



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ  
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΠΑΠΑΡΟΥΝΑΣ ΠΕΤΡΟΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΛΑΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2022

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

## Περιεχόμενα

Περίληψη.....	2
Abstract .....	4
Εισαγωγή.....	5
1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	8
1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	8
1.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	9
1.2.1. Προγραμματισμός.....	10
1.2.2. Προσέλκυση .....	11
1.2.3. Επιλογή.....	15
1.2.4. Υποδοχή και Ένταξη .....	22
1.2.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη .....	23
1.2.6. Αμοιβές και παροχές.....	29
1.2.7. Αξιολόγηση εργαζομένων .....	34
1.2.8. Συνθήκες εργασίας .....	39
2. Ξενοδοχειακός Κλάδος.....	44
2.1. Η έννοια του τουρισμού.....	44
2.2. Η σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου.....	45
2.3. Τα χαρακτηριστικά ενός ξενοδοχείου .....	45
2.4. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος .....	47
2.5. Η οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων.....	49
2.6. Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων .....	51
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις .....	54
3.1. Έννοια.....	54
3.2. Στόχοι.....	56
3.3. Αρμοδιότητες.....	57
3.4. Προβλήματα από την έλλειψη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού .....	58
4. Ερευνητική μεθοδολογία.....	61
4.1. Εισαγωγή .....	61
4.2. Στόχος της έρευνας .....	61
4.3. Δομή ερωτηματολογίου .....	62
4.4. Συλλογή δεδομένων .....	63
5. Αποτελέσματα της έρευνας .....	64
5.1. Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων .....	64
5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων.....	64
5.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	80
5.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων .....	82
Συμπεράσματα.....	83
Βιβλιογραφία.....	86
Παράρτημα.....	88

## Περίληψη

Ο τουρισμός αποτελεί τεράστια βιομηχανία παγκοσμίως και στην Ελλάδα είναι ίσως ο κλάδος με τη μεγαλύτερη συνεισφορά στο ΑΕΠ της χώρας. Είναι ένας τομέας ο οποίος, ειδικά τα τελευταία χρόνια έχει γνωρίσει ραγδαία ανάπτυξη, ενώ συμβάλλει αποφασιστικά στη μείωση της ανεργίας. Βασικό συστατικό στοιχείο του τουρισμού αποτελεί η διαμονή και κατά συνέπεια ο ξενοδοχειακός κλάδος, κύριο αντικείμενο του οποίου είναι η φιλοξενία των τουριστών.

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα οργανώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρει στους πελάτες της την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση, εξασφαλίζοντας σημαντικά κέρδη για την ίδια. Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (ή ανθρώπινων πόρων) έχει ως αρμοδιότητα να διαχειρίζεται όσο γίνεται καλύτερα το προσωπικό της επιχείρησης. Οι ενέργειες στις οποίες προχωρά γίνονται με στόχο την προετοιμασία των υπαλλήλων, ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες του ξενοδοχείου.

Το τμήμα αυτό έχει στη διάθεση του ορισμένα εργαλεία ώστε να καταφέρνει να επιτυγχάνει τους στόχους που τίθενται. Κυριότερες λειτουργίες – εργαλεία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν ο προγραμματισμός, η προσέλκυση, η επιλογή, η υποδοχή των νέων υπαλλήλων, η εκπαίδευση τους, η αξιολόγηση, η υιοθέτηση πολιτικής αμοιβών και η διασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας για τους υπαλλήλους.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διαπιστωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στα ξενοδοχεία οι παραπάνω λειτουργίες και να γίνουν αντιληπτές οι ιδιαιτερότητες του κλάδου αυτού. Στο πλαίσιο αυτό πραγματοποιήθηκε έρευνα, ώστε να φανεί στην πράξη πόσο επηρεάζεται το προσωπικό ενός ξενοδοχείου από την ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και από την καλή του λειτουργία. Η έρευνα αυτή στηρίχθηκε σε ερωτηματολόγιο που κλήθηκαν να απαντήσουν υπάλληλοι κεντρικού ξενοδοχείου της Αθήνας. Μέσω του ερωτηματολογίου αυτού έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που απορρέονται από τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στην εργασία αυτή λοιπόν γίνεται ανάπτυξη θεμάτων που αφορούν την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και τον ξενοδοχειακό κλάδο, τόσο ως ξεχωριστές έννοιες, όσο και ως κομμάτια ενός ενιαίου συνόλου, και επιπλέον ερευνώνται θέματα που απασχολούν το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής συμπεραίνεται ότι η κουλτούρα που αναπτύσσει μία ξενοδοχειακή μονάδα, το διαμορφωθέν εργασιακό περιβάλλον και ο τρόπος διοίκησης του ξενοδοχείου αυτού, είναι σημαντικές παράμετροι για την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια του προσωπικού. Όλες οι έννοιες αυτές,

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

όπως φαίνεται και στην έρευνα, συνδέονται άμεσα με τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Καθώς λοιπόν οι εργαζόμενοι αποτελούν σημαντικό τμήμα της παραγωγικής διαδικασίας μίας επιχείρησης (εν προκειμένω την παροχή βέλτιστων υπηρεσιών), η εφαρμογή των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει αντίκτυπο στην ψυχολογία των υπαλλήλων και, κατά συνέπεια, στα αποτελέσματα της ίδιας της επιχείρησης.

## Abstract

Tourism is a huge industry worldwide and in Greece it is perhaps the sector with the largest contribution to the country's GDP. It is a sector which, especially in recent years, has experienced rapid growth, while contributing decisively to the reduction of unemployment. The main component of tourism is accommodation and, consequently, the hotel sector, the main activity of which is the hospitality of tourists.

Every hotel establishment is organized in such a way as to offer its customers the best possible service, ensuring significant profits for itself. The human resources department is responsible for managing the staff of the company to the best of its ability. The actions it takes are aimed at preparing the employees, so as to enable them to provide high quality services to the hotel's customers.

This department has at its disposal certain tools to manage to achieve its goals. The main functions - tools of the human resources department are planning, recruitment, selection, reception of new employees, their training, evaluation, adoption of remuneration policy and ensuring good working conditions for employees.

The purpose of this thesis is to determine how these functions are applied in hotels and to understand the specificities of this sector. In this context, research was conducted to show practically how much the staff of a hotel is influenced by the existence of a human resources department, as well as by its good functioning. This research was based on a questionnaire that employees of a central hotel in Athens were asked to answer. Through this questionnaire, an attempt was made to identify those elements that are derived by the functioning of the human resources department.

In this thesis, therefore, issues concerning human resource management and the hotel industry, both as separate concepts and as parts of a single whole, are developed and, in addition, issues that concern the staff of a hotel unit are investigated. On completion of this process, it is concluded that the culture developed by a hotel, the working environment and the way that this hotel is managed are important parameters for staff satisfaction or dissatisfaction. All these concepts, as shown in the survey, are directly linked to the functions of human resources management. Therefore, as employees are an important part of the production process of a company (in this case the provision of optimal services), the implementation of human resources management functions have an impact on the psychology of employees and, consequently, on the results of the company.

## Εισαγωγή

Κάθε επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους της, έχει στη διάθεση της ορισμένους παραγωγικούς συντελεστές, η ορθή χρήση των οποίων συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια στην αύξηση της κερδοφορίας. Ένας από αυτούς τους παραγωγικούς συντελεστές είναι και το προσωπικό της, η ορθή διοίκηση και κινητοποίηση του οποίου μπορεί να οδηγήσει σε εξαιρετικά για την επιχείρηση αποτελέσματα.

Κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεση της υπαλλήλους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την επιτυχή ολοκλήρωση ορισμένων εργασιών. Το αντικείμενο της επιχείρησης, οι στόχοι οι οποίοι τίθενται και το πόστο το οποίο κατέχει κάθε εργαζόμενος καθορίζουν το είδος της εργασίας που καλείται να αναλάβει. Αρμοδιότητα της επιχείρησης είναι να αναθέτει τις εργασίες αυτές στο κατάλληλο πρόσωπο, για να εξασφαλίσει ότι θα ολοκληρωθούν αποτελεσματικά και εντός του επιθυμητού χρονικού πλαισίου.

Όσο μεγαλύτερη βέβαια είναι μια επιχείρηση, τόσο περισσότερες είναι οι εργασίες που πρέπει να ολοκληρωθούν, τόσο μεγαλύτερος ο αριθμός των υπαλλήλων και τόσο μεγαλύτερη η δυσκολία να διευκρινιστούν οι δυνατότητες και οι ανάγκες τους. Τις δυσκολίες αυτές και την πολυπλοκότητα της παραπάνω διαδικασίας καλείται να διαχειριστεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα αυτό είναι αρμόδιο για την ορθή διοίκηση του προσωπικού της επιχείρησης, η οποία θα οδηγήσει σε πολλαπλά οφέλη όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Προφανώς εξαίρεση δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι ιδιαιτερότητες του κλάδου αυτού αναδεικνύουν την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός τμήματος που θα είναι υπεύθυνο για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Το προϊόν το οποίο καλούνται να προσφέρουν οι επιχειρήσεις αυτές στους πελάτες τους είναι η φιλοξενία, η παροχή δηλαδή των καλύτερων δυνατών υπηρεσιών. Λόγω λοιπόν της συνεχούς επαφής ξενοδοχοϋπαλλήλων και τουριστών (ή εργαζομένων και πελατών), το προσωπικό πρέπει να είναι κάθε στιγμή σε θέση να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των επισκεπτών, χαρίζοντας τους μία εξαιρετική εμπειρία φιλοξενίας.

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να εντοπιστεί ο βαθμός στον οποίο υφίσταται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα, καθώς και η επίδραση που μπορεί να έχει. Συγκεκριμένα ερευνάται ο τρόπος με τον οποίο η κουλτούρα που καθιερώνεται σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, το εργασιακό περιβάλλον που έχει διαμορφωθεί, ο τρόπος διοίκησης και η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζονται, είτε θετικά είτε αρνητικά, από τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αυτής γίνεται αναφορά σε σημαντικά θέματα για την κατανόηση των όσων περιγράφονται παραπάνω. Γίνεται λοιπόν εισαγωγή στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και παρουσιάζονται οι σπουδαιότερες λειτουργίες του τμήματος. Πιο συγκεκριμένα μελετώνται διεξοδικά ο προγραμματισμός, η προσέλκυση των υποψηφίων, η επιλογή των νέων υπαλλήλων, η υποδοχή τους στο νέο τους εργασιακό περιβάλλον, η εκπαίδευση, η πολιτική αμοιβών, η αξιολόγηση και τέλος οι συνθήκες εργασίας υπό τις οποίες καλούνται να δουλέψουν. Στο τέλος του κεφαλαίου αυτού ο αναγνώστης θα είναι σε θέση να έχει γνώση των αρμοδιοτήτων και του τρόπου λειτουργίας του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης.

Στο επόμενο κεφάλαιο της εργασίας γίνεται παρουσίαση του ξενοδοχειακού κλάδου στην Ελλάδα. Αφού ολοκληρωθεί μία σύντομη αναφορά στην έννοια του τουρισμού, βασικό συστατικό του οποίου αποτελεί η ξενοδοχειακή βιομηχανία, γίνεται προσπάθεια για την κατανόηση σημαντικών παραμέτρων στον κλάδο των ξενοδοχείων. Γίνεται λοιπόν αναφορά στα χαρακτηριστικά μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αναλύεται η αγορά, ενώ μελετώνται ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων αυτών. Σκοπός είναι να γίνουν αντιληπτές οι ιδιαιτερότητες του κλάδου αυτού, και ο γενικότερος τρόπος λειτουργίας του.

Αφού λοιπόν ολοκληρωθούν αυτά τα δύο κεφάλαια, γίνεται μια προσπάθεια να κατανοηθεί πως οι δύο έννοιες που αναλύθηκαν παραπάνω, μπορούν να συνυπάρξουν. Πρόκειται δηλαδή για μία προσέγγιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο. Αφού μελετηθεί η έννοια και οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, εξετάζονται οι στόχοι και οι αρμοδιότητες του τμήματος αυτού. Στόχος του κεφαλαίου είναι να διαπιστωθεί η αναγκαιότητα του εν λόγω τμήματος για τη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, γι' αυτό άλλωστε μελετώνται και τα προβλήματα που μπορούν να προκύψουν εφόσον δεν υφίσταται τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία, βασισμένη σε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο στηρίζεται στους τέσσερεις βασικούς άξονες που αναφέρθηκαν παραπάνω, δηλαδή την κουλτούρα της επιχείρησης, το εργασιακό περιβάλλον, τη διοίκηση και την ικανοποίηση. Για τις ανάγκες της έρευνας το ερωτηματολόγιο αυτό μοιράστηκε στους υπαλλήλους κεντρικού ξενοδοχείου της Αθήνας. Το κεφάλαιο αυτό εξετάζει τους στόχους της έρευνας, τη δομή του ερωτηματολογίου και τέλος τον τρόπο με τον οποίο συλλέχθηκαν τα δεδομένα της έρευνας.

Έπειτα ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής. Το ερωτηματολόγιο που συντάχθηκε απαντήθηκε από 64 υπαλλήλους διαφόρων πόστων του ξενοδοχείου. Αφού έγινε η συλλογή των ερωτηματολογίων, οι απαντήσεις και τα δεδομένα που προέκυψαν, επεξεργάστηκαν μέσω του προγράμματος Microsoft Excel. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων και στο τέλος του γίνεται μία συγκεντρωτική απεικόνιση τους.

Κλείνοντας, πριν γίνει αναφορά τις βιβλιογραφικές πηγές, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας. Ασφαλώς η εξαγωγή των συμπερασμάτων είναι βασισμένη στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε αλλά και στα θέματα που μελετήθηκαν πριν από αυτή. Όπως φάνηκε, οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου που εξετάστηκε νιώθουν ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Με δεδομένο λοιπόν το γεγονός ότι ένας από τους βασικούς στόχους κάθε τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η ικανοποίηση των υπαλλήλων της επιχείρησης, το αντίστοιχο τμήμα του εν λόγω ξενοδοχείου μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο.



## 1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον συνεχώς μεταβαλλόμενο σε οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό επίπεδο. Στόχος των επιχειρήσεων είναι η όσο δυνατόν μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα στην εργασία, τα οποία οδηγούν στη μέγιστη αποδοτικότητα. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεση της διάφορους συντελεστές παραγωγής τους οποίους πρέπει να διαχειριστεί με τον κατάλληλο τρόπο ώστε να επιτύχει τα καλύτερα γι' αυτήν αποτελέσματα. Ένας κομβικός συντελεστής για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση είναι το ανθρώπινο δυναμικό που έχει στη διάθεση της, οι εργαζόμενοι της δηλαδή, το οποίο καλείται να διαχειριστεί κατάλληλα για να έχει τη μέγιστη δυνατή ωφέλεια.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) είναι η επιστήμη που ασχολείται με τη διαχείριση των εργαζομένων. Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά γίνεται προσέγγιση του όρου της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στη συνέχεια εντοπίζονται οι στόχοι της και αναλύονται οι βασικές λειτουργίες της.

### 1.1. Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην σύγχρονη οικονομική ζωή κάθε οικονομική μονάδα έχει στη διάθεσή της πόρους τους οποίους διαθέτει με τον βέλτιστο κατά την ίδια τρόπο, ώστε να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Έναν τέτοιο απαραίτητο πόρο αποτελεί και το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με την εργασία του συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της μονάδας. Όπως έχει μεταβληθεί ο ρόλος και η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού, έτσι έχουν μεταβληθεί και οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για τη διοίκησή του.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μέρος της επιστήμης του μανάτζμεντ και έχει ως αντικείμενο όλες τις εργασίες που αφορούν τις υποθέσεις του προσωπικού, όπως ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση, η επιλογή, η ένταξη των εργαζομένων στο εργασιακό τους περιβάλλον, η εκπαίδευσή του, η αξιολόγηση, η διαχείριση των αμοιβών και η μέριμνα για καλές συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στο πλαίσιο φιλοσοφιών, πολιτικών και πρακτικών για τη διαχείριση της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα σε έναν εργοδότη και έναν εργαζόμενο (Wilton 2011).

## 1.2. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στην προσπάθεια της βέλτιστης ωφέλειας, η επιχείρηση διοικεί το ανθρώπινο δυναμικό της με τέτοιο τρόπο ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα του. Υπάρχουν διάφορα εργαλεία, όπως έχει αναφερθεί προηγουμένως, που η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει στη διάθεση της για να επιτύχει τους στόχους της. Συνοπτικά, τα εργαλεία αυτά (ή λειτουργίες) είναι:

- Προγραμματισμός: Αφορά τον προσδιορισμό των αναγκών σε προσωπικό και τις ενέργειες που θα ακολουθηθούν για την στελέχωση της επιχείρησης.
- Προσέλκυση: Πρόκειται για τις ενέργειες που ακολουθούνται ώστε να εντοπιστούν οι καλύτεροι υποψήφιοι και να παρακινηθούν για να δηλώσουν ενδιαφέρον για τις θέσεις εργασίας που προσφέρονται.
- Επιλογή: Είναι η διαδικασία κατά την οποία εξετάζονται όλες οι αιτήσεις και αξιολογούνται, στην προσπάθεια επιλογής των ικανότερων υποψηφίων.
- Υποδοχή και ένταξη: Αποτελούν τις ενέργειες της επιχείρησης ώστε ένας νεοπροσληφθείς για νιώσει άνετα στο καινούργιο του εργασιακό περιβάλλον και να καταφέρει να προσαρμοστεί όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Αναφέρεται στον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του εργατικού δυναμικού και τις πρακτικές που ακολουθούνται για την εκπαίδευση του και την ανάπτυξη νέων, χρήσιμων για την εργασία του, ικανοτήτων.
- Αμοιβές και παροχές: Αφορά την ανταμοιβή που προσφέρει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της σε αντάλλαγμα με τις υπηρεσίες τους, και τις διάφορες μορφές που μπορεί να έχει.
- Αξιολόγηση: Η δράση αυτή συμπεριλαμβάνει όλες τις ενέργειες της επιχείρησης για να γίνει αντιληπτή η απόδοση των εργαζομένων στις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί, καθώς και η προσπάθειες για περαιτέρω βελτίωση τους.
- Συνθήκες εργασίας: Αποτελούν τις προσπάθειες της επιχείρησης για την διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων, με αποτέλεσμα να μην έχουν προβλήματα που τους εμποδίζουν να αποδώσουν στο μέγιστο των ικανοτήτων τους.

### 1.2.1. Προγραμματισμός

Το ανθρώπινο δυναμικό μίας εταιρείας είναι ένα από τα πιο σημαντικά «περιουσιακά» της στοιχεία, καθώς οι δεξιότητες του προσωπικού τις είναι αυτές που σε μεγάλο βαθμό θα παίξουν σημαντικό ρόλο στην πορεία της. Ο προγραμματισμός είναι ο όρος αυτός που αναφέρεται στις διαδικασίες όπου η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους της, οι οποίοι εξαρτώνται από το αν η επιχείρηση είναι σε φάση ανάπτυξης, έχει καθιερωθεί ή παρακμάζει. Στον κλάδο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να υπάρξει η επιθυμητή στελέχωση (Μπουραντάς, 2002). Πιο συγκεκριμένα, οι διενεργούντες τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση:

- Να προβλέπουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί
- Να προσδιορίζουν τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού που είναι επιθυμητό να απασχολούνται από την επιχείρηση
- Να καθορίζουν τις ανάγκες για ανθρώπινο δυναμικό, ανάλογα με τον φόρτο εργασίας
- Να έχουν στη διάθεση της επιχείρησης το κατάλληλο προσωπικό, όχι μόνο όσο αφορά τον αριθμό του προσωπικού αλλά και τα πρόσωπα που το απαρτίζουν.

Το τμήμα ανθρώπινων πόρων λοιπόν προχωρά στον προγραμματισμό, ο οποίος κρίνεται ως επιτυχημένος εφόσον το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό ή αυτό που θα προκύψει μετά από ενέργειες του τμήματος, θα είναι σε θέση να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της επιχείρησης. Αυτός άλλωστε είναι και ένας βασικός παράγοντας κατά την αξιολόγηση του υπευθύνου του συγκεκριμένου τμήματος. Για να προσδιοριστούν οι ενέργειες στις οποίες πρέπει να προχωρήσει το τμήμα, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018), απαιτείται νωρίτερα η ολοκλήρωση των παρακάτω βημάτων.

i. Ανάλυση αγοράς εργασίας

Ένας χώρος από τον οποίο προέρχονται οι μελλοντικοί εργαζόμενοι τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και των ανταγωνιστών της αποτελεί η αγορά εργασίας. Συνεπώς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να παρακολουθεί συνεχώς τις εξελίξεις στον χώρο αυτό. Ενδεικτικά κάποια πράγματα που απασχολούν τον τομέα αυτό αφορούν τη σύνθεση του εργατικού δυναμικού (π.χ. πόσοι και ποιοι το απαρτίζουν, ποιο είναι το μορφωτικό τους επίπεδο, ποια είναι η εμπειρία τους σε συγκεκριμένα αντικείμενα), το νομοθετικό πλαίσιο (π.χ. εργατική νομοθεσία, κατώτατος μισθός, κόστος εργοδοτικών εισφορών), το

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

οικονομικό κλίμα (η οικονομική μεγέθυνση ή ύφεση σε μία χώρα επηρεάζει την πορεία του εκάστοτε κλάδου) καθώς και οι πρακτικές που ακολουθούν οι ανταγωνιστές.

### ii. Ανάλυση προσωπικού επιχείρησης

Σε αυτή την περίπτωση γίνεται μια γενική καταγραφή του περιβάλλοντος εντός επιχείρησης. Σε πρώτη φάση μελετάται το οργανόγραμμα της επιχείρησης ως προς τις υφιστάμενες θέσεις, κατά πόσο αυτές καλύπτονται, το αντικείμενο της εργασίας τους, την αναγκαιότητα ύπαρξής τους ή και δημιουργίας νέων θέσεων. Σε επόμενο χρόνο καταγράφονται οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής το τμήμα είναι σε θέση να γνωρίζει αν οι ανάγκες της επιχείρησης μπορούν να καλυφθούν από το υπάρχον προσωπικό όχι μόνο ποσοτικά (δηλαδή αν επαρκεί ο αριθμός των εργαζομένων) αλλά και ποιοτικά (δηλαδή αν υπάρχουν οι άνθρωποι με τα κατάλληλα προσόντα).

### iii. Αξιολόγηση αναγκών

Αφού ολοκληρωθούν τα παραπάνω βήματα, το τμήμα ανθρώπινων πόρων είναι σε θέση να αξιολογήσει τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό είτε στο παρόν είτε σε μελλοντικό χρόνο. Η επιχείρηση λοιπόν, εφόσον κριθεί ότι δεν υπάρχει λόγος για να προχωρήσει σε κάποια αλλαγή σε σχέση με το προσωπικό της, πορεύεται ως έχει ενώ σε αντίθετη περίπτωση, καλείται να προχωρήσει είτε σε προσλήψεις ή κάλυψη θέσεων από το υπάρχον προσωπικό είτε σε μείωση προσωπικού, ανάλογα με τα αποτελέσματα των παραπάνω αναλύσεων.

## 1.2.2. Προσέλκυση

Αφού ολοκληρωθεί ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, εφόσον κριθεί ότι υπάρχει ανάγκη για κάλυψη κάποιας θέσης εργασίας, ακολουθεί η διαδικασία της προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων. Βασική επιδίωξη της διαδικασίας αυτής είναι η έγκαιρη προσέλκυση όσο το δυνατόν περισσότερων υποψηφίων με το μικρότερο δυνατό κόστος.

Κατά τη διαδικασία αυτή είναι σημαντικό να αναλυθεί η ζητούμενη θέση εργασίας. Το πρόσωπο που θα κληθεί να καλύψει τη θέση αυτή θα πρέπει να έχει τα απαραίτητα ακαδημαϊκά προσόντα και τεχνικές γνώσεις για να ανταποκριθεί. Σημαντικές επίσης είναι και διάφορες άλλες δεξιότητες, μικρής ή και μεγάλης σπουδαιότητας, τις οποίες ορίζουν οι

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

υπεύθυνοι για την τελική επιλογή των υποψηφίων. Η όσο το δυνατόν ακριβέστερη ανάλυση εργασίας θα αποτρέψει την εκδήλωση ενδιαφέροντος από άτομα που δεν πληρούν τις ελάχιστες προϋποθέσεις.

Επίσης σημαντικό είναι να γίνονται σαφείς στους υποψηφίους οι εργασίες που θα κληθούν να εκτελέσουν και οι προοπτικές εξέλιξης. Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο καθένας προτιμά να είναι μέλος ενός συνόλου με ξεκάθαρους και διακριτούς ρόλους, όπου οι ικανοί μπορούν να ξεχωρίσουν. Παρόλα αυτά είναι επίσης σημαντικό να μην δημοσιοποιούνται ανακριβή στοιχεία μόνο και μόνο για να υπάρξει μεγαλύτερο ενδιαφέρον από υποψήφιους. Κάτι τέτοιο είναι πολύ πιθανό να δυσαρεστήσει μεγάλο ποσοστό όσων ενδιαφέρθηκαν για τη θέση, προκαλώντας αρνητικό αντίκτυπο στη φήμη της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η φήμη είναι ένας καθοριστικής σημασίας παράγοντας για να προσελκύσει ταλαντούχους υποψηφίους. Όλοι οι υποψήφιοι έχουν ορισμένες ανάγκες και επιδιώξεις για κάθε πιθανή μελλοντική απασχόληση. Η εκπλήρωση των επιδιώξεων αυτών οδηγεί στην αναβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης ως καλού εργοδότη (great/ best place to work). Τέτοια χαρακτηριστικά αποτελούν:

- Μελλοντικές υψηλές αμοιβές
- Δημιουργικό, δυναμικό και φιλικό περιβάλλον εργασίας
- Στελέχη που υποστηρίζουν την ανάπτυξη των εργαζομένων
- Επαγγελματική εκπαίδευση
- Καλές συστάσεις για μελλοντικούς επαγγελματικούς προορισμούς
- Ευκαιρίες για εξέλιξη
- Σιγουριά για τη θέση των εργαζομένων.

Σε ό,τι αφορά την ελληνική αγορά εργασίας, η εταιρεία Great Place to Work® Hellas αναλαμβάνει τη μελέτη σχετικά με τις καλύτερες επιχειρήσεις για να δουλέψει κανείς στη χώρα, κατηγοριοποιώντας τις ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων τους. Ακολουθεί παρακάτω ο πίνακας που έχει αναρτηθεί για το έτος 2022.

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

<b>20-49 εργαζόμενοι</b>	<b>50-250 εργαζόμενοι</b>	<b>251+ εργαζόμενοι</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. S.C. Johnson Hellas</li> <li>2. NetSteps</li> <li>3. eLearning Industry</li> <li>4. Harbor Lab</li> <li>5. Ipsen Greece</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. XM</li> <li>2. Bristol-Myers Squibb</li> <li>3. Bausch Health Hellas</li> <li>4. Takeda Hellas</li> <li>5. AbbVie Φαρμακευτική</li> <li>6. Citrix Greece</li> <li>7. Convert Group</li> <li>8. Amgen</li> <li>9. Barilla Hellas</li> <li>10. ThinkDigital Group</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pfizer Hellas</li> <li>2. DHL Express (Ελλάς)</li> <li>3. Efood</li> <li>4. Epsilon Net</li> <li>5. SG Digital</li> <li>6. Kaizen Gaming</li> <li>7. B. ΚΑΥΚΑΣ Α.Ε</li> <li>8. Groupama Ασφαλιστική</li> <li>9. Διαμαντής Μασούτης Α.Ε.</li> <li>10. ATOS Greece</li> </ol>
Πηγή: Great Place to Work® Hellas <a href="https://www.greatplacetowork.gr">https://www.greatplacetowork.gr</a>		

Πηγές προσέλκυσης υποψηφίων

Κάθε επιχείρηση έχει στη διάθεσή της αρκετούς τρόπους για την προσέλκυση του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Οι τρόποι αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Σύμφωνα με τους Beardwell και Holden (1997), κάθε επιχείρηση αναζητά τους συνεργάτες της είτε στο εσωτερικό (εσωτερικές πηγές) είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερικές πηγές).

i. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης

Όταν μία επιχείρηση διαπιστώσει ότι πρέπει να καλύψει μία θέση εργασίας το ανακοινώνει πρώτα στους εργαζόμενους της. Έτσι δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της να είτε να εργαστούν σε διαφορετικές θέσεις οι οποίες ταιριάζουν περισσότερο στις επιθυμίες τους είτε να προαχθούν, ικανοποιώντας προσωπικές τους φιλοδοξίες. Η πρακτική αυτή, όπως είναι φυσικό, κρατά ικανοποιημένους τους εργαζόμενους, καθώς τους προσφέρει επιπλέον κίνητρα να εργαστούν ακόμη σκληρότερα και να δείξουν την αφοσίωση τους προς την επιχείρηση. Δεν πρέπει όμως να αποτελεί τη μόνη μέθοδο, καθώς μειώνεται σημαντικά η δεξαμενή των υποψηφίων, αποκλείοντας υποψηφίους οι οποίοι είναι πιθανό να αποτελούν καλύτερη λύση για την κενή θέση εργασίας. Επιπλέον οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώσουν αρκετά σίγουροι για τη δουλειά τους, σε βαθμό που υπονομεύει την αποδοτικότητά τους, γεγονός που μόνο αρνητικές επιπτώσεις μπορεί να έχει. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων αποτελούν:

- Πίνακας ανακοινώσεων: Στόχος είναι η ενημέρωση των υφισταμένων εργαζομένων για τη διαθεσιμότητα θέσεων εργασίας. Η ανακοίνωση αυτή συνήθως γίνεται πριν την προσπάθεια προσέλκυσης από εξωτερικές πηγές.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Βάση δεδομένων προσωπικού: Αποτελεί μια βάση δεδομένων την οποία διατηρεί η επιχείρηση και καταγράφει όλα τα στοιχεία εκείνα των εργαζομένων της, που μπορούν να φανούν χρήσιμα ώστε να επιλεγούν σε μία θέση εργασίας. Στη βάση αυτή υπάρχει η δυνατότητα να περιλαμβάνονται και παλιοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορεί να έχουν αποχωρήσει για διάφορους λόγους, αποτελούν όμως πάντα μια καλή επιλογή (υποψήφιοι «πόρτας»).
- Εσωτερικές μετακινήσεις: Δίνεται η δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναλαμβάνουν οι ίδιοι θέσεις ευθύνης όταν αυτές αδειάζουν. Σημαντικό πλεονέκτημα αποτελεί η προϋπηρεσία τους στην επιχείρηση, η γνώση της κουλτούρας και των στόχων, καθώς το γεγονός ότι δεν απαιτείται ο ίδιος χρόνος προσαρμογής στον εργασιακό του χώρο σε σχέση με κάποιον υπάλληλο που εργάζεται για πρώτη φορά στην εν λόγω επιχείρηση
- Συστάσεις εργαζομένων: Πρόκειται για μία διαδεδομένη πηγή καθώς αρκετά συχνά οι εργαζόμενοι προτείνουν συγγενείς και φίλους για την κάλυψη κενών θέσεων εργασίας. Αποτελεί μια σχετικά αξιόπιστη πηγή αφού κανένας εργαζόμενος δεν θα πρότεινε κάποιον ακατάλληλο για την προσφερόμενη θέση. Εφόσον συμβεί κάτι τέτοιο αυτός η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο που έκανε τη σύσταση σαφώς πλήττεται, άρα κατά βάση οι συστάσεις αυτές είναι ορθολογικές. Υπάρχει βέβαια ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων των συστημένων από αυτούς που χορηγούν τις συστάσεις, λόγω της μεταξύ τους σχέσης. Σε κάθε περίπτωση οι διαφορές αυτές δεν δύναται να είναι αρκετά μεγάλες. Οι συστάσεις των εργαζομένων αποτελούν στην ουσία μία εξωτερική πηγή προσέλκυσης με εσωτερική πληροφόρηση.

### ii. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης

Όταν η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει τις κενές θέσεις εργασίας που έχουν προκύψει από τα μέλη του προσωπικού της, τότε στρέφεται σε εξωτερικές πηγές. Στην περίπτωση αυτή ο αριθμός των υποψηφίων είναι σαφώς αυξημένος, γεγονός που αυξάνει τις πιθανότητες για την επιλογή πραγματικά ικανών υπαλλήλων. Οι υποψήφιοι αυτοί, ανάλογα φυσικά με το αντικείμενο της θέσης, είναι πιθανό να έχουν την απαραίτητη (αν όχι και μεγαλύτερη) προϋπηρεσία, γεγονός που εισάγει νέες ιδέες και τεχνογνωσία στην επιχείρηση. Από την άλλη μεριά, η ομαλή ένταξη ενός νέου υπαλλήλου είναι ασφαλώς δυσκολότερη και πιο χρονοβόρα. Πρέπει ακόμη να υπάρξει μεγάλη προσοχή καθώς η πρόσληψη ενός υπαλλήλου εκτός επιχείρησης σε θέση ευθύνης μπορεί να δυσαρεστήσει το ήδη υπάρχον προσωπικό και να το κάνει να νιώσει αδικημένο. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης αποτελούν:

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Αγγελίες: Αποτελεί ίσως τον πιο διαδεδομένο τρόπο προσέλκυσης υποψήφιου προσωπικού. Πρόκειται για γνωστοποίηση της κενής θέσης, ενώ ακολουθεί μία σύντομη περιγραφή της και ίσως πιθανές παροχές που προσφέρονται με αυτή. Τέτοιες αγγελίες μπορούμε να συναντήσουμε στον τύπο (εφημερίδες, περιοδικά), στο διαδίκτυο (σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ή και δίκτυα εύρεσης εργασίας όπως LinkedIn), ή ακόμα και στο δρόμο, σε πολυσύχναστα μέρη υπό τη μορφή ανακοίνωσης.
- Γραφεία ευρέσεως εργασίας: Τα γραφεία αυτά απευθύνονται τόσο σε εργαζόμενους όσο και εργοδότες. Τα γραφεία αυτά διακρίνονται σε δημόσια και ιδιωτικά. Ο πιο γνωστός δημόσιος φορέας που παρέχει τέτοιου είδους υπηρεσίες είναι ο ΟΑΕΔ. Επειδή όμως οι διαδικασίες για πρόσληψη προσωπικού μέσω του ΟΑΕΔ είναι περίπλοκες και χρονοβόρες, συνήθως προτιμώνται ιδιωτικά γραφεία. Τα γραφεία αυτά συνήθως συγκεντρώνουν τις αιτήσεις, προχωρούν σε συνεντεύξεις και τέλος κάνουν τις συστάσεις στις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Οι αμοιβή του γραφείου συνήθως αποτελεί συμφωνημένο ποσοστό επί του μισθού.
- Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα: Οι φοιτητές των ιδρυμάτων αυτών και κυρίως οι τελειόφοιτοι αποτελούν μία αξιόπιστη πηγή εξειδικευμένων υποψηφίων. Οι περισσότερες σχολές έχουν μηχανισμούς ώστε να βοηθήσουν τους φοιτητές τους στην αναζήτηση εργασίας, όπως για παράδειγμα το γραφείο πρακτικής άσκησης.
- Ανταγωνιστές: Για την κάλυψη εξειδικευμένων θέσεων εργασίας υπάρχουν επιχειρήσεις που προσεγγίζουν εργαζόμενους των ανταγωνιστών τους. Τα πρόσωπα αυτά θεωρούνται αρκετά ικανά στο αντικείμενό τους και κατά τη προσέγγιση τους λαμβάνουν προτάσεις με σημαντικά ανταλλάγματα.

### 1.2.3. Επιλογή

Στο στάδιο αυτό το τμήμα ανθρώπινων πόρων καλείται να αξιολογήσει τις αιτήσεις που έχει στην κατοχή του και να λάβει την τελική απόφαση για πρόσωπο στο οποίο τελικά προσφέρεται η θέση εργασίας. Η απόφαση αυτή είναι πολύ σημαντική για την επιχείρηση καθώς οι ικανότητες των υπαλλήλων της είναι αυτές που συμβάλλουν αποφασιστικά στην παραγωγικότητα της και ως αποτέλεσμα στην κερδοφορία της.

Κατά τη διάρκεια της επιλογής υπάρχουν αρκετά πράγματα τα οποία πρέπει να προσεχθούν. Το σημαντικότερο φυσικά αποτελεί η αποφυγή αναποτελεσματικής εξέτασης των υποψηφίων, που ως αποτέλεσμα μπορεί να έχει την επιλογή ενός ακατάλληλου



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

προσώπου για την προσφερόμενη θέση. Επίσης σημαντική είναι η καλή αντιμετώπιση όλων των υποψηφίων, ανεξάρτητα από το πως αυτοί αξιολογούνται. Είναι δεδομένο ότι στο στάδιο αυτό πρέπει να υπάρχει ευγένεια, αίσθημα ίσης μεταχείρισης των υποψηφίων αλλά και αποφυγή ερωτήσεων οι οποίες μπορεί να φέρουν σε δύσκολη θέση τους υποψηφίους. Σε διαφορετική περίπτωση η επιχείρηση μπορεί να κληθεί να αντιμετωπίσει αρνητικές κριτικές (με ό,τι αυτό συνεπάγεται για τη φήμη της) ή ακόμη και τον ίδιο το νόμο.

Η διαδικασία της επιλογής αυτή απαρτίζεται από ορισμένες ενέργειες, ώστε να επιλεγεί το κατάλληλο πρόσωπο για την κάλυψη της θέσης. Το μέγεθος της επιχείρησης καθώς και η σπουδαιότητα της θέσης που προσφέρεται είναι αυτά που σε μεγάλο βαθμό κρίνουν το χρόνο που απαιτείται ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η διαδικασία αυτή. Ανάλογα την επιχείρηση υπάρχουν διάφορες ενέργειες που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των υποψηφίων οι οποίοι εκτιμάται ότι ταιριάζουν καλύτερα σε αυτά που ζητούνται. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) τα συνηθέστερα βήματα μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- Αξιολόγηση βιογραφικών και αιτήσεων απασχόλησης
- Προκαταρκτική συνέντευξη
- Τεστ επιλογής
- Συνέντευξη επιλογής
- Έλεγχος πληροφοριών που αφορούν τους υποψηφίους
- Τελική απόφαση – προσφορά θέσης εργασίας.

Σε κάθε μία από τις παραπάνω ενέργειες, οι διενεργούντες τη διαδικασία αποκλείουν υποψηφίους από τα επόμενα στάδια ώστε να προκύψουν οι καταλληλότεροι, βάσει των κριτηρίων που τίθενται. Το γεγονός ότι κάποιος αποκλείεται από την διαδικασία δεν σημαίνει υποχρεωτικά ότι δεν είναι αρκετά καλός για τη θέση που προσφέρεται ή ότι δεν θα μπορούσε να ανταποκριθεί. Δείχνει όμως ότι υπάρχουν υποψήφιοι οι οποίοι ταιριάζουν περισσότερο σε αυτό που ζητά η επιχείρηση. Πρέπει βεβαίως να αναφερθεί πως ανάλογα με το πλήθος των ενδιαφερόμενων, ορισμένα από τα παραπάνω βήματα μπορεί να μην εκτελούνται ή ακόμα και να προστίθενται νέα.

### i. Αξιολόγηση βιογραφικών και αιτήσεων απασχόλησης

Καθώς η διαδικασία της επιλογής βρίσκεται ακόμα σε αρχικό στάδιο, οι υποψήφιοι εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους για τις κενές θέσεις που έχουν προκύψει. Στόχος τους είναι να γίνουν και αυτοί μέλη της επιχείρησης. Αυτή η εκδήλωση ενδιαφέροντος πραγματοποιείται μέσω αποστολής βιογραφικού σημειώματος ή συμπληρώνοντας αίτηση την οποία έχει δημιουργήσει και δημοσιεύσει η επιχείρηση.

Το βιογραφικό σημείωμα αποτελεί κατά μία έννοια την επαγγελματική ταυτότητα του ατόμου και τον τρόπο επικοινωνίας του με την αγορά εργασίας. Συντάσσοντας

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

κάποιος το βιογραφικό του αναφέρει στοιχεία για τις σπουδές του, τις ικανότητες του ή ακόμα και προσωπικά ενδιαφέροντα, προσπαθώντας να κάνει τον εαυτό του ελκυστικό στον εκάστοτε υποψήφιο εργοδότη και να ξεχωρίσει σε σχέση με τους υπολοίπους υποψήφιους υπαλλήλους. Το γεγονός ότι είναι ο ίδιος αυτός που το συντάσσει μπορεί να μαρτυρά στοιχεία του χαρακτήρα του, κάτι το οποίο μπορεί να μετρήσει στην αξιολόγηση.

Ένα επίσης χρήσιμο εργαλείο αποτελεί η αποστολή αιτήσεων. Ανάλογα με τις προσφερόμενες θέσεις και τις απαιτήσεις αυτών, η επιχείρηση συντάσσει αιτήσεις τις οποίες οι υποψήφιοι θα κληθούν να συμπληρώσουν. Αποτελεί έναν πιο αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης σε σχέση με το βιογραφικό, καθώς όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις και υπάρχει πολύ χαμηλός βαθμός υποκειμενικότητας. Είναι σημαντικό οι ερωτήσεις της αίτησης, εκτός των αντικειμενικών προσόντων, να υποβοηθούν ώστε να βγουν συμπεράσματα αναφορικά με άλλες πτυχές του χαρακτήρα του ενδιαφερόμενου, όπως η δημιουργικότητα, η δυνατότητα να λειτουργεί αποτελεσματικά υπό πίεση κ.α. Σε κάθε περίπτωση πρέπει να αποφεύγονται πολύ προσωπικές ερωτήσεις που δεν επηρεάζουν τις εργασιακές ικανότητες και δεν πρέπει να αφορούν την επιχείρηση (π.χ. πολιτικές πεποιθήσεις, θρήσκευμα κ.α.).

Σε αυτή τη φάση είναι συχνό φαινόμενο κάποιοι από εκείνους που έχουν εκδηλώσει το ενδιαφέρον τους για τη θέση, να μην έχουν όλα τα προσόντα εκείνα ή τις σπουδές που απαιτούνται. Η βασική αιτία είναι ότι, ακόμα και ανεπαρκείς υποψήφιοι, δεν έχουν κάτι να χάσουν οπότε δηλώνουν ενδιαφέρον για τη θέση, κι αν γνωρίζουν ότι οι ελπίδες επιλογής τους δεν είναι υπέρ τους. Δουλειά λοιπόν του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι να εντοπίσει τους υποψηφίους αυτούς και να τους αποκλείσει από το επόμενο βήμα της διαδικασίας (Mondy, Martocchio, 2018).

### ii. Προκαταρκτική συνέντευξη

Την υποβολή των βιογραφικών και των αιτήσεων εργασίας ακολουθεί η προκαταρκτική συνέντευξη. Στόχος της συνέντευξης αυτής είναι οι υπεύθυνοι της διαδικασίας αυτής να έρθουν σε μία πρώτη επαφή με τους υποψηφίους και να κάνουν μια αρχική εκτίμηση σχετικά με την καταλληλότητα τους. Συνήθως αποτελεί μία συνομιλία μικρής διάρκειας μεταξύ των δύο μερών, όπου οι ερωτήσεις μπορεί να αφορούν στοιχεία της προσωπικότητας των υποψηφίων, την προϋπηρεσία τους και τα καθήκοντά τους, αλλά επίσης μπορεί να γίνει μία σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης, των στόχων της και των απαιτήσεων της θέσης για την οποία γίνεται η συνέντευξη αυτή.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Πολλές φορές οι υποψήφιοι προχωρούν σε ενέργειες με σκοπό τον εντυπωσιασμό αυτών που διενεργούν τη συνέντευξη. Τέτοιες ενέργειες αποτελούν η υπερβολική προβολή των θετικών τους χαρακτηριστικών, ψευδείς ιστορίες είτε προς εντυπωσιασμό είτε για να καλύψουν αρνητικά τους χαρακτηριστικά, να συμφωνούν συχνά με αυτά που τους λένε οι συνεντευξιαστές (με σκοπό το σχηματισμό καλής εντύπωσης), η κολακεία, η υπερβολική επίδειξη θαυμασμού προς την επιχείρηση κ.α. Οι υπεύθυνοι της συνέντευξης θα πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνουν τέτοιες συμπεριφορές και να τις αντιμετωπίζουν με τον ανάλογο τρόπο.

Αποτέλεσμα της συνέντευξης είναι να αποκλειστούν πρόσωπα τα οποία κατά την εξέταση των βιογραφικών και των αιτήσεων φαίνονταν ικανά για την κάλυψη της θέσης ή υπήρξε η επιθυμία να τους δοθεί μία ευκαιρία, αλλά τελικά κρίθηκαν ως ανεπαρκείς. Παρόλα αυτά, είναι πιθανό κάποιος από τους απορριφθέντες υποψηφίους να κριθεί ως κατάλληλος για κάποια άλλη θέση εντός της επιχείρησης και να παροτρυνθεί να δουλέψει εκεί.

### iii. Τεστ επιλογής

Η αξιολόγηση τόσο των βιογραφικών όσο και των αιτήσεων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες κατά τη διαδικασία της επιλογής. Υπάρχουν ωστόσο χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι δυνατό να εντοπιστούν κατά την εξέταση τους. Την αδυναμία αυτή προσπαθούν να υποκαταστήσουν τα τεστ (ή δοκιμασίες) επιλογής. Στόχος τους είναι η πρόβλεψη των ικανοτήτων των υποψηφίων και κατά πόσο θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν καταλλήλως σε διάφορες καταστάσεις εφόσον τελικά επιλεγούν.

Οι σύμμαχοι της μεθόδου αυτής επισημαίνουν ότι τα τεστ αυτά είναι συνώνυμο της αντικειμενικότητας, σε αντίθεση με την συνέντευξη όπου είναι πολύ πιθανό να υπάρχει υποκειμενική κρίση. Επιπλέον το χαμηλό κόστος για τη διενέργεια των τεστ αυτών είναι ένας παράγοντας που οδηγεί τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε αυτή τη μέθοδο. Από την άλλη υπάρχουν και εκείνοι οι οποίοι δεν θεωρούν τόσο αξιόπιστη τη μέθοδο αυτή. Αμφισβητούν την αντικειμενικότητα τους καθώς θεωρούν ότι υπάρχουν παράγοντες που τα τεστ αυτά δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν ή ακόμα και να εντοπίσουν. Επιπλέον μεταξύ των υποψηφίων υπαλλήλων υπάρχει η πεποίθηση ότι μέσω μιας καλής συνέντευξης μπορεί να έχουν περισσότερες πρόσληψης από ότι μέσω ενός απρόσωπου και τυποποιημένου τεστ.

Τα συνηθέστερα τεστ επιλογής είναι τα εξής (Torrington, Hall, Taylor, Atkinson, 2017):

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Τεστ νοημοσύνης: Τα τεστ αυτά έχουν ως στόχο τον προσδιορισμό του νοητικού επιπέδου των υποψηφίων. Μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα σχετικά με την αντίληψη του ατόμου, την κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου και άλλες γενικές πληροφορίες.
- Τεστ απόδοσης (γνώσεων): Τα τεστ αυτά μετρούν τις ικανότητες, οι οποίες έχουν ήδη αποκτηθεί. Οι ικανότητες αυτές συνήθως αφορούν την καλή χρήση υπολογιστών, τη δυνατότητα κατανόησης ξένων γλωσσών και άλλες ικανότητες που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση
- Τεστ μαθησιακής ικανότητας: Τα τεστ αυτά εξετάζουν κατά πόσο ο υποψήφιος είναι σε θέση να εκπαιδευτεί γρήγορα, εύκολα και αποτελεσματικά.
- Τεστ προσωπικότητας: Αυτού του είδους τα τεστ προσπαθούν να προσδιορίσουν στοιχεία του χαρακτήρα των υποψηφίων που παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά των υποψηφίων και έχουν αντίκτυπο στην απόδοσή του, όπως η συναισθηματική σταθερότητα, η διάθεση για συνεργασία, η αυτοπεποίθηση, οι φιλοδοξίες κ.α.

#### iv. Συνέντευξη επιλογής

Λέγεται και υποστηρίζεται πως ο φάκελος υποψηφιότητας, αλλά και το ερωτηματολόγιο biodata ή και τα αποτελέσματα κάποιων test «ανοίγουν» την πόρτα της επιχείρησης, όμως τη θέση εργασίας την παίρνει ή την χάνει ο υποψήφιος με τη συνέντευξη (Χυτήρης, 2018). Στο στάδιο αυτό, αφού ήδη έχει αποκλειστεί το μεγαλύτερο μέρος των υποψηφίων, οι υπεύθυνοι για την στελέχωση της επιχείρησης καλούνται να πάρουν μία ακόμη συνέντευξη από τους επικρατέστερους ώστε να καταλήξουν στις τελικές τους συστάσεις. Σκοπός είναι, αφού φυσικά έχουν εξαχθεί κάποια συμπεράσματα από τα προηγούμενα βήματα της διαδικασίας επιλογής, να αξιολογηθούν όσο το δυνατόν ακριβέστερα τα στοιχεία εκείνα που θα ληφθούν υπόψη για την τελική απόφαση.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αυτής και, αφού υπάρχει ήδη μια γενικά καλή άποψη για τον εξεταζόμενο, γίνονται ερωτήσεις που αποσκοπούν στην λήψη συγκεκριμένων συμπερασμάτων σχετικά με το βαθμό που αυτός είναι κατάλληλος για τη θέση. Προφανώς για να φτάσει κάποιος σε τόσο προχωρημένο στάδιο μόνο ως ακατάλληλος δεν μπορεί να χαρακτηριστεί, με τη διαφορά ότι πλέον δεν αναζητούνται οι κατάλληλοι για τη θέση αλλά ο καταλληλότερος.

Επιπλέον στη συνέντευξη αυτή είναι σημαντική η ακριβής παρουσίαση του αντικειμένου της θέσης εργασίας που ενδιαφέρεται, το περιεχόμενο της, λεπτομερής

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ανάλυση των απαιτήσεων που έχει η επιχείρηση από τον ίδιο, ενημέρωση για τις συνθήκες εργασίας και φυσικά για την αμοιβή του. Είναι κομβικής σημασίας η επίτευξη συμφωνίας στα παραπάνω. Σε περίπτωση διαφορετικής εξέλιξης ή ελλιπούς ενημέρωσης είναι πολύ πιθανή η μελλοντική δυσαρέσκεια του υποψηφίου, εφόσον τελικά επιλεγεί, και η αποχώρηση του από τη συγκεκριμένη θέση.

### v. Έλεγχος πληροφοριών υποψηφίων

Ο έλεγχος των πληροφοριών που αναφέρονται στον υποψήφιο είναι ένα από τα σπουδαιότερα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Πολλοί υποψήφιοι, είτε ακούσια είτε με πρόθεση, τείνουν να είναι υπερβολικοί κατά τη συγγραφή του βιογραφικού ή τη διενέργεια της συνέντευξης. Πρόκειται λοιπόν για μια διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση ελέγχει αν όσα έχουν αναφερθεί σε προηγούμενα σκέλη της φάσης επιλογής ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα. Συνήθως οι πληροφορίες προς εξακρίβωση που αναζητούνται αφορούν τα διαστήματα κατά τα οποία ο υποψήφιος κατείχε κάποια θέση σε άλλη επιχείρηση, οι αρμοδιότητες τις οποίες είχε, οι τίτλοι σπουδών του, αν έχει εκπληρώσει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις κ.α. Προφανώς οι πληροφορίες αυτές δύνανται να διαφέρουν ανάλογα με το πόστο που καλείται να καλύψει ο ενδιαφερόμενος και το είδος της επιχείρησης.

Όσα αναφέρθηκαν παραπάνω αποτελούν αντικειμενικά κριτήρια στα οποία, εφόσον εξακριβωθούν, δεν μπορεί να υπάρξει αμφισβήτηση. Υπάρχουν όμως και άλλα στοιχεία, κυρίως υποκειμενικά, τα οποία για να ελεγχθούν πρέπει η επιχείρηση να έρθει σε επαφή με προηγούμενους εργοδότες ή συναδέλφους των υποψηφίων. Χαρακτηριστικά όπως η αφοσίωση, η όρεξη για δουλειά, ο ορισμός και η επίτευξη υψηλών στόχων είναι παράγοντες οι οποίοι δεν μπορούν να επιβεβαιωθούν διαφορετικά.

Ένας επιπλέον για να συλλεχθούν χρήσιμες πληροφορίες είναι ο έλεγχος των λογαριασμών που διαθέτει κάθε υποψήφιος στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η εικόνα των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα και την εικόνα της επιχείρησης και η τελευταία δεν είναι σε θέση να ρισκάρει τη φήμη της. Κάτι τέτοιο βέβαια μόνο εύκολο δεν μπορεί να είναι καθώς είναι πολύ πιθανό η πρόσβαση στα προφίλ των υποψηφίων να είναι περιορισμένη έως μηδενική για χρήστες με τους οποίους δεν είναι «φίλοι», ενώ η προσπάθεια προσέλκυσης τους μέσω ψεύτικων προφίλ μπορεί να προκαλέσει νομικά προβλήματα (Mondy, Martocchio, 2018).

Η εξακρίβωση των πληροφοριών που αναφέρθηκαν παραπάνω είναι υψηλής σημασίας, λαμβάνοντας υπόψη ότι βρισκόμαστε στο τελευταίο βήμα πριν την τελική απόφαση σχετικά με την προσφορά της θέσης. Προτού όμως η επιχείρηση

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

προχωρήσει σε αυτή τη διαδικασία θα πρέπει να έχει εξασφαλίσει έγγραφη άδεια των υποψηφίων για τη διενέργεια του ελέγχου αυτού. Σε διαφορετική περίπτωση μπορεί να θεωρηθεί ότι παραβιάζει τα προσωπικά δεδομένα και την ιδιωτικότητα των υποψηφίων, με αποτέλεσμα να βρεθεί αντιμέτωπη με το νόμο.

### vi. Τελική απόφαση

Η τελική απόφαση για την προσφορά της θέσης εργασίας λαμβάνεται συνδυαστικά από το τμήμα ανθρώπων πόρων και από τη διεύθυνση του τμήματος στο οποίο θα απασχοληθεί. Η τελική επιλογή γίνεται μεταξύ εκείνων που κατορθώνουν να περάσουν επιτυχώς όλες τις προηγούμενες «δοκιμασίες». Για να γίνει όμως αυτό πρέπει πρώτα οι υποψήφιοι να βαθμολογηθούν με βάση τα κριτήρια που έχει θέσει η επιχείρηση. Έτσι λοιπόν προκύπτει μία κατάταξη των υποψηφίων, βάσει της οποίας γίνεται η προσφορά της θέσης (Τερζίδης, 2008).

Αφού λοιπόν βρεθεί το πρόσωπο που κρίθηκε ως καταλληλότερο, η επιχείρηση πρέπει να έρθει το συντομότερο δυνατό σε επικοινωνία μαζί του. Στην επικοινωνία αυτή ανακοινώνεται το αποτέλεσμα της διαδικασίας επιλογής και δίνεται ένα χρονικό περιθώριο για την αποδοχή ή απόρριψη της πρότασης από τον υποψήφιο, καθώς και την ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας εφόσον προκύψει συμφωνία. Με δεδομένο ότι οι καλύτεροι υποψήφιοι είναι πιθανό να έχουν κι άλλες επαγγελματικές προτάσεις, μια καθυστέρηση μπορεί να συμβάλει στην απώλεια τους.

Είναι επίσης σημαντικό να ενημερωθούν για την έκβαση της διαδικασίας και όσοι τελικά απορρίφθηκαν. Ανεξαρτήτως αποτελέσματος οι άνθρωποι αυτοί τίμησαν την επιχείρηση με το ενδιαφέρον τους και η ανακοίνωση της απόφασης αποτελεί ένα ελάχιστο δείγμα σεβασμού στο πρόσωπο τους. Ο τρόπος της ανακοίνωσης θα πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να γίνει αντιληπτό ότι εκτιμάται το ενδιαφέρον που έδειξαν και το αποτέλεσμα προέκυψε από αντικειμενικά κριτήρια και όχι μεροληπτικές μεθόδους. Με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η καλή φήμη της επιχείρησης ενώ παράλληλα διατηρούνται ανοιχτές οι πόρτες για μία πιθανή μελλοντική συνεργασία.

#### 1.2.4. Υποδοχή και Ένταξη

Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι επιλέγουν να αποχωρήσουν από μια επιχείρηση λόγω χαμηλών κινήτρων, ανεκπλήρωτων υποσχέσεων και κακού κλίματος εντός του χώρου εργασίας. Πιθανή αποχώρηση του νέου υπαλλήλου μετά από κάποιο διάστημα θα είχε ως αποτέλεσμα την επανεκκίνηση των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής. Κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επηρεάσει αρνητικά όχι μόνο την παραγωγικότητα (άρα και την κερδοφορία) της επιχείρησης αλλά και την φήμη της. Για την επιτυχή αντιμετώπιση τέτοιων καταστάσεων η επιχείρηση οφείλει να βοηθήσει τον νέο εργαζόμενο να ενταχθεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα και να νιώσει όσο το δυνατόν πιο οικεία στο νέο περιβάλλον εργασίας του. Έτσι εξαλείφονται οποιεσδήποτε δεύτερες σκέψεις του για το μέλλον του στην επιχείρηση.

Η ένταξη των νεοπροσληφθέντων αποτελεί μία σημαντική διαδικασία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Για το λόγο αυτό δίνεται ένα διάστημα για την ομαλή προσαρμογή του νέου υπαλλήλου. Κατά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αυτής κύρια επιδίωξη είναι η κοινωνικοποίηση του νέου υπαλλήλου και να κατανοήσει τις αξίες οι οποίες διέπουν την επιχείρηση. Αντιλαμβανόμενος τις αξίες και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα του.

Ένας επιπλέον στόχος κατά την περίοδο της ένταξης είναι οι υπάλληλοι να μάθουν όσο το δυνατόν ταχύτερα και καλύτερα ότι αφορά τις δραστηριότητες του τμήματος στο οποίο θα ενταχθούν. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση επιδιώκει μία σειρά αποτελεσμάτων όπως:

- Υιοθέτηση θετικής άποψης των νέων υπαλλήλων για την επιχείρηση
- Ταχεία ένταξη των νέων υπαλλήλων
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- Μείωση των αποχωρήσεων
- Μείωση άγχους
- Υψηλό κίνητρο
- Εργασιακή ικανοποίηση
- Αύξηση της παραγωγικότητας

Το πρόγραμμα αυτό εκτελείται σε τρεις φάσεις ώστε να υπάρξουν όσο το δυνατόν περισσότερα οφέλη κατά την υλοποίησή του (Χυτήρης, 2008). Ξεκινώντας με τη φάση της προετοιμασίας, πρέπει να οριστούν εκείνοι οι οποίοι θα κληθούν να υποδεχθούν τους νέους υπαλλήλους, ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει η υποδοχή τους καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα αξιολογηθεί το πρόγραμμα.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ακολουθεί η φάση της εκτέλεσης κατά την οποία υλοποιείται ό,τι έχει προαναφερθεί. Είναι σημαντικό κατά την περίοδο αυτή να υπάρχει ένα ελαστικό σύστημα αξιολόγησης των νέων υπαλλήλων, το οποίο θα δίνει βάση κυρίως στην ικανότητα τους να αντιλαμβάνονται όσα αφορούν την εργασία τους και στη δυνατότητα να προσαρμοστούν στο νέο εργασιακό τους περιβάλλον, παρά στην απόδοσή τους. Πρέπει επίσης να υπάρχει καλή ενημέρωση πάνω στα θέματα που θα τους απασχολήσουν, δίνοντας απαντήσεις σε οποιαδήποτε πιθανή απορία, χωρίς όμως να φορτώνουν τους εργαζόμενους με περιττές λεπτομέρειες οι οποίες τελικά δεν μπορούν να αφομοιωθούν αμέσως.

Κλείνουμε με τη φάση της αξιολόγησης. Προφανώς πρέπει να έχει περάσει ένα εύλογο διάστημα από την ολοκλήρωση της φάσης εκτέλεσης, ώστε να μπορούν να προκύψουν ασφαλή συμπεράσματα. Κύριο ζήτημα της διαδικασίας αυτής είναι να φανεί κατά πόσο έχει πετύχει το παραπάνω πλάνο. Η επιτυχία ή αποτυχία αυτού έχει να κάνει στο κατά πόσο οι νέοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να αποδώσουν στις απαιτήσεις τις επιχείρησης, αν έχουν καταλάβει σε ικανοποιητικό βαθμό τις αρμοδιότητες τους και αν έχουν προσαρμοστεί στο χώρο της επιχείρησης

### 1.2.5. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά της στοιχεία και η ορθή αξιοποίηση του αποτελεί πρωταρχικό ρόλο για το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του αποτελούν ίσως τις καθοριστικότερες λειτουργίες για την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της. Η αναγκαιότητα τους προκύπτει ως αποτέλεσμα της επιθυμίας της επιχείρησης να διατηρήσει στο δυναμικό της τα ικανά της στελέχη ή και να δώσει την ευκαιρία εξέλιξης σε πρόσωπα με υψηλές προοπτικές (Τερζίδης 2008).

Ο όρος εκπαίδευση (training) αναφέρεται σε μία διαδικασία μάθησης κατά την οποία ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις και δεξιότητες για να ανταποκριθεί όσο το δυνατόν καλύτερα στις αρμοδιότητες του τρέχοντος ρόλου του. Αποτελεί λοιπόν μία διαδικασία εργοκεντρικού χαρακτήρα όπου το περιεχόμενο της θα μπορούσε να αποδοθεί με τον όρο κατάρτιση (Χυτήρης 2018). Εστιάζει κυρίως σε εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται ότι θα φέρουν άμεσα αποτελέσματα, διορθώνοντας αδυναμίες και έλλειψη γνώσεων κατά την εκτέλεση των εργασιών.

Από την άλλη ο όρος ανάπτυξη (development) αναφέρεται σε μία διαδικασία με μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, που στόχο δεν έχει αποκλειστικά την άμεση βελτίωση του εργαζόμενου στο τωρινό του αντικείμενο αλλά στην ανάπτυξη ικανοτήτων που θα τον βοηθήσουν μελλοντικά σε μία υψηλότερη θέση, με αυξημένες αρμοδιότητες και ευθύνες. Με



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι προσαρμόζονται στις ανάγκες της επιχείρησης καθώς αυτή εξελίσσεται. Είναι συχνή άλλωστε η σύνδεση της ανάπτυξης με την έννοια της σταδιοδρομίας και της επαγγελματικής εξέλιξης (Mondy, Martocchio 2018). Η στόχευση αυτή τη φορά έχει να κάνει με τον εργαζόμενο και πως αυτός θα βοηθηθεί να γίνεται ικανός να αναλαμβάνει περισσότερες και σημαντικότερες εργασίες.

Παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν οι δύο έννοιες αυτές, έχουν παραπλήσιους στόχους και χρησιμοποιούνται για να προσδιορίσουν ίδιες διαδικασίες που εκτελούνται στον τομέα της μάθησης στον εργασιακό χώρο. Αυτός άλλωστε είναι και ο λόγος που εξετάζονται μαζί, ως μία ενιαία λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης μπορεί μακροπρόθεσμα να βοηθήσει τόσο το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό όσο και την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά την επιχείρηση τα οφέλη από την διαδικασία αυτή διακρίνονται σε:

- **Αύξηση παραγωγικότητας:** Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων συνεπάγεται βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, η οποία οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας.
- **Ανύψωση ηθικού:** Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσεων κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ικανός να φέρει σε πέρας όλο και περισσότερες εργασίες με αποτέλεσμα να θεωρεί τον εαυτό του όλο και πιο σπουδαίο στην παραγωγική διαδικασία. Επιπλέον, καθώς η εκπαίδευση θεωρείται δεδομένη για υψηλόβαθμες θέσεις, τονώνεται η ελπίδα για επαγγελματική εξέλιξη.
- **Μείωση ατυχημάτων:** Μεγάλο ποσοστό των εργατικών ατυχημάτων οφείλεται στην έλλειψη των κατάλληλων γνώσεων, την ανεπαρκή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η εκπαίδευση του προσωπικού βοηθά στην λύση των παραπάνω προβλημάτων.
- **Αύξηση ευελιξίας:** Η συνεχής εκπαίδευση και δημιουργία ικανού προσωπικού κάνει μια επιχείρηση πιο ικανή να ανταπεξέλθει σε περίπτωση που φύγουν επίσης ικανοί εργαζόμενοι της.
- **Αυξημένη ελκυστικότητα:** Δίνοντας ευκαιρίες σε εργαζόμενους να βελτιώσουν τις γνώσεις τους, είναι πιθανότερο για την επιχείρηση να προσελκύσει μελλοντικά όλο και περισσότερους και ικανότερους υποψηφίους υπαλλήλους.
- **Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων:** Είναι πιο πιθανό κάποιος εργαζόμενος να θέλει να δουλεύει για μια επιχείρηση που του δίνει ευκαιρίες να αναπτύξει τις γνώσεις του.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να προχωρήσει στην εκπαίδευση του προσωπικού της είναι να προσδιορίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες που υπάρχουν εντός αυτής. Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να ξέρει τι ζητάει από τους υπαλλήλους της και να μπορεί να προσδιορίσει ποιες είναι οι δεξιότητες στις οποίες αυτοί υστερούν. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να γνωρίζει ποιες είναι οι εκπαιδευτικές ανάγκες για τους εργαζόμενους, ακολουθώντας την κατάλληλη τακτική. Εφόσον παρθούν σωστές αποφάσεις για την εκπαίδευσή τους, θα υπάρξουν και οφέλη για την ίδια την επιχείρηση.

Αντιθέτως, σε περίπτωση λανθασμένου προσδιορισμού των αναγκών για εκπαίδευση, θα υπάρξει αρνητικός αντίκτυπος. Οι εργαζόμενοι θα εξακολουθούν να μην έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένες εργασίες, γεγονός που δεν βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βλέποντας ότι η προσπάθεια τους για εκπαίδευση δεν αποδίδει καρπούς, απογοητεύονται είτε επειδή δεν έρχονται τα επιθυμητά αποτελέσματα, είτε επειδή θεωρούν ότι δεν έχει γίνει σωστή αξιολόγηση των προσόντων τους, ή ακόμα και επειδή θεωρούν ότι σπαταλούν άδικα χρόνο (επαγγελματικό ή προσωπικό) σε κάτι που τελικά δεν έχει αποτέλεσμα. Συνεπώς η διάθεση τους σχετικά με την εργασία τους όλο και χειροτερεύει, οδηγώντας σε αρνητικές συνέπειες για τους ίδιους και την επιχείρηση.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει ορθή εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να ορίζονται οι σωστοί στόχοι για την εκπαιδευτική δραστηριότητα των υπαλλήλων. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, η επιχείρηση συλλέγει και αναλύει δεδομένα, τα οποία βοηθούν στον όσο το δυνατόν ακριβέστερο προσδιορισμό των αναγκών της. Κατά τη διαδικασία αυτή αναλύονται οι εξής μεταβλητές:

i. Εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο επιχείρησης

Κατά τη διαδικασία αυτή αξιολογούνται οι ανάγκες της επιχείρησης σε εκπαιδευτικό επίπεδο, εστιάζοντας στους στόχους που τίθενται από την επιχείρηση.

ii. Εργασία

Αναλύονται τα καθήκοντα και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και την ορθή εκτέλεση των εργασιών.

iii. Εργαζόμενοι

Μελετάται πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι είναι αυτοί που πρέπει να εκπαιδευτούν, το αντικείμενο της εκπαίδευσης και τι επιδιώκεται από αυτή.

Πρέπει λοιπόν να υπάρχει ορθή εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να ορίζονται οι σωστοί στόχοι για την εκπαιδευτική δραστηριότητα των υπαλλήλων. Έτσι η επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει τα διάφορα υποψήφια εκπαιδευτικά προγράμματα και να κρίνει ποιο

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

είναι αυτό το οποίο θα βοηθήσει στο μέγιστο βαθμό τους υπαλλήλους της. Παράγοντες που πρέπει να αξιολογηθούν πριν την επιλογή ενός προγράμματος είναι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η διαδικασία της εκπαίδευσης, τα μέλη του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος, η ποιότητα του, το υλικό που παρέχεται τους εκπαιδευόμενους και φυσικά το κόστος.

Βέβαια αυτά τα εκπαιδευτικά προγράμματα από μόνα τους δεν μπορούν να εγγυηθούν την επιτυχία. Πρέπει οι υπάλληλοι να έχουν πιο ενεργό ρόλο σε υποθέσεις σχετικές με όσα διδάσκονται για να βλέπουν και στην πράξη τα όσα μαθαίνουν. Είναι σημαντικό να καταλαβαίνουν ότι ο κόπος τους δεν πηγαίνει χαμένος και έτσι τονώνεται το ηθικό τους. Είναι κομβικής σημασίας επίσης, ανάλογα βέβαια και με το είδος και το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης, η συνεχής εκπαίδευση όλο και περισσότερων υπαλλήλων. Κάτι τέτοιο θα οδηγήσει στην διαρκή ανάπτυξη του ανθρωπίνου της δυναμικού.

### Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Τον προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης ακολουθεί ο σχεδιασμός και η επιλογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα κληθούν να παρακολουθήσουν οι υπάλληλοι που θα επιλεγούν. Κατά πόσο τα προγράμματα αυτά μπορούν μελλοντικά να χαρακτηριστούν ως επιτυχημένα, εξαρτάται από ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία εξετάζονται κατά τη φάση αυτή. Τέτοια χαρακτηριστικά αποτελούν:

#### A. Εκπαιδευτικοί στόχοι

Κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να ορίζει με σαφήνεια σε ποιους απευθύνεται καθώς και τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που θα αναπτύξει κάποιος μετά την ολοκλήρωσή του. Σύμφωνα με τις περιγραφές αυτές καθορίζονται οι στόχοι των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, οι οποίοι σε πολύ μεγάλο βαθμό θα αποτελέσουν τη βάση για την τελική αξιολόγηση του προγράμματος που θα επιλεγεί

#### B. Καταλληλότητα εκπαιδευόμενων

Αποτελεί το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών που απαιτούνται να έχει κανείς ώστε να μπορέσει να παρακολουθήσει κάποιος χωρίς πρόβλημα ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, αποκομίζοντας τα μέγιστα δυνατά οφέλη.

#### Γ. Εφαρμογή αρχών μάθησης

Κοινό στόχο όλων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεί η απόκτηση γνώσεων, τις οποίες οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να χρησιμοποιήσουν στην εργασία τους. Τα χαρακτηριστικά και οι μέθοδοι διδασκαλίας που χρησιμοποιούνται από πρόγραμμα σε πρόγραμμα ώστε οι άνθρωποι να λαμβάνουν και να κατανοούν τις πληροφορίες αποτελούν τις αρχές μάθησης.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση καλείται να επιλέξει τις μεθόδους σύμφωνα με τις οποίες θα προχωρήσει στην υλοποίηση του προγράμματος. Για να συμβεί αυτό πρέπει πρώτα να εξεταστούν ορισμένοι παράγοντες όπως το κόστος, ο αριθμός αυτών που θα εκπαιδευτούν και η τοποθεσία στην οποία βρίσκονται, η ύπαρξη καταρτισμένων εκπαιδευτών και φυσικά η καταλληλότητα της κάθε μεθόδου ανάλογα με το αντικείμενο της εκπαίδευσης (Χυτήρης 2018). Ορισμένες από τις βασικότερες μεθόδους εκπαίδευσης του εκπαιδευόμενου προσωπικού είναι:

- Εκπαίδευση κατά την εργασία: Ο εργαζόμενος μαθαίνει την δουλειά του ενώ την εκτελεί. Κατά την περίοδο της εκπαίδευσης συνήθως τοποθετείται δίπλα του ένας εμπειρότερος υπάλληλος ώστε να τον βοηθά και να τον καθοδηγεί. Αποτελεί συνήθως τη μοναδική μέθοδο εκπαίδευσης, κυρίως σε μικρότερης κλίμακας επιχειρήσεις
- Θεωρητική εκπαίδευση: Αποτελεί μια διαδοδομένη μέθοδο η οποία αφορά την εκπαίδευση μέσα από σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες και άλλα. Αποτελεί έναν σχετικά σύντομο και ασφαλή τρόπο για την εκπαίδευση του προσωπικού, που μπορεί να λάβει χώρα είτε εντός είτε εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης
- Εκπαίδευση με οπτικοακουστικά μέσα: Αποτελεί μία μέθοδο εκπαίδευσης παρόμοια με την θεωρητική εκπαίδευση. Η διαφορά τους έγκειται στο γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος δεν είναι υποχρεωμένος να παρευρίσκεται στον χώρο όπου πραγματοποιείται η εκπαίδευση αλλά μπορεί να παρακολουθήσει τις συναντήσεις αυτές βιντεοσκοπημένες από όπου επιθυμεί, μειώνοντας σημαντικά το κόστος.
- Εκπαίδευση μέσω υπολογιστή: Ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης και της θέσης του υπαλλήλου υπάρχουν διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία, με την χρήση ενός υπολογιστή, μεταφέρουν τον εργαζόμενο σε συνθήκες εργασίας. Μέσα από ερωτήσεις ο εκπαιδευόμενος καλείται να δώσει απαντήσεις για διάφορα θέματα.

Επίσης σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αυτής αποτελεί η εκπαίδευση των διοικητικών και ανώτερων στελεχών, που αφορά όσους προορίζονται για τις θέσεις αυτές αλλά και όσους κατέχουν ήδη τέτοιες θέσεις. Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης τους θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα τωρινά ή μελλοντικά τους καθήκοντα. Για την επίτευξη των στόχων της η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει προγράμματα εντός και εκτός του ωραρίου των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003). Η εκπαίδευση αυτού του προσωπικού μπορεί να συμβεί με τις ακόλουθες μεθόδους:

- Εναλλαγή σε θέσεις εργασίας: Ο εκπαιδευόμενος καλείται να καλύψει μία αντίστοιχη θέση σε άλλο τμήμα. Με τον τρόπο αυτό αποκτά νέες εμπειρίες και σφαιρική άποψη

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

για τα επιχειρησιακά θέματα. Το γεγονός αυτό τον καθιστά κατάλληλο για την ανάληψη θέσεων μεγαλύτερης ευθύνης.

- **Κηδεμονία:** Με τη μέθοδο αυτή ένα έμπειρο στέλεχος καλείται να έχει υπό την επίβλεψη του, αναλαμβάνοντας τον ρόλο του μέντορα. Ο ρόλος του μέντορα είναι ουσιαστικά να προετοιμάσει τον εκπαιδευόμενο ώστε να είναι έτοιμος σε μία μελλοντική πρόκληση για την ανάληψη ενός ανώτερου ρόλου στην επιχείρηση.
- **Υπόδηση ρόλων:** Δίνονται συγκεκριμένα σενάρια τα οποία εμπεριέχουν προβλήματα. Ο εκπαιδευόμενος, ανάλογα με τον ρόλο που κατέχει σε κάθε σενάριο, θα πρέπει να δώσει όσο το δυνατόν καλύτερες λύσεις. Θα μπορούσε να αποτελέσει ένα τεστ για υποψηφίους μιας ανώτερης διοικητικής θέσης.
- **Επιχειρηματικά παιχνίδια:** Τα στελέχη χωρίζονται σε μικρές ομάδες οι οποίες αναπαριστούν επιχειρήσεις, ανταγωνιστικές η μία προς την άλλη. Στόχος είναι η ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος για την επίτευξη των στόχων οι οποίοι έχουν οριστεί.

### Αξιολόγηση εκπαίδευσης

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αξιολόγηση της διαδικασίας καθώς θέλουν να γνωρίζουν εάν επιτεύχθηκαν οι στόχοι που υπήρχαν και εν τέλει αν άξιζε αυτή η επένδυση. Πολλές φορές η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης απορρίπτεται, καθώς δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια για να αξιολογηθούν. Επιπλέον η έλλειψη μιας ενιαίας και κοινά αποδεκτής μεθόδου κάνει δύσκολο το έργο για την αξιολόγηση της απόφασης για την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η διαδικασία αυτή λοιπόν ασχολείται με τη συλλογή δεδομένων και την ανάλυση τους για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας του εκάστοτε εκπαιδευτικού προγράμματος. Για τη συλλογή των δεδομένων αυτών χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως ερωτηματολόγια, εξετάσεις, συνεντεύξεις αξιολόγησης και η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων πριν και μετά την υλοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), κατά τη διάρκεια αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να εκτιμηθούν οι ακόλουθες τέσσερις βασικές κατηγορίες εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων:

- Αντιδράσεις συμμετεχόντων: Αφορά την ικανοποίηση και τα σχόλια των συμμετεχόντων στο πρόγραμμα.
- Μάθηση: Εξετάζεται κατά πόσο οι συμμετέχοντες απέκτησαν τις γνώσεις και ανέπτυξαν τις δεξιότητες που θα έπρεπε μετά τη λήξη του προγράμματος.
- Συμπεριφορά: Αναφέρεται στο κατά πόσο έχει βελτιωθεί η εργασιακή συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν διάφορες καταστάσεις.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Αποτελέσματα: Στο στάδιο αυτό εξετάζεται αν υπήρξε κάποια διαφορά μετά την εκπαίδευση, μέσω της αξιολόγησης συγκεκριμένων χαρακτηριστικών τα οποία περίμενε η επιχείρηση ότι θα υιοθετηθούν από τους εκπαιδευόμενους.

Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε ανά τακτικά χρονικά διαστήματα για να γίνεται αντιληπτό κατά πόσο υλοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί. Σημαντική επίσης είναι και η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος ώστε να φαίνονται τα οφέλη που αποκομίζει καθημερινά η επιχείρηση από την υλοποίηση του. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από πρόσωπα που έχουν εκπαιδευτεί για το αντικείμενο αυτό.

### 1.2.6. Αμοιβές και παροχές

Οι αμοιβές και οι παροχές των εργαζομένων αποτελούν μία εξαιρετικά σημαντική παράμετρο στην προσπάθεια της επιχείρησης να προσελκύσει τους κατάλληλους υποψηφίους, να τους διατηρήσει στο δυναμικό της και να τους κρατά ικανοποιημένους, διατηρώντας την παραγωγικότητα τους σε υψηλά επίπεδα. Η συνολική αμοιβή που λαμβάνει ένας εργαζόμενος λογίζεται ως το σύνολο των ανταμοιβών, με αντάλλαγμα την προσωπική του εργασία. Η αμοιβή αυτή διακρίνεται σε:

- Άμεση οικονομική παροχή: Αφορά τον συμφωνηθέντα μισθό (ή ημερομίσθιο) προσαυξανόμενο με άλλα ποσά (π.χ. μόνους επίτευξης στόχων, προμήθειες) τα οποία είναι συνδεδεμένα με την απόδοση και τα αποτελέσματα του εργαζόμενου.
- Έμμεση οικονομική παροχή: Αποτελούν πρόσθετες παροχές (π.χ. ασφαλιστικά προγράμματα, άδειες) οι οποίες δεν είναι συσχετισμένες με την απόδοση των εργαζομένων (Mondy, Martocchio 2018).

#### Άμεση οικονομική παροχή

Σύμφωνα με τον Dessler (2015) υπάρχουν πέντε στοιχεία τα οποία αποτελούν την άμεση οικονομική παροχή. Τα στοιχεία αυτά είναι οι βασικές αποδοχές, η τιμαριθμική αναπροσαρμογή των αμοιβών, οι αμοιβές βάσει αρχαιότητας, οι αμοιβές βάσει επίδοσης και οι εξατομικευμένες αμοιβές. Ο μισθός των περισσότερων εργαζομένων πληρώνονται με τις βασικές αποδοχές, ενώ οι επιχειρήσεις επιλέγουν ποιο (ή ποια) στοιχεία επιπλέον θα συμπεριλάβουν για να προκύψει η τελική αμοιβή.

- Βασικές αποδοχές: Αποτελούν την αμοιβή που ένας εργαζόμενος λαμβάνει ανά τακτά χρονικά διαστήματα, ως αντάλλαγμα για την εργασία του για όσο χρόνο παραμένει στην θέση του. Κύριες μορφές των βασικών αποδοχών είναι ο μηνιαίος μισθός και το ωρομίσθιο.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Τιμαριθμική αναπροσαρμογή αμοιβών: Αφορούν μεταβολές στο μισθό των εργαζομένων οι οποίες προκύπτουν από τις μεταβολές του επιπέδου τιμών, όπως καταγράφονται από τον δείκτη τιμών καταναλωτή. Η προσαρμογή των μισθών με βάση τον πληθωρισμό βοηθά τους εργαζόμενους να διατηρήσει το βιοτικό τους επίπεδο. Βασικά εργαλεία του στοιχείου αυτού είναι η πραγματική ωριαία αμοιβή, η οποία μετρά την αγοραστική δύναμη του ευρώ, και η ονομαστική ωριαία αμοιβή, η οποία είναι η ονομαστική αξία του ευρώ.
- Αμοιβές βάσει αρχαιότητας: Η αρχαιότητα αναφέρεται στο διάστημα εκείνο όπου ο εργαζόμενος είναι μέλος της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτό το σύστημα πληρωμών ανά διαστήματα αυξάνουν τις αμοιβές των υπαλλήλων τους, επιβραβεύοντας με αυτόν τον τρόπο την αφοσίωση τους. Η λογική των αμοιβών βάσει αρχαιότητας βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γίνονται όλο και πιο πολύτιμοι με την πάροδο του χρόνου.
- Αμοιβές βάσει επίδοσης: Στην περίπτωση αυτή οι αμοιβές είναι άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοση των εργαζομένων. Εκείνοι οι οποίοι αποδίδουν καλύτερα είναι και αυτοί που έχουν τις υψηλότερες αμοιβές. Με το σύστημα αυτό η επιχείρηση επιδιώκει να βελτιώσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων της, θεωρώντας ότι μια υψηλότερη αμοιβή θα τους παρακινούσε να εργαστούν σκληρότερα. Θα πρέπει όμως να υπάρχει ένα πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο θα κρίνει σωστά την απόδοση των υπαλλήλων. Σε αντίθετη περίπτωση είναι πιθανό να δημιουργηθούν προβλήματα εντός της επιχείρησης.
- Εξατομικευμένες αμοιβές: Τα προγράμματα εξατομικευμένης αμοιβής είναι περισσότερο προσαρμοσμένα στο πρόσωπο που καλύπτει μία θέση εργασίας παρά στην ίδια τη θέση. Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι αμείβονται για τις γνώσεις τους, τις δεξιότητές τους και την δυνατότητα να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά σε διάφορες συνθήκες. Συνηθέστεροι τύποι εξατομικευμένων αμοιβών αποτελούν οι αμοιβές βάσει δεξιοτήτων και οι αμοιβές βάσει προσόντων.

### Έμμεση οικονομική παροχή

Όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, η έμμεση οικονομική παροχή αναφέρεται σε πρόσθετες αμοιβές οι οποίες δεν περιλαμβάνονται στην άμεση οικονομική παροχή. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι εκτός του συμφωνηθέντος μισθού είναι σημαντικό να προσφέρουν επιπλέον παροχές, ώστε να τους κρατούν ευχαριστημένους. Οι παροχές αυτές συνήθως δεν συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων. Ως εκ τούτου δεν αποτελούν κίνητρο για τους εργαζόμενους ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα τους, παρά το γεγονός ότι κατά την περίοδο όπου διαπραγματεύονται οι όροι της πρόσληψης αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Οι έμμεσες οικονομικές παροχές διακρίνονται σε αυτές οι οποίες επιβάλλονται από το κράτος (π.χ. κοινωνική ασφάλιση, αποζημίωση) και στις οικειοθελείς, εκείνες δηλαδή που οι επιχειρήσεις προσφέρουν όχι επειδή τους έχουν επιβληθεί αλλά επειδή οι ίδιες το επιθυμούν (π.χ. ασφάλεια ζωής, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα).

### Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Κάθε άνθρωπος αποφασίζει να εργαστεί για διάφορους λόγους, οι οποίοι διαμορφώνουν το επίπεδο ικανοποίησης του σε ό,τι αφορά τις απολαβές του. Ασφαλώς κύριο παράγοντα αποτελεί το οικονομικό αντάλλαγμα της εργασίας τους, καθώς αυτό είναι που τους εξασφαλίζει τη δυνατότητα να καταναλώνουν αγαθά και υπηρεσίες για την κάλυψη των αναγκών τους. Επιπλέον σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να νιώθει ότι αμείβεται ικανοποιητικά με βάση την απόδοση του αλλά και σε σχέση με τις αμοιβές των συναδέλφων του. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι ο μισθός μπορεί να τον επηρεάζει ως προς την αναγνώριση της αξίας του από την επιχείρηση, καθώς όσο μεγαλύτερος είναι ο μισθός που λαμβάνει τόσο σημαντικότερος αισθάνεται. Τέλος πρέπει να εκτιμηθεί το γεγονός ότι το ποσό με το οποίο αμείβεται ίσως κρίνεται και από την κοινωνία, καθώς υπάρχει η πεποίθηση ότι όσο πιο άξιος είναι κάποιος τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο μισθός του. Φτάνοντας λοιπόν στο σημείο να λαμβάνει μια υψηλή αμοιβή, θεωρείται ότι φτάνει και ένα υψηλό επίπεδο «κοινωνικής καταξίωσης».

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει ένα πρόγραμμα αμοιβών. Ανεξάρτητα με την πολιτική αμοιβών που έχει υιοθετήσει κάθε επιχείρηση, πρέπει να αποσκοπεί στην εξασφάλιση της καλύτερης δυνατής εργασιακής απόδοσης και στον έλεγχο του κόστους. Στην προσπάθεια να ακολουθηθεί η ιδανικότερη πολιτική αμοιβών, η επιχείρηση θέτει ορισμένους στόχους, σύμφωνα με τους οποίους τελικά θα κριθεί η αποτελεσματικότητα του προγράμματος αμοιβών. Αρχικά είναι δεδομένο ότι πρέπει να τηρούνται όλες οι νομοθετικές διατάξεις (π.χ. ύψος κατώτατου μισθού, αποζημιώσεις, επιδόματα) ώστε η επιχείρηση να μην αντιμετωπίσει προβλήματα στο μέλλον. Πρέπει ακόμη να υπάρχει η αίσθηση από τους εργαζομένους ότι η αμοιβή τους είναι ικανοποιητική όχι μόνο σε σχέση με την αποδοτικότητα τους, αλλά και βάσει των αμοιβών αντίστοιχων θέσεων στην αγορά εργασίας. Προσφέροντας ανταγωνιστικές αμοιβές προσελκύονται ικανότεροι υποψήφιοι, μειώνοντας τις πιθανότητες αποχώρησης προσωπικού.

Κατά τη σύσταση λοιπόν ενός προγράμματος αμοιβών η επιχείρηση βασίζεται σε ορισμένους καθοριστικούς παράγοντες, οι οποίοι τελικά είναι αυτοί που διαμορφώνουν την πολιτική αμοιβών (Τερζίδης 2008).

- Προσόντα: Οι ικανότητες των εργαζομένων καθορίζουν σε πολύ σημαντικό βαθμό το μισθό που πρόκειται να λάβουν για τις υπηρεσίες τους. Παρά το γεγονός ότι η



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

απόδοση είναι εκείνη που καθορίζει την πορεία τους και κατά συνέπεια της επιχείρησης, τα προσόντα εκτιμώνται ιδιαίτερα και αμείβονται ανάλογα, αφού είναι εκείνα που ίσως κριθούν καθοριστικά για τη λήψη αποφάσεων σε διάφορες συνθήκες.

- Απαιτήσεις θέσης: Κάθε θέση εργασίας απαιτεί διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες για την επιτυχή ολοκλήρωση της. Είναι δεδομένο λοιπόν ότι μία θέση με μεγαλύτερες απαιτήσεις θα προσφέρει υψηλότερες αμοιβές σε σχέση με άλλες μικρότερης σημασίας.
- Ιεραρχία: Στην περίπτωση αυτή συναντούμε όλο και υψηλότερες αμοιβές καθώς προχωράμε προς τα πάνω στην πυραμίδα της ιεραρχίας της επιχείρησης. Οι υψηλόβαθμες θέσεις είναι αυτές που προϋποθέτουν τόσο τα κατάλληλα προσόντα και φυσικά έχουν τις ανάλογες απαιτήσεις. Με δεδομένα λοιπόν τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι αυτονόητο ότι οι κάτοχοι των θέσεων αυτών είναι και αυτοί που απολαμβάνουν υψηλότερους μισθούς.
- Αξιολόγηση εργασίας: Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας που εξετάζεται για τον ορισμό της μισθολογικής πολιτικής. Η καλή απόδοση των εργαζομένων είναι αυτή που βελτιώνει τη θέση της επιχείρησης, η οποία τους επιβραβεύει ανάλογα. Θα πρέπει λοιπόν να χτιστεί ένα πλάνο το οποίο θα δίνει κίνητρο στους υπαλλήλους να είναι όλο και αποδοτικότεροι, στοχεύοντας σε υψηλότερες απολαβές.
- Αγορά εργασίας (αμοιβές & συνθήκες αγοράς): Η αγορά εργασίας διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό το ύψος των αμοιβών. Για παράδειγμα οι επιχειρήσεις ενός κλάδου όπου εμφανίζεται υπερβάλλουσα προσφορά εργασίας είναι φυσικό να προσφέρουν ένα γενναίο πακέτο αμοιβών. Παράλληλα σημαντική είναι και η εξέταση της μισθολογικής πολιτικής των ανταγωνιστών, αφού σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι ή υποψήφιοι στόχοι δεν λαμβάνουν τις αποδοχές που επιθυμούν, είναι πολύ πιθανό να αναζητήσουν αλλού εργασία.
- Σωματεία: Οι εργαζόμενοι μέσω των συνδικάτων τους επιδιώκουν ασκούν πιέσεις για υψηλότερους μισθούς και καλύτερες συνθήκες εργασίας. Όσο μεγαλύτερη είναι η δύναμη που έχει ένα σωματείο τόσο πιο πιθανό είναι μια επιχείρηση να κάνει δεκτά τα αιτήματά του, ώστε να αποφύγει τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων, συγκρούσεις ή ακόμα και απεργιακές κινητοποιήσεις.
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός: Παρά το γεγονός ότι ο παράγοντας αυτός δεν επηρεάζει άμεσα την αποδοτικότητα, λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τους ίδιους τους εργαζομένους. Με τις απολαβές τους να παραμένουν σταθερές ενώ το κόστος ζωής αυξάνεται, το πραγματικό τους εισόδημα μειώνεται όλο και περισσότερο. Η

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

διάθεση τους για εργασία λοιπόν και τα κίνητρα τους μειώνονται με την επιχείρηση μακροπρόθεσμα να βρίσκεται σε χειρότερη θέση.

- Δυνατότητες επιχείρησης: Πέρα από την διάθεση και την επιθυμία που μπορεί να έχει κάθε επιχείρηση να αμείβει πλουσιοπάροχα τους υπαλλήλους της, απολαμβάνοντας τα οφέλη που μπορεί να έχει μια τέτοια κίνηση, πρέπει πάντα να κινείται εντός των ορίων που της επιτρέπουν οι οικονομικές της δυνατότητες. Σε αντίθετη περίπτωση μπορεί να αδυνατεί κάποια στιγμή να πραγματοποιεί πληρωμές ή και βρεθεί αντιμέτωπη με άλλες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα χρεοκοπία.
- Κύκλος ζωής επιχείρησης: Ανάλογα με τη χρονική περίοδο που συναντάμε μία επιχείρηση στον επιχειρηματικό κόσμο, είναι φυσικό να υπάρχει διαφορά ως προς τις αμοιβές προς τους εργαζομένους της. Για παράδειγμα μία επιχείρηση στο ξεκίνημα της δεν είναι σε θέση να προσφέρει ανταγωνιστικές αμοιβές, σε σύγκριση με μία αναπτυσσόμενη, τις οποίες προφανώς οι δυνατότητες είναι σημαντικά μεγαλύτερες. Αντίστοιχα μία επιχείρηση η οποία βρίσκεται χρόνια στον κλάδο και βρίσκεται σε ωρίμανση είναι σε θέση να προσφέρει υψηλότερες αμοιβές και σημαντικές παροχές στους εργαζομένους της. Αντιθέτως όταν βρίσκεται σε φάση παρακμής το κόστος της μισθοδοσίας μειώνεται αισθητά.

### Δίκαιη αμοιβή

Όποια εργαλεία κι αν αποφασίσει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να διαμορφώσει την πολιτική αμοιβών που θα ακολουθήσει, είναι αναγκαίο να θεωρούνται δίκαια από τους εργαζομένους. Ένα άδικο μισθολογικό πλάνο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δυσαρέσκεια του προσωπικού και κατά συνέπεια έλλειψη κινήτρου, αφοσίωσης και τελικά μειωμένη αποδοτικότητα. Κάτι τέτοιο μόνο αρνητικές επιπτώσεις θα μπορούσε να έχει για την επιχείρηση.

Παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις μπορεί να επιθυμούν να αμείβουν δίκαια τους υπαλλήλους τους, υπάρχει δυσκολία ως προς αυτό καθώς δεν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια για να καθοριστεί ακριβώς ποια θα έπρεπε να είναι μια δίκαιη αμοιβή για κάθε εργαζόμενο. Παρόλα αυτά χρησιμοποιούνται διάφορα εργαλεία για τον καταρτισμό, όσο είναι δυνατό, όλο και πιο ισότιμων μισθοδοτικών προγραμμάτων. Για την επίτευξη των στόχων τους, οι επιχειρήσεις συνήθως:

- Χρησιμοποιούν τυποποιημένες προσεγγίσεις για τον καθορισμό των αμοιβών
- Περιορίζουν την υποκειμενικότητα και τις αυθαίρετες αποφάσεις
- Αποσαφηνίζουν τη μισθολογική πολιτική στους εργαζομένους, διευκρινίζοντας τον τρόπο με τον οποίο προκύπτει ο μισθός τους (Torrington, Hall, Taylor, Atkinson 2017).

Εν τέλει αυτός που θα κρίνει κατά πόσο είναι δίκαια η αμοιβή που λαμβάνει είναι ο εργαζόμενος. Προφανώς αυτός υποστηρίζει την κρίση του σε υποκειμενικά κριτήρια. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να χρησιμοποιεί τα παραπάνω εργαλεία και να είναι ξεκάθαρη απέναντι του, ώστε να είναι σε θέση να μειώνει όσο γίνεται την πιθανή δυσαρέσκεια του.

### 1.2.7. Αξιολόγηση εργαζομένων

Κάθε επιχείρηση για να φτάσει στην επίτευξη των στόχων που έχει ορίσει, χρειάζεται να ολοκληρωθεί ένα σύνολο εργασιών σε συγκεκριμένο χώρο και χρόνο. Κάθε εργαζόμενος λοιπόν πρέπει να εκτελέσει ένα σύνολο εργασιών που του έχει ανατεθεί. Η ολοκλήρωση των εργασιών αυτών ορίζεται ως η απόδοση του και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση λοιπόν αποτελεί την διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση συλλέγει τόσο ποσοτικά, όσο και ποιοτικά στοιχεία και κρίνει κατά πόσο οι εργαζόμενοι της ανταποκρίνονται επαρκώς στις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ίσως μία από τις σημαντικότερες λειτουργίες για τις οποίες είναι υπεύθυνο το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Τα αποτελέσματα της συμβάλλουν αποφασιστικά στον τρόπο λειτουργίας κάθε επιχείρησης, καθώς εντοπίζονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του προσωπικού, αναδεικνύονται οι ανάγκες για πρόσθετο προσωπικό ή εκπαίδευση του ήδη υπάρχοντος, μπορεί να συνταχθεί ένα ορθολογικό πλάνο αμοιβών και αποσαφηνίζεται κατά πόσο το κάθε τμήμα αλλά και η επιχείρηση συνολικά λειτουργούν στο επιθυμητό επίπεδο. Η πολύπλοκη και πολυδιάστατη φύση του όλου ζητήματος όμως, έχει οδηγήσει ορισμένους να το θεωρούν ως την «αχίλλειο πτέρνα» μιας επιχείρησης (Μπατζιάς, Μπλέσιος, Ναξιάκης, Τερζίδης, Κατσαλής, Μιχαλόπουλος 2008).

Κατά την διαδικασία αυτή συλλέγονται πληροφορίες χρήσιμες όχι μόνο για την επιχείρηση αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Πιο συγκεκριμένα, η ολοκλήρωση της διαδικασίας αυτής είναι αρκετά χρήσιμη ώστε:

- Να είναι ξεκάθαρο ποιοι υπάλληλοι αποδίδουν καλά και ποιοι όχι
- Να εντοπίζονται αδυναμίες στον τρόπο λειτουργίας και να διορθώνονται με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης
- Να τοποθετούνται οι εργαζόμενοι σε θέσεις οι οποίες ταιριάζουν περισσότερο στις ικανότητες και τα προσόντα τους
- Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους και να προσπαθούν βάσει των σχολίων αυτών να γίνονται καλύτεροι
- Να προσδιοριστούν οι ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

- Να διαπιστωθούν πιθανές οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες (Χυτήρης 2018).

Κάθε επιχείρηση διαλέγει τον τρόπο εκείνο σύμφωνα με τον οποίο θα αξιολογήσει το προσωπικό της, ώστε να βγάλει χρήσιμα γι' αυτήν αποτελέσματα. Ανεξάρτητα όμως με τον τρόπο που κάποια επιχείρηση επιλέγει να αξιολογεί τους εργαζόμενους της, ένα τέτοιο σύστημα, για είναι όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικό, πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αντικειμενικότητα: Η διαδικασία αυτή πρέπει να διέπεται από αντικειμενικότητα, παραμερίζοντας κάθε υποκειμενική κρίση. Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογητές πρέπει να κρίνουν αποκλειστικά βάσει της εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζόμενων και όχι επηρεασμένοι από προσωπικές συμπάθειες ή προκαταλήψεις.
- Σαφήνεια: Ένα πλάνο αξιολόγησης πρέπει όσο γίνεται να είναι απλό και κατανοητό. Ένα πολύπλοκο σύστημα αξιολόγησης είναι πιθανό να μην γίνει πλήρως αντιληπτό από τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να δημιουργηθεί δυσaráεσκεια και καχυποψία ως προς το αποτέλεσμα και τους σκοπούς του.
- Αποδοχή: Όπως αναφέρθηκε, είναι πολύ σημαντική η αποδοχή ενός προγράμματος αξιολόγησης τόσο από τους αξιολογητές, όσο και από τους αξιολογούμενους. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι κρίνονται δίκαια, αυξάνοντας το κίνητρο τους για περαιτέρω αύξηση της παραγωγικότητάς τους.
- Ανταποκρισιμότητα: Ένα πρόγραμμα αξιολόγησης πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στην επιχείρηση, της οποίας οι εργαζόμενοι εξετάζονται. Για το λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφορες μεταβλητές όπως για παράδειγμα το μέγεθος της επιχείρησης, οι στόχοι της αλλά και οι δυνατότητες εξέλιξης του προσωπικού.

### Διαδικασία αξιολόγησης

Σύμφωνα με τον Mondy και τον Martocchio (2018), υπάρχουν κάποια βήματα τα οποία η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Πρώτη κίνηση πρέπει να είναι ο προσδιορισμός των στόχων της διαδικασίας αυτής, να διευκρινιστεί δηλαδή ο λόγος για τον οποίο η επιχείρηση επιλέγει να αξιολογήσει το προσωπικό της. Πιθανοί λόγοι για να προχωρήσει στην αξιολόγηση μπορεί να είναι η επιθυμία για μείωση προσωπικού, μία αναπροσαρμογή της μισθοδοσίας κ.α.

Στη συνέχεια πρέπει να καθοριστούν τα κριτήρια εκείνα σύμφωνα με τα οποία θα βγουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι. Πρόκειται για στοιχεία απαραίτητα για την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Αφορούν κυρίως στοιχεία του χαρακτήρα των εργαζομένων (π.χ. προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα), της συμπεριφοράς τους (π.χ. ευγένεια, ευχέρεια στην επικοινωνία με πελάτες και συναδέλφους) αλλά και της αποτελεσματικότητας αυτών (π.χ. αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός πωλήσεων).

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Δεν πρέπει να ξεχνάμε βέβαια και τα πρότυπα απόδοσης, τα οποία αναφέρονται στην ποσότητα, την ποιότητα, την ορθότητα και τον χρόνο υλοποίησης κάθε ενέργειας.

Έπειτα διεξάγεται ο έλεγχος της εκτελεσθείσας εργασίας, η συλλογή δηλαδή όλων των στοιχείων εκείνων τα οποία αναλύθηκαν στο προηγούμενο βήμα. Οι διενεργούντες τον έλεγχο καταγράφουν όλα εκείνα τα δεδομένα που έχουν αποφασιστεί νωρίτερα ότι είναι χρήσιμα για τον έλεγχο που διεξάγεται. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη πληροφόρηση, ώστε στη συνέχεια τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι τα πλέον αντιπροσωπευτικότερα.

Αφού λοιπόν γίνει η συλλογή των δεδομένων αυτών, οι αξιολογητές είναι σε θέση να βγάλουν τα συμπεράσματα τους, κάνοντας την τελική αξιολόγηση της απόδοσης. Τα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί νωρίτερα, ανάλογα με το πόσο αναγκαία είναι (δηλαδή τον συντελεστή βαρύτητας που έχουν) και η απόδοση των εργαζομένων στα στοιχεία αυτά (δηλαδή η βαθμολογία τους σε κάθε ένα από τα παραπάνω), δίνουν την τελική βαθμολογία των εργαζομένων. Ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και τους λόγους για τους οποίους προχώρησε στην αξιολόγηση αυτή, η παραπάνω βαθμολογία μπορεί να αφορά από μεμονωμένα πρόσωπα έως και ολόκληρα τμήματα ή και την επιχείρηση συνολικά.

Τέλος τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνονται γνωστά στους υπαλλήλους της επιχείρησης. Η διαδικασία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να κατανοήσουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία τους, ώστε να φτάσουν σε ακόμα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Ειδικά σε ό,τι αφορά τα αρνητικά χαρακτηριστικά είναι σημαντικό να παρουσιάζονται με τέτοιο τρόπο που ο εργαζόμενος δεν θα νιώθει ότι «καταδικάζεται» για κάτι, αλλά να καταλάβει ότι έχει τη στήριξη της επιχείρησης και να βρουν μαζί τρόπους για την βελτίωση του. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος αποκτά κίνητρο να δουλέψει ακόμα πιο σκληρά, ενώ αυξάνεται και η αφοσίωση του στην επιχείρηση.

### Μέθοδοι αξιολόγησης

Για να προχωρήσει η διαδικασία αξιολόγησης, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, είναι σημαντικό να διευκρινιστεί και η μέθοδος σύμφωνα με την οποία θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι. Κύριες αιτίες για την ύπαρξη των μεθόδων αυτών είναι η ανάγκη εξασφάλισης συγκρισιμότητας του αποτελέσματος και η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας να υπάρξουν στοιχεία υποκειμενικότητας. Πιο γνωστές μέθοδοι αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Mathis και τον Jackson (2000) είναι:

- Μέθοδος σταθερών κριτηρίων: Με τη μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια, σε σχέση με ορισμένα χαρακτηριστικά τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να είναι είτε ποιοτικά, απαντώντας συνήθως σε

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ερωτήσεις με ναι ή όχι, είτε ποσοτικά, με τον αξιολογητή να καλείται να βαθμολογήσει τα χαρακτηριστικά αυτά βάσει μιας κλίμακας.

- Μέθοδος σύγκρισης: Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι κρίνονται όχι μόνο με βάση τις ικανότητες τους αλλά σύμφωνα και με τις ικανότητες των συναδέλφων τους. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση επιλέγει τα χαρακτηριστικά ως προς τα οποία θα αξιολογήσει τους υπαλλήλους της, κατατάσσοντας τους από τον καλύτερο στον χειρότερο.
- Μέθοδος άμεσης μέτρησης: Η συγκεκριμένη μέθοδος περιλαμβάνει τη συλλογή ποσοτικών χαρακτηριστικών, αποτελώντας μία αντικειμενική πηγή αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό καταγράφεται η απόδοση των υπαλλήλων και ο αντίκτυπος που έχουν στην επιχείρηση. Η συλλογή δεδομένων αυτής της περίπτωσης μπορεί να αφορά μεταξύ άλλων μονάδες παραγωγής, ύψος των πωλήσεων, αριθμό πελατών που έχουν εξυπηρετηθεί κ.α.

### Αξιολογητές

Τη διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να αναλάβουν διάφορα πρόσωπα, ανάλογα με την στρατηγική που επιλέγει να ακολουθήσει η κάθε επιχείρηση. Συγκεκριμένα οι διενεργούντες την αξιολόγηση μπορούν να είναι πρόσωπα από το εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων ή ακόμα και πρόσωπα εκτός αυτού, με την προϋπόθεση ότι θα έχουν τη δυνατότητα να συλλέξουν τα δεδομένα που απαιτούνται για την διατύπωση μιας ολοκληρωμένης, τεκμηριωμένης και αντικειμενικής έκθεσης αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Χυτήρη (2018) εκείνοι που μπορούν να αξιολογήσουν τους εργαζομένους είναι:

- Άμεσος προϊστάμενος: Αποτελεί ίσως τον καταλληλότερο για τη διαδικασία αυτή, αφού, όχι μόνο κατά τη διαδικασία αξιολόγησης αλλά και γενικότερα λόγω των αρμοδιοτήτων του, βρίσκεται σε καθημερινή επαφή με τους υφισταμένους του, ελέγχει την απόδοσή τους και έχει μία γενική άποψη γι' αυτούς. Καθώς μάλιστα η δική του εισήγηση μπορεί στο μέλλον να παίξει καθοριστικό ρόλο για τον υπάλληλο (π.χ. πιθανή σύσταση για προαγωγή, αύξηση μισθού ή απόλυση), γίνεται αντιληπτό ότι η άποψη που σχηματίζει είναι βαρύνουσας σημασίας.
- Συνάδελφοι: Υπάρχουν θέσεις εργασίας που πιθανόν δεν επιτρέπουν τη συχνή αλληλεπίδραση του άμεσου προϊστάμενου με τους υφισταμένους του, με τους ίδιους τους υπαλλήλους να γνωρίζουν καλύτερα τα σημεία όπου κάποιος συνάδελφος τους μπορεί να υπερτερεί ή να υστερεί. Παρόλα αυτά είναι μία μέθοδος που δεν χρησιμοποιείται συχνά καθώς οι κριτικές μπορεί να μην είναι και τόσο αντικειμενικές. Για παράδειγμα σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον οι αρνητικές κριτικές θα είναι αυτές που θα κυριαρχούν, σε αντίθεση με ένα χώρο

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

εργασίας με πιο χαλαρό και φιλικό τμήμα όπου σκοπός του καθενός θα είναι να βοηθήσει με την έκθεση του τους συναδέλφους του.

- Υφιστάμενοι: Πολλές επιχειρήσεις θεωρούν ως ένα καλό τρόπο για την αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών τους, τη συλλογή δεδομένων από τους υφισταμένους τους. Σκοπός της μεθόδου αυτής είναι να διαπιστωθούν οι ηγετικές – οργανωτικές ικανότητες των αξιολογούμενων, καθώς και η συμπεριφορά που έχει απέναντι στους υφισταμένους του. Για να είναι αποτελεσματική η μέθοδος αυτή, η αξιολόγηση πρέπει να είναι ανώνυμη, ώστε η έκθεση τους να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη, απαλλαγμένη από φόβο πιθανών επιπτώσεων αρνητικών κριτικών.
- Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι (αυτοαξιολόγηση): Σημαντικές πληροφορίες για την απόδοση τους μπορούν να δώσουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Οι κρίσεις αυτές αποτελούν, θεωρητικά τουλάχιστον, μία καλή βάση για την αξιολόγηση που καλείται να κάνει ο προϊστάμενος τους. Βέβαια στην πραγματικότητα η μέθοδος αυτή δεν βρίσκει συχνή εφαρμογή καθώς είναι συχνό φαινόμενο οι άνθρωποι είτε σκόπιμα είτε ακούσια να υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους.
- Πελάτες: Σε αρκετές επιχειρήσεις, κυρίως παροχής υπηρεσιών, οι πελάτες χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολόγησης. Τα σχόλια τους λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην προσπάθεια για βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, της συμπεριφοράς τους αλλά και για να κρατούν ικανοποιημένους τους ίδιους τους πελάτες. Αυτοί άλλωστε είναι που αποτελούν πηγή εσόδων για την επιχείρηση και η θετική τους άποψη για το προσωπικό, μόνο κέρδη θα μπορούσε να έχει για την επιχείρηση.
- Αξιολόγηση 360 μοιρών: Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση συγκεντρώνει πληροφορίες από όλες τις παραπάνω κατηγορίες αξιολογητών. Με τον τρόπο αυτό συλλέγονται πληροφορίες από αρκετές πηγές και η τελική αξιολόγηση έχει ένα πιο γενικό χαρακτήρα. Στην πράξη επιλέγεται μόνο σε πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς εκτός από χρονοβόρα διαδικασία χαρακτηρίζεται για το υψηλό κόστος της και την ανάγκη εκπαίδευσης των αξιολογητών.

### 1.2.8. Συνθήκες εργασίας

Ένας εργαζόμενος περνάει αρκετές ώρες της καθημερινότητάς του στο χώρο εργασίας του, με αποτέλεσμα η ικανοποίηση του ή μη να παίζει σημαντικό ρόλο και στην εκτός εργασίας ζωή του. Με τον όρο συνθήκες εργασίας εννοούμε τόσο το φυσικό χώρο όπου εκτελούνται οι εργασίες των υπαλλήλων, όσο και τους συναδέλφους τους. Γίνεται δεκτό ότι αρκετοί θεωρούν ότι είναι ίσως ένας από τους σημαντικότερους λόγους για την επιλογή μιας θέσης εργασίας. Πολλοί μάλιστα είναι αυτοί οι οποίοι προτιμούν να παραμένουν σε ευχάριστο εργασιακά περιβάλλον ακόμα και με μικρότερες αποδοχές.

Γίνεται αντιληπτό ότι η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί στο μέλλον να αυξήσει την παραγωγικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία μιας επιχείρησης, καθώς το προσωπικό παραμένει συγκεντρωμένο στη δουλειά του όταν δεν έχει (τουλάχιστον εντός εργασίας) προβλήματα που το απασχολούν. Αυτό αφορά βέβαια και το φυσικό και το ψυχολογικό υπόβαθρο. Δεν είναι δυνατόν σε έναν χώρο εργασίας με συναδέλφους που αντιπαθούμε να νιώθουμε ορεξάτοι και έτοιμοι να πετύχουμε τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Το ίδιο βέβαια ισχύει και σε ένα περιβάλλον με άψογες σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά κακές συνθήκες εργασίας (π.χ. κακή θέρμανση, μη σεβασμός προς τους αντικαταστάτες κ.α.).

Συνεπώς η διοίκηση πρέπει συνεχώς να κάνει ότι είναι δυνατό για να κρατά τους υπαλλήλους της ικανοποιημένους. Ασφαλώς η αμοιβή τους είναι, ίσως, η σημαντικότερη παράμετρος αλλά δεν πρέπει να λογίζεται ως η μόνη. Πρέπει λοιπόν να γίνονται κατανοητές οι ανάγκες των εργαζομένων, οι επιθυμίες τους σχετικά με το χώρο της δουλειάς τους και ασφαλώς να υπάρχει σεβασμός και διακριτικότητα στην εκτός εργασιακού περιβάλλοντος ζωή τους.

#### Ψυχολογικό συμβόλαιο

Μία σημαντική έννοια για την σχέση ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη αποτελεί το ψυχολογικό κεφάλαιο. Πρόκειται για μία διμερή σχέση κατά την οποία τα δύο συμβαλλόμενα μέρη έχουν ορισμένες απαιτήσεις από τον άλλο, ενώ επιπλέον ορίζονται και οι υποχρεώσεις τους. Σύμφωνα με την Rousseau (1995) ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται «το σύνολο των πιστεύω ενός εργαζόμενου για τους όρους αμοιβαίας συνεργασίας με έναν οργανισμό». Καθώς δεν αποτελεί φυσικό συμβόλαιο, δεν είναι κάτι χειροπιαστό και υπογεγραμμένο δηλαδή, κάθε μία από τις δύο μεριές μπορεί να έχει διαφορετική άποψη σχετικά με το περιεχόμενο του. Για να μην δημιουργούνται παρεξηγήσεις λοιπόν και άκαρπες προσδοκίες, είναι καλό να συμφωνούνται οι «όροι» του εκ των προτέρων.



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Υπάρχουν διάφοροι παράγοντες του συμβολαίου αυτού που είτε εκπληρώνονται είτε όχι, επηρεάζοντας την ικανοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με την Ιορδάνογλου (2008) οι σημαντικότεροι παράγοντες είναι οι ακόλουθοι:

1. Ευκαιρίες εξέλιξης
2. Εμπιστοσύνη και σεβασμός
3. Ανοιχτή και ειλικρινής επικοινωνία
4. Δίκαιη μεταχείριση
5. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας
6. Ανταγωνιστικός μισθός
7. Παροχές υγείας
8. Ικανή διοίκηση
9. Υποστήριξη από τη διοίκηση
10. Εργασία με νόημα

Αυτοί οι παράγοντες είναι που σε μεγάλο βαθμό διαμορφώνουν την άποψη του εργαζόμενου και αυξάνουν ή μειώνουν την ικανοποίησή του. Το παράδοξο της παραπάνω κατάταξης είναι ότι ο μισθός δεν θεωρείται ο σημαντικότερος παράγοντας, κάτι το οποίο πιστοποιεί την πολυπλοκότητα γύρω από την υπόθεση της εργασιακής ικανοποίησης. Κάποιος εργαζόμενος με υψηλό επίπεδο ικανοποίησης είναι πιθανό να έχει θετικά συναισθήματα για τη δουλειά του, είναι αφοσιωμένος σε αυτή και προσπαθεί να έχει όλο και πιο ενεργό ρόλο. Αντίθετα η μη τήρηση των παραπάνω όρων αυξάνει τα επίπεδα δυσαρέσκειας των υπαλλήλων και την επιθυμία τους για αποχώρηση. Υπάρχουν μάλιστα και περιπτώσεις που μειώνουν εσκεμμένα την απόδοσή τους, όταν θεωρούν ότι δεν έχουν το μισθό και τις παροχές που θεωρούν ότι αξίζουν.

### Πολιτική ίσων ευκαιριών

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το αίσθημα ικανοποίησης των εργαζομένων είναι το κατά πόσο η μεταχείρισή τους θεωρείται δίκαιη. Στη σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης η διαφορετικότητα των ατόμων γίνεται όλο και πιο αισθητή. Εφόσον λοιπόν οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη διατήρηση και προσέλκυση όλο και πιο ικανών προσώπων για την στελέχωση τους, είναι αναγκασμένες να απαλλαγθούν από κάθε είδους διακρίσεις και να αναπτύξουν πολιτικές που σέβονται τη διαφορετικότητα και προωθούν τις ίσες ευκαιρίες. Οι Torrington, Hall, Taylor και Atkinson (2017) κατέληξαν σε πέντε βασικά ζητήματα ισότητας και διαφορετικότητας, για τα οποία είναι πιθανό να υπάρξουν κάποιου είδους διακρίσεις.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### i. Φύλο

Οι διακρίσεις με βάση το φύλο στη σύγχρονη κοινωνία, παρά την αίσθηση που μπορεί να επικρατεί ότι πλέον δεν υφίστανται είτε σε απόλυτο είτε σε μεγάλο βαθμό, αποδεικνύεται ότι τελικά ακόμα υφίστανται στην κοινωνία μας. Ακόμη και σήμερα η εύρεση εργασίας για τις γυναίκες παραμένει δυσκολότερη υπόθεση σε σύγκριση με τους άνδρες. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας εργατικού δυναμικού για το πρώτο τρίμηνο του 2022 από την Ελληνική Στατιστική Αρχή (ΕΛΣΤΑΤ), το ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα για τις γυναίκες ανέρχεται σε 18%, την ίδια στιγμή που το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες είναι στο 10,5%.

### ii. Φυλετικές και εθνοτικές ομάδες

Άνθρωποι με διαφορετική καταγωγή συνήθως βιώνουν συμπεριφορές γεμάτες ρατσισμό και προκαταλήψεις. Αυτό δεν διαφέρει στην αγορά εργασίας, με τους ανθρώπους αυτούς να δυσκολεύονται αρκετά να βρουν εργασία. Σύμφωνα με την ΕΛΣΤΑΤ, το πρώτο τρίμηνο του 2022 το ποσοστό ανεργίας των ξένων υπηκόων ανερχόταν σε 26,5%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των Ελλήνων υπηκόων ήταν 13,2%. Αν μάλιστα μπει στην εξίσωση και ο παράγοντας του φύλου, βλέπουμε ότι το ποσοστό ανεργίας γυναικών με υπηκοότητα διαφορετική της ελληνικής αγγίζει το 38,5%.

### iii. Ηλικία

Παρά το γεγονός ότι με την πάροδο των ετών το εκπαιδευτικό επίπεδο των νέων όλο και βελτιώνεται, το παράδοξο είναι ότι το ποσοστό ανεργίας σε αυτούς τους ανθρώπους παραμένει πολύ υψηλό. Σε έρευνα της Eurostat, που δημοσιεύθηκε τον Αύγουστο του 2022, διαπίστωσε ότι τον Ιούνιο του ίδιου έτους το ποσοστό ανεργίας των νέων (ηλικίας 15 έως 24 ετών) στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ανέρχεται στο 13,6%, ποσοστό υπερδιπλάσιο του 6% για την ανεργία σε αυτές τις χώρες ανεξαρτήτως ηλικίας. Στην ίδια έρευνα μάλιστα παρατηρείται ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά ανεργίας των νέων συναντάται στην Ελλάδα με 29,5% και την Ισπανία με 27,9%, ενώ τα ποσοστά ανεργίας του γενικού πληθυσμού ήταν 12,3% και 12,6% αντίστοιχα.

### iv. Άτομα με αναπηρία

Οι άνθρωποι με αναπηρία αντιμετωπίζουν έτσι κι αλλιώς προβλήματα στην καθημερινότητα τους ως προς την πλήρη ένταξη τους στην κοινωνία. Οι άνθρωποι αυτοί είναι πιθανότερο να είναι άνεργοι σε σχέση με άλλους ανθρώπους και συνήθως

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

οι επιλογές τους είναι περιορισμένες. Τέλος, όταν τελικά κατορθώνουν να βρουν δουλειά αυτή συνήθως είναι λιγότερο ελκυστική και οι δυνατότητες εξέλιξης λιγότερες, λόγω των στερεοτύπων που επικρατούν στην κοινωνία.

### v. Σεξουαλικότητα

Οι διακρίσεις σε βάρος των ατόμων με βάση τον σεξουαλικό τους προσανατολισμό αποτελεί σύνηθες φαινόμενο στην καθημερινότητα. Ο χώρος εργασίας τους φυσικά δεν μπορεί να αποτελεί εξαίρεση. Παρόλα αυτά είναι δύσκολο να διασταυρωθεί ο βαθμός στον οποίο αντιμετωπίζονται διαφορετικά, καθώς πολλές φορές δεν αποκαλύπτουν την σεξουαλική τους ταυτότητα, φοβούμενοι άσχημες συμπεριφορές που μπορεί να κληθούν να αντιμετωπίσουν.

Στόχο της κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αποτελεί μεταξύ άλλων η μείωση των ανισοτήτων και οι άνθρωποι που ανήκουν στις παραπάνω κατηγορίες να μπορούν να νιώθουν άνετα στο χώρο εργασίας τους, χωρίς να φοβούνται ότι μπορεί να γίνουν αντικείμενο σχολιασμού και χλεύης. Παρόλα αυτά μεγάλο είναι το ποσοστό των ανθρώπων που θεωρεί ότι έχει υποστεί διακρίσεις (Fevre, Grainger, Brewer, 2011).

### Δυσαρέσκεια

Η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων είναι κάτι με το οποίο είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα κληθεί να αντιμετωπίσει κάθε επιχείρηση. Είναι δεδομένο ότι το όργανο της διοίκησης που θα κληθεί να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση θα πρέπει να έχει επικοινωνιακές και διαπραγματευτικές ικανότητες, με στόχο την όσο πιο ανώδυνη λύση του κάθε προβλήματος. Αν μία δυσαρέσκεια (είτε αυτή αφορά ένα είτε περισσότερα άτομα) δεν αντιμετωπιστεί κατάλληλα, υπάρχει κίνδυνος να εξελιχθεί σε συλλογική διαφορά των εργαζομένων απέναντι στη διοίκηση.

Πρέπει λοιπόν η να λαμβάνονται εγκαίρως μέτρα για την πρόληψη της δυσαρέσκειας. Σε διαφορετική περίπτωση, μπορεί να υπάρξουν αρκετές αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση, όπως:

- Απογοητευμένοι εργαζόμενοι
- Κακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων
- Αύξηση αποχωρήσεων
- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Χαμηλή ποιότητα προϊόντων/ υπηρεσιών
- Αρνητική φήμη στην αγορά εργασίας

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Τα παράπονα των εργαζομένων θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Είναι αναγκαίο να υπάρχουν τρόποι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να εκφράζει τους προβληματισμούς του προς τη διοίκηση. Η διαδικασία της συλλογής παραπόνων όμως μόνο εύκολη δεν είναι, καθώς πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν τη δυσαρέσκεια τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει για διάφορους λόγους όπως ο φόβος για αντίδραση της διοίκησης και η πεποίθηση ότι δεν πρόκειται τίποτα να αλλάξει. Συνεπώς τα διοικητικά μέλη θα πρέπει να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους ώστε να μπορούν να τους επισημαίνουν πιθανές ενστάσεις τους ή τουλάχιστον να είναι σε θέση από μόνοι τους να τις αντιλαμβάνονται.

Η επιχείρηση λοιπόν πρέπει να δίνει προσοχή στις επιθυμίες των υπαλλήλων τους, καθώς αυτές είναι που παίζουν σημαντικό ρόλο στη συμπεριφορά τους και σε περίπτωση που δεν ικανοποιούνται μπορούν να δημιουργηθούν προβλήματα. Διαπιστώνεται όμως ότι εφόσον γίνεται προσπάθεια να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των εργαζομένων, ακόμα κι αν αυτό δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί πλήρως, συνήθως οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα (Robbins, Judge 2018).

## 2. Ξενοδοχειακός Κλάδος

Ο τουρισμός αποτελεί έναν κλάδο με σημαντικά οικονομικά οφέλη στην οικονομία αρκετών κρατών, μεταξύ αυτών και η Ελλάδα. Στη χώρα μας ειδικότερα είναι ένας από τους κλάδους με τα μεγαλύτερα έσοδα, συμβάλλοντας αποφασιστικά στην ανάπτυξη περιοχών και στη μείωση της ανεργίας. Αρκετές είναι μάλιστα οι περιοχές οι οποίες οικονομικά εξαρτώνται πλήρως από τον τουρισμό.

Απαραίτητο συστατικό για την ανάπτυξη του τουρισμού αποτελεί ο ξενοδοχειακός κλάδος. Η ανάπτυξη του βοηθά στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και κατά συνέπεια στην προσέλκυση νέων ταξιδιωτών. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αρχικά παρουσίαση του τουριστικού κλάδου γενικότερα και ανάλυση του ξενοδοχειακού κλάδου ειδικότερα, εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά ενός ξενοδοχείου, την οργανωσιακή και διοικητική του δομή, καθώς και στο περιβάλλον της αγοράς.

### 2.1. Η έννοια του τουρισμού

Η έννοια του τουρισμού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες των ατόμων εκείνων που ταξιδεύουν σε μία τοποθεσία διαφορετική της μόνιμης κατοικίας τους για διάστημα μικρότερο του ενός έτους, με σκοπό την αναψυχή τους, εξαιτίας της εργασίας τους, ή για άλλους δικούς τους λόγους (Doswell 2002). Αποτελεί κοινωνικό, πολιτιστικό και οικονομικό φαινόμενο το οποίο στην Ελλάδα αποτελεί ίσως τον κλάδο με τα μεγαλύτερα έσοδα. Βασικές αιτίες για την αλματώδη τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας αποτελούν η ιστορία της, οι αρχαιολογικοί της χώροι, το κλίμα της που την κάνει ιδανικό προορισμό όλο το χρόνο και φυσικά οι παραλίες της.

Για την ικανοποίηση των αναγκών των τουριστών δημιουργούνται συνεχώς νέες επιχειρήσεις. Ενδεικτικά οι ανάγκες αυτές μπορεί να αφορούν την διαμονή των τουριστών, την σίτιση τους, την ξενάγηση τους σε σημεία ενδιαφέροντος, την διασκέδαση τους κ.α. Τύποι επιχειρήσεων που αποτελούν συστατικά αυτής της μεγάλης βιομηχανίας είναι:

- Μονάδες καταλυμάτων (π.χ. ξενοδοχεία, μοτέλ, ενοικιαζόμενα δωμάτια)
- Μονάδες επισιτισμού (π.χ. εστιατόρια, μπαρ)
- Επιχειρήσεις μεταφοράς (π.χ. αεροπορικές και ακτοπλοϊκές εταιρείες, τρένα, λεωφορεία, επιχειρήσεις ενοικίασης αυτοκινήτων)
- Τουριστικά – ταξιδιωτικά γραφεία
- Εγκαταστάσεις αναψυχής (π.χ. πάρκα, χιονοδρομικά κέντρα, διαμορφωμένοι χώροι για πολιτιστικές εκδηλώσεις)

- Άλλες επιχειρήσεις για να καλύψουν δευτερεύουσες ανάγκες, όπως για παράδειγμα καταστήματα με σουβενίρ (Τελεμές 2018).

## 2.2. Η σημασία του ξενοδοχειακού κλάδου

Κύρια στοιχεία του τουριστικού προϊόντος αποτελούν η μετακίνηση, η διαμονή και η διατροφή. Γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι τα ξενοδοχεία είναι ένας κομβικής σημασίας στοιχείο της τουριστικής υποδομής, καθώς χωρίς ξενοδοχεία (ή γενικότερα επιχειρήσεις φιλοξενίας τουριστών) δεν μπορεί να υπάρξει τουρισμός. Επομένως τα ξενοδοχεία είναι αναγκαία για την τουριστική ανάπτυξη μιας χώρας, η οποία εξαρτάται από τον αριθμό κλινών τους καθώς και από την ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος (Φουντουλάκης, 2002).

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο στην οικονομία κάθε χώρας και ιδιαίτερα της Ελλάδας. Λόγω των αναγκών τους τα ξενοδοχεία αποτελούν προμηθευτή διαφόρων κλάδων, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη και άλλων κλάδων. Εκτός αυτού, επειδή βρίσκονται σε πολλές περιοχές της χώρας και όχι μόνο στα μεγάλα αστικά κέντρα, βοηθούν στην αποκέντρωση και παίζουν καθοριστικό ρόλο στη μείωση της ανεργίας, συνεισφέροντας εξαιρετικά στην περιφερειακή ανάπτυξη.

## 2.3. Τα χαρακτηριστικά ενός ξενοδοχείου

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα του τουριστικού κλάδου και κατ' επέκταση ολόκληρης της ελληνικής οικονομίας. Βασική του αρμοδιότητα είναι η φιλοξενία των τουριστών. Σε τέτοιες περιπτώσεις συναντάμε ξενοδοχεία όπου προσφέρουν τη διαμονή, χωρίς καμία επιπλέον υπηρεσία. Στα πλαίσια όμως της ανταγωνιστικότητας προστίθενται συνεχώς νέες υπηρεσίες. Έτσι παρατηρείται έντονα τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο των ξενοδοχείων all inclusive. Πρόκειται για ξενοδοχειακές μονάδες που προσφέρουν ένα ολοκληρωμένο πακέτο διακοπών, με το σύνολο των υπηρεσιών (διαμονή, σίτιση, ψυχαγωγία) να προσφέρεται εντός αυτών. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι τα ξενοδοχεία αυτά δεν έχουν σύμμαχο την τοπική κοινωνία, καθώς οι πελάτες τους παραμένουν σε αυτά και δεν πραγματοποιούν δαπάνες εκτός αυτών.

Εκτός βέβαια της κατηγοριοποίησης βάσει των προσφερόμενων υπηρεσιών, οι ξενοδοχειακές μονάδες μπορούν να εντάσσονται σε διαφορετικές κατηγορίες σύμφωνα με τη διάρκεια της δραστηριότητας τους ετησίως. Για παράδειγμα στα αστικά κέντρα συναντάμε ξενοδοχεία τα οποία λειτουργούν όλο το χρόνο, σε αντίθεση με μονάδες σε άλλες περιοχές οι οποίες λειτουργούν εποχιακά. Οι μονάδες αυτές βρίσκονται στην ευρύτερη περιφέρεια και

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

συνήθως είτε σε παραθαλάσσιες περιοχές και νησιά (όταν μιλάμε για μονάδες που προσφέρονται για καλοκαιρινές διακοπές) είτε κοντά σε χιονοδρομικά κέντρα (όταν αναφερόμαστε σε χειμερινές διακοπές).

Μέχρι πρότινος ο Ελληνικός Οργανισμός Τουρισμού, εξετάζοντας τις υπηρεσίες που προσφέρει κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, κατέτασσε τις μονάδες αυτές στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ξενοδοχεία τυπικά (Πολυτελείας, Α, Β, Γ, Δ, Ε)
- Ξενοδοχεία τύπου μοτέλ (Α, Β)
- Ξενοδοχεία τύπου ξενώνα (Πολυτελείας, Α, Β, Νεότητας)
- Ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων (Α, Β, Γ, Δ)

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια, σε παγκόσμιο επίπεδο έχει επικρατήσει η λογική της κατάταξης των ξενοδοχείων βάσει αστεριών. Η βαθμολόγηση τους εξαρτάται από πληθώρα παραγόντων, όπως οι υπηρεσίες που παρέχουν, ο αριθμός κλινών, η κουζίνα τους κ.α. Το παράδοξο αυτού του τρόπου κατάταξης είναι ότι ενώ έχει επικρατήσει η τακτική αυτή (παρόλο που ελάχιστες χώρες είναι υποχρεωμένες να βαθμολογούν τα ξενοδοχεία τους με αυτό το σύστημα), δεν υπάρχει ένας ενιαίος παγκόσμιος ρυθμιστικός φορέας που να προχωρά στην αξιολόγηση τους. Αντιθέτως υπάρχουν φορείς που αναλαμβάνουν την εργασία είτε μεμονωμένες χώρες είτε σύνολο κρατών.

Στην Ελλάδα, καθώς και σε άλλα 16 κράτη, την βαθμολογία αυτή αναλαμβάνει ο συνεταιρισμός Hotelstars Union. Για να προκύψουν τα αποτελέσματα θέτει ορισμένα κριτήρια – παροχές, τα οποία έχουν μια συγκεκριμένη βαθμολογία. Το σύνολο των βαθμών που συγκεντρώνει ένα ξενοδοχείο είναι αυτό που ορίζει την βαθμολογία του από 1 έως 5 αστέρια.

Οι παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν ασφαλώς την τιμολογιακή πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε ξενοδοχειακή μονάδα. Επιπλέον οι τρέχουσες οικονομικές συνθήκες της αγοράς καθώς και η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης σε συνδυασμό με τα παραπάνω, είναι παράγοντες που βελτιώνουν ή χειροτερεύουν τη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης. Τέλος, εξίσου σημαντικά στοιχεία για την διαμόρφωση των τιμών αποτελούν οι προβλέψεις επίσης για άφιξη τουριστών καθώς και οι δημόσιες σχέσεις που έχει αναπτύξει κάθε ξενοδοχείο.

## 2.4. Ανάλυση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος

### Είσοδος νέων ανταγωνιστών

Η είσοδος μιας επιχείρησης στον ξενοδοχειακό κλάδο θεωρείται αρκετά δύσκολη λόγω του μεγάλου κόστους και του νομικού πλαισίου. Η κατασκευή και η λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ανάλογα με την περιοχή δραστηριότητας αλλά και το μέγεθος της, απαιτεί υψηλές επενδύσεις. Ένα ακόμη σημαντικό εμπόδιο είναι οι χρονοβόρες διαδικασίες λόγω γραφειοκρατίας (π.χ. για έκδοση αδειών). Πριν από την οποιαδήποτε ενέργεια βέβαια πρέπει να μελετηθεί λεπτομερώς πως θα μπορέσει η επένδυση αυτή να είναι βιώσιμη, η επιλογή της περιοχής όπου θα ανεγερθεί το ξενοδοχείο και ο τρόπος με τον οποίο θα προσελκύσει υποψήφιους πελάτες.

### Κίνδυνοι από υποκατάστατες υπηρεσίες

Στην περίπτωση των ξενοδοχείων ως υποκατάστατα των υπηρεσιών που παρέχει μπορούν να θεωρηθούν τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα κάμπινγκ και κατοικίες βραχυχρόνιας μίσθωσης (Airbnb). Παρά το γεγονός ότι οι παρεχόμενες από ένα ξενοδοχείο δεν μπορούν να συγκριθούν με αυτές των παραπάνω περιπτώσεων, οι πιθανοί πελάτες τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη καθώς κύριος στόχος τους είναι η μείωση του κόστους

### Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών

Κύριοι προμηθευτές των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων επιχειρήσεις που εμπορεύονται εξοπλισμό για τα ξενοδοχεία και εταιρείες εμπορίας τροφίμων και ποτών. Λόγω της ύπαρξης πολλών τέτοιων επιχειρήσεων στην αγορά η διαπραγματευτική τους δύναμη είναι περιορισμένη, πόσο μάλλον όταν η ξενοδοχειακή μονάδα με την οποία συναλλάσσονται είναι μεγάλου μεγέθους και προχωρά σε παραγγελίες υψηλού κόστους.

### Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών

Κύριοι αγοραστές στον ξενοδοχειακό κλάδο είναι διάφοροι ταξιδιωτικοί πράκτορες από το εξωτερικό (για αλλοδαπούς τουρίστες) και τουριστικά γραφεία εντός Ελλάδος (για Έλληνες τουρίστες). Οι πράκτορες αυτοί αποκτούν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη λόγω της δυνατότητας να προχωρά σε μαζικές αγορές, εξασφαλίζοντας χαμηλές τιμές και παράλληλα υψηλές προμήθειες για τους ίδιους. Επιπλέον σημαντικό κομμάτι αυτής της αγοράς αποτελούν σύλλογοι, σωματεία, ομοσπονδίες και άλλες οργανωμένες ομάδες, οι οποίες έχουν σαφώς μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη σε σχέση με μεμονωμένους ταξιδιώτες



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

### Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του κλάδου

Με δεδομένο το μεγάλο αριθμό ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στη χώρα, μπορεί να συμπεραθεί ότι πρόκειται για έναν άκρως ανταγωνιστικό κλάδο. Για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις του κλάδου αυξάνουν όσο μπορούν την ποσότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, ευελπιστώντας να προσελκύσουν όλο και περισσότερους τουρίστες. Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι ο ανταγωνισμός αυτός μπορεί να επεκταθεί και σε γειτονικές χώρες με παρόμοια χαρακτηριστικά και ανταγωνιστικές τιμές.

Λαμβάνοντας μεταξύ άλλων και τα παραπάνω, το Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά κατέληξε στο παρακάτω διάγραμμα SWOT για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (WEAKNESS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η υψηλή θέση της Ελλάδας στην παγκόσμια κατάταξη τουριστικών προορισμών, διαθέτοντας ένα ελκυστικό τουριστικό προϊόν, βασισμένο στις κλιματολογικές συνθήκες, στη μορφολογία της (πολλά νησιά), τον πολιτισμό αλλά και τη γαστρονομία.</li> <li>• Η ξενοδοχειακή υποδομή της χώρας, με τη σταδιακή προσθήκη μεγάλου αριθμού κλινών σε ξενοδοχεία υψηλών κατηγοριών, αλλά και μέσω του εκσυγχρονισμού υφιστάμενων μονάδων.</li> <li>• Η λειτουργία οργανωμένων εταιρειών και ομίλων με μακρά παράδοση και εμπειρία στον τουριστικό τομέα.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τα χρόνια διαρθρωτικά προβλήματα του ελληνικού τουρισμού γενικότερα (εποχικότητα, γεωγραφική συγκέντρωση, ελλείψεις σε υποστηρικτικές υποδομές κλπ.).</li> <li>• Η γραφειοκρατία, η χρονοβόρα συνήθως διαδικασία αδειοδοτήσεων νέων τουριστικών επενδύσεων, με αρκετούς εμπλεκόμενους φορείς.</li> <li>• Η μονομερής "εξάρτηση" των ελληνικών τουριστικών επιχειρήσεων από τους μεγάλους διεθνείς τουριστικούς οργανισμούς (tour operators).</li> </ul>
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η συστηματική προσέγγιση από τους αρμόδιους φορείς νέων και αναδυόμενων τουριστικών αγορών (Ρωσία, Κίνα, Αραβικές χώρες, κλπ) με σκοπό την περαιτέρω αύξηση των αφίξεων στη χώρα μας.</li> <li>• Η "πολιτικοκοινωνική" αστάθεια σε ανταγωνιστικές, προς την Ελλάδα, αγορές της Μεσογείου (Αίγυπτος, Συρία, Τουρκία κλπ.)</li> <li>• Η συστηματική, έγκαιρη και περισσότερο στοχευμένη διαφημιστική προβολή του ελληνικού τουρισμού, με έμφαση στον τουρισμό πόλεων ("city breaks").</li> <li>• Η περαιτέρω ανάπτυξη ειδικών μορφών τουρισμού (κοινωνικός τουρισμός, αθλητικός, αγροτουρισμός, θρησκευτικός τουρισμός, συνεδριακός, χειμερινός τουρισμός, τουρισμός υγείας, κέντρα spa κλπ.).</li> <li>• Η βελτίωση του επενδυτικού κλίματος της χώρας και η προσέλκυση νέων επενδυτών, με σκοπό την περαιτέρω αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.</li> <li>• Έμφαση στην τουριστική εκπαίδευση ώστε να διασφαλισθούν νέες ποιοτικές υπηρεσίες.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η ύπαρξη συνθηκών οικονομικής ύφεσης και η συρρίκνωση του διαθέσιμου εισοδήματος των καταναλωτών.</li> <li>• Ο έντονος ανταγωνισμός από γειτονικές μας χώρες (Τουρκία, κλπ.) με χαμηλότερο κόστος παροχής υπηρεσιών.</li> <li>• Η αύξηση του ανταγωνισμού από τις διάφορες "πλατφόρμες" βραχυχρόνιας μίσθωσης κατοικιών (οικονομία του "διαμοιρασμού").</li> <li>• Η ανεξέλεγκτη άφιξη λαθρομεταναστών και προσφύγων στα ελληνικά νησιά, με ό,τι αυτό συνεπάγεται για την ομαλή λειτουργία των τοπικών κοινωνιών.</li> <li>• Οι παύσεις πληρωμών (πτωχεύσεις) τουριστικών οργανισμών (tour operators) του εξωτερικού.</li> <li>• Τυχόν μεγάλες φυσικές καταστροφές (π.χ. σεισμοί κ.λπ.), ή ακόμη και συνθήκες πολιτικής αστάθειας σε μία χώρα.</li> <li>• Η αύξηση της φορολογίας (επιβολή τέλους διανυκτέρευσης, κλπ.), η οποία επιδεινώνει την ανταγωνιστικότητα του ελληνικού τουριστικού προϊόντος.</li> </ul>

## 2.5. Η οργάνωση των ξενοδοχειακών μονάδων

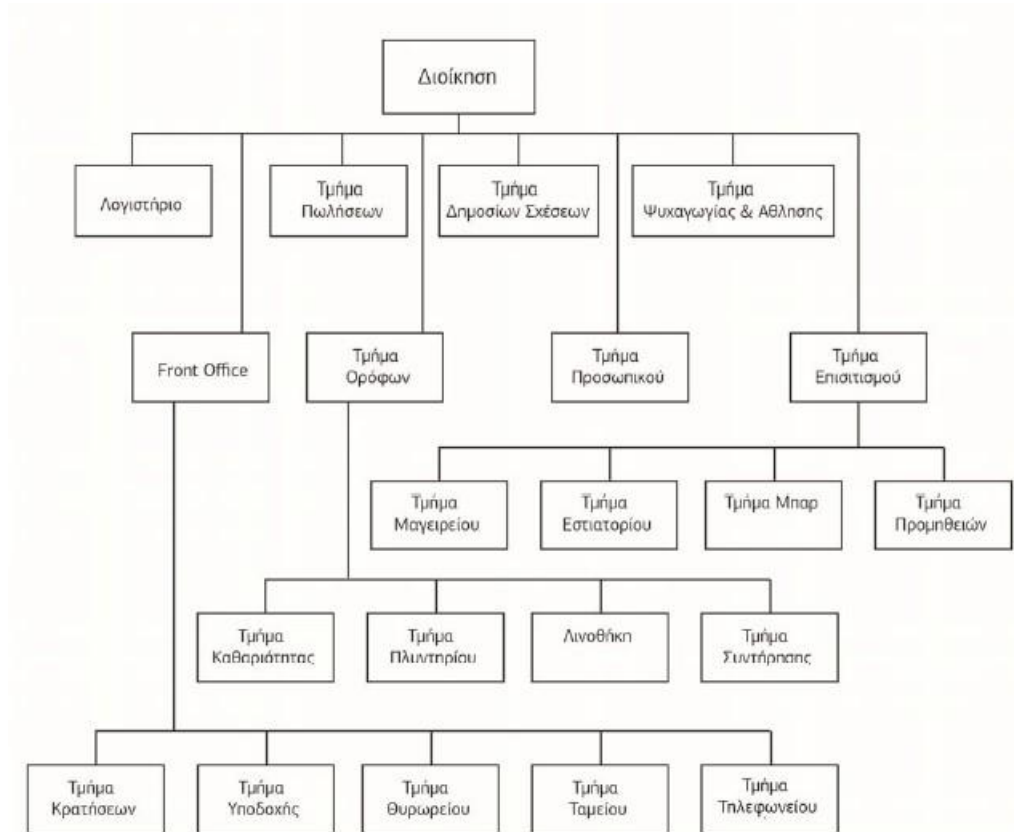
Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελείται από μία μεγάλη ποικιλία επαγγελματιών. Στόχος των επαγγελματιών του κλάδου είναι η φιλοξενία των πελατών και η προσπάθεια να τους χαρίσουν μια απολαυστική εμπειρία. Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προκύπτει σε μεγάλο βαθμό ως αποτέλεσμα των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων η επιχείρηση καλείται να οργανωθεί σε τμήματα, στελεχώνοντας το καθένα με τους κατάλληλους υπαλλήλους.

Η οργάνωση αφορά τον επιμερισμό των εργασιών, τη μελέτη δηλαδή και των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων, και την ανάθεση τους στα κατάλληλα πρόσωπα. Έπειτα από τη διαδικασία αυτή, όλοι οι εργαζόμενοι ξέρουν ακριβώς ποια είναι η θέση τους, οι υποχρεώσεις τους, καθώς και την θέση του στην ιεραρχία της επιχείρησης (Keiser, 1998). Πρέπει όμως να τονιστεί ότι, επειδή τα ξενοδοχεία διαφέρουν σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις, το κάθε τμήμα οργανώνεται σύμφωνα με τους στόχους που το καλείται να επιτύχει το ίδιο και όχι η επιχείρηση συνολικά.

Με την ανάθεση συγκεκριμένων εργασιών σε συγκεκριμένα πρόσωπα προωθείται έντονα η ανάγκη για εξειδίκευση. Προφανώς όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εξειδίκευσης, τόσο πιθανό είναι το αποτέλεσμα να είναι όλο και καλύτερο. Γίνεται αντιληπτό πως όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο υψηλότερο δύναται να είναι το επίπεδο εξειδίκευσης. Σε μία επιχείρηση με αρκετούς υπαλλήλους, αυτοί απασχολούνται σε όλο και λιγότερα αντικείμενα, τα οποία όμως τους είναι αρκετά οικεία και φτάνουν σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, σε αντίθεση με μία επιχείρηση με λίγους εργαζόμενους όπου καλούνται να φέρουν σε πέρας αρκετές εργασίες, για τις οποίες μπορεί να μην έχουν πλήρη γνώση (Παπανίκος, 2004).

Κάθε επιχείρηση λοιπόν, ανάλογα με τις ανάγκες τις και τις εργασίες που πρέπει να διεκπεραιωθούν, δημιουργεί τα αντίστοιχα τμήματα. Η σπουδαιότητα του κάθε τμήματος διαφοροποιείται ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Κάθε τμήμα, ανάλογα με τον όγκο εργασιών μπορεί να διαιρεθεί σε υποτμήματα. Ο τρόπος με τον οποίο θα διαμορφωθούν αυτά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την σημαντικότητα των λειτουργιών κάθε τμήματος. Ο Λαλούμης (2003) προτείνει το παρακάτω οργανωσιακό πλάνο για μια ξενοδοχειακή μονάδα.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ



Στην κορυφή του οργανωσιακού πλάνου συναντάμε τη διοίκηση. Σε αυτήν είναι υπόλογοι όλοι οι υπάλληλοι και αυτή είναι που έχει τον τελευταίο λόγο για οτιδήποτε συμβαίνει στην επιχείρηση. Αμέσως μετά έρχονται τα τμήματα της επιχείρησης, οι διευθυντές των οποίων είναι υπεύθυνοι για τον έλεγχο είτε των υπαλλήλων, εφόσον δεν υπάρχει κάποιο υποτίμημα, είτε τους υπεύθυνους των υποτμημάτων, των οποίων αρμοδιότητα είναι υπεύθυνοι για την επίβλεψη των υπαλλήλων του καθενός κ.ο.κ. Το παραπάνω πλάνο αφορά μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες, διότι τα μικρά ξενοδοχεία δεν είναι σε θέση να προχωρήσουν σε τμηματοποίηση. Ο βαθμός τμηματοποίησης εξαρτάται από το μέγεθος του ξενοδοχείου και από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για παράδειγμα σε ένα μικρό ξενοδοχείο αρκετά από τα παραπάνω τμήματα μπορεί να είναι συγχωνευμένα με άλλα ή ακόμα και να μην υφίστανται.

Η διαδικασία αυτή είναι πολύ σημαντική καθώς μπορεί να απλοποιήσει αρκετά τη διοίκηση του κάθε τμήματος, καθώς οι εργασίες του κάθε τμήματος είναι συγκεκριμένες, άρα συγκεκριμένες πρέπει να είναι και οι γνώσεις ή δεξιότητες των υπαλλήλων αλλά και των υπευθύνων, οι οποίοι καλούνται να τους αναθέτουν εργασίες και να τους επιβλέπουν (Μπουραντάς, 2002). Η συγκέντρωση επιπλέον ικανού και εξειδικευμένου προσωπικού σε διάφορα τμήματα, εκτός της δεδομένης αύξησης της παραγωγικότητας, προσφέρει στην επιτυχή αντιμετώπιση πολύπλοκων καταστάσεων.

Από την άλλη πρέπει να υπάρχει μεγάλη προσοχή ως προς την ανάθεση κατάλληλων εργασιών στο σωστό τμήμα, για να αποφεύγεται η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και η κρίση της αξιοπιστίας της διοίκησης. Επιπλέον θα πρέπει να βρεθεί τρόπος ώστε τα διάφορα τμήματα να έχουν καλή επικοινωνία μεταξύ τους και να συνεργάζονται αρμονικά όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο. Αποτελεί άλλωστε συχνό φαινόμενο η δυσαρέσκεια με υπαλλήλους άλλων τμημάτων, καθώς υπάρχει η γενική αίσθηση ότι η δουλειά που κάνει ο καθένας είναι πολυτιμότερη για την επιχείρηση, υποτιμώντας την εργασία άλλων τμημάτων (Παππάς 2011).

## 2.6. Η διοίκηση των ξενοδοχειακών μονάδων

Οι ξενοδοχειακές μονάδες παρέχουν υπηρεσίες, συνεπώς θα πρέπει να είναι σωστά οργανωμένες και επικεντρωμένες σε επίκαιρες τεχνικές και μεθόδους που ουσιαστικά θα πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση του ξενοδοχείου. Υπεύθυνος για τον συντονισμό όλων των τμημάτων της ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο γενικός διευθυντής. Οι βασικές του αρμοδιότητες είναι να σχεδιάζει και να οργανώνει ορθολογικά τις εργασίες που χρειάζονται ώστε η μονάδα να λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της. Επιπρόσθετα πρέπει να γίνεται εκτίμηση για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών των εργαζομένων και να μπορεί να υποδείξει τρόπους ή μεθόδους για την βελτίωση αυτών.

Ο διευθυντής έχοντας ως κριτήριο την συμπεριφορά των εργαζομένων θα πρέπει να προβλέπει και να εκτιμά τις αντιδράσεις τους, έτσι ώστε να μπορεί να προλαμβάνει πιθανή αρνητική συμπεριφορά, η οποία βεβαίως θα έχει επίδραση στην εργασία τους. Οι εργαζόμενοι μεταξύ τους δεν ταυτίζονται σε απόλυτο βαθμό, αφού ο καθένας έχει τα δικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αντιθέτως υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία ο διευθυντής του εκάστοτε τμήματος να εντοπίσει, με σκοπό να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα μπορέσουν να αποδώσουν όλο και καλύτερα (Μπουραντάς 2002).

Καθώς η επιστήμη της διοίκησης αφορά πρόσωπα, τα οποία όπως έχει αναφερθεί παραπάνω έχουν δικά τους χαρακτηριστικά και συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο το καθένα, δεν υπάρχει μια ενδεδειγμένη μέθοδος ώστε να ακολουθηθεί από τους υπεύθυνους του τομέα αυτού. Κάθε γενικός διευθυντής ενός ξενοδοχείου προσεγγίζει τους εργαζόμενους του, προσπαθώντας να δημιουργήσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλοεκτίμησης, για να είναι σε θέση να καταλαβαίνει τι μπορεί να απασχολεί τους υπαλλήλους του και να προχωρά σε ενέργειες οι οποίες βοηθούν τόσο τους εργαζόμενους να μπορούν να αποδίδουν στο μέγιστο, απαλλαγμένοι από τα προβλήματα που τους απασχολούν, όσο και τον ίδιο μέσω των αποτελεσμάτων τα οποία επιτυγχάνει. Γίνεται λοιπόν προσπάθεια αντίληψης της

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ψυχοσύνθεσης των εργαζομένων για να τους δοθούν τα σωστά κίνητρα ώστε να παραμένουν προσηλωμένοι στην εργασία τους.

Οι διευθυντές προσδιορίζουν τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να διευθετηθούν οι εργασίες, ορίζουν το χρονοδιάγραμμα αυτών και είναι αυτοί οι οποίοι προχωρούν στην τελική αξιολόγηση του αποτελέσματος. Υιοθετούν δηλαδή πρότυπα εργασίας, τα οποία πρέπει να γίνουν κατανοητά στους υφισταμένους τους για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα και των τμημάτων της ειδικότερα. Στην περίπτωση του ξενοδοχειακού κλάδου υπάρχει δυσκολία για τον ορισμό των προτύπων αυτών, καθώς πρόκειται για επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Η επίτευξη των στόχων δεν προκύπτει ως αποτέλεσμα μίας παραγωγικής διαδικασίας, η οποία δύναται να μετρηθεί με διάφορους τρόπους (π.χ. παραγωγή προϊόντων, χρόνος παραγωγής κλπ), αλλά μέσω μιας πολύπλοκης διαδικασίας, της οποίας τελικός κριτής δεν είναι άλλος από τους πελάτες. Ο δείκτης ικανοποίησης αυτών είναι που θα χαρακτηρίσει τις διαδικασίες αυτές ως πετυχημένες ή όχι.

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, ο διευθυντής είναι αυτός που θα ορίσει τα πρότυπα εργασίας με στόχο τον προσδιορισμό της ποιότητας και της ποσότητας των υπηρεσιών της μονάδας του. Αυτά είναι που αποτελούν τις τεχνικές που συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση των υπηρεσιών. Συνηθέστερα πρότυπα εργασίας σύμφωνα με τον Παπανίκο (2004) είναι:

- Πρότυπα απόδοσης (performance standards): Επιδίωξη του προτύπου αυτού είναι να προσδιοριστεί η παραγωγικότητα των υπαλλήλων βάσει ορισμένων παραγόντων, ανάλογα με το είδος και τις αρμοδιότητες της εργασίας. Ένα τέτοιο παράδειγμα μπορεί να θεωρηθούν τα δωμάτια που μπορεί να ετοιμάσει μία καμαριέρα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, οι πελάτες που μπορεί να εξυπηρετήσει ένας σερβιτόρος κ.α. Αυτό μπορεί να βοηθήσει αρκετά την επιχείρηση στον προσδιορισμό των αναγκών της σε προσωπικό.
- Πρότυπα ανάλυσης φόρτου εργασίας (workload analysis): Βάσει των κρατήσεων δωματίων και των προγραμματισμένων εκδηλώσεων μπορεί να γίνει πρόβλεψη ως προς τους υπαλλήλους που χρειάζεται να απασχολήσει η επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται προσδοκίες ως προς την παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία είναι δυνατό να συγκριθεί με την πραγματική παραγωγικότητα. Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν, η επιχείρηση μπορεί να γνωρίζει καλύτερα τις ανάγκες της σε προσωπικό και να προσδιορίζει καλύτερα τη σημαντικότητα και τη δυσκολία εκπλήρωσης κάθε εργασίας, προχωρώντας στις κατάλληλες ενέργειες (π.χ. πρόσληψη προσωπικού, αυξήσεις μισθών, υπερωρίες κλπ).
- Μελέτες εργασίας (work study): Για να βελτιωθεί η απόδοση των παρεχόμενων υπηρεσιών πραγματοποιούνται μελέτες ως προς τα στοιχεία τα οποία χρίζουν βελτίωσης. Στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

αποτελούν η διανομή των εργασιών και η σειρά ολοκλήρωσης τους από κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Οι μελέτες αυτές θα πρέπει να επαναλαμβάνονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να συμπεραθούν ο φόρτος εργασίας κάθε εργαζομένου (διανομή), ο χαμένος χρόνος που πιθανότατα υπήρχε στο ωράριο εργασίας του, και αν έχει τηρηθεί η σωστή σειρά εκτέλεσης των εργασιών. Έτσι η επιχείρηση είναι σε θέση να αναθέτει εργασίες στους καταλληλότερους εργαζόμενους και να θέτει προτεραιότητες ως προς την διεκπεραίωση τους.

### 3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Ο ξενοδοχειακός κλάδος αποτελεί μία πολύ σημαντική μεταβλητή της ελληνικής οικονομίας, εισπράττοντας κάθε χρόνο σημαντικά ποσά. Για την ορθολογική και κατά συνέπεια επικερδή λειτουργία του, εκτός των διαφόρων ενεργειών στις οποίες προχωρά, αναγκαία θεωρείται η ύπαρξη του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στις εκάστοτε ξενοδοχειακές μονάδες. Το τμήμα αυτό, σε συνεργασία με τους διευθυντές κάθε τμήματος, χαράζει την πολιτική εκείνη που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει.

Στα προηγούμενα κεφάλαια έχουν αναλυθεί τόσο η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, όσο και ο ξενοδοχειακός κλάδος και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των δύο αυτών όρων. Το παρόν κεφάλαιο ασχολείται με την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Πρόκειται δηλαδή για τη συνέχεια των παραπάνω, βλέποντας πως ο ένας όρος έχει άμεση σχέση με τον άλλο και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μαζί.

Πιο συγκεκριμένα, γίνεται εισαγωγή στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον ξενοδοχειακό κλάδο, εμβαθύνοντας στους στόχους και τις αρμοδιότητες του εν λόγω τμήματος, ενώ στη συνέχεια αναλύονται τα προβλήματα που προκύπτουν σε περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει αντίστοιχο τμήμα εντός του ξενοδοχείου.

#### 3.1. Έννοια

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρουσιάζει πολλές ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες. Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων αυτών, έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και είναι πολύ σημαντικό να είναι ιδιαίτερα προσεκτικό στην συμπεριφορά του και στον τρόπο χειρισμού των διαδικασιών έτσι ώστε ο πελάτης να είναι πάντα ευχαριστημένος και ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες. Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση κάθε τουριστικής μονάδας, θα πρέπει να επενδύει στην συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της, για να μπορεί να επιτύχει βέλτιστα αποτελέσματα. Επίσης, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη έμφαση στον τρόπο παρακίνησης του προσωπικού, για να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, αφού είναι τα άτομα που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες λαμβάνοντας παράπονα, σχόλια είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά.

Από την άλλη πλευρά θα πρέπει να διασφαλιστεί ο έλεγχος των κινήσεων των εργαζομένων, για να αποφευχθεί κάθε είδους κακόβουλης ενέργειας και δυσφήμισης της εταιρείας. Μία επιχείρηση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, μόνο όταν επενδύει στο

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ανθρώπινο δυναμικό της μέσω συνεχών εκπαιδεύσεων και αναγνωρίσεων των ικανοτήτων του.

Κάθε ξενοδοχειακή μονάδα στηρίζεται στην ορθή σύσταση του ανθρώπινου δυναμικού που την απαρτίζει, έτσι ώστε να προσφέρει τις καλύτερες και πιο καινοτόμες υπηρεσίες στους πελάτες, για να κατακτήσει μεγάλο δείκτη ικανοποίησης πελατών. Οι ξενοδοχοϋπάλληλοι παρουσιάζουν κάποιες ιδιομορφίες ακόμα και στην σύμβαση εργασίας που υπογράφουν με τις αντίστοιχες επιχειρήσεις. Πολλοί εργαζόμενοι, είναι με σύμβαση ορισμένου χρόνου δηλαδή αναφερόμαστε σε «εποχική απασχόληση», δηλαδή δεν απασχολούνται όλο το χρόνο, με συνέπεια να αυξάνεται η ανεργία και η υποαπασχόληση (Λαλούμης, 2015).

Έτσι, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού των ξενοδοχειακών μονάδων, είναι σε συνεχή εγρήγορση έτσι ώστε να ανακαλύπτουν μεθόδους και τρόπους για να προσελκύσουν νέους εργαζομένους για τις μονάδες τους. Ποικίλες πολιτικές όπως προσλήψεων και πρόσθετων παροχών, αλλαγή σύμβασης και μισθού ή ημερομισθίου είναι μερικά από τα θέματα που έρχονται συχνά να αντιμετωπίσουν τα στελέχη των μονάδων. Τα θέματα αυτά δεν λύνονται μεμονωμένα ανά εργαζόμενο αλλά συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη τις συλλογικές συμβάσεις και την εργατική νομοθεσία, έτσι ώστε να αποφευχθεί κάθε είδος παραβατικότητας έναντι του νόμου. Επιπρόσθετα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά κύριο λόγο από τους Γενικούς Διευθυντές των μονάδων, γιατί το εργατικό κόστος αποτελεί το μεγαλύτερο κομμάτι του προϋπολογισμού μίας επιχείρησης. Συνεπώς, μετά από έλεγχο και υπολογισμούς, ο γενικός διευθυντής και τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να καθορίσουν το εργατικό κόστος ανά μήνα, αλλά και ετησίως.

Πρέπει να προσθέσουμε ότι στην χώρα μας, πολλά ξενοδοχεία λειτουργούν κάτω από την ομπρέλα αλυσίδων, στις οποίες προβλέπονται πρόσθετες παροχές για το προσωπικό τους, όπως πρόσθετη ιδιωτική νοσοκομειακή και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, φαγητό, και έξτρα bonus. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, προσαρμόζουν τις αμοιβές του προσωπικού τους, για να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους και κατ' επέκταση να είναι ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι.



### 3.2. Στόχοι

Σε όλες τις επιχειρήσεις, έτσι και στις ξενοδοχειακές μονάδες, οι στόχοι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι διαφορετικοί, αφού τα συγκεκριμένα τμήματα προσπαθούν να επιτύχουν την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και να εξασφαλίσουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης μέσω των παρακάτω στόχων (Βαγιάτης, 2008):

- Αρχικά, εντοπίζει τις ανάγκες που έχει η μονάδα σε ανθρώπινο δυναμικό για να μπορεί να λειτουργήσει. Σε δεύτερη φάση, προσδιορίζει τον αριθμό των εργαζομένων και τα προσόντα που απαιτούνται καθώς επίσης και το δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο και ηλικία.
- Η προσέλκυση του προσωπικού, η οποία συνήθως πραγματοποιείται μέσω διαδικτυακών αγγελιών, τουριστικών σχολών για άτομα που επιθυμούν να κάνουν την πρακτική τους ή και να παραμείνουν στην εταιρεία μετά την ολοκλήρωση της, καθώς επίσης και από τα διαδικτυακά κανάλια όπως LinkedIn.
- Η ορθή επιλογή προσωπικού, στην οποία ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και ο προϊστάμενος του αντίστοιχου τμήματος, θα πρέπει να επιλέξουν τον πιο κατάλληλο και ικανό υποψήφιο, λαμβάνοντας τον κίνδυνο λανθασμένης επιλογής, που ίσως να έχει ως συνέπεια την απώλεια χρόνου.
- Οι νεοπροσληφθέντες, θα πρέπει να ενημερωθούν για τις καθημερινές τους αρμοδιότητες και να εκπαιδευτούν στα αντίστοιχα τμήματα για τα οποία έχουν επιλεγθεί.
- Τα άτομα που εργάζονται για την επιχείρηση είναι πιθανό να χρειαστούν περαιτέρω εκπαίδευση για να αποκτήσουν επαρκείς γνώσεις στην ανταπόκριση των εργασιών που θα πρέπει να εκτελούν καθημερινά. Ευθύνη του τμήματος είναι ο εντοπισμός των αναγκών αυτών και η λήψη αποφάσεων για την επίλυση του θέματος αυτού.
- Ευθύνη της διοίκησης είναι να τηρούνται ορθά όλες οι υποχρεώσεις της επιχείρησης, όπως αυτές ορίζονται από τους νόμους.
- Μέσω δημοσκοπήσεων και ερωτηματολογίων θα λαμβάνει τα αποτελέσματα για την ικανοποίηση των εργαζομένων της, καθώς και την επίδραση της εκπαίδευσης που έχουν λάβει.
- Η βελτίωση των υπηρεσιών των ανθρώπινου δυναμικού, θα βοηθήσει στην αντίστοιχη βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχει η εταιρεία στους πελάτες, και έτσι θα μπορέσει να γίνει ανταγωνιστική στην αγορά.
- Ο πιο σημαντικός στόχος της επιχείρησης είναι να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους που έχει θέση σε όλα τα τμήματα της.

### 3.3. Αρμοδιότητες

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μίας επιχείρησης, είναι ένα από τα σημαντικότερα εντός αυτής γιατί ασχολείται με όλους τους εργαζόμενους που απασχολούνται μέσα στον οργανισμό. Ο βασικός στόχος του τμήματος είναι να διενεργεί τις κατάλληλες και πιο σωστές ενέργειες, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να είναι πάντα ευχαριστημένοι και ικανοποιημένοι. Παρά τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν τα ξενοδοχεία, δεν παρατηρείται ουσιαστική διαφορά των αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης του ξενοδοχειακού κλάδου σε σχέση με κάποια επιχείρηση άλλου αντικειμένου. Ως εκ τούτου, οι βασικές αρμοδιότητες και λειτουργίες του τμήματος σε ένα ξενοδοχείο είναι οι ακόλουθες (Μπουραντάς, 2002):

- Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: Πραγματοποιείται διερεύνηση για τις συνθήκες αγοράς εργασίας και μέσα από αυτή το τμήμα προσπαθεί να προβλέψει τις ανάγκες της επιχείρησης για να μπορέσει να επιτύχει τους μακροχρόνιους στόχους της. Αξιολογεί και εντοπίζει τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού της για να μπορεί να το αξιοποιήσει με τον ιδανικότερο τρόπο σε αντίστοιχα τμήματα. Τέλος, θα πρέπει να είναι ενήμερο με την σχετική εργατική νομοθεσία και τις συλλογικές συμβάσεις που ορίζει ο νόμος.
- Επιλογή προσωπικού και πρόσληψη: Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διενεργεί μία σειρά από απαραίτητες ενέργειες και προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το ιδανικότερο, πιο ικανό και καταρτισμένο προσωπικό. Συνεπώς διενεργεί αναζητήσεις νέου προσωπικού από πηγές για να επανδρώσει τις ανοικτές θέσεις εργασίας βάσει των απαιτούμενων γνώσεων και προσόντων για κάθε μία ειδικότητα ξεχωριστά. Μετά την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου, είναι απαραίτητες κάποιες διαδικασίες για να γίνει η πρόσληψη του σωστά και σύμφωνα με την εργατική νομοθεσία
- Ανάπτυξη προσωπικού, μεταθέσεις, προαγωγές και λήξη συνεργασίας: Μετά την διαδικασία της πρόσληψης, το προσωπικό της επιχείρησης αξιολογείται από τον υπεύθυνο του τμήματος του, πολλές φορές και από τον διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και αποφασίζουν αν μπορεί να παραμείνει στην υπάρχουσα θέση, αν έχει τις ικανότητες και τις γνώσεις να πάρει προαγωγή, ή ακόμα και να μετατεθεί σε κάποιο άλλο τμήμα της μονάδας που ίσως να είναι πιο αποδοτικότερος. Πολλές φορές όμως, η επιλογή του εργαζομένου δεν είναι σωστή γιατί δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις ζητούμενες ανάγκες της εταιρείας, τότε η εταιρεία αναγκάζεται να προβεί στην λήξη της συνεργασίας.

- Αξιολόγηση και πολιτική αμοιβών: Σε συνεργασία με τους διευθυντές των υπολοίπων τμημάτων ορίζεται ο τρόπος και τα κριτήρια βάσει των οποίων κρίνονται οι υπάλληλοι του κάθε τμήματος. Στόχος είναι η διαπίστωση της αξίας της εργασίας κάθε υπαλλήλου. Αφού λοιπόν γίνει η συλλογή των στοιχείων αυτών που προσδιορίζουν την απόδοση των υπαλλήλων, πρέπει να καταρτιστεί ένα πλάνο βάσει του οποίου θα ασκείται η πολιτική αμοιβών της επιχείρησης. Είναι σημαντικό οι αμοιβές να περιλαμβάνουν κίνητρα για τους υπαλλήλους και να συμβαδίζουν με το γενικότερο οικονομικό κλίμα στην αγορά.
- Επικοινωνία: Είναι σημαντικό η επιχείρηση να γνωστοποιεί στους υπαλλήλους της τους στόχους της αλλά και τις απαιτήσεις που έχει από αυτούς, ώστε και αυτοί να έχουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τη θέση τους και τα αποτελέσματα που πρέπει να έχουν μέσω της εργασίας τους. Παράλληλα η αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους είναι χρήσιμη ώστε να γίνει γνωστό αν υπάρχουν προβλήματα που τους απασχολούν, αν υπάρχουν καταστάσεις εντός επιχείρησης που μπορούν να βελτιωθούν, ώστε με την αντιμετώπιση τους να υπάρξει μεγαλύτερη προσήλωση στο αντικείμενο της εργασίας τους και να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα.
- Πειθαρχικός κώδικας: Όπως όλες οι επιχειρήσεις, έτσι και τα ξενοδοχεία, λειτουργούν με κανόνες. Η παράβαση των κανόνων αυτών μπορεί να έχει διάφορες συνέπειες για τους υπαλλήλους ή ακόμη και για τα ανώτερα στελέχη. Αρμοδιότητα λοιπόν του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η σύνταξη του κανονισμού της επιχείρησης, ο έλεγχος συμμόρφωσης των υπαλλήλων σε αυτόν και η παρέμβαση του με τις κατάλληλες ενέργειες (π.χ. σύσταση, πρόστιμο, απόλυση) όταν αυτό κρίνεται σκόπιμο.

### 3.4. Προβλήματα από την έλλειψη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με όσα έχουν αναλυθεί προηγουμένως, γίνεται αντιληπτό ότι η καλή λειτουργία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει μεγάλο όφελος για μία επιχείρηση, πόσο μάλλον για ένα ξενοδοχείο του οποίου οι δραστηριότητες και οι εργασίες που εκτελούνται ποικίλουν. Τι συμβαίνει όμως σε ένα ξενοδοχείο όπου το τμήμα αυτό δεν υφίσταται; Το ζήτημα αυτό αφορά κυρίως μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, το μέγεθος και η οικονομική κατάσταση των οποίων δεν επιτρέπει την σύσταση τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Η έλλειψη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού πιθανότατα μπορεί να οδηγήσει σε επιλογή προσώπων, τα οποία τελικά κρίνονται ως ακατάλληλα για τις θέσεις που έλαβαν. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας ορισμένων εργασιών, αύξηση του χρόνου που απαιτείται για να διευθετηθούν ή ακόμα και αδυναμία να ολοκληρωθούν. Ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, όπου οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, κάτι τέτοιο θα μπορούσε να δημιουργήσει αρνητική εντύπωση και μακροπρόθεσμα μείωση των κρατήσεων.

Η κακή διαχείριση του προσωπικού είναι επίσης κάτι το οποίο μπορεί να κάνει την εμφάνιση του. Εφόσον δεν υπάρχει εξειδικευμένο προσωπικό για να αναλάβει τις εργασίες που σε μια άλλη επιχείρηση θα αναλάμβανε το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι συχνό φαινόμενο να υπάρχει άγνοια ως προς τις ανάγκες για προσωπικό, την αξία του υπάρχοντος προσωπικού και τις ανάγκες του για περαιτέρω εκπαίδευση. Είναι επίσης πολύ πιθανό, σε τέτοιες περιπτώσεις να ακολουθείται μία άδικη μισθολογική πολιτική, αφού δεν υπάρχει πλήρης γνώση για τις ικανότητες των υπαλλήλων, άρα δεν μπορεί να καταρτιστεί και ένα δίκαιο μισθολογικό πλάνο. Κάτι τέτοιο ασφαλώς δυσαρεστεί τους υπαλλήλους, η δυσαρέσκεια των οποίων επηρεάζει την ποιότητα της εργασίας τους, αυξάνοντας την επιθυμία τους να αποχωρήσουν.

Επίσης σημαντική είναι και η επικοινωνία του εν λόγω τμήματος με τους υπαλλήλους για να τους γίνεται σαφές το αντικείμενο της εργασίας τους, καθώς και οι στόχοι της επιχείρησης. Σε διαφορετική περίπτωση είναι δύσκολο να κατανοηθούν από τους εργαζόμενους πλήρως οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες που υπάρχουν για τους ίδιους, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να εκτελούν εργασίες, ο λόγος που τους ανατίθενται και πιθανότατα θα υπάρξουν αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα (Robbins, Judge 2018).

Τέλος, όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο, υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός στην Ελλάδα στον κλάδο των ξενοδοχείων. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι υπάρχει τεράστια προσφορά, δηλαδή πάρα πολλές επιλογές για τους υποψήφιους πελάτες – τουρίστες. Όπως είναι φυσικό, ένας από τους παράγοντες για την επιλογή ενός ξενοδοχείου αποτελούν οι υπηρεσίες που προσφέρει και προφανώς η ποιότητα τους. Με βάση όσα έχουν αναφερθεί και παραπάνω, γίνεται αντιληπτό ότι η έλλειψη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει ως συνέπεια οι προσφερόμενες υπηρεσίες να μην είναι στο ίδιο επίπεδο σε σύγκριση με άλλα ξενοδοχεία τα οποία διαθέτουν το αντίστοιχο τμήμα και βελτιώνουν συνεχώς το προϊόν τους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα η πρώτη επιχείρηση να είναι αυτή που στο μέλλον δεν θα προτιμηθεί και θα έχει τις αντίστοιχες κριτικές (Λαλούμης, 2015).

Συμπεραίνεται λοιπόν ότι το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι κάτι πολύ σημαντικό που κάθε επιχείρηση θα πρέπει να στελεχώνει σωστά. Η ομαλή λειτουργία του μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της, προλαβαίνοντας καταστάσεις που

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

μπορεί να της δημιουργήσουν μελλοντικά προβλήματα. Όσο καλύτερα στελεχώνεται, τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες για την ανάπτυξη της επιχείρησης, μειώνοντας το ρίσκο αναποτελεσματικής διοίκησης.

## 4. Ερευνητική μεθοδολογία

Για τις ανάγκες της εργασίας διοργανώθηκε έρευνα σχετικά με την ικανοποίηση των υπαλλήλων του ξενοδοχειακού κλάδου. Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η έρευνα αυτή, οι στόχοι της, οι επιμέρους παράγοντες που κρίθηκε ότι έπρεπε να εξεταστούν καθώς και το δείγμα που λήφθηκε για την ολοκλήρωση της.

### 4.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας διενεργήθηκε η παρακάτω έρευνα για τη εκτίμηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο βρίσκεται στο παράρτημα της εργασίας. Οι ερωτήσεις που κλήθηκαν να απαντήσουν όσοι πήραν μέρος στην έρευνα ήταν πολλαπλής επιλογής. Για την διεξαγωγή της έρευνας επιλέχθηκε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στο κέντρο της Αθήνας, στους υπαλλήλους του οποίου μοιράστηκαν εντύπως τα ερωτηματολόγια και τους ζητήθηκε να τα συμπληρώσουν.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου αναλύονται οι λεπτομέρειες της έρευνας αυτής. Πιο συγκεκριμένα γίνεται αναφορά στους στόχους της έρευνας αυτής, στον τρόπο με τον οποίο συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο καθώς στη συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Τέλος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

### 4.2. Στόχος της έρευνας

Η ορθή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να έχει σημαντικά οφέλη για κάθε επιχείρηση. Φυσικά ο ξενοδοχειακός κλάδος δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Καθώς έχει αναλυθεί διεξοδικά η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού για την πορεία κάθε επιχείρησης, θεωρείται ότι τα θετικά ή αρνητικά συναισθήματα που μπορεί να τρέφει για το εργασιακό του περιβάλλον επηρεάζουν άμεσα τον ίδιο. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα (βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα) τη μεταβολή της αποδοτικότητας του, είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω, επηρεάζοντας επίσης και την ίδια την επιχείρηση.

Κύριος στόχος της έρευνας αυτής ήταν να διαπιστωθεί στην πράξη η θετική επίδραση που μπορούν να έχουν οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μίας ξενοδοχειακής μονάδας στην ικανοποίηση του προσωπικού της. Για τη διαπίστωση αυτή χρησιμοποιήθηκαν

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ερωτήσεις που αναφέρονταν σε βασικούς, όπως θεωρήθηκαν, άξονες για την διαμόρφωση της ψυχολογίας των ατόμων εντός της εργασίας τους.

### 4.3. Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από τριάντα ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, στις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να απαντήσει «Συμφωνώ απόλυτα», «Συμφωνώ», «Διαφωνώ», ή «Διαφωνώ απόλυτα». Οι ερωτήσεις αυτές είναι χωρισμένες σε τέσσερις κατηγορίες, μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να κατανοηθεί κατά πόσο η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ευεργετικά γι' αυτό. Συγκεκριμένα όσοι κλήθηκαν να πάρουν μέρος στην έρευνα, αρχικά κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με την κουλτούρα του ξενοδοχείου όπου απασχολούνται, το εργασιακό περιβάλλον και τη διοίκηση. Αυτοί θεωρούνται κομβικοί παράγοντες για την ικανοποίηση των υπαλλήλων, για την οποία γίνεται αναφορά στην τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου.

Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα αποτελείται από εννιά ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την κουλτούρα της επιχείρησης, θίγοντας θέματα όπως ο σεβασμός στη διαφορετικότητα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού και άλλες λειτουργίες όπως η προσέλκυση και επιλογή του προσωπικού.

Η δεύτερη ενότητα απαρτίζεται από οχτώ ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αυτές πραγματεύονται ζητήματα γύρω από το εργασιακό περιβάλλον. Οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα σχετικά με το φόρτο εργασίας τους, τις σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους.

Στην τρίτη ενότητα υπάρχουν επτά ερωτήματα. Στόχος της ενότητας αυτής είναι να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση έχει γνώση των αναγκών της επιχείρησης, καθώς και στις σχέσεις που αυτή δημιουργεί με τους υπαλλήλους.

Στην τέταρτη κατηγορία συναντάμε έξι ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι ερωτήσεις αυτές έχουν ως στόχο να διαπιστωθεί πως νιώθουν οι εργαζόμενοι για ορισμένα θέματα όπως ο μισθός τους και οι συνθήκες εργασίας, καταλήγοντας στην γενική άποψη τους για την επιχείρηση.

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου δεν ζητούνται προσωπικά στοιχεία αυτών που λαμβάνουν μέρος στην έρευνα. Στόχος της επιλογής αυτής ήταν η λήψη ειλικρινών απαντήσεων από τους ερωτώμενους, χωρίς τον φόβο ότι οι απαντήσεις τους μπορεί να διαρρεύσουν. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται και η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

#### 4.4. Συλλογή δεδομένων

Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε ξενοδοχείο πέντε αστέρων στο κέντρο της Αθήνας, του οποίου οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο, ανεξάρτητα με τη θέση εργασίας που κατέχουν. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά από τον διεξάγοντα την έρευνα και συμπληρωνόταν εκείνη τη στιγμή ώστε οι ερωτώμενοι να έχουν την ευκαιρία να ζητήσουν διευκρινήσεις, εφόσον το έκριναν σκόπιμο. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής τα ερωτηματολόγια συγκεντρώθηκαν ώστε να ξεκινήσει η ανάλυση τους.



## 5. Αποτελέσματα της έρευνας

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τα αποτελέσματα της έρευνας, για την οποία έγινε λόγος προηγουμένως. Στη συνέχεια αναφέρεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και γίνεται ανάλυση τους, στη προσπάθεια να εξαχθούν συμπεράσματα.

### 5.1. Ανάλυση και επεξεργασία δεδομένων

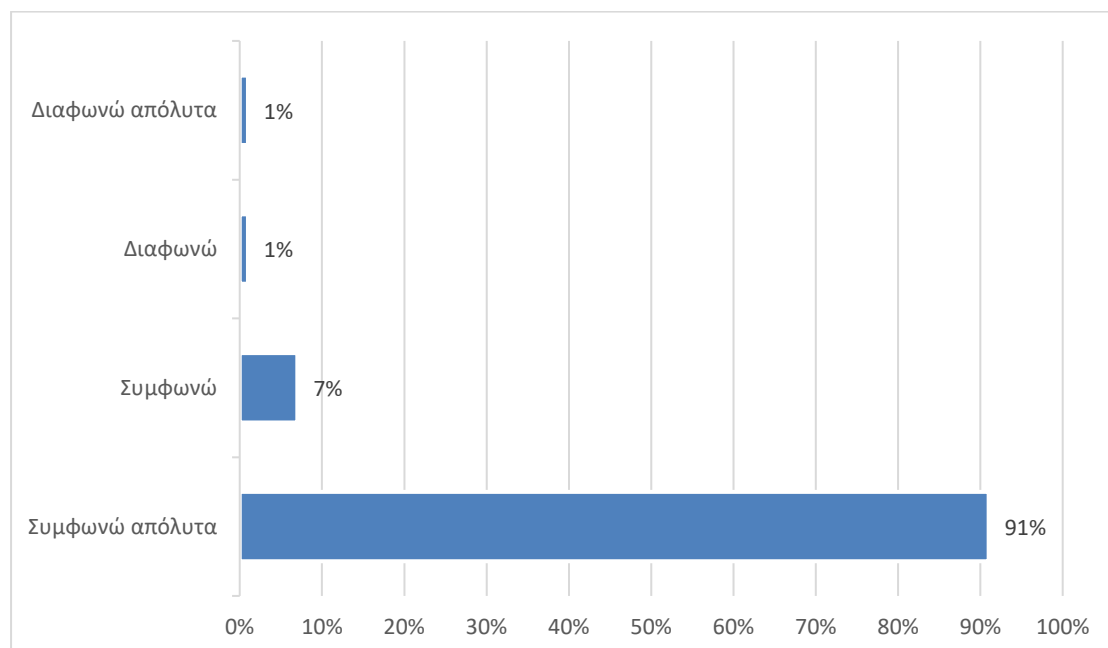
Με την ολοκλήρωση της συλλογής των ερωτηματολογίων ακολούθησε η καταγραφή των απαντήσεων για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων. Για τη διαδικασία αυτή χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel.

### 5.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων

Στην έρευνα αυτή πήραν μέρος 64 εργαζόμενοι ξενοδοχείου της Αθήνας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν σε κάθε μία από τις 30 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

#### A. Κουλτούρα

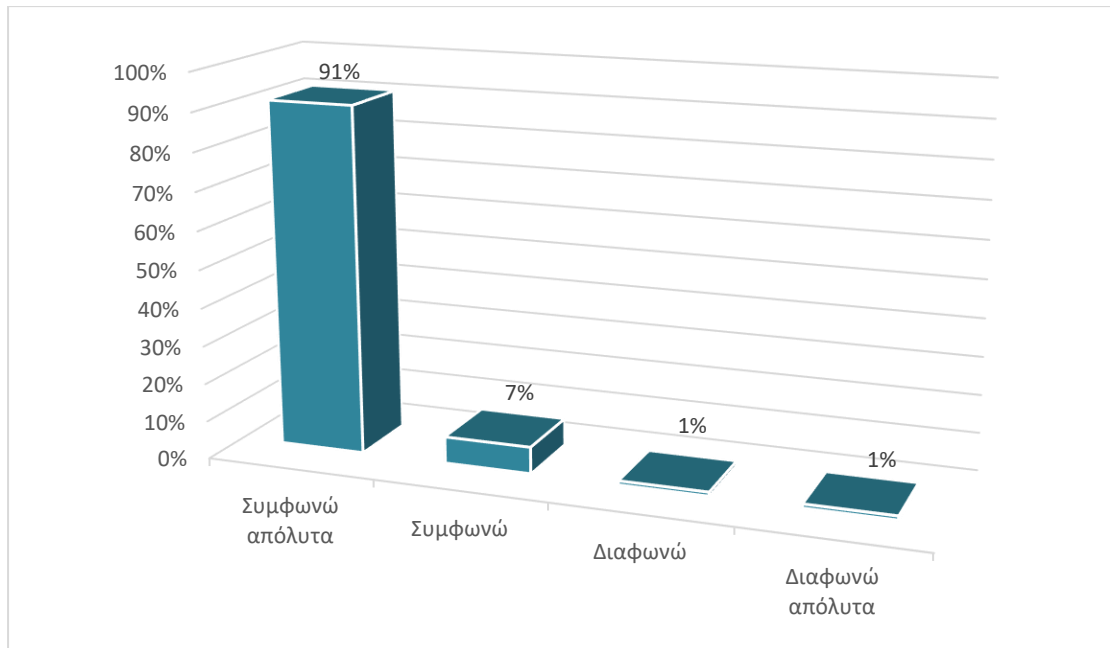
Ερώτηση 1: Αυτό το ξενοδοχείο εκτιμά και ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα, γλώσσα, ιδέες και προοπτικές)



## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Στην ερώτηση αυτή το 91% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 7% απάντησε «Συμφωνώ», ενώ από 1% συγκέντρωσαν οι απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα».

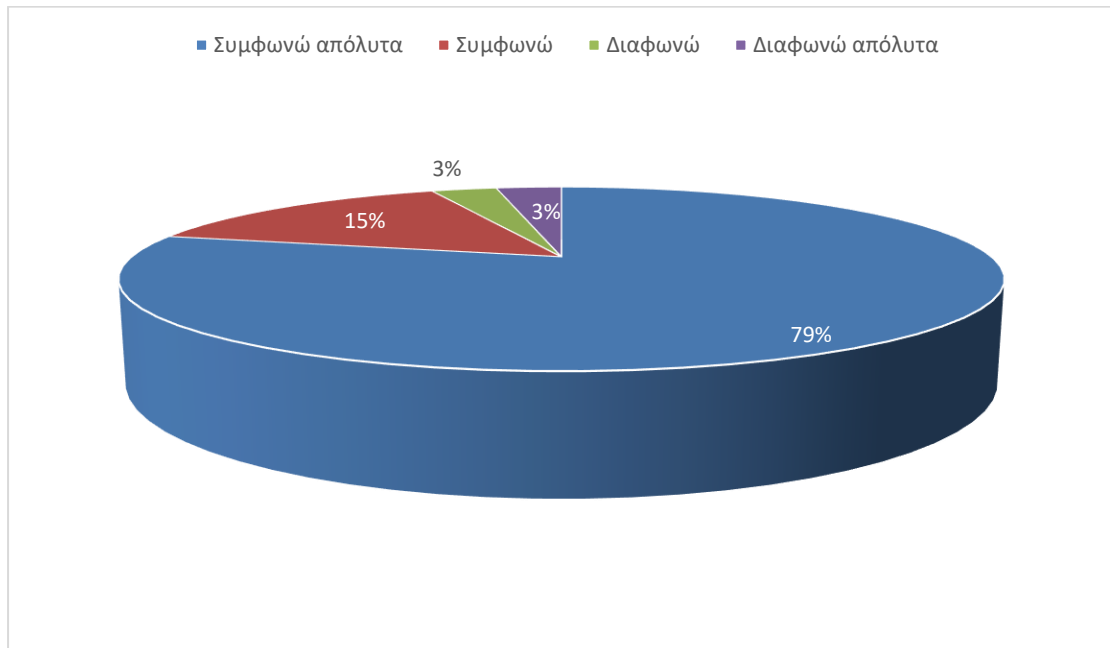
Ερώτηση 2: Αυτό το ξενοδοχείο είναι ένας κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνος οργανισμός



Όπως και στην προηγούμενη ερώτηση, το 91% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 7% απάντησε «Συμφωνώ», το 1% απάντησε «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» απάντησε επίσης το 1%.

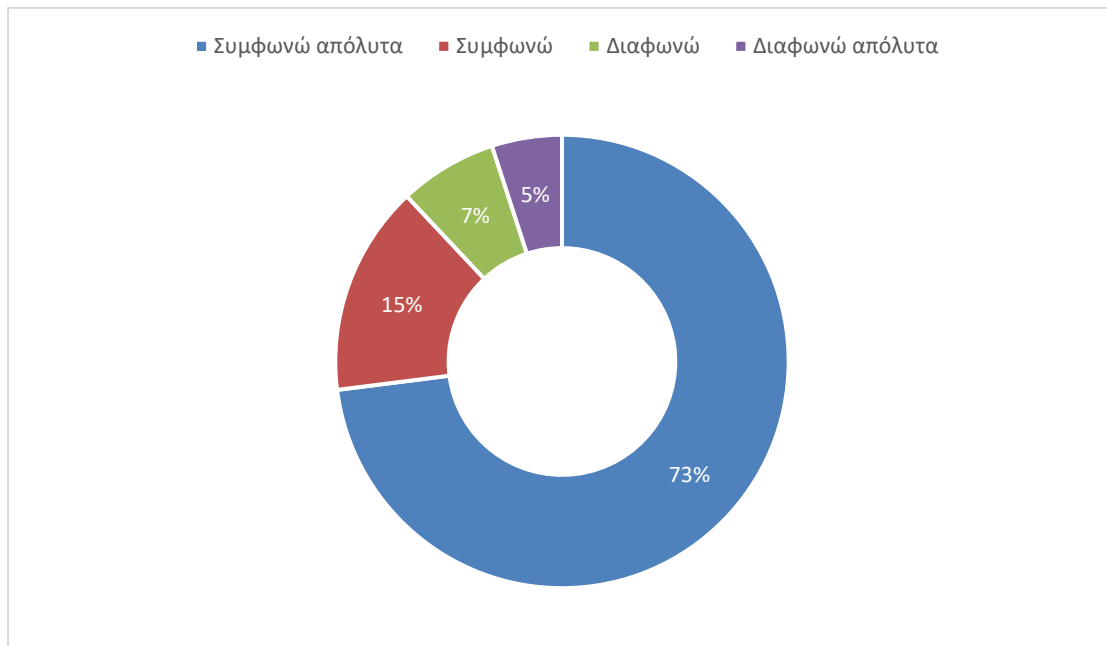
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 3: Αυτό το ξενοδοχείο υποστηρίζει ενεργά τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων του



«Συμφωνώ απόλυτα» απάντησε στην ερώτηση αυτή το 79% των συμμετεχόντων, «Συμφωνώ» το 15%, «Διαφωνώ» το 3% και «Διαφωνώ απόλυτα» το υπόλοιπο 3%.

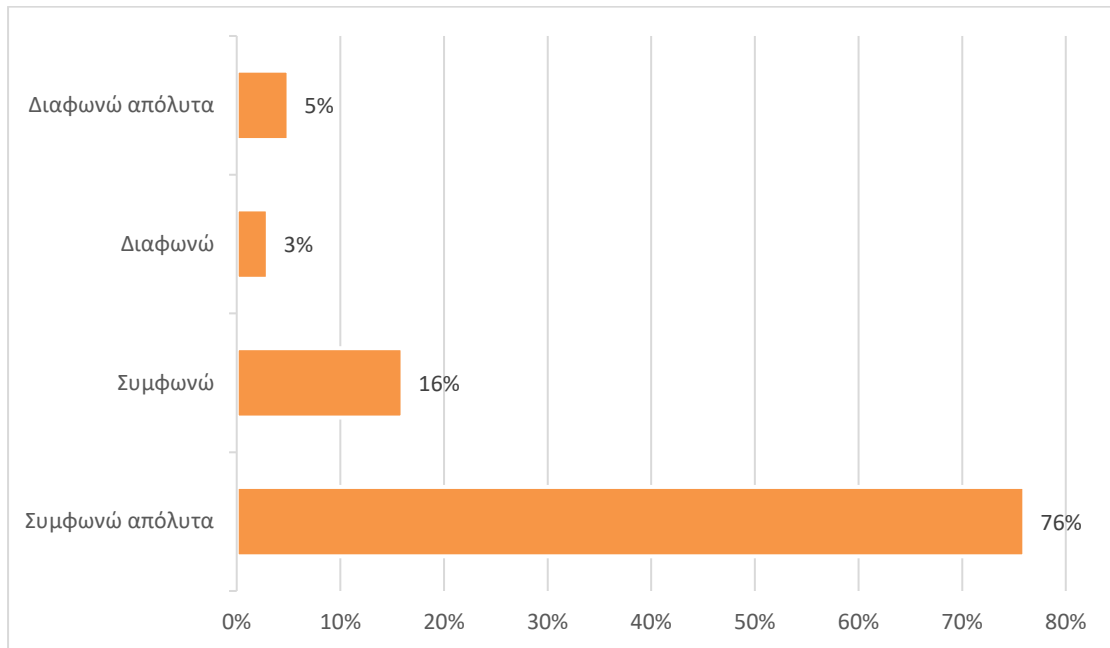
Ερώτηση 4: Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες σε αυτό το ξενοδοχείο για να αποκτήσω νέες δεξιότητες



Το 73% είναι απόλυτα σύμφωνο με αυτή την πρόταση, το 15% είναι σύμφωνο, το 7% διαφωνεί, ενώ το 5% διαφωνεί απόλυτα.

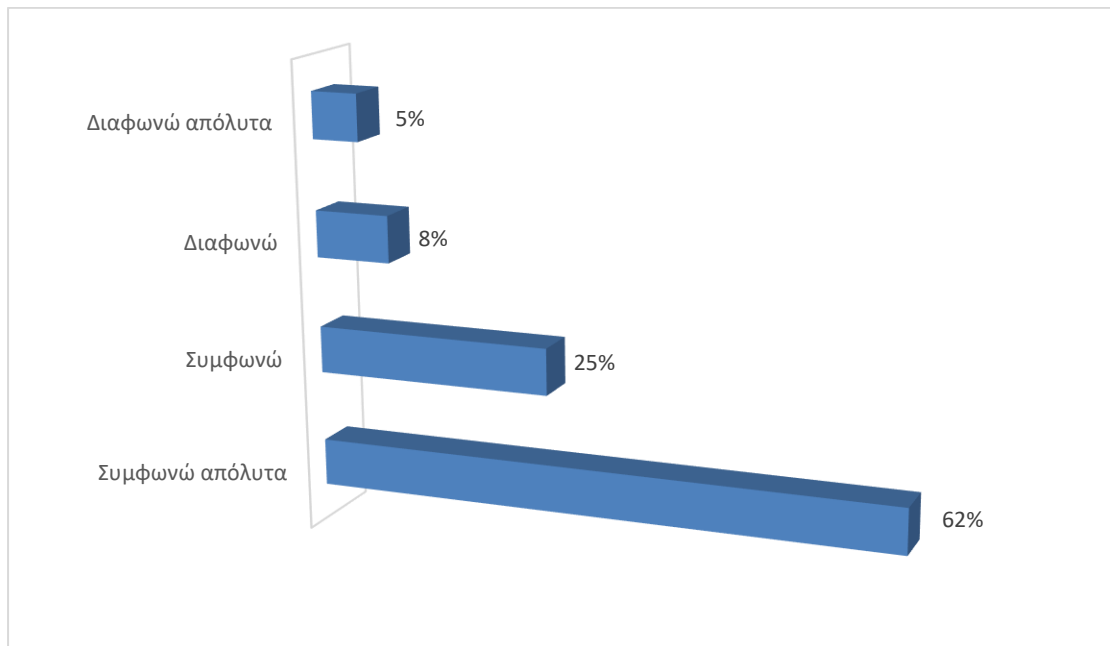
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 5: Αυτό το ξενοδοχείο δεσμεύει ενεργά και υποστηρίζει την ευημερία των εργαζομένων του



Σε αυτή την ερώτηση το 76% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 16% «Συμφωνώ», το 3% «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα» το 5%

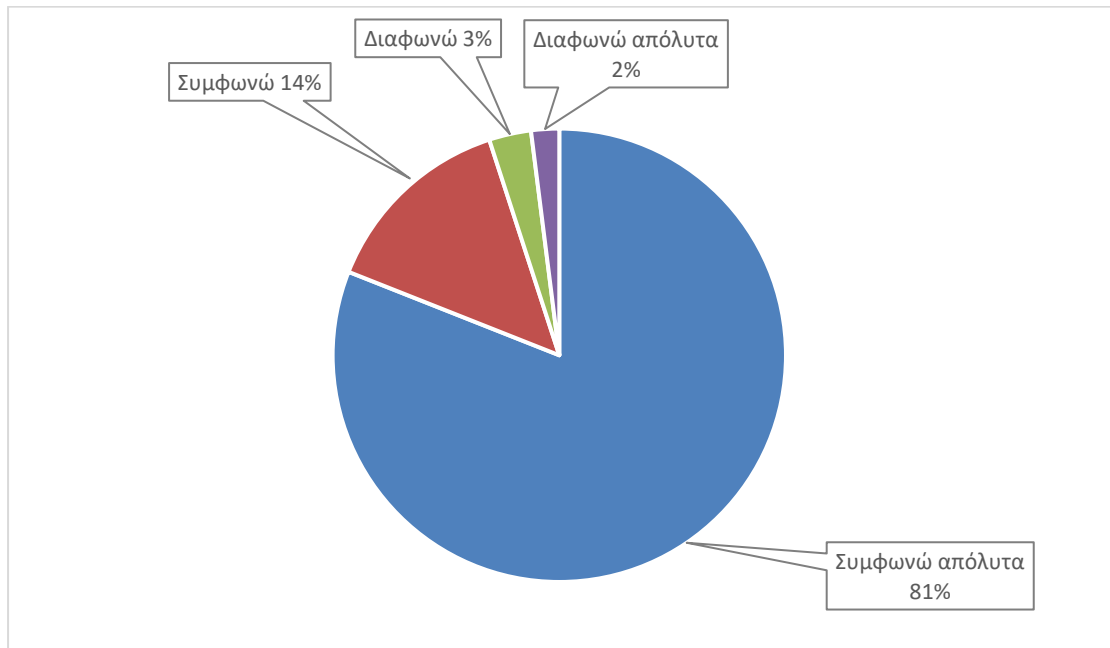
Ερώτηση 6: Οι προϊστάμενοι μου έχουν καλή γνώση της απόδοσης μου και με αξιολογούν δίκαια



Το 62% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» σε αυτή την πρόταση, το 25% «Συμφωνώ», το 8% «Διαφωνώ» και το 5% «Διαφωνώ απόλυτα».

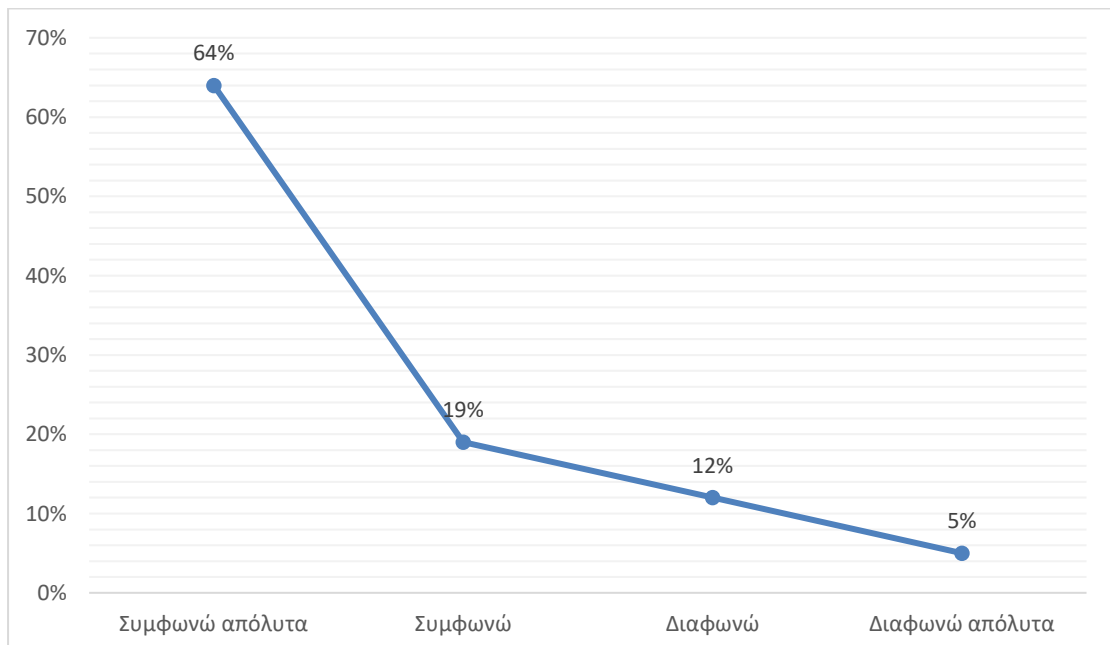
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 7: Η φήμη του ξενοδοχείου αυτού αποτελεί σημαντικό προτέρημα για την προσέλκυση νέων υποψήφιων υπαλλήλων



Στη διατύπωση αυτή η επιλογή «Συμφωνώ απόλυτα» συγκέντρωσε το 81% των απαντήσεων, η επιλογή «Συμφωνώ» το 14%, «Διαφωνώ» απάντησε το 3% ενώ το 2% απάντησε «Διαφωνώ απόλυτα».

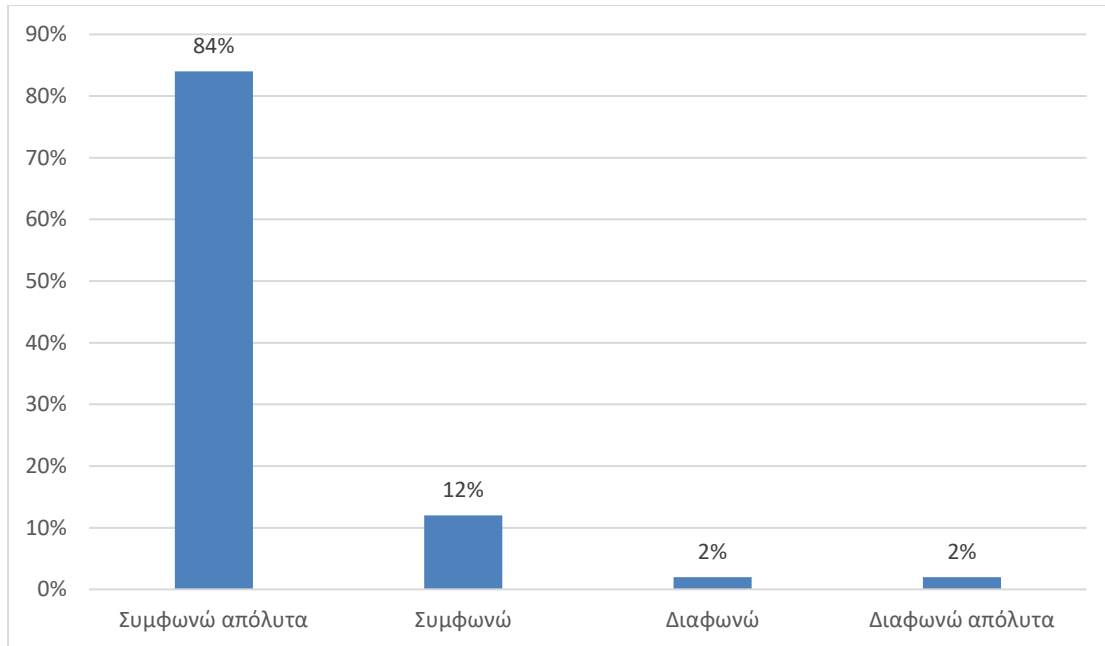
Ερώτηση 8: Σε γενικές γραμμές, τα άτομα που επιλέγονται για να δουλέψουν σε αυτό το ξενοδοχείο είναι σε θέση να λάβουν ενεργό ρόλο άμεσα



Το 64% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» στη φράση αυτή, το 19% «Συμφωνώ», το 12% «Διαφωνώ» και το 5% «Διαφωνώ απόλυτα».

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

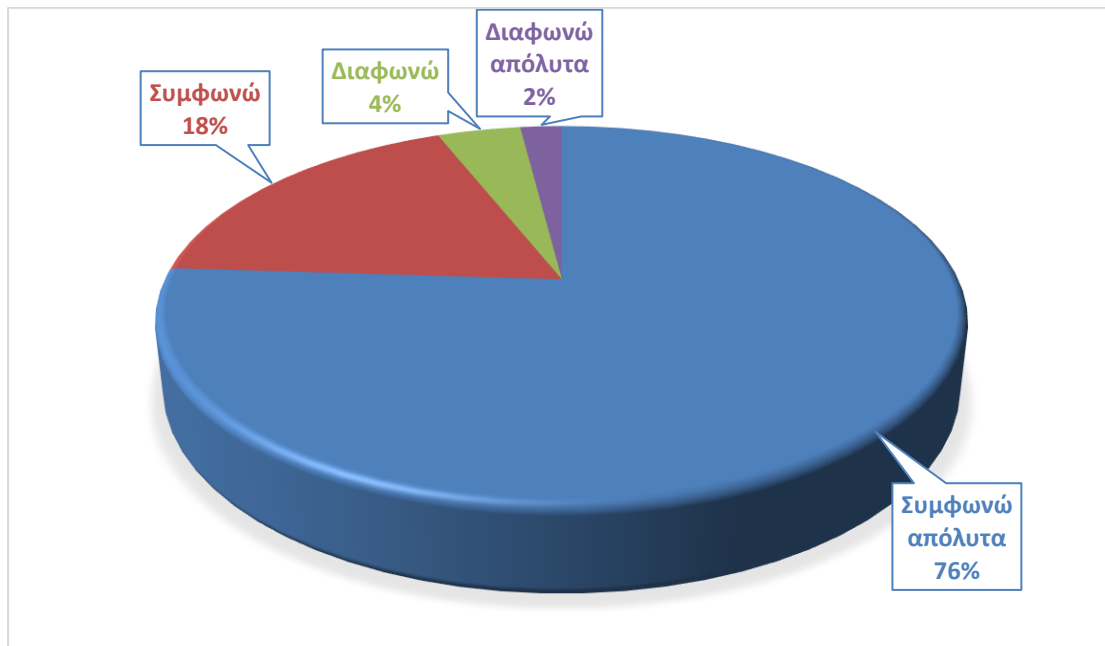
Ερώτηση 9: Αυτό που βιώνω στη δουλειά ταιριάζει με τις αξίες της επιχείρησης



Το 84% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη φράση, το 12% ότι συμφωνεί, ενώ από 2% συγκέντρωσαν οι απαντήσεις «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα».

### B. Εργασιακό περιβάλλον

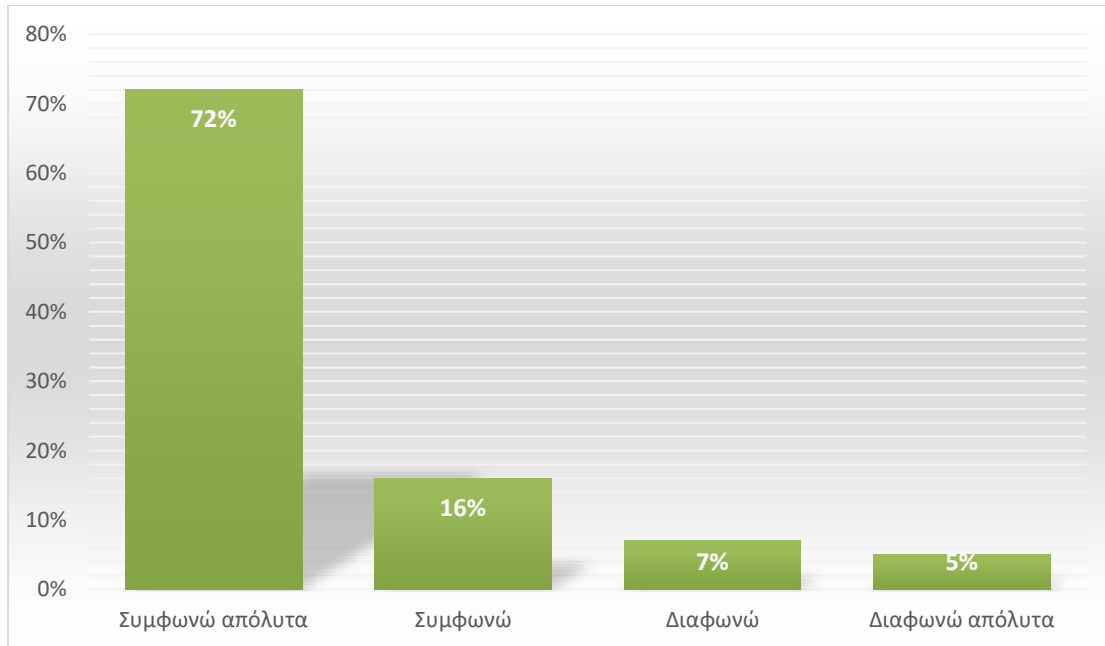
Ερώτηση 10: Είμαι σε θέση να επιλέξω τον καλύτερο τρόπο για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου



Το 76% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα» στην ερώτηση αυτή, «Συμφωνώ» το 18%, «Διαφωνώ» το 4% και «Διαφωνώ απόλυτα» το 2%.

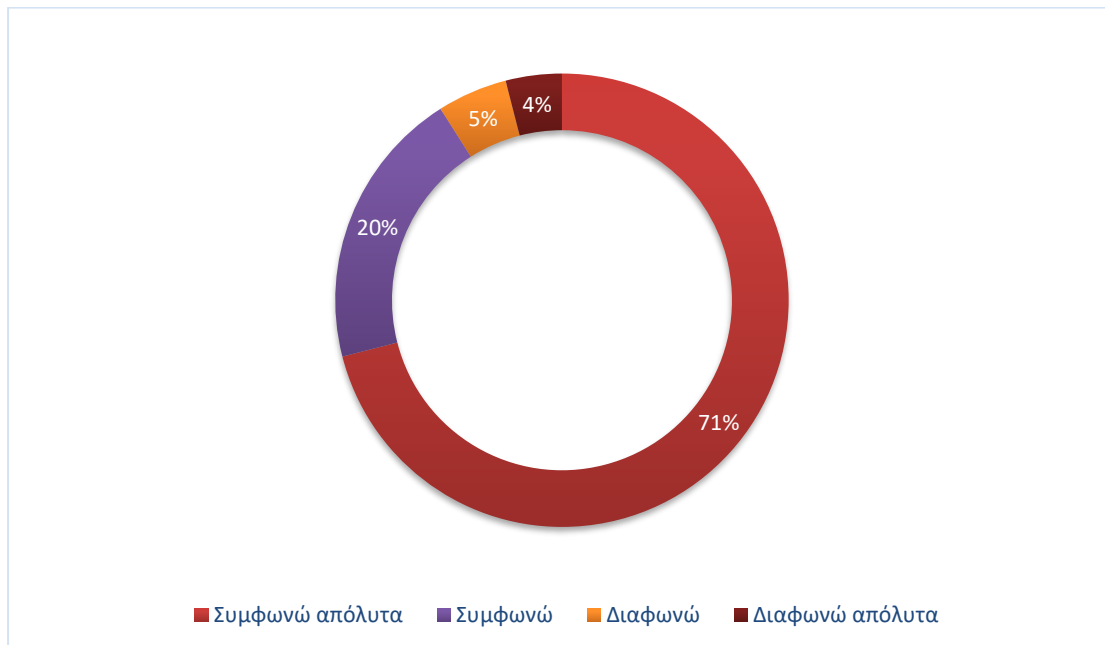
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 11: Στη δουλειά, νιώθω ότι μετράνε οι απόψεις και οι ιδέες μου



Η απάντηση του 72% για τη φράση αυτή ήταν «Συμφωνώ απόλυτα», «Συμφωνώ» για το 16%, «Διαφωνώ» για το 7% και «Διαφωνώ απόλυτα» για το 5%.

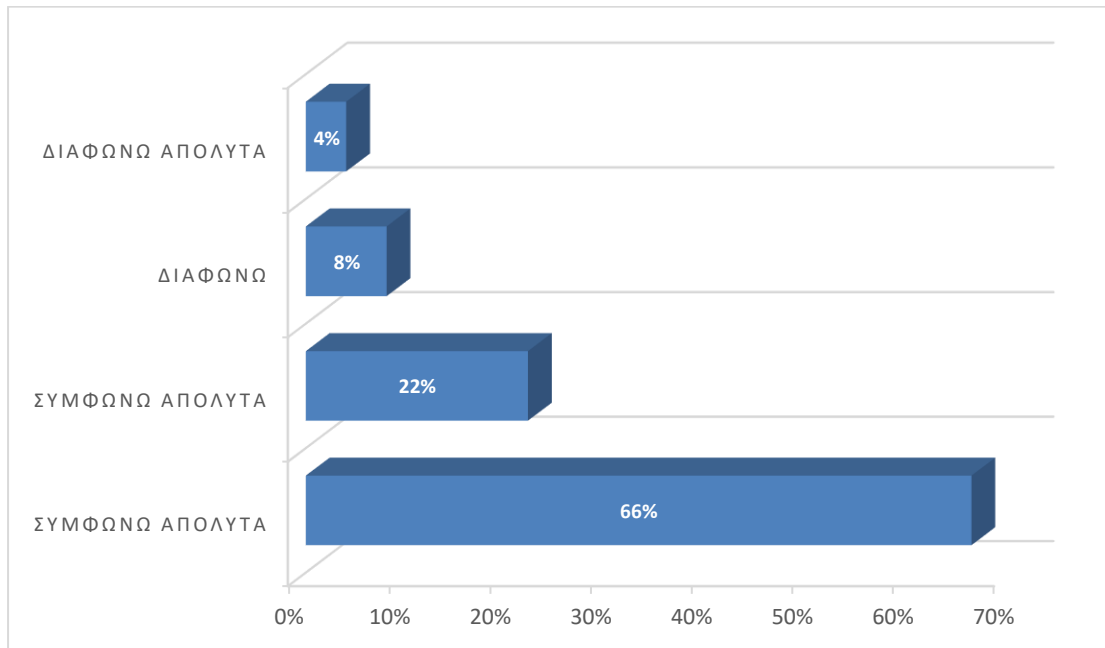
Ερώτηση 12: Ο φόρτος εργασίας μου είναι διαχειρίσιμος



71% συμφωνεί απόλυτα ότι μπορεί να διαχειριστεί τον φόρτο εργασίας του, 20% συμφωνεί, 5% διαφωνεί και το 4% διαφωνεί απόλυτα.

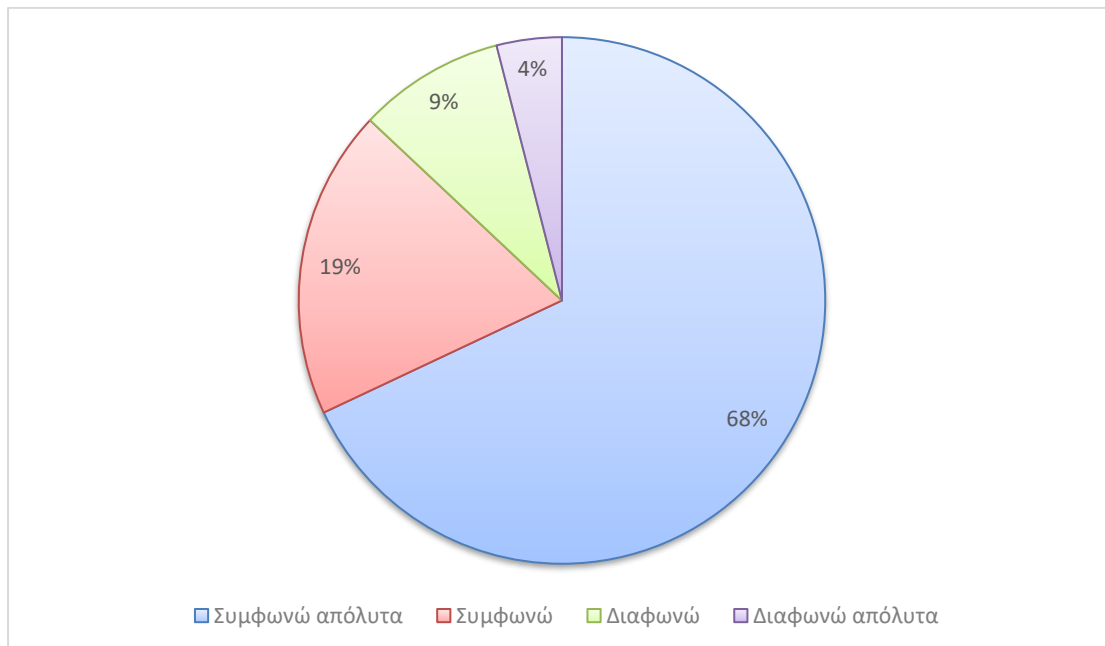
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 13: Τα εργαλεία και οι πόροι που παρέχονται μου επιτρέπουν να είμαι όσο το δυνατόν πιο παραγωγικός



Στην πρόταση αυτή το 66% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 22% απάντησε «Συμφωνώ», «Διαφωνώ» το 8% και «Διαφωνώ απόλυτα» το 4%.

Ερώτηση 14: Αυτό το ξενοδοχείο με παρακινεί να συνεισφέρω περισσότερα από όσα απαιτείται συνήθως για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου

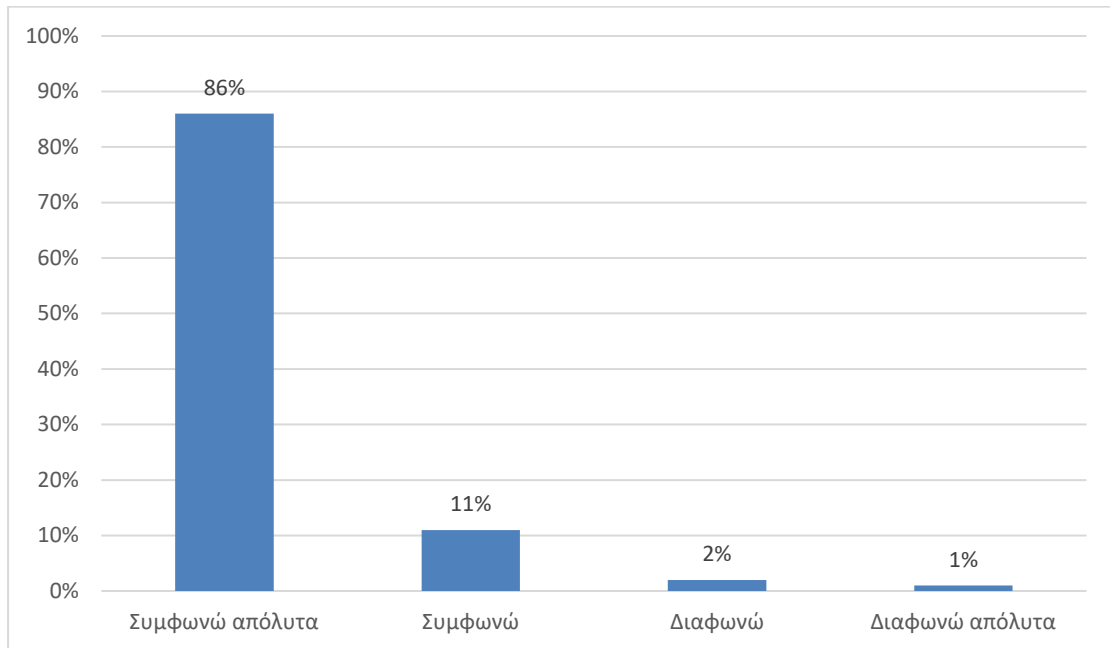


Στο ερώτημα αυτό 68% αυτών που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν «Συμφωνώ απόλυτα», 19% «Συμφωνώ», ενώ 9% απάντησαν «Διαφωνώ» και 4% «Διαφωνώ απόλυτα».



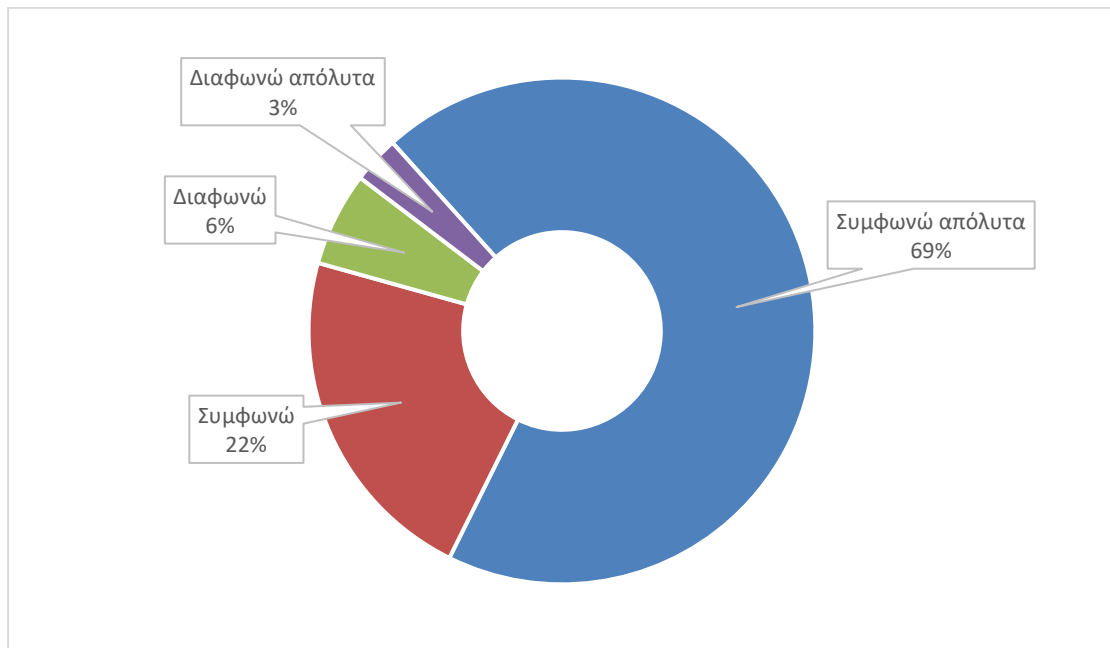
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

**Ερώτηση 15:** Οι συνάδελφοί μου συνεργάζονται αποτελεσματικά για να πετύχουμε τους στόχους μας



Το 86% συμφωνεί απόλυτα ότι συνεργάζεται αποτελεσματικά με τους συναδέλφους του, το 11% συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 2% διαφωνεί την ώρα που το 1% διαφωνεί απόλυτα

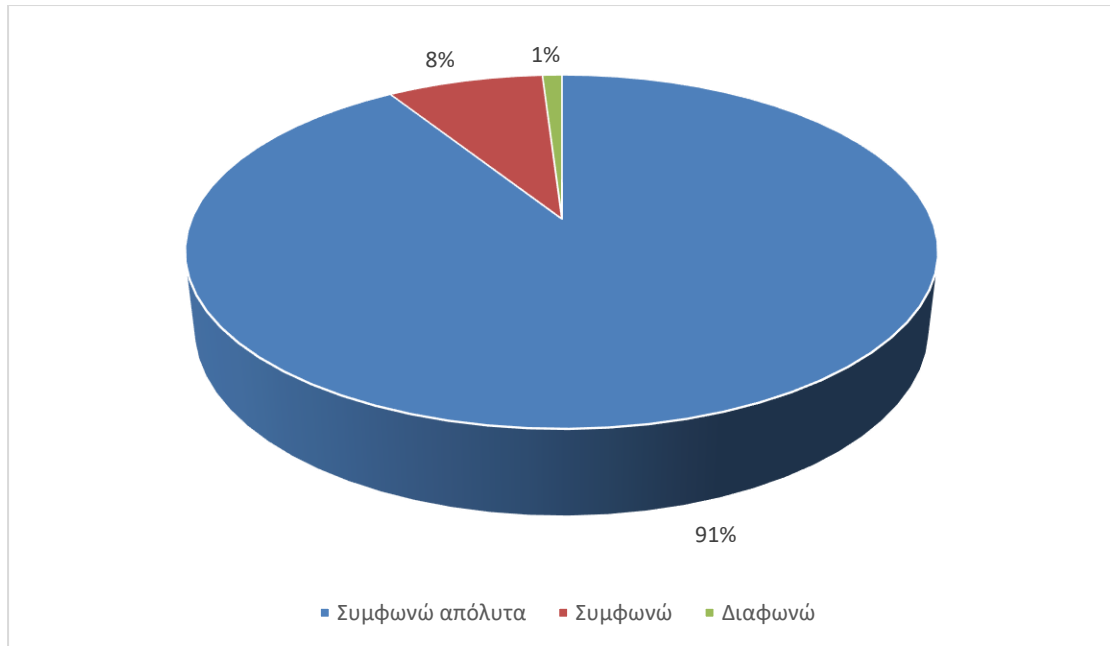
**Ερώτηση 16:** Σε αυτό το ξενοδοχείο υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων



Στην πρόταση αυτή 69% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», 22% «Συμφωνώ», 6% απάντησε «Διαφωνώ» και 3% «Διαφωνώ απόλυτα».

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

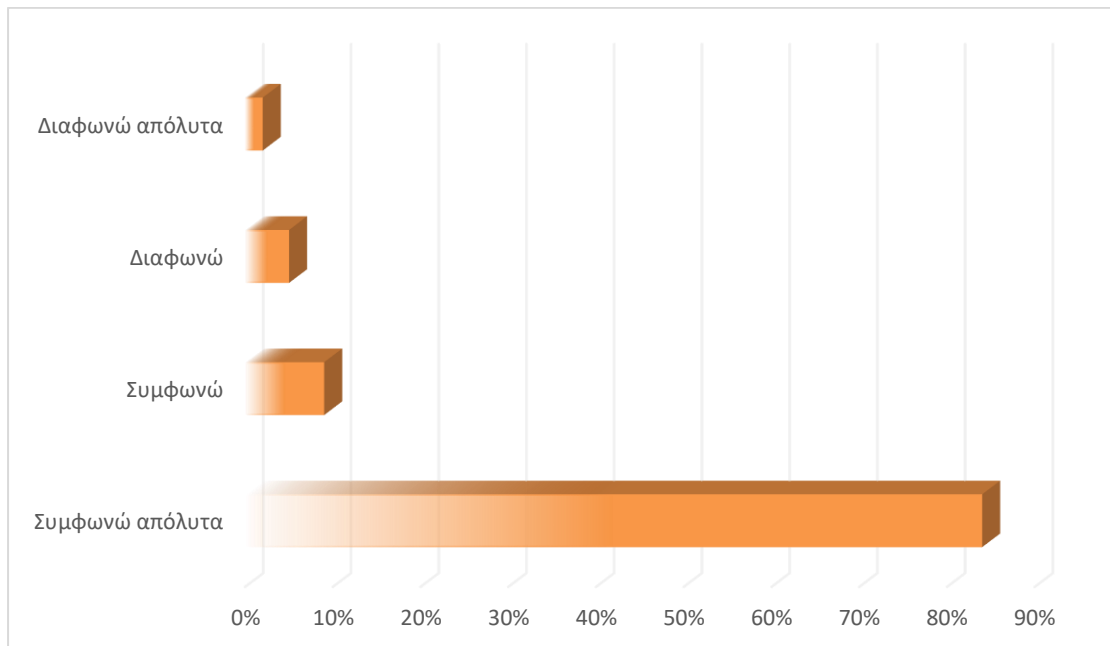
Ερώτηση 17: Αυτό το ξενοδοχείο εφαρμόζει αποτελεσματικά μέτρα ασφαλείας



Το 91% συμφώνησε απόλυτα για την αποτελεσματικότητα των μέτρων ασφαλείας, το 8% συμφώνησε, διαφώνησε το 1%, ενώ κανένας δεν απάντησε ότι διαφωνεί απόλυτα.

### Γ. Διοίκηση

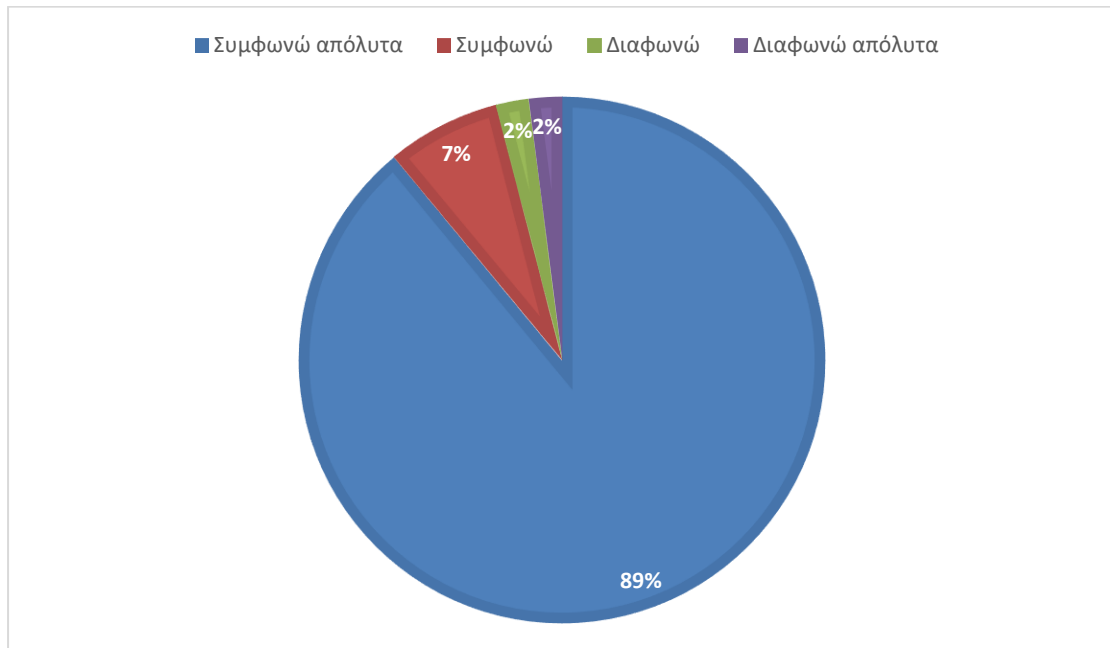
Ερώτηση 18: Σε γενικές γραμμές, τα άτομα που επιλέγονται για να δουλέψουν σε αυτό το ξενοδοχείο είναι σε θέση να λάβουν ενεργό ρόλο άμεσα



Σχετικά με την πρόταση αυτή το 84% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 9% «Συμφωνώ», το 5% «Διαφωνώ» και το 2% «Διαφωνώ απόλυτα».

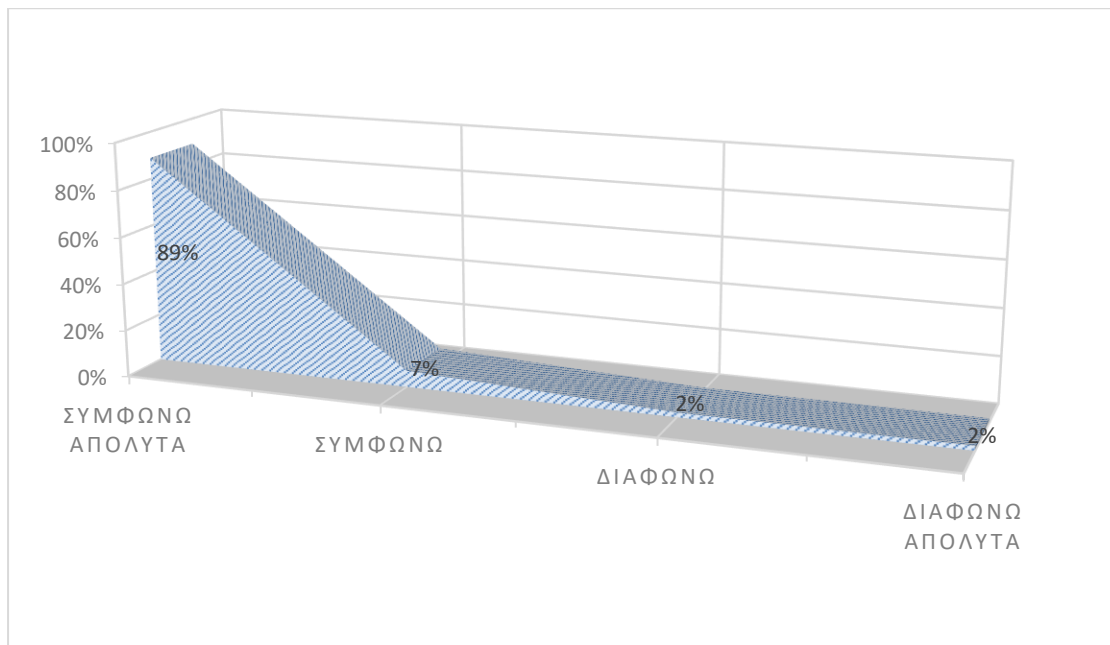
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 19: Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι κατάλληλα ορατή και προσβάσιμη στους υπαλλήλους



Στην πρόταση αυτή το 89% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 7% «Συμφωνώ», το 2% «Διαφωνώ» και το υπόλοιπο 2% «Διαφωνώ απόλυτα».

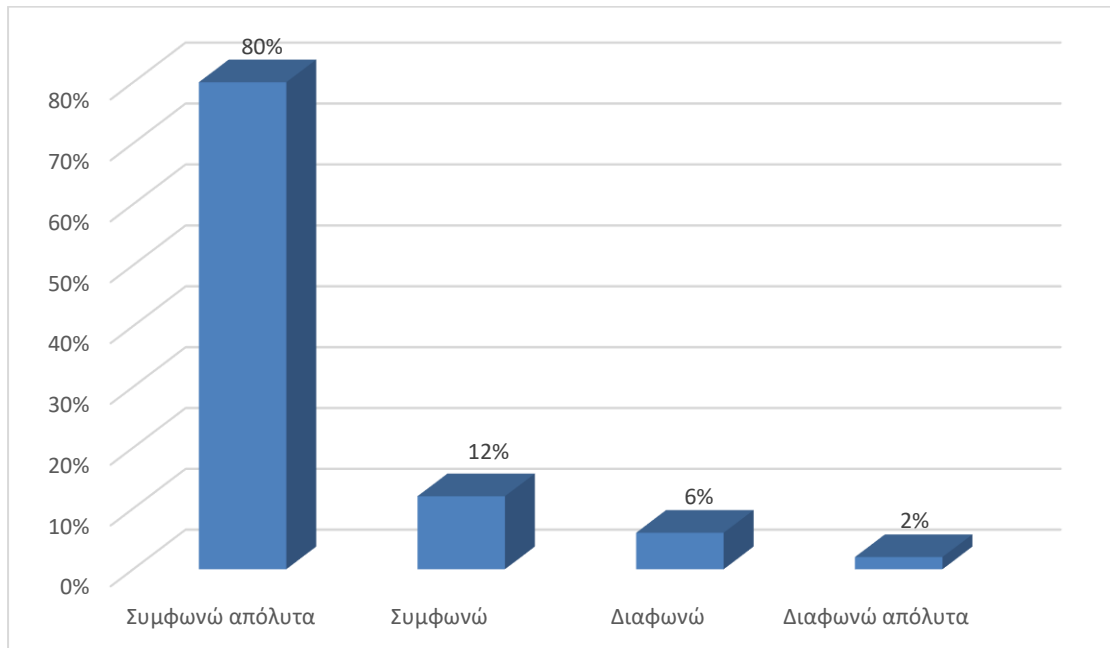
Ερώτηση 20: Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ανοιχτή και ειλικρινής στην επικοινωνία



Όπως και στην προηγούμενη πρόταση το 89% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 7% «Συμφωνώ», το 2% «Διαφωνώ» και το υπόλοιπο 2% «Διαφωνώ απόλυτα».

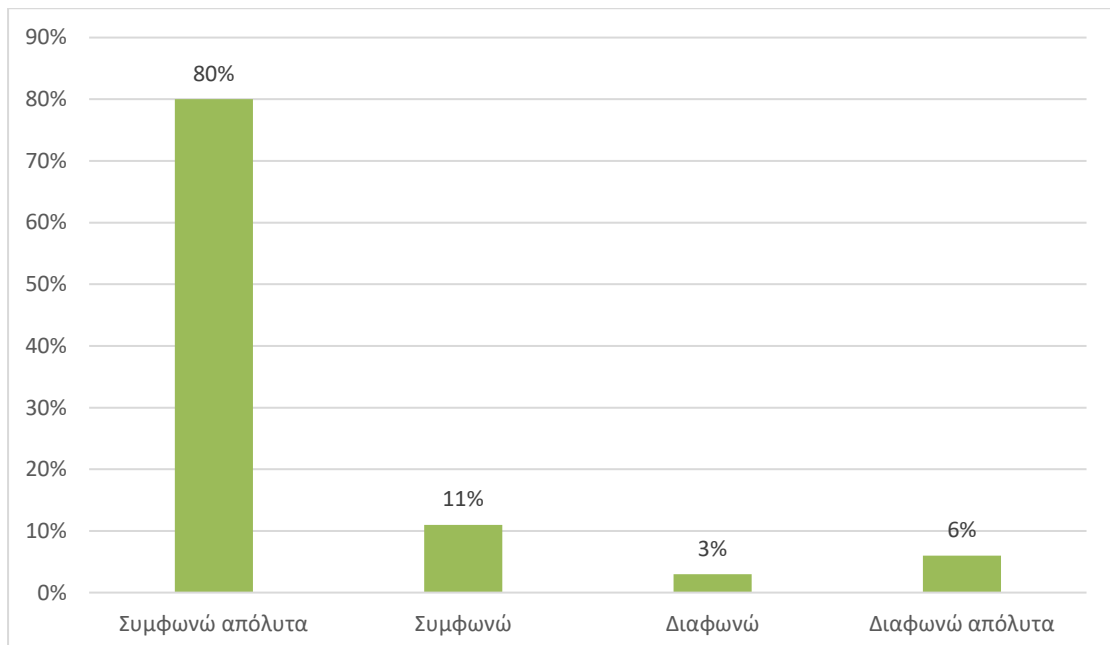
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 21: Η διοίκηση του ξενοδοχείου επιδεικνύει φροντίδα και ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους



Το 80% ανέφερε ότι συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη φράση, το 12% ότι συμφωνεί, το 6% ότι διαφωνεί και το 2% ότι διαφωνεί απόλυτα.

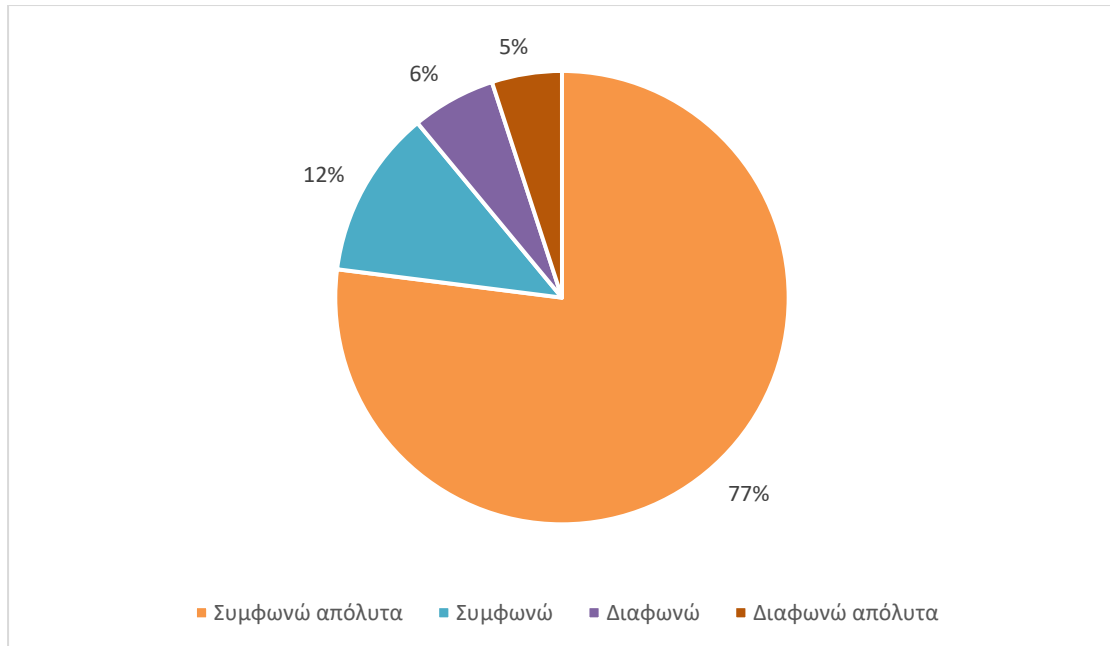
Ερώτηση 22: Ο διευθυντής μου νοιάζεται για εμένα ως άτομο



Το 80% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα ότι ο διευθυντής τους νοιάζεται γι' αυτούς, το 11% συμφωνεί, το 3% διαφωνεί και το 6% διαφωνεί απόλυτα.

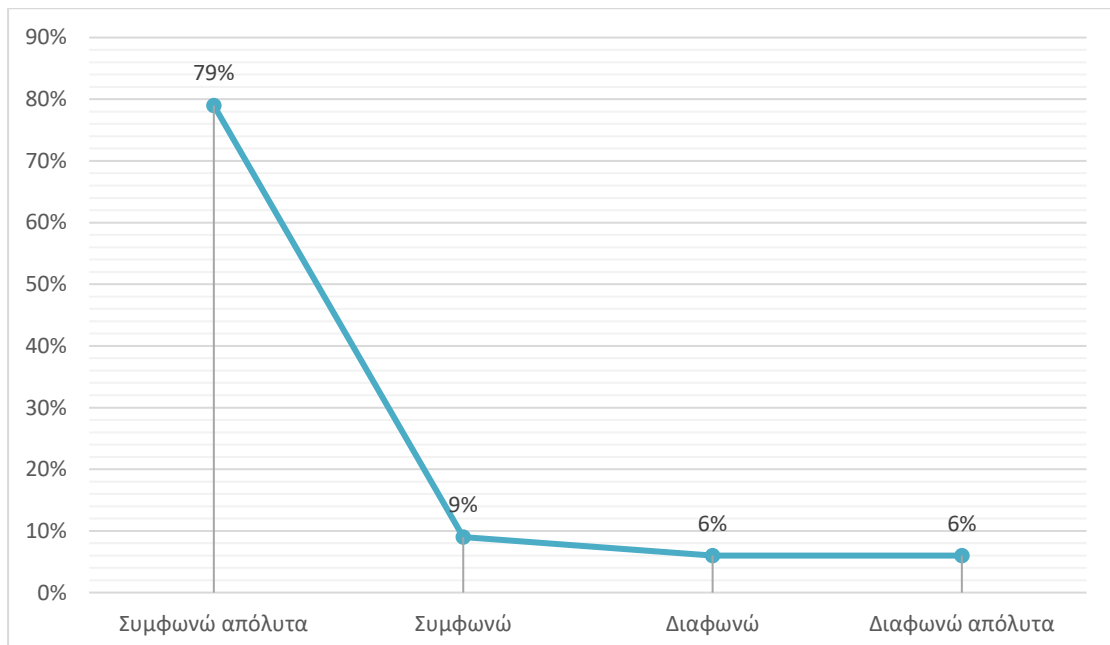
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 23: Ο διευθυντής μου θέτει σαφείς προσδοκίες και στόχους μαζί με εμένα



Στη φράση αυτή το 77% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 12% ότι συμφωνεί, το 6% ότι διαφωνεί και το 5% ότι διαφωνούν απόλυτα.

Ερώτηση 24: Αν το παρόν ερωτηματολόγιο επρόκειτο για επιχειρησιακή έρευνα, τα αποτελέσματα αυτής θα λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση

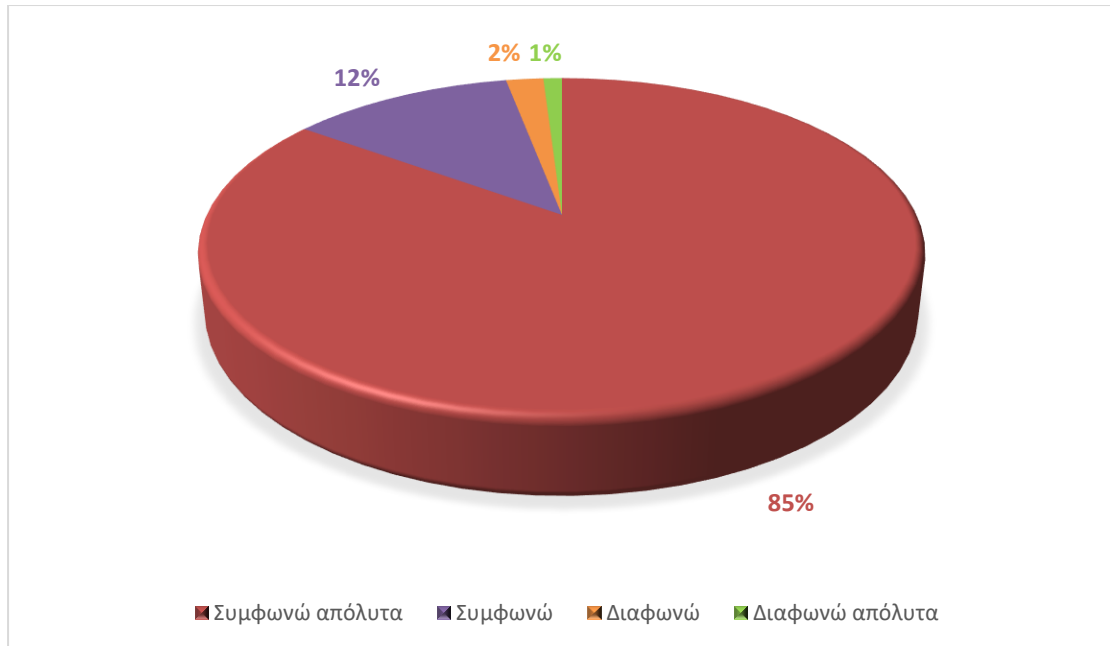


Στην διατύπωση αυτή το 79% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 9% «Συμφωνώ», ενώ από 6% συγκέντρωσαν οι επιλογές «Διαφωνώ» και «Διαφωνώ απόλυτα».

### Δ. Ικανοποίηση

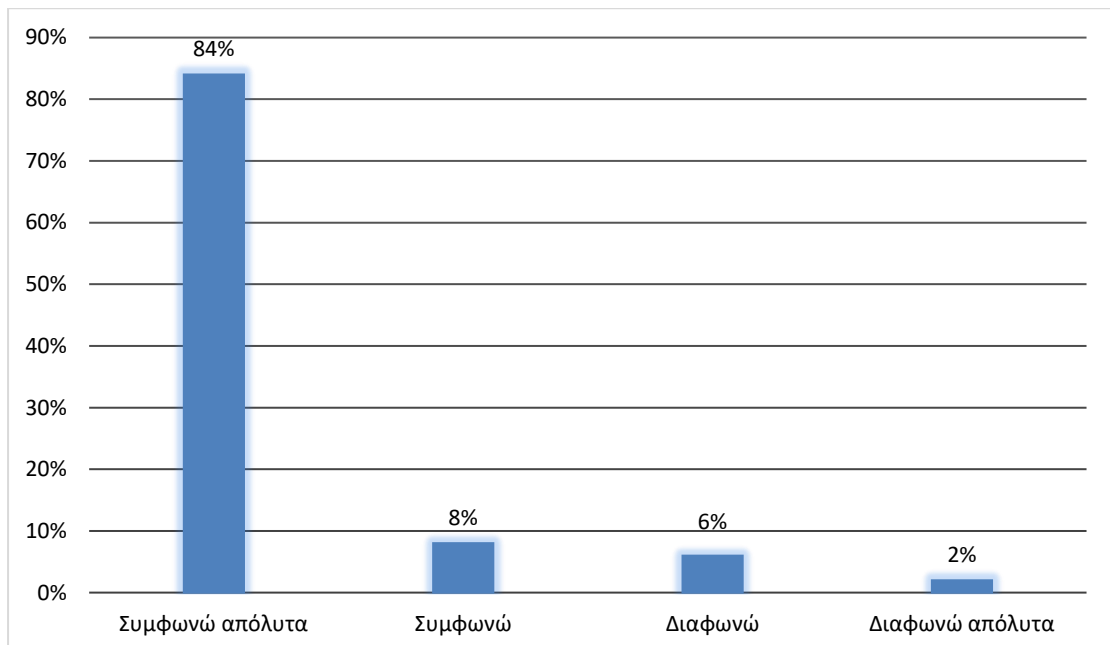
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 25: Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές



Το 85% των ερωτηθέντων συμφωνεί απόλυτα ότι οι συνθήκες εργασίας τους είναι καλές, το 12% συμφωνεί, τη στιγμή που μόλις το 2% διαφωνεί και το 1% διαφωνεί απόλυτα.

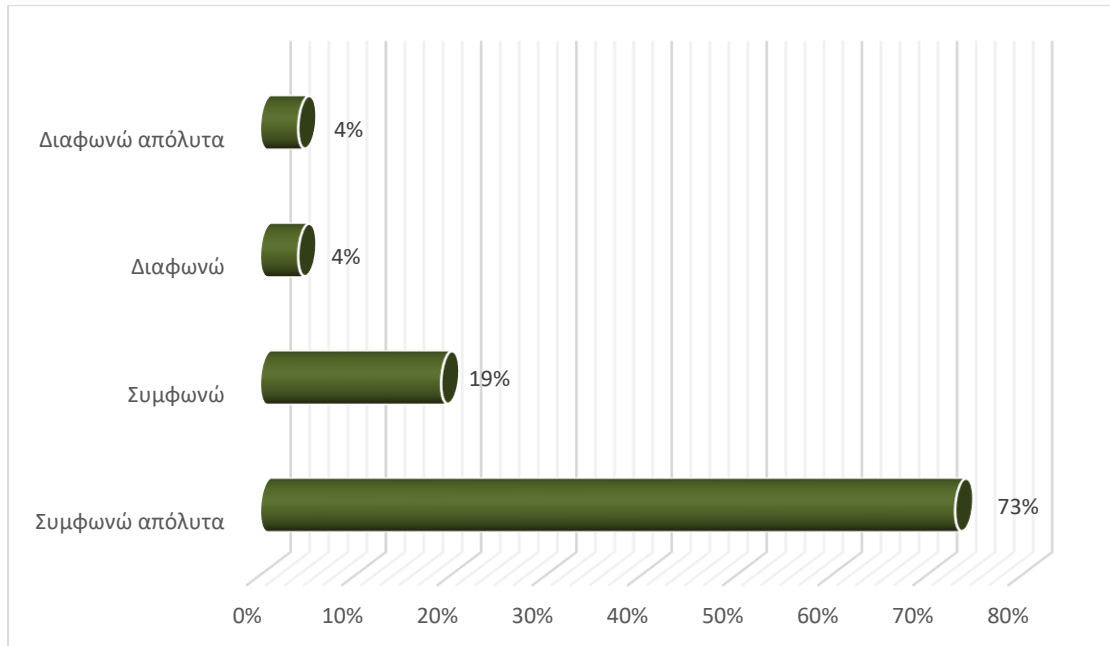
Ερώτηση 26: Από την πρώτη μέρα που ξεκίνησα τη συνεργασία μου με το ξενοδοχείο, οι συνάδελφοί μου με υποδέχτηκαν με τέτοιο τρόπο που ένιωσα αμέσως οικεία



Στην πρόταση αυτή το 84% των ερωτηθέντων απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 8% «Συμφωνώ», το 6% «Διαφωνώ» και το 2% «Διαφωνώ απόλυτα».

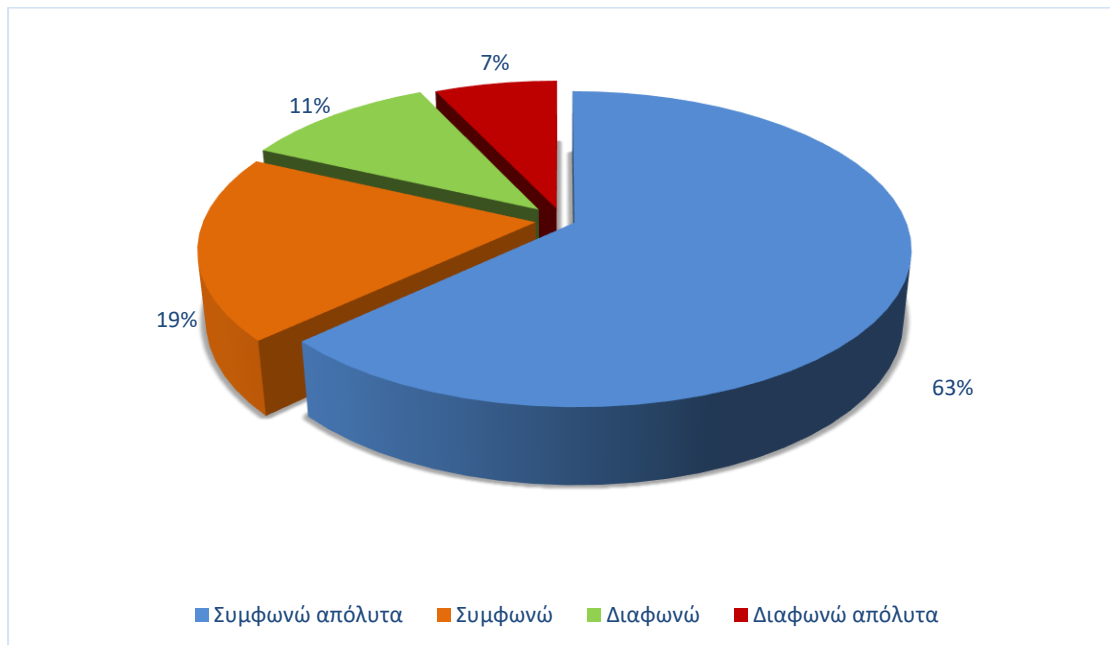
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 27: Αυτό το ξενοδοχείο με εμπνέει να κάνω την καλύτερη δουλειά μου κάθε μέρα



Η φράση αυτή βρίσκει απολύτως σύμφωνο το 73% των συμμετεχόντων, σύμφωνο το 19% ενώ από 4% διαφωνούν ή διαφωνούν απόλυτα.

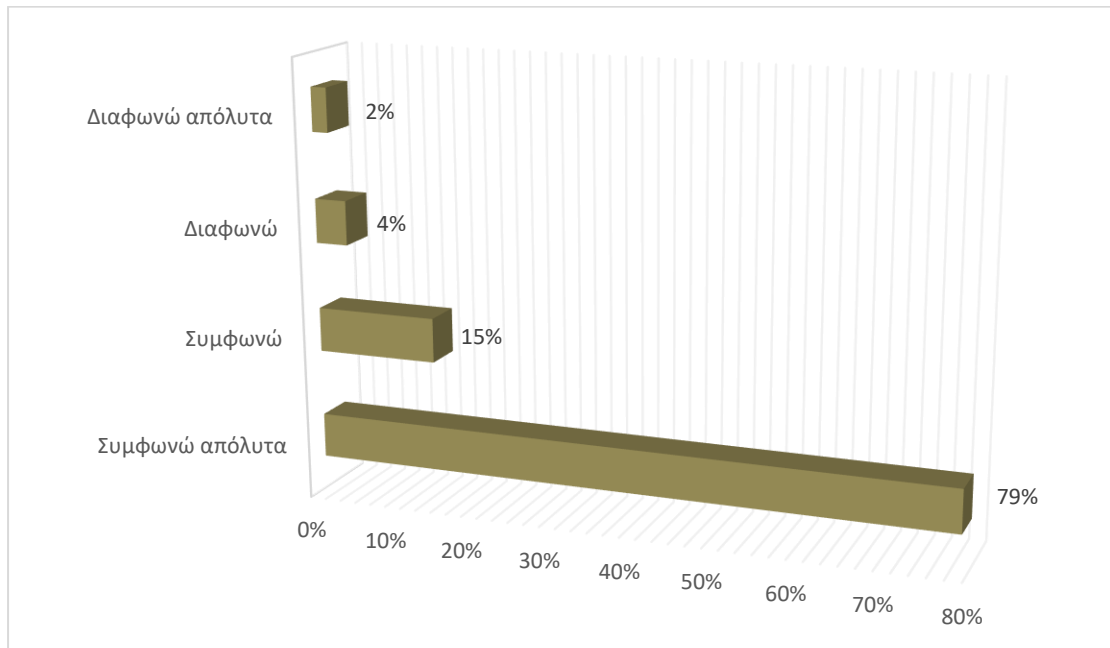
Ερώτηση 28: Η αμοιβή μου είναι ανάλογη των ικανοτήτων και του φόρτου εργασίας μου



Το 63% συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω πρόταση, το 19% συμφωνεί, το 11% διαφωνεί, ενώ το 7% διαφωνεί απόλυτα.

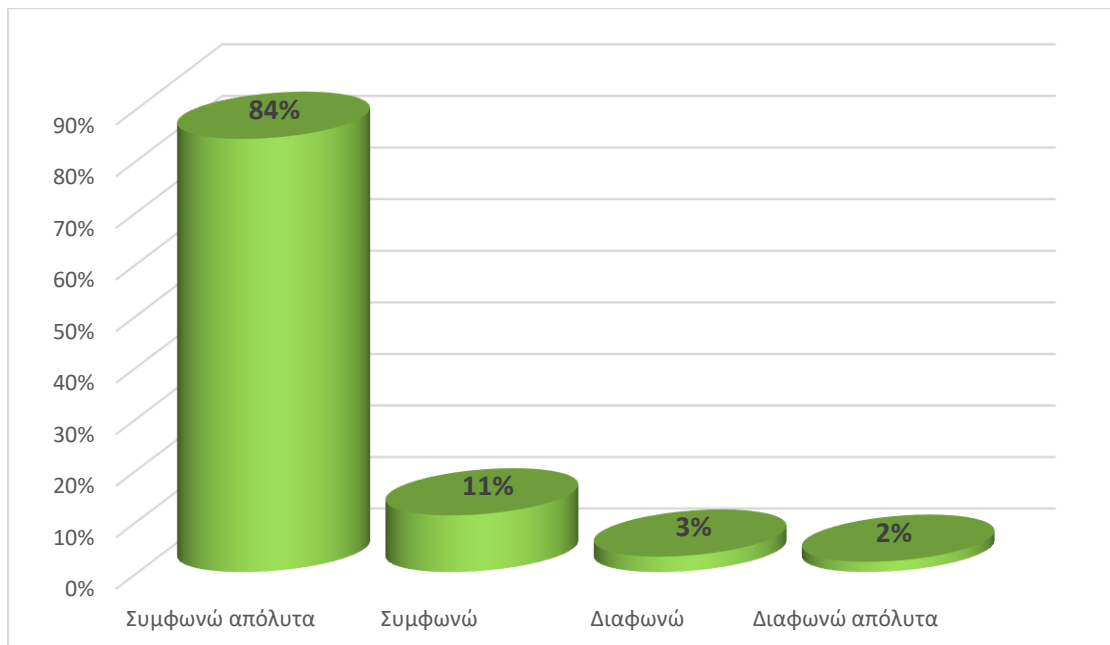
## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

Ερώτηση 29: Όταν μου δίνεται η ευκαιρία, λέω σε άλλους σπουδαία πράγματα για τη δουλειά εδώ



Στην παραπάνω πρόταση το 79% απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 15% ότι συμφωνεί, το 4% ότι διαφωνεί και το 2% ότι διαφωνεί απόλυτα.

Ερώτηση 30: Θα πρότεινα αυτό το ξενοδοχείο σε ένα φίλο μου που αναζητά εργασία



Στη διατύπωση αυτή το 84% δήλωσε «Συμφωνώ απόλυτα», το 11% «Συμφωνώ», το 3% «Διαφωνώ» και το 2% «Διαφωνώ απόλυτα».



### 5.3. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα οι απαντήσεις που δόθηκαν στα ερωτήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Στις παραγράφους που ακολουθούν γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτών, στην προσπάθεια να ερμηνευτούν ώστε να μπορέσουν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα.

#### A. Κουλτούρα

Αναμφίβολα, βάσει των απαντήσεων, μπορεί να συμπεραθεί ότι το εν λόγω ξενοδοχείο πρόκειται για μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση η οποία σέβεται την διαφορετικότητα των ατόμων (όπως δήλωσε το 98%) και υποστηρίζει την ευημερία των υπαλλήλων της. Γίνεται επίσης αντιληπτό το γεγονός ότι η επιχείρηση χαράζει πολιτικές οι οποίες προωθούν την ανάπτυξη των υπαλλήλων της, μέσω της εκπαίδευσης τους και της απόκτησης νέων δεξιοτήτων. Επιπλέον η φήμη του ξενοδοχείου θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας όσον αφορά την εκδήλωση ενδιαφέροντος για μια θέση εργασίας από υποψήφιους υπαλλήλους.

Από την άλλη πρέπει να τονιστεί ότι, παρά τις επίσης υψηλές τιμές τους, τα ποσοστά απόλυτης συμφωνίας μειώνονται αισθητά στις ερωτήσεις που αφορούν την εγκυρότητα των αξιολογήσεων των εργαζομένων, καθώς και τις νέες επιλογές για στελέχωση. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι γενικά οι άνθρωποι έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους και να θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους από ότι πιστεύουν οι άλλοι.

Τελικώς, σε ό,τι αφορά την κουλτούρα της επιχείρησης, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κατά μέσο όρο συμφώνησαν απόλυτα στις ερωτήσεις σε ποσοστό 78%, συμφώνησε το 14%, διαφώνησε το 5%, ενώ διαφώνησε απόλυτα το 3%.

#### B. Εργασιακό περιβάλλον

Όπως προέκυψε από τις ερωτήσεις που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι συμφώνησαν (είτε απόλυτα είτε όχι) σε ποσοστό 99% ότι τα μέτρα ασφαλείας που εφαρμόζονται είναι αποτελεσματικά. Πρόκειται επίσης για την ερώτηση που συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό με την απάντηση «Συμφωνώ απόλυτα» στην έρευνα. Επίσης ενθαρρυντικό στοιχείο για την επιχείρηση αποτελεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως υπάρχει πολύ καλή συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Το ίδιο συμβαίνει και με τους υπαλλήλους των άλλων τμημάτων, με το ποσοστό συμφωνίας όμως να μειώνεται. Σημαντικό ακόμη πρέπει να θεωρηθεί

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ότι ο φόρτος εργασίας, είτε σε απόλυτο βαθμό (70%) είτε όχι (20%) θεωρείται διαχειρίσιμος.

Σε ότι αφορά τα υψηλότερα ποσοστά διαφωνίας, η επιχείρηση πρέπει να δοθεί προσοχή στο γεγονός ότι το 12% δεν θεωρεί ότι οι απόψεις του μετράνε ιδιαίτερα στον χώρο εργασίας του και ότι δεν του διατίθενται επαρκείς πόροι ώστε να φτάσει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο αποδοτικότητας. Το ίδιο ακριβώς ποσοστό είναι και αυτό που δεν έχει επαρκές κίνητρο για να συνεισφέρει περισσότερο ακόμα κι από αυτό που χρειάζεται για να ολοκληρώσει επιτυχώς την εργασία που του έχει ανατεθεί.

Παρόμοια ποσοστά με εκείνα της κουλτούρας συγκέντρωσαν, όπως φαίνεται, οι απαντήσεις που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον. Στις ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής κατά μέσο όρο συμφώνησε απόλυτα το 75% των ερωτηθέντων, συμφώνησε το 17%, διαφώνησε το 5% και απόλυτα διαφώνησε το 3%.

### Γ. Διοίκηση

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένοι φαίνονται οι υπάλληλοι σε ζητήματα που σχετίζονται με τη διοίκηση του ξενοδοχείου. Παράγοντες οι οποίοι υποστηρίζουν αποφασιστικά την διατύπωση αυτή είναι η καλή γνώση της διοίκησης για τις ανάγκες στελέχωσης, η εύκολη πρόσβαση που δίνει αυτή στους υπαλλήλους για να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους, καθώς και η ειλικρίνεια στην επικοινωνία των δύο αυτών μεριών. Επίσης σημαντική συνθήκη αποτελεί και το ενδιαφέρον το οποίο επιδεικνύει η επιχείρηση για το προσωπικό της.

Αξίζει βέβαια να τονιστεί το γεγονός ότι χαμηλότερο ποσοστό συμφωνίας έλαβε η ερώτηση που αφορά την σαφήνεια των στόχων που θέτουν οι διευθυντές, και κατά πόσο αυτοί καθορίζονται με βάση τη γνώμη των υπαλλήλων. Επιπλέον πρέπει να προσεχθεί ότι το 12% των υπαλλήλων δεν θεωρεί ότι τα αποτελέσματα μιας επιχειρησιακής έρευνας, στα πρότυπα της παρούσας, θα απασχολούσαν ιδιαίτερω τη διοίκηση.

Κατά μέσο όρο το 82% των συμμετεχόντων στην έρευνα συμφώνησαν απόλυτα με τις προτάσεις της κατηγορίας αυτής, το 10% συμφώνησε, το 5% διαφώνησε, τη στιγμή που το 3% διαφώνησε απόλυτα.

### Δ. Ικανοποίηση

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο ξενοδοχείο. Η συντριπτική πλειοψηφία τους θεωρεί ότι η υποδοχή που τους επιφύλασσε η

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

επιχείρηση τους βοήθησε να προσαρμοστεί γρήγορα. Κάτι πολύ θετικό είναι ότι σχεδόν στο σύνολο τους οι υπάλληλοι λένε θετικά λόγια για το ξενοδοχείο και θα το πρότειναν ως επιλογή σε κάποιον που αναζητά εργασία.

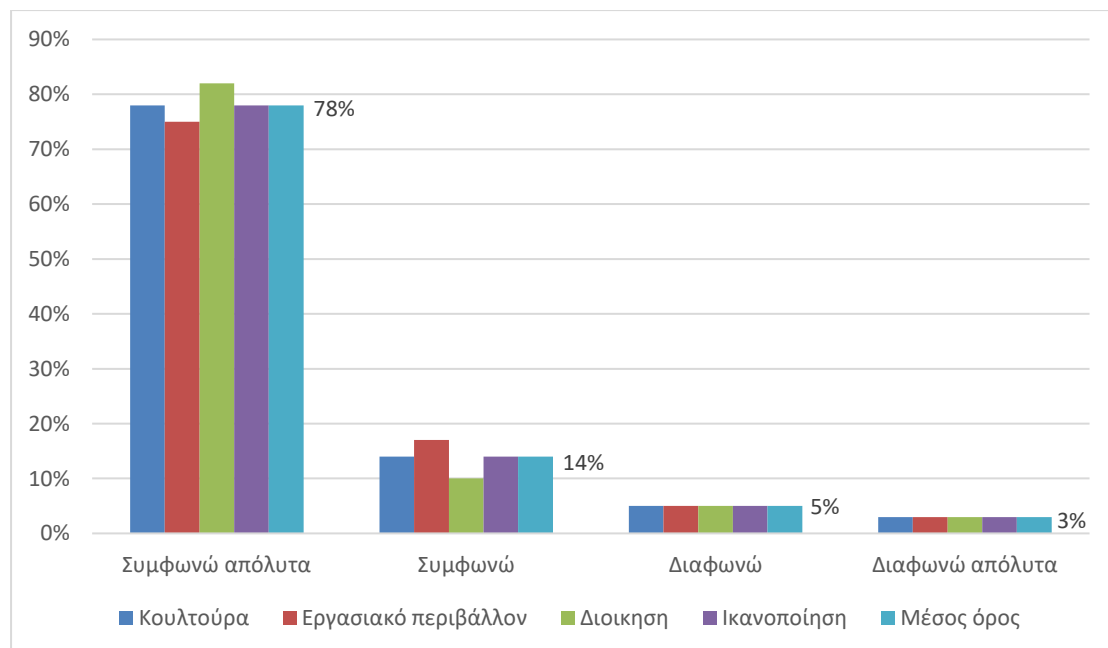
Παρόλα αυτά πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στη μισθολογική πολιτική. Σύμφωνα με την έρευνα, ποσοστό της τάξεως του 18% διαφωνεί (είτε απόλυτα είτε όχι) με την άποψη ότι η αμοιβή που λαμβάνει είναι αντιπροσωπευτική της αξίας του.

Στις διατυπώσεις αυτής της κατηγορίας οι ερωτηθέντες, κατά μέσο όρο, συμφώνησαν απόλυτα σε ποσοστό 78%, συμφώνησε το 14% αυτών, διαφώνησε το 5%, ενώ απόλυτα διαφώνησε το 3%.

### 5.4. Σύνοψη αποτελεσμάτων

Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, μπορεί να εξαχθεί το αποτέλεσμα ότι οι υπάλληλοι του συγκεκριμένου ξενοδοχείου είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Όπως φαίνεται και από το παρακάτω διάγραμμα, κατά μέσο όρο το 78% των ερωτηθέντων ταυτίστηκαν απόλυτα με τις ερωτήσεις, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό όσων συμφώνησαν έφτασε το 14%. Σε ό,τι αφορά τα ποσοστά διαφωνίας, αυτά κινήθηκαν στο 5% και 3% για απλή και απόλυτη διαφωνία αντίστοιχα.

Τα δεδομένα αυτά απεικονίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Συγκεκριμένα κάθε στήλη αποτυπώνει το μέσο όρο των απαντήσεων σε κάθε μία από τις κατηγορίες του ερωτηματολογίου, με την τελευταία να αποτελεί το μέσο όρο των προηγούμενων στηλών.



## Συμπεράσματα

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία, έπειτα από μία μακρά περίοδο οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς, κυρίως λόγω της συνεχούς εξέλιξης της τεχνολογίας. Οι συνθήκες αυτές έχουν καθοριστικό ρόλο στην αύξηση του ανταγωνισμού, ο οποίος γεννά συνεχώς νέες ανάγκες. Το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για την ανάπτυξη της. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας γίνεται προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις σχετικά με τον τρόπο που λειτουργεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, όπως είναι ο ξενοδοχειακός κλάδος.

Αναμφίβολα το προσωπικό είναι ένα σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» για κάθε επιχείρηση. Για το λόγο αυτό πρέπει να αναζητηθούν οι τρόποι εκείνοι που θα παρακινήσουν τους εργαζόμενους όχι μόνο να φτάσουν στα μέγιστα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας, αλλά να είναι σε θέση και να τα ξεπεράσουν. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι η επιστήμη εκείνη, η οποία είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση του προσωπικού μιας επιχείρησης και της εύρεσης λύσεων για το παραπάνω θέμα.

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού διαθέτει ορισμένα εργαλεία, στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων του. Πιο συγκεκριμένα, βασικές του αρμοδιότητες αποτελούν ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η προσέλκυση και επιλογή του, η εκπαίδευση του, η αξιολόγηση του και η κατάρτιση πλάνου για την αμοιβή του. Επίσης σημαντική είναι και η διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος, με στόχο οι εργαζόμενοι να δουλεύουν απαλλαγμένοι από πιθανούς τους προβληματισμούς. Οι πρακτικές που ακολουθούν τα μέλη που απαρτίζουν το συγκεκριμένο τμήμα, συνήθως συνδράμουν στην κινητοποίηση και την τελική ικανοποίηση του προσωπικού. Κάτι τέτοιο ασφαλώς οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση, η οποία προσφέρει μεγαλύτερα οφέλη στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις του ξενοδοχειακού κλάδου παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες, αφού πρόκειται για επιχειρήσεις των οποίων το αντικείμενο είναι η παροχή υπηρεσιών. Εξαιτίας λοιπόν της άμεσης επαφής των ξενοδοχοϋπαλλήλων με τους πελάτες, οι πρώτοι πρέπει να είναι σε θέση να εξυπηρετήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα. Σε διαφορετική περίπτωση θα μπορούσε να προκληθεί δυσαρέσκεια στους πελάτες και να μην επιλέξουν ξανά το συγκεκριμένο ξενοδοχείο.

Για να παραμένει λοιπόν ένα ξενοδοχείο ψηλά στις προτιμήσεις των πελατών – τουριστών, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στο προσωπικό της. Κατανοώντας την ψυχολογία των υπαλλήλων και στηρίζοντας τους σε ό,τι αφορά τη δουλειά τους, εκτός της ικανοποίησης των πελατών και της δεδομένης ωφέλειας

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

που θα έχει η επιχείρηση από κάτι τέτοιο, μπορούν να αναδειχθούν επιπλέον θετικά χαρακτηριστικά. Τέτοια χαρακτηριστικά συνήθως αποτελούν η ταύτιση με το ξενοδοχείο, το αυξημένο κίνητρο των υπαλλήλων να συνεισφέρουν όσο περισσότερο μπορούν και η αυξημένη τους αφοσίωση.

Την άποψη αυτή ισχυροποίησε η έρευνα που διενεργήθηκε, μέσω ερωτηματολογίου, σε μεγάλο ξενοδοχείο της Αθήνας. Όπως έχει αναφερθεί, το ερωτηματολόγιο αυτό κλήθηκαν να απαντήσουν υπάλληλοι του εν λόγω ξενοδοχείου. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι ξενοδοχεία τέτοιου μεγέθους δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και αυτό με τη σειρά του κάνει ότι είναι δυνατό για να διατηρεί ικανοποιημένο το προσωπικό.

Λαμβάνοντας λοιπόν υπόψη τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου, μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτός ο τρόπος λειτουργίας της εξετασθείσας ξενοδοχειακής μονάδας, οι στόχοι που θέτει και τα χαρακτηριστικά του. Πρόκειται για ένα κοινωνικά υπεύθυνο ξενοδοχείο, με σεβασμό στη διαφορετικότητα του ατόμου. Η κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί, προωθεί τη σημαντικότητα ορισμένων βασικών λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση.

Σημαντικό επίσης μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι έχει δημιουργηθεί ένα θετικό κλίμα στο εργασιακό περιβάλλον, γεγονός που βοηθά τους υπαλλήλους να πιάνουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας. Το γεγονός άλλωστε ότι οι υπάλληλοι απάντησαν στην πλειοψηφία τους ότι είναι σε θέση να ανταποκριθούν στα καθήκοντά τους, έχοντας τη δυνατότητα να παίρνουν πρωτοβουλίες για τον τρόπο που θα τα ολοκληρώσουν, έχοντας όλα τα εφόδια που χρειάζονται συμβάλλει στην βελτίωση των συνθηκών εργασίας και ως εκ τούτου στην αύξηση της παραγωγικότητας. Κομβικής σημασίας επίσης είναι οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μεταξύ τους, κάτι το οποίο αποτυπώνεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις που αφορούσαν τη συνεργασία των υπαλλήλων και των τμημάτων.

Πρέπει επίσης να τονιστεί η σπουδαιότητα της ύπαρξης μίας ικανής και υπεύθυνης διοίκησης. Στο ξενοδοχείο που εξετάστηκε λοιπόν η διοίκηση (εδώ το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, καθώς αυτό είναι υπεύθυνο για θέματα προσωπικού) γνωρίζει τις ανάγκες που υπάρχουν για στελέχωση, προχωρώντας στις ανάλογες ενέργειες. Κάτι τέτοιο φανερώνει τη σπουδαιότητα της λειτουργίας του προγραμματισμού στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση επιπλέον, όπως φαίνεται από τις απαντήσεις, είναι προσβάσιμη και ανοιχτή στην επικοινωνία, ενώ ενδιαφέρεται για τους προβληματισμούς των υπαλλήλων τόσο σε εργασιακό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Εκτός αυτών βέβαια, υψηλής σημασίας είναι η αμοιβή που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος. Στο σύνολο τους λοιπόν, όλα όσα αναλύθηκαν παραπάνω δίνουν επιπλέον κίνητρο στο προσωπικό να εργάζεται για τη συγκεκριμένη επιχείρηση και κατά συνέπεια συμβάλλουν στην ικανοποίηση των υπαλλήλων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο τελικός βαθμός

## ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

ικανοποίησης θα μπορούσε να διαπιστωθεί σύμφωνα με το υψηλό ποσοστό των υπαλλήλων που λέει καλά λόγια για τη δουλειά του και θα πρότεινε το εν λόγω ξενοδοχείο σε κάποιον φίλο του που αναζητά εργασία.

Η ύπαρξη ικανής διοίκησης φαίνεται ότι έχει σημαντική επίδραση στους υπαλλήλους της επιχείρησης. Οι αποφάσεις που λαμβάνει ορίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης και διαμορφώνουν το ισχύον εργασιακό περιβάλλον. Σε συνδυασμό μάλιστα με τους τρόπους που πραγματοποιείται η αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, αλλά και τους στόχους τους οποίους τίθενται, καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό η ικανοποίηση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Άρα γίνεται κατανοητό ότι η ύπαρξη αποτελεσματικής διοίκησης αντανακλάται στην ικανοποίηση του προσωπικού. Αυτό οδηγεί σε πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση.

Το τελικό συμπέρασμα της εργασίας αυτής λοιπόν, είναι ότι η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ορθή λειτουργία του εν λόγω τμήματος, συμβάλλουν αποφασιστικά στην ικανοποίηση του προσωπικού. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας γενικότερα, και ως εκ τούτου τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Κάτι τέτοιο σαφώς και βοηθά στην ολοένα και μεγαλύτερη αύξηση της ανταγωνιστικότητας και εν τέλει της κερδοφορίας των επιχειρήσεων του κλάδου.

## Βιβλιογραφία

1. Βαγιάτης Γ., (2008), Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά, Τόμος Γ, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
2. Ιορδάνογλου Δ., (2008), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις – Νέες τάσεις και πρακτικές, Εκδόσεις Κριτική
3. Κέντρο Στήριξης Επιχειρηματικότητας Δήμου Πειραιά, Στοιχεία Κλάδου Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων
4. Λαλούμης Δ., (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
5. Λαλούμης Δ., (2015), Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών
6. Μούζα-Λαζαρίδη Α., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική
7. Μπαζιάς Φ, Μπλέσιος Ν., Ναζάκης Χ., Τερζίδης Κ., Κατσαλής Α., Μιχαλόπουλος Ν., (2008), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης, Τόμος Α, 2η έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
8. Μπουραντάς Δ., (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου
9. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων., Εκδόσεις Μπένου
10. Παπάνης Ε., Ρόντος Κ., (2005), Ψυχολογία – κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Θεωρία και εμπειρική έρευνα, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης
11. Παπανίκος Γ., (2004), Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία, Ειδικές Εκδόσεις 4
12. Παππάς Ν., (2011), Περιβάλλον - Πολιτισμός - Τουρισμός - Περιφερειακή Ανάπτυξη, Τουρισμός, Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων
13. Τελεμές Σ., (2018), Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα: Μελέτη περίπτωσης ανάλυσης οικονομικών δεδομένων ξενοδοχειακής αλυσίδας, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
14. Τερζίδης Κ., (2008), Εισαγωγή στη Διοικητική Επιχειρήσεων και Οργανισμών – Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Τόμος Γ, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
15. Φουντουλάκης Γ., (2002), Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

16. Χυτήρης Λ., (2018), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 3η έκδοση, Εκδόσεις Μπένου
17. Χυτήρης Λ., (1991), Το μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Εκδόσεις INTERBOOKS
18. Beardwell I., Holden L., (1997), Human Resource Management, A contemporary perspective, 2nd edition, Pitman Publishing
19. Dessler G., (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
20. Doswell R., (2002), Τουρισμός – Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κριτική
21. Fevre R., Grainger H., Brewer R, (2011), Discrimination and unfair treatment in the workplace, British Journal of Industrial Relations
22. Great Place to Work® Hellas (<https://www.greatplacetowork.gr>)
23. Jackson E., Schuler R., (2006). Human resource management. South Wester: International Perspectives
24. Keiser, J., (1998), Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη, Εκδόσεις Έλληγ
25. Mathis R., Jackson J., (2000), Human Resource Management, 9th edition, Thomson
26. Mondy W., Martocchio J., (2018), Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, 14η έκδοση, Εκδόσεις Τζιόλα
27. Robbins S., Judge T., (2018), Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική
28. Rousseau D., (1995), Psychological Contracts in Organizations, Understanding Written and Unwritten Agreements, SAGE Publications
29. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C., (2017), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Broken Hill Publishers LTD
30. Wilton N., (2011), An introduction to Human Resource Management, SAGE Publications Ltd



## Παράρτημα

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

\*Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, παρακαλώ μαυρίστε τον κύκλο δίπλα από την απάντηση που θέλετε να δώσετε

#### **A. Κουλτούρα επιχείρησης**

1. Αυτό το ξενοδοχείο εκτιμά και ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα (π.χ. ηλικία, φύλο, εθνικότητα, γλώσσα, ιδέες και προοπτικές)
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
  
2. Αυτό το ξενοδοχείο είναι ένας κοινωνικά και περιβαλλοντικά υπεύθυνος οργανισμός
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
  
3. Αυτό το ξενοδοχείο υποστηρίζει ενεργά τη μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων του
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
  
4. Υπάρχουν αρκετές ευκαιρίες σε αυτό το ξενοδοχείο για να αποκτήσω νέες δεξιότητες
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
  
5. Αυτό το ξενοδοχείο δεσμεύει ενεργά και υποστηρίζει την ευημερία των εργαζομένων του
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
  
6. Οι προϊστάμενοι μου έχουν καλή γνώση της απόδοσης μου και με αξιολογούν δίκαια
  - Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

7. Η φήμη του ξενοδοχείου αυτού αποτελεί σημαντικό προτέρημα για την προσέλκυση νέων υποψηφίων υπαλλήλων
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
8. Σε γενικές γραμμές, τα άτομα που επιλέγονται για να δουλέψουν σε αυτό το ξενοδοχείο είναι σε θέση να λάβουν ενεργό ρόλο άμεσα
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
9. Αυτό που βιώνω στη δουλειά ταιριάζει με τις αξίες της επιχείρησης
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**B. Εργασιακό περιβάλλον**

10. Είμαι σε θέση να επιλέξω τον καλύτερο τρόπο για να ολοκληρώσω τη δουλειά μου
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
11. Στη δουλειά, νιώθω ότι μετράνε οι απόψεις και οι ιδέες μου
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
12. Ο φόρτος εργασίας μου είναι διαχειρίσιμος
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
13. Τα εργαλεία και οι πόροι που παρέχονται μου επιτρέπουν να είμαι όσο το δυνατόν πιο παραγωγικός
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

14. Αυτό το ξενοδοχείο με παρακινεί να συνεισφέρω περισσότερο από όσα απαιτείται συνήθως για την ολοκλήρωση της δουλειάς μου
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
15. Οι συνάδελφοί μου συνεργάζονται αποτελεσματικά για να πετύχουμε τους στόχους μας
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
16. Σε αυτό το ξενοδοχείο υπάρχει αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
17. Αυτό το ξενοδοχείο εφαρμόζει αποτελεσματικά μέτρα ασφάλειας
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**Γ. Διοίκηση**

18. Η διοίκηση του ξενοδοχείου γνωρίζει ανά πάσα στιγμή τις ανάγκες σε προσωπικό και προχωρά σε ανάλογες ενέργειες
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
19. Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι κατάλληλα ορατή και προσβάσιμη στους υπαλλήλους
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
20. Η διοίκηση του ξενοδοχείου είναι ανοιχτή και ειλικρινής στην επικοινωνία
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
21. Η διοίκηση του ξενοδοχείου επιδεικνύει φροντίδα και ενδιαφέρον για τους υπαλλήλους
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ**

22. Ο διευθυντής μου νοιάζεται για εμένα ως άτομο
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
23. Ο διευθυντής μου θέτει σαφείς προσδοκίες και στόχους μαζί με εμένα
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
24. Αν το παρόν ερωτηματολόγιο επρόκειτο για επιχειρησιακή έρευνα, τα αποτελέσματα αυτής θα λαμβάνονταν σοβαρά υπόψη από τη διοίκηση
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

**Δ. Ικανοποίηση**

25. Οι συνθήκες εργασίας μου είναι καλές
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
26. Από την πρώτη μέρα που ξεκίνησα τη συνεργασία μου με το ξενοδοχείο, οι συνάδελφοι μου με υποδέχτηκαν με τέτοιο τρόπο που ένιωσα αμέσως οικεία
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
27. Αυτό το ξενοδοχείο με εμπνέει να κάνω την καλύτερη δουλειά μου κάθε μέρα
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
28. Η αμοιβή μου είναι ανάλογη των ικανοτήτων και του φόρτου εργασίας μου
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ  
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ

29. Όταν μου δίνεται η ευκαιρία, λέω σε άλλους σπουδαία πράγματα για τη δουλειά εδώ
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα
30. Θα πρότεινα αυτό το ξενοδοχείο σε ένα φίλο μου που αναζητά εργασία
- Συμφωνώ απόλυτα
  - Συμφωνώ
  - Διαφωνώ
  - Διαφωνώ απόλυτα

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!