



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΟΥΣΕΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ

**«HR Metrics και η χρήση τους στις Τουριστικές
Επιχειρήσεις»**

ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ Ν. ΛΟΥΚΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΥΡΓΟΣ – 2022

Πρόλογος

Η παρούσα πτυχιακή εργασία σκοπό της έχει την αρχική διερεύνηση του πεδίου των HR Metrics, μέσω μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής επισκόπησης, καθώς επίσης και την ιχνηλάτηση των σύγχρονων και υπό διαμόρφωση προσεγγίσεων στο θέμα.

Περίληψη

Σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο εργασιακό πεδίο, όπου η μορφή εργασίας καθώς και τα πλαίσια απασχόλησης αλλάζουν σημαντικά, ο ανθρώπινος παράγων στην εργασία γενικότερα αλλά και στην παροχή υπηρεσιών ειδικότερα αποτελεί το συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Αυτό ισχύει στο αέριο και στον κλάδο των Ξενοδοχειακών υπηρεσιών. Η επιλογή, κατάρτιση αξιοποίηση αλλά και ο έλεγχος αποδοτικότητας του προσωπικού έχει εδώ ένα προεξάρχοντα και καθοριστικό λόγο. Κατ' αναλογία η χρήση σωστά επιλεγμένων προς τούτο εργαλείων αποτελεί μια αναγκαιότητα επίτευξης του σκοπού αυτού.

Λέξεις Κλειδιά: HR metrics, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, data metrics & analytics

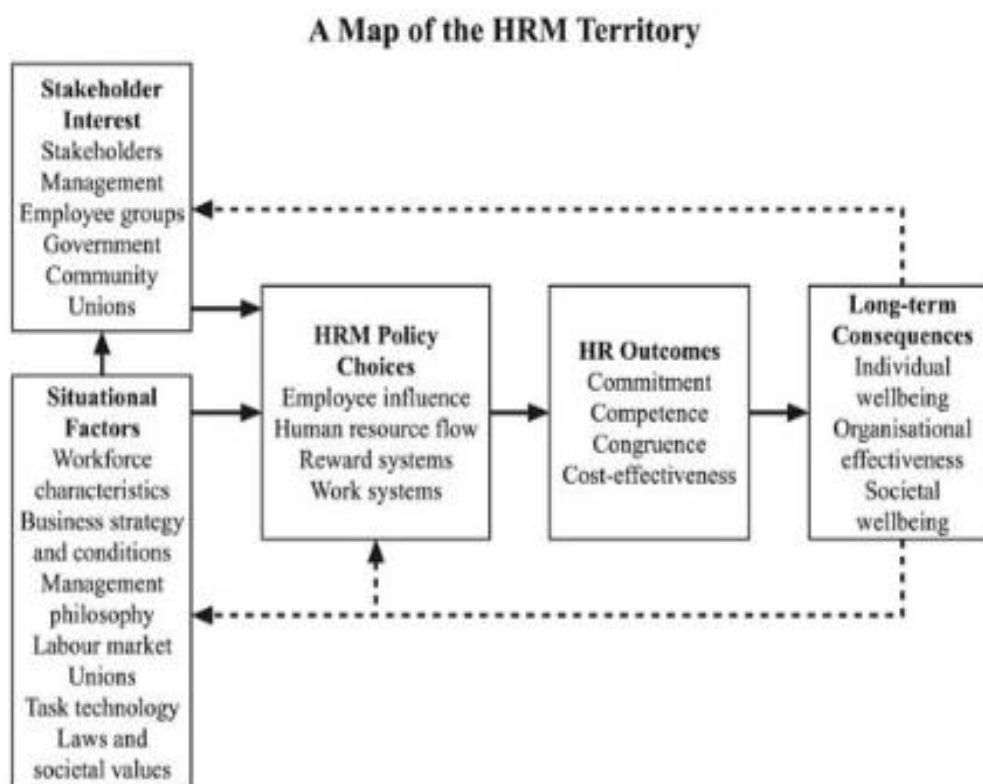
Περιεχόμενα

Πρόλογος	2
Περίληψη	3
Λέξεις Κλειδιά: HR metrics, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, data metrics & analytics	3
Εισαγωγή	5
1.1 Δοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	5
Κεφάλαιο 2 : Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics)	8
2.1 Τι είναι οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics);	8
2.2 Ποιά η ευρύτερη σημασία των HR Metrics?	9
2.3 Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και προϋποθέσεις της χρήσης των Metrics ..	11
2.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία (Validity & Reliability) των Metrics	12
2.5 Κατηγοριοποίηση δεικτών	13
2.6 Τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα Metrics.	16
2.7 Δείκτες παραγωγικότητας και απόδοσης προσωπικού.	20
2.8 Δείκτες Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.	21
2.10 Δείκτες εστίασης στην εργασιακή δέσμευση του προσωπικού	25
Κεφάλαιο 3 : Εξελίξεις και εμπάθυνση στο πεδίο	35
3.1 Metrics VS Analytics	35
Κεφάλαιο 4 : Η έρευνα μας	38
3.2 Εισαγωγικά.....	38
3.3 Οι συνεντεύξεις	38
4.2.1 Η πρώτη συνέντευξη.....	38
4.2.2 Η δεύτερη συνέντευξη	40
4.2.3 Σχολιασμός	41
Κεφάλαιο 5 : Περιορισμοί και Προτάσεις	43
5.1 Περιορισμοί και πρόταση μελλοντικής έρευνας.....	43
Κεφάλαιο 6 : Επίλογος	43
Βιβλιογραφία	44

Εισαγωγή

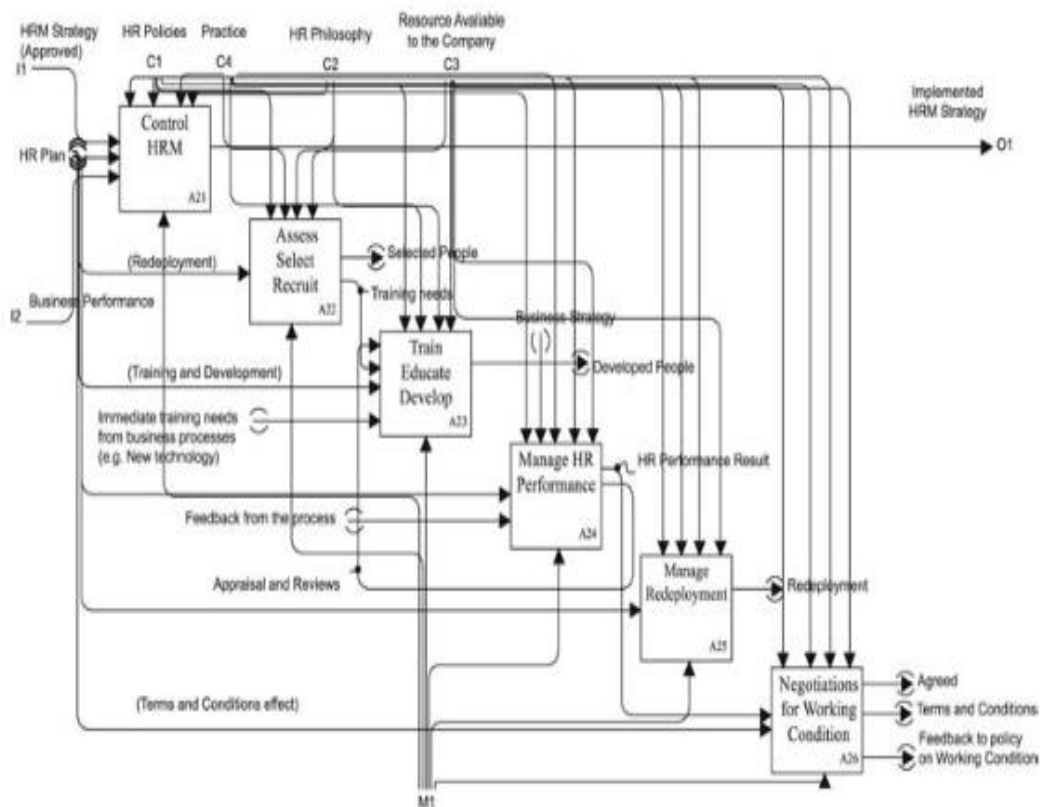
1.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Τον σημαντικό ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) στη λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών υποστηρίζει μεγάλος αριθμός μελετητών (Becket et al., 2001). Την εικόνα του πολυδιάστατου ρόλου και των δραστηριοτήτων τις οποίες καλείται να διεκπεραιώσει στη σημερινή επιχείρηση και προφανώς στη σημερινή σύγχρονα συγκροτημένη τουριστική επιχείρηση μας συνοψίζει διαγραμματικά η εικόνα 1 η οποία ακολουθεί:



Εικόνα 1. Δραστηριότητες της σύγχρονης Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
Προσάρτηση: Beer, M. & Spector, B. (1985)

Επιπρόσθετα οι Cakar et al.,(2003) συνοψίζουν, διαγραμματικά την εποπτεία του αντίκτυπου της λειτουργίας HR στη σύγχρονη επιχείρηση. Η εικόνα 2 η οποία παρατείνεται κατωτέρω, αποδίδει την οπτική τους.



Εικόνα 2. Monitor impact on business results

Πέραν τούτου όμως καθοριστικό σημείο της όλης προσέγγισης αποτελεί η εξεταζόμενη σύνδεση HR και απόδοσης της επιχείρησης / οργανισμού είτε σε επιμέρους παράγοντες είτε στη συνολική της λειτουργία (Organization Performance – OP). Ως παράδειγμα αναφέρουμε την μελέτη των πρακτικών HR ως προς τη διάχυση πληροφορίας και γνώσης στον εσωτερικό κύκλο της επιχείρησης σε συσχετισμό με την απόδοση των της εταιρείας (Morishima, 1991). Από την πλευρά του ο Bartel (1994) ερεύνησε τη συσχέτιση της εκπαίδευσης / κατάρτισης του προσωπικού με την βελτίωση της απόδοσης του.

Αρχικά αξίζει να αναφερθεί ότι η ίδια η ΔΑΔ και κατ' επέκταση οι δραστηριότητες της δεν έγιναν αμέσως αποδεκτές. Η κουλτούρα που έφερνε η ΔΑΔ και οι δράσεις της συχνά δεν συμβάδισαν με την κουλτούρα των άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας ενημερωνόμαστε ότι οι Mitsuhashi, Park, Wright και Chua (1998) βρήκαν σημαντικές διαφορές στη αντίληψη μεταξύ των μάντζερ γραμμής της επιχείρησης και του τμήματος ΔΑΔ με εστίαση ορισμένους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, όπως εκπαίδευση, στελέχωση και επικοινωνία.

Σε έρευνα την οποία πραγματοποίησαν οι Wright et al. (1998), για παράδειγμα, αποκάλυψαν ότι τα στελέχη της γραμμής αξιολογούν τα στελέχη και τα σχέδια διαδοχής τα οποία εκπονεί η ΔΑΔ ως μη ικανοποιητικά. Η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε με δείγμα σαράντα εννέα (49) διευθυντικά στελέχη HR και

πενήντα εννέα (59) διευθυντικών στελεχών πρώτης γραμμής προερχόμενους από δεκατέσσερις (14) επιχειρήσεις.

Στην βιβλιογραφική μας επισκόπηση όσον αφορά τον συνολικό αντίκτυπο (impact) της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικής απόδοσης θεωρημένης στο σύνολό της, τα ευρήματα ήταν εντυπωσιακά. Ευρύτατη σειρά μελετητών όπως (Gerhart & Milkovich, 1990; Cutcher-Gershenfeld, 1991; Arthur, 1994; Ichniowski, et al., 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995; Huselid and Becker, 1996; Delaney and Huselid, 1996; Delery and Doty, 1996; Gerhart, 2005); Becker & Gerhard, 1996; Satwinder et al., 2012) έχουν μελετήσει τον θετικό αντίκτυπο της ΔΑΔ σε συνάρτηση με την βελτίωση της λειτουργίας της Επιχείρησης / Οργανισμού. Στο σύνολό τους οι μελετητές αυτοί αναδεικνύουν την καθοριστική σημασία του ρόλου της ΔΑΔ στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού. Αποτελεί πλέον καθομολογούμενη παραδοχή ότι, προκειμένου να επιβιώσουν και να ανταγωνιστούν στη σημερινή παγκόσμια οικονομία (μια οικονομία γνώσης), οι επιχειρήσεις / οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν και να αναπτύξουν υψηλής κλάσης ικανότητες ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι ιδιαίτερα emphaticή η δήλωση των Wright et al. (2001), με την οποία χαρακτηρίζει την ΔΑΔ (HR) ως στρατηγικό εταίρο (strategic partner) με σημαντική επιρροή αλλά και συμμετοχή στη διαμόρφωση της εταιρικής στρατηγικής. Μια θέση με την οποία συμφωνούν και ενισχύουν μεταγενέστερα πολλοί μελετητές. Μάλιστα οι Florkowski & Olivas-Luján (2016) μας αναφέρουν ενδεικτικά τους (Teo & Rodwell, 2007; Sheehan & Cooper, 2011; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998), strategic participation (Uen, Ahlstrom, Chen, & Tseng, 2012), and strategic integration (Bennett et al., 1998; Budhwar, 2000; Dany et al., 2008).

Η όλη αυτή προσπάθεια μπορεί να υλοποιηθεί, να αποτιμηθεί (assessment) και να αξιολογηθεί (evaluation) μόνον μέσα από συστηματική έρευνα, συλλογή, καταγραφή στοιχείων, δηλαδή μέσα από μετρήσεις (metrics). Από εδώ θα προκύψουν οι δείκτες απόδοσης ως προς μια πληθώρα μικρο-λειτουργιών του τμήματος HR αλλά και της επιχείρησης ως σύνολο.

Κεφάλαιο 2 : Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics)

2.1 Τι είναι οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR Metrics);

Στη προσπάθεια να διαπραγματευτούμε το θέμα μας, ως πρώτο βήμα θεωρούμε σκόπιμο να αποσαφηνίσουμε το περιεχόμενο των βασικών εννοιών με τις οποίες θα συνδιαλλαγούμε. Αυτό μας επιτρέπει να στηρίξουμε την προσέγγιση μας τόσο ως προς το εννοιολογικό περιεχόμενο, αλλά και δευτερευόντως να καταστήσουμε σαφές το λειτουργικό πλαίσιο εντός του οποίου θα κινηθούμε στα πλαίσια της εργασίας αυτής.

Ο όρος «HR Metrics» ο οποίος χρησιμοποιείται συνηθέστατα στη καθημερινότητα του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί δάνειο από την Αγγλική γλώσσα. Μια απόδοση του στην Ελληνική γλώσσα είναι ο όρος 'μετρική των δεικτών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού' (ΔΑΔ).

Η βιβλιογραφική μας επισκόπηση πάνω στον ορισμό της έννοιας αυτής μας οδήγησε σε ένα ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό πηγών, μια μικρή επιλογή (σταχυολόγηση) των οποίων παραθέτουμε κατωτέρω

- *«Οι μετρήσεις Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) είναι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της αξίας και της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών Ανθρώπινου Δυναμικού, και συνήθως περιλαμβάνουν τομείς όπως ο κύκλος εργασιών, η εκπαίδευση, η απόδοση ανθρώπινου κεφαλαίου, το κόστος εργασίας και τα έξοδα ανά εργαζόμενο», (Wikipedia, προσπέλαση 7/2020).*
- *«Οι Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (για συντομία δείκτες ΔΑΔ ή HR Metrics) είναι ένα εργαλείο μέτρησης... Τα HR Metrics διαμορφώνουν το πλέον πρόσφορο έδαφος για την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση και για την παρακολούθηση, «μέτρηση» και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος ΔΑΔ της κάθε εταιρείας» (Επιτροπάκη & Αλεξόπουλος, 2013).*

Ο Dooren όπως μας αναφέρουν οι Lochab et al. (2018), ορίζει ότι τα HR Metrics & Analytics ως: «μια μεθοδολογία για την κατανόηση και την αξιολόγηση της αιτιώδους σχέσης μεταξύ πρακτικών Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) και των αποτελεσμάτων οργανωτικής απόδοσης (όπως ικανοποίηση πελατών, πωλήσεις ή κέρδος), και για την παροχή νόμιμων και αξιόπιστων θεμελίων για αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό να επηρεάσουν την επιχειρηματική στρατηγική και απόδοση, εφαρμόζοντας στατιστικές τεχνικές και πειραματικές προσεγγίσεις, οι

οποίες βασίζονται σε μετρήσεις αποδοτικότητας, την αποτελεσματικότητα και τον αντίκτυπο – *impact*».

Μέσω αυτών των δεικτών, οι οποίοι αντλούν στοιχεία από ευρύτερες μετρήσεις του Ανθρώπινου Δυναμικού (HR), προσπαθούμε να επιτύχουμε κατά το δυνατόν μια καταμέτρηση - εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας, του κόστους το οποίο προκύπτει, αλλά όλων των συναφών δράσεων του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) της επιχείρησης.

2.2 Ποιά η ευρύτερη σημασία των HR Metrics?

Αναφερόμενοι στη σημασία των HR Metrics (ΔΑΔ), εμμέσως αλλά σαφώς αναφερόμαστε την αξία, χρησιμότητα και ωφελιμότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources – HR). Ιστορικά η αξιολόγηση της αποδοτικότητας απασχολούσε τον χώρο των επιχειρήσεων / οργανισμών αλλά και την ακαδημαϊκή κοινότητα ευρύτερα από την αρχή της Διοικητικής Επιστήμης (Management).

Η αρχή τέθηκε από τον κατά πολλούς «πατέρα» της επιστημονικής διοίκησης, Αμερικανό μηχανικό Frederic Taylor εκ των θεμελιωτών του λεγόμενου «Efficiency Movement» κύματος. Αυτό το «Κίνημα Αποτελεσματικότητας» ευρέως διαδεδομένο στις ΗΠΑ και την Βρετανία στις αρχές της Βιομηχανικής Επανάστασης, απαρχές του 20^{ου} αιώνα. Ζητούμενο εδώ ήταν η εξάλειψη της ‘σπατάλης’ (waste) σε ολόκληρο το φάσμα της οικονομίας και της κοινωνίας. Η πρώτη έκδοση της ιστορικής του μονογραφίας με τίτλο «The Principles of Scientific Management» πραγματοποιήθηκε το 1919 από τον εκδοτικό οίκο Harper & Brothers. Ο Taylor υπήρξε ο πρωτεργάτης, ο θεμελιωτής του πεδίου.

Όπως είναι εύλογα αναμενόμενο στην πορεία υπήρξαν και άλλοι σημαντικοί σταθμοί, όπως ο Jac Fitz-enz με το σημαντικό του βιβλίο «How to Measure Human Resource Management» το οποίο πρωτοεκδόθηκε το 1984 και βέβαια όπως και το αντίστοιχο βιβλίο του Taylor έχει γνωρίζει σωρεία επανεκδόσεων.

Βέβαια από τη πρώτη βιομηχανική επανάσταση βρισκόμαστε πλέον στην τέταρτη (Industry 4.0) και από ανάδυση του δεύτερου τεχνολογικού κύματος (Alvin Toffler, 1980), βρισκόμαστε την απαρχή του τέταρτου κύματος (Ayres, 1989). Στο ρυθμό των εκθετικών αλλαγών οικονομίας αλλά και της κοινωνίας συμμετέχει κύρια και καθοριστικά ο παράγων ανθρώπινο κεφάλαιο, ανθρώπινο δυναμικό. Οι πολυδιάστατες δεξιότητες και η ευρύτητα των γνώσεων οι οποίες απαιτούνται από τους σημερινούς εργαζόμενους έρχονται να συμπορευτούν με ένα πολυδιάστατο σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Την εκθετική έκρηξη των ζητούμενων από τα σημερινά στελέχη έρχεται να σχηματοποιήσει στα παραδοτέα του το

πρόγραμμα EnGauge (2011). Ο Πίνακας 1 ο οποίος ακολουθεί κατηγοριοποιεί και συνοψίζει τα ζητούμενα ως εξής:

Πίνακας 1. 21st Century Skills: Literacy in the Digital Age, προσάρτηση από (Κουράκος, 2018).

Εγγραμματισμός	Περιλαμβανόμενα
Εγγραμματισμός Ψηφιακής Εποχής (Digital-Age Literacy)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Βασικές, Επιστημονικές και Τεχνολογικές Ικανότητες 2. Ικανότητες Πληροφορικής και Οπτικοποίησης 3. Πολυπολιτισμικές και παγκόσμιας συνειδητοποίησης
“Έντατικής σκέψης» (Inventive Thinking)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Προσαρμοστικότητα, διαχείριση πολυπλοκότητας, προσανατολισμού 2. Περιέργεια, δημιουργικότητα και ανάληψη κινδύνου 3. Λογική υψηλότερης τάξης, ισχυρή αιτιολόγηση
Αποδοτική επικοινωνία (Effective Communication)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ομαδικότητα, συνεργασία, διαπροσωπικές δεξιότητες 2. Προσωπική κοινωνική αστική ευθύνη 3. Δεξιότητες διαδραστικής επικοινωνίας
Υψηλή παραγωγικότητα (High Productivity)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Δυνατότητα στη θέση προτεραιοτήτων, σχεδιασμού, και διαχείρισης αποτελεσμάτων 2. Αποτελεσματική χρήση βασικών εργαλείων 3. Δυνατότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων/ υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.

Είναι εμφανές ότι η σύγχρονη διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων καθώς και η εξαγωγή δεικτών μέτρησης και αξιολόγησης του εργασιακού δυναμικού μιας επιχείρησης και πόσο μάλλον μιας Τουριστικής επιχείρησης (έντασης ανθρωπίνου κεφαλαίου) έχει ένα εξαιρετικά δύσκολο έργο.

Οι Subhashini et al. (2019) ισχυρίζονται ότι μέσω των ποσοτικών δεδομένων και αποτελεσμάτων τα οποία τα οποία μας παρέχουν τα ‘metrics’ & ‘analytics’, είναι ευκολότερη η λήψη αποφάσεων. Όπως μας αναφέρουν οι ερευνητές, οι σύγχρονοι διευθυντές της ΔΑΔ (HR managers) πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν ποιες πληροφορίες χρειάζονται και ποιοι επακριβώς δείκτες μπορούν να τους παρέχουν να ζητούμενα στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης / οργανισμού

τους. Σύμφωνα με τους ερευνητές μας, ο κύριος στόχος των μετρήσεων μέτρησης και των αναλυτικών στοιχείων είναι:

- Η δημιουργία – ενίσχυση του ενδιαφέροντος για μετρήσεις και αναλύσεις. Η αρχή γίνεται από τους απλούς υπολογισμούς και επεκτείνεται στα πλέον σύνθετα.
- Η αξιολόγηση και αναφορά των δεικτών ανθρώπινου δυναμικού, η οποία λειτουργώντας ως ανάδραση να μεταφράζεται σε βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.
- Δημιουργία και αναφορά μετρήσεων ανθρώπινου δυναμικού (HR) οι οποίες βοηθούν στη μέτρηση απόδοσης μεμονωμένων τμημάτων ή της όλης επιχείρησης συνολικά.
- Η μετάφραση των πληροφοριών σε σημαντικές αναφορές που βοηθούν τους διαχειριστές να κάνουν διαφορετικές και καλύτερες επιλογές από ό, τι θα έκαναν με απλές πληροφορίες.

Όπως αναγράφεται στο δικτυακό τόπο Smartrecruiters (2020), ο Ross Sparkman επικεφαλής στρατηγικού σχεδιασμού HR του κοινωνικού δικτύου Facebook ανέφερε ότι: «Οι μετρήσεις μας ουσιαστικά μας δίνουν έναν τρόπο να προσδιορίσουμε την υγεία του οργανισμού μας και, για το σκοπό αυτό, οι μετρήσεις HR είναι τώρα διαφορετικές ... Μετρούν πώς λειτουργεί το HR στο σύνολο του και επίσης πώς αξιοποιούμε τα άτομα του οργανισμού για να μεγιστοποιήσουμε την απόδοση της εταιρείας.

2.3 Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα και προϋποθέσεις της χρήσης των Metrics

Η χρήση των metrics να αποτελεί εργαλείο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) για την αποτίμηση της συνεισφοράς του στελεχιακού δυναμικού μιας επιχείρησης στην επίτευξη των στόχων της. Αξίζει όμως να προβληματιστεί κάθε τμήμα ΔΑΔ ως προς τον «ισολογισμό» των θετικών και των τυχόν αρνητικών σημείων των metrics ως επίσης το εύρος και τις προϋποθέσεις που ανακύπτουν για την εφαρμογή τους.

Πίνακας 2. Θετικά και αρνητικά στοιχεία χρήσης των Metrics

Θετικά	Αρνητικά
Εφαρμογή σε όλες τις Επιχειρήσεις (όλες οι επιχειρήσεις έχουν στελέχωση με ανθρώπινο δυναμικό), ανεξάρτητα μεγέθους, κλάδου κλπ.	Συχνά λάθη επιλογής ως προς την καταλληλότητα των δεικτών τους οποίους επιλέγω για να εφαρμόσω.

Σχετικά εύκολη εφαρμογή	Μη συνεπής εφαρμογή τους σε βάθος χρόνου, η οποία συχνά οδηγεί σε λάθος συμπεράσματα
Ύπαρξη υποστηρικτικών πακέτων λογισμικού για το σκοπό αυτό	Λάθος προσέγγιση η οποία μας οδηγεί σε αναξιόπιστα αποτελέσματα και συμπεράσματα

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η λιτή (lean) επιλογή των δεικτών, η αποφυγή της καταγραφής υπερβολικά μεγάλου αριθμού δεδομένων, καθώς και η συνεργασία με τα τμήματα Πληροφορικής και Οικονομικών της επιχείρησής μας εξασφαλίζει μια επιπρόσθετη εγκυρότητα στην άντληση των στοιχείων αλλά κύρια μια συνεργατική προσέγγιση εξαιρετικά χρήσιμη για τον περιορισμό των αντιδράσεων και την συνέπεια στην σε βάθος παρακολούθησή τους.

2.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία (Validity & Reliability) των Metrics

Βασικός προβληματισμός κάθε έρευνας η οποία αφορά μέτρηση και κατ' επέκταση υπολογισμό τιμών και δεικτών έγκειται στο θεμελιώδες δίπολο εγκυρότητα (Validity) και αξιοπιστία (Reliability). Αποτελεί σημαντικό και σταθερό πόλο προσέγγισης του ενδιαφέροντος των ερευνητών και μελετητών σε κάθε επιστημονικό πεδίο η θωράκιση των αποτελεσμάτων των ερευνών τους ως προς την εγκυρότητα και την αξιοπιστία των όποιων μετρήσεων τους.

Η εγκυρότητα έγκειται στην διασφάλιση της αντιστοιχίας μεταξύ της έννοιας / οντότητας την οποία επιθυμώ να μετρήσω και του επιλεχθέντος για αυτό δείκτη. Ο δείκτης τον οποίο επέλεξα πρέπει να αντιστοιχεί με τον εννοιολογικό ορισμό του φαινομένου. Η εγκυρότητα εξετάζει το κατά πόσο πραγματική είναι μια σχέση μεταξύ της υπό εξέταση έννοιας και των επιλεγμένων για αυτό δεικτών. Η εγκυρότητα έχει να κάνει με το βαθμό ακρίβειας με τον οποίο μια μέθοδος μετρά ότι σκοπεύει να μετρήσει. Υψηλή εγκυρότητα μεταφράζεται σε αποτελέσματα που αντιστοιχούν στις πραγματικές ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά και τις παραλλαγές του υποκειμένου στη μέτρηση φυσικό ή κοινωνικό αντικείμενο.

Η αξιοπιστία έχει να κάνει με το αν μια μέθοδος μετρά κάτι με συνέπεια. Αφορά την ύπαρξη ίδιου / ταυτόσημου αποτελέσματος σε σειρά από επαναλαμβανόμενες μετρήσεις του ίδιου αντικείμενου υπό ίδιες συνθήκες και με την ίδια μέθοδο. Αν υπάρξουν ταυτόσημα αποτελέσματα, η μέτρηση θεωρείται αξιόπιστη.

Ο πίνακας διπλής εισόδου ο οποίος ακολουθεί προβαίνει σε ένα συσχετισμό των δύο αυτών όρων.

Πίνακας 3. Αξιοπιστία VS Εγκυρότητα Προσάρτηση από δικτυακό τόπο Scribbr.com, 7/2020

	Αξιοπιστία	Εγκυρότητα
Τι μας λέει	Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα μπορούν να αναπαραχθούν όταν η έρευνα επαναλαμβάνεται υπό τις ίδιες συνθήκες.	Ο βαθμός στον οποίο τα αποτελέσματα μετρούν πραγματικά αυτό που πρέπει να μετρήσουν.
Πως αποτιμάται / αξιολογείται	Ελέγχοντας τη συνέπεια των αποτελεσμάτων με την πάροδο του χρόνου, σε διαφορετικούς παρατηρητές και σε διάφορα μέρη του ίδιου του τεστ.	Ελέγχοντας πόσο καλά τα αποτελέσματα αντιστοιχούν σε καθιερωμένες θεωρίες και άλλα μέτρα της ίδιας θεματικής
Πως σχετίζονται	Μια αξιόπιστη μέτρηση δεν είναι πάντα έγκυρη: τα αποτελέσματα ενδέχεται να είναι αναπαραγωγίμα, αλλά δεν είναι απαραίτητα σωστά.	Μια έγκυρη μέτρηση είναι γενικά αξιόπιστη: εάν μια δοκιμή παράγει ακριβή αποτελέσματα, θα πρέπει να είναι αναπαραγωγίμα.

2.5 Κατηγοριοποίηση δεικτών

Οι Επιτροπάκης και Αλεξόπουλος (2013), προτείνουν μια ομαδοποίηση / κατηγοριοποίηση των δεικτών η οποία διακρίνει έξι (6) ομάδες δεικτών, και τους οποίους χρησιμοποίησαν στην έρευνα πεδίου στις Ελληνικές επιχειρήσεις (συμπεριλαμβανομένων και των Τουριστικών), υπό την αιγίδα του Συνδέσμου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδος (ΣΔΑΔΕ), ως κάτωθι :

- *Επιλογής / Πρόσληψης*
 - *Δείκτης Εθνικότητας στις νέες προσλήψεις*
 - *Δείκτης γυναικών στις νέες προσλήψεις*
 - *Δείκτης αποχώρησης νεοπροσληφθέντων*
 - *Δείκτης απόδοσης νεοπροσληφθέντων*
 - *Δείκτης προσλήψεων / ανά αίτηση*
 - *Δείκτης μέσου χρόνου πλήρωσης κενής θέσης*
 - *Δείκτης κόστους πρόσληψης*
 - *Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων εσωτερικά*
 - *Δείκτης κάλυψης κενών θέσεων γενικά*

- Δείκτες προσλήψεων
- Εκπαίδευσης – Ανάπτυξης
 - Δείκτης πλάνου διαδοχής
 - Δείκτης πλάνου καριέρας
 - Δείκτης πλάνου ανάπτυξης
 - Δείκτης ικανοποίησης από την εκπαίδευση
 - Δείκτης εκπαιδευτικού κόστους
 - Δείκτης εκπαιδευτικών ωρών
 - Δείκτης συμμετοχής σε εκπαιδευτικά προγράμματα
- Διοίκησης απόδοσης – Παραγωγικότητας
 - Δείκτης ατυχημάτων
 - Δείκτης χαμένων εργατο-ημερών
 - Δείκτης υπερκάλυψης στόχων
 - Δείκτης αξιολόγησης απόδοσης
 - Δείκτης εταιρικού κινητού τηλεφώνου
 - Δείκτης εταιρικού laptop
 - Δείκτης εταιρικού αυτοκινήτου
 - Δείκτης κόστους extra παροχών
 - Δείκτης extra παροχών / εργαζόμενο
 - Δείκτης bonus μη διευθυντικών στελεχών
 - Δείκτης bonus διευθυντικών στελεχών
 - Δείκτης μισθολογικού επιπέδου
 - Δείκτης απόκλισης μισθών
 - Δείκτης μέσης ετήσιας μισθολογικής μεταβολής
 - Δείκτης συνολικής ετήσιας μισθολογικής μεταβολής
 - Δείκτης μισθοδοσίας
 - Δείκτης μέσου μισθού
 - Δείκτης κέρδους
 - Δείκτης κύκλου εργασιών
- Ικανοποίησης / Διακράτησης
 - Δείκτης εικοσαετίας
 - Δείκτης δεκαετίας
 - Δείκτης παραμονής
 - Δείκτης κόστους αποχώρησης
 - Δείκτης αποχώρησης διευθυντικών στελεχών
 - Δείκτης αποχώρησης υποστηρικτικών λειτουργιών
 - Δείκτης αποχωρήσεων παραγωγής
 - Δείκτης αποχωρήσεων πωλήσεων
 - Δείκτης υποχρεωτικών αποχωρήσεων
 - Δείκτης εθελοντικών αποχωρήσεων
 - Δείκτης ικανοποίησης από προϊστάμενο

- Δείκτης ικανοποίησης
- Λειτουργικοί δείκτες τμήματος ΔΑΔ (HR)
 - Δείκτης λειτουργικών εξόδων ΔΑΔ (HR)
 - Δείκτης μισθοδοσίας ΔΑΔ
 - Δείκτης στελεχών αμοιβών – παροχών
 - Δείκτης στελεχών διοίκησης απόδοσης
 - Δείκτης στελεχών εκπαίδευσης
 - Δείκτης στελεχών επιλογής
 - Δείκτης διευθυντικών στελεχών ΔΑΔ HR)
 - Δείκτης στελεχών ΔΑΔ HR)
- Δημογραφικά στοιχεία προσωπικού
 - Δείκτης χρήσης internet
 - Δείκτης χρήσης Η/Υ
 - Δείκτης εθνικότητας
 - Δείκτης ΑΜΕΑ
 - Δείκτης ηλικιακής κατανομής (>55)
 - Δείκτης ηλικιακής κατανομής (<25)
 - Δείκτης μεταπτυχιακής Εκπαίδευσης
 - Δείκτης Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Δείκτης Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 - Δείκτης γυναικών σε διευθυντικές θέσεις
 - Δείκτες γυναικών

2.6 Τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα Metrics.

Στο χώρο των επιχειρήσεων / οργανισμών γενικότερα αλλά και στο χώρο του Τουρισμού ειδικότερα, η βιβλιογραφική μας επισκόπηση ανέδειξε ένα σημαντικό αριθμό “Metrics”, τα οποία χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση (evaluation) της απόδοσης των στελεχών των HR τμημάτων ως επίσης και όλων εν γένει των HR δραστηριοτήτων. Και αυτό ανεξαρτήτως του αν το HR ως λειτουργία επιτελείται από το προσωπικό της επιχείρησης ή έχει ως λειτουργία εκχωρηθεί με σύμβαση σε τρίτους εξειδικευμένους οίκους / φορείς (outsourcing).

Ενδεικτικά παραθέτουμε μια πρώτη ταξινόμια όπως αυτή αποδίδεται από την Laura Handrick (2019) και η οποία έχει ως κατωτέρω:

Αρχικά παρατίθενται οι πλέον κοινά χρησιμοποιούμενοι δείκτες σε μικρού – μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Εν προκειμένω αναφέρουμε τους ακόλουθους.

- Έσοδα / Υπάλληλο (Revenue per Employee).

Η εστίαση εδώ έχει να κάνει με την ‘αξία’ (value) κάθε ενός εργαζομένου στην επιχείρηση. Κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι στην Τουριστική μας επιχείρηση πρέπει να ‘φέρνουν’ ικανό ύψος εσόδων στην επιχείρηση ώστε να δικαιολογείται η εργασιακή τους σχέση. Ο απλούστερος και πλέον γενικευμένος τρόπος για δοθέν χρονικό διάστημα είναι ο εξής:

$$\underline{\text{Έσοδα ανά εργαζόμενο} = \text{Σύνολο εσόδων} \div \text{Σύνολο εργαζομένων}}$$

Είναι προφανές ότι δεν εστιάζει κανείς στην αριθμητική τιμή, η οποία πρόδηλα και είναι ευμετάβλητη, εξαρτώμενη αυτή καθ’ αυτή την Τουριστική επιχείρηση αλλά και την δεδομένη χρονική περίοδο υπολογισμού της. Στον αντίποδα του συλλογισμού αυτού, δύσκολα θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό ένα αρνητικό πρόσημο και μάλιστα όταν το χρονικό πλαίσιο παρατήρησης είναι επαρκές. Ενδέχεται συνεπώς ένα αρνητικό πρόσημο στο αποτέλεσμα του ως άνω τύπου να είναι αποδεκτό όταν αυτό έχει κυρίως να κάνει με την εναρκτήρια περίοδο λειτουργίας και για το διάστημα πριν την έκρηξη των πωλήσεων και μόνον. Αξίζει να σημειωθεί εδώ το ότι η κυλιόμενη εξέταση αυτού του δείκτη μας βοηθά στην σύνθεση μια πληρέστερης εικόνας της επιχείρησης αλλά και του δείκτη αυτού καθ’ αυτού αφού θα ενσωματώνει και τον παράγοντα της εποχικότητας (seasonality)

- Κόστος ανά μίσθωση / πρόσληψη (Cost per Hire).

Εδώ μετράμε το κόστος πρόσληψης κάθε νέου υπάλληλου μας. Μια λεπτομερέστερη και αναλυτικότερη προσέγγιση μας οδηγεί στο συμπέρασμα

ότι το κόστος αυτό επιμερίζεται στις εξής θέσεις /κέντρα κόστους, ως ακολούθως:

- Αυτό καθ' αυτό το κόστος πρόσληψης
- Το κόστος απόσβεσης του λογισμικού - το οποίο συχνότατα χρησιμοποιούν σήμερα οι επιχειρήσεις - του λεγόμενου Applicant Tracking System (ATS), με τη βοήθεια του οποίου υλοποιούν το κύκλο στελέχωσης της επιχείρησης.
- Τα έξοδα (εργατώρες) των μανάτζερ οι οποίοι παίρνουν συνέντευξη από τους υποψηφίους, και τέλος
- Τα έξοδα ενημέρωσης και κατάρτισης των στελεχών τα οποία προσέλαβε η επιχείρηση (onboarding & training cost).

Ένας αντίστοιχος τύπος υπολογισμού είναι ο κατωτέρω:

$$\text{Κόστος ανά πρόσληψη} = \frac{(\text{Συνολικό κόστος στελέχωσης} + \text{Κόστη HR})}{\text{Αριθμού νέων προσλήψεων}}$$

- Εργασιακός κύκλος στελεχών (Employee Turnover)

Όρος συχνά αποδιδόμενος με το άκομψο 'Ανακύκλωση' των εργαζομένων. Από τον δείκτη αυτό έμμεσα συνάγεται το αν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση / οργανισμό είναι ευχαριστημένοι. Ο υπολογισμός του δείκτη είναι απλός και προκύπτει από τον τύπο:

$$\text{Δείκτης Turnover} = \frac{(\text{Σύνολο παραιτήσεων} + \text{απολύσεων})}{\text{μέσος όρος εργαζομένων.}}$$

Σημειώνουμε ότι αυτός ο δείκτης εφαρμόζεται για επιλεγμένη χρονική περίοδο, όπως μήνας, τρίμηνο, εξάμηνο κλπ., όπως επίσης για επιμέρους τμήματα ή και σε ολόκληρη την επιχείρηση.

- Ποσοστό υπερωριών (Overtime Percentage).

Μέσω του δείκτη αυτού έχουμε μια καλύτερη εικόνα για την αποδοτικότητα του χρονοπρογραμματισμού μας (Scheduling). Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η εργοδοσία δεν προτιμά τις υπερωρίες λόγω του αυξημένου κόστους. Η φόρμουλα υπολογισμού εν προκειμένω εκφράζεται από τον τύπο:

$$\text{Ποσοστό υπερωριών} = \frac{(\text{συνολικό κόστος υπερωριών})}{(\text{συνολικό κόστος μισθοδοσίας}).}$$

- Έκτακτες απουσίες (Absenteeism).

Ο δείκτης αυτός χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις ως ένδειξη καλής διάθεσης / ευεξίας και υγείας (health & wellness). Είναι παραδεκτό ότι οι μη ευτυχείς εργαζόμενοι αλλά και οι έχοντες προβλήματα υγείας και οικογενειακής ζωής λαμβάνουν περισσότερο χρόνο σε έκτακτες άδειες (time off). Οι ευρύτερες καταγραφές για το δείκτη αυτό στις ΗΠΑ θεωρούν ως αποδεκτό ένα ποσοστό 2,5%. Και εδώ ο υπολογισμός είναι απλός και προκύπτει από τον ακόλουθο τύπο:

Έκτακτες απουσίες (Absenteeism) = (σύνολο 'χαμένων' ημερών) ÷ (σύνολο εργασίμων ημερών).

- Χρονική διάρκεια παρεχόμενων υπηρεσιών (Length of Service).

Ένας ακόμη δείκτης ο οποίος μας βοηθά να συνάγουμε την εργασιακή ικανοποίηση των στελεχών μας και την 'ευτυχία' του εργατικού μας δυναμικού (workforce happiness). Είναι προφανές ότι οι μακροχρόνια εργαζόμενοι προσφέρουν σε μια επιχείρηση μια σταθερότητα και μια ομαλή εξέλιξη στο χρόνο. Εδώ να σημειώσουμε ότι για τις Τουριστικές επιχειρήσεις ο δείκτης αυτός έχει αυξημένη βαρύτητα καθ' ότι οι επιχειρήσεις στο πεδίο του Τουρισμού είναι περισσότερο ανθρωποκεντρικές και συνεπώς πλέον ευαίσθητες σε σύγκριση π.χ. με μια επιχείρηση στο χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Και εδώ ο τύπος υπολογισμού είναι ιδιαίτερα απλός και έχει ως εξής:

Διάρκεια υπηρεσιών (Length of Service) = (Τρέχουσα ημερομηνία – Ημερομηνία πρόσληψης υπαλλήλου) ÷ 365.

- Ποσοστό εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction Rate).

Προκύπτει κατόπιν έρευνας στο στελεχιακό μας δυναμικό και είναι παραπλήσιος του Δείκτη ικανοποίησης πελάτη. Συνήθως στο ερωτηματολόγιο αυτό αποτυπώνεται η στάση και η άποψη του προσωπικού μέσω από ερωτήσεις διαβαθμισμένης κλίμακας, 5βαθμη κλίμακα Likert (2,3).

Στη κλίμακα αυτή η πολύ αρνητική θέση αποδίδεται συνήθως με την τιμή 1 ενώ αντιδιαμετρικά η μέγιστη θετική στάση / ικανοποίηση αποδίδεται με την τιμή 5. Οι ενδιάμεσες διαβαθμίσεις αποτυπώνουν την προοδευτική εξέλιξη των απόψεων των ερωτηθέντων. Η κατωτέρω εικόνα αποδίδει μια τυπική μορφή της κλίμακας Likert.

Strongly Disagree	Disagree	Undecided	Agree	Strongly Agree
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Εικόνα 3. Likert scale

Ο τύπος υπολογισμού είναι και εδώ απλός και έχει ως εξής:

$\text{Δείκτης εργασιακής ικανοποίησης} = (\text{αριθμός εργαζομένων οι οποίοι δήλωσαν ικανοποιημένοι}) \div (\text{σύνολο εργαζομένων}).$

2.7 Δείκτες παραγωγικότητας και απόδοσης προσωπικού.

Σε συνέχεια της ταξινόμιας της Handrick (2019) , εδώ μπορούμε να παρατηρήσουμε του εξής δείκτες:

- Κέρδος ανά εργαζόμενο (Profit per Employee).

Η χρήση του δείκτη αυτού συνεισφέρει στο συμπέρασμα περί υποστελέχωσης ή αντίστοιχα της υπερστελέχωσης της επιχείρησης. Ο αντίστοιχος δείκτης υπολογισμού έχει ως εξής:

$$\text{Κέρδος ανά εργαζόμενο (Profit per Employee)} = \frac{\text{(Κέρδη της επιχείρησης)}}{\text{(σύνολο των εργαζομένων)}}$$

Αυτός ο δείκτης μας επιτρέπει να κατανοήσουμε αν μια ενδεχόμενη αύξηση προσωπικού είναι οικονομικά συμφέρουσα ή απλά εξαϋλώνει κάποιο μέρος των κερδών της επιχείρησης.

- Δείκτης επίτευξης χρονοπρογραμματισμού (Timesheet & Scheduling match).

Ο δείκτης αυτός προέρχεται κατά βάση από το πεδίο της Διαχείρισης Έργων (project management). Μας επιτρέπει να εκτιμήσουμε το πόσο κοντά έπεσαν οι προβλέψεις μας ως προς τις απαιτούμενες για την ολοκλήρωση μια εργασίας σε αντιδιαστολή με τον πραγματικό χρόνο στον οποίο αυτή ολοκληρώθηκε. Και από εδώ έμμεσα μπορείς να έχεις μια εκτίμηση υποστελέχωσης ή υπερστελέχωσης όσον αφορά μια διαδικασία ή μια διεργασία της επιχείρησης (π.χ. Εστιατόριο μιας Τουριστικής μονάδας). Ο τύπος υπολογισμού εδώ έχει την ακόλουθη μορφή:

$$\text{Δείκτης επίτευξης χρονοπρογραμματισμού} = \frac{\text{(αριθμός προϋπολογισθέντων εργατωρών)}}{\text{αριθμού πραγματικών - υλοποιημένων εργατωρών}}$$

- Κόστος Ιατροφαρμακευτικής Ασφάλισης ανά Εργαζόμενο (Health Care Cost per Employee).

Ο δείκτης αυτός έχει να κάνει με το κόστος της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης του συνόλου του προσωπικού σε σχέση με το συνολικό κόστος λειτουργίας της επιχείρησης σε δοθείσα χρονική περίοδο. Λόγω των σημαντικών διαφορών των ασφαλιστικών συστημάτων ανά χώρα δεν είναι κατάλληλος για χρήση σε όλες τις χώρες. Ενδεικτικά η χώρα μας, η Ελλάδα, έχει ένα σημαντικά διαφοροποιημένο σύστημα σε σχέση με τα αντίστοιχα ισχύοντα στις ΗΠΑ.

- Μέσος χρόνος προβιθασμού / αύξησης μισθού.

Αν και εκ πρώτης ακούγεται ως ένας περίεργος δείκτης, ουσιαστικά μας δείχνει το εκτιμώμενο χρόνο εξέλιξης των στελεχών μας. Ένας ιδιαίτερα μεγάλος χρόνος δυνατόν να έχει αρνητική επίδραση στο ενδιαφέρον και στον ενθουσιασμό των στελεχών.

- Κόστος του HR ανά υπάλληλο.

Αφορά κύρια τις επιχειρήσεις οι οποίες διατηρούν δικό τους HR τμήμα. Στη περίπτωση αυτή ενδιαφέρει η σχέση των δαπανών του HR (ως λειτουργία ή τμήμα) σε σχέση με το σύνολο των απασχολούμενων σε αυτή. Ο τύπος ο οποίος ακολουθεί αποδίδει μαθηματικά τη σχέση αυτή:

Κόστος του HR ανά υπάλληλο = (Συνολικό κόστος του HR) ÷ (Σύνολο υπαλλήλων επιχείρησης).

2.8 Δείκτες Εκπαίδευσης και Κατάρτισης.

Στην ομάδα αυτή των δεικτών η εστίαση είναι η Εκπαίδευση και Κατάρτιση του Προσωπικού. Συνήθως απαντώνται οι εξής μετρικές:

- Δαπάνες κατάρτισης ανά υπάλληλο.

Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι αν η κατάρτιση αυτή έλαβε χώρα εκτός της επιχείρησης τότε συμπεριλαμβάνονται πέραν του κόστους των δαπανηθέντων εργατοωρών και τυχόν έξοδα μετακίνησης, καταβληθέντα δίδακτρα, κόστος του LMS (Learning management System) software, έξοδα βιβλίων και σημειώσεων, γραφική ύλη, κόστος εκτύπωσης πιστοποιητικών κλπ. Ο τύπος μας στην περίπτωση αυτή διαμορφώνεται ως ακολούθως:

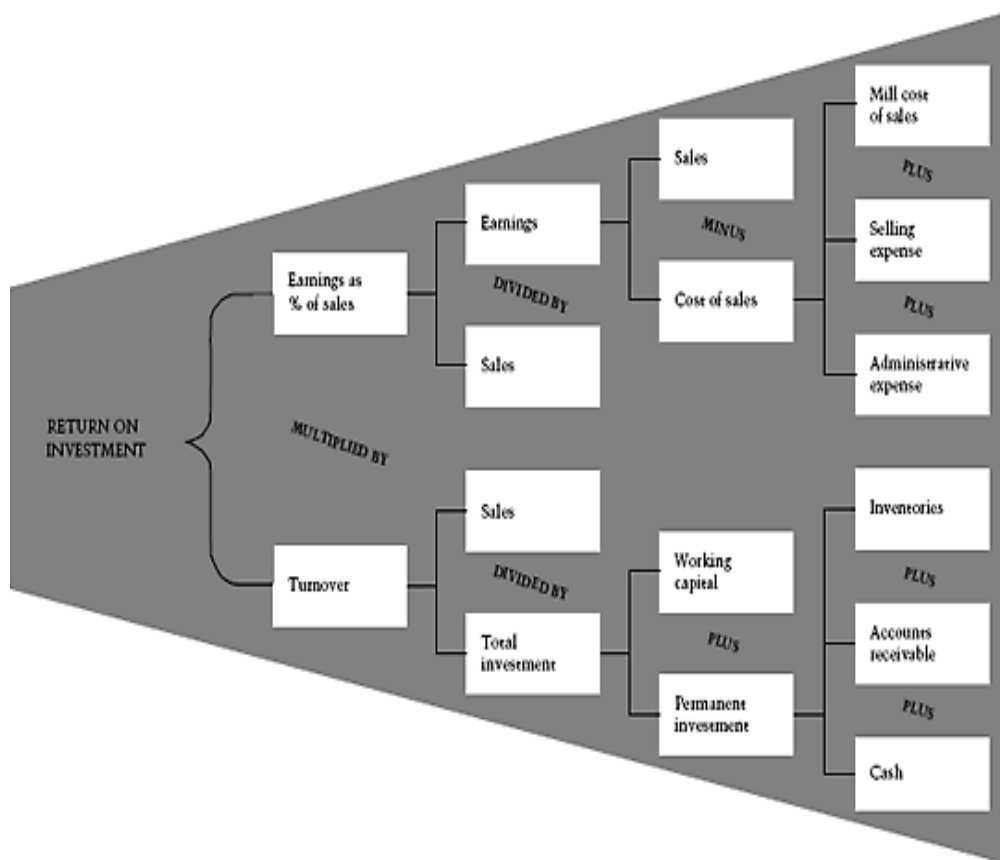
Δαπάνες κατάρτισης ανά υπάλληλο = (Συνολικό κόστος κατάρτισης) ÷ (αριθμός υπαλλήλων)

- ROI (Return of Investment) της κατάρτισης.

Είναι ένας σύνθετος και μοντέρνος δείκτης ο οποίος βοηθά να κρίνουμε αν η επένδυση μας στην κατάρτιση έχει ανταποδοτικό οικονομικά όφελος και σε τι ύψος βρίσκεται αυτό. Επιστροφή της επενδεδυμένης αξίας και μάλιστα σε οικονομικούς όρους. Δείκτης με ιδιαίτερα δύσκολο προσδιορισμό καθ' όσον η «Επιστροφή της επενδεδυμένης αξίας» πρέπει να αναζητηθεί και προσδιορισθεί από την αύξηση της παραγωγικότητας του κάθε συγκεκριμένου εργαζόμενου. Η δυσκολία εδώ εντοπίζεται ότι η παραγωγικότητα του στελέχους το οποίο

εκπαιδεύτηκε δεν επηρεάζεται μόνο από την όποια ενίσχυση των δεξιοτήτων και γνώσεων του απόρροια της κατάρτισης. Δεν είναι δυνατόν να αποκλείσουμε άλλες ανεξέλεγκτες μεταβλητές του περιβάλλοντος του στελέχους οι οποίες δυνητικά μπορούν να επιβαρύνουν την παραγωγικότητα αυτή. Αντιστρέφοντας τον συλλογισμό αυτό δεν μπορούμε να αποκλείσουμε την όποια τυχαία εξωτερική μεταβλητή να ενεργήσει θετικά, μοχλεύοντας κατ' αυτό το τρόπο την παραγωγικότητα του στελέχους αυτού.

Εδώ η εξεταζόμενη παραγωγικότητα είναι η εξαρτημένη μεταβλητή στον έλεγχο υποθέσεων και πέραν της κατάρτισης κάθε άλλη τυχαία και μη ελεγχόμενη από εμάς μεταβλητή μπορεί να παίξει το ρόλο της ανεξάρτητης μεταβλητής. Άρα ο έλεγχος υποθέσεων από μέρος μας είναι μη ελεγχόμενος. Η πολυπλοκότητα εκτίμησης του Return Of Investment (ROI) ο οποίος ως δείκτης εισήχθη πρώτα από την πολυεθνική χημική εταιρία Du Pont στα πλαίσια ενός συστήματος αποκεντρωμένου οικονομικού ελέγχου της. Αυτό διαφαίνεται και στην εικόνα 4 η οποία ακολουθεί και την οποία αντλήσαμε από το τεύχος του Μάϊου του 1969 του περιοδικού Harvard Business Review (HBR), διαθέσιμου στο δικτυακό τόπο (<https://hbr.org/1969/05/the-case-against-roi-control>), ως κατωτέρω:



Εικόνα 4. Τυπικός πίνακας για παραγόντων που επηρεάζουν το ROI

- Δείκτης καινοτομίας.

Είναι γενικά παραδεκτό στις ημέρες μας ότι η καινοτομία αποτελεί εάν ισχυρότατο συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε επιχείρησης οργανισμού. Η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων στο πεδίο της βιομηχανίας ή αντίστοιχα η ανάπτυξη νέων καινοτόμων ιδεών στο πεδίο των υπηρεσιών και δη του Τουριστικού κλάδου έχει εξαιρετική σημασία. Με το τρόπο αυτό η Τουριστική εν προκειμένω επιχείρηση αποκτά ένα συγκριτικό πλεονέκτημα 'έναντι του ανταγωνισμού, το οποίο βέβαια μεταφράζεται σε αύξηση των πωλήσεων και κατ' αναλογία των κερδών της.

Η καταγραφή αυτών των καινοτόμων ιδεών πραγματοποιείται με ποικιλία τρόπων ανά περίπτωση επιχείρησης / οργανισμού. Ένα ικανός αριθμός επιχειρήσεων δημιουργεί συναντήσεις ειδικά για αυτό τον σκοπό. Οι συναντήσεις αυτές μπορούν λαμβάνουν χώρα σε πολλαπλά επίπεδα είτε δια ζώσης είτε στις ημέρες μας λόγω της πανδημίας του Covid19 κυρίως μέσω τηλεδιάσκεψης. Μάλιστα έχουν αναπτυχθεί και πακέτα λογισμικού προς την κατεύθυνση αυτή.

Αξίζει βέβαια να παρατηρήσουμε ότι η σε ένα καταιγισμό καινοτόμων ιδεών ο οποίος λαμβάνει χώρα σε κάθε επιχείρηση, δεν λαμβάνουν έγκριση προς περαιτέρω διερεύνηση και μελλοντική υλοποίηση όλες οι ιδέες οι οποίες παρουσιάστηκαν. Η δε επιλογή των πλέον ισχυρών περιλαμβάνει πάντα τη διακινδύνευση της λανθασμένης απόρριψης εν τω γεννάσθε κάποιας εξαιρετικής πιθανά πρότασης.

Ας αναλογισθούμε εδώ ότι κάτι καινοτόμο είναι πραγματικά μια άρρητη – αχαρτογράφητη γνώση (tacit knowledge) και συνεπώς είναι ιδιαίτερα δύσκολη αν όχι διαισθαντική ή εκ προοιμίου (ex ante) αξιολόγηση της. Πέραν όμως αυτών, το πλήθος και η ποιότητα των καινοτόμων ιδεών είναι κάτι εξαιρετικά πολύτιμο. Ο μαθηματικός τύπος ο οποίος ακολουθεί αποδίδει τα ανωτέρω:

$$\underline{\text{Δείκτης Καινοτομίας}} = \underline{(\text{Αριθμός επιτυχών υλοποιήσεων καινοτόμων ιδεών})} \div \underline{(\text{Συνολικός αριθμός καινοτόμων προτάσεων})}.$$

Η εκτίμηση αυτή γίνεται πάντα σε μεθύτερο χρόνο δεδομένου ότι πρώτα πρέπει να υποβληθούν οι καινοτόμες προτάσεις, κατόπιν να γίνει η επιλογή των ισχυρότερων, να ακολουθήσει η υλοποίηση των και μετά τα κρίση των αποτελεσμάτων τους να αποφανθούμε για το δείκτη αυτό.

2.9 Δείκτες στελέχωσης και προσλήψεων (Recruitment & Hiring).

- Δείκτης χρόνου για πρόσληψη (Time to Hire).

Στη καθημερινή πραγματικότητα έχει παρατηρηθεί ότι πολλές επιχειρήσεις χρειάζονται ένα μεγάλο σχετικά χρόνο για να 'τρέξουν' τη διαδικασία αυτή. Αυτό πέραν του φόρτου ο οποίος προκύπτει από την εκκρεμότητα αυτή ενέχει και τον κίνδυνο ο/η επιλεγείς/είσαι υποψήφιος να στραφεί σε άλλον εργοδότη. Αν συμβεί αυτό τότε οι ανθρωποώρες των συνεντεύξεων κλπ. για το εν λόγω πρόσωπο απλά μετατρέπονται σε μια επιβάρυνση άνευ λόγου (overhead). Η μετρική εδώ καταγράφει το χρόνο ο οποίος παρήλθε από την ημερομηνία της πρώτης συνέντευξης μέχρι την ημερομηνία έναρξης της εργασίας του/της υποψηφίου. Αντίστοιχα ο τύπος υπολογισμού έχει ως εξής:

Δείκτης χρόνου για πρόσληψη = (Ημερομηνία έναρξης εργασίας) – (Ημερομηνία πρώτης συνέντευξης).

- Ετήσιο κόστος στελέχωσης (Annual Recruiting Cost).

Ένας δείκτης στη φιλοσοφία του προηγούμενου. Εστίαση εδώ αποτελεί το συνολικό κόστος όλων των εξόδων στελέχωσης, όπως αυτά παρουσιάστηκαν προηγουμένως, αλλά σε ετήσια βάση.

- Ο δείκτης αποδοχής προσφερόμενων θέσεων.

Επίσης εδώ αναφερόμαστε σε ένα απλό δείκτη από το οποίο βλέπω την αναλογία της αποδοχής έναντι της απόρριψης για το σύνολο των προσφερόμενων θέσεων. Ο τύπος υπολογισμού για την παρούσα περίπτωση έχει ως εξής:

Δείκτης αποδοχής = (σύνολο αποδοχής προσφερόμενων θέσεων) ÷ (σύνολο απόρριψης προσφερόμενων θέσεων).

- Δείκτης μη προσέλευσης (Ghost Rate).

Σε μια εποχή σκληρής οικονομικής κρίσης ίσως δεν έχει νόημα η αναφορά στο δείκτη αυτό. Πλην όμως δεν μπορεί να αποκλεισθεί η μη προσέλευση στη θέση εργασίας ενός υπάλληλου ο οποίος μόλις προσλήφθηκε. Αυτό το φαινόμενο αν και σπάνιο ενισχύεται σε εκείνες των περιπτώσεων στις οποίες η όλη διαδικασία στελέχωσης διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο τύπος υπολογισμού έχει εδώ ως εξής:

Δείκτης μη αρχικής προσέλευσης (Ghost Rate) = (Σύνολο των μη εμφανισθέντων υπαλλήλων) ÷ (Συνολικός αριθμός προσλήψεων).

- Δείκτης άγονων προσλήψεων.

Ο δείκτης αυτός μας δείχνει το σύνολο των νεοπροσληφθέντων οι οποίοι οικειοθελώς αποχώρησαν από την επιχείρηση /οργανισμό λίγο μετά την πρόσληψη του. Αυτό ενδεχόμενα να δείχνει την διάψευση των προσδοκιών του νέου υπαλλήλου σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον γενικότερα. Αποτελεί άγνονη δαπάνη όταν αυτό συμβαίνει μετά την περίοδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του υπαλλήλου αυτού.

Ο δείκτης αυτός σε συνδυασμό με τον *Δείκτη μη αρχικής προσέλευσης* μας οδηγεί στην ανάγκη καλύτερης προδιαγραφής της θέσης εργασίας η οποία προκηρύσσεται ή /και αλλαγών στη διαδικασία επιλογής των υποψηφίων. Ο τύπος εδώ έχει ως εξής:

$$\text{Δείκτης άγνωνων προσλήψεων} = \frac{\text{(σύνολο αποχωρήσεων αυτού του είδους)}}{\text{(σύνολο προσλήψεων στο δεδομένο χρόνο)}} \div$$

2.10 Δείκτες εστίασης στην εργασιακή δέσμευση του προσωπικού

Η ομάδα αυτή των δεικτών εστιάζει στα λεγόμενα “soft skills” (ήπιες δεξιότητες) των υπαλλήλων. Συνήθως αναφερόμαστε σε εκείνα τα χαρακτηριστικά των εργαζόμενων τα οποία τους επιτρέπουν να συνδιαλέγονται και να αλληλοεπιδρούν αρμονικά και αποτελεσματικά με άλλα άτομα, είτε πρόκειται για συναδέλφους τους είτε πρόκειται για τους πελάτες της Τουριστικής επιχείρησης (εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες).

Η εργασιακή ικανοποίηση, η κουλτούρα και η ηθική, καθώς και η αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία με ανωτέρους και κατωτέρους στην ιεραρχία της επιχείρησης είναι αντικείμενα της ομάδος αυτών των δεικτών.

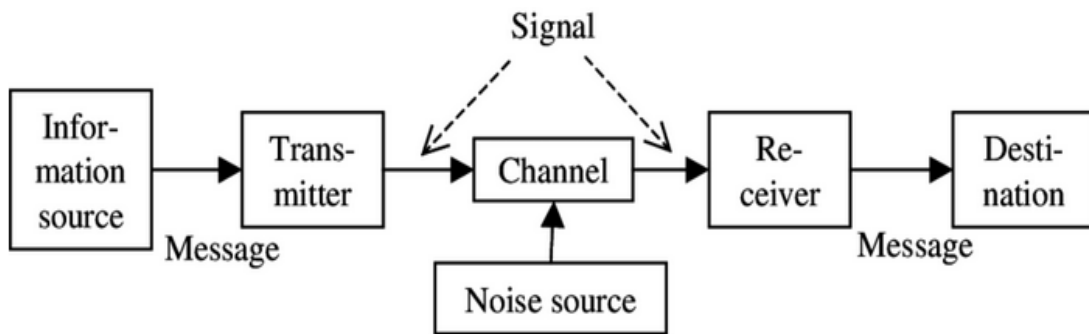
- *Επικοινωνία.* Κατά τους Katz & Kahn (1978), επικοινωνία είναι η «ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση νοημάτων».

Αντίστοιχα ο Davis (1990), θεωρεί ως επικοινωνία, «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε κάποιο άλλο και της κατανόησης τους από το δεύτερο».

Την εξαιρετική σημασία της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση οργανισμό την αντιλαμβάνονται οι πάντες. Όπως μας πληροφορεί ο Καραγιάννης (2000), αποτελέσματα μελετών έδειξαν πως μεσοσταθμικά αναλώνουμε το 70% του εργασιακού μας χρόνου σε κάποια μορφή επικοινωνίας.

Τα βήματα της δόμησης μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας καταγράφουν και μας αποδίδουν οι Shannon and Weaver (1949), στο σχήμα 1 το οποίο ακολουθεί:

Σχήμα 1. Shannon Communication Model



Χαρακτηριστικά όπως: η διαφάνεια, η ευγένεια και ο σεβασμός, η σαφήνεια συλλογισμού και έκφρασης και η εναρμόνιση με την επιχειρηματική κουλτούρα προφανώς και αποτελούν ζητούμενα και χαρακτηριστικά μιας καλής επικοινωνίας.

Βεβαίως δεν είναι η χρήση ενός απλού δείκτη ικανή να αποτιμήσει την ποιότητα της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση / οργανισμό. Εν προκειμένω απαιτείται ενδελεχής εμπεριστατωμένη έρευνα. Αν η έκταση και ο φόρτος εργασίας των υπαλλήλων είναι μεγάλος τότε συνηθέστατα καταλήγουμε στην δειγματοληπτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Και αυτό γιατί όπως σημειώνει και οι Saunders κ.α. (2003), «το γραπτό ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο συνηθισμένο και διαδεδομένο μέσο συλλογής πληροφοριών». Το τμήμα HR είναι συνήθως το αρμόδιο για την δραστηριότητα αυτή.

- Εργασιακό περιβάλλον (Environment).

Εδώ καταγράφεται το τι είδους περιβάλλον υπάρχει στην επιχείρηση και το κατά πόσον αυτό προάγει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Υπάρχουν περιβάλλοντα με κλειστούς ατομικούς χώρους ανά υπάλληλο, υπάρχουν άλλα τα οποία είναι σχεδόν πλήρως ανοικτά ενώ προφανώς ανάμεσα στους δύο αυτούς ακραίους πόλους αναπτύσσονται σωρεία συνδυασμών. Προφανώς ανάλογα την προσωπικότητα αλλά και το απαιτούμενο επίπεδο συγκέντρωσης κάθε υπάλληλος εκλαμβάνει και βαθμολογεί τον εργασιακό του χώρο διαφορετικά.

Αξίζει ιδιαίτερη μνεία η αναγκαιότητα συμμόρφωσης κάποιων χαρακτηριστικών του εργασιακού περιβάλλοντος στα σύγχρονα διεθνή στάνταρτ εργονομίας (έπιπλα, επίπεδο φωτισμού, κλιματισμός χώρου). Οι

κάλυψη των απαιτήσεων για την Υγεία στο χώρο της εργασίας (παλαιότερα αναφερόμενης ως Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας) είναι νομικά απαιτητές και μη διαπραγματευόμενες (π.χ. σύστημα πυρασφάλειας χώρων).

Η καταγραφή στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των απόψεων των εργαζομένων κατ' αναλογία με τα αναφερόμενα στον προηγούμενο δείκτη μας οδηγεί στην αποτίμηση του επιπέδου του εργασιακού μας περιβάλλοντος.

Τέλος οι ετήσιες έρευνες και βραβεύσεις από τρίτους φορείς για τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στη Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό(π.χ. Best Places to Work), καθώς και η ισχυρή τους δυναμική στη διαμόρφωση της κοινής γνώμης υπέρ της εταιρείας, αναδεικνύουν την εξαιρετική σημασία του θέματος.

- *Συνεργασία και ομαδικότητα (Collaboration & Teamwork).*

Η συνεργασία και η ομαδική λειτουργία είναι θεμελιώδους σημασίας παράγοντες και ζητούμενα στη σύγχρονη επιχείρηση / οργανισμό. Οι σύνθετες παρεχόμενες υπηρεσίες, χαρακτηριστικό της εποχής μας, απαιτούν και επιβάλλουν τα χαρακτηριστικά αυτά τα οποία είναι εκ των ουκ άνευ για την επίτευξη της μόχλευσης του ζητούμενου αποτελέσματος. Οι σύνθετες διαδικασίες και διεργασίες το πεδίο της παροχής υπηρεσιών (πεδίο Τουρισμού), επιβάλλουν την προσέγγιση ολικής ποιότητας στην όλη μας λειτουργία και αυτή απαίτηση με την σειρά της επιβάλλει συνέργεια και συνεργασία διαφόρων τμημάτων και υπαλλήλων για να επιτευχθεί.

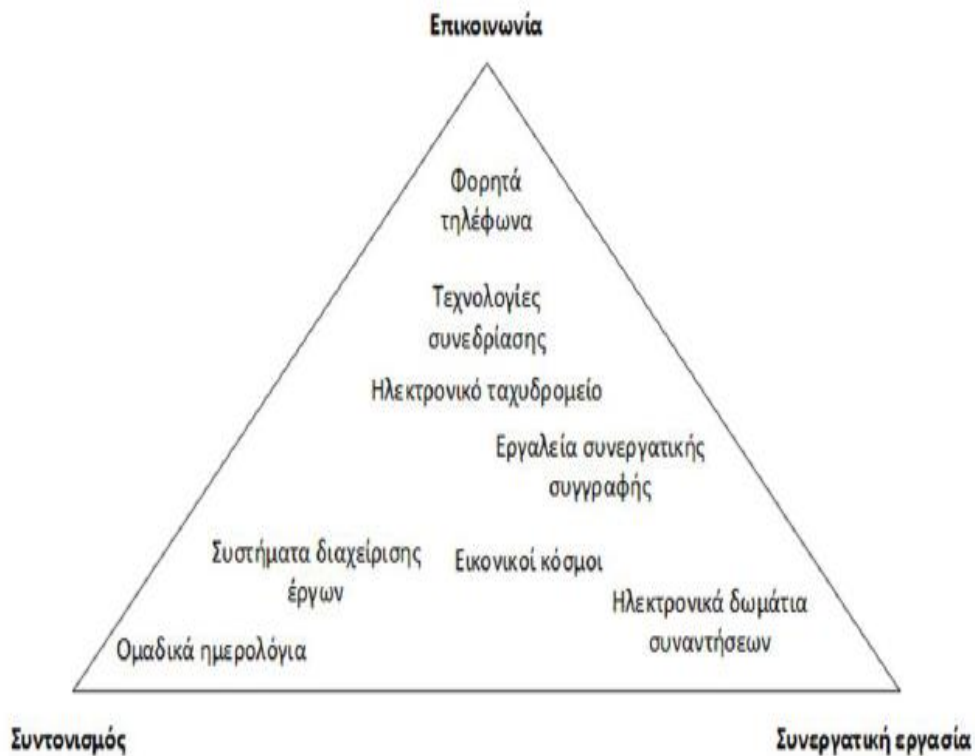
Δεν αρκεί η προφανώς ένα δείκτης για την αποτίμηση /αξιολόγηση του επιπέδου συνεργασίας και ομαδικότητας μια επιχείρησης. Αν και στις ημέρες μας υπάρχουν πολλά πακέτα λογισμικού να οποία παρέχουν πλατφόρμες συνεργασίας, αυτό από μόνο του δεν αρκεί. Ενδεικτικά αναφέρουμε μια σειρά από διαδεδομένα εργαλεία και πλατφόρμες λογισμικού η οποίες υποστηρίζουν και ενισχύουν την συνεργασία, όπως:

- Wikis
- Skype
- WebEx
- Big Blue Button
- GoToMeeting
- Microsoft teams
- Slack

Ήδη ο «ευαίσθητος» αυτός παράγοντας επιβαρύνεται με το νέο διαμορφωμένο εργασιακό κλίμα λόγω της πανδημίας Covid19, η οποία

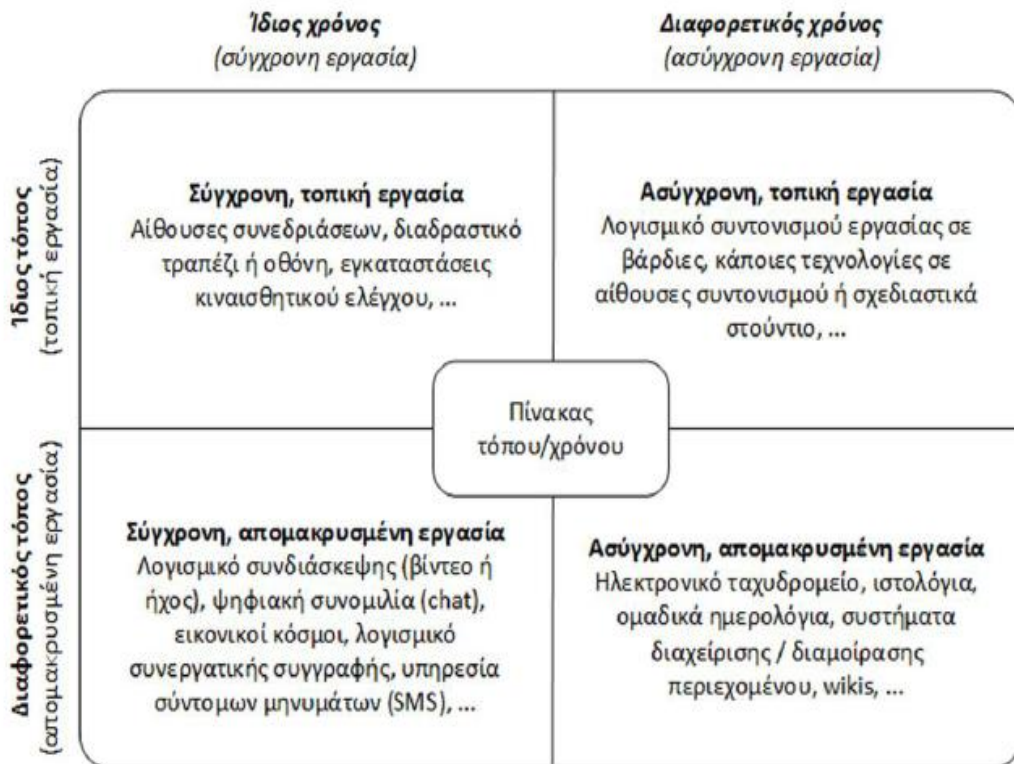
επιβάλλει σε πολλές περιπτώσεις την τηλεργασία και την τηλεδιάσκεψη. Άρα στο ζητούμενο της συνεργασίας υπεισέρχεται ένας ακόμη παράγοντας, μια ακόμη μεταβλητή, η ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας. Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία συναντά κανείς τον εσχάτων συχνά χρησιμοποιούμενο όρο Τεχνολογικά Υποστηριζόμενη Συνεργατική Εργασία (Computer Supported Cooperative Work, CSCW).

Βέβαια η έννοια της εργασιακής συνεργασίας είναι ιδιαίτερα συνδεδεμένη με την αντίστοιχη έννοια της επικοινωνίας και με αυτή του συντονισμού. Την σύνθετη αυτή σύνδεση αποδίδει και περιγράφει το μοντέλο των 3Cs των Borghoff & Schlichter όπως μας αναφέρει ο Κουτσαμπάσης (2015). Μια διαγραμματική απόδοση του μοντέλου μας παρέχει η εικόνα 5 η οποία ακολουθεί.



Εικόνα 5 Το μοντέλο 3C. Προσάρτηση (Κουτσαμπάσης, 2015)

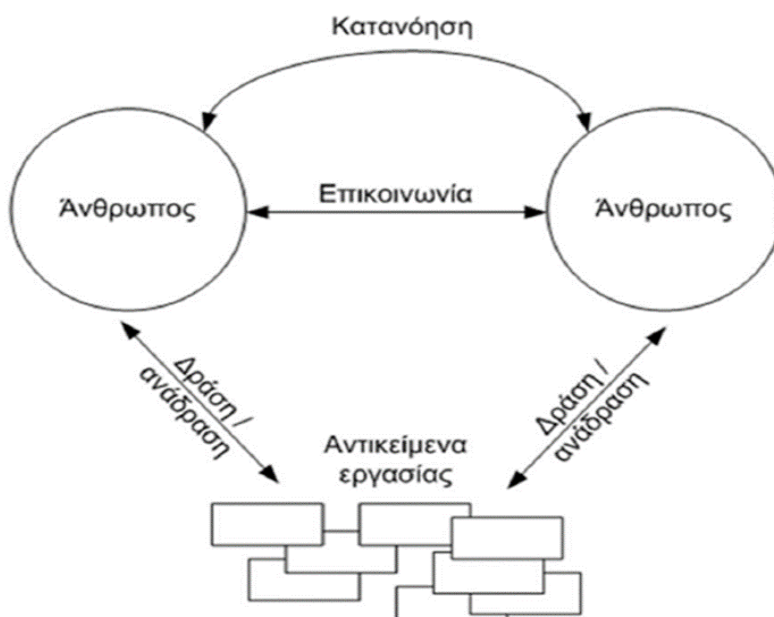
Επίσης ο ίδιος συγγραφέας μας εφοδιάζει με ένα πίνακα διπλής εισόδου ο οποίος περιγράφει τη λογική συσχέτιση του Χρόνου και του Τόπου των υλοποιήσεων συνεργατικής εργασίας. Η εικόνα 6 η οποία ακολουθεί αποδίδει τα λεγόμενα:



Εικόνα 6. Χρόνος / Τόπος και Συνεργατική Εργασία.

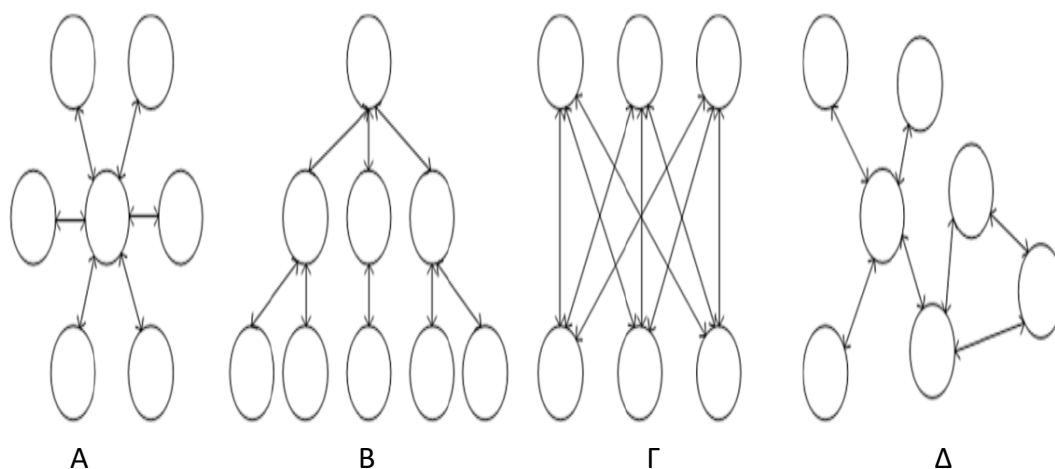
Στο σχήμα 2 το οποίο ακολουθεί, αποδίδει διαγραμματικά, ένα βασικό πλαίσιο συνεργατικής εργασίας, με βάση τον ελάχιστο συνδυασμό στελέχωσης των δύο ατόμων.

Σχήμα 2. Θεμελιώδες πλαίσιο συνεργασίας, Προσάρτηση από (Dix et al., 2004)



Στην Ελληνική πραγματικότητα πολλές φορές η συνεργασία επιτυγχάνεται πολύ δύσκολα. Το εύρος των ατόμων τα οποία καλούνται να συνεργαστούν, αυτό καθ' αυτό το αντικείμενο για το οποίο καλούνται να συνεργαστούν, το αν ανήκουν τα εν λόγω άτομα σε ένα ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης καθώς και ο τρόπος, η οργάνωση αυτής της συνεργασίας αποτελούν κρίσιμες μεταβλητές για την επιζητούμενη θετική κατάληξη. Το σχήμα 3 το οποίο ακολουθεί κατωτέρω απεικονίζει διαγραμματικά τους τρόπους δόμησης μιας συνεργασίας.

Σχήμα 3. Βασικές δομές συνεργασίας, Προσάρτηση: (Κουτσαμπάσης, 2005)



Όπου:

- A: Κλασική δομή Κεντρικής ηγεσίας (Centralized)
- B: Ιεραρχική δομή (Top-Down)
- Γ: Ομότιμη συμμετοχή (peer to peer)
- Δ: Οργανική δομή (Organic structure)

Στη βιβλιογραφία πολλοί μελετητές θεωρούν ότι η υποκείμενη / η υπάρχουσα δομή της συνεργασίας από την οποία απορρέουν και διαφορετικοί βαθμοί ελευθερίας των συμμετεχόντων έχει ευθεία αντανάκλαση στη ροή της εργασίας μεταξύ των μελών (Thompson, J. D, 1967, Van de Ven et al., 1976).

Από την πλευρά του ο Powell (1990) υποστηρίζει ότι η οργανική δομή συνεργασίας είναι απαραίτητη όπου υπάρχει ανάγκη για ανταλλαγή τεχνογνωσίας, για ανάπτυξη - εφαρμογή της άρρητης - ασαφούς γνώσης (tacit knowledge) η οποία είναι ενσωματωμένη στους εργαζόμενους. Κατά τον ερευνητή, η οργανική δομή (Organic structure) συμβάλλει και στη διευκόλυνση της καινοτομίας.

Κατά τους Burns & Stalker (1961), στα σημερινά σύνθετα εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία είναι συχνά ασταθή η δυναμικά εξελισσόμενα, οι μη ιεραρχικές δομές

(τύποι Γ και Δ), ταιριάζουν καλύτερα. Αυτό συμβαίνει γιατί διευκολύνουν και ενισχύουν την δυναμική και όχι σε φόρμες επικοινωνία, όταν βέβαι οι ανάγκες κων καταστάσεων ή των υπό εξέλιξη έργων το απαιτούν.

Την εξαιρετική σημασία της συνεργασίας στη σύγχρονη επιχείρηση οργανισμό μας αναφέρουν επί λέξει οι Cross κ.α., στο άρθρο τους στο έγκυρο περιοδικό Harvard Business Review (2016) τονίζοντας:

«Collaboration is indeed the answer to many of today's most pressing business challenges. But more isn't always better. Leaders must learn to recognize, promote, and efficiently distribute the right kinds of collaborative work, or their teams and top talent will bear the costs of too much demand for too little supply».

(Πράγματι η συνεργασία είναι η απάντηση σε πολλές από τις πιο επείγουσες επιχειρηματικές προκλήσεις του σήμερα. Αλλά το περισσότερο δεν είναι πάντα καλύτερο. Οι ηγέτες πρέπει να μάθουν να αναγνωρίζουν, να προωθούν και να διανέμουν αποτελεσματικά τα σωστά είδη συνεργατικής εργασίας, άλλως οι ομάδες και τα κορυφαία ταλέντα τους θα αναλάβουν το κόστος της υπερβολικής ζήτησης για πολύ λίγη προσφορά).

Τις διαφορετικές μορφές της συνεργατικής εργασίας έρχεται να διαλευκάνουν και να αποτυπώσουν και οι Neale κ.α. (2004). Η κατηγοριοποίηση την οποία προτείνουν, έχει ως εξής:

- Lightweight interaction. Απλές αλληλεπιδράσεις μικρής διάρκειας κύρια με πληροφοριακό χαρακτήρα.
- Information sharing. Διαμοιρασμός πληροφοριών
- Coordination. Συντονισμός
- Collaboration. Γενικευμένη συνεργασία. Κοινός γενικός σκοπός, ευρύτητα προσέγγισης.
- Co-operation. Ειδικότερη συνεργασία επί συγκεκριμένου αντικειμένου.

Το πηγαίο ερώτημα το οποίο αναδύεται εδώ αφορά τον τρόπο αποτίμησης της συνεργασίας. Με ποιο τόπο είναι δυνατόν να ελέγχο το εύρος και την ποιότητα της; Η έρευνα πεδίου με ποιοτική έρευνα (προσωπικές συνεντεύξεις, ημερολόγια συμβάντων κλπ.) ή αντίστοιχα η ποσοτική προσέγγιση με χρήση ερωτηματολογίων με ενσωματωμένες Ρουμπρικές Αξιολόγησης (Rubrics Assessment) είναι μια επιβαλλόμενη εκ των πραγμάτων μεθόδευση.

Η «κλίμακα διαβαθμισμένων κριτηρίων αξιολόγησης» (Κουλουμπαρίτση & Ματσαγγούρας, 2004), σχεδιάζεται και απαρτίζεται από μια σειρά εκ των προτέρων καθορισμένων κριτηρίων απόδοσης η οποία συμπεριλαμβάνει και έναν οδηγό βαθμολογίας για αυτά (Allen & Tanner 2006). Στην εικόνα 7 η οποία ακολουθεί παρατίθεται ένα τυπικό παράδειγμα ρουμπρίκας.

Κριτήρια	Εξαιρετική Επίδοση	Μέτρια Επίδοση	Χαμηλή Επίδοση	Αποτέλεσμα (π.χ. βαθμοί)
Κριτήριο 1 ^ο αξιολόγησης				
Κριτήριο 2 ^ο αξιολόγησης				
Κριτήριο 3 ^ο αξιολόγησης			
Κριτήριο 4 ^ο αξιολόγησης				
... ..				

Εικόνα 7. Παράδειγμα ρουμπρίκας εκπαιδευτικού σκοπού (Προσάρτηση, eclass ΑΣΠΕΤΕ, 2/2015)

- *Στοιχίση / Ευθυγράμμιση με την αποστολή και το όραμα της Επιχείρησης (Mission & Vision Alignment of Work).*

Από τα πολύ σημαντικά θέματα της δέσμευσης του στελέχους / υπαλλήλου είναι και αυτό της σύνταξης / ευθυγράμμισης της προσπάθειας των με το εκάστοτε επιχειρηματικό όραμα. Προφανώς και ανάλογα της θέση του εργαζόμενου στην εταιρική πυραμίδα, αυτό αποσαφηνίζεται και υπόκειται στην κατάλληλη ποσοτικοποίηση. Είναι εύλογο από την κορυφή της πυραμίδας όπου οι στόχοι είναι στρατηγικοί μέχρι την βάση της, όπου οι στόχοι είναι καθαρά λειτουργικοί να υπάρχει μεγάλη απόσταση. Αντίστοιχα μεγάλη είναι και η διαφοροποίηση και ποσοτικοποίηση των στόχων.

Στο σημείο αυτό θεωρούμε ότι χρίζει μιας αναλυτικότερης προσέγγισης και διευκρίνησης η χρήση των ορολογιών “Vision”, “Mission” και “Goals” ώστε να καταστεί σαφέστερη και η αντιστοίχιση με την εργασιακή πυραμίδα. Ο πίνακας 4 ο οποίος ακολουθεί, συνοψίζει την αναλυτική έννοια των ορολογιών ως εξής:

Πίνακας 4. Ορολογίες (προσάρτηση από δικτυακό τόπο Πανεπιστήμιου Μινεσότα)

<i>Vision (Όραμα)</i>	Μια ευρεία, διαχρονική δήλωση σχετικά με το μακροπρόθεσμο μέλλον ενός οργανισμού ή / και της κατάστασης της κοινότητας που εξυπηρετεί. Είναι το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας ενός οργανισμού όπως γίνεται αντιληπτό από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
<i>Mission (Αποστολή)</i>	Μια δήλωση σχετικά με τον σκοπό ενός οργανισμού που περιγράφει πώς ένας οργανισμός θα εκπληρώσει το όραμά του. Η αποστολή πρέπει να είναι εύκολη στη μνήμη και να εμπνέει τόσο τους υπαλλήλους όσο και την κοινότητα.
<i>Goals (Στόχοι)</i>	Ένας συγκεκριμένος/σαφής ορισμός των βασικών βημάτων που πρέπει να επιτελέσει ο κάθε οργανισμός για την επίτευξη της αποστολής και του οράματός του.

Και εδώ η αποτίμηση δεν αφορά μόνο την τιμή ενός δείκτη και μόνο. Μια ενδεδειγμένη και ποιοτική προσέγγιση ανά διοικητικό επίπεδο δείχνει να μπορεί να μας βοηθήσει στην αποτίμηση αυτή.

- *Ευεξία των εργαζομένων / Ευεξία στον εργασιακό χώρο (Employee Wellness or Workplace Wellness).*

Η ανάγκη να μετρήσουμε την ευεξία των εργαζομένων μας έχει να κάνει με την ευθεία συσχέτιση οι εργαζόμενοι οι οποίοι λειτουργούν σε ένα χώρο ο οποίος τους δημιουργεί ευεξία είναι παραγωγικότεροι και αποδοτικότεροι. Έναν διευκρινιστικό ορισμό για το θέμα αντλούμε από την Wikipedia (5) και αναφέρει «*Η ευεξία στο χώρο εργασίας είναι οποιαδήποτε δραστηριότητα προώθησης της υγείας στο χώρο εργασίας ή οργανωτική πολιτική που έχει σχεδιαστεί για να υποστηρίξει την υγιή συμπεριφορά στο χώρο εργασίας και να βελτιώνει τα αποτελέσματα της υγείας των εργαζομένων*».

Ο ερευνητής Harris Poll (2016) σε δειγματοληπτική έρευνα του η οποία πραγματοποιήθηκε το Μάρτιο του 2016, σε μέγεθος δείγματος 1500 ατόμων και η οποία δημοσιεύτηκε από την Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (American Psychological Association) αναφέρει μεταξύ των άλλων στα ευρήματα του:

- Μεταξύ όλων των υπαλλήλων που ρωτήθηκαν, το 33% δήλωσε ότι συνήθως αισθάνεται ένταση ή άγχος κατά τη διάρκεια της εργάσιμης

ημέρας. Παρατηρήθηκε αύξηση του ποσοστού εκείνων που αναφέρουν χρόνιο άγχος στην εργασία για πρώτη φορά σε τρία χρόνια. Μόνο το 41% είπε ότι ο εργοδότης τους βοηθά τους εργαζόμενους να αναπτύξουν και να διατηρήσουν έναν υγιή τρόπο ζωής.

- Σχεδόν τα τρία τέταρτα (73 τοις εκατό) των εργαζομένων με ανώτερα στελέχη τα οποία δείχνουν υποστήριξη μέσω της συμμετοχής και της δέσμευσης τους σε πρωτοβουλίες ευημερίας, δήλωσαν ότι η οργάνωσή τους βοηθά να αναπτύξουν έναν υγιή τρόπο ζωής, σε σύγκριση με μόλις το 11 τοις εκατό που εργάζεται σε έναν οργανισμό χωρίς αυτή την ηγετική υποστήριξη
- Εννέα στους δέκα (9/10) από τους εργαζόμενους δήλωσαν ότι οι πρωτοβουλίες ευημερίας τους προσφέρουν κίνητρα για να κάνουν τα καλύτερα

Όλα αυτά τονίζουν emphaticά τη σημασία του αναφερόμενου παράγοντα. Ιδιαίτερα μάλιστα τώρα στην εποχή της πανδημίας Covid19, η οποία έχει επηρεάσει κάθε εργασιακό χώρο στις Ηνωμένες Πολιτείες.

Είναι ενδεικτική η προσπάθεια και το έργο της Employee Assistance Professional Association (EAPA) η οποία απαντάται στο δικτυακό τόπο:

<https://www.eapassn.org/Home/COVID-19-Helpful-Resource-Links>).

Κεφάλαιο 3 : Εξελίξεις και εμπάθυνση στο πεδίο

3.1 Metrics VS Analytics

Ανατρέχοντας στη σχετική βιβλιογραφία όσον αφορά το πεδίο της διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources) γενικότερα και στο θέμα μας ειδικότερα ο μελετητής διαπιστώνει την ανάδυση του όρου «Analytics» και την χρήση του πολλές φορές συμπληρωματικά ή και εναλλακτικά του όρου «Metrics».

Μια όμως περισσότερο εστιασμένη παρατήρηση μας επιτρέπει να αντιληφθούμε και να κατανοήσουμε τις λεπτές αλλά και σημαντικές διαφορές των όρων αυτών.

Οι Lawler, Levenson and Boudreau (2004) διακρίνουν τον όρο «HR Analytics» ως ξεχωριστό από το αντίστοιχο «HR metrics». Κατ' αυτούς οι μετρήσεις HR είναι μετρήσεις βασικών αποτελεσμάτων της ΔΑΔ (Human Resource Management – HRM), ταξινομημένες ως αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα ή τον αντίκτυπο, ενώ τα «HR analytics» δεν είναι μέτρα, αλλά αντιπροσωπεύουν στατιστικές τεχνικές και πειραματικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να δείξουν τον αντίκτυπο των δραστηριοτήτων της ΔΑΔ.

Τα «Metrics» εστιάζουν περισσότερο στη ιχνηλάτηση, την καταμέτρηση και την παρουσίαση δεδομένων προηγουμένου χρόνου (past data), όπως για παράδειγμα του αριθμού ανακοινώσεων προς τα ΜΜΕ για στελέχωση της επιχείρησης / οργανισμού μας. Η μελέτη των «Metrics» εστιάζει και αποδίδει κύρια την εσωτερική εικόνα της επιχείρησης μας. Και αυτό γιατί είναι κυρίως «απτά» δεδομένα (tangible data). Είναι δηλαδή δεδομένα προερχόμενα από τη λειτουργία και τις μικρο-δραστηριότητες της επιχείρησης μας).

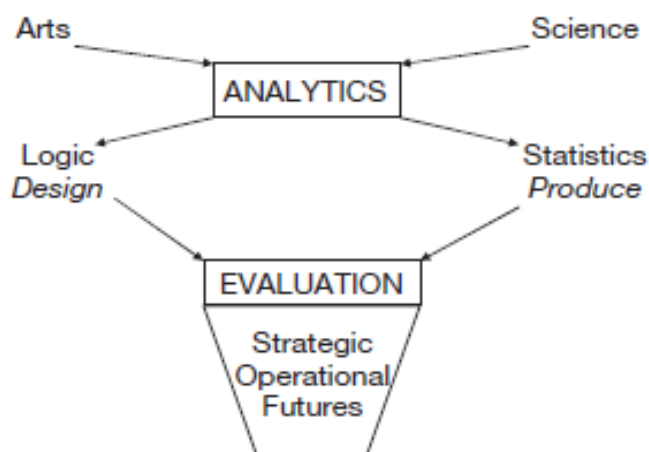
Ο Jac FITZ-ETZ στο βιβλίο του «The new HR Analytics: Predicting the Economic Value of Your Company's Human Capital Investments» θεωρεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Σήμερα, το νέο HRM στηρίζεται σε δύο πυλώνες ως εξής:

- HRM
 - HRA (Human Resource Analytics), εδώ προϋποθέτουμε την ύπαρξη των metrics, πάνω σε αυτά θα βασισθεί η ανάλυση. Πρακτικά είναι το «πάντρεμα» των HPM (Human Resource Metrics) με το γενικό πεδίο των BA (Business Analytics)
 - BI (Business Intelligence) επιχειρηματική ευφυΐα

Και συνεχίζει « Διάφορα λεξικά ορίζουν την ανάλυση ως την επιστήμη της ανάλυσης, από την ελληνική λέξη αναλογία, συμπεριλαμβανομένων των αρχών της μαθηματικής ανάλυσης. Δηλαδή, είναι η διαδικασία αποσυναρμολόγησης ή διαχωρισμού σε συστατικά..», Fitz-Etz (2010, pp 6).

Το σχήμα 3 στο οποίο ακολουθεί, ο συγγραφέας μας αποδίδει διαγραμματικά την “φύση» των Analytics.

Σχήμα 3. Η φύση των Analytics (The nature of Analytics). Προσάρτηση (FITZ-ETZ, pp. 4)



Ο συνδυασμός, το μείγμα της χρήσης των Metrics και των Analytics αποτελεί ένα ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο για το HR και σύμφωνα με τους Lawler et al (2005), καθιστά το HR ένα ισχυρό στρατηγικό εταίρο μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης / οργανισμού. Η επιπρόσθετη βοήθεια στα ήδη θεμελιώδους ανάγκης metrics εστιάζεται στο ότι η συνδυασμένη τους χρήση καθιστά δυνατή την διαφοροποίηση και την στάθμιση της επιμέρους αξίας των metrics.

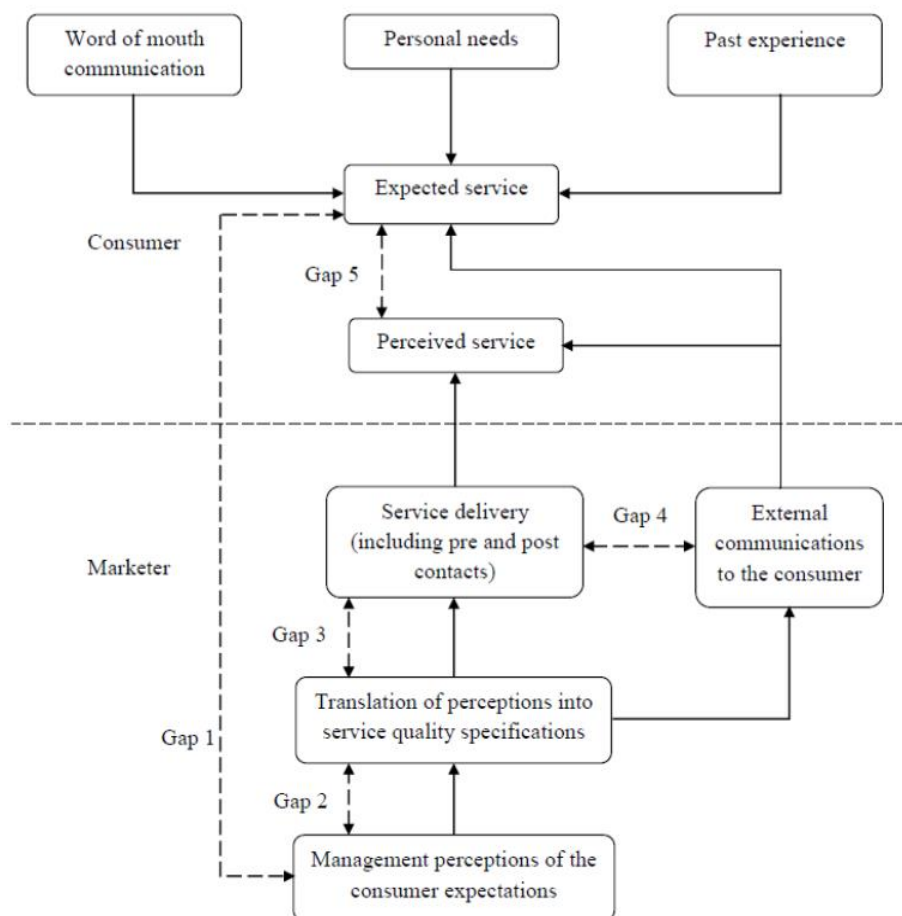
Οι Boudreau & Ramstad (2004) μας αναφέρουν ενδεικτικά ότι η συνδυαστική χρήση των Metrics και Analytics μας καθιστά ικανούς στο να θέσουμε υψηλά standards αυστηρότητας και συνάφειας και αναδεικνύει το HR σε ένα εταίρο (stake holder) με αναλυτικές και στρατηγικές ικανότητες εντός της επιχείρησης / οργανισμού. Και αυτό γιατί μας δίδει την ικανότητα του συγκερασμού δεδομένων και παρατηρήσεων από σειρές πεδίων, όπως:

- Συμπεριφοριστικά μοντέλα (behavioral modeling)
- Προγνωστική μοντελοποίηση (predictive modeling)
- Ανάλυση αντίκτυπου (Impact analysis)
- Ανάλυση κόστους – οφέλους (cost – benefit analysis) και
- Επιστροφή επενδυμένης αξίας (Return of Investment -ROI). (50)

Συμπερασματικά λοιπόν, τα «Analytics» ασχολούνται με τα δεδομένα του παρελθόντος χρόνου αλλά και με τα τρέχοντα, τα δεδομένα του παρόντος. Σε ότι αφορά την σύσταση τους, αυτή είναι συχνά ένας συγκερασμός 'απτών' (tangible) αλλά και 'μη απτών' (intangible) δεδομένων. Δεδομένων δηλαδή καλά ορισμένων και ρητών (tangible) σε αντιθέσει με τα μη ρητά και ενίοτε ασαφή (fussy) δεδομένα, τα επονομαζόμενα και (intangible) (Parasuraman et al, 1988). Κατά τους μελετητές υπάρχουν πέντε επίπεδα μη κατανόησης (gaps) των συν διαλεγόμενων μερών στην όλη διαδικασία.

Τα μη απτά αυτά δεδομένα συνδυαζόμενα και αξιοποιούμενα με τα αντίστοιχα απτά μας επιτρέπουν να προβούμε σε μελλοντικές εκτιμήσεις και προβλέψεις με ένα όχι γραμμικό μαθηματικό τρόπο. Το σχήμα 4 απεικονίζει την προσέγγιση των συγγραφέων.

Σχήμα 4 Serv-Qual models Πηγή : (Serv Qual model Parasuraman et al, 1988)



Κεφάλαιο 4 : Η έρευνα μας

4.1 Εισαγωγικά

Είναι προφανές ότι πέραν μιας βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της αντίστοιχης θεωρητικής ανάπτυξης, αποτελεί εξαιρετικά χρήσιμο και ενδιαφέρον να αποτυπώσει κανείς τις απόψεις των μάντζερ του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού – ΔΟΠ - (HR managers).

Προς το σκοπό αυτό επιλέξαμε την ποιοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο, αφού λόγω της έκρυθμης εργασιακής κατάστασης λόγω της πανδημίας του Covid19 στο εργασιακό πεδίο και ειδικότερα στον ξενοδοχειακό κλάδο, ήταν εκ των πραγμάτων αδύνατη η επιτέλεση ποσοτικής έρευνας με χρήση ερωτηματολογίου.

Ο λόγος εδώ προφανής, η αδυναμία συγκέντρωσης ενός επαρκούς δείγματος απαντήσεων. Με δεδομένο το μερικό lockdown, η μη λειτουργία μεγάλου αριθμού μονάδων επήλθε ως ένα εξ αντανάκλασας οδυνηρό επακόλουθο (side effect), το οποίο με την σειρά του με οδήγησε στην προσπάθεια να ζητήσω συνέντευξη με διευθυντές τμήματος HR ή /και ιδιοκτήτες ξενοδοχειακών μονάδων. Και πάλι λόγω των ειδικών συνθηκών δύο (2) αυτές συνεντεύξεις, οι οποίες εξασφαλίστηκαν με πολύ προσπάθεια, πραγματοποιήθηκαν μέσω της ανταλλαγής ηλεκτρονικών μηνυμάτων (e-mails).

Τα βήματα τα οποία ακολουθήσαμε στη διαδικασία αυτή, σε αδρές γραμμές, ήταν τα εξής:

- Αρχικής τηλεφωνική επαφής και της παρουσίασης του αιτήματος μου για την διεξαγωγή της συνέντευξης
- Αναλυτική επεξήγηση του πλαισίου και του σκοπού της (ζητούμενο στην πτυχιακή μου εργασία, το θέμα και την οπτική της οποίας και ανέλυσα)
- Συμφωνία αποστολής εκ μέρους μου των προς απάντηση ερωτήσεων και της δυνητικής ευχέρειας από τους συνεντευξιαζόμενους, τυχόν δευτερολογιών και τοποθετήσεων
- Αναμονή της λήψης των απαντήσεων μέσω e-mail
- Έκφραση και απόδοση ευχαριστιών εκ μέρους μας, για την συμμετοχή και την διάθεση του πολύτιμου χρόνου τους

4.2 Οι συνεντεύξεις

4.2.1 Η πρώτη συνέντευξη

Η περίπτωση του ιδιοκτήτη και γενικού διευθυντή του DonQuiHotel

Στο κείμενο το οποίο αποδελτιώθηκε ο συνεντευξιαζόμενος απαρίθμησε τις ερωτήσεις και απάντησε ως κατωτέρω:

«

1. Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές σας ως HR manager;

Αναζήτηση
Αξιολόγηση
Επιλογή
Τοποθέτηση
Εκπαίδευση
Εξέλιξη

2. Ποια είναι τα βασικά κριτήρια με τα οποία επιλέγετε τους υπαλλήλους σας;

Πρότερες εμπειρίες (επαγγελματικές και μη)
Χαρακτήρας
Προσωπικότητα
Φιλοδοξίες και όραμα
Πλάνα κινήσεων, στρατηγική και τακτικές για εκπλήρωση του οράματος
Έφεση στη μάθηση
Αυτοπειθαρχία
Αυτό-εξέλιξη
Ευρύτητα μόρφωσης και παιδεία
Συνεχή εξέλιξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων

3. Κάνετε χρήση των δεικτών HR; Και αν ναι, ποιους από αυτούς χρησιμοποιείται;

Προοπτικές Εξέλιξης
Δυνατότητες Προσαρμογής
και ευρύτητα αντίληψης και ευελιξία σκέψης
commitment & consistency στα πλάνα και σχέδια αυτό-ανάπτυξης και αυτό-εξέλιξης

4. Με βάση την επαγγελματική σας εμπειρία πόσο σημαντική είναι κατά εσάς η χρήση των HR metrics στις Τουριστικές επιχειρήσεις;

Δεν είναι πανάκεια πρέπει να συνδυάζεται με το πνεύμα και τη κουλτούρα επιλογών προσωπικού των επιχειρήσεων και τη φιλοσοφία οργάνωσης και διοίκησης της. Πχ. Εμείς ακολουθούμε ένα μοντέλο που ανεξάρτητα των ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών οι δυνατότητες εξέλιξης και οι προοπτικές παίζουν ίσως το σημαντικότερο ρόλο αξιολόγησης

5. Θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε και να εντρυφήσετε περισσότερο πάνω στο θέμα των δεικτών (HR metrics);

Όχι προς το παρόν

6. Ειδικά στον κλάδο των τουριστικών επιχειρήσεων, ο οποίος απασχολεί ένα αρκετά μεγάλο σε αριθμό και ειδικότητες προσωπικό, πόσο βασική θεωρείτε την χρήση των *metrics*;

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης και την οργανωσιακή της κουλτούρα αλλά κυρίως της θέλησης και της εμπειρίας των στελεχών HR να μπορούν να τα διαχειριστούν ορθά και δημιουργικά μπορεί να βοηθήσει ή να εγκλωβίσει δημιουργώντας στεγανά και ελλείψεις ευελιξίας και εξέλιξης των διαδικασιών επιλογής

7. Εσείς ως HR manager πως προσεγγίζετε την διαχείριση των υπαλλήλων σας και τι απαιτείτε από αυτούς με σκοπό την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησής σας;

Φροντίζω να έχω δουλέψει από πριν σε κάθε πόστο κάθε ρόλο και αρμοδιότητα/αντικείμενο. Έπειτα δουλεύω μαζί τους, δίνω το παράδειγμα, αναδεικνύω έμπρακτα την προσπάθεια αυτό-εξέλιξης και συνεργάζομαι αναλύοντας και σχεδιάζοντας κάθε τομέα ενασχόλησης διαδικασίες και προοπτικές

8. Τέλος, σήμερα με όλο αυτό το συχνά ετερόκλητο πλήθος ανθρώπων που εργάζονται στις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και γενικότερα, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ένα σύστημα HR χωρίς την ύπαρξη των δεικτών ανθρωπίνου δυναμικού και αν ναι κατά πόσο το σύστημα θα ήταν εύχρηστο;

Θέλει πολύ δουλειά από μέρους των HR manager γιατί καταρχήν ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΝΕ ΔΟΥΛΕΨΕΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΟΣΤΟ ΟΙ ΙΔΙΟΙ ώστε να γνωρίζουν το εργασιακό αντικείμενο και το πλαίσιο του. Δυστυχώς ΚΑΝΕΝΑΣ HR manager δεν έχει πριν εργαστεί ΕΜΠΡΑΚΤΑ σε όλα αυτά ΑΚΡΙΒΩΣ που ΖΗΤΑΕΙ ΑΠΟ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Οπότε κάθε άλλη προσπάθεια ναυαγεί

».

4.2.2 Η δεύτερη συνέντευξη

Η HR μάνατζερ HOTEL CLUSTER (COCO-MAT)

«

1. Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές σας ως HR manager;

ΟΤΙΔΗΠΟΤΕ ΕΧΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΜΕ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ. ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ, ΑΠΟΛΥΣΕΙΣ, ΟΙΚΕΙΟΘΕΛΕΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ, ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΑΔΕΙΩΝ, ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝΤΑΙ ΣΤΑ ΜΗΝΙΑΙΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΛΛΑ ΚΑΙ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΘΕΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΙΣΩΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ ΕΝΑΝ ΥΠΑΛΛΗΛΟ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ.

2. Ποια είναι τα βασικά κριτήρια με τα οποία επιλέγετε τους υπαλλήλους σας;

ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΑΝΩ ΣΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ, ΘΕΛΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΕΞΗ ΓΙΑ ΔΟΥΛΕΙΑ, ΕΥΓΕΝΕΙΑ, ΧΑΜΟΓΕΛΟ

3. Γνωρίζετε τους δείκτες HR; Και αν ναι, τι ακριβώς γνωρίζεται για την χρήση τους;

ΟΧΙ, ΔΕΝ ΤΟΥΣ ΓΝΩΡΙΖΩ / ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΩ

4. Με βάση αυτά που γνωρίζετε πόσο σημαντική είναι η χρήση των *hr metrics* στην δουλειά σας; Στην περίπτωση που δεν τα γνωρίζετε θα σας ενδιέφερε να εκπαιδευτείτε και να εντρυφήσετε περισσότερο πάνω σε αυτό;
5. Ειδικά στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις όπως η "COCOMAT", οι οποίες και απασχολούν αρκετά μεγάλο αριθμό προσωπικού, πόσο βασική θεωρείτε την χρήση των *metrics*;

ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΙΜΑΣΤΕ Η ΕΤΑΙΡΙΑ HOTEL CLUSTER. ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΤΟ HR ΣΤΗΝ COCO-MAT, ΤΗΝ «ΜΑΜΑ» ΕΤΑΙΡΙΑ.

6. Εσείς σαν HR manager ποιους τρόπους και ποια μέσα χρησιμοποιείτε για την σωστή διαχείριση των υπαλλήλων σας και τι απαιτείτε από αυτούς με σκοπό την σωστή λειτουργία της επιχείρησής σας;

ΠΙΣΤΕΥΩ ΣΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΠΑΦΗΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ. ΕΥΚΟΛΑ ΜΠΟΡΩ ΕΤΣΙ ΝΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΘΩ ΤΥΧΟΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΑ ΟΠΟΙΑ ΜΠΟΡΟΥΜΕ ΝΑ ΕΠΙΛΥΣΟΥΜΕ ΕΥΚΟΛΑ ΚΑΙ ΑΜΕΣΑ. ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΑΠΑΙΤΟΥΜΕ ΠΙΣΤΗ ΤΗΡΗΣΗ ΤΩΝ ΩΡΑΡΙΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΠΑΝΤΑ ΜΕ ΤΟ ΕΠΙΣΗΜΟ ΔΗΛΩΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ, ΣΩΣΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, ΑΨΟΓΗ ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΤΟΥΣ (ΔΕΔΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΟΤΙ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΕΧΟΥΜΕ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΟΝΤΑΣ ΤΟΥΣ) ΚΑΙ ΕΥΓΕΝΕΙΑ ΚΥΡΙΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ.

7. Τέλος, έτσι όπως είναι τα πράγματα την σημερινή εποχή με όλο αυτό το πλήθος ανθρώπων που εργάζονται στις τουριστικές επιχειρήσεις, αλλά και γενικότερα, θα μπορούσε να υποστηριχτεί ένα σύστημα χωρίς την ύπαρξη των δεικτών ανθρωπίνου δυναμικού και αν ναι κατά πόσο θα ήταν εύχρηστο;

».

4.2.3 Σχολιασμός

Αποτελεί εύλογο επιχείρημα ότι οι κυρίαρχες ειδικές συνθήκες δυσκολεύουν σημαντικά τις νηφάλιες τοποθετήσεις στα όποια ερωτήματα. Παρ όλα ταύτα θεωρούμε ότι πολλά πράγματα μας έδωσαν, μια εκ των έσω και υπό συνθήκες εξαιρετικής πίεσης, εικόνα της σημερινής πραγματικότητας.

Πλέον συγκεκριμένα έχουμε να παρατηρήσουμε τα εξής:

Ως προς το ερώτημα των καθηκόντων ενός HR μάνατζερ οι καταγραφές έδωσαν σε γενικές γραμμές μια κοινή τοποθέτηση με την διαφοροποίηση της πρώτης περίπτωσης, στην οποία ο ιδιοκτήτης της μονάδας συμπεριέλαβε την εκπαίδευση και την εξέλιξη του προσωπικού, πράγμα το οποίο πέραν των άλλων δείχνει μια περισσότερο ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο θέμα αυτό.

Στο δεύτερο ερώτημα παρατηρούμε μια σημαντική εμβάθυνση του ιδιοκτήτη – HR manager, που λόγω και του διπλού του ρόλου προσεγγίζει με ευρεία και ισχυρά ανθρωποκεντρική προσέγγιση το καυτό ζήτημα της σωστής επιλογής του προσωπικού. Η εστίαση στο γνωστικό πεδίο και στις δεξιότητες (skills) και έτι περισσότερο στα όρια του υποψηφίου για ανέλιξη και στην ανίχνευση των κινήτρων τα οποία θα υποστηρίξουν την ανέλιξη αυτή, αν μη τι άλλο εντυπωσιάζει.

Η εικόνα των προηγούμενων τοποθετήσεων ενισχύεται έτι περισσότερο στην τρίτη κατά σειρά ερώτηση. Από την ερώτηση αυτή πιστεύουμε ότι είναι άξιο μνείας το στοιχείο το οποίο προκύπτει και το οποίο δεν είναι άλλο από την ανάγκη επιμόρφωσης πολλών στελεχών στα των HR metrics.

Συνεχίζοντας την διερεύνηση μας ως προς την σημαντικότητα των HR metrics αντιληφθήκαμε από τις τοποθετήσεις των συνεντευξιαζόμενων ότι, τουλάχιστον στην περίπτωση μας, ένα μείγμα από τα στοιχεία των δεικτών αλλά και της έφεσης για εξέλιξη και ανέλιξη του προσωπικού, ήταν ο κρίσιμος παράγων επιτυχίας (critical success factor - CSF-) στην περίπτωση αυτή.

Η διαφορετικές απόψεις ως προς την μεθοδολογία διαχείρισης του προσωπικού οι οποίες ακολούθησαν θεωρούμε ότι είναι εύλογες δεδομένου των διαφορετικών προσεγγίσεων – ρόλων και βέβαια του διαφορετικού μεγέθους των δύο αυτών μονάδων.

Η αντίληψη του ιδιοκτήτη – μάνατζερ για την ανάγκη της εκ των ένδον γνώσης της κάθε θέσης και των απαιτήσεων της, θεμελιώδες κατ' αυτόν για την ουσιαστική αντιμετώπιση των εργασιακών και άλλων θεμάτων του προσωπικού, δείχνει να είναι ουσιαστικές κύρια στις μικρές μονάδες.

Κεφάλαιο 5 : Περιορισμοί και Προτάσεις

5.1 Περιορισμοί και πρόταση μελλοντικής έρευνας

Η φύση και τα πλαίσια μιας πτυχιακής εργασίας με την συνεπικουρία των εξαιρετικά ιδιαζόντων χαρακτηριστικών στον εργασιακό κλάδο αλλά και ολόκληρης της κοινωνίας δεν μας επέτρεψαν την διεξαγωγή μιας μεγαλύτερης σε έκταση έρευνας με ένα επαρκές δείγμα όσον αφορά τα στελέχη από τα οποία θα ζητούσαμε συνέντευξη. Ο περιορισμός αυτός είναι προφανώς εύκολα αντιμετωπίσιμος σε μια επόμενη έρευνα υπό συνθήκες απουσίας πανδημίας.

Αποτελεί για εμάς ισχυρή η πρόταση για διεξαγωγή μιας επόμενης έρευνας η οποία θα αποτελούσε συνέχιση και διεύρυνση του σκοπού της παρούσης με πιθανά ιδιαίτερα ενδιαφέρον σημείο την σύγκριση των θέσεων των HR μάνατζερ μεταξύ μικρών, μεσαίων και μεγάλων μονάδων.

Κεφάλαιο 6 : Επίλογος

Όπως είδαμε σε όλη την έκταση της εργασίας τα HR metrics και η επικαιροποιημένη χρήση τους συνδυασμένα με τα analytics αποτελούν ένα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (critical success factor) της σύγχρονης επιχείρησης. Η σημερινή τουριστική επιχείρηση πέραν των άλλων έχει πλέον ένα διεθνή ανταγωνισμό ενώ την ίδια στιγμή και οι πελάτες αλλά και πολλές φορές τα στελέχη προέρχονται από διαφορετικές χώρες. Στην Τουριστική επιχείρηση προεξέχει ο παράγων άνθρωπος με πολλούς τρόπους. Την κρισιμότητα της αλληλοεπίδρασης προσωπικού και πελατών και την πηγάζουσα από αυτό ευαίσθητη ισορροπία έχουν καταγράψει αρκετοί ερευνητές (Pandit, 2003)

Άρα η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικής σημασίας (Haynes, 2000; Fryer 2000). Το βαθμό δυσκολίας εδώ τον ενισχύει και η εποχικότητα των προσλήψεων στον κλάδο. Η στελέχωση και η εκπαίδευση του προσωπικού εδώ γίνονται δυσκολότεροι γρίφοι για το HR. Η παρακολούθηση λοιπόν όλων των σχετικών με το προσωπικό δράσεων μέσα από δείκτες δείχνει επιτακτική. Και αυτό όχι μόνον ως προς την απόδοση αλλά και ως προς τα μέτρα και τις πολιτικές παρακίνησης και ενθάρρυνσης.

Το σωστό μείγμα δεικτών, η σε βάθος και συστηματική τους παρακολούθηση αποτελεί εκ των πραγμάτων απαραίτητο στοιχείο αλλά και ισχυρό όπλο για την διοίκηση μιας Τουριστικής Επιχείρησης, ενός Τουριστικού οργανισμού.

Βιβλιογραφία

1. Lochab, A., Kumar, S., & Tomar, H. (2018). Impact of Human Resource Analytics on Organizational Performance: A Review of Literature Using R-Software. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, Volume 8, Issue X, OCTOBER/2018., pp.:1252. ISSN NO : 2249-7455
2. Επιτροπάκη, Ο., Αλεξόπουλος, Α. *ΔΕΙΚΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ – HR METRICS Αποτελέσματα Έρευνας Πεδίου στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Alba, Αθήνα 2013. Διαθέσιμο στο <http://www.alba.acg.edu/media/2397/hr-metrics-survey-report-alba.pdf>. (Προσπέλαση 7/2020).
3. Toffler, A. (1980). *The third wave*. New York: Morrow.
4. Ayers, R. U. (1989). *Technological transformations and long waves*. International Institute for Applied Systems Analysis Laxenburg, Austria. Διαθέσιμο στο <http://pure.iiasa.ac.at/3225/1/RR-89-001.pdf> (Πρόσβαση, 8/2021)
5. Κουράκος, Ν. (2018). *Web 2.0 and other digital tools in technology teaching*. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/10442/hedi/43134>. (Πρόσβαση, 8/2021)
6. (Becker, B., M. Huselid, and D. Ulrich. (2001). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School.
7. Satwinder Singh, Tamer K. Darwish, Ana Cristina Costa and Neil Anderson. *Measuring HRM and organizational performance: concepts, issues, and framework*. *Management Decision* Vol. 50 No. 4, 2012pp. 651-667q Emerald Group Publishing Limited 0025-1747 DOI 10.1108/00251741211220282.
8. Bartel, A. (1994), *“Productivity gains from the implementation of employee training programs”*, *Industrial Relations*, Vol. 33, pp. 411-25.
9. Morishima, M. (1991), *“Information sharing and firm performance in Japan”*, *Industrial Relations*, Vol. 30 No. 1, pp. 37-61.
10. Gerhart, B. & Malkovich, G. T. 1990. *Organizational differences in managerial compensation and firm performance*. *Academy of Management Journal*, 33: 663-691.
11. Arthur, J. (1994), *“Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 670-87.
12. Becker, B. and Gerhart, B. (1996), *“The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 779-801.
13. Delaney, J.T. and Huselid, M.A. (1996), *“The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance”*, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 949-69.

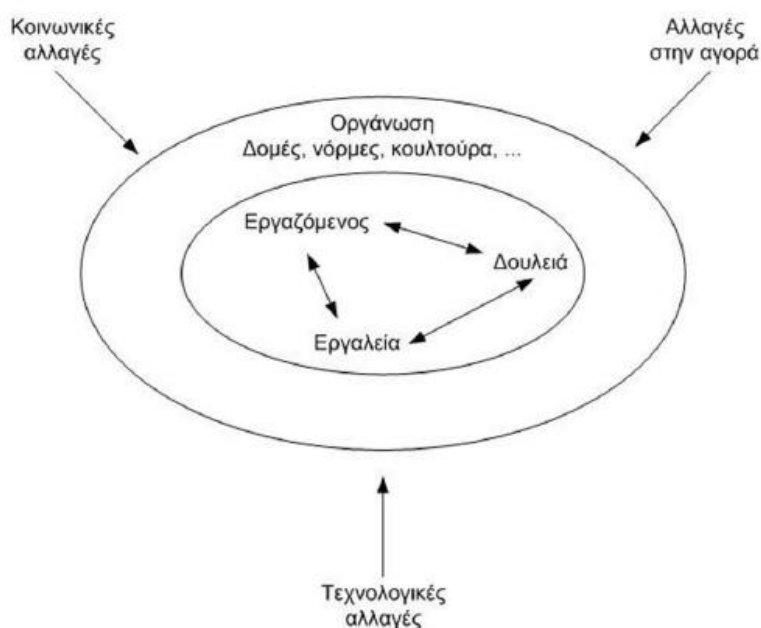
14. Gerhart, B. (2005), "Human resources and business performance: findings, unanswered questions, and an alternative approach», *Management Review*, Vol. 16, pp. 174-85.
15. Huselid, M.A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, pp. 635-70.
16. Huselid, M. and Becker, B. (1996), "Methodological issues in cross-sectional and panel estimates of the human resource-firm performance link", *Industrial Relations*, Vol. 35, pp. 400-22.
17. MacDuffie, J.P. (1995), "Human resource bundles on manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48, pp. 197-221.
18. Morishima, M. (1991), "Information sharing and firm performance in Japan», *Industrial Relations*, Vol. 30 No. 1, pp. 37-61.
19. Mitsuhashi, H., Park, H.J., Wright, P.M., & Chua, R.S. (1998). *Line and HR executives' perceptions of HR effectiveness in firms in the People's Republic of China*. New York: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
20. Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A., & Gerhart, B.A. (1998). *Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles, and contributions*. New York: Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell University.
21. Cutcher-Gershenfeld, J. C. 1991. The impact on economy performance of a transformation in workplace relations. *Industrial and Labor Relations Review*, 44: 241-260.
22. Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. 1994. The effects of Human Resource Management practices on productivity. Working paper, Columbia University Graduate School of Business, NY.
23. MacDuffie, J. P. 1995. Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48: 197-221.
24. Delery, J.E. & Doty, D.H. (1996), "Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions", *Academy of Management Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 802-35.
25. Wright, P.M., McMahan, G.C., Snell, S.A., & Gerhart, B. (2001). Comparing line and HR executives' perceptions of HR effectiveness: Services, roles and contributions. *Human Resource Management*, 40, 111-123.
26. Gary W. Florkowski and Miguel R. Olivas-Luján Source: *Management Revue*, 2016, Vol. 27, No. 3 (2016), pp. 160-187 Published by: Nomos Verlagsgesellschaft mbH Stable URL: <http://www.jstor.com/stable/24893197>
27. <https://www.scribbr.com/methodology/reliability-vs-validity/>
28. Subhashini Durai D., Krishnaveni Rudhramoorthy and Shulgana Sarkar. (2019). HR metrics and workforce analytics: it is a journey, not a destination. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT INTERNATIONAL DIGEST j VOL. 27 NO. 1 2019*, pp. 4-6, Emerald Publishing Limited, ISSN 0967-0734. DOI 10.1108/HRMID-08-2018-0167
- 29.

30. (Teo & Rodwell, 2007; Sheehan & Cooper, 2011; Wright, McMahan, McCormick, & Sherman, 1998), strategic participation (Uen, Ahlstrom, Chen, & Tseng, 2012), and strategic integration (Bennett et al., 1998; Budhwar, 2000; Dany et al., 2008)
31. Katz, D., and Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organization*, 2nd ed., New York: John Wiley and Sons.
32. Davis, K. (1990), *Human Relation at Work*, New York: 4th ed., Mc Graw-Hill.
33. Καραγιάννης, Σ. (2000), *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
34. Claude E. Shannon and Warren Weaver (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press. ISBN 978-0-252-72548-7.
35. Saunders, M., Lewis, Ph. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, UK: Prentice Hall.
36. Levenson, A. (2005) *Harnessing the Power of HR Analytics: HR Review*, Volume 4, Issue 3. March/April 2005.
37. Boudreau, J.W. & Ramstad, P.M. (2003). Strategic HRM Measurement in the 21st Century: From Justifying HR to Strategic Talent Leadership. In Marshall Goldsmith, Robert P. Gandossy & Marc S. Efron (Eds), *HRM in the 21st Century* (pp. 79-90). New York: John Wiley.
38. Κουλουμπαρίτση, Α. & Μασαγγούρας, Η. (2004). Φάκελος εργασιών του μαθητή (portfolio assessment): Η αυθεντική αξιολόγηση στη διαθεματική διδασκαλία. Στο Αγγελίδης, Π. & Μαυροειδής, Γ. (Επιμ.), *Εκπαιδευτικές Καινοτομίες Για το Σχολείο του Μέλλοντος*, τόμος Α΄ (σσ. 55-83). Αθήνα: Τυπωθήτω.
39. Κουμπαρίτσης, Π. (2015). Αξιολόγηση Διαδραστικών Συστημάτων με Επίκεντρο τον χρήστη. *Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*. Διαθέσιμο στο:
https://repository.kallipos.gr/bitstream/11419/2768/1/196_Koutsabasis_chapter_D.pdf.
40. Allen, D. & Tanner, K. (2006). Rubrics: Tools for Making Learning Goals and Evaluation Criteria Explicit for Both Teachers and Learners. *Life Sciences Education*, 5, pp. 197-203.
41. Dix, A. Finlay, J. Abowd, G.D. Beale, R. (2004). *Human-Computer Interaction*. Third edition, Pearson.
42. Thompson, J. D. *Organization in Action*. McGraw Hill, Chicago, IL, 1967. (Διαθέσιμο online στη διεύθυνση <http://amsacta.unibo.it/5737/1/ThompsonAnniversary.pdf>)
43. Van de Ven, A. H., Delbecq, A. L. and Koenig, R. Determinants of coordination modes within organizations. *American Sociological Review*, 41, 1976, 322-338.
44. Powell, W. W. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 12, JAI Press. Greenwich, CN, 1990, 295-336.
45. Burns, T. and Stalker, G. M. *The Management of Innovation*. Tavistock, London, 1961.
46. Rob Cross, Reb Rebele and Adam Grant. Collaborative Overload. *Harvard Business Review*, January–February 2016 issue (pp.74–79). Διαθέσιμο στη διεύθυνση <https://hbr.org/2016/01/collaborative-overload>, πρόσβαση 07/2020.

47. Neale, D. C., Carroll, J. M., and Rosson, M. B. (2004). Evaluating computer-supported cooperative work: models and frameworks. In Proceedings of the 2004 ACM conference on Computer supported cooperative work (pp. 112-121). ACM.
48. Harris Paul (2016). *2016 Work and Well-Being Survey*. American Psychological Association. Διαθέσιμη online στη διεύθυνση:
<http://www.apaexcellence.org/assets/general/2016-work-and-wellbeing-survey-results.pdf>
49. Lawler, E.E. (1986), *High Involvement Management*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
50. Lawler E. E., Levenson, A. R., & Boudreau, J. W. (2004). HR metrics and analytics: Use and impact. *Center for Effective Organizations Marshall School of Business University of Southern California People and Strategy*,27(4), 2.

Δικτυογραφία

1. Laura Handrick (2019). Top 39 HR Metrics & How to Calculate Them. Διαθέσιμο στο [www. Fitsmallbusiness.com/HR-metrics](http://www.Fitsmallbusiness.com/HR-metrics) (πρόσβαση 7/2020).
2. Smartrecruiters, 2020. At: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/hr-metrics/>
3. <https://www.simplypsychology.org/Likert%20Scale.pdf>. (πρόσβαση 5/2020).
4. https://en.wikipedia.org/wiki/Likert_scale (πρόσβαση 6/2020).
5. <https://cyfar.org/aligning-vision-and-mission-your-organization>
6. https://en.wikipedia.org/wiki/Workplace_wellness
7. <https://www.eapassn.org/Home/COVID-19-Helpful-Resource-Links>
8. https://en.wikipedia.org/wiki/HR_Metric (πρόσβαση 7/2020).
- 9.
- 10.
- 11.



Εικόνα Δ-5. Ο εξελισσόμενος κόσμος της εργασίας.

Hospitality is a labour-intensive service industry, depending for its success on the social and technical skills of its personnel, their ingenuity and hard work and their commitment and attitude. Although it is a cliché, it is true that people are therefore its most important resources. How to attract outstanding personnel, how to make full use of employees' abilities and potentials in order to help achieve an organization's objectives is therefore of critical importance (Beardwell et al., 2004; Xiao, 2010). Unfortunately, however, the management of human resources in hotels is underdeveloped and lacking in sophistication (Wood, 1992; Nolan, 2002; Sommerville, 2007). In addition, the few studies which have investigated the uptake of HRM in hotel organisations, suggest that there is little attempt to integrate HRM practices with business strategy (Worsfold, 1999). However, most of the studies which have sought to establish the extent of the adoption of HRM have been carried out in manufacturing industries and little attention has been paid to the hotel and catering industries.

Hotel Industry is one of the fastest growing sectors of the economy of our Country. The hotel industry is varied enough for people to work in different areas of interest and still be employed within the hotel industry. This trend is not only in India, but also in world wide. The human resource department plays a major role in Hotel Industry in helping plan the system and in developing job description, job specification and performance standards. The human resource department is not involved in the actual writing of performance standards but play a diagnostic, training and monitoring role.