



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ**
UNIVERSITY OF PATRAS

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

**Τίτλος Εργασίας: «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια
Ξενοδοχειακή Μονάδα»**

Φοιτήτριες:

Γλακουσάκη Αικατερίνη

Κυραννού Άννα

Επιβλέπων καθηγητής:

Ντεμίρης Κώστας

Μάιος 2021

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα ζωτικής σημασίας τμήμα σε κάθε επιχείρηση. Στις τουριστικές, κυρίως, μονάδες, που μελετώνται στην παρούσα εργασία, η φύση και το περιεχόμενο αυτού επηρεάζει το προσωπικό και την πελατειακή ικανοποίηση. Η πολιτική και οι μέθοδοι ενός ξενοδοχείου επιδρούν στην εργασιακή απόδοση. Για το λόγο αυτό τα ανώτερα στελέχη με τις κατάλληλες τεχνικές μεθόδους οφείλουν να ικανοποιούν το προσωπικό και να το διατηρούν ικανοποιημένο και παραγωγικότατο. Στο ανθρώπινο δυναμικό στηρίζεται η ποιοτική ικανοποίηση κάθε πελάτη. Μέσα από τη συγκεκριμένη μελέτη αναλύεται ο τρόπος λειτουργίας και οι πολιτικές του τμήματος για τη βελτίωση της ξενοδοχειακής εικόνας.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	0
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	5
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	5
1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ.....	8
1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ	11
1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΤΙΚΟΤΗΤΑ	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2° ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ.....	16
2.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	16
2.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ	18
2.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	20
2.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ	23
2.5 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	26
2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	27
2.6.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	28
2.6.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	33
3.1 ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ	34
3.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	35
3.2.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ	37
3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ.....	39
3.2.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	41
3.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	42
3.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	47
3.5 ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΜΑΝΙΚΟ	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ	50
4.1 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	50
4.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	51
4.3 ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	52
4.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	53
4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	56
5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ	56
5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	57
5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	57
5.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	60
6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	60
6.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ	61
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	87
ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ	87
ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ	89
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ	92

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η τουριστική επιχειρηματική δράση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εγχώρια και την παγκόσμια οικονομία. Με γνώμονα αυτό, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ανταγωνίζονται διεκδικώντας ένα προβάδισμα στην αγορά εργασίας.

Η επιτυχία τους έγκειται κυρίως στο ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο, οι εργαζόμενοι που εξυπηρετούν και έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, αποτελούν το βασικό παράγοντα προώθησης του τουριστικού προϊόντος.

Ως επακόλουθο, τα ξενοδοχεία έχουν επικεντρωθεί στο τμήμα των ανθρώπινων πόρων, της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, το οποίο αποτέλεσε ζήτημα πολλών ερευνών.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη. Το θεωρητικό μέρος αρχίζει με μια γενική παρουσίαση του ορισμού, της ιστορικής πορείας, των λειτουργιών, της οργάνωσης, των στόχων και της αποτελεσματικότητας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται στοιχεία του τουριστικού κλάδου και των ξενοδοχειακών μονάδων. Συγκεκριμένα, οι επιπτώσεις και τα προϊόντα του τουρισμού, οι κατηγορίες και η οργάνωση των ξενοδοχειακών καταλυμάτων.

Επίσης, το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Ειδικότερα, περιγράφονται οι εργασιακές τεχνικές, οι θέσεις, οι αρμοδιότητες, ο προγραμματισμός, το οργανόγραμμα και οι ανάγκες του τμήματος.

Το επόμενο, τέταρτο κεφάλαιο, καταγράφει τις ξενοδοχειακές υπηρεσίες, δηλαδή την ικανοποίηση των πελατών, την αλλαγή της συμπεριφοράς των καταναλωτών, την διοίκηση της ολικής ποιότητας.

Το τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους επισημαίνει την καλλιέργεια των ανώτερων στελεχών.

Το έκτο κεφάλαιο καλύπτει το ερευνητικό κομμάτι.

Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα και η βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι θεωρητικές προσεγγίσεις και οι έρευνες για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) έχουν γνωρίσει τεράστια ανάπτυξη και οι περιβαλλοντικές συνθήκες έχουν συντελέσει στην πρόοδό της. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει μετεξελιχθεί σε ένα μέγιστο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού στα πλαίσια της διεθνούς οικονομικής κλίμακας, από μια ελάχιστη λειτουργική επίδραση που ασκούσε πρωτότερα στη διοίκηση (Ferris et al, 1999).

Αυτή η συνεχή μετεξέλιξη οδήγησε τους μελετητές σε μια διαρκή προσπάθεια διατύπωσης της οριστέας έννοιας, χωρίς ωστόσο έως σήμερα να υπάρχει ένας ορισμός κοινά αποδεκτός.

Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με κάποιους ερευνητές είναι:

1. Μια διαφορετική ονομασία για την Διοίκηση του Προσωπικού.
2. Ένας ευρύς όρος για τη διοίκηση του προσωπικού, τις υπαλληλικές σχέσεις και τη συμπεριφορά της οργάνωσης.
3. Πρακτικές που προσεγγίζουν επαγγελματικά τη συνολική διοίκηση των ατόμων.
4. Μια έννοια κατανόησης της ανθρώπινης διάστασης των εργατών από τη διοίκηση.

5. Μια μέθοδος επίτευξης της συνεκτικότητας των τμημάτων σε έναν οργανισμό.
6. Ένα πλεονέκτημα ανταγωνιστικότητας.
7. Η διαχειριστική λειτουργία ενός οργανισμού, που αποφασίζει με τους νόμους της αγοράς. Έτσι, καθορίζεται η συμπεριφορά της διοίκησης και του προσωπικού.
8. Μια μέθοδος της ομαλής λειτουργικότητας των διοικητικών δραστηριοτήτων του προσωπικού, ευθυγραμμισμένη με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Διοίκηση, λοιπόν, Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί συσχετίζοντας τα προαναφερθέντα στοιχεία. Μια επιχείρηση χρησιμοποιώντας την κατάλληλη στρατηγικά διοικητική λειτουργική μέθοδο, αποδεικνύεται ανταγωνιστική ως προς την καλλιέργεια ενός ικανού εργατικού δυναμικού. Πολλοί μελετητές καταλήγουν πως η προκλητικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετίζεται με την πρόοδο, την δραστηριοποίηση, την ανταμοιβή των υπαλλήλων και αποτελεί την αιτία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (Baum, 1995).

Επιπρόσθετα, κατά άλλους η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι μια διοικητική λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας, που μελετά, εφαρμόζει αλλά και εποπτεύει τις ενέργειες που αφορούν την ανάπτυξη και τη διευθέτηση των υπαλλήλων. Επίσης, άλλοι θεωρητικοί μελετητές την παρουσιάζουν ως καταλυτικό συντελεστή της διοίκησης που τονώνει την εργατικότητα για να αυξήσει η επιχείρηση την αποτελεσματικότητά της, αφού ο οργανισμός μεγιστοποιεί την αξία των ατόμων (Bowen et al, 2002). Αυτό επιτυγχάνεται με την εύρεση των κατάλληλων ανθρώπων και εν συνεχεία με την ορθή αξιοποίηση των ικανοτήτων τους. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προωθεί τα εργατικά συμφέροντα, ισορροπεί το εργασιακό κλίμα και προάγει το σκοπό της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναπτύσσεται υπό το πρίσμα συγκεκριμένων ενεργειών, που ονομάζονται «Πεδία Κλειδιά». Αυτές οι πράξεις είναι:

1. Η διατήρηση των υφιστάμενων σχέσεων υπαλλήλων και εργοδότη.
2. Ο συντονισμός των αναγκών.

3. Η καλύτερευση των ενεργειών της επιχείρησης.
4. Η εύρεση, η πρόσληψη και η πρόοδος του ανθρώπινου δυναμικού.
5. Η εκτίμηση της απόδοσης (Harris, 2000).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ξεκίνησε τέλη του 19^{ου} αιώνα, όταν εμφανίστηκε η επιτακτική αναγκαιότητα ελέγχου και οργάνωσης των υπαλλήλων, για να εξυπηρετηθούν στο μέγιστο οι επιχειρησιακοί στόχοι. Τότε, λοιπόν, εμφανίστηκε στις βιομηχανίες ο «welfare officer». Αυτός, βοηθούσε τους εργαζομένους για την επίλυση εργασιακών εξατομικευμένων θεμάτων, όπως για τον τρόπο χορήγησης επιδόματος σε περίπτωση εργατικού ατυχήματος. Εξασφάλιζε, δηλαδή, τους εργαζομένους για ό,τι συνέβαινε στο χώρο δουλειάς τους. Όταν, με τα χρόνια, η επιχειρησιακή δομή οργανώθηκε σε γραφειοκρατική βάση, έπρεπε να υπάρχει ένα επιχειρησιακό στέλεχος που θα ευθύνεται για την επίβλεψη, την οργάνωση των υπαλλήλων – εργατών και σε ορισμένες περιπτώσεις για την διαπραγμάτευσή τους με τη διοίκηση. Οι αρμοδιότητές του ήταν να εκπαιδεύει, να επιλέγει, να δίνει αρμοδιότητες και να κινητοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό (Jekiel, 2010).

Η εμφάνιση αυτού του στελέχους έγινε δυνατή μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όταν κάποιοι υπάλληλοι απέκτησαν ακαδημαϊκή μόρφωση. Η πρόοδος της συστημικής θεωρίας στη διαχείριση και στη θεώρηση μιας εταιρείας ως ζωντανού οργανισμού με τμήματα που αλληλοσυνδέονται οδήγησε στην ανάπτυξη ενός τμήματος για το ανθρώπινο δυναμικό. Έτσι, από τότε οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σύνολο που αλληλεπιδρά και που υπόκεινται σε κριτήρια για τον έλεγχο της απόδοσής τους στο τμήμα που ανήκουν.

Η Διοίκηση, λοιπόν, του Προσωπικού ονομάστηκε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό έλαβε χώρα το 1980 και σχετιζόταν με μια μετατροπή στην αντίληψη και στις ιδέες των εργαζομένων. Έκτοτε, διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο, αφού προωθεί τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, η οποία αναφέρεται στην ευσίωνη εξέλιξη της ίδιας και των εργαζομένων της. Από τότε το τμήμα των εργαζομένων συμμετείχε σε αρκετά συμβούλια της διοίκησης, όπου συζητούνταν εργασιακά θέματα για την επιτυχή λύση που θα ικανοποιούσε τα στελέχη και τους υπαλλήλους.

Ο Frederick W. Taylor ήταν ο πρώτος που ασχολήθηκε με την επιστημονική εξέταση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, αναζητώντας τρόπους για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, γιατί πίστευε πως ο οικονομικός στόχος μιας επιχείρησης ολοκληρώνεται μόνο, όταν οι υπάλληλοι αποδίδουν τα μέγιστα. Προϋπόθεση είναι, βέβαια, η ικανοποίηση διοικούντων και διοικούμενων. Η ικανοποίηση των πρώτων οφείλεται στα μεγάλα κέρδη και στην καταβολή υψηλών μισθών, μετά από την επέκταση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Για τους δεύτερους, οφείλεται στον μεγάλο μισθό και στην προσωπική τους πρόοδο (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

1.2 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ

Η διοίκηση μιας επιχείρησης αφορά την οργάνωση των δραστηριοτήτων της μέσω των ανθρώπινων πρωτοβουλιών και τη χρησιμοποίηση των μέσων παραγωγής με αποτελεσματικό τρόπο για την πραγματοποίηση των στόχων της. Ακόμα, η διοίκηση είναι το σύνολο των καθορισμένων ενεργειών για τη συνεργασία όλων των τμημάτων, μια πράξη που στοχεύει στην ορθή λήψη αποφάσεων (Keiser, 1998).

Οι ορθές αποφάσεις ευνοούν την πραγματοποίηση των οικονομικοπολιτικών και κοινωνικοπολιτιστικών στόχων. Προϋπόθεση για την εκπλήρωσή τους είναι οι υλικοί πόροι, τα άτομα που τους χρησιμοποιούν και η ύπαρξη γνήσιας ηγεσίας. Αυτή, με γνώμονα την απόδοση, τον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού αξιοποιεί, παρακολουθεί και συντονίζει τα προαναφερθέντα (Σκουλάς, Οικονομάκη, 1998).

Διαφαίνεται ξεκάθαρα η σημαντικότητα της εκμετάλλευσης του ανθρώπινου παράγοντα, πάνω στον οποίο στηρίζεται η δομή της επιχείρησης. Οι μεγάλες αλλά και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν ένα υπεύθυνο τμήμα για τη διευθέτηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στις μικρομεσαίες εταιρείες, όμως, που αυτό δεν είναι οικονομικά εφικτό, ο διευθυντής αναλαμβάνει αυτό το καθήκον (Harris, 2004).

Οι συγκεκριμένες λειτουργίες που αναλαμβάνει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι εξής:

1. Η εργασιακή ανάλυση

Πρόκειται για μια ανάλυση εργασίας, σύμφωνα με την οποία πληρώνονται οι εργασιακές θέσεις, αφού πρώτα περιγραφεί το έργο κάθε θέσης. Επίσης, αυτή η ανάλυση καθορίζει τις απαιτούμενες δεξιότητες των υποψήφιων υπαλλήλων με σκοπό την κατάλληλη επιλογή τους (Χυτήρης, 2001).

2. Η προσέλκυση του ενδιαφέροντος και η επιλογή

Η συγκεκριμένη λειτουργία εντοπίζει τις ικανότητες των εν δυνάμει υποψηφίων και επιλέγει τους κατάλληλους για κάθε θέση. Στη συνέχεια, τους ενημερώνει για το επιχειρησιακό περιβάλλον, το αντικείμενό τους και τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης.

3. Η εκπαίδευση και η πρόοδος

Είναι πολύ σημαντική η εκπαίδευση των ανθρώπινων πόρων για να μη γίνονται λάθη και να παρέχονται ποιοτικές υπηρεσίες. Η μορφή της εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

- Τυπική: περιλαμβάνει σεμινάρια και διδακτικά προγράμματα.
- Άτυπη: περιλαμβάνει προφορική ενημέρωση για τις απαιτούμενες δικαιοδοσίες και για αλλαγές.

4. Η ανταμοιβή

Η διοίκηση ανταμείβει δίκαια το ανθρώπινο δυναμικό προωθώντας την ανταγωνιστικότητα. Ο εργαζόμενος στοχεύει στην ποιοτική εργασία, για να ανταμειφθεί (Χυτήρης, Άννινος, 2015).

5. Η απόδοση

Η αποτίμηση της εργασιακής απόδοσης από τους ανωτέρους πραγματοποιείται με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Διαπιστώνεται η ουσιαστική συνεισφορά, τα μειονεκτήματα και τα προτερήματα των εργαζομένων. Τα στελέχη, εν συνεχεία, ανταμείβουν ή διορθώνουν το ανθρώπινο δυναμικό.

6. Οι σχέσεις

Θεσμοθετημένοι κανόνες ορίζουν τη σχέση εργοδότη και εργαζομένου. Οι τελευταίοι εργάζονται ή προσφέρουν υπηρεσίες και οι εργοδότες τους

ανταμείβουν. Οι εργασιακές σχέσεις οφείλουν να πληρούν τους συμφωνηθέντες όρους. Οι συγκρούσεις πρέπει να λύνονται γρήγορα και οι εργοδότες να εκμηδενίζουν τα παράπονα του ανθρώπινου δυναμικού. Μόνο με αυτό τον τρόπο οι στόχοι επιτυγχάνονται (Χυτήρης, 2001).

7. Ο προγραμματισμός

Η συγκεκριμένη λειτουργία αποσκοπεί στην εργασιακή παρουσία σε συγκεκριμένο χρόνο, στην εξασφάλιση των απαιτούμενων προσόντων των εργαζομένων και στην προετοιμασία τους, για την ορθή λειτουργία και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο προσδιορισμός της ζήτησης και της προσφοράς του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό οδηγεί η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Χυτήρης, 2001).

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων απαιτεί από τα ανώτερα στελέχη να προβλέπουν και καλύπτουν τα εργασιακά κενά των θέσεων. Οι 3 προβλέψεις που απαιτούνται είναι:

- Πρόβλεψη για την ανάγκη σε εργαζόμενους:

Η οικονομικοπολιτική κατάσταση, οι κοινωνικοπολιτικές αποφάσεις και η τεχνολογική πρόοδος πρέπει να μελετώνται, για να προβλεφθούν οι ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.

- Πρόβλεψη για την κάλυψη των θέσεων εσωτερικά:

Σε περίπτωση κενού μιας θέσης, η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει τους ήδη υπάρχοντες εργαζόμενους, μέσω της απογραφικής διαδικασίας. Έτσι, μπορεί να καλύψει το κενό χρησιμοποιώντας ή και εκπαιδεύοντας κάποιον, μεταθέτοντάς τον σε άλλη θέση.

- Πρόβλεψη για την κάλυψη μιας θέσης εξωτερικά:

Η μη δυνατότητα κάλυψης των κενών εσωτερικά, οδηγεί στην αναζήτηση εργαζομένων από το εξωτερικό περιβάλλον, αφού πρώτα

ληφθούν υπόψη οι συνθήκες της τοπικής αγοράς και οι δείκτες ανεργίας (Λαλούμης, 2015).

1.3 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η οργάνωση των ανθρώπων που εργάζονται σε ένα οργανισμό ή σε μια επιχείρηση αποτελεί σημαντικό τομέα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού προσφέρει αποτελεσματικότητα μέσω της επίτευξης των επιχειρησιακών σκοπών.

Η λειτουργία του τομέα της διοίκησης διαφοροποιείται ανάλογα τη δραστηριοποίηση των ανωτέρων και το μέγεθος της εταιρείας. Οι μέθοδοι είναι βασισμένες σε παλαιά ή νέα υποδείγματα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

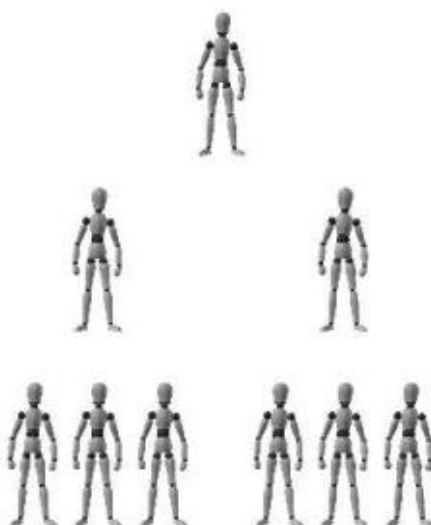
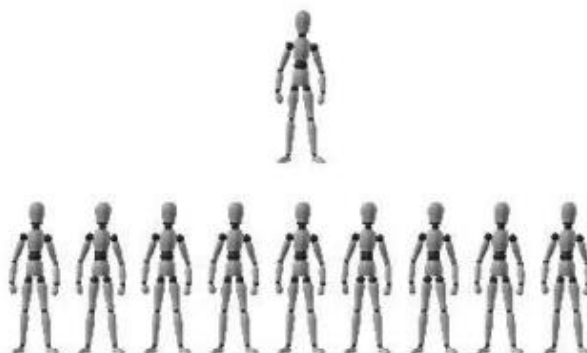
Ο στόχος μιας επιχείρησης απαιτεί ένα σύνολο επιμέρους σκοπών που καθορίζουν την κατεύθυνση της οργάνωσης. Κάθε, λοιπόν, επιμέρους σκοπός μπορεί να είναι συγκεκριμένος, γενικός και λειτουργικός. Οι λειτουργικοί στόχοι χρησιμεύουν ως παραδειγματικό κριτήριο για την αποδοτική αξιολόγηση του προσωπικού ή για τον προσδιορισμό των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Από την άλλη, οι γενικοί σκοποί χρησιμεύουν ως τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων και ως μέθοδος ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις τους, από τους ανωτέρους (Λαλούμης, Ρούπας, 1996).

Τρεις παράμετροι είναι πολύ σημαντικοί για την οργάνωση της επιχείρησης. Ο πρώτος αφορά τον χώρο λήψης των αποφάσεων, η επιλογή του οποίου είναι συνάρτηση της φιλοσοφίας, του μεγέθους, της δομής και των σκοπών της επιχείρησης. Οι αποφάσεις μπορεί να προέρχονται μόνο από την κορυφή, συγκεντρωτική διοικητική πολιτική ή και από την κατώτερη διοίκηση, αποκεντρωτική πολιτική. Η τελευταία προσδίδει εργατική ευελιξία, γι' αυτό είναι συνηθέστερη.

Η δεύτερη παράμετρος σχετίζεται με την ευθύνη της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Ο επικεφαλής που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα ιεραρχεί και έπονται τα στελέχη γραμμής που ασκούν τη διοίκηση των εργαζομένων κάθε τμήματος. Κάθε στέλεχος, επιλέγει, αξιολογεί, καθοδηγεί, εκπαιδεύει, επιβλέπει, διαχειρίζεται και υποκινεί τους εργαζομένους. Αρμόδια ενδέχεται να είναι και συνδικαλιστικά στελέχη,

υπάλληλοι με βαρύνουσες απόψεις και άλλα που διαλέγουν νέα άτομα ή αξιολογούν τους συναδέλφους τους.

Η τελευταία παράμετρος αποτελεί τη δομή του τομέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία διαφοροποιείται αναλόγως το μέγεθος του οργανισμού, όπως φαίνεται στην κάτωθι εικόνα (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001).



ΕΙΚΟΝΑ 1: Παρουσίαση της συγκεντρωτικής (1^ο διάγραμμα) και της αποκεντρωτικής (2^ο διάγραμμα) οργάνωσης (<http://media.wiley.com>).

Οι συνηθέστεροι τύποι οργάνωσης του τμήματος είναι:

1. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις:

Στις μικρότερες επιχειρήσεις ο άνθρωπος που είναι υπεύθυνος για τη διοίκηση καθορίζει τη δραστηριότητα του τμήματος, προχωρεί σε προσωπικές προβλέψεις

και επηρεάζεται από τη συμπεριφορά του διευθυντή ή του ιδιοκτήτη της εταιρείας (Beaver, Lashlay, 1998).

Ο ιδιοκτήτης – διευθυντής παίρνει τις συνεντεύξεις των υποψηφίων, προσλαμβάνει το προσωπικό και καθορίζει τις ώρες εργασίας. Ο λογιστής βγάζει τη μισθοδοσία και τηρεί τις καταστάσεις των υπαλλήλων. Ακόμα, οι υπάλληλοι, δεν εκπαιδεύονται από τον υπεύθυνο για την εκπαίδευση στην εταιρεία, αλλά από κάποιον εξωτερικό φορέα. Τέλος, οι αποφάσεις λαμβάνονται από τον ιδιοκτήτη, τον διευθυντή ή τον υπεύθυνο του τμήματος. Στις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους παρατηρείται ή αναλογία 1 στέλεχος για 90 εργαζομένους (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

Αντίθετα, στους μεγάλους οργανισμούς υπάρχουν τρεις διοικητικές βαθμίδες:

- Η ανώτατη κεντρική.
- Η περιφερειακή.
- Η τοπική διοίκηση.

Η κεντρική διοίκηση ορίζει τους αρμόδιους της διοίκησης του προσωπικού, σε κάθε παράρτημα, ως ρυθμιστές των θεμάτων που προκύπτουν (Κανελλόπουλος, 1991).

Στις μεγάλες εταιρείες όπου οι εργαζόμενοι είναι περισσότεροι από 200 άτομα, η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας ξεχωριστός διοικητικός τομέας. Σ' αυτές υπάρχει ένας διευθυντής και ένας αρμόδιος για κάθε δραστηριότητα.

2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής (line managers):

Τα στελέχη γραμμής προσφέρουν, με την εξειδικευμένη κατάρτισή τους, τις υπηρεσίες τους και δημιουργούν προϊόντα. Κάθε στέλεχος της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων ονομάζεται επιτελικό και ευθύνεται για κάθε έμμεση ή υποστηρικτική λειτουργική δραστηριότητα. Το επιτελικό τμήμα συνεργάζεται με κάθε τμήμα γραμμής, με σκοπό την πραγματοποίηση των επιχειρησιακών σκοπών. Τα τελευταία χρόνια, για λόγους αποκέντρωσης, τα στελέχη γραμμής ασκούν επιτελικές αρμοδιότητες.

Έτσι, για την ορθή λειτουργία αυτής της μορφής οργάνωσης απαιτείται άριστη συνεργασία όλων των στελεχών (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η εκπλήρωση ή μη του βασικού στόχου της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης. Ο σκοπός της διοίκησης είναι η βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας και η μεγιστοποίηση της συνεισφοράς των εργαζομένων (Dessler, 2014).

Επιπρόσθετα, όχι μόνο η αύξηση αλλά και η βελτίωση της συνεισφοράς τους μετατρέπει τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε ένα καίριο εξειδικευμένο τμήμα, που κάθε οργανισμός ανεξαρτήτως μεγέθους θα πρέπει να το διαθέτει συναποτελούμενου τουλάχιστον από 20 ανθρώπους.

Συγκεκριμένα, το διοικητικό αυτό τμήμα ωθεί τους υπαλλήλους και τα στελέχη στην επιτυχία του επιχειρησιακού στόχου. Πέρα των συγκεκριμένων σκοπών της διοίκησης, ο κυριότερος είναι το ευοίωνα μέλλον του οργανισμού.

Τέσσερις είναι οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων:

1. Λειτουργικοί:

Το τμήμα πρέπει να συντηρεί ένα ορθό προφίλ, που να ανταπεξέρχεται στις επιχειρησιακές ανάγκες και που να διαθέτει υπευθυνότητα και συνεργασία. Όταν δεν υπάρχει ισορροπία στην οργάνωση, ανάλογη των εταιρικών απαιτήσεων, τα μέσα της επιχείρησης κατασπαταλώνται.

2. Οργανωτικοί:

Πρόκειται για την οργάνωση του προσωπικού, που στοχεύει στην αύξηση της επίδοσης και στην εξέλιξη της επιχείρησης. Το τμήμα του προσωπικού, λειτουργεί προς εξυπηρέτηση των καθηκόντων και προς βοήθεια όλου του οργανισμού.

3. Προσωπικοί:

Το κάθε τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζει, ενθαρρύνει τους υπαλλήλους και τους παρέχει κίνητρα για τη βελτίωση της συνεισφοράς τους.

Κάθε προσωπικός στόχος του εργαζόμενου πρέπει να εκπληρώνεται, για να έχει ο ίδιος ένα ισχυρό κίνητρο να γίνει καλύτερος.

4. Κοινωνικοί:

Το τμήμα αυτό βρίσκεται σε αντιστοίχιση με την κοινωνική – ηθική κατάσταση, για να εκμηδενίζονται οι αρνητικές επιπτώσεις του οργανισμού.

Εάν κάθε τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση ικανοποιεί αυτούς τους στόχους, τότε η επιτυχία του οργανισμού είναι σίγουρη (Kapsali, 2011).

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί διάφορες μέθοδοι που μετρούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και την αξιολογούν. Τα αξιολογικά κριτήρια που ελέγχουν είναι τα εξής:

A. Τα κριτήρια που αξιολογούν τη γενική δραστηριότητα και λειτουργία του οργανισμού. Αυτά είναι ποσοτικά και εμπεριέχουν συγκεκριμένους δείκτες, κάποιοι από τους οποίους είναι η προστιθέμενη ανά υπάλληλο αξία, το κέρδος και το ύψος των πωλήσεων ανά άτομο.

B. Τα ποσοτικά κριτήρια, που αξιολογούν τις υπηρεσίες που παρέχει η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Κάποια από αυτά είναι: η μέση χρονική διάρκεια που χρειάζεται για να καλύψει μια κενή θέση, η αναλογία θέσεων και ενδιαφερομένων υποψηφίων, η ετήσια μέση χρονική διάρκεια εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου, η μέτρηση της βελτίωσης της εργατικής και επιχειρησιακής απόδοσης, το γενικό λειτουργικό κόστος του τμήματος προσωπικού.

Γ. Τα συμπεριφορικά κριτήρια των υπάλληλων, τα οποία με ποσοτικές μεθόδους αφορούν συγκεκριμένους δείκτες του τμήματος, όπως το δείκτη παραμονής και αποχώρησης των υπαλλήλων, το δείκτη των απουσιών, το δείκτη για τον αριθμό των απεργιακών ωρών και των ατυχημάτων.

Δ. Τα κριτήρια για την ικανοποίηση του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι συμπληρώνουν ερωτηματολόγια και εν συνεχεία συλλέγονται οι πληροφορίες σχετικά με την ικανοποίησή τους. Ενδεικτικά, οι ερωτήσεις σχετίζονται με το αν πιστεύουν ότι πληρώνονται ικανοποιητικά, αν θεωρούν πως αξιολογούνται δίκαια και αν είναι

ευχαριστημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, την εκπαίδευση, το συναδελφικό περιβάλλον.

Κάθε εταιρεία έχει τη δυνατότητα να διαλέξει ποια κριτήρια, ποσοτικά, ποιοτικά και ποια μέθοδο θα ακολουθήσει για την αξιολόγηση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με σκοπό να βελτιώσει τη λειτουργία της (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

2.1 ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ

Τις τελευταίες δεκαετίες ο τουρισμός θεωρείται θεμέλιο της παγκόσμιας οικονομίας και αναπτύσσεται με ταχύτατους ρυθμούς. Σύμφωνα με στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού, το 2007 οι αφίξεις των τουριστών διεθνώς άγγιξαν τα 898 εκατ. και βάσει υπολογισμών οι ειδικοί πιθανολογούν ότι τα επόμενα χρόνια θα φτάσουν τα 1,6 δισεκ. (WTO, 2008). Η αλματώδης αύξηση των τουριστικών αφίξεων και κατά συνέπεια η ανάπτυξη του τουριστικού κλάδου είναι δικαιολογημένη, αν λάβουμε υπόψη μας τα εξής αίτια – χαρακτηριστικά της σύγχρονης εποχής:

- Το βιοτικό επίπεδο έχει ανέβει.
- Ο ελεύθερος χρόνος των ανθρώπων έχει αυξηθεί.
- Οι χώρες αναπτύσσονται οικονομικά.
- Η τεχνολογία έχει προοδεύσει.
- Οι επικοινωνίες και οι μεταφορές είναι πιο εύκολες και συνεχώς βελτιώνονται.
- Έχουν γίνει θετικές αλλαγές σε πολιτικό και θεσμικό επίπεδο.
- Η εσωτερική μετακίνηση είναι πιο εύκολη και βελτιωμένη σε σύγκριση με παλαιότερα.
- Ο τουρισμός έχει γίνει ένα προϊόν κατανάλωσης.

- Δημιουργούνται συνεχώς νέα τουριστικά προϊόντα, τα οποία προωθούνται με εντατικούς ρυθμούς.

Για διευκόλυνση της μελέτης, των ερευνών και των μετρήσεων του τουριστικού φαινομένου, πολλοί θεωρητικοί αλλά και ανεξάρτητοι οργανισμοί κατέληξαν στη διατύπωση διάφορων ορισμών (Λαλούμης & Ρούπας, 1998).

Ο Jafar Jafari το 1977 κατέληξε πως ο τουρισμός είναι οι μελέτες των ατόμων που δε βρίσκονται στο σύνηθες περιβάλλον τους, δε διαθέτουν τη βιομηχανία με την οποία καλύπτουν τα αναγκαία και ούτε υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ των ιδίων και της βιομηχανίας στον οικονομικοπολιτικό, φυσικό και κοινωνικό χώρο που φιλοξενούνται.

Επίσης, η Διεθνής Ακαδημία Τουρισμού εννοιολογικά προσεγγίζει το φαινόμενο του τουρισμού ως τις συνολικές μετακινήσεις των ανθρώπων και τις ενέργειες που απορρέουν από αυτές και οι οποίες περιλαμβάνουν, εκτός από την απόδραση, δραστηριότητες διαφορετικής έντασης και μεγέθους (Βαρβαρέσος, 2000).

Επιπρόσθετα, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Τουρισμού, αναφέρει πως ο τουρισμός είναι οι ανθρώπινες δραστηριότητες των ταξιδιωτών, που μένουν σε ένα χώρο ή χώρους εκτός της μόνιμης κατοικίας τους. Η προσωρινή αυτή διαμονή τους δεν υπερβαίνει το ένα έτος και γίνεται για πολλούς λόγους, όπως εργασία ή διασκέδαση (WTO, 1992).

Από την άλλη, η Επιτροπή Ενωμένων Εθνών διατυπώνει πως η οριστέα έννοια διαθέτει τρία στοιχεία:

1. Τις δραστηριότητες των τουριστών, που σχετίζονται με τις συνήθειες επαγγελματικές και κοινωνικές υποχρεώσεις.
2. Αυτές οι ανθρώπινες δραστηριότητες προϋποθέτουν μετακίνηση σε έναν προορισμό.
3. Οι προορισμοί επιλέγονται βάσει επιθυμούμενων δραστηριοτήτων και διαθέτουν τις κατάλληλες υποδομές γι' αυτή την υποστήριξη (Middleton, 2001).

Έως σήμερα δεν υπάρχει ένας ορισμός για το φαινόμενο του τουρισμού κοινά αποδεκτός από όλους. Οι εννοιολογικές τοποθετήσεις εξαρτώνται από την αντιληπτική σκοπιά προσέγγισης. Για όλους, όμως, είναι σίγουρο πως ο τουρισμός είναι ένα παγκόσμιο οικονομικά αναπτυσσόμενο φαινόμενο, που προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στα κράτη που αναπτύσσεται και στα μέρη που αποτελούν τουριστικούς προορισμούς.

2.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Ποικίλες είναι οι επιπτώσεις του τουριστικού φαινομένου σε κοινωνικοοικονομικό, πολιτιστικό και περιβαλλοντικό επίπεδο.

Αρχικά, ο τουρισμός επηρεάζει τα κοινωνικά χαρακτηριστικά ενός τόπου. Οι ταξιδευτές είναι άνθρωποι με διαφορετικό τρόπο ζωής, άλλες συνήθειες και αξίες από τους ντόπιους και τις οποίες μεταφέρουν στον τουριστικό προορισμό τους (Σατρατζέμη, 2004). Όσο ο τουρισμός αναπτύσσεται, τόσο μεταβάλλονται τα χαρακτηριστικά των κοινωνιών που υποδέχονται τους τουρίστες. Αυτό συμβαίνει, διότι ο ντόπιος πληθυσμός μετά την αλληλεπίδραση με τους ξένους, υιοθετεί τις συνήθειες, τις αξίες και τη συμπεριφορά τους. Αυτή η διαπίστωση βασίζεται στην εκπολιτισμική θεωρία, η οποία δέχεται την επικράτηση του ισχυρού έναντι του αδύναμου (Gartner, 2001).

Από αυτή την κοινωνική συνδιαλλαγή προκύπτουν, ως θετικές κοινωνικές επιπτώσεις στους τόπους υποδοχής τουριστών, οι εξής:

- Νέες θέσεις εργασίας.
- Άνοδος του βιοτικού επιπέδου και βελτιωμένη ποιότητα ζωής.
- Σταθεροποίηση της γυναικείας χειραφέτησης.
- Εκπαιδευτικά πλεονεκτήματα.
- Ανταλλαγή γνώσεων, ιδεών, εμπειριών.

Μια σημαντική κοινωνική επίπτωση αφορά τα επαγγέλματα. Οι ντόπιοι δεν ασχολούνται με τις παραδοσιακές εργασίες, αλλά με επαγγέλματα που σχετίζονται με τον τουρισμό. Έτσι, εμπορευματοποιούνται οι σχέσεις ταξιδιωτών, και ντόπιων και οι

τελευταίοι εξαρτώνται από την τουριστική ανάπτυξη (Κοκκώνης & Τσάρτας, 1999). Ακόμη, αλλοιώνεται η ελληνική γλώσσα με την ευρεία χρήση ξένου λεξιλογίου και παραγκωνίζονται οι παραδόσεις, τα ήθη και τα έθιμα του τόπου. Τέλος, οι αρχές, οι ηθικές αξίες που στήριζαν τη λειτουργική δομή της κοινωνίας των ντόπιων παραμερίζονται. Έτσι, αυξάνεται η παραβατική συμπεριφορά, η εγκληματικότητα, η χρήση απαγορευμένων ουσιών, η βία και η πορνεία.

Στις οικονομικές επιπτώσεις του τουρισμού είναι σημαντικά τα οφέλη για την οικονομία μιας χώρας. Οι άμεσες οικονομικές συνέπειες είναι οι εξής:

- Ο τουρισμός συμβάλλει θετικά στο ισοζύγιο πληρωμών μέσω της επιρροής του στις διεθνείς συναλλαγές.
- Αυξάνονται οι θέσεις εργασίες.
- Ο τουρισμός αποτελεί κομμάτι της γενικής κατανάλωσης.
- Μέσω του τουρισμού δημιουργούνται δραστηριότητες παραγωγικού τύπου άμεσης και έμμεσης μορφής (Βαρβαρέσος, 1997).

Από την άλλη, οι έμμεσες συνέπειες σχετίζονται με τις παραγωγικές επιπτώσεις που δημιουργούνται από τους κλάδους που αφορούν τον τουρισμό, όπως οι μεταφορές.

Οι θετικές οικονομικές ωφέλειες αφορούν και το ίδιο το κράτος. Οι επενδύσεις και η διεύρυνση της παραγωγικής βάσης των τόπων προορισμού προωθούν την περιφερειακή πρόοδο. Επίσης, αυξάνονται τα κρατικά έσοδα από τις εισπράξεις του δημοσίου. Τέλος τα εισοδήματα διαμοιράζονται σε όλα τα κοινωνικά στρώματα, αμβλύνοντας τις αντιθέσεις (Κοκκώνης & Τσάρτας, 1999).

Στα αποτελέσματα από την ανάπτυξη του τουρισμού συγκαταλέγονται και οι επιπτώσεις στον πολιτισμό. Αρχικά, με την πάροδο των ετών οι κάτοικοι στους τόπους υποδοχής τουριστών χάνουν ένα μέρος της πολιτισμικής τους ταυτότητας. Αυτό συμβαίνει, διότι επικεντρώνονται στην τουριστική προσέλκυση, η οποία απαιτεί αναδιαμόρφωση των πολιτιστικών τους δραστηριοτήτων. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι πολιτιστικές εκδηλώσεις, που διασφαλίζουν τη συνοχή στην τοπική κοινωνία, μετατρέπονται σε εμπορικό προϊόν με στόχο τα οικονομικά οφέλη. Επίσης, η ίδια «μετάλλαξη» λαμβάνει χώρα και στα τοπικά προϊόντα, τα οποία μετατρέπονται για οικονομικούς λόγους σε τουριστικά – βιομηχανικά.

Εν αντιθέσει, βέβαια, το φαινόμενο του τουρισμού μπορεί να συμβάλλει στη συντήρηση της πολιτισμικής κληρονομιάς μιας περιοχής. Για να προσελκύσουν τους τουρίστες, οι ντόπιοι διατηρούν χώρους ιστορικής αξίας, αναβιώνουν παραδόσεις, ήθη, έθιμα και πραγματοποιούν πολιτιστικές εκδηλώσεις, που διαφορετικά ίσως να είχαν χαθεί (Ανδριώτης, 2005).

Τέλος, στις επιπτώσεις από τον τουρισμό αξίζει να γίνει αναφορά σε αυτές που σχετίζονται με το περιβάλλον, τόσο το τοπικό – περιφερειακό όσο και το διεθνές. Οι κυριότερες περιβαλλοντικές συνέπειες αφορούν τον φυσικό περιβάλλοντα χώρο. Κάποιες από αυτές είναι οι εξής:

- Για τις δραστηριότητες των τουριστών καταναλώνεται πολλή ενέργεια.
- Επιβαρύνεται και μολύνεται η ατμόσφαιρα.
- Διαταράσσονται οι βιότοποι και το οικοσύστημα, αφού οι ίδιοι οι τουρίστες και οι υποδομές για την παρουσία και την υποστήριξή τους μεταβάλλουν την ισορροπία των ειδών (Κοκκώσης & Τσάρτας, 1999).

Επιπρόσθετα, οι αρχαιολογικοί χώροι και το περιβάλλον γύρω τους ρυπαίνονται και φθείρονται πολύ συχνά από τους τουρίστες. Ένα ακόμα αρνητικό περιβαλλοντικό αποτέλεσμα είναι η αστικοποίηση και η αλλοίωση ενός τόπου, λόγω της αυξημένης τουριστικής κίνησης.

Τέλος, στα θετικά συγκαταλέγονται η διατήρηση και η προστασία των φυσικών αξιοθέατων και γενικότερα των φυσικών στοιχείων, που πιθανότατα θα είχαν εκλείψει (Ανδριώτης, 2005).

2.3 ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Οι Middleton & Clarke το 2001 κατέληξαν πως τα τουριστικά προϊόντα αποτελούνται από τα εξής:

1. Τις υποδομές και τις υπηρεσίες του τόπου:

Οι εγκαταστάσεις και οι υπηρεσίες που διαθέτει ένας τόπος για τους τουρίστες σχετίζονται με:

- Τη στέγαση, δηλαδή, τα καταλύματα παραμονής των τουριστών (κάμπινγκ, διαμέρισμα, ξενοδοχείο).
 - Την εστίαση και τη διασκέδαση (νυχτερινά κέντρα, μπαρ, εστιατόρια).
 - Τη μεταφορά των τουριστών (με αεροπλάνο, λεωφορείο κ.α.).
 - Τις αθλητικές εγκαταστάσεις (γήπεδα κ.α.).
 - Τα μαγαζιά λιανικού εμπορίου.
 - Τις λοιπές εγκαταστάσεις και υπηρεσίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει ή στις οποίες μπορεί να απευθυνθεί ο ταξιδιώτης.
2. Τα αξιοθέατα και τον περιβάλλοντα χώρο:

Αυτά χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες, οι οποίες είναι:

- A. Φυσικά αξιοθέατα: η θάλασσα, τα δάση, οι χώροι πράσινου, το κλίμα, η γλωρίδα, η πανίδα και γενικά το γεωγραφικό και φυσικό περιβάλλον.
- B. Δομημένα αξιοθέατα: τα χρησιμοποιούν οι τουρίστες για τις δραστηριότητές τους, όπως τα ιστορικά αξιοθέατα, οι εκθεσιακοί και συνεδριακοί χώροι, τα λιμάνια.
- Γ. Πολιτιστικά αξιοθέατα: αυτά που σχετίζονται με την πολιτιστική κληρονομιά και τον χώρο του πολιτισμού, όπως θέατρο, μουσείο, κέντρο τέχνης.
- Δ. Κοινωνικά αξιοθέατα: περιλαμβάνουν τις αρχές και τις αξίες που συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή του τόπου. Επίσης, τις παραδόσεις, τα ήθη, τα έθιμα, τις καθημερινές συνήθειες, τη γλώσσα και τα επαγγέλματα των ντόπιων.

3. Την προσβασιμότητα της περιοχής:

Οι τοπικές υποδομές ορίζουν τις δυνατότητες πρόσβασης ενός τόπου. Σ' αυτές συγκαταλέγεται η ύπαρξη δρόμων, αεροδρομίων, λιμανιών. Η προσβασιμότητα σχετίζεται με το μέγεθος, τον αριθμό και την δυνατότητα επιλογής των μέσων μεταφοράς, με τη συχνότητα των δρομολογίων, με τους κρατικούς θεσμούς στους οποίους υπόκεινται ο χώρος των μεταφορών και τις τιμές αυτών.

4. Τις τιμές:

Αυτές αφορούν το συνολικό ποσό που έχει διαθέσει ο ταξιδευτής για το τουριστικό πακέτο. Το συγκεκριμένο κόστος καθορίζεται από τα στοιχεία που το απαρτίζουν. Έτσι, όντας λογικό, οι τιμές ποικίλουν ανάλογα την περιοχή προορισμού, τη χρονική περίοδο του ταξιδιού, το είδος του καταλύματος και τις επιλέξιμες δραστηριότητες.

5. Τις εικόνες:

Οι αντιληπτικές εικόνες ενός ατόμου για ένα μέρος, τον οδηγούν στην επιλογή ενός προορισμού. Αυτές οι εικόνες μπορεί να είναι απόρροια προσωπικής εμπειρίας ή αποτέλεσμα μάρκετινγκ. Χαρακτηριστικό της επίδρασης του μάρκετινγκ είναι πως η Ελλάδα επιλέγεται για τον ήλιο και τη θάλασσα σε ποσοστό 90%, αφού αυτά τα στοιχεία προβάλλονται διεθνώς (ΞΕΕ, 2006).

Συνεχίζοντας, ο Βαρβαρέσος (1997), ο Σωτηριάδης (1999), οι Βελισσαρίου και συν. (1999) και οι Middleton & Clarke (2001) κατέληξαν πως τα τουριστικά προϊόντα και οι υπηρεσίες διακρίνονται για τα εξής ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα:

- Σε κρίσιμες και δύσκολες περιόδους, είτε εξαιτίας ανθρώπινου είτε φυσικού ή περιβαλλοντικού παράγοντα, ο τουριστικός κλάδος επηρεάζεται πολύ. Αυτό συνεπάγεται ευαισθησία του τουριστικού προϊόντος.
- Η ζήτηση και η προσφορά στον τουρισμό δεν βρίσκονται σε αναλογία. Η προσφορά ενός τουριστικού προϊόντος, όπως ενός ξενοδοχείου, είναι ανελαστική και δε μπορεί να καλύπτει πάντα την πιθανή ανοδική πορεία ζήτησης.
- Το κόστος για τη διατήρηση, τη συντήρηση των εγκαταστάσεων, για τα ενοίκια και τα λειτουργικά έξοδα είναι πολύ υψηλό.
- Η ζήτηση εξαρτάται από το χώρο και το χρόνο.
- Η παρεχόμενη ποιότητα των τουριστικών προϊόντων δεν ικανοποιεί στον ίδιο βαθμό τους πελάτες, αφού η ευχαρίστησή τους εξαρτάται και από την ψυχολογία τους, τις εμπειρίες που προσκομίζουν και τις απαιτήσεις ή τις προσδοκίες τους από τις τουριστικές υπηρεσίες.
- Οι μικρές τουριστικές επιχειρήσεις είναι ανελαστικές και δεν ικανοποιούνται από περιόδους οικονομίας κλίμακας.

- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι καίριας σημασίας για τις υπηρεσίες που παρέχει.
- Η ύπαρξη ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο, οδηγεί σε μεγάλα έξοδα λόγω μισθοδοσίας.
- Το τουριστικό προϊόν προσφέρεται σε άυλη μορφή. Οι πελάτες κάνουν αποτίμησή του, αφού πρώτα το χρησιμοποιήσουν. Έτσι, η προσφορά και η πώληση δεν είναι εύκολη.
- Οι τουριστικές υπηρεσίες δεν είναι αγαθά προς κατανάλωση. Γι' αυτό το λόγο, όταν γίνεται η παραγωγή και η διάθεσή τους οι ενδιαφερόμενοι δε μπορούν να καταλήξουν σε ένα υπολογίσιμο, με μετρήσεις, αποτέλεσμα.
- Το τουριστικό προϊόν δε μπορεί να ελεγχθεί, πριν φτάσει στον τουρίστα, αφού η παραγωγή και η κατανάλωσή του δεν ταυτίζονται χρονικά.
- Τα τουριστικά προϊόντα είναι φθαρτά, δεν αποθηκεύονται και αφορούν ένα συγκεκριμένο χωροχρόνο.
- Τα εν λόγω προϊόντα έχουν σχέση αλληλεξάρτησης και αλληλοσυμπλήρωσης. Μόνο συνδυαστικά κάποιος κάνει χρήση τους.

2.4 ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑΛΥΜΑΤΩΝ

Σύμφωνα με τη διατύπωση του Ν. 4276/2014 (παράγρ.2, άρθρο 1), τουριστικά καταλύματα είναι οι επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου που σχετίζονται με την παραμονή των τουριστών και την προσφερόμενη εστίαση, διασκέδαση και άθλησή τους (Μυλωνόπουλος, 2016).

Τα τουριστικά καταλύματα χωρίζονται σε κύρια ξενοδοχειακά και μη. Τα κυρίως ξενοδοχειακά είναι τα εξής:

1. Τα ξενοδοχεία:

Τα συγκεκριμένα κτίσματα έχουν χώρους διαμονής τουριστών. Η διανυκτέρευση των οποίων μπορεί να γίνεται σε δωμάτια ή σε διαμερίσματα πολλαπλών χώρων. Ο χώρος στα ξενοδοχεία διαθέτει μπάνιο, κοινόχρηστη αίθουσα για την υποδοχή και την παραμονή των ταξιδευτών και χώρο παροχής γεύματος. Η τοπική πολεοδομία

καθορίζει τους όρους δόμησης αυτών των κτιρίων. Τέλος, κάθε ξενοδοχείο δεν πρέπει να βρίσκεται κοντά σε κτίσματα που παράγουν υψηλή οχλαγωγία.

2. Τα ξενοδοχεία συνιδιοκτησίας:

Αυτές οι ξενοδοχειακές μονάδες εντάσσονται στα σχέδια πόλης και χαρακτηρίζονται με 3 έως 5 αστέρια. Διαθέτουν δωμάτια ή διαμερίσματα. Η ιδιοκτησία τους χωρίζεται οριζόντια ή κάθετα και μπορεί να μεταβιβαστεί σε τρίτα πρόσωπα με έμπρακτο δικαίωμα.

3. Τα τουριστικά καταλύματα σύνθετης μορφής:

Με αυτό τον όρο χαρακτηρίζονται ξενοδοχεία που, όταν κτίζονται, συνδυάζουν επιπλωμένα διαμερίσματα ή κατοικίες και ειδικές εγκαταστάσεις συγκεκριμένης υποδομής, όπως χώρους συνεδρίων, θεματικό πάρκο, αθλητικά γήπεδα.

4. Τα ξενοδοχειακά καταλύματα μέσα σε παραδοσιακό κτίσμα:

Τα κτίσματα αυτά βρίσκονται μόνα τους ή σε παραδοσιακές και διατηρητέες οικοδομημένες περιοχές. Εάν, τα κτίρια της περιοχής ακολουθούν μια συγκεκριμένη και παραδοσιακή αρχιτεκτονική, τότε το ξενοδοχειακό κατάλυμα θα πρέπει να προσιδιάζει με αυτά τα ιστορικής αξίας και υπό κρατικής προστασίας κτίσματα (Μυλωνόπουλος, 2016).

5. Οι ξενώνες για τη φιλοξενία των νέων:

Αυτά τα καταλύματα βρίσκονται εντός σχεδίου πόλης και μπορούν να φιλοξενήσουν τους ταξιδευτές που έχουν τις ειδικές κάρτες Διεθνών Ενώσεων και Ομοσπονδιών Νέων (Υπουργείο Τουρισμού, 2019).

Οι νέοι που διαμένουν σε αυτά πρέπει να είναι κάτω των 26 ετών και να έχουν συνάψει μίσθωση ανά κρεβάτι. Τεχνικά οι ξενώνες αυτοί υπόκεινται σε κάποιους περιορισμούς. Πρέπει να έχουν κοινόχρηστους χώρους (όπως μπάνιο, κουζίνα), βοηθητικούς χώρους (όπως πλυντήριο, τόπο φύλαξης των αποσκευών), χώρους για το προσωπικό, χώρο υγιεινής και κοιτώνα. Τα δύο τελευταία πρέπει να είναι ξεχωριστά για άνδρες και γυναίκες. Η αποστολή των καταλυμάτων αυτών είναι η κατάρτιση και η εφαρμογή προγραμμάτων επιστημονικού, λαογραφικού, πολιτισμικού ή επιμορφωτικού περιεχομένου (Μυλωνόπουλος, 2016).

6. Οι τουριστικές κατασκηνώσεις οργανωμένης μορφής:

Αυτές είναι κοινώς γνωστές ως κάμπινγκ και είναι καταλύματα στην ύπαιθρο με ή χωρίς κτίσματα, που προσφέρουν εστίαση, ξεκούραση και διαμονή στους τουρίστες. Τα μέσα για την κατασκήνωση και τη μεταφορά οι ίδιοι οι τουρίστες τα έχουν αγοράσει ή τα νοικιάζουν από το χώρο. Τα κατασκηνωτικά μέσα μπορεί να είναι τροχόσπιτα (αυτοκινούμενα, ρυμουλκούμενα, συρόμενα), τροχοσκηνές, σκηνές. Τέλος, τα μέσα μεταφοράς μπορεί να είναι λεωφορεία και συρόμενα αυτοκίνητα με κοιτώνες (Οδηγός του Πολίτη, 2019).

Επίσης, μια οργανωμένη τουριστική κατασκήνωση διαθέτει χώρο 6 στρεμμάτων εκτός πόλης ή σε περιοχή οικιστικού ελέγχου. Διαθέτει συγκεκριμένη δομή και απαιτείται ύπαρξη ικανοποιητικού αριθμού αυτοφυών δένδρων ή χώρων πρασίνου, που θα παρέχουν σκιά, θα οριοθετούν τις θέσεις και θα καλύπτουν οπτικά το χώρο από το γύρω εξωτερικό περιβάλλον. Ακόμα, είναι αναγκαία η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και νερού όλο το 24ωρο. Τέλος, οι δρόμοι προς το κάμπινγκ οφείλουν να είναι βατοί (Μυλωνόπουλος, 2016).

Από την άλλη, τα μη κυρίως ξενοδοχειακά καταλύματα είναι τα εξής:

1. Τα επιπλωμένα διαμερίσματα και δωμάτια για ενοικίαση:

Ο επιπλωμένος χώρος του δωματίου ή του διαμερίσματος για τη διανυκτέρευση των ταξιδιωτών διαθέτει χώρο διαμονής και μπάνιο (Μυλωνόπουλος, 2016).

2. Οι επιπλωμένες βίλες:

Αυτά τα τουριστικά καταλύματα αυτοεξυπηρέτησης έχουν δική τους είσοδο και είναι άνω των 80 τ.μ. Επίσης, διαθέτουν επίπλωση, ρούχα, αναγκαίο εξοπλισμό για το μπάνιο και τη μαγειρική. Τέλος, δε βρίσκονται κοντά σε κτίρια με υψηλή οχλαγωγία.

3. Οι επιπλωμένες μονοκατοικίες:

Πρόκειται για ξεχωριστά αυτοεξυπηρετούμενα τουριστικά καταλύματα ή για συγκρότημα τέτοιων μονοκατοικιών, με ανεξάρτητη είσοδο, με αυτοτελή λειτουργία και με επιφάνεια άνω των 40 τ.μ. Διακρίνονται σε αυτά των 40 τ.μ. κατ' ελάχιστη επιφάνεια, με έναν βασικό χώρο (μονόχωρη κατοικία) και σε αυτά των 60 τ.μ. με δύο βασικούς χώρους.

2.5 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Επίκεντρο της βιομηχανίας του τουριστικό κλάδου και απαραίτητο στοιχείο για την ίδια την ύπαρξη και την αναπτυξιακή πορεία του τουρισμού είναι οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Ως ξενοδοχεία χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που παρέχουν φιλοξενία μέσω ειδικών εγκαταστάσεων και προσφέρουν πληθώρα υπηρεσιών (Σωτηριάδης, 1999).

Κάποιες εκ των οποίων είναι:

- Κράτηση δωματίου.
- Προσφορά τροφής ή ποτών.
- Διαμονή – διανυκτέρευση.
- Πληροφορίες.
- Καθαριότητα.
- Ξεκούραση, διασκέδαση.
- Ασφάλεια.
- Χώρους για δεξιώσεις.
- Οργάνωση συνεδρίων, σεμιναρίων.

Όλες αυτές οι παροχές, λόγω της ταυτόχρονης προσφοράς τους, κάνουν τα προαναφερθέντα καταλύματα να χαρακτηρίζονται ως ξενοδοχειακές μονάδες (Χυτήρης, 1996). Οι προσφερόμενες υπηρεσίες και τα παρεχόμενα αγαθά κάνουν τα ξενοδοχεία, επιχειρήσεις μοναδικής μορφής (Kasavana, 1981).

Οι μελέτες της hellastat στην Ελλάδα, δείχνουν πως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και γενικότερα ο ελληνικός τουριστικός κλάδος αναπτύσσεται ταχύτατα. Ειδικότερα, ενώ το 2005 οι ξενοδοχειακές εργασίες έφτασαν τα 2,54 δισεκ., το 2006 τα 2,69 δισεκ., σημειώνοντας αύξηση 5,8% (hotel-restaurant.gr, 2007).

Η συνεχής αύξηση των κλινών με βάση τα στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, καταδεικνύει την καίρια συμμετοχή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας στα έσοδα της οικονομίας.

Από πολύ νωρίς, ωστόσο, έγιναν φανερά τα διαχρονικά προβλήματα των ξενοδοχειακών μονάδων. Έτσι, το Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών κατέληξε το 2003 πως τροχοπέδη στην ανάπτυξη του κλάδου αποτελούν τα εξής:

1. Τα ξενοδοχεία εξαρτώνται από ξένους πράκτορες.
2. Οι τουρίστες κατά μεγάλο ποσοστό προέρχονται από τη Γερμανία και τη Μ. Βρετανία.
3. Οι υποδομές δεν επαρκούν για τη στήριξη του μεγάλου αριθμού τουριστών.
4. Ο ελληνικός τουρισμός είναι εποχικός.
5. Δεν υφίσταται ένα ειδικευμένος οργανισμός που να σχεδιάζει και να προβάλλει τα τουριστικά προϊόντα.
6. Η ξενοδοχειακή εκπαίδευση είναι ελλιπής.
7. Υπάρχουν πολλές παράνομες κλίνες.
8. Δεν τηρείται πάντα μια σταθερή ποιότητα στις υπηρεσίες που προσφέρονται.
9. Υπάρχουν τουριστικά ανταγωνιστικές γείτονες χώρες, όπως η Αίγυπτος και η Τουρκία, που προσφέρουν το τουριστικό προϊόν του σε πολύ χαμηλές τιμές σε σύγκριση με την Ελλάδα (infopeloponnisos.gr, 2008).

2.6 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Η οργανωτική δομή των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθορίζει το ρόλο, τους όρους και τους κανόνες που διέπουν τις εργασιακές δραστηριότητες (Gray & Smeltzer, 1989). Στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας συμπεριλαμβάνονται όλες οι ενέργειες, οι τεχνικές των συστημάτων ομαδοποίησης των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, που έχουν στόχο να κάνουν τους υπάρχοντες ανθρώπους, το κεφάλαιο, την παραγωγή, τα μηχανήματα και τον χρόνο, υπηρεσίες και αγαθά για τους τουρίστες (Βελισσαρίου και συν., 2000). Έτσι, η ξενοδοχειακή επιχείρηση,

όντας ζωντανός οργανισμός, απαιτεί ομαλή συνεργασία και ορθή λειτουργία των μερών που την απαρτίζουν, για να ολοκληρώσει τους σκοπούς της.

2.6.1 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Με το όρο οργάνωση καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί, περιγράφονται ξεκάθαρα οι οργανωτικές λειτουργίες και αναπτύσσεται μια κατανοητή ιεραρχία εξουσίας και εργαζομένων. Η ξενοδοχειακή οργάνωση σχετίζεται με τα εξής:

1. Το διαχωρισμό και τη μεθοδική προετοιμασία των ενεργειών ανά τμήμα, για να μπορούν να κατανοούν ο επιχειρηματίας, οι υπάλληλοι και οι πελάτες των μονάδων τα μέρη του ξενοδοχείου και τα εκάστοτε τμήματα, όταν χρειάζεται να απευθυνθούν σε αυτά. Αυτό οδηγεί στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης.
2. Την προσαρμογή των οργανωτικών εργασιακών θέσεων ως αποτέλεσμα της τμηματικής διάθρωσης.
3. Την παροχή συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων στα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, για να μπορούν να επιβλέπουν και να ασκούν πειθαρχία στους υπαλλήλους για την ορθή πραγμάτωση των καθηκόντων τους. Σε διαφορετική περίπτωση, οι εργαζόμενοι δεν ολοκληρώνουν με σωστό τρόπο την εργασία τους και το ξενοδοχείο δεν οδηγείται στην υλοποίηση του μελλοντικού του στόχου.

Επιπρόσθετα, η ξενοδοχειακή οργανωτική δομή οφείλει να :

1. Οριοθετεί τις εργασιακές συνθήκες. Έτσι, όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τα δικαιώματα που έχουν.
2. Προσφέρει ένα υποστηρικτικό δίκτυο για τις διοικητικές αποφάσεις, οι οποίες οδηγούν στην πραγμάτωση των ξενοδοχειακών σκοπών.
3. Παρέχει τις κατάλληλες συνθήκες εργασίας. Έτσι, οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται στο ρόλο τους και ελαχιστοποιούνται οι διαπληκτισμοί, τα λάθη και η ασάφεια για το ρόλο του καθένα που έχει οριστεί από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν πολλές ομοιότητες. Μια από τις πιο σημαντικές είναι πως προσπαθούν με άριστο τρόπο να εξυπηρετήσουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους. Επίσης είναι καίρια σε όλες, η συνεισφορά των εργαζομένων για τον προαναφερθέντα στόχο και η δυνατότητα ανέλιξης τους. Ωστόσο, οι διαφορές που έχουν τα καθιστούν ξεχωριστά, μοναδικά.

Το ιδανικότερο οργανωτικό μοντέλο που μπορεί να εφαρμόσει ένα ξενοδοχείο εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως τη χρονική διάρκεια που λειτουργεί, τον τόπο που βρίσκεται, τις στρατηγικές που εφαρμόζει και το μέγεθός του.

Σύμφωνα με τον Taylor, οι μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες για την ορθή λειτουργία των διαφορετικών και εξειδικευμένων τμημάτων τους, εφαρμόζουν καταμερισμό εργασίας, ώστε να λειτουργεί ομαλά το σύνολο και να είναι ευχαριστημένοι οι πελάτες (Taylor, 1911). Τα ξενοδοχειακά τμήματα διαφέρουν σε αριθμό ανά επιχείρηση, ανάλογα το σκοπό και τα αναπτυξιακά σχέδια κάθε μονάδας. Ειδικότερα, τα τμήματα χωρίζονται σε:

1. Αυτά που φέρνουν έσοδα, όπως τα γυμναστήρια, τα εστιατόρια.
2. Αυτά που υποστηρίζουν την λειτουργία των ανωτέρων.

Τα τελευταία, τα υποστηρικτικά τμήματα διακρίνονται σε:

- A. Αυτά που χωρίς να εισφέρουν έσοδα, εξυπηρετούν τον πελάτη, όπως το τμήμα συντήρησης, υποδοχής.
- B. Αυτά που στηρίζουν και επιβλέπουν τη ξενοδοχειακή λειτουργία, όπως το λογιστήριο (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Έτσι, σε αντίθεση με το παρελθόν υπάρχει διακριτή διαφορά μεταξύ των τμημάτων υποστήριξης (παλαιότερα τμήμα υπηρεσιών) και των υπηρεσιών προς τον πελάτη. Η αλλαγή της ονομασίας των τμημάτων αυτών είναι δικαιολογημένη, αφού υπηρεσίες ονομάζονται οι εργασίες που στοχεύουν στην άμεση ή έμμεση ικανοποίηση των πελατών (Χυτήρης, 1991).

Επιπλέον, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση υπάρχουν τα λεγόμενα τμήματα «μετώπου». Σε αυτά υπάλληλοι και πελάτες έρχονται σε άμεση επικοινωνία, όπως και σε κάποια τμήματα υποστήριξης. Αντίθετα, σε κάποια απαγορεύεται η επαφή

εργαζομένου – πελάτη, αφού υπάρχει κίνδυνος μη ολοκλήρωσης ή καθυστέρησης της δουλειά τους. Ακόμα και ο ίδιος ο πελάτης οφείλει να μη μπαίνει στους χώρους αυτών των τμημάτων, όπως της καθαριότητας, της συντήρησης και της ασφάλειας, για λόγους υγιεινής και επικινδυνότητας. Καταλήγοντας συμπεραίνουμε πως τα τμήματα είναι χώροι, που απασχολούν ένα ειδικό προσωπικό και η διαρκής λειτουργία τους εξαρτάται από τη ζήτηση. Τέλος, σε ορισμένα ξενοδοχεία υπάρχει και ένα επιπλέον τμήμα για το πρωινό με μαγειρείο μικρού τύπου και ένα τμήμα για τον εφοδιασμό των πρώτων υλών που προορίζονται για τη σίτιση των πελατών (Noe et al, 2006).

Η οργάνωση μιας ξενοδοχειακής μονάδας σχετίζεται με τη θέση κάθε υπαλλήλου, τη σχέση του με την εξουσία, τη διαβάθμιση των καθηκόντων και τις ευθύνες του. Η δομή της οργάνωσης αναφέρεται, στην ανάλυση και στο είδος των σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και υπαλλήλων. Στα αλληλοεξαρτώμενα ξενοδοχειακά τμήματα, που υφίσταται καταμερισμός και οργάνωση εργατικών καθηκόντων, οι αρμοδιότητες των εργαζομένων, καταγράφονται με ένα συγκεκριμένο είδος διαγράμματος, το «οργανόγραμμα». Συνήθως τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν τα λειτουργικά οργανογράμματα, κάθετης και οριζόντιας ανάπτυξης. Οριζόντια καταγράφονται τα τμήματα, δηλαδή η ξενοδοχειακή λειτουργία (Κοκκώσης και συν., 2001).

Η οργανωτική δομή των ξενοδοχειακών εταιρειών είναι ανάλογη με τις προσφερόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες. Επίσης, η δομή καθενός επηρεάζεται από τις αναδυόμενες ανάγκες στον καταμερισμό εργασίας, από τη μισθοδοσία και τα έξοδα του προσωπικού. Αυτά τα τελευταία πολλές φορές συρρικνώνουν τον αριθμό των τμημάτων και των υπαλλήλων. Έτσι, πολλές φορές τα ξενοδοχεία μετεξελίσσονται και αλλάζουν μέχρι να οδηγηθούν στην επιρροή της δομής και στην τμηματοποίηση. Επίσης, για την επιλογή της δομής του, κάθε ξενοδοχείο λαμβάνει υπόψη το είδος και το εύρος των παροχών, την έκταση, τη δυνατότητα και την αποτελεσματική προσφορά των υπηρεσιών από τα στελέχη της διοίκησης.

Ακόμα, για την ορθή οργανωτική δομή πέρα των προαναφερθέντων πρέπει να συνυπολογιστούν και οι σκοποί της επιχείρησης, διότι η διάρθρωση της οργάνωσης οδηγεί στα επιθυμητά ή μη αποτελέσματα. Έτσι, η σωστή διεκπεραίωση των υπηρεσιών και η εκπλήρωση του μελλοντικού σκοπού της ξενοδοχειακής

επιχείρησης, εξαρτάται από την εργασιακή απόδοση, η οποία απορρέει από τη δομή της οργάνωσης της μονάδας (Ανδριώτης, 2007).

Οι μορφές της οργάνωσης των ξενοδοχείων είναι οι ακόλουθες:

1. Η άτυπη οργάνωση:

Η άτυπη μορφή αναφέρεται στις άτυπες εργασιακές σχέσεις. Σχετίζεται με τις ενέργειες δύο ή περισσότερων υπαλλήλων και τους βοηθά στην εκπλήρωση των στόχων και των αναγκών του ξενοδοχείου (Karim & Chi, 2010). Αρχικά, απαιτείται πλήρης κατανόηση των στόχων της μονάδας, για να οργανωθούν στοχευμένα όλες οι κινήσεις. Επίσης, η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει αν θα ακολουθήσει μικρή εξειδίκευση ή μηδενική. Δηλαδή, αν η ανάθεση ενός έργου θα ανατεθεί σε έναν εργαζόμενο ή σε ένα ολόκληρο εξειδικευμένο τμήμα, για τον καλύτερο έλεγχο και συντονισμό του έργου. Μετά από αυτή την επιχειρησιακή απόφαση τα άτομα συμμορφώνονται και είναι υπόλογοι στους ανώτερους ιεραρχικά για την τήρηση της ισορροπίας. Τέλος, η άτυπη μορφή οργάνωσης μπορεί να συνδυαστεί με την τυπική.

2. Η τυπική οργάνωση:

Η τυπική μορφή οργάνωσης σχετίζεται με υπαλλήλους που δουλεύουν ως ομάδα, για να φέρουν εις πέρας τους ξενοδοχειακούς σκοπούς. Αυτό το ξεκάθαρο είδος οργάνωσης αναπτύσσει τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων.

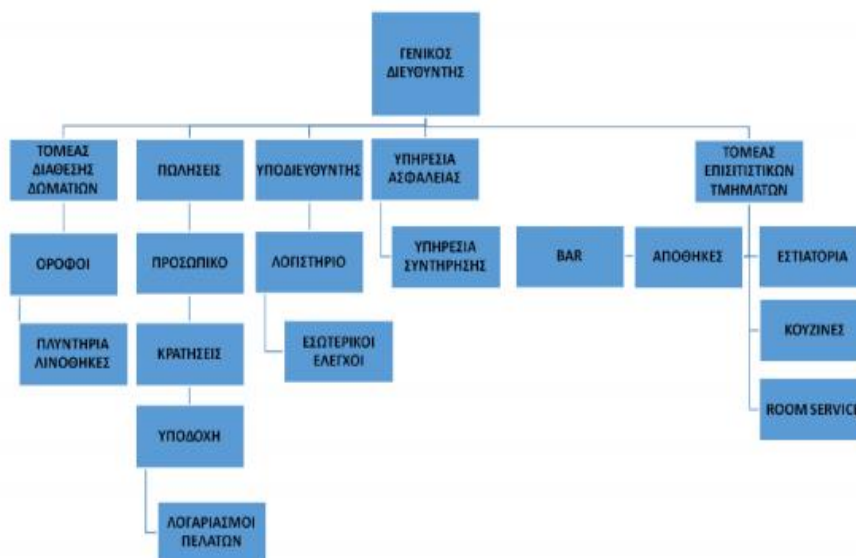
2.6.1 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η οργάνωση του ξενοδοχείου καθορίζει τη θέση των υπαλλήλων και διευκρινίζει τις σχέσεις των εργοδοτών με τους υφιστάμενούς τους. Ειδικότερα, τα ξενοδοχειακά τμήματα χωρίζονται σε ομάδες – κατηγορίες ανάλογα με τις υπαλληλικές δραστηριότητες και εργασίες. Οι κατηγορίες αυτών είναι οι ακόλουθες:

1. Το τμήμα της υποδοχής.
2. Το τμήμα που ελέγχει την καθαριότητα των δωματίων.
3. Η κουζίνα.
4. Η λιναποθήκη.

5. Το νομικό τμήμα.
6. Το τμήμα της διεύθυνσης.
7. Το τμήμα της ασφάλειας.
8. Το τμήμα της συντήρησης.
9. Το τμήμα του εστιατορίου.
10. Το θυρωρείο.
11. Το τμήμα των δημοσίων σχέσεων.
12. Το τμήμα των απογραφών.
13. Το λογιστήριο.
14. Το τμήμα που ελέγχει όλες τις ενέργειες του ξενοδοχείου.
15. Το τμήμα των προμηθειών και του προγραμματισμού των αγορών.
16. Το τμήμα των πωλήσεων και των συναλλαγών μετά τις συνελεύσεις, που επιμελείται την πληρότητα και τους σκοπούς.

Τα προαναφερθέντα ξενοδοχειακά τμήματα, ο καταμερισμός της εξουσίας, η εξειδίκευση και οι σχέσεις των υπαλλήλων καταγράφονται σε ένα οργανόγραμμα, μια παράσταση γραφικής μορφής. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις συντάσσουν κάθε φορά ένα δικό τους, μοναδικό οργανόγραμμα προσωπικού ανάλογα την εξέλιξη και τους στόχους κάθε τμήματος (Σταυρινούδης, 2006).



ΕΙΚΟΝΑ 2: Παράδειγμα Οργανογράμματος μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης με 5 αστέρια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η εργασία στον ξενοδοχειακό κλάδο παρουσιάζει ιδιαιτερότητες εξαιτίας της ιδιόμορφης φύσης της αλλά και των υπαλληλικών ικανοτήτων και συμπεριφορών. Γι' αυτό, οι διοικητικές ενέργειες επικεντρώνονται στη σχέση εργαζομένων – πελατών και χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής (Pandit, 2003).

Τα ξενοδοχεία και η αγορά εργασίας της ευρύτερης περιοχής που εντάσσονται συσχετίζονται άμεσα, διότι το ανθρώπινο δυναμικό, οι υπάλληλοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης προέρχονται από τον συγκεκριμένο περιβάλλοντα χώρο. Έτσι, Η ικανοποίηση των πελατών τους απορρέει από τον τρόπο διαχείρισης, λειτουργίας και σύνθεσης του εργατικού δυναμικού (Baum et al, 1997).

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για την επιτυχή παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες. Έτσι, μέσα από συγκεκριμένες πρακτικές και τεχνικές μεθόδους, προσπαθεί να ελέγχει και να παρακινεί το υπαλληλικό προσωπικό, για να πετύχει τη μεγιστοποίηση της απόδοσής του. Η

επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων απορρέει από την εξέλιξη, την εκπαίδευση και την εξειδικευμένη κατάρτιση των εργαζομένων (Haynes & Fryer, 2000).

3.1 ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Η απασχόληση των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνεται από μη συνεχή ωράριο εργασίας και από εποχικότητα (Σταυρινούδης και συν., 2003). Η τελευταία αποτελεί μέγιστο εμπόδιο στην προσέλκυση του προσωπικού, αφού οι υπάλληλοι υποαπασχολούνται και τελικά καταλήγουν άνεργοι. Για το λόγο αυτό τα διευθύνοντα στελέχη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει συνεχώς να πασχίζουν για να βρουν άτομα, να επιλέγουν και να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους (Jolliffe & Farnsworth, 2003).

Οι πολιτικές – τεχνικές για την απασχόληση χωρίζονται σε:

1. Πολιτικές για τις προσλήψεις.
2. Πολιτικές για τις πρόσθετες παροχές.
3. Πολιτικές για τα ημερομίσθια ή τους μισθούς.
4. Πολιτικές για τις αλλαγές στην υπηρεσιακή κατάσταση.

Η διαμόρφωση των πολιτικών απασχόλησης καθορίζεται από συγκεκριμένες συνιστώσες, κάποιες εκ των οποίων είναι:

1. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.
2. Η εργασιακή νομοθεσία.
3. Οι συνδικαλιστικές ενώσεις.
4. Η τοποθεσία του ξενοδοχείου.
5. Το μέγεθος του ξενοδοχείου.
6. Η κατηγορία στην οποία ανήκει η μονάδα.
7. Η οικονομική κατάσταση της μονάδας.
8. Η χρονική διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου.

9. Οι μέθοδοι επίλυσης υπαλληλικών θεμάτων από τα διοικητικά στελέχη (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Αρμόδιοι για τη ρύθμιση της εργασιακής πολιτικής είναι ο ιδιοκτήτης της μονάδας ή ο διευθυντής, που λαμβάνουν υπόψη τους πως η μισθοδοσία απορροφά το μεγαλύτερο μέρος του προϋπολογισμού. Στην ιεραρχία, βρίσκονται πρώτα οι ανώτατοι διοικητές, μετά τα ανώτερα επιχειρησιακά στελέχη και τέλος το μόνιμο προσωπικό.

Οι πολιτικές απασχόλησης στα ξενοδοχεία που είναι αλυσίδα, αναφέρονται στην περίθαλψη, νοσοκομειακή και ιατροφαρμακευτική, στις συντάξεις και στα επιδόματα, στα εκπαιδευτικά προγράμματα ή σεμινάρια, στην ασφάλιση και στην εκταμίευση. Η μισθοδοσία κατευθύνεται με τον ίδιο τρόπο σε όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες της αλυσίδας και είναι ευέλικτη και ευπροσάρμοστη στις ανάγκες.

Οι διευθυντές των επιμέρους τμημάτων αμείβονται με ένα συγκεκριμένο ποσό. Αντίθετα, οι προϊστάμενοι μισθοδοτούνται ανάλογα την εμπειρία και τη διαθεσιμότητα του προσωπικού. Τέλος, το ανειδίκευτο προσωπικό αμείβεται με βάση τις θεσμικές ρυθμίσεις για τον κατώτατο μισθό ή το ημερομίσθιο και τις συλλογικές εργασιακές συμβάσεις (Χυτήρης, 1996).

3.2 ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κατέχει σημαντική θέση και συνεργάζεται με όλα τα επιμέρους τμήματα της μονάδας. Ο ρόλος του είναι να προσφέρει υπηρεσίες που σχετίζονται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, τις παρουσίες, τις υπερωρίες, τις άδειες, τον προϋπολογισμό των μισθών και τον κατάλογο των υπαλλήλων. Επίσης, ελέγχει ολόκληρη την επιχείρηση για το αν συμμορφώνεται και εφαρμόζει τις επιθυμητές πολιτικές και τους εσωτερικούς κανόνες. Τέλος, μελετά και αναλύει τα παράπονα, τα θέματα πειθαρχίας, τις απολύσεις, τις καθυστερήσεις ή τις απουσίες και τα ατυχήματα (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Ο διευθυντής διαμορφώνει την πολιτική του τμήματος, αφού συμβουλευθεί πρώτα τη διοίκηση. Η τελευταία παρέχει συμβουλές για τον τρόπο χειρισμού και επίλυσης

διαφωνιών των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο, τη διοίκηση, το διευθυντή ή και με άλλους εργαζομένους (Κανελλόπουλος, 1991).

Το τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στα εξής:

- Να βελτιώσει και να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητα.
- Να διευκολύνει την επικοινωνία των υπαλλήλων.
- Να προσφέρει πρόγραμμα για τη διαδοχή των στελεχών.
- Να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους.
- Να αξιολογήσει το προσωπικό.
- Να προσφέρει κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης.
- Να προσφέρει πρόγραμμα για την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της καριέρας.
- Να σχεδιάσει την εργασία.
- Να ελέγχει το κόστος.
- Να προβλέπει τις ανάγκες για στελέχη.
- Να εντοπίζει και να αξιολογεί τα talέντα.
- Να εκπαιδεύει σε τεχνικά θέματα το προσωπικό.
- Να ασφαλίζει τους υπαλλήλους.
- Να καθορίζει αμοιβές ανταγωνιστικού τύπου.
- Να προσλαμβάνει τα ανώτερα στελέχη.
- Να καθορίζει και να αξιολογεί τις υπαλληλικές σχέσεις.
- Να αξιολογεί τις θέσεις εργασίας (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

3.2.1 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ

Το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχει τις εξής αρμοδιότητες:

- Πρόσληψη προσωπικού

Οι δραστηριότητες του τμήματος έγκεινται στην κατάλληλη εύρεση των υπαλλήλων και στην ορθή κατανομή τους. Αρχικά, προσελκύει εργαζόμενους, στη συνέχεια τους επιλέγει και τέλος τους προσλαμβάνει και τους τοποθετεί στην κατάλληλη θέση.

- Κατάρτιση προσωπικού

Το τμήμα και τα ανώτερα στελέχη συνεργάζονται για την εκπόνηση του κατάλληλου εκπαιδευτικού, επιμορφωτικού προγράμματος. Βέβαια, λόγω των συνεχών αλλαγών στην οργάνωση, η συνεχής κατάρτιση είναι απαραίτητη.

- Μετάθεση, προαγωγή του προσωπικού ή διακοπή εργασίας του

Το τμήμα συντονίζει και προσπαθεί με δίκαιο τρόπο και με βάση τα εργασιακά δικαιώματα να μεταθέτει τους εργαζόμενους σε άλλα τμήματα ή σε άλλο ξενοδοχείο της ίδιας αλυσίδας, να τους προαγάγει ή να τους απομακρύνει.

- Μισθολογική πολιτική

Το τμήμα συνεργάζεται με τα στελέχη γραμμής και αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση τη θέση του και το έργο που παράγει. Έτσι, υπάρχει μια μισθολογική κλίμακα, για να αμείβεται ο υπάλληλος με ένα μισθό μεταξύ ανώτατου ή κατώτατου ανάλογα τη θέση του. Αυτό το σύστημα αμοιβών μπορεί να αλλάζει σύμφωνα με τις απαιτήσεις της αγοράς εργασίας. Η μισθοδοσία δεν ακολουθεί την προσωπική αξιολόγηση, αλλά υπόκειται σε τεχνικές μεθόδους και σε συγκεκριμένα κριτήρια.

- Ποινές και απολύσεις

Στη δικαιοδοσία του τμήματος ανήκει ο καθορισμός συμπεριφορικών κανόνων, η παραβίαση των οποίων οδηγεί σε ποινές ή στην απόλυση.

- Επικοινωνία

Αρμοδιότητα του τμήματος είναι οι υπαλληλικές σχέσεις. Οι σκοποί, η στρατηγική, οι αποφάσεις, οι κανόνες και η πολιτική του ξενοδοχείου γίνονται γνωστά στους εργαζομένους, οι οποίοι στη συνέχεια πληροφορούν ο ένας τον άλλο. Έτσι, το τμήμα συλλέγει, επεξεργάζεται και πληροφορεί το προσωπικό.

- Ασφάλεια – Υγεία

Η κρατική νομοθεσία προβλέπει ένα βασικό πρόγραμμα ασφάλειας και υγείας. Σ' αυτό συγκαταλέγεται ο ιατρικός έλεγχος του μελλοντικού προσωπικού, η ύπαρξη φαρμακείου στη μονάδα, η δυνατότητα παροχής πρώτων βοηθειών, το μάθημα υγιεινής, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την ασφάλεια και την αποφυγή ατυχημάτων.

- Εξυπηρέτηση

Για τη βοήθεια και την πρόσθετη εξυπηρέτηση του προσωπικού το τμήμα φροντίζει για την ιατροφαρμακευτική ή τη νοσοκομειακή περίθαλψη, την παροχή δανείων από τη διοίκηση, τη σύνταξη, την ασφάλεια ζωής, τα ψυχαγωγικά προγράμματα, τις αποζημιώσεις.

- Σχεδιασμός

Το τμήμα συλλέγει τα δεδομένα και οργανώνει σχέδια ανάλογα της επιχειρησιακής δομής του τμήματος προσωπικού. Επίσης, παρέχει πρόσθετες υποβοηθητικές υπηρεσίες και υποδείξεις στα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

- Προγραμματισμός

Το τμήμα σχεδιάζει και αναλύει την εργασία. Τα σημαντικότερα που πράττει, σε αυτή την κατεύθυνση, είναι πως εντοπίζει τις δυνατότητες των υπαλλήλων, διαβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες για εργαζομένους, αναλύει την αγορά εργασίας, μελετά τη σχέση ζήτησης και προσφοράς, εφαρμόζει τους κανονισμούς και τα χρονοδιαγράμματα.

- Έρευνα υπαλληλικών προβλημάτων

Τέλος, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μελετά τα προβλήματα του προσωπικού (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997).

3.2.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΘΕΣΕΩΝ

Το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναλύει τις θέσεις εργασίας. Από αυτή την ανάλυση απορρέει η περιγραφή τους, δηλαδή η περιγραφή των αρμοδιοτήτων για κάθε θέση.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας εννοιολογικά σχετίζεται με τις ενέργειες για τη συλλογή και την παρουσίαση των πιο σημαντικών αρμοδιοτήτων κάθε υπαλλήλου, την καταγραφή των υποχρεώσεων του και των τεχνικών και περιβαλλοντικών συνθηκών της εργασιακής θέσης. Επίσης, με τον υπό μελέτη όρο εννοούμε τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις ευθύνες που διακατέχουν τον υπάλληλο για την αποτελεσματική εργασία του. Γενικά, η ανάλυση αυτή είναι ένας τρόπος συγκέντρωσης πληροφοριών, πιθανότατα μετά την αρχική σχεδίαση της θέσης εργασίας. Η σχεδίαση πραγματοποιείται στην αρχή από την ξενοδοχειακή οργάνωση και αποτελεί τον καθορισμό των απαιτούμενων θέσεων για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Ακόμα, περικλείει την υπαλληλική κατανομή που εξασφαλίζει υψηλή παραγωγικότητα και μέγιστη εργασιακή ικανοποίηση.

Οι σύγχρονες θέσεις εργασίας χαρακτηρίζονται από έντονη μεταβλητότητα, η οποία οφείλεται στις τεχνολογικές εξελίξεις ή στις μετατροπές των επιχειρησιακών απαιτήσεων. Έτσι, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει ανά τακτά διαστήματα να σχεδιάζει και να αναλύει τις προσαρμοσμένες πλέον στις αλλαγές, θέσεις εργασίας. Απόρροια των προαναφερθέντων είναι πως η ανάλυση είναι από άποψη τεχνικής πολύ σημαντική, διότι προσφέρει τα απαιτούμενα δεδομένα για την περιγραφή των θέσεων εργασίας, που βελτιώνουν την οργάνωση και σχεδιάζουν τις θέσεις, για την προσέλευση, την επιλογή, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση, τη βελτίωση των υπαλλήλων και τον καθορισμό του μισθολογικού συστήματος.

Όπως, προαναφέρθηκε, η περιγραφή των εργασιακών θέσεων προέρχεται από την ανάλυση και δίνει σημαντικές πληροφορίες για την υπαλληλική θέση: το όνομα της θέσης, τη σχέση με τις υπόλοιπες, το στόχο, τις ασχολίες και τα καθήκοντά της.

Ειδικότερα, η περιγραφή μιας υπαλληλικής θέσης πληροφορεί την επιχείρηση για τα εξής:

1. Το λόγο ύπαρξης της θέσης και τη συμβολή του εργαζομένου που την κατέχει.
2. Την υπαλληλική θέση και την εργασιακή έκταση με βάση το παραγόμενο έργο, τη λειτουργία και τις αρμοδιότητες που πρέπει να αποδοθούν.
3. Την αποτελεσματικότητα που οφείλει να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος.
4. Τα κριτήρια που ορίζουν την ολοκλήρωση της εργασίας με ικανοποιητικό τρόπο.
5. Την ευθύνη που έχει κάθε υπάλληλος ανάλογα με τη θέση του.
6. Τη συμμετοχή του στις αποφάσεις με βάση τη θέση του.
7. Τις σχέσεις του υπαλλήλου και το βαθμό ενασχόλησής του με ομαδικές εργασίες.
8. Τα χαρακτηριστικά γνώρισμα της θέσης που τον παρακινούν.
9. Τους τρόπους ανάπτυξης του εργαζόμενου, τη μελλοντική του προοπτική για καριέρα και τις μελλοντικές νεοαποκτηθείσες δεξιότητες.
10. Τη σχεδίαση και την ορθή χρήση του εξοπλισμού που καθορίζουν τις συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής.

Επιπρόσθετα, η περιγραφή των σύγχρονων θέσεων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλει να στοχεύει στα εξής:

- Στον καθορισμό της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση και στη διατύπωση της μεγάλης προσφοράς του στην επίτευξη των επιμέρους σκοπών του τμήματος και του συνολικού στόχου του ξενοδοχείου.
- Στην παροχή των πληροφοριών που περιγράφουν τις θέσεις που απαιτούνται για την εύρεση και την ενημέρωση των μελλοντικών κατόχων της θέσης.
- Στον καθορισμό των όρων της σύμβασης του εργαζόμενου.
- Στην αποτίμηση του εργασιακού έργου και στην αξιολόγηση του υπαλλήλου.

Επίσης, η περιγραφή μιας θέσης εργασίας αλλάζει ανάλογα τους επιθυμητούς, προς εξυπηρέτηση, στόχους. Πιο ειδικά, για οργανωτικούς λόγους, για την εύρεση και τη μορφοποίηση μιας εργασιακής σύμβασης, η περιγραφή αναφέρει τον τίτλο της της θέσης, το στόχο, το αντικείμενο ενασχόλησης και τις αρμοδιότητες. Ακόμα, για αξιολογικούς σκοπούς, η περιγραφή αναφέρεται σε πληροφοριακά δεδομένα που σχετίζονται με το γνωστικό επίπεδο, τις δεξιότητες, τις αποφάσεις και τις σχέσεις της θέσης. Τέλος, για εκπαιδευτικούς λόγους αναφέρει αναλυτικά τις ιδιότητες, τις δεξιότητες και τις γνώσεις που είναι σημαντικές για τη θέση.

Καταλήγοντας, η περιγραφή των εργασιακών θέσεων σχετίζεται με τις προδιαγραφές της θέσης που κατέχει κάποιος ή με τον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως αναφορά στις ικανότητες που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχή επίτευξη των καθηκόντων του. Οι προδιαγραφές αυτές είναι κρίσιμες για την προσέλκυση και την τελική επιλογή του ατόμου. Τέλος, εμπεριέχονται στην περιγραφή ή διαχωρίζονται από αυτήν (peopleachieve.com).

3.2.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Τα μέλη που απαρτίζουν το τμήμα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στα ξενοδοχεία μεγάλου μεγέθους είναι τα εξής:

1. Ο διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάπτυξης.
2. Ο υποδιευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού και της ανάπτυξης.
3. Ο διευθυντής του τεχνικού ελέγχου.
4. Ο διευθυντής των ιατρικών θεμάτων.
5. Ο υπεύθυνος για την εκπαίδευση.
6. Ο υπεύθυνος για τη μισθοδοσία.
7. Ο υπεύθυνος για τις δημόσιες σχέσεις και την επικοινωνία.
8. Ο υπεύθυνος για τη στελέχωση του προσωπικού.
9. Ο βοηθητικός εργαζόμενος.

Η ανώτατη διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον αριθμό των εργαζομένων στο τμήμα των ανθρώπινων πόρων και για την έκταση των υπαλληλικών προγραμμάτων. Σύμφωνα με μελέτες στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες η αναλογία για κάθε 100 υπαλλήλους είναι 0,60 ενώ για τις πιο μικρές 0,90 (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997).

Αντίθετα, στα ξενοδοχεία που ανήκουν σε αλυσίδα υπάρχουν τρία στάδια διοίκησης, τα οποία είναι:

- Η κεντρική διοίκηση.
- Η περιφερειακή διοίκηση.
- Η τοπική διοίκηση (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

3.3 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, πέρα των προαναφερθέντων δραστηριοτήτων, ασχολείται με τον προγραμματισμό, ο οποίος αποτελεί και τη βασική του λειτουργία. Για την επίτευξη του προγραμματισμού, συγκεντρώνει και μελετά τα δεδομένα των στελεχών γραμμής και της αγοράς εργασίας. Έτσι, το τμήμα είναι σε θέση να διακρίνει, πολύ πριν εμφανιστούν, τις απαιτήσεις σε προσωπικό και να προσλαμβάνει τον επιθυμητό αριθμό ικανών εργαζομένων. Αυτός ο προγραμματισμός διαβλέπει τους εργαζόμενους με τις δεξιότητες που χρειάζονται και τη ποσότητα του ανθρώπινου δυναμικού, που έχει ανάγκη το ξενοδοχείο, ανάλογα με τις δραστηριότητές του, το σχεδιασμό της οργάνωσης και το περιεχόμενο κάθε εργασιακής θέσης (Παπαλεξανδρή, 2002).

Ο προγραμματισμός του τμήματος ανάλογα τη μονάδα μπορεί να αφορά τη διοίκηση του τμήματος ή τα στελέχη της επιχείρησης. Σήμερα ο σωστός προγραμματισμός των στόχων ανάπτυξης και των στρατηγικών του ξενοδοχείου, αφορά όλη την επιχείρηση και βοηθά στην επίτευξη του τελικού στόχου της (French, 1998).

Όσον αφορά τις δραστηριότητες του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, αυτές σχετίζονται με την επιτυχή πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό,

ανάλογα τους στόχους της μονάδας. Επίσης, αφορούν την κατάρτιση πλάνων για την πρόσληψη κατάλληλων υπαλλήλων και την αντιμετώπιση του κενού ή του πλεονάσματος εργαζομένων.

Για την αποτελεσματική διεκπεραίωση αυτών των ενεργειών, το τμήμα οφείλει να είναι γνώστης των εξωτερικών συνθηκών στην αγορά εργασίας και των εσωτερικών καταστάσεων του ξενοδοχείου, όπως των ικανοτήτων του προσωπικού. Βέβαια, για την επιτυχία, η συνεννόηση των γραμμικών στελεχών και των αρμόδιων του προγραμματισμού είναι απαραίτητη (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2001).

Για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις η πρόωρη κατανόηση των υπαλληλικών απαιτήσεων γίνεται, πριν ξεκινήσει η τουριστική περίοδος και η λειτουργία τους, αλλά και στη διάρκεια της περιόδου. Σε περιόδους μεγάλης προσέλευσης επισκεπτών, ο προγραμματισμός αποτελεί μια κρίσιμη δραστηριότητα, που χρίζει προσοχής. Αυτά τα διαστήματα είναι:

- Το καλοκαίρι.
- Τα Χριστούγεννα.
- Το Πάσχα.
- Οι έκτακτες τουριστικές περίοδοι, λόγω συνεδρίου, άσχημου καιρού ή ακύρωσης άλλου ταξιδιού.

Το οργανόγραμμα είναι ένα σημαντικό εργαλείο για το προγραμματισμό, αφού σε αυτό καταγράφονται τα επιμέρους τμήματα, η ειδικότητα κάθε εργαζομένου και η εξουσία που έχει.

Επίσης, αναδεικνύονται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες κάθε ατόμου, αναλύεται και καταγράφεται λεπτομερώς η εργασία τους. Τέλος, περιγράφεται η εργασία που τελείται, οι ικανότητες, η προϋπηρεσία και το εκπαιδευτικό επίπεδο του προσωπικού (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Η διαδικασία σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων είναι η εξής:

1. Προσδιορίζονται οι ανάγκες για προσωπικό: Αρχικά μελετάται η ειδίκευση και οι απαραίτητες ικανότητες που χρειάζονται ή που θα χρειαστεί η επιχείρηση.
2. Αναζητείται προσωπικό: Μετά ξεκινά η εύρεση των κατάλληλων υπαλλήλων είτε εσωτερικά, με προαγωγές και μεταθέσεις είτε εξωτερικά.
3. Επιλέγεται το προσωπικό: Εν συνεχεία της προσέλκυσης και της εύρεσης των εργαζομένων, επιλέγονται αυτοί που πληρούν τις ανάγκες της εργασιακής θέσης.
4. Ενημερώνεται και προσαρμόζεται το προσωπικό: Τα άτομα ενημερώνονται για τις εργασιακές απαιτήσεις και προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, για να επιτύχουν τη μέγιστη απόδοση.
5. Εκπαιδεύεται το προσωπικό: Στο τέλος, αναζητούνται οι κατάλληλοι εκπαιδευτικοί τρόποι, για την επίτευξη της μέγιστης παραγωγής έργου, μέσω της απόκτησης γνώσεων, δεξιοτήτων, κατάλληλης νοοτροπίας (Λαλούμης & Ρούπας, 1996).

Η διαδικασία του προγραμματισμού επηρεάζεται από τις εσωτερικές συνθήκες και την αγορά εργασίας. Αυτό αποτελεί στρατηγική μέθοδο, που στοχεύει στη σύνδεση του προγραμματισμού με τις περιβαλλοντικές συνθήκες και με τις επιρροές που δέχεται το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού (Stone, 2002).

Αναφορικά με το σχεδιασμό του προγραμματισμού, αυτός συντονίζει την προσφορά και τη ζήτηση, αναδεικνύει τις ανάγκες για την επίτευξη των σκοπών, σχεδιάζει την επίλυση προβλημάτων πλεονασμού ή έλλειψης ατόμων και χρησιμοποιεί το ήδη υπάρχον προσωπικό (Tyson & York, 2000).

Ο σχεδιασμός του προγραμματισμού του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει τα εξής:

- Σχεδιασμό για τις προλήψεις:

Τα σχέδια των προσλήψεων σχετίζονται με τους τρόπους, τις πηγές προσέλκυσης προσωπικού, τον τρόπο επιλογής, τον αριθμό και το είδος των υπαλλήλων. Επίσης, περιλαμβάνουν ένα εναλλακτικό σχέδιο, σε περίπτωση που το αρχικό δεν

πετύχει. Κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση ακολουθεί τη δική της μέθοδο εκπλήρωσης των σχεδίων, στα οποία προσδίδει μια συγκεκριμένη χρονική διάρκεια.

- Αναπτυξιακό σχέδιο:

Τα ξενοδοχεία παρέχουν τη δυνατότητα στους υπαλλήλους, να παρακολουθήσουν σεμινάρια και εξειδικευμένα προγράμματα, στοχεύοντας στη εξέλιξη της καριέρας τους και στις πρόσθετες εμπειρίες. Έπειτα, οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξιολογικά κέντρα για τις ικανότητες του προσωπικού και ασκούν επίδραση για τη μέγιστη απόδοση.

- Αναδιοργανωτικός σχεδιασμός εργασιακών θέσεων:

Με αυτό το σχεδιασμό η επιχείρηση μειώνει τα επίπεδα ιεραρχίας, αποκεντρώνει, οργανώνει αυτοδιοικούμενες ομάδες από 1 μέλος, αναθέτει εξωτερικά κάποιες λειτουργίες, διευρύνει τις αρμοδιότητες μιας εργασιακής θέσης και ενσωματώνει ξεχωριστές θέσεις σε ευρύτερες. Αυτά τα σχέδια αναδιαρθρώνουν υπάρχοντα τμήματα, συνθέτουν νέα και μετασχηματίζουν τις διατμηματικές σχέσεις. Σε περιόδους απαιτούμενων αλλαγών, αξιοποιούν τους υπαλλήλους με διάφορες μεθόδους.

- Εκπαιδευτικός σχεδιασμός:

Αυτά τα σχέδια αποσκοπούν στην αποδοτική βελτίωση του προσωπικού, στην ενίσχυση και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και στην άμεση προσαρμογή των νέων υπαλλήλων. Η υλοποίηση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού είναι γρήγορη.

- Σχεδιασμός αποδοτικής ενίσχυσης:

Με τον εν λόγω σχεδιασμό τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τις έκτακτες περιπτώσεις με το προσωπικό που ήδη έχουν και διαμορφώνουν το κατάλληλο περιβάλλον για την ενίσχυση του παραγόμενου έργου του. Ο σχεδιασμός αποσκοπεί στην εύρεση των εργασιακών αναγκών για μέγιστη απόδοση και στην επιβράβευση των υπαλλήλων. Για την πραγμάτωση των σχεδίων εφαρμόζονται συστήματα ποιότητας, απόδοσης και πρόγραμμα μετασχηματισμού κουλτούρας.

- Σχεδιασμός μισθοδοσίας:

Τα σχέδια αυτά ερευνούν τις αμοιβές που υπάρχουν στο εξωτερικό περιβάλλον της ξενοδοχειακής επιχείρησης και συσχετίζουν το μισθό με την εργασιακή απόδοση, για να δημιουργήσουν έναν αξιοκρατικό τρόπο αμοιβής ανάλογο της εργασιακής θέσης.

- Σχεδιασμός ευελιξίας:

Τα σχέδια αυτά αποσκοπούν στην παροχή ευέλικτων ωραρίων της εποχικής απασχόλησης, ευέλικτων εργασιακών συμβάσεων και ευέλικτης λειτουργίας.

- Σχεδιασμός υπαλληλικών σχέσεων:

Τα σχέδια αυτά αφορούν τις διαπραγματεύσεις της επιχείρησης με τους εκπροσώπους του προσωπικού, τους χώρους συμμετοχής των υπαλλήλων, τις παραγωγικές συμφωνίες.

- Σχεδιασμός συρρίκνωσης εργαζομένων:

Σε περιόδους οικονομικών προβλημάτων ή κρίσης, μειώνονται οι εργαζόμενοι. Για να μη προβεί η επιχείρηση σε μαζικές αναλύσεις, επιλέγει τον ορθό προγραμματισμό, για να μπορέσει να διαχειριστεί την κατάσταση με εναλλακτικές μεθόδους.

- Επικοινωνιακός σχεδιασμός:

Σχεδιάζεται η επικοινωνιακή σχέση των εργαζομένων με τους ανωτέρους τους, με στόχο την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό.

Διαπιστώνεται πως ο στόχος για τις πωλήσεις, τα οικονομικά μεγέθη και οι σχεδιασμοί εξαρτώνται από το εργατικό δυναμικό που διατίθεται στο εξωτερικό περιβάλλον και από το χρονικό διάστημα που αυτό παραμένει στη μονάδα (Yate, 2006).

3.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Με τον όρο εξωτερικό ξενοδοχειακό περιβάλλον νοείται η αγορά εργασίας, απ' όπου τα ξενοδοχεία βρίσκουν τους μελλοντικούς υπαλλήλους. Οι διεθνείς, οι κρατικές και οι τοπικές αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον αφορούν και επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Αυτές οι διακυμάνσεις είναι πιθανό να σχετίζονται με τα βασικά χαρακτηριστικά του εργατικού δυναμικού, όπως τη μόρφωση, το φύλο ή με το θεσμικό πλαίσιο που επιβάλλει η εκάστοτε κυβέρνηση για την εργασία, τη μισθοδοσία και τα επιδόματα.

Η αγορά εργασίας και η απασχόληση επηρεάζονται από το σύστημα αμοιβών, το βιοτικό κόστος και τον πληθωρισμό. Ακόμα, ο τρόπος λειτουργίας και η δραστηριότητα των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων επιδρούν καταλυτικά στην επιλογή των υπαλλήλων και στην εκπαίδευσή τους. Επίσης, τα τοπικά δημογραφικά στοιχεία και τα εγγώρια χαρακτηριστικά επηρεάζουν τις επιλογές της διοίκησης, οι οποίες σχετίζονται με τις ικανότητες των μελλοντικών εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, σημαίνων παράγοντας που επιδρά στο εξωτερικό ξενοδοχειακό περιβάλλον και επηρεάζει όλη τη μονάδα είναι η εξέλιξη της τεχνολογίας, που αντικαθιστά τα φυσικά πρόσωπα (French, 1998).

Το εσωτερικό περιβάλλον, αντί του εξωτερικού, είναι αυτό που καλύπτει ποσοτικά και ποιοτικά τις ανάγκες των θέσεων εργασίας. Αυτός ο τρόπος εσωτερικής κάλυψης των αναγκών κινητοποιεί το προσωπικό, το ωθεί στη μέγιστη απόδοση και η επιχείρηση εξοικονομεί χρήματα και χρόνο (Yate, 2006).

Πολλά ξενοδοχεία εφαρμόζουν τη μέθοδο καταγραφής προσόντων. Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει στη διάθεσή της τις βασικές ικανότητες κάθε υπαλλήλου και στοχευμένα στελεχώνει, αναπτύσσει και εκπαιδεύει.

Τα βασικά στοιχεία που καταγράφονται για μια μελλοντική προαγωγή συνήθως είναι:

- Προσωπικά δεδομένα: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία.
- Βασικά προσόντα: μορφωτικό επίπεδο, επιπρόσθετη εκπαίδευση, εμπειρία.
- Άλλα στοιχεία: συμμετοχή σε επαγγελματικές ενώσεις, βράβευση.
- Δεξιότητες: γνώση ξένων γλωσσών, υπολογιστών.

- Εθνικότητα-Καταγωγή.
- Κατάσταση υγείας.

Αυτά συμπεριλαμβάνονται σε κάποιο πληροφοριακό σύστημα του τμήματος και χρησιμοποιούνται, όταν υπάρχει ανάγκη (Stone, 2002).

3.5 ΑΝΑΓΚΕΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η ξενοδοχειακή μονάδα οφείλει να ακολουθεί τις κοινωνικοοικονομικές, πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις, ώστε να προβαίνει στη σχεδίαση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η απασχόληση επηρεάζεται από την τεχνολογία, αφού αυτή καθορίζει τα παραγωγικά συστήματα και την εξειδίκευση. Το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο, οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις και η οικονομία ασκούν επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό (Stone, 2002).

Οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό εκτιμώνται βάσει ποιοτικών και ποσοτικών υπολογισμών. Οι τεχνικές για μελλοντικές προβλέψεις αφορούν εκτιμήσεις που βασίζονται στην άποψη των διευθυντών, μεθόδους μελέτης εργασίας, στατιστικής και υπολογισμό παραγωγικότητας. Αυτές οι τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν και συνδυαστικά. Συνήθως οι μικροί οργανισμοί εφαρμόζουν τις εκτιμήσεις της διοίκησης, δηλαδή τις προσωπικές προβλέψεις των διευθυντών ή των ανώτερων στελεχών, όταν πρόκειται για εταιρεία (Tyson & York, 2000).

Επίσης, η τεχνική προβλέψεων Delphi ενώνει τις διαφορετικές θέσεις των ειδημόνων παρέχοντας μια σχετική αντικειμενικότητα. Με τη μέθοδο αυτή, τα ανώτερα επιχειρησιακά στελέχη απαντούν σε ερωτηματολόγια που σχετίζονται με μελλοντικές εκτιμήσεις για τη ζήτηση. Κατόπιν, αυτά ενοποιούνται σε ένα νέο ερωτηματολόγιο, που εμπεριέχει ερωτήσεις που προήλθαν από τις ομόφωνες απαντήσεις. Έπειτα, αυτό ξαναστέλνεται. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου υπάρξει μια κοινή εκτίμηση (Χυτήρης, 2001).

Οι μεγάλες εταιρείες προβλέπουν με στατιστικές μεθόδους, αφού ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού τους είναι πιο σύνθετος. Συνήθεις τακτικές είναι:

- Πρόβλεψη για την αυξομείωση συγκεκριμένων μεταβλητών για ένα διάστημα.

- Ανάλυση της παλινδρόμησης.
- Οικονομετρικά μοντέλα (Tyson & York, 2000).

Τέλος, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν καταλυτικά στην προσφορά και στη ζήτηση ανθρώπινου δυναμικού.

Για την προσφορά είναι οι εξής:

1. Οι νόμοι που διέπουν την εργασία.
2. Το κόστος για τη διαμονή σε έναν τόπο.
3. Η πολιτική που υιοθετεί το ξενοδοχείο, για να επιλέξει προσωπικό και να στελεχώσει τη μονάδα.
4. Η ελκυστικότητα μιας θέσης εργασίας που δημιουργεί η μονάδα.

Για τη ζήτηση είναι οι ακόλουθοι:

1. Ο παραγωγικός ρυθμός κάθε υπαλλήλου.
2. Ο συνολικός παραγωγικός ρυθμός.
3. Τα μεγέθη των πωλήσεων.
4. Η τεχνολογία που χρησιμοποιεί η μονάδα.
5. Η ζήτηση και οι προσφερόμενες υπηρεσίες.
6. Η στρατηγική της επιχείρησης και ο στόχος της (Maund, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

4.1 ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Σύμφωνα με τις περισσότερες εννοιολογικές τοποθετήσεις για την ικανοποίηση, ο όρος αναφέρεται σε μια συναλλαγή συγκεκριμένου τύπου. Εν αντιθέσει, η ικανοποίηση για ένα προϊόν χαρακτηρίζεται από διάρκεια και δεν είναι περιστασιακή. Έτσι, η έννοια διαχωρίζεται από τη στάση του ατόμου προς την αγορά ενός προϊόντος (Rutherford, 1995).

Για τον κλάδο του τουρισμού, η ποιότητα της εξυπηρέτησης του πελάτη εξαρτάται από τις επιδράσεις ανάμεσα στους φορείς που παρέχουν υπηρεσίες και στους καταναλωτές. Επομένως, η ικανοποίηση των πελατών-τουριστών ενισχύεται από την ορθή επικοινωνία και τη θετική σχέση με τους οικοδεσπότες (Sharpley & Forster, 2003).

Η πελατειακή ικανοποίηση καταδεικνύει την επίτευξη ενός σημαντικού στόχου της ξενοδοχειακής μονάδας: την πλήρη κάλυψη των αναγκών του πελάτη (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Η ζωτικής σημασίας ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί τη μονάδα στην επιτυχία και στην άνοδο των κερδών (Langbert, 2000).

Σε αντιδιαστολή, η δυσαρέσκεια από την παροχή υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση μπορεί να στρέψει τους πελάτες σε δράσεις που εναντιώνονται της μονάδας, όπως στην υποβολή παραπόνων και στη δυσφήμιση. Βέβαια, όταν ο πελάτης καταθέσει τα παράπονά του στο ξενοδοχείο, τότε η μονάδα μπορεί να λάβει τα απαραίτητα μέτρα, για να μετατρέψει τη δυσαρέσκεια σε ικανοποίηση. Όταν, όμως, προσφύγει στην αρνητική πληροφόρηση και στη δυσφήμιση, το ξενοδοχείο χάνει τον έλεγχο. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο φορέας παροχής των υπηρεσιών προτρέπει τους πελάτες να ζητήσουν αποζημίωση. Η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση οφείλει να λύσει τα προβλήματα και να ανακτήσει ικανοποιητικά την πελατειακή ικανοποίηση (Maund, 2001).

4.2 ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Πολλές έρευνες επικεντρώνονται στην ευχαρίστηση, στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία δύναται να μελετηθεί σε 2 επίπεδα.

Το πρώτο επίπεδο σχετίζεται με την ικανοποίηση που προέρχεται από μια συγκεκριμένη συναλλαγή, ενώ το δεύτερο αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση μετά από τακτική και συχνή χρήση των υπηρεσιών της μονάδας (Jolliffe & Farnworth, 2003).

Επιπρόσθετα, οι μελέτες έδειξαν πως η βασική αιτία της αλλαγής στάσης των πελατών της μονάδας είναι η αποτυχία των ξενοδοχειακών υπηρεσιών και η μη αποκατάσταση αυτής. Όσο μεγαλύτερη είναι η αποτυχία τόσο πιο μικρή είναι η ικανοποίηση πρώτου επιπέδου. Από την άλλη, η αποτυχία των υπηρεσιών της μονάδας μπορεί να λειτουργήσει ως έναυσμα για την αναβάθμιση του τομέα αυτού και να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση δευτέρου επιπέδου μελλοντικά (Katou & Budhwar, 2007).

Ο μη ικανοποιημένος πελάτης μεταδίδει τη δυσαρέσκειά του σε δέκα περίπου άτομα, αποτρέποντάς τους να επισκεφθούν το συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Αντίθετα, ο ικανοποιημένος πελάτης μεταδίδει τη θετική του εμπειρία σε πέντε περίπου άτομα, αυξάνοντας τη μελλοντική πελατεία.

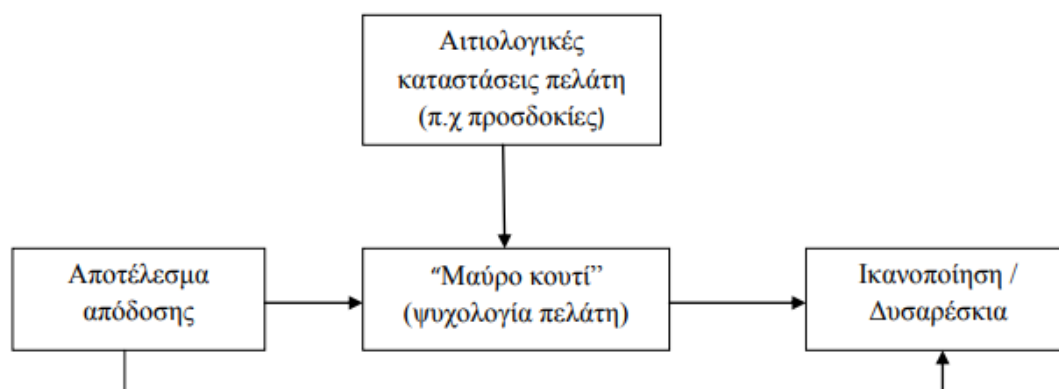
Η ικανοποίηση ή μη εξαρτάται από την τήρηση, την κάλυψη των προσδοκιών που έχει δημιουργήσει το ξενοδοχείο στους εν δυνάμει πελάτες. Οι δυσαρεστημένοι που θα προσφύγουν στους αρμόδιους υπαλλήλους γρήγορα, πιθανότατα θα διευθετήσουν το πρόβλημά τους. Αυτοί, όμως, που θα το παραβλέψουν, δε θα δώσουν την ευκαιρία στη μονάδα να βελτιωθεί.

Τα παράπονα του πελάτη είτε καταγράφονται σε ειδικό φύλλο παραπόνων είτε αντιμετωπίζονται προφορικά με την άμεση ανάληψη ευθυνών και την έμπρακτη επίλυση του ζητήματος.

4.3 ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η σχέση πελάτη-ξενοδοχειακής μονάδας είναι δυναμική. Ο πελάτης επιζητά την κάλυψη όσο περισσότερων επιθυμιών μπορεί, ενώ τα ξενοδοχεία προσπαθούν να τις καλύψουν, πριν τις αναζητήσει ο πελάτης.

Πολλοί θεωρητικοί μελετητές υποστηρίζουν πως οι εκτιμήσεις για την απόδοση ενός προϊόντος είναι υποκειμενικές, διαφέρουν σε κάθε πελάτη, του οποίου η ψυχολογική κατάσταση οδηγεί στην ικανοποίηση ή στη δυσαρέσκεια.



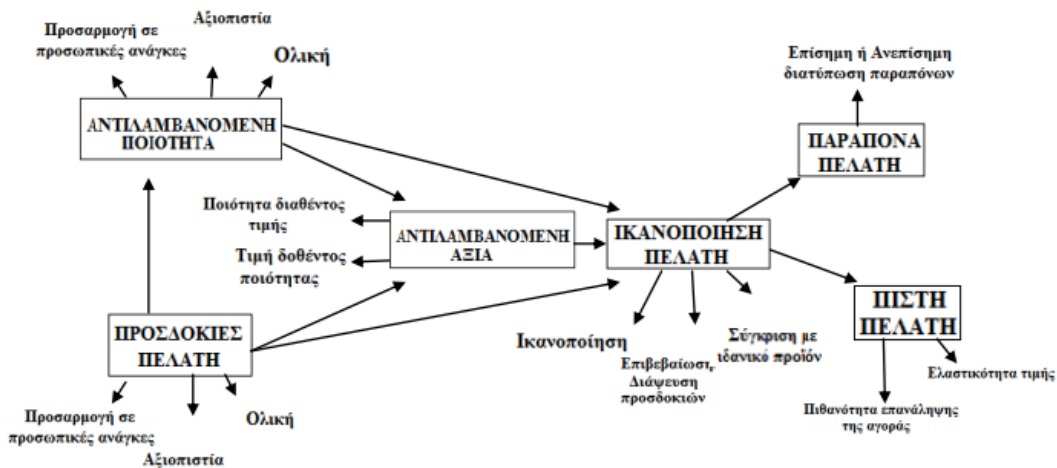
ΕΙΚΟΝΑ 3: Το μοντέλο της ψυχολογικής κατάστασης των καταναλωτών.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις καταλήγουν πως η καταναλωτική πίστη είναι πολύ ισχυρή, αφού οδηγεί τον πελάτη στην επαναλαμβανόμενη επιλογή ενός προϊόντος, που δεν επηρεάζεται από παραμέτρους που στοχεύουν στην αλλαγή της συμπεριφοράς του. Στην εικόνα 4 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των πιστών ή μη πελατών (Dick & Basu, 1994).

		Επαναλαμβανόμενες Αγορές	
		Πολλές	Λίγες
Μικρή	Μεγάλη	Απόλυτα πιστοί πελάτες	Πιστοί πελάτες λόγω περιστάσης
	Μικρή	Πιστοί πελάτες λόγω συνήθειας	Μη πιστοί πελάτες

ΕΙΚΟΝΑ 4: Κατηγοριοποίηση πιστών πελατών.

Τέλος, το οικονομετρικό μοντέλο Fornell προσμετρά την ικανοποίηση με το σύστημα αίτιο-αποτέλεσμα, εκτιμώντας ταυτόχρονα πολλές παραμέτρους (Varva, 1997).



EIKONA 5: Μοντέλο Fornell.

4.4 Η ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Στο σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων διαπιστώνεται η θετική ή μη προσφορά του προσωπικού στη δημιουργία και στην παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών ή στη διόρθωση των λαθών.

Ωστόσο, σύνηθες πρόβλημα αποτελεί η αποδυνάμωση των προγραμμάτων ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών μετά τα τρία πρώτα έτη, καθώς η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σταματά τις προσπάθειές της. Αυτό παρουσιάζεται διότι:

- Η ηγεσία δε δύναται να παρουσιάσει το αποτέλεσμα των προσπαθειών με αριθμούς, για να μπορεί να το συνεχίσει ή να το βελτιώσει.
- Οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής, που ασχολούνται με την πελατειακή εξυπηρέτηση, βλέπουν την ευθύνη ως ρουτίνα και δουλεύουν χωρίς ενδιαφέρον.
- Οι δυσαρεστημένοι από την επιχείρηση υπάλληλοι διοχετεύουν την αρνητικότητά τους στους πελάτες και νιώθουν ότι τα πελατειακά θέματα δε τους αφορούν.

Επομένως, το προσωπικό πρέπει να καλλιεργήσει μια νοοτροπία, που θα οδηγεί στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών. Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό είναι κρίσιμος (Δερβιτσιώτης, 1993).

4.5 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναφέρεται στις ενέργειες που ακολουθεί και στις τακτικές που εφαρμόζει ένας οργανισμός για την ικανοποίηση των πελατών και τη δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με μικρό κόστος προς την ίδια κατεύθυνση (Σπανός, 1995).

Τα κύρια σημεία στα οποία επικεντρώνεται η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι τα εξής:

- Η ηγετική δέσμευση.
- Ο εσωτερικός και εξωτερικός πελάτης.
- Ο εσωτερικός και ο εξωτερικός προμηθευτής.
- Η πελατειακή ικανοποίηση.
- Η φιλοσοφία του μηδενισμού των λαθών.
- Η εκπαίδευση και η βελτίωση.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επικεντρώνεται στους πελάτες, στην ανταλλαγή πληροφοριών από όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, στην ενθάρρυνση του προσωπικού και στην εμπλοκή του για την παραγωγή και την παροχή υπηρεσιών.

Η εφαρμογή της εν λόγω διοίκησης στις επιχειρήσεις του τουριστικού κλάδου έχει τις εξής συνέπειες:

1. Η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία του μεγιστοποιείται.
2. Τα ξενοδοχειακά τμήματα συντονίζονται καλύτερα.
3. Οι υπάλληλοι επικοινωνούν καλύτερα μεταξύ τους. Αυτό συντελεί στην ελαχιστοποίηση των παραπόνων των πελατών και στην ικανοποίησή τους.
4. Καλλιεργείται ένα ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων και η παραγωγή αυξάνεται ή βελτιώνεται.
5. Οι αστοχίες, τα λάθη περιορίζονται και κατά συνέπεια η μονάδα αποφεύγει τα έξοδα για την επίλυσή τους.

6. Το ξενοδοχείο αναβαθμίζει τις υπηρεσίες του και έχει καλύτερη εικόνα (Φουντουλάκης, 2002).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μέθοδος του μάνατζμεντ οδηγεί έναν οργανισμό στην επιβίωση και στην αύξηση των κερδών του. Ωστόσο, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτός που διασφαλίζει την επιτυχία της επιχείρησης.

Κάτωθι παρατίθεται ένα μοντέλο αυτής της στρατηγικής για τα ξενοδοχεία (Jones & Merricks, 1997).



ΕΙΚΟΝΑ 6: Μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας ξενοδοχείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

5.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ

Η ανάπτυξη των στελεχών αναφέρεται στις ενέργειες της επιχείρησης για τη βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών, την εξέλιξή τους και την προετοιμασία τους, για να φέρνουν εις πέρας τις αρμοδιότητές τους.

Η ανάπτυξη στελεχών στοχεύει στην κατάλληλη προετοιμασία κάθε στελέχους, για να μπορεί να λειτουργεί αποτελεσματικά με νέες ευθύνες ή εντός νέου περιβάλλοντος. Επίσης, καθοδηγεί τα στελέχη στην κατάλληλη εκπαίδευση για ορθή διοίκηση των υφιστάμενών τους. Ακόμα, μεγιστοποιεί την απόδοσή τους, παρέχει ευκαιρίες και τρόπους περαιτέρω ανάπτυξης και βοηθά στην κάλυψη μιας κενής στελεχιακής θέσης. Έτσι, η ξενοδοχειακή επιχείρηση ανταποκρίνεται στις τρέχουσες ή μελλοντικές απαιτήσεις και οδηγείται στην επιτυχία.

Σκοπός της ανάπτυξης στελεχών είναι η κατάλληλη προετοιμασία τους, η συνεχής εκμάθηση, η προσαρμοστικότητά τους στις αλλαγές της αγοράς εργασίας, η ποιοτική βελτίωση των ικανοτήτων τους και η επίλυση των προβλημάτων (Παπαλεξανδρή, 2002).

Η ανάπτυξη των στελεχών αποσκοπεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι είναι:

- Να μεταβληθεί θετικά μια συμπεριφορά.
- Να αποκτηθούν ικανότητες προσαρμοστικότητας σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταλλάσσεται.
- Να κατανοηθεί καλύτερα το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και οι επιπτώσεις αυτού στη μονάδα.
- Να υποκινήσει τα στελέχη και να αναπτύξει τη δημιουργικότητά τους για καινοτόμες ιδέες.
- Να αναπτυχθεί η δεξιότητα κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των προβλημάτων που δημιουργεί.
- Να αυξήσει την απόδοση των ανώτερων στελεχών.

- Να διευρύνει το αναφορικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ποιοτικής βελτίωσης, χρησιμοποιώντας και αναλύοντας ορθά τις πληροφορίες (Παπαλεξανδρή & Κανελλόπουλος, 2002).

5.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΗΓΕΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επενδύουν στην εκπαίδευση τόσο των ηγετικών στελεχών όσο και στις εργασιακές θέσεις γενικότερα. Η συνεχής βελτίωση επιτυγχάνεται με πρακτική μάθηση μέσω προσομοιώσεων.

Τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται σε μια θέση εργασίας, βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, εναλλάσσονται σε εργασιακές θέσεις, καθοδηγούνται και αυτοαναπτύσσονται.

Το ηγετικό δυναμικό μιας επιχείρησης διαθέτει αυτοπεποίθηση, ειλικρίνεια, έμπνευση και κριτική σκέψη. Επίσης, ρισκάρει, είναι δημιουργικό και επικοινωνεί με αποτελεσματικό τρόπο (Caccioppe, 1997). Ο ηγέτης διακρίνεται για την αυτοπεποίθησή του, τη φιλοδοξία, το αίσθημα ευθύνης, την ανεξαρτησία και τις πρωτοβουλίες που παίρνει. Ο γνήσιος και επιτυχημένος ηγέτης έχει αυτογνωσία και επίγνωση της εξουσίας του. Κατανοεί τους ανθρώπους, επικοινωνεί, δημιουργεί οράματα, αναλαμβάνει τις ευθύνες και παίρνει αποφάσεις (Ο' Connor, 2002).

Η δημιουργία ενός γνήσιου ηγέτη καθορίζεται από τις εξής παραμέτρους:

- Από την προσωπικότητα που έχει.
- Από την προσωπικότητα της ομάδας του.
- Από το κλίμα της ομάδας και τις σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί.
- Από το επιχειρησιακό περιβάλλον.

5.3 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Παρά το γεγονός πως η ανάπτυξη και η εκπαίδευση είναι όροι που συχνά συγχέονται, δεν είναι έννοιες συνώνυμες.

Η εκπαίδευση αναφέρεται στην εξειδίκευση, στην παροχή ειδικών προσόντων, στη διόρθωση των ελλείψεων για την εργασιακή απόδοση είτε στους ήδη υπάρχοντες εργαζομένους είτε στους νέους υπαλλήλους. Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην

παροχή γνώσεων, τεχνικών μεθόδων ή συμπεριφορικών θεμάτων, για να μπορεί μια εργασιακή θέση να εκπληρώσει το σκοπό της.

Η ανάπτυξη στοχεύει στην εξασφάλιση εργαζομένων με δεξιότητες, χρήσιμες για το μέλλον της επιχείρησης και επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης (Χάλας, 1992).

Η ανάπτυξη διαχωρίζεται σε αυτή που απευθύνεται στα στελέχη-μάνατζερ, για την ανάπτυξη των προσωπικών ικανοτήτων τους και στη λειτουργία του μάνατζερ, που στοχεύει στην ανάπτυξη και στην επιβίωση της επιχείρησης. Διαπιστώνεται πως οι τεχνικές δεξιότητες που μαθαίνουν, συμβάλλουν στην αυτοανάπτυξη, στην αυτομόρφωση και στην αποτελεσματική λειτουργία των ατόμων μέσα σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταλλάσσεται.

Αρχικά, τα στελέχη αυτοαξιολογούνται. Η δύσκολη αυτή διαδικασία βοηθά κυρίως αυτούς που πρέπει μόνοι τους να υλοποιήσουν ένα αναπτυξιακό σχέδιο, αφού ο επιχειρηματίας δε τους παρέχει ανάλογα προγράμματα (Κανελλόπουλος, 1990).

Η εκπαιδευτική μέθοδος οφείλει να είναι διευρυμένη, καλύπτοντας όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και όλες της περιοχές της διοίκησης. Πρακτικά, όμως, τα καλυπτόμενα επίπεδα είναι κυρίως τα κατώτερα ή τα μεσαία.

Τα ανώτερα στελέχη είτε αυτοεκπαιδούνται είτε συμμετέχουν σε ένα αναπτυξιακό και εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Ωστόσο, πρέπει να διαθέτουν και γενική μόρφωση-εκπαίδευση, η οποία, συνδυαστικά με τις εξειδικευμένες γνώσεις, τους προορίζει για τη μελλοντική ανάληψη ανώτερων διοικητικών θέσεων.

Η δυνατότητα εκπαίδευσης είναι κρίσιμη για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και της επιθυμητής στρατηγικής. Τα στάδια της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι τα εξής:

- Εκτιμώνται οι εκπαιδευτικές ανάγκες.
- Σχεδιάζονται τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- Αξιολογείται το έργο της εκπαίδευσης.
- Υλοποιούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα (Παπανδρόπουλος, 2002).

5.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

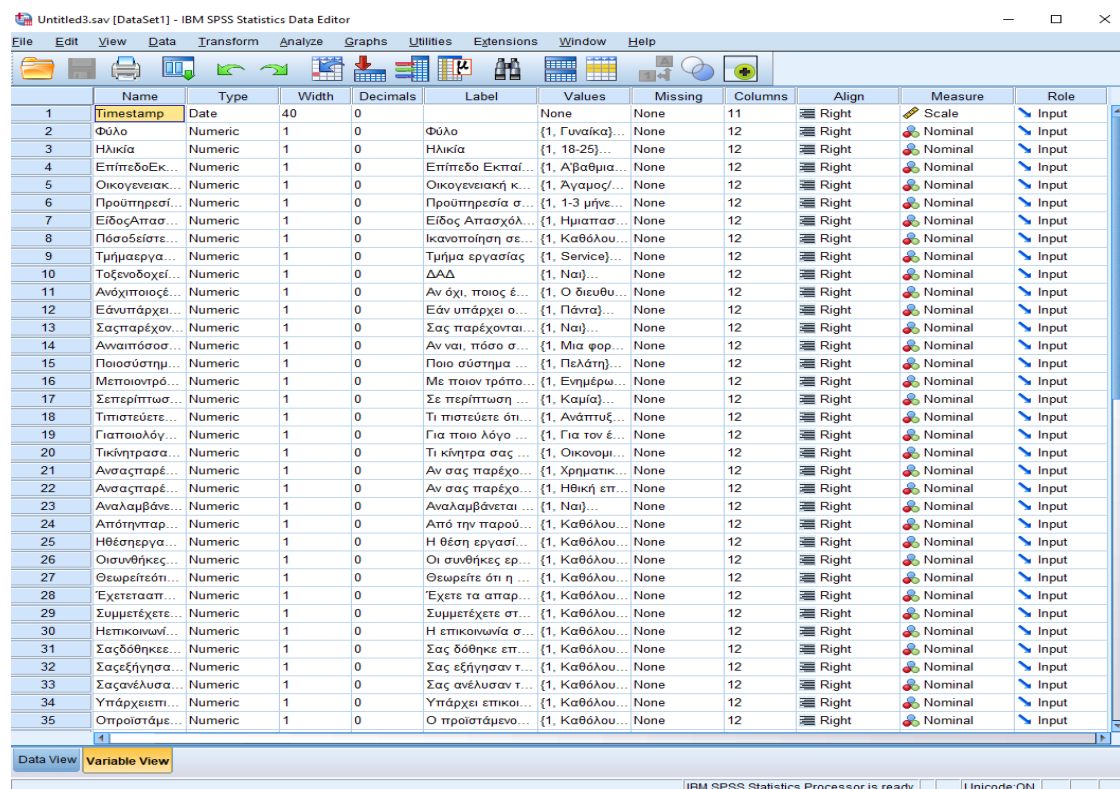
Η εκπαίδευση των στελεχών μιας επιχείρησης έχει τα εξής πλεονεκτήματα:

1. Ανυψώνεται το ηθικό.
2. Αυξάνεται η ευελιξία και η σταθερότητα σε οργανωτικό επίπεδο.
3. Μεγενθύνεται η ελκυστικότητα της μονάδας.
4. Αναπτύσσεται μια νέα νοοτροπία, που προσανατολίζεται στην αύξηση της απόδοσης.
5. Μεγιστοποιείται η αφοσίωση των ανώτερων στελεχών στη μονάδα.
6. Ελαχιστοποιείται η επίβλεψη.
7. Αυξάνεται το παραγόμενο έργο (Παπαλεξανδρή, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

6.1 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ-ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα είχε ως στόχο την καταγραφή απόψεων των υπαλλήλων που δουλεύουν σε ξενοδοχειακές μονάδες και διενεργήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, έτσι ώστε να συμβαδίζει με τις απαιτήσεις μιας ξενοδοχειακής μονάδας από το εργατικό δυναμικό της. Συγκεκριμένα, μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν 50 ερωτηματολόγια, μέσω του προγράμματος Google docs. Το κάθε ερωτηματολόγιο περιείχε 34 ερωτήσεις, από τις οποίες κωδικοποιήθηκαν οι απαντήσεις τους, ώστε να είναι ευκολότερη η διαδικασία καταχώρησής τους στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS Statistics version 26. Ακολουθεί η εικόνα που παρουσιάζει την δήλωση των μεταβλητών – ερωτήσεων:



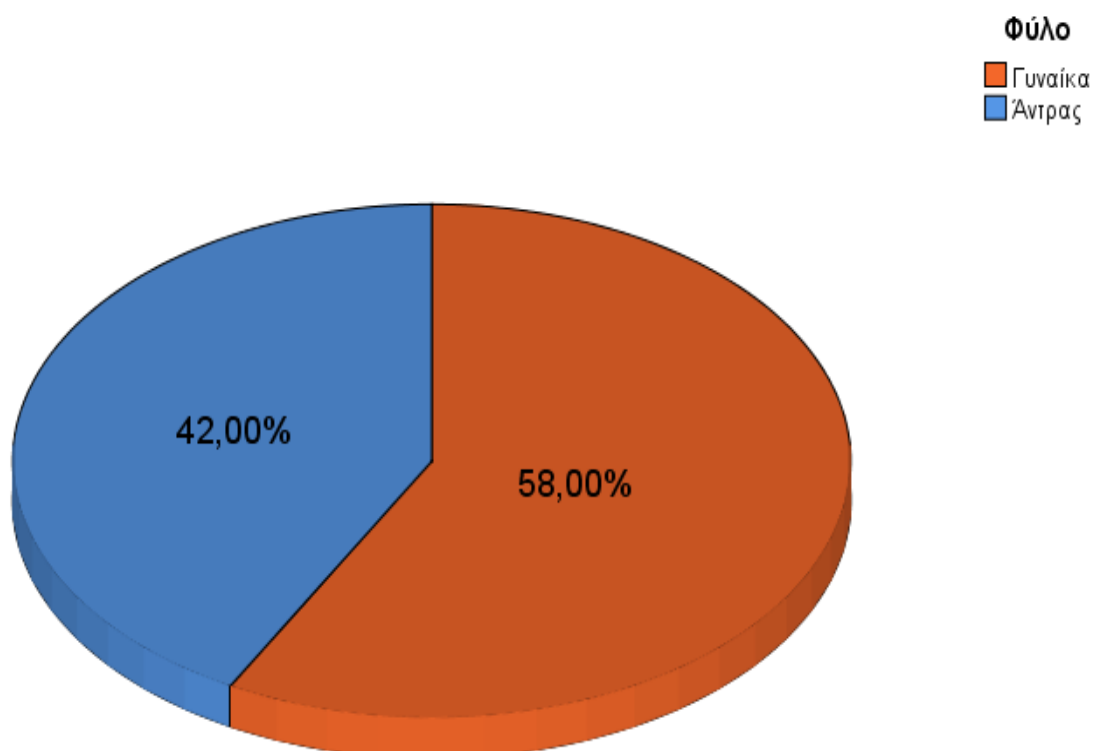
	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Timestamp	Date	40	0		None	None	11	Right	Scale	Input
2	Φύλο	Numeric	1	0	Φύλο	{1, Γυναίκα}...	None	12	Right	Nominal	Input
3	Ηλικία	Numeric	1	0	Ηλικία	{1, 18-25}...	None	12	Right	Nominal	Input
4	Επίπεδο Εκπαί...	Numeric	1	0	Επίπεδο Εκπαί...	{1, Α'βαθμια...	None	12	Right	Nominal	Input
5	Οικογενειακ...	Numeric	1	0	Οικογενειακή κ...	{1, Άγαμος/...	None	12	Right	Nominal	Input
6	Προϋπηρεσί...	Numeric	1	0	Προϋπηρεσία σ...	{1, 1-3 μήνε...	None	12	Right	Nominal	Input
7	Είδος Άπασ...	Numeric	1	0	Είδος Απασχόλ...	{1, Ημιαπασ...	None	12	Right	Nominal	Input
8	Πόσοδείτε...	Numeric	1	0	Ικανοποίηση σε...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
9	Τμήμαερνα...	Numeric	1	0	Τμήμα εργασίας	{1, Service}...	None	12	Right	Nominal	Input
10	Το ξενοδοχεί...	Numeric	1	0	ΔΑΔ	{1, Ναι}...	None	12	Right	Nominal	Input
11	Ανάπτυξοδέ...	Numeric	1	0	Αν όχι, ποιος έ...	{1, Ο διευθ...	None	12	Right	Nominal	Input
12	Εάν υπάρχει...	Numeric	1	0	Εάν υπάρχει ο...	{1, Πάντα}...	None	12	Right	Nominal	Input
13	Σας παρέχον...	Numeric	1	0	Σας παρέχονται...	{1, Ναι}...	None	12	Right	Nominal	Input
14	Αναπόσασ...	Numeric	1	0	Αν ναι, πόσο σ...	{1, Μια φορ...	None	12	Right	Nominal	Input
15	Ποιο σύστημ...	Numeric	1	0	Ποιο σύστημα ...	{1, Πελάτη}...	None	12	Right	Nominal	Input
16	Με ποιον τρό...	Numeric	1	0	Με ποιον τρόπο...	{1, Ενημέρω...	None	12	Right	Nominal	Input
17	Σε περίπτωση...	Numeric	1	0	Σε περίπτωση ...	{1, Καμία}...	None	12	Right	Nominal	Input
18	Τι πιστεύετε...	Numeric	1	0	Τι πιστεύετε όπ...	{1, Ανάπτυξ...	None	12	Right	Nominal	Input
19	Για το λόγο...	Numeric	1	0	Για ποιο λόγο ...	{1, Για τον έ...	None	12	Right	Nominal	Input
20	Τι κίνητρα...	Numeric	1	0	Τι κίνητρα σας...	{1, Οικονομ...	None	12	Right	Nominal	Input
21	Ασας παρέ...	Numeric	1	0	Αν σας παρέχο...	{1, Χρηματικ...	None	12	Right	Nominal	Input
22	Ασας παρέ...	Numeric	1	0	Αν σας παρέχο...	{1, Ηθική επ...	None	12	Right	Nominal	Input
23	Αναλαμβάν...	Numeric	1	0	Αναλαμβάνεται ...	{1, Ναι}...	None	12	Right	Nominal	Input
24	Από την παρ...	Numeric	1	0	Από την παρού...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
25	Η θέση εργ...	Numeric	1	0	Η θέση εργασί...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
26	Οι συνθήκε...	Numeric	1	0	Οι συνθήκες ερ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
27	Θεωρείτε ό...	Numeric	1	0	Θεωρείτε ότι η...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
28	Έχετε τα απ...	Numeric	1	0	Έχετε τα απαρ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
29	Συμμετέχε...	Numeric	1	0	Συμμετέχετε στ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
30	Η επικοινων...	Numeric	1	0	Η επικοινωνία σ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
31	Σας δόθηκε...	Numeric	1	0	Σας δόθηκε επ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
32	Σας εξήγησε...	Numeric	1	0	Σας εξήγησαν τ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
33	Σας ανέλυσ...	Numeric	1	0	Σας ανέλυσαν τ...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
34	Υπάρχει επ...	Numeric	1	0	Υπάρχει επικοι...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input
35	Οπρωιστάμε...	Numeric	1	0	Ο πρωιστάμενο...	{1, Καθόλου...	None	12	Right	Nominal	Input

6.2 ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Αρχικά, θα αναλύσουμε κάποια δημογραφικά στοιχεία που συγκεντρώθηκαν κατά την διάρκεια της έρευνας, με σκοπό να κατανοήσουμε καλύτερα το δείγμα μας.

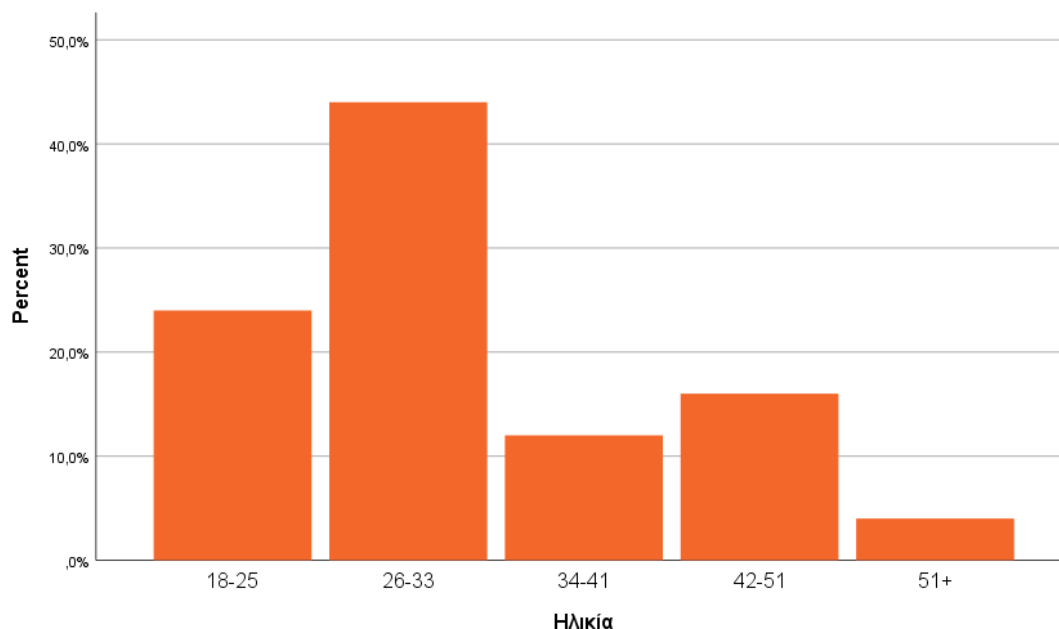
1. Φύλο

Στο διάγραμμα πίτας που ακολουθεί παρουσιάζεται η αναλογία αντρών - γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνά μας. Αναλυτικότερα, από τα 50 άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο βλέπουμε ότι το 58% του δείγματός είναι γυναίκες, δηλαδή 29 άτομα, ενώ το ποσοστό των αντρών που συμμετείχαν ανέρχεται στο 42%, δηλαδή 21 άτομα.



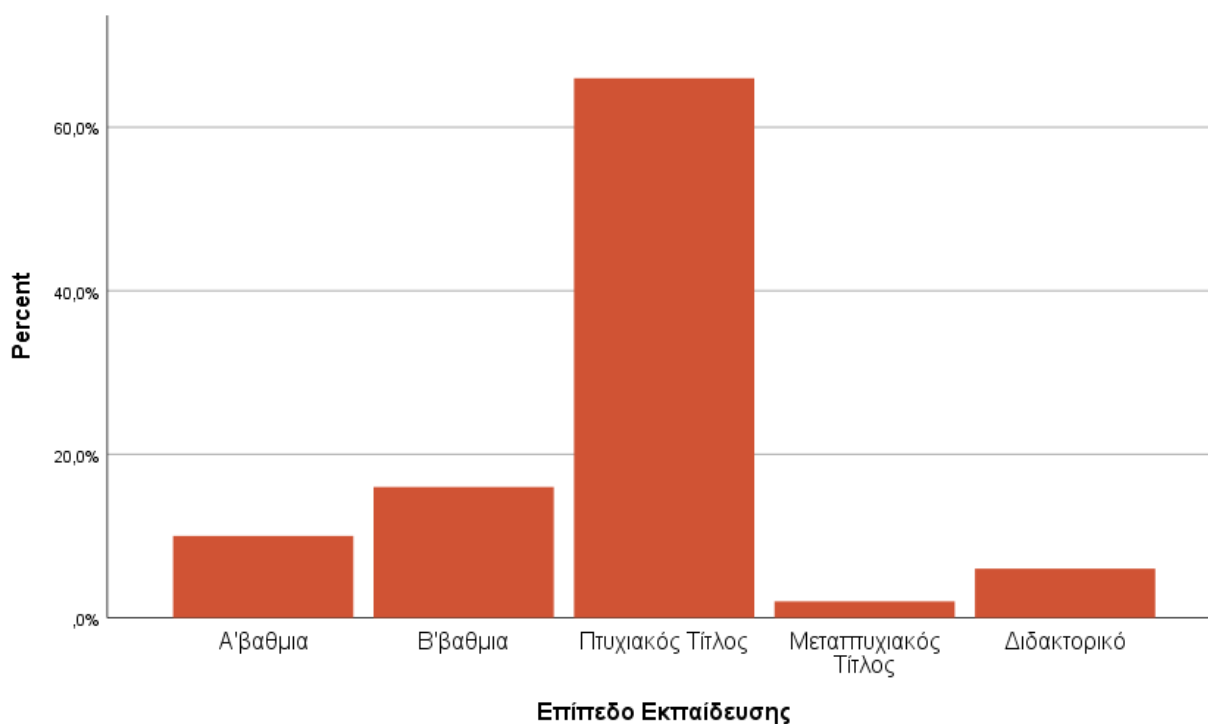
2. Ηλικία

Ακολουθεί γράφημα μπάρα, που απεικονίζει τις ηλικίες των ερωτηθέντων που συμμετείχαν στο πρόγραμμα.



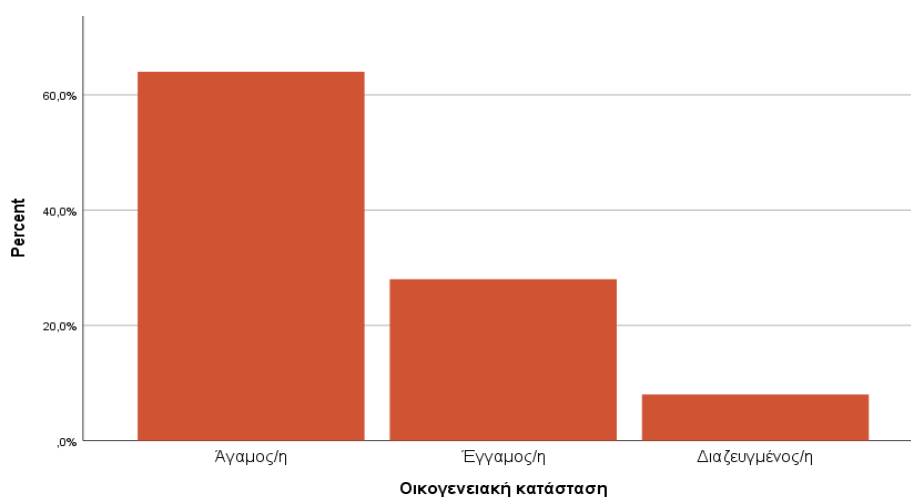
Όπως βλέπουμε από το γράφημα, οι ηλικίες έχουν ομαδοποιηθεί σε 5 κατηγορίες (18-25 ετών, 26-33 ετών, 34-41 ετών, 42-51 ετών και 51 και άνω) και μας δείχνουν το ποσοστό εμφάνισης της κάθε μίας από αυτές. Οι περισσότεροι που δουλεύουν στα αντίστοιχα ξενοδοχεία είναι μεταξύ 26-33 ετών με ποσοστό 44%, δηλαδή 22 άτομα από τα 50, που ερωτήθηκαν. Ακολουθούν οι ηλικίες 18 μέχρι 25 ετών, με ποσοστό 24%, δηλαδή 12 άτομα. Το 16% από το δείγμα μας είναι μεταξύ 42-51 ετών, δηλαδή 8 άτομα. Στις τελευταίες θέσεις, όσο αφορά τον αριθμό εργαζομένων ανά ομάδα ηλικιών, βρίσκονται οι υπάλληλοι που είναι μεταξύ 34-41 και 51 και άνω με ποσοστό 12% και 4% αντίστοιχα. Το 68% του δείγματός μας αποτελείται από εργαζομένους που είναι ηλικιακά μικρότεροι από 33 ετών. Ως εκ τούτου, φαίνεται να υπάρχει μία επιθυμία από τους εργοδότες να δίνουν ευκαιρίες σε νέα άτομα.

3. Επίπεδο Εκπαίδευσης



Όπως φαίνεται, μία μεγάλη μερίδα ανθρώπων και συγκεκριμένα ποσοστό άνω των 60%, που εργάζονται σε αυτό τον κλάδο είναι πτυχιούχοι, οι οποίοι έχουν τελειώσει τις αντίστοιχες σχολές τουριστικών. Ακολουθούν εργαζόμενοι που έχουν τελειώσει την δευτεροβάθμια και την πρωτοβάθμια εκπαίδευση. Τέλος, ελάχιστοι είναι αυτοί που κατέχουν ένα μεταπτυχιακό τίτλο ή διδακτορικό και δουλεύουν στο ξενοδοχείο.

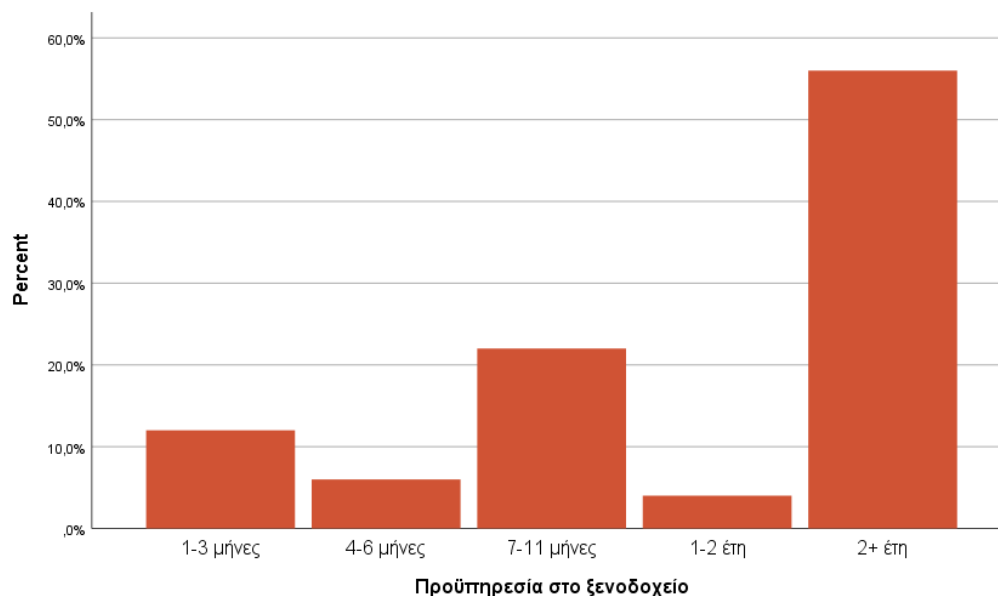
4. Οικογενειακή κατάσταση



Στο γράφημα βλέπουμε πως 32 άτομα από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι δεν είναι παντρεμένοι, ποσοστό που αγγίζει το 64%. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που είναι

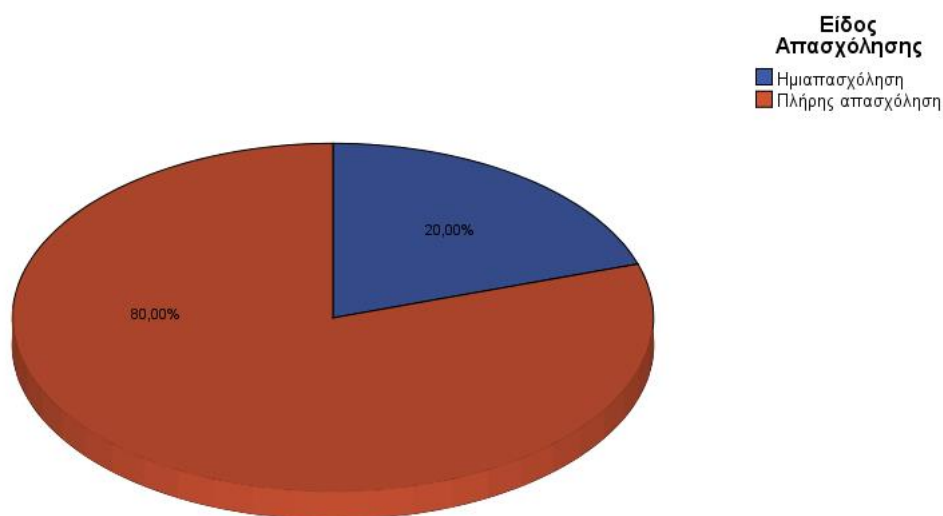
έγγαμοι με ποσοστό 28%, ενώ έχουμε μόνο 4 εργαζομένους , οι οποίοι είναι διαζευγμένοι.

5. Προϋπηρεσία στο ξενοδοχείο



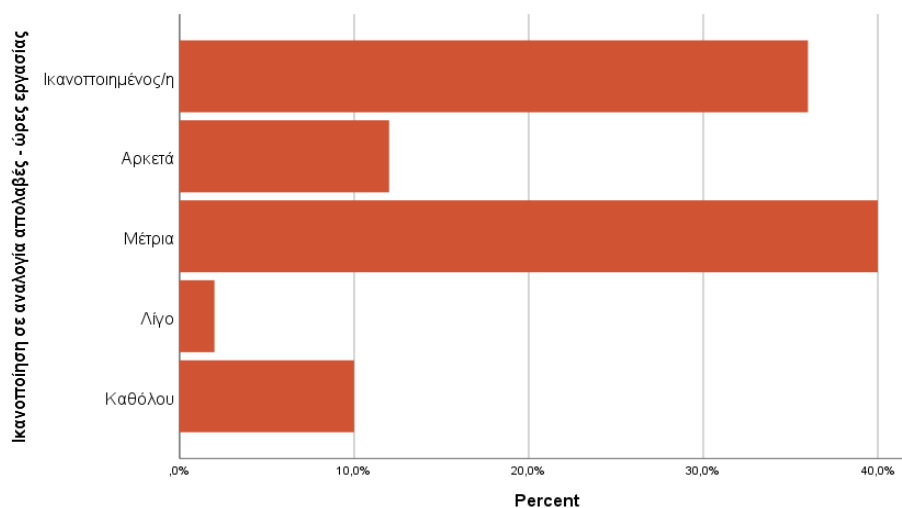
Σε αυτό το γράφημα απεικονίζεται το χρονικό διάστημα που ο εργαζόμενος δουλεύει σε αυτήν την εταιρία. Όπως παρατηρούμε, το δείγμα μας αποτελείται, ως επί το πλείστον, από εργαζομένους, οι οποίοι δουλεύουν στο ξενοδοχείο περισσότερα από 2 έτη (56%). Πράγμα ευχάριστο, αφού γενικά ζητάμε την γνώμη τους για κάποια θέματα που αφορούν το ξενοδοχείο και κατά συνέπεια, η άποψη τους είναι πιο αξιόπιστη σε σχέση με άτομα που δουλεύουν στον χώρο το πολύ 1 με 3 μήνες. Επίσης 22% του δείγματός μας αποτελείται από εργαζομένους που βρίσκονται στο ξενοδοχείο 7-11 μήνες. Αντίθετα, 12% του δείγματός μας είναι άτομα που δουλεύουν 1-3 μήνες. Τέλος, υπάρχουν μόνο 3 και 2 άτομα από τα 50, που δουλεύουν 4 με 6 μήνες και 1 με 2 έτη αντίστοιχα.

6. Είδος Απασχόλησης



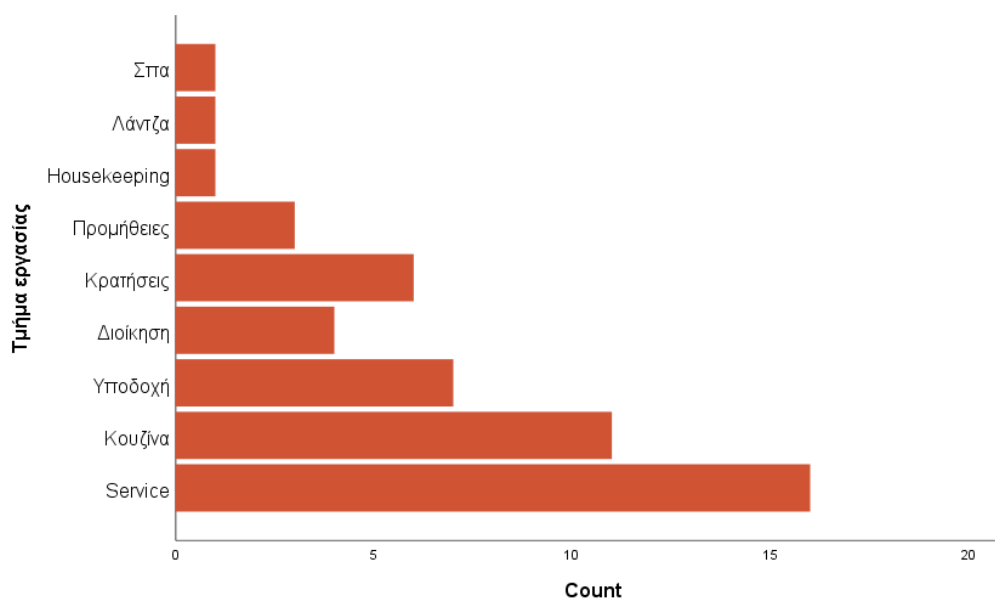
Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων δουλεύουν με πλήρη απασχόληση (80%), έναντι αυτών που δουλεύουν με ημιαπασχόληση (20%).

7. Ποσοστό ικανοποίησης απολαβών – ώρες εργασίας



Όπως φαίνεται από το παραπάνω γράφημα, οι εργαζόμενοι θεωρούν μέτρια την αναλογία απολαβών σε σχέση με τις ώρες εργασίας (40%). Επίσης, 36% του δείγματος θεωρεί ότι ο μισθός είναι ικανοποιητικός και μόλις 12% θεωρεί ότι ο μισθός είναι από καθόλου μέχρι λίγο ικανοποιητικός.

8. Τμήμα εργασίας



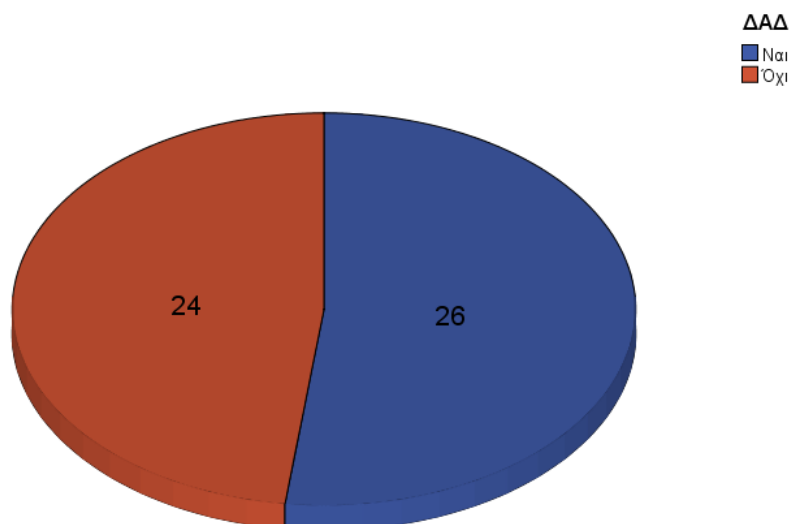
Η συγκεκριμένη μπάρα γραφήματος μας φανερώνει σε ποια τμήματα δουλεύουν οι αντίστοιχοι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνά μας.

Τμήμα εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Service	16	32,0	32,0	32,0
	Κουζίνα	11	22,0	22,0	54,0
	Υποδοχή	7	14,0	14,0	68,0
	Διοίκηση	4	8,0	8,0	76,0
	Κρατήσεις	6	12,0	12,0	88,0
	Προμήθειες	3	6,0	6,0	94,0
	Housekeeping	1	2,0	2,0	96,0
	Λάντζα	1	2,0	2,0	98,0
	Σπα	1	2,0	2,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

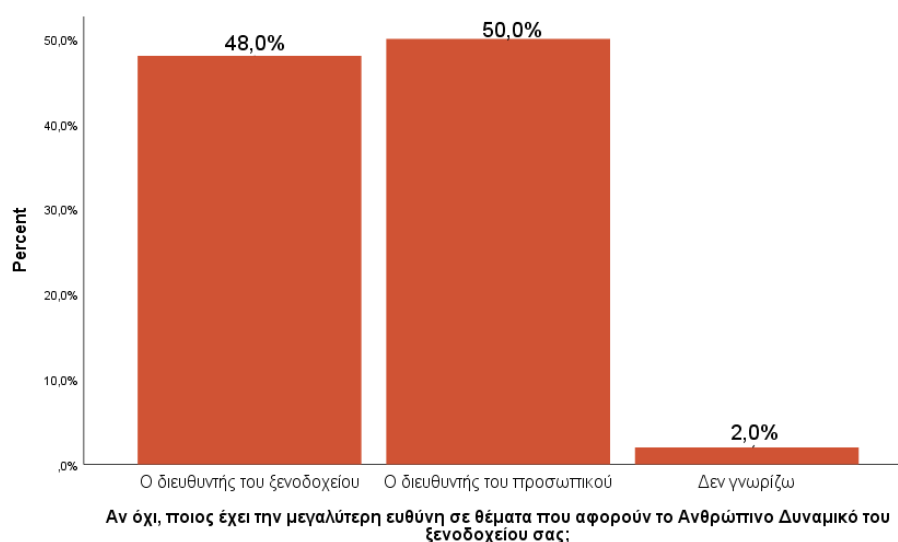
Αφού τελειώσαμε με τις ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ακολουθούν οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού:

9. Το ξενοδοχείο που εργάζεστε διαθέτει οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού;



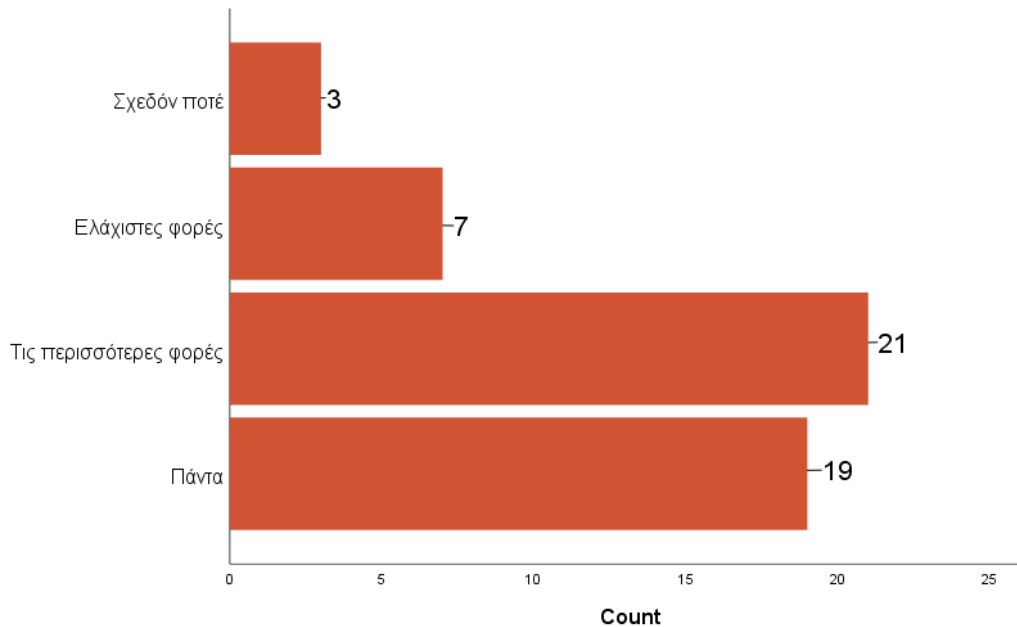
Οι 24 από τους ερωτηθέντες απάντησαν ότι δεν υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και οι υπόλοιποι 26 απάντησαν ότι υπάρχει στο ξενοδοχείο τους τμήμα ΔΑΔ.

10. Αν όχι, ποιος έχει την μεγαλύτερη ευθύνη σε θέματα που αφορούν το Ανθρώπινο Δυναμικό του ξενοδοχείου;



Όπως βλέπουμε από το γράφημα, δεν υπάρχει επικρατέστερη απάντηση, αφού οι μισοί απάντησαν ότι ο διευθυντής του ξενοδοχείου αναλαμβάνει τα ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν ότι αυτό το αναλαμβάνει ο διευθυντής του προσωπικού. Μόνο ένας απάντησε ότι Δεν γνωρίζει.

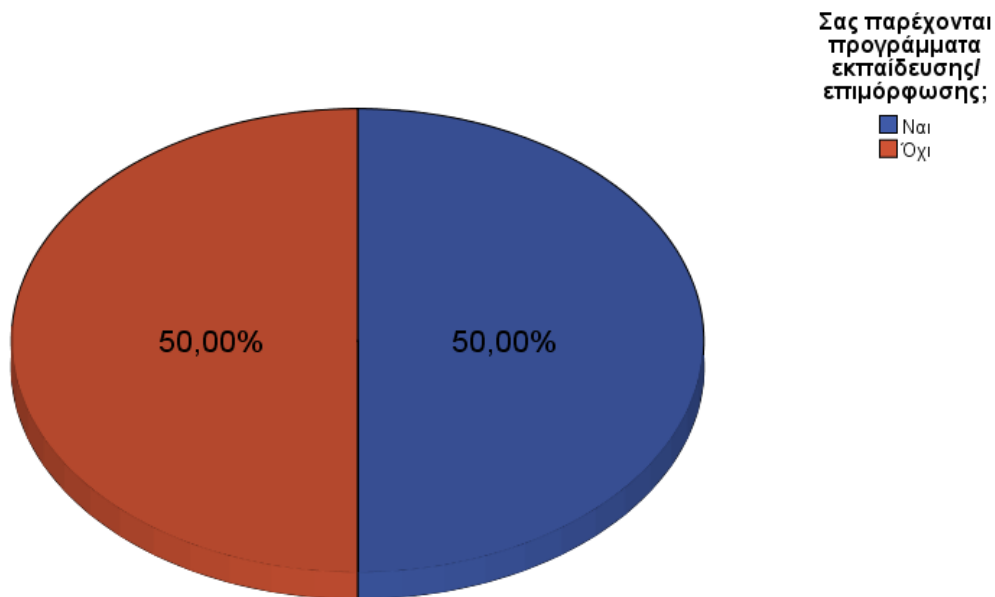
11. Εάν υπάρχει οποιοδήποτε θέμα σχετικά με το μισθό ή τα επιδόματα ή τα κίνητρα και απευθύνεστε στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, οι εργαζόμενοι του τμήματος αυτού σας βοηθούν στην ταχεία επίλυση του θέματός σας;



Όπως παρατηρούμε, 19 και 21 άτομα απάντησαν ότι το θέμα τους επιλύεται πάντα και τις περισσότερες φορές αντίστοιχα. Δηλαδή, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το 80% του δείγματός μας απάντησαν θετικά στο ερώτημα αν οι εργαζόμενοι του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού βοηθούν στην ταχεία επίλυση του θέματος του κάθε εργαζόμενου. Αντίστοιχα, 3 ήταν αυτοί που απάντησαν ότι σχεδόν ποτέ δεν επιλύεται οποιοδήποτε θέμα προκύψει σχετικά με το μισθό ή τα επιδόματα ή τα κίνητρα κτλ. από το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού και μόλις 7 απάντησαν ότι αυτό γίνεται ελάχιστες φορές.

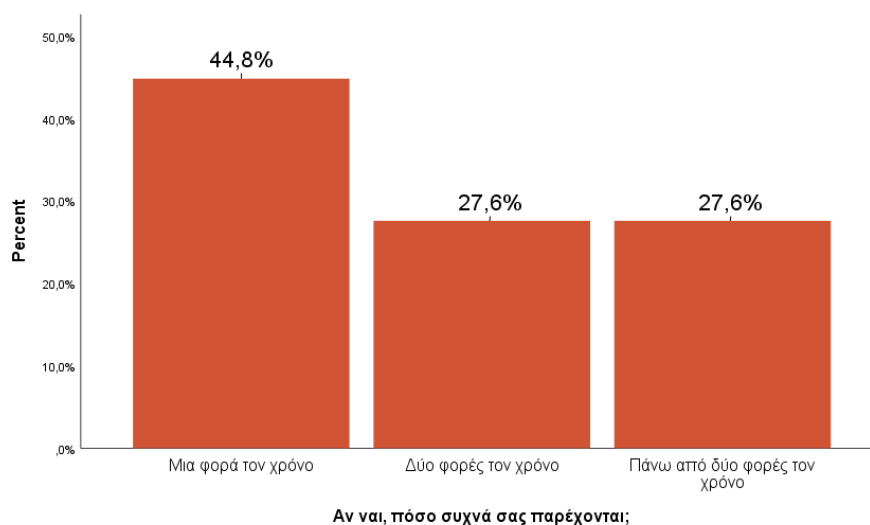
12. Σας παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης/ επιμόρφωσης;

Σε αυτήν την ερώτηση τα άτομα απάντησαν με ΝΑΙ ή ΟΧΙ στο ερώτημα αν τους παρέχονται σεμινάρια εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, ώστε να μπορέσουν να γίνουν πιο αποδοτικοί στην δουλειά τους. Με τις απαντήσεις που έδωσαν διαμορφώθηκε το εξής γράφημα πίτας:



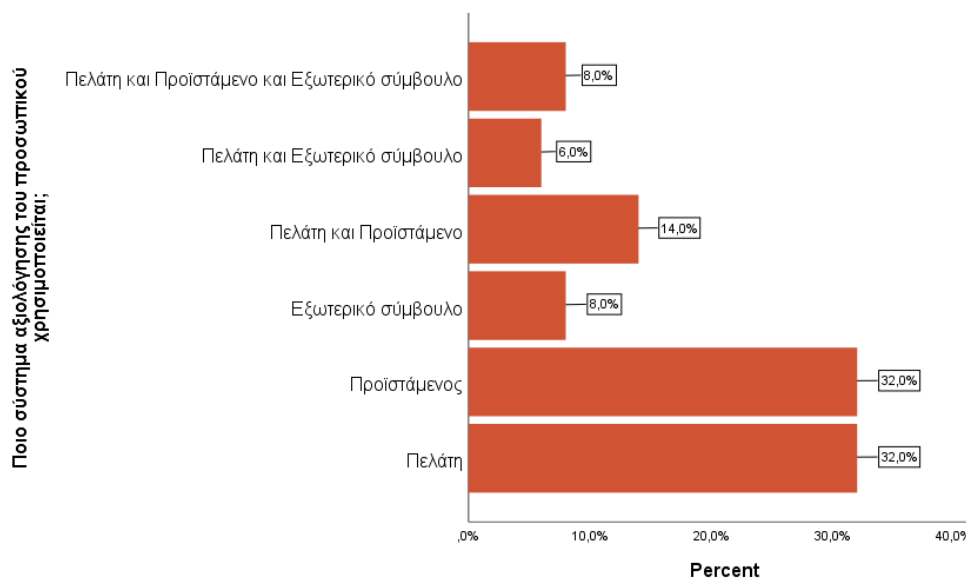
Όπως βλέπουμε 25 άτομα απάντησαν θετικά, ότι διοργανώνονται και συμμετέχουν σε σεμινάρια εκπαίδευσης και επιμορφώσεις και αντίστοιχα οι υπόλοιποι 25 απάντησαν αρνητικά.

13. Αν ναι, πόσο συχνά σας παρέχονται;



Στο γράφημα, φαίνεται ότι 44,8% των ατόμων που απάντησαν θετικά στο προηγούμενο ερώτημα συμμετέχουν σε σεμινάρια εκπαίδευσης μία φορά τον χρόνο. Επίσης, 27,6% των ατόμων τους παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης δύο φορές τον χρόνο και τέλος το υπόλοιπο 27,6% του δείγματος που απάντησαν θετικά, τους δίνεται η δυνατότητα επιμόρφωσης τουλάχιστον 3 φορές τον χρόνο.

14. Ποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού χρησιμοποιείται;



Όπως μπορούμε να καταλάβουμε από το σχήμα, η πρώτη θέση καταλαμβάνεται από δυο διαφορετικούς τρόπους αξιολόγησης του προσωπικού. Δηλαδή:

- ❖ Αξιολόγηση από τον πελάτη
- ❖ Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Με ποσοστό της τάξεως του 32% του δείγματος μας.

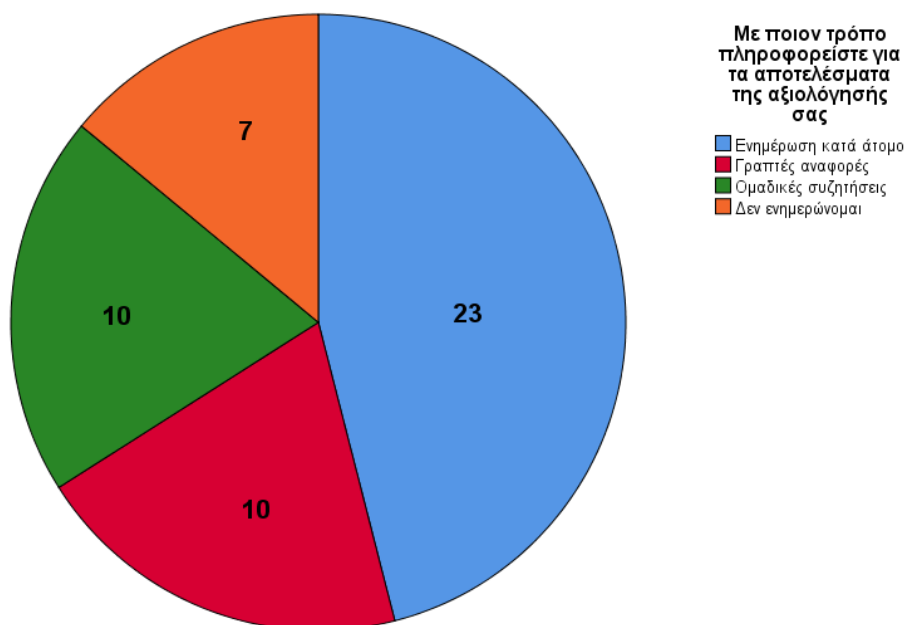
Επίσης, κάποια ξενοδοχεία ακολουθούν έναν συνδυασμό αυτών των δύο τρόπων αξιολόγησης των εργαζομένων με ποσοστό 14%. Στην τρίτη θέση κατατάσσονται η αξιολόγηση από εξωτερικό σύμβουλο όπως επίσης και ένας συνδυασμός αυτών των τριών που αναφέρθηκαν προηγουμένως, δηλαδή αξιολόγηση από τον πελάτη – προϊστάμενο – εξωτερικός σύμβουλος (8%). Και στην τελευταία θέση, κάποια ξενοδοχεία χρησιμοποιούν αξιολόγηση από πελάτη και από εξωτερικό σύμβουλο. Ο αντίστοιχος πίνακας συχνοτήτων:

Ποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού χρησιμοποιείται;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πελάτη	16	32,0	32,0	32,0
	Προϊστάμενος	16	32,0	32,0	64,0
	Εξωτερικό σύμβουλο	4	8,0	8,0	72,0
	Πελάτη και Προϊστάμενος	7	14,0	14,0	86,0
	Πελάτη και Εξωτερικό σύμβουλο	3	6,0	6,0	92,0
	Πελάτη και Προϊστάμενος και Εξωτερικό σύμβουλο	4	8,0	8,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

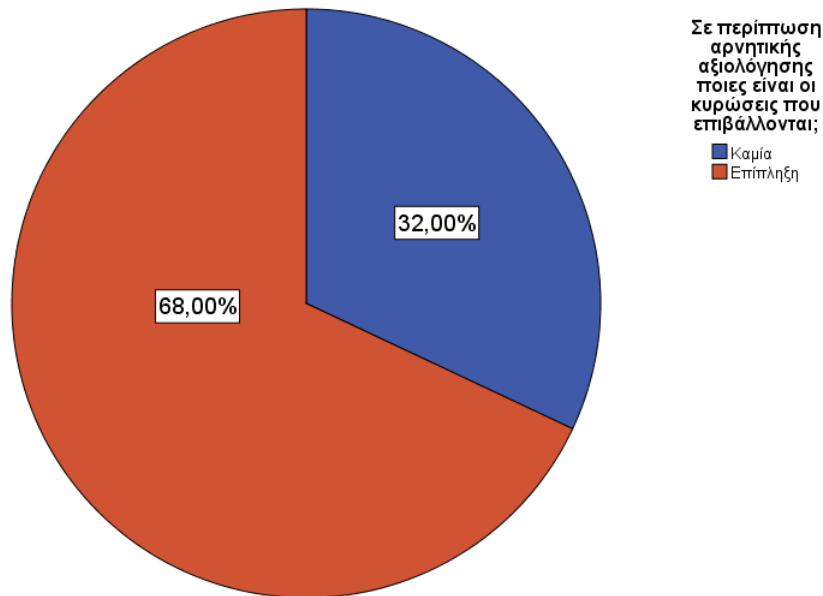
15. Με ποιον τρόπο πληροφορείστε για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;

Οι απαντήσεις που δόθηκαν περιγράφονται με το παρακάτω πίνακα πίτας



Όπως βλέπουμε και από το γράφημα, σχεδόν οι μισοί απάντησαν ότι ενημερώνονται για την αξιολόγησή τους κατά άτομο, δηλαδή face to face, συνήθως από τον προϊστάμενό τους. Επίσης, 10 απάντησαν ότι η ενημέρωση γίνεται μέσω γραπτών αναφορών. Όπως και 10 ακόμη απάντησαν ότι πραγματοποιείται μέσα από τις ομαδικές συζητήσεις και meeting που διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα αντίστοιχα. Μόνο 7 απάντησαν ότι δεν ενημερώνονται καθόλου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

16. Σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης ποιες είναι οι κυρώσεις που επιβάλλονται;

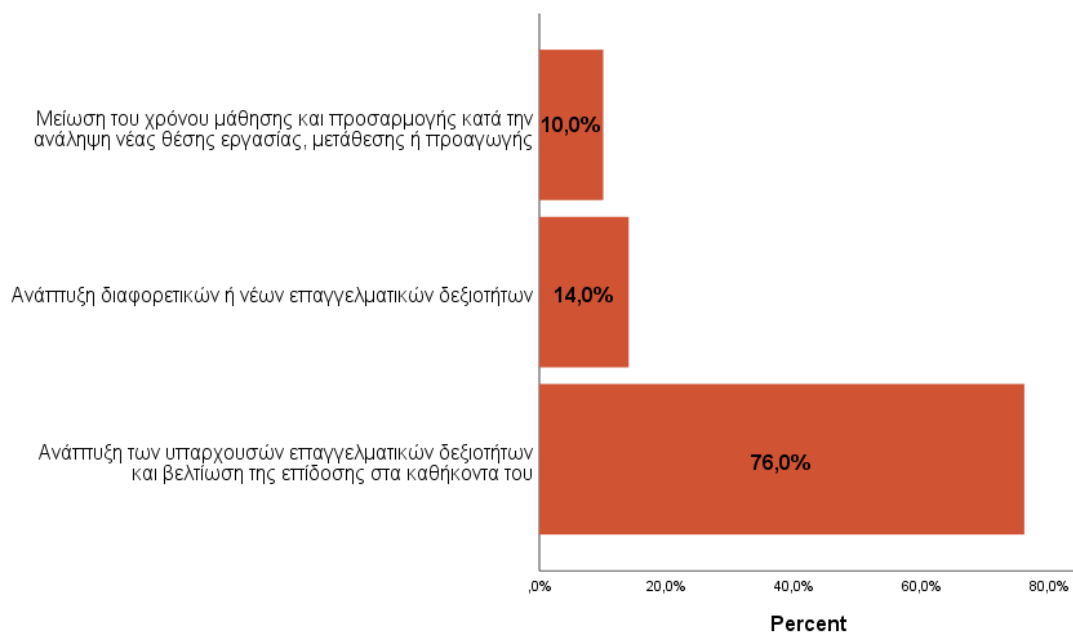


Η απάντηση που κυριάρχησε ήταν η επίπληξη με ποσοστό 68% του δείγματός μας. Να σημειωθεί ότι σε αυτήν την ερώτηση οι δυνατές απαντήσεις που δινόντουσαν ήταν 4, δηλαδή:

- 1.Καμία
2. Επίπληξη
3. Μείωση Μισθού
4. Άλλο

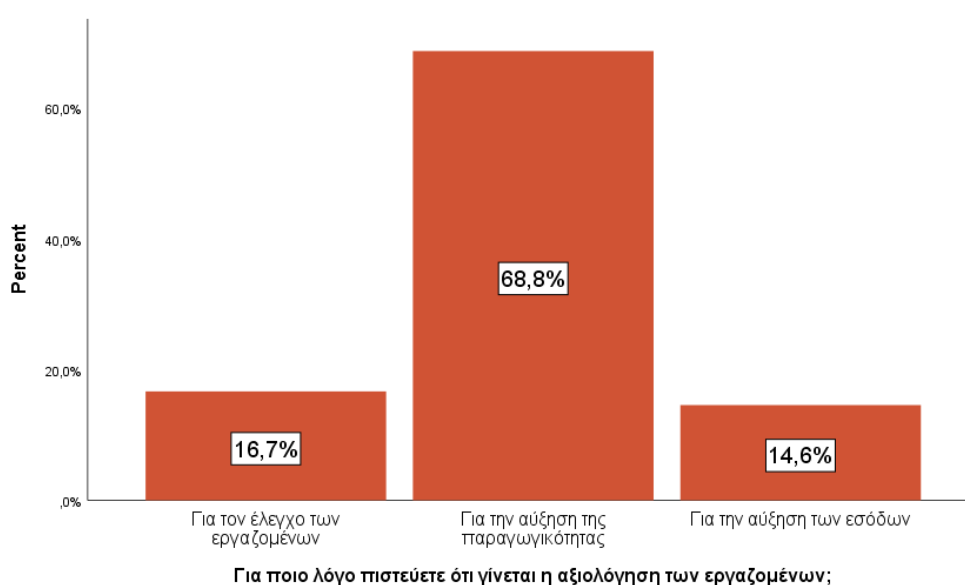
Όπως παρατηρούμε όμως, αυτές που επιλέχθηκαν ήταν μόνο δύο.

17. Τι πιστεύετε ότι αποκομίζει το προσωπικό από την διαδικασία της εκπαίδευσης;



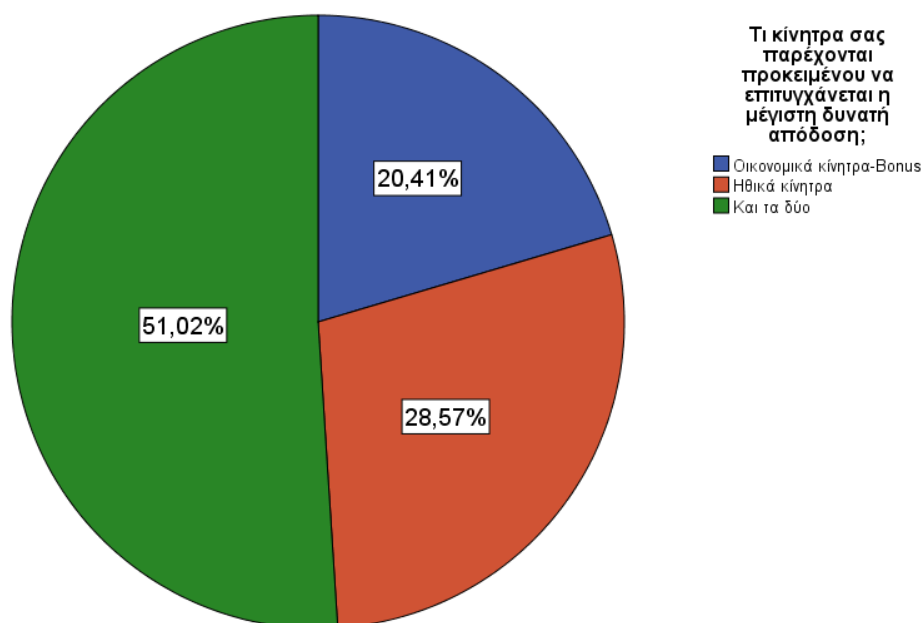
Όσον αφορά στη συγκεκριμένη ερώτηση, η πλειοψηφία δήλωσε ότι η διαδικασία της εκπαίδευσης αποσκοπεί στην ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην βελτίωση της επίδοσης στα καθήκοντα του με ποσοστό 76%. Αντίστοιχα, κάτω από το 25% βρίσκονται αθροιστικά οι υπόλοιπες επιλογές της ερώτησης, δηλαδή ότι η εκπαίδευση εξυπηρετεί στην ανάπτυξη νέων και διαφορετικών επαγγελματικών δεξιοτήτων και στη μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

18. Για ποιο λόγο πιστεύετε ότι γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων;



Όπως παρουσιάζεται στο γράφημα μπάρα, η επικρατούσα άποψη, στο ερώτημα για ποιο λόγο πιστεύετε ότι γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων, είναι για την αύξηση της παραγωγικότητας, αφού με τον τακτικό έλεγχο των εργαζομένων δεν δίνεται η δυνατότητα να υπάρχει έπαρση, διότι μονίμως ελέγχονται και αξιολογούνται για την δουλειά τους. Αντίστοιχα 16,7% του δείγματος θεωρεί ότι αυτό γίνεται για τον έλεγχο γενικά του εργαζομένου, για το αν κάνει σωστά την δουλειά του. Και τέλος, το 14,6% θεωρεί ότι αυτό οδηγεί σε αύξηση των εσόδων, αφού αξιολογούν ποιος εργαζόμενος ήταν πιο αποτελεσματικός για την εβδομάδα που μας πέρασε.

19. Τι κίνητρα σας παρέχονται προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση;



Με ποσοστό 51,02%, στο συγκεκριμένο ερώτημα, απάντησαν ότι ως κίνητρα για την καλή δουλειά τους παρέχονται οικονομικά – Bonus και ηθικά κίνητρα. Επίσης, σε κάποια ξενοδοχεία, οι εργαζόμενοι ψήφισαν ότι τους παρέχονται μόνο ηθικά κίνητρα (28,57%) και οι υπόλοιποι (20,41%) δήλωσαν ότι προκειμένου να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή απόδοση, τους παρέχονται οικονομικά κίνητρα, bonus.

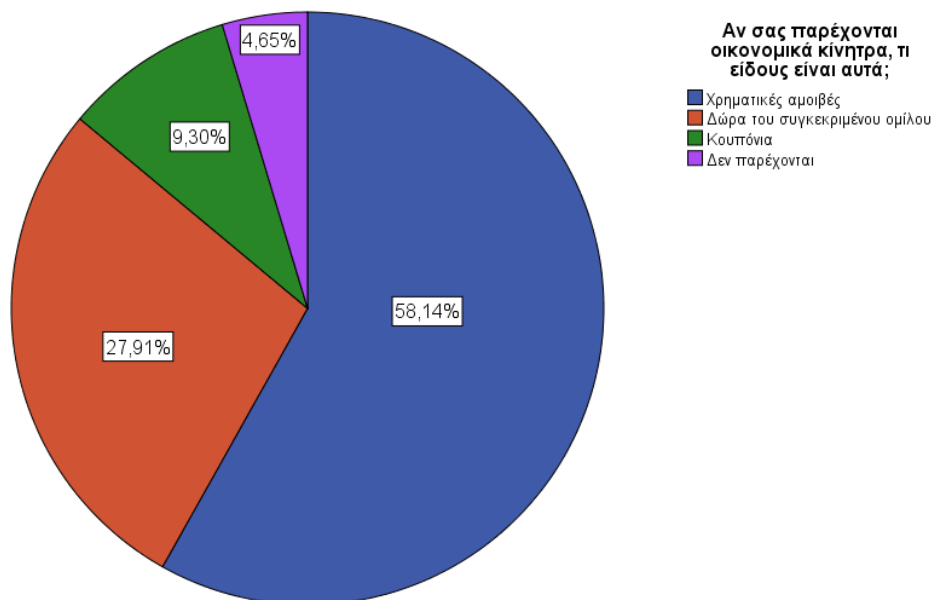
Με τις ερωτήσεις 20 και 21 του ερωτηματολογίου προσπαθούμε να κάνουμε περισσότερο σαφές το τι είδους κίνητρα χρησιμοποιούν τα ξενοδοχεία. Επίσης, υπήρχαν αθροιστικά 10 ερωτηθέντες, που δεν επέλεξαν καμία από τις δύο απαντήσεις. Δίνονται και οι αντίστοιχοι πίνακες συχνοτήτων μαζί με τα αντίστοιχα διαγράμματα πίτας.

20. Αν σας παρέχονται οικονομικά κίνητρα, τι είδους είναι αυτά;

Αν σας παρέχονται οικονομικά κίνητρα, τι είδους είναι αυτά;(πίνακας συχνοτήτων)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Χρηματικές αμοιβές	25	50,0	58,1	58,1
	Δώρα του συγκεκριμένου ομίλου	12	24,0	27,9	86,0
	Κουπόνια	4	8,0	9,3	95,3
	Δεν παρέχονται	2	4,0	4,7	100,0

Total		43	86,0	100,0
Missing	System	7	14,0	
Total		50	100,0	

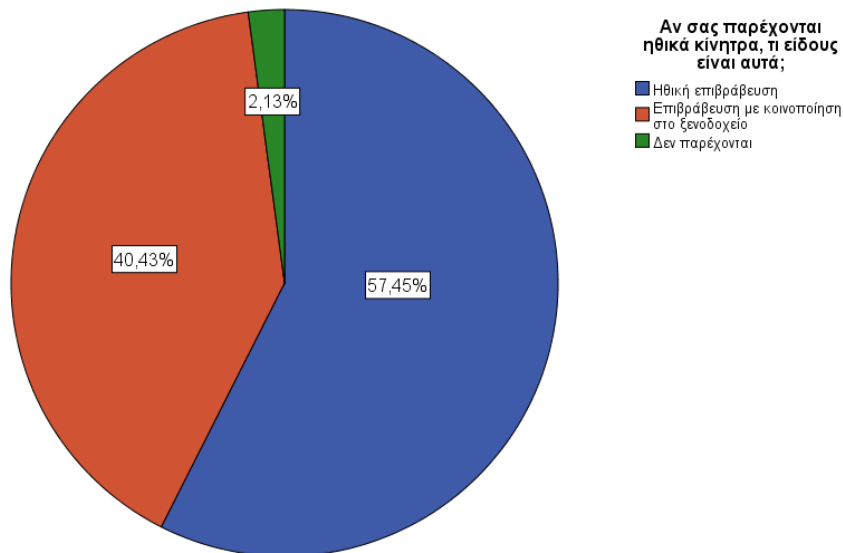


Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό ατόμων δήλωσε ότι τους παρέχονται χρηματικές αμοιβές (50,14%). Επίσης, 27,91% δηλώνουν ότι τους δίνονται δώρα του συγκεκριμένου ομίλου. Τέλος, 9,3% δήλωσαν ότι τους παρέχονται κουπόνια από διάφορες εταιρείες που συνεργάζονται με το ξενοδοχείο και 4,65% ανέφερε ότι δεν τους παρέχεται τίποτα για επιβράβευση.

21. Αν σας παρέχονται ηθικά κίνητρα, τι είδους είναι αυτά;

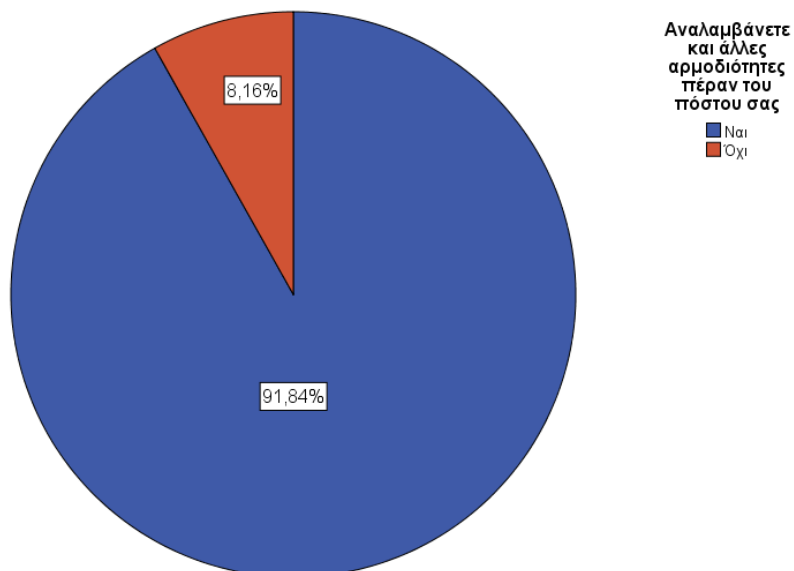
Αν σας παρέχονται ηθικά κίνητρα, τι είδους είναι αυτά;(πίνακας συχνοτήτων)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ηθική επιβράβευση	27	54,0	57,4	57,4
	Επιβράβευση με κοινοποίηση στο ξενοδοχείο	19	38,0	40,4	97,9
	Δεν παρέχονται	1	2,0	2,1	100,0
	Total	47	94,0	100,0	
Missing	System	3	6,0		
Total		50	100,0		



Σύμφωνα με το γράφημα πίτας, οι πιο συνήθεις απαντήσεις είναι να υπάρχει ηθική επιβράβευση (57,45%) και επιβράβευση με κοινοποίηση στο ξενοδοχείο (40,43%), όπως λόγω χάριν να χαρακτηριστεί «ο υπάλληλος του μήνα».

22. Αναλαμβάνετε και άλλες αρμοδιότητες πέραν του κόστους σας;



Όσον αφορά το συγκεκριμένο ερώτημα, παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία δήλωσε πως αναλαμβάνει και άλλες αρμοδιότητες πέραν του κόστους της. Βέβαια, αυτό δικαιολογεί ως ένα βαθμό το γράφημα που είδαμε στην ερώτηση 7, το οποίο μας έδειχνε το πόσο ικανοποιημένοι είναι με τις ώρες εργασίας σε σχέση με τις αμοιβές. Στο οποίο οι περισσότεροι ψήφισαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, αφού οι πολλές

ώρες μπορούν να δημιουργηθούν και από το φόρτο εργασίας που έχουν, το οποίο με την σειρά του μπορεί να δημιουργηθεί από τις πολλές αρμοδιότητες που μπορεί να τους έχουν επιβάλλει, ανεξάρτητα αν αυτές αντιστοιχούν στο πόστο τους.

Στις επόμενες ερωτήσεις αναφερόμαστε περισσότερο στο θέμα «επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων». Οι απαντήσεις δόθηκαν σύμφωνα με την γνωστή κλίμακα Likert. Δηλαδή, γίνεται χρήση αριθμών, οι οποίοι παριστούν υποκατηγορίες μιας μεταβλητής ή διαβαθμίσεις της μεταβλητής. Ως εκ τούτου:

23. Από την παρούσα δουλειά σας είστε ικανοποιημένος/η;

1 Καθόλου

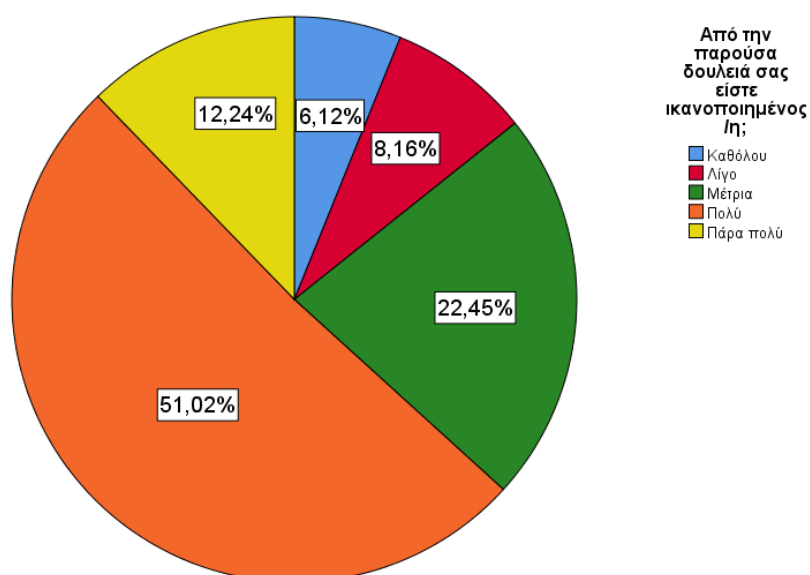
2 Λίγο

3 Μέτρια

4 Πολύ

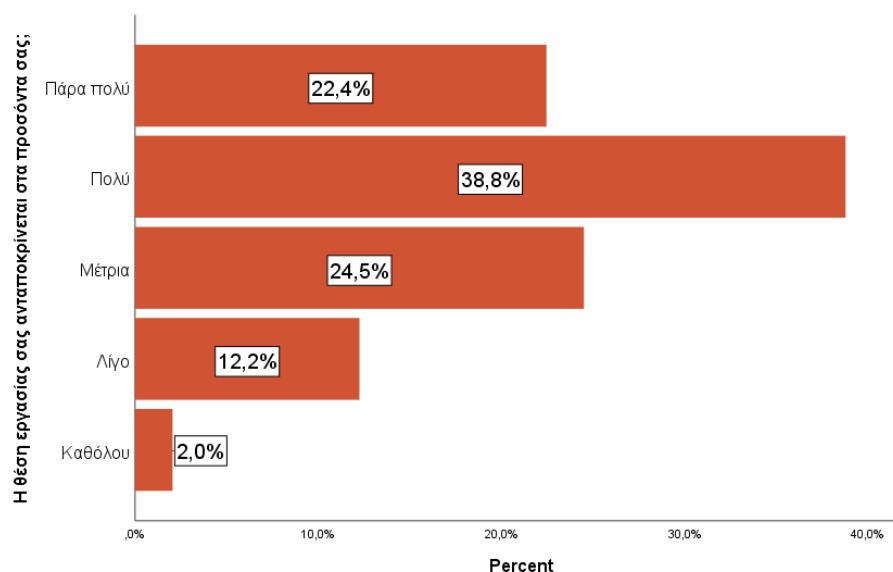
5 Πάρα πολύ

Το διάγραμμα πίτας, που διαμορφώθηκε από της απαντήσεις που δόθηκαν είναι το εξής:



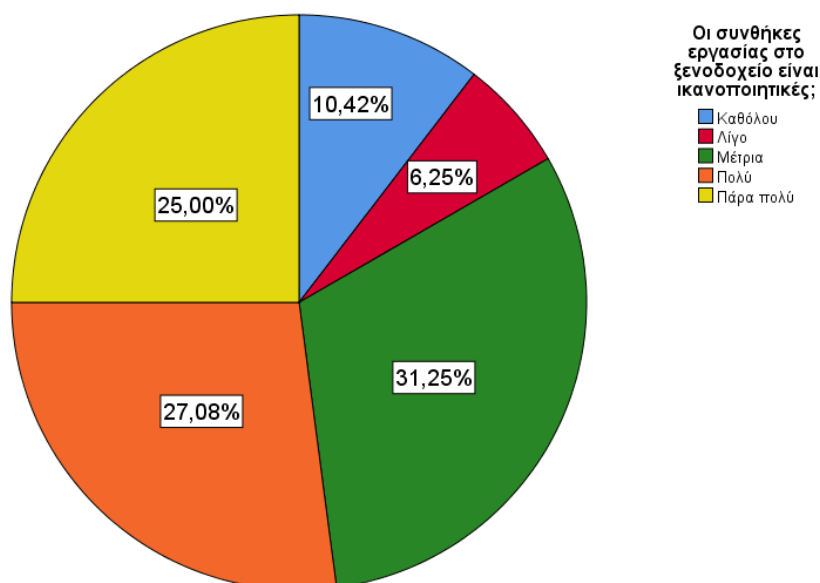
Παρατηρούμε ότι λίγο περισσότερο από τους μισούς (51,02%) δήλωσαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την δουλειά τους. Με ποσοστό 22,45% είπαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, ενώ μόνο 6,12% δήλωσαν ότι δεν τους αρέσει καθόλου η παρούσα δουλειά τους.

24. Η θέση εργασίας σας ανταποκρίνεται στα προσόντα σας;



Πάνω από το 50% δήλωσε ότι η θέση εργασίας ανταποκρίνεται στα προσόντα του καθενός από πολύ έως πάρα πολύ. Επίσης, 24,5% θεωρεί ότι η θέση εργασίας του αντιστοιχεί «μέτρια» με τα προσόντα και με τις δυνατότητες που κατέχει. Και ακολουθούν τα ποσοστά 12,2% και 2%, που θεωρούν ότι ανταποκρίνεται λίγο και καθόλου αντίστοιχα.

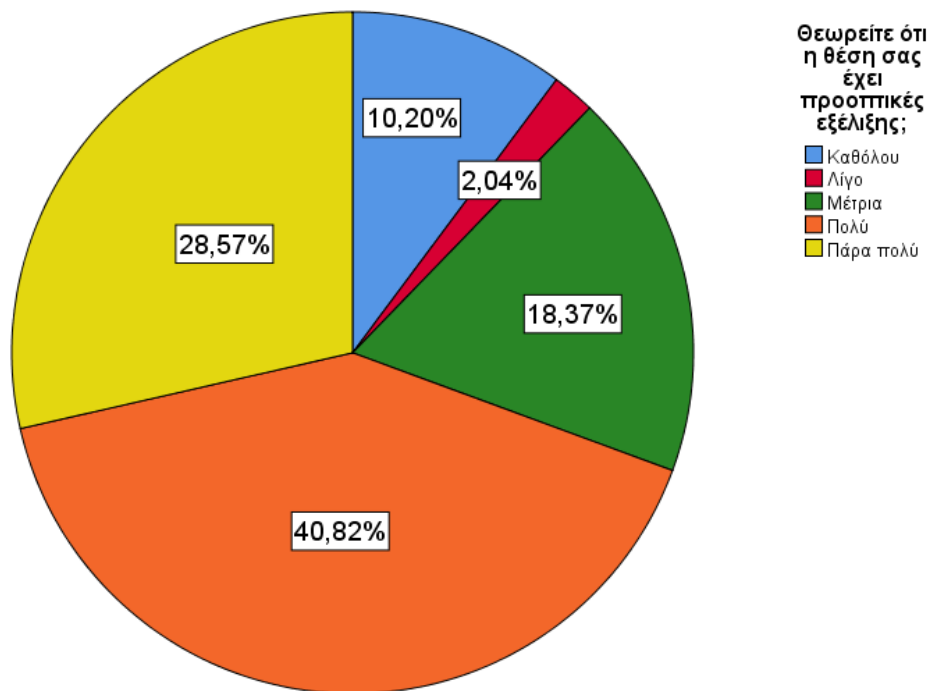
25. Οι συνθήκες εργασίας στο ξενοδοχείο είναι ικανοποιητικές;



Εδώ βλέπουμε ότι οι γνώμες είναι περίπου ισορροπημένες. Ειδικότερα, στις επιλογές μέτρια, πολύ, πάρα πολύ τα ποσοστά κυμαίνονται μεταξύ 25-32%. Ανησυχητικό είναι

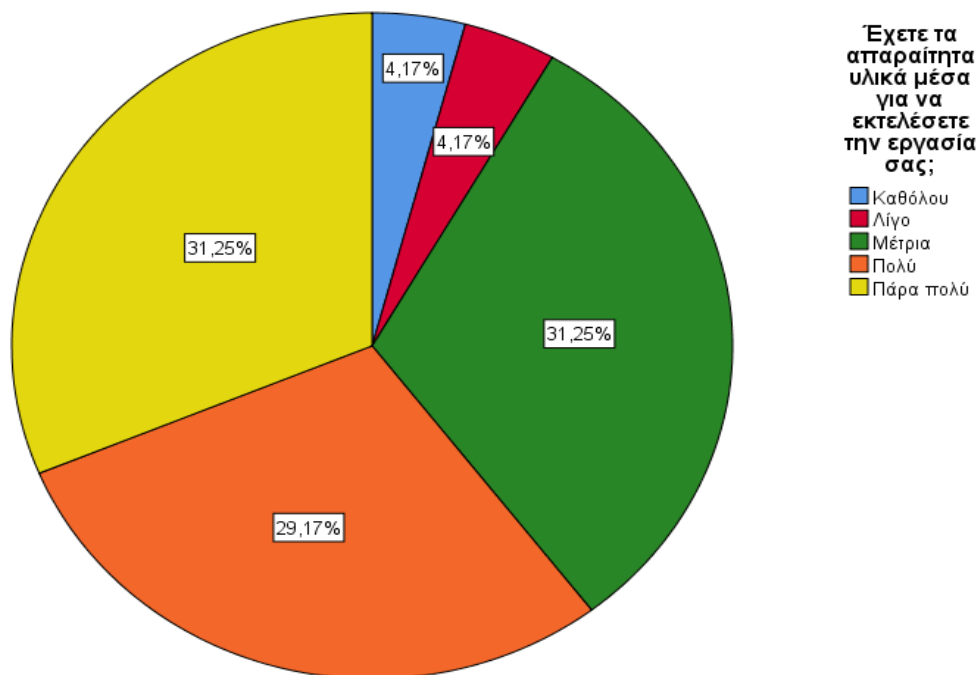
το γεγονός ότι 10,42% δήλωσαν ότι οι συνθήκες εργασίας είναι καθόλου ικανοποιητικές, δηλαδή περίπου ένας στους πέντε πιστεύει ότι είναι κακές οι συνθήκες εργασίας του. Τέλος, 6,25% θεωρεί ότι είναι λίγο ικανοποιητικές.

26. Θεωρείτε ότι η θέση σας έχει προοπτικές εξέλιξης;



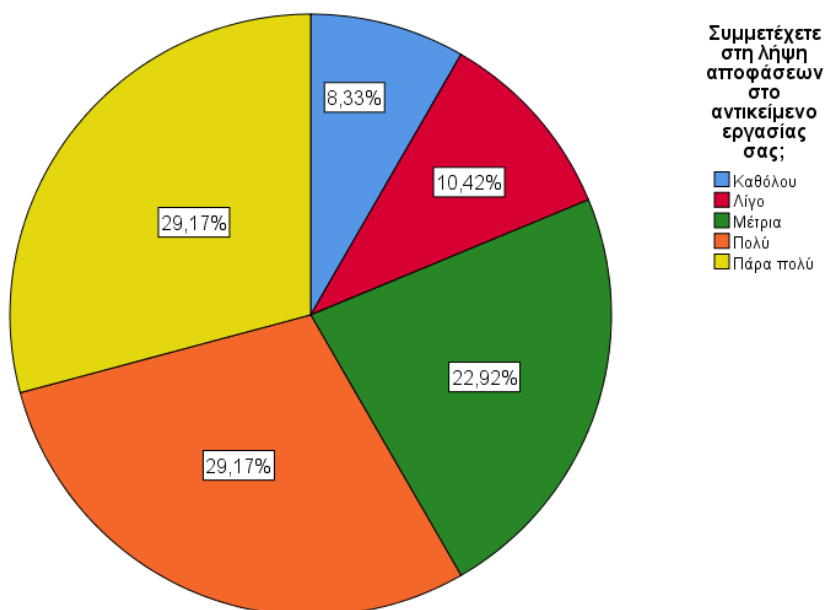
Στο γράφημα πίτας βλέπουμε ότι 40,82% και 28,57% θεωρούν ότι η θέση τους έχει προοπτική εξέλιξης πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Το 18,37% του δείγματος πιστεύει ότι μπορεί να έχει, μπορεί και όχι, δυνατότητα εξέλιξης. Τέλος, 10,2% και 2,04% κρίνουν πως δεν υπάρχει δυνατότητα εξέλιξης ή υπάρχει λίγο αντίστοιχα.

27. Έχετε τα απαραίτητα υλικά μέσα για να εκτελέσετε την εργασία σας;



Όσο αφορά τις απαντήσεις «Μέτρια», «Πολύ», «Πάρα πολύ», που δόθηκαν, βλέπουμε ότι είναι περίπου ισορροπημένες (29-32%). Ομοίως, είναι ίδιος ο αριθμός απαντήσεων που δόθηκαν για τις επιλογές «Καθόλου» και «Λίγο» (4,17%).

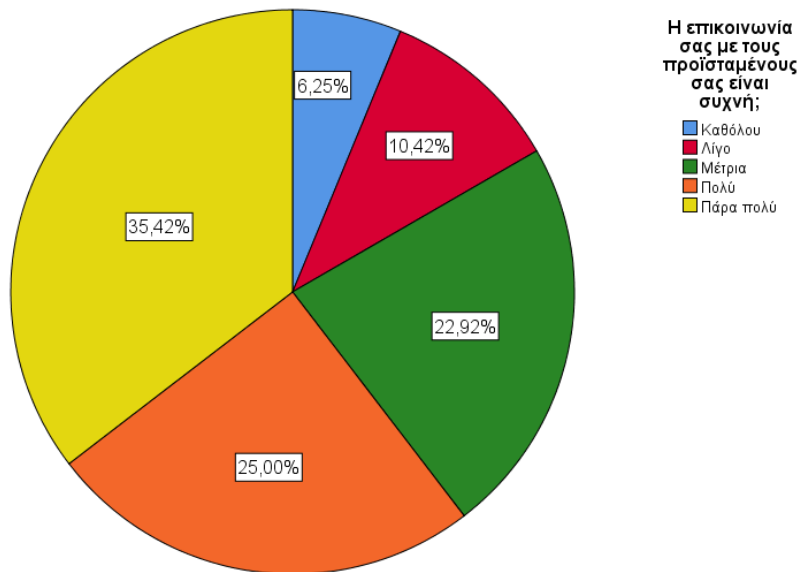
28. Συμμετέχετε στη λήψη αποφάσεων στο αντικείμενο εργασίας σας;



Πάνω από το 58% του δείγματος δήλωσε ότι συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων όσον

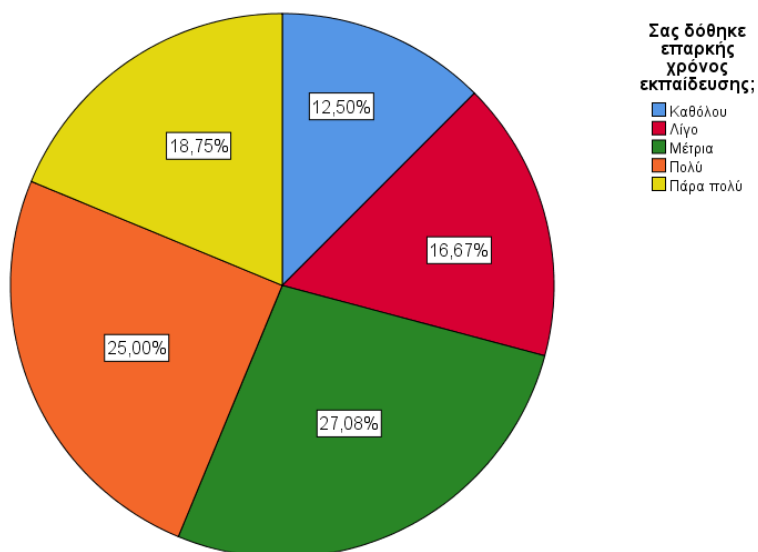
σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας του, από πολύ έως πάρα πολύ. Επίσης, ο αριθμός των απαντήσεων που δόθηκαν για αυτές τις δύο επιλογές βλέπουμε ότι είναι ίδιος. Ακολουθούν κατά φθίνουσα σειρά οι απαντήσεις «Μέτρια», «Λίγο», «Καθόλου» με ποσοστό 22,92%, 10,42% και 8,33% αντίστοιχα.

29. Η επικοινωνία σας με τους προϊσταμένους σας είναι συχνή;



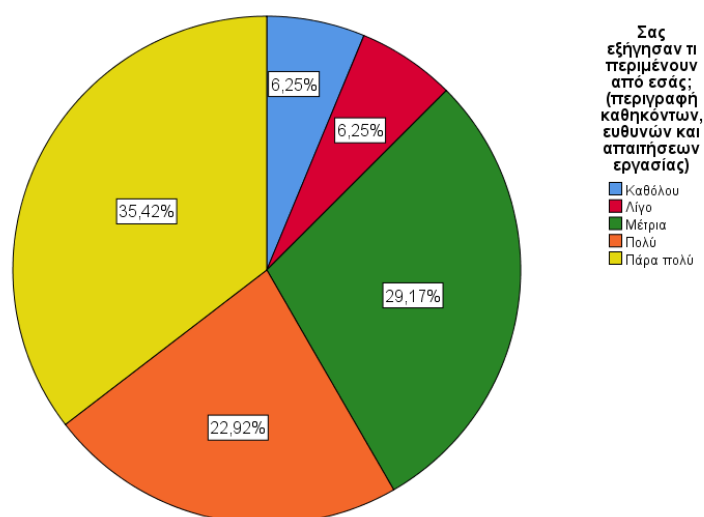
Στην ερώτηση αν η επικοινωνία με τους προϊσταμένους σας είναι συχνή, σύμφωνα με το γράφημα πίτας, παρατηρούμε ότι 35,42% δήλωσαν ότι η επικοινωνία είναι πάρα πολύ συχνή. Επίσης, 25% έκριναν ότι είναι πολύ συχνή ενώ 22,92% ότι είναι μέτρια. Τέλος, το 16,67% είπαν ότι η επικοινωνία είναι από λίγο έως καθόλου συχνή.

30. Σας δόθηκε επαρκής χρόνος εκπαίδευσης;



Σύμφωνα με το συγκεκριμένο γράφημα πίτας, βλέπουμε ότι όλες οι απαντήσεις είναι περίπου ισορροπημένες. Δηλαδή, στο ερώτημα «αν σας δόθηκε επαρκής χρόνος εκπαίδευσης» παρατηρούμε ότι περίπου το 50% δήλωσαν ότι τους δόθηκε από πολύ έως πάρα πολύ χρόνος εκπαίδευσης ενώ το υπόλοιπο 50% θεωρεί ότι του δόθηκε από μέτριος χρόνος έως καθόλου. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι (27,08%) δήλωσαν ότι τους δόθηκε μέτρια ποσότητα χρόνου εκπαίδευσης.

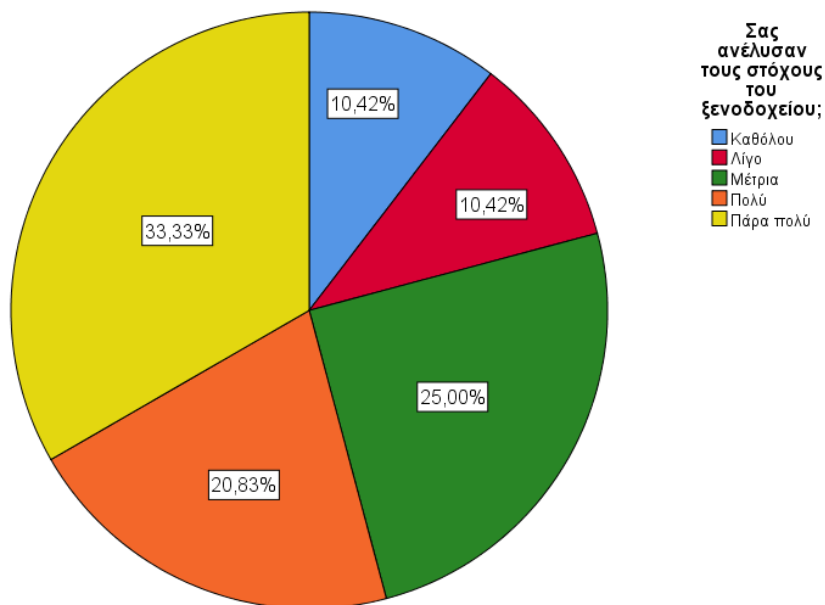
31. Σας εξήγησαν τι περιμένουν από εσάς;



Το συμπέρασμα που προκύπτει από τη συγκεκριμένη πίτα είναι ότι γενικά υπήρχε ενημέρωση των καθηκόντων και των ευθυνών από την επιχείρηση προς τους

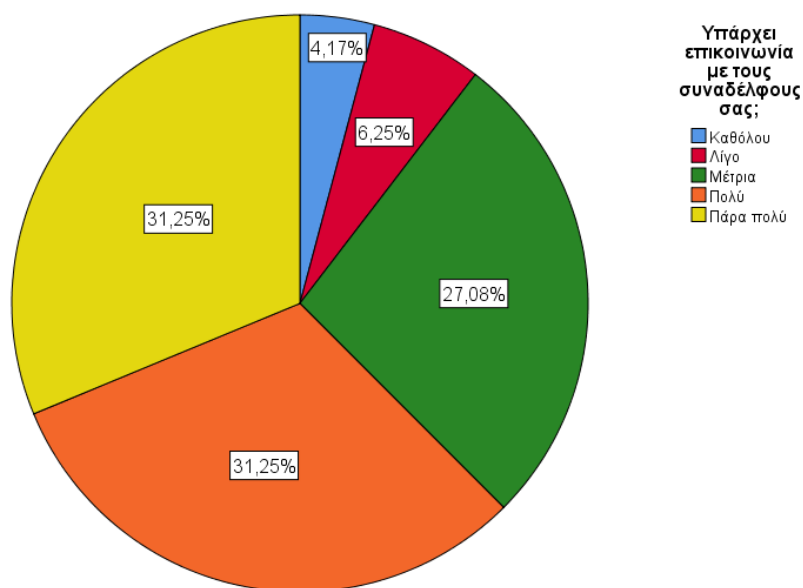
εργαζομένους. Λιγότερο από 13% του δείγματός δήλωσε ότι δεν υπήρχε καθόλου ενημέρωση ή ήταν ελάχιστη.

32. Σας ανέλυσαν τους στόχους του ξενοδοχείου;



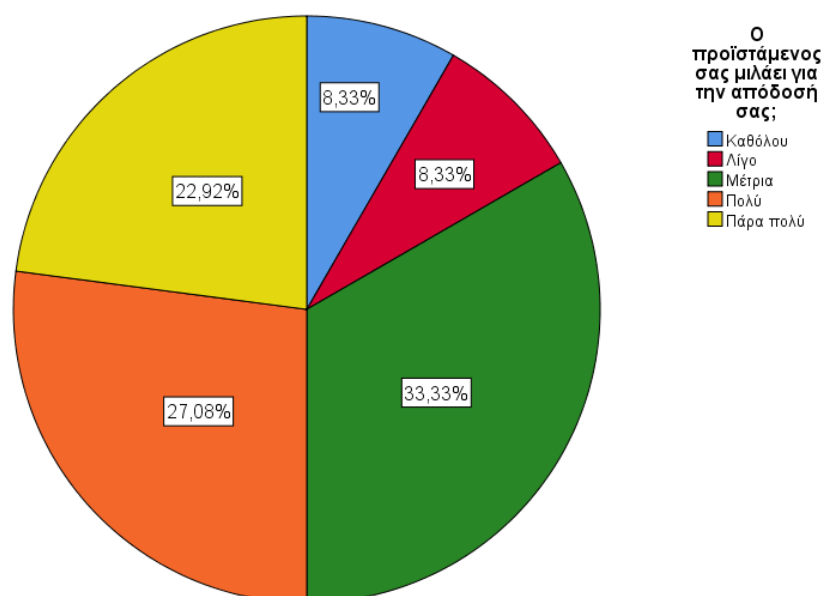
Στην ερώτηση αν σας ανέλυσαν τους στόχους του ξενοδοχείου, βλέπουμε πως 33,33% απάντησαν ότι ενημερώθηκαν πάρα πολύ. Αντίστοιχα, 20,83% είπαν ότι η ενημέρωση ήταν πολύ. Το 25% του δείγματος θεώρησε ότι η ενημέρωση ήταν μέτρια, δηλαδή ούτε αρκετή αλλά ούτε και λίγη. Τέλος, 5 άτομα έκριναν ότι η ανάλυση των στόχων του ξενοδοχείου ήταν λίγη και επίσης 5 άτομα απάντησαν ότι δεν υπήρχε.

33. Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους;



Σύμφωνα με το κυκλικό διάγραμμα, μικρό είναι το ποσοστό ατόμων (4,17%) που υποστηρίζει ότι δουλεύει σε ένα εχθρικό κλίμα, δηλαδή ότι δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Αντίθετα, η πλειοψηφία (62%) απάντησε ότι υπάρχει πολύ έως πάρα πολύ καλή σχέση με τους συναδέλφους. Ενώ 27,08% υποστηρίζει ότι υπάρχει μία ουδέτερη σχέση με τους συναδέλφους.

34. Ο προϊστάμενος σας μιλάει για την απόδοσή σας;



Η πλειοψηφία (33,33%) των ερωτηθέντων χαρακτήρισε ως μέτρια κατάσταση την διαδικασία ο προϊστάμενος να μιλάει με τον υπάλληλο για την απόδοσή του. Επίσης, 27,08% υποστηρίζει ότι τέτοιες συζητήσεις γίνονται πολύ συχνά και αντίστοιχα 22,92% του δείγματος κρίνει ότι είναι πάρα πολλές. Επιπλέον, 8,33% θεωρεί ότι ο προϊστάμενος μιλάει λίγο για την απόδοση του εργαζομένου κι ακόμη 8,33% υποστηρίζει ότι δεν γίνονται τέτοιες συζητήσεις.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό την καταγραφή απόψεων των υπαλλήλων που δουλεύουν σε ξενοδοχειακές μονάδες, για το θέμα Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού. Σκοπός της εργασίας είναι να μπορέσουμε να καταλάβουμε κυρίως αν υφίσταται αυτό το τμήμα στα ξενοδοχεία και κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από αυτό. Όπως αναφέραμε και στην προηγούμενη ενότητα, οι απαντήσεις που δόθηκαν μας έδειξαν ότι την ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορούμε να την θεωρούμε δεδομένη, αφού περίπου το 48% απάντησε ότι δεν υπάρχει στο ξενοδοχείο που εργάζεται και αντίστοιχα το υπόλοιπο δείγμα απάντησε ότι υπάρχει. Το πόσο σημαντικό ρόλο μπορεί να αποτελέσει το συγκεκριμένο τμήμα, καθώς και οι επιπτώσεις που υπάρχουν με την απουσία του, μπορούμε να το καταλάβουμε από τις απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με το ποσοστό ικανοποίησης του εργαζομένου από την δουλειά του. Ένας από τους στόχους της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προσωπική και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο δείγμα μας βλέπουμε ότι σε αντίστοιχη ερώτηση, ως επί το πλείστον, τα άτομα που είχαν απαντήσει ότι υπάρχει ΔΑΔ απάντησαν θετικά σε ερώτηση που αναφέρεται για το πόσο ικανοποιημένοι είναι από την δουλειά τους. Αντίθετα, άτομα που απάντησαν αρνητικά για την ύπαρξη ΔΑΔ απάντησαν αρνητικά προς μέτρια σε αντίστοιχη ερώτηση ικανοποίησης, με κάποιες εξαιρέσεις. Επιπλέον, η χρησιμότητα του τμήματος μπορεί να διαπιστωθεί αναλύοντας τις απαντήσεις από την ερώτηση «Υπάρχει επικοινωνία με τους συναδέλφους». Όπως είδαμε, το 62% απάντησε ότι υπάρχει καλή έως πάρα πολύ καλή σχέση με τους συναδέλφους. Το ποσοστό αυτό περιέχει εξολοκλήρου άτομα τα οποία είχαν απαντήσει επίσης θετικά για την ύπαρξη του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, εκτός κάποιων εξαιρέσεων.

Επιπροσθέτως, μία βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, δηλαδή είναι υπεύθυνη σε μεγάλο βαθμό για την ύπαρξη και εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων. Σε αντίστοιχη ερώτηση, η οποία αναφέρεται για την παροχή εκπαίδευσης που τέθηκε στο ερωτηματολόγιο, οι απαντήσεις ήταν μοιρασμένες. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι που απάντησαν θετικά σε αυτό το ερώτημα είναι οι ίδιοι που απάντησαν επίσης θετικά για την ύπαρξη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Με λίγα λόγια, με βάση τα δεδομένα που συλλέξαμε, συμπεραίνουμε ότι η ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία επιχείρηση είναι αρκετά σημαντική για την ικανοποίηση, την οργάνωσή και την εκπαίδευσή των εργαζομένων. Είναι στοιχεία που χρειάζονται να υπάρχουν, διότι οδηγούν σε υψηλότερη παραγωγικότητα και καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Ανδριώτης, Κ. (2005), Τουριστική Ανάπτυξη και Σχεδιασμός, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
- Βαρβαρέσος, Στ. (1997), Τουρισμός-Οικονομικές Προσεγγίσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Βαρβαρέσος Σ. (2000), Τουρισμός, Έννοιες, μεγέθη, δομές – Η Ελληνική Πραγματικότητα, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός (β' έκδοση).
- Βελισσαρίου Ε. & Καραχοντζίδης Δ. & Κομνηνάκης Μ. (2000), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών. Πάτρα: ΕΑΠ .
- Δερβιτσιώτης Μ. Κώστας (1993), «Ανταγωνιστικότητα με Διοίκηση Ολικής Ποιότητας», Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα.
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού-Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ζευγαρίδης Σ., Σταματιάδης Γ., (1997), «Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Gartner, W. (2001), Τουριστική Ανάπτυξη, Αθήνα: Εκδόσεις «Ελλην».
- Κανελλόπουλος Χ. (1990), Μάνατζμεντ - αποτελεσματική διοίκηση. Σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες. Γ έκδοση Αθήνα : International Publishing.
- Κανελλόπουλος Χ., (1991), «Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων», εκδόσεις Icon, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ. , (2002), «Διοίκηση Προσωπικού- Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα.
- Keiser J., (1998), «Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, θεωρία και πράξη», επιμ. Κιλιπίρης Φ., εκδόσεις «Ελλην».
- Κοκκώσης, Χ. & Τσάρτας, Π. (1999), Τουριστικός Τομέας-Ανάπτυξη και Περιβάλλον στον Τουρισμό, Πάτρα : ΕΑΠ.

- Κοκκώσης, Χ., Τσάρτας, Π., & Γκρίμπα, Ε. (2011). Ειδικές και εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Ζήτηση και προσφορά νέων προϊόντων τουρισμού. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Λαλούμης Δ., Ρούπας Β., (1996), «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Λαλούμης Δ. & Ρούπας Β. (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Α. Σταμούλης.
- Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.
- Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (2002), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μυλωνόπουλος, Δ., (2016), Τουριστικό Δίκαιο, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Noe, R., Hollenbeck J., Gerhart, B. & Wright, P. (2006). Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων: Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., (2001), «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 3η έκδοση Ανίκουλα, Αθήνα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Κτίζοντας θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων. Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Ο' Connor C., (2003), «Επιτυχημένος Ηγέτης σε μια εβδομάδα», εκδόσεις Anubis.
- Παπαλεξανδρή Ν.,(2002), «Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρωπαϊκή Ένωση», εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν., Κανελλόπουλος Χ., (2002), «Αξιολόγηση Προσωπικού με Ανάπτυξη στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης», International publishing, Αθήνα.
- Παπανδρόπουλος Α., (2002), «Κατάρτιση Στελεχών στις Επιχειρήσεις», Οικονομικός Ταχυδρόμος.
- Rutherford D., (1995), «Ξενοδοχείο: Διοίκηση και Λειτουργίες», επιμέλεια: Παρασκευάς Α., 2η έκδοση, «Έλλην».

- Σατρατζέμη Α. (2004), Διπλωματική εργασία: «Οι κοινωνικές επιπτώσεις του τουρισμού: ο βαθμός συνειδητότητας των κατοίκων της Ίου». Διοίκηση Τουριστικών επιχειρήσεων. ΕΑΠ.
- Σκουλάς Ν., Οικονομάκη Κ., (1998), «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων», Δ. & Γ. Καλοφωλιάς Εκδοτική Α.Ε., Αθήνα.
- Σπανός Α. (1995), «Ολική ποιότητα» Β' Έκδοση Αθήνα.
- Σταυρινούδης, Θ. (2006). Τα χαρακτηριστικά και οι ιδιαιτερότητες των τουριστικών επιχειρήσεων, ΤΑ ΝΕΑ-Ανοιχτό MBA, Β' Κύκλος. Τεύχος 24.
- Σωτηριάδης Μ. (2000), Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής. Πάτρα: ΕΑΠ.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Tyson S., York A., (2000), «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του HRM», αποδοση: Ψαρράκη Π., 4η έκδοση, Γκιούρδας, Αθήνα.
- Φουντουλάκης Γ. (2002), « Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Αθήνα, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ.
- Χάλας Γ., (1992), «Πως μαθαίνουν οι μάνατζερ», εκδόσεις Ίον, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. (1991). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Χυτήρης Λ., (1996), «Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης Λ., (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Χυτήρης, Λ. , Αννινος, Λ. (2015). Διοίκηση και ποιότητα υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Baum T., (1995), «Human resource management and the tourism and hospitality industry: An introduction», London, Chapman & Hall.
- Baum T., Amoah V., Spivack S., (1999), «Policy dimensions of human resource management in the tourism and hospitality industries», International Journal of Contemporary Hospitality Management.

- Beaver G., Lashley C., (1998), «Barriers to management development in small hospitality firms», *Strategic Change*, Vol.7, Issue 4.
- Bowen D., Galang C., Pillai R., (2002), «The role of human resource management: An exploratory study of cross-country variance», *Human Resource Management*, Vol. 41, No 1.
- Cacioppe R., (1997), “Leadership moment by moment”, *Leadership & Organization Development Journal*.
- Dick A. and K.Basu (1994) : Customer loyalty: Toward an intergrade conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22,(2).
- Ferris G., Hochwarter W., Buckley R., Harrell-Cook G., Frink D., (1999), «Human Resources Management: Some New Directions», *Journal of Management*, Vol.25, Issue 3.
- French W., (1998) «Human Resources Management», 4η έκδοση, Houghton Mifflin Company, N.Y.
- Gray E.R. & Smeltzer L.R. (1989), *Management. The competitive edge*, New York: Macmillan publishing company.
- Harris M., (2000), «Human Resource Management, A practical approach», 2η έκδοση, Harcourt, Inc.
- Haynes P., Fryer G., (2000), «Human Resources, service quality and performance: a case study», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 12, Issue 4.
- Jekiel, C. M. (2010). *Lean Human Resources: Redesigning HR Processes for a Culture of Continuous Improvement*. Productivity Press .
- Jolliffe L., Farnsworth R., (2003), «Seasonality in tourism employment: human resource challenges», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Jones P. και Merricks P. (1997) , «the management of food service operations», London.
- Kapsali, M. R. (2011) *Business and Management Practices in Greece*. UK: Palgrave Macmillan.
- Karim, S. A. and Chi, C. G.-Q. (2010). Culinary tourism as destination attraction: An empirical examination of destinations' food image. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 19.

- Kasavana M.L. (1981), *Effective front office operations*, New York: CBI Books Van Nostrand Reinhold Co.
- Katou A., Budhwar P., (2007), «The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms», *Thunderbird International Business Review*, Vol. 49, Issue 1.
- Langbert M., (2000), «Human resource management and Deming's continuous improvement concept», *Journal of Quality Management*, Vol.5, Issue 1.
- Maund L., (2001), «An Introduction to Human Resources Management, theory and practice», Palgrave Macmillan, N.Y.
- Middleton, V. & Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pandit R., (2003), «The relationship of hotel management practices to employee learning and performance orientation: the moderating effect of self efficacy», *Annual International CHRIE Conference and Exposition Proceedings*.
- Sharpley R., Forster G., (2003), «The implications of hotel employee attitudes for the development of quality tourism: the case of Cyprus», *Tourism Management*.
- Stone R., (2002), «Human Resource Management», 4η έκδοση, John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Varva T. G.(1997): *Improving your measurement of customer satisfaction: A guide to creating, conducting, analyzing, and reporting customer satisfaction measurement programs*, ASQC Press, Milwaukee.
- World tourism organization (1992), *Presentation on tourism trends to 2000 and beyond*. WTO.
- Yate M, (2006), «Hiring the best», 5η έκδοση, Adams Media, F&W Publications Company, Massachusetts.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΗ

- ΞΕΕ (2006), Συνέντευξη τύπου προέδρου ΞΕΕ και Γ.Α.Φωκά.
www.grhotels.gr/EL/CONTENT/PDF/typ250706.pdf Πρόσβαση την 6η Φεβρουαρίου 2006, 19:30.
- Οδηγός του πολίτη, (2019), ανακτήθηκε 07/07/2019 από:
<http://www.odigostoupoliti.eu/prodiagrafes-ton-organomenon-touristikonkataskinoseon-camping/>.
- WTO. World tourist arrivals: from 800 million to 900 million in two years.
<http://www.unwto.org/media/news/en/pdf/PR0801003en.pdf> Πρόσβαση την 15η Ιανουαρίου 2008, 19:45.
- «Απασχόληση ανά τομέα δραστηριότητας Περιφέρειας Πελοποννήσου.»
http://www.inforpeloponnisos.gr/innovation/index1_5.html Πρόσβαση την 6η Γενάρη 2008, 14:45. «Γεωγραφικά στοιχεία Πελοποννήσου».
- <http://www.peloponnisos.gr/pelop.asp?page=2> Πρόσβαση την 5η Γενάρη του 2008, 23:45. «Διαρκής άνοδος των μεγεθών στον ξενοδοχειακό κλάδο.»
- <http://www.hotelrestaurant.gr/core/portal.asp?cpage=RESOURCE&cnode=156&cresrc=3391&clang=0> Πρόσβαση την 5η Οκτωβρίου 2007, 20:50.
- <http://www.peopleachieve.com>.
- <http://media.wiley.com>.