



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ



Πρόγραμμα επικαιροποίησης γνώσεων αποφοίτων ΑΕΙ στην

“οργάνωση, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων και στην προώθηση τουριστικών προορισμών”

5^Η ΔΙΔΑΚΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ

**ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Συγγραφική Ομάδα:

Δρ. Πάρις Τσάρτας, Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Θεόδωρος Σταυρινούδης, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μιλτιάδης Φλωράς, Υποψήφιος Διδάκτορας Πανεπιστημίου Αιγαίου

Δρ. Σοφοκλής Σκούλτσος, Ερευνητής Πανεπιστημίου Αιγαίου



Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η 5^η διδακτική ενότητα αναφέρεται στην έννοια και τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και σε όλες εκείνες τις παραμέτρους που επηρεάζουν και διαμορφώνουν το πλαίσιο δραστηριοτήτων της. Αρχικά γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά και τις διακρίσεις της απασχόλησης στον τουριστικό κλάδο, γενικότερα, αλλά και ειδικότερα στις επιχειρήσεις φιλοξενίας και τουριστικών γραφείων στην χώρα μας. Παρουσιάζονται οι δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και οι σχετικές διαφορές που εντοπίζονται συγκριτικά με άλλους κλάδους της οικονομίας. Αναλύονται ο ρόλος, τα προσόντα και οι ιδιαίτερες ικανότητες τόσο των στελεχών των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού όσο και των διευθυντικών στελεχών που απαιτούνται για την ορθή και αποδοτική λειτουργία των γραφείων ανθρώπινου δυναμικού.

Στη συνέχεια ακολουθεί εκτενής αναφορά στις δύο από τις βασικότερες δραστηριότητες των σχετικών τμημάτων των τουριστικών επιχειρήσεων, την ανάλυση και την περιγραφή των θέσεων εργασίας και τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Παρουσιάζονται οι επιμέρους αναλύσεις της ανάλυσης της θέσεως εργασίας, τα στάδια που ακολουθούνται κατά την διαμόρφωσή της και συστήνεται η έννοια του σχεδιασμού της εργασίας. Επίσης γίνεται αναφορά στους παράγοντες που συνθέτουν την ανάλυση της θέσεως εργασίας, στην περιγραφή και τις προδιαγραφές αυτής.

Τον σχεδιασμό και την ανάλυση ακολουθεί ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που παρουσιάζεται με αναφορά στην έννοια και τον ορισμό του και στους εταιρικούς σκοπούς που ικανοποιεί. Αποτυπώνονται οι βασικές τεχνικές πρόβλεψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, οι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τους σχετικούς υπολογισμούς στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των τουριστικών επιχειρήσεων, και τα εννέα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Συνεχίζοντας στην 5^η διδακτική ενότητα, παρουσιάζονται οι πρακτικές της προσέλκυσης και της επιλογής προσωπικού και αναλύονται οι συνηθέστερες τεχνικές αυτών που συναντώνται στις τουριστικές επιχειρήσεις. Δίδεται βάση στην σημασία της καταλληλότητας των προσόντων των υποψηφίων για τις θέσεις που προορίζονται και τον τρόπο που επηρεάζει η πολυσύνθετη μορφή του τουριστικού προϊόντος τις συγκεκριμένες αναλύσεις του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Την διαδικασία της προσέκλυσης ακολουθεί εκείνη της επιλογής. Για το αποδοτικότερο αποτέλεσμα της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού συστήνονται τα επτά σχετικά στάδια που την απαρτίζουν. Κάθε ένα από τα στάδια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού αναλύεται εκτενέστερα καθώς αποτελούν αναπόσπαστα τμήματα μίας αλυσίδας ενεργειών κάθε κρίκος της οποίας εξαρτάται άμεσα από τον προηγούμενο. Τέλος, και ολοκληρώνοντας την 5^η διδακτική ενότητα, γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Παρατίθενται οι σκοποί, οι στόχοι καθώς και τα βήματα που ακολουθούνται από τον σχεδιασμό και την πρόβλεψη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μέχρι την υλοποίηση και την αξιολόγηση του αποτελέσματος αυτών.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Με την ολοκλήρωση της 5^{ης} υποενότητας οι συμμετέχοντες θα κατανοούν και θα είναι σε θέση να εξηγήσουν:

- τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον τουριστικό τομέα σε παγκόσμιο επίπεδο
- τα προσόντα και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτουν τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων που διευθύνουν
- τον ρόλο που κατέχει η πρακτική της μεταβίβασης ευθυνών προς τα κάτω της ιεραρχικής κλίμακας στην διεύθυνση των τουριστικών επιχειρήσεων
- την έννοια, το περιεχόμενο και τις διαφορές μεταξύ της ανάλυσης και της περιγραφής της εργασίας
- τα στάδια της ανάλυσης της θέσης εργασίας
- την λειτουργία και την σημαντικότητα του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού
- τις σύγχρονες πρακτικές που χρησιμοποιούνται από τις τουριστικές επιχειρήσεις προκειμένου να προσελκύσουν και να επιλέξουν προσωπικό
- τις μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων και τους λόγους που η συγκεκριμένη λειτουργία αποτελεί προτεραιότητα

Λέξεις κλειδιά: Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, ανάλυση και περιγραφή εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού

Υποενότητα 5.1. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Στην πρώτη υποενότητα της 5^{ης} διδακτικής ενότητας παρουσιάζονται οι διακρίσεις και τα χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης, ο ρόλος που διαδραματίζει το στοιχείο της εποχικότητας σε αυτήν και οι σχετικές ιδιαιτερότητες των κλάδων της φιλοξενίας και των τουριστικών γραφείων. Ακολουθεί ανάλυση του περιεχομένου και των δραστηριοτήτων που πηγάζουν από την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις, οι εξειδικευμένες ικανότητες των διευθυντικών στελεχών και οι τρόποι προσαρμογής της εργασίας τους προς την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Με την ολοκλήρωση της πρώτης υποενότητας οι συμμετέχοντες θα γνωρίζουν:

- τις ιδιαιτερότητες της απασχόλησης στον τομέα του τουρισμού
- τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στους τομείς της φιλοξενίας και των τουριστικών γραφείων
- τις συνέπειες για τις τουριστικές επιχειρήσεις του υψηλού δείκτη αποχώρησης εργαζομένων
- τις κύριες δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
- τα βασικά χαρακτηριστικά των τουριστικών αγορών εργασίας

Λέξεις κλειδιά: Τουριστική απασχόληση, τουριστικές επιχειρήσεις, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Ο τουριστικός τομέας, ως χώρος εργασίας, παρουσιάζει πολλές ιδιαιτερότητες και μεγάλο αριθμό δυσκολιών. Οι ιδιαιτερότητες οφείλονται κυρίως στη φύση του τουριστικού προϊόντος, στα χαρακτηριστικά της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις και στον εποχικό χαρακτήρα της τουριστικής δραστηριότητας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις να απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και ικανότητες και βέβαια προσεκτικούς χειρισμούς.

5.1.1. Διακρίσεις και χαρακτηριστικά της τουριστικής απασχόλησης

Ο τουριστικός τομέας είναι αναμφισβήτητα ένας τομέας «εντάσεως εργασίας», δημιουργεί σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας στις χώρες υποδοχής τουριστών, κυρίως, αλλά και στις κατ' εξοχήν χώρες προέλευσης αυτών. Ο τουρισμός ως παραγωγός θέσεων εργασίας επηρεάζει σημαντικά τις εργασιακές δομές και την οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη ολόκληρων περιοχών ή και χωρών. Η προερχόμενη από τον τουριστικό τομέα απασχόληση ή αλλιώς τουριστική απασχόληση μπορεί να διακριθεί στην:

Άμεση απασχόληση, που προκύπτει από το άθροισμα των εργαζομένων σε καταλύματα, μέσα μεταφοράς, χώρους εστίασης και αναψυχής, γραφεία ταξιδίων, καταστήματα πώλησης ειδών λαϊκής τέχνης, αμιγώς τουριστικές διοικητικές υπηρεσίες, τουριστική εκπαίδευση και αλλού. Όπως είναι εύκολα κατανοητό το μεγαλύτερο ποσοστό συμμετοχής στην άμεση τουριστική απασχόληση έχει, σε μια χώρα υποδοχής τουριστών, ο τομέας των τουριστικών καταλυμάτων.

Έμμεση απασχόληση, που προκύπτει από το άθροισμα των εργαζομένων σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την προμήθεια των τουριστικών επιχειρήσεων με αγαθά και υπηρεσίες. Η έμμεση απασχόληση είναι δυσκολότερο να προσδιοριστεί με σαφήνεια, αλλά μπορεί να ειπωθεί ότι περιλαμβάνει επιχειρήσεις που σχετίζονται με τις κατασκευές, τη χειροτεχνία και τη γεωργία, με σημαντικότερη συμμετοχή στην έμμεση τουριστική απασχόληση από τον κλάδο των κατασκευών.

Απορρέουσα απασχόληση, η οποία προκύπτει από το άθροισμα των θέσεων εργασίας που δημιουργούνται ως αποτέλεσμα των δαπανών των διεθνών τουριστών και της προσπάθειας της τοπικής - εθνικής οικονομίας να ικανοποιήσει τις νέες ανάγκες. Στην κατηγορία αυτή

περιλαμβάνεται η απασχόληση στις δημόσιες υπηρεσίες, στην υγεία, στην εκπαίδευση και αλλού.

Η σημασία και η συμβολή του τουρισμού στην Ελληνική οικονομία προκύπτει και από το ότι προσφέρει περί τις 700.000 θέσεις εργασίας. Ο ακριβής προσδιορισμός της τουριστικής απασχόλησης στην Ελλάδα είναι δύσκολος και οι εκτιμήσεις που υπάρχουν διαφέρουν ανάλογα με τη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται και το εύρος των δραστηριοτήτων που χαρακτηρίζονται ως τουριστικές.

Στην ιστοσελίδα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Tourism_employment μπορείτε να βρείτε χρήσιμα στατιστικά στοιχεία για την τουριστική απασχόληση στην Ευρώπη.

Μια εκτίμηση της διαχρονικής εξέλιξης της άμεσης και συνολικής τουριστικής απασχόλησης στην Ελλάδα, μπορείτε να δείτε στο αρχείο με τίτλο «**Τουρισμός και απασχόληση 2000 – 2011**» που περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος.

Εξαιτίας της φύσης του τουρισμού, η τουριστική απασχόληση παρουσιάζει αρκετές ιδιαιτερότητες, με σημαντικότερη αυτήν της εποχικότητας. Με βάση τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης σε ετήσια βάση, η τουριστική απασχόληση μπορεί να διακριθεί στις εξής κατηγορίες:

- συνεχή απασχόληση, καθόλη τη διάρκεια του έτους
- εποχική απασχόληση μακράς διάρκειας, καθόλη τη διάρκεια της τουριστικής περιόδου
- εποχική απασχόληση μικρής διάρκειας, κατά την περίοδο αιχμής.

Ειδικότερα, και δίνοντας έμφαση στον κλάδο της φιλοξενίας, τα χαρακτηριστικά της απασχόλησης στον ξενοδοχειακό τομέα, σε παγκόσμιο επίπεδο, μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

- μεγάλη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα για την παραγωγή και διάθεση του προϊόντος που προσφέρουν τα ξενοδοχεία
- άμεση επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες – τουρίστες
- επαφή με ανθρώπους που συχνά βρίσκονται σε διακοπές και μακριά από τον τόπο μόνιμης διαμονής τους

- συχνή ύπαρξη διακεκομμένου ωραρίου
- 24ωρη λειτουργία της επιχείρησης
- εποχική απασχόληση και ύπαρξη σημαντικών διαφορών στην ένταση εργασίας μεταξύ των περιόδων αιχμής και ύφεσης
- χαμηλός βαθμός ειδίκευσης
- μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων
- φυσική κούραση
- ύπαρξη ψυχολογικών εμποδίων.

Από εμπειρικές εκτιμήσεις φορέων που εμπλέκονται με τον τουρισμό μπορεί να συμπληρωθεί η εικόνα που αφορά στα χαρακτηριστικά της απασχόλησης και το βαθμό εξειδίκευσης των εργαζομένων σε διάφορους άλλους τομείς του τουρισμού, έτσι όσον αφορά τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, οι ιδιοκτήτες τους είναι και εργαζόμενοι σ' αυτά ενώ χρησιμοποιούν σε περιορισμένο βαθμό βοηθητικό προσωπικό. Οι ιδιοκτήτες σε σημαντικό βαθμό ασκούν και παράλληλη απασχόληση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ανάλυση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων στον κλάδο των ελληνικών τουριστικών γραφείων. Αυτά συνοψίζονται στα εξής:

- η πλειοψηφία των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία (64,7%) είναι γυναίκες
- η πλειοψηφία των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία είναι μικρής ηλικίας, το 59,2% είναι μικρότεροι των 40 ετών
- η πλειοψηφία των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από σχετικά ψηλό επίπεδο εκπαίδευση (το 54% περίπου είναι απόφοιτοι ανώτερης ή ανώτατης εκπαίδευσης), μάλιστα 51,8 % του συνόλου των εργαζομένων στα τουριστικά γραφεία έχει, κάποιας μορφής, τουριστική εκπαίδευση
- ποσοστό 67,6% των εργαζομένων διαθέτουν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία στον τουρισμό
- σημαντικό ποσοστό (31,2%) δραστηριοποιείται στην έκδοση – πώληση εισιτηρίων
- η μεγαλύτερη πλειοψηφία (71,8%) είναι μισθωτοί με μόνιμη σχέση εργασίας με το τουριστικό γραφείο.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα, σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που αντιμετωπίζει ο τουριστικός τομέας και κυρίως οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σχετίζεται με τον υψηλό δείκτη αποχώρησης των εργαζομένων. Το πρόβλημα αυτό είναι φυσική απόρροια

των ιδιαιτεροτήτων της εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις και προκύπτει από το γεγονός ότι:

- υπάρχει σχετικά μικρή πιθανότητα οι εργαζόμενοι να εξασφαλίσουν μόνιμη απασχόληση εξαιτίας του γεγονότος ότι η ζήτηση στον τουριστικό τομέα εμφανίζεται ιδιαίτερα ασταθής και επιπλέον είναι πολύ συχνό το φαινόμενο των συνεργασιών και εξαγορών
- οι αμοιβές των εργαζομένων στον τουρισμό είναι κατά μέσο όρο χαμηλότερες σε σχέση με τις αμοιβές των εργαζομένων σε άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων
- αρκετοί εργαζόμενοι στον τουριστικό τομέα έχουν ολιγόμηνη απασχόληση το χρόνο και τη χρησιμοποιούν ως δεύτερη ή παράλληλη απασχόληση προκειμένου να συμπληρώνουν το εισόδημά τους
- ακόμα και στις τουριστικές επιχειρήσεις που λειτουργούν όλο το χρόνο, η απασχόληση δεν είναι σταθερή αλλά ο αριθμός του προσωπικού παρουσιάζει σημαντικές αυξομειώσεις
- η απασχόληση στον τουρισμό συνεπάγεται συχνά εργασία κατά τις νυχτερινές ώρες ή και κατά τις αργίες.

Πέραν όσων προαναφέρθηκαν, πρέπει να ειπωθεί ότι σε αρκετές χώρες σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στον τουρισμό είναι ανειδίκευτοι. Ως αιτίες γι' αυτό αναγνωρίζονται η πρακτική αρκετών ιδιοκτητών τουριστικών επιχειρήσεων και ιδιαίτερα καταλυμάτων να επιλέγουν ανειδίκευτους εργαζόμενους προκειμένου να περιορίζουν το λειτουργικό κόστος. Σημαντική αιτία συνιστά και η έλλειψη κατανόησης από τους τουριστικούς επιχειρηματίες της σημασίας του εξειδικευμένου προσωπικού για τη βελτίωση του παραγόμενου και προσφερόμενου τουριστικού προϊόντος. Τέλος, δεν πρέπει να υποτιμάται και η ανυπαρξία, σε αρκετές χώρες, γραφείων τα οποία θα έχουν ως κύριο ρόλο την εύρεση ικανών και εξειδικευμένων στελεχών τα οποία θα εργαστούν σε τουριστικές επιχειρήσεις.

5.1.2. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Στην περίπτωση του προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να ειπωθεί ότι υπάρχει σημαντική ταύτιση συγκεκριμένων θέσεων εργασίας με εργαζόμενους συγκεκριμένου φύλλου (π.χ. στα ξενοδοχεία συνήθως η κουζίνα στελεγχώνεται από άνδρες, ενώ αντίθετα το εστιατόριο και το τμήμα ορόφων στελεγχώνονται από γυναίκες). Αρκετοί εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν κατέχουν τα απαραίτητα για τη θέση τους προσόντα, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητά τους και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται. Μικρότερος αριθμός εργαζομένων σε ξενοδοχεία διαμένουν στο

ξενοδοχείο στο οποίο εργάζονται γεγονός που διευκολύνει τόσο τους ίδιους όσο και την επιχείρηση, γιατί μειώνει την απώλεια χρόνου και δυνάμεων από τη μετακίνηση.

Τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων επηρεάζονται από αυτά τα δεδομένα και είναι αναγκασμένα να υιοθετούν ειδικούς χειρισμούς για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλούν. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να διαθέτουν μια σειρά προσόντων – ικανοτήτων, τα σημαντικότερα από τα οποία είναι:

- οι τεχνικές γνώσεις – ικανότητες, που σχετίζονται με τις βασικές λειτουργίες της επιχείρησης που διοικούν. Για παράδειγμα ο διευθυντής ενός τουριστικού γραφείου πρέπει να γνωρίζει πως λειτουργεί το τμήμα κρατήσεων ή έκδοσης εισιτηρίων και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου έργου. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει και την παραμικρή λεπτομέρεια της συγκεκριμένης εργασίας, αλλά σίγουρα θα πρέπει να έχει σφαιρική εικόνα
- η δυνατότητα σωστής επικοινωνίας και ανάπτυξης καλών διαπροσωπικών σχέσεων τόσο με τους εργαζόμενους στην επιχείρηση όσο και με επιχειρήσεις με τις οποίες συνεργάζεται και φυσικά με τους πελάτες
- η ικανότητα ανάληψης ευθυνών, πρωτοβουλιών επίλυσης των προβλημάτων και των συγκρούσεων που δημιουργούνται στο εσωτερικό της επιχείρησης
- η ικανότητα αντίληψης των βασικών θεμάτων που αφορούν την τουριστική επιχείρηση και κατανομή των περιορισμένων πόρων (υλικών και ανθρώπινων) στους κυριότερους στόχους της
- η ικανότητα σωστής εκτίμησης των δεδομένων, συγκέντρωσης των κατάλληλων πληροφοριών και λήψης των σωστών αποφάσεων
- η δυνατότητα αφενός εκτίμησης της θέσης της επιχείρησης στην αγορά και αφετέρου πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων διαδραματίζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο. Μεταξύ των κύριων δραστηριοτήτων του είναι η συνεργασία με τα άλλα τμήματα προκειμένου να:

- εντοπιστούν οι ελλείψεις σε προσωπικό και τα προσόντα που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι που θα προσληφθούν
- γίνει η επιλογή του προσωπικού που θα στελεχώσει τις συγκεκριμένες θέσεις εργασίας
- ενταχθούν οι νέοι εργαζόμενοι στο δυναμικό της επιχείρησης
- εκπαιδευτούν κατάλληλα

- υποκινηθούν στην κατεύθυνση της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων
- υπάρξει καλή επικοινωνία και αλληλοκατανόηση
- αξιολογηθούν σωστά και δίκαια οι εργαζόμενοι.

Στην περίπτωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού των τουριστικών επιχειρήσεων υπάρχουν αρκετές διαφορές και ιδιαιτερότητες σε σχέση με τις άλλες κατηγορίες επιχειρήσεων. Οι ιδιαιτερότητες αυτές μπορούν να συνοψιστούν:

- στη μεγάλη ποικιλία των ειδικευμένων εργαζομένων που απαιτούνται για την παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, το οποίο χαρακτηρίζεται για την ποικιλία και την πολυπλοκότητά του
- στο γεγονός ότι η εργασία στον τουριστικό τομέα προϋποθέτει εργασία σε ημέρες και ώρες που η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων αναπαύεται (π.χ. βράδια και αργίες)
- η, σε πολλές περιπτώσεις, ταυτόχρονη παραγωγή και διάθεση του τουριστικού προϊόντος
- η επαφή με ανθρώπους που έχουν τελείως διαφορετικά χαρακτηριστικά (π.χ. γλώσσα, εθνικότητα, θρησκεία, διατροφικές συνήθειες, ήθη και έθιμα κ.ά.).

5.1.3 Οι επιμέρους αγορές εργασίας στον τουριστικό κλάδο

Ο όρος «αγορά εργασίας» αναφέρετε στις διαδικασίες που πραγματοποιούνται και τους χώρους στους οποίους λαμβάνουν χώρα αυτές, κατά τη διαδικασία συνεργασίας μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων για την προσφορά εργασίας. Όπως είναι εύκολα κατανοητό στην περίπτωση του τουρισμού δε μπορούμε να μιλάμε για μια αγορά εργασίας αλλά για πολλές, ανάλογα με τα κριτήρια που τίθενται. Αν για κριτήριο χρησιμοποιηθεί το είδος της τουριστικής επιχείρησης μπορούμε να διακρίνουμε την αγορά των επιχειρήσεων φιλοξενίας, την αγορά των τουριστικών πρακτορείων και άλλες. Αυτές με τη σειρά τους υποδιαιρούνται σε επιμέρους αγορές, π.χ. η αγορά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, η αγορά των ενοικιαζομένων δωματίων κ.λπ.

Βασικό χαρακτηριστικό των τουριστικών αγορών εργασίας είναι η μεγάλη αβεβαιότητα και η αδυναμία συγκέντρωσης πληροφοριών για την πραγματική εικόνα της προσφοράς και της ζήτησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η αγορά τόσο δυσκολότερη είναι η πληροφόρηση των υποψηφίων εργαζομένων για τη ζήτηση σε θέσεις εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τους μισθούς που προσφέρονται. Αντίστοιχα, είναι δύσκολη η συγκέντρωση σίγουρης

πληροφόρησης από την πλευρά των εργοδοτών για την προσφορά εργασίας, τα χαρακτηριστικά και τις αμοιβές που ζητούνται. Αυτό σημαίνει ότι σε σημαντικό βαθμό τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες λειτουργούν με βάση τις εκτιμήσεις τους για το τι συμβαίνει στην αγορά.

Με δεδομένη τη ζήτηση για εργασία, ο βαθμός ικανοποίησής της είναι συνάρτηση του μεγέθους της αγοράς εργασίας, των ποιοτικών χαρακτηριστικών της αγοράς εργασίας και τέλος της σωστής πληροφόρησης και επιλογής των κατάλληλων προσώπων. Στην περίπτωση του τουρισμού υπάρχει βέβαια το πλεονέκτημα ότι οι εργοδότες μπορούν να αναζητήσουν στελέχη και εκτός της τοπικής αγοράς εργασίας. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο (κυρίως το εποχικό προσωπικό) μπορούν να μην προέρχονται από την περιοχή στην οποία είναι εγκατεστημένο αυτό αλλά από άλλες περιοχές ή ακόμη και από περιοχές εκτός της χώρας. Στην περίπτωση που η τοπική αγορά εργασίας δεν επαρκεί ποσοτικά ή ποιοτικά για να καλύψει τις ανάγκες μιας τουριστικής επιχείρησης, τα διευθυντικά της στελέχη έχουν τις εξής επιλογές:

- να αυξήσουν τις αμοιβές, προκειμένου να προσελκύσουν στελέχη με υψηλότερα προσόντα, από τον τουριστικό ή από άλλους κλάδους
- να αναλάβουν να εκπαιδεύσουν αυτούς που θα προσλάβουν, ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της νέας τους θέσης
- να καλύψουν κάποια από τα κενά με εσωτερικές αλλαγές θέσεων εργασίας και προαγωγές ήδη εργαζομένων
- να διευρύνουν την αγορά εργασίας από την οποία αναζητούν προσωπικό.

Μια λύση στην οποία συχνά καταφεύγουν οι τουριστικές, και όχι μόνον, επιχειρήσεις για να καλύψουν την ανάγκη για αύξηση της προσφοράς εργασίας είναι η υπερωριακή απασχόληση του προσωπικού που διαθέτουν ήδη. Αυτή όμως η απόφαση μπορεί να έχει μειονεκτήματα όπως την αδυναμία, σε κάποιες περιπτώσεις, άσκησης ελέγχου στους εργαζόμενους, την μείωση στις προσλήψεις νέων εργαζομένων και τη μη ανανέωση του εργατικού δυναμικού, την κόπωση των ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση και τον κίνδυνο μείωσης της ποιότητας της παρεχόμενης εργασίας. Πέρα όμως από τα μειονεκτήματα που προαναφέρθηκαν, μια τουριστική επιχείρηση μπορεί να έχει και πλεονεκτήματα από την χρήση της υπερωριακής εργασίας, με σημαντικότερα την γρήγορη κάλυψη των αναγκών που δημιουργούνται αφού δεν απαιτούνται επιπλέον διαδικασίες για νέα πρόσληψη, την καλή γνώση των εργαζομένων που θα αναλάβουν να εργαστούν υπερωριακά και των προσόντων τους και τέλος τη μείωση

του κόστους από τη μη ενεργοποίηση της διαδικασίας πρόσληψης και εκπαίδευσης του νέου εργαζόμενου. Συνοψίζοντας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η υπερωριακή εργασία θεωρείται αποτελεσματική λύση για την κάλυψη εκτάκτων αναγκών σχετικών με την αύξηση της προσφοράς εργασίας, αλλά θα πρέπει να επιλέγεται μόνο για μικρό χρονικό διάστημα (βραχυπρόθεσμα). Η συνεχής χρήση υπερωριακής εργασίας μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης.

5.1.4 Τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων

Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Οι κυριότερες ευθύνες - αρμοδιότητές τους συνίστανται:

- στην εκπροσώπηση της επιχείρησης σε διάφορες εκδηλώσεις, πολλές από τις οποίες είναι κοινωνικού χαρακτήρα ή αφορούν πελάτες της επιχείρησης (π.χ. κοινωνικές εκδηλώσεις που γίνονται εντός του ξενοδοχείου)
- στην άσκηση των διευθυντικών τους καθηκόντων που σχετίζονται με τις βασικές διοικητικές λειτουργίες και κυρίως με θέματα ηγεσίας, υποκίνησης, εξουσιοδότησης κ.ά.
- στη διαρκή ενημέρωσή τους για τις εξελίξεις στο διεθνές τουριστικό περιβάλλον μέσα από τη συμμετοχή τους σε ενώσεις, συνέδρια, σεμινάρια κ.ά.
- στη λήψη αποφάσεων επιχειρηματικού χαρακτήρα και στην εκπροσώπηση της επιχείρησης σε διαπραγματεύσεις.

Προκειμένου ένα διευθυντικό στέλεχος μιας τουριστικής επιχείρησης να ασκήσει με επιτυχία τα καθήκοντά του υπάρχουν μια σειρά από προσόντα, τα οποία πρέπει να διαθέτει όπως, γνώσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση των επιχειρήσεων, με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας τους κ.ά. Πέρα όμως από τις εξειδικευμένες γνώσεις, ιδιαίτερα σημαντικές είναι και οι ικανότητες που διαθέτει ένα υψηλόβαθμο διοικητικό στέλεχος μιας τουριστικής επιχείρησης. Οι ικανότητες αυτές περιλαμβάνουν τις διανοητικές ικανότητες, να μπορεί δηλαδή να κατανοεί τις καταστάσεις που διαμορφώνονται γύρω του και το τουριστικό περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζεται, να το ταξινομεί, να το αξιολογεί και να το ερμηνεύει. Απαραίτητες όμως είναι και οι ανθρώπινες ικανότητες, αυτές δηλαδή που σχετίζονται με τη σωστή αντιμετώπιση των ανθρώπων – εργαζομένων. Να μπορεί να καταλαβαίνει τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες των συνεργατών του, να μπορεί να αντιμετωπίζει τις μεταξύ τους συγκρούσεις, να τους εμπνυχώνει και να τους υποκινεί, ώστε όλοι από κοινού να εργάζονται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Μέσα από τις σχέσεις που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της τουριστικής επιχείρησης καθορίζεται και ο βαθμός επιτυχίας της. Οι σχέσεις αυτές είναι συνεργατικές και σε κάποιο βαθμό, μικρότερο ή μεγαλύτερο, ανταγωνιστικές. Η διαμόρφωση αυτών των σχέσεων ξεκινάει από τη στιγμή που κάποιος είναι υποψήφιος για πρόσληψη σε μια τουριστική επιχείρηση. Εκτός από τις τυπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε μια τουριστική επιχείρηση αναπτύσσονται και άτυπες σχέσεις που είναι ιδιαίτερα σημαντικές και σε κάποιες περιπτώσεις επηρεάζουν εξίσου σοβαρά την πορεία της επιχείρησης.

Επειδή ένα διοικητικό στέλεχος, όσο ικανό και αν είναι, δε μπορεί εύκολα και πάντοτε να φέρει σε πέρας το σύνολο των αρμοδιοτήτων του είναι απαραίτητο να μεταβιβάζει μέρος της εξουσίας και της ευθύνης του στους υφισταμένους του. Ο πιο γνωστός τρόπος μεταβίβασης εξουσίας και ευθύνης στο εσωτερικό των επιχειρήσεων (τουριστικών και μη) είναι η εξουσιοδότηση. Η εξουσιοδότηση είναι ένα από τα πλέον χρήσιμα εργαλεία που διαθέτει ένα διοικητικό στέλεχος και ξεκινάει από μια θετική άποψη για τη στάση των ανθρώπων προς την εργασία. Αυτή η θετική στάση οδηγεί το διοικητικό στέλεχος στο να:

- δημιουργεί ένα κλίμα στο οποίο οι υφιστάμενοι αφοσιώνονται εξ ολοκλήρου στην εργασία τους
- συγκεντρώνει τις προσπάθειές του πάνω στους γενικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης
- κερδίζει συναίνεση ή συγκατάθεση με τη συμμετοχή των υφισταμένων του στη διαδικασία της λήψης αποφάσεων
- βοηθάει τους υφισταμένους του να πετύχουν τους τεθέντες στόχους, χρησιμοποιώντας αποτελεσματική επικοινωνία μαζί τους.

Παρόλα όμως τα πλεονεκτήματα της εξουσιοδότησης, μια από τις πιο δύσκολες ενέργειες, ειδικά για νέα διοικητικά στελέχη, είναι ν' αποδεχτούν και να εκτελέσουν με επιτυχία τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτήν. Αυτό συμβαίνει για πολλούς λόγους, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι:

- η ύπαρξη της αντίληψης πως *«όταν θέλεις να κάνεις κάτι σωστά κάντο ο ίδιος»*. Αυτή η άποψη μπορεί να φέρνει σιγουριά αλλά δεν υπάρχει επιτυχημένο διοικητικό στέλεχος που να εργάζεται για πολύ καιρό ακολουθώντας αυτήν την αντίληψη
- κάποιιοι προβάλλουν ως δικαιολογία το ότι *«η εξουσιοδότηση απαιτεί περισσότερο χρόνο από όσο χρειάζεται για να κάνουν κάτι οι ίδιοι»*. Αυτό μπορεί να έχει μια λογική

βραχυπρόθεσμα, αλλά είναι λάθος μακροπρόθεσμα γιατί με την παρέλευση του χρόνου οδηγούνται στην συσσώρευση περισσότερων καθηκόντων και αποφάσεων που πρέπει να εκτελέσουν και εγκλωβίζονται πολύ στις καθημερινές λεπτομέρειες

- είναι συχνό φαινόμενο ένα διοικητικό στέλεχος να ισχυρίζεται ότι *«δε μπορεί να μεταβιβάσει εξουσία γιατί οι υφιστάμενοι του έχουν ελλιπή πείρα»*. Όμως ο μόνος τρόπος για να αποκτήσουν οι υφιστάμενοι την αναγκαία πείρα, να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν στην εργασία τους, είναι να μάθουν εκτελώντας αυτήν. Χωρίς εξουσιοδότηση είναι εξαιρετικά δύσκολο να λάβει χώρα η μάθηση
- ένας ακόμη ισχυρισμός κατά της εξουσιοδότησης είναι ότι *«τα λάθη πληρώνονται ακριβά»*. Η εξουσιοδότηση όμως δε σημαίνει ότι το διευθυντικό στέλεχος χάνει τον έλεγχο. Τα δύο ουσιώδη χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής εξουσιοδότησης είναι: α) ότι ο μάνατζερ αλληλεπιδρά με τους υφισταμένους κατά τον προγραμματισμό και β) έχουν προσδιοριστεί συγκεκριμένοι έλεγχοι κατά τη διάρκεια της εργασίας προκειμένου να εξασφαλίζεται, στο μέτρο του δυνατού, η αποφυγή λαθών
- ένα άλλο επιχείρημα είναι ότι *«οι υφιστάμενοι είναι ειδικευμένοι χωρίς την αναγκαία γενική γνώση που απαιτείται για τη λήψη αποφάσεων»*. Και σε αυτό το επιχείρημα υπάρχει ο αντίλογος ότι δουλειά του προϊσταμένου είναι μέσα από την εξουσιοδότηση να καθοδηγήσει τους υφισταμένους του και να διευρύνει τις προοπτικές, τις γνώσεις και την οξυδέρκειά τους.

Πρέπει βέβαια να αναφερθεί εδώ ότι δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι δε δέχονται την εξουσιοδότηση, οι κυριότεροι λόγοι συνδέονται με το φόβο της αποτυχίας, που συνήθως προέρχεται από την έλλειψη αυτοπεποίθησης. Ο προϊστάμενος πρέπει να εξουσιοδοτεί με τέτοιον τρόπο, ώστε να ενισχύει την αυτοπεποίθηση και στη συνέχεια την αποδοχή. Πρέπει να δίνει στον υφιστάμενό του να καταλάβει ότι θα είναι διαθέσιμος για βοήθεια, όταν χρειαστεί, και ότι κάθε στιγμή θα λειτουργήσει υποστηρικτικά. Πολλές φορές ο φόβος της αποτυχίας για έναν υφιστάμενο είναι το αποτέλεσμα του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίστηκαν τα λάθη του στο παρελθόν, ενώ δεν είναι σπάνιες οι περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι αντιτίθενται στην εξουσιοδότηση επειδή αποτελεί αφορμή για να αναλάβουν περισσότερη εργασία και περισσότερα καθήκοντα χωρίς ανάλογη αύξηση των αποδοχών τους.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Ποιες είναι οι σημαντικότερες ιδιαιτερότητες της τουριστικής απασχόλησης;
2. Τι συνέπειες μπορεί να έχει για μια τουριστική επιχείρηση ο υψηλός δείκτης αποχώρησης εργαζομένων και με ποιες κινήσεις θα μπορούσε να επιτευχθεί μείωση της τιμής του;
3. Αναφέρατε τις κυριότερες δραστηριότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.
4. Ποιος ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού;

5.2 Ανάλυση, περιγραφή θέσεων εργασίας και προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Στην δεύτερη υποενότητα της 5^{ης} διδακτικής ενότητας παρουσιάζονται οι πρακτικές της ανάλυσης και του σχεδιασμού της εργασίας με σχετική διεξοδική εξήγηση της έννοιας και του περιεχομένου τους και δίδεται η χρονική σειρά σχεδιασμού και εκτέλεσής τους. Στην συνέχεια ακολουθούν τα βασικότερα σημεία της ανάλυσης της θέσης εργασίας, η περιγραφή και οι προδιαγραφές των θέσεων αλλά και περιεκτική παράθεση των σταδίων της διαδικασίας της ανάλυσης της θέσης εργασίας. Τέλος, το μάθημα καταλήγει στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού στοιχειοθετώντας την σημαντικότητά του και αναλύοντας μεταξύ άλλων το βασικό πεδίο δράσης που σχετίζεται με την εκτίμηση των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων σε προσωπικό.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Οι συμμετέχοντες της δεύτερης υποενότητας, με την ολοκλήρωση των μαθημάτων θα δύνανται να εξηγήσουν:

- το περιεχόμενο και την σημασία της ανάλυσης και της περιγραφής των θέσεων εργασίας
- την σημαντικότητα του σχεδιασμού της εργασίας
- τα στάδια της ανάλυσης εργασίας, από τον προσδιορισμό του αρχικού σκοπού μέχρι και την τελική αξιολόγηση της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε
- τους παράγοντες (εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος) που επηρεάζουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- τα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού από την μελέτη της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασίας μέχρι και την εφαρμογή και τον επανασχεδιασμό του προγράμματος

Λέξεις κλειδιά: Περιγραφή και ανάλυση εργασίας, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμογή, αξιολόγηση και επανασχεδιασμός

Όπως σε κάθε κατηγορία επιχειρήσεων, έτσι και στις τουριστικές επιχειρήσεις, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ), περιλαμβάνει συγκεκριμένες επιμέρους λειτουργίες. Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας, καθώς και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύο από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ, οι οποίες προηγούνται και αποτελούν τη βάση της πληροφόρησης, πάνω στην οποία στηρίζονται οι λοιπές λειτουργίες τόσο της ΔΑΔ όσο και της διοίκησης γενικότερα.

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί τη διαδικασία συγκέντρωσης όλης της απαραίτητης - αναλυτικής πληροφόρησης σχετικά με τις θέσεις εργασίας μιας τουριστικής επιχείρησης. Πρόκειται για μια σημαντική διαδικασία, σκοπός της οποίας είναι η διευκόλυνση των λοιπών λειτουργιών της ΔΑΔ, αλλά και η άσκηση αποτελεσματικότερης διοίκησης. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει τέσσερα στάδια (προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης, επιλογή της μεθόδου ανάλυσης, συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων και αξιολόγηση των μεθόδων ανάλυσης). Με την ολοκλήρωσή της παράγεται, μεταξύ άλλων, ένας πίνακας με την περιγραφή και τις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας της τουριστικής επιχείρησης.

Πριν γίνει εκτενέστερη αναφορά στην ανάλυση των θέσεων εργασίας αξίζει μια παρενθετική αναφορά στο σχεδιασμό της εργασίας, ο οποίος συνήθως προηγείται της ανάλυσης εργασίας και πραγματοποιείται κατά την οργάνωση μιας τουριστικής επιχείρησης ή ενός τμήματος. Ο σχεδιασμός της εργασίας (job design) συνίσταται στον προσδιορισμό των απαραίτητων θέσεων για την εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης και στην κατανομή τους σε ιεραρχικά επίπεδα, ώστε να μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατά το σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες, ώστε αυτός να είναι επιτυχής και αποτελεσματικός. Ενδεικτικά αναφέρονται α) η λειτουργική ευελιξία και οι πολλαπλές ικανότητες (να δίνεται έμφαση στο αποτέλεσμα και όχι στο τι ακριβώς πρέπει να γίνει, καθώς και στην προετοιμασία των εργαζομένων ώστε να αποδεχθούν συμπληρωματική εκπαίδευση και να εκτελέσουν συμπληρωματικά καθήκοντα) και β) η ιδιαίτερη έμφαση στη συνεργασία και στην ομαδική δουλειά.

Εστιάζοντας στην ανάλυση, η ανάλυση θέσης εργασίας (job analysis) είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής των βασικότερων δραστηριοτήτων που εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων και δεδομένων της θέσης, καθώς και των προσόντων, γνώσεων, ικανοτήτων, υπευθυνοτήτων που πρέπει να διαθέτει για την επιτυχή διεξαγωγή της εργασίας. Η ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει επιμέρους αναλύσεις. Οι σημαντικότερες συνοψίζονται στις εξής:

- στην περιγραφή της θέσης εργασίας. Περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών σχετικά με τα καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, ώστε να διευκολυνθούν οι επόμενες λειτουργίες της ΔΑΔ (προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση)
- στην ανάλυση του ρόλου. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη διευκρίνιση του ρόλου που ο φορέας της θέσης καλείται να εκπληρώσει κατά τη διεξαγωγή της εργασίας του. Αποσαφηνίζεται η γενικότερη συμπεριφορά και όχι τα συγκεκριμένα καθήκοντα που θα έχει ο εργαζόμενος
- στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας. Περιλαμβάνουν τη μόρφωση, εμπειρία, καθώς και λοιπά (τυπικά και ουσιαστικά) προσόντα και χαρακτηριστικά, τα οποία πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, ώστε να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι προδιαγραφές της θέσης εργασίας αποτελούν την εισροή, πρώτη ύλη για τη σύνταξη της αγγελίας ή της προκήρυξης μιας θέσης εργασίας
- στην ανάλυση απόδοσης. Αναφέρεται στο τι πρέπει να είναι ικανός να κάνει ο εργαζόμενος (ικανότητες, δεξιότητες), αλλά και στα απαιτούμενα επίπεδα απόδοσης, τα οποία πρέπει να είναι συγκεκριμένα και ποσοτικοποιημένα (π.χ. μια καμαριέρα ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να ετοιμάσει, φροντίσει 10 δωμάτια την ημέρα)
- στις προδιαγραφές μάθησης και εκπαίδευσης. Πρόκειται για τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να επιτευχθεί από τον εργαζόμενο ένα αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Οι προδιαγραφές αυτές, μεταξύ άλλων, χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Περιγραφή της θέσης και του ρόλου προϊσταμένου εργασιακών σχέσεων μιας τουριστικής επιχείρησης

Περιγραφή θέσης: Τακτικές συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων, μεταφορά των αιτημάτων στη διοίκηση, εκτίμησης του κόστους των αιτημάτων και ικανοποίηση όσων επιτρέπει η οικονομική θέση της τουριστικής επιχείρησης

Ρόλος: Η διευκόλυνση της συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού και η εξασφάλιση εργασιακής ειρήνης στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Στάδια της ανάλυσης θέσης εργασίας

Για την αποτελεσματική ανάλυση και περιγραφή μιας ή περισσοτέρων θέσεων εργασίας συνίσταται η υιοθέτηση των ακόλουθων βημάτων – σταδίων:

Στάδιο 1^ο: Προσδιορισμός του αντικειμενικού σκοπού ανάλυσης της θέσης εργασίας. Αρχικό καθήκον του υπευθύνου της ανάλυσης θέσης εργασίας αποτελεί ο σαφής και ξεκάθαρος καθορισμός του βασικού σκοπού, καθώς και των τυχόν επιμέρους στόχων της ανάλυσης, ανάλογα κάθε φορά με τις δραστηριότητες της ΔΑΔ που θα υποβοηθήσει αυτή.

Στάδιο 2^ο: Επιλογή της μεθόδου ανάλυσης. Σ' αυτό το στάδιο καθορίζεται το είδος των πληροφοριών που πρέπει να συγκεντρωθούν (π.χ. βασικές, ενδιάμεσες και εξειδικευμένες ασχολίες στην εργασία), οι πηγές συγκέντρωσής τους (π.χ. προηγούμενη ανάλυση εργασίας, έγγραφα, στελέχη, εργαζόμενοι, παρατήρηση εργαζομένων) και οι τρόποι ανάλυσης της θέσης εργασίας (π.χ. αφηγηματική, περιγραφή, τεχνική κρίσιμων περιστατικών, λειτουργική ανάλυση εργασίας κ.ά.).

Στάδιο 3^ο: Συλλογή και επεξεργασία των στοιχείων για την εργασία. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να συλλεχθούν με πολλούς τρόπους (συνεντεύξεις, κλίμακες ποσοστών, παρατήρηση, αυτό-περιγραφή, αναφορές κ.λπ.). Αφού συλλεχθούν ακολουθεί η διαδικασία επεξεργασίας αυτών από τους υπευθύνους. Σημαντική είναι η παροχή πληροφοριών όχι μόνο από τους εργαζόμενους αλλά και από τους προϊσταμένους τους, ώστε να είναι αντικειμενικότερη η πληροφόρηση.

Στάδιο 4^ο: Αξιολόγηση των μεθόδων ανάλυσης της θέσης εργασίας. Πρόκειται για τη διαδικασία σύγκρισης του κόστους και του οφέλους που προέκυψε από την εφαρμογή ενός προγράμματος ανάλυσης εργασίας. Για να θεωρηθεί αξιόλογη η ανάλυση μιας θέσης εργασίας θα πρέπει να προσθέτει κάποιας μορφής αξία στην τουριστική επιχείρηση. Η καταλληλότερη μέθοδος ανάλυσης είναι εκείνη που ταιριάζει καλύτερα στις συγκεκριμένες ανάγκες και χαρακτηριστικά τόσο της θέσης εργασίας όσο και της τουριστικής επιχείρησης.

Δυο πολύ σημαντικά στοιχεία που προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας είναι η περιγραφή (job description) και οι προδιαγραφές (job specification) της θέσης. Η περιγραφή

μιας θέσης εργασίας, στην πράξη, είναι ένας πίνακας με καθήκοντα, ευθύνες και υποχρεώσεις που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης. Με την ίδια λογική, οι προδιαγραφές αποτελούν επίσης έναν πίνακα γνώσεων δεξιοτήτων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών, τα οποία πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, ώστε να εκτελέσει επιτυχώς τη συγκεκριμένη εργασία. Η περιγραφή εστιάζει στις δραστηριότητες και απαιτήσεις της θέσης, ενώ οι προδιαγραφές προσανατολίζονται κυρίως στα απαραίτητα προσόντα και χαρακτηριστικά του φορέα της θέσης - εργαζόμενου. Οι προδιαγραφές συνήθως αποτελούν το τελευταίο, σε σειρά αλλά όχι σε σημασία, τμήμα της περιγραφής.

Αναλυτικότερα, η περιγραφή μιας θέσης εργασίας συντίθεται από τα εξής στοιχεία:

- 1) Θέση. Περιλαμβάνει στοιχεία όπως τίτλος θέσης, κάτοχος, εταιρεία, τμήμα / μονάδα, τοποθεσία και ημερομηνία πλήρωσης.
- 2) Σκοπός. Αναφέρεται ο λόγος ύπαρξης της θέσης και οι στόχοι που πρέπει να εκπληρώσει ο εργαζόμενος.
- 3) Στατιστικά στοιχεία. Πρόκειται για όλα τα σημαντικά (ποσοτικά) μεγέθη, στα οποία ασκεί επίδραση ο κάτοχος της θέσης (π.χ. πωλήσεις, κέρδη κ.λπ.).
- 4) Δομή – ιεράρχηση. Υποδεικνύει τον προϊστάμενο, τους υφισταμένους και όλες τις θέσεις, με τις οποίες επικοινωνεί και συνεργάζεται ο εργαζόμενος. Ουσιαστικά πρόκειται για μια «πυξίδα», με τη βοήθεια της οποίας ο εργαζόμενος εντοπίζει και κατανοεί τη θέση του μέσα στην επιχείρηση.
- 5) Περιεχόμενο και εύρος εργασίας. Πρόκειται για μια συνοπτική έκθεση, στην οποία παρουσιάζεται ο εποπτικός, τεχνικός και διοικητικός χαρακτήρας της θέσης.
- 6) Συγκεκριμένες υπευθυνότητες. Περιλαμβάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της θέσης. Αναφέρεται σ' αυτά που πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος. Κάθε υπευθυνότητα περιέχει τον επιδιωκόμενο στόχο, αλλά και τους τρόπους και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί. Σημειώνεται ότι για κάθε υπευθυνότητα θα πρέπει να εκχωρούνται οι απαραίτητες αρμοδιότητες, σε αντίθετη περίπτωση δύσκολα θα επιτευχθούν οι στόχοι.
- 7) Προδιαγραφές. Πρόκειται για καταγραφή των συγκεκριμένων προσόντων και χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος, ώστε να ασκήσει αποτελεσματικά την εργασία (γνώσεις, εμπειρία, ικανότητες, δεξιότητες κ.λπ.).
- 8) Λοιπά στοιχεία. Παρέχει πληροφόρηση για τις συνθήκες και τυχόν ιδιαιτερότητες της συγκεκριμένης εργασίας.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Αφού ολοκληρωθεί η ανάλυση της θέσης εργασίας, ξεκινάει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού μιας τουριστικής επιχείρησης. Η λειτουργία του προγραμματισμού αναφέρεται στην επιλογή των τρόπων δράσης και των ενεργειών ΔΑΔ, οι οποίες απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της τουριστικής επιχείρησης. Πρόκειται, ίσως, για τη βασικότερη λειτουργία της ΔΑΔ, αφού «αποφασίζεται» για το τι, πως, πότε θα γίνει και ποιος θα το κάνει, αναφορικά με την προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ανάπτυξη, αξιολόγηση και αμοιβή του προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια διαδικασία που ξεκινάει πριν ακόμη αρχίσει να λειτουργεί η τουριστική επιχείρηση και συνεχίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής της. Είναι η διαδικασία με την οποία η τουριστική επιχείρηση εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και είδος εργαζομένων στις σωστές θέσεις και στον κατάλληλο χρόνο, με το μικρότερο δυνατό κόστος. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, βασικός σκοπός του προγραμματισμού είναι η στελέχωση με κατάλληλο (σε αριθμό και προσόντα) προσωπικό, των κατάλληλων θέσεων και στο σωστό χρόνο, έτσι ώστε να είναι σε θέση η τουριστική επιχείρηση να ικανοποιήσει τη ζήτηση για τα προϊόντα / υπηρεσίες της και βεβαίως να πραγματοποιεί κέρδη.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού ικανοποιεί επιμέρους σκοπούς όπως είναι η σταθεροποίηση του επιπέδου απασχόλησης, η πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, η βελτίωση της διαχείρισης του προσωπικού, η καθοδήγηση στη διαμόρφωση και έλεγχο του κόστους του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην επαρκή στελέχωση της τουριστικής επιχείρησης σε περιόδους αιχμής (θερινοί μήνες, Χριστούγεννα, Πάσχα), αλλά και σε έκτακτα γεγονότα (συνέδρια, αθλητικά γεγονότα κ.λπ.), ώστε να εξασφαλίζεται αφενός η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και αφετέρου η ικανοποίηση της αυξημένης ζήτησης που παρουσιάζεται. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης (την οποία πρέπει να ακολουθεί) και το μέγεθος των δραστηριοτήτων της τουριστικής επιχείρησης.

Σημαντική πτυχή στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού είναι η εκτίμηση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό. Υπάρχει πληθώρα επιστημονικών και μη τεχνικών – μεθόδων οι οποίες συμβάλλουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό στην ακριβέστερη πρόβλεψη αυτών των αναγκών. Οι τεχνικές αυτές διακρίνονται σε 2 κατηγορίες:

α) στις μεθόδους – τεχνικές υποκειμενικής κρίσης (π.χ. απλή εκτίμηση των στελεχών, εμπειρικοί κανόνες) και β) στις μαθηματικές μεθόδους (π.χ. αριθμοδείκτες, ανάλυση παλινδρόμησης, προσομοίωση μοντέλων). Οι τεχνικές πρόβλεψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό που χρησιμοποιούνται συχνότερα στην πράξη από τις τουριστικές επιχειρήσεις είναι:

- δείκτης αποχώρησης – απωλειών προσωπικού
- δείκτης σταθερότητας προσωπικού
- ανάλυση διάρκειας απασχόλησης προσωπικού
- δείκτης επιβίωσης ή συγκράτησης προσωπικού
- απολογισμοί αναγκών σε προσωπικό με χρήση διαφόρων δεικτών
- πρόβλεψη των αναγκών σε δεξιότητες και προσόντα του ανθρώπινου δυναμικού
- παρακολούθηση της ηλικιακής διάρθρωσης του ανθρώπινου δυναμικού
- σχέδια διαδοχής ανθρώπινου δυναμικού
- εμπλουτισμένο οργανόγραμμα.

Το εμπλουτισμένο οργανόγραμμα, καθώς και τα σχέδια διαδοχής χρησιμοποιούνται ευρύτατα από τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις. Αποτελούν απόρρητα έγγραφα, δεδομένου ότι η γνωστοποίηση της πληροφόρησης που περιέχουν ενδέχεται να διαταράξει την εργασιακή γαλήνη της επιχείρησης, προκαλώντας δυσaréσκεια και προστριβές.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι στις μικρές και μεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις οι προβλέψεις στηρίζονται κυρίως σε υποκειμενικές μεθόδους (συχνά επαφίενται στην κρίση και εμπειρία του γενικού διευθυντή ή / και του ιδιοκτήτη). Αντίθετα, στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις οι προβλέψεις στηρίζονται σε στατιστικά στοιχεία και εφαρμόζουν ένα συνδυασμό τεχνικών που επιτρέπουν έγκυρες προβλέψεις, οι οποίες διευκολύνουν τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητά του.

Ο υπεύθυνος προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να λάβει υπόψη του ποικίλους παράγοντες που προέρχονται αφενός από το εσωτερικό περιβάλλον, οι οποίοι αφορούν στην τουριστική επιχείρηση γενικά αλλά και ειδικότερα στη ΔΑΔ, και αφετέρου το εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να καταρτίσει ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα ανθρώπινων πόρων. Παραδείγματα τέτοιων παραγόντων αποτελούν οι:

- **Ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με τη ΔΑΔ.** Η διαμόρφωση της γενικής πολιτικής του ανθρώπινου δυναμικού, το οργανόγραμμα (στο οποίο

εντοπίζονται τα τμήματα, οι θέσεις εργασίας, οι ιεραρχικές σχέσεις, ο βαθμός εξουσίας, οι ευθύνες κ.λπ.), η ανάλυση των θέσεων εργασίας, ο όγκος της εργασίας κ.ά.

- **Γενικοί ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες.** Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και των εργαζομένων (π.χ. σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας η αναλογία του προσωπικού ανά πελάτη και η ποιότητά του είναι σαφώς υψηλότερη από ένα ξενοδοχείο 3*), οι διοικητικές και οργανωτικές αλλαγές, που συνήθως οδηγούν σε αύξηση της παραγωγικότητας και μειωμένες ανάγκες σε προσωπικό, η γενικότερη οικονομική κατάσταση της τουριστικής επιχείρησης κ.ά.
- **Εξωτερικοί παράγοντες.** Αλλαγές στην τεχνολογία, στη νομοθεσία που καθορίζει τους όρους απασχόλησης και άλλα ζητήματα που σχετίζονται με την τουριστική αγορά.

Ο υπεύθυνος προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού, οφείλει να στηρίζεται σε πληθώρα στοιχείων (π.χ. τη στρατηγική της επιχείρησης, την οργάνωση, τη διάρθρωση και κατανομή του προσωπικού, την ανάλυση εργασίας κ.λπ.) ώστε να καταλήξει και να προτείνει το καλύτερο δυνατό πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και θα δώσει πρόσθετη αξία στην επιχείρηση.

Υπάρχουν αρκετές απόψεις αναφορικά με τα βήματα - στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Μια από αυτές τις θεωρήσεις, η πληρέστερη όλων, διαιρεί τη συγκεκριμένη διαδικασία σε εννέα στάδια, όπως αυτά παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1 και αναλύονται στη συνέχεια.

Διάγραμμα 1

Στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού



Στάδιο 1º: Αναφέρεται σε όλες τις πιθανές πηγές, που ανήκουν στο εξωτερικό προς την τουριστική επιχείρηση περιβάλλον, εύρεσης προσωπικού σε τοπικό, εθνικό και διεθνές επίπεδο. Εδώ, ενδιαφέρουν και οι σχετικές καινοτομίες στην τεχνολογία και στην επιστήμη, οι οποίες πολλές φορές επηρεάζουν σημαντικά τα προσόντα - ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας. Σε αυτό το στάδιο πρέπει να εξεταστούν - εντοπιστούν νέα προϊόντα / υπηρεσίες, μηχανήματα και μέθοδοι παραγωγής που ενδέχεται να οδηγήσουν σε μείωση πλεονάζοντος προσωπικού, όπως επίσης και οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης (π.χ. ευέλικτο ωράριο, σχέσεις και διάρκεια εργασίας, αμοιβές κ.λπ.), οι οποίες συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Στάδιο 2ο: Αφορά στην άντληση μέσα από την ίδια την τουριστική επιχείρηση γνώσης και πληροφόρησης. Περιλαμβάνει τόσο την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών (σε ανθρώπινο δυναμικό) όσο και της εσωτερικής προσφοράς εργαζομένων. Η εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό γίνεται από τα αρμόδια διευθυντικά στελέχη (που καθορίζουν τον

αριθμό και τα προσόντα των εργαζομένων που θα χρειαστούν στα τμήματά τους), ενώ τα στελέχη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού καταγράφουν το υφιστάμενο προσωπικό και τα χαρακτηριστικά του, συγκεντρώνουν στοιχεία από τα τμήματα, προσφέρουν εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα προσωπικού, σχεδιάζουν και παρακολουθούν την υλοποίηση του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Η εκτίμηση της προσφοράς εργασίας περιλαμβάνει αναλύσεις του υπάρχοντος προσωπικού, των επιπτώσεων από εσωτερικές μετακινήσεις (μεταθέσεις, προαγωγές), καθώς και των πιθανών επιπτώσεων από αλλαγές στις συνθήκες εργασίας.

Στάδιο 3ο: Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζεται η παρούσα θέση της τουριστικής επιχείρησης, καθορίζονται με σαφήνεια οι μελλοντικοί της στόχοι, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο θα επιτευχθούν αυτοί. Η συγκρότηση του επιχειρηματικού σχεδίου δίνει απαντήσεις για το πού βρίσκεται τώρα η τουριστική επιχείρηση, που φιλοδοξεί να φτάσει στο μέλλον και τι πρέπει να γίνει ώστε να φθάσει εκεί. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα δύο προηγούμενα στάδια είναι απαραίτητα για την κατάρτιση ενός ολοκληρωμένου επιχειρηματικού σχεδίου που θα λαμβάνει υπόψη τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού.

Στάδιο 4ο: Εδώ εξετάζονται διάφοροι παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται με την εκτίμηση των μελλοντικών μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι αναμενόμενες αποχωρήσεις, οι εσωτερικές μετακινήσεις, οι ποιοτικές μεταβολές, οι ανάγκες για βελτίωση των γνώσεων και ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Η πρόβλεψη των μεταβολών στο ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να οδηγήσει σε τρία πιθανά αποτελέσματα (ισορροπία, έλλειψη ή υπερεπάρκεια σε προσωπικό). Στις δύο τελευταίες περιπτώσεις η τουριστική επιχείρηση οφείλει να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες, για παράδειγμα εσωτερικές μετακινήσεις, αλλαγή στους επιχειρηματικούς στόχους ή προσλήψεις. Στην περίπτωση υπερεπάρκειας μπορούν να εφαρμοστούν προγράμματα μείωσης προσωπικού, αξιοποίησης του εκτός της επιχείρησης ή αλλαγή επιχειρησιακών στόχων π.χ. είσοδο σε νέες αγορές.

Στάδιο 5ο: Σε αυτό το στάδιο γίνεται εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό της τουριστικής επιχείρησης. Η εκτίμηση αυτή βασίζεται στα στοιχεία και την πληροφόρηση που έχει ήδη συλλεχθεί.

Στάδιο 6ο: Στο στάδιο αυτό γίνεται ο προϋπολογισμός του κόστους που μπορεί να διατεθεί για την εφαρμογή του προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού. Περιλαμβάνει εκτιμήσεις του κόστους προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης, αμοιβών και ασφάλισης, οικειοθελών αποχωρήσεων, απολύσεων κ.λπ., λαμβάνοντας βέβαια υπόψη τους περιορισμούς που τίθενται από τα οικονομικά της τουριστικής επιχείρησης και το όριο δαπανών που μπορεί να διατεθεί για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων.

Στάδιο 7ο: Καταρτίζεται και συγκεκριμενοποιείται το πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο περιλαμβάνει επιμέρους σχέδια προσλήψεων, αναδιοργάνωσης θέσεων εργασίας, εκπαίδευσης, ανάπτυξης, αμοιβών, ενίσχυσης της απόδοσης, ευέλικτων μορφών απασχόλησης, εργασιακών σχέσεων, μείωσης του προσωπικού, επικοινωνίας κ.ά. Η έμφαση που δίνεται στην ύπαρξη και έκταση κάθε σχεδίου δράσης υπαγορεύεται από τις ιδιαίτερες συνθήκες και ανάγκες της τουριστικής επιχείρησης.

Στάδιο 8ο: Μετά το σχεδιασμό ακολουθεί το στάδιο υλοποίησης του προγράμματος ανθρώπινου δυναμικού. Η συνήθης χρονική διάρκεια τέτοιων προγραμμάτων είναι πέντε έτη, με εξειδίκευση ανά έτος.

Στάδιο 9ο: Η διαδικασία προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού ολοκληρώνεται με την αξιολόγηση και τον επανασχεδιασμό του προγράμματος που αποφασίστηκε και υλοποιήθηκε. Η τουριστική επιχείρηση οφείλει να παρακολουθεί και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και των σχεδίων δράσης και να κάνει τις απαραίτητες τροποποιήσεις – βελτιώσεις, σε συνεχή βάση, ώστε να ανταποκρίνεται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος (εσωτερικού και εξωτερικού). Η πληροφόρηση που προκύπτει από την αξιολόγηση είναι πολύτιμη και πρέπει να ανατροφοδοτεί τη διαδικασία και να αξιοποιείται στον επανασχεδιασμό του ήδη τρέχοντος προγράμματος όσο και στο σχεδιασμό μελλοντικών προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Τι ονομάζουμε ανάλυση και τι σχεδιασμό της εργασίας;
2. Που αναφέρετε η περιγραφή της εργασίας και ποιες πληροφορίες την συνθέτουν;

3. Για ποιο λόγο ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί βασικότερη λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων και ποια τα οφέλη για την επιχείρηση από την επιτυχία των σχετικών δραστηριοτήτων;
4. Αναφέρατε τα στάδια της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού.

5.3 Σύγχρονες τεχνικές προσέλκυσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η τρίτη υποενότητα του παρόντος αναφέρεται στις διαδικασίες επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, την προσέγγιση και την αξιολόγηση των υπαρχόντων εργαζομένων και τα μέσα εύρεσης και προσέλκυσης υποψηφίων από την αγορά εργασίας. Γίνεται διάκριση του ρόλου των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού και των μεσαίων στελεχών βάσει της διαφορετικής αλλά εξίσου σημαντικής συνεισφοράς τους στην διαδικασία. Αναλύονται μεμονωμένα και εκτενέστερα τα επτά στάδια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, της αίτησης πρόσληψης, της προετοιμασίας και της συλλογής περεταίρω πληροφοριών, την συνέντευξη και τις τελικές δοκιμασίες. Τέλος παρουσιάζεται το σχέδιο των επτά σημείων ως ένα βασικό εργαλείο εκτίμησης των προσόντων και των ιδιαίτερων ικανοτήτων των υποψηφίων.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Οι συμμετέχοντες με την ολοκλήρωση του μαθήματος θα βρίσκονται σε θέση να γνωρίζουν και να κατανοούν:

- τις επικρατούσες πρακτικές προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων που εφαρμόζονται από τις τουριστικές επιχειρήσεις
- τον διακριτό ρόλο επί της διαδικασίας προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού των μεσαίων στελεχών και των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού
- τα στάδια της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού
- το εργαλείο της συνέντευξης προσωπικού και τις βασικές διακριτές μορφές του
- το περιεχόμενο των ερωτήσεων που συνθέτουν το σχέδιο των επτά σημείων προς την καλύτερη εκτίμηση των προσόντων των υποψηφίων

Λέξεις κλειδιά: Προσέλκυση, επιλογή, εκτίμηση προσόντων, δοκιμασίες

Το περιβάλλον ύπαρξης και δραστηριοποίησης των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό τόσο σε εθνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους είναι η ύπαρξη ικανού και κατάλληλου ανθρώπινου

δυναμικού, το οποίο θα έχει επιλεγεί προσεκτικά και μέσα από την εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών.

Η προσέλκυση και επιλογή ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις και η σημασία της

Κάθε τουριστική επιχείρηση επιδιώκει, μέσω της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, να ενισχύει διαρκώς, ποσοτικά και ποιοτικά, το ανθρώπινο δυναμικό της. Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία αυτής της προσπάθειας είναι να υπάρξουν όσο το δυνατόν περισσότεροι και ικανότεροι υποψήφιοι προκειμένου να καλύψουν τις κενές θέσεις ή τις νέες θέσεις που δημιουργούνται. Η επιλογή ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα μέρος μόνο της διαδικασίας που αποκαλείται «προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού» και έχει ως βασικό στόχο να προετοιμάσει το έμψυχο δυναμικό της επιχείρησης, ώστε να μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της, όπως αυτοί έχουν τεθεί κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Προϋποθέτει αφενός σαφή εικόνα του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού, των γνώσεων και των προσόντων του και αφετέρου ρεαλιστική πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό. Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού θα μπορούσε να οριστεί *«η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση επιλέγει από έναν αριθμό υποψηφίων τα στελέχη – τους εργαζόμενους εκείνους που είναι κοντύτερα στα χαρακτηριστικά μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας και ταυτόχρονα στις γενικότερες συνθήκες που επικρατούν στο περιβάλλον δράσης και λειτουργίας της»*. Στην περίπτωση της επιλογής ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις η διαδικασία αυτή είναι ακόμη πιο περίπλοκη εξαιτίας της ποικιλίας του προϊόντος που παράγουν και προσφέρουν οι τουριστικές επιχειρήσεις και των ιδιαιτεροτήτων του τουριστικού προϊόντος.

Όσο πιο σωστή και μεθοδική είναι η διαδικασία προσέλκυσης των κατάλληλων υποψηφίων και επιλογής των καλύτερων εξ αυτών τόσο πιο ανταγωνιστική γίνεται η τουριστική επιχείρηση και αυτό γιατί οι κατάλληλοι εργαζόμενοι:

- για συγκεκριμένες θέσεις εργασίες είναι παραγωγικότεροι
- μαθαίνουν γρηγορότερα και συχνά παράγουν νέες ιδέες για τη διευκόλυνση – βελτίωση της παραγωγικής διαδικασίας
- δεν απαιτούν ιδιαίτερη εκπαίδευση και έλεγχο, γεγονός που αυξάνει το χρόνο «προσφοράς» τους προς την επιχείρηση, ενώ παράλληλα αφήνουν περισσότερο χρόνο

στους προϊσταμένους τους να ασκήσουν τις λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης

- είναι λιγότερο πιθανό να αποχωρήσουν από τη δουλειά τους ή να ζητήσουν να αλλάξουν θέση εργασίας
- είναι πιθανότερο να εξελιχθούν μακροπρόθεσμα σε ικανούς προϊσταμένους και διευθυντικά στελέχη.

Η συνήθης πρακτική που εφαρμόζεται από πολλές τουριστικές επιχειρήσεις, κατά τη διαδικασία προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων, είναι να ξεκινούν τη διαδικασία απευθυνόμενοι στους ήδη εργαζόμενους στην επιχείρηση και σε άτομα, τα οποία γνωρίζουν και εμπιστεύονται. Κατά κανόνα, οι πιο γνωστές πηγές προσέλκυσης υποψηφίων είναι:

1. Οι προτάσεις – συστάσεις από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση

Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι αφενός αισθάνονται ικανοποίηση διότι η γνώμη τους «μετράει» αφετέρου είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί στο ποιους προτείνουν διότι αναλαμβάνουν ευθύνη για τις πράξεις ή τις παραλείψεις τους. Παράλληλα, είναι πιθανότερο να βοηθήσουν και να συμβάλλουν στην προσαρμογή και εκπαίδευση ενός εργαζόμενου που αυτοί έχουν προτείνει ενώ συχνά επιτυγχάνεται και μείωση του κόστους για την επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού.

2. Η απόκτηση επαφών με εκπαιδευτικούς φορείς, αρχικής ή συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη πηγή προσέλκυσης υποψηφίων διότι εξασφαλίζει στην επιχείρηση νέους σε ηλικία υποψηφίους με θεωρητική κατάρτιση και διάθεση για εργασία. Παράλληλα, μέσα από τα γραφεία σταδιοδρομίας και σύνδεσης με επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλοί από αυτούς τους φορείς επιτυγχάνεται η ύπαρξη σημαντικού αριθμού υποψηφίων. Ωστόσο, η μέθοδος αυτή έχει το μειονέκτημα ότι οι υποψήφιοι που προσελκύει η επιχείρηση έχουν από καθόλου έως μικρή πρακτική - εργασιακή εμπειρία.

3. Η δημοσίευση αγγελιών σε εφημερίδες και εξειδικευμένα έντυπα

Αποτελεί άλλη μια συνηθισμένη διαδικασία προσέλκυσης στελεχών, ιδιαίτερα δημοφιλή σε παγκόσμιο επίπεδο, η οποία εξασφαλίζει σημαντικό αριθμό υποψηφίων. Στην περίπτωση των εξειδικευμένων εντύπων η τουριστική επιχείρηση απευθύνεται σε υποψηφίους με περισσότερες γνώσεις και εμπειρίες στο συγκεκριμένο αντικείμενο, γεγονός όμως που παρά

τα πλεονεκτήματα του περιορίζει τη δυνατότητα αποκλειστικής εκπαίδευσης και «επαγγελματικής διάπλασης» του εργαζόμενου από την επιχείρηση.

Σήμερα είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη η ανάρτηση αγγελιών σε εξειδικευμένες ιστοσελίδες.

Μπορείτε να δείτε, ενδεικτικά:

- www.kariera.gr
- www.skywalker.gr και άλλες.

4. Η αναζήτηση υποψηφίων από εξειδικευμένα δημόσια ή ιδιωτικά γραφεία εύρεσης εργασίας

Αυτά διαθέτουν σημαντική βάση με ειδικευμένο και ανειδίκευτο προσωπικό όπου κάθε ενδιαφερόμενη επιχείρηση μπορεί να επιλέξει από έναν μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

5. Τα γραφεία συμβούλων

Συχνά αναλαμβάνουν, έναντι αμοιβής, τον εντοπισμό κατάλληλων υποψηφίων και μερικές φορές την επιλογή των ικανότερων. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα αλλά έχει υψηλό κόστος.

Ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης η επιλογή του προσωπικού γίνεται συνήθως από διαφορετικά στελέχη. Έτσι, σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση η επιλογή μπορεί να γίνεται από τον διευθυντή προσωπικού, τον αρμόδιο τμηματάρχη ή το διευθυντή, συνηθίζεται όμως στις όποιες αποφάσεις να συναινεί και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Αντίστοιχα, σε ένα εστιατόριο η επιλογή μπορεί να γίνεται από το μαίτρ ή από τον ιδιοκτήτη ενώ σε ένα τουριστικό γραφείο, τις περισσότερες φορές, ο διευθυντής είναι αυτός που επιλέγει το ανθρώπινο δυναμικό.

Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν αφενός τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού (όπου υπάρχει) και αφετέρου τα μεσαία στελέχη των διαφόρων τμημάτων, τα οποία μεταξύ άλλων:

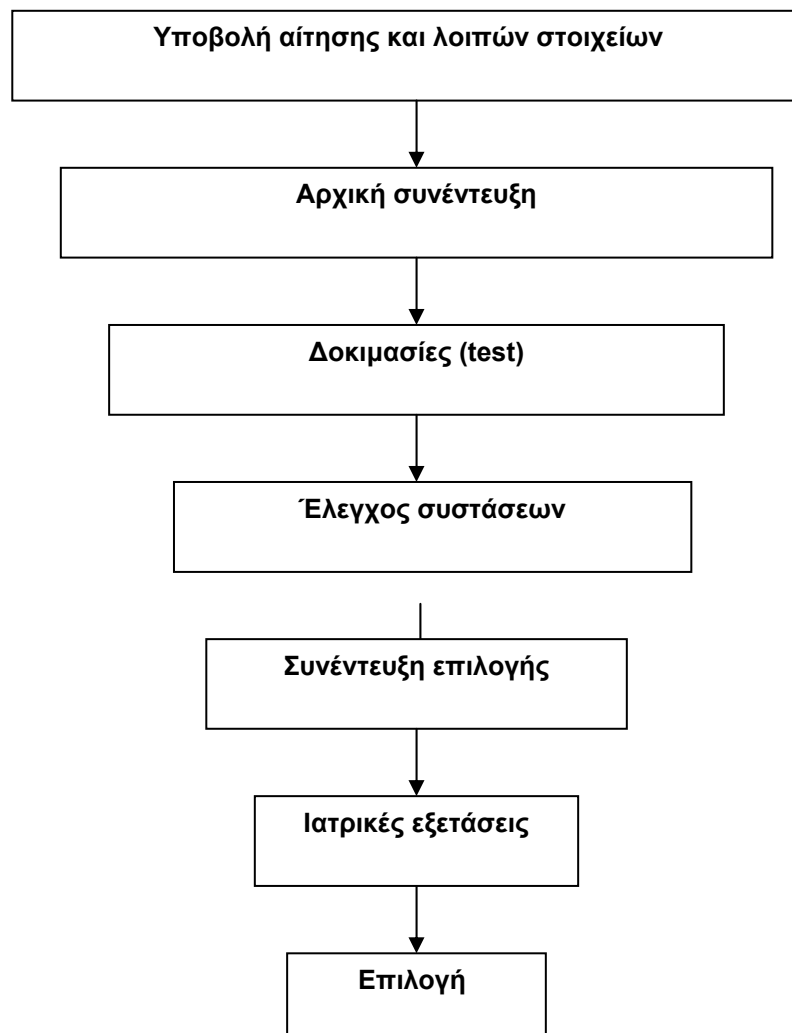
- προσδιορίζουν ποιες θέσεις είναι κενές άμεσα και ποιες αναμένεται να «αδειάσουν» κατά το επόμενο χρονικό διάστημα
- περιγράφουν αναλυτικά τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις - προσόντα για τις θέσεις που είναι κενές και πρέπει να καλυφθούν
- βοηθούν στη διαδικασία της συνέντευξης και της επιλογής γενικότερα

- προσφέρουν τη γνώμη τους για το ποια στελέχη της τουριστικής επιχείρησης μπορούν να καλύψουν κενές θέσεις και να ανέλθουν στην κλίμακα ιεραρχίας της επιχείρησης.

Για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθηθούν διάφορα στάδια. Ο αριθμός και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών των σταδίων μπορούν να μεταβάλλονται μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, το σχήμα που ακολουθεί αποτελεί μια «κλασική», ευρέως αποδεκτή, παρουσίαση των βημάτων - σταδίων που απαιτούνται για την επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού.

Σχήμα 1

Στάδια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού



Σε κάθε στάδιο – βήμα της παραπάνω διαδικασίας ένας αριθμός υποψηφίων κρίνεται ακατάλληλος και συνεπώς αποκλείεται από τα επόμενα στάδια της επιλογής. Η διαδικασία επιλογής που θα εφαρμοστεί σε κάθε περίπτωση είναι συνάρτηση:

- του είδους της τουριστικής επιχείρησης
- της θέσης και των καθηκόντων που θα καλύψει αυτός που θα προσληφθεί
- του διαθέσιμου χρόνου
- των χρημάτων που είναι αποφασισμένη να διαθέσει η επιχείρηση προκειμένου να γίνει η επιλογή.

Σε πολλές περιπτώσεις η επιλογή του προσωπικού ανατίθεται στους υπευθύνους των τμημάτων, τα οποία θα στελεχώσουν αυτοί που θα προσληφθούν. Συχνά κρίνεται σκόπιμο αυτοί που θα συνεργάζονται καθημερινά με τον νέο ή τους νέους εργαζομένους να είναι και αυτοί που θα τους επιλέξουν γιατί, μεταξύ άλλων, έχουν και το πλεονέκτημα της γνώσης των καθηκόντων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και των προσόντων που απαιτείται να έχει αυτός που θα την καλύψει. Όποιος ή όποιοι αναλάβουν να κάνουν την επιλογή θα πρέπει να έχουν σαφή εικόνα των χαρακτηριστικών και των προσόντων που πρέπει να έχει αυτός που τελικά θα καταλάβει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Για το λόγο αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο πριν αρχίσει η διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων να καθοριστούν αναλυτικά τα προσόντα που πρέπει να έχει ο ιδανικός εργαζόμενος για τη συγκεκριμένη θέση. Ο προσδιορισμός των προσόντων μπορεί να λάβει τη μορφή ενός κωδικοποιημένου εντύπου.

Η αίτηση πρόσληψης

Σε αρκετές τουριστικές επιχειρήσεις κατά το αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού, οι υποψήφιοι πρέπει να συμπληρώσουν μια αίτηση πρόσληψης. Συχνά η αίτηση αυτή ζητείται να είναι συμπληρωμένη ιδιοχείρως καθώς ο γραφικός χαρακτήρας του υποψηφίου και τα τυχόν ορθογραφικά λάθη μπορούν να δώσουν χρήσιμες πληροφορίες για τον χαρακτήρα και τα προσόντα του. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμμετοχή ενός υποψηφίου στη διαδικασία επιλογής είναι η συμπλήρωση του συνόλου των στοιχείων που ζητούνται στην αίτηση. Αυτό απαιτείται αφενός για να συλλέξουν αυτοί που θα κάνουν την επιλογή ότι πληροφορίες θέλουν να έχουν στη διάθεσή τους και αφετέρου για να δυσκολευτεί ο υποψήφιος να κρύψει πληροφορίες. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται σημαντικά η πιθανότητα λάθους κατά την επιλογή, αν και ποτέ δεν εξαλείφεται. Μέσα από τη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης διευκολύνεται η διαδικασία επιλογής διότι οι υποψήφιοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν μια συγκεκριμένη παράθεση των στοιχείων που τους ζητούνται. Αυτή η ομοιογένεια των αιτήσεων επιτρέπει τον ευκολότερο εντοπισμό των καλύτερων υποψηφίων. Ταυτόχρονα, μέσα από την ύπαρξη στοιχείων για την

προηγούμενη απασχόληση, το χρόνο και το λόγο αποχώρησης από αυτήν είναι ευκολότερος ο έλεγχος του αν και κατά πόσο είναι αληθή τα στοιχεία που δηλώνει ο υποψήφιος.

Ένα έντυπο αίτησης που χρησιμοποιείται από ελληνικά ξενοδοχεία μπορείτε να δείτε στο αρχείο με τίτλο «Υπόδειγμα εντύπου αίτησης πρόσληψης» που περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος.

Σε μια αίτηση πρόσληψης οι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής δίνουν έμφαση σε συγκεκριμένα στοιχεία, τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- η εκπαίδευση και η κατάρτιση του υποψηφίου, ειδικότερα αυτή που σχετίζεται με τα καθήκοντα και τις ανάγκες της θέσης για την οποία θέτει υποψηφιότητα
- η προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του, ιδιαίτερα αυτή που σχετίζεται με θέσεις αντίστοιχες με αυτή για την οποία θέτει υποψηφιότητα. Έμφαση δίνεται επίσης στην «συνεχή» απασχόληση του και στη μη ύπαρξη μεγάλων, αδικαιολόγητων, «κενών» χρονικών διαστημάτων. Επίσης, σημαντικός είναι ο αριθμός των αποχωρήσεων από προηγούμενες θέσεις απασχόλησης και οι λόγοι που επικαλείται ο υποψήφιος
- η επαγγελματική του εξέλιξη (προαγωγές, μετακινήσεις κ.ά.) στο εσωτερικό μιας επιχείρησης και η γενικότερη επαγγελματική του πορεία από τη μια επιχείρηση στην άλλη
- οι επιλογές του ως προς τις θέσεις, τα καθήκοντα και τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάστηκε και κατά πόσο αυτές σχετίζονται με συγκεκριμένες ή συναφείς δραστηριότητες ή παρουσιάζουν μεγάλη ανομοιογένεια.

Όπως είναι αυτονόητο κάθε επιχείρηση μπορεί να διαμορφώσει τη δική της αίτηση πρόσληψης, έτσι ώστε αυτή να προσαρμόζεται στα δεδομένα της θέσης που θέλει να καλύψει και των αναγκών που έχει για πληροφόρηση πριν την επιλογή. Στην περίπτωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι φυσικό να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση σε στοιχεία όπως η γνώση ξένων γλωσσών και τα εξωτερικά χαρακτηριστικά.

Η πρακτική που ακολουθείται από αρκετές τουριστικές, κυρίως ξενοδοχειακές, επιχειρήσεις είναι να χρησιμοποιούν τα έντυπα αίτησης προκειμένου να δημιουργούν αρχείο υποψηφίων για μελλοντική πρόσληψη. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο δεδομένου ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις, και κυρίως τα ξενοδοχεία, ανήκουν στις επιχειρήσεις που συχνά βρίσκονται στην ανάγκη αναζήτησης νέου προσωπικού. Δεν είναι λίγες οι τουριστικές επιχειρήσεις

εκείνες που κατά τη διαδικασία επιλογής επιδιώκουν να έχουν οι υποψήφιοι μια πρώτη εικόνα της επιχείρησης και των καθηκόντων που θα αναλάβουν αν προσληθούν. Αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι κάποιοι υποψήφιοι κατανοούν ότι δεν τους ενδιαφέρει η συγκεκριμένη εργασία ή συνειδητοποιούν ότι δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα και αποσύρουν την αίτησή τους.

Η προετοιμασία

Μετά τη συμπλήρωση της αίτησης πρόσληψης και την κατάθεση βιογραφικού σημειώματος τα στελέχη της τουριστικής επιχείρησης που είναι επιφορτισμένα με την πρόσληψη ξεκινούν την προετοιμασία πρόσληψης, εξετάζοντας μια σειρά από δεδομένα – στοιχεία. Ένα από αυτά τα στοιχεία είναι οι συστατικές επιστολές, οι οποίες συχνά συνοδεύουν ένα βιογραφικό σημείωμα. Πρόκειται για επιστολές, οι οποίες έχουν υπογραφεί από άτομα με κύρος και τις οποίες προσκομίζουν οι υποψήφιοι προκειμένου να ενισχύσουν τη θέση τους.

Το γεγονός ότι ένας υποψήφιος θέτει στη διάθεση αυτών που θα κάνουν την πρόσληψη συστατικές επιστολές δείχνει τόσο ότι υπάρχουν άνθρωποι που τον εμπιστεύονται όσο και ότι ενδιαφέρεται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Το πόσο θετικά θα λειτουργήσει μια συστατική επιστολή είναι συνάρτηση πολλών παραμέτρων. Υπάρχει, ωστόσο, μια σειρά από στοιχεία που σχετίζονται με τη συστατική επιστολή και τα οποία έχουν μεγάλη σημασία για αυτούς που κάνουν την επιλογή. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι:

- αν η συστατική επιστολή που κατατίθεται είναι πρωτότυπη ή απλό φωτοαντίγραφο
- πότε συντάχθηκε αυτή η συστατική επιστολή. Μια συστατική επιστολή που έχει δοθεί πριν από χρόνια δεν έχει την ίδια αξία με μια πρόσφατη. Μια παλιά συστατική επιστολή είναι φυσικό να παρουσιάζει στοιχεία, προσόντα, ικανότητες του υποψηφίου, τα οποία υπήρχαν πριν χρόνια αλλά δεν είναι απαραίτητο να ισχύουν ακόμη
- αν η επιστολή είναι εξειδικευμένη και απευθύνεται στη συγκεκριμένη εταιρεία, για τη συγκεκριμένη θέση ή είναι γενική και μπορεί εύκολα να χρησιμοποιηθεί και σε άλλες επιχειρήσεις
- ποιος υπογράφει την επιστολή και πόσο αξιόπιστο πρόσωπο είναι. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το πόσο καλά γνωρίζει τον υποψήφιο και αν έχει τη δυνατότητα να έχει «εικόνα» για τα προσόντα του υποψηφίου που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση

- το χαρτί στο οποίο είναι γραμμένη η συστατική επιστολή είναι επιστολόχαρτο εταιρείας, προσωπικό επιστολόχαρτο ή λευκό χαρτί. Στην πρώτη περίπτωση η συστατική επιστολή θεωρείται ότι δίνει την εικόνα της επιχείρησης ή ενός οργανισμού για το συγκεκριμένο υποψήφιο. Στις άλλες περιπτώσεις δεν αποκλείεται να αντανακλά απλά προσωπικές απόψεις του υπογράφοντα.

Ο αριθμός των συστατικών επιστολών που προσκομίζει ένας υποψήφιος είναι επίσης σημαντικός. Είναι γενικά αποδεκτό ότι ένας αριθμός δύο έως τεσσάρων συστατικών επιστολών αποτελεί σημαντικό πλεονέκτημα για έναν υποψήφιο.

Στην περίπτωση που ένας υποψήφιος έχει εργασιακή εμπειρία, αυτή μπορεί να αποτελέσει σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη του. Το ότι έχει εργαστεί παλαιότερα είναι μια πολύτιμη πληροφορία ως προς τις γνώσεις του αλλά και την εργασιακή κουλτούρα που έχει διαμορφώσει. Εφόσον στην αίτηση πρόσληψής του ο υποψήφιος δίνει πληροφορίες για το που έχει εργαστεί παλαιότερα και επιτρέπει στους υπευθύνους για την επιλογή να έλθουν σε επαφή με τους προηγούμενους εργοδότες του, αυτό βοηθάει στη διαμόρφωση πληρέστερης εικόνας για τις ικανότητές του, τις σχέσεις του με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους. Μέσα από αυτόν τον έλεγχο όχι μόνο εξασφαλίζεται η συγκέντρωση στοιχείων που βοηθούν στη διαμόρφωση γνώμης για τον υποψήφιο αλλά ελέγχεται και η ακρίβεια των στοιχείων που δηλώνει στο βιογραφικό και στην αίτηση πρόσληψής του. Ο έλεγχος μπορεί να επεκταθεί και στις συστατικές επιστολές μέσα από την τηλεφωνική επικοινωνία με αυτούς που τις υπογράφουν.

Βασικό στάδιο της προετοιμασίας πριν την επιλογή του προσωπικού αποτελεί η συγκέντρωση των αιτήσεων. Τη συγκέντρωση ακολουθεί ο χωρισμός των αιτήσεων σε:

- αιτήσεις που δεν έχουν συμπληρωθεί επαρκώς ή αυτοί που τις υπέβαλαν στερούνται των απαραίτητων προσόντων και κατά συνέπεια δε λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία επιλογής
- αιτήσεις που μπορεί να μην είναι από υποψηφίους που πληρούν όλα τα προσόντα αλλά δεν αποκλείεται να εξεταστούν και σε επόμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής
- αιτήσεις που είναι συμπληρωμένες επαρκώς και προέρχονται από υποψηφίους με τα ελάχιστα απαιτούμενα για την κάλυψη της θέσης προσόντα.

Ιδιαίτερα πρακτικό κατά τη φάση προετοιμασίας είναι να υπάρχει ένας πίνακας όπου εκεί θα τοποθετούνται τα στοιχεία όλων των υποψηφίων. Με τον τρόπο αυτό δίνεται σ' αυτόν που κάνει την επιλογή μια γρήγορη και σαφής εικόνα των προσόντων του κάθε υποψηφίου ενώ τον διευκολύνει και στις συγκρίσεις μεταξύ των υποψηφίων.

Η συγκέντρωση πρόσθετης πληροφόρησης και η συγκρότηση του τελικού καταλόγου των υποψηφίων

Στην προσπάθεια συγκέντρωσης όσο το δυνατόν καλύτερης πληροφόρησης για τον υποψήφιο, ιδιαίτερα χρήσιμο είναι το βιογραφικό σημείωμα που προσκομίζει ο υποψήφιος, παράλληλα με την φόρμα αίτησης που συμπληρώνει. Μαζί με το βιογραφικό σημείωμα ο υποψήφιος στέλνει και μια συνοδευτική επιστολή που έχει σκοπό να προετοιμάσει τον αποδέκτη του βιογραφικού και να ενισχύσει την υποψηφιότητά του. Η συνοδευτική αυτή επιστολή πρέπει να παρουσιάζει συνοπτικά τον υποψήφιο και τα επαγγελματικά του προσόντα. Να διευκρινίζει τους λόγους για τους οποίους στέλνει το βιογραφικό του σημείωμα και να κάνει σαφές για ποια θέση ενδιαφέρεται. Παράλληλα, είναι χρήσιμο να ενημερώνει για την πηγή πληροφόρησης σχετικά με τη συγκεκριμένη θέση και να παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά του εκείνα που τον καθιστούν καλό υποψήφιο για τη συγκεκριμένη θέση.

Πέρα όμως από τη συνοδευτική επιστολή, ιδιαίτερη βαρύτητα έχει το βιογραφικό σημείωμα και το περιεχόμενό του. Κατά κανόνα ένα βιογραφικό σημείωμα πρέπει να έχει τα εξής γενικά χαρακτηριστικά:

- να είναι καθαρογραμμένο και ευανάγνωστο
- να μην έχει ορθογραφικά λάθη
- να δίνει τα προσωπικά στοιχεία του υποψηφίου (Όνομα, διεύθυνση, τηλέφωνο κ.λπ.)
- να δίνει πληροφορίες για τις σπουδές και την κατάρτιση του υποψηφίου (πτυχία, σεμινάρια κ.ά.)
- να δίνει πληροφόρηση για τη μέχρι σήμερα εργασιακή του εμπειρία και ειδικότερα:
 - που έχει εργαστεί
 - πότε
 - σε ποια θέση εργασίας
 - ποια ήταν τα καθήκοντά του
 - τυχόν επιτυχίες και προαγωγές

- να δίνει πληροφορίες για τα επιπλέον προσόντα του που μπορεί να είναι χρήσιμα στην εργασία του (π.χ. ξένες γλώσσες, γνώσεις πληροφορικής, χρήση εξειδικευμένου εξοπλισμού κ.ά.)
- να δίνει πληροφόρηση για τα ενδιαφέροντά του (π.χ. χόμπι) και τις κοινωνικές του δραστηριότητες
- να αναφέρει τυχόν συστάσεις.

Ένα σωστά γραμμένο βιογραφικό σημείωμα μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην πρόκριση του υποψηφίου για να συμμετάσχει στα επόμενα στάδια της επιλογής. Αντίθετα, αν ένα βιογραφικό σημείωμα έχει ατέλειες είναι πολύ πιθανόν ο υποψήφιος να χάσει την ευκαιρία να παρουσιάσει τον εαυτό του σε μια συνέντευξη.

Στην ιστοσελίδα <http://europass.cedefop.europa.eu/el/home> μπορείτε να βρείτε χρήσιμα υποδείγματα βιογραφικών σημειωμάτων.

Αποτέλεσμα της εξέτασης των αιτήσεων υποψηφιότητας και των βιογραφικών σημειωμάτων των υποψηφίων είναι ο αποκλεισμός εκείνων των υποψηφίων που δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για μια επιτυχή κάλυψη της θέσης ή των θέσεων εργασίας.

Το επόμενο στάδιο είναι η διαμόρφωση ενός καταλόγου με τους υποψηφίους, οι οποίοι θα κληθούν σε συνέντευξη. Τα μέλη αυτού του καταλόγου πρέπει να ενημερωθούν για τον τόπο και το χρόνο της συνέντευξης. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να διαμορφωθεί κατάλληλα ο χώρος που θα δοθεί η συνέντευξη και να αποφασιστούν ποιες είναι οι πληροφορίες που θα συγκεντρωθούν από κάθε υποψήφιο. Πιθανά θέματα που μπορούν να εξεταστούν σε μια συνέντευξη είναι:

- τυχόν δυσκολίες που αντιμετώπισε ο υποψήφιος κατά τη διάρκεια των σπουδών του
- τα μαθήματα ή τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρακολούθησε
- η σχέση της εκπαίδευσής του με το αντικείμενο της συγκεκριμένης θέσης εργασίας
- αναλυτικά καθήκοντα που του ανατέθηκαν κατά την προηγούμενη απασχόλησή του
- ο βαθμός ευθύνης που ανέλαβε κατά την προηγούμενη απασχόλησή του
- οι λόγοι που τον οδήγησαν στην απόφαση να αφήσει την προηγούμενη εργασία του
- οι λόγοι που τον οδήγησαν στην απόφαση να αιτηθεί για πρόσληψη στη συγκεκριμένη θέση

- ο βαθμός στον οποίο η επαγγελματική του εμπειρία σχετίζεται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- οι προτιμήσεις, τα χόμπι του και οι σχέσεις που μπορούν να έχουν με τη συγκεκριμένη εργασία και τα καθήκοντά του
- θέματα που σχετίζονται με την οικογενειακή του κατάσταση και μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή του στη συγκεκριμένη εργασία
- θέματα υγείας που μπορεί να επηρεάσουν την παρουσία ή την απόδοσή του στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Η συνέντευξη

Ιδιαίτερα καθοριστικό ρόλο για την επιλογή ή όχι ενός υποψηφίου έχει η συνέντευξη. Αποτελεί το κρισιμότερο στάδιο της επιλογής, καθώς κατά το στάδιο αυτό εξετάζονται και διασταυρώνονται όλα τα στοιχεία που έχει καταθέσει ο υποψήφιος και αξιολογούνται σε συνδυασμό με τη γνώμη που διαμορφώνουν αυτοί που διενεργούν τη συνέντευξη. Εξαιτίας του χρόνου που απαιτεί η συνέντευξη με κάθε υποψήφιο, σ' αυτήν καλούνται μόνο εκείνοι που έχουν τα προσόντα και τις δυνατότητες να καταλάβουν τη συγκεκριμένη θέση.

Σημαντικό ρόλο κατά τη διαδικασία της συνέντευξης διαδραματίζει όχι μόνο ο υπεύθυνος των προσλήψεων αλλά και ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο θα τοποθετηθεί ο συγκεκριμένος υποψήφιος, και αυτό γιατί εκείνος θα είναι ο άμεσα συνεργαζόμενος με τον νέο υπάλληλο και εκείνος θα έχει τα τυχόν προβλήματα από τη μη επιλογή κατάλληλου προσώπου. Αυτό που αποτελεί διεθνώς αποδεκτό κανόνα είναι η συνέντευξη να διαρκεί όσο χρόνο χρειάζεται για να διαμορφωθεί σαφής εικόνα για τον υποψήφιο και για να λυθούν οι απορίες που υπάρχουν στους συνεντευκτές. Όπως χαρακτηριστικά λέγεται, όποιος δε διαθέτει αρκετό χρόνο για την επιλογή του νέου προσωπικού θα διαθέσει περισσότερο χρόνο στο μέλλον για να διορθώσει τα λάθη που προκύπτουν και για να προσλάβει νέους εργαζόμενους. Αυτό που πρέπει να γίνει σαφές είναι ότι για την επιλογή του κατάλληλου υπαλλήλου είναι δυνατό να γίνουν περισσότερες από μια συνεντεύξεις.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης τα μέλη της επιτροπής αναζητούν τα στοιχεία εκείνα που είναι απαραίτητα για τη σωστή στελέχωση της θέσης και δε διαθέτει ο υποψήφιος ή δε μπορεί να αποκτήσει σε εύλογο χρονικό διάστημα κατά την άσκηση των εργασιακών του υποχρεώσεων (π.χ. σωστός τρόπος συμπεριφοράς, οξυδέρκεια κ.ά.). Αυτό που βοηθάει

ιδιαίτερα στη διαμόρφωση εικόνας για τον υποψήφιο είναι η προηγούμενη επαγγελματική του εμπειρία. Όσο πιο επιτυχημένος είναι κάποιος στις προηγούμενες επαγγελματικές του δραστηριότητες τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να είναι επιτυχημένος και στην παρούσα. Για την τελική επιλογή σημαντική είναι η γενικότερη παρουσία του υποψηφίου (τρόπος ομιλίας, άνεση κ.λπ.) αλλά και το κατά πόσο είναι ειλικρινής και ακριβής σε σχέση με αυτά που έχει δηλώσει στην αίτηση και το βιογραφικό του σημείωμα. Επειδή τις περισσότερες φορές ο αριθμός των υποψηφίων είναι αρκετά μεγάλος με αποτέλεσμα να δυσκολεύονται οι συνεντευκτές να τους θυμηθούν η λύση που επιλέγεται είναι η χρήση συγκεκριμένων κωδικοποιημένων εντύπων, τα οποία συμπληρώνονται από τους συνεντευκτές κατά τη διάρκεια της συνέντευξης ή αμέσως μετά.

Ένα έντυπο σύντομης κωδικοποιημένης αξιολόγησης των συμμετεχόντων σε συνέντευξη που χρησιμοποιείται από ελληνικά ξενοδοχεία μπορείτε να δείτε στο αρχείο με τίτλο «**Έντυπο αξιολόγησης συνέντευξης**» που περιλαμβάνεται στο εκπαιδευτικό υλικό του προγράμματος.

Η διαδικασία της συνέντευξης είναι δύσκολη και απαιτεί σωστή μεθοδολογία και συγκεκριμένες ικανότητες από την πλευρά αυτών που αναλαμβάνουν να την πραγματοποιήσουν. Μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος ή τα στελέχη που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη συνέντευξη είναι:

- η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία απέναντι σε όλους τους υποψηφίους
- η σωστή εκτίμηση γεγονότων και καταστάσεων και ο συνδυασμός τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων
- η διατύπωση κατάλληλων ερωτημάτων που βοηθούν στη συμπλήρωση της «ταυτότητας» του υποψηφίου
- παρατηρητικότητα, για τη σωστή αξιολόγηση των αντιδράσεων και των κινήσεων του υποψηφίου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, καθώς αυτά βοηθούν σημαντικά στη διαμόρφωση της τελικής απόφασης
- η ευχέρεια στη διατύπωση ερωτήσεων αλλά και η δυνατότητα να μπορεί να ακούει τον υποψήφιο
- ο αυτοέλεγχος και η νηφαλιότητα σε όλα τα στάδια της συνέντευξης
- η φιλική διάθεση προς τον υποψήφιο, στο βαθμό που θα τον κάνει να νιώθει άνετα χωρίς να δημιουργεί όμως προβλήματα στη διαδικασία της συνέντευξης
- η καλή γνώση της επιχείρησης και ειδικότερα των απαιτήσεων της συγκεκριμένης θέσης εργασίας που καλείται να στελεχώσει ο υποψήφιος

- η κατανόηση του γεγονότος ότι κάθε άνθρωπος είναι μια διαφορετική – ανεξάρτητη προσωπικότητα και ως τέτοια πρέπει να αντιμετωπίζεται.

Ένα από τα στοιχεία, τα οποία επηρεάζουν την τελική επιλογή σχετίζεται με την πρώτη εντύπωση από τον υποψήφιο. Η εντύπωση αυτή διαμορφώνεται τα πρώτα δύο έως πέντε λεπτά της συνέντευξης και είναι δυνατό να οδηγήσει σε λάθος συμπεράσματα για τις ικανότητες και τα προσόντα του υποψηφίου. Πολλές φορές οι συνεντευκτές παρασύρονται και θεωρούν κατάλληλους τους υποψηφίους, οι οποίοι έχουν ανάλογες απόψεις και εμπειρίες μ' αυτούς, γεγονός που δεν είναι το ζητούμενο από μια συνέντευξη.

Πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος πραγματοποίησης της συνέντευξης. Η συνέντευξη είναι δυνατό να γίνει με τη μορφή ερωτήσεων από το συνεντευκτή και απαντήσεων από τον υποψήφιο (μονή κατεύθυνση) είτε με τη μορφή της διπλής κατεύθυνσης όπου ο υποψήφιος μπορεί να ρωτήσει ότι αυτός κρίνει σκόπιμο. Σε γενικές γραμμές η συνέντευξη μπορεί να πάρει τις εξής μορφές:

- διευθυνόμενη συνέντευξη, όπου ολόκληρη η διαδικασία περιστρέφεται γύρω από συγκεκριμένα θέματα
- τυποποιημένη συνέντευξη, όταν γίνονται συγκεκριμένες ερωτήσεις επί συγκεκριμένων θεμάτων σε όλους τους υποψηφίους
- μη διευθυνόμενη συνέντευξη, όπου καθορίζονται μόνο οι γενικοί άξονες της συνέντευξης και η συζήτηση είναι αρκετά ελεύθερη.

Μια άλλη βασική διάκριση των μορφών που μπορεί να πάρει μια συνέντευξη είναι σε:

- Συνέντευξη ειλικρινής και φιλική. Σε αυτή τη μορφή επιδίωξη των συνεντευκτών είναι να δημιουργήσουν φιλική ατμόσφαιρα, ευχάριστο κλίμα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προκειμένου ο υποψήφιος να αισθανθεί πιο άνετα, να φερθεί περισσότερο φυσιολογικά και έτσι να δώσει όσο το δυνατόν πιο ρεαλιστική πληροφόρηση για το ποιος είναι και τι επιδιώκει.
- Συνέντευξη υποβολής προβλημάτων προς επίλυση. Σε αυτή τη μορφή συνεντεύξεων τίθενται στον υποψήφιο υποθετικά προβλήματα και ζητείται από μέρος του η επίλυσή τους. Τα προβλήματα αυτά είναι συνήθως αντιπροσωπευτικά αυτών που θα αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της εργασίας του, αν τελικά επιλεγεί.
- Συνέντευξη ανάλυσης συμπεριφοράς. Σε αυτήν τη μορφή ο υποψήφιος καλείται να αναφέρει μια συγκεκριμένη κατάσταση που αντιμετώπισε σε προηγούμενη εργασία του

και να αναλύσει το πώς αντέδρασε και γιατί. Όπως είναι εύκολα κατανοητό αυτή η μορφή συνέντευξης δεν είναι η καλύτερη δυνατή για νέους εργαζόμενους.

- Συνέντευξη ψυχολογικής υπερέντασης. Σε αυτήν τη μορφή διαμορφώνεται ένα αρνητικό κλίμα προς τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης προκειμένου να φορτιστεί ψυχολογικά και να εξαχθούν συμπεράσματα για το πώς αντιδρά σε δύσκολες και πιεστικές καταστάσεις.

Τεστ – δοκιμασία

Συμπληρωματική πληροφόρηση για τις ικανότητες του υποψηφίου μπορεί να προκύψει και από διάφορα τεστ - δοκιμασίες γνώσεων, ικανοτήτων και αντιδράσεων που εφαρμόζουν κάποιες τουριστικές επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

Τέτοιου είδους δοκιμασίες μπορεί να είναι για παράδειγμα:

- δοκιμασίες παρατηρητικότητας
- δοκιμασίες μαθηματικών
- δοκιμασίες ψυχολογικές και ψυχομετρικά τεστ
- δοκιμασίες νοημοσύνης και πνευματικής ικανότητας των υποψηφίων
- δοκιμασίες απόδοσης σε συγκεκριμένο έργο
- δοκιμασίες για να διαπιστωθεί ο βαθμός που η συγκεκριμένη εργασία ενδιαφέρει τον υποψήφιο
- δοκιμασίες για τη σκιαγράφηση των προσωπικών χαρακτηριστικών του υποψηφίου (π.χ. αυτοπεποίθηση, φιλοδοξίες κ.ά.).

Είναι αυτονόητο ότι οι δοκιμασίες αυτές θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης που φιλοδοξεί να καταλάβει ο υποψήφιος. Για να προκύψουν έγκυρα και αξιοποιήσιμα συμπεράσματα είναι απαραίτητο τα τεστ αυτά να διενεργούνται, και τα αποτελέσματά τους να αναλύονται, από εξειδικευμένα στελέχη.

Το σχέδιο των επτά σημείων

Το σχέδιο των επτά σημείων είναι μια τεχνική, η οποία αποσκοπεί στην ορθότερη εκτίμηση των ικανοτήτων – προσόντων των υποψηφίων για μια θέση εργασίας. Περιλαμβάνει σειρά ερωτημάτων, τα οποία σχετίζονται με συγκεκριμένα θέματα τα οποία άμεσα ή έμμεσα καθορίζουν την πιθανή απόδοση των υποψηφίων, αν επιλεγούν για τη συγκεκριμένη θέση. Το

σύνολο των ερωτήσεων μπορεί να ομαδοποιηθούν σε επτά σημεία - ομάδες. Τα επτά σημεία είναι γενικά και θεωρείται αυτονόητο ότι θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τη θέση εργασίας, τα χαρακτηριστικά της, τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης και του συνεντευκτή. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι το σχέδιο των επτά σημείων περιέχει ερωτήσεις και για το συνεντευκτή, οι οποίες τον βοηθούν να διαμορφώσει την εντύπωση του για το συγκεκριμένο υποψήφιο. Οι επτά ομάδες ερωτημάτων – σημείων είναι οι εξής:

1. Εμφάνιση και φυσικά χαρακτηριστικά – ικανότητες

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με κατάλληλες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- κάποιο ελάττωμα σωματικό ή πνευματικό του υποψηφίου, το οποίο μπορεί να είναι εμπόδιο στην ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων του στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- την εξωτερική εμφάνιση και κατά πόσο αυτή «ταιριάζει» με τη θέση για την οποία προορίζεται (π.χ. διαφορετικές απαιτήσεις εμφάνισης θα υπάρχουν για μια υπάλληλο υποδοχής σε ένα ξενοδοχείο και διαφορετικές για έναν υπάλληλο λογιστηρίου, στο ίδιο ξενοδοχείο)
- τον τρόπο έκφρασης των σκέψεων και των απόψεων του υποψηφίου.

2. Μορφωτικό επίπεδο και επίπεδο εκπαίδευσης – κατάρτισης

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- το πτυχίο του υποψηφίου
- το βαθμό του πτυχίου του και τις επιδόσεις του σε μαθήματα που μπορεί να σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- διακρίσεις (έπαινοι – βραβεία – υποτροφίες) κατά τη διάρκεια των σπουδών του
- παρακολούθηση σεμιναρίων ή προγραμμάτων μετεκπαίδευσης
- την εκπαίδευση «πάνω στη δουλειά» με την παρακολούθηση συγκεκριμένων προγραμμάτων που αφορούν συγκεκριμένες εργασίες
- διακρίσεις κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας
- τις σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους.

3. Ευφυΐα και νοημοσύνη

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- το βαθμό αντίληψης και κατανόησης του υποψηφίου
- την ωριμότητα σκέψης του

- το βαθμό ακριβείας με τον οποίο προσεγγίζει τα διάφορα θέματα που σχετίζονται με τη δουλειά του.

4. *Ειδικά προσόντα – ικανότητες*

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- κάποια ιδιαίτερη ικανότητα του εργαζομένου, την οποία δε διαθέτει ο μέσος υποψηφίος και μπορεί να βοηθήσει στην απόδοσή του στην εργασία
- προσόντα τα οποία τον διαφοροποιούν από τους άλλους υποψηφίους και αναμένεται να αυξήσουν την επίδοσή του στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

5. *Τα ενδιαφέροντα του*

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν τα χόμπι και τις ενασχολήσεις του υποψηφίου, οι οποίες βοηθούν στη συμπλήρωση της «εικόνας» και των προσόντων του.

6. *Ο χαρακτήρας και ο τρόπος συμπεριφοράς του*

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- το χαρακτήρα του υποψηφίου και τα χαρακτηριστικά του που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία
- τις σχέσεις του με τους άλλους ανθρώπους
- το βαθμό αυτοπεποίθησης και εμπιστοσύνης στις ικανότητές του
- την πειθώ που διαθέτει και την ικανότητα να προωθεί τις απόψεις του
- το βαθμό στον οποίο οι αντιδράσεις του είναι προβλέψιμες.

7. *Το περιβάλλον του*

Στην ομάδα αυτή εξετάζονται, με ανάλογες ερωτήσεις, θέματα που αφορούν:

- την οικογενειακή του κατάσταση
- τον τόπο που ζει
- την απόσταση της κατοικίας του από το χώρο εργασίας
- τον τρόπο με τον οποίο μετακινείται και το μέσο που χρησιμοποιεί για αυτό το σκοπό.

Ερωτήσεις κατανόησης:

1. Πώς και γιατί πρέπει να εμπλέκονται τα μεσαία στελέχη μιας τουριστικής επιχείρησης στην διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού;
2. Ποια είναι τα στάδια της διαδικασίας επιλογής ανθρώπινου δυναμικού και τι περιλαμβάνουν;
3. Κρίνετε πως ορθώς η προσωπική συνέντευξη θεωρείται το καταλληλότερο και σημαντικότερο εργαλείο επιλογής προσωπικού; Αιτιολογήστε την απάντησή σας.
4. Τι είναι το σχέδιο των επτά σημείων;

5.4. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στις τουριστικές επιχειρήσεις

Αναλυτική περιγραφή μαθήματος

Η τέταρτη και τελευταία υποενότητα του παρόντος συστήνει και επεξηγεί την σημαντικότητα, το περιεχόμενο και τις διαφορές μεταξύ της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Αναλύονται οι γενικοί σκοποί και στόχοι των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης στις τουριστικές επιχειρήσεις και τονίζεται η στρατηγική τους σημασία ως προς την επιτυχία και το αποτέλεσμα των σχετικών προγραμμάτων. Στην συνέχεια παρουσιάζονται τα στάδια εκτίμησης, σχεδιασμού, υλοποίησης και αξιολόγησης των εκπαιδευτικών προγραμμάτων σημειώνοντας την απαιτούμενη οργανωτική και προγραμματισμένη προσέγγιση βάσει των αναγκών των τουριστικών επιχειρήσεων στο εσωτερικό τους περιβάλλον αλλά και των απαιτήσεων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αναλυτική περιγραφή στόχων μαθήματος

Η παρακολούθηση της 4^{ης} υποενότητας θα προσφέρει στους συμμετέχοντες την δυνατότητα να κατανοήσουν και να εξηγήσουν:

- την βραχύχρονη και μακρόχρονη σημαντικότητα των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για τις τουριστικές επιχειρήσεις
- τους σκοπούς και τους στόχους των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- τις επιδράσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχετικών προγραμμάτων
- την στρατηγική τους σημασία στην βάση των αποτελεσμάτων της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
- την συστημική προσέγγιση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης και τα στάδια που την συνθέτουν

Λέξεις κλειδιά: εκπαίδευση, ανάπτυξη, ανθρώπινο δυναμικό, στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον η ανταγωνιστικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης καθορίζεται από τις γνώσεις και τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού της,

καθώς και από τον τρόπο με τον οποίο αυτές ανανεώνονται και αναπτύσσονται περαιτέρω. Η λειτουργία της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει καθοριστικά σε αυτό. Οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν είναι πλέον αρκετό να εφοδιάζουν απλά τους εργαζόμενούς τους με γνώσεις και δεξιότητες, αλλά με συγκεκριμένες γνώσεις που θα τους δίνουν αναλυτικές ικανότητες και θα τους επιτρέπουν να προσαρμόζονται πιο γρήγορα στις αλλαγές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να κατανοούν τις νέες απαιτήσεις του πελάτη και της αγοράς. Η επιβίωση και ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία προσαρμόζονται στις νέες εξελίξεις και απαιτήσεις αλλά και την ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους και ιδιαίτερα τους ανθρώπινους.

Με τον όρο εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού αναφερόμαστε στην οργανωμένη διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας επιδιώκεται η απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων - δεξιοτήτων καθώς και η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφορών από τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση στην εργασία τους. Η εκπαίδευση είναι επικεντρωμένη στην εργασία και τις απαιτήσεις αυτής.

Με τον όρο ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού αναφερόμαστε στη διαδικασία μάθησης η οποία δεν αφορά μόνον στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος, αλλά στις γνώσεις και στις ικανότητες που θα πρέπει να αποκτήσει για να μπορέσει να αναπτυχθεί ως προσωπικότητα. Υπό την έννοια αυτή, η ανάπτυξη έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και ευρύτερο στόχο.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη δεν αφορά μόνο τους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους αλλά και όσους εργάζονται ήδη. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναλάβουν διευρυμένα καθήκοντα και μεγαλύτερες ευθύνες. Η αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και ο επανασχεδιασμός των εργασιών οδήγησε σε εντονότερη ανάγκη για γνώσεις και ικανότητες που ενώ κατά το παρελθόν κατείχαν τα διοικητικά στελέχη, σήμερα είναι απαραίτητες σε μεγαλύτερες ομάδες εργαζομένων, ακόμη και αν αυτές βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας.

Οι γενικοί σκοποί - στόχοι οποιουδήποτε προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες επτά περιοχές:

1. βελτίωση απόδοσης
2. αναβάθμιση ικανοτήτων εργαζομένων

3. αποφυγή της διοικητικής παρακμής - ατροφίας
4. επίλυση οργανωσιακών προβλημάτων
5. τοποθέτηση και κοινωνικοποίηση νέων εργαζομένων
6. προετοιμασία για προαγωγή και διοικητική διαδοχή
7. ικανοποίηση της ανάγκης των εργαζομένων για προσωπική ανάπτυξη.

Οι προαναφερθέντες σκοποί – στόχοι σχετίζονται και εξαρτώνται από τις επιδράσεις του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης. Αυτές καθορίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τις οποίες καλείται να ικανοποιήσει η εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Στις επιδράσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται:

- η εταιρική στρατηγική. Για παράδειγμα, είναι διαφορετικές οι ανάγκες σε εκπαίδευση και κατάρτιση όταν η τουριστική επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική αποεπένδυσης σε σχέση με όταν εφαρμόζει στρατηγική ανάπτυξης
- η ανταγωνιστική θέση της τουριστικής επιχείρησης. Όσο πιο ανταγωνιστική είναι η θέση της επιχείρησης τόσο περισσότερο αναμένεται και απαιτείται να επενδύει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού
- τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, του εργατικού δυναμικού και το είδος γνώσεων και ικανοτήτων που χρειάζεται να αποκτηθεί.

Στις επιδράσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνονται:

- οι απαιτήσεις εκπαίδευσης που δημιουργεί η ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων διοίκησης της ποιότητας
- τα χαρακτηριστικά της τουριστικής βιομηχανίας (εθνικής και διεθνούς)
- τα χαρακτηριστικά της αγοράς ανθρώπινου δυναμικού από το οποίο θα αντλήσει στελέχη η τουριστική επιχείρηση.

Η στρατηγική σημασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης είναι εμφανής από το γεγονός ότι μέσω της εφαρμογής της λειτουργίας αυτής η τουριστική επιχείρηση είναι σε θέση να επιτύχει:

- ανάπτυξη των απαραίτητων ικανοτήτων που απαιτεί η στρατηγική της επιχείρησης
- ενίσχυση της συνοχής και της δέσμευσης στο εσωτερικό της επιχείρησης

- βελτίωση ικανότητας προσέλκυσης και διατήρησης αποτελεσματικών εργαζομένων και παροχή σε αυτούς συνθηκών που οδηγούν σε προώθηση της σταδιοδρομίας τους και σε ευκαιρίες εξέλιξης
- βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, της βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και της εφαρμογής των νέων τεχνολογιών
- αύξηση νομικής συμμόρφωσης και προστασία από μη επιθυμητές ενέργειες
- διαχείριση της γνώσης που υπάρχει στην επιχείρηση και δυνατότητα μετατροπής της σε οργανισμό που μαθαίνει διαρκώς.

Το κόστος της εκπαίδευσης

Η ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων συχνά κοστίζει ακριβά στις τουριστικές επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, είναι λάθος η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού να αντιμετωπίζεται υπό το πρίσμα του κόστους που δημιουργεί αυτή και μόνον. Αν αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως κόστος, τότε σε περιόδους κρίσης, που υπάρχει ανάγκη μείωσης του κόστους, αυτό θα επηρεάσει και τις δαπάνες εκπαίδευσης, συνήθως δυσανάλογα με άλλες λειτουργικές δαπάνες. Αν όμως η τουριστική επιχείρηση έχει αναπτύξει ένα σύνολο αξιών και αρχών που οδηγούν στην αντιμετώπιση των εργαζομένων ως σημαντικών συστατικών στοιχείων της, τότε, η εκπαίδευση θα εξακολουθεί να τυγχάνει της προσοχής τόσο της διοίκησης όσο και των εργαζομένων.

Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού

Η εκπαίδευση είναι μια συνειδητή διαδικασία που απαιτεί την υιοθέτηση συστημικής προσέγγισης, δηλαδή να περιλαμβάνει καθορισμένες εισροές, διεργασίες που θα υλοποιηθούν και εκροές που θα προκύψουν. Είναι μια διαδικασία που πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια:

Στάδιο 1^ο: Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών, δεδομένων και απόψεων προκειμένου να μπορέσει να εκτιμήσει - υπολογίσει η τουριστική επιχείρηση αν το ανθρώπινο δυναμικό χρειάζεται εκπαίδευση, τι είδους εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους, για ποιους και πότε. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την άντληση

των απαραίτητων πληροφοριών είναι ερωτηματολόγια, έρευνες δεδομένων, συνεντεύξεις, αξιολογήσεις απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες, παρατήρηση κ.ά. Το ποια μέθοδος θα επιλεγεί τελικά καθορίζεται και από το σκοπό της εκπαίδευσης. Πηγές πληροφόρησης είναι οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι, τα αρχεία δεδομένων της τουριστικής επιχείρησης, οι πελάτες, οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης, οι σύμβουλοι επιχειρήσεων κ.ά.

Για τον αναλυτικό προσδιορισμό και την οριστικοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να γίνεται έρευνα και ανάλυση σε τρία επίπεδα:

1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο τουριστικής επιχείρησης

Στο επίπεδο αυτό αναλύονται:

- οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος
- οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά της σχέδια (η ανάλυση θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιες νέες δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες είναι απαραίτητες στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται)
- οι δείκτες απόδοσης των τωρινών εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της τουριστικής επιχείρησης προκειμένου να καταδειχθούν οι αδυναμίες και οι ελλείψεις.

2. Ανάλυση εργασίας - καθηκόντων

Το επίπεδο αυτό αφορά όλες τις θέσεις εργασίας της τουριστικής επιχείρησης. Βασίζεται κυρίως στην ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας και δίνει έμφαση στο πως θα έπρεπε να εκτελείται η εργασία για να σχεδιαστεί το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης.

3. Ανάλυση εργαζομένων

Το επίπεδο αυτό διερευνά το πόσοι και ποιοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες -ελλείψεις, τι ελλείψεις, σε ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται να εκπαιδευθούν κ.ά. Η έμφαση είναι στο ποιος χρειάζεται εκπαίδευση και τι είδους και περιεχομένου θα είναι αυτή. Η ανάλυση σε αυτό το επίπεδο έχει στόχο τον προσδιορισμό ατόμων και αναγκών προκειμένου να σχεδιαστούν προγράμματα που θα οδηγούν στην κάλυψη των κενών απόδοσης.

Στάδιο 2^ο: Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Στο ιδιαίτερα κρίσιμο αυτό στάδιο περιλαμβάνονται:

- **ο καθορισμός των εκπαιδευτικών στόχων και των αναμενόμενων γνωσιακών αποτελεσμάτων για τους εργαζόμενους.** Ο καθορισμός σαφών και ρεαλιστικών στόχων αποτελεί τη βάση για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης των προγραμμάτων
- **ο προσδιορισμός των χαρακτηριστικών και του προφίλ εκπαιδευομένων,** λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών που θα τους επιτρέψει να μεγιστοποιήσουν τις προσλαμβανόμενες γνώσεις
- **η εφαρμογή συγκεκριμένων αρχών μάθησης,** δηλαδή των χαρακτηριστικών εκείνων του εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και να κατανοήσουν νέες γνώσεις και να τις εφαρμόσουν στην εργασία τους.

Στάδιο 3^ο: Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η εκπαιδευτική διαδικασία μπορεί να υλοποιηθεί με πολλές μεθόδους, οι κυριότερες είναι:

1. **εκπαίδευση στη θέση εργασίας.** Ο εργαζόμενος μαθαίνει το τεχνικό μέρος της εργασίας κατά την εκτέλεσή της. Μαθαίνει δηλαδή σε πραγματικό περιβάλλον ότι σχετίζεται με την εργασία του, χωρίς να απαιτείται πρόσθετος εξοπλισμός ή εγκαταστάσεις
2. **εκπαίδευση με μαθητεία.** Ο εκπαιδευόμενος διδάσκεται από ειδικούς τις θεωρητικές και τεχνικές διαστάσεις της εργασίας
3. **εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων ή πρακτικής εξάσκησης**
4. **εκπαίδευση σε εργαστήριο, με τη χρήση πραγματικού εξοπλισμού ή προσομοιώσεων αυτού**
5. **εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας**
6. **εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και νέων τεχνολογιών.**

Κάθε μια από τις παραπάνω μεθόδους εμφανίζει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που σε μεγάλο βαθμό σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον του ανθρώπινου δυναμικού που εκπαιδεύεται. Ένα κρίσιμο ζήτημα για το οποίο πρέπει να αποφασίσει η τουριστική επιχείρηση είναι κατά πόσο η εκπαίδευση θα διεξαχθεί εντός της επιχείρησης ή σε άλλους χώρους (π.χ. σε μια οργανωμένη δομή εκπαίδευσης). Συμπληρωματικά στην παροχή συγκροτημένης εκπαίδευσης από τις τουριστικές επιχειρήσεις λειτουργούν και οι μέθοδοι ανάπτυξης αποκλειστικά στη θέση εργασίας. Οι σημαντικότερες από αυτές τις μεθόδους είναι:

- εναλλαγή θέσεων εργασίας, η οποία περιλαμβάνει οριζόντια μετακίνηση του στελέχους σε μια άλλη θέση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
- προσωπική καθοδήγηση, συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενο και παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων
- καθοδήγηση - κηδεμονία, από κάποιο έμπειρο στέλεχος της τουριστικής επιχείρησης που αναλαμβάνει υπό την προστασία του τον εκπαιδευόμενο
- συμμετοχή σε επιτροπές με την ιδιότητα του μέλους για την απόκτηση γνώσεων και εμπειριών
- συμβούλιο εκπαιδευομένων στελεχών, στο οποίο συμμετέχουν μεσαία στελέχη για τη μελέτη προβλημάτων που αφορούν στην επιχείρηση.

Παράλληλα υπάρχουν και εφαρμόζονται και μέθοδοι ανάπτυξης εκτός της θέσης εργασίας, με σημαντικότερες:

- επιχειρηματικά παιχνίδια
- μελέτες περιπτώσεων
- υπόδυση ρόλων
- σεμινάρια
- πανεπιστημιακά μαθήματα
- διαλέξεις - ημερίδες
- προτυποποίηση συμπεριφοράς
- εκπαίδευση ευαισθησίας.

Η πολιτική ανάπτυξης στελεχών θα πρέπει να είναι εναρμονισμένη με τη γενικότερη πολιτική της τουριστικής επιχείρησης και να προσαρμόζεται στην πραγματικότητα της διοίκησης. Είναι απαραίτητο να έχει στο επίκεντρό της τις ατομικές και εργασιακές ανάγκες του στελέχους και να έχει ως βάση την αυτό-ανάπτυξη. Οφείλει να ενισχύει τη μάθηση μέσω της απόκτησης εμπειρίας, να παρέχει επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα και να βασίζεται στην ανάλυση των ικανοτήτων που θα πρέπει να αποκτήσουν τα στελέχη.

Στάδιο 4^ο: Αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος είναι κρίσιμη αφενός για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητάς του προγράμματος και αφετέρου για

τη μελλοντική του βελτίωση. Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης γίνεται συνήθως σε τέσσερα στάδια – επίπεδα:

1. Αντίδραση. Πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εκπαιδευόμενοι από το περιεχόμενο του προγράμματος, τη διάρκειά του, τους εκπαιδευτές, το υλικό, τους χώρους κ.λπ.

2. Μάθηση. Η αξιολόγηση του τι έμαθαν οι εκπαιδευόμενοι γίνεται πριν, κατά τη διάρκεια, και κυρίως στο τέλος του προγράμματος.

3. Συμπεριφορά. Τι γνώσεις αποκτήθηκαν και σε ποιο βαθμό αυτές εφαρμόζονται, αλλάζουν δηλαδή τον τρόπο εργασίας, συμπεριφοράς και απόδοσης των εργαζομένων.

4. Αποτελέσματα. Ποια είναι τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν με τη βοήθεια της εκπαίδευσης (π.χ. σε επίπεδο παραγωγικότητας, κερδών, κόστους παραγωγής, επιπέδου εξυπηρέτησης πελατών κ.ά.).

Ερωτήσεις κατανόησης

1. Ποιες είναι οι διαφορές ανάμεσα στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού;
2. Τι πρέπει να λάβει υπόψη του ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού κατά την διαδικασία εκτίμησης των αναγκών σε εκπαίδευση προσωπικού;
3. Τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αποτελούν βασική λειτουργία στρατηγικής σημασίας και γιατί;
4. Αναφέρατε τα στάδια σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.

Βιβλιογραφία

Baum, T. (1996), *Managing human resources in the European tourism and hospitality industry: A strategic approach*, International Thomson Business Press.

Doswell, R. (2002), *Τουρισμός: Ο ρόλος του αποτελεσματικού μάνατζμεντ*, Αθήνα: Κριτική.

[Fragoulakis, V. and Stavrinoudis, Th. \(2010\), "Complaint management as a quality component of sustainable competitive advantage in 4 and 5 star hotels. The Aldemar hotels and spa group paradigm", *Proceedings of the International Conference on Sustainable Tourism: Issues, Debates and Challenges*, 22-25 April, Buckinghamshire New University \(UK\) and TEI Heraklion, Crete, Greece.](#)

Ζαβλανός, Μ. (1998), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Έλλην.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995), *Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική διοίκηση, σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα.

Kiholm Smith, J., Smith, R. and Bliss, R. (2011), *Entrepreneurial finance: Strategy, valuation and deal structure*, Stanford Economics and Finance.

Λαλούμης, Δ. (2002), *Διοίκηση Ξενοδοχείων - Hotel Management*, Αθήνα: Σταμούλη.

Λαλούμης, Δ. και Ρούπας, Β. (1996), *Διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Μπουραντάς, Δ. (2002), *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Μπένου.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2004), *Το σαφάρι της στρατηγικής: Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων*, Αθήνα: Καστανιώτη.

Mullins, L. (1997), *Hospitality management: A human resources approach*, Longman.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2006), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Παπαζήση.

Παπούλιας, Δ. (2009), *Η κρίση αλλάζει τη ζωή μας και το management*, Αθήνα: Κριτική.

Ρούπας, Β. και Λαλούμης, Δ. (1998), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλη.

Rhodri, T. (1998), *The management of small tourism and hospitality firms*, Cassell.

Riley, M. (1997), *Human resources management in the hospitality and tourism industry*. Butterworth – Heinemann.

Σκουλάς, Ν. (2002), *Το εγχειρίδιο του μικρού και μεσαίου επιχειρηματία: Πρακτικός οδηγός για μια κερδοφόρα μικρή και μεσαία επιχείρηση*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.

Σταυρινούδης, Θ., Λαλούμης, Δ., Μαλτέζου, Ε., Παπαγεωργίου, Σ. (2003), *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτου – Ο.Ε.Δ.Β..

[Stavrinoudis, Th. and Livadioti, G. \(2011\), "Researching the implementation of motivation practices in human resources in hotels. An experience from a Greek resort", *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 2 \(1\), pp. 4-23.](#)

Stavrinoudis, Th., Tsartas, P. and Papatheodorou, A. (2010), "Business Environment and Accommodation Policies in Europe". In Costa, C., Buhalis, D. and Panyik, E. (eds.) *European Tourism Planning and Organisation Systems*, Vol. I.

[Τσάρτας, Π. και Σταυρινούδης, Θ. \(2009\), «Ευρωπαϊκή διεύρυνση, ευκαιρίες και απειλές για τους ελληνικούς τουριστικούς προορισμούς και τις ελληνικές τουριστικές επιχειρήσεις», *Γεωγραφίες*, 16, σελ. 32-51.](#)

Todd, G. and Mather, S. (1995), *The international hotel industry: Corporate strategies and global opportunities*, United Kingdom: The Economist Intelligence Unit.

[Tsartas, P., Papatheodorou, A., Stavrinoudis, T. and Pappas, N. \(2011\), "Emerging Dynamics in the Travel Agencies Sector: Evidence from Greece", *Acta Turistica*, 23 \(1\), pp. 49-71.](#)

Φραγκομίχαλος, Κ. (2006), *Στρατηγική επικοινωνίας*, Γρηγόρης.

Χυτήρης, Λ. (1996), *Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων*, Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα: Interbooks.