ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΘΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

ΝΤΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΑΘΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις

ΝΤΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗΣ

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © **Όνομα επίθετο φοιτητή, έτος κατάθεσης διατριβής**

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφάλαιο 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ……...8

Κεφάλαιο 2 – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ 10

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 10
2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ 11
2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ 11
2.4 HR MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ 12
2.5 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ 13
2.6 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ HR MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ ……..14
2.7 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 15

Κεφάλαιο 3 – ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ…. 18

Κεφάλαιο 4 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ 20

4.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 20
4.2 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 20
4.3 Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 21
4.4 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 22
4.5 Η ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 22

Κεφάλαιο 5 – ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ 24

5.1 HR MANAGENET ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ..... 24
5.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ..... 25
5.3 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ HR ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ .. 26
5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ HR MANAGER 28
5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ 29
5.6 ΛΑΘΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ HR MANAGERS 31
5.7 ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ 32
5.8 ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 34
5.8 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ..... 36

Κεφάλαιο – 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ..... 37
6.1 ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ 37
6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ..... 40

Κεφάλαιο – 7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ 42

Κεφάλαιο – 8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 43

Παράρτημα – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ……..47

ΝΤΙΝΟΠΟΥΛΟΣ ΠΟΛΥΧΡΟΝΗΣ
ΠΑΘΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΡΕΙΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 24 Ιανουαρίου 2022 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική επιτροπή

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) Κορώνης Επαμεινώνδας

Περίληψη

Η παρακάτω εργασία σχετίζεται με την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Χωρίζεται σε δύο σκέλη. Το πρώτο παρουσιάζει μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση την διαχείριση ανθρώπινου παράγοντα στον ξενοδοχειακό κλάδο στην Ελλάδα. Μετά από μια ιστορική αναδρομή αναλύεται αρχικά η έννοια της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και τα μοντέλα διοίκησης του. Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της σωστής λειτουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η σωστή διοίκηση προσωπικού. Έτσι αναφέρονται οι βασικές αρμοδιότητες που έχει ένας υπεύθυνος HR σε μία ξενοδοχειακή μονάδα καθώς και οι στόχοι που πρέπει να έχει θέσει. Φυσικά όπως σε κάθε επιχείρηση έτσι και σε ένα ξενοδοχείο οι στόχοι και οι αρμοδιότητες διαφέρουν ανάλογα με την φύση, το μέγεθος και τους πόρους που διαθέτει. Στην συνέχεια θα αναλυθούν οι επιπτώσεις της πανδημίας τα τελευταία χρόνια στον ξενοδοχειακό κλάδο ευρύτερα, αλλά και συγκεκριμένα στον ρόλο του HR Manager. Το δεύτερο σκέλος της εργασίας σχετίζεται με την ανάλυση σε 3 ξενοδοχειακές μονάδες. Ερεύνησα 3 διαφορετικούς τύπους ξενοδοχείων και πήρα συνέντευξη από τους υπεύθυνους προσωπικού. Στην συνέχεια ανέλυσα τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν λόγω την πανδημίας. Παράλληλα, με την εξέλιξη της τεχνολογίας να είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι όλων των επαγγελμάτων, έτσι και η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα με την αρωγή της τεχνολογίας μπορεί να βελτιωθεί σε σημαντικό βαθμό. Μέσα από την έρευνα παρατηρήσαμε ποια είναι τα καθημερινά ζητήματα που μπορεί να συναντήσει ο υπεύθυνος προσωπικού, πώς τα αντιμετωπίζει, ποιες μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων χρησιμοποιεί και γιατί, αλλά και ποιος είναι ο ρόλος του σε προβλήματα των υπαλλήλων. Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι αρκετών ξενοδοχειακών μονάδων είναι η εποχική εργασία. Παρακάτω αναλύθηκε κατά πόσο είναι χρήσιμη για κάποια ξενοδοχεία, γιατί την επιλέγουν και τι προβλήματα αντιμετωπίζουν. Τέλος έγινε αναφορά στις μικρότερες ξενοδοχειακές μονάδες, δηλαδή κατά πόσο χρησιμοποιούν την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα και με ποιο τρόπο στην καθημερινότητα τους.

Abstract

The following study is related to human resource management in hotel units. It is a twofold study. The first presents through the literature review the management of the human factor in the hotel industry in Greece. After a small historical review, the concept of human factor management and its management models are first analyzed. A major part of the proper functioning of a hotel unit is the proper management of human resource. This lists the basic responsibilities that an HR manager has in a hotel unit as well as the goals that he should have. Of course, as in any business, in a hotel unit, the goals and responsibilities differ depending on the nature, size and resources. Then the effects of the pandemic in recent years on the hotel industry in general and specifically on the role of HR Manager will be analyzed. The second part of the work is related to the analysis in 3 hotel units. I researched 3 different types of hotel units and interviewed the HR Managers. Then I analyzed the problems and challenges they faced due to the pandemic. The evolution of technology is a very important factor in almost all the professions. Thus the management of human resources with the help of technology can be significantly improved. Through the research we observed what are the daily issues the HR Manager may encounter, how does he deal with them, what methods of motivating the employees does he use and why, but also what is his role in the problems of the employees. Another important part of several hotel units is the seasonal work. Below it was analyzed in which hotels seasonal work is useful, why the hotels choose it and what problems they face. Finally, reference was made to the smaller hotel units to examine whether these hotels use human resource management and to what extent on a day-to-day basis.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελλάδα είναι μια χώρα η οποία διαθέτει πολύ σημαντικό τουριστικό κλάδο. Υπάρχουν ποικίλοι λόγοι για να την επισκεφτεί ο τουρίστας για τις διακοπές του.
Αρχικά ένας από τους σημαντικότερους λόγους είναι οι φυσικές ομορφιές που διαθέτει με τα νησιά το ηλιόλουστο καλοκαίρι, τις παραλίες και τα βουνά που μπορεί κάποιος να συναντήσει. Επιπλέον διαθέτει και μεγάλη ιστορική σημασία καθώς λόγω της σπουδαιότητας της χώρας κατά την αρχαιότητα, πολλοί είναι εκείνοι που την επιλέγουν ως προορισμό με στόχο να ανακαλύψουν την ιστορική της σημασία. Φυσικά υπάρχουν και άλλες μορφές τουρισμού στην Ελλάδα όπως ο θρησκευτικός, ο επαγγελματικός και ο εναλλακτικός τουρισμός στον οποίο βασίζεται ένα σημαντικό κομμάτι των εισροών απλό τον τουριστικό κλάδο. Η πολιτεία έχοντας αναγνωρίσει την συμβολή του τουρισμού στην εθνική οικονομία προσπαθεί να εξελίξει αυτόν τον κλάδο, έτσι ο αριθμός των κερδών συνεχώς να αυξάνεται. Τα τελευταία χρόνια και μέχρι το 2019 ο ετήσιος αριθμός εισροών τουριστών συνεχώς αυξανόταν προκαλώντας αισιοδοξία και για τα επόμενα έτη (INSETE). Όμως ένας εξωγενής παράγοντας (ο sars-cov-2) επηρέασε την ανοδική πορεία του κλάδου με αποτέλεσμα πολλές ξενοδοχειακές μονάδες να αναστείλουν προσωρινά ή και μόνιμα την λειτουργία τους.

Όπως γίνεται αντιληπτό ο τουριστικός κλάδος επηρεάζεται από εξωγενείς παράγοντες, έτσι οι εργαζόμενοι στον τουρισμό πρέπει να παρακολουθούν τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται κατάλληλα στις περιστάσεις.

Ένα από τα πιο σημαντικά γρανάζια του τουρισμού, είναι τα ξενοδοχεία. Εξαρτώνται άμεσα από την πορεία της τουριστικής περιόδου αφού χωρίς επισκέπτες είναι αδύνατο να λειτουργήσουν. Ανάλογα με την φύση, την τοποθεσία και την εποχή εξαρτάται το είδος των τουριστών που φιλοξενεί το ξενοδοχείο. Υπάρχουν μονάδες οι οποίες συντηρούνται μόνο κατά την θερινή ή χειμερινή περίοδο (εποχικά) και άλλες που παραμένουν σε πλήρη λειτουργία όλο τον χρόνο.

Είναι λοιπόν κατανοητό πως ανάλογα με την φύση του κάθε ξενοδοχείου χρειάζεται να υπάρξει και διαφορετική προσέγγιση ως προς την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα των εργαζομένων.

Το HR Management αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες μέσα σε μια επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελούν τα σημαντικότερα

γρανάζια της αφού αυτοί είναι που παρέχουν τις υπηρεσίες στους επισκέπτες.

Γίνεται αντιληπτό πως οι υπάλληλοι ων ξενοδοχειακών μονάδων θα πρέπει να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Αυτό σημαίνει πως η διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης αλλά και καθημερινής επικοινωνίας μαζί τους είναι εξαιρετικά σημαντική για την καλύτερη λειτουργία των ξενοδοχείων. Στην εργασία που ακολουθεί θα αναλυθούν τα μέσα για να πραγματοποιηθούν αυτές οι λειτουργίες με τον κατάλληλο τρόπο.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται ολοένα και πιο έντονη εστίαση των επιχειρήσεων στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα σε κάποια ξενοδοχεία υπάρχει η πεποίθηση πως επιχειρούν διαρκώς να βελτιώσουν αυτό τον κλάδο με την χρήση σύγχρονων τεχνολογικών μέσων. Ανάλογα την φύση, τον χαρακτήρα και το είδος των πελατών που προσεγγίζει κάθε ξενοδοχείο, ακολουθείται και διαφορετική στρατηγική διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα. Η ανάλυση που θα ακολουθήσει θα δείξει κατά πόσο τα ξενοδοχεία εστιάζουν στο HR Management και με ποιο τρόπο το διαχειρίζονται οι υπεύθυνοι προσωπικού.

Επιπλέον στην παρακάτω εργασία θα πραγματοποιηθεί μια ανασκόπηση της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Στην συνέχεια θα επεξηγηθούν διάφοροι μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων για την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους, θα αναλυθούν σύγχρονες μέθοδοι ΔΑΠ, καθώς και ποιες από αυτές χρησιμοποιούνται ανάλογα με την φύση της ξενοδοχειακής μονάδας. Θα εξεταστούν δηλαδή οι διαφορές σε ξενοδοχεία με εποχική λειτουργία, με μόνιμη, σε αυτά που βασίζονται στους πελάτες επαγγελματικών ταξιδιών, σε παραθεριστές, σε εποχικό τουρισμό. Ανάλογα με το είδος των πελατών που θέλει το ξενοδοχείο να προσεγγίσει θα πρέπει οι εργαζόμενοι να προσαρμόζονται κατάλληλα. Η εργασία θα αναδείξει τις διαφορές στον τρόπο άσκησης του HR Management ανάλογα και με το μέγεθος του κάθε ξενοδοχείου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις βασίζουν μεγάλο μέρος της λειτουργίας τους στον τομέα της διοίκησης. Καθεμία στοχεύει στην μέγιστη δυνατή παραγωγικότητα έτσι ώστε να είναι ανταγωνιστική και να μπορεί να επιβιώσει στον κλάδο της. Πολύ σημαντικός παράγοντας την επιτυχίας ή μη μιας επιχείρησης αποτελούν οι εργαζόμενοι της. Είναι αναπόσπαστο κομμάτι της και η αποδοτικότητα τους συνήθως είναι καθοριστικός παράγοντας για την σωστή λειτουργία της. Γίνεται κατανοητό πως κάθε επιχείρηση θα πρέπει να φροντίζει οι εργαζόμενοι της να λειτουργούν με την μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα, αφού αυτό θα φέρει και τα καλύτερα αποτελέσματα. Δηλαδή ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός για την επίτευξη των στόχων της.
Έτσι οι επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να διασφαλίσουν την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας τους. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για την επιλογή των κατάλληλων εργαζομένων και την εκπαίδευση τους για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Με τον όρο Διοίκηση ανθρώπινων πόρων εννοούμε το σύνολο των ενεργειών, λειτουργιών και στρατηγικών που είναι απαραίτητο να γίνουν έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορέσει να προλάβει, να εκπαιδεύσει, να αξιοποιήσει και να διατηρήσει τους κατάλληλους εργαζομένους που θα εκτελούν το έργο τους κατάλληλα ως προς την επιχείρηση αλλά και την κοινωνία.

Τα βασικότερα ερωτήματα στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι τα εξής :
1) Πόσοι υπάλληλοι, με ποια προσόντα, σε ποια χρονική περίοδο και σε ποιες θέσεις χρειάζονται?
2) Με ποιο τρόπο θα γίνει η διαδικασία επιλογής των κατάλληλων ατόμων? Ποιες τεχνικές εφαρμόζονται?
3) Τι είδους εκπαίδευση χρειάζονται οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν? Ποιο είναι το χρονικό διάστημα εκπαίδευσης τους?
4) Ποιο είναι το ύψος της αμοιβής που πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι?
5) Ποιος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγησή της απόδοσής τους, και με ποιον τρόπο γίνεται (ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ, 2011)?

2.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το HR Management δεν ήταν πάντα προαπαιτούμενο σε κάθε επιχείρηση. Όμως στα τέλη του 19ου αιώνα η ανάγκη για την αναβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα στον εργασιακό χώρο ήταν μεγαλύτερη από ποτέ. Τότε ήταν που η ανάγκη για οργάνωση, έλεγχο και βελτίωση του προσωπικού ήταν καθοριστική για την εξέλιξη μιας επιχείρησης. Εκείνη την χρονική περίοδο ξεκίνησε να υπάρχει μια νέα θέση εργασίας σε επιχειρήσεις με την ονομασία welfareoffices. Βασική αρμοδιότητα τους ήταν να βοηθούν τους εργάτες σε διάφορα βασικά προβλήματα που μπορεί να είχαν τότε όπως επιδόματα σε περιπτώσεις ασθένειας ή εργατικού ατυχήματος. Φυσικά αυτή η θέση διαφέρει πολύ από τις αρμοδιότητες του σύγχρονου HR Manager αλλά έστω και σε πρώιμη μορφή ήταν από τις πρώτες φορές που υπήρξε εργαζόμενος επιχείρησης που είχε ως αποκλειστική αρμοδιότητα την παροχή υπηρεσιών στους εργαζόμενους (ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ, 2011).

Ο όρος διοίκηση ανθρώπινων πόρων εμφανίζεται για πρώτη φορά στις αρχές του 1980 (ΠΑΠΑΧΡΗΣΤΟΥ, 2011). Μέχρι τότε η διοίκηση προσωπικού ή διεύθυνση προσωπικού ήταν ο πιο συνήθης όρος για αυτή την θέση. Αυτή η αλλαγή των λέξεων σηματοδότησε και αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων για να υιοθετήσουν το νέο μοντέλο διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως θα δούμε παρακάτω.

2.3 ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ

Κατά την διάρκεια των τελευταίων 20 ετών του 20ου αιώνα η διοίκηση ανθρώπινων πόρων βρέθηκε μπροστά σε ένα δίλημμα που στο παρελθόν δεν υπήρχε. Αυτό αφορούσε τον τρόπο άσκησης της διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα. Οι 2 εκδοχές που προκρίθηκαν ήταν η ήπια και η σκληρή προσέγγιση διοίκησης.

Το σκληρό HRM επικεντρώνεται στα νούμερα δηλαδή στα ακριβή υπολογιστικά και ποσοτικά αποτελέσματα του κάθε εργαζομένου για την ατομική του επίδοση αλλά και για την συνεισφορά του στην εξέλιξη της επιχείρησης. Είναι δηλαδή ένα πιο οικονομικό μοντέλο. Ο εργαζόμενος θεωρείται ένα γρανάζι της επιχείρησης και θα πρέπει να τηρεί αυστηρά τους κανόνες ώστε να μην διαταράσσει την λειτουργία της.
Από την άλλη πλευρά η ήπια προσέγγιση δίνει έμφαση στην βελτίωση του εργαζομένου,

στην εκπαίδευση του, στην επικοινωνία, την παροχή κινήτρων και γενικότερα στην καλλιέργεια ανθρώπινων σχέσεων μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων (ΜΠΟΥΧΤΣΗΣ 2020).

Σε αυτές τις 2 μορφές ηγεσίας βασίζονται τα μοντέλα του Michigan και του Harvard. Το πρώτο μοντέλο έχει μια σκληρή στάση απέναντι στον εργαζόμενο. Έχει στρατηγική στάση στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι της επιχείρησης είναι πρωταρχικής σημασίας και η υλοποίηση τους το πιο σημαντικό κομμάτι του HRM. Ολόκληρος ο οργανισμός εστιάζει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων. Οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων δεν έχουν εξέχουσα θέση σε αυτό το μοντέλο. Ο ρόλος του HRM είναι να εκμεταλλευτεί εξωγενής παράγοντες (πχ covid) και να φροντίσει οι εργαζόμενοι να κάνουν ότι πρέπει έτσι ώστε να τους αξιοποιήσουν (ΜΠΟΥΧΤΗΣ, 2020) .

Από την άλλη πλευρά το μοντέλο Harvard είναι ένα πιο ανθρωποκεντρικό μοντέλο HRM. Ο άνθρωπος είναι το επίκεντρο του μοντέλου αυτού, και με την διαρκή επικοινωνία, την εκπαίδευση εργαζομένων και την εξέλιξη των ατομικών ταλέντων διαχειρίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας. Η προσέγγιση αυτή ενδιαφέρεται για τους μακροπρόθεσμους στόχους περισσότερο από τους βραχυπρόθεσμους. Αντίθετα η προσέγγιση του Michigan δίνει βάση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.

2.4 HR MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Οι εργαζόμενοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της επιχείρησης. Είναι μεγάλο μέρος της εικόνας του ξενοδοχείου αφού οι πελάτες έχουν συχνή επαφή μαζί τους. Μια πολύ σημαντική αρμοδιότητα που έχουν είναι να παρατηρούν τυχόν δυσαρέσκειες των πελατών και να τις μεταφέρουν στους προϊσταμένους τους. Δηλαδή ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτός από τους εργαζομένους που έρχονται σε καθημερινή τριβή μαζί τους.

Έτσι γίνεται σαφές πως το προσωπικό ενός ξενοδοχείου πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένο έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις του, να ικανοποιεί τους πελάτες και σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας των πελατών να γίνεται γρήγορα αντιληπτό από τους υπαλλήλους έτσι ώστε να το μεταφέρουν στους προϊσταμένους τους.

Ο υπεύθυνος προσωπικού λοιπόν, θα πρέπει να είναι σε θέση να επιλέξει τους κατάλληλους

ανθρώπους για κάθε πόστο, αλλά και να διαθέτει το κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης τους ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του ξενοδοχείου (ΡΟΥΣΟΥΝΙΔΟΥ, 2012).

2.5 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΜΟ

Η πανδημία της covid 19 είναι μία κρίση που επηρέασε σε τεράστιο βαθμό τον τουρισμό όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλο τον κόσμο. Σχεδόν όλο το 2020 τα μέτρα προστασίας, η απαγόρευση κυκλοφορίας, οι δυσκολίες για να πετάξει κάποιος από μια χώρα σε μία άλλη αλλά και ο φόβος των ανθρώπων για την πανδημία, στοίχισαν στον παγκόσμιο τουρισμό. Χώρες που βασίζουν μεγάλο μέρος της οικονομίας τους σε αυτό τον κλάδο υπέστησαν μεγάλη ζημιά. Για παράδειγμα στη Σκωτία απαγορεύτηκε να χρησιμοποιούν το νησιωτικό πλοίο όλοι εκτός από τους κατοίκους της και τους βασικούς εργαζομένους της περιοχής (BAUM 2020).

Οι αεροπορικές εταιρίες μείωσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό εγχώριες και διεθνείς πτήσεις κρατώντας μόνο ένα βασικό σκελετό. Ανάλογες μειώσεις υπήρχαν φυσικά και σε τραίνα και λεωφορεία. Οι μεταφορείς αντιμετώπιζαν μεγάλη κρίση με αποτέλεσμα να μην μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες τους και να ζητούν κρατική παρέμβαση όπως για παράδειγμα να κρατικοποιηθούν περιουσιακά στοιχεία αεροπορικών εταιριών έτσι ώστε να προστατευτούν μακροπρόθεσμα.

Σχετικά με τον τουρισμό, πολλές περιοχές που αποτελούσαν βασικούς προορισμούς για πολιτιστικές εκδηλώσεις είχαν σχεδόν μηδενικές αφίξεις αφού οι περισσότερες εκδηλώσεις το 2020 δεν πραγματοποιήθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι Ολυμπιακοί Αγώνες του 2020 που αναβλήθηκαν για το 2021 με τους Ιάπωνες να χάνουν πολλά χρήματα εκείνη την χρονιά από τις τουριστικές εισροές που περίμεναν να έχουν αλλά και από την τελική πραγματοποίηση τους το 2021 που όλοι οι αγώνες πραγματοποιήθηκαν κεκλεισμένων λόγω της έξαρσης της πανδημίας και του φόβου μεγάλης διασποράς.

Βέβαια υπήρξαν χώρες που επέλεξαν διαφορετική στρατηγική τουλάχιστον στην αρχή. Η Σουηδία για παράδειγμα πήρε μάλλον ένα διαφορετικό μονοπάτι για την αντιμετώπιση του περιορισμού του covid 19 και επέτρεψε τέτοιες τουριστικές εκδηλώσεις να λάβουν χώρα χωρίς σχεδόν κανένα μέτρο στην αρχή της πανδημίας (BAUM 2020).

Στη χώρα μας τηρήθηκε η πολιτική που ακολούθησαν οι περισσότερες χώρες. Δηλαδή πήραν μέτρα έκλεισαν μεγάλο μέρος των εισροών τουριστών στην χώρα καθώς και

περιόρισαν τις εκδηλώσεις σε πολύ μεγάλο βαθμό. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την μείωση του τουρισμού σε ποσοστό πάνω από 70% το 2020 σε σχέση με το 2019 (INSETE, 2020). Πολλές επιχειρήσεις τουριστικού τομέα αναγκάστηκαν να αναστείλουν την λειτουργία τους ή ακόμα και να κλείσουν οριστικά. Το 2021 η κατάσταση ήταν σαφώς καλύτερη από το 2020 αλλά απέχει αρκετά από το 2019.

2.6 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ HR MANAGEMENT ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Στόχος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης με ηθικά, κοινωνικά και στρατηγικά αποδεκτούς τρόπους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οργανωτικοί, λειτουργικοί, προσωπικοί και κοινωνικοί. Έτσι και μέσα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα θα πρέπει όλοι αυτοί οι στόχοι να είναι γνωστοί στον HR Manager έτσι ώστε να μπορεί να ελέγξει αν στο τέλος της περιόδου οι στόχοι που έθεσε έχουν επιτύχει (ΤΣΟΚΟΣ 2018). Πιο αναλυτικά :

Με τον όρο οργανωτικοί στόχοι εννοούμε τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση και είναι υπεύθυνο το τμήμα HR να τους εκπληρώσει. Έχει συνεισφορά στην επίδοση της επιχείρησης. Ανάλογα με την φύση και το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας οι οργανωτικοί στόχοι που τίθενται έχουν μεγάλες διαφορές. Ο HR Manager θα πρέπει να γνωρίζει τους οργανωτικούς στόχους της επιχείρησης και να λειτουργήσει με βάση αυτούς.

Στην συνέχεια η λειτουργικοί στόχοι είναι αυτοί που ασχολούνται με τους πόρους που διαθέτει η επιχείρηση για την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα. Στην διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα όπως θα δούμε και παρακάτω δεν είναι πάντα εύκολο το ξενοδοχείο να επενδύσει σε μεγάλο βαθμό. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει οι πόροι να χρησιμοποιηθούν σωστά. Έτσι όταν οι πόροι δεν είναι αρκετοί για την σωστή λειτουργία του HR Management υπάρχει πρόβλημα στην διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα. Τέλος όταν χρησιμοποιούνται παραπάνω πόροι από όσους χρειάζονται ή μπορεί να διαθέσει η ξενοδοχειακή μονάδα, τότε σπαταλιόνται.

Οι προσωπικοί στόχοι εστιάζουν στις ατομικές προοπτικές και στόχους που έχει θέσει ο κάθε υπάλληλος ξεχωριστά. Με αυτό τον τρόπο ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει ποιος είναι ο στόχος του προσπαθεί να τον επιτύχει, και έτσι αποκτά κίνητρο για να βελτιωθεί. Φυσικά είναι πολύ σημαντικό οι στόχοι που τίθενται σε κάθε εργαζόμενο να είναι εφικτοί αλλά και να τον παροτρύνουν να βελτιωθεί. Ανάλογα με το πόστο, την εμπειρία και τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου είναι σημαντικό να προσαρμόζονται και οι στόχοι που τέθηκαν. Θα

πρέπει λοιπόν να βρεθεί η κατάλληλη ισορροπία όταν τίθενται οι προσωπικοί στόχοι.

Τέλος οι κοινωνικοί στόχοι αφορούν ηθικές και κοινωνικές καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις. Θα πρέπει οι HR Managers να έχουν ως στόχο την ελαχιστοποίηση της αρνητικής εικόνας τους προς την κοινωνία. Για παράδειγμα ένα ξενοδοχείο μπορεί να τοποθετήσει σε διάφορα μέρη του ξενοδοχείου κάδους που θα ξεχωρίζουν τα σκουπίδια έτσι ώστε να δείξει στους πελάτες του ότι έχει το αίσθημα της ανακύκλωσης.

2.7 ΟΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Το τμήμα διοίκησης ανθρώπινου προσωπικού στις ξενοδοχειακές μονάδες έχει κάποιες αρμοδιότητες οι οποίες μπορούν να διαχωριστούν στις παρακάτω κατηγορίες :
Στην πρώτη κατηγορία ανήκει ο προγραμματισμός του ανθρώπινου παράγοντα. Αυτή η κατηγορία έχει στρατηγική σημασία αφού στοχεύει στη πρόβλεψη για μελλοντικές θέσεις εργασίας (ΤΣΟΚΟΣ 2018). Για παράδειγμα σε μία ξενοδοχειακή μονάδα που λειτουργεί με εποχική πελατεία η στρατηγική πρόσληψης εποχικών εργαζομένων θα πρέπει να πραγματοποιηθεί στρατηγικά. Δηλαδή είναι σημαντικό να γίνει ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος, έτσι ώστε να αναλυθεί η προσφορά και η ζήτηση εργασίας στον ξενοδοχειακό κλάδο για τις θέσεις εργασίας που χρειάζονται. Με αυτό τον τρόπο θα μπορεί να γνωρίζει ο υπεύθυνος HR πόσους υποψήφιους εργαζόμενους μπορεί να αξιολογήσει, που κυμαίνονται οι μισθοί τους και ποιο είναι το επίπεδο εμπειρίας τους.

Σε αυτό το σημείο μπαίνουμε στην δεύτερη κατηγορία που αφορά την ανάλυση της εργασίας δηλαδή τον προγραμματισμό της εργασίας με βάση το ξενοδοχείο. Θα πρέπει να γνωρίζει ο υπεύθυνος HR σε ποια θέση χρειάζεται υπάλληλος και αφού γίνει η περιγραφή της θέσης να εξεταστούν τα προσόντα που θα πρέπει να έχει ο υποψήφιος για την θέση αυτή ώστε να επιλέξουν τον κατάλληλο.

Στην συνέχεια θα πρέπει να γίνει η προσέγγιση των κατάλληλων υποψήφιων για την θέση. Αυτός ο εντοπισμός θα γίνει και από το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης αλλά και εντός αυτής. Θα πρέπει να βρεθούν τα κατάλληλα μέσα για να προσεγγίσουν τους κατάλληλους εργαζόμενους στις ξενοδοχειακές μονάδες (ΤΣΟΚΟΣ 2018). Αφού γίνει η

αξιολόγηση του τρόπου προσέγγισης (πχ αγγελίες, μέσω γνωστού, από ΙΕΚ,ΑΕΙ,ΤΕΙ ΚΛΠ) και επιλεγούν οι κατάλληλοι θα πρέπει να ενταχθούν στην υπόλοιπη ομάδα εργαζομένων αρμονικά. Σε αυτό το σημείο να τονισθεί πως πολλές επιχειρήσεις και ειδικότερα ξενοδοχειακές μονάδες που λειτουργούν εποχικά δυσκολεύονται να εντάξουν σταδιακά τους εργαζομένους τους στην εργασία λόγω φόρτου εργασίας ή διότι δεν την θεωρούν τόσο σημαντική διαδικασία.

Αφού γίνει η πρόσληψη και η αφομοίωση του εργαζομένου στην ομάδα το επόμενο βήμα είναι η εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων. Είναι σχεδόν δεδομένο πως οποιοσδήποτε εργαζόμενος προσληφθεί θα πρέπει να περάσει από μια διαδικασία εκπαίδευσης αφού θα πρέπει να προσαρμοστεί στις διαδικασίες και τις αρχές που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση. Σε ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα ο ρεσεψιονίστ ακόμα και αυτός που έχει εργαστεί στο παρελθόν σε αυτή την θέση σε άλλα ξενοδοχεία, θα πρέπει να λάβει μια εκπαίδευση αφού είναι πιθανόν το πρόγραμμα που χρησιμοποιείται να είναι διαφορετικό, οι διαδικασίες κράτησης να γίνονται με άλλο τρόπο από αυτόν που έχει εφαρμόσει στο παρελθόν ή το ξενοδοχείο να συνεργάζεται με διαδικτυακές πλατφόρμες που στο παρελθόν να μην έχει συναντήσει ο υπάλληλός (πχ trivago). Έτσι γίνεται αντιληπτό πως η διαδικασία εκπαίδευσης είναι απαραίτητη είτε ο εργαζόμενος που προσλήφθηκε είναι έμπειρος είτε όχι. Φυσικά ανάλογα τις εμπειρίες και τις δεξιότητες του κάθε υπαλλήλου το χρονικό διάστημα την ανάπτυξης του εργαζομένου μπορεί να διαφέρει.

Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του HR Manager φυσικά είναι και το κομμάτι των ανταμοιβών των εργαζομένων. Αυτό είναι και από τα πιο δύσκολα κομμάτια που έχει να διαχειριστεί ο υπεύθυνος προσωπικού αλλά εφόσον γίνει μεθοδικά και στοχευμένα μειώνεται το περιθώριο λάθους. Δηλαδή θα πρέπει να έχει καθοριστεί μια γενικευμένη πολιτική αμοιβών προσωπικού και αυτή να κατευθύνει τις οικονομικές απολαβές κάθε εργαζομένου. Θα πρέπει να σημειωθεί πως από αυτή την πολιτική είναι πολύ σημαντικό να προκύψουν τα σωστά αποτελέσματα. Θα πρέπει να εξεταστούν και να αξιολογηθούν παράγοντες όπως οι απολαβές στην αγορά εργασίας σε αυτή την θέση, η συνεισφορά που έχει η θέση στην σωστή λειτουργία του ξενοδοχείου αλλά και ο εργαζόμενος που την καλύπτει καθώς φυσικά και οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο η πολιτική αμοιβών θα είναι όσο το δυνατόν πιο δίκαια, πιο αξιοκρατική και εφόσον υπάρχουν οι προοπτικές εξέλιξης ή αύξησης του μισθού ο εργαζόμενος θα αποδίδει καλύτερα.

Φυσικά ένας HR Manager μιας επιχείρησης θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να κάνει αξιολόγηση του προσωπικού. Τα κριτήρια θα πρέπει να είναι καθορισμένα, αξιοκρατικά και ισότιμα για τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μην είναι μεροληπτικά. Τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων είναι σημαντικό να ανταμείβουν τους εργαζόμενους με τις καλύτερες επιδόσεις βάση των κριτηρίων που τέθηκαν. Ειδικά σε ένα χώρο όπως τα ξενοδοχεία που ο εργαζόμενος έχει άμεση σχέση με τον πελάτη σε 24ωρη βάση είναι βέβαιο πως η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι συχνή αφού είναι πιθανό να διακρίνει κενά τα οποία δεν φαίνονται με γυμνό μάτι. Φυσικά αξιολόγηση προσωπικού ο υπεύθυνος κάνει σε καθημερινή βάση με γνώμονα την συμπεριφορά των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου απέναντι στους πελάτες αλλά και στις υποχρεώσεις που έχουν.

Τέλος οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων είναι μια από τις πιο βασικές αρμοδιότητες και προκλήσεις ενός υπευθύνου προσωπικού. Θα πρέπει να αντιμετωπίζει τις καθημερινές τριβές μεταξύ εργαζομένων που μπορεί να προκύπτουν αφού πολλοί χαρακτήρες συγκρούονται σε μια επιχείρηση. Τα ξενοδοχεία μάλιστα είναι επιχειρήσεις που οι απρόβλεπτες καταστάσεις προκύπτουν συνέχεια. Αυτές οι καταστάσεις ενδέχεται να δημιουργήσουν τριβές μεταξύ εργαζομένων (πχ προβλήματα συνεννόησης) Είναι λοιπόν δεδομένο πως θα πρέπει ο υπεύθυνος HR να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει αυτές τις καταστάσεις ψύχραιμα και αντικειμενικά διακρίνοντας το πρόβλημα και αντιμετωπίζοντας το χωρίς να αδικήσει κάποιον. Αυτή η αρμοδιότητα του υπεύθυνου προσωπικού είναι από τις πιο δύσκολες αφού είναι δύσκολο να τις προβλέψει οπότε και δεν είναι εύκολο να τις αντιμετωπίσει χωρίς να διαταράξει τις ισορροπίες των εργασιακών σχέσεων (ΤΣΟΚΟΣ 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Στο πλαίσιο της έρευνας μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση καθώς και τις συνεντεύξεις από τα ξενοδοχεία, δημιουργήθηκαν τα παρακάτω ερωτήματα τα οποία προσπαθήσαμε να απαντήσουμε. Αρχικά είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε ποιες τεχνολογικές μεθόδους μπορεί να χρησιμοποιήσει ο HR Manager ώστε να ελέγξει την απόδοση των εργαζομένων του καθώς και ποιες δυσκολίες συναντά κατά την εφαρμογή αυτών των μεθόδων. Με αυτόν τον τρόπο κάναμε μια εισαγωγή στον σύγχρονο τρόπο λειτουργίας ενός HR Manager. Μπορέσαμε να αντιληφθούμε κατά πόσο ο σύγχρονος υπεύθυνος προσωπικού χρησιμοποιεί την τεχνολογία στην καθημερινότητα του για να επιλύσει προβλήματα. Βέβαια για να γίνει αυτό πρέπει να γνωρίζουμε και ποιες είναι οι σημαντικότερες υποχρεώσεις ενός HR Manager σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, όπως επίσης ποιες έχουν εκσυγχρονιστεί ή δύναται να εκσυγχρονιστούν με την χρήση νέων τεχνολογικών μέσων. Επιπρόσθετα ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της εμπειρίας ενός HR Manager είναι να ελαχιστοποιεί τα λάθη και τις αστοχίες. Οπότε θα πρέπει να γνωρίζουμε ποια είναι τα συχνότερα τους λάθη σε μια ξενοδοχειακή μονάδα και ποιες αρμοδιότητές τους ως προς το HR Management παραμελούν συχνά. Επιπλέον όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι και σε ένα ξενοδοχείο μπορεί να υπάρξουν εντάσεις μεταξύ συναδέλφων. Είναι σημαντικό ο υπεύθυνος προσωπικού να τις αντιμετωπίζει. Θα πρέπει λοιπόν να ερμηνεύσουμε με ποιον τρόπο λύνονται τέτοια προβλήματα.

Ο υπεύθυνος προσωπικού θα πρέπει πάντα να χρησιμοποιεί την παρακίνηση στον εργαζόμενο έτσι ώστε να επιτυγχάνει τα βέλτιστα δυνατά αποτελέσματα. Έτσι είναι σημαντικό να γνωρίζουμε κατά πόσο χρησιμοποιούνται αυτές οι μέθοδοι. Αν χρησιμοποιούνται, να γνωρίζουμε ποιες από αυτές είναι οι συχνότερες και ποιες βοηθούν περισσότερο ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Υπάρχουν διάφορα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει για να τους παρακινήσει (οικονομικά, εκπαίδευση, προοπτικές εξέλιξης, εργασιακό περιβάλλον) αλλά ποια από αυτά χρησιμοποιούνται συχνότερα και ποια θα έχουν τα μέγιστα αποτελέσματα βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια?

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι των ξενοδοχείων είναι αυτό της οικογενειακής επιχείρησης στις ξενοδοχειακές μονάδες. Είναι σημαντικό να γνωρίζουμε ποιος είναι ο ρόλος της στα ξενοδοχεία που αποτελούν οικογενειακή επιχείρηση, πως διαμορφώνονται τα ξενοδοχεία

αυτά (ηγεσία, δομή, ρόλοι) και κατά πόσο το HR Management παίζει σημαντικό ρόλο σε αυτές τις μονάδες. Τέλος αρκετά ξενοδοχεία λειτουργούν με εποχικούς υπαλλήλους. Ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωρίζει πως να διαχειριστεί αυτούς τους υπαλλήλους και να εφαρμόσει τις κατάλληλες τεχνικές HR Management.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για να κατανοήσουμε πως λειτουργεί ο HR Manager στις ξενοδοχειακές μονάδες καθώς και για να ερευνήσουμε κατά πόσο χρησιμοποιούνται σύγχρονες μέθοδοι χρησιμοποιήσαμε την ερμηνευτική έρευνα. Μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές, άρθρα και βιβλία ερμηνεύτηκαν οι σημαντικότερες πηγές. Η προσέγγιση πραγματοποιήθηκε με βάση την προσωπική μου ερμηνεία με γνώμονα φυσικά την βιβλιογραφία αλλά και τις συνεντεύξεις που πραγματοποίησα στα ξενοδοχεία. Έλαβα δηλαδή τις πληροφορίες από τους HR Managers των ξενοδοχειακών μονάδων μέσα από συνεντεύξεις και σε συνδυασμό με τις βιβλιογραφικές αναφορές κατέληξα σε κάποια συμπεράσματα.

4.2 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιήσαμε ήταν ποιοτική αφού τα δεδομένα που συλλέξαμε από την βιβλιογραφική επισκόπηση καθώς και οι πληροφορίες που λάβαμε μέσα από τις συνεντεύξεις με τους HR Managers των ξενοδοχείων μας παρείχαν ποιοτικά δεδομένα και συμπεράσματα τα οποία ερμηνεύσαμε. Δηλαδή, τα στοιχεία που λάβαμε είχαν σχέση με τα προβλήματα των εργαζομένων σε ένα ξενοδοχείο τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει ο υπεύθυνος προσωπικού, πως μια πανδημία επηρεάζει την λειτουργία μιας επιχείρησης, τι αρμοδιότητες έχει ο HR Manager καθημερινά, κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι σύγχρονες λειτουργίες HR και ποιες μεθόδους παρακίνησης και αξιολόγησης χρησιμοποιούν. Είναι δηλαδή κατανοητό πως στο μεγαλύτερο μέρος της η έρευνα αποσκοπεί στα ποιοτικά αποτελέσματα. Φυσικά υπάρχει και έρευνα (INSETE) σχετικά με την πληρότητα των ξενοδοχείων και κατά πόσο αυτή επηρεάστηκε από την πανδημία. Εκεί παρατηρήσαμε κατά πόσο τα ξενοδοχεία που ρωτήσαμε για τα έτη 2020 και 2021 είχαν ανάλογο τουρισμό με τον μέσο όρο.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως ο κυριότερος λόγος που δεν πήρα συνέντευξη από παραπάνω από 3 ξενοδοχεία ήταν διότι δεν ήταν εύκολη η πρόσβαση μου σε περισσότερα ξενοδοχεία. Τα περισσότερα από τα καταλύματα της περιοχής μου που προσέγγισα, αγνόησαν την έρευνα μου είτε λόγω φόρτου εργασίας είτε λόγω αδιαφορίας. Επιπλέον τα εποχικά ξενοδοχεία που προσέγγισα το διάστημα που έκανα την έρευνα ήταν κλειστά οπότε δεν είχα δυνατή πρόσβαση στους υπεύθυνους προσωπικού. Έτσι η προσέγγιση μου δεν είναι εφικτό να είναι σε μεγάλο βαθμό ποσοτική αφού το δείγμα που είχα ήταν μικρό για να παραθέσω αριθμητικά αποτελέσματα. Για αυτό τον λόγο και τα ερωτήματα της συνέντευξης

αποσκοπούν σε ποιοτικά αποτελέσματα με στόχο την προσωπική μου ερμηνεία των απαντήσεων για την προσέγγιση HR των συγκεκριμένων καταλυμάτων.

4.3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της ανάλυσης ήταν να πάρω πληροφορίες από ξενοδοχεία τα οποία έχουν διαφορετικά μεγέθη για να ερμηνεύσω τις μεθόδους HR που χρησιμοποιούν και κατά πόσο τις χρησιμοποιούν. Για αυτό τον λόγο επέλεξα 1 ξενοδοχείο 4 αστέρων με πολύ μικρό μέγεθος, λίγα δωμάτια και μόλις 8 εργαζόμενους το οποίο χαρακτηρίζεται οικογενειακό και λειτουργεί όλο τον χρόνο, ένα ξενοδοχείο 4 αστέρων με λίγο μεγαλύτερο μέγεθος που απασχολεί 40 εργαζόμενους το οποίο επίσης δεν είναι εποχικό και ένα πολύ μεγαλύτερο 5 αστέρων το οποίο λειτουργεί όλο τον χρόνο αλλά την θερινή περίοδο βρίσκεται σε πλήρη λειτουργία. Δηλαδή απασχολεί 100 εργαζόμενους τον χειμώνα και 250 περίπου το καλοκαίρι. Έτσι μπόρεσα να έχω μια ευρύτερη γνώση για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων σε μικρά και μεγάλα ξενοδοχεία. Ήθελα να δω αν μικρά ξενοδοχεία έχουν το πόστο του HR Manager σαν αποκλειστική αρμοδιότητα, αν έχουν γενικά υπεύθυνο προσωπικού τα ξενοδοχεία, με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η διοίκηση προσωπικού από διαφορετικές κατηγορίες ξενοδοχείων και κατά πόσο σε καθημερινή βάση η διοίκηση ανθρώπινων πόρων απασχολεί τους διοικούντες ενός ξενοδοχείου.

Τα ξενοδοχεία που ερωτήθηκαν ήταν το Polis Apartments (Θεσσαλονίκη, 4*), το AD Imperial Hotels (Θεσσαλονίκη, 4*) και το Porto elounda golf and spa resort (Κρήτη, 5*) . Τους έδωσα ένα ερωτηματολόγιο και βάση των απαντήσεων κατέληξα στα ανάλογα συμπεράσματα. Στα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης πήγα αυτοπροσώπως έτσι ώστε να δω και τον τρόπο λειτουργίας σε καθημερινή βάση, αλλά και για να έχω μια πιο άμεση επαφή με τον HR Manager. Στο ξενοδοχείο της Κρήτης η συνέντευξη πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας zoom meetings αφού δεν ήταν δυνατή η πρόσβαση μου στο νησί. Οι υπεύθυνοι προσωπικού που συνάντησα στα ξενοδοχεία της Θεσσαλονίκης ήταν αυτοί που το πόστο του HR Manager συνδυαζόταν με άλλα πόστα (front office, Διευθυντής, reservation Manager). Έτσι όταν τους συνάντησα παρατήρησα πως κατά την διάρκεια της παρουσίας μου στο ξενοδοχείο έπρεπε να αντιμετωπίσουν διάφορες καταστάσεις που ξεφεύγουν από την αρμοδιότητα του HR Manager. Για παράδειγμα στο ξενοδοχείο Polis Apartments κατά την διάρκεια της συνέντευξης χρειάστηκε αρκετές φορές να την διακόψουμε για να εξυπηρετήσει πελάτες που εισέρχονταν ή αποχωρούσαν από το ξενοδοχείο. Επιπλέον ο υπεύθυνος προσωπικού του AD Imperial Hotels που ήταν ταυτόχρονα και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου χρειάστηκε να απαντήσει αρκετές φορές σε τηλέφωνα που έχουν να κάνουν με την ευρύτερη διαχείριση του ξενοδοχείου.

4.4 Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την ανάλυση της εργασίας και την απάντηση στα ερωτήματα που τέθηκαν πήρα συνεντεύξεις από τα 3 αυτά ξενοδοχεία. Σκοπός της συνέντευξης ήταν μέσα από τα ερωτήματα που θα τους έθετα να μου δώσουν απαντήσεις αλλά και μέσα από την εμπειρία τους να μου παρουσιάσουν νέες εκδοχές για το HR στα ξενοδοχεία τις οποίες δεν είχα προετοιμάσει. Ουσιαστικά η συνέντευξη είχε περισσότερο την μορφή μιας συζήτησης με το ερωτηματολόγιο να αποτελεί την βάση για να απαντηθούν κάποια βασικά ερωτήματα. Όμως κατά την διάρκεια της συζήτησης προέκυψαν και θέματα τα οποία δεν βρίσκονται στο ερωτηματολόγιο αλλά είχαν μεγάλη σημασία για αυτό και τα συμπεριέλαβα στην ανάλυση παρακάτω.

Η ανάλυση που έκανα ήταν συγκριτική-ερμηνευτική. Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση χωρίστηκε σε 3 μέρη

1) Αρχικά την καταγραφή των απαντήσεων σε κάθε ερώτηση του εκάστοτε HR Manager.
2) Στην συνέχεια συνέκρινα τις απαντήσεις στο κάθε ερώτημα που έθεσα στον κάθε HR Manager για να ερμηνεύσω διαφορετικές τακτικές του καθενός στον κάθε τομέα.
3) Τέλος ερμήνευσα την κάθε απάντηση στην συνέντευξη του εκάστοτε υπεύθυνου προσωπικού για να απαντήσω στα βασικά ερωτήματα που τέθηκαν για την πτυχιακή εργασία.

Φυσικά ανάλογα με την κατηγορία του κάθε ξενοδοχείου (εποχικότητα, αστέρια, μέγεθος κλπ) οι απαντήσεις διέφεραν αρκετά κάποιες φορές. Έτσι η ανάλυση έπρεπε να είναι πολύ προσεκτική ώστε να μην βγουν βιαστικά συμπεράσματα για όλα τα ξενοδοχεία βάση των απαντήσεων που έδωσε ένας HR Manager. Αυτό ήταν και το πιο δύσκολο κομμάτι, για αυτό τον λόγο προσπάθησα να κάνω ερωτήσεις που θα οδηγούσαν σε αντικειμενικές απαντήσεις που θα ίσχυαν για την πλειοψηφία των ξενοδοχείων και με βάση αυτές έκανα την ανάλυση μου.

4.5 ΗΘΙΚΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ξενοδοχεία που προσέγγισα ήταν όπως προανέφερα το Polis Apartments, το AD Imperial Hotels και το Porto elounda golf and spa resort. Επέλεξα αυτά τα τρία ξενοδοχεία γιατί έχουν αρκετές διαφορές μεγέθους και έτσι πήρα αρκετά διαφορετικές προσεγγίσεις HR στον ξενοδοχειακό κλάδο. Προσέγγισα τα 2 πρώτα ξενοδοχεία πηγαίνοντας αυτοπροσώπως και ζητώντας να μιλήσω με τους HR Managers για την συνέντευξη. Μέσα από το ερωτηματολόγιο έλαβα τις πληροφορίες που χρειαζόμουν και μάλιστα μου γέννησαν και νέες πληροφορίες τις οποίες δεν είχα σκεφτεί στην αρχή. Μάλιστα το ένα από τα δύο

ξενοδοχεία με βοήθησε να προσεγγίσω και το τρίτο ξενοδοχείο αυτό της Κρήτης στο οποίο η συνέντευξη είχε την ίδια μορφή με αυτή των δύο πρώτων αλλά πραγματοποιήθηκε εξ αποστάσεως μέσω της πλατφόρμας Zoom Meetings.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποίησα κατά την διάρκεια της συνέντευξης πήρα την συναίνεση και των τριών ξενοδοχείων να χρησιμοποιήσω τα δεδομένα που μου παρείχαν στην διπλωματική μου εργασία. Σε περίπτωση που η εργασία αυτή δημοσιευθεί θα ζητηθεί εκ νέου η άδεια τους για να βρίσκονται τα ονόματα των ξενοδοχείων εντός αυτής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 HR MANAGEMENT ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Πολύ σημαντικό κομμάτι της έρευνας μου ήταν οι συνεντεύξεις που πήρα από τα ξενοδοχεία έτσι ώστε να οδηγηθώ στα συμπεράσματα μου σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έθεσα.

Αρχικά στα 2 από τα 3 ξενοδοχεία ο υπεύθυνος HR είχε και άλλες αρμοδιότητες. Στην μια περίπτωση ήταν ο διευθυντής παράλληλα (χαρακτηριστικά ανέφερε «δεν υπάρχει HR Manager, εγώ χειρίζομαι αυτό το πόστο παράλληλα με τα υπόλοιπα που κάνω») ενώ στην άλλη περίπτωση είχε και τον ρόλο του front office και reservation manager. Μάλιστα στην δεύτερη περίπτωση το κομμάτι των πληρωμών δεν επαφίονταν πάνω στον HR Manager αλλά στον ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Στην Τρίτη περίπτωση το ξενοδοχείο είχε έναν υπεύθυνο HR ο οποίος είχε όλες τις αρμοδιότητες που αναφέραμε παραπάνω. Γίνεται κατανοητό πως σε κάποιες περιπτώσεις το HR στις ξενοδοχειακές μονάδες δεν είναι η μοναδική αρμοδιότητα ενός εργαζομένου. Έτσι τίθεται το ερώτημα κατά πόσο επιτυχημένο είναι, ποιες πρακτικές χρησιμοποιούν και σε τι βαθμό τα ξενοδοχεία που εξέτασα επενδύουν πάνω στο κομμάτι της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Μάλιστα στα ξενοδοχεία με μικρότερο προσωπικό, ο HR είναι πιθανό να μην μπορεί να υφίσταται μόνο ως μια αρμοδιότητα. Ο υπεύθυνος προσωπικού του μικρότερου σε μέγεθος ξενοδοχείου είπε πως «υπάρχουν κάποιες βασικές αρμοδιότητες κάθε εργαζομένου αλλά από εκεί και πέρα όλοι βοηθάμε τα πόστα των υπολοίπων».

Έτσι και στις συνεντεύξεις που πήραμε παρατηρήσαμε πως στο ξενοδοχείο που απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού είναι η μοναδική περίπτωση που το HR αποτελεί αποκλειστική αρμοδιότητα του εργαζομένου. Φυσικά αυτό δεν αποτελεί στατιστικό δεδομένο αφού ο αριθμό του δείγματος είναι μικρός. Όμως είναι λογικό ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες έχουν μικρό μέγεθος να συνδυάζουν αρμοδιότητες και πόστα. Για παράδειγμα στο μικρότερο από τα 3 ξενοδοχεία (αυτό που απασχολεί το λιγότερο προσωπικό), παρατήρησα κατά την διάρκεια της συνέντευξης πως η υπεύθυνη HR είχε και την ευθύνη άλλων πόστων, του front office και ήταν και reservation manager όπως μου είπε στην συνέχεια. Αντίστοιχα στο άλλο ξενοδοχείο ο διευθυντής έχει πάντα να διαχειριστεί πολλές καταστάσεις. Έτσι το κομμάτι του HR λόγω της φύσης του μπορεί συχνά να το παραμελεί, ειδικά όταν υπάρχει μεγάλο φόρτο εργασίας. Αντίθετα στο μεγαλύτερο ξενοδοχείο το οποίο λειτουργεί όλο τον

χρόνο αλλά το καλοκαίρι έχει υπερδιπλάσιους υπαλλήλους, έχει και εργαζόμενο ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με την διαχείριση ανθρωπίνων πόρων.

Συμπεραίνουμε λοιπόν πως ξενοδοχεία τα οποία έχουν μικρότερο μέγεθος και λίγο προσωπικό συχνά συνδυάζουν αρμοδιότητες και πόστα. Ο ρόλος του HR Manager όπως παρατήρησα πηγαίνει σε έμπειρους εργαζόμενους που όμως συχνά δεν αποτελεί αποκλειστική τους αρμοδιότητα. Άλλα ξενοδοχεία βέβαια το έχουν σαν μόνη αρμοδιότητα το πόστο αυτό και ασχολούνται αποκλειστικά με την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα.

5.2 Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ

Το 2020 η πανδημία έμελλε να ανατρέψει όλες τις προβλέψεις για την παγκόσμια οικονομία. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις επλήγησαν λόγω του κορονοϊού. Απαγόρευση μετακινήσεων σε άλλες χώρες, πόλεις ακόμα και δήμους, περιορισμός στην ώρα εξόδου, αναστολή εργασίας ήταν μερικά μόνο από τα μέτρα που έχουν ληφθεί στην χώρα μας από την αρχή της πανδημίας μέχρι και σήμερα. Σε μία περίοδο όπου ο τουρισμός είχε διαρκή αύξηση στις εισροές στην Ελλάδα το 2019 (ΠΗΓΗ INSETE), όλες οι προβλέψεις έδειχναν διατήρηση αυτής της ανοδικής τάσης. Όμως το 2020 οι εισροές από τον τουρισμό μειώθηκαν κατά 76% σε σχέση με το 2019 (ΠΗΓΗ INSETE). Γίνεται κατανοητό πως και οι ξενοδοχειακές μονάδες που φιλοξενούν τις εισροές τουριστών αντιμετώπισαν μεγάλο πρόβλημα. Το ξενοδοχείο που λειτούργησε εποχικά μάλιστα την σεζόν 2020 παρέμεινε κλειστό αφού δεν μπορούσε να καλύψει ούτε τα λειτουργικά του κόστη με τις εισροές τουριστών που υπήρχαν. Μάλιστα μας ανέφερε ο υπεύθυνος προσωπικού του ξενοδοχείου αυτού πως «με τις εισροές που περιμέναμε λόγω της πανδημίας το καλοκαίρι του 2020 δεν μπορούσαμε να καλύψουμε ούτε τα λειτουργικά κόστη οπότε παραμείναμε κλειστοί όλη τη σεζόν». Καταδεικνύεται φυσικά το μέγεθος της ζημιάς που είχε αυτό το ξενοδοχείο εκείνη την σεζόν λόγω της πανδημίας που φυσικά δεν ήταν το μόνο που ακολούθησε αυτή την πολιτική. Ο υπεύθυνος HR του ξενοδοχείου κατέδειξε ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα σε σχέση με τις αρμοδιότητες του. «Λόγω της αναστολής λειτουργίας του ξενοδοχείου το 2020, η επιχείρηση μας δυσκολεύτηκε αρκετά να βρει προσωπικό για την σεζόν 2021, λόγω της αβεβαιότητας των εποχικών εργαζομένων για να δουλέψουν σε ξενοδοχείο που είχε παραμείνει κλειστό την προηγούμενη σεζόν» ανέφερε χαρακτηριστικά. «Αυτή ήταν και η μεγαλύτερη πρόκληση του HR Manager» όπως μας εξήγησε, αφού οι περισσότεροι εργαζόμενοι (σύμφωνα με τον HR Manager) κυνήγησαν μόνιμες θέσεις κοντά στην περιοχή τους. Έτσι η δεξαμενή υποψήφιων εργαζομένων ήταν πολύ πιο άδεια, άρα και το έργο του υπεύθυνου προσωπικού ως προς την αναζήτηση υπαλλήλων πιο δύσκολο. Επιπλέον και τα 3

ξενοδοχεία μας ενημέρωσαν πως για να παραμείνουν βιώσιμα αναγκάστηκαν να μειώσουν το προσωπικό τους κατά 20% κατά μέσο όρο. Ακόμα και το μικρότερο που απασχολούσε μόλις 10 εργαζόμενους αναγκάστηκε να διώξει 2 υπαλλήλους λέγοντας μας πως «ο ένας είχε παραμείνει για μεγάλο χρονικό διάστημα σε αναστολή εργασίας και ήθελε να αποχωρήσει ενώ ο άλλος έκανε πρακτική στο ξενοδοχείο και ενώ αρχικά είχαμε σκοπό να τον κρατήσουμε η πανδημία μας άλλαξε τα σχέδια». Έτσι οι υπεύθυνοι προσωπικού έπρεπε να πάρουν την απόφαση για το ποιους εργαζόμενους θα κρατήσουν στο ξενοδοχείο τους έτσι ώστε να μην διαταραχθεί σε μεγάλο βαθμό η λειτουργία τους αλλά και να παραμείνουν βιώσιμα. Φυσικά ευθύνη των HR Manager ήταν και να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους τους να τηρούν όλα τα απαραίτητα μέτρα προστασίας αλλά και να γνωρίζουν τους υγειονομικούς κανόνες που τέθηκαν για τις ξενοδοχειακές μονάδες. Αυξήθηκαν τα έξοδα σε υγειονομικά προϊόντα όπως μάσκες, αντισηπτικά, ατμοκαθαριστές, plexiglass. «Η καθαριότητα ήταν ανέκαθεν μία από τις σημαντικότερες απαιτήσεις του επισκέπτη μιας ξενοδοχειακής μονάδας, όμως τώρα έγινε υποχρέωση για την λειτουργία της. », μας εξήγησε ο Διευθυντής του AD Imperial Hotels. «Οι περισσότεροι πελάτες μας πλέον θέτουν ως νούμερο 1 προτεραιότητα την καθαριότητα, την απολύμανση και την τήρηση των μέτρων κατά του κορονοϊού», μας εξήγησε ο υπεύθυνος προσωπικού του Polis Apartments.

Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως ο κλάδος των ξενοδοχείων επηρεάστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό από την πανδημία. Άλλες επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αναστείλουν την λειτουργία τους, άλλες έκλεισαν οριστικά, άλλες λειτούργησαν με μειωμένο προσωπικό. Όμως οι περισσότερες είχαν αρνητικές συνέπειες σε μεγάλο βαθμό. Επίσης συμπεραίνουμε πως οι ξενοδοχειακές μονάδες πλέον θα πρέπει να τηρούν σε πολύ υψηλά επίπεδα τον τομέα της υγιεινής αφού έχει γίνει προτεραιότητα για τους πελάτες τους.

5.3 ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ HR ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η τεχνολογία όπως στις περισσότερες δουλείες έτσι και στους υπεύθυνους διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει ωφελήσει σημαντικά. Υπάρχουν αρκετές εφαρμογές του HR οι οποίες χάρη στην τεχνολογία έχουν βελτιωθεί.

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες που μου επισήμαναν και οι 3 HR Managers είναι αυτή του recruiting. Πιο συγκεκριμένα ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούν είναι οι πλατφόρμες εύρεσης εργασίας με κορυφαία το LinkedIn. Και τα 3 ξενοδοχεία που ρωτήσαμε χρησιμοποιούν αυτή την πλατφόρμα για την εύρεση εργασίας

αφού έχει την δυνατότητα να συγκρίνει τις δεξιότητες του υποψήφιου εργαζόμενου με τις απαιτήσεις του ξενοδοχείου. Έτσι τα ξενοδοχεία έχουν την δυνατότητα να μεγαλώσουν την δεξαμενή υποψήφιων εργαζομένων και παράλληλα να προσεγγίσουν άτομα από όλη την Ελλάδα και τον κόσμο. Ο HR Manager του ξενοδοχείου Porto elounda μας επισήμανε πως «χρειαζόμαστε υπαλλήλους από διάφορα μέρη του εξωτερικού όπως οι σκανδιναβικές χώρες αφού και οι πελάτες που εξυπηρετούμε προέρχονται και από εκεί». Παράλληλα εξοικονομείται χρόνος και πόροι αφού ο υπεύθυνος προσωπικού μπορεί να εξετάσει μέσα από το βιογραφικό τους καταλληλότερους εργαζόμενους μέσα από τα φίλτρα που έχει θέσει. Με αυτόν τον τρόπο δεν χρειάζεται να βλέπει βιογραφικά τα οποία δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του και μπορεί να επικεντρωθεί στα χαρακτηριστικά τους μέσα από την συνέντευξη (softskills). Ιδιαίτερα τα ξενοδοχεία που απασχολούν εποχικό προσωπικό το οποίο συχνά δεν μένει στην ίδια περιοχή με το ξενοδοχείο η αναζήτηση υπαλλήλων μέσω διαδικτύου τους έχει βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό διότι εκτός από την συλλογή βιογραφικών έχουν την δυνατότητα να πάρουν και συνέντευξη από τους υποψηφίους που ξεχώρισαν μέσω βιντεοκλήσης. Καταλαβαίνουμε λοιπόν πως με αυτές τις μεθόδους γίνεται πιο εύκολο να βρεις κατάλληλους εργαζομένους, να μειώσεις το ρίσκο και φυσικά να ελαχιστοποιήσεις το κόστος. Επιπλέον τα ξενοδοχεία έχουν την δυνατότητα να παρέχουν μεγάλο μέρος της θεωρητικής εκπαίδευσης στους εργαζομένους εξ αποστάσεως μέσω βιντεοκλήσης. Αυτό βέβαια όπως μας εξήγησε ο HR Manager του ξενοδοχείου της Κρήτης «δεν είναι τόσο εύκολα πραγματοποιήσιμο διότι οι περισσότερες αρμοδιότητες των εργαζομένων απαιτούν την φυσική τους παρουσία στο ξενοδοχείο με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που θα λάβει κάποιος στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση να είναι πιο θεωρητικές».
Τέλος ο HR Manager του ξενοδοχείου της Κρήτης μας ανέφερε πως μέσα από διαδικτυακές πλατφόρμες κατάφερε να φτιάξει ένα μικρό τεστ το οποίο δίνει στους υποψήφιους εργαζόμενους του ξενοδοχείου με σκοπό να διακρίνει αυτά τα softskills.
«Είναι τεστ προσωπικότητας, έχει σημεία διαχείρισης δύσκολων καταστάσεων, ερωτήσεις multitasking και γενικά προσπαθεί να προσομοιώσει την καθημερινότητα του ξενοδοχείου αυτό το τεστ» μας εξήγησε.

Συμπερασματικά καταλαβαίνουμε πως ανεξάρτητα από το μέγεθος της κάθε επιχείρησης η τεχνολογία έχει διευκολύνει την δουλειά των υπευθύνων προσωπικού κυρίως στο κομμάτι της εύρεσης εργασίας αλλά και στο πλαίσιο της εκπαίδευσης έστω και σε μικρό βαθμό. Οι πλατφόρμες για εύρεση εργασίας είναι καθοριστικές στην μείωση του χρόνου για να ψάχνει κάποιος βιογραφικά αλλά και του ρίσκου στον εργαζόμενο που τελικά επιλέγεται αφού μέσα από αυτά τα τεστ μπορεί κάποιος να καταλάβει σε κάποιο βαθμό τις δυνατότητες ενός

υποψηφίου.

5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ HR MANAGER

Όπως αναφέραμε και στην βιβλιογραφική επισκόπηση οι βασικές αρμοδιότητες ενός υπεύθυνου προσωπικού είναι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου παράγοντα, η ανάλυση της εργασίας, η προσέγγισή των κατάλληλων υποψηφίων, η αφομοίωση τους στο υπόλοιπο σύνολο μέσα από την εκπαίδευση τους και την καθημερινή τριβή τους με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, το ύψος των απολαβών των εργαζομένων καθώς και τρόπος που θα πραγματοποιείται η πληρωμή τους, η αξιολόγηση τους και τέλος οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου.

Ο ρόλος ο οποίος κάθε HR Manager μου ανέφερε ως η κύρια αρμοδιότητα του είναι η τήρηση του ωραρίου. Χαρακτηριστικά ο Διευθυντής του AD Imperial Hotels μου εξήγησε πως «για να είναι το προσωπικό ικανοποιημένο θα πρέπει το ωράριο να τηρείται στον μέγιστο βαθμό». Φυσικά όπως μου εξήγησαν όλοι υπάρχουν περιπτώσεις όπου το ωράριο μπορεί να επεκταθεί λίγο αλλά αυτό θα πρέπει να αποτελεί εξαίρεση και όχι τον κανόνα έτσι ώστε το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο.

Φυσικά εντάσεις μεταξύ συναδέλφων μπορεί να προκύψουν και για άλλους λόγους πέρα από την τήρηση του ωραρίου. Ευθύνη του HR Manager είναι να προλαμβάνει αυτές τις καταστάσεις έτσι ώστε να μην δημιουργούνται εντάσεις στο ξενοδοχείο. Στις περιπτώσεις που αυτές δεν αποφευχθούν θα πρέπει ο υπεύθυνος προσωπικού να παρέμβει έγκαιρα έτσι ώστε να λύσει το πρόβλημα με αντικειμενικά κριτήρια. Πολύ σημαντικό είναι οι πελάτες να μην αντιληφθούν οποιαδήποτε ένταση προκύψει. Όπως αναφέραμε και παραπάνω οι εργαζόμενοι ενός ξενοδοχείου αποτελούν σε μεγάλο βαθμό την εικόνα του. Έτσι η εντύπωση που δίνουν οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου στους πελάτες θα πρέπει να είναι η καλύτερη δυνατή έτσι ώστε να αποκτήσουν καλή γνώμη για την λειτουργία του καταλύματος.

Επιπλέον όπως μας ανέφεραν οι Managers ο υπεύθυνος προσωπικού θα πρέπει να είναι πάντα σε ετοιμότητα να καλύψει μια θέση που μπορεί να προκύψει είτε από την αποχώρηση κάποιου εργαζομένου είτε από την ανάγκη για νέες θέσεις εντός της ξενοδοχειακής μονάδας. Έτσι αναζητούνται νέοι τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων, πραγματοποιείται αξιολόγηση τους, ο έλεγχος αμοιβών και εξετάζονται οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ υπαλλήλων. Στην περίπτωση που χρειαστεί να παρέμβει ο υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων θα

πρέπει να το κάνει άμεσα επομένως είναι σημαντικό να έχει κάνει σωστή προετοιμασία σε αυτό το κομμάτι. «Έχουμε μια βάση δεδομένων καταχωρημένη στην οποία έχουμε κάποια βιογραφικά τα οποία αν προκύψει έκτακτη ανάγκη θα χρησιμοποιήσουμε» μας εξήγησε ο υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα του Porto elounda.

Τέλος ο HR Manager πρέπει να φροντίζει να εκπαιδεύει το προσωπικό του αλλά να εκπαιδεύεται κι αυτός σε νέες τεχνικές. Οι υπεύθυνοι προσωπικού που απασχολούνται και από άλλες αρμοδιότητες όπως αυτή του διευθυντή δυσκολεύονται να αφιερώσουν πολύ χρόνο στον συγκεκριμένο τομέα. Έτσι είτε όπως μας ανέφεραν το αναθέτουν σε παλαιότερους υπαλλήλους που απασχολούνται σε παρόμοια πόστα είτε πραγματοποιούν μικρής διάρκειας εκπαίδευση και εμπιστεύονται την εμπειρία και την επανάληψη για να εκπαιδευτεί το νέο προσωπικό. Αντίθετα HR Manager με αποκλειστική ευθύνη το HR επενδύει σε αυτό τον τομέα με σεμινάρια και προσομοιώσεις 2 εβδομάδων όπως χαρακτηριστικά μας ανέφερε ο HR Manager του Porto elounda πριν αφήσει τον υπάλληλο να εργαστεί στο ξενοδοχείο. Ο κυριότερος λόγος για τον οποίο το κάνει όπως μας εξήγησε είναι διότι «η εικόνα των υπαλλήλων συνεπάγεται την εικόνα του ξενοδοχείου». Έτσι προτιμάει να καθυστερήσει να ενσωματώσει ένα υπάλληλο στο σύνολο παρά να βιαστεί με αποτέλεσμα να διαταράξει την εικόνα της ξενοδοχειακής μονάδας.

Παρατηρούμε πως σε κάθε ξενοδοχείο οι αρμοδιότητες και η προσέγγιση του κάθε HR Manager μπορεί να διαφέρουν σε κάποιο βαθμό. Ο υπεύθυνος προσωπικού όμως πρέπει πάντα να φροντίζει να λύνει τα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ συναδέλφων εφόσον θεωρεί πως διαταράσσουν το κλίμα του ξενοδοχείου. Επίσης θα πρέπει να βρίσκεται πάντα σε ετοιμότητα να καλύψει κενά σε ενδεχόμενη αποχώρηση ή απομάκρυνση κάποιου εργαζομένου. Τέλος παρατηρούμε πως έχει πολύ μεγάλη σημασία για τον HR Manager η εικόνα των εργαζομένων προς τους πελάτες αφού θεωρούν πως αντικατοπτρίζουν την εικόνα του ξενοδοχείου.

5.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

Οι εργαζόμενοι όπως και στις περισσότερες επιχειρήσεις, έτσι και στα ξενοδοχεία πολλές φορές για να αποδώσουν καλύτερα χρειάζονται μέσα ώστε να τους παρακινήσουν. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να το πετύχουν αυτό όπως τα μπόνους, η αύξηση μισθού, οι προοπτικές εξέλιξης και η επιμόρφωση.

Όπως μας επισήμαναν και οι HR Managers το πιο συχνό εργαλείο παρακίνησης εργαζομένων είναι τα Bonus. Σχετικά με αυτό ο υπεύθυνος του AD Imperial Hotels μας εξήγησε πως «τα Bonus είναι ένα από τα μεγαλύτερα όπλα παρακίνησης των εργαζομένων. Τους κινητοποιεί να συνεχίσουν να εργάζονται χωρίς να δυσανασχετούν». Αυτά τα Bonus άλλες φορές έχουν προκαθοριστεί ώστε να τα γνωρίζει ο υπάλληλος και να προσπαθήσει να πετύχει τους στόχους του για να τα λάβει, και άλλες φορές δίνονται σαν έκπληξη επιβράβευσης για την γενικότερη απόδοση των εργαζομένων. Όπως μας ανέφεραν οι υπεύθυνοι προσωπικού αυτή η μορφή παρακίνησης μπορεί να ανεβάσει την ψυχολογία και την διάθεση του εργαζομένου και να τον κινητοποιήσει για να αποδώσει περισσότερο. Γίνεται δηλαδή αντιληπτό πως η σωστή διαχείριση των Bonus μπορούν να έχουν θετική επίδραση για την επιχείρηση μακροχρόνια. Ειδικότερα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα η οποία οφείλει την εικόνα της σε μεγάλο βαθμό στους εργαζομένους. Όταν οι υπάλληλοι έχουν θέληση να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους τότε επωφελείται και η επιχείρηση γενικότερα. Φυσικά το μέγεθος και η συχνότητα χρηματικής επιβράβευσης εξαρτάται και από τις δυνατότητες της κάθε ξενοδοχειακής μονάδας. «Θα πρέπει να δίδονται με σύνεση και όταν πραγματικά το αξίζει ο εργαζόμενος», μας εξήγησε ο Διευθυντής και HR Manager του AD Imperial Hotels.

Το επόμενο μέσο παρακίνησης στο οποίο ανέφεραν και οι 3 υπεύθυνοι προσωπικού ήταν οι προοπτικές εξέλιξης. «Όταν μέσα σε μια επιχείρηση οι εργαζόμενοι βλέπουν πως υπάρχουν άτομα που ξεκίνησαν από την δική τους θέση και έχουν ανεβεί μισθολογικά ή έχουν πάρει προαγωγή αντιλαμβάνονται πως η επιχείρηση λειτουργεί αξιοκρατικά» μας εξήγησε ο υπεύθυνος προσωπικού του Porto elounda. Επιπλέον κυρίως στους νεοπροσληφθέντες, εργαζόμενοι οι οποίοι πήραν προαγωγές και αυξήσεις αποτελούν πρότυπα. Έτσι οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων βλέποντας εργαζόμενους που έχουν ανελιχθεί εντός του ξενοδοχείου, προσπαθούν να αποδίδουν όσο το δυνατόν περισσότερο για να έχουν κι αυτοί μακροχρόνια ανάλογες επιτυχίες. Φυσικά πάντα υπάρχουν εργαζόμενοι που δεν δίνουν βάση στις προοπτικές ανέλιξης. Όμως όπως ανέφεραν χαρακτηριστικά οι υπεύθυνοι προσωπικού τέτοια άτομα αποτελούν συνήθως την εξαίρεση. Σε αυτούς θα πρέπει να παρέχεις άλλα κίνητρα για να βελτιώσουν την απόδοση τους.

Φυσικά υπάρχουν κι άλλα μέτρα παρακίνησης όπως αυτό της επιμόρφωσης. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την συχνή εκπαίδευση του προσωπικού ο HR Manager μπορεί να βελτιώσει τις ικανότητες των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι νιώθουν ότι η επιχείρηση νοιάζεται για αυτούς και πως προσπαθεί συνεχώς να τους βελτιώσει και έτσι και

αυτοί παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους.

Επιπλέον οι εργαζόμενοι παρακινούνται και στις περιπτώσεις που νιώθουν πραγματικά κομμάτι της εταιρίας. Έτσι όταν ο υπεύθυνος προσωπικού τους συμβουλεύεται για την λήψη αποφάσεων, τους δείχνει σεβασμό και τους επισημαίνει τα θετικά τους στοιχεία, τότε οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η επιχείρηση στηρίζεται σε αυτούς και συχνά αποδίδουν περισσότερο.

Είναι φανερό πως υπάρχουν αρκετοί τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων. Χρηματικές επιβραβεύσεις, προοπτικές ανέλιξης, συνεχής εκπαίδευση και συμμετοχή στην λήψη σημαντικών αποφάσεων είναι κάποια από τα βασικά μέτρα παρακίνησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο HR Manager. Ο κάθε ένας από αυτούς βέβαια επιλέγει αυτούς που θεωρεί πιο κατάλληλους για τους εργαζόμενους αλλά και για το ξενοδοχείο. Έτσι συμπεραίνουμε πως ανάλογα την φύση και του πόρους του κάθε ξενοδοχείου τα μέσα παρακίνησης συχνά διαφέρουν. Θα πρέπει όμως πάντα να είναι ισότιμα της προσφοράς των εργαζομένων και να μην μεροληπτούν διότι αυτό μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα από τα επιθυμητά.

5.6 ΛΑΘΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ HR MANAGERS

Πολλές φορές οι υπεύθυνοι προσωπικού μιας ξενοδοχειακής μονάδας στην προσπάθεια τους να εξυπηρετήσουν τους πελάτες άμεσα, ή λόγω φόρτου εργασίας παραμελούν βασικές λειτουργίες του HR. Πολύ συχνά όπως αναφέραμε και παραπάνω ο HR Manager έχει και άλλα πόστα. Έτσι είναι δεδομένο πως αρκετές φορές και σε περιόδους υψηλού φόρτου εργασίας μπορεί να παραμεληθεί το πόστο της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα για να δώσει βάση ο εργαζόμενος στο front office για παράδειγμα. Εδώ είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως στα ξενοδοχεία που εξετάσαμε, στις περιπτώσεις που ο HR Manager είχε και άλλα πόστα ήταν λόγω έλλειψης πόρων όπως μας επισήμαναν.

Επιπλέον το κομμάτι της διαρκούς εκπαίδευσης συχνά δεν χρησιμοποιείται τόσο πολύ στην καθημερινότητα των Managers εντός του ξενοδοχείου. Όπως μου επεσήμανε χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος προσωπικού του Polis Apartments «τις περισσότερες φορές δεν υπάρχει ο χρόνος για επιπλέον εκπαίδευση με αποτέλεσμα συχνά να παραμελείται».

Γίνεται αντιληπτό δηλαδή πως οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους συχνά η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα αποτελεί δευτερεύουσα προτεραιότητα είναι εξαιτίας της έλλειψης πόρων για την συγκεκριμένη θέση ως αυτοτελές πόστο. Επίσης κάποιες φορές η εκπαίδευση παραλείπεται ή πραγματοποιείται σε μικρότερο βαθμό από όσο χρειάζεται.

5.7 ΚΡΙΣΕΙΣ ΕΝΤΟΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ

Όπως κάθε επιχείρηση έτσι και ένα ξενοδοχείο αντιμετωπίζει διάφορες κρίσεις κατά καιρούς.

Σε μία ξενοδοχειακή μονάδα υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί χαρακτήρες που θα πρέπει να εργαστούν μαζί. Πολλές φορές δημιουργούνται τριβές μεταξύ υπαλλήλων σε διάφορα πόστα. Στην περίπτωση που θα πρέπει να παρέμβει ο HR Manager σε ένταση μεταξύ συναδέλφων είναι πολύ σημαντικό να το κάνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Αρχικά θα πρέπει να είναι δίκαιος και να ακούσει την γνώμη όλων τον εμπλεκομένων έτσι ώστε να λάβει απόφαση βάση των κανόνων που έχει θέσει. Δεν θα πρέπει δηλαδή να μεροληπτεί προς έναν υπάλληλο «διότι αυτό μπορεί να επιφέρει αλλεπάλληλες εντάσεις μεταξύ συναδέλφων αλλά και οι εργαζόμενοι να χάσουν την εμπιστοσύνη τους για τον υπεύθυνο προσωπικού» εξήγησε ο Διευθυντής του AD Imperial Hotels. Από την άλλη πλευρά μια τακτική που χρησιμοποιούν κάποιοι Managers είναι αφού ακούσουν την γνώμη όλων τον εμπλεκομένων να μην πάρουν σαφή θέση για το ποιος έχει δίκιο ή άδικο. Αυτό το κάνουν «για να μην οξυνθούν οι εντάσεις» όπως μας επισήμανε χαρακτηριστικά ο υπεύθυνος προσωπικού του Porto elounda. Αυτές είναι δύο σχεδόν αντίθετες τακτικές που μου παρουσίασαν διαφορετικοί HR Managers. Βέβαια κατά την γνώμη μου αυτές οι 2 στρατηγικές διαχείρισης μιας έντασης μεταξύ συναδέλφων μπορούν να συνδυαστούν μεταξύ τους. Δηλαδή ανάλογα το μέγεθος της έντασης και την σοβαρότητα της να εφαρμόσει διαφορετικές τακτικές.
Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει πότε πρέπει να χρησιμοποιήσει ποια στρατηγική. Συνήθως μέσα από την εμπειρία ο υπεύθυνος προσωπικού αντιλαμβάνεται πιο εύκολα ποια στρατηγική πρέπει να χρησιμοποιήσει και πότε.

Μία ακόμα κρίση που μπορεί να προκύψει εντός μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι η ξαφνική αποχώρηση ενός εργαζομένου. Σε αυτή την περίπτωση η παρέμβασή του HR Manager θα πρέπει να είναι άμεση έτσι ώστε να μην διαταραχθούν οι ισορροπίες της

ξενοδοχειακής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να καλυφθεί η απουσία του εργαζομένου που αποχώρησε με την βοήθεια των υπολοίπων μέχρι να αντικατασταθεί. Αυτό είναι ένα κρίσιμο κομμάτι και θα πρέπει να το διαχειριστεί «υποστηρικτικά» όπως χαρακτηριστικά μας εξηγεί ο HR Manager του Polis Apartments διότι κάποιοι εργαζόμενοι για να καλύψουν το κενό θα χρειαστεί έστω προσωρινά να εργαστούν περισσότερες ώρες ή να εργαστούν σε παραπάνω πόστα στο ωράριο τους. Η ξαφνική αποχώρηση είναι μία συνθήκη επίφοβη για κάθε Manager κυρίως για τις πιθανές αντιδράσεις των εναπομεινάντων εργαζομένων. Έτσι τίθεται ένα χρονοδιάγραμμα για το διάστημα που το προσωπικό θα είναι ελλιπές μέχρι να καλυφθεί η θέση. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε πως σε κάποιες θέσεις ακόμα και να προσληφθεί γρήγορα εργαζόμενος μπορεί να χρειάζεται ένα σημαντικό χρονικό διάστημα για να εκπαιδευτεί πριν ξεκινήσει την δουλειά. Για αυτό τον λόγο το χρονοδιάγραμμα που θα θέσει ο υπεύθυνος προσωπικού θα πρέπει να περιέχει και αυτό το διάστημα της εκπαίδευσης διότι ανεξάρτητα από την πληρότητα των εργαζομένων οι πελάτες του ξενοδοχείου δεν θα πρέπει να αντιληφθούν ότι υπάρχει κάποιο ζήτημα με το προσωπικό. Πολλές φορές ο HR Manager για να εμψυχώσει τους υπαλλήλους σε μία τέτοια κρίση υπόσχεται ένα Bonus για το διάστημα αυτό. Με αυτό τον τρόπο δείχνει ότι αντιλαμβάνεται την προσπάθεια που καταβάλουν οι εργαζόμενοι για να λειτουργεί σωστά το ξενοδοχείο, ενώ παράλληλα αποτρέπει επιπλέον πιθανές αντιδράσεις και από άλλους εργαζόμενους. Φυσικά ένας HR Manager θα πρέπει πάντα να είναι προετοιμασμένος για οποιαδήποτε ξαφνική αποχώρηση. Δηλαδή είναι σημαντικό να έχει κάποια άτομα ή έστω βιογραφικά στα υπόψιν του έτσι ώστε να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το χρονικό διάστημα που το ξενοδοχείο θα λειτουργεί με ελλιπές προσωπικό.

Τέλος τα τελευταία 2 χρόνια λόγω της πανδημίας του covid 19 πολλές φορές ο υπεύθυνος διοίκησης ανθρώπινων πόρων χρειάστηκε να πάρει κάποιες σημαντικές αποφάσεις στις κρίσεις που δημιουργήθηκαν. Όπως μας ανέφεραν υπήρχαν κρούσματα στο προσωπικό τα οποία έπρεπε να απομονωθούν και για να καλύψουν την απουσία τους το χρονικό διάστημα που ήταν σε καραντίνα, έπρεπε να λάβουν όλα τα επιπλέον υγειονομικά πρωτόκολλα που επέβαλε το κράτος ακόμα και να συναποφασίσουν με τους διευθυντές της ξενοδοχειακής μονάδας για την περίπτωση προσωρινής αναστολής λειτουργίας ολόκληρου του ξενοδοχείου. Έτσι ο HR Manager ήταν υπεύθυνος να ενημερώνει συνεχώς τους εργαζόμενους για οποιαδήποτε αλλαγή προέκυπτε αλλά και να εκπαιδεύει και να επιτηρεί το προσωπικό σε ενδεχόμενες αλλαγές (πχ μάσκες σε όλη την διάρκεια του ωραρίου των εργαζομένων).

Συμπερασματικά σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, υπάρχουν αρκετές προσωπικότητες με αποτέλεσμα ο υπεύθυνος διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα να χρειάζεται κάποιες στιγμές να παρέμβει. Θα πρέπει όμως να λειτουργεί δίκαια για τους εργαζόμενους και προς όφελος την επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μην μεροληπτεί προς κάποια άτομα και να λύνει τις διαφορές γρήγορα και αποτελεσματικά. Επιπλέον σε περιπτώσεις έλλειψης προσωπικού θα πρέπει να παρεμβαίνει άμεσα και να διευθετεί το πρόβλημα καθώς και να είναι προετοιμασμένος να το αντιμετωπίσει. Όπως για παράδειγμα σε περίπτωση ξαφνικής αποχώρησης να αντικαταστήσει άμεσα τον εργαζόμενο είτε με πρόσληψη είτε με εσωτερική αλλαγή πόστου. Τέλος λόγω της πανδημίας τα προβλήματα που αντιμετώπιζε ο HR Manager ήταν σχεδόν καθημερινά. Έπρεπε λοιπόν να πάρει σημαντικές αποφάσεις για τον τρόπο λειτουργείας του ξενοδοχείου αλλά και των εργαζομένων του.

5.8 ΕΠΟΧΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εποχικός εργαζόμενος είναι αυτός ο οποίος εργάζεται σε μια επιχείρηση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ανάλογα με το πότε τον χρειάζεται αυτή. Στα ξενοδοχεία της Ελλάδας οι εποχικοί εργαζόμενοι μπορεί να εργάζονται κατά την χειμερινή περίοδο, αλλά κατά κύριο λόγω απασχολούνται την θερινή στην οποία και θα εστιάσουμε. Κατά μέσο όρο το χρονικό διάστημα της εποχικής εργασίας είναι 6 με 8 μήνες για την εαρινή περίοδο. Οι ξενοδοχειακές μονάδες που επιλέγουν να έχουν εποχικούς εργαζόμενους το κάνουν διότι σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο ο τουρισμός είναι πολύ μεγαλύτερος από ότι σε μία άλλη. Για παράδειγμα ένα νησί θα έχει πολύ μεγαλύτερο αριθμό εισροών τουριστών κατά την εαρινή περίοδο με κορύφωση τα μέσα του καλοκαιριού (INSETE, 2020). Έτσι τα ξενοδοχεία προσλαμβάνουν προσωπικό για εκείνο το χρονικό διάστημα προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους πελάτες που θα μείνουν στα καταλύματα τους.

Συνήθως το δέλεαρ για ένα εργαζόμενο για να επιλέξει την εποχική εργασία είναι ο μισθός που κατά μέσο όρο είναι αρκετά υψηλότερος από τους μισθούς σε δωδεκάμηνη εργασία σε ξενοδοχείο. Ένα ακόμα στοιχείο που βοηθά κάποιον νέο να επιλέξει την εργασία στην θερινή σεζόν είναι η τοποθεσία στην οποία θα εργαστεί (πχ νησί).

Οι θέσεις οι οποίες συνήθως αναζητούνται για εποχική εργασία σε ένα ξενοδοχείο είναι αυτές του σερβιτόρου, μπάρμαν, καθαριστή, ναυαγοσώστη, καμαριέρα, γκρουμ, ρεσεψιονιστ και βοηθού λογιστηρίου. Βέβαια στην περίπτωση που ένα ξενοδοχείο λειτουργεί αποκλειστικά εποχικά μπορεί να αναζητούνται και άλλες θέσεις.

Οι εποχικοί εργαζόμενοι είναι πολύ σημαντικό να ενσωματωθούν άμεσα στο σύνολο της επιχείρησης. Έτσι οι HR Managers θα πρέπει μεγάλο μέρος της εκπαίδευσης να το περατώσουν εξ αποστάσεως. Όπως μας είπε το ξενοδοχείο που απασχολεί υπαλλήλους με εποχική εργασία «η τεχνολογία τους έχει βοηθήσει σε κάποιο βαθμό έτσι ώστε να εκπαιδεύουν τους εποχικούς εργαζομένους μέσω τηλεδιασκέψεων. Φυσικά δεν γίνεται σε όλα τα πόστα η εξ αποστάσεως εκπαίδευση να είναι πλήρως λειτουργική αλλά βοηθά σε κάποιο βαθμό ο εργαζόμενος να αποκτήσει μια καλύτερη γνώση σχετικά με το ξενοδοχείο».

Επιπλέον όπως μας εξήγησε ο HR Manager της μονάδας αυτής, «ένας από τους κυριότερους στόχους του ξενοδοχείου είναι να ενσωματώσει τους εποχικούς εργαζόμενους. Δηλαδή ο καινούργιος υπάλληλος να αντιμετωπίζεται όπως όλοι οι υπόλοιποι. Έτσι νιώθει πιο άνετα, ξεδιπλώνει τις δυνατότητες του και στο τέλος αποδίδει και καλύτερα».

Βέβαια μέσα σε μία σεζόν κάποιες φορές μπορεί ένας εποχικός υπάλληλος να αποφασίσει να αποχωρήσει ή το ξενοδοχείο να τον απολύσει. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει το ξενοδοχείο να λειτουργήσει όπως παραπάνω, δηλαδή με συλλογικότητα, σαφές χρονοδιάγραμμα και άμεση αντικατάσταση του εποχικού εργαζομένου. Αυτό είναι όπως μας ξεκαθάρισε ο υπεύθυνος προσωπικού το σημαντικότερο ζήτημα σχετικά με τους εποχικούς εργαζομένους αφού κατά την διάρκεια της σεζόν είναι δύσκολο να βρεθεί ο κατάλληλος συνεργάτης για να αντικαταστήσει άμεσα τον εποχικό που αποχώρησε.

Τέλος όπως αναφέραμε και παραπάνω λόγω της πανδημίας πολλοί που εργάζονταν εποχικά, επέλεξαν κάτι πιο μόνιμο κοντά στην περιοχή τους με τον φόβο να συμβεί κάτι και να μην έχουν την σεζόν που επιθυμούσαν (πχ να κλείσει το ξενοδοχείο).

Η εποχική εργασία λοιπόν έχει κάποια πλεονεκτήματα και κάποια μειονεκτήματα. Οι υπεύθυνοι προσωπικού σε τέτοιου τύπου ξενοδοχεία θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι για τα πιθανά προβλήματα που μπορεί να έχει μία σεζόν και να τα αντιμετωπίσουν καίρια. Πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν σε ποιες θέσεις θα χρειαστεί να προσλάβουν εποχικούς εργαζόμενους, να τους εκπαιδεύσουν σωστά και έγκαιρα αλλά και να είναι σε θέση να αντικαταστήσουν οποιοδήποτε πόστο το οποίο είναι και από τα πιο δύσκολα ζητήματα κατά την διάρκεια της σεζόν.

5.9 ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Οικογενειακές ξενοδοχειακές μονάδες ονομάζονται αυτές οι οποίες έχουν δυναμικότητα κάτω από 20 δωμάτια. Στην Ελλάδα τα ξενοδοχεία αυτά αποτελούν την πλειοψηφία αφού το 80% αυτών έχουν λιγότερα από 50 δωμάτια. Έως 20 δωμάτια ονομάζονται πλήρως οικογενειακά και αποτελούν το 43% των μονάδων ενώ από 21-50 δωμάτια λέγονται μικρά ξενοδοχεία και αποτελούν το 37% (ΚΙΛΙΠΙΡΗΣ, 2016). Μάλιστα μόνο το 7% των ξενοδοχείων στην Ελλάδα έχουν πάνω από 100 δωμάτια. Γίνεται δηλαδή αντιληπτό πως το μεγαλύτερο μέρος των ξενοδοχείων λειτουργούν οικογενειακά. Σε αυτά τα ξενοδοχεία ένα βασικό ερώτημα είναι κατά πόσο ο ρόλος του HR Manager είναι αποκλειστική αρμοδιότητα ενός υπαλλήλου ή αν συνδυάζεται με άλλες όπως αυτή του Διευθυντή, ρεσεψιονίστ κλπ.

Στα 3 ξενοδοχεία που πήραμε συνέντευξη το ένα ήταν οικογενειακό, το δεύτερο ήταν μικρό ενώ το τρίτο μεγάλο. Παρατηρούμε πως στα μικρότερα ξενοδοχεία ο ρόλος του HR Manager συνδυάζεται με άλλες αρμοδιότητες και δεν αποτελεί αυτούσιο ρόλο ενός υπαλλήλου. Αντίθετα στο μεγαλύτερο από τα 3 ξενοδοχεία που απασχολεί και τους περισσότερους εργαζομένους βλέπουμε πως ο ρόλος του HR Manager είναι σημαντικό να είναι ο μοναδικός που έχει ο υπάλληλος. Γίνεται αντιληπτό πως ένας λόγος είναι οι πόροι ενός ξενοδοχείου ώστε ο HR Manager να έχει αυτή την αρμοδιότητα αποκλειστικά. Επίσης σε οικογενειακά ξενοδοχεία ίσως να μην έχει τόσο φόρτο αυτή η θέση με αποτέλεσμα να συνδυάζεται με άλλες. Φυσικά το μέγεθος του δείγματος που έχουμε δεν είναι αντιπροσωπευτικό για όλα τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα αλλά μας δίνει μια εικόνα της λειτουργίας των ξενοδοχειακών μονάδων σε σχέση με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Στις οικογενειακές επιχειρήσεις ένα σημαντικό ερώτημα είναι κατά πόσο παίζουν ρόλο οι εφαρμογές του HR. Μέσα από την συζήτηση με τα μικρότερα ξενοδοχεία έγινε αντιληπτό πως σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα οι τεχνικές HR είναι πολύ σημαντικές και υπάρχει πάντα ένας υπεύθυνος να τις κατευθύνει ακόμα και αν δεν είναι η αποκλειστική του αρμοδιότητα. Πάντα όμως θα πρέπει να υπάρχει κάποιος που να είναι υπεύθυνος των εργαζομένων του, να μπορεί να τους κατευθύνει, να λύνει τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν, να ελέγχει τις αμοιβές, να εκπαιδεύει τους εργαζομένους και να είναι σε ετοιμότητα για τυχόν αποχωρήσεις ή προσλήψεις. Συμπεραίνουμε λοιπόν πως σε μικρές επιχειρήσεις ακόμα και αν ο ρόλος του HR Manager δεν είναι το αποκλειστικό πόστο ενός εργαζομένου, παραμένει υψίστης σημασίας αφού έχει να διαχειριστεί πολύ σημαντικά ζητήματα καθημερινά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 ΣΥΝΟΨΗ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΩΝ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Μέσα από την ανάλυση που προηγήθηκε καταλήξαμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με τους τρόπους άσκησης διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα μέσα στις ξενοδοχειακές μονάδες. Πιο συγκεκριμένα πήραμε συνέντευξη από 3 ξενοδοχεία, το Polis Apartments, το AD Imperial Hotels και το Porto elounda golf and spa resort. Μέσα από τις συνεντεύξεις παρατηρήσαμε πως στα 2 από τα 3 ξενοδοχεία ο HR Manager είχε και άλλη αρμοδιότητα εντός της επιχείρησης. Στην Τρίτη περίπτωση μόνο στο μεγαλύτερο ξενοδοχείο ο ρόλος του υπεύθυνου διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα ήταν και ο μοναδικός που είχε ο συγκεκριμένος εργαζόμενος. Έτσι συμπεράναμε πως σε κάποια ξενοδοχεία συνήθως μικρότερου μεγέθους ο υπεύθυνος προσωπικού έχει και άλλες αρμοδιότητες εντός του ξενοδοχείου.

Η πανδημία του κορονοϊού άλλαξε σε μεγάλο βαθμό την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων. Ειδικά το 2020 αρκετά από αυτά αναγκάστηκαν να λειτουργήσουν με μειωμένο προσωπικό λόγω του πολύ χαμηλού τουρισμού. Αυτό ήταν ένα πολύ σοβαρό πρόβλημα και για τους εργαζόμενους αλλά και για τους υπεύθυνους προσωπικού. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους είτε δυσκολευόντουσαν να βρουν εργασία είτε ζούσαν στην αβεβαιότητα για το αν τελικά θα εργαστούν την σεζόν 2020. Από την άλλη πλευρά τα ξενοδοχεία έπρεπε να λειτουργήσουν χωρίς προβλήματα με μειωμένο προσωπικό, ενώ σε κάποιες περιπτώσεις είχαν πρόβλημα να βρουν προσωπικό λόγω της παραπάνω αβεβαιότητας που αναφέραμε. Δηλαδή οι υποψήφιοι εργαζόμενοι είχαν επιφυλάξεις να δουλέψουν σεζόν και αρκετοί προτίμησαν να βρουν κάτι πιο μόνιμο στην περιοχή τους. Επιπλέον ο υπεύθυνος προσωπικού θα πρέπει να είναι συνεχώς ενημερωμένος για τις εξελίξεις και τους κανόνες έτσι ώστε να συμμορφώνεται με τους νόμους για την πανδημία που είναι αρκετά ευμετάβλητοι. Τέλος τα μέτρα προστασίας και υγιεινής αυξήθηκαν σε μεγάλο βαθμό έτσι ώστε να προφυλάξουν το ξενοδοχείο και τους πελάτες από τον κορονοϊό αλλά και να συμμορφωθούν με τα μέτρα που το κράτος επέβαλε.

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι της καθημερινότητας του υπεύθυνου διοίκησης ανθρώπινου παράγοντα είναι η βελτίωση της τεχνολογίας. Αυτό είναι κάτι που τους έχει βοηθήσει πολύ διότι πολλές από τις αρμοδιότητες του μπορεί να τις βελτιώσει χάρη στην τεχνολογία.

Παρατηρήσαμε πως και τα 3 ξενοδοχεία χρησιμοποιούν διαδικτυακές πλατφόρμες εύρεσης εργασίας έτσι ώστε να βρουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους για αυτούς. Αυτές οι πλατφόρμες περιέχουν μια μεγάλη βάση δεδομένων που τους δίνει την δυνατότητα να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες που δεν θα είχαν χωρίς την χρήση της τεχνολογίας. Μπορούν επίσης να αναζητήσουν προσωπικό από όλο τον κόσμο χωρίς να ξοδέψουν τους πόρους που θα χρειαζόντουσαν παλαιότερα. Φυσικά υπάρχει και η δυνατότητα της εκπαίδευσης του προσωπικού ευκολότερα με την αρωγή της τεχνολογίας σε όποιο βαθμό το επιτρέπει πάντα η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Τέλος η τεχνολογία έχει βοηθήσει στην αξιολόγηση των υποψηφίων μέσα από τεστ έτσι ώστε να προκρίνονται αυτοί που αναδεικνύουν τις δυνατότητες τους μέσα από την συνέντευξη και τα τεστ. Έτσι στα πλαίσια της έρευνας διαπιστώσαμε πως η εξέλιξη της τεχνολογίας έχει βοηθήσει τους HR Managers στην αναζήτηση και εκπαίδευση των κατάλληλων υποψηφίων ευκολότερα, πιο στοχευμένα και με λιγότερο κόστος

Ο HR Manager θα πρέπει να κρατά τις ισορροπίες μεταξύ ικανοποίησης του προσωπικού και σωστής λειτουργίας του ξενοδοχείου. Έτσι θα πρέπει να τηρεί τους κανόνες που έχει θέσει στους εργαζομένους του ώστε να τους κρατά ικανοποιημένους αλλά παράλληλα και να φροντίζει να μην διαταράσσεται η σωστή λειτουργία του καταλύματος. Μια κλασσική περίπτωση τέτοιου τύπου, είναι η τήρηση του ωραρίου το οποίο κατά κανόνα θα πρέπει να τηρείται βάση συμφωνίας με εξαιρέσεις σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης όπως μας εξήγησαν οι HR Managers. Επιπλέον είναι σημαντικό να αντιλαμβάνεται πότε πρέπει να παρέμβει σε μια διαφωνία μεταξύ υπαλλήλων. Μάλιστα όταν παρεμβαίνει θα πρέπει να λειτουργεί ξανά με γνώμονα το συμφέρον της επιχείρησης λύνοντας το πρόβλημα άμεσα. Αυτή είναι και από τις πιο δύσκολες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο υπεύθυνος προσωπικού όπως διαπιστώσαμε από τις συνεντεύξεις, και παρατηρήσαμε πως άλλοι έχουν πιο ήπια προσέγγιση ενώ άλλοι πιο αυστηρή. Μια ακόμη πολύ σημαντική αρμοδιότητα του είναι να εκπαιδεύει τους εργαζομένους με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν να αναλάβουν ένα πόστο όσο πιο άμεσα αλλά και με την βέλτιστη δυνατή απόδοση.

Μέσα από την έρευνα που διενεργήσαμε παρατηρήσαμε πως στις βασικότερες αρμοδιότητες του HR Manager είναι και η παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους όπως μέσα από την παροχή χρηματικών ανταμοιβών (Bonus, αύξηση μισθού), μέσα από ανέλιξη του εργαζομένου (προαγωγή), συμμετοχή τους στις αποφάσεις της επιχείρησης καθώς και μέσα από προγράμματα επιμόρφωσης. Γίνεται αντιληπτό πως ο υπεύθυνος προσωπικού έχει διάφορους τρόπους για να παρακινήσει τους εργαζόμενους του.

Είναι πολύ σημαντικό να εξετάσει τις επιλογές του και σε συνδυασμό με τις ανάγκες της επιχείρησης, τους πόρους της αλλά και τις δυνατότητες κάθε εργαζομένου να χρησιμοποιήσει τις πιο κατάλληλες. Έτσι κάποιες φορές ο HR Manager μπορεί να κάνει λάθος σχετικά με την μορφή παρακίνησης που θα επιλέξει διότι μπορεί να μην ανταποκρίνεται στον υπάλληλο ή στις δυνατότητες τις επιχείρησης.

Ένα ακόμα συχνό λάθος που παρατηρήσαμε μέσα από την έρευνα πως κάνουν οι υπεύθυνοι διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα είναι η παραμέληση της εκπαίδευσης του προσωπικού. Αρκετές φορές λόγω φόρτου εργασίας ή λόγω υποτίμησης της δυσκολίας του πόστου η εκπαίδευση δεν είναι όση χρειάζεται ή παραλείπεται εντελώς. Αυτό κάποιες φορές μπορεί να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος είδαμε πως σε κάποια ξενοδοχεία ο ρόλος του HR Manager συνδυάζεται με άλλες αρμοδιότητες με αποτέλεσμα κάποιες φορές να παραλείπονται σημαντικές υποχρεώσεις του. Σε αυτό το σημείο να τονίσουμε πως δεν εννοούμε πως κάθε ξενοδοχειακή μονάδα ανεξαρτήτου μεγέθους θα πρέπει να έχει τον ρόλο του HR Manager ως αποκλειστική αρμοδιότητα ενός εργαζομένου, αλλά ότι όταν συνδυάζεται με άλλες αρμοδιότητες υπάρχει σοβαρή πιθανότητα να παραλειφθούν σημαντικές λειτουργίες HR.

Όπως είδαμε και παραπάνω μέσα σε μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί πολλές φορές μπορεί να υπάρξουν προβλήματα που ο HR Manager να πρέπει να διαχειριστεί. Τριβή μεταξύ συναδέλφων, ξαφνική αποχώρηση ακόμα και προβλήματα λόγω πανδημίας είναι μερικά από τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν συχνά σύμφωνα με την ανάλυση που πραγματοποίησα. Ο υπεύθυνος προσωπικού είναι σημαντικό να λειτουργεί ψύχραιμα σε τέτοιες καταστάσεις και να δίνει την λύση σε αυτά τα προβλήματα άμεσα.

Ένα ακόμα σημαντικό κομμάτι της εργασίας στους ξενοδοχειακούς κλάδους είναι η εποχική εργασία. Βασική αρμοδιότητα του υπεύθυνου προσωπικού είναι να γνωρίζει αν χρειάζεται εποχικούς εργαζόμενους η όχι. Σε περίπτωση που είναι απαραίτητοι θα πρέπει να αναλύσει σε ποιες θέσεις θα πρέπει να τους προσλάβει, πόσα άτομα (ανάλογα το πόσο τουρισμό περιμένει να έχει), για πόσο καιρό θα τους κρατήσει και τι μισθό θα τους παρέχει. Πρέπει να γνωρίζει τι είδους εκπαίδευση χρειάζεται σε κάθε πόστο καθώς και το χρονοδιάγραμμα της εκπαίδευσης αυτής. Έτσι καταλαβαίνουμε πως ο αρμόδιος για την διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα ενός ξενοδοχείου που χρειάζεται εποχικούς εργαζόμενους έχει αρκετές παραμέτρους να υπολογίσει πριν τους προσεγγίσει.

Οι ξενοδοχειακές μονάδες ανάλογα με το μέγεθος τους χωρίζονται σε οικογενειακές, μικρές, μεσαίες και μεγάλες (INSETE, 2020). Μέσα από την έρευνα παρατηρήθηκε πως ο ρόλος του HR Manager στα οικογενειακά ξενοδοχεία συχνά είναι περιορισμένος και για αυτό τον λόγο δεν αποτελεί μοναδική αρμοδιότητα ενός υπαλλήλου. Κάποιες φορές όπως είδαμε και στα παραδείγματα μικρές επιχειρήσεις συνδυάζουν το πόστο του υπεύθυνου προσωπικού με άλλα πόστα. Έτσι ένα σημαντικό ζήτημα είναι κατά πόσο η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα έχει σημαντική θέση στην καθημερινότητα. Πολλές φορές ίσως να παραμελείται ειδικά σε περιόδους μεγάλου φόρτου εργασίας. Βέβαια είναι σαφές πως θα πρέπει πάντα οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν σε ποιον πρέπει να απευθυνθούν όταν πρόκειται για ζητήματα του προσωπικού.

6.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

Περιορισμένος αριθμός ξενοδοχείων : Ο αριθμός των ξενοδοχείων που εξετάστηκαν δεν αποτελεί ικανοποιητικό δείγμα για ποσοτική ανάλυση. Έτσι σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε σε ένα μεγαλύτερο δείγμα ξενοδοχείων να εξεταστεί κατά πόσο οικογενειακά, μικρά, μεσαία και μεγάλα ξενοδοχεία έχουν HR Manager ως αποκλειστικό πόστο και σε πόσα από αυτά συνδυάζεται με άλλα πόστα. Σε αυτή την έρευνα θα μπορούσαμε να δούμε ποια είναι τα πιο συνήθη πόστα με τα οποία συνδυάζεται ο ρόλος του HR Manager. Επίσης θα μπορούσαμε μέσα από αυτή την έρευνα να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με τον αριθμό των εποχικών ξενοδοχείων που κλείνουν οριστικά των χειμώνα σε σύγκριση με τα εποχικά που όμως λειτουργούν έστω και σε μικρότερο βαθμό όλο τον χρόνο.

Κλίμα αβεβαιότητας : Κατά την διάρκεια που ερευνήθηκαν τα παραπάνω η πανδημία του covid 19 έχει επηρεάσει την λειτουργία ολόκληρου του τουριστικού κλάδου. Έτσι αποτελέσματα που μπορεί να θεωρούνται δεδομένα σε αυτή την έρευνα μπορεί να ανατραπούν όπως έγινε το 2020. Έτσι όταν ισορροπήσει ξανά η παγκόσμια οικονομία και ο τουρισμός μπορεί η ίδια έρευνα να συναντήσει σημαντικές διαφορές ως προς την συμπεριφορά των HR Managers στην καθημερινή λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων.

Τεχνολογική εξέλιξη : Σήμερα η ευκολία που ένας υπεύθυνος προσωπικού έχει την δυνατότητα να βρίσκει εργαζομένους από όλο τον κόσμο μοιάζει δεδομένη. Όμως όπως μας εξήγησαν οι υπεύθυνοι προσωπικού που μιλήσαμε αυτή η δυνατότητα τους έχει ωφελήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό ώστε να μειώσουν τον χρόνο, τους πόρους και το ρίσκο στην

αναζήτηση του κατάλληλου προσωπικού συγκριτικά με παλαιότερα. Έτσι τεχνολογικές καινοτομίες μπορεί να προκύψουν εκ νέου οι οποίες θα αλλάξουν ξανά σε μεγάλο βαθμό την καθημερινή λειτουργία των υπεύθυνων διαχείρισης ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να διεξαχθούν νέες έρευνες ώστε να τις αναλύσουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα στις ξενοδοχειακές μονάδες είναι μία πολύ ιδιαίτερη κατάσταση. Η φύση των ξενοδοχείων, οι πόροι τους και το μέγεθος του καθενός από αυτά, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο άσκησης του HR Management. Ο υπεύθυνος προσωπικού έχει κάποιες καθορισμένες αρμοδιότητες ενός του ξενοδοχείου αλλά πολλές φορές αντιμετωπίζει καινούρια ζητήματα είτε εξαιτίας της διαφορετικότητας του χαρακτήρα των υπαλλήλων είτε εξαιτίας των κοινωνικών συνθηκών (πχ πανδημία). Έτσι ο HR Manager πρέπει συνεχώς να προσαρμόζεται σε αυτές τις καταστάσεις και να εξελίσσεται μέσα από νέες τεχνολογίες. Το HR Management στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να ωφελήσει ένα ξενοδοχείο να παραμένει συντονισμένο, να έχει εργαζόμενους που γνωρίζουν ακριβώς το πόστο τους αλλά και την φύση του ξενοδοχείου που εργάζονται, να θέτει τα μέτρα υγιεινής, να αντιμετωπίζει τις κρίσεις που μπορεί να προκύψουν καθώς και να δώσει τα κατάλληλα μέτρα παρακίνησης στους υπαλλήλους του ώστε να αποδώσουν καλύτερα. Τα παραπάνω ο HR Manager μπορεί να τα επιτύχει ανεξάρτητα από το μέγεθος της ξενοδοχειακής μονάδας αν εστιάσει την στον βαθμό που πρέπει στην διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. International Journal of Contemporary Hospitality Management 5-7 University of Strathclyde. (https://strathprints.strath.ac.uk/72219/1/Baum_Nguyen_IJCHM_2020_Hospitality_tourism_human_rights_and_the_impact_of_COVID_19.pdf)

Huseyin A., Bavik A. , Erdogan H. (2006) The effects of nepotism on human resource management: The case of three, four and five star hotels in Northern Cyprus. Article in www.emeraldinsight.com p.295-300

Kranenberg, E. (2014). Work-Values Differences within Generation Y: Recommendations for HR Management in the Hospitality Industry (Master's thesis, University of Twente) p.78.

Raub, S., Alvarez, L., & Khanna, R. (2006). The different roles of corporate and unit level human resources managers in the hospitality industry. International Journal of Contemporary Hospitality Management. Article in www.emeraldinsight.com p.135-139

INSETE (2021) Στατιστικό Δελτίο Φεβρουάριος 2021 p10-15 (https://insete.gr/wp-content/uploads/2021/02/Bulletin_2102.pdf)

Boella, M., & Goss-Turner, S. (2013). Human resource management in the hospitality industry: A guide to best practice. Routledge p25-27 (http://elibrary.gci.edu.np/bitstream/123456789/3050/1/BT-358%5BMichael_J_Boella%2C_Steven_Goss-Turner%5D_Human_Resou%29.pdf)

Hayes, D. K. (2021). Human-Resource Management in the Hospitality Industry John Willey & Sons inc p. 20-28.

Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. International Journal of Contemporary Hospitality Management . www.emeraldinsight.com p.679-684

Brien, A., Anthonisz, A., & Suhartanto, D. (2019). Human capital in the Dubai hotel industry: A study of four-and five-star hotels and the HR challenges they face. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 18(2), 240-258.

Tsaur, S. H., & Lin, Y. C. (2004). Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior. Tourism management, 25(4), paper by academia, 471-481.

Martin-Rios, C., Pougnet, S., & Nogareda, A. M. (2017). Teaching HRM in contemporary hospitality management: a case study drawing on HR analytics and big data analysis. Journal of teaching in travel & tourism, 17(1), 34-54.

Upamanyu, S. (2014). Managing Attrition through HR System in Hotel Industry. International Journal of Multidisciplinary Approach & Studies, 1(6).

Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. Cornell Hospitality Quarterly, 51(2), 171-214.

Tracey, J. B. (2014). A review of human resources management research: The past 10 years and implications for moving forward. International Journal of Contemporary Hospitality Management. (https://www.researchgate.net/profile/John-Tracey-3/publication/265858149_A_review_of_human_resources_management_research_The_past_10_years_and_implications_for_moving_forward/links/5792618308aeb0ffccd07594/A-review-of-human-resources-management-research-The-past-10-years-and-implications-for-moving-forward.pdf)

Κιλιπίρης, Φ. (2006). Αειφόρος τουριστική ανάπτυξη στις μικρομεσαίες τουριστικές επιχειρήσεις (ξενοδοχεία-ταξιδιωτικά γραφεία), διδακτορική διατριβή Πανεπιστημίου Μακεδονίας. 85-95, 19-25.

Madera, J. M., Dawson, M., Guchait, P., & Belarmino, A. M. (2017). Strategic human resources management research in hospitality and tourism: A review of current literature and suggestions for the future. International journal of contemporary hospitality management.

www.emeraldinsight.com p 49-55

Douangphichit, N. (2015). The practice of HRM in relation to employee motivation and job performance by HR managers in the hospitality industry in Lao PDR (Master's thesis). Unitec Institute of technology p.3

Rok, M. (2012). Labour Market Sk ill Deficiencies in the Tourism and Hospitality Industry. Naše gospodarstvo/Our economy, 58(3-4), 80-87.

Sharma B. , (2019) Review of human resource practices in hospitality and tourism, journal in USC Australia, p.8-11

Karikari A, Boateng P, Ocansey E. (2015) The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities. (https://www.scirp.org/html/9-2120583_57490.htm)

Πασχαράκη Ε. , (2016) Οι λειτουργίες του HRM, ημερίδα 2016 HR community.

Παπαγεωργίου, Γ. Θ. (2005). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, διπλωματική εργασία Πανεπιστημίου Αιγαίου p. 45-47.

Παπαχρήστου, Ά. (2015). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Έννοια και σημασία της για τη σύγχρονη επιχείρηση, πτυχιακή εργασία ΤΕΙ Καλαμάτας p. 8-9

Μπούχτσης, Μ. (2020). Ο Ανθρώπινος Παράγοντας και η Διοίκησή του στο Σύγχρονο Περιβάλλον των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, διπλωματική εργασία ΔΙΠΑΕ p. 7-8

Λαλούμης, Δ. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τουριστικών επιχειρήσεων. Σύνδεσμος ακαδημαϊκών ελληνικών βιβλιοθηκών p. 147-153.

Μελισσουργός, Γ. (2016). Ανθρώπινο δυναμικό και τουρισμός: Διερευνώντας κρίσιμα ζητήματα για την τοπική ανάπτυξη στο Ρέθυμνο και τη Νάξο. Έρευνα Πανεπιστημίου Μακεδονίας p. 16

Χανιωτάκης, Ά., & Χαλκιαδάκης, Ε. (2010). Σύγχρονες μορφές τουρισμού και μελλοντικές τάσεις. ΤΕΙ ΗΡΑΚΛΕΙΟΥ p. 4-9

Αβραμίδου, Β. Γ. (2011). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ξενοδοχείων και συστήματα βελτίωσης ικανοποίησης του προσωπικού διπλωματική εργασία Πανεπιστημίου Μακεδονίας p.30-32.

Ρουσουνίδου (2012). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού του τμήματος Housekeeping των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Διπλωματική εργασία p.7-11

Τσόκος Α. (2018). Σύγχρονες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών. Διπλωματική εργασία Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών. p. 12-16

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

1)Αρχικά θα ήθελα να μου πείτε ποια είναι η θέση σας στο ξενοδοχείο, υπάρχει HR Manager στην επιχείρηση σας?

2)Πόσο καιρό εργάζεστε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο? Έχετε εργαστεί και αλλού με την ιδιότητα του HR Manager?

3)Το ξενοδοχείο λειτουργεί όλο τον χρόνο ή εποχικά?

4)Πόσους εργαζόμενους απασχολεί το ξενοδοχείο και πόσες κλίνες έχει?

5)Σε ποιο βαθμό ο covid19 επηρέασε την λειτουργία των ξενοδοχειακών μονάδων (αριθμός εργαζομένων, πελατεία, μέτρα πρόληψης, πληρότητα)?

6)Θεωρείτε είναι σημαντική η ύπαρξη HR manager σε ένα ξενοδοχείο, και αν ναι γιατί?

7) Ποιες είναι οι βασικές αρμοδιότητες του HR Manager καθημερινά?

8) Χρησιμοποιείτε λειτουργίες του HR Management στην καθημερινότητα? και αν ναι ποιες είναι αυτές (σχεδιασμός και αξιολόγηση εργασιακών ρόλων, τρόποι προσέλκυσης εργαζομένων, σχεδιασμός και έλεγχος αμοιβών, αξιολόγηση προσωπικού, ανάπτυξη και εξέλιξη προσωπικού, εργασιακές σχέσεις)

9)Υπάρχουν μέθοδοι παρακίνησης που χρησιμοποιείτε στους εργαζομένους (αύξηση μισθού, διαρκής εκπαίδευση προσωπικού, προοπτικές εξέλιξης,)? Αν ναι ποιες είναι αυτές? Ποιες πιστεύετε ότι αποδίδουν περισσότερο στην βελτίωση της επίδοσης των εργαζομένων?

10)Θεωρείτε σημαντική την αξιολόγηση των εργαζομένων? Με ποιον τρόπο γίνεται η αξιολόγηση τους στις ξενοδοχειακές μονάδες?

11)Οι εργαζόμενοι σας είναι κατά κύριο λόγο εποχικοί ή μόνιμοι ?

ΑΝ ΕΧΕΤΕ ΚΑΙ ΕΠΟΧΙΚΟΥΣ

11Α) Υπάρχουν εποχικοί εργαζόμενοι που εργάζονται στο ξενοδοχείο σας για παραπάνω από μία σεζόν? Κατά μέσο όρο πόσες χρονιές έρχεται ένας εποχικός εργαζόμενος στο ξενοδοχείο σας?

11Β) Πόσο δύσκολο είναι να βρει ένα ξενοδοχείο τους κατάλληλους εποχικούς εργαζομένους? Ποιες δυσκολίες συναντά κάποιος στην εύρεση του κατάλληλου εποχικού εργαζόμενου?

11Γ) Πως διαχειρίζεται ο HR Manager την συχνή αλλαγή προσωπικού λόγω της εποχικότητας των εργαζομένων? Υπάρχει κάποια στρατηγική που εφαρμόζεται κάθε χρόνο στους νέους εποχικούς εργαζόμενους? Αν ναι ποια είναι?

11Δ) Τι άλλου είδους προκλήσεις μπορεί να αντιμετωπίσει ο HR Manager σχετικά με τους εποχικούς εργαζόμενους?

ΑΝ ΕΧΕΤΕ ΜΟΝΟ ΜΟΝΙΜΟΥΣ

11Ε) Πως αντιμετωπίζετε περιπτώσεις εργαζομένων που θέλουν να φύγουν για σεζόν? Είναι συχνό φαινόμενο?

11ΣΤ) Κατά μέσο όρο πόσο καιρό παραμένουν οι εργαζόμενοι στο ξενοδοχείο?

12)Πως αντιμετωπίζει μια κρίση ο HR Manager (ένταση μεταξύ συναδέλφων, ξαφνική αποχώρηση εργαζομένου)?

13)Σας έχει βοηθήσει η εξέλιξη της τεχνολογίας στην διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα ?Αν ναι πώς ? πχ recruiting, training, αποθήκευση δεδομένων, διαχείριση απόδοσης.