



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ.

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΡΟΔΟΥ.



ΣΑΡΡΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

ΧΙΟΣ, 2013

Επιβλέπων καθηγητής: Σταυρινούδης Θεόδωρος

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....σελ 5	σελ 5
1.1 Τουριστικός κλάδος βασικές εννοιες.....σελ 6	σελ 6
1.2 Κατηγορίες/ Διακρίσεις τουρισμού.....σελ 8	σελ 8
1.3 Επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό.....σελ 9	σελ 9
Κεφάλαιο 2 : Ο ξενοδοχειακός τομέας.....σελ 9	σελ 9
2.1 Χαρακτηριστικά κλάδου.....σελ 10	σελ 10
2.2 Διακρίσεις ξενοδοχείων.....σελ 11	σελ 11
2.3 Τμηματοποίηση ξενοδοχειακής μονάδας.....σελ 11	σελ 11
2.4 Λειτουργίες ξενοδοχείου.....σελ 12	σελ 12
Κεφάλαιο 3: Ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.....σελ 12	σελ 12
3.1 Χαρακτηριστικά ξενοδοχειακού προϊόντος στην Ελλάδα.....σελ 12	σελ 12
3.2 Κυρία αριθμητικά στοιχεία τουρισμού στην Ελλάδα.....σελ 14	σελ 14
3.3 Η απασχόληση των ελληνικών ξενοδοχείων.....σελ 15	σελ 15
Κεφάλαιο 4: Η Ρόδος ως τουριστικός προορισμός.....σελ 18	σελ 18
4.1 Βασικά χαρακτηριστικά Ρόδου.....σελ 18	σελ 18
4.2 Προφίλ τουριστών Ρόδου.....σελ 21	σελ 21
4.2.1 Δημογραφικά στοιχεία τουριστώνσελ 23	σελ 23
4.2.2 Αγοραστική συμπεριφορά τουριστώνσελ 24	σελ 24
4.2.3 Συνολική εμπειρία από τις διακοπές τους.....σελ 23	σελ 23
4.3 Τουριστική πρόσφορα Ρόδου.....σελ 25	σελ 25
4.3.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Ρόδου.....σελ 25	σελ 25
4.3.2 Το αεροδρόμιο της Ρόδου.....σελ 25	σελ 25

Κεφάλαιο 5 : Διοίκηση ανθρωπινού δυναμικού.....σελ 26	
5.1 Βασικές άνοιξεις της διοίκησης.....σελ 26	
5.1.1 Λήψη αποφάσεων.....σελ 26	
5.1.2 Ηγεσία.....σελ 27	
5.1.3 Παρακίνηση εργαζομένων.....σελ 28	
5.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχείασελ 28	
5.3 Αρμοδιότητες ανθρωπινού δυναμικούσελ 29	
5.4 Οργάνωση προσωπικού.....σελ 31	
5.4.1 Οργανόγραμμα.....σελ 31	

Κεφάλαιο 6: Πρόσληψη και στελέχωση ανθρωπινού δυναμικού στα ξενοδοχεία.....σελ 32

6.1 Προσδιορισμός αναγκών ανθρωπινού δυναμικού.....σελ 32	
6.2 Προσέλκυση προσωπικού.....σελ 32	
6.2.1 Εσωτερική προσέλκυση προσωπικού.....σελ 33	
6.2.2 Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού.....σελ 33	
6.3 Επιλογή προσωπικού.....σελ 35	
6.3.1 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.....σελ 35	
6.4 Υποδοχή νέου υπαλλήλου.....σελ 38	

Κεφάλαιο 7: Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπινού δυναμικού...

.....σελ 39	
7.1 Σημασία εκπαίδευσης προσωπικού.....σελ 39	
7.2 Οργάνωση εκπαίδευσης προσωπικού.....σελ 39	
7.2.1 Ανάλυση και εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών..σελ 40	
7.2.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης.....σελ 40	
7.2.3 Επιλογή μεθόδων εκπαίδευσης.....σελ.41	

7.2.4 Εφαρμογή εκπαίδευσης.....σελ	41
7.2.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης.....σελ	42
7.3 Ανάπτυξη προσωπικού.....σελ	42
7.3.1 Στόχοι ανάπτυξης προσωπικού.....σελ	43
7.3.2 Σταδία αναπτυξης.....σελ	43
Κεφάλαιο 8: Η αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού.....σελ	42
8.1 Έννοια και σημασία αξιολογησης.....σελ	42
8.2 Μέθοδοι αξιολογησηςσελ	42
8.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης.....σελ	45
8.4 Απόδοση και αμοιβέςσελ	46
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα- προτάσειςσελ	47
Βιβλιογραφία-Πηγέςσελ	48

1.1 Τουριστικός κλάδος / Βασικές έννοιες

Ο Τουρισμός αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες έναν πολύ δημοφιλή και διαδεδομένο τρόπο διασκέδασης και ξεκούρασης ιδιαίτερα για τον δυτικό κόσμο. Ως τουρισμό ονομάζουμε το φαινόμενο κατά το οποίο ένα άτομο, ή μια ομάδα ατόμων, μετακινείται από τον τόπο διαμονής του σε έναν άλλο τόπο με σκοπό να διαμείνει για τουλάχιστον ένα 24 ωρο.

Η ανάγκη για ταξίδια, διακοπές από την εργασία και τη ρουτίνα, καθώς επίσης και η ανάγκη για απόκτηση νέων εμπειριών, έχουν συμβάλει στην διαρκή και θεαματική αύξηση των τουριστών καθώς επίσης και της απαιτητικότητας τους. Ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι αποφασίζουν να κάνουν διακοπές, καθώς τα τελευταία χρόνια, έχουν κάνει την εμφάνιση τους, αεροπορικές εταιρίες χαμηλού κόστους, εύκολη πρόσβαση στο διαδίκτυο για εύκολη και αυτόνομη οργάνωση διακοπών και η παραδοχή ότι ο τουρισμός συνδέεται άμεσα με την βελτίωση της ποιότητας ζωής. (Stephen.j.page 2006)

Πέρα όμως από το ψυχαγωγικό κομμάτι, ο τουρισμός αποτελεί μια πολύ σημαντική οικονομική δραστηριότητα. Συμβάλει κατά ένα πολύ σημαντικό ποσοστό, στον σχηματισμό του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος σε πολλές τουριστικές χώρες καθώς τα έσοδα που προέρχονται από αυτόν είναι τεραστία, όπως επίσης βελτιώνει τις επενδύσεις στις χώρες αυτές και το επίπεδο απασχόλησης τους, καθώς ο τουρισμός δημιουργεί πολλές και διαφορετικών ειδικοτήτων θέσεις εργασίας.

Θα πρέπει να γίνει σαφές ότι υπάρχουν διάφορα είδη τουρισμού που διαχωρίζονται, κατά κύριο λόγο με βάση το σκοπό του ταξιδιού, ο οποίος δεν μπορεί να είναι η μόνιμη εγκατάσταση στον τόπο προορισμού, ούτε η επαγγελματική αποκατάσταση εκεί. Όποιο και αν είναι το είδος του τουρισμού, θα πρέπει να περιλαμβάνει διαμονή και διατροφή στον τόπο προορισμού, για να μπορεί το ταξίδι να συμπεριληφθεί στη τουριστική δραστηριότητα μιας χώρας.

1.2 Κατηγορίες/διακρίσεις τουρισμού

- Μαζικό η ατομικό τουρισμό, ανάλογα με το αν ένα άτομο ταξιδεύει και οργανώνει το ταξίδι μόνο η περιλαμβάνεται σε κάποιο group ατόμων με κοινούς σκοπούς, κοινά μέσα μεταφοράς, γενικά κοινή οργάνωση. Ο μαζικός τουρισμός αφορά συνήθως τουρίστες οι οποίοι αναζητούν ξεκούραση , χαλάρωση, διασκέδαση ενώ ο ατομικός τουρισμός αφορά κυρίως άτομα που θέλουν να αποκομίσουν γνώσεις και εμπειρίες από το ταξίδι τους, και έχουν κάποια ειδικά ατομικά ενδιαφέροντα και κίνητρα.
- Εσωτερικό η εξωτερικό τουρισμό, ανάλογα με το αν οι τουρίστες ταξιδεύουν προς το εξωτερικό η γίνονται τουρίστες στην ίδια τη χώρα τους, διαμένοντας απλά σε μια άλλη πόλη/χωριο της πατρίδας τους. Σημαντικό ρολό για την επιλογή παίζουν: το εισόδημα του τουρίστα, η κατάσταση της εθνικής οικονομίας της χώρας όπου διαμένει, το μορφωτικό και πνευματικό του επίπεδο, τα κίνητρα του, η ηλικία του. Συνήθως ταξίδια στο εξωτερικό πραγματοποιούνται από νέους, φοιτητές περισσότερο , με στόχο την απόκτηση νέων εμπειριών, γνωριμία με συνομήλικα άτομα διαφορετικών εθνικοτήτων. Πραγματοποιούνται ακόμη και από συνταξιούχους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο με στόχο τη διεύρυνση του πνευματικού τους επιπέδου και την απόκτηση γνώσεων.
- Συνεχή η εποχιακό τουρισμό, ανάλογα με το αν μια περιοχή δέχεται τουρίστες καθ όλη τη διάρκεια του χρόνου η μόνο σε ορισμένες περιόδους. Ανάλογα με το κλίμα και τις καιρικές συνθήκες σε συνδυασμό με τα κίνητρα του τουρίστα δημιουργούνται κάποιες περίοδοι για πολλούς προορισμούς οι οποίες προτιμώνται για διακοπές .Για παράδειγμα οι διακοπές στα ελληνικά νησιά τους καλοκαιρινούς μήνες η οι διακοπές σε ευρωπαϊκές πρωτεύουσες τα Χριστούγεννα όπως επίσης και οι διακοπές σε μέρη με χιονοδρομικά κέντρα τους χειμερινούς μήνες.
- Νεανικός η τρίτης ηλικίας
- Στατικό η κινητικό, ανάλογα με το αν οι τουρίστες μετακινούνται στη χώρα που βρίσκονται η διαμένουν αποκλειστικά σε ένα κατάλυμα, σε μια περιοχή. Πολλοί τουρίστες παραμένουν στο ίδιο μέρος (πολλές φορές και στο ίδιο ξενοδοχείο!) από την ημέρα που φτάνουν στον προορισμό τους ως την ημέρα που θα φύγουν. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην έλλειψη χρόνου, αν έχουν για παράδειγμα λίγες ημέρες άδειας από την εργασία τους, στο γεγονός ότι έχουν πάει διακοπές με σκοπό τη χαλάρωση, την απόλαυση της θάλασσας και του Ήλιου και δεν έχουν αλλά ενδιαφέρονται να επισκεφτούν ένα άλλο μέρος . Κάποιοι άλλοι αντίθετα προτιμούν , πραγματοποιώντας ένα ταξίδι, να

επισκεφτούν όσα περισσότερα μέρη μπορούν γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα τη συνεχή μετακίνηση τους από το ένα μέρος στο άλλο.

Υπάρχουν ακόμη και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού, που έχουν κάνει τη εμφάνιση τους τα τελευταία χρόνια, αυξάνοντας την τουριστική δραστηριότητα σε πολλές περιοχές που άλλοτε ήταν μειωμένη ή δεν είχαν καθόλου και προσφέροντας ψυχαγωγία, χαλάρωση και εμπειρίες σε πολλές και διαφορετικές ομάδες ανθρώπων.

Κάποιες από τις εναλλακτικές μορφές τουρισμού είναι:

1. Ο αγροτουρισμός: Πρόκειται για μια δραστηριότητα η οποία αναπτύσσεται σε αγροτικούς χώρους. Είτε διαμένουν οι τουρίστες σε αγροκτήματα και συμμετέχουν την γεωργική εκμετάλλευση και γενικά στη ζωή των αγροτών, είτε σε αγροτουριστικά καταλύματα που παρέχεται κλίνη και πρωινό. Αγροτουρισμό μπορούμε να συναντήσουμε σε περιοχές με μεγάλες αγροτικές εκμεταλλεύσεις, σε νησιώτικες περιοχές, σε παραδοσιακούς οικισμούς, σε χωριά ιδιαίτερου φυσικού κάλους.(Δ.Λαγος2005)
2. Ο τουρισμός υγείας: Πρόκειται για τον τουρισμό που σκοπός του είναι η βελτίωση της υγείας. Διαχωρίζεται σε 3 κατηγορίες , τον ιαματικό τουρισμο, τον τουρισμό ευεξίας και τον ιατρικό τουρισμό(spa)
3. Ο θρησκευτικός τουρισμός: Πραγματοποιείται κατά κύριο λόγο κατά τη διάρκεια μεγάλων θρησκευτικών γιορτών και πρόκειται για ολιγόημερες επισκέψεις των πιστών σε θρησκευτικά μνημεία, ιερούς τόπους.
4. Ο μορφωτικός τουρισμός: Κίνητρο των τουριστών που επιλέγουν αυτόν τον τρόπο διακοπών, είναι η εκπαίδευση και η μόρφωση. Περιλαμβάνουν επισκέψεις σε μουσεία, κέντρα τέχνης, ιστορικά μνημειακά. Οι τουρίστες της κατηγορίας αυτής είναι συνήθως νεαρής ηλικίας.
5. Ο συνεδριακός τουρισμός: Πρόκειται για επαγγελματικά συνέδρια που πραγματοποιούνται σε διαφορές πόλεις. Διαρκούν λίγες ημέρες και πραγματοποιούνται από επιστήμονες και υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων(Δ.Λαγος 2005)
6. Ο τουρισμός περιπέτειας: Αφορά εκείνους που θέλουν να ζήσουν για λίγο μακριά από την καθημερινότητα και τους ρυθμούς της ζωής τους, να εξοικειωθούν με τη φύση και τον κίνδυνο και πιθανώς να κάνουν extreme sports. Φυσικά το είδος αυτό του τουρισμού προϋποθέτει τις κατάλληλες δεξιότητες και την εμπειρία.

1.3 Επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό

Στην τεραστία βιομηχανία του τουρισμού συμπεριλαμβάνονται πολλές επιμέρους επιχειρήσεις:

- Τα καταλύματα. Η διαμονή για τον τουρίστα είναι το πρωταρχικό στοιχείο των διακοπών του και τα καταλύματα είναι οι πιο σημαντικές επιχειρήσεις για την ανάπτυξη του τουρισμού μιας περιοχής. Μπορούμε να συναντήσουμε διάφορων ειδών καταλύματα. Αρχικά έχουμε τα ξενοδοχεία, τα όποια προσφέρουν κλίνη και πρωινό αλλά και άλλες υπηρεσίες, μετά ακολούθου οι πανσιόν , τα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα μοτέλ τα όποια είναι πιο οικονομικά με μειωμένες παροχές υπηρεσιών. Υπάρχουν ακόμη ενοικιαζόμενα διαμερίσματα ιδιωτών . Τέλος, τύπος καταλύματος είναι και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις αλλά και τα τροχόσπιτα.
- Οι επισιτιστικές μονάδες . Οι επιχειρήσεις αυτές παίζουν έναν αρκετά σημαντικό ρολό στην τουριστική οικονομία. Περιλαμβάνουν τα εστιατόρια με διεθνή η εθνική κουζίνα, τις παραδοσιακές ταβέρνες, τα fast food.
- Οι επιχειρήσεις μεταφοράς . ο παράγοντας αυτός είναι πολύ σημαντικός για τον τουρίστα. Πολλές φορές προσδιορίζει και ολόκληρο το ταξίδι ο τρόπος με τον όποιο ο τουρίστας θα φτάσει στον προορισμό του. Εταιρίες λοιπόν που εξυπηρετούν τις μετακινήσεις είναι οι αεροπορικές, οι ακτοπλοϊκές καθώς επίσης και αυτές που κάνουν μετακινήσεις εδάφους όπως οι σιδηροδρομικές.
- Τα τουριστικά και ταξιδιωτικά γραφεία τα όποια βρίσκονται είτε στον τόπο προέλευσης των τουριστών είτε στον τόπο προορισμού. Παρέχουν πληροφορίες για τον τόπο προορισμού και διάφορων ειδών διευκολύνσεις για τον τουρίστα καθώς συχνά τον απαλλάσσουν από την ταλαιπωρία της έρευνας για κατάλυμα, τρόπο μεταφοράς εύρεση αξιοθέατων, κλπ
- Οι εγκαταστάσεις αναψυχής . Επιχειρήσεις όπως πάρκα, εμπορικά κέντρα, μπαρ με πισινές, είναι κάποιες από τις επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τον τουρισμό.
- Οι επιχειρήσεις ενοικίασης μέσων μεταφοράς. Οι εταιρίες αυτές ενοικιάζου μέσα μεταφοράς για να διευκολύνουν τις μετακινήσεις των τουριστών αφού φτάσουν στον προορισμό τους. Διαθέτουν αυτοκίνητα, μηχανάκια, ποδήλατα.

2.1 Χαρακτηριστικά του κλάδου

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι του τουριστικού τομέα είναι τα καταλύματα, στα όποια διαμένουν οι τουρίστες κατά τη διάρκεια των διακοπών τους. Υπάρχουν διάφορα είδη καταλυμάτων με κύριο τα ξενοδοχεία. Τα ξενοδοχεία αποτελούν έναν ξεχωριστό κλάδο της οικονομίας καθώς επίσης και ίσως το σημαντικότερο τμήμα της τουριστικής βιομηχανίας και έναν αρκετά σημαντικό παράγοντα μιας εθνικής οικονομίας ξενοδοχειακή υποδομή μιας περιοχής, μας δείχνει κατά ένα μεγάλο βαθμό, το μέγεθος της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής αυτής. Μια ξενοδοχειακή μονάδα εκτός από φιλοξενία και διαμονή προσφέρει και ένα σύνολο διαφόρων άλλων υπηρεσιών στον τουρίστα.

Βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου είναι :

- Σταθερός αριθμός και δυναμικότητα δωματίων, γεγονός που περιορίζει το οικονομικό αποτέλεσμα των ξενοδοχειακών μονάδων καθώς το κόστος που χάνεται από την μη διαθεσιμότητα ενός δωματίου δεν μπορεί να αντικατασταθεί. Το προϊόν είναι φθαρτό. Δεν μπορεί να αποθηκευτεί ούτε να πωληθεί αργότερα.
- Η ασταθής ζήτηση. Ιδιαίτερα στον ξενοδοχειακό τομέα η ζήτηση επηρεάζεται από διάφορους κοινωνικό-πολιτικούς και οικονομικούς παράγοντες γεγονός που καθιστά ασταθή τη ζήτηση και χαρακτηρίζεται από έντονη εποχικότητα.
- Η αναγκαιότητα της αμεσότητας των κινήσεων. Οι δραστηριότητες θα πρέπει να γίνονται σε πραγματικό χρόνο, γεγονός που περιορίζει σημαντικά την πρόληψη λαθών αλλά και τη διόρθωση τους.
- Η παράγωγή, η διάθεση και η κατανάλωση γίνονται στον ίδιο χρόνο
- Τα υψηλή σταθερά έξοδα και τα χαμηλά μεταβλητά. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση έχει πολύ υψηλή σταθερά κόστη γεγονός που οδηγεί τους ξενοδόχους να επιδιώκουν τη βελτιστοποίηση του επιπέδου πληρότητας των δωματίων προκειμένου να καλύψουν τα μεγάλα αυτά σταθερά κόστη.
- Η ανάγκη για τη δημιουργία πολλών εγκαταστάσεων. Τα ξενοδοχεία υποκειμένου να είναι ανταγωνιστικά θα πρέπει να είναι αισθητικά όμορφα σαν κτηριακές υποδομές καθώς επίσης και να διαθέτουν πολλούς χώρους προκειμένου να παρέχουν τ υπηρεσίες τους. Οι χώροι αυτοί μπορεί να είναι τα δωμάτια, οι σουίτες, τα εστιατόρια, τα

bars, οι πισινές, τα γυμναστήρια, τα κομμωτήρια, τα γήπεδα τα mini markets και άλλοι χώροι παροχής υπηρεσιών. Απαιτείται λοιπόν η δημιουργία πολλών εγκαταστάσεων .

Τα ξενοδοχεία διαφοροποιούνται σημαντικά σε ορισμένα σημεία από τις άλλες επιχειρήσεις. Τα σημεία αυτά είναι , οι πελάτες , οι όποιοι αποτελούν κυρία εισροή και εκροή όπως επίσης και αντικείμενο εργασίας, καθώς όσο αυξάνονται τα εσοδα, αυξάνεται και η ζήτηση για εργασία. Σημαντικό στοιχείο διαφοροποίησης είναι και οι προσφερόμενες υπηρεσίες, που δεν έχουν διάρκεια (ταυτόχρονη παράγωγή –διάθεση- κατανάλωση) ,το καταξιωμένο εργατικό δυναμικό, που αποτελεί τη «βιτρίνα» για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση και μπορεί να απασχολείται πλήρως, μερικώς η περιστασιακά. Η φύση της εργασίας, επισημάτων ξενοδοχοϋπάλληλων είναι αρκετά διαφοροποιημένη από αυτή άλλων επιχειρήσεων καθώς οι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση αλλά και έμμεση επαφή με τους πελάτες.

2.2 Διακρίσεις ξενοδοχείων

Τα ξενοδοχεία διακρίνονται ανάλογα με

1. Την κατηγορία που ανήκουν . Διακρίνονται σε πολυτελείας, κατηγορίας Α,Β,Γ,Δ,Ε.Η διεθνής ταξινόμηση είναι με αστέρια 1,2,3,4 και πολυτελείας(5*)
2. Τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Διακρίνονται σε απλά (προσφέρουν μόνο ύπνο) σε σύνθετα (προσφέρουν ύπνο και φαγητό) και σε πολυσύνθετα (προσφέρουν ύπνο φαγητό και άλλες δραστηριότητες αθλητικές, ψυχαγωγίας, κτλ).
3. Τον τόπο εγκατάστασης. Διακρίνονται σε αστικά, ορεινά , παραθαλασσια, ιαματικών πηγών και συγκοινωνιακών κέντρων.
4. Τη διάρκεια λειτουργίας τους. Διακρίνονται σε εποχιακά και συνεχούς λειτουργίας.
5. Με τη διοικητική τους μορφή. Διακρίνονται σε αυτοτελή, αλυσίδες ξενοδοχείων.
6. Με τη νομική τους μορφή. Διακρίνονται σε ΟΕ,ΕΠΕ,ΑΕ,ΕΕ.
7. Με το μέγεθος τους. Διακρίνονται σε μικρά(μέχρι 100 δωμάτια) , μεσαία (100-300), μεγάλα(πάνω από 300).
8. Με την κτηριακή τους συγκρότηση. Διακρίνονται σε πολυώροφα κτήρια, μπανγκαλόου, μαικτά.

2.3 Τμηματοποίηση ξενοδοχειακής μονάδας

Τα ξενοδοχεία όπως και οι περισσότερες επιχειρήσεις, προκειμένου να οργανωθούν, χωρίζονται σε τμήματα ανάλογα με την ειδικότητα που κάνει το κάθε ένα και διοικούνται και οργανώνονται ξεχωριστά. Όλα μαζί, όμως, συμβάλουν στη συνολική λειτουργία του ξενοδοχείου. Το κάθε τμήμα έχει μια ξεχωριστή αρμοδιότητα, είτε είναι τμήμα που προσφέρει έσοδα στην επιχείρηση που ονομάζεται τμήμα εκμετάλλευσης, είτε είναι βοηθητικό τμήμα που ονομάζεται τμήμα υποστήριξης.

Τα τμήματα εκμετάλλευσης ενός ξενοδοχείου είναι: το τμήμα υπνοδωματίων, το τμήμα εστιατορίων, το τμήμα εκδηλώσεων, τμήμα bar, τμήμα room service, καταστήματα πώλησης.

Τα τμήματα υποστήριξης εναντίον τμήμα κρατήσεων, υποδοχής, θυρωρού, ταμείου, ασφαλείας, συντήρησης, δημοσίων σχέσεων, ψυχαγωγίας, αθλητικών δραστηριοτήτων. Είναι ουσιαστικά υπηρεσίες που προσφέρονται άμεσα ή Εμέσα στους πελάτες. Δεν αποφέρουν άμεσα χρήματα στο ξενοδοχείο αλλά βοηθούν στο να επιλεγεί το ξενοδοχείο από τους πελάτες ανάμεσα από πολλά και να τους κρατήσει ευχαριστημένους για την επιλογή τους. Τα τμήματα υποστήριξης επίσης μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τα τμήματα τα οποία δεν σχετίζονται με επαφή με τους πελάτες, αλλά με την ίδια την επιχείρηση. Αυτά είναι: η διεύθυνση, το τμήμα πωλήσεων, το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, το τμήμα μαρκετινγκ, το λογιστήριο, το τμήμα προμηθειών.

2.4 Λειτουργίες ξενοδοχείου

Κάθε ξενοδοχείο έχει ορισμένες βασικές λειτουργίες οι οποίες ρηματοποιούνται με σκοπό την καλύτερη υλοποίηση τούτοι λειτουργίες αυτές είναι :

Η εμπορική, που σχετίζεται με τον εφοδιασμό και τη διάθεση των προϊόντων και του εξοπλισμού καθώς επίσης και τα έπιπλα, τα ειδή υγιεινής, τα χαρτικά, τις πετσέτες, τα καθαριστικά

Η τεχνική, η οποία περιλαμβάνει όλα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που είναι έτοιμα για κατανάλωση από τους πελάτες. Πρόκειται για το προϊόν που « πουλάει» η επιχείρηση όποτε αποτελεί και την κυρία λειτουργία της.

Η ασφάλειας και συντήρησης των εγκαταστάσεων και κτηρίων. Κάθε ξενοδοχείο λειτουργεί με βάση κάποιες προδιαγραφές που καθορίζονται από το νόμο. Η ασφάλεια των κτηριακών υποδομών είναι πρωταρχικό

μέλημα της επιχείρησης και για το λόγο αυτό απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό, προκειμένου να συντηρούνται τα κτήρια και οι εγκαταστάσεις και να παραμένουν ασφαλή για τους πελάτες και το προσωπικό.

Η διοικητική λειτουργία, που περιλαμβάνει ενέργειες για συντονισμό και διοίκηση της μονάδας λειτουργία αυτή είναι επίσης πολύ σημαντική , καθώς ο ανθρωπινός παράγοντας παίζει καθοριστικό ρολό για την ομαλή και οργανωμένη λειτουργία κάθε επιχείρησης. Καταξιωμένα στελέχη καλούνται να διοικήσουν πληθώρα ατόμων με διαφορετικές αρμοδιότητες αλλά και ικανότητες και να καταφέρουν να συντονίσουν τις δραστηριότητες όλων αυτών ώστε να συνεχιστεί η ομαλή λειτουργία του ξενοδοχείου.

Η οικονομική, που διαχειρίζεται το χρηματικό κεφάλαιο.

Η λογιστική, που είναι απαραίτητη για τη διοίκηση καθώς μελετά τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης.

Η ελεγκτική, που πραγματοποιεί τον εσωτερικό έλεγχο σε όλα τα τμήματα.

Κεφάλαιο 3: ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα

3.1 Χαρακτηριστικά ξενοδοχειακού προϊόντος στην Ελλάδα

Η τουριστική βιομηχανία είναι μια από τις πιο σημαντικές για τη χώρα μας. Αρχικά, συνεισφέρει στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) κατά 16.5 % καθώς οι εισπράξεις ανέρχονται στα 10.5 δις ευρώ το χρόνο . Προσφέρει σημαντικό αριθμό θέσεων εργασίας, καθώς απασχολεί 758.300 άτομα και η συμμετοχή του στην απασχόληση φτάνει το 18.4%.

Η Ελλάδα , λοιπόν ,ως τουριστική χώρα, διαθέτει πολλές και ποικίλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που ανέρχονται στις 9.648. Οι επιχειρήσεις λοιπόν αυτές, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. (ΣΕΤΕ)

Αρχικά, συγκεντρώνονται γεωγραφικά σε ορισμένα σημεία της χώρας και συγκεκριμένα σε 7 νομούς : Αττική , Ηράκλειο , Θεσσαλονίκη, Χαλκιδική , Κέρκυρα , Δωδεκάνησα , Λασιθι.

Ακόμη, χαρακτηρίζονται από έντονη εποχικότητα, καθώς λειτουργούν περισσότερο τους μήνες Ιούλιο, Αύγουστο και Σεπτέμβρη. Οι τουρίστες επισκέπτονται τη χώρα μας κατά κύριο λόγο τους μήνες αυτούς, με αποτέλεσμα η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα να

λειτουργεί πολύ έντονα την περίοδο αυτή , και λιγότερο έως καθόλου τους υπόλοιπους μήνες του χρόνου.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων στη Ελλάδα είναι δυστυχώς , η κακή χρήση του μάρκετινγκ και του μάνατζμεντ από τα στελέχη που κατέχουν υψηλές θέσεις, καθώς υστερούν στην εξειδικευμένη εκπαίδευση. Δεν θα μπορούσαμε να πούμε το ίδιο όμως και για τα στελέχη των μεγάλων διεθνών ξενοδοχείων-αλυσίδων τα όποια κατέχουν ένα σημαντικό ποσοστό των ξενοδοχείων στην Ελλάδα.

Κοινό χαρακτηριστικό των Ελληνικών ξενοδοχείων είναι και η εξάρτηση τους από τους tour operators , φαινόμενο που σταδιακά δεν είναι τόσο έντονο όσο στο παρελθόν, αλλά συνεχίζει να υφίσταται. Οι ξενοδόχοι αναθέτουν στους ταξιδιωτικούς πράκτορες να τους «βρουν» πελάτες καθώς έχουν μεγάλη επιρροή σ αυτούς,αφου τους παρέχουν κάθε είδους διευκολύνσεις και τους απαλλάσσουν από κάθε είδους ερευνά για τις διακοπές τους. Τα τελευταία χρόνια όμως, που το διαδίκτυο έχει εισβάλει στη ζωή όλων σχεδόν των ανθρώπων, τα ξενοδοχεία έχουν αρχίσει να έχουν απ' ευθείας πελάτες , αφού προβάλλονται μέσω διαδικτύου και δεν έχουν τόσο την «ανάγκη» των δαπανηρών tour operators.

Ακόμη άλλο ένα αρνητικό στοιχείο των ελληνικών ξενοδοχείων είναι η προσήλωση τους στον μαζικό τουρισμό και παράλληλα η έλλειψη ξενοδοχείων που εξυπηρετούν τον εναλλακτικό και ειδικό τουρισμό, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα, να προσελκύουν τουρίστες χαμηλής εισοδηματικής τάξης.

Τέλος, τα περισσότερα ξενοδοχεία στη χωρά μας απασχολούν σε μεγάλο βαθμό ανειδίκευτο εργατικό δυναμικό. Οι εργαζόμενοι δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι , πολλές φορές και καθόλου η έχουν παρακολουθήσει απλά κάποια σεμινάρια λίγους μήνες πριν την έναρξη της εργασίας τους.

Έτσι λοιπόν, έχουμε κάποια αρνητικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν την ελληνική ξενοδοχειακή βιομηχανία που πρέπει να λυθούν η να περιοριστούν εποχικότητα, η γεωγραφική συγκέντρωση που προκαλεί συχνά τον κορεσμό σε αρκετές περιοχές εξάρτηση από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες, η ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού, η εκπαίδευση και κατάρτιση του ανθρωπινού δυναμικού, είναι τα θέματα που καλείται να βελτιώσει ο ξενοδοχειακός κλάδος στην Ελλάδα.

3.2 Κυρία αριθμητικά στοιχεία ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα

Παρακάτω, βλέπουμε έναν πίνακα ο οποίος μας δείχνει την ποσότητα ξενοδοχειακών κλινών στη χώρα μας , κατά τη διάρκεια του έτους 2012, ανάλογα με την κατηγορία τους.

Κατηγορία	Κλίνες
5*	113.679
4*	193.629
3*	183.328
2*	225.508
1*	55.127
Σύνολο	771.271

Από ότι μπορούμε να παρατηρήσουμε , την υψηλότερη θέση σε κλίνες κατέχουν τα ξενοδοχεία δυο αστέρων (2*) στη χώρα μας, μετά των τεσσάρων αστέρων (4*), ακολουθούν αυτά των τριών(3*) , μετά με αισθητή διάφορα, των 5* , και αρκετά λιγότερα είναι αυτά του ενός αστεριού 1*. (πηγή: ΣΕΤΕ)

Ακόμη, σημαντικό είναι να παρατηρήσουμε την ποσοστιαία γεωγραφική κατανομή των ξενοδοχειακών κλινών στην Ελλάδα χωρίζοντας την σε περιφέρειες.

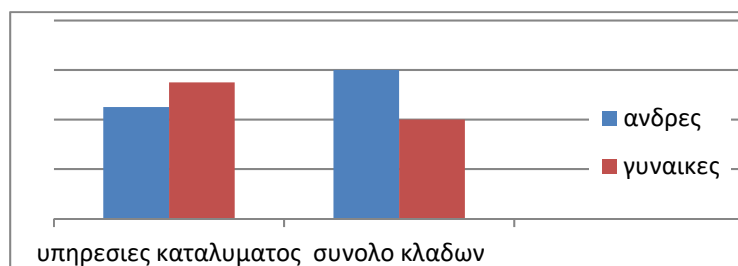
ΚΡΗΤΗ	21.3%
ΔΩΔΕΚΑΝΗΣΑ	18.4%
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ	14.1%
ΣΤΕΡΕΑ ΕΛΛΑΔΑ	12.3%
ΙΟΝΙΑ ΝΗΣΙΑ	11.6%
ΠΕΛΟΠΟΝΗΣΟΣ	6.7%
ΚΥΚΛΑΔΕΣ	6.2%
ΘΕΣΣΑΛΙΑ/ΣΠΟΡΑΔΕΣ	3.7%
ΝΗΣΙΑ ΑΙΓΑΙΟΥ	2.9%
ΗΠΕΙΡΟΣ	1.9%
ΘΡΑΚΗ	0.9%

Παρατηρούμε , λοιπόν, ότι τα περισσότερα ξενοδοχεία βρίσκονται στην Κρήτη και τα Δωδεκάνησα, αφού οι ξενοδοχειακές κλίνες και των δυο αυτών περιφερειών μαζί καταλαμβάνουν περίπου το 40% των συνολικών κλινών στην Ελλάδα! (πηγη:ΣΕΤΕ)

3.3 Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία

Όπως προαναφέρθηκε, ο τουρισμός κατέχει ένα μεγάλο μέρος στην ελληνική απασχόληση καθώς 1 στους 5 εργαζόμενους απασχολείται σε επιχειρήσεις σχετικές με τον τουρισμό. Παρακάτω, μπορούμε να παρατηρήσουμε κάποια στατιστικά στοιχεία με βάση το είδος της απασχόλησης στα ξενοδοχεία, το φύλο των εργαζομένων ,όπως επίσης τη διάρκεια απασχόλησης και τις ηλικίες των εργαζομένων συγκρινόμενα με τα ίδια στοιχεία του συνόλου των κλάδων.

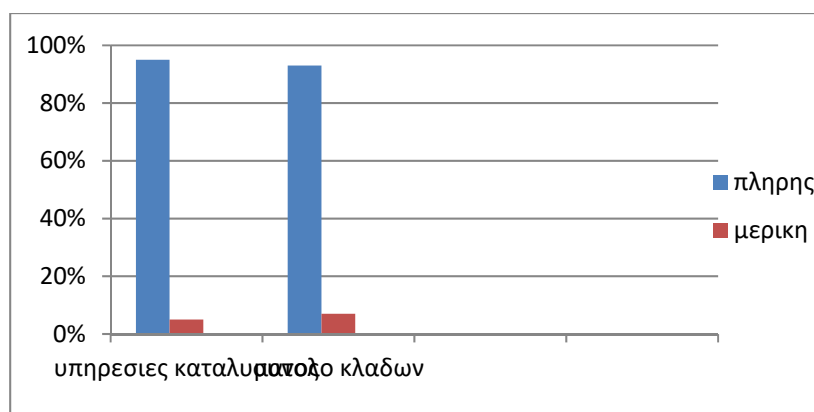
A. Απασχόληση κατά φύλο



ΠΗΓΗ:ΕΛΣΑΤ

Όπως φαίνεται στον πίνακα , οι γυναίκες καταλαμβάνουν περισσότερες θέσεις εργασίας στα ξενοδοχεία από τους άνδρες. Πρόκειται συνήθως για αλλοδαπές, ανειδίκευτες που απασχολούνται κυρίως στον τομέα της καθαριότητας, κουζίνας κλπ. Πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απασχολούν αποκλειστικά γυναίκες στους τομείς αυτούς.

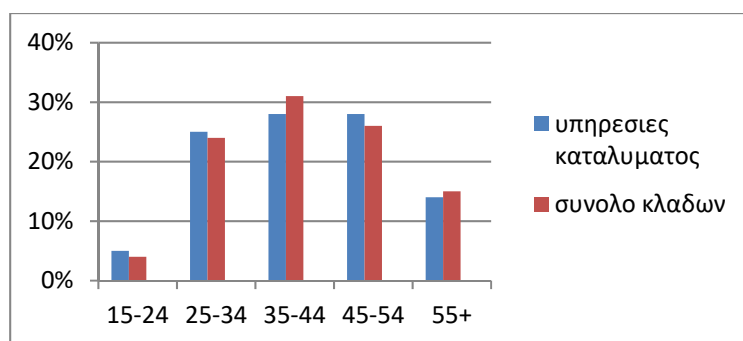
Β. Απασχόληση κατά είδος



ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ

Παρατηρούμε λοιπόν τι οι περισσότεροι εργαζόμενοι απασχολούνται πλήρως στα ξενοδοχεία αλλά και γενικά η μερική απασχόληση δεν είναι διαδεδομένη στην ελληνική αγορά εργασίας.

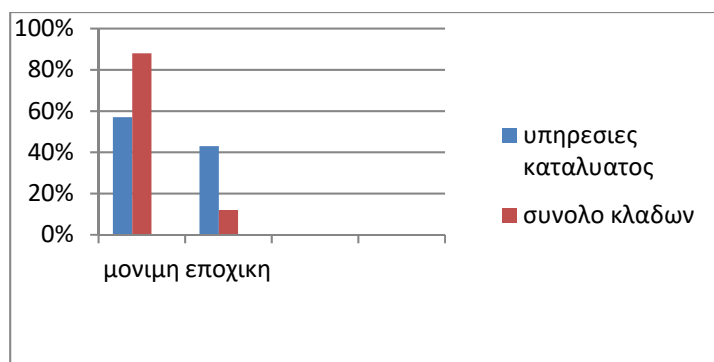
Γ. Απασχόληση κατά ηλικιακές ομάδες



ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ

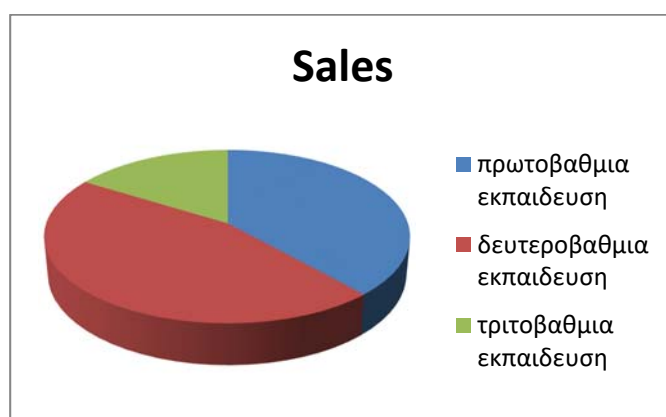
Παρατηρούμε λοιπόν, τι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στον τουρισμό είναι ηλικίας 25 με 44 ετών.(53%)

Δ. Διάρκεια Απασχόλησης



ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ

Παρακάτω βλέπουμε τα ποσοστά των ατόμων που εργάζονται σε καταλύματα χωρισμένα ανάλογα με το μορφωτικό τους επίπεδο.



ΠΗΓΗ:ΕΛΣΤΑΤ

Συνδυάζοντας λοιπόν τους δυο τελευταίους πίνακες(εποχικότητα εργασίας και μόρφωση) βγάζουμε το συμπέρασμα ότι τα μορφωμένα άτομα δεν επιλέγουν τον κλάδο των καταλυμάτων για εργασία λόγω της έντονης εποχικότητας που τον χαρακτηρίζει λόγω του ότι ψάχνουν για μονιμότερη εργασία.

(ΠΗΓΗ:ιδρυμα οικονομικών και βιομηχανικών ερευνών)



4.1 Βασικά χαρακτηριστικά της Ρόδου

Η Ρόδος είναι το τέταρτο μεγαλύτερο νησί της Ελλάδος σε έκταση και το μεγαλύτερο στη Δωδεκάνησο, καθώς αποτελεί και την πρωτεύουσα της. Βρίσκεται στο νοτιοανατολικό κομμάτι της Ελλάδος. Ο πληθυσμός της ανέρχεται στις 115.290, από τους οποίους οι 55.000 διαμένουν στην πρωτεύουσα του νησιού, στην Μεσαιωνική πόλη της Ρόδου.

Η Ρόδος υπήρξε, ιστορικά, σημείο συνάντησης πολλών πολιτισμών, κυρίως λόγω της στρατηγικής της θέσης, (ανάμεσα στη Μεσόγειο και τη Μέση Ανατολή). Κάθε ένας από τους διαφορετικούς λαούς που κατοίκησαν στο νησί, άφησε το δικό του στίγμα, μετατρέποντας με αυτόν τον τρόπο, τη Ρόδο σε νησί μεγάλων αντιθέσεων, με εξαιρετική αρχιτεκτονική, και πολιτιστική κληρονομία, ιδιαίτερα από την ιπποτική και την ιταλική περίοδο της ιστορίας του νησιού.

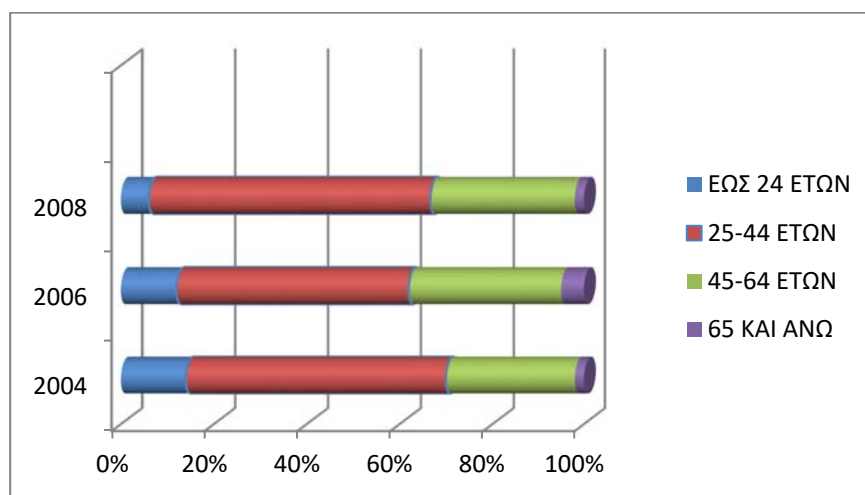
Το νησί αποτελούσε ανεκαθεν έναν από τους σημαντικότερους τουριστικούς προορισμούς της χώρας μας. Προσελκύει χιλιάδες τουρίστες ετησίως, ιδιαίτερα τους καλοκαιρινούς μήνες του χρόνου. Σημαντικά αξιοθέατα του νησιού αποτελούν: η παλιά μεσαιωνική πόλη, το παλάτι του μεγάλου μαγιστρου και το αρχαιολογικό μουσείο, η ακρόπολη της Λίνδου, η αρχαία πόλη της Καμειρου, η κοιλάδα των πεταλούδων, η Φιλήρημος, οι 7 πηγες, τα ιαματικά λουτρά της Καλλιθέας, το Πρασονησι, το ενυδρείο.

4.2 Προφίλ των τουριστών που επισκέπτονται το νησί της Ρόδου

Ο τουρισμός της Ρόδου αναπτύχθηκε ραγδαία τη δεκαετία του '90 λόγω των προτιμήσεων των tour operators. Αλλάζοντας όμως τη στρατηγική τους οι tour operators αναπόφευκτα προκάλεσαν πτώση του τουρισμού στο νησί της Ρόδου αφού οι τουριστικές επιχειρήσεις δεν είχαν τη δυνατότητα να κρατήσουν τον τουρισμό στα ίδια επίπεδα χωρίς τη συμβολή των tour operators. Τα τελευταία χρόνια γίνεται προσπάθεια ανάκαμψης ξανά.

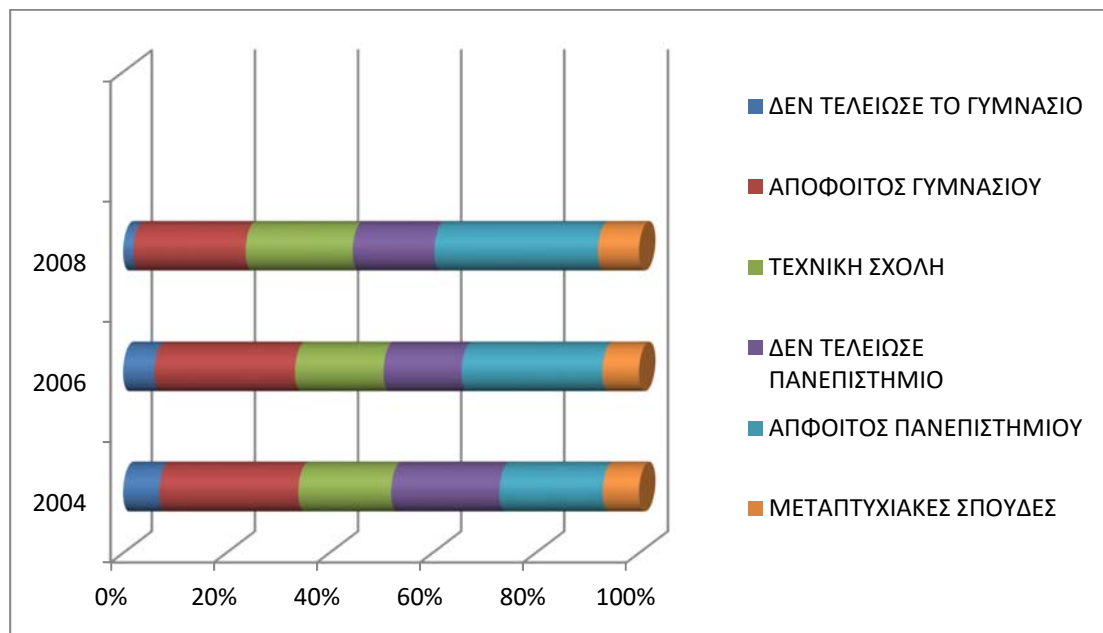
4.2.1 Δημογραφικά στοιχεία τουριστών της Ρόδου

Από τις τελευταίες έρευνες, σχετικά με το προφίλ των τουριστών που επισκέπτονται το νησί έχουν διεξήχθη κάποια στατιστικά αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία τους. Αρχικά, η ηλικία των τουριστών είναι ένα στοιχείο που ενδιαφέρει ιδιαίτερα τους τουριστικούς φορείς, τους ξενοδόχους και γενικά όλες τις επιχειρήσεις που υπάγονται στον τουριστικό τομέα, καθώς επηρεάζει αρκετά τη συμπεριφορά των επιχειρηματιών και τη διαμόρφωση των τουριστικών επιχειρήσεων. Η τελευταία ερευνά πραγματοποιήθηκε το 2008 και μπορούμε να τη συγκρίνουμε με τις προηγούμενες του 2006 και 2004. [ΠΗΓΗ: ΔΕΤΑΠ]



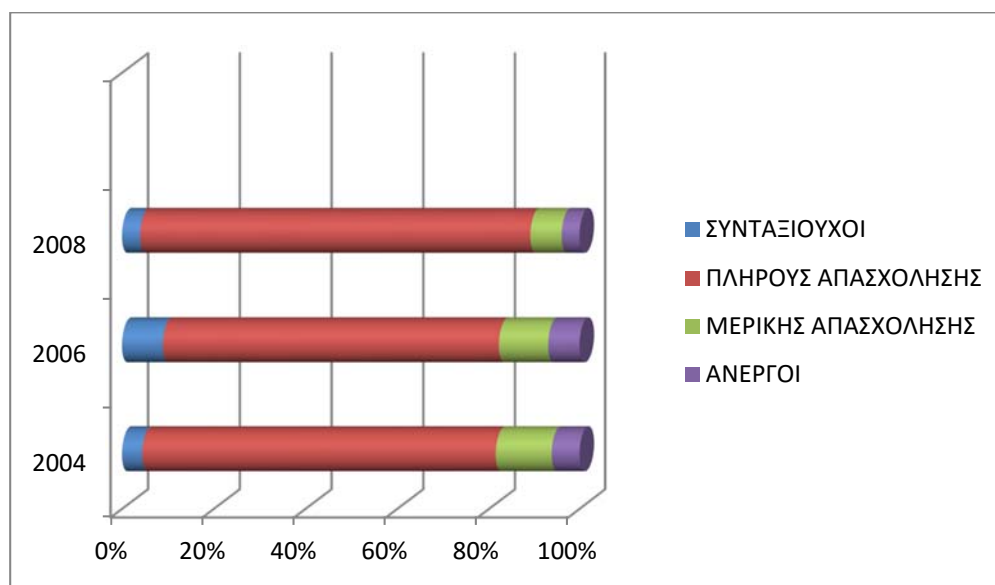
Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι οι περισσότεροι τουρίστες που επισκέπτονται τη Ρόδο την τελευταία δεκαετία είναι ηλικίας από 25-44 ετών, ακολούθου οι τουρίστες ηλικίας 45-64 ετών, λιγότεροι είναι εκείνοι κάτω των 24 και τέλος μικρό ποσοστό καταλαμβάνουν οι τουρίστες της τρίτης ηλικίας.

Το μορφωτικό επίπεδο των ανθρώπων που ταξιδεύουν στο νησί είναι επίσης ένα σημαντικό στοιχείο που ενδιαφέρει πολύ όσους σχετίζονται με τον τουρισμό του νησιού.



Παρατηρούμε λοιπόν ότι όσο περνούν τα χρόνια, ολοένα και περισσότεροι μορφωμένοι τουρίστες, απόφοιτοι τεχνικών σχολών και πανεπιστημίων, επισκέπτονται το νησί ενώ μειωθήκαν εκείνοι που δεν έχουν τελειώσει το γυμνάσιο .

Παρακάτω μπορούμε να δούμε στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική κατάσταση των ατόμων που πραγματοποιούν τις διακοπές τους στη Ρόδο.



Είναι λοιπόν εμφανές ότι το μεγαλύτερο ποσοστό όλα αυτά τα χρόνια καταλαμβάνουν οι τουρίστες οι οποίοι εργάζονται σε πλήρη απασχοληση, γεγονός που θεωρείται λογικό μιας και διαθέτουν περισσότερα χρήματα.

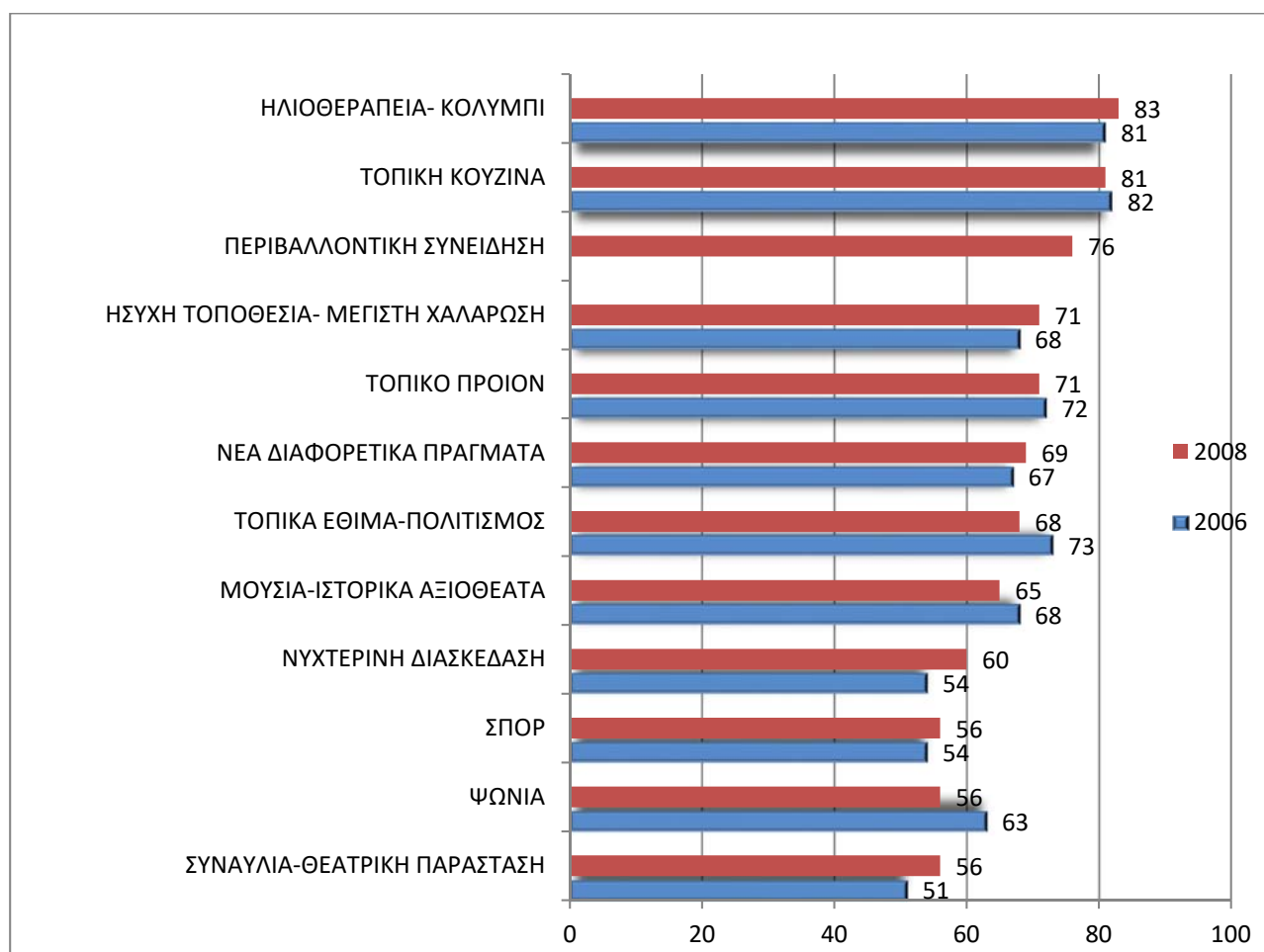
Οι χώρες προέλευσης τουριστών και οι μέσες δαπάνες των τουριστών από την κάθε μια είναι ακόμη ένα στοιχείο πολύ χρήσιμο. κύριες χώρες προέλευσης τουριστών είναι η Γερμανία Ρωσία Ιταλία η Γαλλία Ην.βασίλειο, και η Αυστρία. Ενδεικτικά: Το μεγαλύτερο ποσοστό των δαπανών αφορά Γερμανούς τουρίστες, οι οποίοι ξοδεύουν περίπου 2 δις ευρώ ετησίως, το 12% - 16% εκ των οποίων στη Ρόδο, το 2011 οι δαπάνες των Ρώσων στη Ρόδο (152 εκατ. ευρώ, υπέρ - πενταπλάσια σε σχέση με το 2009) ξεπέρασαν αυτές των Ιταλών (127 εκατ. ευρώ, κατά 8,7% μειώθηκαν σε σχέση με το 2008) Σημαντική αύξηση σημείωσαν και οι δαπάνες των Γάλλων στη Ρόδο (133,4 εκατ. ευρώ το 2011, έναντι 78 εκατ. ευρώ την προηγούμενη χρονιά).(πηγή: τραπεζα της Ελλάδος)

4.2.2 Αγοραστική συμπεριφορά τουριστών της Ρόδου

Πολλοί και διαφορετικοί είναι οι λόγοι που οδηγούν τον τουρίστα να πάρει την απόφαση να ταξιδέψει στο νησί της Ρόδου. Αρχικά, η πληροφόρηση από το διαδίκτυο είναι ο πρωταρχικός παράγοντας επιρροής για τον προορισμό. Οι τουρίστες πλέον πληροφορούνται μέσω του διαδικτύου σχετικά με τις τιμές, τα ξενοδοχεία, τις δραστηριότητες. Διαβάζουν κριτικές για τον κάθε τουριστικό προορισμό, ενημερώνονται σχετικά με την μετακίνηση τους, τους παρέχονται

φωτογραφίες και βίντεο του τόπου προορισμένοι τουρίστες λοιπόν συμφώνα με την ερευνά του 2008 που επηρεάστηκαν από το διαδίκτυο για την επιλογή να ταξιδέψουν στη Ρόδο, καταλαμβάνουν το 32%. Ακολουθούν εκείνοι οι όποιοι επηρεάστηκαν από συγγενής , φίλους και διάφορα forums με άτομα που είχαν επισκεφτεί παλαιότερα το νησί, με σημαντικό ποσοστό 30 %. Οι ταξιδιωτικοί πράκτορες επίσης, παρά την πτώση στην προτίμησή τους για το νησί της Ρόδου, συνεχίζουν να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τους τουρίστες καθώς εκείνοι οι όποιοι άντλησαν πληροφορίες από αυτοργία το νησί και αποφάσισαν να το επισκεφτούν φτάνουν το 17%. Εκείνοι οι όποιοι πληροφορήθηκαν από μπροσούρες και website tour operator έφτασαν το 15%. Το υπόλοιπο 7% αποτελείται από τουρίστες που ενημερώθηκαν από εφημερίδες περιοδικά, τηλεοπτικά προγράμματα και διαφημίσεις.

Μεγάλο ενδιαφέρον έχει να μελετηθεί, τι ζητεί ο τουρίστας που θα επιστευτεί το νησί από τις διακοπές του, και για ποιο σκοπό τελικά επιστευτήκε τη Ρόδο, επιλέγοντας την ανάμεσα σε πολλούς προορισμούς. Παρακάτω παρουσιάζονται οι επιθυμητές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια των διακοπών συμφώνα με την τελευταία ερευνά του 2008 συγκριτικά με την προηγούμενη του 2006.

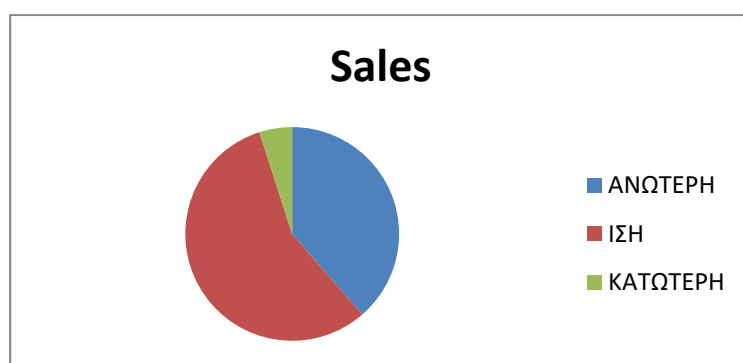


Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα ποσοστά που επιλέγουν την κάθε δραστηριότητα οι τουρίστες δεν διαφέρουν σε τεράστιο βαθμό το ένα από το άλλο. Αυτό σημαίνει ότι η Ρόδος συνδυάζει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες και προσελκύει κάθε είδους τουρίστα με διαφορετικές προσδοκίες από τις διακοπές του.

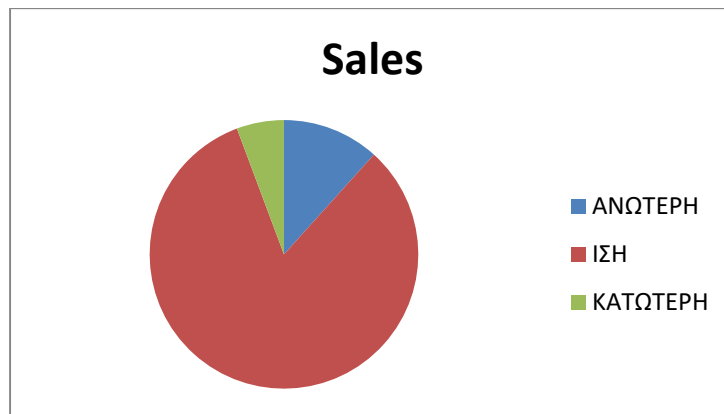
4.2.3 Η συνολική εμπειρία των τουριστών από τις διακοπές τους στη Ρόδο

Οι τουρίστες αφού έχουν επισπευτεί το νησί, έχουν εκφράσει τις απόψεις τους σχετικά με τις τιμές, τα αξιοθέατα, την εξυπηρέτηση, και τη γενικότερη εικόνα που απέκτησαν σχετικά με αυτήν που είχαν στο μυαλό τους πριν επισκεφτούν το νησί. Όσον αφορά την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών του νησιού και τις υπηρεσίες που προσφέρει, οι τουρίστες απάντησαν ότι έμειναν ικανοποιημένοι, έως και αρκετά ικανοποιημένοι σε όλους τους τομείς. Ακόμη, οι τιμές του φαγητού και του πότου στο νησί σε σχέση με αυτές στη χώρα τους, απάντησαν σε ποσοστό 44% ότι είναι όσες, 36% ακριβοτερες και 20% φθηνότερες.(2008) ενώ στις έρευνες των προηγούμενων χρονών οι φθηνότερες τιμές καταλάμβαναν πολύ μεγαλύτερο ποσοστό από τις ακριβότερες. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι τιμές στη Ρόδο αυξήθηκαν κατακόρυφα από το 2004 ως το 2008. Το ίδιο ισχύει και για τις τιμές στη νυχτερινή διασκέδαση. Τέλος η συνολική εμπειρία των τουριστών από τη Ρόδο σε σχέση με τις προσδοκίες τους παρουσιάζεται παρακάτω.

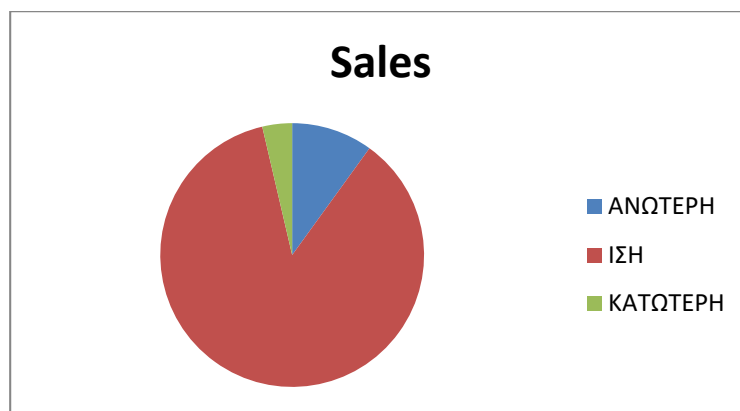
2004:



2006:



2008:



Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό, οι προσδοκίες των τουριστών συμπίπτουν με την τελική εμπειρία τους. Αυτό οφείλεται στη σωστή πληροφόρηση, που βελτιώνεται ακόμα περισσότερο όσο περνούν τα χρόνια, το διαδίκτυο παρέχει πολύ κατατοπιστικές πληροφορίες καθώς επίσης και οι ταξιδιωτικοί οργανισμοί, έτσι είναι σχετικά δύσκολο να υπάρχει μεγάλο χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του τουρίστα με την πραγματικότητα.

4.3 Τουριστική πρόσφορα του νησιού της Ρόδου

4.3.1 Ξενοδοχειακό δυναμικό Ρόδου

Το νησί διαθέτει πολλές και διαφορετικού είδους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις οι οποίες εξυπηρετούν κάθε είδους τουρίστα με διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικά εισοδήματα και διαφορετικές απαιτήσεις από τις διακοπές τους στη Ρόδο. Πιο συγκεκριμένα, το νησί διαθέτει 500 ξενοδοχεία και περίπου 150.000 κλίνες. Τα περισσότερα είναι Πλήρως καταρτισμένα, με αθλητικές εγκαταστάσεις, συνεδριακούς χώρους, και εγκαταστάσεις ψυχαγωγίας. Τα ξενοδοχεία της και η εξυπηρέτηση που προσφέρουν έχουν κάνει τη Ρόδο έναν από τους πιο τουριστικούς προορισμούς στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως.

Τα περισσότερα ξενοδοχεία στο νησί είναι 4* , 5* και βρίσκονται σε ορισμένες περιοχές . Στην πόλη της Ρόδου, που βρίσκεται βορειοανατολικά του νησιού, και αποτελεί την πρωτεύουσα του νησιού αλλά και της Δωδεκανήσου. Τα ξενοδοχεία της πόλης βρίσκονται είτε παραθαλάσσια είτε μέσα στο κέντρο της πόλης και είναι κυρίως 4 * . Πολλά μεγάλα και πολυτελή ξενοδοχεία βρίσκονται και στην περιοχή της Καλλιθέας και το Φαληρακι. Παραθαλάσσια μέρη με πολυτελή ξενοδοχεία 4 και 5 αστέρων αλλά και μικρές επιχειρήσεις ενοικίασης δωματίων. Ακόμη, στο νότιο τμήμα της Ρόδου, συναντάμε πολλά ξενοδοχεία πολυτελή, στις παραθαλάσσιες περιοχές όπως το Κιοταρι και το Γεννάδι. Περιοχές με λιγότερο πολυτελή ξενοδοχεία αλλά πολλά σε πλήθος και ποικιλία είναι η Ιαλυσός, η Κρεμαστή, τα Άφαντου.

4.3.2 Αεροδρόμιο Ρόδου

Η Ρόδος συνδέεται αεροπορικά με όλα σχεδόν τα αεροδρόμια της Ελλάδας και τους καλοκαιρινούς μήνες με παρά πολλά αεροδρόμια του εξωτερικού προφέροντας σε ξένους τουρίστες την δυνατότητα να επισκευθούν το νησί απευθείας από τη χώρα τους. Το αεροδρόμιο της ονομάζεται "Διαγόρας" και απέχει 16 Χλμ από την πόλη της Ρόδου. Συμφώνα με κάποια στατιστικά στοιχεία του αερολιμένα μπορούμε στον παρακάτω πίνακα να δούμε την κίνηση των επιβατών εσωτερικού και εξωτερικού από και προς το αεροδρόμιο της Ρόδου.

Έτος	Επιβάτες: Αφίξεις εσωτερικού	Επιβάτες: Αναχωρήσεις εσωτερικού	Επιβάτες: Αφίξεις εξωτερικού	Επιβάτες: Αναχωρήσεις εξωτερικού
2008	416.295	427.234	1.354.921	1.369.019
2009	407.960	418.717	1.315.479	1.327.955
2010	364.260	372.306	1.421.955	1.428.051
2011	332.505	343.958	1.734.418	1.737.505
2012	294.635	305.532	1.606.843	1.606.937

Η Ρόδος λοιπόν είναι ένας τόπος με μεγάλες δυνατότητες τουριστικής εξέλιξης. Το αεροδρόμιο της, τα λιμάνια της, τα ξενοδοχεία της, τα εστιατόρια και τα τουριστικά μαγαζιά της καθώς επίσης και οι φυσικές ομορφιές και τα αξιοθέατα της, την έχουν κάνει ένα από τα πιο τουριστικά μέρη, γνωστή πανευρωπαϊκά αλλά και παγκόσμια. Είναι ένας ιδιαίτερος τόπος που συνδυάζει πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες, επιχειρήσεις και φυσικό κάλος.

Κεφάλαιο 5: Η διοίκηση ανθρωπινού δυναμικού

5.1 Βασικές έννοιες της διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού

Η διοίκηση ανθρωπινού δυναμικού (ΔΑΠ), αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης, ειδικά τα τελευταία χρόνια. Παλαιότερα, επικρατούσε η αντίληψη ότι οι κύριοι στόχοι της επιχείρησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η βελτίωση του παραγόμενου προϊόντος η υπηρεσίας. Τελευταία όμως έγινε αντιληπτό από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων, ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης και με τη σωστή διοίκηση, μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κύριο παράγοντα επιτυχίας για την επιχείρηση.

5.1.1 Λήψη αποφάσεων

Η απόφαση είναι η επιλογή μιας λύσης μεταξύ κάποιων άλλων εναλλακτικών. Ο τρόπος που γίνεται η διοίκηση και λαμβάνονται οι αποφάσεις, σε κάθε

επιχείρηση διαφέρει, ανάλογα με το μέγεθος της, το αντικείμενο της, τους στόχους της. Οι πολιτικές που ακολουθούνται είναι δυο, η συγκεντρωτική πολιτική διοίκησης η αποκεντρωτική πολιτική. Κατά την πρώτη, οι αποφάσεις λαμβάνονται από το ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης (κορυφή πυραμίδας) και μετά διαχέονται στο υπόλοιπο της διοικητικής πυραμίδας. Αντίθετα, κατά την αποκεντρωτική πολιτική, οι αποφάσεις λαμβάνονται στα κατώτερα στρώματα διοίκησης. Το ποια από τις δυο πολιτικές θα χρησιμοποιηθεί, θα αποφασιστεί με βάση τη δομή της επιχείρησης, το μέγεθος της, τη φιλοσοφία της και την κουλτούρα της.

Εάν η επιχείρηση είναι μικρή, τότε σχεδόν όλο το κομμάτι της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης η ο διευθυντής της επιχείρησης. Έτσι οι αποφάσεις λαμβάνονται με βάση τη δική του φιλοσοφία και τις δίκες του πεπειθήσεις αναλόγια στελέχους διοίκησης και εργαζομένων στην περίπτωση των μικρών επιχειρήσεων, είναι 1:90. Εάν η επιχείρηση είναι μεγάλη, διαθέτει ολόκληρο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού στο οποίο μπορεί να εργάζονται έως και 250 άτομα. Το τμήμα αυτό, ανάλογα με τις αρμοδιότητες των εργαζομένων, χωρίζεται σε : κεντρική ανωτάτη διοίκηση, στην όποια και εργάζονται τα υψηλή διευθυντικά στελέχη, χωρίς την συγκατάθεση των οποίων δεν μπορεί να υλοποιηθεί καμία ληφθείσα απόφαση, η περιφερική διοίκηση και η τοπική. (Μπουραντας-Παπαλεξανδρη)

5.1.1 Ηγεσία

Η ηγεσία είναι μια λειτουργία της διοίκησης η όποια παίζει σημαντικό ρολό στην αποτελεσματική διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Ως ηγεσία θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε τον επηρεασμό της συμπεριφοράς και των στάσεων μιας ομάδας ατόμων που εθελοντικά υπακούν και ακολουθούν ένα άτομο. (ηγέτης). (Μπουραντας 2002) Η ηγεσία δημιουργεί όραμα και στρατηγικές , ένας ηγέτης είναι ικανός ,διορατικός, παθιασμένος, ηθικός. Κατευθύνει τους εργαζόμενους προς ένα στόχο, τους παροτρύνει να ενεργήσουν για τη βελτίωση του οργανισμού, τους υποκινεί και τους καθοδηγεί. (Κυφής 2005) Ένας τρόπος λοιπόν για αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού είναι να υπάρχει ένας ικανός ηγέτης που μέσω του οράματος του θα καταφέρει να παροτρύνει το προσωπικό να εργαστεί σκληρά για την επίτευξη του κοινού στόχου. Η ηγεσία μπορεί να είναι αυταρχικού στυλ, καλοκαγαθου αυταρχικού, συμμετοχικού η δημοκρατικού, ανάλογα με το ποσό συμμετέχουν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι εκτός του ηγέτη τη λήψη αποφάσεων.

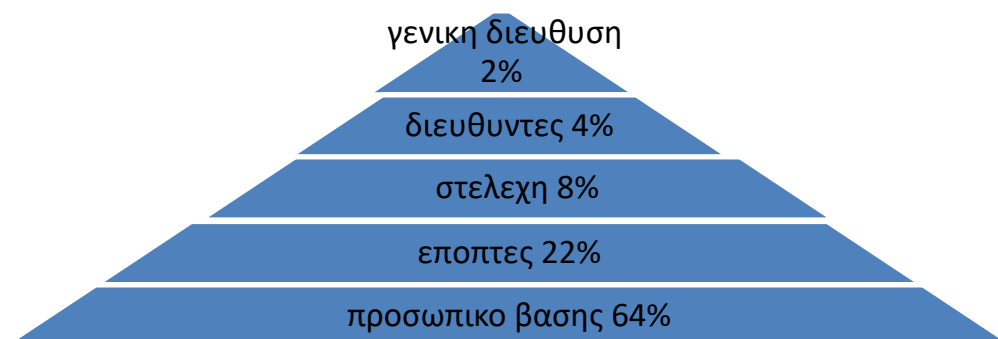
5.1.3 Παρακίνηση των εργαζομένων

Για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού, δεν φτάνει μόνο η ικανότητα των στελεχών και οι γνώσεις τους αλλά και η διάθεση που έχουν για να εργαστούν. Τα κίνητρα που θα κάνουν κάποιον να θέλει να εργαστεί θα πρέπει να τα βρουν και να τα χρησιμοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης. Για να προσδιοριστούν λοιπόν τα κίνητρα θα πρέπει πρώτα να προσδιοριστούν οι ανάγκες. Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων είτε είναι οριζόντια είτε κάθετη, βοηθού πολύ τις εργασιακές σχέσεις και ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων. Υπάρχουν πολλές θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων. Τα μέσα παρακίνησης είναι: η ανάθεση προκλητικών στόχων, το καλό εργασιακό κλίμα, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης, η ελευθερία πρωτοβουλιών. (Μπουραντας, Κεφης)

Καταλήγουμε λοιπόν, στο ότι η διοίκηση του προσωπικού είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα δύσκολη, αφού έχει να κάνει με ανθρώπους και κάθε φορά θα πρέπει να προσαρμόζεται στις ικανότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων.

5.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στα ξενοδοχεία

Μπορούμε αρχικά να χωρίσουμε ενδεικτικά τις κατηγορίες θέσεων εργασίας ανάλογα με την ιεραρχία που κατέχουν στην διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.



Η πρώτη βαθμίδα, καταλαμβάνει τις θέσεις εργασίας του γενικού διευθυντηρίου υποδιευθυντή και του νυκτερινού διευθυντή. Αρμοδιότητα της

γενικής διεύθυνσης είναι η παρακολούθηση του συνολικού έργου και της πορείας του ξενοδοχείου.

Οι κυριότερες θέσεις εργασίας της δεύτερης βαθμίδας είναι του room division manager, του διευθυντή F&B, του διευθυντή λογιστηρίου και του προσωπάρχη. Οι αρμοδιότητες ενός διευθυντή ποικίλουν ανάλογα με τη θέση που κατέχει, την εξειδίκευση του και τις σπουδές του. Παρόλα αυτά, ένα διευθυντικό στέλεχος, για να μπορεί να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να μπορεί να συντονίζει τη συμπεριφορά των υφιστάμενων του αλλά και να τους υποκινεί προκειμένου να εκπληρωθεί το έργο του. Για να εξασφαλίσει κάποιος μια θέση διευθυντή σε ένα ξενοδοχείο θα πρέπει να έχει την κατάλληλη τεχνογνωσία, εμπειρία, γνωριμίες στον τουριστικό κλάδο. Από εκεί και πέρα για να είναι αποτελεσματικός και να μπορεί να διατηρήσει αυτή τη θέση εργασίας, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από: δημιουργικότητα, ενδιαφέρον προς τους υφισταμένους του, κάλους τρόπους, αμεροληψία, οργανωτικότητα, συνδιαστικότητα, ψυχραιμία, συναισθηματική ευφυΐα, πρωτοβουλία, αίσθηση του χιούμορ αλλά και αποφασιστικότητα. Οι άνθρωποι που εργάζονται στις δυο πρώτες βαθμίδες, είναι σημαντικό να έχουν συνεχή επαφή με το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου και να μην περιορίζουν τη δραστηριότητα τους μόνο μέσα σε αυτό.

Καλυθούν οι εργαζόμενοι στην τρίτη βαθμίδα, τα στελέχη, κάποια από τα οποία μπορεί να είναι διευθυντής τμήματος εσωτερικών ελέγχων διευθυντής υποδοχής, η προϊσταμένη οροφών, ο maitre, ο chef, ο διευθυντής προμηθειών. Για την εξασφάλιση μιας τέτοιας θέσης, απαιτείται κάποιος να έχει κάνει σπουδές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, να έχει σημαντική εμπειρία αλλά και διανοητικές και διοικητικές ικανότητες. Συνήθως οι θέσεις αυτές αμείβονται ικανοποιητικά.

Στο αμέσως πιο κάτω επίπεδο έχουμε του επόπτες οι οποίοι ασχολούνται με την παραγωγική διαδικασία και θα πρέπει εκτός από διοικητικές ικανότητες να έχουν και πολύ καλές τεχνικές γνώσεις. Θέσεις εργασίας αυτού του επιπέδου είναι: ο υπεύθυνος υποδοχής, ο υπεύθυνος κρύας και ζεστής κουζίνας, ζαχαροπλαστικής. Για την εξασφάλιση της θέσης αυτής αρκούν στοιχειώδη σπουδές στον τουριστικό κλάδο και εμπειρία στο κατώτερο και πέμπτο επίπεδο ιεραρχίας.

Τέλος, έχουμε τους εργαζόμενους της πέμπτης βαθμίδας, οι οποίοι είναι: η καμαριέρα, ο λαντζιέρης, η καθαρίστρια, ο ψήστης, ο τραπεζοκόμος αλλά και οι βοηθοί αυτών. Το προσωπικό είναι κατά κύριο λόγο ειδικευμένο και ημειδικευμένο αλλά κάποιες φορές, ιδιαίτερα όσον αφορά τους βοηθούς, μπορεί να είναι και ανειδίκευτο και η αμοιβή τους συνήθως δεν ξεπερνά το βασικό μισθό. [Λαλουμης 2002]

Φυσικά, ανάλογα με το ποσό μικρό είναι το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου, καταργούνται κάποιες θέσεις εργασίας και μειώνεται ο αριθμός των εργαζομένων και κατ'επέκταση και οι βαθμίδες, καθώς ο γενικός διευθυντής θα μπορεί να ελέγξει τη δραστηριότητα ενός μεγάλου μέρους των εργαζομένων χωρίς να χρειάζεται τη βοήθεια τόσων εξειδικευμένων διευθυντικών στελεχών.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, ότι το ξενοδοχείο είναι μια πολύμορφη επιχείρηση η όποια μπορεί να προσφέρει εργασία σε πολλά άτομα με διαφορετικές γνώσεις, εμπειρίες, χαρακτηριστικά. Ακόμη και η ίδια ακριβώς θέση εργασίας διαφέρει σημαντικά ανάλογα με το μέγεθος και ο είδος του ξενοδοχείου

5.3 Αρμοδιότητες του τμήματος διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού στα ξενοδοχεία

Η δουλειά του τμήματος αυτού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αρκετά ιδιόμορφη και διαφέρει των άλλων επιχειρήσεων λόγω της φύσης της εργασίας αλλά και εξαιτίας του γεγονότος ότι έχει να κάνει με συμπεριφορές ανθρώπων. Ο ξενοδοχειακός κλάδος έχει στενή σχέση με την αγορά εργασίας του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται καθώς από αυτό προέρχεται και το εργατικό δυναμικό του. Κατά συνέπεια, εξαρτάται άμεσα από τη σύνθεση και τη διαχείριση του δυναμικού αυτού, ως προς τις υπηρεσίες που προσφέρει, προκειμένου να ικανοποιήσει τη ζήτηση των επισκεπτών (Baum, Amoah, Spivack, 1997).

Βασικές αρμοδιότητες λοιπόν της διοίκησης του προσωπικού είναι:

Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας. Κατά τη διαδικασία αυτή γνωστοποιούνται οι θέσεις εργασίας που έχει ανάγκη η επιχείρηση, σε ποιο τμήμα της είναι, και περιγράφονται τα καθήκοντα που θα πρέπει να έχει ο κάθε υποψήφιος ενδιαφερόμενος, την προϋπηρεσία, ειδικές ακέντητες, δεξιότητες, μόρφωση. Το επόμενο βήμα είναι η προσέλκυση των ενδιαφερόμενων για την εκάστοτε θέση εργασίας, η επιλογή των καταλληλότερων από αυτούς για τη θέση. Ακλουθεί η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του ήδη επιλεγμένου προσωπικού, διαδικασία κατά την οποία αναπτύσσονται οι γνώσεις και οι ικανότητες των εργαζομένων. Μετά ακλουθεί η αξιολόγηση και η αμοιβές για τις οποίες είναι επίσης υπεύθυνο το τμήμα ανθρωπινού δυναμικού. Ακόμη, η υγεία των εργαζομένων, τα παράπονα τους, οι μεταθέσεις, οι απολύσεις και οι προαγωγές είναι και αυτά μέσα στις αρμοδιότητες του τμήματος.

Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελείται από πολλά και διαφορετικά τμήματα, στα όποια εργάζονται άνθρωποι διαφορετικής μόρφωσης, ηλικίας αλλά και εθνικότητας πολλές φορές το γεγονός λοιπόν αυτό καθιστά πολύπλοκη τη δουλεία που έχει να κάνει το τμήμα του ανθρωπινού δυναμικού, καθώς στο κάθε τμήμα του ξενοδοχείου (όροφοι, υποδοχή, εστιατόριο, κατάστημα, διοικητικό τμήμα, ασφάλειας, συντήρησης), ο τρόπος προσέλκυσης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και γενικότερης αντιμετώπισης ,θα πρέπει να διαφέρει προκειμένου να είναι αποτελεσματικός.

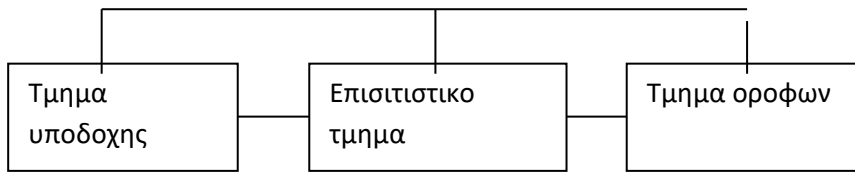
5.4 Οργάνωση προσωπικού

Η οργάνωση του ανθρωπινού δυναμικού, κατά κύριο λόγο αφορά στον καταμερισμό των εργασιών, των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων. Μέσω της οργάνωσης του προσωπικού ενός ξενοδοχείου, επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία του, αφού οριοθετείται η εξουσία του κάθε εργαζομένου και διατυπώνονται σαφώς οι αρμοδιότητες του. Εκτός όμως από την τυπική οργάνωση που διαθέτει κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, υπάρχει και η άτυπη οργάνωση στα ξενοδοχεία η όποια δημιουργείται όταν κάποιος εργαζόμενος δέχεται εντολές από παραπάνω από έναν προϊστάμενο που ορίζει το οργανόγραμμα. Το γεγονός αυτό πολλές φορές βοηθούν στην εκπόνηση των διαδικασιών που πρέπει να γίνουν αλλά άλλες γίνεται αίτια σύγκρουσης, αν για παράδειγμα οι εντολές που λαμβάνει κάποιος είναι αντιφατικές. Η οργάνωση του προσωπικού εξαρτάται κ αυτή από το μέγεθος της επιχείρησης. Στις μικρές επιχειρήσεις, συχνά ένα άτομο δραστηριοποιείται σε περισσότερες εργασίες και οι υπευθυνότητες του ξεφεύγουν από τις προκαθορισμένες.

5.4.1 Οργανόγραμμα

Το οργανόγραμμα είναι η διαγραμματική απεικόνιση της κατανομής της εξουσίας, της διάρθρωσης των θέσεων εργασίας και των εργασιακών σχέσεων σε μια επιχείρηση. Το οργανόγραμμα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση και επίσης το κάθε τμήμα του ξενοδοχείου μπορεί να δημιουργήσει το δικό του οργανόγραμμα με το δικό του προσωπικό. Οσον αφορά το σχεδιασμό του οργανογράμματος, διαφέρει επίσης σε κάθε ξενοδοχείο. Το ύψος του οργανογράμματος, είναι ο αριθμός των βαθμίδων της ιεραρχίας που αναφέρθηκαν νωρίτερα οι οποίες ανάλογα με το μέγεθος του ξενοδοχείου αυξομειώνονται ανάλογα το μέγεθος του ύψους, εξαρτάται από το πόσους εργαζόμενους έχει υπό τον έλεγχο του ο κάθε προϊστάμενος . Το πλάτος του οργανογράμματος εξαρτάται από το βαθμό ειδίκευσης του προσωπικού.(Λαλουμης 2002) Στον ξενοδοχειακό κλάδο αναπτύσσονται συνήθως τα λειτουργικά οργανογράμματα, εκείνα δηλαδή που συνδυάζουν οριζόντια αλλά και κάθετη οργανωτική ανάπτυξη. Οριζόντια, διαρθρώνονται τα

τμήματα ενός ξενοδοχείου, οι διαφορές λειτουργίες του δηλαδή. Κάθε τμήμα που βρίσκεται δίπλα σε άλλο έχει διαφορετική ειδικότητα.



Στην κάθετη οργανωτική ανάπτυξη, φαίνεται η σχέση εξουσίας μεταξύ των τμημάτων. Εκείνο που βρίσκεται κάτω από ένα άλλο, εξαρτάται ιεραρχικά από αυτό.



Όπως προαναφέρθηκε το οργανόγραμμα ενός ξενοδοχείου συνδυάζει και την οριζόντια και την κάθετη οργανωτική δομή καθώς δίνει έμφαση και στην επικοινωνία μεταξύ διαφορετικών τμημάτων αλλά και στις σχέσεις ιεραρχίας μεταξύ των σχετιζόμενων τμημάτων.

6.1 Προσδιορισμός αναγκών ανθρωπινού δυναμικού ξενοδοχείων

Σε κάθε ξενοδοχείο όπως συμβαίνει και γενικότερα σε όλες τις επιχειρήσεις, πρώτου προχωρήσει κάποιος στην πρόσληψη του προσωπικού, θα πρέπει να έχει προσδιορίσει σαφώς τις ανάγκες που έχει το ξενοδοχείο από προσωπικό και τις θέσεις εργασίας που είναι κενές ή χρειάζονται υποστήριξη. Αυτή είναι μια απόφαση που μπορεί να ληφθεί από τον γενικό διευθυντή, λόγω της προσωπικής του εμπειρίας, από προβλέψεις άλλων διεθνικών στελεχών, από παλαιότερα στατιστικά στοιχεία, ή από έναν συνδυασμό όλων αυτών. Ανεξάρτητα όμως από τη μέθοδο την οποία θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες για προσωπικό, κατά τη διάρκεια της πρόβλεψης θα πρέπει να υπολογιστούν κάποιες παράμετροι. Μια από αυτές είναι τα μελλοντικά επενδυτικά προγράμματα που θα ανοίξει κάποιο καινούργιο παραρτημάτων θα κλείσει κάποιο άλλο, αν θα χρειαστεί νέος τεχνολογικός εξοπλισμός. Ακόμη, τα προγράμματα πωλήσεων και παράγωγης και ο προϋπολογισμός των εξόδων του κάθε τμήματος είναι πολύ σημαντικές παράμετροι που θα βοηθήσουν στην πρόβλεψη για ανάγκη πρόσληψης νέων ατόμων. Επίσης, τα στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών σε βραχυχρόνια κλίμακα, δείχνουν αν η επιχείρηση είναι σε θέση να ανταπεξέλθει στις εργασίες αυτές με το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή χρειάζεται να προσλάβει και άλλο. Τα πρότυπα απόδοσης εργαζομένων πρέπει να λαμβάνονται υπ όψιν από αυτόν που καλείται να κάνει την πρόβλεψη για τις ανάγκες προσωπικού. Τέλος, οι διαρθρωτικές αλλαγές μέσα στο ίδιο το ξενοδοχείο είναι ικανές να επηρεάσουν την τελική απόφαση. (Χυτηρης 2001)

6.2 Προσέλκυση υποψήφιων

Η προσέλκυση των υποψήφιων είναι το βήμα που ακολουθεί αφού έχουν προσδιοριστεί οι ανάγκες του ξενοδοχείου για συγκεκριμένες θέσεις και αφού έχει αναλυθεί το έργο και η θέση εργασίας, δηλαδή τι προσόντα χρειάζονται, ποιες θα είναι οι υπευθυνότητες, ποια θα είναι η ιεραρχία της θέσης στο ξενοδοχείο, καθώς επίσης και αν είναι αναγκαίο να αντιμετωπιστούν κάποιες ειδικές καταστάσεις. Η προσέλκυση αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική και δύσκολη διαδικασία διότι το ανθρώπινο στοιχείο καθορίζει κατά μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου. Η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού σε μια εταιρεία μπορεί να γίνει είτε

εσωτερικά, από στελέχη της ίδιας της εταιρείας, είτε εξωτερικά από την αγορά εργασίας

6.2.1 Εσωτερική προσέλκυση προσωπικού

Τα περισσότερα ξενοδοχεία, ειδικά όταν πρόκειται για μια υψηλόβαθμη θέση εργασίας, προτιμούν να προάγουν και να εκπαιδεύσουν το ήδη υπάρχον εργατικό δυναμικό του ξενοδοχείου. Αυτό επιτυγχάνεται με την πλήρη καταγραφή των προσόντων και ικανοτήτων όλων των υπαλλήλων εσωτερική προσέλκυση έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτον, με την καταγραφή των ικανοτήτων και προσόντων όλου του εργατικού δυναμικού, το ξενοδοχείο θα είναι σε θέση να γνωρίζει κατά ποσό υπάρχουν ελλείψεις και αδυναμίες σε προσωπικό και σε ποιους ακριβώς τομείς (Χυτηρης, 2001). Ακόμη, μέσω της εσωτερικής προσέλκυσης, εξοικονομείται αρκετός πολύτιμος χρόνος, μιας και οι υπάλληλοι ήδη γνωρίζουν το εργασιακό τους περιβάλλον, τους συναδέλφους και έχουν επίγνωση των νέων αρμοδιοτήτων τους και της γενικότερης φιλοσοφίας και των πρακτικών του ξενοδοχείου, όποτε η εκπαίδευση τους δεν θα είναι τόσο χρονοβόρα, ούτε το κόστος του ξενοδοχείου για την εκπαίδευση τους θα είναι τόσο υψηλό. Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου προσέλκυσης είναι και η υποκίνηση των εργαζομένων να αποδώσουν όσο το δυνατόν καλύτερα και να αξιοποιήσουν στο έπακρον τις ικανότητες τους, προκειμένου να προαχθούν σε μια καλύτερη, πιο υπεύθυνη θέση με καλύτερες αμοιβές προαγωγή κάποιου εργαζομένου όμως πολλές φορές είναι ικανή να προκαλέσει τη δυσαρέσκεια των άλλων συναδέλφων που δεν προσέχθηκαν, με αποτέλεσμα να εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ τους και να μην δίνεται τόση σημασία στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των ενεργειών τους. Ακόμη, το ξενοδοχείο, χρησιμοποιώντας μόνο την εσωτερική προσέλκυση εργαζομένων, χάνει την ευελιξία του, αναπτύσσεται με πιο Άργους ρυθμούς. Όταν οι συνθήκες στο εξωτερικό περιβάλλον αλλάζουν ραγδαία και δυναμικά, το ξενοδοχείο μένει πίσω αν δεν υπάρχει εισροή νέων πρακτικών και ιδεών από καινούρια άτομα με ανεπτυγμένες δεξιότητες και νέο τρόπο σκέψης. (Παπαλεξανδρη, Μπουραντας 2002)

6.2.2 Εξωτερική προσέλκυση προσωπικού

Όταν οι θέσεις εργασίας δεν μπορούν να καλυφθούν εσωτερικά είτε γιατί είναι πολύ εξειδικευμένες είτε γιατί δεν υπάρχουν στελέχη από την εταιρεία να καλύψουν τις αναγκαιότητες των θέσεων, η προσέλκυση υποψήφιων γίνεται εξωτερικά, από την αγορά εργασίας. Τα κυριότερα μέσα αναζήτησης υπάλληλων που χρησιμοποιούνται είναι: οι αγγελίες, οι προσωπικές επαφές, τα γραφεία εύρεσης εργασίας, τα σωματειακό διαδίκτυο, η ακόμα και οι ανταγωνίστριες εταιρίες. Οι αγγελίες μπορεί να βρίσκονται σε εφημερίδες και

επαγγελματικά περιοδικά η και στο διαδίκτυο(e-recruiting). Οι αγγελίες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικά γραμμένες έτσι ώστε να μην προσελκύσουν το λάθος προσωπικό. Θα πρέπει να καταγράφονται τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο υποψηφιος, οι αποδοχές του, η τοποθεσία του ξενοδοχείου, οι μήνες που είναι σε λειτουργία. Οι αγγελίες θα πρέπει να είναι ελκυστικές, να παρουσιάζουν μια θετική εικόνα για το ξενοδοχείο, χωρίς όμως να περιέχουν ψευδή στοιχεία. Η εξωτερική προσέλκυση εργαζομένων, έχει κάποια πλεονεκτήματα έναντι της εσωτερικής. Αρχικά, με την πρόσληψη νέων υπάλληλων, εισβάλουν και νέες ιδέες στο ξενοδοχείο, διαφορετικός τρόπος αντιμετώπισης κάποιων προβλημάτων και επίσης είναι πιο πιθανό να βρεθεί κάποιο νέο άτομο που να διαθέτει τα προσόντα που χρειάζονται για την θέση μιας και η αναζήτηση θα γίνει με πολύ συγκεκριμένα κριτήρια. Χρειάζεται όμως αρκετός χρόνος για την εκπαίδευση των νέων μελών, καθώς επίσης ίσως αντιμετωπιστούν και κάποιες δυσκολίες στην προσαρμογή τους, αυξάνοντας το κόστος το ξενοδοχείου. Επίσης, πολύ πιθανή είναι και η αποθάρρυνση των εργαζομένων του ξενοδοχείου, αφού περιορίζονται οι ευκαιρίες προαγωγής.

6.3 Επιλογή ανθρωπινού δυναμικού

Η επιλογή των εργαζομένων είναι η διαδικασία η οποία ασχολείται με το ποιοι από τους υποψηφίους είναι οι καταλληλότεροι για την θέση εργασίας και θα προσφέρουν περισσότερα στη επιχείρηση τώρα, αλλά και στο μέλλον (Hackett 2001).Είναι πολύ σημαντική διαδικασία καθώς κάθε λανθασμένη επιλογή μπορεί να στοιχίσει πολύ στο ξενοδοχείο. Τα κριτήρια για την επιλογή του καταλληλότερου ατόμου, από όλα αυτά τα άτομα που προεγκλήθηκαν, είναι συνήθως: το επίπεδο της εκπαίδευσης του, η οικογενειακή του κατάσταση υγείας του, η προϋπηρεσία του και οι συστάσεις από τους προηγούμενους προϊστάμενους του, οι ειδικές γνώσεις που διαθέτει, και οι γενικότερες δεξιότητες του. Προκειμένου να διαπιστωθεί λοιπόν, ποιοι από τους υποψηφίους είναι κατάλληλοι για τη θέση και πληρούν τα περισσότερα κριτήρια για αυτήν, ακολουθούντα κάποια σταδία-δοκιμασιες προκειμένου να καταλήξουμε στην τελική απόφαση, τα οποία ονομάζονται μέθοδοι επιλογής προσωπικού και λειτουργούν με τη μέθοδο του αποκλεισμού. Αν κάποιος κριθεί ακατάλληλος σε κάποιο από τα πρώτα σταδία δεν προχωρά στα επόμενα.

6.3.1 Μέθοδοι επιλογής προσωπικού

ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ / ΑΙΤΗΣΗ :

Τα τελευταία χρόνια τα βιογραφικά σημειώματα είναι το κύριο μέσο επιλογής προσωπικού. Ο υποψήφιος συντάσσει το σημείωμα αυτό με σκοπό να παρουσιάσει το εργασιακό παρελθόν του, τις ικανότητες του, τις γνώσεις του, και μια γενικότερη εικόνα του εαυτού του. Το βιογραφικό σημείωμα θα πρέπει να είναι ευανάγνωστο , να περιέχει μόνο αληθή στοιχεία και να παρουσιάζει την αληθή εικόνα των γεγονότων με ημερομηνίες (σπουδές, εργασία σε άλλη επιχείρηση, κλπ). Το βιογραφικό θα πρέπει να περιλαμβάνόμενο όνομα, τη διεύθυνση και τον αριθμό τηλεφώνου του υποψήφιου, τη μόρφωση (πτυχία, μεταπτυχιακά, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σεμινάρια, συγγραφικές εργασίες), τα στοιχεία της προϋπηρεσίας (σε ποια εταιρία, ποιες ημερομηνίες, σύντομη περιγραφή καθηκόντων, εργοδότες), hobbies και διακρίσεις, συστάσεις, και συμμετοχή στα κοινά. (Σκουλας/Οικονομακη 1998) Τα ίδια στοιχεία ζητώντας από τον υποψήφιο να συμπληρώσει και στην αίτηση πρόσληψης η όποια έχει σκοπό τη διευκόλυνση των διαδικασιών επιλογής.

ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ:

Τα τεστ είναι κάποιες μικρές δοκιμασίες που γίνονται από ειδικούς για την εξήγηση συμπερασμάτων συγκρίσιμων μεταξύ τους, που σε συνδυασμό με την αίτηση και το βιογραφικό να μπορούν να μας δώσουν κάποιες πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο, τις ακέντητες του και κάποια στοιχεία του χαρακτήρα του. Υπάρχουν: τα τεστ γνώσεων, που δείχνουν αν ο υποψήφιος διαθέτει κάποιες γνώσεις από πριν και δεν θα χρησηί ειδική εκπαίδευση (πχ. χρήση Η/Υ), τεστ ικανοτήτων, που μας δείχνουν τις αριθμητικές, γλωσσικές και διοικητικές ικανότητες του, τεστ προσωπικότητας, από τα όποια βγαίνουν συμπεράσματα σχετικά με τα στοιχεία του χαρακτήρα, τις αξίες , τις αντιδράσεις, την ωριμότητα, τα συναισθήματα του κάθε υποψήφιου. Υπάρχουν ακόμη τα τεστ διανοητικών ικανοτήτων, από τα όποια βγαίνουν κάποια συμπεράσματα σχετικά με το δείκτη νοημοσύνης του κάθε υποψήφιου, τα τεστ ενδιαφερόντων και τα τεστ εκπαίδευσης και εκτέλεσης εργασίας. (Χυτηρης 2001, Μπουραντας/Παπαλεξανδρη)

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ:

Η συνέντευξη μεταξύ εργοδότη και υποψήφιου είναι το επόμενο βήμα μετά την αίτηση η το βιογραφικό σημείωμα για την άντληση ακόμα περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τους υποψηφίους. Ανάλογα με τη μορφή της συζήτησης κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε 4

κατηγορίες. Στην πρώτη ανήκουν οι τυπικές/δομημένες/σχεδιασμένες σε αυτές υπάρχουν τυποποιημένες και συγκεκριμένες ερωτήσεις έτσι ώστε να μπορούν μετά να συγκριθούν τα αποτελέσματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι συνεντεύξεις ανάλυσης συμπεριφοράς, κατά τις οποίες οι υποψήφιοι καλούνται να περιγράψουν τον τρόπο αντίδρασης τους σε υποθετικά περιστατικά η και παρελθοντικά αληθινά προκειμένου να διερευνηθεί η μελλοντική τους συμπεριφορά σε παρόμοια περιστατικά. Ακολουθούν οι συνεντεύξεις ελεύθερου τύπου κατά τις οποίες έχει ο υποψήφιος το πάνω χέρι στη συζήτηση καθώς καλείται μονός του να παρουσιάσει τον εαυτό του. Και τέλος έχουμε τις συνεντεύξεις ψυχολογικής πίεσης, προκειμένου να μελετηθεί η ψυχραιμία του υποψήφιου και το πως αντιδρά στις δύσκολες καταστάσεις.(Μπουραντας/Παπαλεξανδρη)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ:

Ακόλουθη ο έλεγχος των συστάσεων των προηγούμενων εργοδοτών από τον νέο και ο γενικότερος έλεγχος του εργασιακού παρελθόντος του υποψήφιου. Ο νέος εργοδότης επικοινωνεί με τους παλιούς μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, επιστολών η και τηλεφωνικά προκειμένου να επαλήθευσει τα στοιχεία που έχει προβάλλει ο υποψήφιος στην αίτηση η το βιογραφικό του.

ΙΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ:

Οι υποψήφιοι καλούνται να υποβάλουν μια σειρά από ιατρικές εξετάσεις προκειμένου να διαπιστωθεί εάν είναι καλά στην υγεία τους και μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εκάστου θέσης.

ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ:

Το τελευταίο στάδιο είναι η τελική απόφαση που συνήθως λαμβάνεται από την επεξεργασία των αποτελεσμάτων με τη βοήθεια της στατιστικής, η με πιο υποκειμενικό τόπο, ο διευθυντής του ξενοδοχείου επεξεργάζεται τα δεδομένα από τα αποτελέσματα των παραπάνω μεθόδων επιλογής και λαμβάνει την απόφαση με τη βοήθεια της κριτικής του ικανότητας και της δίκης του φιλοσοφίας.

Όπως είναι φυσικό, αφού ληφθεί η τελική απόφαση, θα πρέπει να ανακοινωθεί στον επιλεγόμενο, η προθεσμία που έχει για να απαντήσει, ημερομηνία έναρξης εργασίας, χαρτιά και πιστοποιητικά που πρέπει να προσκομίσει, πληροφορίες σχετικά με ειδικές δραστηριότητες η μετακινήσεις στα πλαίσια των εργασιακών του καθηκόντων.(Σκουλάς/Οικονομακή)

6.4 Υποδοχή του νέου υπαλλήλου

Η πρώτη επαφή είναι πολύ σημαντική και για τον νέο υπάλληλο αλλά και για τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο. Είναι αρκετά σημαντικό να ενημερώνεται ο νέος υπάλληλος για τα διάφορα θέματα που θα τον απασχολήσουν όπως η οργάνωση της μονάδας, η ξενοδοχειακή πολιτική, οι κανονισμοί εργασίας, τα μέσα εσωτερικής επικοινωνίας από τους ίδιους τους συναδέλφους και προϊστάμενους, να ξεναγείται στους χώρους του ξενοδοχείου, και γενικότερα να αναπτύξει φιλικές σχέσεις με τους υπόλοιπους. Με αυτόν τον τρόπο εξυψώνεται το ηθικό του και προλαμβάνονται τα λάθη αφού η εγκάρδια υποδοχή και η πλήρης ενημέρωση είναι ένας τρόπος παρακίνησης των νεοπροσλαμβανόμενων.

Η διαδικασία της επιλογής των κατάλληλων ατόμων για ορισμένες θέσεις, αποτελεί ένα αρκετά δύσκολο κομμάτι για την επιχείρηση. Αρχικά, για να προχωρήσει κάποιος στη επιλογή, θα πρέπει να γίνει εκτενής ανάλυση της θέσης εργασίας που έχει μείνει κενή. Τα στάδια που πρέπει να περάσει ο κάθε υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθεί η καταλληλότητά του, απαιτούν αρκετό χρόνο και κόστος για την προετοιμασία τους, απαιτείται προσωπικό που θα πρέπει να ασχοληθεί με τις συνεντεύξεις και την διατύπωση των ερωτήσεων, την προετοιμασία των διαφόρων τεστ, την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις που εξεργάζονταν προηγουμένως οι υποψήφιοι. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη βάση στην διαδικασία της επιλογής προσωπικού, γιατί το προσωπικό ενός ξενοδοχείου είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του

7.1 Σημασία εκπαίδευσης προσωπικού

Εκπαίδευση είναι η διαδικασία μάθησης, που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό.(Παπαλεξανδρη-Μπουραντας 2002). Με την ραγδαία αύξηση του μαζικού τουρισμού, τις τελευταίες δεκαετίες, την εξέλιξη της τεχνολογίας, την αλλαγή στις ανάγκες των καταναλωτών κρίθηκε ανώγεια η εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού στα ξενοδοχεία της Ελλάδας και της Ρόδου συγκεκριμένα. Τα πρότυπα φιλοξενίας άλλαξαν και σημειωθήκαν σημαντικές ελλείψεις σε εκπαιδευμένο προσωπικό, και διευθυντικό αλλά και απλών εργαζομένων. Έτσι μπήκαν σε λειτουργία εκπαιδευτικά προγράμματα τα όποια θα βοηθούσαν στην βελτίωση τη απόδοσης του εργατικού δυναμικού των ξενοδοχείων. Όταν τα πρότυπα της απόδοσης στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γενικά, αποκλίνουν σημαντικά από το επίπεδο της απόδοσης του εργατικού δυναμικού ενός ξενοδοχείου τότε κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση. Επίσης, η εκπαίδευση του ανθρωπινού δυναμικού είναι ούτος η άλλως απαραίτητη στα νεοπροσλαμβανόμενα στελέχη κάθε κατηγορίας καθώς επίσης και σε άτομα τα όποια κατέκτησαν μια νέα θέση στην επιχείρηση.

Το κόστος μπορεί να είναι αρκετά υψηλό αλλά για κάθε ξενοδοχείο η εκπαίδευση του προσωπικού θα πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν μια επένδυση, καθώς ο ανθρωπινός παράγοντας, έχοντας τις κατάλληλες γνώσεις μπορεί να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητα. Εκτός από την παραγωγικότητα η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ικανή να ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων, να μειώσει την επίβλεψη και τα ατυχήματα, να αυξήσει η αφοσίωση των εργαζομένων και να βελτιώσει γενικότερα την εικόνα του ξενοδοχείου και σαν εργοδότη, αλλά και σαν έναν οργανισμό προσανατολισμένο στη βελτίωση της απόδοσης.(Παπαλεξανδρη-Μπουραντας)

7.2 Η οργάνωση της εκπαίδευσης προσωπικού

Προκειμένου να είναι αποτελεσματικά τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε ένα ξενοδοχείο, θα πρέπει να γίνει η σωστή προετοιμασία τους και να συμμετέχουν σε αυτήν τα υψηλόβαθμα στελέχη του ξενοδοχείου. Η εκπόνηση και υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων θα πρέπει να γίνει σταδιακά ώστε να μπορεί να είναι αποτελεσματική. Τα στάδια από τα όποια αποτελείται, λοιπόν η εκπαίδευση του προσωπικού, είναι: ο εντοπισμός και η

ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης και τέλος η εφαρμογή και αξιολόγηση της εκπαίδευσης.(Παπαλεξανδρη-Μπουντας)

7.2.1 Η ανάλυση και ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να γίνεται και από τη σκοπιά της επιχείρησης αλλά και από τη σκοπιά του κάθε εργαζομένου προσωπικά. Διακρίνονται τέσσερις μέθοδοι ανάλυσης εκπαιδευτικών αναγκών. Πρωτον, έχουμε την ανάλυση των επιχειρησιακών προγραμμάτων του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Στο στάδιο αυτό, μέσω των προγραμμάτων αυτών, εντοπίζονται οι δεξιότητες που θα πρέπει να έχει κάποιος για κάθε θέση και έτσι δημιουργούνται εκπαιδευτικά προγράμματα τα όποια καλύπτουν το συνδυασμό των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Ακόλουθη η ανάλυση απόδοσης του εργαζομένου. Μέσω συντήξεων και συναντήσεων αξιολογούνται οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να εντοπίζονται κάποιοι τομείς στους οποίους υστερεί η απόδοση τους και έτσι να εντοπίζονται με τη σειρά τους και κάποιες εκπαιδευτικές ανάγκες. Η ανάλυση θέσης εργασίας είναι επίσης μια μέθοδος για να αναλυθούν οι ανάγκες για εκπαίδευση των εργαζομένων ανάλυση της θέσης εργασίας περιλαμβάνει τις γνώσεις που απαιτούνται, τις δεξιότητες, την υποκίνηση και τα πρότυπα απόδοσης. Με την ανάλυση της θέσης μπορούμε να εντοπίσουμε σε ποια σημεία χρειάζεται κάποιος να εκπαιδευτεί προκειμένου να πλήρει πλήρως τα κριτήρια για τη θεότρελος ακολουθήθου οι εκπαιδευτικοί έλεγχοι οι όποιοι αντλούν πληροφορίες από όλες τις μεθόδους ανάλυσης και με τη βοήθεια των διοικητικών στελεχών , περνούν στον σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.

7.2.2 Ο σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Τα κυρία στοιχεία στα όποια επικεντρώνεται ο τελικός σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι, οι εργαζόμενοι που θα εκπαιδευτούν, εκείνοι οι όποιοι θα τους εκπαιδευόσουν εκπαιδευτικές μέθοδοι. Οι στόχοι θα πρέπει να παρουσιάζουν ακριβώς τι θα πρέπει να συμβεί μετά την πραγματοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τι θα είναι σε θέση να κάνουν οι εργαζόμενοι που δεν είχαν τη δυνατότητα να κάνουν πριν, τι αλλαγές θα πρέπει να γίνουν στη συμπεριφορά τουριστών απόδοση τους. Θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός των εκπαιδευόμενων, από ποια τμήματα, τι γνώσεις έχουν, από ποτέ έχουν να εκπαιδευτούν. Επίσης σημαντικό είναι να γνωρίζουμε το χώρο που γίνεται η εκπαίδευση, όντος της θέσης, εκτος η εξ αποστασεως. Μετα τη συλλογή των στοιχείων αυτών προχωραμε στην επιλογή της μεθόδου.

7.2.3 Η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του προσωπικού γίνεται στη θέση εργασίας, αφού έχει προληφθεί. Η εκπαίδευση του μπορεί να γίνει είτε με καθοδήγηση από κάποια παλαιότερο στέλεχος που γνωρίζει καλύτερα τις απαιτήσεις της θέσης, είτε μέσω μέντορα, κάποιον ειδικό δηλαδή που εργάζεται στην επιχείρηση και παρέχει καθοδήγηση και συμβουλές στον εκπαιδευόμενο, είτε μέσω πρακτικής άσκησης(συνήθως αναφέρεται σε φοιτητές). Ακόμη, με την εναλλαγή θέσεων εργασίας, εκπαιδεύεται ο εργαζόμενος στο να είναι αποτελεσματικός σε διαφορές θέσεις και τελικά καταλήγει να είναι γνωστής ενός μεγαλύτερου φάσματος εργασιών. Τέλος, τα έργα και οι γραπτές εργασίες που ανατίθενται στους εκπαιδευμένους μπορούν να τους βοηθήσουν μέσω της αναζήτησης πληροφοριών να διαμορφώσουν δική τους άποψη και να αποκτήσουν γνώσεις. Η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να γίνει, όμως, και εκτός της θέσης εργασίας, πριν δηλαδή προληφθούν κανονικά στο ξενοδοχείο και αναλάβουν καθήκοντα. Μερικές από τις μεθόδους αυτές είναι: οι, τα σεμινάρια, μελέτη περιπτώσεων, υποδυση ρόλων , προσομοιώσεις και η διαμόρφωση συμπεριφοράς. Ακόμη η εκπαίδευση σε ομάδες άσκησης και σε ειδικά θέματα αποτελούν μεθόδους εκπαίδευσης εκτός της θέσεως. Και τέλος υπάρχουν και οι μέθοδοι εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται εξ αποστάσεως συνήθως μέσω διαδικτύου. (e-learning). Ανάλογα λοιπόν, με το αν η εκπαίδευση γίνεται εκτός, όντος της θέσης εργασίας η εξ αποστάσεως, επιλέγονται κάποιες μέθοδοι εκπαίδευσης που είναι οι καταλληλότερες για κάθε επιχείρηση και πληρούν τις προδιαγραφές της.

7.2.4. Η εφαρμογή της εκπαίδευσης

Κατά την εφαρμογή της εκπαίδευσης θα πρέπει να γίνονται κάποιες ενέργειες για να διαπιστώνεται συνεχώς η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης. Η τήρηση του χρονοδιαγράμματος, το σωστό εκπαιδευτικό υλικό και τα σωστά άτομα να εκπαιδεύουν , είναι κάποια από τα θέματα που χρειάζονται διαρκή παρακολούθηση και είναι πολύ σημαντικά για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης.

7.2.5 Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης

Το τελευταίο στάδιο τη οργάνωσης της εκπαίδευσης, είναι η αξιολόγηση της, κατά την οποία εκτιμάται το αν επιτεθήκαν οι εκπαιδευτικοί στόχοι, κατά ποσό άξιζαν τα χρήματα που δαπανήθηκαν για την υλοποίηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων αλλά και ο χρόνος που σπαταλήθηκε για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης. Είναι ιδιαίτερα δύσκολο κομμάτι, καθώς πολλές φορές οι στόχοι δεν είναι μετρήσιμοι και έτσι δεν μπορούμε να γνωρίζουμε ακριβώς αν έχουν επιτευχτεί η όχι μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης του προσωπικού.

7.3 Ανάπτυξη προσωπικού

Ο όρος ανάπτυξη προσωπικού αναφέρεται στις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης με σκοπό την βελτίωση της παρούσας και μελλοντικής επίδοσης των στελεχών μέσω αύξησης των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηρότυρη-Κούφιδου, 2010) Τους δίνει ευκαιρίες και επιτόπια την ομαλή κάλυψη των θέσεων. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα ανάπτυξης του στελεχών θα πρέπει να περιέχει τρία στοιχεία: (Mumford 1993) την αυτό-ανάπτυξη την προσωπική επιθυμία του κάθε ατόμου δηλαδή να αναπτυχτεί , την κατευθυνόμενη από την επιχείρηση ανάπτυξη, και την ανάπτυξη από τους ανώτερους.

7.3.1 Στόχοι ανάπτυξης προσωπικού

Η ανάπτυξη του προσωπικού, θα πρέπει να συμβαδίζει με τη γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης της επιχείρησης και να δίνει έμφαση στις ανάγκες του προσωπικού ενισχύοντας έτσι την αυτό-ανάπτυξη.Κυριοί στόχοι της είναι να καταλάβουν τα στελέχη του ξενοδοχείου το επιθυμητό επίπεδο στο οποίο θα πρέπει να φτανόσουνα μπορούν να επεξεργάζονται καλύτερα τις πληροφορίες που δέχονται και να βγάζουν σωστά και χρήσιμα συμπεράσματα, να μπορούν να κατανοούν την ανθρωπινή συμπεριφορά και το εξωτερικό περιβάλλον του ξενοδοχείου. Μέσω της ανάπτυξης, υποκινούνται τα άτομα να δημιουργούν καινοτομίες, και να λαμβάνουν αποφάσεις

7.3.2 Σταδία ανάπτυξης

Αρχικά θα πρέπει να σχεδιαστεί μια πολιτική ανάπτυξης του προσωπικό η όποια να αποτελεί κομμάτι της συνολικής στρατηγικής του ξενοδοχείου και θα εγκρίνεται από τον γενικό διευθυντή. Έπειτα, να καθορίζονται οι αναγκαμένα επιμόρφωση με βάση την απόδοση του κάθε στελέχους, τις προοπτικές που έχει για να εξελίχθη η την ανάγκη για νέες δραστηριότητες. Στη συνέχεια , μπαίνει σε εφαρμογή το σχέδιο ανάπτυξης, χρησιμοποιώντας τις μεθόδους όντος και εκτός θέσεως εργασίας και τέλος αξιολογείται το πρόγραμμα.

Κεφάλαιο 8: Η αξιολόγηση του ανθρωπινού δυναμικού

8.1 Έννοια και σημασία αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία κατά την όποια εκτιμάται κατά ποσό ένας εργαζόμενος εργάζεται αποδοτικά. Ο στόχος της είναι να διερεύνηση κατά ποσό η απόδοση των εργαζομένων ήταν αυτή που έπρεπε να είναι αλλά και με ποιους τρόπους μπορεί να βελτιωθεί παραπληροφόρηση είναι μια διαδικασία που θα πρέπει να έπεται της αξιολόγησης καθώς είναι πολύ σημαντικό για τον εργαζόμενο να γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετικά με την απόδοση του σε σύγκριση με τα πρότυπα αλλά και με την απόδοση του ίδιου την περασμένη χρόνια. Όσο μεγαλύτερο είναι το ξενοδοχείο, τόσο πιο επίσημη και οργανωμένη είναι η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Η διαδικασία θα πρέπει να πραγματοποιείται με κύριο στόχο της την ανάπτυξη των εργαζομένων και όχι τον έλεγχο τους από τον προϊστάμενο, θα πρέπει να είναι δίκαιη και αμερόληπτη για να μην προκαλεί τη δυσαρέσκεια κάποιων από τους εργαζόμενους, να συνδέεται με τις αμοιβές του προσωπικού προκειμένου να τους παρέχονται κίνητρα και να ενθαρρύνονται για την αύξηση της απόδοσης τους , να αισθάνονται ότι συμμετέχουν σε μια δίκαιη διαδικασία που ανάλογα με την απόδοση υπάρχουν και οι κατάλληλες χρηματικές αποδοχές. Επίσης, μέσω της σωστής αξιολόγησης, εντοπίζονται και οι ανάγκες για εκπαίδευση. Εάν η πλειοψηφία των εργαζομένων υστερεί σε ένα συγκεκριμένο τομέα, είναι αναγκαίο να δημιουργηθεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το όποιο να μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων στον τομέα αυτοτελώς, μέσω της αξιολόγησης , μπορεί η επιχείρηση να δει κατά ποσό είναι αποτελεσματικό το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής του προσωπικού.

8.2 Μέθοδοι αξιολόγησης

Ανάλογα για το ποια κατηγορία εργαζομένων θέλουμε να αξιολογήσουμε χρησιμοποιούμε και την ανάλογη μέθοδο αξιολόγησης. Στα άτομα τα όποια εργάζονται στον τομέα της παράγωγης του ξενοδοχείου, δηλαδή το προσωπικό βάσης αλλά και οι επόπτες, είναι πιο αποτελεσματικές οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης. Στα ξενοδοχειακό μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος δεν είναι μετρήσιμο όποτε δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε με βάση το μέγεθος της παράγωγης. Οι εργαζόμενοι αυτοί μπορούν όμως να αξιολογηθούν με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά τους, που αφορούν την επιμέλεια τους απέναντι στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντα τους, καθώς και με την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης όμως, δίνουν ιδιαίτερη βάση στις υποκειμενικές και παράλληλα ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης. Οι μέθοδοι αυτές ταιριάζουν περισσότερο με το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας, καθώς το προϊόν που παράγεται δεν είναι μετρήσιμο η φυσικό.

Μέθοδοι συγκρίσεως

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στην αξιολόγηση του εργαζομένου συγκριτικά με τους υπόλοιπους, όποτε αποτελεί μια γενική ιδέα της καταταγέντων εργαζομένων. Ένα είδος της μεθόδου αυτής είναι η κάθετη κατάταξη. Ο προϊστάμενος κατατάσσει τους υφιστάμενους του ξεκινώντας από τον περισσότερο αποδοτικό, κατάγοντας στον λιγότερο. Ένα άλλο είδος κατάταξης αποτελεί η εναλλακτική κατάταξη κατά την οποία ο προϊστάμενος διαχωρίζει τους εργαζόμενους σε αποδοτικούς και μη αποδοτικούς. Τέλος έχουμε και την ομαδοποίηση σε κατηγορίες, κατά την οποία ο προϊστάμενος καλείται να διαχωρίσει σε ποσοστά τους εργαζόμενους του με βάση κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η συγκριτική μέθοδος λοιπόν, παρουσιάζει την γενική, συνολική εικόνα του εργαζομένου χωρίς να δίνει πληροφορίες για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων και δεν βοηθά ιδιαίτερα στη υποκίνηση και ενθάρρυνση τους για τη βελτίωση της απόδοσης τους.

Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Το άτομο δεν αξιολογείται συγκριτικά με τους άλλους αλλά με κάποια κοινώς αποδεκτά πρότυπα απόδοσης πιο διαδεδομένη είναι η γραφική κλίμακα κατάταξης, κατά την οποία ο προϊστάμενος δημιουργεί έναν πίνακα με διάφορα στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου(πχ.ποσοτητα δουλειάς ,διάθεση για συνεργασία) και διπλά μια κλίμακα με ένα βαθμό απόδοσης (πχ. Άριστος, ικανοποιητικός,κλπ) ο βαθμός απόδοσης μπορεί να περιέχει και αριθμητά στοιχειακή γραφική κλίμακα κατάταξης είναι πολύ εύκολη στη δημιουργία και τη συμπλήρωση της και είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία

των εργαζομένων. Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης είναι η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα, κατά ην όποια ο προϊστάμενος παίρνει στα χεριά του ια έτοιμη λίστα με διάφορα στοιχειά διπλά στα όποια καλείται να συμπληρώσει για τον κάθε εργαζόμενο ένα ΝΑΙ η ένα ΟΧΙ. Στη συνέχεια συγκεντρώνονται όλα τα καλά και τα κακά χαρακτηριστικά του κάθε ένα από τους εργαζόμενους και βγαίνει ένα τελικό συμπέρασμα για την άποδος του. Επίσης, πολύ αποτελεσματική αν και ιδιαίτερα δύσκολη μέθοδος αξιολόγησης είναι και αυτή των κρίσιμων γεγονότων. Ο προϊστάμενος βαθμολογεί τον εργαζόμενο με βάση διάφορα θετικά η αρνητικά γεγονότα που έχουν συμβεί κατά τη διάρκεια της εργασίας του στο ξενοδοχείο.

Αρκετές φορές η αξιολόγηση γίνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους (αυτοαξιολογηση) η από τους συναδέλφους τους και λειτούργει συμπληρωματικά στην αξιολόγηση του προϊσταμένου. Ακόμη, οι υφιστάμενοι πολλές φορές καλούνται να αξιολογήσουν τον προϊστάμενο τους, όπως και οι ίδιοι οι πελάτες του ξενοδοχείου τους εργαζόμενους.

8.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Προκειμένου η αξιολόγηση των εργαζομένων να είναι αποτελεσματική και σωστή, θα πρέπει βασικά να είναι έγκυρη. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι έγκυρο ως προς τη δομή και το περιεχόμενο του, προκειμένου να μην υπάρχουν ελλειπίες πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του ατόμου που αξιολογείται. Ακόμη θα πρέπει να είναι αξιόπιστη. Η αξιολόγηση είναι αξιόπιστη όταν συμφωνούν σε μεγάλο βαθμό διαφορετικοί αξιολογητές μεταξύ του για το ίδιο άτομο, όταν διαφορετικοί παράγοντες απόδοσης αξιολογούνται περίπου το ίδιο και όταν διαχρονικά τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης δεν διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Για να είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται θα πρέπει επίσης να χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα. Ο αξιολογητής δεν θα πρέπει να αξιολογεί με βάση τη συμπάθεια που τρέφει για τους εργαζόμενους, ούτε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους αλλά μόνο με τα αντικειμενικά αποτελέσματα της απόδοσης κάθε ενός από αυτούς, χωρίς να χρησιμοποιεί τις προσωπικές του προκαταλήψεις. Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συμβαδίζει και να προσαρμόζεται ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου. Κάποιες παράμετροι είναι πολύ σημαντικές σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και λιγότερο σημαντικές σε μια άλλη, όποτε ανάλογα με τη θέση θα πρέπει να δοθεί και η κατάλληλη σημασία σε κάθε παράμετρο. (Μπουραντας 2002)

8.4 Απόδοση και αμοιβές

Μετά την αξιολόγηση, έχει καθοριστεί σε κάποιο βαθμό η απόδοση των εργαζομένων. Σε πολλές επιχειρήσεις, οι αμοιβή του εργαζομένου είναι στενά συνυφασμένη με την απόδοση του. Δημιουργείται έτσι ένα κίνητρο προκειμένου ο εργαζόμενος να θέλει να αυξήσει την απόδοση του για να λάβει υψηλότερη αμοιβή. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται το επίπεδο της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Είναι επίσης ένας τρόπος να προσελκύσει η επιχείρηση η να καταφέρει να κρατήσει τα ικανά στελέχη της. Οι αμοιβή του κάθε εργαζομένου, πέρα από την απόδοση του, εξαρτάται και από κάποιες σταθερές παραμέτρους που προκύπτουν από την αξιολόγηση της θέσης εργασίας. Αυτές είναι: οι γνώσεις και το μορφωτικό επίπεδο που απαιτεί η κάθε θέση, το ωράριο, η προσπάθεια που πρέπει να καταβληθεί, οι συνθήκες εργασίας, το φόρτο εργασίας.

Η αξιολόγηση λοιπόν των εργαζομένων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία για την επιχείρηση. Θα πρέπει να γίνεται με προσοχή, να διατίθεται αρκετός χρόνος, και απαιτεί συνεργασία, εμπειρία και οργάνωση για μπορέσει να είναι αποτελεσματικού και να βοηθήσει την επιχείρηση να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα για την απόδοση των εργαζομένων της. Η αξιολόγηση πολλές φορές δρα ως κίνητρο για τους εργαζόμενους και άλλες φορές προκαλεί ρίξεις στις εργασιακές σχέσεις καθώς εντείνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους.

Ο τουρισμός αποτελεί στις μέρες μας έναν πολύ διαδεδομένο τρόπο διασκέδασης με σημαντική οικονομική διάσταση καθώς προσφέρει έσοδα στην εθνική οικονομία, σε πολλές επιχειρήσεις μεμονωμένα, καθώς επίσης προσφέρει εργασία σε αρκετά άτομα. Σημαντική είναι επίσης η κοινωνική διάσταση του τουρισμού καθώς προσφέρει διασκέδαση, χαλάρωση, νέες εμπειρίες και δημιουργεί έναν νέο και συνεχεία εξελισσόμενο τρόπο σκέψης όσον αφορά τις διακοπές από την καθημερινότητα και τα ταξίδια.

Οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με τον τουρισμό είναι πολλές και διαφορετικού αντικείμενου, ειδικά στο νησί της Ρόδου το οποίο είναι ένα από τα πιο τουριστικά νησιά στην Ευρώπη αλλά και παγκοσμίως. Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι από τις πιο σημαντικές στην λειτουργία της τουριστικής δραστηριότητας καθώς προσφέρουν φιλοξενία στους τουρίστες όπως επίσης και σίτιση πολλές φορές και διασκέδαση.

Όπως σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως αντικείμενου έτσι και στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολύ βασικός είναι ο ανθρωπινός παράγοντας. Η εργασία του, οι ικανότητες και δεξιότητες του, οι καινοτομίες του, αποτελούν τη βάση για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, την εξέλιξη της, την προσέλκυση νέων πελατών. Θα πρέπει λοιπόν, να δίνεται ιδιαίτερη βάση στην προσέλκυση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού ακολουθώντας ορισμένες τακτικές και μεθόδους, καθώς επίσης και στην σωστή εκπαίδευση του. Σε ένα νησί όπως η Ρόδος, οι τουρίστες που την επισκέπτονται αλλάζουν συνεχώς τις προτιμήσεις τους, τις απαιτήσεις τους. Θα πρέπει λοιπόν το προσωπικό των ξενοδοχείων να είναι συνεχώς ενημερωμένο, πλήρως καταρτισμένο και με τις κατάλληλες ικανότητες προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις συνθήκες και την κατάσταση που επικρατεί στον τουριστικό κλάδο, σε έναν κλάδο που τα πράγματα είναι κατά κανόνα ρευστά. Θα πρέπει να μελετούνται οι ανάγκες των πελατών, ο λόγος που επέλεξαν τον συγκεκριμένο προορισμό, τη συγκριμένη επιχείρηση, τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο και μετά να γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση του προσωπικού. Η σωστή εκπαίδευση, γίνεται σε ορισμένα στάδια, ακολουθώντας ορισμένους κανόνες, δίνοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, και κάνοντας την κατάλληλη αξιολόγηση κατά διαστήματα προκειμένου να διαπιστωθεί εάν το προσωπικό λειτουργεί σωστά, εάν αξιοποιεί πλήρως τις ικανότητες και δεξιότητες του και να εντοπιστούν τυχόν λειτουργικά προβλήματα η διενέξεις μεταξύ συναδέλφων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- [1] Stephen.j.page 2006 : “Tourism, a modern synthesis”
- [2] Δημητρης Λαγος 2005 : “Τουριστική οικονομική”
- [3] Κεφής 2005 : “Ολοκληρωμένο μάνατζμεντ” , “Διοίκηση ολικής ποιότητας”
- [4] Μποραντας Δ. - Παπαλεξανδρη Ν . 2003 : “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων “
- [5] Λαλουμης Δ. 2002 : “Διοίκηση ξενοδοχείων”
- [6] Baum, Amoah, Sprivack 1997 : “Tourism education”
- [7] Χυτηρης Λ. 2001 : “Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”

ΠΗΓΕΣ

ΣΕΤΕ : Σύνδεσμος Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων

Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών ερευνών

Τράπεζα της Ελλάδος

Κρατικός Αερολιμένας Ρόδου

Δ.Ε.Τ.Α.Π. : Δωδεκανησιακή Εταιρία Ανάπτυξης και Προόδου

ΕΛΣΤΑΤ : Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος