



ΑΤΕΙ Θεσσαλονίκης

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Κατεύθυνση Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Βιομηχανία Φιλοξενίας

Φοιτήτρια: Βασιλική Θωίδου 074/14

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σουλτάνα Καπίκη

Σεπτέμβριος 2018

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract.....	3
Πρόλογος	4
Εισαγωγή	5
Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική Επισκόπηση	9
Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία	22
Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα/Ευρήματα.....	33
3.1. Επιλογή προσωπικού	33
3.2 Εκπαίδευση προσωπικού	38
3.3 Ηγεσία και παρακίνηση εργαζομένων	41
3.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων.....	43
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα/Προτάσεις	47
Βιβλιογραφία	53
Παράρτημα	56

Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Βιομηχανία Φιλοξενίας

Περίληψη

Ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη ίσως βιομηχανία σε ολόκληρο τον κόσμο, έχει τεράστια δύναμη και αναπτύσσεται ραγδαία. Είναι ένας οικονομικός τομέας που δημιουργεί συνεχώς νέες θέσεις εργασίας. Κύρια στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η διαμονή, η διατροφή και η μετακίνηση. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αποτελούν βασικό στοιχείο της τουριστικής υποδομής, αφού χωρίς αυτές δεν θα ήταν δυνατή η μετακίνηση των επισκεπτών σε νέους προορισμούς. Κάθε επιχείρηση φιλοξενίας έχει τη δική της οργάνωση και στοχεύει στο οικονομικό κέρδος και στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι το τμήμα της επιχείρησης (με εσωτερικούς υπαλλήλους ή εξωτερικούς συνεργάτες) που ασχολείται με την καλύτερη δυνατή διαχείριση του προσωπικού της. Ο στόχος της ΔΑΠ είναι να εξασφαλίζει την ομαλή και αποδοτική ενσωμάτωση των εργαζομένων στο δυναμικό της επιχείρησης, ώστε με την σειρά τους να εστιάζουν στην άριστη εξυπηρέτηση των πελατών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εξασφαλίζει ότι η επιχείρηση φιλοξενίας θα έχει τους ανθρώπους που χρειάζεται, όταν τους χρειάζεται και στις κατάλληλες θέσεις στο οργανόγραμμα του. Οι κυριότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η επιλογή, η εκπαίδευση, η παρακίνηση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Η πρόσληψη νέων εργαζομένων πραγματοποιείται μετά τη συλλογή βιογραφικών και στην διαδικασία της συνέντευξης ή αξιολόγησης των υποψηφίων που ξεχώρισαν. Ακολουθεί η εκπαίδευσή τους στη θέση εργασίας και η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης. Για να λειτουργούν αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι, θα πρέπει να παρακινούνται με τις σωστές μεθόδους από την επιχείρηση και συγκεκριμένα από τους άμεσους προϊσταμένους τους. Τέλος με την αξιολόγηση των εργαζομένων ελέγχεται η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα τους.

Λέξεις κλειδιά: Επιλογή προσωπικού, εκπαίδευση, παρακίνηση εργαζομένων, αξιολόγηση

Human Resource Management in the Hospitality Industry

Abstract

Tourism is perhaps the largest industry in the world, it has tremendous strength and it is growing rapidly. It is an economic sector that is constantly creating new job openings. The main elements of the tourist product are accommodation, nutrition and transportation. Hospitality organisations are a key element of the tourist infrastructure, since without them it would not be possible for visitors to move to new destinations. Each hospitality organisation has its own operations and aims at financial gain and better service to its customers. Human Resource Management is the part of the organisation (with internal employees or external partners) that tries to reach the best possible management for its employees. The goal of HRM is to ensure the smooth and efficient integration of the employees into the hotel team so that afterwards, they will be able to focus on excellent customer service. Human Resource Management ensures that the hospitality organisation has the people it needs, when it needs them and in the appropriate posts at the organisational chart. The main functions of Human Resource Management are: selection, training, motivation and evaluation of the employees. The recruitment of the new employees takes place after the CV's have been collected and within the process of interviewing or evaluating the candidates who stand out. This is followed by the training of new employees in their workplace and the understanding of the organisations operation. For employees to work effectively, the organisation and in particular their managers need to motivate them using the right methods. Finally, employee evaluation is very important, as it reviews their efficiency and productivity.

Πρόλογος

Η παρούσα εργασία, που εκπονείται στα πλαίσια της φοίτησης μου στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης και υπό την επίβλεψη της καθηγήτριας Σουλτάνας Καπίκη, έχει ως θέμα τη «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Βιομηχανία Φιλοξενίας». Επέλεξα αυτό το θέμα διότι είναι ιδιαίτερα επίκαιρο λόγω της θέσης της χώρας μας στην παγκόσμια τουριστική βιομηχανία και με παρακίνησε να το ερευνήσω σε βάθος, να συγκεντρώσω και να συγκρίνω ποικιλία πληροφοριών.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί σημαντικό υποστηρικτικό τομέα σε κάθε επιχείρηση. Με τη σωστή Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, οι επιχειρήσεις κερδίζουν ποιοτικό προβάδισμα. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας το συγκεκριμένο τμήμα παίζει σημαντικό ρόλο μιας και οι εργαζόμενοι έρχονται συνεχώς σε επαφή με τους πελάτες εκπροσωπώντας τη διοίκηση, το όραμα, τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης.

Μετά από αναζήτηση πληροφοριών από ποικίλες πηγές, τη διαλογή και τη σύνθεση τους, το θεωρητικό μέρος της εργασίας μου επικεντρώθηκε στο ρόλο, το σκοπό και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σε συνεργασία με την ελληνική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων ΑΝΑΔΕΙΞΗ, που έχει ως αντικείμενο την επιλογή, εκπαίδευση και αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κορυφαίες ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες και ξενοδοχειακούς ομίλους, είχα τη δυνατότητα να κατανοήσω σε ερευνητικό επίπεδο τον τρόπο λειτουργίας και τη σημασία των συνεργατών που ειδικεύονται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Τέλος, συγκεντρώνοντας τα ευρήματα από τις δευτερογενείς και πρωτογενείς πηγές της εργασίας μου, κατέληξα σε συμπεράσματα και προτάσεις για την καλύτερη λειτουργία του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα κα. Σουλτάνα Καπίκη που με βοήθησε να κατανοήσω το θέμα και που μου έδωσε οδηγίες για την ανάπτυξή του. Επίσης, τον κ. Κωνσταντίνο Παπαχατζή, Διευθύνοντα Σύμβουλο και Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας, για το χρόνο του και τις σημαντικές πληροφορίες που μου παρέθεσε.

Εισαγωγή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία εκπονείται στα πλαίσια της φοίτησής μου στο τμήμα Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων & Επιχειρήσεων Φιλοξενίας του Αλεξάνδρειου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Θεσσαλονίκης και έχει ως αντικείμενο τη «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Βιομηχανία Φιλοξενίας».

Ο τουρισμός είναι μια από τις μεγαλύτερες και ταχύτερα αναπτυσσόμενες βιομηχανίες του κόσμου. Εκατομμύρια άνθρωποι ταξιδεύουν καθημερινά σε ολόκληρο τον κόσμο, είτε για τουρισμό και αναψυχή, είτε για δουλειές. Οι άνθρωποι αυτοί έχουν ανάγκη από καταλύματα, φαγητό, διασκέδαση και διάφορες άλλες υπηρεσίες υψηλού επιπέδου (Καπίκη, 2004).

Τα ξενοδοχεία είναι επιχειρήσεις ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα. Άρα το προσωπικό ενός ξενοδοχείου παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη επιχειρηματική πορεία του ξενοδοχείου. Οι περισσότεροι επισκέπτες έχουν την εμπειρία της παραμονής σε ένα ξενοδοχείο με υπέροχες παροχές, αλλά αντί να μείνουν ευχαριστημένοι αποκλειστικά από τις παροχές του, αυτό που θυμούνται μετά το τέλος της εμπειρίας τους είναι η αγενής καμαριέρα ή ο συνοφρωμένος υπάλληλος της υποδοχής. Σίγουρο σχεδόν είναι ότι δεν θα το επισκεφθούν ξανά αλλά και ότι θα το δυσφημίσουν στους γνωστούς τους ή θα μοιραστούν την εμπειρία τους μέσω των social media ή μέσω αντίστοιχων πλατφορμών, όπως Booking ή Tripadvisor. Βέβαια υπάρχει και το αντίθετο παράδειγμα. Ένα μέτριο ξενοδοχείο που ενώ οι παροχές του δεν αποτελούν κάτι το ενδιαφέρον, το προσωπικό του είναι τόσο φιλικό που θα μας κάνει να νιώσουμε σαν το σπίτι μας (Καϊάφα, 2013).

Με βάση τα παραπάνω, το πιο σημαντικό κεφάλαιο της κάθε επιχείρησης φιλοξενίας φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι σε αυτή. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων φιλοξενίας είναι σημαντικό στοιχείο για την επιβίωση τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται. Ο ρόλος του τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένα σύνολο στρατηγικών ενεργειών που πρέπει να γίνουν για να μπορέσει η επιχείρηση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να ικανοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα επιτελούν συνεχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Λ. Χυτήρης, 2013).

Αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι καθοριστικής σημασίας, αφού αυτή διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα και την ανταπόκριση στο μεταβαλλόμενο και πολύπλοκο περιβάλλον των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Οι δραστηριότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης τείνουν να επιδιώκουν την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και τη συνεχή ανάπτυξη για να διασφαλιστεί ότι οι επιχειρήσεις θα μπορούν να επιβιώσουν σε ένα όλο και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ωστόσο, η σημασία της κατάρτισης και της ανάπτυξης δεν είναι προφανής μόνο για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας.

Καθώς τα άτομα προσπαθούν να μαθαίνουν όλο και περισσότερο στη διάρκεια της ζωής τους, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη αποκτούν σημαντικό ρόλο και για αυτά ξεχωριστά. Επίσης, αναγνωρίζεται πλέον η σημασία της εθνικής ανταγωνιστικότητας, στον έντονα παγκοσμιοποιημένο κόσμο. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι σημαντικές σε ατομικό, οργανωτικό και εθνικό επίπεδο. Επομένως, βλέπουμε όλο και

περισσότερους ειδικούς να αναφέρονται στη σημασία της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων η οποία καλύπτει τις έννοιες της εκπαίδευσης, της μάθησης, της ανάπτυξης και των συνεχών εναλλαγών.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει τεράστια σημασία διότι έχει πολλές πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα καθώς και την μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θέματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων, άρα έχει ως συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τη διαπίστωση του Baum (1995:9), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων φαίνεται να σχετίζεται με την ανάπτυξη, την κινητοποίηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, μετατρέποντας την έτσι, σε μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αβραμίδου, 2011).

Αναμφισβήτητα υπάρχει μια σχέση ανάμεσα στο επίπεδο κατάρτισης των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της επιχείρησης που τους απασχολεί. Οι εργαζόμενοι αποτελούν βασικό πόρο της επιχείρησης, επομένως είναι λογικό η αποτελεσματική επίτευξη των στόχων να εξαρτάται από το επίπεδο της εκπαίδευσης, της απόδοσης και της ικανοποίησής τους. Συμπεραίνουμε έτσι πως η ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι δεμένη με το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει προς το κοινό. Προϊόντα υψηλής ποιότητας και υπηρεσίες αποτελούν τους συντελεστές που ευθύνονται για τη μακροχρόνια εδραίωση μιας επιχείρησης φιλοξενίας στον κλάδο δραστηριοποίησης της.

Απαραίτητη είναι η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και ταυτόχρονα στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας. Προκειμένου λοιπόν μια επιχείρηση φιλοξενίας να βρει την κατάλληλη και πιο σωστή στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει σε αυτά τα πεδία, οφείλει να γνωρίζει εκτός από τις διαθέσεις του καταναλωτικού κοινού, το επίπεδο κατάρτισης, ικανοποίησης και απόδοσης των εργαζομένων αλλά και τις προοπτικές βελτίωσης.

Η βιομηχανία φιλοξενίας παρέχει το κυριότερο στοιχείο του τουριστικού πακέτου, τη διαμονή των τουριστών και η επιτυχία της βρίσκεται κατά βάση στην εξυπηρέτηση και την προσωπική επαφή των εργαζομένων της με τους πελάτες. Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι λοιπόν ο σημαντικότερος αλλά και κυριότερος παράγοντας παραγωγής και προώθησης αυτού του προϊόντος.

Η προσοχή των επιχειρήσεων φιλοξενίας έχει στραφεί προς τον τρόπο διοίκησης των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτές, μέσα από το τμήμα Προσωπικού ή το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ή εξωτερικοί συνεργάτες. Ο ρόλος του τμήματος είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της αλλά και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις και η παρακίνηση.

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, θα αναφερθώ στη σημασία του τουρισμού, της διοίκησης και των όρων της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Θα ακολουθήσουν σχετικοί ορισμοί και ο σχολιασμός τους. Θα αναλύσω τον τομέα της Διοίκησης

Ανθρωπίνων Πόρων και τη σημασία της μέσα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Στη συνέχεια θα ακολουθήσει η ανάλυση της μεθοδολογίας της δευτερογενούς και πρωτογενούς έρευνας μου και ο τρόπος πραγματοποίησής της. Στο τρίτο κεφάλαιο θα παρατεθούν τα ευρήματα της δευτερογενούς μου έρευνας, θα αναφερθούν οι στόχοι, ο ρόλος και οι λειτουργίες του τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων.

Αποστολή μιας επιχείρησης και συγκεκριμένα μίας επιχείρησης φιλοξενίας, είναι η παροχή υπηρεσιών. Σκοπός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους εργαζόμενους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία των επιχειρήσεων αποτελεί η ικανοποίηση του καταναλωτή - πελάτη (Μιχόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουδίνης, 2008).

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να μπορέσει μια επιχείρηση φιλοξενίας να λειτουργήσει θα πρέπει να τηρεί τις Αρχές της Διοίκησης. Τις αρχές αυτές αποτελούν η οργάνωση, η λήψη αποφάσεων, ο προγραμματισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος. Ο προγραμματισμός αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Το προσωπικό αυτό θα έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, άρα θα πρέπει να εκπαιδευτεί και να εξοικειωθεί με τις πληροφορίες που θα το βοηθήσουν να εκτελέσει αποδοτικά τα καθήκοντα του.

Τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζόμενους μεγιστοποιούν την ποιότητα της εργασίας τους. Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν στοχεύει στην εξουσία της βούλησής τους, αλλά στην καλύτερη κατανόησή τους. Αυτά τα κίνητρα μπορεί να είναι οικονομικά ή μη οικονομικά και χρησιμοποιούνται από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων για να παροτρύνουν το άτομο να είναι περισσότερο παραγωγικό. Ακόμα μια από τις αρμοδιότητες της είναι η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης των εργαζομένων. Επίσης, μπορεί να φροντίζει για την παροχή αποζημίωσης ασθένειας, ανεργίας, δανείων και, τέλος, να οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα για το προσωπικό. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

Επιπλέον θα αναφερθώ στα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης. Από τα παραπάνω δημιουργείται το ερώτημα του πως θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζόμενους του, έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί. Το τέταρτο κεφάλαιο ολοκληρώνει την εργασία με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις και ασχολείται με το συγκεκριμένο πρόβλημα. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν γνωρίζουν και έχουν κατανοήσει τι πρέπει να κάνουν. Ως συνέπεια, για να επιτευχθούν οι στόχοι μίας επιχείρησης, θα πρέπει οι μάνατζερ και οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι αποτελέσματα θα πρέπει να παράγουν.

Για να είναι αποτελεσματική μια επιχείρηση φιλοξενίας πρέπει να είναι και το έργο των εργαζομένων της αποτελεσματικό. Αντίστοιχα η αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων. Επίσης η αξιολόγηση αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης (Feed Back) των εργαζομένων. Η αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζομένους από τους προϊσταμένους τους.

Αξιοσημείωτη επίσης είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μίας επιχείρησης κ.α. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

Η βιομηχανία φιλοξενίας θεωρείται η μεγαλύτερη στον κόσμο. Ο τουρισμός αποτελεί ένα μεγάλο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας και γενικότερα παρουσιάστηκε ως ένα μέσο για παραγωγή εργασίας που έχει ως στόχο να μειώσει την φτώχεια και παράλληλα να αυξήσει τη βιώσιμη ανάπτυξη στις διάφορες τουριστικές περιοχές. Επιπρόσθετα ο τουρισμός δίνει την ευκαιρία σε μια χώρα, σε έναν τόπο, να προωθήσει τα ήθη και τα έθιμα του, την τέχνη και την κουλτούρα του, αλλά και τα τοπικά προϊόντα του παγκοσμίως. Ενισχύει τις κοινωνικές σχέσεις των ανθρώπων και δημιουργεί συχνά φιλικό περιβάλλον ανάμεσα τους. Πάνω από όλα όμως ενισχύει την οικονομική δραστηριότητα κάθε χώρας.

Ο διεθνής τουρισμός είναι το πιο σημαντικό κομμάτι στο παγκόσμιο εμπόριο, που εδώ και αρκετούς αιώνες θεωρείται ότι παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις εξαγωγές και στη συλλογή συναλλάγματος (Peters, 1969:3). Ο τουρισμός θεωρείται από πολλούς ως η βασική βιομηχανία πολλών χωρών, καθώς είναι ένας οικονομικός τομέας που αναπτύσσεται ταχύτατα και δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας.

Ο τουρισμός προσφέρει πολλά κέρδη από τις εξαγωγές και αποτελεί έναν πολύ σημαντικό συντελεστή στην οικονομία πολλών κρατών. Επίσης αποτελεί ίσως την πιο σημαντική πηγή στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και συνδυάζει τις επενδύσεις σε μεγάλα έργα υποδομής. Τέλος, ο τουρισμός συμβάλει κατά πολύ στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης των ανθρώπων που ζουν στην κάθε χώρα που αποτελεί τουριστικό προορισμό (Παππάς, 2008).

Ο τουρισμός είναι η μεγαλύτερη ίσως βιομηχανία σε ολόκληρο τον κόσμο που έχει τεράστια δύναμη. Και όπως συμβαίνει σε όλους τους οικονομικούς τομείς, δεν μπορεί να ξεφύγει από τον νόμο της προσφοράς και της ζήτησης που καθορίζει τη δυναμική, την ανάπτυξη και την εξέλιξη (Παππάς, 2008).

Κάποιοι άλλοι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον τουρισμό είναι οι εξής:

- Ο τουρισμός είναι αποτέλεσμα μεμονωμένης ή ομαδικής μετακίνησης ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς και η διαμονή τους σε αυτούς επί τουλάχιστον ένα εικοσιτετράωρο, με σκοπό την ικανοποίηση των ψυχαγωγικών τους αναγκών.
- Οι διάφορες μορφές του τουρισμού περιλαμβάνουν απαραίτητα δύο βασικά στοιχεία: Το ταξίδι στον τουριστικό προορισμό και τη διαμονή σε αυτόν, συμπεριλαμβανομένης της διατροφής.
- Το ταξίδι και η διαμονή λαμβάνουν χώρα εκτός του τόπου της μόνιμης διαμονής των ανθρώπων που αποφασίζουν να μετακινηθούν για τουριστικούς λόγους.
- Η μετακίνηση ανθρώπων σε διάφορους τουριστικούς προορισμούς είναι προσωρινού και βραχυχρόνιου χαρακτήρα, που σημαίνει ότι πρόθεσή τους είναι να επιστρέψουν στον τόπο της μόνιμης κατοικίας τους μέσα σε λίγες μέρες, εβδομάδες ή μήνες.

- Οι άνθρωποι επισκέπτονται τουριστικούς προορισμούς για τουριστικούς λόγους, δηλαδή για λόγους άλλους από εκείνους της μόνιμης διαμονής τους ή της επαγγελματικής απασχόλησής τους.

Το 1941 οι καθηγητές Hunziker και Krapf του Πανεπιστημίου της Βέρνης υποστήριξαν την άποψη πως ο τουρισμός πρέπει να οριστεί ως το σύνολο των φαινομένων και σχέσεων που προκύπτουν από την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού σε έναν προορισμό, και τη διαμονή σε αυτόν μη μόνιμων κατοίκων του.

Ο κλάδος των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων αντίστοιχα επηρεάζεται από οικονομική και κοινωνική άποψη ολόκληρη τη χώρα, κυρίως σε ότι αφορά την οικονομική της ανάπτυξη. Δεδομένου, λοιπόν, ότι κύρια στοιχεία του τουριστικού προϊόντος είναι η διαμονή, η διατροφή και η μετακίνηση, τα ξενοδοχεία αποτελούν βασικό στοιχείο της τουριστικής υποδομής της χώρας, μιας και χωρίς αυτά δεν θα ήταν δυνατή η διαμονή των τουριστών. Η ιστορία των ξενοδοχείων αποκαλύπτει ότι αυτά αναπτύσσονται ανάλογα με τον πολιτισμό της εποχής. Στους ξενοδοχειακούς χώρους διοργανώνονται συχνά πολιτιστικές εκδηλώσεις, ενώ συναντώνται και επικοινωνούν πολίτες από όλα τα μέρη της γης. Το ξενοδοχειακό γίνεσθαι μπορεί να θεωρηθεί ένα βαρόμετρο του παγκόσμιου πολιτισμού (Φουντουλάκης, 2002).

Τα ξενοδοχεία απορροφούν μεγάλο μέρος της τοπικής πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και είναι σημαντικοί πελάτες βιομηχανικών και βιοτεχνικών επιχειρήσεων, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην ανάπτυξη άλλων κλάδων της εθνικής οικονομίας. Τα ξενοδοχεία είναι διασπαρμένα στην επικράτεια, συμβάλλοντας με τη λειτουργία τους στην περιφερειακή ανάπτυξη, στην αποκέντρωση της εργασίας, αλλά και στη μείωση της ανεργίας. Ταυτόχρονα τα ξενοδοχεία συνεισφέρουν στην αύξηση των πόρων της κατά περιοχή τοπικής αυτοδιοίκησης (Χρήστου, 1999).

Αποστολή μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η παροχή υπηρεσιών. Κάθε υπηρεσία που παρέχεται πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες των πελατών. Τα ξενοδοχεία εντάσσονται και στον ιδιωτικό και στον δημόσιο τομέα (Μιχαλόπουλος, Γρηγορούδης, Ζοπουδίνης, 2008, 201:117). Το ξενοδοχείο δεν είναι μια επιχείρηση σαν όλες τις άλλες και θα πρέπει να γνωρίζει κανείς ότι τα διάφορα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης οργανώνονται, σύμφωνα με τα καθήκοντα που έχει το κάθε τμήμα (Rutherford, 1995).

Τα τμήματα μιας σύγχρονης επιχείρησης φιλοξενίας είναι: η διεύθυνση, στην οποία τηρείται η πολιτική της εταιρείας και πραγματοποιείται η επίτευξη των στόχων του οργανισμού, η υποδοχή, το θυρωρείο, οι όροφοι, όπου στον κάθε όροφο θα πρέπει να υπάρχει έλεγχος για τον αποτελεσματικό καθαρισμό των δωματίων και για τις λινόθηκες. Επίσης το εστιατόριο, η κουζίνα, η συντήρηση, το λογιστήριο, όπου αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά τμήματα κάθε επιχείρησης, αφού εκεί γίνεται το άνοιγμα και το κλείσιμο του λογαριασμού του κάθε πελάτη του ξενοδοχείου. Στη συνέχεια υπάρχει ο έλεγχος, το τμήμα που θα πρέπει να εκτελεί εκτενείς και διεξοδικούς ελέγχους σε όλες τις δραστηριότητες που μπορεί να συμπεριλαμβάνονται σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι δημόσιες σχέσεις, όπου επιλύονται τα προβλήματα που έχουν οι πελάτες. Ακόμα, η νομική υπηρεσία, οι πωλήσεις, το τμήμα προμηθειών στο οποίο γίνεται και η απογραφή των διάφορων αναλώσιμων προϊόντων που είναι αναγκαία σε ένα ξενοδοχείο και προγραμματίζεται έγκαιρα η αγορά τους, προτού το ξενοδοχείο παρουσιάσει έλλειψη (Λαλούμης-Ρούπας, 1996).

Το κάθε τμήμα έχει έναν υπεύθυνο διευθυντή ο οποίος δίνει αναφορά και απευθύνεται στον γενικό διευθυντή της επιχείρησης φιλοξενίας. Κάθε ξεχωριστό τμήμα, ο τρόπος που είναι κατανοημένη η εξουσία, η διοίκηση και οι εργασιακές σχέσεις μιας επιχείρησης παρουσιάζονται σε ένα διάγραμμα, που ονομάζεται οργανόγραμμα. Ένα οργανόγραμμα δεν μπορεί να είναι ίδιο για κάθε επιχείρηση και ούτε όλες οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα έχουν το ίδιο οργανόγραμμα. Αυτό συμβαίνει διότι κάθε επιχείρηση φιλοξενίας έχει τη δική της οργάνωση για να μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική στην εξυπηρέτηση των πελατών της (Σταυρινούδης, 2006).

Ο καταμερισμός εργασιών σε μια επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να γίνει με βάση τη λειτουργία που θα έχουν οι εργαζόμενοι και με βάση τη γεωγραφική θέση, δηλαδή την ιεραρχία. Επίσης μπορεί να γίνει ανάλογα με το προϊόν που έχει προς πώληση το κάθε ξενοδοχείο, δηλαδή η ιεράρχηση της εξουσίας γίνεται με βάση τον τόπο του ξενοδοχείου (Keiser, 1998).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ένας ιδιαίτερος επιστημονικός κλάδος που αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία πενήντα χρόνια και συνεχίζει να εξελίσσεται συνεχώς. Ο δυναμικός χαρακτήρας του μάνατζμεντ και η δυνατότητα του να συμβάλλει αδιαλείπτως στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το σύστημα λειτουργίας των επιχειρήσεων φιλοξενίας, φέρει την ΔΑΠ στην πρώτη γραμμή όσον αφορά την οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων φιλοξενίας. Η ΔΑΠ είναι μία από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του μάνατζμεντ που έδωσε το ελληνικό κέντρο παραγωγικότητας το 1961, σύμφωνα με τον οποίο: Μάνατζμεντ είναι η οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών (Ε. Θεοδωράτος, 1999:28).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι ο κλάδος που ασχολείται με την καλύτερη δυνατή διαχείριση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Σε μια σύγχρονη επιχείρηση η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι επιτακτική ανάγκη, γιατί είναι μια μορφή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου, 2010:2).

Ο ρόλος του τμήματος των Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα σύνολο ενεργειών και στρατηγικών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να απαιτήσει, διατηρήσει και ικανοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα επιτελούν συνεχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001:18).

Διάφορες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς όσο αφορά στο τι ακριβώς ορίζει η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Το σίγουρο είναι ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος. Σύμφωνα με κάποιους μελετητές η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να είναι:

- Άλλη μια ονομασία για τη Διοίκηση Προσωπικού.
- Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που περιλαμβάνει εργασιακές σχέσεις, Διοίκηση Προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά.
- Ένας οδηγός για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που σχετίζονται με τη διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού.

- Ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων.
- Μια μέθοδος που επιτυγχάνει την ενότητα των διαφόρων τμημάτων ενός οργανισμού.
- Μια μέθοδος που ευθυγραμμίζει την ομαλή λειτουργία των δραστηριοτήτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τις κατευθύνσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Μια διαχείριση του οργανισμού οι αποφάσεις της οποίας κατευθύνονται από τους νόμους της αγοράς. Γεγονός που καθορίζει και τον τρόπο διοίκησης και συμπεριφοράς στο προσωπικό (Baum, 1995:7).

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις φιλοξενίας, υπάρχει ξεχωριστό τμήμα, εσωτερικοί, εξωτερικοί συνεργάτες ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος των Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις και οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται (Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, κεφάλαιο 2.7.1).

Ένας από τους πρωταρχικούς στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Σκοπός της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων είναι κυρίως να εξασφαλίζει ότι η κάθε επιχείρηση θα έχει τους εργαζόμενους που χρειάζεται, ποιοτικά αλλά και ποσοτικά, ενώ ταυτόχρονα εστιάζει στην αποτελεσματική χρήση των εργαζομένων αυτών, καθώς και στην αξιοποίηση του σωστού ατόμου στην κατάλληλη θέση.

Μία επιχείρηση φιλοξενίας μέσω της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να ωφεληθεί στα εξής σημεία:

- Την ελαχιστοποίηση της αντικατάστασης των εργαζομένων και τη μονιμοποίηση των ήδη υπαρχόντων.
- Την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών.
- Ικανοποιημένοι πελάτες.
- Καλή φήμη της μονάδας.
- Περισσότερα κέρδη για την επιχείρηση.
- Δημιουργία καλού εργασιακού κλίματος - μείωση προβλημάτων προσωπικού και διοίκησης.

- Επίτευξη των στόχων της γενικής διοίκησης.

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση έχει ή θα πρέπει να έχει ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι βασικές λειτουργίες του συγκεκριμένου τμήματος μιας επιχείρησης φιλοξενίας είναι οι παρακάτω:

1. Ο Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτόν τον τομέα αναφέρονται οι μέθοδοι και οι τακτικές, με τις οποίες μια επιχείρηση είναι σίγουρη ότι έχει τον απαραίτητο αριθμό υπαλλήλων, οι οποίοι όμως έχουν και τα κατάλληλα προσόντα για να καλύψουν τη συγκεκριμένη εργασιακή θέση.
2. Προσλήψεις. Αναφέρονται στην επιλογή των εργαζομένων μέσα στην εκάστοτε επιχείρηση και στην επιτυχή εγκατάστασή του μέσα σε αυτήν. Μέσα από μια διαδικασία επιλογής που μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες εξετάσεις, συνεντεύξεις ή συστάσεις, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων διαμορφώνει την τελική της επιλογή και προσλαμβάνει ή απορρίπτει έναν υποψήφιο εργαζόμενο της επιχείρησης. Τέλος, η διαδικασία της πρόσληψης ολοκληρώνεται με την ομαλή εγκατάσταση του νέου εργαζόμενου μέσα στην επιχείρηση, με ανάλογα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης.
3. Υγεία και πρόληψη ατυχημάτων. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να παρέχει στους εργαζομένους της ένα πρόγραμμα υγείας. Στην περίπτωση της πρόληψης ατυχημάτων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι σε θέματα ασφάλειας, που αφορούν σε θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών.
4. Εργασιακές σχέσεις. Πολύ σημαντικό για τη σχέση ανάμεσα στο συνδικαλισμό και τη διοίκηση είναι το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων μίας επιχείρησης, γιατί παίζει τον ρόλο του "μεσάζοντα". Ένα από τα πιο σημαντικά καθήκοντα του τμήματος είναι να δημιουργεί ένα κλίμα και μία αίσθηση φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζομένους, ώστε να αισθάνονται ότι είναι κι αυτοί μέλη και τμήματα απαραίτητα στην επιχείρηση.
5. Έρευνα «γνωμών» και ικανοποίησης των εργαζομένων. Η έρευνα γνωμών διεξάγεται για να μπορεί η επιχείρηση να βλέπει κάθε τόσο ποια είναι τα προβλήματα της επιχείρησης, που έχουν σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτή (Βασιλείου, 1999).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αφορά συστήματα με τα οποία η επιχείρηση επιλέγει και επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ώστε αυτοί να είναι αποδοτικοί. Στο παρελθόν τα τμήματα που αναλάμβαναν τη διοίκηση του προσωπικού, επιλαμβάνονταν απλά και μόνο με ένα σύνολο διοικητικών καθηκόντων. Στη σημερινή εποχή το τμήμα αυτό αναλαμβάνει ένα περισσότερο ουσιώδη και καθοριστικό ρόλο. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, συνεπώς, είναι:

Επιλογή και πρόσληψη προσωπικού

Η στελέχωση ως διαδικασία αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων για μια θέση εργασίας και η τελική επιλογή, ως διαδικασία πρόσληψης του πιο κατάλληλου εργαζομένου για τη συγκεκριμένη θέση, οδηγούν σε αλλαγή της κουλτούρας των επιχειρήσεων (Stone, 2002:174).

Η προσέλκυση είναι η διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση αναζητά το άτομο εκείνο που έχει τα απαιτούμενα προσόντα για να καλύψει την κενή θέση που δημιουργήθηκε και θα συμβάλει στην πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Το τελευταίο στάδιο της προσέλκυσης είναι η επιλογή όπου τελικά η επιχείρηση έχει επιλέξει ποιο άτομο από τους υποψήφιους τελικά θα προσληφθεί (Maund, 2001:151).

Αξιόλογο να αναφερθεί πως η σωστή και κατάλληλη επιλογή εργαζομένων είναι μία διαδικασία πολύ σημαντική για τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης φιλοξενίας. Η πρόσληψη απαραίτητα πρέπει να γίνεται σύμφωνα με τα προσόντα και τις δεξιότητες του υποψήφιου. Οι αποφάσεις αυτές συμβάλλουν τα μέγιστα στην απόκτηση και διατήρηση ποιοτικού προσωπικού.

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες της, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έρθει σε επαφή με τους υποψήφιους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις. Υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης προσωπικού: το Συγκεντρωτικό Σύστημα Αναζήτησης υποψηφίων και το Αποκεντρωτικό Σύστημα.

Μετά την αναζήτηση έρχεται η επιλογή του μελλοντικού εργαζόμενου. Οι ικανότητες των εργαζομένων στις διαπροσωπικές σχέσεις - επαφές με τον πελάτη αποτελούν, σε μεγάλο βαθμό, εξάρτηση για την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών προς τον πελάτη. Λογικό είναι πως ο μεγαλύτερος βαθμός μιας τέτοιας ανάπτυξης θα επιτευχθεί στα άτομα εκείνα που είναι προσανατολισμένα προς την εξυπηρέτηση του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι, η επιλογή και πρόσληψη τέτοιων υποψηφίων θα εξασφαλίσει πιθανώς την καλύτερη δυνατή προσφορά των υπηρεσιών που αναμένει ο πελάτης.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία που έχουν άριστη οργάνωση και ικανή διοίκηση, ο υποψήφιος υποβάλλει βιογραφικό είτε με αποστολή του, είτε με συμπλήρωση των στοιχείων του στην αντίστοιχη ηλεκτρονική πλατφόρμα της επιχείρησης. Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την τελική επιλογή υποψηφίων είναι:

Τα τεστ ικανότητας, όπου μετρούν τη δυνατότητα ενός εργαζόμενου να αποδώσει, σε συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Τα τεστ προσωπικότητας, όπου στη συγκεκριμένη περίπτωση η προσωπικότητα αναφέρεται στα μοναδικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου που προσδιορίζουν τον τρόπο αλληλεπίδρασής του με το περιβάλλον.

Οι δοκιμασίες εξομίωσης εργασίας, αναφέρονται ως ένα δείγμα εργασίας και ζητείται από τον υποψήφιο να ανταποκριθεί λεκτικά ή έμπρακτα. Η συγκεκριμένη μέθοδος, ενώ είναι σχετικά ακριβή και χρονοβόρα, έχει σημαντικά πλεονεκτήματα, τα οποία είναι:

- ο υποψήφιος παρακολουθεί πραγματικές εργασιακές καταστάσεις.
- ο υπεύθυνος επιλογής μπορεί γρήγορα να βαθμολογήσει τις σωστές απαντήσεις και επομένως να αξιολογήσει την ικανότητα του υποψήφιου να ανταποκριθεί με τον επιθυμητό τρόπο.
- διαφαίνεται ο προσανατολισμός του υποψήφιου στην παροχή υπηρεσιών και μπορεί και ο ίδιος να διαπιστώσει αν το αντικείμενο εργασίας του ταιριάζει.

Η συνέντευξη, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στη διαδικασία επιλογής εργαζομένων και είναι σπάνιο ένας υποψήφιος που έχει προσληφθεί σε εργασία να μην έχει περάσει από έστω μία βραχεία συνέντευξη. Είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος επιλογής και περιγράφεται ως ελεγχόμενη συνομιλία με στόχο. Η εταιρεία μπορεί να διαχειριστεί εσωτερικά την διαδικασία ή να την αναθέσει σε εξωτερική εταιρεία συμβούλων επιλογής ανθρώπινου δυναμικού (outsourcing). Οι μέθοδοι συνέντευξης διαφέρουν μεταξύ τους ανάλογα με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την απόκτηση πληροφοριών και τη διαπίστωση των διαθέσεων και των συναισθημάτων του υποψήφιου. Οι πιο σημαντικοί μέθοδοι συνέντευξης είναι:

- Η σε βάθος συνέντευξη, κατά την οποία έχουν επισημανθεί ύστερα από επισταμένη μελέτη οι κύριοι τομείς στους οποίους θα αναφερθούν οι ερωτήσεις.
- Η συγκεκριμένη ή δομημένη, κατά την οποία υπάρχει ένα πολύ προσεγμένο και συστηματικό ερωτηματολόγιο από το οποίο υποβάλλονται οι ερωτήσεις σε όλους τους υποψήφιους με την ίδια σειρά.
- Η χωρίς συγκεκριμένη δομή συνέντευξη, απαιτεί μικρή προετοιμασία, αφού ο υπεύθυνος ετοιμάζει μια λίστα με θέματα για κάλυψη και ανάλογα με την πορεία της συζήτησης κάνει ή δεν κάνει τις προετοιμασμένες ερωτήσεις.
- Η συνέντευξη υπό πίεση, ο υπεύθυνος επιδιώκει να αναγκάσει τον υποψήφιο να λάβει μια αμυντική στάση, να τον εμβάλλει σε αμηχανία ή να τον εκνευρίσει με σκοπό να διαπιστώσει πώς ενδέχεται να αντιδράσει, όταν βρεθεί κάτω από δύσκολες εργασιακές συνθήκες ή καταστάσεις γενικότερα.
- Η συνέντευξη σε επιτροπή, ειδικά για υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας, όπου ο υποψήφιος αξιολογείται ταυτόχρονα από περισσότερους αξιολογητές.

Οι συστάσεις. Σε κάθε περίπτωση για την ολοκλήρωση της διαδικασίας είναι απαραίτητη η προσκόμιση συστάσεων από προηγούμενους εργοδότες και η εξασφάλιση της εγκυρότητας των αναγραφόμενων σε αυτές, μέσω της αντίστοιχης διασταύρωσης των πληροφοριών.

Εκπαίδευση Προσωπικού

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, που συνεχώς μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, οι επιχειρήσεις φιλοξενίας οφείλουν να υποστηρίξουν ενεργά την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού τους, προκειμένου να διατηρήσουν και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις φιλοξενίας η άποψη αυτή αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Όπου δεν υπάρχουν μεγάλα κεφάλαια για επενδύσεις σε εξοπλισμούς, συστήματα και μεθόδους

για μαζική παραγωγή και οικονομίες κλίμακας, άρα και μείωσης του κόστους παραγωγής ανά μονάδα, καθώς και δυνατής διαφημιστικής παρέμβασης, ο παράγοντας άνθρωπος αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, ουσιαστικά, αποτελεί την ειδοποιό διαφορά στον αγώνα για την επιβίωση και την ανάπτυξη της μικρομεσαίας επιχείρησης (Bower, 1998).

Ο πυρήνας της λειτουργίας της βιομηχανίας φιλοξενίας είναι οι άνθρωποι, οι οποίοι εξυπηρετούν ανθρώπους. Καθώς οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται καλύτερα στις δουλειές τους, τόσο καλύτεροι και ικανοί γίνονται στην εξυπηρέτησή τους προς τους πελάτες. Η εκπαίδευση είναι σχεδιασμένη να αλλάξει την συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Παράλληλα με τους εργαζόμενους, επωφελούνται κατά συνέπεια η διοίκηση, οι πελάτες και η επιχείρηση (Cannon-Gustafson, 2002:61).

Πρωταρχικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να βελτιώσει την λειτουργική αποτελεσματικότητα, την οικονομική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα (Mullins, 1995:197). Η ανάπτυξη που ως όρος συνδέεται με την έννοια της εκπαίδευσης, αναφέρεται κυρίως στη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων προσωπικού με μορφωτικό υπόβαθρο (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:266).

Η επιχείρηση εφαρμόζοντας ένα ολοκληρωμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους που επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους, ενώ παράλληλα αυξάνει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων. Τέλος, μια συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης, συντελεί στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσα στην επιχείρηση (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:271).

Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας στον χώρο εργασίας, όπως για παράδειγμα οι υπολογιστές και το διαδίκτυο, η συνεχής μετατόπιση από την παραγωγή σε προσφορά υπηρεσιών και η διαρκής παγκοσμιοποίηση του επιχειρηματικού κόσμου καθιστούν αναγκαία τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης εργαζομένων. Για τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο και τη βελτίωση της παραγωγικότητας, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ουσιαστικοί παράγοντες. Ακόμη και νομοθετικά, υπάρχουν αρκετές ρυθμίσεις που επιβάλλουν στις επιχειρήσεις να παρέχουν εκπαίδευση στο προσωπικό τους (Harris, 2000:340).

Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί εντός ή εκτός του χώρου της επιχείρησης και πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο περιεκτική και σύντομη σε χρονική διάρκεια. Στην πρώτη περίπτωση, αναφερόμαστε στην εκπαίδευση εντός θέσης εργασίας και θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, διότι ο εργαζόμενος μαθαίνει κατά τη διάρκεια εξασκήσεως του επαγγέλματός του και αναπτύσσει τις δεξιότητές του. Την κύρια ευθύνη έχει ο επόπτης, ο οποίος γνωρίζει το αντικείμενο και μπορεί να διορθώνει τον εκπαιδευόμενο. Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν κάποια βοηθήματα όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες και εγχειρίδια. Η οργάνωση της εκπαίδευσης εντός της θέσης εργασίας πλεονεκτεί στο ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει γρήγορα σε πραγματικές συνθήκες.

Όσον αφορά στην εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας, πραγματοποιείται είτε σε ενδοεπιχειρησιακό ή σε εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον και παρέχεται από τρίτους. Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που απασχολούν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οργανώνουν εκπαιδύσεις μέσα στην επιχείρηση και πραγματοποιούν

οικονομίες κλίμακας. Η εκπαίδευση μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε κάποιον εξωτερικό χώρο, σημαίνει ενδεχομένως μεγαλύτερη διάρκεια διδακτικών ωρών, έμφαση και κατανόηση θεωρητικών θεμάτων, αλλά το μειονέκτημα είναι η έλλειψη του πραγματικού περιβάλλοντος εργασίας (Κανελλόπουλος, 1991:125, Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:288).

Ανάγκες και παρακίνηση

Οι άνθρωποι παρακινούνται να εργαστούν και είναι περισσότερο παραγωγικοί, όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Maslow (1943, 1954), οι ανάγκες των ατόμων είναι χωρισμένες σε πέντε επίπεδα και ιεραρχούνται από κάτω προς τα πάνω.

Στο κατώτατο επίπεδο βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, όπως η τροφή και το νερό. Ακολουθούν οι ανάγκες για ασφάλεια, οι κοινωνικές ανάγκες (αγάπη και φιλία), οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και στην κορυφή υπάρχουν αυτές της αυτοπραγμάτωσης - αυτοολοκλήρωσης.

Όταν το άτομο ικανοποιήσει τις ανάγκες που βρίσκονται στο κατώτατο επίπεδο, προχωράει ανοδικά στην επόμενη κατηγορία. Έτσι τη στιγμή που μία ανάγκη ικανοποιείται, παύει να αποτελεί κίνητρο για έναν εργαζόμενο και τη θέση της παίρνει η επόμενη.

Ο Maslow υποστήριξε πως τα διοικητικά στελέχη που καταφέρνουν να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους, θα επιτυγχάνουν μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αν προσπαθήσουμε να συνδυάσουμε τα πέντε επίπεδα ιεράρχησης ανθρωπίνων αναγκών του Maslow με τη δυνατότητα κάλυψής τους από μία επιχείρηση φιλοξενίας θα συμπεράνουμε τα εξής:

- Οι φυσιολογικές ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν με την χρηματική αμοιβή που δίνεται στους εργαζομένους.
- Η ανάγκη για ασφάλεια μπορεί να καλυφθεί από τις καλές συνθήκες εργασίας σε μία επιχείρηση φιλοξενίας και με το σεβασμό μεταξύ των συναδέλφων.
- Οι κοινωνικές ανάγκες από την αίσθηση ομαδικότητας και συμμετοχής στις λειτουργίες μίας επιχείρησης φιλοξενίας ή και στην ηγετική της ομάδα.
- Οι ανάγκες της αυτοεκτίμησης μπορούν να ικανοποιηθούν με το αίσθημα συμμετοχής, την αναγνώριση των ικανοτήτων και τη λεκτική επιβράβευση του προσωπικού. Αυτό επιτυγχάνεται επίσης με την προαγωγή και την ανάθεση νέων καθηκόντων με μεγαλύτερο ενδιαφέρον.
- Η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης μπορεί να καλυφθεί από την επιμόρφωση του ίδιου του εργαζομένου, μέσω της εμπάθυνσης της εργασίας του.

Αργότερα ο David McClelland υποστήριξε πως υπάρχουν τρεις ανάγκες που υποκινούν το άτομο (Needs theory, 1950). Αυτές είναι:

1. Η ανάγκη να επιτύχει (need for achievement). Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για επιτυχία, προσπαθούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και ρίσκα για να πραγματοποιούν τους στόχους τους.

2. Η ανάγκη για δύναμη (need for power). Οι εργαζόμενοι με μεγάλη ανάγκη για δύναμη θέλουν να κυριαρχούν και να ηγούνται των άλλων.
3. Η ανάγκη για φιλικές σχέσεις (need for affiliation). Οι άνθρωποι που επιθυμούν φιλικές σχέσεις τείνουν να συνεργάζονται αντί να ανταγωνίζονται με τους συναδέλφους τους.

Ο Clayton Alderfer συνεχίζοντας τη θεωρία του Maslow, ομαδοποίησε τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες:

1. Στις ανάγκες ύπαρξης (existence need).
2. Στις ανάγκες σχέσεων (relatedness need).
3. Στις ανάγκες ανάπτυξης (growth need) (ERG Theory, 1969).

Με τη θεωρία του ο Alderfer υποστήριξε πως ένα άτομο μπορεί να προσπαθήσει να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός ανώτατου επιπέδου πριν ικανοποιήσει αυτές του κατώτατου. Επίσης μπορεί ένα άτομο αν δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός ανώτατου επιπέδου, "πέφτει" στο κατώτερο επίπεδο και προσπαθεί να φτάσει ξανά στο ανώτερο.

Έτσι ξεχωρίζει και πάλι η σημασία ικανοποίησης των αναγκών και η διατήρηση παρακίνησης των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις. Όσο περισσότερο λαμβάνονται υπόψιν οι ανάγκες του προσωπικού, τόσο παραγωγικό γίνεται και το αντίθετο. Με τις σωστές μεθόδους παρακίνησης οι εργαζόμενοι μένουν ευχαριστημένοι από την εργασία τους και η επιχείρηση επιτυγχάνει τους στόχους της.

Αξιολόγηση Προσωπικού

Ένας από τους βασικότερους στόχους μιας επιχείρησης φιλοξενίας είναι η εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί μέσα σε μια δομημένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση των στόχων αυτών βρίσκεται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού. Όσον αφορά την αξιολόγηση των εργαζομένων, η επιχείρηση θα λάβει υπόψη της την προθυμία τους, τον αριθμό των παραπόνων, καθώς και τα σεμινάρια που παρακολούθησε ο κάθε εργαζόμενος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι σημαντική γιατί:

- μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε σχέση με προκαθορισμένους στόχους,
- τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητες του,
- υποδεικνύει την εκπαίδευση και τη βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση,
- προσδιορίζει τους υποψήφιους για προαγωγή και περιέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση φιλοξενίας πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του ή από την

επιχείρηση. Αφού οι στόχοι οριστούν, είναι ανάγκη να παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων και μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης.

Έχοντας ορισμένους και αποδεκτούς στόχους ως πρότυπο, οι εργαζόμενοι θα οδηγηθούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Για να παρέχουν την κατάλληλη υποκίνηση οι στόχοι θα πρέπει να είναι προσεκτικά ορισμένοι βάσει της λογικής του ακρωνυμίου S.M.A.R.T. (Management Review, George T. Doran, 1981). Δηλαδή οι στόχοι θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι (Specific), να ορίζονται με σαφήνεια και αναλυτικά.
- Μετρήσιμοι (Measurable), να είναι δυνατόν να μετρηθεί η πρόοδος ενός στόχου.
- Εφικτοί (Achievable), ώστε να μπορεί να θέλει και να μπορεί να τους επιτύχει ο εργαζόμενος.
- Σχετικοί (Relevant) με τους όρους της επιχείρησης και τις λειτουργίες της.
- Χρονικά προσδιορίσιμοι (Timed), με σαφές χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να επιτευχθεί ο στόχος.

Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλευσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Η αξιολόγηση είναι μια ευκαιρία για τον μάνατζερ να:

- δείξει το ενδιαφέρον του για την ανάπτυξη των εργαζομένων,
- εντοπίσει πιθανές αδυναμίες που μπορούν να καλυφθούν μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων,
- παροτρύνει τους υφισταμένους ώστε να είναι περισσότερο αποδοτικοί,
- διερευνήσει ποιοι από τους υφισταμένους του μπορούν και θέλουν να εξελιχθούν και
- δείξει στους υφισταμένους του ότι ενδιαφέρεται για αυτούς και ότι εφόσον το επιθυμούν μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του.

Σε γενικές γραμμές στις επιχειρήσεις φιλοξενίας μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊστάμενους, συνήθως ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις, όπως είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας, τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων.

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.

- Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά, για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο.
- Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης.
- Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισής του με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.

Για να φτάσει όμως η αξιολόγηση σε ένα πραγματικά σπουδαίο επίπεδο προσφοράς, θα πρέπει να προηγηθούν μερικές άλλες εργασίες. Πρέπει το σύστημα που υιοθετείται να είναι κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους που θα αξιολογηθούν. Πρέπει να υπάρχει ενημέρωση στο προσωπικό για τα οφέλη που παρέχει η αξιολόγηση και εκπαίδευση σε αυτούς που θα αξιολογήσουν γιατί μόνο έτσι θα μπορέσουν να ξεπεραστούν δυσκολίες, όπως το θέμα της αντικειμενικότητας (Παπανίκος, 2004).

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας, μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά, όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο αριθμός των ικανοποιημένων πελατών που παρήχθησαν, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά, ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο. Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάση αντικειμενικών κριτηρίων. Αυτοί είναι:

- Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής.
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες.
- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου.
- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας.
- Μέθοδοι μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση με υποκειμενικές μεθόδους μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του αξιολογούμενου, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων του,

συναδέλφων του, προϊσταμένων του, ακόμα και πελατών του. Η πιο συνήθης περίπτωση είναι εκείνη στην οποία ο άμεσος προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του υφισταμένου του.

Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση: η κατάταξη, η κατάταξη σε ζευγάρια και η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης, όπου δεν συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζόμενου με αυτή των συναδέλφων του. Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση αυτά τα πρότυπα. Τα απόλυτα πρότυπα διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα.

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία ιδιαίτερη εξέλιξη στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μια νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα Αξιολόγηση 360 Μοιρών, βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζόμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφιστάμενους του, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφόσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό δίδεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες. Η μεθοδολογία αυτή είναι υψηλών απαιτήσεων και συνήθως περιορίζεται σε πολύ μεγάλους ξενοδοχειακούς ομίλους και σε υψηλόβαθμα στελέχη.

Κεφάλαιο 2: Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία θεωρείται καθοριστικό κεφάλαιο για την έρευνα επειδή σε αυτή αναλύεται η διαδικασία που ακολούθησε ο ερευνητής για να την πραγματοποιήσει. Σε αυτή γίνεται η περιγραφή των μεθόδων συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν και οι τυχόν δυσκολίες που παρατηρήθηκαν.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξερεύνηση του ρόλου και της σημασίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πραγματοποιήθηκε μικτού τύπου έρευνα, αφού το θέμα της εργασίας μου είχε πολλές δυνατότητες εξέλιξης ως πρωτογενής έρευνα, με συνεντεύξεις ειδικών στο αντικείμενο αλλά και ως δευτερογενής έρευνα, λόγω των ήδη πραγματοποιημένων ερευνών και της ποικιλίας διαθέσιμων πληροφοριών.

Δευτερογενής έρευνα

Η δευτερογενής έρευνα είναι η διερεύνηση του ήδη επεξεργασμένου υλικού. Συνηθέστερη μέθοδος δευτερογενούς έρευνας είναι η βιβλιογραφική έρευνα που συνίσταται σε εντοπισμό, μελέτη, ανάλυση, κριτική και παρουσίαση θέσεων και δεδομένων από δημοσιευμένα κείμενα (Τσέκος, 2006).

Οι δευτερογενείς πληροφορίες είναι εκείνες που συγκεντρώθηκαν από κάποιον άλλο εκτός του ερευνητή. Για την παρούσα πτυχιακή εργασία χρησιμοποιήθηκαν κυρίως δευτερογενείς πηγές, όπως επιστημονικά άρθρα, ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Κάποια στοιχεία προέκυψαν από τον παγκόσμιο ιστό, από επίσημες σελίδες οργανισμών που ασχολούνται με τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.

Οι δευτερογενείς πληροφορίες είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν διότι:

- Είναι διαθέσιμες με πολλούς τρόπους.
- Είναι ακριβείς και σχετίζονται συγκεκριμένα με το αντικείμενο για το οποίο χρειαζόμαστε πληροφορίες.
- Έχουν συγκεντρωθεί πρόσφατα και συνεχώς ανανεώνονται και προστίθενται νέες.
- Μία προηγούμενη έρευνα μπορεί να απαντήσει σε κάποιο πρόβλημα που εντόπισε ο ερευνητής και να τον βοηθήσει να το αντιμετωπίσει.
- Μπορεί να προειδοποιήσουν τον ερευνητή για τυχόν προβλήματα και εμπόδια που θα συναντήσει κατά τη διάρκεια της έρευνάς του.
- Προέρχονται από αξιόπιστες πηγές αν φιλτραριστούν και επιλεγθούν σωστά.

Οι περιορισμοί που μπορεί να συναντήσει ο ερευνητής κατά τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων είναι:

- Προβλήματα στην εφαρμογή, δηλαδή τα δεδομένα μπορεί να μην είναι επίκαιρα ή να αναφέρονται σε άλλους οργανισμούς που δεν ταιριάζουν με το ερευνητικό αντικείμενο.

- Ανακρίβειες, θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση στοιχείων στα οποία δεν αναφέρεται: ποιος σύλλεξε τις πληροφορίες, πότε, με ποιον σκοπό, πως και αν ταυτίζονται με πληροφορίες άλλων πηγών.
- Η έλλειψη διαθεσιμότητας, που μπορεί να ισχύει για κάποια ερευνητικά θέματα.
- Ανεπάρκεια δεδομένων, δηλαδή οι πληροφορίες που υπάρχουν μπορεί να μην απαντούν στο ερευνητικό πρόβλημα.

Με τα παραπάνω ως δεδομένα, για την παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκαν πληροφορίες κυρίως από το Δίκτυο Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών (HEAL-Link), από ελληνικά και ξενόγλωσσα βιβλία, από ψηφιακές εγκυκλοπαίδειες και βιβλία σε ηλεκτρονική μορφή. Αναλυτικά:

- Τα βιβλία, γράφονται συνήθως για συγκεκριμένο κοινό, είναι ευρέως διαθέσιμα και παρέχουν αναλυτικές πληροφορίες για το αντικείμενο - στόχο. Η αναζήτησή τους γίνεται στο χώρο της βιβλιοθήκης. Τα βιβλία που επέλεξα να συγκεντρώσω είναι κυρίως πανεπιστημιακά και αφορούν το αντικείμενο της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.
- Οι διαδικτυακές βάσεις δεδομένων, όπως το HEAL-Link, παρέχουν περιλήψεις επιστημονικών άρθρων και ολόκληρα άρθρα. Εκεί κάνοντας αναζήτηση με λέξεις κλειδιά, υπάρχει η δυνατότητα ανάγνωσης δημοσιευμάτων που σχετίζονται με το αντικείμενο ενδιαφέροντος.
- Η αναζήτηση στο ανοιχτό διαδίκτυο, περιορίστηκε στην εύρεση πτυχιακών εργασιών και διατριβών από επίσημους οργανισμούς με παρόμοιο θεματικό περιεχόμενο, για την εξακρίβωση και αξιολόγηση των πληροφοριών που συγκεντρώσαμε.

Κατά τη διάρκεια της έρευνας κατέληξα στα εξής χαρακτηριστικά γνωρίσματα της:

- Η έρευνα θα πρέπει να στηρίζεται στη συστηματική μελέτη της εμπειρικής πραγματικότητας και να γίνεται με προσοχή.
- Ασχολείται με την ανακάλυψη νέων στοιχείων και ευρημάτων.
- Στηρίζεται στην αντικειμενική ανάλυση των δεδομένων που υπάρχουν ήδη και στην εξέλιξή τους.
- Απαιτεί υπομονή για να ολοκληρωθεί και να εκφέρει τα σωστά συμπεράσματα.

Πρωτογενής έρευνα

Πρωτογενής έρευνα είναι αυτή που πραγματοποιείται για πρώτη φορά από έναν ερευνητή με σκοπό τη καταγραφή των στάσεων και των απόψεων του πληθυσμού που τον ενδιαφέρει.

Υπάρχουν τέσσερις κύριοι τρόποι συλλογής πρωτογενών στοιχείων:

- Η χρήση ερωτηματολογίου.
- Η συνέντευξη.
- Η μέθοδος της παρατήρησης.
- Ο πειραματισμός (Χρήστου, 1999).

Ερωτηματολόγιο

Η δειγματοληπτική έρευνα με χρήση ερωτηματολογίου έχει καθιερωθεί ως κυρίαρχος τρόπος συλλογής και ανάλυσης στοιχείων. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτώς.

Το ερωτηματολόγιο πρέπει:

- Να ανταποκρίνεται στους στόχους της έρευνας.
- Να είναι σύντομο και απλό.
- Να μην περιλαμβάνει περιττές ερωτήσεις.
- Να διευκολύνει τους ερωτώμενους να απαντάνε και να εκφέρουν γνώμη.
- Να αποφεύγει τις παρεκκλίσεις από το θέμα.
- Να διευκολύνει την ανάλυση των αποτελεσμάτων μετά την ολοκλήρωσή του.
- Να είναι εύκολο να απαντηθεί.
- Να περιλαμβάνει εύκολα κατανοητές ερωτήσεις.
- Να αποφεύγει τις προσωπικές ερωτήσεις που μπορεί να φέρουν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση.
- Να αποφεύγει τις διφορούμενες ερωτήσεις.

Υπάρχουν διάφορες κατηγορίες ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο ερωτηματολόγιο. Στο ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνονται:

Κλειστές ερωτήσεις: Σε αυτές υποδεικνύεται μία σειρά πιθανών απαντήσεων από τις οποίες ο ερωτώμενος επιλέγει αυτή (ή αυτές) που θεωρεί πιο σωστή. Οι κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται περισσότερο διότι τα αποτελέσματά τους είναι πιο εύκολο να τα διαχειριστούν και να τα αναλύσουν ποσοτικά οι ερευνητές. Πρέπει να διατυπωθούν σωστά για να περιλαμβάνουν όλες τις πιθανές απαντήσεις που θα ήθελαν να διατυπώσουν οι ερωτώμενοι.

Ανοιχτές ερωτήσεις: Δεν προτείνεται κάποια σωστή απάντηση και ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει εκφέροντας την άποψη του σε μία σειρά ή παράγραφο. Με αυτό τον τύπο ερωτήσεων είναι δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα ποσοτικά αλλά συνήθως η μέτρηση των απαντήσεων γίνεται όπως στις κλειστές ερωτήσεις.

Συνδυασμός ανοιχτών και κλειστών ερωτήσεων: Οι κλειστές ερωτήσεις θα πρέπει να διατυπωθούν σωστά για να περιλαμβάνουν όλες τις πιθανές απαντήσεις που θα ήθελαν να διατυπώσουν οι ερωτώμενοι. Όταν αυτό είναι δύσκολο, οι ερευνητές προσθέτουν και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο τους.

Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι μία συζήτηση για συγκεκριμένο σκοπό μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων κατά την οποία ο συνεντευκτής δημιουργεί μία αρμονική σχέση ώστε ο ερωτώμενος να είναι πρόθυμος να ακούσει με προσοχή τα ερωτήματα που θα τεθούν και να δώσει σαφείς απαντήσεις σε αυτά. Είναι ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται για τη συλλογή πληροφοριών, ελέγχου και ερμηνείας των ερωτημάτων μιας έρευνας.

Με τη συνέντευξη, δίνεται πρόσβαση στις γνώσεις, στις απόψεις και στον τρόπο σκέψης του ερωτώμενου. Είναι δυνατόν να διευκρινιστούν κάποιες απαντήσεις και να γίνουν επιπλέον σκόπιμες ερωτήσεις από την πλευρά του συνεντευκτή ώστε να συλλέξει αξιόπιστα δεδομένα σχετικά με το ερευνητικό θέμα και τους στόχους του.

Οι συνεντεύξεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα τυπικές και δομημένες, με συγκεκριμένα ερωτήματα ή μπορεί να είναι άτυπες και μη δομημένες συνομιλίες. Επίσης μία συνέντευξη μπορεί να περιέχει κάποια μέρη ιδιαίτερα δομημένα και κάποια άλλα μη δομημένα, να είναι δηλαδή ημιδομημένη.

Μια άλλη τυπολογία που χρησιμοποιείται διακρίνει τις συνεντεύξεις σε:

- τυποποιημένες και
- μη τυποποιημένες.

Ο Robson (2011) αναφέρει και μία διαφορετική τυπολογία:

- εστιασμένες συνεντεύξεις,
- μη εστιασμένες συνεντεύξεις.

Οι δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια τα οποία βασίζονται σε προκαθορισμένες, τυποποιημένες ερωτήσεις. Οι ίδιες ερωτήσεις γίνονται σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους που συμμετέχουν και αντίστοιχα ο ερευνητής θα πρέπει να συμπεριφέρεται σε όλους τους ερωτώμενους με τον ίδιο τρόπο (συνήθως με ουδετερότητα). Ο συνεντευξιαζόμενος αρχικά διαβάζει το κάθε ερώτημα και στη συνέχεια σημειώνει την απάντηση σε ένα τυποποιημένο έντυπο που συνήθως περιλαμβάνει και συγκεκριμένες επιλογές απαντήσεων (κλειστές ερωτήσεις). Όταν διαβάζονται από τον ερευνητή, οι ερωτήσεις θα πρέπει να διαβάζονται ακριβώς όπως

είναι γραμμένες στο ερωτηματολόγιο και χρησιμοποιώντας τον ίδιο τόνο φωνής, ώστε να μην υπάρχει περίπτωση μεροληψίας.

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις είναι περισσότερο ευέλικτες και συνήθως περιλαμβάνουν μία λίστα θεμάτων με τα βασικά ερωτήματα που θα ήθελε να καλύψει ο ερευνητής. Οι ερωτήσεις αυτές μπορούν να μεταβληθούν, να αλλάξουν σειρά ή και να διαγραφούν, ανάλογα με τη ροή της συζήτησης. Μπορεί επίσης να προστεθούν ερωτήσεις για την πληρέστερη διερεύνηση του ερευνητικού θέματος. Λόγω της φύσης των ερωτημάτων, είναι απαραίτητο η συνομιλία να καταγράφεται, με τη λήψη σημειώσεων ή την ηχογράφηση. Στο έντυπο των ερωτημάτων μπορεί επίσης να περιλαμβάνονται εισαγωγικά σχόλια ή επιχειρήματα που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της συζήτησης.

Έτσι, φαίνεται πως οι ημιδομημένες συνεντεύξεις παρουσιάζουν ευελιξία:

- ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο,
- ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι,
- ως προς τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και
- ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για συζήτηση (Φιλία-Πουρκός, 2015).

Οι μη δομημένες ή εις βάθος συνεντεύξεις είναι πιο ανεπίσημες και καθοδηγούνται συνήθως από τον συνεντευξιαζόμενο. Έχουν μορφή απλής συζήτησης και χρησιμοποιούνται κυρίως στις περιπτώσεις που ο ερευνητής ενδιαφέρεται να αναλύσει ένα γενικό θέμα για το οποίο ενδιαφέρεται. Η αλληλεπίδραση των δύο ή περισσοτέρων ατόμων είναι αυτή που καθορίζει την πορεία της μη δομημένης συνέντευξης. Οι μη τυποποιημένες συνεντεύξεις περιλαμβάνουν την ομαδική (μη δομημένη), εθνογραφική (χωρίς δομή), τις ιστορίες ζωής, την άτυπη συνέντευξη και την «ωτακουστική» συζήτηση.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω στοιχεία και για να κατανοήσω καλύτερα τις λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επέλεξα να πραγματοποιήσω πρωτογενή έρευνα και συγκεκριμένα ημιδομημένη συνέντευξη. Αρχικά δημιούργησα μία λίστα θεμάτων με τις εισαγωγικές ερωτήσεις και τα βασικά ερωτήματα που θα ήθελα να απαντηθούν. Στη συνέχεια επικοινωνήσα τηλεφωνικά με τον κύριο Κωνσταντίνο Παπαχατζή, Διευθύνοντα Σύμβουλο και Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της ελληνικής εταιρείας συμβούλων επιχειρήσεων ΑΝΑΔΕΙΞΗ και κανονίσαμε να επισκεφτώ τα γραφεία της εταιρείας.

Κατά την ανάπτυξη των ερωτήσεων για την ημιδομημένη συνέντευξη, δόθηκε έμφαση στις πιο σημαντικές λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, δηλαδή την επιλογή του προσωπικού, τις μεθόδους εκπαίδευσης, την αξιολόγηση των στελεχών, την παρακίνηση των εργαζομένων, τις ιδιότητες του μάνατζερ, τις τάσεις και τις προοπτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη βιομηχανία φιλοξενίας στην Ελλάδα.

Ερευνητικό μέρος

Πεδίο έρευνας αποτέλεσε η ελληνική εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων ΑΝΑΔΕΙΞΗ, η έδρα της οποίας βρίσκεται στην Θεσσαλονίκη. Επικοινωνήσα με τον κύριο Κωνσταντίνο Παπαχατζή, Διευθύνοντα Σύμβουλο και Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας και στη συνέχεια επισκέφθηκα τα γραφεία της εταιρείας ώστε να καταγράψω τις λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μέσω της μεθόδου της ημιδομημένης συνέντευξης.

Ιστορικό και λειτουργία της εταιρίας ΑΝΑΔΕΙΞΗ

Ποια είναι:

Εταιρεία συμβούλων επιχειρήσεων με κύριο αντικείμενο την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση προσωπικού για επιχειρήσεις σε όλη την Ελλάδα.

Έδρα:

Η έδρα της εταιρίας βρίσκεται στην Θεσσαλονίκη με παρουσία και στην Αθήνα.

Σκοπός:

Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ελληνικές και πολυεθνικές εταιρίες. Βρίσκεται σε λειτουργία πάνω από δέκα χρόνια και στο πελατολόγιο της περιλαμβάνει κορυφαίες ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, πολλές από τις οποίες είναι αλυσίδες ξενοδοχείων και ξενοδοχειακές εταιρείες.

Με τι ασχολείται η ΑΝΑΔΕΙΞΗ σε σχέση με τις επιχειρήσεις φιλοξενίας:

- Επιλογή προσωπικού: Όταν οι εταιρείες αναζητούν προσωπικό απευθύνονται στην ΑΝΑΔΕΙΞΗ για πιο στοχευμένη αναζήτηση υποψηφίων. Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ διατηρεί αρχείο με πάνω από 50.000 βιογραφικά και για κάθε θέση εργασίας που χρειάζονται οι επιχειρήσεις διεξάγει στοχευμένες συνεντεύξεις ώστε να εντοπίσει τους πιο κατάλληλους υποψήφιους.
- Εκπαίδευση: Οι οργανισμοί που αναζητούν να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους σε τεχνικά θέματα (λογιστικά, βελτίωση δεξιοτήτων, εξοικείωση με την τεχνολογία) ή στη βελτίωση των μαλακών δεξιοτήτων τους (soft skills - πωλήσεις, καλύτερη συνεργασία, δημιουργική σκέψη κ.ά.) απευθύνονται στην ΑΝΑΔΕΙΞΗ που αναλαμβάνει την εκπαίδευσή τους κυρίως πραγματοποιώντας σεμινάρια και παρουσιάσεις. Επίσης κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να απευθυνθούν στην εταιρεία ώστε να εκπαιδεύσουν τους μάνατζερ τους για να διοικούν και να παρακινούν πιο αποτελεσματικά το προσωπικό τους.
- Αξιολόγηση: Δημιουργία συστημάτων αξιολόγησης με βάση τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης ώστε να μπορεί να αξιολογήσει με ακρίβεια το προσωπικό της. Η αξιολόγηση επικεντρώνεται στα απαραίτητα για την κάθε επιχείρηση

σημεία και όπου θεωρεί εκείνη ότι χρειάζεται να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι της, ώστε να γίνουν ξεκάθαρα τα σημεία που μπορεί να είναι δυνατοί ή αδύναμοι.

Άλλες υπηρεσίες που αφορούν εταιρείες και στελέχη:

- Υποστήριξη C.E.O./επιχειρηματία στην εταιρική στρατηγική.
- Personal mentoring & stress management.
- Συμβουλευτική στη λήψη αποφάσεων για θέματα: πωλήσεων, ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ, εταιρικής προβολής.
- Διαμόρφωση οργανογράμματος και περιγραφών θέσεων εργασίας.
- Δημιουργία σύγχρονης εταιρικής ταυτότητας και στοχευμένων ενεργειών εταιρικής προβολής.
- Διαχείριση εταιρικών ιστοσελίδων, social media και δημιουργία επαγγελματικών προφίλ (Linkdin, Facebook).

Ερωτήσεις για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

- Ποιος είναι ο τρόπος αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων ανά ειδικότητα;

Παλαιότερα η αναζήτηση γινόταν κυρίως μέσω των αγγελιών σε εφημερίδες. Πλέον υπάρχουν περισσότερα μέσα αναζήτησης, όπως οι αγγελίες σε ηλεκτρονικά ταμπλό εργασίας, η αναζήτηση υποψηφίων μέσω ιστοσελίδων και οι αγγελίες σε σχολές ανώτατης εκπαίδευσης. Επίσης, μέσω του ιστοχώρου επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn οι εταιρείες μπορούν να αναζητούν και να προσελκύουν τους υποψήφιους με βάση τα κριτήρια που τους ενδιαφέρουν (πτυχία ξένων γλωσσών, προϋπηρεσία ως μάνατζερ σε γνωστούς οργανισμούς κ.ά.). Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται κυρίως όταν αναζητούν προσωπικό για υψηλόβαθμες θέσεις και ονομάζεται head hunting.

- Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων;

Αρχικά, γνωρίζοντας τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και τις γνώσεις που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος από την περιγραφή της θέσης εργασίας που έχει προηγηθεί γίνεται η πρώτη επιλογή μεταξύ των υποψηφίων.

Για την αξιολόγηση ενός υποψήφιου μία επιχείρηση μπορεί να λάβει υπόψιν της τα παρακάτω:

- Ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως χρόνια εμπειρίας, γνώση υπολογιστή, πτυχία και γνώση ξένων γλωσσών.
- Ποιοτικά - προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ικανότητα πωλήσεων, επικοινωνίας, καλής συνεργασίας, δημιουργικότητα (soft skills).

Η διαδικασία αξιολόγησης των υποψηφίων είναι συνήθως η ακόλουθη:

1. Συγκέντρωση και επιλογή κατάλληλων βιογραφικών σημειωμάτων.
2. Αρχική συνέντευξη υποψηφίων.
3. Πραγματοποίηση δεύτερης δομημένης συνέντευξης.
4. Λήψη και έλεγχος γραπτών και προφορικών συστάσεων.
5. Έλεγχος αντιγράφων σπουδών και λοιπών γνώσεων.
6. Τελική διαδικασία αξιολόγησης και υποβολή πρότασης συνεργασίας.

Τα τρία τελευταία βήματα αφορούν περισσότερο τις υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας, όπως διευθυντικά στελέχη, υπεύθυνους τμήματος κρατήσεων ή λογιστές. Για τις πιο χαμηλόβαθμες θέσεις (π.χ. σέρβις, γραμματεία) δεν είναι απαραίτητη η ενδελεχής επιβεβαίωση των διαπιστευτηρίων αλλά μόνο κάποια αποδεικτικά έγγραφα και η αποδοχή του υποψηφίου από την πλευρά της επιχείρησης (σύντομη και πιο απλή διαδικασία).

- Ποια μέθοδο εκπαίδευσης θεωρείτε κατάλληλη για έναν νέο εκπαιδευόμενο υπάλληλο ενός ξενοδοχείου; (παρουσίαση - επίδειξη, συζητήσεις, πρακτική άσκηση, παιχνίδια ρόλων, σεμινάρια, ομιλίες, προσωπική εκπαίδευση, μελέτη περίπτωσης)

Εξαρτάται από τη φιλοσοφία της επιχείρησης και το διαθέσιμο χρόνο που έχει για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Κάποιες εταιρείες θεωρούν την εκπαίδευση περιττή πολυτέλεια και υποστηρίζουν πως ο νέος εργαζόμενος θα μάθει εμπειρικά τη δουλειά μόλις ξεκινήσει να εργάζεται, ενώ άλλες επιχειρήσεις τη θεωρούν μεγάλη ανάγκη και πολύ σημαντική διαδικασία.

Η παρουσίαση - επίδειξη είναι κυρίως αποτελεσματική για τους εργαζόμενους στο σέρβις.

Οι συζητήσεις ως μέθοδος εκπαίδευσης συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ των εργαζομένων.

Η πρακτική άσκηση είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος για να μάθει ένας νέος υπάλληλος και για να βελτιωθεί ένας εργαζόμενος σε όποια θέση και αν ανήκει.

Τα παιχνίδια ρόλων μπορεί να πραγματοποιηθούν πιο σπάνια και μόνο εάν υπάρχει διαθέσιμος χρόνος. Συνήθως γίνονται μετά από κάποιο σχετικό σεμινάριο ή επίδειξη για να επιβεβαιώσει ο εξεταστής ότι ο εργαζόμενος έχει κατανοήσει αυτό που του παρουσίασε προηγουμένως (π.χ. ο εκπαιδευτής προσποιείται τον πελάτη και ο νέος εργαζόμενος πρέπει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του ή σε αυτό που του ζητείται).

Τα σεμινάρια και οι ομιλίες είναι επίσης πολύ σημαντικές μέθοδοι ιδίως για τους νέους υπαλλήλους που θα κατανοήσουν καλύτερα τι περιμένει από αυτούς η επιχείρηση. Τα σεμινάρια είναι επίσης σημαντικά για τα διευθυντικά στελέχη που αφού εκπαιδευτούν θα μπορέσουν να εκπαιδεύσουν και τους υπαλλήλους για τους οποίους είναι υπεύθυνα.

Η προσωπική εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί και να είναι αποτελεσματική, εάν ο διευθυντής μίας επιχείρησης είναι υπεύθυνος για μικρό αριθμό ατόμων (π.χ. 4-5 εργαζομένους).

Η κάθε επιχείρηση μπορεί να φτιάξει ή έχει εγχειρίδια εργασίας, τα οποία περιλαμβάνουν οδηγίες για τους εργαζομένους και τον κώδικα δεοντολογίας του ξενοδοχείου. Έτσι ο νέος εργαζόμενος θα γνωρίζει τι περιμένει η επιχείρηση και πως θα πρέπει να λειτουργήσει μέσα σε αυτή. Στο φύλλο οδηγιών μπορεί επίσης να περιλαμβάνεται το ωράριο, οι κανονισμοί για την ένδυση, τα διαλείμματα κλπ.

- Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης - μάνατζερ για να επιτύχει η επιχείρηση του;

Ο μάνατζερ ενός ξενοδοχείου δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζει όλες τις λειτουργίες και πως γίνονται όλες οι εργασίες του προσωπικού. Το σημαντικό είναι να μπορεί να εμπνεύσει το προσωπικό και να δώσει το όραμα για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου του. Εάν όμως ένας μάνατζερ έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά θα είναι αποτελεσματικός και θα μπορεί να επιτύχει στη θέση του:

1. Δυνατότητα επίλυσης σύνθετων προβλημάτων.
2. Συνεργασία με άλλους.
3. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
4. Κριτική σκέψη.
5. Ικανότητα διαπραγμάτευσης.
6. Προσανατολισμός υπηρεσιών.
7. Ικανότητα λήψης αποφάσεων.
8. Δημιουργικότητα.
9. Συναισθηματική νοημοσύνη.
10. Έλεγχος ποιότητας (The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution, Gray, A., 2016).

- Ένας ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί το προσωπικό ή να είναι απρόσωπος;

Ο ηγέτης σε μία επιχείρηση μπορεί να έχει δύο ρόλους. Ο πρώτος είναι ο ρόλος του leader που υποστηρίζει, ακούει, συμβουλεύει και διευκολύνει τους εργαζομένους του. Ο δεύτερος είναι ο ρόλος του αφεντικού - boss που ουσιαστικά διοικεί και δίνει την καθοδήγηση για να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες εργασίες και οι στόχοι της επιχείρησης.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι το καλύτερο αφού σε κάποιες περιπτώσεις ο μάνατζερ θα πρέπει να καθοδηγεί για να γίνει κάτι σωστά και άμεσα και σε άλλες περιπτώσεις θα πρέπει να βοηθάει και να υποστηρίζει τους υπαλλήλους του.

- Ποιους τρόπους παρακίνησης θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματικούς; (οικονομικοί - υλικοί ή μη οικονομικοί - ψυχολογικοί)

Οι μέθοδοι παρακίνησης ωθούν το προσωπικό σε μία καλύτερη απόδοση και φανερώνουν πως οι μάνατζερ ενδιαφέρονται για τους ανθρώπους και τα αποτελέσματα που προσφέρουν στην επιχείρηση. Οι δύο κατηγορίες παρακίνησης είναι εξίσου σημαντικές ειδικά εάν πρόκειται για ξενοδοχειακή επιχείρηση διότι:

- Οι οικονομικοί μέθοδοι αποτελούν πάντα βασικό κίνητρο και προτρέπουν τους υπαλλήλους να επιλέξουν, να εργαστούν και να παραμείνουν σε έναν οργανισμό.
- Οι ψυχολογικοί μέθοδοι είναι εξίσου σημαντικοί, ειδικά στο χώρο του τουρισμού όπου ο εργαζόμενος έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να δέχονται υποστήριξη, καθοδήγηση και επιβράβευση από τον προϊστάμενό τους, ώστε να αισθάνονται σημαντικοί και να έχουν καλή διάθεση όταν εργάζονται.

- Τι πρέπει να προσέξει ο μάνατζερ για να λειτουργεί αποδοτικά το προσωπικό του;

Αρχικά ο μάνατζερ θα πρέπει να παρουσιάζει στην περιγραφή της θέσης εργασίας ποια είναι τα καθήκοντα του κάθε εργαζόμενου. Θα πρέπει να επιβλέπει τον κάθε εργαζόμενο από λίγο, δειγματοληπτικά, ώστε να νιώθει ο υπάλληλος ότι υπάρχει έλεγχος στην επιχείρηση όπου εργάζεται. Επίσης θα πρέπει να εκπαιδεύει, να καθοδηγεί και να επιβραβεύει τους υπαλλήλους του. Ο μάνατζερ δεν πρέπει για παράδειγμα να καλεί τον εργαζόμενο στο γραφείο του μόνο όταν υπάρχει κάποιο πρόβλημα ή μόνο όταν έχει κάνει κάποιο λάθος, δηλαδή να προσελκύει τον υπάλληλό του μόνο για επίπληξη. Πρέπει να είναι διαθέσιμος και να οδηγεί το προσωπικό του.

- Θεωρείτε σημαντική την αξιολόγηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό φιλοξενίας;

Η αξιολόγηση είναι σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο, για το οποίο πρέπει να βρίσκεται χρόνος από όλες τις εταιρείες. Δεν είναι εργαλείο εκφοβισμού αλλά πυξίδα και εργαλείο ανάπτυξης. Πρέπει να αποτελεί αντικειμενική διαδικασία και βοηθάει τον εργαζόμενο να γνωρίζει και να κατανοεί τότε, που και σε τι θα αξιολογηθεί. Οι αξιολογήσεις βαθμολογούνται με συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει σε τι επίπεδο βρίσκεται και να μπορεί να βελτιωθεί όπου η βαθμολογία του είναι χαμηλότερη (π.χ. ταχύτητα και ποιότητα στην εξυπηρέτηση 9/10 αλλά ευγένεια 6/10).

- Ποιες μεθόδους αξιολόγησης θεωρείτε πιο αποτελεσματικές; (τεστ, δομημένες συνεντεύξεις, checklist, αξιολόγηση απόδοσης, αξιολόγηση 360°)

Κάθε μέθοδος αξιολόγησης αποτελεί εργαλείο για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι, η στιγμή και το περιβάλλον αποτελούν κριτήρια για τη μέθοδο που θα επιλέξει να ακολουθήσει μία εταιρεία. Δεν υπάρχουν καλές ή κακές μέθοδοι αξιολόγησης. Η

μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας, την κουλτούρα και τις γνώσεις της εταιρείας και των αξιολογητών. Οι μέθοδοι αξιολόγησης προσαρμόζονται στους χρήστες τους.

Η πιο συνηθισμένη μέθοδος είναι η checklist και το φύλλο αξιολόγησης στα οποία καταγράφονται οι βαθμολογίες, οι καλές και οι κακές προοπτικές του κάθε εργαζόμενου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. αξιολόγηση στη διάρκεια μίας καλοκαιρινής σεζόν ξενοδοχείου).

Τα τεστ γνώσεων μπορούν να φανερώσουν στην επιχείρηση το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται οι υπάλληλοι και σε ποιες δεξιότητες μπορούν να τους βοηθήσουν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση (π.χ. με σεμινάρια).

Η αξιολόγηση 360° αποτελεί πιο απαιτητική και περίπλοκη μέθοδο κατά την οποία μπορεί ακόμα και ο υφιστάμενος να ελέγξει την αποδοτικότητα του προϊσταμένου του, πολλές φορές χωρίς να έχει τις απαραίτητες γνώσεις για αυτό.

Το καλύτερο για μία επιχείρηση είναι ένα απλό σύστημα παρά ένα πιο σύνθετο ή και δαπανηρό εργαλείο που μπορεί να μην χρησιμοποιηθεί σωστά ή να χρησιμοποιηθεί μόνο μία φορά και μετά να μην είναι απαραίτητο.

Κεφάλαιο 3: Αποτελέσματα/Ευρήματα

3.1. Επιλογή προσωπικού

Η επιλογή προσωπικού είναι μια από τις κεντρικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Όταν γίνεται με ορθό τρόπο εξασφαλίζει οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο και τους συναδέλφους του, αφού επιτρέπει και προάγει την τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες εργασιακές θέσεις.

Κάθε επιχείρηση, αφού καταγράψει τις ανάγκες που έχει σε κενές θέσεις, προχωράει στην προσέλκυση και στη συνέχεια στην επιλογή υποψηφίων που θεωρεί κατάλληλους για την κάλυψη των θέσεων. Η προσέλκυση υποψηφίων αποτελεί την πρώτη επαφή της επιχείρησης με τους υποψηφίους. Οι αποφάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την στρατολόγηση εργαζομένων θεωρείται ως μία από τις πιο σημαντικές ενέργειες που γίνονται μέσα σε μια επιχείρηση.

Η επιλογή και περισσότερο τα κριτήρια με τα οποία αυτή γίνεται, διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση παρόλο που όλες επικεντρώνονται στο “ταίριασμα” του ατόμου με την θέση εργασίας. Στα ξενοδοχεία, κυριαρχεί η τάση να επικεντρώνεται το βάρος στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε προσωπικότητας (Παρασκευάς, 2000).

Απαραίτητες προϋποθέσεις για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων είναι οι εξής:

- Γνώση των απαιτήσεων της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό.
- Γνώση της εργασιακής εξέλιξης και των προαγωγών μέσα στην επιχείρηση.
- Πρόβλεψη των μελλοντικών αλλαγών βάσει της πείρας του παρελθόντος και των προσδοκιών για το μέλλον.
- Γνώση του τύπου των ανθρώπων που ταιριάζουν περισσότερο στη συγκεκριμένη θέση της επιχείρησης και που θα ανταπεξέλθουν καλύτερα στα καθήκοντά της.
- Αποφάσεις για το αν θα χρησιμοποιηθούν εσωτερικές οι εξωτερικές πηγές για την προσέλκυση υποψηφίων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Αποτελεσματική επιλογή προσωπικού

Ένας αποτελεσματικός τρόπος επιλογής προσωπικού ξεκινά πρώτα από την ίδια την επιχείρηση η οποία θα πρέπει να δώσει μια αναλυτική περιγραφή της θέσης που θέλει να καλύψει. Θα πρέπει να αναφέρει:

- Τον ακριβή τίτλο της ενδιαφερόμενης επιχείρησης, όπως αναφέρεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης.
- Τον τίτλο του προϊσταμένου στον οποίο η θέση αυτή αναφέρεται.

- Μία γενική αλλά πλήρη περιγραφή των αρμοδιοτήτων, δηλαδή των τομέων ευθύνης και εξουσίας που θα διαχειρίζεται ο εκάστοτε κάτοχος της θέσης.
- Από ποια άλλη θέση εργασίας αντικαθίσταται.
- Σε ποια συλλογικά όργανα (συμβούλια, ομάδες εργασίας, κ.λπ.) της επιχείρησης συμμετέχει.
- Με ποιες άλλες θέσεις εργασίας συνεργάζεται.
- Ποιες θέσεις εργασίας αναφέρονται σε αυτήν.
- Συνοπτικά, ποια τυπικά και ουσιαστικά προσόντα απαιτούνται για την αποτελεσματική κάλυψη της (Κελπέκης, 2007).

Μια καλή περιγραφή της θέσης εργασίας, γραπτή και καλά δομημένη, διευκολύνει τη φάση αξιολόγησης των υποψηφίων. Μετά την περιγραφή, ακολουθεί η συλλογή βιογραφικών των ενδιαφερομένων.

Συγκέντρωση βιογραφικών σημειωμάτων

Επόμενο βήμα για μια αποτελεσματική επιλογή προσωπικού αποτελεί η συλλογή βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων για την θέση εργασίας που πρέπει να καλυφθεί. Με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος εκτός από προσωπικά του στοιχεία όπως όνομα και διεύθυνση, δίνει πληροφορίες για την προϋπηρεσία, τη μόρφωσή του, τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του. Το βιογραφικό θα πρέπει να είναι καλογραμμένο, απλό και οπτικά ισορροπημένο. Μπορεί σε κάποιες περιπτώσεις να περιλαμβάνει τα δυνατά σημεία του υποψήφιου, τη θέση που επιθυμεί να καλύψει και γιατί θεωρεί πως θα ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της επιχείρησης που τον ενδιαφέρει.

Υπάρχουν αρκετές πηγές άντλησης εκπαιδευμένων υποψηφίων όπως: μέσω συστάσεων από εργαζομένους της επιχείρησης, μέσω συστάσεων από άλλους επιχειρηματίες, μέσω γραφείων διασύνδεσης εκπαιδευτικών οργανισμών, μέσω αγγελιών, μέσω καταχώρησης στην φόρμα που διατηρεί η επιχείρηση στην ιστοσελίδα της, μέσω Ημερών Καριέρας που διοργανώνουν διάφοροι φορείς, μέσω γραφείων εύρεσης εργασίας και μέσω παρόμοιων επιχειρήσεων που προβαίνουν στη μείωση προσωπικού.

Αξιολόγηση βιογραφικών σημειωμάτων

Τα βιογραφικά αποτελούν την πρώτη επαφή με τον υποψήφιο. Μέσω αυτών θα γίνει η επιλογή των υποψηφίων που θα κληθούν για συνέντευξη. Υπάρχουν στοιχεία που πρέπει οι επιχειρήσεις να προσέξουν απαραίτητα στο βιογραφικό σημείωμα των υποψηφίων όπως:

- Πληρότητα προσωπικών στοιχείων (ονοματεπώνυμο, ημερομηνία γέννησης, διεύθυνση, τηλέφωνο, στρατιωτικές υποχρεώσεις κ.λπ).
- Σπουδές και σεμινάρια.

- Περαιτέρω γνώσεις.
- Αναφορά σε επαγγελματικούς στόχους.
- Επαγγελματική προϋπηρεσία.
- Αναφορά σε μη επαγγελματικές δραστηριότητες.
- Αναφορά σε συστάσεις.

Έχοντας ως κριτήριο την περιγραφή της θέσης εργασίας, ο υπεύθυνος αξιολογεί το περιεχόμενο και τη μορφή του βιογραφικού. Επιλέγει να καλέσει για συνέντευξη τους υποψήφιους που τα βιογραφικά τους ανταποκρίνονται περισσότερο στην περιγραφή της θέσης που θέλει να καλύψει. Σε περίπτωση που τα βιογραφικά δεν έχουν υψηλό βαθμό ανταπόκρισης, ο υπεύθυνος πρέπει να επαναλάβει τη διαδικασία συλλογής βιογραφικών. Τα βιογραφικά όσων δεν επέλεξε θα πρέπει να αρχειοθετούνται αφού μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντική αναζήτηση προσωπικού.

Συνέντευξη υποψηφίων

Αφού επιλεγεί ένας μικρός αριθμός υποψηφίων, καλείται σε συνέντευξη. Ο σκοπός του βιογραφικού σημειώματος είναι να δημιουργήσει την επιθυμία να μάθει ο υπεύθυνος περισσότερα για τον υποψήφιο σε μια διαπροσωπική συνάντηση, η οποία αποτελεί τη φάση της συνέντευξης για επιλογή.

Υπάρχουν στοιχεία που θα πρέπει απαραίτητα να έχει ο υπεύθυνος που διεξάγει μια συνέντευξη επιλογής προσωπικού. Κάποια από αυτά είναι:

- Άριστη γνώση των απαιτήσεων της προσφερόμενης θέσης εργασίας.
- Αντικειμενικότητα.
- Αμεροληψία.
- Ικανότητες διερεύνησης (καλό θα ήταν να έχει γόνιμη περιέργεια).
- Ικανότητα παρατήρησης και ανάλυσης της ανθρώπινης συμπεριφοράς.
- Αυτοκυριαρχία.
- Απλότητα.
- Φιλικότητα.
- Ειλικρίνεια.

Η συνέντευξη αποτελεί μια διαπραγμάτευση από την οποία και τα δυο άτομα αναζητούν αμοιβαία οφέλη. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να έχει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες ώστε να αξιολογήσει σωστά τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε σχέση με τις ικανότητες του υποψηφίου.

Υπάρχουν αρκετοί μέθοδοι συνεντεύξεων που ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης διαχωρίζονται σε: ελεύθερη και δομημένη συνέντευξη, συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς και συνέντευξη ψυχολογικής έντασης. Αναλυτικά:

- Ελεύθερη συνέντευξη: Στη συγκεκριμένη συνέντευξη δημιουργείται ένα κλίμα πιο θετικό για τον υποψήφιο. Σκοπός της συνέντευξης είναι ο ερωτώμενος να νιώσει άνετα και να δώσει περισσότερες πληροφορίες για τον εαυτό του. Ο υποψήφιος καθορίζει τη συζήτηση, άρα ο εξεταστής δεν μπορεί να συγκρίνει τις απαντήσεις εύκολα.
- Δομημένη συνέντευξη: Στη δομημένη συνέντευξη ο εξεταστής ακολουθεί ένα προκαθορισμένο πλάνο ερωτήσεων. Χρησιμοποιείται ένα ειδικό έντυπο ερωτήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να συγκριθούν εύκολα οι απαντήσεις των ερωτώμενων. Μπορεί να περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση εικονικών προβλημάτων για να ελέγξουν τις ικανότητες του υποψήφιου και τους τρόπους αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιήσει. Συνήθως στη συγκεκριμένη συνέντευξη υπάρχει ένας οδηγός με τους τύπους απαντήσεων που θεωρούνται πιο σωστές.
- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς: Αποτελεί μια παραλλαγή της δομημένης συνέντευξης. Στις περισσότερες περιπτώσεις γίνεται περιγραφή ενός εικονικού περιστατικού και ο ερωτώμενος καλείται να αναλύσει τον τρόπο δράσης του. Σε άλλη περίπτωση το περιστατικό είναι πραγματικό και αφορά εμπειρίες και γεγονότα που έζησε ο εξεταζόμενος, δίνοντας του την ευκαιρία να δικαιολογήσει τον τρόπο αντίδρασης του και να αναφέρει εναλλακτικές λύσεις.
- Συνέντευξη ψυχολογικής έντασης: Είναι μια μέθοδος που αρκετές φορές έχει κριθεί ως "επικίνδυνη" για τις επιχειρήσεις και το άτομο που διεξάγει την συνέντευξη πρέπει να είναι έμπειρο. Ο υπεύθυνος επιδιώκει να αναγκάσει τον υποψήφιο να λάβει μια αμυντική στάση, να τον εμβάλλει σε αμηχανία ή να τον εκνευρίσει με σκοπό να διαπιστώσει πώς ενδέχεται να αντιδράσει, όταν βρεθεί κάτω από δύσκολες εργασιακές συνθήκες ή καταστάσεις γενικότερα. Εξετάζεται ο βαθμός ψυχραιμίας του και ταυτόχρονα η ικανότητα του να ανταπεξέλθει σε δύσκολες καταστάσεις.

Λήψη Απόφασης

Έπειτα από τη διαδικασία της συνέντευξης έρχεται η κρίσιμη στιγμή που θα επιλεγθεί ένας μόνο υποψήφιος. Το τελευταίο στάδιο, λοιπόν, της επιλογής εργαζομένων είναι η απόφαση να προσληφθεί ο πλέον συμβατός υποψήφιος, δηλαδή αυτός του οποίου το προφίλ είναι πλησιέστερο στις απαιτήσεις της προς κάλυψη θέσης εργασίας. Ο υπεύθυνος μπορεί να ζητήσει την γνώμη τρίτων πιο έμπειρων ατόμων για να νιώσει πιο σίγουρος για την επιλογή του.

Εκτός από την επιλογή εργαζομένων διοικητικού χαρακτήρα που η τελική επιλογή γίνεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης φιλοξενίας, την επιλογή του κατάλληλου υποψήφιου για μια θέση εργασίας την αποφασίζει ο άμεσος προϊστάμενος της προς κάλυψη θέσης, διότι αυτός πρόκειται να λογοδοτεί για τα αποτελέσματα του νέου εργαζόμενου. Αυτό σημαίνει ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να διαθέτει ικανότητες επιλογής εργαζομένων. Αν δεν τις διαθέτει μπορεί να απευθυνθεί στον υπεύθυνο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αν υπάρχει τέτοια θέση εντός της επιχείρησης, ή να απευθυνθεί σε κάποιο εξωτερικό σύμβουλο.

Τα παραπάνω ισχύουν ιδιαίτερα για τις μεσαίες, ανώτερες και ανώτατες θέσεις εργασίας στο οργανόγραμμα της επιχείρησης φιλοξενίας. Για χαμηλότερες θέσεις όπου οι προσλήψεις είναι περισσότερο μαζικές (π.χ. σερβιτόροι, καμαριέρες) η διαδικασία της πρόσληψης είναι περισσότερο απλοποιημένη.

3.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Μετά την επιλογή και την πρόσληψη, ακολουθεί η διαδικασία ενημέρωσης και τοποθέτησης του νέου εργαζομένου στην επιχείρηση φιλοξενίας. Για να έχει η επιχείρηση τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίζει την εκπαίδευση του νέου εργαζομένου ως μια δραστηριότητα που θα καθορίσει το μέλλον της. Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της εκπαιδευτικής της διαδικασίας. Αυτά είναι συνήθως τα ακόλουθα:

- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Μέθοδοι εκπαίδευσης.
- Αξιολόγηση του εκπαιδευτικού έργου.

Ο εργαζόμενος πρέπει να προσαρμοστεί όσο πιο γρήγορα γίνεται στο χώρο εργασίας του ώστε να εξασφαλισθεί η υψηλή απόδοση και η ένταξη του στην ομάδα των εργαζομένων στο τμήμα της επιχείρησης που ανήκει. Έτσι ο νέος εργαζόμενος θα πρέπει να κατανοήσει τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρηση φιλοξενίας και τις ανάγκες της μέσω της πληροφόρησης και της εκπαίδευσής του.

Ο νέος εργαζόμενος έχει αρχικά ανάγκη από πληροφόρηση για:

- Τους κανόνες και τις προσδοκίες της επιχείρησης.
- Την διαγωγή του κατά την εργασία και το εργασιακό κλίμα.
- Τον τεχνικό τομέα της εργασίας.

Η εκπαίδευση των νέων εργαζομένων πραγματοποιείται συνήθως από ένα στέλεχος που έχει οριστεί ως εκπαιδευτής, εντός ή εκτός της επιχείρησης. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα.

Τα κυριότερα προσόντα που πρέπει να έχει ένας εκπαιδευτής είναι:

- Να γνωρίζει τις εργασίες που πρέπει να εκτελούνται στο τμήμα του.
- Να είναι υπομονετικός, να διαθέτει καλούς τρόπους και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
- Να έχει καλή εμφάνιση, να είναι ευγενικός, κατανοητικός αλλά και επίμονος.
- Να είναι παρατηρητικός, εύστροφος και να γνωρίζει τους στόχους της επιχείρησης.

Για το ήδη υπαρκτό προσωπικό υπάρχουν κάποια στοιχεία που καθιστούν αναγκαία την εκπαίδευση ή επανεκπαίδευση και είναι τα εξής:

- Η αποτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της επιχείρησης.
- Οι δυσαρεστημένοι πελάτες.

- Η αργή εξυπηρέτηση.
- Το χαμηλό ηθικό.
- Οι προστριβές ανάμεσα στα τμήματα.
- Τα ατυχήματα και οι φθορές.
- Το ανίκανο ή απροετοίμαστο για προσαρμογή σε αλλαγές προσωπικό.

Μέθοδοι εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση βοηθάει τους νέους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις γνώσεις τους ώστε να αντιμετωπίζουν ευκολότερα τα διάφορα προβλήματα που μπορεί να συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η εκπαίδευση του νέου προσωπικού στις επιχειρήσεις φιλοξενίας έχει μεγάλη σημασία και μπορεί να εξασφαλίσει την επιτυχία μίας επιχείρησης αφού το προσωπικό της έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες και πρέπει να λειτουργεί άριστα. Στις επιχειρήσεις φιλοξενίας που αδυνατούν να εκπαιδεύσουν οι ίδιες τους νέους εργαζομένους τους, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθήσουν μαθήματα ή σεμινάρια εκτός του χώρου της επιχείρησης.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να βασίζεται και να εστιάζει στα εξής:

- Απόκτηση απαραίτητων γνώσεων.
- Ανάπτυξη επαγγελματικών σχέσεων.
- Ανάπτυξη τεχνικών ικανοτήτων.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που θα βοηθήσουν να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, είναι:

Εντός της επιχείρησης:

- Παρουσίαση - επίδειξη, όπου ο εκπαιδευτής δείχνει τον τρόπο που γίνεται η εργασία στον εκπαιδευόμενο εργαζόμενο.
- Πρακτική άσκηση, όπου ο εργαζόμενος υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή προσπαθεί να εκτελέσει την εργασία του.
- Συζητήσεις, ώστε να λυθούν τυχόν απορίες των εργαζομένων σε σχέση με την επιχείρηση και τον ρόλο τους σε αυτήν.
- Επιχειρησιακά παιχνίδια ρόλων, όπου οι εργαζόμενοι μπαίνουν στο ρόλο των συναδέλφων τους και προσπαθούν να λύσουν εικονικά προβλήματα της επιχείρησης που τους παρουσιάζει ο υπεύθυνος εκπαιδευτής.
- Ενδοεπιχειρησιακά εκπαιδευτικά σεμινάρια που συμμετέχει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, συνήθως μέχρι 30 άτομα σε κάθε σεμινάριο.
- Distance ή e-learning, συνήθως μέσω πλατφόρμας στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, μέθοδος ιδιαίτερα χρήσιμη για τη βελτίωση γνώσεων στις ξένες

γλώσσες ή την χρήση προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως ένα σύστημα κρατήσεων.

Εκτός της επιχείρησης:

- Σεμινάρια σε ειδικές σχολές και εγκαταστάσεις εκτός της επιχείρησης, για να αποκτήσουν περισσότερες γνώσεις για την θέση εργασίας τους οι εργαζόμενοι.
- Ομιλίες, από ειδικούς του επαγγέλματος που θα συμβουλεύσουν σωστά το νέο προσωπικό.
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή εκτός το χώρου εργασίας για εμπάθυνση στο αντικείμενο.
- Μελέτη περίπτωσης εικονικής επιχείρησης, που δόθηκε στον εργαζόμενο από τον υπεύθυνο, για να τη μελετήσει και να εντοπίσει λύσεις στα εικονικά προβλήματά της.
- Coaching και mentoring, που συνήθως απευθύνονται σε διευθυντικά στελέχη που θα επωμιστούν το μεγάλο βάρος της επιτυχίας ή αποτυχίας της επιχείρησης και ενισχύονται ατομικά σε θέματα όπως διοίκηση, καθοδήγηση, stress management κ.ά.

Για να είναι αποτελεσματική η πρακτική εκπαίδευσή του εργαζομένου στον χώρο εντός της επιχείρησης, θα πρέπει να ακολουθηθεί ένα πλάνο που περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

- Προετοιμασία: Ο εργαζόμενος πρέπει να νιώσει άνετα και να ενδιαφερθεί για τα καθήκοντά του. Σε αυτό το στάδιο καταλαβαίνει ότι τα καθήκοντα του είναι πιο εύκολα από ό,τι πίστευε στην αρχή.
- Παράδοση: Σε αυτό το σημείο αναπτύσσεται και του παρουσιάζεται η σειρά και ο τρόπος πραγματοποίησης των καθηκόντων του.
- Εφαρμογή: Ο νέος εργαζόμενος πραγματοποιεί τα καθήκοντά του, έχοντας δίπλα του τον εκπαιδευτή που τον συμβουλεύει και τον διορθώνει.
- Δοκιμασία: Στο τελικό στάδιο ο εργαζόμενος εκτελεί τις εργασίες του χωρίς βοήθεια υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή.

3.3 Ηγεσία και παρακίνηση εργαζομένων

Ηγέτης

Ο ηγέτης - μάνατζερ της επιχείρησης φιλοξενίας είναι το άτομο που επηρεάζει το προσωπικό και τους άλλους προϊσταμένους ώστε να φέρουν σε πέρας τους στόχους της επιχείρησης. Συζητάει και συμβουλεύει τους εργαζομένους άρα θα πρέπει να αποτελεί παράδειγμα και πρότυπο για αυτούς. Θα πρέπει να διατηρεί άριστες σχέσεις με όλους, να οργανώνει και να οδηγεί την ομάδα των εργαζομένων σε θετικά αποτελέσματα.

Για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση, ο μάνατζερ της επιχείρησης πρέπει να δείχνει θάρρος και να μην φοβάται να δοκιμάζει καινοτόμες τακτικές, αν πιστεύει πως θα ωφελήσουν την ομάδα του. Πρέπει να βασίζεται στο όραμα που έχει για την επιτυχία της επιχείρησης και να το μεταδίδει στο προσωπικό.

Κάποια από τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ικανός ηγέτης είναι:

- Φυσικά χαρακτηριστικά, όπως προσεγμένη εμφάνιση και ενεργητικότητα.
- Προσωπικά χαρακτηριστικά: ενθουσιασμός, επιμονή και αυτοπεποίθηση.
- Κοινωνικά χαρακτηριστικά που θα τον βοηθήσουν στη σχέση του με το προσωπικό, δηλαδή πνεύμα συνεργασίας, ικανότητα να διοικεί, να συμβουλεύει και να εμπνέει.
- Χαρακτηριστικά σε σχέση με την εργασία του: να είναι ικανός, οραματιστής, επινοητικός, να είναι θετικός και να μην φοβάται να παίρνει πρωτοβουλίες.

Το καλό μάνατζμεντ στις επιχειρήσεις φιλοξενίας εξασφαλίζει την τάξη και άρα τη σωστή λειτουργία, καλή ποιότητα και εξυπηρέτηση. Ο μάνατζερ θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται ώστε να είναι ανοδική και η πορεία της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν στη βελτίωση του είναι:

- η αυτογνωσία,
- η συνεχής ενημέρωση,
- η διανοητική ταύτιση,
- η αντικειμενικότητα.

Κίνητρα εργαζομένων

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, με σημαντικότερους τα κίνητρα που δέχονται από την επιχείρηση και τον ηγέτη - μάνατζερ. Εκείνος, θα πρέπει να κατανοεί τα αίτια της ανθρώπινης συμπεριφοράς και να γνωρίζει πως να προκαλέσει το ενδιαφέρον των εργαζομένων του για την εργασία. Γνωρίζοντας την προσωπικότητά τους, ο ηγέτης μπορεί να εφαρμόσει τις μεθόδους παρακίνησης που θα κρίνει πιο αποτελεσματικές για κάθε εργαζόμενο.

Η συνεχής αλληλεπίδραση του προσωπικού με τους πελάτες, είναι αναπόφευκτη στις επιχειρήσεις φιλοξενίας. Για να αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την πελατεία με ευγένεια και ευχάριστη συμπεριφορά, ο ηγέτης θα πρέπει να φροντίσει να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Η ικανοποίηση των αναγκών, δηλαδή τα κίνητρα που τους δίνει, θα τους ωθήσουν να εργαστούν πρόθυμα.

Για την υποκίνηση των εργαζομένων η τιμωρία δεν είναι τόσο αποτελεσματική όσο είναι η αμοιβή. Έτσι, οι παράγοντες παρακίνησης θα πρέπει να είναι θετικοί και να ωθούν τον εργαζόμενο στην εργασία για την ικανοποίηση κάποιου στόχου. Οι παράγοντες μπορεί να είναι οικονομικοί (χρηματική αμοιβή) ή μη οικονομικοί (ψυχολογική παρακίνηση, αναγνώριση ικανοτήτων).

Οικονομικοί παράγοντες:

- Μισθός, το συμφωνημένο χρηματικό ποσό που καταβάλλεται από τον εργοδότη συνήθως μηνιαία για την παρεχόμενη εργασία.
- Αύξηση στη συμφωνημένη χρηματική αμοιβή, λόγω της ικανότητας και αποτελεσματικότητας που επέδειξε ο εργαζόμενος.
- Επιπλέον αμοιβή - bonus: προσφέρεται, συνήθως αυθόρμητα, μετά από σημαντική προσπάθεια ή επιτυχία και παρακινεί τον εργαζόμενο να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του αφού νιώθει ευχαριστημένος από τον εαυτό του και την επιχείρηση.
- Προαγωγή, δηλαδή η αναβάθμιση της εργασιακής θέσης που κερδίζει ένας πρόθυμος και επιτυχημένος εργαζόμενος.

Μη οικονομικοί παράγοντες:

- Συμμετοχή στη διοίκηση και στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ενεργά και επιτυχημένα μέλη μίας ομάδας.
- Αναγνώριση του έργου τους: μπορεί να είναι από έπαινος έως προαγωγή από τον εργοδότη και κάνει τον εργαζόμενο να αισθανθεί ικανοποίηση.
- Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, δηλαδή οι καλές συνθήκες εργασίας, ο κατάλληλος εξοπλισμός και η υγιεινή του χώρου.
- Ικανοποίηση κατά την πραγματοποίηση της εργασίας: η εργασία να έχει σχεδιαστεί σωστά, να εμπλουτίζεται με νέα καθήκοντα, να υπάρχει δυνατότητα συνεργασίας σε κάποιες περιπτώσεις και να περιορίζεται η μονοτονία.
- Σεβασμός μεταξύ των συναδέλφων, συνεργασία, κατανόηση και εμπιστοσύνη.

3.4 Αξιολόγηση Εργαζομένων

Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στη συγκεκριμένη λειτουργία ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την απόδοση του και την ανταπόκριση που έχει στους στόχους που έχουν ανατεθεί από την επιχείρηση φιλοξενίας. Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σε αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Όμως, αν η αξιολόγηση πραγματοποιηθεί με σωστό τρόπο, η σημασία της για τις επιχειρήσεις φιλοξενίας θα είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει με τέτοιους τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη ιδεών των εργαζομένων και να τους παρακινήσει στην υλοποίησή τους. Οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι οι εξής:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζομένου.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.
- Ανατροφοδότηση - αναπληροφόρηση εργαζομένου.
- Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.
- Διαπίστωση τυχόν ατελειών στην οργάνωση και τη διοίκηση.
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για τις προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους στις αξιολογήσεις.

Ο εργαζόμενος θα πρέπει να αξιολογείται με βάση την επίτευξη των στόχων που έχουν ανατεθεί σε αυτόν από τον προϊστάμενο. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων (X. Κανελλόπουλος, 2001).

Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης είναι τα τεστ, η δομημένη συνέντευξη, αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα, το «checklist» και η αξιολόγηση 360 μοιρών.

Τα τεστ. Τα τεστ μπορεί να είναι γνώσεων, δεξιοτήτων ή ψυχολογικά. Μπορεί να απευθύνονται στην περιγραφή ενός περιστατικού ή στην αναπαράστασή του. Αξιολογείται έτσι ο τρόπος αντιμετώπισής του, ο βαθμός ψυχραιμίας του και η αποτελεσματικότητά του σε καταστάσεις κρίσεων. Τα ψυχολογικά τεστ εξετάζουν κυρίως την ψυχολογική επίδραση και την πίεση που νιώθουν στο χώρο της εργασίας.

Η δομημένη συνέντευξη. Η δομημένη συνέντευξη δημιουργεί μια επαφή ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο υπεύθυνος που διεξάγει την συνέντευξη να συλλέγει πληροφορίες για την προσωπικότητα, τα κίνητρα και τις σκέψεις του εργαζομένου. Χρησιμοποιείται ένα ειδικό έντυπο ερωτήσεων. Μπορεί να περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την επίλυση εικονικών προβλημάτων για να ελέγξουν τις ικανότητες του εργαζόμενου και τους τρόπους αντιμετώπισης που θα χρησιμοποιήσει.

Η αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα. Στη συγκεκριμένη αξιολόγηση δεν συγκρίνεται ο εργαζόμενος με τους συναδέλφους του, ούτε συγκρίνεται η απόδοση του με των συναδέλφων του. Είναι ένα σύστημα αξιολόγησης που στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση αυτά τα πρότυπα. Τα απόλυτα πρότυπα διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα.

Η "checklist". Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής απαντάει με ναι ή όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στην περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε έχουμε τη μέθοδο του Σταθμισμένου Καταλόγου - Weighted Checklist (Mathis-Jackson, 2000, Byars-Rue, 2003).

Η μέθοδος αυτή “κατασκευάζεται” από άτομα που γνωρίζουν καλά την υπό κρίση εργασία. Τα άτομα που αναπτύσσουν το σύστημα αυτό καταγράφουν προτάσεις οι οποίες περιγράφουν συμπεριφορές που μπορούν να παρουσιαστούν σε αυτόν τον τύπο εργασίας. Στη συνέχεια, κάθε πρόταση αξιολογείται από μια ομάδα ανθρώπων, για το πόσο ευνοϊκή ή δυσμενής είναι για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας αυτής. Αυτή η αξιολόγηση των προτάσεων γίνεται με βάση μια κλίμακα επτά σημείων, όπου οι χαμηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις μη ευνοϊκές βαθμολογίες και οι υψηλές αξίες αντιπροσωπεύουν τις ευνοϊκές.

Όταν οι αξιολογητές δεν συμφωνούν μεταξύ τους, για το πόσο ευνοϊκή είναι μια πρόταση για την επιτυχημένη απόδοση, τότε η πρόταση αυτή παραλείπεται από τον κατάλογο. Όσες προτάσεις παραμένουν στον κατάλογο σταθμίζονται, ώστε η κάθε μία να λάβει μια ιδιαίτερη σχετική βαρύτητα. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το σύστημα αυτό οι αξιολογητές παίρνουν έναν τελικό κατάλογο, ο οποίος έχει έναν αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη ή επίπεδα συμπεριφοράς για το ειδικό έργο ή για μία κατηγορία έργων. Στον κατάλογο, όμως, αυτόν δεν περιέχεται η βαρύτητα που δόθηκε στην κάθε πρόταση. Ο αξιολογητής τσεκάρει τις προτάσεις που περιγράφουν καλύτερα τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια, ο κατάλογος με τις τσεκαρισμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων και τέλος βρίσκεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων (Κανελλόπουλος, 1979).

Αξιολόγηση 360 Μοιρών. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια ιδιαίτερη εξέλιξη στον τομέα της αξιολόγησης των εργαζομένων. Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μια νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα «Αξιολόγηση 360 Μοιρών», βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τις συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζόμενου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφιστάμενους του, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, σε ορισμένες περιπτώσεις και από τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφόσον ο εργαζόμενος έχει

κάποια σχέση με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό δίνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο εργαζόμενο από όλες τις οπτικές γωνίες.

Υπάρχουν βέβαια και συγκριτικές μέθοδοι αξιολόγησης. Συγκρίνεται η συνολική απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση.

- Η κατάταξη, όταν δηλαδή χρησιμοποιείται η συγκεκριμένη μέθοδος, οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους.
- Η κατάταξη σε ζευγάρια, όπου σε αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια εργαζομένων και στη συνέχεια ο υπεύθυνος αξιολογεί ποιους εργαζόμενους ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Έτσι η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός ή αυτή επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι.
- Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής στην οποία ο υπεύθυνος είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μία από τις κατηγορίες απόδοσης.

Στόχοι της αξιολόγησης

Οι κύριοι στόχοι της αξιολόγησης είναι η μεταβολή της αμοιβής ενός εργαζομένου, η σταδιοδρομία του μέσα στην επιχείρηση και η κάλυψη τυχόν αναγκών εκπαίδευσης. Στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχει άμεση σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση απόδοσης και στην αύξηση του μισθού ενός εργαζομένου (King, 1989). Καλώς ή κακώς υπάρχουν διάφοροι λόγοι οι οποίοι εξηγούν αυτήν την φαινομενική παράληψη. Εφόσον με μια θετική αξιολόγηση υπάρχει αύξηση του μισθού, δεν θα έπρεπε με μια αρνητική αξιολόγηση να υπάρχει τυχόν μείωση, σε περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν θα απολυθεί. Όταν ένας εργαζόμενος λαμβάνει συνεχώς θετικές αξιολογήσεις περιμένει σύντομα να προαχθεί και αντίστοιχα αν ένας εργαζόμενος λαμβάνει συχνά αρνητικές αξιολογήσεις θα έπρεπε να περιμένει πως σε σύντομο χρονικό διάστημα θα απολυθεί.

Αποτυχία της αξιολόγησης

Η αποτυχία της αξιολόγησης μπορεί να οφείλεται σε κάποιον ή σε πολλούς από τους παρακάτω λόγους:

- Οι προϊστάμενοι μπορεί να μην έχουν αρκετή πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση των υφισταμένων τους.
- Τα πρότυπα απόδοσης μπορεί να μην είναι ξεκάθαρα.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους τη διαδικασία της αξιολόγησης.
- Ο εργαζόμενος δεν έχει αναπληροφόρηση για την απόδοση και την εξέλιξή του.

- Η απόδοση των εργαζομένων δεν ανταμείβεται αρκετά ή δεν υπάρχει αρκετή παρακίνηση από την πλευρά των μάνατζερ.
- Η μέθοδος αξιολόγησης είναι σύνθετη και έτσι είναι δύσκολο να λειτουργήσει.
- Τα στελέχη δεν είναι ειλικρινή ή δεν έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση.

Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα/Προτάσεις

Πέντε κύρια συμπεράσματα μέσω της δευτερογενούς έρευνας

Κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνάς μου και με την ολοκλήρωσή της κατέληξα στα εξής πέντε σημαντικά συμπεράσματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με τη σημασία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τους εργαζόμενους της βιομηχανίας φιλοξενίας:

- Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική υποστήριξη των εργαζομένων στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

Η κάθε εταιρεία στη βιομηχανία φιλοξενίας έχει συγκεκριμένους στόχους τους οποίους θέλει να κατακτήσει. Με το κατάλληλο μανατζμεντ η παραγωγικότητα των εργαζομένων μπορεί να αυξηθεί και έτσι οι στόχοι των επιχειρήσεων να πραγματοποιούνται πιο εύκολα.

Μία επιχείρηση πάντα θα έχει ως στόχο να είναι κερδοφόρα, αλλά ίσως επιζητεί και άλλες επιτυχίες όπως: περισσότερη αναγνώριση, μεγαλύτερη φιλικότητα του προσωπικού προς τον πελάτη ή και βελτίωση της υποδομής της. Το προσωπικό, που ελέγχεται από τον τομέα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, θα πρέπει να γνωρίζει και να κατανοεί αυτούς τους στόχους.

Σε μία επιχείρηση φιλοξενίας που οι εργαζόμενοι είναι ενημερωμένοι, κατάλληλα εκπαιδευμένοι και παρακινημένοι με σωστό τρόπο από τους ανωτέρους τους, θα υπάρχει και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την κατάσταση και την πορεία της. Το προσωπικό θα επιζητεί την επιτυχία και την κερδοφορία της επιχείρησης και θα πραγματοποιεί τους στόχους της με ευχαρίστηση.

- Η σωστή επιλογή των Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να διεξάγεται με αυστηρά αντικειμενικές και σύγχρονες διαδικασίες για να καλυφθούν οι ανάγκες στελέχωσης της εταιρίας.

Ένας υποψήφιος μπορεί να φαντάζει ικανός και κατάλληλος για μία θέση αλλά αυτό δεν είναι αρκετό. Αφού ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις στο χρονικό διάστημα που μόνο παραμένει να ληφθεί η τελική απόφαση για τη νέα πρόσληψη από τους υπεύθυνους, θα πρέπει να εξεταστούν όλα τα στοιχεία που έχουν συγκεντρωθεί σε σχέση με τους ερωτώμενους.

Το προφίλ του υποψήφιου θα πρέπει να είναι το πλησιέστερο στις απαιτήσεις της προς κάλυψη θέσης εργασίας και ο χαρακτήρας του να ικανοποιεί την επιχείρηση. Ο εργαζόμενος που θα προσληφθεί τελικά, πρέπει να μπορεί να κατανοεί και να θέλει να συμβάλει στην πραγματοποίηση των μακροχρόνιων στόχων της επιχείρησης.

- Η στοχευμένη εκπαίδευση των εργαζομένων παρακινεί το προσωπικό ώστε να επιτευχθεί η άριστη απόδοση σύμφωνα με τα επιχειρησιακά πρότυπα.

Σε μία επιχείρηση φιλοξενίας οι πελάτες έρχονται σε συνεχή επαφή με το προσωπικό που τους εξυπηρετεί, όπως η υποδοχή και το σέρβις. Οι εργαζόμενοι που τοποθετούνται σε τέτοιες θέσεις θα πρέπει να είναι εκπαιδευμένοι σωστά, προσεγμένοι εμφανισιακά και να έχουν ευπρεπή συμπεριφορά.

Το προσωπικό θα πρέπει να γνωρίζει με ποιον τρόπο να μιλάει και να φέρεται μπροστά σε έναν πελάτη για να τον αφήνει ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες του. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εκπαίδευσης που λαμβάνεται από τον εκπαιδευτή και τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της επιχείρησης φιλοξενίας. Οι μέθοδοι εκπαίδευσης εξαρτώνται από τη φιλοσοφία της κάθε επιχείρησης και έχουν ως σκοπό να εξοικειώσουν περισσότερο τους εργαζομένους με τους πελάτες.

- Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) πρέπει να αποτελεί πολιτική της επιχείρησης καθώς οι εργαζόμενοι της μεταφέρουν τη θετική ή αρνητική ψυχολογία τους και στους πελάτες.

Οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις φιλοξενίας δεν έχουν πάντα προκαθορισμένες ώρες και ημέρες εργασίας. Μπορεί να χρειαστεί να εργαστούν πολλές ημέρες την εβδομάδα, έχουν πολλές ευθύνες και διαφορετικές κάθε φορά υποχρεώσεις. Αυτό μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ψυχολογία και να κουράσει τους εργαζόμενους που επιδιώκουν την ικανοποίηση εντός και εκτός του χώρου εργασίας τους.

Η επιχείρηση θα πρέπει να είναι έτοιμη να δώσει στο προσωπικό της τα κατάλληλα κίνητρα που θα προκαλέσουν τον ενθουσιασμό του για εργασία και θα βελτιώσουν την ψυχολογική του κατάσταση. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι από κοινωνικές και ψυχολογικές ανταμοιβές έως και ευκαιρίες για την ανάπτυξη της καριέρας τους.

- Τα μη οικονομικά κίνητρα (εργασιακό περιβάλλον, ευκαιρίες εξέλιξης, εκπαίδευση εργαζομένων) μακροπρόθεσμα παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους σε σχέση με τα αμιγώς οικονομικά κίνητρα.

Η χρηματική αμοιβή παίζει σημαντικό ρόλο κατά το στάδιο της επιλογής επαγγέλματος και κατά τους πρώτους μήνες της εργασίας σε μία νέα θέση. Μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, ο εργαζόμενος συνηθίζει στη ρουτίνα της εργασίας του και η παραγωγικότητά του μπορεί να μειωθεί. Για να αποφευχθεί αυτό, η επιχείρηση πρέπει να προβλέψει την καλή ψυχολογική υγεία και τη σωστή αντιμετώπιση του εργαζομένου στο χώρο εργασίας του και σε σχέση με τα υπόλοιπα στελέχη της.

Ο εργαζόμενος είναι πιθανότερο να παραμείνει στην επιχείρηση που εργάζεται εάν οι συνθήκες και το περιβάλλον είναι ευχάριστα και τον βοηθούν να εξελίξει τις ικανότητες και τις γνώσεις του. Η ποιότητα και η παραγωγικότητά του θα αναπτυχθούν μέσω της εργασίας του σε έναν χώρο που η αξία του αναγνωρίζεται.

Πέντε κύρια συμπεράσματα μέσω της πρωτογενούς έρευνας

Κατά την πρωτογενή μου έρευνα κατέληξα στα εξής πέντε σημαντικά συμπεράσματα. Αυτά σχετίζονται κυρίως με τον τρόπο λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις επιχειρήσεις και ειδικότερα στη βιομηχανία φιλοξενίας:

- Με την περιγραφή της θέσης εργασίας που έχει προηγηθεί γίνεται η πρώτη επιλογή μεταξύ των υποψήφιων για μία θέση εργασίας.

Η επιχείρηση πρέπει αρχικά να δώσει τα χαρακτηριστικά που θεωρεί απαραίτητα για έναν υποψήφιο στους υπεύθυνους συνεργάτες που έχουν αναλάβει να συλλέξουν βιογραφικά και να βρουν τους κατάλληλους υποψήφιους για τη θέση εργασίας.

Αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να είναι:

- Ποσοτικά χαρακτηριστικά, όπως χρόνια εμπειρίας, γνώση χειρισμού υπολογιστή, πτυχία και γνώση ξένων γλωσσών.
- Ποιοτικά - προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως ικανότητα πωλήσεων, επικοινωνίας, καλής συνεργασίας, δημιουργικότητα (soft skills).

Έτσι, οι υπεύθυνοι θα αποκλείσουν τους υποψήφιους που δεν έχουν, για παράδειγμα, το ζητούμενο πτυχίο και θα συγκεντρώσουν τους υποψήφιους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

- Μέσω του ιστοχώρου επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn οι επιχειρήσεις μπορούν να αναζητούν και να προσελκύουν τους υποψήφιους εργαζομένους με βάση τα κριτήρια που τους ενδιαφέρουν (πτυχία ξένων γλωσσών, προϋπηρεσία ως μάνατζερ σε γνωστές επιχειρήσεις φιλοξενίας κ.ά.).

Αρχικά, στην περιγραφή εργασίας που έχει συντάξει η επιχείρηση φιλοξενίας, περιλαμβάνονται τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και οι γνώσεις που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος για τη θέση εργασίας που θα καλυφθεί. Στη συνέχεια, οι υπεύθυνοι αναζήτησης υποψηφίων, μέσω του LinkedIn μπορούν να αναζητήσουν άτομα με τα χαρακτηριστικά που τους ενδιαφέρουν, να συγκεντρώσουν τους υποψήφιους που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και να τους προσελκύσουν. Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται κυρίως όταν οι επιχειρήσεις αναζητούν προσωπικό για υψηλόβαθμες θέσεις και ονομάζεται head hunting.

- Το σημαντικό για έναν μάνατζερ είναι να μπορεί να εμπνεύσει το προσωπικό και να δώσει το όραμα για την καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου του.

Ο μάνατζερ σε μία επιχείρηση φιλοξενίας μπορεί να έχει το ρόλο του αρχηγού - leader και του αφεντικού - boss. Ο αρχηγός υποστηρίζει, ακούει, συμβουλεύει και διευκολύνει τους εργαζομένους του. Το αφεντικό διοικεί και δίνει την καθοδήγηση για να πραγματοποιηθούν άμεσα οι απαραίτητες εργασίες και οι στόχοι της επιχείρησης.

Εάν ο μάνατζερ είναι διαθέσιμος, διοικεί και παρακινεί το προσωπικό του σωστά, δηλαδή αποτελεί συνδυασμό αρχηγού και αφεντικού, θα εμπνεύσει τους εργαζομένους του να ενδιαφερθούν για την επιχείρηση και να βοηθήσουν στην πραγματοποίηση των στόχων της.

- Η αξιολόγηση είναι σημαντικό και απαραίτητο εργαλείο, για το οποίο πρέπει να βρίσκεται χρόνος από όλες τις επιχειρήσεις.

Η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί αντικειμενική διαδικασία και θα πρέπει ο εργαζόμενος να γνωρίζει και να κατανοεί πότε, που και σε τι θα αξιολογηθεί. Η μέθοδος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τον τρόπο λειτουργίας, την κουλτούρα και τις γνώσεις της εταιρείας και των αξιολογητών. Οι αξιολογήσεις βαθμολογούνται με συγκεκριμένη μονάδα μέτρησης ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει σε τι επίπεδο βρίσκεται και να μπορεί να βελτιωθεί.

Ο εργαζόμενος σε μία επιχείρηση φιλοξενίας πρέπει να αξιολογείται με βάση τους στόχους που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενό του ή από την

επιχείρηση. Αφού οι στόχοι οριστούν, είναι ανάγκη να παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων και κάθε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης.

- Το καλύτερο για μία επιχείρηση φιλοξενίας είναι ένα απλό σύστημα αξιολόγησης.

Κάθε μέθοδος αξιολόγησης αποτελεί εργαλείο για την επιχείρηση. Οι άνθρωποι, η στιγμή και το περιβάλλον αποτελούν κριτήρια για τη μέθοδο που θα επιλέξει να ακολουθήσει μία επιχείρηση. Δεν υπάρχουν καλές ή κακές μέθοδοι αξιολόγησης, όμως μία πιο απλή μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά σε όλες τις επιχειρήσεις.

Η πιο συνηθισμένη και απλή μέθοδος είναι η συμπλήρωση φύλλου αξιολόγησης, στο οποίο καταγράφονται οι βαθμολογίες, οι καλές και οι κακές προοπτικές του κάθε εργαζόμενου για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. αξιολόγηση στη διάρκεια μίας καλοκαιρινής σεζόν ξενοδοχείου).

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι αξιολόγησης που μπορεί να αποδειχθούν χρονοβόρες ή περίπλοκες για μία επιχείρηση φιλοξενίας με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, όπως η αξιολόγηση 360° που είναι μία πιο απαιτητική μέθοδος και τα αποτελέσματά της δεν είναι πάντα ακριβή.

Προτάσεις

Κατά τη διάρκεια της έρευνάς μου κατέληξα σε τέσσερις προτάσεις που μπορούν να βοηθήσουν το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας να αντιμετωπίζουν το προσωπικό με τρόπο που θα συντελέσει στην αύξηση της παραγωγικότητάς του. Επίσης διατύπωσα και δύο προτάσεις που σχετίζονται με τη βελτίωση της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μία επιχείρηση φιλοξενίας.

- Οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις φιλοξενίας πρέπει να εκπαιδεύονται τακτικά και εστιασμένα στο αντικείμενο εργασίας τους.

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό στάδιο και καθήκον της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις υποχρεώσεις της θέσης εργασίας τους. Εάν δεν εκπαιδευτούν σωστά το κόστος, οικονομικό και παραγωγικό, θα είναι μεγάλο για την επιχείρηση. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να φροντίσει το προσωπικό να έχει περάσει από εκπαίδευση ώστε η πιθανότητα λαθών και αποτυχίας επίτευξης των στόχων της επιχείρησης να είναι μειωμένη.

Υπάρχουν πολλοί μέθοδοι εκπαίδευσης που μπορούν να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι για να προετοιμάσουν το προσωπικό τους αλλά πάντα θα πρέπει να το εκπαιδεύουν και εντός της επιχείρησης. Η πρακτική άσκηση και οι προσομοιώσεις στο χώρο και τη θέση εργασίας, κρίνονται πιο αποτελεσματικές σε σχέση με την αποκλειστική εξωτερική εκπαίδευση. Η καλύτερη μετάδοση γνώσεων, εμπειρίας και καλής συμπεριφοράς προς τους πελάτες είναι δυνατόν να επιτευχθεί ευκολότερα με τον τρόπο αυτό. Τέλος, με την άσκηση το προσωπικό θα εξοικειωθεί περισσότερο με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης και θα αυξήσει την παραγωγικότητά του.

- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να προσφέρουν δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης στο προσωπικό τους σύμφωνα με τις ικανότητες των εργαζομένων.

Στη βιομηχανία φιλοξενίας υπάρχουν πολλές και καθορισμένες θέσεις οι οποίες καλύπτονται κάθε φορά από το ανάλογο προσωπικό. Υπάρχει δηλαδή δυνατότητα εργασιακής εξέλιξης, όπως προαγωγές και αυξήσεις, που μπορούν κάθε φορά να δίνονται στους εργαζομένους που ανταποκρίθηκαν καλύτερα στις απαιτήσεις της επιχείρησης φιλοξενίας.

Οι εργαζόμενοι λειτουργούν καλύτερα και είναι περισσότερο παραγωγικοί όταν παρακινούνται σωστά από την επιχείρηση. Μία προαγωγή σε θέση με περισσότερες ευθύνες, μία χρηματική αύξηση για έναν ικανό υπάλληλο ή ακόμα ένα ρεπό μετά από επιτυχία ή επίτευξη ενός δύσκολου στόχου, θα προκαλέσουν μεγαλύτερη όρεξη για εργασία και ακόμα καλύτερες επιδόσεις. Η προαγωγή μπορεί να βοηθήσει στην ανάδειξη ενός υπαλλήλου και να τον ωθήσει σε μελλοντικές επιτυχίες. Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση αλλά και το ικανότερο προσωπικό θα έχουν κέρδος.

- Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν και τις ιδέες των εργαζομένων τους, καθώς αυτοί αφογκράζονται καθημερινά τις ανάγκες των πελατών τους.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης αποτελεί έναν πολύ σημαντικό μη οικονομικό παράγοντα παρακίνησης. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι νιώθουν ενεργά μέλη της ηγετικής ομάδας της επιχείρησης και συνδέονται περισσότερο μαζί της. Διευκολύνεται επίσης η κατανόηση του τρόπου λειτουργίας και η υιοθέτηση της κουλτούρας της επιχείρησης.

Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να εκφέρουν άποψη σε σχέση με την επιχείρηση που εργάζονται και να τη βοηθήσουν να λύσει τυχόν διλήμματα που αντιμετωπίζει, αυξάνουν την παραγωγικότητά τους και πραγματοποιούν ευκολότερα τους προσωπικούς τους στόχους αλλά και αυτούς της επιχείρησης. Έτσι υπάρχουν λιγότερες πιθανότητες παραπόνων, απουσιών ή παραίτησης λόγω δυσαρέσκειας. Τέλος, η άποψή τους μπορεί να κριθεί κρίσιμη για την επίλυση προβλημάτων της επιχείρησης και την ανάδειξη νέων προβλημάτων που δεν είχαν παρατηρηθεί στο παρελθόν.

- Η αξιολόγηση απόδοσης προάγει την αντικειμενικότητα της επιχείρησης και των αποφάσεών της, ειδικά σε ξενοδοχεία με μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Η αξιολόγηση αποτελεί μία σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την απόδοση και την ανταπόκρισή τους στους στόχους που έχουν ανατεθεί από την επιχείρηση. Οι κύριοι στόχοι της αξιολόγησης είναι η μεταβολή της αμοιβής ενός εργαζομένου, η σταδιοδρομία του μέσα στην επιχείρηση και η κάλυψη αναγκών εκπαίδευσης.

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, και συγκεκριμένα για την προσπάθεια που δαπανάται σε αυτή, την ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων και προϊσταμένων ή στην αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της. Παρόλα αυτά θα πρέπει να πραγματοποιείται, ειδικά σε επιχειρήσεις φιλοξενίας με μεγάλο αριθμό εργαζομένων, ώστε οι αποφάσεις που

σχετίζονται με το προσωπικό να είναι αντικειμενικές και δίκαιες (π.χ. περισσότερη εκπαίδευση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου).

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να στελεχώνεται από κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως διοικητική λειτουργία θα πρέπει να υποστηρίζει τα συμφέροντα των εργαζομένων, να διατηρεί ισορροπίες μέσα στον οργανισμό και ταυτόχρονα να εξυπηρετεί τους επιχειρηματικούς στόχους (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2002:18).

Για να επιτευχθούν τα παραπάνω, οι συνεργάτες που αποτελούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να είναι σωστά προετοιμασμένοι. Θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα, να έχουν κατανόηση της λειτουργίας της επιχείρησης με την οποία συνεργάζονται, να έχουν καλή γνώση ψυχολογίας και να είναι επινοητικοί. Επίσης, θα πρέπει να συνεργάζονται εύκολα ώστε να βοηθήσουν την επιχείρηση να πραγματοποιήσει τους στόχους της.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να παρακινεί διαρκώς το προσωπικό και ιδιαίτερα σε περιόδους υψηλού φόρτου εργασίας (π.χ. θερινή σεζόν).

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται πολλές φορές από τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να κατανοεί την προσωπικότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων για να εφαρμόζει τις ανάλογες μεθόδους παρακίνησης. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων θα τους ωθήσει να εργαστούν πρόθυμα και να είναι θετικοί.

Οι παράγοντες παρακίνησης θα πρέπει να ανανεώνονται με βάση τις οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που ισχύουν κατά καιρούς στην επιχείρηση. Για να ικανοποιούν τους εργαζομένους, οι υπεύθυνοι της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενήμεροι για τις εξελίξεις και να προσαρμόζουν τις τεχνικές τους. Οι επιχειρήσεις φιλοξενίας που γνωρίζουν πως να κατανοούν και να ικανοποιούν τις επιθυμίες των εργαζομένων τους, πλεονεκτούν σε σχέση τις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κλάδου.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βασιλείου, Μ. (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Αθήνα: Εκδόσεις Πουκαμισάς.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών* (2nd ed., pp. 25-63, 344-365). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ίσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Κεδράκα, Κ. (2008). *Μεθοδολογία λήψης συνέντευξης*.
- Κιλιπίρης, Φ. (Επιμέλεια), Keiser, J., (1998). *Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ. (2015). *Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων*. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.
- Λαλούμης, Δ., Ρούπας, Β. (1996). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ* (1st ed.). Αθήνα: Interbooks.
- Λαλούμης, Δ. (2014). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΛΑΛΟΥΜΗΣ.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- ΜΠΙΛΙΡΗ, Β. (2011). *ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*.
- Παπαλεξανδρή, Ν, Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπανίκος, Γ.Θ. (2004). *Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία*. Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων.
- Παππάς, Ν. (2008). *Τουρισμός* (pp. 5-8). Αθήνα: Ινστιτούτο Διαρκούς Εκπαίδευσης Ενηλίκων (ΙΔΕΚΕ).
- Παρασκευάς, Α. (Επιμέλεια), Rutherford, D. (1995). *Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες* (2nd ed.). Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2012). *Μάνατζμεντ, μία ολοκληρωμένη προσέγγιση* (4th ed., pp. 330-356). Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- ΣΤΥΛΙΑΝΟΣ, Σ. (2011). *ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ. ΚΟΣΤΟΣ Ή ΕΠΕΝΔΥΣΗ*.

- Φίλιας, Β. (2004). Εισαγωγή στη μεθοδολογία και της τεχνικές των κοινωνικών ερευνών. (2η έκδ). Αθήνα: Gutenberg
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Interbooks.
- Χριστοφιλογιάννης, Κ. (2011). *Νέες αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*.

Αγγλική

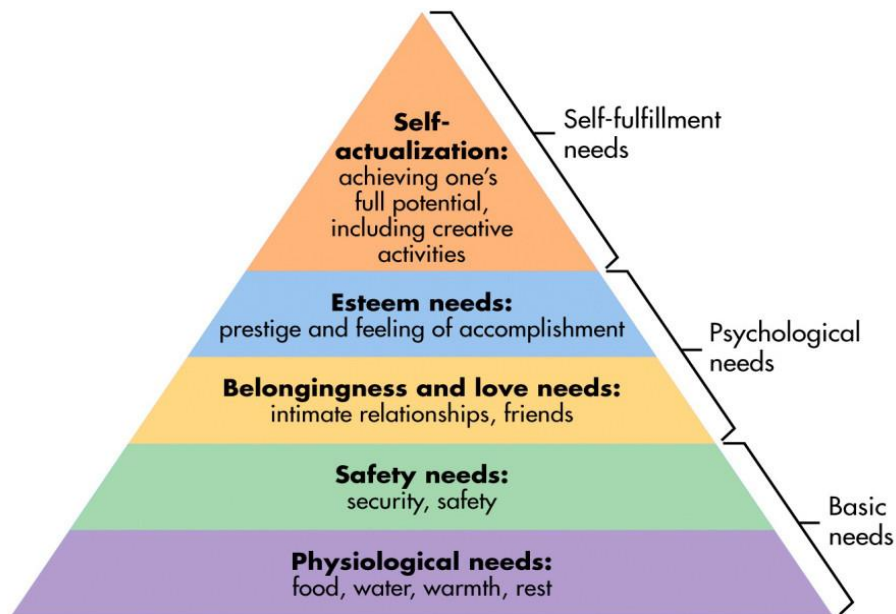
- Alnabhan, O. (2006). *Managing the Relationship between Pay and Performance*.
- Aman, A. (2009). *Human resource managment*.
- Cohen, L., & Manion, L., (1977). Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Collins, A. (2007). *Human resources: a hidden advantage? / International Journal of Contemporary Hospitality Management / Vol 19, No 1, pp.81*.
- Domínguez-Falcón, C., Martín-Santana, J., & De Saá-Pérez, P. (2016). *Human resources management and performance in the hotel industry / The role of the commitment and satisfaction of managers versus supervisors / International Journal of Contemporary Hospitality Management / Vol 28, No 3 pp.493-496*.
- Doran G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review*.
- González, S. (2004). *Improving human resources management: some practical questions and answers / International Journal of Contemporary Hospitality Management / Vol 16, No 1, pp.60,61*.
- Maher, A. (1996). *Measuring Human Resource Value: An Analysis Based on the Hotel Industry / Journal of Human Resource Costing & Accounting / Vol 1, No 1, pp.21-27*.
- Nazareth, C. (2008). *EMPLOYEE-EVALUATION*.
- Nickson, D. (2007). *Human resource management for the hospitality and tourism industries* (pp. 88, 142, 189). Cornwall: Elsevier Ltd.
- Peters, M. (1969). *International tourism: The economics and development of the international tourist trade*. London: Hutchinson.
- Runi, S. (2016). *Human Resource Management Club BASICS OF INTERVIEWING JOB CANDIDATES*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2012). *Research methods for business students* (pp. 304-320). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Tsirikas, A., & Katsaros, K. (2014). *Linking knowledge management, job satisfaction and productivity in the Greek public sector*. (Vol. 5, No. 3/4). International Journal of Knowledge Management Studies.

- Xiao, Y. (2010). *THE IMPORTANCE OF STAFF TRAINING IN THE HOTEL INDUSTRY --Case study: Renaissance Shanghai Yuyuan Hotel.*

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

- ΑΒΡΑΜΙΔΟΥ, Β. (2011). «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: “Sani Resort & Oceania Club hotels”. Retrieved 16 August from <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14263/1/HRM.pdf>
- Gray, A. (2016, Jan 19). *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution.* Retrieved 20 August from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>
- McLeod, S. A. (2018, May 21). *Maslow's hierarchy of needs.* Retrieved 18 August from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Παράρτημα



Maslow's hierarchy of needs

Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/maslow.html>

Top 10 skills

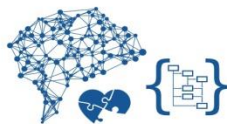


in 2020

1. Complex Problem Solving
2. Critical Thinking
3. Creativity
4. People Management
5. Coordinating with Others
6. Emotional Intelligence
7. Judgment and Decision Making
8. Service Orientation
9. Negotiation
10. Cognitive Flexibility

in 2015

1. Complex Problem Solving
2. Coordinating with Others
3. People Management
4. Critical Thinking
5. Negotiation
6. Quality Control
7. Service Orientation
8. Judgment and Decision Making
9. Active Listening
10. Creativity



The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution

Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

Ερωτήσεις συνέντευξης

Εισαγωγή για την ΑΝΑΔΕΙΞΗ

- Ποια είναι
- Έδρα
- Σκοπός
- Με τι ασχολείται σε σχέση με τα ξενοδοχεία και τις επιχειρήσεις φιλοξενίας: τι κάνει, στόχοι, λειτουργίες (και κυρίως σε σχέση με τη διοίκηση του προσωπικού τους: επιλογή, εκπαίδευση, παρακίνηση, αξιολόγηση εργαζομένων).

Ερωτήσεις για τη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην βιομηχανία φιλοξενίας

- Ποιος είναι ο τρόπος αναζήτησης κατάλληλων υποψηφίων ανά ειδικότητα;
- Ποια είναι τα κριτήρια αξιολόγησης των υποψηφίων;
- Ποια μέθοδο εκπαίδευσης θεωρείτε κατάλληλη για έναν νέο εκπαιδευόμενο υπάλληλο ενός ξενοδοχείου; (ανά θέση εργασίας) (παρουσίαση-επίδειξη, συζητήσεις, πρακτική άσκηση, παιχνίδια ρόλων, σεμινάρια, ομιλίες, προσωπική εκπαίδευση, μελέτη περίπτωσης)
- Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας ηγέτης - μάνατζερ για να επιτύχει η επιχείρησή του;
- Ένας ηγέτης θα πρέπει να παρακινεί το προσωπικό ή να είναι απρόσωπος;
- Ποιους τρόπους παρακίνησης θεωρείτε περισσότερο αποτελεσματικούς; (οικονομικοί - υλικοί ή μη οικονομικοί - ψυχολογικοί)
- Τι πρέπει να προσέξει ο μάνατζερ για να λειτουργεί αποδοτικά το προσωπικό του;
- Θεωρείτε σημαντική την αξιολόγηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό φιλοξενίας;
- Ποιες μεθόδους αξιολόγησης θεωρείτε πιο αποτελεσματικές; (τεστ, δομημένες συνεντεύξεις, checklist, αξιολόγηση απόδοσης, αξιολόγηση 360°)