια προστατευτική σχέση και υπάρχει ο κίνδυνος προώθησης όσων κερδίζουν την εύνοια των ανωτέρων, πιθανώς ακόμη και αναπαράγοντας την ίδια κουλτούρα και διαιωνίζοντας τις ίδιες πρακτικές διαχείρισης (Χυτήρης, 2001· Μπουραδάς και Παπαλεξανδρή, 2002).
4. Προγράμματα μαθητείας. Αυτή η προσέγγιση εφαρμόζεται σε ξενοδοχεία, όπου το προσωπικό του ξενοδοχείου και συχνά οι ασκούμενοι από τουριστικές σχολές μαθαίνουν να εργάζονται υπό την επίβλεψη κάποιων ανωτέρων τους. Οι θέσεις μαθητείας είναι περιορισμένης διάρκειας.
5. Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση (Job Instruction Training. Μια μέθοδος που είναι χρήσιμη κατά την επανεκπαίδευση εργαζομένων για νέες θέσεις εργασίας και διαχωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο στάδιο, ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει αναλυτικά για το σκοπό και το αντικείμενο της εκπαίδευσης. Το δεύτερο στάδιο πραγματοποιεί θεωρητική ανάλυση για τα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης και το τρίτο στάδιο εφαρμόζει τα θέματα του δεύτερου σταδίου θεωρητικής ανάλυσης στην πράξη. Στο τέταρτο στάδιο, οι εργαζόμενοι τοποθετούνται στο χώρο εργασίας, αρχικά υπό την εποπτεία ενός προϊστάμενου (Μπουραδάς και Παπαλεξανδρή, 2002).
6. Εναλλαγή θέσεων εργασίας . Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει εργασιακές γνώσεις για διάφορα θέματα πριν τοποθετηθεί μόνιμα στη θέση που απασχολείται. Το άτομο κινείται οριζόντια, από τη μια λειτουργία στην άλλη, για 3-6 μήνες. Αυτή η τεχνική θεωρείται ιδανική για μάντζερ που θα αποκτήσουν σύντομα προαγωγή και διοικητικές δεξιότητες και θα εντοπίσουν δυνατά και αδύνατα σημεία, αλλά από μια άλλη άποψη μπορεί να οδηγήσει κάποιον σε μισή μάθηση και όχι σε βάθος γνώση (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

7. Εμπλουτισμός θέσεως εργασίας (Job Enrichment) Για την απόκτηση διοικητικών θέσεων απαιτείται σωστός και προσεκτικός σχεδιασμός για την ανάθεση περισσότερων ευθυνών στους εργαζομένους (Μπουραδάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης εκτός θέσεως εργασίας, συγκαταλέγονται οι παρακάτω μορφές:

1. Διαλέξεις. Θεωρείται ο πιο παραδοσιακός ως τρόπος μετάδοσης της γνώσης, με τον εκπαιδευτή να παίζει το ρόλο του ομιλητή και τον ασκούμενο τον ρόλο του ακροατή. Έχει το μειονέκτημα ότι αποκλείει ορισμένους εκπαιδευόμενους από τη συμμετοχή, ειδικά σε πρακτικό επίπεδο, καθώς αυτό δεν είναι δυνατό και η διδασκαλία περιορίζεται στη θεωρία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

2. Σεμινάριο – Εργαστήριο. Μπορούν να διαρκέσουν από μερικές ώρες έως μερικές ημέρες. Σε σύγκριση με τις διαλέξεις, οι μαθητές σχηματίζουν μικρότερες ομάδες. Στα εργαστήρια, υπάρχουν λιγότεροι συμμετέχοντες και περισσότερη συγκέντρωση στον εαυτό τους εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος, ενώ τα ποσοστά συμμετοχής αυξάνονται και γίνονται συζητήσεις (Χυτήρης, 2001· Μπουραδάς και Παπαλεξανδρή, 2002).

3. Μελέτες περιπτώσεων. Αυτή είναι μια δημοφιλής μέθοδος στην οποία οι συμμετέχοντες αναλύουν και λύνουν οργανωτικά προβλήματα μεμονωμένα ή ομαδικά. Ένα πρόβλημα ή ένα γεγονός μπορεί να είναι απλό ή περίπλοκο, αληθινό ή υποθετικό και οι πιθανές λύσεις του μπορεί να όσες και οι συμμετέχοντες. Οι μελέτες περιπτώσεων είναι χρήσιμες για την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και χρησιμοποιούνται κυρίως για την εκπαίδευση στελεχών ώστε να αποκτήσουν διοικητικές δεξιότητες

4. Επιχειρηματικά Παίγνια(Business Games) Απαιτεί σωστό προγραμματισμό από τον εκπαιδευτή και ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει με έναν εύκολο και ιδιαίτερο τρόπο. Οι “μαθητές” χωρίζονται σε 5-6 ομάδες, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύει μια επιχείρηση που προσπαθεί να ανταπεξέλθει σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον αγοράς και να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη δεξιοτήτων με στόχο την επίλυση προβλημάτων και είναι πιο χρήσιμα για εκπαίδευση ηγεσίας (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002; Cannon and Gustafson, 2002).

5. Παιχνίδι ρόλων (Role Playing) . Οι συμμετέχοντες αναπτύσσουν νέες δεξιότητες σε ένα ασφαλές περιβάλλον μέσα από μια διαδικασία με 4 στάδια: 1) οι εκπαιδευτές φροντίζουν να παρέχουν ένα θέμα, τον λόγο για τον οποίο υπάρχει και δίνουν καθοδήγηση, 2) αναζητούν εθελοντές για έναν συγκεκριμένο ρόλο, ενώ οι άλλοι είναι παρατηρητές και συμμετέχουν σχολιάζοντας, 3) ερωτώνται για τις σκέψεις τους και τέλος, 4) τους ζητήθηκε να συσχετίσουν το ρόλο με την εκπαίδευση. Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται περισσότερο

για την ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων μεταξύ ανωτέρων-υφισταμένων και συναδέλφων (Χυτήρης, 2001; Cannon and Gustafson, 2002).

6. Προσομοιώσεις (Simulations). Οι προσομοιώσεις πραγματοποιούνται με χρήση τεχνολογίας. Ο ασκούμενος τοποθετείται σε θέση στον προσομοιωμένο χώρο, παρόμοια με έναν πραγματικό χώρο εργασίας, ενώ απαιτείται να χρησιμοποιήσει κυρίως διοικητική λήψη αποφάσεων, καθοδήγηση κ.λπ. Ο εκπαιδευόμενος καλείται να λύσει το θέμα με την βοήθεια ενός υπολογιστή και εφοδιάζεται με όλα τα απαραίτητα εργαλεία για την ολοκλήρωση της προσομοίωσης και την επίβλεψη του εκπαιδευτή πριν από την έναρξη του μαθήματος. Ο ασκούμενος έχει ενημερωθεί εκ των προτέρων τι αναμένεται από αυτόν και αποφασίζει ποιες αποφάσεις θα πάρει ώστε να αξιολογηθεί τελικά. Η προσομοίωση είναι μια μέθοδος κατάλληλη για άτομα με γνώσεις υπολογιστών, κατάλληλη για την ανάπτυξη νοοτροπιών και στρατηγικού σχεδιασμού (Cannon και Gustafson, 2002).

7. Διαμόρφωση συμπεριφοράς (Behavior Modeling). Η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί για να διαμορφώνει συμπεριφορές που σχετίζονται με κανόνες πειθαρχίας, αξιολογήσεις απόδοσης, αλληλεπιδράσεις και συνδέσεις με συναδέλφους. Θεωρείται μια από τις θεμελιώδεις εκπαιδευτικές μεθόδους γιατί εφαρμόζει αρχές μάθησης όπως η ενεργός συμμετοχή των μαθητών. Η βασική διαδικασία μπορεί να περιλαμβάνει επίδειξη, παιχνίδι ρόλων, ενίσχυση κοινωνικού χαρακτήρα μέσω θετικής ανατροφοδότησης από τον εκπαιδευτή και τέλος την υλοποίηση της ίδιας της εκπαίδευσης (Μπουράδας και Παπαλεξανδρή 2002). Η εκπαίδευση έχει σχεδιαστεί για να διασφαλίσει ότι όλο το συμμετέχον προσωπικό του ξενοδοχείου κατανοεί τις συνθήκες διασφάλισης ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας στον ρόλο του και έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να ολοκληρώσει με επιτυχία τις απαιτήσεις της θέσης και τις ευθύνες που απορρέουν από αυτήν. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης συνήθως ελέγχεται από εσωτερικό επιθεωρητή, ενώ αξιολογείται η γενική εργασία των εμπλεκόμενων.

5.3.2. Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Για να συνεχίσει την εκπαίδευση των εργαζομένων, το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει μια εταιρεία είναι να εντοπίσει τις ανάγκες κατάρτισης που υπάρχουν σε αυτήν. Το σημαντικότερο σε μια επιχείρηση είναι να κατανοήσει τι περιμένει από τους υπαλλήλους της και να μπορεί να εντοπίσει τις δεξιότητες που τους λείπουν. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να κατανοήσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων του και να υιοθετήσει κατάλληλες στρατηγικές. Οι ίδιες οι εταιρείες επωφελούνται εφόσον ληφθούν οι σωστές αποφάσεις για την εκπαίδευσή τους.

Αντίθετα, εάν οι εκπαιδευτικές ανάγκες δεν προσδιορίζονται σωστά, αυτό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο. Οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να μην μπορούν να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες εργασίες, κάτι που δεν συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επίσης, καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βλέπουν ότι η προσπάθειά τους για εκπαίδευση δεν απέδωσε, δυσαρεστούν διότι δεν ήρθαν επιθυμητά αποτελέσματα ή επειδή πιστεύουν ότι δεν έχουν αξιολογηθεί σωστά τα προσόντα τους, ακόμη και γιατί αισθάνονται ότι χάνουν τον χρόνο τους χωρίς αποτέλεσμα (επαγγελματικό ή Προσωπικό) .

Επομένως η όρεξη τους για εργασία γίνεται όλο και χειρότερη, με αποτέλεσμα να έχει αρνητικό αντίκτυπο τόσο στους ίδιους όσο στην επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η σωστή αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών για να σχεδιαστούν και να επιτευχθούν οι σωστοί στόχοι για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η εταιρεία κάνει συλλογή δεδομένων και τα αναλύει για να προσδιορίσει όσο το δυνατόν καλύτερα τις ανάγκες της. Κατά'υτην την διαδικασία γίνεται η ανάλυση των εξής μεταβλητών:

Εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο επιχείρησης: Σε αυτή την διαδικασία πραγματοποιείται η αξιολόγηση των αναγκών της επιχείρησης όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο, εστιάζοντας τους στόχους της.

Εργαζόμενοι: Αναζητούν τους εργαζομένους οι οποίοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν, το αντικείμενο που θα εκπαιδευτούν και για ποιο σκοπό. Αυτό συνεπάγεται στην σωστή εκτίμηση των αναγκών και των στόχων της επιχείρησης ,για να γίνει και η σωστή επιλογή των εκπαιδευτικών θεμάτων και μεθόδων.

Είναι λοιπόν απαραίτητο να εκτιμηθούν σωστά οι εκπαιδευτικές ανάγκες για να οριστούν και οι στόχοι για το εκπαιδευτικό σχέδιο των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση θα είναι σε θέση να αξιολογήσει τα εκπαιδευτικά προγράμματα και να κρίνει το κατάλληλο για την βοήθεια των υπαλλήλων στον μέγιστό βαθμό. Σημαντικό για την επιλογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης είναι η αξιολόγηση του τρόπου που θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση, της ποιότητας του, του υλικού , του κόστους και η επιλογή των μελών. Κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν εγγυάται την σίγουρη επιτυχία. Ο ρόλος των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι απόλυτα ενεργός σε υποθέσεις σχετικά με τα θέματα που διδάσκονται έτσι ώστε το πρόγραμμα να διεξάγεται με ευχάριστη διάθεση και οι εργαζόμενοι να μπορούν να εφαρμόσουν στην πράξη αυτά που μαθαίνουν. Είναι κομβικής σημασίας οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν ότι δεν πηγαίνει χαμένη η προσπάθειά τους αλλά με αυτό τον τρόπο τονώνεται το ηθικό τους. Είναι σημαντικό το γεγονός ότι μια επιχείρηση, ανάλογα του μεγέθους της μπορεί να επενδύσει στην συνεχή εκπαίδευση. Μια τέτοια τακτική θα οδηγήσει σε διαρκή ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

5.3.3 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Τα τμήματα του ξενοδοχείου λειτουργούν με διαφορετικό τρόπο το καθένα , επομένως η εκπαίδευση ποικίλλει μεταξύ των τμημάτων. Για παράδειγμα, οι ρεσεψιονίστ πρέπει να εκπαιδευτούν για να παρέχουν ευχάριστη και ικανοποιητική εξυπηρέτηση πελατών. Σαφώς λοιπόν είναι απαραίτητη η απόκτηση τεχνολογικής μέσω της εκπαίδευσης, η εκμάθηση ξένων γλωσσών και η απόκτηση διακριτικότητας και διπλωματίας. Επίσης, εκπαίδευση σε τεχνικά θέματα όπως e-mail, διαδικτυακά μηνύματα κ.λπ. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996). Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι υπάλληλοι του ορόφου παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των πελατών και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και πίστης.

Γι' αυτό πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς σε θέματα που σχετίζονται με τον καθαρισμό, π.χ. Πόσο συχνά πρέπει να πλένονται οι κουβέρτες, πόσο συχνά πρέπει να αλλάζονται ή να καθαρίζονται τα σεντόνια, ακόμη και πόσο συχνά πρέπει να αερίζονται τα στρώματα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες για να εξασφαλίσουν μια ευχάριστη διαμονή στους πελάτες . Οι υπάλληλοι των κρατήσεων και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών πρέπει να ενημερώνονται για θέματα που παρουσιάζονται και πώς να δημιουργήσουν έναν τρόπο οργάνωσης που διευκολύνει τη δουλειά του ρεσεψιονίστ, μειώνει τα λάθη και διασφαλίζει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

Το προσωπικό του τμήματος χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αναμένεται να έχει λογιστικές γνώσεις, να εργάζεται αισθήματα ειλικρίνειας και αξιοπιστίας και είναι προσεκτικός στον έλεγχο των λογαριασμών των πελατών πριν από την παράδοση, προκειμένου να αποφευχθούν λάθη που θα μπορούσαν να φέρουν φήμη στην ξενοδοχειακή μονάδα. Η εκπαίδευση που σχετίζεται με τη σωστή ενημέρωση, την ευπρεπή συμπεριφορά και την άψογη εξυπηρέτηση, είναι το καλύτερο εργαλείο. Επιπλέον, η εκμάθηση των νέων εξελίξεων που υπάρχουν στην λογιστική είναι εξίσου σημαντική (Λαλούμης και Ρούπας, 1996). Ο εργαζόμενος της υποδοχής είναι ένας υπάλληλος που έρχεται σε άμεση επαφή με έναν πελάτη την στιγμή που φτάνει. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται οι πρώτες εντυπώσεις για τον ξενοδοχείο.

Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη ευθύνη τόσο για την μεταφορά των προσωπικών αντικειμένων των πελατών όσο και για την τοποθέτηση στα δωμάτιά τους, τον έλεγχο των

προμηθειών των δωματίων. Θα πρέπει να είναι διαθέσιμη να απαντούν σε όποιες απορίες μπορεί να έχουν οι πελάτες. Επομένως, όλες οι εκπαιδευτικές μορφές που παρακολουθούν θα πρέπει να έχουν σχέση με την ανάπτυξη της διαπροσωπικής σχέσης ανάμεσα σε εκείνους και τους πελάτες (Λαλούμης και Ρούπας, 1996). Οι σερβιτόροι και οι σερβιτόροι βρίσκονται επίσης σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να κάνουν την καλύτερη εντύπωση με άψογους τρόπους, ταχύτητα και διάθεση για εξυπηρέτηση. Η εμφάνιση παίζει εξαιρετικά σημαντικό ρόλο σε αυτόν τον τύπο εργαζομένων και πρέπει να είναι προσεγμένη.

5.4. Αξιολόγηση απόδοσης Ανθρωπίνου δυναμικού

Η διαδικασία υπολογισμού του πόσο καλά αποδίδει κάθε εργαζόμενος με βάση προκαθορισμένα κριτήρια ονομάζεται διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αυτή τη διαδικασία ολοκληρώνεται μια διπλή εργασία, η συλλογή πληροφοριών και στη συνέχεια η αξιολόγηση των δεδομένων, και από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές και οι υπάλληλοι που αξιολογούνται είναι καλά ενημερωμένοι προκειμένου να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να συνδέουν τα συστήματα αποζημίωσης με τις αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά συνδέονται με τη βελτίωση της παραγωγικότητας, τον εντοπισμό των αναγκών κατάρτισης, την καλή σταδιοδρομία και την προώθηση της εξέλιξης των εργαζομένων. Μια μεταβαλλόμενη τάση σήμερα σχετίζεται με τις αξιολογήσεις απόδοσης που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό διαφόρων συστημάτων αποζημίωσης εργαζομένων.

Αν και στην πράξη η διαδικασία αξιολόγησης γίνεται συνήθως ανεπίσημα από ανωτέρους και είναι άκρως υποκειμενική, οι εταιρείες θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι αξιολογήσεις τους είναι αντικειμενικές, αξιόπιστες και συνεπείς. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μιας κατάλληλης, ειδικής, επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης. Σύμφωνα με τους Μπουραντά Δ. και Παπαέξανδρη Ν. (2002), οι πιο σημαντικές χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι εξής:

- Παροχή στόχων απόδοσης και ανάπτυξης για τους εργαζόμενους
- Βελτίωση του συστήματος προσλήψεων.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Επαναλαμβανόμενα μηνύματα και σχόλια από υπαλλήλους.
- Αμοιβή ανάλογη της απόδοσης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση τις περισσότερες φορές πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο, από τους ίδιους τους εργαζόμενους (αυτοαξιολόγηση) , από κάποιος συνάδελφο, από κάποιο τεστ στον υπολογιστή, από υφιστάμενους, ή από τους πελάτες.

5.4.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρωπίνου δυναμικού στις Ξενοδοχειακές μονάδες

Αφού εφαρμοστεί η μέθοδος εκπαίδευσης, η διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας θα πραγματοποιήσει την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων κάθε εκπαίδευσης. Οι διευθυντές αυτών των προγραμμάτων χρησιμοποιούν μια ποικιλία μεθόδων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας, για παράδειγμα, μέσω σχετικών ερωτηματολογίων για τις γνώσεις των συμμετεχόντων, συνεντεύξεις και μετρήσεις γνώσεων και δεξιοτήτων πριν και μετά (Κανελόπουλος, 2002). Η αποτελεσματικότητα μπορεί να αποζημιωθεί με οικονομικό τρόπο ή μη, αλλά για να είμαστε σίγουροι, η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται σε στόχους που έχουν τεθεί εξαρχής. Για παράδειγμα, ένα πρόγραμμα που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να μετρηθεί με ένα αποτέλεσμα ικανοποίησης.

Ως εκ τούτου, μπορεί να προταθεί ως πιο αξιόπιστος τρόπος σύγκρισης δύο ομάδων, η μία για εκπαιδευμένη και η άλλη όχι, ώστε να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα από τη σύγκριση. Φυσικά, μια τέτοια μέθοδος θα ήταν αρκετά δύσκολη. Η πιο κοινή μέθοδος για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αναπτύχθηκε από τον Kirkpatrick το 1976. Συγκεκριμένα, αυτή η προσέγγιση αναφέρει τα ακόλουθα τέσσερα επίπεδα συλλογής δεδομένων (Κανελλόπουλος, 2002):

- Στοιχεία της αντίδρασης : αφορά το πρώτο επίπεδο της αξιολόγησης στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι εστιάζουν στην διάρκεια του προγράμματος, στον βαθμό δυσκολίας κλπ.
- Στοιχεία της μάθησης : αναφέρεται στην γνώση που αποκομίζει ο εκπαιδευόμενος. Αυτό διαπιστώνεται με την βοήθεια των διαγωνισμάτων για να αντιληφθούν οι προϊστάμενοι την ποιότητα της μάθησης
- Στοιχεία συμπεριφοράς : Αυτά τα στοιχεία είναι άμεσες δοκιμές νέων δεξιοτήτων. Το ερώτημα εδώ είναι εάν οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι μπορούν να αποδώσουν τα αναμενόμενα.

- Στοιχεία των αποτελεσμάτων : Αυτό το στάδιο αναφέρει σε τι βαθμό το πρόγραμμα εκπαίδευσης έχει θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα και τι επιρροή στον εκπαιδευόμενο

Πολλές φορές βέβαια υπάρχουν δυσκολίες στην αξιολόγηση, για παράδειγμα, είναι δύσκολο να διαπιστωθεί ότι η αύξηση της παραγωγικότητας προέρχεται από τα εκπαιδευτικά προγράμματα που εφαρμόζονται, ή από άλλους παράγοντες, όπως η τεχνολογική αναβάθμιση, η βελτίωση του δημόσιου επιπέδου. Εργασιακές σχέσεις και κοινωνικές συνθήκες κ.λπ. Στη φάση της αξιολόγησης συχνά δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες όπως η έλλειψη ενδιαφέροντος από τη διοίκηση ή ακόμα και η δυσκολία συλλογής δεδομένων. Ωστόσο, η εταιρεία θα πρέπει τουλάχιστον να είναι σε θέση να αξιολογήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, διαφορετικά η αξία ενός προγράμματος δεν μπορεί να φανεί και η διοίκηση ενδέχεται να μην δει κανέναν ουσιαστικό λόγο για να προχωρήσει.

5.4.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι μοιάζουν περισσότερο με τις αξιολογήσεις κλασικού χαρακτήρα που λειτουργούν βάση αποτελεσμάτων και γενικά αναλύουν ποσοτικά δεδομένα. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται μέσω ποσοτικών ενδείξεων (πχ. Ταχύτητα ολοκλήρωσης καθηκόντων) όπου γίνεται η ανάδειξη της αποτελεσματικότητας ενός εργαζομένου στο χρονικό διάστημα που θα εκτελέσει μια εργασία. Οι κίνδυνοι με αυτόν τον τύπο αξιολόγησης είναι ότι δεν μπορούμε να γνωρίζουμε στο 100% αν η παραγωγικότητα του εργαζομένου είναι καθαρά δική του ευθύνη ή ευθύνη άλλων παραμέτρων. Για παράδειγμα θα μπορούσε να είχε συναντήσει διάφορες δυσκολίες, όπως έλλειψη πρώτων υλών ή ασυνεννοησία με άλλα άτομα που πιθανό να συνεργάστηκε. Στη συνέχεια, θα αναλυθούν οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης που σχετίζονται με τον ξενοδοχειακό κλάδο, στο οποίο ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί πρωταρχικό ρόλο.

1. Ένα πολύ δυνατό εργαλείο αξιολόγησης ενός εργαζομένου, είναι η αξιολόγηση βάσει πελατών. Είναι πολύ σημαντικό να συλλέγονται αξιολογήσεις, σχόλια και η σχετική ανατροφοδότηση από τους πελάτες, μετά την ολοκλήρωση της διαμονής τους στο ξενοδοχείο. Οι αξιολογήσεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν σχόλια για την εξυπηρέτηση, την καθαριότητα, το φαγητό και διάφορες άλλες υπηρεσίες. Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η δυνατότητα στον εργοδότη να έχει μια αρχική εικόνα για τον συγκεκριμένο υπάλληλο και πράξει αναλόγως.
2. Πολύ σημαντικό επίσης, είναι η αξιολόγηση που αφορά τον βασικό δείκτη αποδοτικότητας KPI (Key Performance Indicators). Στον κλάδο που ασχολούμαστε,

καθορίζονται συγκεκριμένα KPIs, όπως για παράδειγμα το ποσοστό πληρότητας της ξενοδοχειακής μονάδας, η ταχύτητα εξυπηρέτησης στην ρεσεψιον και στα εστιατόρια, και το ποσοστό κρατήσεων, τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για να αξιολογηθεί το προσωπικό σε σχέση με την εκπλήρωση των παραπάνω στόχων.

3. Φυσικά δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί η μέθοδος αξιολόγησης του εργαζομένου βάσει των επιδόσεών του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει των καθηκόντων και των κριτηρίων που έχουν οριστεί για τις θέσεις εργασίας τους. Κάποιες φορές οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση τις πωλήσεις που κάνουν, στη συγκεκριμένη περίπτωση με βάση των κρατήσεων, η ανάλογα τον χρόνο εκπλήρωσής συγκεκριμένης ανάθεσης εργασίας.
4. Επιπλέον, ένας τρόπος για αξιολόγηση είναι η Αξιολόγηση βάσει επαγγελματικής ανάπτυξης (Professional Development Assessment. Ενδέχεται να συμπεριλαμβάνει κριτήρια που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη, όπως εκπαίδευση και εκπαιδευτικά προγράμματα. Για παράδειγμα, εκπαιδευτικά σεμινάρια σε θέματα δουλειάς, συγκεκριμένου πόστου είτε για θέματα γνώσεων είτε για αναβάθμιση θέσης.
5. Άλλο ένα σημαντικό εργαλείο είναι η αξιολόγηση κατάρτισης (Training Assessment): Εξετάζεται πώς οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει μέσω της κατάρτισης συνήθως με προγράμματα πρακτικής άσκησης σε ένα συγκεκριμένο πόστο.
6. Τέλος, ένας συνηθισμένος τρόπος αξιολόγησης είναι η Ανώτερη αξιολόγηση (Supervisor Assessment): Οι προϊστάμενοι αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων τους βάσει της εμπειρίας και των παρατηρήσεών τους.

Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά ή συνδυαστικά για μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο.

5.4.3 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στον ξενοδοχειακό κλάδο εστιάζουν στην αξιολόγηση της εμπειρίας του πελάτη από τη διαμονή του σε ένα ξενοδοχείο. Αυτές οι μέθοδοι βασίζονται στις προσωπικές αντιλήψεις και απόψεις των πελατών και μπορούν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες στους ξενοδόχους για την ποιότητα των υπηρεσιών τους και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την εμπειρία των πελατών. Ορισμένες από τις κύριες υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης στον ξενοδοχειακό κλάδο περιλαμβάνουν τα εξής:

- Αξιολογήσεις και Κριτικές: Οι πελάτες μπορούν να αξιολογήσουν και να κριτικάρουν ένα ξενοδοχείο σε διάφορες ιστοσελίδες και πλατφόρμες κριτικών. Αυτές οι κριτικές παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στους πιθανούς πελάτες και στους ξενοδόχους για την ποιότητα του ξενοδοχείου.
- Συνεντεύξεις με Πελάτες: Ορισμένα ξενοδοχεία διενεργούν συνεντεύξεις με πελάτες κατά τη διάρκεια ή μετά τη διαμονή τους για να συγκεντρώσουν ανατροφοδοτήσεις και πληροφορίες σχετικά με την εμπειρία τους και τυχόν προτάσεις βελτίωσης.
- Αναφορές του Προσωπικού: Το προσωπικό του ξενοδοχείου μπορεί να παρέχει αξιόλογες πληροφορίες σχετικά με τη συνολική εμπειρία των πελατών και τυχόν προβλήματα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της διαμονής τους.
- Κάρτες Αξιολόγησης Πελατών: Ορισμένα ξενοδοχεία ζητούν από τους πελάτες τους να συμπληρώσουν κάρτες αξιολόγησης κατά την αναχώρησή τους, που περιλαμβάνουν ερωτήσεις σχετικά με τη διαμονή τους και την ικανοποίησή τους.
- Καταγραφή Συστάσεων και Επιστροφών: Τα ξενοδοχεία συχνά καταγράφουν τις συστάσεις και τις επιστροφές των πελατών για να αντλήσουν συμπεράσματα σχετικά με την ικανοποίησή τους.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης είναι σημαντικές για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών σε ξενοδοχεία και τη διασφάλιση της ικανοποίησης των πελατών. Ωστόσο, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι διάφορες απόψεις και η αντίληψη των πελατών, καθώς μπορεί να διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

Κεφάλαιο 6^ο Μεθοδολογία έρευνας

6.1 Σκοπός έρευνας

Ο Earl Babbie ισχυρίζεται ότι η κοινωνική έρευνα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διάφορους στόχους. Η διερεύνηση, η περιγραφή και η ερμηνεία είναι τρία από τα πιο δημοφιλή και αποτελεσματικά μέσα. Συνήθως, περισσότεροι από ένας από τους προαναφερθέντες στόχους επιδιώκονται στην έρευνα.

Στην διερευνητική έρευνα, ο ερευνητής εξετάζει μια νέα περιοχή ενδιαφέροντος και μαθαίνει περισσότερα για το πρόβλημα που τον ενδιαφέρει. Σε μερικές περιπτώσεις, η εστίαση της

μελέτης είναι πρόσφατη. Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι για τη διεξαγωγή διερευνητικών ερευνών.

Στην αρχή, για να ικανοποιήσει το ενδιαφέρον και την ανάγκη του ερευνητή για βαθύτερη κατανόηση του θέματος που εξετάζει. Δεύτερον, για να καθοριστεί εάν θα μπορούσε να διεξαχθεί μια μεγαλύτερη έρευνα. Τρίτον, να διαμορφώσει τις τεχνικές που θα εφαρμοστούν σε μεταγενέστερη έρευνα. Όταν ένας ερευνητής εξερευνά νέο έδαφος και σχεδόν πάντα παρέχει φρέσκες και βαθύτερες πληροφορίες για το υπό διερεύνηση θέμα, οι διερευνητικές μελέτες συμβάλλουν σημαντικά στην επιστήμη. Το βασικό τους ελάττωμα είναι ότι δεν προσφέρουν συχνά επαρκείς απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα. Ωστόσο, μπορεί να προτείνουν στρατηγικές μελέτης που μπορούν να προσφέρουν οριστικές λύσεις καθώς και προοπτικές λύσεις.

Η έρευνα που είναι περιγραφική επιδιώκει να εξετάσει το τι, πού, πότε και πώς των περιστάσεων. Ο ερευνητής κάνει παρατηρήσεις και στη συνέχεια τις τεκμηριώνει. Δεδομένου ότι οι επιστημονικές παρατηρήσεις είναι σκόπιμες και εμπειριστατωμένες, είναι συχνά πιο ακριβείς και αξιόπιστες από άλλους τύπους περιγραφών. Σπάνια οι έρευνες περιορίζονται συχνά σε έναν μόνο περιγραφικό στόχο. Στις περισσότερες περιπτώσεις, λαμβάνουν επίσης υπόψη τις αιτίες των παρατηρούμενων προτύπων καθώς και τις επιπτώσεις τους.

Η ερμηνεία είναι ο τρίτος γενικός στόχος της έρευνας των κοινωνικών επιστημών. Οι ερμηνευτικές μελέτες παρέχουν μια εξήγηση για το γιατί, ενώ η περιγραφική έρευνα ασχολείται με το τι, πού, πότε και πώς (Babbie, 2011).

Η παρούσα μελέτη είναι διερευνητική και περιγραφική. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αποδείξει την αξία του εργατικού δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, και να εξετάσει την επίδραση των εργαζομένων στην ανταγωνιστικότητα μια επιχείρησης. Η εκπαίδευση των εργαζομένων έχει αποτελέσματα στην κατάρτιση τους και συνεπώς στην αποτελεσματικότητα τους ; Με τι μεθόδους εκπαίδευσης μπορούν να πετύχουν την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων; Αναλύεται επίσης πως μπορεί η επιχείρηση να πετύχει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την βοήθεια της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επιπλέον θα καταγραφεί η άποψη των υπαλλήλων του Ομίλου Χανδρής για την εκπαίδευση που λαμβάνουν, αν τους ενδιαφέρει η συνεχής και εκπαίδευση και για ποιους λόγους.

6.2 Μέθοδος έρευνας και Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Στη συγκεκριμένη μελέτη θα χρησιμοποιηθεί η ποσοτική μεθοδολογία έρευνας. Μια συστηματική ανάλυση φαινομένων που χρησιμοποιεί μετρήσιμα δεδομένα και στατιστικές, μαθηματικές ή υπολογιστικές μεθόδους αναφέρεται ως ποσοτική έρευνα.

Μέσω της χρήσης τεχνικών δειγματοληψίας και της διανομής ερωτηματολογίων, διαδικτυακών δημοσκοπήσεων, ερευνών και άλλων ερωτηματολογίων, η ποσοτική έρευνα συλλέγει δεδομένα των οποίων τα αποτελέσματα μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Ο αναλυτής μπορεί να προβλέψει τη συνολική συμπεριφορά του πληθυσμού που μελετάται μετά από διεξοδική ανάλυση αυτών των στατιστικών. Η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας είναι αυστηρά καθορισμένη και ποσοτικοποιημένη από τη φύση της και για να είναι αποτελεσματική και παραγωγική, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η επιλογή του δείγματος πρέπει να είναι κατάλληλη (Siomkos & Mavros, 2008).

Τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα μπορεί να συνδέονται με την ποσοτική έρευνα. Ακολουθούν μερικά από τα πλεονεκτήματά της:

Ακριβής και αξιόπιστη συλλογή δεδομένων: Τα δεδομένα συλλέγονται, εξετάζονται και εμφανίζονται σε αριθμητική μορφή με αξιόπιστα ευρήματα. Η έρευνα μας δίνει μια ακριβή εικόνα αφού τα στοιχεία είναι αδιαμφισβήτητα.

Ταχεία συλλογή δεδομένων: Στην ποσοτική έρευνα, τα δεδομένα συλλέγονται από ένα δείγμα του πληθυσμού που είναι τυπικό για ολόκληρο τον πληθυσμό και η επεξεργασία των δεδομένων ολοκληρώνεται γρήγορα.

Υπάρχει τεράστια ποικιλία αναλύσεων δεδομένων: Αυτή η προσέγγιση μελέτης μας επιτρέπει την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα δεδομένων χάρη στα στατιστικά στοιχεία, τα οποία μας παρέχουν τεράστια γνώση και ανάλυση.

Αμεροληψία: Η ποσοτική προσέγγιση αποκλείει οποιαδήποτε προκατάληψη ή προσωπικές παρατηρήσεις Θεοφανίδης (2000).

Τα ακόλουθα είναι μερικά μειονεκτήματα της ποσοτικής έρευνας:

Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι περίπλοκη, καθιστώντας δύσκολη τη συνεκτίμηση όλων των σχετικών στοιχείων και την παραγωγή ακριβών απαντήσεων σε μια αριθμητική εφαρμογή.

Απρόβλεπτη απόκριση: Οι άνθρωποι αντιδρούν διαφορετικά μεταξύ τους, όπως κάνουν οι αδρανείς ουσίες στις φυσικές επιστήμες. Οι ποσοτικές προσεγγίσεις βασίζονται στη

λανθασμένη αντίληψη ότι τα γεγονότα ισχύουν για όλους και όλες τις καταστάσεις με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από το πλαίσιο.

Περιορισμοί επιλογής: Ορισμένοι βαθμοί ελευθερίας και ελεύθερων επιλογών ενδέχεται να μην λαμβάνονται υπόψη από ποσοτικές προσεγγίσεις.

Υποκειμενικότητα: Παρά το γεγονός ότι οι ποσοτικές διαδικασίες θεωρούνται αντικειμενικές, μπορεί να υπάρχουν πολλές υποκειμενικές πτυχές που εξαρτώνται από τον αναλυτή, τις μεθόδους ερμηνείας κ.λπ. (Προφυλλίδης & Μποτζώρης, 2019). «Η ποσοτική έρευνα είναι πιο κατάλληλη όταν χρειάζεται να προσδιορίσει κάποιος παράγοντες που επηρεάζουν ένα αποτέλεσμα και να κατανοήσει τα αποτελέσματα», σύμφωνα με τον Creswell (2003).

Μια ποσοτική προσέγγιση στην έρευνα δίνει έμφαση στους αριθμούς και προσπαθεί να διασφαλίσει την αμεροληψία, τη γενίκευση και την αξιοπιστία (Zaidi, 2017). Το ερωτηματολόγιο θα είναι το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο είναι μια φόρμα που ζητά από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν γραπτώς και με ακριβή σειρά σε ένα σύνολο δομημένων ερωτήσεων. Οι άνθρωποι καλούνται να απαντήσουν σε ένα προκαθορισμένο σύνολο ερωτήσεων σε ερωτηματολόγια προκειμένου να συλλέξουν δεδομένα. Συνήθως χρησιμοποιούνται ως μέρος μιας ποσοτικής ερευνητικής τεχνικής για τη συλλογή περιγραφικών και επεξηγηματικών πληροφοριών σχετικά με πεποιθήσεις, ενέργειες, χαρακτηριστικά, στάσεις κ.λπ.

Παρόλο που υπάρχουν άλλοι ορισμοί, αναφερόμαστε σε μεθόδους συλλογής δεδομένων όταν κάθε ανταποκρινόμενος απαντά στο ίδιο σύνολο ερωτήσεων σε μια προκαθορισμένη ακολουθία. Θεωρείται ως ένα αξιόπιστο όργανο που μπορεί γρήγορα και οικονομικά να προσεγγίσει ένα μεγάλο κοινό.

Πολλά οφέλη του ερωτηματολογίου παρατίθενται παρακάτω.

Σύμφωνα με τους Παρασκευόπουλο και Γιαννιτά (1999) δεν έχει μεγάλο κόστος, αυτή η μέθοδος είναι η λιγότερο χρονοβόρα γιατί:

- Μπορεί να διανεμηθεί σε μεγάλο αριθμό ατόμων (τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, email, internet, ομάδα ή συνέντευξη):
- Είναι απλό στη δημιουργία και τη χρήση.
- Οι ερωτηθέντες μπορούν να εκφραστούν ελεύθερα (έλλειψη άμεσης επικοινωνίας).
- Οι τρόποι ανάλυσης του υλικού είναι τυποποιημένοι.
- Ο ερευνητής δεν μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις και

- Είναι η λιγότερο χρονοβόρα μέθοδος.

Κάθε ερώτηση χρειάζεται απάντηση. Ως αποτέλεσμα, εάν δεν απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις, ο απαντών δεν μπορεί να υποβάλει τη φόρμα. Υπάρχουν 2 ενότητες στο ερωτηματολόγιο. Στο πρώτο μέρος περιλαμβάνονται οι ερωτήσεις που θα μας ωθήσουν να βγάλουμε στατιστικά σημαντικές απαντήσεις. Σε κάθε ερώτηση, ο απαντών μπορεί να δώσει μόνο μία απάντηση. Η δεύτερη συνιστώσα, η οποία αποτελείται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

6.3 Στρατηγική δειγματοληψίας και ανάλυση δεδομένων

Τις περισσότερες φορές, ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να αλληλοεπιδράσει με τον πλήρη πληθυσμό της μελέτης. Οι δύο βασικοί περιορισμοί είναι ο χρόνος και το χρήμα. Όλοι οι εργαζόμενοι στις ξενοδοχειακές μονάδες του Ομίλου Χανδρή αποτελούν το δημογραφικό στοιχείο που μας ενδιαφέρει σε αυτή τη μελέτη.

Το ερωτηματολόγιο θα μεταδοθεί διαδικτυακά. Αυτό εγγυάται ότι το άτομο που απαντά έχει πρόσβαση στο Διαδίκτυο.

Υπάρχουν δύο τύποι τεχνικών δειγματοληψίας: η δειγματοληψία πιθανοτήτων, γνωστή και ως αντιπροσωπευτική δειγματοληψία και η δειγματοληψία μη πιθανοτήτων, επίσης γνωστή ως δειγματοληψία κρίσης.

Η δειγματοληψία πιθανοτήτων διεξάγεται σύμφωνα με τους νόμους των πιθανοτήτων, ελέγχεται ως προς τις παραμέτρους της και επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων που γίνονται από ένα δείγμα, καθώς και τον υπολογισμό του σφάλματος εκτίμησης. Όταν η δειγματοληψία πιθανοτήτων δεν είναι πρακτική ή όταν είναι κρίσιμο να διεξαχθεί η έρευνα γρήγορα, όπως σε ένα πιλοτικό έργο, χρησιμοποιείται δειγματοληψία μη πιθανοτήτων.

Η απλή τυχαία δειγματοληψία, η συστηματική δειγματοληψία, η επιφανειακή δειγματοληψία, η στρωματοποιημένη δειγματοληψία και η δειγματοληψία σε ομάδες περιλαμβάνονται όλα στην κατηγορία των τεχνικών δειγματοληψίας πιθανοτήτων. Οι ακόλουθες μέθοδοι εμπίπτουν στην κατηγορία των τεχνικών δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων: δειγματοληψία ευκολίας, δειγματοληψία χιονοστιβάδας, ποσοστιαία δειγματοληψία και δειγματοληψία σκοπού.

Στη συγκεκριμένη έρευνα χρησιμοποιήθηκαν δείγματα ευκολίας. Πολλές φορές μέρος του πληθυσμού είτε δεν είναι διαθέσιμο είτε δεν είναι διατεθειμένο να συμμετάσχει σε έρευνες. Εκτός αυτού, η διαδικασία επιλογής ενός τυχαίου δείγματος από ένα μεγάλο πληθυσμό είναι χρονοβόρα και δαπανηρή, με αποτέλεσμα οι ερευνητές να αναγκάζονται να χρησιμοποιούν

μόνο τα διαθέσιμα δείγματα. Λόγω αυτού τα δείγματα δεν είναι πάντα αντικειμενικά και αντιπροσωπευτικά και συχνά μπορεί να θεωρηθούν μεροληπτικά.

Η δειγματοληψία ευκολίας είναι ένας τύπος δειγματοληψίας χωρίς πιθανότητα που περιλαμβάνει το δείγμα που προέρχεται από το τμήμα εκείνο του πληθυσμού το οποίο έχει επιλεγεί επειδή είναι εύκολα διαθέσιμο και βολικό. Το συγκεκριμένο τμήμα πληθυσμού είναι εύκολα προσβάσιμο από τους ερευνητές καθώς επιλέγεται με βάση τις σχέσεις ή τα δίκτυα στα οποία έχουν εύκολη πρόσβαση. Όπως είναι αναμενόμενο, ο ερευνητής χρησιμοποιώντας ένα τέτοιο δείγμα δεν μπορεί επιστημονικά να κάνει γενικεύσεις για το σύνολο του πληθυσμού από το δείγμα αυτό, διότι δεν θα ήταν αρκετά αντιπροσωπευτικό

Στην παρούσα μελέτη, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ειδικά ηλεκτρονικά σε ένα πρώτο σύνολο συμμετεχόντων, οι οποίοι στη συνέχεια το έστειλαν σε άλλους συμμετέχοντες. Αλλά και η ίδια η ερευνήτρια μοίρασε τα ερωτηματολόγια στην ξενοδοχειακή μονάδα του Ομίλου Χανδρή που βρίσκεται στη Χίο. Συνολικά συλλέχθηκαν 100 ερωτηματολόγια από τα ξενοδοχεία του Ομίλου Χανδρή. Τα ξενοδοχεία που συμμετείχαν στην έρευνα και ήταν δεκτικά προς το ερωτηματολόγιο ήταν τα εξής: CHIOS CHANDRIS στην Χίο, το METROPOLITAN στην Αθήνα και THE MET HOTEL στην Θεσσαλονίκη. Το ερωτηματολόγιο αφορούσε μόνο εργαζομένους που ήταν ενήλικες και δούλευαν σε κάποια ξενοδοχειακή μονάδα του Ομίλου Χανδρή.

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες αφορούσαν τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, στην 2^η ενότητα του ερωτηματολογίου τονίστηκε η εκπαίδευση που έχει λάβει το προσωπικό, η 3^η ενότητα του ερωτηματολογίου σχετίζεται με την άποψη που έχει το προσωπικό για την εκπαίδευση για τρόπο της αξιολόγησης και τα αποτελέσματα που επιφέρει τόσο στο ξενοδοχείο όσο και στους ίδιους. Το ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμας Google form. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού προγράμματος Spss.

Μετά τη συλλογή των δεδομένων, το στατιστικό λογισμικό SPSS28 (Statistical Package for Social Sciences) χρησιμοποιούνται για την ανάλυση των δεδομένων. Στη συνέχεια θα παρουσιαστούν τα ευρήματα που προέκυψαν και θα γίνει προσπάθεια σύνδεσης των αποτελεσμάτων των ερευνών με τη βιβλιογραφία που έχει ήδη δημοσιευτεί.

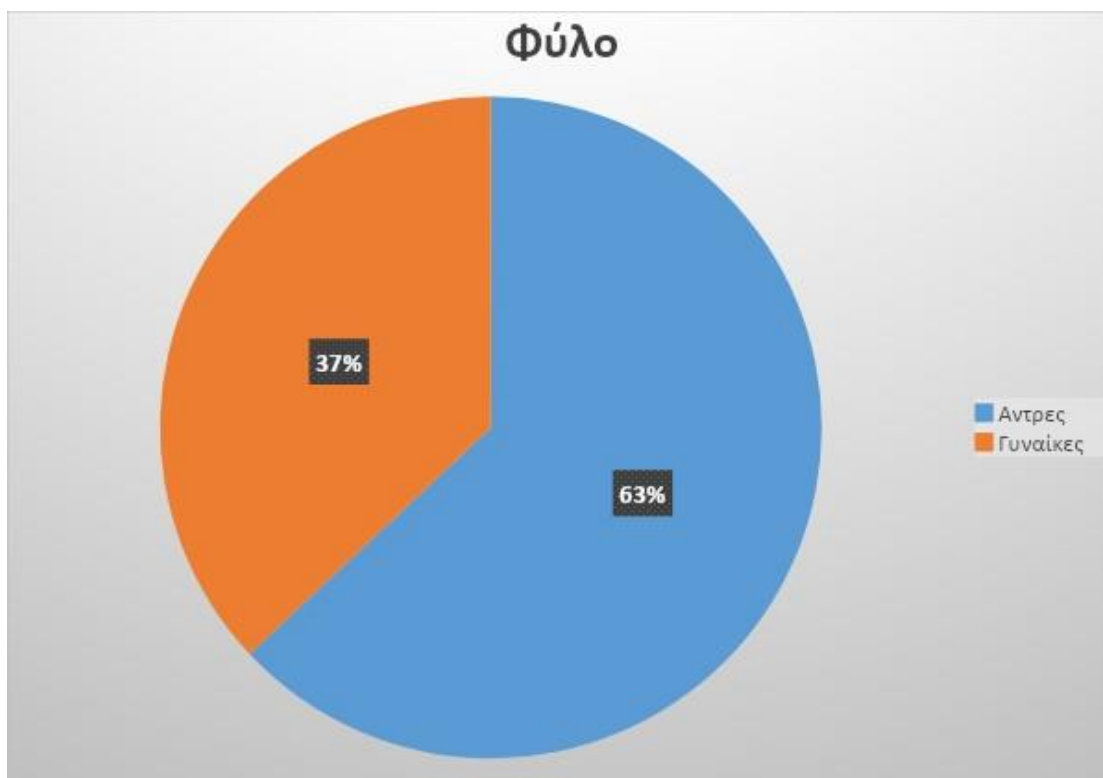
6.4. Τα ξενοδοχεία

Η πρώτη ξενοδοχειακή μονάδα της αλυσίδας είναι το «CHIOS CHANDRIS» στο νησί της Χίου, η οποία λειτούργησε το έτος 1972 (έτος ίδρυσης της εταιρείας). Στη συνέχεια αποκτήθηκε το «METROPOLITAN» στην Αθήνα, γύρω στο 1973. Το 2016 λειτούργησε το νεόκτιστο «THE MET HOTEL», το οποίο βρίσκεται στην αναπτυσσόμενη περιοχή της δυτικής Θεσσαλονίκης, απέναντι από το λιμάνι. Το CHIOS CHANDRIS και το THE MET HOTEL είναι ξενοδοχεία πόλης και απευθύνονται τόσο σε tour operator όσο και σε μεμονωμένους τουρίστες. Το METROPOLITAN και το THE MET HOTEL είναι πέντε αστέρων (5*).

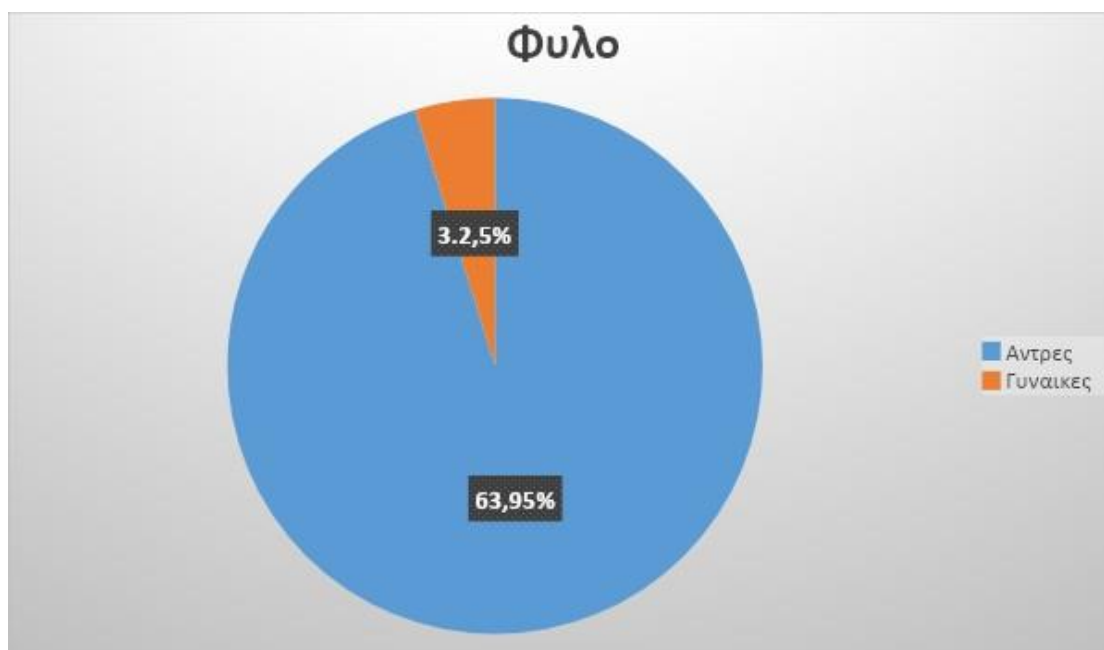
Κεφάλαιο 7^ο Αποτελέσματα έρευνας

7.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

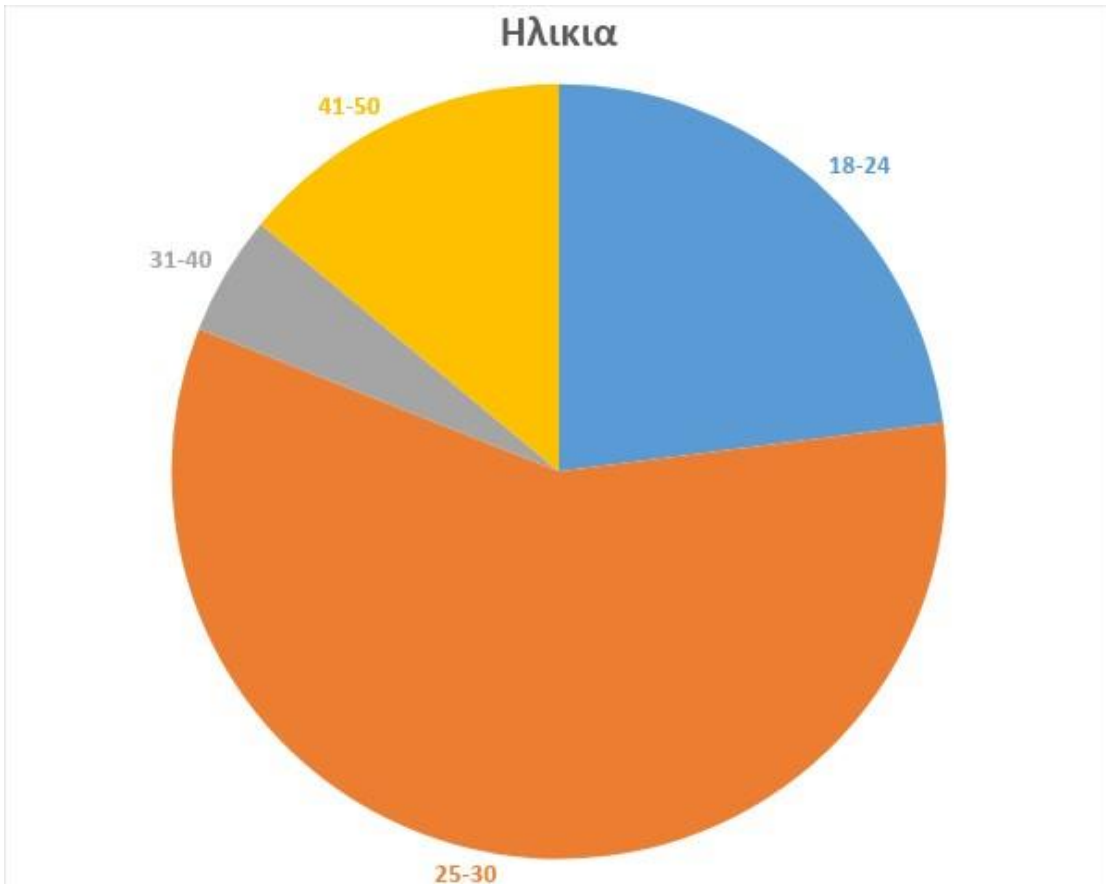
	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέσος όρος
Φύλο			1.37
Άντρας	63	63%	
Γυναίκα	37	37%	
Ηλικία			2.10
18-24	23	23%	
25-30	58	58%	
31-40	5	5%	
41-50	14	14%	
Οικογενειακή κατάσταση			1.68
Άγαμος	32	32%	
Έγγαμος	68	68%	



Διάγραμμα 1. Ποσοστό Φύλου



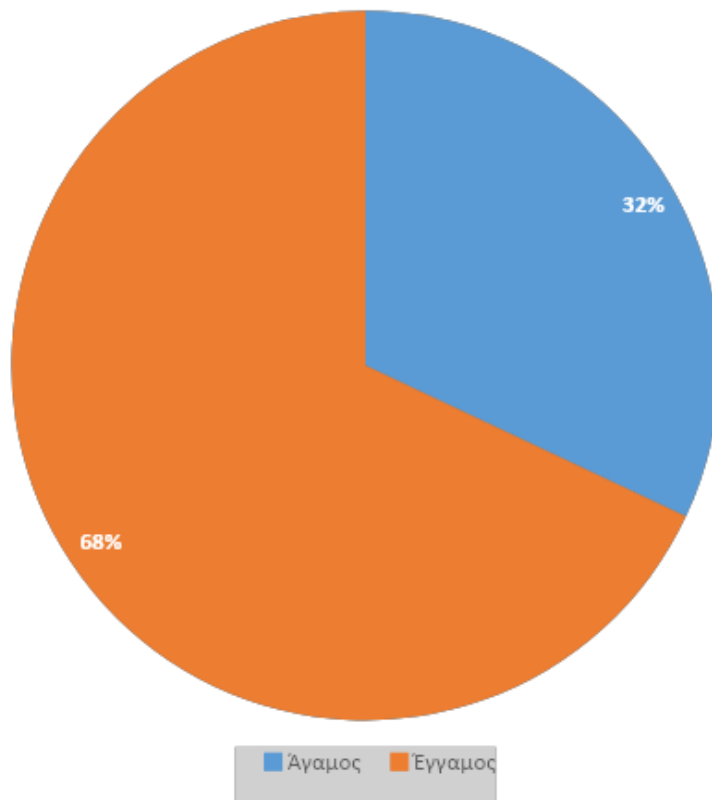
Όπως φαίνεται στον Διάγραμμα 1. το 63% των συμμετεχόντων που αποτελούν και το εργατικό δυναμικό του Ομίλου αποτελούν οι άντρες (N=63), οι γυναίκες είναι 37% του εργατικού προσωπικού. Οι άντρες ήταν περισσότερο δεκτικοί στην απάντηση του ερωτηματολογίου για αυτό καταλαμβάνουν και το μεγαλύτερο ποσοστό στην έρευνα.



Διάγραμμα 2. Ποσοστό Ηλικίας

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού προσωπικού το αποτελούν οι ηλικίες 25-30 το ποσοστό αγγίζει περισσότερο από το μισό του δείγματος 58% δηλαδή είναι N=58 άτομα. Επόμενη σε σειρά ηλικιακή ομάδα είναι 18-24 και αποτελεί το 23% του δείγματος. Οι ηλικιακές ομάδες με το μικρότερο ποσοστό είναι οι 41-50 με 14% και 31-40% με ποσοστό 5%. Το μήνα που συλλέχθηκαν τα ερωτηματολόγιο χαρακτηριζόταν από εποχικότητα ο κλάδος οπότε είναι φυσιολογικό το μεγάλο ποσοστό της ηλικιακής ομάδας 25-30. Επίσης φαίνεται οι εργοδότες να δίνουν ευκαιρίες στους νέους ανθρώπους.

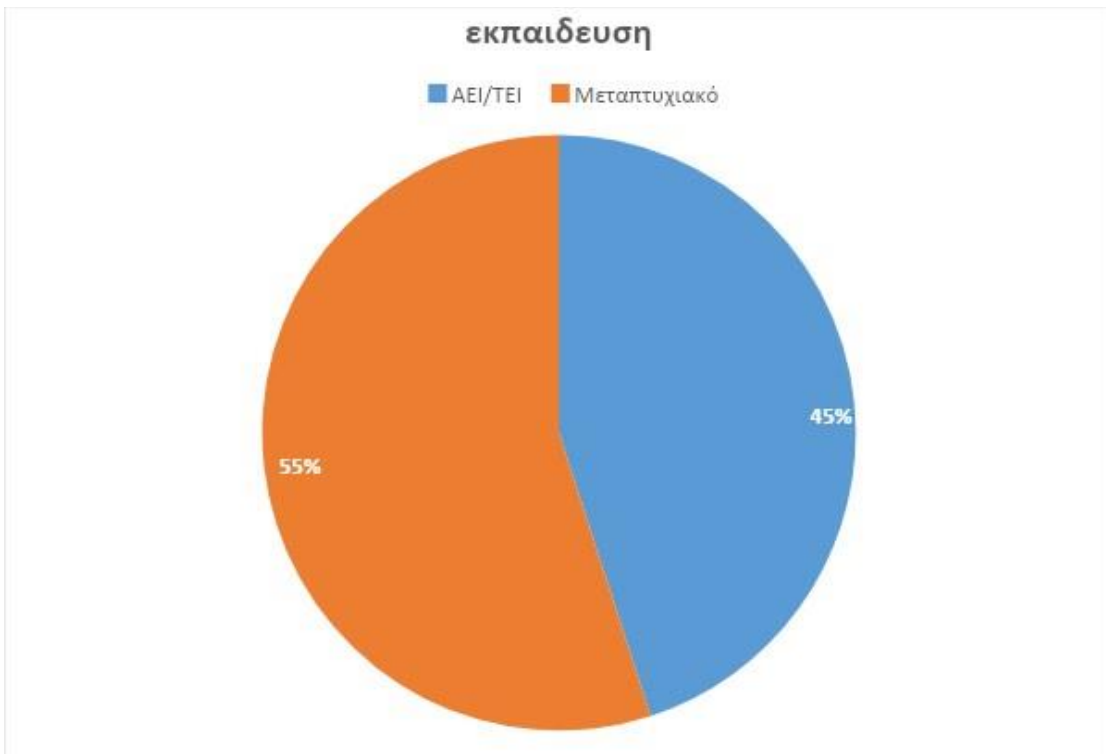
Οικογενειακή κατάσταση



Διάγραμμα 3. Ποσοστό Οικογενειακή Κατάσταση

Σύμφωνα με το διάγραμμα οι περισσότεροι είναι έγγαμοι με ποσοστό 68% ενώ οι άγαμοι αντίστοιχα αγγίζουν το 32% του ποσοστού του δείγματος.

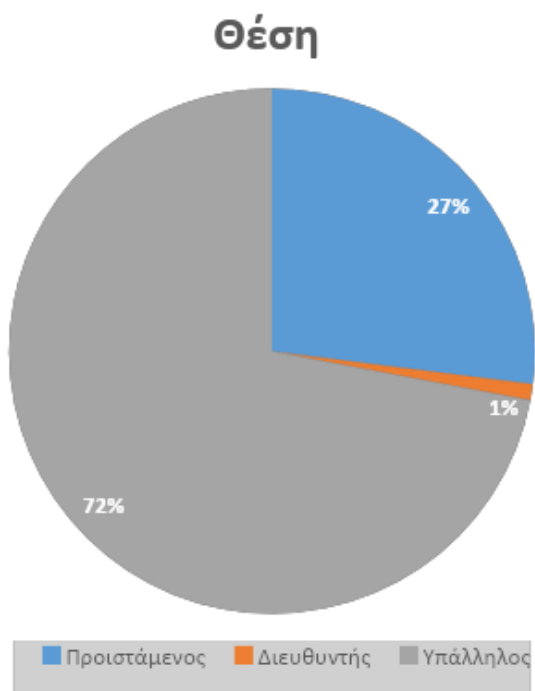
	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέσος Όρος
Θέση			2.45
Προϊστάμενος	27	27%	
Διευθυντής	1	1%	
Υπάλληλος	72	72%	
Επαγγελματική εμπειρία			2.23
0-2	34	34%	
3-5	41	41%	
6-10	7	7%	
11-20	4	4%	
21+	14	14%	
Κατοχή θέσης			2.31
0-2	25	25%	
3-5	44	44%	
6-10	16	16%	
11-20	5	5%	
21+	10	10%	
Τμήμα εργασίας			2.11
Υποδοχή	26	26%	
Επισιτισμός	45	45%	
Καθαριότητα	21	21%	
Οριζόντια (λογιστήριο προμήθειες, κρατήσεις)	8	8%	
Εκπαίδευση			4.55
Αει /τει	45	45%	
Μεταπτυχιακό	55	55%	



Διάγραμμα 4. Ποσοστό εκπαίδευσης

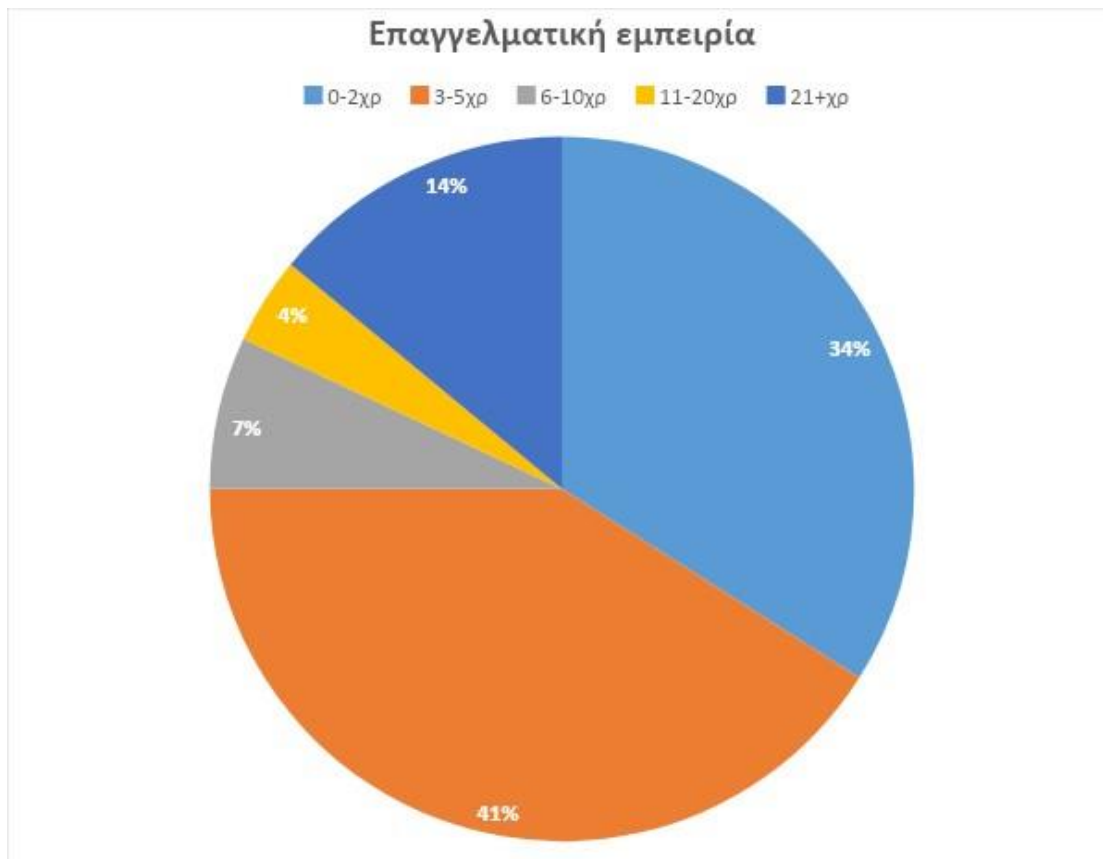
Σύμφωνα με τον αναφερόμενο πίνακα το 55% των εργαζομένων του ομίλου είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος ενώ το 45% του ποσοστού είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ.

π



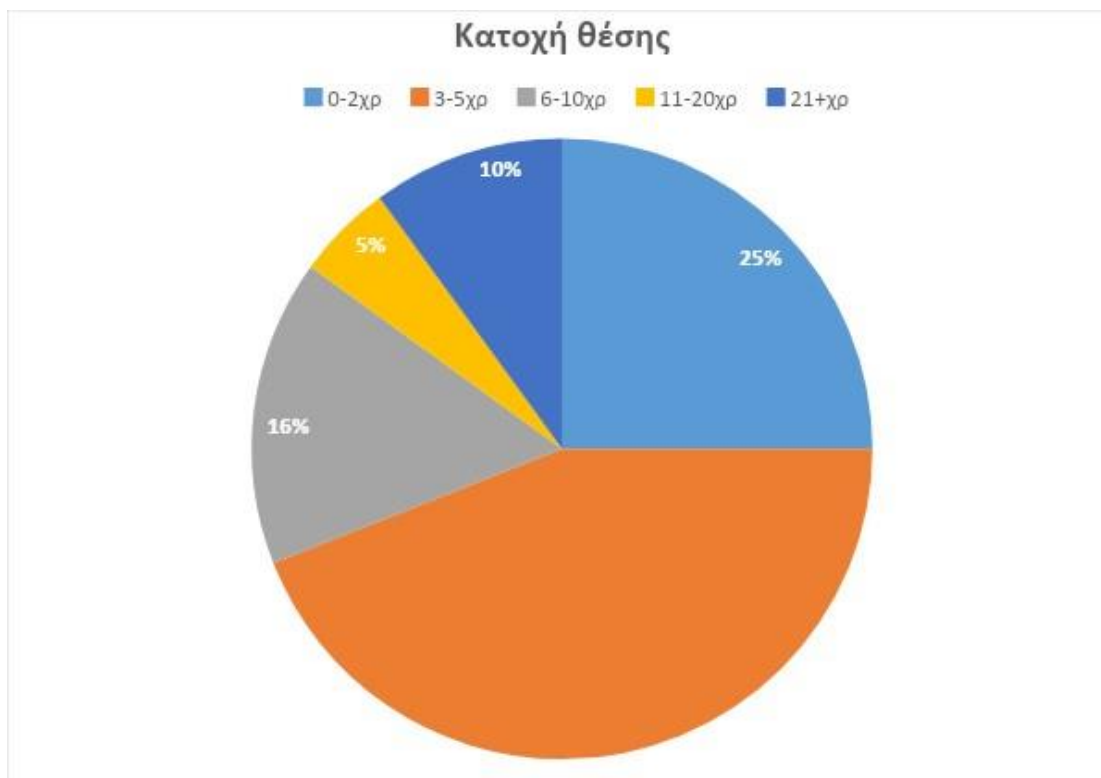
Διάγραμμα 5. Ποσοστό θέσης

Το 72% των εργαζομένων είναι υπάλληλοι, το επόμενο μεγάλο ποσοστό ανήκει στους προϊσταμένους που αγγίζουν το 27%. Την θέση του διευθυντή την κατέχει το 1% των ερωτηθέντων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο.



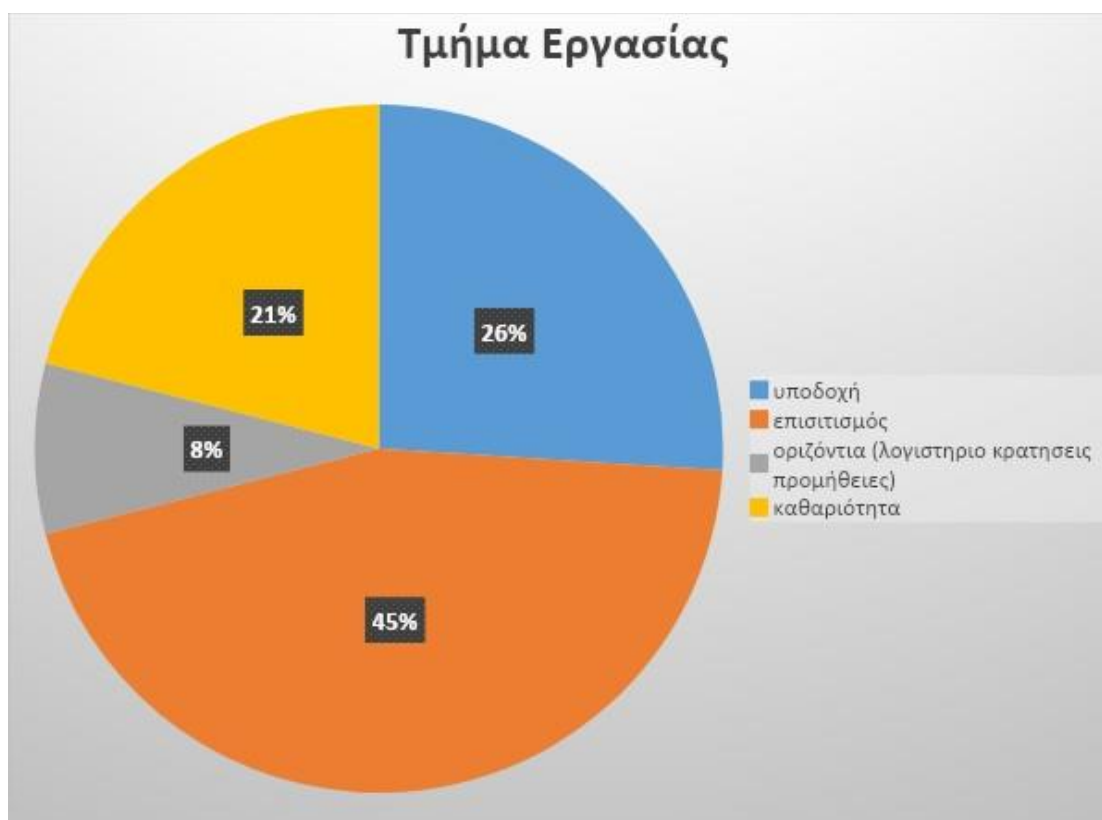
Διάγραμμα 6. Επαγγελματική εμπειρία

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα το 41% των ερωτηθέντων έχουν 3 έως 5 χρόνια και αυτό συνδέεται με το μεγάλο ποσοστό νέων που είναι εργαζόμενοι και με την εποχικότητα του κλάδου την περίοδο που έγινε η συλλογή του ερωτηματολογίου. Το επόμενο μεγάλο ποσοστό ανήκει στην επαγγελματική εμπειρία 0-2 χρόνια με ποσοστό 34%. Επαγγελματική εμπειρία 21 χρόνια και πάνω έχει το 14% των συμμετεχόντων. Τα έτη από 6-10 χρόνια εμπειρίας και η κατηγορία 11-20 χρόνια εμπειρίας έχει το ποσοστό συμμετεχόντων 7% και 4% αντίστοιχα.



Διάγραμμα 7 Ποσοστό Κατοχής θέσης

Το μεγαλύτερο ποσοστό κατοχής της θέσης είναι το 44% των συμμετεχόντων που ανήκουν στην κατηγορία 3-5 χρόνια. Έπειτα το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι το 25% που ανήκει στην κατηγορία 0-2 χρόνια κατοχής της θέσης. Το 16% κατοχής της θέσης ανήκει στην κατηγορία 6-10 χρόνια. Το 10% έχει την θέση του 21+ χρόνια και το 5% των συμμετεχόντων 11-20 χρόνια.



Διάγραμμα 8. Ποσοστό τμήματος εργασίας

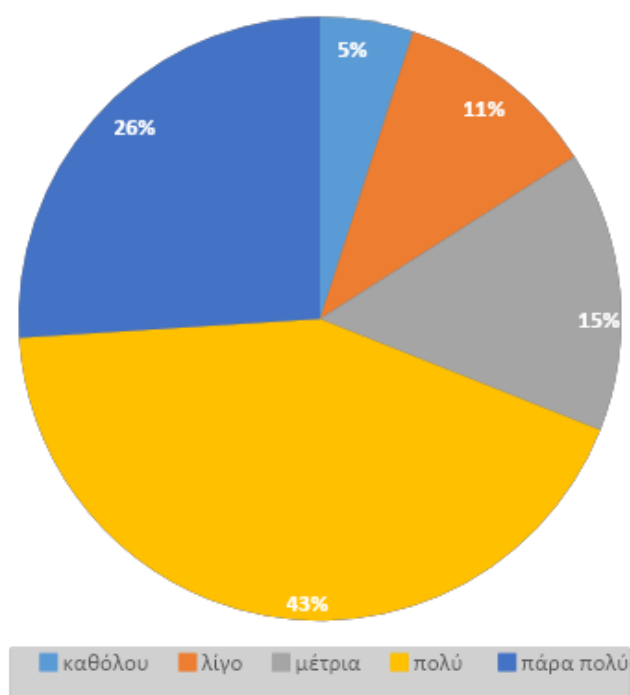
Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα οι εργαζόμενοι που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο στο μεγαλύτερο ποσοστό τους 45% ανήκουν στο τμήμα του επισιτισμού. Το 21% των ερωτηθέντων ανήκει στην κατηγορία της καθαριότητας. Επίσης το 26% ανήκει στο τμήμα της υποδοχής και τέλος το μόλις 8% ανήκει στο οριζόντιο τμήμα του Ομίλου που μπορεί να αφορά το λογιστήριο, τις κρατήσεις και τις προμήθειες.

	Συχνότητα	Ποσοστό	Μέσος όρος
Μορφή εκπαίδευσης			3.74
Καθόλου	5	5%	
Λίγο	11	11%	
Μέτρια	15	15%	
Πολύ	43	43%	
Πάρα πολύ	26	26%	
Τομέας			3.67
Τεχνικά θέματα	22	22%	
Μάρκετινγκ πωλήσεων	15	15%	
Οργάνωση και διοίκηση	26	26%	
Διοίκηση ομάδων	26	26%	
Ηγεσία και επικοινωνία	11	11%	
Τρόπος διεξ. εκπαιδ			2.22

Online εκπαίδευση	30	30%	
Δια ζώσης	35	35%	
Συνδυασμός των παραπάνω	18	18%	
Στην θέση εργασίας	17	17%	
Βελτίωση απόδοσης			4.18
Καθόλου	3	3%	
Λίγο	3	3%	
Μέτρια	5	5%	
Πολύ	51	51%	
Πάρα πολύ	38	38%	
Εκπαίδευση προσωπικού			2.82
Καθόλου συχνά	1	1%	
Μια φορά τον χρόνο	43	43%	
2 με 3 φορές τον χρόνο	29	29%	
4+ φορές τον χρόνο	27	27%	

8

μορφής εκπαίδευση

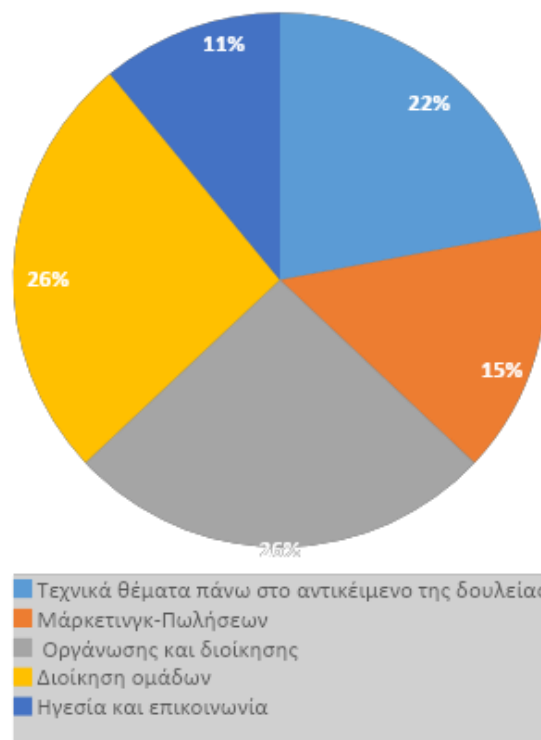


Διάγραμμα 9. Ποσοστό συμμετοχής κάποιας μορφής εκπαίδευση

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα μπορεί κάποιος να παρατηρήσει το ποσοστό των συμμετεχόντων που έχουν συμμετάσχει/παρακολουθήσει κάποιας μορφής εκπαίδευση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που εργάζονται. Το 43% των εργαζομένων δήλωσε πως έχει παρακολουθήσει πολύ κάποιας μορφής εκπαίδευσης. Το 26% των συμμετεχόντων είπε πως έχει παρακολουθήσει πάρα πολύ κάποια μορφής εκπαίδευσης. Μέτρια έχει παρακολουθήσει το 15% των εργαζομένων κάποια εκπαίδευση. Ενώ τα μικρότερα ποσοστά 5% και 11% των εργαζομένων δήλωσαν πως δεν έχουν παρακολουθήσει ή έχουν παρακολουθήσει λίγο κάποιας μορφής εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι το βασικό καθήκον για να βοηθήσει όλους στην εταιρεία να είναι πιο ενωμένοι. Μια επιχείρηση θα μπορούσε να προσλάβει έμπειρους υπαλλήλους ή να εκπαιδεύσει υπαλλήλους για να αποκτήσουν δεξιότητες. Όταν η εταιρεία εκπαιδεύει το προσωπικό της, παρέχοντας και διαμορφώνοντας μια αρμονική ατμόσφαιρα, ακριβείς προδιαγραφές εργασίας και το πάθος της εργασίας, το ομαδικό πνεύμα θα οικοδομηθεί μεταξύ των εργαζομένων και της ομάδας διαχείρισης στη διαδικασία.

☒

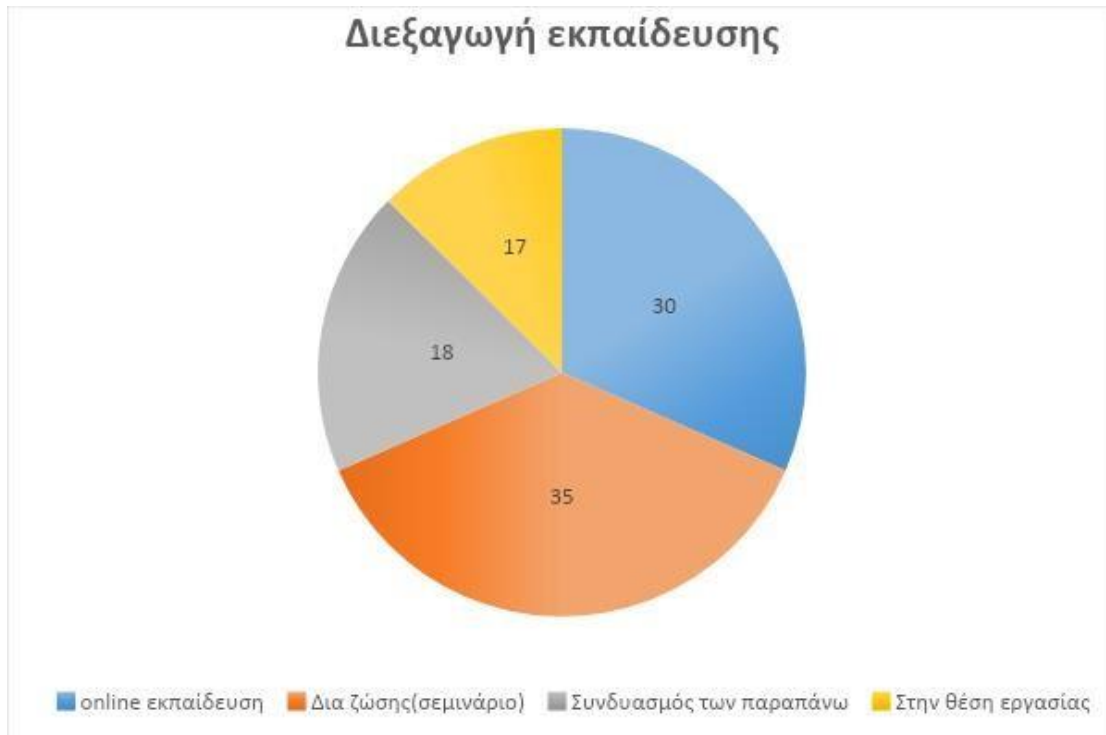
τομέας εκπαίδευσης



Διάγραμμα 10. Τομέας εκπαίδευσης

Στο αναφερόμενο διάγραμμα φαίνεται σε ποιον τομέα έχουν παρακολουθήσει κάποιας μορφής εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι. Το 26% των εργαζομένων έχει παρακολουθήσει εκπαίδευση στους τομείς της οργάνωσης και διοίκησης και της διοίκησης ομάδων. Το επόμενο

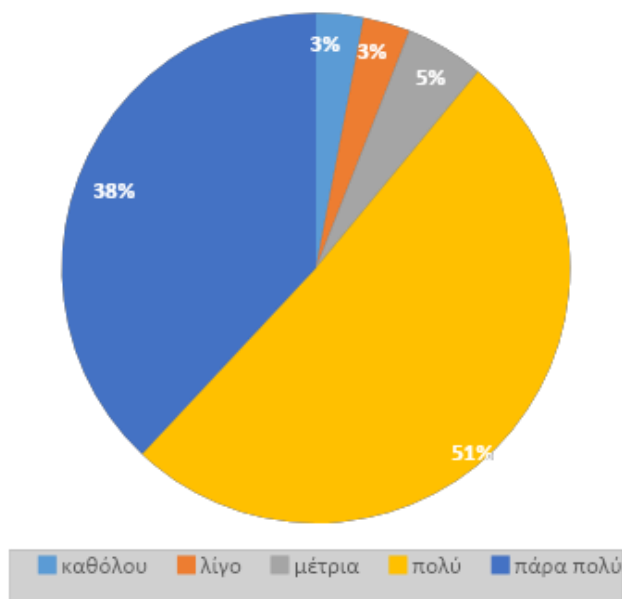
μεγάλο ποσοστό αντιστοιχεί στο 22% είναι ο τομέας των τεχνικών θεμάτων πάνω στο αντικείμενο της δουλειά τους. Το 15% των εργαζομένων έχει παρακολουθήσει στον τομέα του Μάρκετινγκ και των πωλήσεων. Τέλος το 11% των εργαζομένων δήλωσε πως έχει παρακολουθήσει κάποιας μορφής εκπαίδευση στον τομέα της ηγεσίας και επικοινωνίας.



Διάγραμμα 11. Ποσοστό διεξαγωγής εκπαίδευσης

Το 35% των εργαζομένων δήλωσε πως η διεξαγωγή της εκπαίδευσης γίνεται μέσω της δια ζώσης σεμιναρίων. Το 30% των συμμετεχόντων δήλωσε πως η εκπαίδευση έγινε διαδικτυακά και αυτό μπορεί λόγω της πανδημίας και των περιοριστικών μέτρων. Το 18% των συμμετεχόντων είπε πως ήταν ένας συνδυασμός από δια ζώσης και ηλεκτρονικών μαθημάτων. Τέλος το 17% των συμμετεχόντων δήλωσε πως η εκπαίδευση πραγματοποιήθηκε στην θέση εργασίας τους.

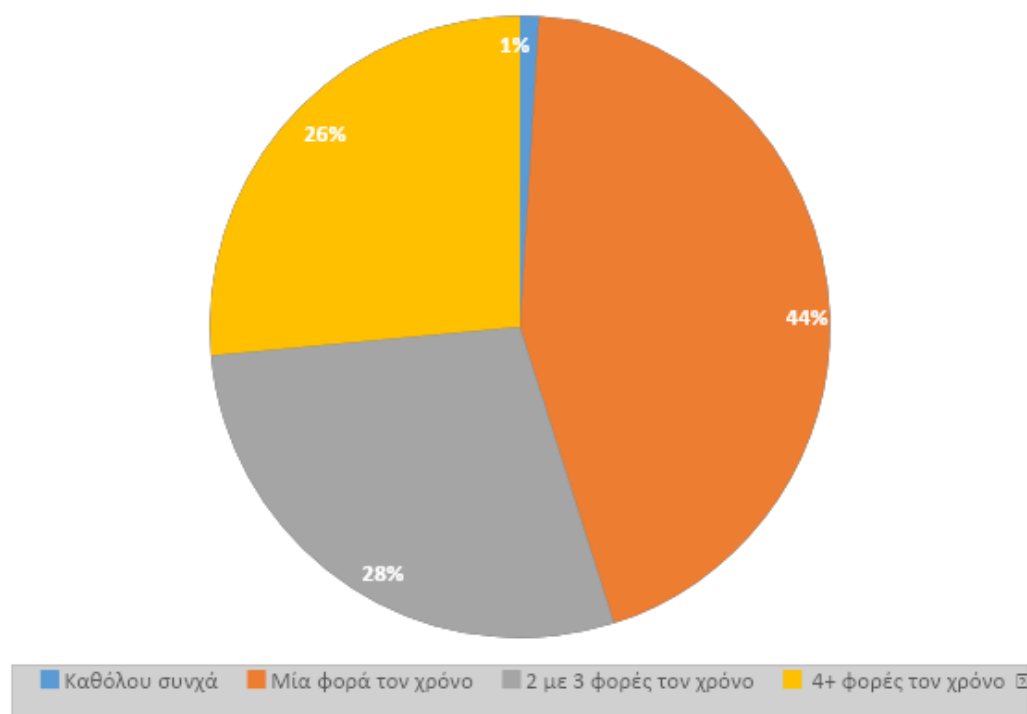
Βελτίωσης απόδοσης στα καθήκοντα



Διάγραμμα 12. Ποσοστό βελτίωσης απόδοσης στα καθήκοντα

Το αναφερόμενο διάγραμμα δείχνει το ποσοστό που η εκπαίδευση που έλαβε το προσωπικό βελτιώσετε την απόδοση τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το 51% των εργαζομένων δήλωσε πως βελτίωσε πολύ την απόδοσή τους στην βελτίωση της απόδοσής τους. Το 38% δήλωσε πως τους βοήθησε πάρα πολύ. Το 5% δήλωσε μέτρια ενώ το 3% δήλωσε λίγο και καθόλου. Η εκπαίδευση του προσωπικού ενισχύει τις δυνατότητες των εργαζομένων και ενισχύει το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η αποτελεσματική εκπαίδευση θα βελτιώσει τους προσωπικούς χαρακτήρες και τις επαγγελματικές ικανότητες. Όχι μόνο οι εργαζόμενοι, η διοίκηση και ο οργανισμός θα επωφεληθούν από την εκπαίδευση του προσωπικού, αλλά και οι πελάτες και οι επισκέπτες, λόγω των λαμβανόμενων ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Συχνότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων



Διάγραμμα 13. Ποσοστό συχνότητας διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων

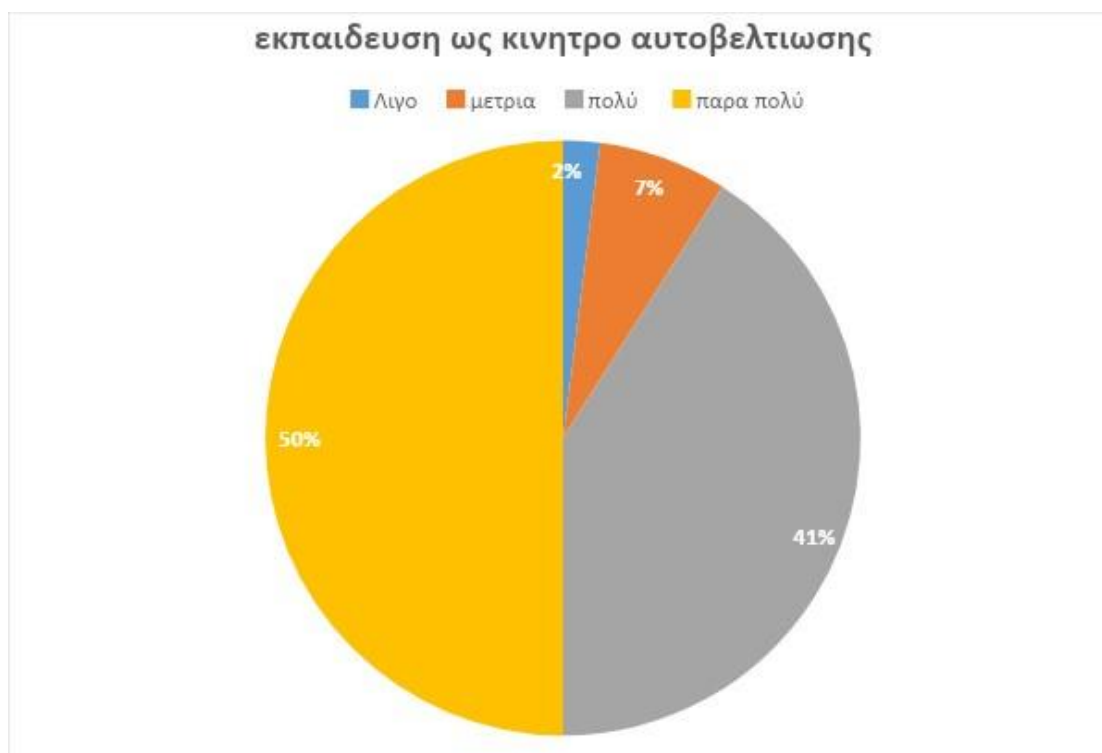
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως εκπαιδευτικά προγράμματα γίνονταν μια φορά το χρόνο με ποσοστό 44%. Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε πως συμμετείχε σε εκπαιδευτικά προγράμματα 2 με 3 φορές τον χρόνο. Καθόλου συχνά δήλωσε μόλις τι 1% και το 27% δήλωσε ότι η συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ήταν περισσότερες από 4 φορές τον χρόνο.

	Συχνότητα	Ποσοστό
Εκπαίδευση και αυτοβελτίωση		
Λίγο	2	2%
Μέτρια	7	7%
Πολύ	41	41%
Πάρα πολύ	50	50%
Επαγγελματική ανέλιξη		
Λίγο	2	2%
Μέτρια	16	16%
Πολύ	42	42%
Πάρα πολύ	40	40%

Απαραίτητη εκπαίδευση ξενοδ.		
Μερικές φορές	38	38%
Πάντα	62	62%
Πορεία ξενοδοχείων		
Μέτρια	3	3%
Πολύ	50	50%
Πάρα πολύ	47	47%
Αξιολόγηση γνώσεων		
Ναι	100	100%
Ποιος αξιολογεί		
Άμεσος προϊστάμενος	52	52%
Από συναδέλφους και άμεσους συνεργάτες	42	42%
Από άμεσους υφιστάμενους	6	6%

	Συχνότητα	Ποσοστό
Κίνητρο		
Οικονομικός στόχος	25	25%
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	30	30%
Καθαρά θέμα γνώσεων	20	20%
Εμπειρία	10	10%
Αλλαγή πόστου	15	15%
Ανταγωνιστικό πλεον.		
Λίγο	2	2%
Μέτρια	19	19%
Πολύ	39	39%
Πάρα πολύ	40	40%
Όφελος ξενοδοχείου		
Για να γίνει ανταγωνιστικότερο	33	33%
Για να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση	37	37%
Για να είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό του	17	17%
Για αύξηση κέρδους	13	13%
Ανάδειξη εκπαίδευσης		
Αύξηση πελατών –εσόδων	27	27%
Μείωση παραπόνων πελατών	33	33%

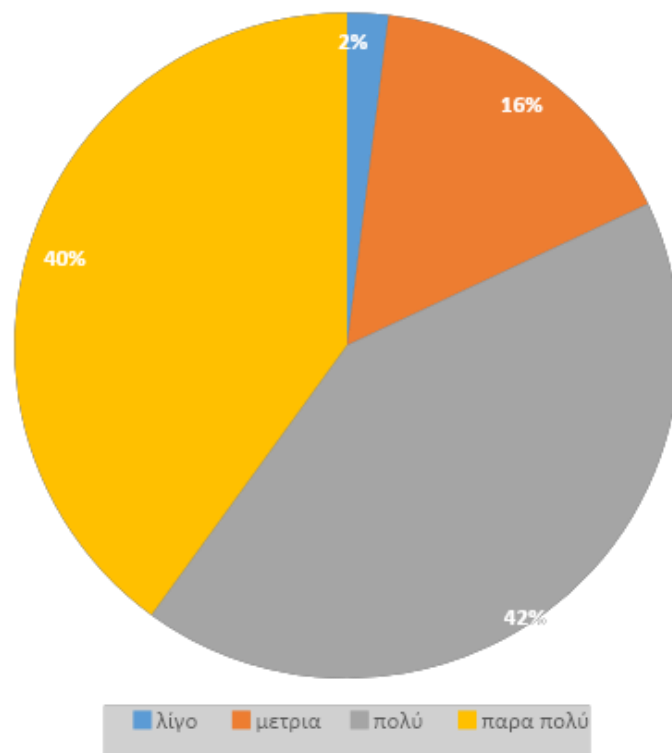
Αύξηση παραγωγικότητας εργαζομένων	16	16%
Μείωση λαθών εργαζομένων	24	24%



Διάγραμμα 14. Ποσοστό εκπαίδευσης που λειτούργησε ως κίνητρο αυτοβελτίωσης

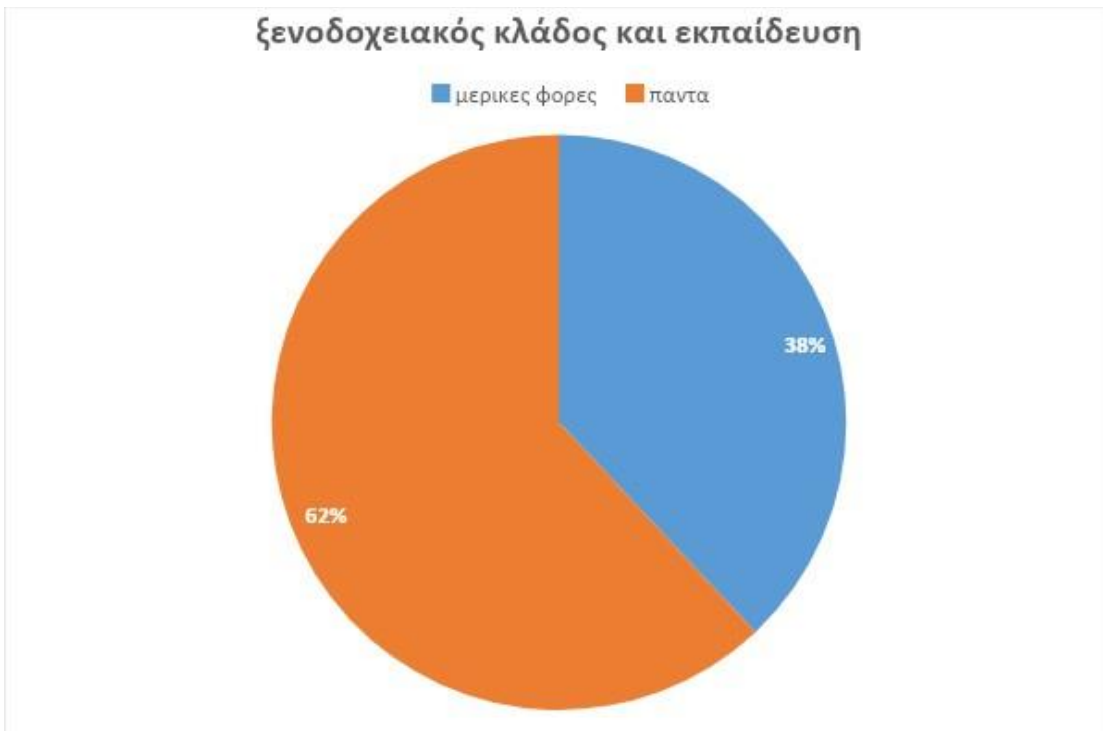
Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες το 50% δήλωσε πως η εκπαίδευση που έλαβαν λειτούργησε πάρα πολύ ως κίνητρο για την αυτοβελτίωση τους. Το 41% δήλωσε πως η εκπαίδευση που έλαβαν λειτούργησε πολύ ως κίνητρο για την αυτοβελτίωση τους. Το 7% και το 2% δήλωσαν πως αποτέλεσε μέτριο έως λίγο κίνητρο αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα μας επιτρέπουν να γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν τις εκπαιδεύσεις ως εργαλείο για την ανάπτυξη του εαυτού τους ή για την οικοδόμηση αυτοπεποίθησης, αλλά οι εκπαιδεύσεις είναι σημαντικές ώστε να παρακινούν τους εργαζόμενους να αποδίδουν καλύτερα στον ανταγωνισμό και να παρέχουν ένα κανάλι επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων καθώς και η διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει καλύτερα την εκπαίδευση προκειμένου να θέσει κατάλληλους στόχους για μελλοντικές εκπαιδεύσεις και να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο τρόπο αυτό στο οποίο είναι καλοί οι εργαζόμενοι.

εκπαίδευση στην επαγγελματική ανέλιξη



Διάγραμμα 15. Ποσοστό εκπαίδευσης που συμβάλει στην επαγγελματική ανέλιξη

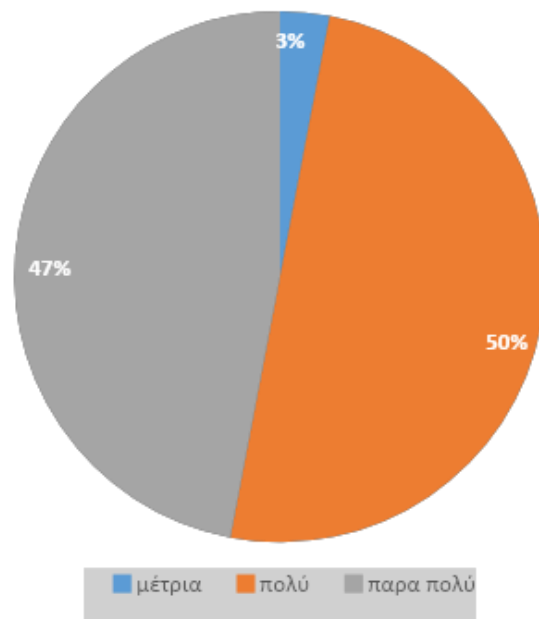
Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 42% δήλωσε πως η εκπαίδευση συνέλαβε πολύ στην επαγγελματική τους ανέλιξη. Το επόμενο μεγάλο ποσοστό 40% δήλωσε πως η εκπαίδευση συνέλαβε πάρα πολύ στην επαγγελματική τους ανέλιξη.



Διάγραμμα 16. Ξενοδοχειακός κλάδος και εκπαίδευση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων πιστεύει πως είναι πάντα απαραίτητη η εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο (62%), το 38% πιστεύει πως είναι μερικές φορές απαραίτητη η εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τα ξενοδοχεία πρέπει να αναπτύξουν τις τεχνολογίες και τον τρόπο εργασίας τους για να είναι ανταγωνιστικά και η εκπαίδευση του προσωπικού διασφαλίζει την ανταγωνιστικότητα, επειδή η εκπαίδευση θα φέρει καλή ποιότητα, αποτελεσματικότητα και πιστούς πελάτες στα ξενοδοχεία.

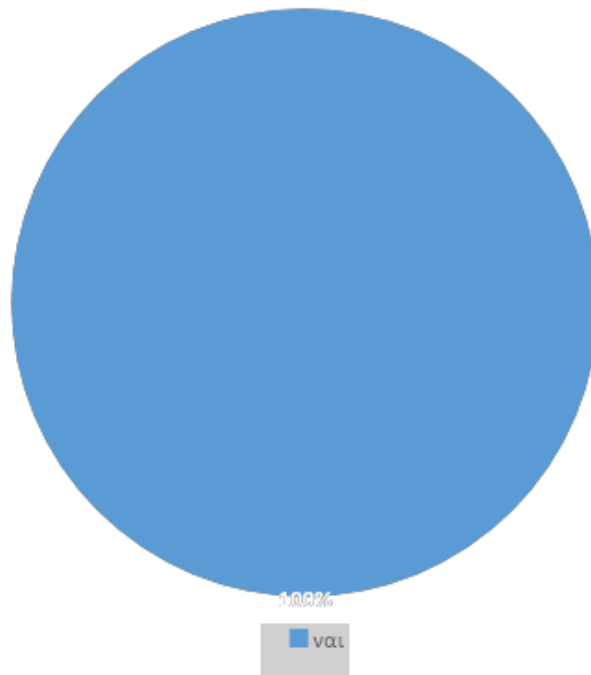
Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού για την πορεία του ξενοδοχείου



Διάγραμμα 17. Ποσοστό σημαντικότητας της εκπαίδευσης του προσωπικού για τον ξενοδοχειακό κλάδο

Το 50% των συμμετεχόντων δήλωσε πως είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού για τα ξενοδοχεία. Το 47% πως είναι πάρα πολύ σημαντική η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού για τα ξενοδοχεία. Ενώ το 3% δήλωσε μέτρια. Η σπατάλη και οι ζημιές σε διαφορετικά τμήματα εντοπίζονται συνήθως στη λειτουργία του ξενοδοχείου, με τη βοήθεια της εκπαίδευσης του προσωπικού, μπορούν να αποφευχθούν περιττές σπατάλες και ζημιές. Η τακτική εκπαίδευση μπορεί να μειώσει τις εργασιακές πιέσεις και την εναλλαγή των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να δαπανηθεί λιγότερο κόστος εργασίας και να επιτευχθεί καλύτερη εξυπηρέτηση.

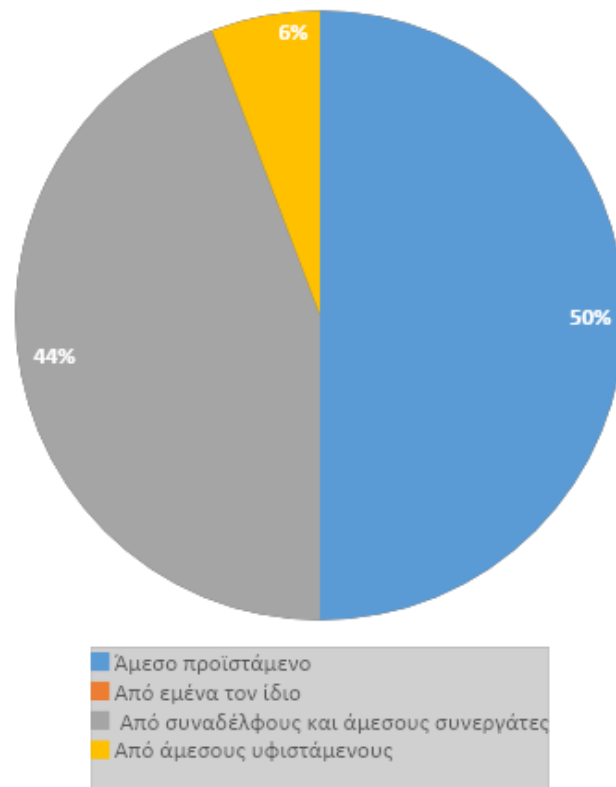
αξιολογήση εκπαίδευσης



Διάγραμμα 18. Ποσοστό αξιολόγησης εκπαίδευσης

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα και τα 100 άτομα έχουν αξιολογηθεί για την εκπαίδευση που έχουν λάβει.

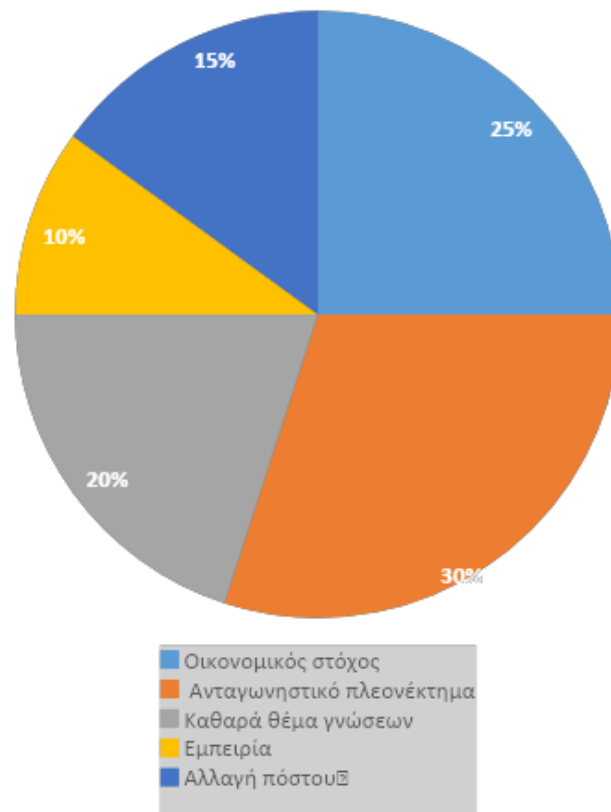
Ποιος αξιολογησε



Διάγραμμα 19. Ποσοστό ατόμων που αξιολογούν

Σύμφωνα με το διάγραμμα το 50% των συμμετεχόντων αξιολογήθηκαν από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Το 44% των ερωτηθέντων αξιολογήθηκαν από συναδέλφους και άμεσους συνεργάτες. Το 6% των ερωτηθέντων αξιολογήθηκε από τους άμεσους υφισταμένους τους.

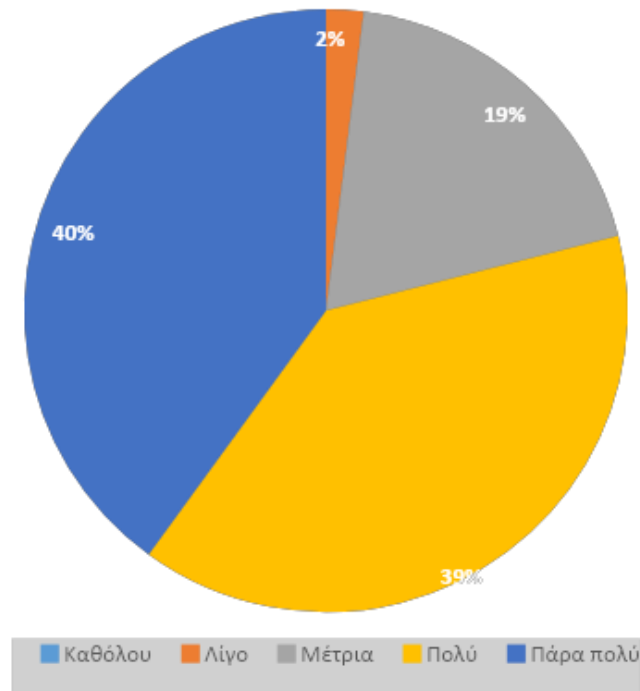
Κίνητρο για παρακολούθηση εκπαίδευσης



Διάγραμμα 20. Ποσοστό κινήτρου για παρακολούθηση εκπαίδευσης

Στο αναφερόμενο διάγραμμα πολλά άτομα (25%) παρακολουθούν κάποια μορφή εκπαίδευση με σκοπό την αύξηση του μισθού. Το 30% των ατόμων έχουν ως κίνητρο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το 20% έχει ως κίνητρο τη γνώση. Το 15% την αλλαγή πόστου και τέλος το 10% έχει ως κίνητρο την εμπειρία. Οι εργαζόμενοι απέκτησαν όχι μόνο επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης, αλλά η εκπαίδευση διευρύνει επίσης τις επιλογές τους στον καθορισμό στόχων σταδιοδρομίας. Μπορούν να έχουν την ευκαιρία να γνωρίσουν άλλες θέσεις, αυξάνει τις δυνατότητες προαγωγών.

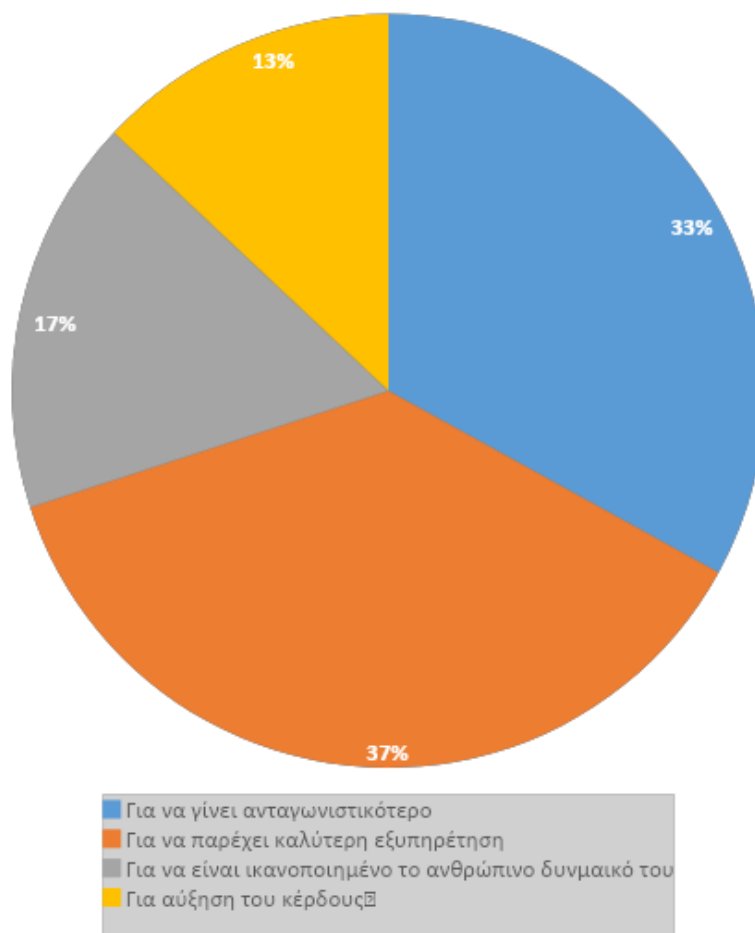
η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα



Διάγραμμα 21. Ποσοστό αντίληψης για την εκπαίδευση του προσωπικού που αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

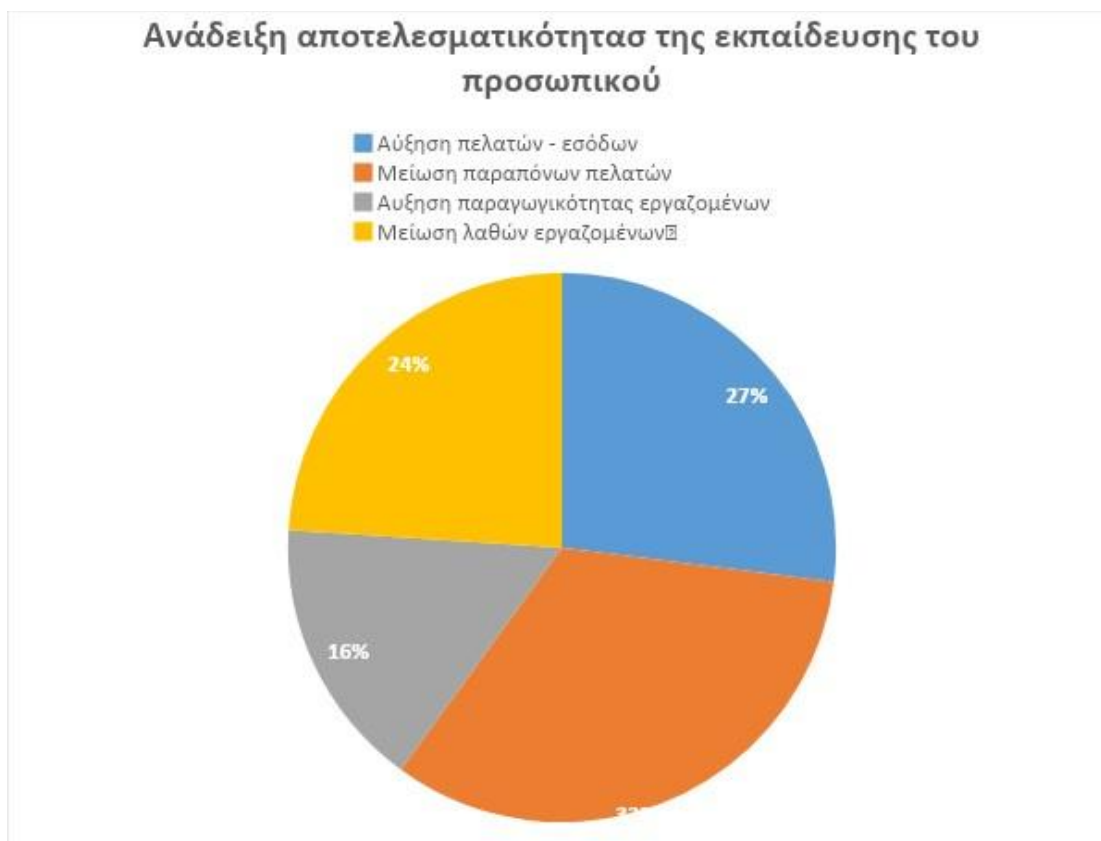
Το 40% των συμμετεχόντων πιστεύει πως η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί πάρα πολύ μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την ξενοδοχειακή μονάδα. Το 39% πιστεύει πως αποτελεί πολύ. Το 19% αποτελεί μέτριο παράγοντα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το 2% ότι αποτελεί ελάχιστο παράγοντα.

ο βασικότερος λόγος που ένα ξενοδοχείο είναι ωφέλιμο να οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό του



Διάγραμμα 22. Ποσοστό για τον λόγο που ένα ξενοδοχείο οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα

Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες το 37% πιστεύει ότι για ένα ξενοδοχείο είναι ωφέλιμο να οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι για να παρέχουν οι εργαζόμενοι καλύτερη εξυπηρέτηση. Το 33% των συμμετεχόντων πιστεύει πως ο λόγος είναι ο ανταγωνισμός. Το 17% πιστεύει πως γίνονται για να είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό και τέλος το 13% πιστεύει γίνεται για αύξηση κέρδους.



Διάγραμμα 23. Ποσοστό για την ανάδειξη της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης στο προσωπικό

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης στο προσωπικό φαίνεται στην μείωση των παραπόνων των πελατών (33%). Το 27% πιστεύει πως φαίνεται στην αύξηση των πελατών οπότε και των εσόδων. Το 24% υποστηρίζει πως μέσω της εκπαίδευσης μειώνονται τα λάθη των εργαζομένων. Το 16% πιστεύει πως η αποτελεσματικότητα θα φανεί στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Η φήμη και η αντίληψη των πελατών συνδέονται άμεσα, επειδή η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των πελατών και συνεπώς την αντίληψη των πελατών για την εικόνα του ξενοδοχείου. Στο τελικό στάδιο, η εταιρική εικόνα εξαρτάται από την υποσχόμενη παρεχόμενη υπηρεσία καθώς και η αντίληψη του πελάτη για αυτές τις υπηρεσίες.

7.2 Συσχετίσεις μεταβλητών

Με τη χρήση του ελέγχου ανεξαρτησίας (chisquaretest) για δύο ανεξάρτητα δείγματα διερευνήθηκε το κατά πόσο υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και τους τρόπους εκπαίδευσης

ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΤΕΣΤ

	Χ- τετράγωνο	ΒΕ	Ασυμπτ. Στ. Σημ.
Μορφή εκπαιδ.	44.80	4	0.000
Τομέας	9.10	4	0.059
Τρόπος διεξ. Εκπ	9.52	3	0.023
Βελτίωση απόδοσης	104.40	4	0.000
Εκπαίδευση προσωπικού	36.80	3	0.000
Εκπαίδευση και αυτοβελτίωση	69.36	3	0.000
Επαγγελματική ανέλιξη	44.96	3	0.000
Απαραίτητη η εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο	5.76	1	0.016
Πορεία ξενοδοχείων	41.54	2	0.000
φύλο	6.76	1	0.009
ηλικία	64.56	3	0.000
Οικογενειακή κατάσταση	12.96	1	0.000
εκπαίδευση	1	1	0.317

Ho: Δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των τρόπων εκπαίδευσης

H1: Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των συνθηκών εργασίας

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών των δημογραφικών χαρακτηριστικών και του τρόπου εκπαίδευσης, η μορφή εκπαίδευσης, η βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, η αυτοβελτίωση του προσωπικού, η επαγγελματική ανέλιξη, η πορεία της ξενοδοχειακής μονάδας, η εκπαίδευση του προσωπικού, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση. Οι υπόλοιπες μεταβλητές δεν παρουσιάσουν κάποια συσχέτιση καθώς το $\text{sig} > 0.005$.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συνδυάζοντας όλες τις παραπάνω πληροφορίες, με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και των απαντήσεων του ξενοδοχειακού προσωπικού στο ερωτηματολόγιο, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι στην πραγματικότητα η εκπαίδευση στον κλάδο της φιλοξενίας είναι εξαιρετικής σημασίας.

Τα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο συμπίπτουν με τις βιβλιογραφικές αναφορές και αποδεικνύουν τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού. Συγκεκριμένα, διαπιστώθηκε ότι οι πρακτικές εκπαίδευσης του προσωπικού του ξενοδοχείου θα έχουν αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της διανομής της ποιοτικής υπηρεσίας και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση των πελατών και στην απόδοση του ξενοδοχείου.

Οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εκπαιδεύουν κατά διαστήματα το προσωπικό τους γιατί όλα τα πράγματα αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Έτσι όλο το προσωπικό θα ενημερωθεί και θα ανανεωθεί από τις σχετικές αλλαγές στον κλάδο της φιλοξενίας. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα σημαντικό στοιχείο στον ξενοδοχειακό τομέα, επειδή έχει πολλά οφέλη από την άποψη των εργαζομένων, της εταιρείας και των πελατών. Όσο περισσότερο εκπαιδεύει μια ξενοδοχειακή επιχείρηση κατά διαστήματα στο προσωπικό της, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα έχει στο μέλλον.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό για τους ξενοδόχους επιχειρηματίες να κατανοήσουν ότι η ευημερία, η κερδοφορία και η βιωσιμότητα της εταιρείας τους, η εξέλιξη, η ανάπτυξη καθώς

και η μείωση του κόστους προέρχονται κυρίως από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Η υψηλή ποιότητα υπηρεσιών είναι το κλειδί της επιτυχίας που σε μεγάλο βαθμό προέρχεται από ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Το πιο σημαντικό από όλα είναι οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων να επενδύσουν στις γνώσεις και τις δεξιότητες των υπαλλήλων τους, ενισχύοντας σε αυτό το θέμα την εικόνα του ξενοδοχείου, το εμπορικό σήμα και τη συνολική ικανοποίηση του πελάτη.

Όσον αφορά τους εργαζομένους, η εκπαίδευση μπορεί να είναι απολύτως γόνιμη για αυτούς γιατί γίνονται πιο ανταγωνιστικοί και πιο δραστήριοι καθώς και η απόδοσή τους αυξάνεται αρκετά ώστε να επιτύχουν τους οργανωτικούς στόχους. Ένα άλλο πράγμα που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι τα κίνητρα και η ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού καθώς και η δέσμευσή τους για την επιχείρηση.

Ένα ανεκπαιδευτο προσωπικό ισοδυναμεί με μείωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των εταιρειών έναντι των ανταγωνιστών τους και της παραγωγικότητάς του.

Είναι απαραίτητο οι επιχειρηματίες ξενοδοχείων και τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να καταβάλουν πολύ μεγαλύτερη προσπάθεια για την εκπαίδευση του προσωπικού και να το λάβουν πιο σοβαρά υπόψη. Η φροντίδα του προσωπικού τους καθώς και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους σημαίνει ότι το εργατικό δυναμικό θα ενισχυθεί μακροπρόθεσμα.

Οι μακροπρόθεσμες στρατηγικές και τα αποτελέσματα πραγματοποιούνται μόνο από καλά εκπαιδευμένο προσωπικό. Οι ιδιοκτήτες ξενοδοχείων θα πρέπει επίσης να λαμβάνουν υπόψη ότι στις εταιρικές τους στρατηγικές θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης προκειμένου να επιτύχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αποφεύγοντας κάτι τέτοιο, πολλά προβλήματα θα έρθουν στο προσκήνιο, όπως αναξιόπιστο και μη παραγωγικό προσωπικό, χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών, αποτυχία υπηρεσιών και ελλείψεις ανάκτησης υπηρεσιών, η παραγωγικότητα της ξενοδοχειακής εταιρείας θα μειωθεί και η συνολική της επιχείρηση δεν θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό. Φυσικά θα χρειαστεί χρόνος και οικονομικοί πόροι για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος. Ωστόσο, οι ιδιοκτήτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στις θετικές πτυχές της εκπαίδευσης και στα θετικά αποτελέσματα που αυτό θα φέρει.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα βασικό εργαλείο διαχείρισης, έχει πολλά οφέλη, αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας, βοηθά τους εργαζόμενους και την ίδια την εταιρεία να ανταγωνιστούν στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, μειώνει τις ζημιές και τις σπατάλες. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένας τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων, αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους, επέκτασης των γνώσεών τους, προετοιμασίας των εργαζομένων για αυτο-ανάπτυξη.

Ο κύριος σκοπός της εκπαίδευσης του προσωπικού στην περίπτωση των ξενοδοχείων είναι η βελτίωση των ποιοτήτων των εργαζομένων για την παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης στους πελάτες, αλλά οι εργαζόμενοι δεν θεώρησαν την αυτοανάπτυξη ως τον πιο σημαντικό λόγο εκπαίδευσης, επομένως, θα πρέπει να οδηγηθούν στη σωστή κατεύθυνση. που είναι να βελτιώσουν τον εαυτό τους και την εξυπηρέτηση των πελατών αλλά όχι για ανταγωνισμό ή προώθηση κ.λπ. άλλους λόγους

Στο μέλλον θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί έρευνα που να μελετά τα εκπαιδευτικά σεμινάρια που πραγματοποιούνται στα ξενοδοχεία της Ελλάδας σε σχέση με τα ξενοδοχεία κάποιας άλλης ευρωπαϊκής χώρας.

Βιβλιογραφία

- Baum, T. (2007). Human resources in tourism: Still waiting for change. *Tourism Management*,
- **Connolly** and McGing (2007) High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector
- P Tavitiyaman · 2012 The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance
- (Becker. B. and Gerhart B., 1996) The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects
- Wright, Dunford και Snell (2001) Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*
- (Delaney J.T & Huselid M.A., 1996) The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*
- (Antonioni, 1996) Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*
- (London and Smither, 1995) Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*
- Monfore, Douthitt & Carson (2011) Maximizing the Impact and Effectiveness of HR Analytics to Drive Business Outcomes
- (Haynes and Fryer 2000) Human resources, service quality and performance: A case study
- (Jafari and Fayos-Sola, 1996) **Human resources development** and quality tourism: A multi-conference report.

- (Jolliffe and Farnsworth, 2003) Seasonality in tourism employment: human resource challenges
- Conner, J. and Ulrich, D. (1996) Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric. Human Resource Planning
- Debra F. Cannon & Catherine M. Gustafson (2002) Training and Development for the Hospitality Industry
- Creswell (2003) Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.)
- Wayne Mondy R., Martocchio (2018). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού
- Μπιτχάβας Γεώργιος (2020) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμογές σε ξενοδοχειακές μονάδες, Πτυχιακή εργασία, Επιβλέπων: Παναγόπουλος Αναστάσιος
- Παπαντωνίου Δανάδη (2020) “Στρατηγικό Μάνατζμέντ και αναγωνηστικό πλεονέκτημα. Μελέτη περίπτωσης” ,Διπλωματική εργασία, Επιβλέπων: Γεωργόπουλος Νικόλαος
- Πέτρος Ρούσος (2017) “Διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Μελέτη περίπτωσης στο ξενοδοχείο Χανδρής της Χίου” ,Πτυχιακή εργασία, Επιβλέπων: Αριστείδης Παπαρηγορίου
- Βελόγλου Μαρία (2020) “Το ανθρώπινο δυναμικό ως ανταγωνηστικό πλεονέκτημα στις τουριστικές επιχειρήσεις και η επίδραση της τεχνολογίας στην απασχόληση του ανθρώπινου δυναμικού”, Πτυχιακή εργασία, Επιβλέπουσα: Δήμου Ειρήνη
- Αντώνιος Κωσταρέλος (2018) Ο Ρόλος της Εκπαίδευσης του Προσωπικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και η Συμβολή της στην Αναβάθμιση των Προσφερόμενων Ξενοδοχειακών Υπηρεσιών. Μελέτη Περίπτωσης Ξενοδοχειακών Μονάδων Χερσονήσου Κασσάνδρας Χαλκιδικής.» Μεταπτυχιακή εργασία, Επιβλέπων Α: Σεργόπουλος Κωνσταντίνος, Επιβλέπων Β: Μιχαηλίδης Κωνσταντίνος
- Τουρτόγλου Φωτεινή (2014) “Εφαρμόζοντας την αξιολόγηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες της Θεσσαλονίκης - Μια εμπειρική προσέγγιση της στάσης του προσωπικού” Διπλωματική εργασία, Επιβλέπων καθηγητής Μιχαήλ Δημητρίου
- Βασιλική Βαβαρούτα (2022) “Αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων: Μελέτη περίπτωσης Μίας πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας “, Διπλωματική εργασία, Επιβλέπων καθηγητής: Δούκας Χρυσόστομος, Συν-επιβλέπων: Πανόπουλος Δημήτριος
- Βυλλιώτη Αικατερίνη (2017) Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Η εκπαίδευση ως επένδυση για την επιχείρηση, Πτυχιακή εργασία, Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Α. Χυζ
- Μητρόπουλος Θ. (2017). “Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις. Μελέτη Περίπτωσης Costa Navarino” , Επιβλέπων: Σταυρινούδης Θεόδωρος
- Ασπρίδης Γιώργος (2020) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Διεπιστημονική προσέγγιση. Εκδόσεις Κριτική
- Νεράντζης, Κ., (2018). Πληροφοριακά συστήματα και εφαρμογές σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

- Χυτήρης Λ. (2013) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων,
- Λαγός, Δ. & Λιαργκόβας, Π., (2013). Τουριστική Οικονομία. Ειδικότητα Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων. Έκδοση. Εκδόσεις Διόφαντος
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές. Α΄ Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς (2007) Γυναίκες και διοίκηση επιχειρήσεων
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου.
- Πλατσίδου-Γονίδα (2005) Τα κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης των νηπιαγωγών και η επίδραση τους στην επαγγελματική τους ικανοποίηση
- Earl Babbie (2011) Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα
- Ξηροτύρη (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Σιωμικός Γεώργιος, Μαύρος Δημήτριος (2008) Ερευνά αγοράς
- (Schermerhon και Bachrach,2018) Εισαγωγή στο Management
- (Mondy και Martocchio, 2017) Διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού
- (Κανελλόπουλος 1991) Διοίκηση προσωπικού, ανθρωπίνου δυναμικού
- (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ. (1997) Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού
- Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β (1996) Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων
- Μάντζαρης (2003) Σύγχρονη οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων
- Babbie Earl (2011) Εισαγωγή στην κοινωνική έρευνα
- Σιώμκος Γ. & Μαύρος Δ. (2008) Έρευνα αγοράς
- Zaidi (2017) Building Brave New Worlds: Science Fiction and Transition Design

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αυτή η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο πραγματοποίησης μεταπτυχιακής εργασίας και διερευνά τις τεχνικές και τις μεθόδους εκπαίδευσης των υπαλλήλων στην ξενοδοχειακή μονάδα Chandris Hotels. Η συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και ο χρόνος συμπληρωσής του διαρκεί λιγότερο από 10 λεπτά.

Οι απαντήσεις που θα δώσετε θα κρατηθούν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Έχετε συμμετάσχει/παρακολουθήσει κάποιας μορφής εκπαίδευση στην ξενοδοχειακή επιχείρηση που εργάζεστε;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Αν ναι, σε ποιο τομέα;

1. Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο της δουλείας
2. Πληροφορικής
3. Μάρκετινγκ-Πωλήσεων
4. Οργάνωσης και διοίκησης
5. Διοίκηση ομάδων
6. Ηγεσία και επικοινωνία

Με ποιο τρόπο διεξάγεται συνήθως η εκπαίδευση ;

1. online εκπαίδευση
2. Δια ζώσης(σεμινάριο)
3. Συνδυασμός των παραπάνω
4. Στην θέση εργασίας

Η εκπαίδευση που λάβατε σας βοήθησε να βελτιώσετε την απόδοση σας τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων σας ;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Το ξενοδοχείο που εργάζεστε διοργανώνει συχνά εκπαιδευτικά προγράμματα;

1. Καθόλου συχνά

2. Μία φορά τον χρόνο
3. 2 με 3 φορές τον χρόνο
4. 4+ φορές τον χρόνο

Κατά την γνώμη σας, η εκπαίδευση που λαμβάνετε αποτελεί κίνητρο αυτοβελτίωσης;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Κατά πόσο συνέβαλε η εκπαίδευση στην επαγγελματική σας ανέλιξη;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Γενικότερα πιστεύετε ότι είναι απαραίτητη η εκπαίδευση στον ξενοδοχειακό κλάδο;

1. Καθόλου
2. Μερικές φορές
3. Πάντα

Πόσο σημαντική είναι η εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού για την πορεία μιας ξενοδοχειακής μονάδας;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Έχετε αξιολογηθεί για τις γνώσεις της εκπαίδευσης που λάβατε;

1. ΝΑΙ
2. ΟΧΙ

Αν ναι , από ποιον;

1. Άμεσο προϊστάμενο
2. Από εμένα τον ίδιο
3. Από συναδέλφους και άμεσους συνεργάτες
4. Από άμεσους υφιστάμενους

Ποιο θα ήταν το σημαντικότερο κίνητρο για εσάς, για να παρακολουθείτε κάποιου είδους εκπαίδευση;

1. Οικονομικός στόχος
2. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
3. Καθαρά θέμα γνώσεων
4. Εμπειρία
5. Αλλαγή πόστου

Κατά πόσο θεωρείτε ότι η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην τουριστική αγορά;

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Μέτρια
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο βασικότερος λόγος που ένα ξενοδοχείο είναι ωφέλιμο να οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα για το ανθρώπινο δυναμικό του;

1. Για να γίνει ανταγωνιστικότερο
2. Για να παρέχει καλύτερη εξυπηρέτηση
3. Για να είναι ικανοποιημένο το ανθρώπινο δυναμικό του
4. Για αύξηση του κέρδους

Πως πιστεύετε ότι αναδύεται η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού;

1. Αύξηση πελατών - εσόδων

2. Μείωση παραπόνων πελατών
3. Αυξηση παραγωγικότητας εργαζομένων
4. Μείωση λαθών εργαζομένων

Φύλο

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

Ηλικία

1. 18-24
2. 25-30
3. 31-40
4. 41-50

Οικογενειακή κατάσταση

1. Αγαμος
2. Έγγαμος
3. Διαζευγμένος
4. Χήρος

Επίπεδο εκπαίδευσης

1. Δημοτικό
2. Γυμνάσιο
3. Λύκειο
4. ΑΕΙ/ΤΕΙ
5. Μεταπτυχιακό
6. Διδακτορικό

Επαγγελματική θέση

1. Διευθυντής
2. Προιστάμενος
3. Υπάλληλος
4. Άλλο:

Επαγγελματική Εμπειρία σε έτη

1. 0-2
2. 3-5
3. 6-10
4. 11-20
5. 21+

Κατοχή θέσης σε έτη

1. 0-2
2. 3-5
3. 6-10
4. 11-20
5. 21+

Τμήμα εργασίας

1. Υποδοχή
2. Επισιτισμός
3. Καθαριότητα
4. Οριζόντια (Λογιστήριο, κρατήσεις, προμήθειες)
5. Συντήρηση
6. Υπηρεσίες ψυχαγωγίας, Αναψυχής