



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ**

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ  
ΜΟΝΑΔΕΣ.**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ: MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT**

**ΦΩΤΕΙΝΗ ΑΪΔΙΝΙΔΟΥ**

(Α.Μ. 16252)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πολυξένη Γιώτη

ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΜΕΤΑΦΡΑΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΕΡΜΗΝΕΙΑΣ**

(ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΡΩΗΝ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ)

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ  
ΜΟΝΑΔΕΣ.**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ: MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT**

**ΦΩΤΕΙΝΗ ΑΪΔΙΝΙΔΟΥ**

(Α.Μ. 16252)

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Πολυξένη Γιώτη

**THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AT THE  
HOSPITALITY INDUSTRY  
THE CASE OF MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**  
Ηγουμενίτσα, (Ημερομηνία)

## **ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής  
Πολυξένη Γιώτη,  
Τίτλος, βαθμίδα
2. Μέλος επιτροπής
3. Μέλος επιτροπής

Ο/Η Προϊστάμενος/η του Τμήματος

© ΑΪΔΙΝΙΔΟΥ ΦΩΤΕΙΝΗ - 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος - All rights reserved

## **Δήλωση μη λογοκλοπής**

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα πτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής, ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Αϊδινίδου, Φωτεινή

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου κ. Γιώτη Πολυξένη για τις πολύτιμες συμβουλές της και την καθοδήγηση της καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήταν παράλειψη μου, να μην ευχαριστήσω τους υπαλλήλους της Ξενοδοχειακής επιχείρησης, Miraggio Thermal Spa Resort για την πολύτιμη βοήθειά τους, καθώς αφιέρωσαν λίγα λεπτά από τη ζωή τους για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, που συνέβαλλε στην ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Βρασταμήνου Ευαγγελία, υπεύθυνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του παραπάνω ξενοδοχείου, για την συμβολή της μέσω της διεξαγωγής της συνέντευξης, όπως και για τις αξιόλογες συμβουλές της.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους γονείς μου οι οποίοι στάθηκαν όλα αυτά τα χρόνια δίπλα μου και πίστεψαν σε μένα από την αρχή μέχρι και το τέλος των φοιτητικών μου σπουδών.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια, η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων έχει αποκτήσει τον δικό της σπουδαίο ρόλο στο χώρο των επιχειρήσεων, καθώς αυτές χρησιμοποιούν τους πόρους τους ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων εταιρειών. Η παρούσα εργασία, μελετά τη χρησιμότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στο κόσμο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Για να μπορέσει να γίνει σαφέστερο το έργο του παραπάνω τμήματος, γίνεται αναφορά στον ορισμό του, αλλά και στις βασικές λειτουργίες που αυτό αναλαμβάνει. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι τρόποι με τους οποίους το τμήμα προσωπικού μπορεί να αυξήσει την αποδοτικότητα εργασίας των υπαλλήλων ενός ξενοδοχείου μέσω ορισμένων κινήτρων. Άμεσα συνδεδεμένες με αυτό το κεφάλαιο, είναι και οι θεωρίες παρακίνησης που αναλύονται σε πρώτη φάση στην παρούσα διατριβή, εξετάζοντας τα μέσα εκείνα που παρακινούν τον άνθρωπο τόσο στην ικανοποίηση των δικών του αναγκών, όσο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στόχος της πτυχιακής εργασίας, είναι να εξετάσει ποια από τις θεωρίες αυτές εφαρμόζεται από την επιχείρηση Miraggio Thermal Spa Resort και να ερευνήσει την άποψη του προσωπικού του για τις υπηρεσίες που του προσφέρει το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς και για τη συμβολή του τμήματος αυτού, στην ορθή λειτουργία της επιχείρησης. Ορισμένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την εργασία, είναι ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων, καθώς είναι αυτή που θα επανδρώσει όλα τα τμήματα, θα τα εντάξει στο ξενοδοχείο, θα τα εκπαιδεύσει και θα τα εξελίξει βάσει δικών τους, αντίστοιχα, προτύπων, εκπληρώνοντας με αυτόν τον τρόπο τους στόχους της εταιρείας.

Λέξεις-κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, λειτουργίες, κίνητρα, ανάγκες, **Miraggio Thermal Spa Resort**

## **ABSTRACT**

In recent years, human resources have been playing a cardinal role in the field of businesses since businesses themselves make the most of human resources with the aim of gaining an advantage against other rival businesses. In order to make the role of human resources even clearer the present thesis mentions its definition as well as its principles. In addition to this, specific ways in which the performance of hotel personnel, in particular, can be enhanced are carefully studied by placing emphasis on the power of motivation and incentives. It is generally believed that incentives and motivation are directly linked to each other and that is the reason why they are analyzed in detail in this thesis through studies and theories that show how the staff of a business/company can be motivated in order to satisfy its own needs as well as the goal of the business/company itself. The main aim of this thesis is to study which of the countless theories on human resources is applied in the Miraggio Thermal Spa Resort and do a research on how the hotel personnel feels about the services offered there. Another thing that is studied carefully is how the personnel itself contributes to the proper function of the business. Some of the conclusions reached through this thesis point out that Human Resources are considered to be a valuable tool for any kind of business or company. The way Human Resources function is the key to success because of the fact that the Department of Human Resources is responsible for choosing the right staff, training them, making them part of the business and helping them fulfil the goals set by the business or company.

**Key-words: Human Resources Management, functions, motivation, needs, Miraggio Thermal Spa Resort**



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το θέμα που επέλεξα για την εκπόνηση της πτυχιακής μου εργασίας, έχει τον τίτλο “Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στις ξενοδοχειακές μονάδες. Η περίπτωση του Miraggio Thermal Spa Resort”. Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος έγινε λόγω της εργασιακής μου εμπειρίας στην επιχείρηση αυτή κατά τη θερινή περίοδο του 2017. Στόχος της παρούσας διατριβής, είναι να εξετάσει κατά πόσο οι θεωρίες του ανθρώπινου δυναμικού (που θα αναλυθούν στο πρώτο κεφάλαιο) αντανακλώνται στη πράξη από την παραπάνω επιχείρηση, ενώ παράλληλα, ερευνάται η άποψη του προσωπικού της για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Το Miraggio Thermal Spa Resort αποτελεί μια αρκετά νέα επιχείρηση, στο κλάδο της ξενοδοχειακής βιομηχανίας η έναρξη λειτουργίας της οποίας έγινε το Μάιο του 2016 και αξίζει να εξεταστεί, καθώς προσέφερε παραπάνω από 1000 θέσεις εργασίας για την κατασκευή της, ενώ παράλληλα, απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί, περίπου 400 εργαζόμενους κάθε χρόνο για τη λειτουργία της. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο αριθμός των τετρακοσίων είκοσι και τριακοσίων πενήντα απασχολούμενων της κατά τη προπέρσινη (2017) και περσινή περίοδο (2018) αντίστοιχα.

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις εστιάζουν περισσότερο στους ανθρώπινους πόρους, καθώς αυτοί αποτελούν τον παράγοντα εκείνο που θα εκπληρώσει τους επιθυμητούς στόχους του ξενοδοχείου οι οποίοι, θα πετύχουν, αφού αρχικά πραγματοποιηθούν σωστά, οι βασικές λειτουργίες από το αρμόδιο τμήμα προσωπικού. Λειτουργίες όπως, η διαδικασία πρόσληψης και ένταξης των εργαζομένων στο ξενοδοχείο, η εκπαίδευση, η αξιολόγησή τους κ.α. (Dessler, 2012) Όλα τα παραπάνω θα διατυπωθούν και θα αναλυθούν, τόσο από το θεωρητικό μέρος της εργασίας, όσο και από το πρακτικό.

Για να εξαχθεί όμως το τελικό συμπέρασμα, θα πρέπει αρχικά να εξεταστούν αναλυτικότερα τα κεφάλαια της εργασίας. Τέσσερα είναι τα κεφάλαια αυτά σε αριθμό και θα δούμε τώρα συνοπτικά το περιεχόμενό τους. Στο **πρώτο κεφάλαιο**, θα μελετηθεί το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αυτής. Θα αναλυθούν οι θεωρίες ορισμένων αξιόλογων επιστημόνων όπως είναι ο Maslow, ο Mc Gregor κ.α., οι θεωρίες των οποίων, σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και έχουν περισσότερο ενημερωτικό χαρακτήρα. Παρά του ενημερωτικού χαρακτήρα τους όμως, θεωρείται απαραίτητο κεφάλαιο, καθώς θα συντελέσει στη διευθέτηση των επόμενων κεφαλαίων. Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, δίνεται έμφαση στον ορισμό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, ο οποίος διατυπώνεται από διάφορους ερευνητές, αλλά και στις λειτουργίες εκείνες που αναλαμβάνει ένα τέτοιο

τμήμα. Επιπλέον, θα εξετάσουμε τους τρόπους κατά τους οποίους μπορεί το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής μονάδας να παρακινηθεί από αυτήν. Στο **τρίτο κεφάλαιο**, θα γνωρίσουμε ποιο είναι το Miraggio Thermal Spa Resort, ερχόμενοι σε επαφή με τις εγκαταστάσεις εκείνες, που το κάνει να ξεχωρίζει και τις πολιτικές εν γένει που ακολουθεί σαν επιχείρηση. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο, συνδέεται άμεσα με τα προηγούμενα, διότι θα εξετάσουμε πώς λειτουργεί το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του ξενοδοχείου και ποια είναι τελικά η θεωρία εκείνη που ακολουθεί. Θα γνωρίσουμε, ωστόσο, τον τρόπο με τον οποίο το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να παρακινήσει το δικό του προσωπικό. Στο **τέταρτο** και τελευταίο **κεφάλαιο**, θα γίνει έρευνα σχετικά με την αξία που δίνουν οι εργαζόμενοι του Miraggio για το τμήμα προσωπικού τους. Θα σχολιαστούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα τα οποία, εντέλει, θα μας δώσουν τις απαντήσεις στα ερωτήματά μας.

Τέλος, να σημειωθεί ότι η συλλογή πληροφοριών για τη σύνθεση και ολοκλήρωση των παραπάνω κεφαλαίων, έγινε μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης η οποία, στηρίχτηκε σε βιβλία αξιολογών ερευνητών και σε επιστημονικά άρθρα ξένου Τύπου. Σε συνδυασμό με τα παραπάνω, εξετάστηκε η περίπτωση του εν λόγω ξενοδοχείου μέσω της αποστολής ερωτηματολογίων στο προσωπικό του ξενοδοχείου και την διεκπεραίωση τη συνέντευξης από την υπεύθυνη τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Η χρήση λοιπόν της παραπάνω μεθόδου, θα μας βοηθήσει να οδηγηθούμε στα επιθυμητά αποτελέσματα.

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	iii
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	iv
<b>ABSTRACT</b> .....	v
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	vi
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b> .....	viii
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b> .....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
<b>ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ</b> .....	1
1.2 Θεωρία Ηγεσίας: Η θεωρία του X και Ψ .....	1
1.3 Θεωρία Υποκίνησης: Η Θεωρία του Maslow .....	3
1.4 Θεωρία Παρακίνησης : Η Θεωρία του Alderfer .....	4
1.5 Θεωρία του Herzberg (των δυο παραγόντων) .....	5
1.6 Συμπεράσματα.....	6
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b> .....	7
<b>Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	7
2.1 Ο ορισμός της Δ.Α.Π (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων).....	7
2.1.1 Βασικές λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	8
2.2 Κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων .....	11
2.2.1 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα .....	12
2.2.2 Τρόποι αύξησης κινήτρων στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b> .....	16
<b>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT</b> .....	16
3.1 Η Ιστορία του “Miraggio Thermal Spa Resort” .....	16
3.1.1 Έκταση του ξενοδοχείου και οι τιμές διαμονής.....	16
3.1.2 Myrthia Thermal Spa .....	16
3.1.3 Marina Miraggio .....	17
3.1.4 Kids Club-Παιδικό Χωριό .....	18
3.2 Οι πολιτικές του θέρετρου.....	18
3.2.1 Το Οργανόγραμμα του Miraggio (2018) .....	21
3.2.2 Τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχείου.....	22
3.3 Σκοπός της επιχείρησης.....	24
3.4 Προσωπικά Καθήκοντα .....	24
3.5 Πρόγραμμα Επιβράβευσης Υπαλλήλων Miraggio 2018 (Employee of the month) .....	25
3.6 Θεωρία Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση .....	28
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....	30
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	30
4.1 Σκοπός της έρευνας .....	30
4.1.1 Μέθοδος συλλογής στοιχείων.....	30

4.1.2 Διαδικασία συλλογής στοιχείων .....	30
4.2 Αποτελέσματα έρευνας .....	31
4.3 Συμπεράσματα Έρευνας .....	37
4.4 Στρατηγική που εφαρμόζει το ξενοδοχείο για αύξηση των εσόδων του .....	38
4.5 Γενικά Συμπεράσματα .....	41
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b> .....	43
Ελληνόγλωσση .....	43
Ηλεκτρονική βιβλιογραφία .....	43
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b> .....	45
<b>ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT</b> .....	45
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b> .....	52
<b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ</b> .....	52
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ</b> .....	53
<b>ΣΧΗΜΑΤΑ</b> .....	53
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ</b> .....	54
<b>ΕΙΚΟΝΕΣ</b> .....	54
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε</b> .....	56
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	56

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>Ο</sup>

## 1.1 Εισαγωγή

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα αναφέρουμε συνοπτικά ορισμένες από τις κυριότερες θεωρίες των αξιολογών θεωρητικών επιστημόνων, McGregor, Maslow, Alderfer και Herzberg. Το κεφάλαιο αυτό, έχει ως στόχο να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τον τρόπο με τον οποίο, μπορούν οι επιχειρήσεις να διαχειριστούν την ανθρώπινη οντότητα, προκειμένου αυτή να κινείται προς την επίτευξη του επιθυμητού στόχου και να κάνει γενικότερα γνωστές αυτές τις θεωρίες σε εμάς.

## ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

### 1.2 Θεωρία Ηγεσίας: Η θεωρία του X και Ψ

Η πρώτη θεωρία που θα αναλύσουμε παρακάτω πρόκειται για τη θεωρία ηγεσίας, τη θεωρία του X και Ψ η οποία, διατυπώθηκε από τον D. McGregor (1960). Σύμφωνα με τον τελευταίο, η θεωρία του X υποστηρίζει την άποψη ότι, ο εργαζόμενος δεν επιθυμεί την εργατική απασχόληση και χρήζει ελέγχου και καθοδήγησης, για να είναι εφικτή η εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων της εταιρείας. Παρακάτω αναφέρονται συνοπτικά οι παρατηρήσεις που έκανε ο McGregor για τη θεωρία του:

- Η πρώτη λοιπόν φανερώνει την εκ φύσεως απροθυμία των ανθρώπων, να εργαστούν και την αποφυγή της εργατικής τους απασχόλησης σε κάθε περίπτωση.
- Η επόμενη, σχετίζεται με όλα όσα πρέπει να κάνει η διοίκηση μιας επιχείρησης, προκειμένου να οδηγήσει τους εργαζόμενους της στην επίτευξη των στόχων, μέσα δηλαδή, όπως εξαναγκασμός, έλεγχος, καθοδήγηση και απειλή με τιμωρίες.
- Η τρίτη και τελευταία παρατήρηση, αναφέρεται στην ανάγκη που έχουν οι άνθρωποι για καθοδήγηση και ασφάλεια χωρίς να επιβαρύνονται τυχόν ευθύνες. (Χυτήρης, 2017)

Στο σημείο αυτό, διατυπώνεται η άποψη του McGregor, ο οποίος υποστήριξε την βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσω της χρήσης διαφορετικών παραδοχών. Αυτός ήταν και ο λόγος που επινόησε τη δεύτερη θεωρία, τη «Θεωρία του Ψ», η οποία αποτελείται από τις εξής παραδοχές:

- Το ανθρώπινο ον δεν αντιπαθεί την εργατική απασχόληση εκ φύσεως του, αλλά αντιθέτως, προσπαθεί τόσο σωματικά όσο και πνευματικά να εργαστεί.
- Οι άνθρωποι έχουν την ικανότητα να αυτοελέγχονται και να βαδίζουν μόνοι τους προς τα επιθυμητά αποτελέσματα της επιχείρησης
- Οι εργαζόμενοι που θα επιδιώξουν να βελτιώσουν τους στόχους οργάνωσης της επιχείρησης, θα απολαύσουν υψηλό μισθό και θα αναγνωριστούν για τα έργα τους.
- Ο άνθρωπος λαμβάνει κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες την εκπαίδευση που θα τον βοηθήσει να αποδέχεται αλλά και να αναλαμβάνει την ευθύνη στο περιβάλλον της εργασίας του.
- Τα προβλήματα οργάνωσης σε μια επιχείρηση μπορούν να επιλυθούν από έναν υψηλό βαθμό ευφυΐας, φαντασίας και δημιουργικότητας καθώς αποτελούν ικανότητες της ανθρώπινης ύπαρξης.
- Η τελευταία παραδοχή κατά τον McGregor, υποστηρίζει πως οι πνευματικές ικανότητες των ανθρώπων δεν αξιοποιούνται ολοκληρωτικά από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. (Χυτήρης, 2017)

Η διαφορά λοιπόν, που διαπιστώνεται μεταξύ των θεωριών X και Ψ, είναι ότι στη θεωρία του X, η ανθρώπινη φύση αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες και να παρακινήσει τον εαυτό της, ενώ η θεωρία του Ψ υποστηρίζει μια καλύτερη γνώμη για τον άνθρωπο, ο οποίος αν αδιαφορήσει για την επιχείρηση, το επιβαρύνεται η διοίκησή της, καθώς αυτή δε φρόντισε να ενεργοποιήσει τις δυνατότητές του. Ο McGregor, υποστήριξε ότι οι θεωρίες των X και Ψ, εκφράζουν δυο διαφορετικές απόψεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται ως τακτική από τη διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να λυθούν τυχόν προβλήματα οργάνωσης. (Χυτήρης, 2017)

### 1.3 Θεωρία Υποκίνησης: Η Θεωρία του Maslow

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της θεωρίας του Maslow θα εξηγήσουμε την έννοια της υποκίνησης. Ο όρος υποκίνηση εκφράζει τα κίνητρα που παρέχονται από την επιχείρηση προς τους υπαλλήλους της, προκειμένου αυτοί να καλύψουν τόσο, τις δικές τους ανάγκες όσο και τους στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση. Ουσιαστικά, έργο της εταιρείας είναι η παροχή συγκεκριμένων, προς τον κάθε υπάλληλο ξεχωριστά, κινήτρων. (Καίτη-Καρτέρη, 2003).

Η θεωρία του Maslow (1943) στηρίζεται σε μία ταξινόμηση ανθρώπινων αναγκών που έχει την ακόλουθη σειρά: **φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοεκπλήρωσης.** (βλ. Παράρτημα Γ, Σχήμα Γ1 Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών)

- Η πρώτη ανάγκη, ως φυσιολογική, αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου για επιβίωση, χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν, η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη.
- Η δεύτερη, σχετίζεται με την ασφάλεια ζωής των εργαζομένων, τόσο σε προσωπικό, όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Παραδείγματα τέτοιων αναγκών αποτελούν η εξασφάλιση εργατικής απασχόλησης, καταβολής μισθού, στέγης κ.α. (Χυτήρης, 2017)
- Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες, εκφράζουν την ανάγκη των ανθρώπων να αποτελούν μέρος μιας ομάδας, να συναναστρέφονται με άλλα άτομα και να δημιουργούν διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους.
- Σειρά έχει η ανάγκη των εργαζομένων να εκτιμώνται από το εργασιακό περιβάλλον τους, αλλά και από τους ίδιους τους, τους εαυτούς και
- Τέλος, η ανάγκη της αυτοεκπλήρωσης, δηλαδή η πρόοδος και η ανάγκη των ανθρώπων για ανάπτυξη και επιτυχία. Οι ανάγκες αυτές συμβάλλουν στην ενίσχυση της δύναμης. Για παράδειγμα ένας οικονομολόγος ασχολείται με τα οικονομικά κλπ.

Εν κατακλείδι, η ταξινόμηση των αναγκών, κατά των Maslow, μπορεί να πάρει διαφορετικές διαστάσεις, καθώς αυτές διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Πιο συγκεκριμένα, ο εκάστοτε άνθρωπος βασίζεται στη δική του εκτίμηση και αξιολόγηση για να ιεραρχήσει ανάλογα και τις ανάγκες του. (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003)

## 1.4 Θεωρία Παρακίνησης : Η Θεωρία του Alderfer

Η επόμενη θεωρία που αναπτύχθηκε στην παρούσα εργασία, είναι η θεωρία της παρακίνησης κατά τον Alderfer (1972) η οποία, θεωρείται επέκταση της θεωρίας του Maslow. Ωστόσο, διαπιστώνεται μία διαφορά μεταξύ τους, καθώς η θεωρία του Maslow στηρίζεται σε πέντε επίπεδα αναγκών, ενώ αυτή του Alderfer σε τρία. Οι τρεις βασικές ανάγκες στις οποίες στηρίζεται η θεωρία του, η οποία είναι γνωστή και ως «ERG (EXISTENCE-RELATEDNESS-GROWTH)» είναι οι εξής:

1. **οι ανάγκες ύπαρξης**, οι οποίες σχετίζονται με την ανάγκη που έχουν οι άνθρωποι να αισθάνονται ασφαλής αλλά και της ικανοποίησης των υπαρξιακών τους αναγκών
2. **οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων**, οι οποίες αναφέρονται στην ανάγκη των διαπροσωπικών- κοινωνικών επαφών των ανθρώπων, τις ανάγκες του “ανήκειν” κατά τον Maslow και
3. **οι ανάγκες ανάπτυξης** που εστιάζουν στην επιθυμία της αυτοεκτίμησης των ανθρώπων και κατ’ επέκταση της προσωπικής τους ανάπτυξης

Ο Alderfer δεν εστιάζει τόσο στην ταξινόμηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά πιστεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να ικανοποιήσουν μια ανάγκη που βρίσκεται σε υψηλότερη κλίμακα και ας μην έχουν καλύψει πρωτύτερα την αρχική τους ανάγκη. Σε περίπτωση όμως που δεν καταφέρουν να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη τους, προσπαθούν να καλύψουν μια άλλη, κατώτερου επιπέδου. (Χυτήρης, 1996) Ο Maslow από την άλλη, υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν επανειλημμένα να καλύψουν αυτή την ανάγκη και μετά να προχωρήσουν στην επόμενη. Διαπιστώνεται, λοιπόν ότι για να καταφέρει μια επιχείρηση να παρακινήσει τους υπαλλήλους της, θα πρέπει να ικανοποιήσει τις προαναφερόμενες ανάγκες (ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης). (Χυτήρης, 1996)



## **1.5 Θεωρία του Herzberg (των δυο παραγόντων)**

Η τελευταία θεωρία που εξετάστηκε στη παρούσα εισήγηση, είναι η θεωρία του Herzberg (των δυο παραγόντων). Η θεωρία του Herzberg (1959), στηρίζεται σε δύο παράγοντες, όπως διακρίνεται και από τον τίτλο, τους παράγοντες που φροντίζουν να απομακρύνουν τη δυσαρέσκεια από τον χώρο εργασίας των εργαζομένων, τους οποίους ο Herzberg τους ονομάζει “παράγοντες υγιεινής” και τους παράγοντες που παρέχουν κίνητρα στους εργαζόμενους, καθώς και θετική ενέργεια, τους οποίους τους ονομάζει “υποκινητικούς παράγοντες”, επειδή ακριβώς συμβάλλουν στην καλύτερη απόδοση της εργασίας, των εργαζομένων. (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003)

**Γιατί οι παράγοντες υγιεινής ΔΕΝ υποκινούν ενώ οι υποκινητικοί παράγοντες υποκινούν?**

Για να γίνει κατανοητό το παραπάνω ερώτημα θα πρέπει αρχικά να εξεταστούν οι “παράγοντες υγιεινής” ή διαφορετικά, όπως τους αποκαλεί, “παράγοντες συντήρησης” και οι παράγοντες υποκίνησης. Τους πρώτους παράγοντες αποτελούν:

- ✓ **η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης**, δηλαδή το πώς οργανώνεται και πώς διευθύνεται μια επιχείρηση
- ✓ **το περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων**, δηλαδή η ύπαρξη απαραίτητου εξοπλισμού, όπως είναι για παράδειγμα η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος
- ✓ **οι διαπροσωπικές σχέσεις**, δηλαδή οι σχέσεις που έχουν μεταξύ τους οι συνάδελφοι αλλά και τα ανώτερα στελέχη με τα κατώτερα και
- ✓ **η θέση εργασίας των εργαζομένων**, η οποία σχετίζεται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι, έχουν εξασφαλίσει μια μόνιμη θέση εργασίας στην εταιρεία που εργάζονται

Οι επόμενοι παράγοντες, οι υποκινητικοί διακρίνονται ως εξής:

- ✓ **το επίτευγμα**, το οποίο εκφράζει την μέριμνα του ανθρώπου για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας που του έχει ανατεθεί, καθώς και την επίλυση τυχόν προβλημάτων που εμφανίζονται σε μια εταιρεία

- ✓ **η αναγνώριση εργασίας**, η οποία δείχνει, ότι οι υπηρεσίες που παρέχει ο εργαζόμενος προς τον εργοδότη του, γίνονται αντιληπτές
- ✓ **η φύση της εργασίας**, δηλαδή να φροντίζει ο υπάλληλος για την εκτέλεση των υποχρεώσεων του, προς την επιχείρηση
- ✓ **η υπευθυνότητα**, η οποία εκφράζει την ανάγκη των εργαζομένων να φέρουν ευθύνες ως προς το έργο που τους έχει δοθεί και
- ✓ **η πρόοδος**, που εστιάζει στην ανάγκη της προαγωγής του εργαζόμενου σε μία ανώτερη θέση μέσα στην επιχείρηση. (Μπόγκα-Καρτέρη, 2003)

Το γεγονός λοιπόν, ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν υποκινούν, στηρίζεται στο ενδιαφέρον που εμφανίζουν οι άνθρωποι για τη σωματική τους υπόσταση, εν ολίγοις την ικανότητα της αναπροσαρμογής τους σε καινούργιες καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, οι υποκινητικοί παράγοντες εστιάζουν στην ψυχική υποστήριξη και ανάπτυξη του ανθρώπου γι' αυτό και θεωρείται ότι υποκινούν. Αξίζει να επισημανθεί ότι, η παραπάνω θεωρία αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow αφού, οι παράγοντες συντήρησης του Herzberg είναι αντίστοιχες των βιολογικών αναγκών του Maslow ενώ, οι παράγοντες υποκίνησης του πρώτου, αντιστοιχούν στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του δεύτερου. (Χυτήρης, 2017) Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνεται ότι, οι παράγοντες υγιεινής αφορούν τις ανάγκες για ασφάλεια, τις φυσιολογικές και κοινωνικές ανάγκες ενώ, οι παράγοντες υποκίνησης σχετίζονται με τις ψυχολογικές ανάγκες της ανθρώπινης υπόστασης.

## **1.6 Συμπεράσματα**

Με βάση τις παραπάνω θεωρίες που εξετάστηκαν, συμπεραίνεται, ότι η ανθρώπινη οντότητα χρήζει ορισμένων κινήτρων, προκειμένου όχι μόνο να ικανοποιήσει δικές της ανάγκες αλλά και να επιδιώξει τους επιθυμητούς στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεται. Οι επιστήμονες McGregor, Maslow, Alderfer και Herzberg διατύπωσαν τις απόψεις τους σχετικά με τα κίνητρα αυτά που πρέπει να δοθούν στους απασχολούμενους. Ωστόσο, διαπιστώθηκαν ορισμένες διαφορές ως προς την αντίληψη των πραγμάτων από τον Alderfer και από τον Maslow, αφού ο πρώτος υποστήριξε ότι, αν ο άνθρωπος δεν καταφέρει να ικανοποιήσει μια ανάγκη που βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο, τότε ακολουθεί την επόμενη κατώτερη του ενώ, ο Maslow τόνισε ότι ο άνθρωπος επιμένει στην

ικανοποίηση αυτής της συγκεκριμένης ανάγκης μέχρι να την καλύψει. Ως επί τον πλείστον, οι επιστημονικές απόψεις στηρίζονται σε μία γκάμα παροχής κινήτρων με απώτερο σκοπό την καλύτερη οργάνωση μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>

### Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

#### 2.1 Ο ορισμός της Δ.Α.Π (Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων)

Σύμφωνα με τον Dessler, η έννοια Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, σχετίζεται με όλες εκείνες τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσει η διοίκηση, για να διευθετήσει ζητήματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία της πρόσληψης εργαζομένων, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι πληρωμές και η μέριμνα για ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον αποτελούν μέρος των ενεργειών αυτών. (Dessler, 2012).

Αυτό γίνεται καταφανές και από σχετική αναφορά των Bateman και Snell οι οποίοι χαρακτηριστικά διατύπωσαν: *“Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (HRM)-(Human Resource Management), παλαιότερα γνωστή και ως διοίκηση προσωπικού, ασχολείται με επίσημα συστήματα για τη διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο της εργασίας. Για αυτό το λόγο, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες της οργανωσιακής και διοικητικής λειτουργίας.”* (Bateman & Snell, 2017 σελ. 395).

Επιπλέον και ο Πατεστής, κατέστησε σαφές πως: *“Η οργάνωση του προσωπικού μιας ξενοδοχειακής-επισιτιστικής επιχείρησης, συνίσταται σε όλες εκείνες τις ενέργειες που κάνει το τμήμα της διοίκησης προσωπικού, προκειμένου να αξιοποιήσει το προσωπικό της επιχείρησης με τον πλέον αποδοτικό τρόπο έχοντας ως απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της.”* (Πατεστής, 2015 σελ. 37)

*“Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (ΔΑΔ) ή διοίκηση ανθρώπινων πόρων (human resource management, HRM) είναι η χρήση ατόμων για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Όλα τα διοικητικά στελέχη πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν αναθέτοντας, επιμέρους καθήκοντα στους άλλους. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα θέμα που αφορά όλα τα διοικητικά στελέχη ανεξαρτήτως επιπέδου.”* (Wayne & Martocchio, 2018 σελ. 3)

Στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο θα εξετάσουμε τις βασικές εκείνες λειτουργίες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που εφαρμόζονται από το αντίστοιχο τμήμα ενός ξενοδοχείου.

### **2.1.1 Βασικές λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (1996), η σωστή διαχείριση των εργαζομένων από μια επιχείρηση όπως είναι τα ξενοδοχεία, τα οποία προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είναι απαραίτητη για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι της. Ειδικότερα, το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, διαδραματίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στο χώρο των ξενοδοχείων, παρόλα αυτά όμως, αδυνατεί να διατηρήσει και κατ' επέκταση να αξιοποιήσει από μόνο του, τους υπαλλήλους της εταιρείας του. Γι' αυτό είναι απαραίτητο, με τη βοήθεια του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, όλοι οι προϊστάμενοι των τμημάτων, να συμβάλλουν στην ορθολογική επιλογή, στην εκπαίδευση, στη διεύθυνση, στον έλεγχο και την αξιολόγηση των απασχολούμενων τους.

Άλλωστε δεν πρέπει να αγνοηθεί πως, είναι πολύ σημαντικό για τη θετική εξέλιξη μιας επιχείρησης το προσωπικό πάντα να μετεκπαιδευέται και να ενημερώνεται σχετικά με τις νέες μεθόδους και τεχνολογίες. Δεν πρέπει να παραλειφθεί και το γεγονός ότι το κίνητρο και η φιλοδοξία, πρέπει να αποτελούν πάντα κινητήρια δύναμη για το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης. (Gold, Beardwell & Holden, 2010)

Παρακάτω, θα αναλύσουμε τις δραστηριότητες εκείνες που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν, από το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων και τους προϊσταμένους των τμημάτων μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Αναλυτικότερα:

#### **Επιλογή Υποψηφίων**

Η πρώτη δραστηριότητα, περιλαμβάνει τη διαδικασία της επιλογής και κατ' επέκταση πρόσληψης του προσωπικού για τη στελέχωση των τμημάτων του ξενοδοχείου. Υπεύθυνος για την εκτέλεση της παραπάνω διαδικασίας είναι ο Προϊστάμενος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων ο οποίος, καθορίζει και τα κριτήρια εκείνα που θα τον οδηγήσουν στην τελική απόφαση για την επιλογή των εργαζομένων, ο οποίος ωστόσο λειτουργεί πάντα με γνώμονα την έγκριση της διοίκησης.

Επόμενο βήμα, ύστερα, από την ολοκλήρωση της παραπάνω διαδικασίας είναι η αναζήτηση του επιθυμητού προσωπικού. Μόλις, ο υπεύθυνος ξεχωρίσει, ανάμεσα στις αιτήσεις πρόσληψης, τις καλύτερες για την επιχείρηση τότε, προχωράει στη διεκπεραίωση

των συνεντεύξεων που γίνεται αρχικά, από τον προϊστάμενο ανθρώπινου δυναμικού και μετέπειτα, από τον υπεύθυνο τμήματος στο οποίο θα εργαστεί ο υποψήφιος. Στο τέλος, αξιολογεί τα στοιχεία που προκύπτουν από τις συνεντεύξεις και καταλήγει στην επιλογή, πρόσληψη και τοποθέτηση των υπαλλήλων, που επιλέχθηκαν, στο ξενοδοχείο. (Πατεστής, 2015)

### **Διαδικασία εισαγωγής και τοποθέτησης νέου υπαλλήλου**

Η αμέσως επόμενη δραστηριότητα που αναλύεται στη παρούσα εργασία σχετίζεται, με την διαδικασία εισαγωγής και τοποθέτησης ενός νέου υπαλλήλου σε μια επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, εκφράζει την διαδικασία κατά την οποία η επιχείρηση υποδέχεται τον νέο εργαζόμενο στο εσωτερικό της. Στόχος της είναι, να τον εντάξει στις υπάρχουσες ομάδες με απώτερο σκοπό την ταχύτερη αύξηση της απόδοσής του, στην εργασία. Υπεύθυνο ωστόσο για την εκτέλεση της προαναφερθείσας διαδικασίας είναι το τμήμα προσωπικού, από το οποίο θα λάβει ο νέος εργαζόμενος τις πληροφορίες που αφορούν γενικά την επιχείρηση, το τμήμα στο οποίο θα εργαστεί αλλά και τους χώρους εγκατάστασης του αντίστοιχου κτιρίου. Παράλληλα, θα διδαχτεί από τον υπεύθυνο του αντίστοιχου τμήματος στο οποίο θα ενταχθεί, τα προς εκτέλεση καθήκοντά του. (Χυτήρης, 1996)

### **Εκπαίδευση Εργαζομένων**

Δραστηριότητα του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί και η εκπαίδευση των εργαζομένων. Στο σημείο αυτό της εισήγησης θα αναφέρουμε συνοπτικά αυτά που πρέπει να κάνουν οι υπάλληλοι μιας ξενοδοχειακής μονάδας. Αρχικά, αντικείμενο απασχόλησής τους είναι να επεκτείνουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους προκειμένου, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες, στις απόψεις και στη συμπεριφορά του πελάτη τους. (Χυτήρης, 1996)

*“Εκπαίδευση προσωπικού, είναι κάθε οργανωμένη δραστηριότητα που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στην αύξηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους“.* (Πατεστής, 2015 σελ 143)

Φυσικά, πρέπει να γίνει αντιληπτό, ότι σε έναν εργασιακό χώρο στον οποίον όλοι έχουν μερίδιο ευθύνης, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν πως αυτό που προσφέρουν είναι εξαιρετικά χρήσιμο για το στόχο που τίθεται από τη διεύθυνση, κάτι που τους διεγείρει την εργατικότητα και αποδοτικότητα. (Raelin, 2008).

Ειδικότερα, οι ικανότητες-δεξιότητες αυτές που πρέπει να αναπτύξουν, αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω.

Θα πρέπει:

- ✓ να είναι παραγωγικοί και να εστιάζουν στη λεπτομέρεια
- ✓ να γνωρίζουν τις συμπεριφορές- χαρακτήρα των πελατών καθώς και άλλων κινήσεων τους, χωρίς να υπάρχει η λεκτική επικοινωνία
- ✓ να ακούνε με προσοχή και να ανταποκρίνονται με ευγένεια στα αιτήματα των πελατών
- ✓ να έχουν θετική διάθεση,
- ✓ να ελέγχουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα τη σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ προσωπικού και πελατών με σκοπό, την εξέταση του υψηλού βαθμού θετικής ενέργειας και παθητικής και
- ✓ να μάθουν, πως να προωθούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της ξενοδοχειακής μονάδας

Για να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι τις παραπάνω ικανότητες με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, χρησιμοποιούνται ορισμένοι μέθοδοι μεταξύ των οποίων είναι η προβολή ταινιών, η χρήση ρόλων καθώς και τα κλειστά συστήματα τηλεόρασης, τα οποία καταγράφουν τη συμπεριφορά του πελάτη και των εργαζομένων. (Χυτήρης, 1996)

### **Αξιολόγηση προσωπικού**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια ακόμα αρμοδιότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που θα πρέπει να εφαρμόζεται σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων μιας επιχείρησης, προκειμένου αυτοί (οι εργαζόμενοι) να βελτιώνονται ολοένα και περισσότερο και για το καλό το δικό τους αλλά και για της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, υπάρχουν δύο βασικοί σκοποί οι οποίοι εξυπηρετούν τη διαδικασία αυτή της αξιολόγησης. Ο ένας είναι διοικητικός και ο άλλος εξελικτικός. Ο πρώτος έχει ενημερωτικό χαρακτήρα προς τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης καθώς, η αξιολόγηση δίνει τη πληροφορία που αυτοί χρειάζονται για να λάβουν τις ανάλογες αποφάσεις. Αποφάσεις όπως είναι, η προαγωγή των υπαλλήλων που είχαν καλή απόδοση, η απόλυση εκείνων με χαμηλή απόδοση και ούτω καθεξής. Ενώ, παράλληλα, συμβάλλει και στην κατανόηση από τους εργαζόμενους, της λήψης των παραπάνω αποφάσεων, από

τη διοίκηση. Ο δεύτερος σκοπός από την άλλη, εστιάζει περισσότερο στην εξέλιξη των απασχολούμενων. Πιο συγκεκριμένα, ενημερώνει τόσο την επιχείρηση όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο για τις ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης που μπορεί να υπάρχουν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση πληροφορείται για τα προγράμματα επιπρόσθετης εκπαίδευσης που πρέπει να υλοποιήσει προκειμένου, αυτά, να βοηθήσουν στην ανάπτυξη- εξέλιξη των εργαζομένων τους. (Bateman & Snell, 2017)

### **Ασφάλεια προσωπικού**

Οι εργοδότες μιας επιχείρησης είναι υποχρεωμένοι να παρέχουν ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους τους βάση του νόμου περί εργασιακής ασφάλειας και υγείας που ορίστηκε το 1970. Η επόμενη, ουσιαστικά δραστηριότητα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να μεριμνά για την παροχή ενός ασφαλή χώρου εργασίας στους εργαζόμενους της επιχείρησης προκειμένου, να αποφευχθούν τόσο τα εργατικά ατυχήματα όσο και οι αποζημιώσεις που θα επιβαρύνουν την επιχείρηση. Ωστόσο, σε περιπτώσεις δυστυχημάτων ή τραυματισμών στο χώρο εργασίας, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, οφείλει να τηρεί βιβλία, στα οποία θα γίνεται η καταγραφή των συμβάντων, καθώς αυτά θα πρέπει με τη σειρά τους να γνωστοποιούνται από τις αντίστοιχες επιθεωρήσεις εγκαταστάσεων. (Bateman & Snell, 2017)

## **2.2 Κίνητρα για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων**

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κίνητρα προκειμένου να “ωθήσουν” τους απασχολούμενους τους προς την επίτευξη του επιθυμητού στόχου, αλλά και στην αύξηση της αποδοτικότητας του καθενός ξεχωριστά. Στόχος του επόμενου κεφαλαίου, είναι να εξετάσει τα είδη και τους τρόπους αύξησης των κινήτρων και να μας εξηγήσει πως ενισχύεται η παραγωγικότητα της εργασίας μέσω αυτών. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση όμως, θα εξετάσουμε τον όρο “κίνητρο”:

*“Κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση, η οποία προκαλεί, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά. Τα αίτια που προκαλούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση ή οι λόγοι που την εξηγούν είναι τα κίνητρα δηλαδή είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο”.* (Βερυκίου, 2004)

## 2.2.1 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα

Με βάση τα λεγόμενα του Πατεστή (2015), στο βιβλίο του “Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων” για να είναι παραγωγικοί οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους θα πρέπει, η εκάστοτε επιχείρηση να τους παρακινεί δηλαδή, να τους δίνει κάποια κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά, σύμφωνα με τον συγγραφέα, διακρίνονται σε ατομικά και ομαδικά. Τα πρώτα αφορούν τον κάθε απασχολούμενο μεμονωμένα και εστιάζουν περισσότερο στην αύξηση της δικής του αποκλειστικά αποδοτικότητας ενώ, τα ομαδικά κίνητρα αφορούν όλους τους απασχολούμενους της επιχείρησης και εστιάζουν στην ομαδική αύξηση της απόδοσής τους, με απώτερο σκοπό την παραγωγικότητα. (Πατεστής, 2015)

Ως **ατομικά κίνητρα** μπορούν να θεωρηθούν:

1. **Ο καθορισμός προτύπων ωρών εργασίας.** Για παράδειγμα ένα εστιατόριο έχει καθορίσει πόσος χρόνος χρειάζεται για να εκτελεστεί μια συνταγή από τον εκάστοτε εργαζόμενο. Αν, ο τελευταίος έχει ολοκληρώσει τη συνταγή σε χρόνο μικρότερο από τον προκαθορισμένο τότε, θεωρείται ότι είναι παραγωγικός για τους στόχους της επιχείρησης.
2. **Η παροχή bonus σε εργαζόμενους** που αφορά τους bonus που δίνουν οι επιχειρήσεις στους απασχολούμενους τους λόγω της αποδοτικότητάς τους, κατά την διεκπεραίωση μιας εργασίας.
3. **Οι προμήθειες δια μέσω συμφωνιών** δηλαδή, οι υπάλληλοι που είναι υπεύθυνοι για την πώληση- προώθηση μιας εκδήλωσης που πρόκειται να πραγματοποιηθεί σε ένα ξενοδοχείο, μπορούν να αμειφθούν επιπλέον αν, η παραπάνω εκδήλωση αποδειχθεί επιτυχής.
4. **Η επιβράβευση με διάφορα δώρα** όπου επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι είτε, γιατί εργάζονται αρκετά χρόνια στην εταιρεία είτε, γιατί αποδίδουν αρκετά στην ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί είτε, γιατί συνέβαλλαν στη καλύτερη λειτουργία του ξενοδοχείου μέσω κάποιας ιδέας τους και
5. **Τα επιδόματα αξίας** που εστιάζουν στην αύξηση του μισθού των εργαζομένων βάση, της απόδοσης που παρουσίασαν τον περασμένο χρόνο. (Πατεστής, 2015)



Αφού έγινε η ανάλυση των ατομικών κινήτρων θα προχωρήσουμε στην επόμενη ανάλυση, αυτή των ομαδικών κινήτρων.

**Ως ομαδικά κριτήρια** μπορούν να θεωρηθούν τα παρακάτω:

1. **Η συμμετοχή στα κέρδη.** Αυτό σημαίνει ότι όταν, λόγω χάρη το ξενοδοχείο κερδοφορήσει τότε, ένα ποσοστό από αυτά μοιράζεται στο προσωπικό του, κεντρίζοντας με αυτό τον τρόπο το ενδιαφέρον του καθώς, θα επωφεληθεί από τη παραπάνω διαδικασία.
2. **Η συμμετοχή στα οφέλη.** Αυτό που κάνει το δεύτερο κίνητρο να διαφέρει από το πρώτο είναι ότι, αφορά μόνο ένα τμήμα της επιχείρησης. Ουσιαστικά, αυτή, δίνει ένα ποσοστό από τα κέρδη της στα άτομα του τμήματος που κατάφεραν να τα αποκομίσουν. Για παράδειγμα οι σερβιτόροι που κατάφεραν να προωθήσουν τα, προς πώληση, κρασιά της επιχείρησης μπορούν να μοιραστούν στο τέλος τα κέρδη που προέκυψαν από αυτά.
3. **Η συμμετοχή στην ιδιοκτησία.** Η επιχείρηση δίνει ένα μέρος των μετοχών της στους υπαλλήλους της. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να καταβάλλουν οι απασχολούμενοι μεγαλύτερη προσπάθεια υπέρ της επιχείρησης καθώς, το όφελός της επιχείρησης θα είναι και δικό τους.
4. **Λοιπές παροχές.** Όπως είναι: οι υπηρεσίες παιδικού σταθμού για τις εργαζόμενες μητέρες, επιπλέον αργίες, χρηματοδότηση σπουδών και εκπαιδευτικές άδειες. Οι παροχές αυτές στοχεύουν παράλληλα και στη δημιουργία ενός όμορφου κλίματος στο χώρο εργασίας. (Πατεστής, 2015)

Αυτά ήταν λοιπόν τα κίνητρα ατομικά και ομαδικά τα οποία, σύμφωνα με τον Πατεστή θα πρέπει να χρησιμοποιούνται τόσο από τις ξενοδοχειακές όσο και από τις επισιτιστικές μονάδες προκειμένου, αυτές να απολαμβάνουν στο τέλος, τα αποτελέσματα που επιθυμούν, μέσω της αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων τους.

Αυτό γίνεται καταφανές, διότι, δεδομένης της παρούσης οικονομικής ύφεσης, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν τις όποιες δυσκολίες προκύπτουν, τόσο χωρίς να δηλώνουν ζημιά, όσο και χωρίς οι εργαζόμενοι να χάνουν το κίνητρό τους.

## **2.2.2 Τρόποι αύξησης κινήτρων στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου**

Σύμφωνα με τον Edmund υπάρχουν πέντε τρόποι με τους οποίους το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να δώσει κίνητρα στο προσωπικό ενός ξενοδοχείου. Η **παροχή ξεκάθαρων στόχων**, η **χρήση καρτών από πελάτες της επιχείρησης**, η **παροχή μόνονους ικανοτήτων στους υπαλλήλους**, η **επιβράβευση των υπαλλήλων**, και η **συμμετοχή προσωπικού σε συνεδριάσεις** αποτελούν τα κίνητρα αυτά τα οποία και θα αναλύσουμε παρακάτω, ξεχωριστά. (Edmund, 2001)

### **1. Παροχή ξεκάθαρου όγκου παραμέτρων**

Με βάση τον Edmund ο πρώτος τρόπος αύξησης κινήτρων θα πρέπει να είναι η παροχή ξεκάθαρων στόχων οι οποίοι και θα δίνονται από το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι θα δουλέψουν σωστά θα έχουν την ευκαιρία να παραμείνουν στην εταιρεία ή ακόμη και να ανέβουν σκαλί στην ιεραρχίας της. Τα μέλη αυτά, λοιπόν, θα πρέπει να θέσουν ξεκάθαρους στόχους και να τους γνωστοποιήσουν στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης, έτσι ώστε και αυτό με τη σειρά του να κινηθεί ανάλογα, με τις προσδοκώμενες επιτυχίες της ξενοδοχειακής μονάδας.

### **2. Χρήση καρτών για επισκέπτες-πελάτες**

Ο επόμενος τρόπος αύξησης κινήτρων είναι οι κάρτες επισκεπτών, οι οποίες θα επιτρέψουν στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να ελέγξει αν το προσωπικό που έχουν προσλάβει είναι καλά ή όχι εκπαιδευμένο. Οι κάρτες αυτές αξιολόγησης θα πρέπει να δοθούν στους πελάτες του ξενοδοχείου και να συμπληρωθούν από αυτούς, πριν αποχωρήσουν από το δωμάτιό τους και αναλόγως με τη δική τους γνωμοδότηση, να επιβραβεύεται ή να επιπλήττεται το αντίστοιχο τμήμα.

### **3. Παροχή μόνονους ικανότητας υπαλλήλων**

Το τρίτο κίνητρο που αναλύεται είναι η παροχή μόνονους ικανότητας. Ειδικότερα, το προσωπικό θα πρέπει να παρακινείται από τους αρμόδιούς του, μέσω αυτού του κινήτρου, προκειμένου αυτοί να αποδίδουν περισσότερο και να επιτυγχάνουν με αυτόν τον τρόπο τους στόχους της επιχείρησης.

#### **4. Επιβράβευση υπαλλήλων με παροχή δωματίων**

Ένας άλλος πολύς καλός τρόπος παρακίνησης είναι αυτός της επιβράβευσης του προσωπικού με διανυκτέρευση σε ένα από τα δωμάτια του ξενοδοχείου, στο οποίο εργάζονται.

#### **5. Συμμετοχή προσωπικού σε συνεδριάσεις.**

Ο τελευταίος τρόπος αύξησης κινήτρων σύμφωνα με τον συγγραφέα, αφορά τις συνεδριάσεις προσωπικού που θα πρέπει να διοργανώνονται, έτσι ώστε να δημιουργούνται διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Όπως διαπιστώνεται, η πραγματοποίηση συνεδριάσεων συμβάλλει στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και στην καλύτερη αφοσίωση τους προς την επιχείρηση. (Edmund, 2001)

Συμπεραίνεται, λοιπόν ότι η χρήση των παραπάνω κινήτρων, από τις ξενοδοχειακές και επισιτιστικές κυρίως επιχειρήσεις, συμβάλλουν στην επίτευξη των επιθυμητών στόχων της εκάστοτε εταιρείας αφού, κεντρίζεται το ενδιαφέρον των υπαλλήλων. Οι συγγραφείς Ιωάννης Πατεστής και Sam Edmund διατύπωσαν τις απόψεις τους για τα κίνητρα που πρέπει να τεθούν με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και συνάμα της παραγωγικότητας της εργασίας τους. Ο πρώτος μάλιστα, διέκρινε τα κίνητρα σε δυο κατηγορίες, τα ατομικά και τα ομαδικά ενώ, ο δεύτερος υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε τρόποι παρακίνησης ενός προσωπικού. Στο ακριβώς επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, θα δούμε πως το Miraggio Thermal Spa Resort παρακινεί το δικό του προσωπικό μέσω του Προγράμματος Επιβράβευσης Υπαλλήλων “Employee of the month” που εφάρμοσε το περασμένο καλοκαίρι.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

### **Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT**

#### **3.1 Η Ιστορία του “Miraggio Thermal Spa Resort”**

Το Miraggio Thermal Spa Resort είναι, μια αρκετά μεγάλη ξενοδοχειακή επιχείρηση πέντε αστέρων, που ιδρύθηκε τη χρονολογία του 2014 και ξεκίνησε να λειτουργεί τον Μάιο του 2016, στην περιοχή του Παλιουρίου της Χαλκιδικής. (βλ. Παράρτημα Δ, Εικόνα Δ1: Miraggio Thermal Spa Resort) Ο κύριος Ραγότης, ο οποίος βρίσκεται ανάμεσα στους τρεις βασικούς μετόχους του πολυτελές ξενοδοχείου, αποκάλυψε σε προσωπική του συνέντευξη στο Fortune.Greece την επένδυση χρημάτων 92 εκατομμυρίων ευρώ, καθώς και τα νέα σχέδια που έχει για την εγκαθίδρυση ενός τουριστικού οικισμού δίπλα ακριβώς από το ξενοδοχείο του Miraggio. Ο Ελληνορώσος επιχειρηματίας κατάγεται από την Αγία Πετρούπολη της Ρωσίας, όπου γεννήθηκε και μεγάλωσε. Η οικογένειά του, συντηρεί μια τεράστια κατασκευαστική εταιρεία, η οποία αναλαμβάνει μεγάλα έργα. Την απόφασή του να επενδύσει στην Ελλάδα και να μην ακολουθήσει την οικογενειακή επιχείρηση την πήρε ύστερα, από μια συζήτηση που είχε με τον πατέρα του σχετικά με το μέλλον της επαγγελματικής του ζωής, η οποία αρχικά ενείχε ρίσκο και πλέον συνεχίζεται από τον αδερφό του, τον κ. Διονύση.

##### **3.1.1. Έκταση του ξενοδοχείου και οι τιμές διαμονής**

Το ξενοδοχείο αποτελείται συνολικά από 300 δωμάτια, τα 250 από τα οποία είναι σουίτες, ενώ, οι 48 από αυτές διαθέτουν ιδιωτική πισίνα. Το μέγεθος των δωματίων ξεκινά από το μικρότερο, το οποίο ανέρχεται στα 36 τ.μ. και φθάνει στο μεγαλύτερο έως και 90 τ.μ. Οι τιμές στην αρχή της καλοκαιρινής σεζόν ξεκινούν από 130 ευρώ και καταλήγουν έως και 1600 ευρώ τη βραδιά.

##### **3.1.2 Myrthia Thermal Spa**

Αυτό που κάνει τη ξενοδοχειακή επιχείρηση του Miraggio να ξεχωρίζει από όλες τις υπόλοιπες επιχειρήσεις είναι η αίθουσα των 3.000 τ.μ., αποτελούμενη από τα ιαματικά νερά που κατακυλούν από το βουνό του Ολύμπου. (βλ. Παράρτημα Δ, Εικόνα Δ2: Myrthia Thermal Spa Resort) Όπως είχε δηλώσει η κ. Βράγκου, πρώην Διευθύντρια Πωλήσεων και Κρατήσεων της εταιρείας κατά τα πρώτα δύο έτη λειτουργίας του ξενοδοχείου στο “prothothema.gr”: *«Κατά τη κατασκευή του ξενοδοχείου η γεώτρηση*

*αποκάλυψε ότι τα νερά του υπεδάφους είναι ιαματικά, ενώ μετά από έρευνα ειδικών επιστημόνων, αποδείχτηκε ότι τα νερά προέρχονται από τον Όλυμπο και όχι από την Αγία Παρασκευή».*

Το κέντρο ευεξίας στηρίζει τη φιλοσοφία του στην σωστή εκμετάλλευση των φυσικών πηγών της περιοχής, προσφέροντας στους φιλοξενούμενούς της μια εμπειρία χαλάρωσης. Αποτελείται από μια ειδική ομάδα ανθρώπων, η οποία στοχεύει στην αποκατάσταση των προβλημάτων υγείας των πελατών της, μέσω των θεραπειών που υλοποιούνται, καθώς και των φαρμακευτικών αγαθών που προωθούνται. Το «Myrthia Thermal Spa Resort», όπως αποκαλείται, συντηρεί μια αρκετά μεγάλη πισίνα η οποία περιέχει θαλασσινό νερό και ενώνεται απευθείας με μια γυάλινη τζαμαρία, δίνοντας τη δυνατότητα στους πελάτες του ξενοδοχείου να απολαύσουν την θέα του Αιγαίου πελάγους και Αγίου Όρους. Οι θεραπευτικές ιδιότητες που πηγάζουν από τα υπόγεια νερά της θάλασσας, συμβάλλουν στην επίτευξη του στόχου του Myrthia Thermal Spa για εκπλήρωση των αναγκών του πελάτη και για μια καλύτερη ζωή.

### **3.1.3 Marina Miraggio**

Ένα εξίσου ξεχωριστό κομμάτι του ξενοδοχείου που μεριμνά για την προσέλκυση των πελατών, είναι ο «ελλιμενισμός της Μαρίνας» όπως αποκαλείται. (βλ. Παράρτημα Δ, Εικόνα Δ3: Marina Thermal Spa Resort) Η ιδιωτική Μαρίνα του Miraggio Thermal Spa Resort ιδρύθηκε σε συνεργασία με το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο της Θεσσαλονίκης. Η κατασκευή της σφύζει από καινοτομία και η λειτουργία της φροντίζει να μην επηρεάζει αρνητικά το φυσικό περιβάλλον της περιοχής. Η Μαρίνα μπορεί να φιλοξενήσει 81 σκάφη μικρού αλλά και μεγάλου μεγέθους έως και 40 μέτρα μήκους. Επιπλέον, παρέχονται ορισμένες υπηρεσίες στους φιλοξενούμενους, όπως η παροχή ηλεκτρικού ρεύματος και πόσιμου νερού με τη χρήση κάρτας, η παροχή διαδικτυακής σύνδεσης, η κατά αίτηση συντήρηση σκάφους και οι εγκαταστάσεις του πολυτελές ξενοδοχείου, όπως είναι παραδείγματος χάρη, η διαμονή σε δωμάτιο. Επιπλέον υπηρεσία, θεωρείται και η επίσκεψη του πελάτη σε ένα από τα εννιά εστιατόρια και μπαρ, καθώς επίσης και των καταστημάτων του Miraggio. Η 24ωρή προστασία των σκαφών αποτελεί, εξίσου σημαντικό μέρος των υπηρεσιών της Μαρίνας. Η λειτουργία της διαρκεί όλο το χρόνο, γεγονός που σημαίνει ότι τα σκάφη των ενδιαφερόμενων πελατών αποθηκεύονται και φυλάγονται στις εγκαταστάσεις του Miraggio Thermal Spa Resort κατά τις χειμερινές περιόδους, προετοιμάζοντάς τα για την επόμενη καλοκαιρινή σεζόν.

### 3.1.4 Kids Club-Παιδικό Χωριό

Ελάχιστα είναι τα ξενοδοχεία εκείνα που προσφέρουν υπηρεσίες φύλαξης και απασχόλησης παιδιών, μέσω των εγκαταστάσεων που συντηρούν. (βλ. Παράρτημα Δ, Εικόνα Δ4: Kids Club Miraggio Thermal Spa Resort) Το Miraggio Thermal Spa Resort αντιθέτως, ανήκει στα ξενοδοχεία τα οποία όχι μόνο συντηρούν μια τέτοια εγκατάσταση αλλά, έχουν ως στόχο να προσφέρουν στιγμές ξεκούρασης και χαλάρωσης στους πελάτες-γονείς του ξενοδοχείου, γेमίζοντας παράλληλα με ευχάριστες δραστηριότητες το πρόγραμμα των παιδιών τους. Το «KidsClub» (παιδικό χωριό) όπως καλείται, αποτελεί έναν αποκλειστικό χώρο για παιδιά, ηλικίας από τεσσάρων μηνών έως και δεκαεπτά χρονών. Η ομάδα των ανθρώπων που αναλαμβάνει τη φροντίδα των νεαρών επισκεπτών (του ξενοδοχείου) πληρούν επαγγελματικής κατάρτισης και θεωρούνται έμπειροι στο συγκεκριμένο τομέα. Οι νεαροί έχουν την δυνατότητα να διασκεδάσουν με διάφορα παιχνίδια, όπως επιτραπέζια και να ζήσουν νέες εμπειρίες γνωρίζοντας καινούργιους φίλους και αναπτύσσοντας νέες δεξιότητες. Ανάλογα με τις ηλικίες των παιδιών υπάρχουν και οι αντίστοιχες εγκαταστάσεις. Βρεφονηπιακός σταθμός του «Πάνα» και το «Ερμής KidsClub». Επίσης, υπάρχουν και δραστηριότητες όπως είναι τα θαλάσσια σπορ, τα οποία όμως χρεώνονται επιπλέον.

### 3.2 Οι πολιτικές του θέρετρου

Όπως τα περισσότερα ξενοδοχεία ορίζουν τις πολιτικές της επιχείρησής τους, έτσι και το Miraggio Thermal Spa Resort ορίζει τις δικές του. Οι πολιτικές αυτές αναφέρονται και αναλύονται σε ένα μικρό βιβλιαράκι το λεγόμενο «Handbook» το οποίο, μοιράζεται στο προσωπικό του ξενοδοχείου, από το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το Handbook αυτό περιλαμβάνει ορισμένες από τις παρακάτω, **διαδικασίες-πρακτικές**, που οι απασχολούμενοι καλούνται να τηρήσουν:

- **Απαγόρευση καπνίσματος στον εργασιακό χώρο.** Με βάση το εγχειρίδιο του Miraggio Thermal Spa Resort, το προσωπικό, οι προμηθευτές, οι πελάτες και οι επισκέπτες του ξενοδοχείου απαγορεύεται να καπνίζουν στο εσωτερικό των εγκαταστάσεών του. Το κάπνισμα επιτρέπεται μόνο στους κατάλληλα διαμορφωμένους χώρους και σε περίπτωση παραβίασης του κανόνα, ακολουθούν πειθαρχικές κυρώσεις.
- **Απαγόρευση χρήσης ναρκωτικών/κατανάλωσης αλκοόλ.** Οι επόμενες απαγορεύσεις, αφορούν τη κατασκευή-διανομή και χρήση ναρκωτικών, καθώς και την

απαγόρευση κατανάλωσης αλκοόλ. Η χρήση ναρκωτικών μπορεί να οδηγήσει μέχρι και σε λήξη της συνεργασίας με την επιχείρηση ενώ, η κατανάλωση αλκοόλ μπορεί να γίνει αποδεκτή έως έναν βαθμό παρά μόνο όμως όταν πρόκειται για ψυχαγωγία των πελατών.

- **Συγκεκριμένη είσοδος/έξοδος προσωπικού.** Το ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να εισέρχεται και να εξέρχεται από συγκεκριμένες εισόδους- εξόδους αντίστοιχα του ξενοδοχείου. Επιτρέπεται η χρήση άλλων εισόδων μόνο αν, η θέση εργασίας του εργαζομένου το επιβάλλει (υποδοχή, αχθοφόρος) και σε περιπτώσεις ψυχαγωγίας πελατών.
- **Απαγόρευση χρήσης εγκαταστάσεων του ξενοδοχείου.** Οι εργαζόμενοι, καλούνται να επιστρέψουν στα δωμάτιά τους ύστερα, από την διεκπεραίωση της προκαθορισμένης τους βάρδιας. Ουσιαστικά, απαγορεύεται να βρίσκονται ή να επιστρέφουν στο ξενοδοχείο εφόσον έχει εκπληρωθεί το ωράριο εργασίας τους.
- **Πολιτική Lost & Found.** Η Lost & Found πολιτική, όπως ακριβώς αναφέρεται στο Handbook, εστιάζει στα αντικείμενα που χάνονται από τους φιλοξενούμενους του ξενοδοχείου τα οποία, οι υπάλληλοι έχουν υποχρέωση κατά την εύρεσή τους, να τα παραδώσουν στο τμήμα της Ασφάλειας και Φύλαξης. Τα αντικείμενα αυτά φυλάγονται και σε περίπτωση που δεν ζητηθούν από κανέναν, επιστρέφονται στον εργαζόμενο που τα βρήκε (μεσολαβεί διάστημα 30 ημερών).
- **Απαγόρευση απασχόλησης συγγενών του προσωπικού.** Η συγκεκριμένη πολιτική δεν επιτρέπει την διαδικασία πρόσληψης ατόμων που έχουν συγγένεια με το ήδη υπάρχον προσωπικό. Αυτό συμβαίνει για να μην δημιουργηθούν θέματα όπως είναι η σύγκρουση συμφερόντων.
- **Απαγόρευση κοινωνικής επαφής με τους πελάτες.** Ενώ το προσωπικό θα πρέπει να είναι φιλόξενο και ευχάριστο προς το ευρύ κοινό του, απαγορεύεται αυστηρά κάποια στενότερη κοινωνική επαφή μαζί του, όπως είναι για παράδειγμα τα αυτόγραφα και οι φωτογραφίες με διάσημους πελάτες που φιλοξενούνται στο ξενοδοχείο.
- **Απαγόρευση δηλώσεων στα ΜΜΕ.** Η επόμενη απαγόρευση αφορά τις δηλώσεις σχετικά με το ξενοδοχείο. Οι υπάλληλοι απαγορεύεται να επιβεβαιώνουν δηλώσεις που

έχουν δημοσιευτεί για την επιχείρηση. Αρμόδιοι για αυτή την έγκριση είναι ο Ιδιοκτήτης ή ο Γενικός Διευθυντής της ξενοδοχειακής μονάδας.

- **Απαγόρευση χρήσης κινητών τηλεφώνων.** Σύμφωνα με το εγχειρίδιο, απαγορευτική είναι και η χρήση όλων των συσκευών επικοινωνίας, από τους εργαζόμενους εν ώρα εργασίας. Τα προσωπικά αντικείμενα τους θα πρέπει να τα αποθηκεύουν στα ατομικά ντουλάπια των αποδυτηρίων, καθ' όλη τη διάρκεια της βάρδιας τους. Οι μόνοι εργαζόμενοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τηλεφωνική συσκευή είναι αυτοί στους οποίους έχει δώσει η εταιρεία, εταιρικό κινητό και επιτρέπεται να το χρησιμοποιούν εν ώρα εργασίας και φυσικά μόνο για επαγγελματικούς λόγους.
- **Προσωπική εμφάνιση υπαλλήλων.** Ανάμεσα στις πολιτικές αυτές σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η προσωπική εμφάνιση των υπαλλήλων στην επιχείρηση. Με βάση το Handbook του Miraggio Thermal Spa Resort, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εστιάσουν στα παρακάτω στοιχεία:
  - 1) Στην **ενδυμασία** η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ένα υψηλό επίπεδο καλλωπισμού και επαγγελματισμό
  - 2) Τα **γυαλιά** ηλίου τα οποία, επιτρέπονται μόνο στο προσωπικό της πισίνας και του ελλιμενισμού
  - 3) Τα **νύχια** των υπαλλήλων τα οποία, θα πρέπει να είναι περιποιημένα και καθαρά.
  - 4) Τα **υποδήματα** που θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από συντηρητικότητα και να είναι κλειστά μπρος και πίσω.
  - 5) Τα **μαλλιά** τα οποία θα πρέπει να είναι καθαρά και περιποιημένα. Τα γένια και τα μουστάκια στους άντρες δεν επιτρέπονται, μόνο, σε περίπτωση που αυτά διατηρούνται κοντά και καθαρά, διαφορετικά απαγορεύονται αυστηρώς.
  - 6) Τα **κοσμήματα** τα οποία θα πρέπει να είναι διακριτικά και να μην εμποδίζουν την παροχή υπηρεσιών του ξενοδοχείου. Παραδείγματος χάρη, τα σκουλαρίκια απαγορεύεται να ξεπερνούν τα τρία εκατοστά μήκους.



- 7) Το **μακιγιάζ** το οποίο αφορά κυρίως τις γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει να αποφύγουν τη χρήση έντονων χρωμάτων και να εστιάζουν περισσότερο στο φυσικό βάψιμο.
- 8) Το **τατουάζ** και η **διάτρηση** αποτελούν τα τελευταία βασικά στοιχεία τα οποία καλούνται οι εργαζόμενοι να προσέξουν, καθώς αυτά δεν επιτρέπονται, σε ορατά τουλάχιστον σημεία.

### 3.2.1 Το Οργανόγραμμα του Miraggio (2018)

Όπως όλα τα πολυτελές ξενοδοχεία, έτσι και το Miraggio Thermal Spa Resort, αποτελείται από ένα εύρος απαραίτητων, για την ομαλή λειτουργία της διοίκησης, τμημάτων. Τα τμήματα αυτά, όπως παρατηρούμε, απεικονίζονται παρακάτω με τη μορφή του οργανογράμματος.

*“Το οργανόγραμμα αποτελεί μια διαγραμματική απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης και καθορίζει τους διαύλους επικοινωνίας και ελέγχου μεταξύ τους.”* (Πατεστής, 2015 σελ.38)

Αναλυτικότερα:

Παρατηρούμε στην κορυφή του οργανογράμματος την εταιρεία Med Sea Health και τη νέα διαχειριστική εταιρεία Cronwell του ξενοδοχείου, οι οποίες είναι υπεύθυνες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το ξενοδοχείο. (βλ. Παράρτημα Γ, Σχήμα Γ2: Οργανόγραμμα Miraggio Thermal Spa Resort) Όπως είναι εμφανές, τα τμήματα των, Πώλησης, Λογιστηρίου, Λειτουργίας, Οικονομιών, Ανθρωπίνων Πόρων, Τεχνικών, Μάρκετινγκ, Εκδηλώσεων και Μηχανογράφησης αποτελούν κομμάτι της διαχειρίστριας εταιρείας. Ακριβώς από κάτω παρατηρείται, ο Διευθυντής του ξενοδοχείου (Hotel Manager) ο οποίος, έχει υπό την επίβλεψή του όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Τα τμήματα αυτά, όπως βλέπουμε και στο σχήμα είναι, το Housekeeping (τμήμα καθαριότητας) το οποίο αποτελείται από καμαριέρες, καθαριστές και τα πλυντήρια, το Reservation (τμήμα κρατήσεων), το Front Office (τμήμα υποδοχής) το οποίο αποτελείται από τη ρεσεψιόν, τους αχθοφόρους, το quest relation και τους οδηγούς, τη Marina δηλαδή, τον ελλιμενισμό του ξενοδοχείου, και δύο από τα μεγαλύτερα τμήματα του Miraggio, την κουζίνα και το σέρβις. Ειδικότερα, η κουζίνα διαχωρίζεται, βάση οργανογράμματος, στην κουζίνα τη κεντρική, του Toroneo, του Portofino, του Oasis, του προσωπικού και αποτελείται και από

τους λαντζιέρηδες (Steward) των προαναφερόμενων εστιατορίων. Το σέρβις από την άλλη πλευρά αποτελείται από τα μπαρ και τα εστιατόρια τα οποία, όπως παρατηρούμε, είναι το Mini Bar, το Room Service, το Pool Bar, το Beach Bar, το Spa Bar, το Lobby και το Vine Bar. Τα εστιατόρια ωστόσο αναφέρθηκαν παραπάνω. Τα επόμενα τμήματα, με βάση το οργανόγραμμα, που υπάγονται στον Διευθυντή του ξενοδοχείου είναι, το τμήμα της συντήρησης, του Log Sup, της Ασφάλειας και Φύλαξης, αποτελούμενο από ναυαγосώστριες και φύλακες, της ψυχαγωγίας-διασκέδασης δηλαδή, τα άτομα που φροντίζουν για την ψυχαγωγία και άθληση των επισκεπτών του ξενοδοχείου, του Spa και το τμήμα των κηπουρών το οποίο, αποτελείται από κηπουρούς και εργάτες γενικών καθηκόντων.

Σε γενικές γραμμές, παρατηρείται ότι, η εταιρεία Cronwell σε συνεργασία με τη Med Sea Health είναι υπεύθυνη για τη διοίκηση του Miraggio Thermal Spa Resort και για τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε αυτό ενώ, παράλληλα μέρος αυτής (Cronwell) αποτελούν τα τμήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω (Πώλησης, Λογιστηρίου, Ανθρωπίνων Πόρων και ου τω καθεξής). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων του ξενοδοχείου αποτελεί ουσιαστικά και το κυρίως θέμα της εργασίας, καθώς θα εξετάσει το ρόλο της, εντός της επιχείρησης και κατ' επέκταση τη σημαντικότητά της στο χώρο των επιχειρήσεων.

### **3.2.2 Τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του ξενοδοχείου**

Στο σημείο αυτό, θα εξεταστούν τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία της ξενοδοχειακής μονάδας. Σύμφωνα με την ηλεκτρονική σελίδα του Miraggio Thermal Spa Resort, τα **θετικά χαρακτηριστικά** αναλύονται ως έχει:

- **Περιοχή ίδρυσης ξενοδοχείου.** Η περιοχή στην οποία επέλεξαν οι ιδιοκτήτες να χτίσουν τις υποδομές του ξενοδοχείου είναι ιδανική καθώς, οι πελάτες αποκτούν τη δυνατότητα να απολαύσουν την ομορφιά της φύσης.
- **Κέντρο ευεξίας: Myrthia Thermal Spa.** Το επόμενο δυνατό σημείο της επιχείρησης είναι το κέντρο ευεξίας, το οποίο, έχει έκταση 3000 τ.μ. και αποτελείται από τέσσερις λουτροπισίνες, διαφορετικής θερμοκρασίας, το καθένα με πιστοποιημένα ιαματικά ύδατα.
- **Ελλιμενισμός: Marina Miraggio.** Ο ελλιμενισμός του ξενοδοχείου, αποτελεί ένα ακόμα πλεονέκτημα για την επιχείρηση καθώς, είναι ένα από τα μεγαλύτερα θαλάσσια

έργα Βορείου Ελλάδος που έχουν πραγματοποιηθεί. Η εξυπηρέτηση του είναι ιδανική για τους παρακάτω λόγους:

- μπορεί να φιλοξενήσει 81 σκάφη, μήκους 40 μέτρων
  - παρέχει ηλεκτρικό ρεύμα και πόσιμο νερό, με τη χρήση κάρτας, στους επιβάτες των σκαφών
  - παρέχει διαδικτυακή σύνδεση
  - συντηρεί τα σκάφη των επιβατών-πελατών, ύστερα από προσωπική τους αίτηση και
  - επιτρέπει στους επιβάτες-πελάτες της Μαρίνα Miraggio, να απολαύσουν τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου.
- **Το παιδικό χωριό: Kids Club.** Το τελευταίο προνόμιο της ξενοδοχειακής επιχείρησης είναι η συντήρηση εγκαταστάσεων ενός παιδικού χωριού, ιδανικό μέρος για παιδιά ηλικίας από τεσσάρων μηνών έως και δεκαεπτά χρόνων, στελεχωμένο με άρθια εκπαιδευμένο προσωπικό.

Πέρα από τα θετικά χαρακτηριστικά της ξενοδοχειακής μονάδας που εξετάστηκαν παραπάνω, υπάρχουν και ορισμένα **αρνητικά** τα οποία αναλύονται ως έχει:

- **Επισκέπτες υψηλών εισοδημάτων.** Με βάση την παρουσίαση του ξενοδοχείου που πραγματοποιήθηκε στο 2<sup>ο</sup> συνέδριο τουρισμού, με θέμα «Miraggio Thermal Spa Resort: Δημιουργώντας μια ασύγκριτη εμπειρία φιλοξενίας» ο κύριος Ραγότης δήλωσε ότι η επιχείρηση φιλοξενεί επισκέπτες υψηλών εισοδημάτων, κάτι το οποίο αποκλείει δυστυχώς οικογένειες χαμηλής εισοδηματικής ικανότητας.
- **Απόσταση.** Το επόμενο αρνητικό χαρακτηριστικό σχετίζεται με την απόσταση του θέρετρου από το αεροδρόμιο της Θεσσαλονίκης, καθώς και από τις υπόλοιπες παραλίες της Χαλκιδικής, η οποία μετράτε στα 120 χιλιόμετρα γεγονός, που ταλαιπωρεί κυρίως, τους πελάτες οι οποίοι ταξιδεύουν αρκετές ώρες προκειμένου, να επισκεφτούν το ξενοδοχείο.

### **3.3 Σκοπός της επιχείρησης**

Η ξενοδοχειακή μονάδα Miraggio Thermal Spa Resort εστιάζει στην αξιοποίηση της φύσης και των πόρων της. Ειδικότερα, τόσο οι αποχρώσεις του πράσινου που έχουν επιλεγεί στις στέγες και το εναρμονίζουν με το περιβάλλοντα χώρο, όσο και το άρτια οργανωμένο κέντρο ευεξίας, αποτελούν πόλο έλξης για τους τουρίστες. Στόχος, ουσιαστικά της εταιρείας, είναι να προσφέρει στο κοινό ένα άνετο και φιλόξενο περιβάλλον, βασισμένο στην αξιοποίηση της φύσης.

### **3.4 Προσωπικά Καθήκοντα**

Στο τμήμα αυτό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του ξενοδοχείου (Miraggio Thermal Spa Resort) πραγματοποίησα το καλοκαίρι του 2017 και τη πρακτική μου άσκηση. Ο προϊστάμενος του τμήματος καθώς και ο υπεύθυνος μισθοδοσίας ανέλαβαν την εκπαίδευσή μου, παραθέτοντάς μου, ένα εύρος καθηκόντων. Τα καθήκοντα που είχα αναλάβει αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

- 1. Διαχείριση των μητρώων, των εργαζομένων στο πρόγραμμα μισθοδοσίας**
- 2. Διαχείριση διαδικασιών πρόσληψης και αποχώρησης στο σύστημα ΕΡΓΑΝΗ**
- 3. Δημιουργία και αρχειοθέτηση φακέλων πρόσληψης/ αποχώρησης προσωπικού**
- 4. Διαχείριση των συμβάσεων εργασίας των εργαζομένων**
- 5. Σύνταξη – διόρθωση - ανάρτηση στο σύστημα ΕΡΓΑΝΗ των εβδομαδιαίων προγραμμάτων εργασίας**
- 6. Προετοιμασία ονομαστικής κονκάρδας και παράδοση στους προϊσταμένους των τμημάτων**
- 7. Προετοιμασία ταυτοτήτων για το προσωπικό**
- 8. Ενημέρωση πίνακα προσωπικού.**
- 9. Συλλογή υλικού, μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης**
- 10. Διοργάνωση γενέθλιων εκπλήξεων**

Αυτά ήταν λοιπόν τα καθήκοντα που είχα αναλάβει, κατά τη διεκπεραίωση της πρακτικής μου, στο τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, του Miraggio Thermal Spa Resort.

### **3.5 Πρόγραμμα Επιβράβευσης Υπαλλήλων Miraggio 2018 (Employee of the month)**

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις πολλές φορές παρέχουν κίνητρα στους υπαλλήλους τους προκειμένου αυτοί να γίνουν πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί στη δουλειά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα επιβράβευσης υπαλλήλων “Employee of the month”, όπως καλείται, που ξεκίνησε να εφαρμόζει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού του ξενοδοχείου Miraggio Thermal Spa Resort, κατά τη θερινή περίοδο του 2018. Όπως δήλωσε και η ίδια η προϊσταμένη του παραπάνω τμήματος *“Υπάρχουν οι υπάλληλοι οι οποίοι σε όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς, είναι αποδοτικοί εξαρχής και πάντοτε θέλουν ο εργασιακός τους χρόνος να είναι παραγωγικός. Υπάρχουν όμως και οι υπάλληλοι οι οποίοι για να τους κεντρίσεις το ενδιαφέρον να κάνουν το κάτι παραπάνω, χρειάζονται ένα σκούντημα από την εταιρεία ή τον προϊστάμενο τους”*. (προσωπική συνέντευξη, Βρασταμήνου, 20 Ιουλίου, 2018)

Η λειτουργία του προγράμματος αυτού, σύμφωνα με τη κυρία Βρασταμήνου, γίνεται αρχικά μέσω της συμπλήρωσης ενός εντύπου υποψηφιότητας, από τους μάνατζερ των τμημάτων. Για να επιλεγθούν οι εργαζόμενοι από τους προϊστάμενους τους αντίστοιχα, θα πρέπει αυτοί να προσπαθήσουν να εξελιχθούν σε τουλάχιστον επτά από τα δέκα κριτήρια που έχουν οριστεί από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα κριτήρια αυτά με βάση το Recognition/Motivation Policy 2018, της ξενοδοχειακής μονάδας, αναλύονται παρακάτω ως έχει:

- **Γνώση Εργασίας/ Επαγγέλματος:** Το πρώτο κριτήριο σχετίζεται με τη γνώση του αντικειμένου απασχόλησης δηλαδή, έχει γίνει σαφής ο ρόλος που έχει αναλάβει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση;
- **Ποιότητα εργασίας:** Το αμέσως επόμενο αναφέρεται στη ποιότητα της εργασίας δηλαδή, στο κατά πόσο είναι παραγωγικός ο απασχολούμενος. *“Παράγει σωστή δουλειά ή θα πρέπει να είναι γύρω του δέκα άνθρωποι και να τη διορθώνουν;”* (προσωπική συνέντευξη, Βρασταμήνου, 20 Ιουλίου, 2018)

- **Ανεξαρτησία και συνεχή επίβλεψη:** Το κριτήριο της ανεξαρτησίας-συνεχούς επίβλεψης εκφράζει το κατά πόσο ο προϊστάμενος μπορεί, να εμπιστευτεί τον υπάλληλο του χωρίς, να γίνεται απαραίτητα έλεγχος στο πρόσωπό του.
- **Ευελιξία:** Ακόμα ένα κριτήριο αποτελεί η ευελιξία, αν δηλαδή μπορεί ο υπάλληλος να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις, όπως είναι για παράδειγμα, μία νέα θέση εργασίας στην επιχείρηση ή η απασχόληση σε διαφορετικό μέρος.
- **Συνεργασία (Ομαδική εργασία):** Η ομαδική εργασία αποτελεί το επόμενο κριτήριο και σχετίζεται με το αν ο εργαζόμενος συνεργάζεται, επικοινωνεί με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και συνάμα τα σέβεται.
- **Παρουσία:** Μέρος των κριτηρίων είναι και η παρουσία δηλαδή, αν ο εργαζόμενος φροντίζει να πηγαίνει στην προκαθορισμένη ώρα εργασίας του και να αξιοποιεί το χρόνο αυτό.
- **Επικοινωνία:** Η επικοινωνία, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο θα μιλήσει ένας υπάλληλος στους φιλοξενούμενους και στο προσωπικό του ξενοδοχείου δηλαδή, η χρήση σωστών εκφράσεων τη κατάλληλη χρονική στιγμή, οι κώδικες επικοινωνίας μέσω τηλεφώνου και e-mail. Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην απόκτηση του συγκεκριμένου κριτηρίου.
- **Σεβασμός:** Ο σεβασμός σχετίζεται περισσότερο στη συμπεριφορά του υπαλλήλου απέναντι στους συνανθρώπους του (πελάτες, συναδέλφους, προϊσταμένους). Αν ουσιαστικά αυτός δείχνει κατανόηση σε ζητήματα όπως είναι οι ανησυχίες, συναισθηματικές και μη ενός συναδέλφου του τότε, θεωρείται ότι τηρεί αυτό το κριτήριο.
- **Καινοτομία:** Το κριτήριο του καινοτόμου το αποκτά αυτός που έχει διάθεση για εφεύρεση και εφαρμογή καινούργιων ιδεών.
- **Going the Extra Mile:** Το τελευταίο κριτήριο που καλείται να τηρήσει ένας υπάλληλος προκειμένου, αυτός να οριστεί ως “Employee of the month” αναφέρεται σε εκείνον που θα ανταπεξέλθει και με το παραπάνω στις δύσκολες καταστάσεις των υποχρεώσεών του και θα μετατρέψει μια αρνητική εντύπωση σε θετική.

Αφού λοιπόν έγινε η ανάλυση των κριτηρίων, έπονται τα βήματα για την εφαρμογή της διαδικασίας του προγράμματος αυτού, με βάση το ενημερωτικό φυλλάδιο του Recognition/ Motivation Policy. Αναλυτικότερα, το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων μεριμνά για τη γνωστοποίηση των προαναφερόμενων κριτηρίων και την αποστολή των εντύπων στους μάνατζερ των τμημάτων. Οι προϊστάμενοι με τη σειρά τους έχουν, το δικαίωμα να ορίσουν τρεις υποψηφίους από τα τμήματά τους αντίστοιχα, εξαιρώντας τους προϊστάμενους των τμημάτων Κουζίνας, του Housekeeping και του Food & Beverage, οι οποίοι μπορούν να ορίσουν μέχρι και έξι υποψηφίους, καθώς αποτελούν τα μεγαλύτερα τμήματα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Όταν συγκεντρωθούν όλες οι υποψηφιότητες, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού τις παρουσιάζει την πρώτη Πέμπτη κάθε μήνα, στους προϊσταμένους των τμημάτων. Οι τελευταίοι, απαγορεύεται να ψηφίσουν άτομα των δικών τους τμημάτων αντίστοιχα, παρά μόνο των υπολοίπων. Τέσσερις θα είναι οι νικητές από όλους τους προτεινόμενους υποψηφίους, από τους οποίους ο ένας, που θα συγκεντρώσει την υψηλότερη βαθμολογία θα εκλεχθεί, ως Excellence. “... αυτός θα είναι το αστέρι, αυτός θα είναι ο καλύτερος, αυτός θα διαλέξει το βραβείο που θέλει από όλα τα βραβεία που έχουμε προτείνει και οι τρεις υπόλοιποι θα πάρουν από ένα βραβείο που θα επιλέξουμε εμείς.” (προσωπική συνέντευξη, Βρασταμίνου, 20 Ιουλίου, 2018)

Τα **δώρα επιβράβευσης** που ορίστηκαν από το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρονται παρακάτω ως έχει:

1. **Quest Experience:** το quest experience επιτρέπει στον υπάλληλο-νικητή να διανυκτερεύσει δύο βράδια στο ξενοδοχείο κατά την διάρκεια της χαμηλής περιόδου
2. **Spa Voucher:** το επόμενο δώρο που χαρίζεται είναι ένα μασάζ, διάρκειας 20 λεπτών με water source journey και 50% έκπτωση επιπλέον, για όποιον επιθυμεί να αγοράσει κάποια από τα προϊόντα του Spa
3. **Restaurant Voucher:** με το συγκεκριμένο κουπόνι εστιατορίου, όπως αναφέρεται και στο ενημερωτικό φυλλάδιο, ο νικητής μπορεί να γευματίσει σε ένα από τα α λα καρτ εστιατόρια της επιχείρησης είτε, με φίλους είτε, με την οικογένειά του
4. **Κουπόνι θαλάσσιων σπορ/ κουπόνι καταδύσεων**
5. **Σκίαση σε μια συνήθη ημέρα του Γενικού Διευθυντή:** ο νικητής ουσιαστικά θα γίνει η σκιά του Γενικού Διευθυντή του ξενοδοχείου. “Θα ξεκινήσει από το πρωί μαζί του,

θα έρθει στο *morning drafting*. Οποιαδήποτε *meetings* έχει θα τα παρακολουθεί, θα κάνει το γεύμα του, το μεσημεριανό του με τον Γ. Διευθυντή στο *Kritamo*, μετά θα συνεχίσει την ημέρα του και θα φάει και το βραδινό του πάλι με τον Γ. Διευθυντή στο *Kritamo*. Αν ο Διευθυντής έχει να δει δύο πελάτες θα είναι και αυτός μαζί του.” (προσωπική συνέντευξη, Βρασταμήνου, 20 Ιουλίου, 2018)

## 6. Μια επιπλέον ημέρα ρεπό/άδεια

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού του *Miraggio Thermal Spa Resort* εφαρμόζει το παραπάνω πρόγραμμα επιβράβευσης “*Employee of the month*” προκειμένου να αυξήσει την παραγωγικότητα της εργασίας των απασχολούμενων του και να εκπληρώσει όσο το δυνατόν καλύτερα τους στόχους της επιχείρησης. Θα λέγαμε, μάλιστα ότι, ταυτίζεται με τους παράγοντες παρακίνησης της θεωρίας του Herzberg. Παρακάτω, ουσιαστικά θα εξετάσουμε, ποια είναι τελικά η θεωρία εκείνη του Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει το προαναφερόμενο ξενοδοχείο.

### 3.6 Θεωρία Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει η επιχείρηση

Η βασική θεωρία που εφαρμόζεται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του εν λόγω ξενοδοχείου, κλίνει περισσότερο προς τη θεωρία του Herzberg (των δυο παραγόντων) η οποία θεωρείται επέκταση της θεωρίας του Maslow, αφού, όπως τονίσαμε και στο πρώτο κεφάλαιο οι ανάγκες (παράγοντες συντήρησης - βιολογικές ανάγκες, παράγοντες υποκίνησης - ανάγκες ανάπτυξης), συμπίπτουν μεταξύ τους. Η επιχείρηση *Miraggio Thermal Spa Resort* φαίνεται να ακολουθεί τη Θεωρία του Herzberg, από τα παρακάτω σημεία:

Αρχικά, όσον αφορά τους παράγοντες υγιεινής, ο πρώτος που αναφέρεται **στη πολιτική και στη διοίκηση μιας επιχείρησης** συνδέεται άμεσα με το ξενοδοχείο καθώς, αυτό ακολουθεί το δικό του οργανόγραμμα (βλ. Παράρτημα Γ, Σχήμα Γ.2: Οργανόγραμμα *Miraggio Thermal Spa Resort*). Η ύπαρξη του τελευταίου φανερώνει ότι η επιχείρηση είναι οργανωμένη, καθώς, αυτή διαχωρίζει τους υπαλλήλους της σε διαφορετικά τμήματα βάσει, των ειδικοτήτων τους. Τα τμήματα αυτά με τη σειρά τους υπάγονται στο Γενικό Διευθυντή του ξενοδοχείου, γεγονός, που εκφράζει την ιεραρχία που υπάρχει. Πέρα από τη χρήση του οργανογράμματος, ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι **κανονισμοί** ή, αλλιώς **πολιτικές** που οφείλουν να τηρήσουν οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου. Κανονισμοί όπως είναι η απαγόρευση χρήσης αλκοόλ, ναρκωτικών, τσιγάρου και άλλα (βλ. Κεφ. 4.2 Οι



πολιτικές του θέρετρου). Με βάση τα λεγόμενα της κ. Βρασταμίνου αυτοί τηρούνται 100%, γεγονός που επιβεβαιώνει την εφαρμογή του παραπάνω παράγοντα από το ξενοδοχείο. Ο επόμενος παράγοντας που φαίνεται να εφαρμόζει το ξενοδοχείο είναι η **εξασφάλιση θέσης εργασίας των εργαζομένων**. Ειδικότερα, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, χρησιμοποιεί ένα σύστημα που λέγεται Manpower το οποίο, ενημερώνει τους υπεύθυνους του τμήματος για τις θέσεις που έχουν καλυφθεί από τον προηγούμενο χρόνο, για αυτές που πρέπει να καλυφθούν και για αυτές που δε χρειάζονται κάλυψη. (βλ Παράρτημα Α, Ερώτηση 7) Αυτό δείχνει αυτόματα ότι παρ' ότι είναι μια επιχείρηση εποχιακής απασχόλησης υπάρχει η δυνατότητα εξασφάλισης θέσης εργασίας σε αυτήν, από τον προηγούμενο κιόλας χρόνο. Το ξενοδοχείο, το εφαρμόζει και έχει καλό αποτέλεσμα αφού, φέτος απασχόλησε προσωπικό από τον πρώτο και το δεύτερο χρόνο λειτουργίας του ξενοδοχείου.

Όσον αφορά τους **παράγοντες παρακίνησης (επίτευγμα, αναγνώριση, φύση της εργασίας, υπευθυνότητα)**, το Πρόγραμμα Επιβράβευσης υπαλλήλων, το οποίο εφαρμόστηκε τη θερινή περίοδο του 2018, (βλ. Κεφ. 3.5 Πρόγραμμα Επιβράβευσης Υπαλλήλων “Employee of the month”), από το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης είναι ουσιαστικά, αυτό, που καλύπτει ολοκληρωτικά τους προαναφερόμενους παράγοντες. Ειδικότερα, το πρόγραμμα αυτό παρείχε κάποιους δείκτες απόδοσης στο προσωπικό, προκειμένου αυτοί να εξελιχθούν πάνω σε αυτούς. Δείκτες απόδοσης όπως είναι η γνώση του επαγγέλματος, η ανεξαρτησία, η ομαδική εργασία κλπ. Σκοπός του παραπάνω προγράμματος ήταν να παρακινήσει τους εργαζόμενους της επιχείρησης να φέρουν εις πέρας την εργασία τους, βασιζόμενοι όμως στους παραπάνω δείκτες απόδοσης που έθεσε το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και μετέπειτα να επιβραβεύσει τους καλύτερους με δώρα. Είναι φανερό, λοιπόν πως το πρόγραμμα Επιβράβευσης Υπαλλήλων που εφαρμόσε το ξενοδοχείο ταυτίζεται με τους υποκινητικούς παράγοντες που έθεσε ο Herzberg, αφού και οι δύο έχουν ως απώτερο σκοπό την παρακίνηση της ανθρώπινης οντότητας.

Ο τελευταίος παράγοντας παρακίνησης κατά τον ερευνητή είναι η ανάγκη της προαγωγής των υπαλλήλων σε μια ανώτερη θέση εργασίας εντός της επιχείρησης, δηλαδή η **πρόοδος**. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, φρόντισε κατά την υπεύθυνη του τμήματος να αναγνωρίσει την απόδοση των υπαλλήλων προσφέροντας ανώτερες θέσεις εργασίας και συνάμα αύξηση των μισθών σε αυτούς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η προαγωγή ενός απλού ρεσεψιονίστ, σε Shift Leader. Και αυτό περίπου δύο μήνες πριν την ολοκλήρωση της σεζόν. (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 14)

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να διερευνήσει την άποψη του προσωπικού της πεντάστερης ξενοδοχειακής μονάδας, Miraggio Thermal Spa Resort, για τη σημαντικότητα ύπαρξης του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και για τις υπηρεσίες που προσφέρει αυτό, στους απασχολούμενους της. Τα ερευνητικά ερωτήματα σχετίζονται, σε γενικές γραμμές, για το πόσο φροντίζει το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού, την κάλυψη των όποιων αναγκών του προσωπικού της επιχείρησης που προκύπτουν αποδεικνύοντας, όπως θα δούμε στη συνέχεια, την χρησιμότητά του στον κόσμο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

##### **4.1.1 Μέθοδος συλλογής στοιχείων**

Με απώτερο σκοπό την συλλογή στοιχείων και για την ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής επιλέχθηκαν δύο μέθοδοι έρευνας, αυτή του ερωτηματολογίου και αυτή της συνέντευξης. Η πρώτη μέθοδος, σύνταξης-αποστολής ερωτηματολογίου, επιλέχτηκε λόγω του ελάχιστου χρόνου που χρειάζεται να αφιερώσει ο απασχολούμενος για τη συμπλήρωσή του, και της αντικειμενικότητας αυτού, καθώς θα χαρακτηρίζεται από ανωνυμία. Η δεύτερη μέθοδος, η διεξαγωγή της συνέντευξης, επιλέχτηκε λόγω της εύκολης, άμεσης και έμπιστης συλλογής στοιχείων, καθώς η υπεύθυνη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού (Miraggio Thermal Spa Resort) δέχτηκε να απαντήσει με ειλικρίνεια σε ερωτήσεις, για την ολοκλήρωση της έρευνας.

##### **4.1.2 Διαδικασία συλλογής στοιχείων**

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την συλλογή των στοιχείων περιγράφεται παρακάτω. Αρχικά, ο αριθμός των υπαλλήλων που θέλησαν να βοηθήσουν στην παρούσα έρευνα ανέρχεται, στους 58 από τους οποίους οι 35 (60,3%) είναι άντρες και οι 23 (39,7%) γυναίκες. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με τη χρήση διαδικτυακού μέσου και συμπληρώθηκαν σε ελάχιστο χρονικό διάστημα (11 Αυγούστου- 4 Σεπτεμβρίου 2018). Όσο αφορά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν ως επί το πλείστον κλειστού τύπου ερωτήσεις όπως για παράδειγμα, πολλαπλής επιλογής, έτσι ώστε να

μπορεί (το ερωτηματολόγιο) να απαντηθεί συνολικά και σχετικά εύκολα από τους εργαζόμενους.

Η συνέντευξη παράλληλα, πραγματοποιήθηκε στις 20 Ιουλίου 2018, στο Παλιούρι της Χαλκιδικής, στο ξενοδοχείο του Miraggio Thermal Spa Resort με τη συμβολή της υπεύθυνης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, Βρασταμίνου Ευαγγελία, η οποία δέχτηκε να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με τη λειτουργία του παραπάνω τμήματος και τη σημαντικότητα ύπαρξής του, στο περιβάλλον της ξενοδοχειακής βιομηχανίας. Η διεξαγωγή της συνέντευξης υπάρχει ολοκληρωμένη στο Παράρτημα Α της παρούσας εργασίας. Παρακάτω, θα γίνει σχολιασμός για την άποψη του προσωπικού και γενικότερα για τις απαντήσεις που δόθηκαν για την διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

## **4.2 Αποτελέσματα έρευνας**

Σε αυτή την ενότητα, θα εξετάσουμε τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, στόχος της οποίας είναι να διερευνήσει την άποψη του προσωπικού, για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του ξενοδοχείου Miraggio και κατά πόσο αυτό είναι ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες του προαναφερόμενου τμήματος.

Αρχικά, να σημειωθεί ότι στην παρούσα έρευνα συνέβαλλαν 58 εργαζόμενοι από τους οποίους, οι 35 (60,3%) είναι άντρες και οι 23 (39,7%) γυναίκες. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε1: Φύλο ) Ο μέσος όρος ηλικίας των απασχολούμενων κυμαίνεται από 25 ετών και κάτω (53,4%) έως και 26-35 (39,7%) ενώ, ένα μικρό ποσοστό 3,4% και 1,7% έχουν ηλικία από 36-45 και από 46 μέχρι 55 και άνω αντίστοιχα. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε2: Ηλικία)

Όσο αφορά την χρησιμότητα ύπαρξης του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, παρατηρούμε ότι το 93,1% του προσωπικού του ξενοδοχείου πιστεύουν ότι είναι σημαντικό να υπάρχει το παραπάνω τμήμα στο ξενοδοχείο, ενώ το υπόλοιπο 6,9% ισχυρίζεται πως το τελευταίο μπορεί να λειτουργήσει και χωρίς την ύπαρξή του. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε3) Είναι φανερό εν ολίγοις, ότι για τους περισσότερους υπαλλήλους, θεωρείται απαραίτητο κομμάτι του συνόλου της επιχείρησης, γεγονός, που προσδίδει αυτόματα έναν σπουδαίο ρόλο στο τμήμα αυτό.

Υψηλό είναι και το ποσοστό, το οποίο ασπάζεται τη σημαντικότητα ύπαρξης του εν λόγω τμήματος. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε4) Πριν σχολιάσουμε όμως το ποσοστό, είναι

σημαντικό να αναφέρουμε τις μεταβλητές του γραφήματος αυτού. Οι μεταβλητές αυτές διακρίνονται ως έχει: Ασήμαντη, Αδιάφορη, Σημαντική, Πολύ Σημαντική. Όπως παρατηρούμε, το 63,8% και το 20,7% θεωρούν πως είναι “Πολύ Σημαντικό” και “Σημαντικό” αντίστοιχα, να υπάρχει ένα τέτοιο τμήμα στην επιχείρηση όπου εργάζονται, γεγονός που δείχνει ότι αυτό μεριμνά για την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού του και ότι γενικότερα, αναλαμβάνει δράσεις για το καλό του. Από την άλλη ωστόσο, βλέπουμε ότι το υπόλοιπο 10,3% και 5,2% αδιαφορούν για το αν υπάρχει στην επιχείρηση ή όχι και υποστηρίζουν πως γι’ αυτούς, δεν είναι σημαντική η ύπαρξη του αντίστοιχα. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη μη εκπλήρωση ορισμένων αιτημάτων των υπαλλήλων, που πιθανόν να οδήγησε σε δυσαρέσκεια. Το τμήμα του προσωπικού ωστόσο, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα αιτήματα των υπαλλήλων της όσο το δυνατόν πιο άμεσα και να προσπαθεί να καλύπτει όλες τις ανάγκες τους, προκειμένου να αποφευχθούν τα παράπονα και οι εντάσεις.

Στο επόμενο γράφημα, διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν συγκεκριμένες αρμοδιότητες στο τμήμα αυτό. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε5) Το 27,6% πιστεύει ότι ο σημαντικότερος ρόλος του, είναι να διαμεσολαβεί μεταξύ της διοίκησης (της επιχείρησης) και των εργαζομένων, δηλαδή να αφογκράζεται τα αιτήματα τους και να τα μεταφέρει στη διοίκηση, περιμένοντας την έγκριση της, για την υλοποίηση τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, αποτελεί το αίτημα ενός υπαλλήλου για αύξηση του μισθού του. Το 32,8% απάντησε ότι σημαντικότερος ρόλος του, είναι να παρέχει συμβουλές και να δίνει λύσεις στα προβλήματα που απασχολούν το προσωπικό. Για παράδειγμα, όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει προβλήματα συγκατοίκησης με κάποιον συνάδελφο, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι εκείνο που θα του προτείνει μια λύση, όπως η μεταφορά του σε άλλο δωμάτιο. Τέλος, παρατηρείται ότι το μέγιστο των απαντήσεων (39,7%), υποστηρίζει την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων ως τη πιο σημαντική αρμοδιότητα του παραπάνω τμήματος. Πιο συγκεκριμένα θεωρεί, πως είναι υπεύθυνο για τα εργατικά ζητήματα που αφορούν, τα δικαιώματα του προσωπικού όπως για παράδειγμα, να φροντίζει να παρθούν τα επιδόματα αδείας, οι υπερωρίες που δικαιούται και ου τω καθεξής.

Στην επόμενη ερώτηση, αν η νέα διαχειριστική εταιρεία (Cronwell) του ξενοδοχείου επηρεάζει αρνητικά το έργο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, ο μέγιστος αριθμός των απασχολούμενων, ποσοστό που ανέρχεται στο 84,5%, απάντησε θετικά, ενώ το

υπόλοιπο 15,5%, αρνητικά. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε6) Η πλειοψηφία των απαντήσεων φανερώνει σε γενικές γραμμές, ότι μια νέα εταιρεία, η οποία ορίστηκε να αναλάβει τη διοίκηση της παρούσας επιχείρησης, δεν επηρέασε μόνο το έργο του προαναφερόμενου τμήματος, αλλά είχε αντίκτυπο και στο προσωπικό. Ειδικότερα, στην ερώτηση, αν παρατηρούν κάτι αρνητικό (οι εργαζόμενοι), το 43,1% υποστηρίζει ότι παραιτείται μεγάλος αριθμός εργαζομένων, το 41,4% πιστεύει ότι δεν υπάρχει ανταπόκριση στα αιτήματα του, ενώ ένα μικρό ποσοστό 6,9% υποστηρίζει, πως δεν παρατηρεί κάτι αρνητικό. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε7) Κοντά σε αυτά, βλέπουμε και μεμονωμένες απόψεις όπως, η έλλειψη οργάνωσης από τη πλευρά της διοίκησης όπως και η ασυνεννοησία στον τρόπο λειτουργίας κάποιων τομέων. Εύκολα, λοιπόν, μπορεί ο καθένας να συμπεράνει ότι όταν επηρεάζεται το έργο του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, παραδείγματος χάρη, όταν αυτό έχει λάβει εντολή από τη διοίκηση, να μη προχωρήσει σε νέες προσλήψεις, ενώ οι προϊστάμενοι των τμημάτων αιτούνται γι' αυτό, λόγω του φόρτου εργασίας, τότε, όλη αυτή η κατάσταση έχει αντίκτυπο και στους εργαζόμενους, καθώς αυτοί θα πρέπει να καλύψουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας απ' όσο μπορούν. (βλ. Παράρτημα Α, Ερωτήσεις 3,4)

Στο αμέσως επόμενο γράφημα, παρατηρούμε ότι το 65,5% των εργαζομένων, έλαβε την ενημέρωση που χρειάζεται, για τις πολιτικές της ξενοδοχειακής επιχείρησης μέσω ενός μικρού βιβλίου (Handbook), που μοίρασε το τμήμα προσωπικού σε αυτούς. Αντιθέτως, το 34,5% απάντησε ότι το προαναφερόμενο τμήμα δε φρόντισε να τους ενημερώσει. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε8) Καλό θα ήταν, ωστόσο, να ενημερώνονται όλοι οι εργαζόμενοι για τις πολιτικές αυτές, πριν την έναρξη της εργασίας τους στην επιχείρηση, ώστε να αποφεύγονται αντίστοιχες κυρώσεις.

Οι ακριβώς επόμενες ερωτήσεις σχετίζονται με το κατά πόσο, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού φρόντισε να λύσει τυχόν προβλήματα που προέκυψαν στους εργαζόμενους του και αν αυτά επηρέασαν εντέλει τα καθήκοντά τους. Με βάση το διάγραμμα, το 72,4% απάντησε πως δεν αντιμετώπισε προβλήματα συγκατοίκησης, ενώ ένα μικρό ποσοστό 27,6% απάντησε πως ΝΑΙ αντιμετώπισε τέτοιου είδους θέματα. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε9) Το πρώτο αποτέλεσμα οφείλεται στο γεγονός ότι το τμήμα (Ανθρωπίνων Πόρων), σύμφωνα με την κυρία Βρασταμήνου, στηρίζεται σε ένα σύστημα (Manpower), το οποίο καθορίζει τον αριθμό των εργαζομένων που θα απασχολήσει η επιχείρηση, κατά τη διάρκεια μιας θερινής περιόδου. (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 7) Σαφέστερα, το τμήμα

γνωρίζει εξ αρχής πώς θα ταξινομήσει τους εργαζόμενους του στα ειδικά γι' αυτούς δωμάτια που νοικιάζει η εταιρεία, διότι έχει βασιστεί στο σύστημα του Manpower το οποίο, το έχει ενήμερο από την αρχή της σεζόν για τα άτομα που θα επαναπροσλάβει. Αυτό, βοηθάει ιδιαίτερα τον υπεύθυνο του Housing ο οποίος γνωρίζει τις προηγούμενες συγκατοικήσεις που είχαν συναφθεί. Με αυτή την τακτική, μειώνονται οι πιθανότητες εντάσεων μεταξύ των υπαλλήλων, καθώς το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού προλαμβάνει τέτοιου είδους καταστάσεις. Αντιθέτως, το υπόλοιπο ποσοστό (27,6%) φαίνεται να αντιμετωπίζει δυσκολίες.

Συνακόλουθα, στην ερώτηση αν τα παραπάνω προβλήματα επηρεάζουν τη δουλειά των εργαζομένων, η πλειοψηφία (67,2%) απάντησε αρνητικά, ενώ το υπόλοιπο 32,8%, θετικά. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε10) Το πρώτο αποτέλεσμα προκύπτει από το γεγονός ότι οι περισσότεροι δεν αντιμετωπίζουν ουσιαστικά κάποιο πρόβλημα γι' αυτό και δεν επηρεάζεται η εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, όμως, ένα μικρό ποσοστό πιστεύει πώς τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, έχουν αρνητική επίδραση στην εργασία του.

Όσον αφορά, τώρα, το ενδιαφέρον του τμήματος για την παροχή λύσης στο προσωπικό που αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα, ένα μεγάλο ποσοστό 55,2% απάντησε πως δε του προέκυψε κάποιο πρόβλημα, οπότε, αυτόματα δεν χρειάστηκε τη συμβολή του Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ, αντίθετα, θετική ήταν η απάντηση για το 17,2% των εργαζομένων, οι οποίοι διαπίστωσαν το ενδιαφέρον του τμήματος το οποίο παρείχε σε αυτούς, τις λύσεις που αναζητούσαν. Το ακριβώς επόμενο ποσοστό 27,6% υποστήριξε πως το τμήμα δεν ενδιαφέρθηκε για την επίλυση των προβλημάτων του, κάτι το οποίο πρέπει να κεντρίσει το ενδιαφέρον του αντίστοιχου τμήματος. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε11)

Στο επόμενο διάγραμμα, παρατηρούμε ότι, ένα μεγάλο ποσοστό 43,1% του προσωπικού είναι ικανοποιημένο από την λύση που έλαβε. Αυτό δείχνει ότι οι άνθρωποι που εργάζονται στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού φρόντισαν να δώσουν επιθυμητές λύσεις στους εργαζόμενους που αντιμετώπιζαν κάποιο πρόβλημα. Παράλληλα, διαπιστώνουμε ότι το 34,5%, συμβιβάζεται με τη λύση που προτείνετε από το τμήμα, εφόσον δε γίνεται διαφορετικά, ενώ ένα μικρό ποσοστό 13,8% φαίνεται πως δεν είναι ικανοποιημένο, ενώ εμφανίστηκαν και μεμονωμένες απόψεις (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε12),

Στην επόμενη ερώτηση, σχετικά με το πόσο ικανοποιημένοι είναι από τη διαχείριση της μεταφοράς τους οι εργαζόμενοι και λαμβάνοντας υπ' όψιν τις μεταβλητές (Καθόλου, Λίγο, Πολύ, Αρκετά), ελάχιστοι ήταν εκείνοι που απάντησαν “Αρκετά” 13,8%. Η πλειοψηφία 29,3% και 29,3%, απάντησε, “Καθόλου” και “Λίγο” αντίστοιχα ενώ, το υπόλοιπο 27,6%, “Πολύ”. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε13) Σύμφωνα με την κ. Βρασταμήνου, είναι αρκετά δύσκολο να καλυφθούν όλες οι βάρδιες του προσωπικού, προσπαθούν όμως να κάνουν το καλύτερο για το προσωπικό της επιχείρησής τους. (Βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 4)

Όπως παρατηρούμε, στο επόμενο διάγραμμα το 51,7% απάντησε θετικά ενώ, το υπόλοιπο 48,3% αρνητικά. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε14) Παραπάνω από το 50% φαίνεται πως είναι ικανοποιημένοι από τη διαχείριση καταστάσεων, όπως είναι αυτή της καθυστέρησης του λεωφορείου, το οποίο, είναι υπεύθυνο για τη μεταφορά του προσωπικού από και προς το ξενοδοχείο, γεγονός, που φανερώνει την άμεση δράση του τμήματος (Ανθρώπινου Δυναμικού) για την επίλυσή της. Εντύπωση προκαλεί ωστόσο και ο διαμοιρασμός των απαντήσεων στα υπόλοιπα θέματα, κάτι που δείχνει πως το τμήμα δεν έδρασε για την επίλυση του προβλήματος αυτού.

Από την παραπάνω κατάσταση τεκμαίρεται, πως η πολυπλοκότητα και ιδιομορφία των καταστάσεων, κάνει το τμήμα του προσωπικού, άλλες φορές να είναι εύστοχο και άλλες φορές άστοχο στην επιλογή λύσεων.

Σύμφωνα με το επόμενο διάγραμμα, η πλειοψηφία του προσωπικού 63,8% απάντησε πως δεν πραγματοποιούνται εκπαιδεύσεις στο Miraggio, γεγονός, που πιθανότατα να οφείλεται στην έντονη εναλλαγή θέσεων εργασίας που διαπιστώθηκε τον Ιούλιο του 2018, με βάση την υπεύθυνη του Ανθρώπινου Δυναμικού. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε15) Η κ. Βρασταμήνου, υποστήριξε πως οι εκπαιδεύσεις πραγματοποιήθηκαν πριν την έναρξη της λειτουργίας του ξενοδοχείου και πως πρόκειται να πραγματοποιηθούν επιπλέον εκπαιδεύσεις κατά τη διάρκεια της θερινής περιόδου. (Βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 9) Έτσι, γίνεται εύκολο αντιληπτό, ότι λόγω των εναλλαγών στις θέσεις εργασίας, οι νέοι εργαζόμενοι δε πρόλαβαν να παρακολουθήσουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν από την αρχή της περιόδου, ενώ παρατηρούμε ότι το υπόλοιπο 36,2% απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση.

Στην ερώτηση, πόσο βοηθάνε οι εκπαιδεύσεις αυτές στη δουλειά των εργαζομένων, λαμβάνοντας υπ' όψιν τις μεταβλητές (Καθόλου, Λίγο, Πολύ, Αρκετά), ελάχιστοι ήταν αυτοί 19% και 17,2% που ψήφισαν “Αρκετά” και “Πολύ” αντίστοιχα. Αντιθέτως, ένα μεγάλο ποσοστό 24,1% και 39,7% απάντησαν με “Λίγο” και “Καθόλου” αντίστοιχα. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε16) Ενώ παρατηρούμε ότι στη πρώτη περίπτωση, οι εργαζόμενοι βοηθήθηκαν από τις εκπαιδεύσεις, στη δεύτερη περίπτωση συμβαίνει το αντίθετο. Το τελευταίο προκύπτει από το γεγονός ότι πολλά άτομα προσλήφθηκαν στα μέσα της σεζόν, με αποτέλεσμα να μην προλάβουν τις εκπαιδεύσεις που πραγματοποιήθηκαν στην αρχή και στο ενδιάμεσο της. Αυτό διαπιστώνεται και από τη συνέντευξη της υπεύθυνης του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, η οποία απαντά συγκεκριμένα στο παραπάνω ερώτημα ενώ, παράλληλα αναφέρεται και στον υψηλό αριθμό παραιτήσεων του προσωπικού. (βλ. Παράρτημα Α, Ερωτήσεις 4, 9),

Θετικές ως επί το πλείστον (53,4%), είναι οι απαντήσεις, για τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που έλαβε το προσωπικό από το τμήμα ανθρώπινων πόρων, ενώ δε μοιάζουν να είναι λίγες και οι αρνητικές απαντήσεις (46,4%). (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε17) Το μεγαλύτερο, λοιπόν, μέρος του προσωπικού φαίνεται πως δέχτηκε την εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες που προσδοκούσε από το παραπάνω τμήμα, γεγονός που αποδεικνύει τη σωστή λειτουργία και δράση του.

Η υπηρεσία που ικανοποιεί σε υψηλό βαθμό τους περισσότερους απασχολούμενους κατά 41,4%, είναι αυτή που ασχολείται με την επίλυση αποριών. Υψηλό παράλληλα, είναι και το ποσοστό 37,9%, για την υπηρεσία της διαδικτυακής σύνδεσης Wi-Fi στο εστιατόριο του προσωπικού, ενώ συνάμα, παρατηρείται ότι ένα ελάχιστο ποσοστό 8,6% αισθάνεται ικανοποίηση από το Πρόγραμμα Επιβράβευσης: “Ο εργαζόμενος του μήνα”. Επιπλέον, διακρίνουμε κάτι μικρά ποσοστά όπως το 5,2% του προσωπικού, το οποίο ικανοποιείται από τη παροχή συμβουλών, το 1,7% με την παροχή της τηλεόρασης στο εστιατόριο του προσωπικού και ένα ακόμα 1,7% που ικανοποιείται με όλα τα παραπάνω. Τέλος, βλέπουμε και ξεχωριστές απαντήσεις όπως “Προσαρμόζομαι σε ότι μου παρέχεται” και “Θα πρότεινα να κοπεί το Wi-Fi γιατί είναι όλοι με ένα κινητό στο χέρι. Ειδικά ηλικίες 18-24”. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε18)

Στην ερώτηση, αν οι εργαζόμενοι μπορούσαν να ζητήσουν κάτι από το τμήμα του προσωπικού, το 50% απάντησε “Περισσότερη αφοσίωση στα αιτήματα των υπαλλήλων”, το 27,6% “Προσαρμογή του προγράμματος δρομολογίων, λεωφορείου ανάλογα με τις



βάρδιες του προσωπικού”, το 3,4% ένα πολύ μικρό ποσοστό θα ήθελε την “Άμεση διόρθωση βλαβών στα δωμάτια” ενώ, το υπόλοιπο 19% υποστηρίζει ότι, δε θα ζητούσε τίποτα από τα παραπάνω διότι, είναι καλυμμένο με όσα του παρέχει το παραπάνω τμήμα. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε19) Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, διαπιστώνουμε ότι το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη βάση στα αιτήματα των υπαλλήλων.

Τέλος, παρατηρούμε ότι ενώ το 31,6% των υπαλλήλων δεν θα ξανά δούλευε στο ξενοδοχείο του Miraggio Thermal Spa Resort, το 68,4% θα ήθελε να ξανά εργαστεί σε αυτό. (βλ. Παράρτημα Ε, Διάγραμμα Ε20) Η πλειοψηφία, όπως είναι φανερό εκφράζει την επιθυμία του προσωπικού, να αποτελεί κομμάτι της επιχείρησης αυτής που σημαίνει ότι έμεινε ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας- διαμονής και όλα τα παραπάνω που του παρείχε σαν τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

### **4.3 Συμπεράσματα Έρευνας**

Η παραπάνω έρευνα είχε ως στόχο να εξετάσει τη γνώμη του προσωπικού της ξενοδοχειακής μονάδας Miraggio Thermal Spa Resort για το τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και για το έργο που προσφέρει αυτό στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της. Αυτό που διαπιστώνουμε, είναι ότι ένα μεγάλο μέρος του προσωπικού, θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στη επιχείρηση. Κάποιοι υποστήριξαν μάλιστα, ότι ο σημαντικότερος ρόλος του είναι που λειτουργεί ως συνδετικός κρίκος μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων δηλαδή, είναι υπεύθυνο για τη μεταφορά του αιτήματος ενός υπαλλήλου, στη διοίκηση η οποία, με τη σειρά της θα δώσει την άδεια στο τμήμα αυτό για την υλοποίησή της. Κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι απάντησαν, πως είναι υπεύθυνο να προστατεύει τα δικαιώματα τους, στον εργασιακό κλάδο όπως είναι για παράδειγμα, η πληρωμή υπερωριών που δικαιούται. Επιπρόσθετα, παρατηρήθηκε ότι το προσωπικό στο σύνολό του ήταν ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες που του πρόσφερε το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς το 40% περίπου των εργαζομένων έλαβε τις απαντήσεις και τις λύσεις που χρειάζονταν. Παράλληλα, ενώ διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των απασχολούμενων θεωρεί σημαντική την ύπαρξη αυτού του τμήματος στο ξενοδοχείο και είναι ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες και τη συμβολή του στα διάφορα θέματα που το απασχολεί, υπάρχει και ένα σύνολο εργαζομένων που φαίνεται να μην είναι ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες αυτές. Συνεπώς, το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων, οφείλει να ανταποκρίνεται αποτελεσματικότερα στα

αιτήματα του προσωπικού του και να καλύπτει όσο μπορεί τις ανάγκες του προκειμένου αυτό να λάβει την εξυπηρέτηση που πρέπει και να αποφευχθούν οι αρνητικές αντιδράσεις και τα παράπονα. Σε γενικές γραμμές, συμπεραίνεται ότι το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, θεωρείται απαραίτητο μέρος της επιχείρησης καθώς πολλοί ήταν εκείνοι που βρέθηκαν ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες του και πολλοί είναι αυτοί που επιθυμούν να ξανά εργαστούν σε αυτήν την επιχείρηση.

#### **4.4 Στρατηγική που εφαρμόζει το ξενοδοχείο για αύξηση των εσόδων του**

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενα κεφάλαια υπάρχουν κάποιες λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων πολύ βασικές, για την εκτέλεση των αναμενόμενων, από την επιχείρηση, καθηκόντων του παραπάνω τμήματος. Στόχος της παρούσας ενότητας είναι να εξετάσει, τη στρατηγική που εφαρμόζει το ξενοδοχείο Miraggio Thermal Spa Resort, με σκοπό την αύξηση των εσόδων του. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί όμως είναι ότι, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι το μοναδικό του οποίου, οι εργασίες δεν είναι μετρήσιμες, δηλαδή, μπορεί να είναι υπεύθυνο λόγω χάρη, για την εκπαίδευση του προσωπικού του, αυτό όμως, δε μπορεί να μετρηθεί όπως, μετρούνται στο τμήμα των πωλήσεων και των κρατήσεων οι προσδοκώμενες, από την επιχείρηση, πωλήσεις και κρατήσεις, αντίστοιχα. Γι' αυτό και εμείς θα εξηγήσουμε παρακάτω, πώς αυτές οι λειτουργίες που αναλύθηκαν διεξοδικά στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, μπορούν να συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων του προαναφερόμενου ξενοδοχείου, διατυπώνοντας, ορισμένες ενδείξεις γι' αυτήν.

Η επιλογή και κατ' επέκταση πρόσληψη του προσωπικού, αποτελεί το πρωταρχικό μέλημα για τη διοίκηση προσωπικού. Σαφέστερα, όταν το παραπάνω τμήμα φροντίζει να αναζητά, να βρίσκει, να επιλέγει και να προσλαμβάνει το προσωπικό εκείνο που θα αρμόζει στο προφίλ της εταιρείας, τότε αποφεύγονται οι πιθανές απολύσεις και οι παραιτήσεις, αφού, θα έχει επιλεγεί σωστά το ανθρώπινο δυναμικό για το ξενοδοχείο. Το γεγονός αυτό, εξασφαλίζει χρόνο για το ξενοδοχείο, καθώς οι υποψήφιοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν, θα λάβουν τις απαραίτητες γνώσεις που χρειάζονται μέσω των εκπαιδεύσεων που θα πραγματοποιηθούν, προσφέροντας, στους φιλοξενούμενους υψηλή ποιότητα υπηρεσιών. Από την άλλη θα εξοικονομήσει χρήματα, καθώς, θα αποφευχθούν οι απολύσεις-παραιτήσεις και συνάμα οι αποζημιώσεις από την επιχείρηση, προς τους υπαλλήλους. (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 7)

Η επόμενη λειτουργία που εξετάστηκε είναι η **διαδικασία ένταξης των υπαλλήλων στο ξενοδοχείο**, η οποία συμβάλλει στην αύξηση εσόδων της επιχείρησης για τους λόγους που θα εξηγήσουμε παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να φροντίζει για την άμεση ξενάγηση των νέων υπαλλήλων στους χώρους και τις εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου, για την πλήρη ενημέρωσή τους, σχετικά με τα καθήκοντα που οφείλουν να αναλάβουν και τις πολιτικές της επιχείρησης και για την δημιουργία ενός ευχάριστου κλίματος με τα μέλη της υπάρχουσας ομάδας, προκειμένου αυτοί να έχουν τη δυνατότητα να ενταχθούν άμεσα στον εργασιακό τους χώρο, προσφέροντας, κατ'επέκταση υψηλή ποιότητα υπηρεσιών στους πελάτες της επιχείρησης. Ακριβώς αυτές είναι οι ενέργειες που εκτελεί και το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων του ξενοδοχείου (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 8). Σαφέστερα, ανέλαβε να γνωρίσει τους χώρους και γενικότερα το κτίριο στον νέο εργαζόμενο, όπως και να τον ενημερώσει για τις πολιτικές της εταιρείας που οφείλει να τηρήσει (διανομή βιβλιαράκι, Handbook). Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης λαμβάνει την εξυπηρέτηση που προσδοκά και επιλέγει είτε, να ξανά επισκεφτεί μελλοντικά το ξενοδοχείο είτε, να μείνει παραπάνω μέρες, γεγονός, που εξασφαλίζει έμμεσα έσοδα στην επιχείρηση.

Αμέσως, μετά, ακολουθεί η λειτουργία της **εκπαίδευσης προσωπικού** του Miraggio. Το τελευταίο, πραγματοποίησε εκπαιδευτικά προγράμματα πριν την έναρξη, αλλά και κατά τη διάρκεια λειτουργίας του ξενοδοχείου. Εκπαιδευτικά προγράμματα όπως είναι, το σεμινάριο πρώτων βοηθειών από το ΕΚΑΒ (Εθνικό Κέντρο Άμεσης Βοήθειας) της Χαλκιδικής, η επίδειξη από Πυροσβεστικό Σώμα της περιοχής για τον τρόπο επέμβασης σε μια ενδεχόμενη πυρκαγιά, εκπαίδευση για τον τρόπο που πρέπει να απαντάνε οι εργαζόμενοι στους πελάτες του ξενοδοχείου, καθώς και τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφέρονται. (βλ. Παράρτημα Α, Ερώτηση 9) και (βλ. Παράρτημα Δ, Εικόνα Δ5: Σεμινάριο παροχής πρώτων βοηθειών). Όλα τα παραπάνω, συμβάλλουν στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, διότι το προσωπικό μπορεί να παρέχει υψηλής ποιότητας υπηρεσίες στους φιλοξενούμενους της, κάτι που αυξάνει την απόλαυση του πελάτη, καθώς και τη διάθεσή του για επιπλέον διαμονή.

Ιδιαίτερα σημαντική θεωρείται και η διαδικασία της **αξιολόγησης του προσωπικού**. Αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων με τη βοήθεια του τμήματος προσωπικού, διότι θα βοηθήσει τόσο τον εργαζόμενο, ο οποίος θα κατανοήσει σε ποια σημεία του χαρακτήρα του χρειάζεται βελτίωση, όσο και την ίδια την επιχείρηση η οποία θα πληροφορηθεί για τις αδυναμίες του προσωπικού της και θα αποφασίσει για τις εκπαιδεύσεις εκείνες, που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν για την βελτίωση και την εξέλιξη του. Όλα τα παραπάνω συνδέονται άμεσα με τις υπηρεσίες εκείνες που θα απολαύσουν εντέλει οι πελάτες. Το προσωπικό του Miraggio λόγω χάρη, αξιολογήθηκε από τους άμεσους ή έμμεσους προϊσταμένους των αντίστοιχων τμημάτων τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης έγινε με την παρουσία του εργαζομένου, προκειμένου αυτός να γνωρίσει και να κατανοήσει τα σημεία εκείνα της συμπεριφοράς του, που χρήζουν βελτίωσης. Ως, εποχιακής απασχόλησης ξενοδοχείο, το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων έκρινε, βάσει αξιολογήσεων, με ποιους υπαλλήλους θα ήθελε να συνεχίσει τη συνεργασία του και με ποιους, όχι. Η αξιολόγηση όμως, που πραγματοποιήθηκε τη σεζόν του 2017 δεν συνέβαλλε στην αύξηση των εσόδων της επιχείρησης, καθώς υπήρξαν άλλα προβλήματα. Συνεπώς, αποτελεί μια λειτουργία που συμβάλλει εξίσου, στην αύξηση εσόδων της επιχείρησης, αφού, η βελτίωση της αποδοτικότητας-παραγωγικότητας των υπαλλήλων θα “κερδίσει” το ενδιαφέρον του πελάτη.

Η πέμπτη και τελευταία λειτουργία, σχετίζεται με την **ασφάλεια του προσωπικού** και των πελατών του ξενοδοχείου. Αναλυτικότερα, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μεριμνούν για την ασφάλεια των εργασιακών χώρων και εγκαταστάσεων τους, προκειμένου να αποφευχθούν τα εργατικά ατυχήματα και συνάμα τα έξοδα που θα χρεωθεί μια επιχείρηση για τις αποζημιώσεις. Το ξενοδοχείο (Miraggio) συντηρεί ασφαλείς εγκαταστάσεις και χώρους εργασίας για την ασφάλεια του προσωπικού του, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τη σχετική μελέτη που πραγματοποιείται. Κατά αυτόν τον τρόπο, τόσο οι υπάλληλοι όσο και οι φιλοξενούμενοι της επιχείρησης θα εργάζονται με ασφάλεια και θα απολαμβάνουν τις διακοπές τους με σιγουριά, αντίστοιχα. Εύκολα λοιπόν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι βασικές αυτές λειτουργίες Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που εφαρμόζει το Miraggio Thermal Spa Resort επηρεάζουν, όχι άμεσα αλλά, έμμεσα τα έσοδά του. Και λέμε έμμεσα καθώς, δεν μπορούν να μετρηθούν ποσοτικά τα αποτελέσματα των παραπάνω λειτουργιών αλλά, αντιθέτως, διαπιστώνονται στη πορεία.

## 4.5 Γενικά Συμπεράσματα

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα όταν πρόκειται για μια πεντάστερη ξενοδοχειακή μονάδα. Είναι το τμήμα εκείνο που θα φροντίσει να στελεχώσει τα τμήματα μιας επιχείρησης με το ανάλογο προσωπικό, αξιοποιώντας το στη συνέχεια με το καλύτερο δυνατό τρόπο. Επιπλέον οφείλει να εκπαιδεύσει, να βελτιώσει, καθώς και να εξελίξει το ανθρώπινο δυναμικό εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του και επιτυγχάνοντας τους επιθυμητούς στόχους της επιχείρησης. Ένας ακόμα στόχος του είναι να συμβουλευσει, να ενημερώσει και να παρέχει λύσεις σε κάποιο πρόβλημα που απασχολεί τους εργαζόμενους, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο συμπαράσταση και ψυχολογική στήριξη, ενώ τέλος, θα προστατεύσει τα δικαιώματα του προσωπικού και θα προσπαθήσει να καλύψει όλες του, τις ανάγκες. Όπως υποστήριξαν και οι Bateman και Snell (2017) αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες για την οργάνωση και τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Το ξενοδοχείο Miraggio Thermal Spa Resort και συγκεκριμένα το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του, που αποτέλεσε και το ειδικό μέρος της εργασίας φρόντισε να εφαρμόσει τις λειτουργίες αυτές, όπως αναφέρθηκαν και παραπάνω. Η εφαρμογή των λειτουργιών αυτών διαπιστώνεται από τις δηλώσεις που έκανε η ίδια η Προϊσταμένη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, κ. Βρασταμήνου Ευαγγελία, στη συνέντευξη που μας έδωσε τον Ιούλιο του 2018. Αυτό που μάλιστα τόνισε χαρακτηριστικά είναι ότι: *“Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πάρα πολύ σημαντικός. Ουσιαστικά το ξενοδοχείο δε μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτό το τμήμα, όχι μόνο για να επανδρώσει όλα τα υπόλοιπα τμήματα από άποψη αναγκών κόσμου, αλλά και για να παρέχει υψηλές υπηρεσίες στους πελάτες”* Παράλληλα, διαπιστώνουμε ότι πέρα από την άποψη της Προϊσταμένης του παραπάνω τμήματος, το τμήμα αυτό θεωρείται σημαντικό και για το ίδιο το προσωπικό. Αυτό αποδείχθηκε από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, η οποία εξέτασε την άποψη των εργαζομένων για το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων του ξενοδοχείου. Συμπεραίνεται, επίσης ότι το ξενοδοχείο Miraggio Thermal Spa Resort εφάρμοσε τη θεωρία των δύο παραγόντων, κατά τον Herzberg. Τα σημεία αυτά που την επαληθεύουν είναι το οργανόγραμμα του ξενοδοχείου που δείχνει ότι πρόκειται για μια οργανωμένη επιχείρηση, το σύστημα Manpower που χρησιμοποιεί το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων πριν τη διαδικασία εύρεσης και πρόσληψης προσωπικού και το Πρόγραμμα Επιβράβευσης Υπαλλήλων που εφάρμοσε η επιχείρηση το περασμένο καλοκαίρι για να παρακινήσει το προσωπικό της. Τα δύο πρώτα αντιστοιχούν στους

παράγοντες υγιεινής ενώ, το τρίτο στους υποκινητικούς παράγοντες. Από τα παραπάνω τεκμαίρεται ότι η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την εύρυθμη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας, αφού είναι αυτή που εισάγει και καθοδηγεί τον εργαζόμενο στον εργασιακό του τομέα, προσφέροντας ανταποδοτικά οφέλη τόσο στον ίδιο, όσο και στην επιχείρηση. Ωστόσο, η συγκεκριμένη διαχειριστική εταιρεία (Cronwell), αν και προσπάθησε για το καλύτερο, έχει το χρέος να αλλάξει κάποια στοιχεία της οργάνωσης της, τα οποία βέβαια συναντώνται σε κάθε νέα συνεργασία, ή μπορεί να οφείλονται σε συνιστώσες οι οποίες δεν πάρθηκαν εξαρχής υπ' όψιν για διάφορους λόγους. Το πιθανότερο όμως είναι, πως με αμοιβαίες υποχωρήσεις, συζητήσεις και επαναπροσδιορισμό στόχων, το μέλλον προμηνύεται σαφώς καλύτερο.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **Ελληνόγλωσση**

Βρασταμήνου, Ε., 2018. *Miraggio Thermal Spa Resort Recognition/Motivation Policy* 2018.

Μπόγκα Καρτέρη, Κ., 2003. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις επιστημονικών Βιβλίων και Περιοδικών.

Πατεστής, Ι., 2015. *Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών και Επισιτιστικών Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Le Livres du Tourisme (Πρώτη Έκδοση: Οκτώβριος 2004).

Ταρταράκης, Ε., 2017. Πολιτικές του ξενοδοχείου Miraggio Thermal Spa Resort.

Χυτήρης, Λ., 1996. *Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις INTERBOOKS.

Χυτήρης, Λ., 2017. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. ΜΠΕΝΟΥ.

Bateman, T.S. & Snell, S.A., 2017. *Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ.

Dessler, G., 2012. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Wayne, M. R. & Matocchio, J.J., 2018. *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

2018. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του Miraggio Thermal Spa Resort. Συνέντευξη στην Ε. Βρασταμήνου, 20 Ιουλίου 2018.

### **Ξενόγλωσση**

Gold, J., Beardwell, J., Holden, R. & Steward, J., 2010. *Human Resource Development: Theory and Practice*. UK: Palgrave MacMillan.

Ledwith, M. & Springett, J., 2010. *Participatory Practice: Community-based Action for Transformative Change*, Bristol: Policy Press.

Raelin, A. J., 2008. *Work-based learning: Bringing Knowledge and Action in the Workplace*. San Francisco: Jossey- Bass.

### **Ηλεκτρονική βιβλιογραφία**

Ακριβού, Μ., 2017. *Miraggio Thermal Spa Resort. Το μεγαλύτερο spa των Βαλκανίων βρίσκεται στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο στη: <http://www.fortunegreece.com/article/miraggio-thermal-spa-to-megalitero-spa-ton-valkanion-vriskete-stin-ellada/> Ημερομηνία πρόσβασης: [29 Μαΐου 2017].

Βερυκίου, Μ., 2004. *Η ψυχολογία των κινήτρων*. Διαθέσιμο στη: <https://paroutsas.jmc.gr/motivat/motiv2.htm> Ημερομηνία πρόσβασης: [29 Ιουνίου 2018].

Ραγότης, Α., 2017. *Miraggio Thermal Spa Resort: Δημιουργώντας μια ασύγκριτη εμπειρία φιλοξενίας*. [Online] Διαθέσιμο στη: <https://www.livemedia.gr/video/276061> Ημερομηνία πρόσβασης: [27 Μαρτίου 2018].

Φάκα, Κ., 2016. *Το παλάτι της Χαλκιδικής: Περιηγηθείτε στο ξενοδοχείο των 120 εκατ.* [Online] Διαθέσιμο στη: <https://www.protothema.gr/travelling/article/601799/to-palati-tis-halkidikis-periigitheite-sto-xenodoheio-ton-120-ekat/> Ημερομηνία πρόσβασης: [10 Αυγούστου 2018].

Ashe-Edmunds, S., 2001. *How to Increase Hotel Staff Motivation*. [Online] Διαθέσιμο στη: <https://smallbusiness.chron.com/increase-hotel-staff-motivation-39029.html> Ημερομηνία πρόσβασης [05 Ιουνίου 2018].

miraggio, 2018. Ξενοδοχειακή Επιχείρηση [Online] Διαθέσιμο στη: <https://www.miraggio.gr/el/the-resort> Ημερομηνία πρόσβασης: [27 Ιουνίου 2018].

miraggio, 2018. Ξενοδοχειακή Επιχείρηση [Online] Διαθέσιμο στη: <http://www.miraggio.gr/el/thermal-spa> Ημερομηνία πρόσβασης: [30 Ιουνίου 2018].

miraggio, 2018. Ξενοδοχειακή Επιχείρηση [Online] Διαθέσιμο στη: <https://www.miraggio.gr/el/the-marina> Ημερομηνία πρόσβασης: [26 Ιουνίου 2018].

miraggio, 2018. Ξενοδοχειακή Επιχείρηση [Online] Διαθέσιμο στη: <https://www.miraggio.gr/el/kids-planet> Ημερομηνία πρόσβασης: [26 Ιουνίου 2018].

Miraggio Thermal Spa Resort, 2018. Miraggio Thermal Spa Resort Χαλκιδική. [Online] Διαθέσιμο στη:

[https://www.google.gr/search?q=miraggio+foto&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi89ujdipLeAhXH3iwKHc4FAIgQ\\_AUIDigB&biw=1242&bih=569#imgrc=lvKIDEHjEHVgyM](https://www.google.gr/search?q=miraggio+foto&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi89ujdipLeAhXH3iwKHc4FAIgQ_AUIDigB&biw=1242&bih=569#imgrc=lvKIDEHjEHVgyM): Ημερομηνία πρόσβασης: [01 Ιουνίου 2018].

Myrthia Thermal Spa, 2018. Myrthia Thermal Spa in Chalkidiki. [Online] Διαθέσιμο στη: [https://www.google.gr/search?biw=1242&bih=569&tbm=isch&sa=1&ei=PNvZW6WsH-birgTHu6noDQ&q=myrthia+thermal+spa+miraggio+thermal+spa+resort&oq=myrthia+th&gs\\_l=img.3.1.0i24k112.320345.330004.0.332101.24.18.2.1.1.0.385.2136.0j10j1j1.12.0....0...1c.1.64.img..9.15.2172.0..0j0i67k1j35i39k1j0i19k1j0i5i30i19k1.0.7LToH1Utn3k#imgrc=ybV1fJidNtoDjM](https://www.google.gr/search?biw=1242&bih=569&tbm=isch&sa=1&ei=PNvZW6WsH-birgTHu6noDQ&q=myrthia+thermal+spa+miraggio+thermal+spa+resort&oq=myrthia+th&gs_l=img.3.1.0i24k112.320345.330004.0.332101.24.18.2.1.1.0.385.2136.0j10j1j1.12.0....0...1c.1.64.img..9.15.2172.0..0j0i67k1j35i39k1j0i19k1j0i5i30i19k1.0.7LToH1Utn3k#imgrc=ybV1fJidNtoDjM): Ημερομηνία πρόσβασης: [01 Ιουνίου 2018].

Marina Thermal Spa, 2018. Miraggio Marina: The only private marine venue in Halkidiki: [https://www.google.gr/search?q=miraggio+foto&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi89ujdipLeAhXH3iwKHc4FAIgQ\\_AUIDigB&biw=1242&bih=569#imgrc=8FBGaBNkD4Sr2M](https://www.google.gr/search?q=miraggio+foto&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKewi89ujdipLeAhXH3iwKHc4FAIgQ_AUIDigB&biw=1242&bih=569#imgrc=8FBGaBNkD4Sr2M): Ημερομηνία πρόσβασης: [01 Ιουνίου 2018].



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

### Τα ερευνητικά εργαλεία της έρευνας.

#### **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ MIRAGGIO THERMAL SPA RESORT**

Με αφορμή τη παρούσα διατριβή η κυρία Βρασταμήνου, προϊσταμένη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού δέχτηκε, να απαντήσει σε ορισμένες ερωτήσεις που ήθελα να της θέσω, σχετικά με τη λειτουργία του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων για την θερινή περίοδο του 2018, αλλά και τη σημαντικότητά αυτού, προς το προσωπικό και την επιχείρηση.

Ακολουθεί η διεκπεραίωση της συνέντευξης από την κυρία Βρασταμήνου Ευαγγελία.

#### **1. Μπορείτε να μου δώσετε μια περιγραφή σχετικά με την έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση;**

Το γραφείο προσωπικού, η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά διαχειρίζεται όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού, δηλαδή τους ανθρώπους, τις ανάγκες τους, τα εργασιακά τους δικαιώματα, τις εργασιακές και όχι ανάγκες τους. Γενικότερα, κάνει μια διαχείριση όλου του προσωπικού, σε έναν οργανισμό.

#### **2. Πιστεύετε ότι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι σημαντικός για ένα ξενοδοχείο, όπως το Miraggio? Αν, ναι εξηγήστε μας τον λόγο και τι ακριβώς παρέχει σε αυτό;**

Ακριβώς, είναι πάρα πολύ σημαντικός ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ουσιαστικά, το ξενοδοχείο δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς αυτό το τμήμα, όχι μόνο για να επανδρώσει όλα τα υπόλοιπα τμήματα από άποψη αναγκών κόσμου, αλλά και για να παρέχει υψηλές υπηρεσίες στους πελάτες. Ο στόχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ξενοδοχείο είναι πολύπλευρος. Πρώτα από όλα, ξεκινάμε από το ότι, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για να βρει το ανθρώπινο δυναμικό που θα στελεχώσει όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, μέχρι το να τα υποδεχτεί στο ξενοδοχείο, να τους παρέχει τη στέγαση και τη τροφή τους, να τα εκπαιδεύσει ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος και μετέπειτα, όχι μόνο να τα εκπαιδεύσει αλλά και να τα εξελίξει μέσα στο ξενοδοχείο, για να γίνουν οι αυριανοί τμηματάρχες και τα αυριανά στελέχη αυτής της εταιρείας.

#### **3. Ποια είναι η γνώμη σας για τη νέα διαχειριστική εταιρεία που ανέλαβε τη διοίκηση του ξενοδοχείου τη φετινή σεζόν; (Συμβάλλει δηλαδή στη καλύτερη οργάνωση και λειτουργία του;)**

Ουσιαστικά, η διαχειριστική εταιρεία είχε ένα άλλο μοντέλο στο μυαλό της, είχε τη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού απομακρυσμένη στα κεντρικά της γραφεία, φτάνοντας όμως στην αρχή της σεζόν, διαπίστωσε ότι αυτό δε είναι εφικτό και ότι ο τμηματάρχης τουλάχιστον θα πρέπει να είναι εδώ παρόν, να συμμετέχει, να είναι κομμάτι της λειτουργίας του ξενοδοχείου. Γενικότερα, δε συνέβαλλε και σε άλλα πράγματα, όπως ας πούμε, δε μας έδωσε καινούργιες έτοιμες φόρμες, δε μας έδωσε πρακτικές, δε μας έδωσε εργαλεία για να μπορέσουμε πέρα από τη τυπική διαδικασία Recruitment να παράγουμε και άλλα πράγματα στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή, δε μας έδωσε στημένα showbiz για όλα τα τμήματα, δε μας έδωσε στάνταρ procedures για τα training, δε μας

έδωσε ένα orientation plan, δε μας έδωσε έτοιμα engagement survey, templates για να δούμε τους στόχους και για να μπορέσουμε και εμείς με τη σειρά μας, να καταλάβουμε αν, αυτοί οι στόχοι είναι εφικτοί αν δηλαδή, μπορούμε να τους προσαρμόσουμε στο συγκεκριμένο ξενοδοχείο. Οπότε και από τη μεριά τους νομίζω, ότι αυτή η σεζόν ήταν λίγο πειραματική σε αυτό το κομμάτι.

**4. Έχουν γίνει αλλαγές στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που να βοηθάει ή να επηρεάζει τη λειτουργία και τους απασχολούμενους;**

Λοιπόν, επειδή φέτος είχαμε ένα φοβερό turnover, μέχρι στιγμής έχουν φύγει από το ξενοδοχείο 108 άτομα, που σημαίνει ότι από 1 Απριλίου μέχρι και σήμερα που μιλάμε, 108 εργαζόμενοι χρειάστηκαν άμεσα να αντικατασταθούν. Δε ξέρω κατά πόσο είμαστε παραγωγικοί στο να μπορέσουμε να είμαστε πιο κοντά στους εργαζόμενους, να δούμε τις πραγματικές τους ανάγκες και να μπορέσουμε να τους βοηθήσουμε σε αυτό το κομμάτι. Κάποια πράγματα προσπαθήσαμε να τα βελτιώσουμε, όπως είναι οι συνθήκες διαμονής. Ο συνάδελφος κύριος Παναγιώτης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη στέγαση του προσωπικού, προσπαθεί να ανταποκρίνεται πολύ γρήγορα στις ανάγκες τους είτε, για μια βλάβη ή το οτιδήποτε. Το ίδιο και στα λεωφορεία προσπαθούμε να καλύψουμε όσο το δυνατόν περισσότερο, τις περισσότερες βάρδιες για να μην έχουν πολλά θέματα οι εργαζόμενοι στη μετακίνηση τους, είναι όμως πράγματα τα οποία και λόγω κόστους αλλά και λόγω συμφωνιών που έχουν γίνει με εξωτερικούς συνεργάτες επηρεάζουν και δεν είναι πάντοτε στο χέρι μας να καταφέρουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Και αυτό πολλές φορές φαίνεται από τη μεριά των εργαζόμενων, ότι τους επηρεάζει και δε τους αρέσει. Πολλές φορές θεωρούμε ότι ο προϊστάμενός τους δε τους ακούει, οπότε όταν έρχονται στη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν ότι κατευθείαν θα αλλάξουν όλα, πράγμα που πάλι δε γίνεται, γιατί πάντοτε έχουμε και συγκρούσεις συμφερόντων αλλά υπάρχει και πολλές φορές τη διπλή όψη σε κάποιο νόμισμα.

**5. Από ποια μέλη αποτελείται το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού και ποιες είναι οι αρμοδιότητές τους στο ξενοδοχείο Miraggio;**

Το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού αυτή τη στιγμή αποτελείται από εμένα, την κυρία Αξάνα η οποία είναι στη θέση του payroll που έχει να κάνει με προσλήψεις, απολύσεις και όλο το εργατικό κομμάτι, που πρέπει να είναι σύννομο με το ΕΡΓΑΝΗ το Σ.Ε.Π.Ε, το Ι.Κ.Α και τα σχετικά με τη μισθοδοσία και τον κύριο Παναγιώτη, ο οποίος είναι υπεύθυνος για το accommodation του προσωπικού.

**6. Χρησιμοποιείτε στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων;**

Συγκεκριμένες στρατηγικές τις οποίες προσπαθούμε να ακολουθούμε είναι το orientation. Κατά την πρώτη δηλαδή, ημέρα εργασίας των υπαλλήλων τους ξεναγούμε σε όλο το ξενοδοχείο, τους δείχνουμε τα facilities που προσφέρουμε στους επισκέπτες μας και στο τέλος τους εξηγούμε τις πολιτικές οι οποίες υπάρχουν στο ξενοδοχείο. Τους δείχνουμε ότι τι είμαστε against track policy, ας πούμε, ότι είμαστε ξενοδοχείο που δεν επιτρέπει τη χρήση αλκοόλ και όλες τις πολιτικές που εφαρμόζονται στο δικό μας ξενοδοχείο.

**7. Με ποιο τρόπο επιλέξατε τους υποψήφιους εργαζόμενους για την επιχείρηση; (Έγινε σωστά η επιλογή;)**

Η διαδικασία επιλογής είναι η εξής: Έχουμε ένα έτοιμο payroll, ουσιαστικά ένα έτοιμο manpower, το οποίο μας δίνει τις θέσεις οι οποίες πρέπει να καλυφθούν. Ενώ, παράλληλα, υπάρχουν θέσεις οι οποίες είναι ήδη καλυμμένες από τη περσινή και προπέρσινή σεζόν. Το manpower ουσιαστικά, είναι το εργαλείο μας, για να ξέρουμε τι κόσμος πρέπει να διαχειριστούμε για μια χρονιά δηλαδή, λέμε, ένα τυχαίο νούμερο, 350 εργαζόμενους, από

τους 350 εργαζόμενους μπορούμε να δούμε στο manpower ποιες θέσεις είναι ανοιχτές, ποιες θέσεις πρέπει να καλυφθούν και ποιες θέσεις μπορούμε και να μην τις καλύψουμε. Οπότε, με βάση τις ανοιχτές θέσεις τις οποίες είχαμε, ποστάρουμε αγγελίες σε διάφορα site, όχι μόνο σε ένα, βρίσκαμε τα πιο αξιόλογα βιογραφικά τα οποία, βιογραφικά αυτά προωθούνταν στους τμηματάρχες μετά από το πρώτο σκρινάρισμα. Οι τμηματάρχες μετά πραγματοποιούσαν τη δεύτερη συνέντευξη. Στις περισσότερες περιπτώσεις, που αυτό τελικά κρίθηκε και το πιο επιτυχημένο, την πρώτη συνέντευξη την έκανε το HR και τη δεύτερη συνέντευξη την έκαναν οι τμηματάρχες. Σε αντίθετη περίπτωση, είδαμε ότι δεν ήταν πολύ καλά τα αποτελέσματα, όταν όλη η διαδικασία εκτελούνταν από τους τμηματάρχες χωρίς, την παρουσία του HR. Αφού επιβεβαιώναμε τις συνεργασίες, ακολουθούσε το διαδικαστικό μέρος, όπως είναι η αποστολή των απαραίτητων εντύπων του προσωπικού. Υπήρχε βέβαια και η περίπτωση στις οποίες χρησιμοποιούσαμε Job Charters, αναθέταμε δηλαδή, σε άλλες εταιρείες να μας βρουν υπαλλήλους με βάση τα standards που τους θέταμε εμείς. Αυτό έγινε κυρίως φέτος που φτάσαμε πλέον Ιούνιο μήνα και είχαμε ακόμα ανοιχτές θέσεις λόγω της μεγάλης διαρροής προσωπικού. Η σωστή επιλογή και πρόσληψη προσωπικού παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο. Μια λανθασμένη επιλογή μπορεί δηλαδή να είναι καταστροφική για τα έσοδα ενός ξενοδοχείου. Και αυτό συμβαίνει διότι, εκτός από τις άμεσες επιπτώσεις των εξόδων πρόσληψης και του πρόσθετου χρόνου που αφιερώνεται στις διαδικασίες πρόσληψης και κατάρτισης, τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν επίσης, μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών λόγω της μεγάλης εναλλαγής στο προσωπικό επηρεάζοντας έτσι, την εμπειρία του επισκέπτη, τις εκτιμήσεις ιδιοκτησίας και το κέρδος.

#### **8. Υπάρχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία ένταξης των υπαλλήλων, που χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;**

Όπως, σας είπα και πριν η διαδικασία που χρησιμοποιούμε είναι ότι πριν έρθουν οι υπάλληλοι θα πρέπει να μας έχουν αποστείλει όλα τα δικαιολογητικά τους έντυπα, για να μπορέσουμε να προβούμε στη πρόσληψή τους. Τα νομιμοποιητικά τους έγγραφα, όπως είναι, το ΑΦΜ τους, το Α.Μ.Κ.Α τους, το Α.Μ.Α τους, οποιοδήποτε άλλο στοιχείο χρειάζεται το Σ.Ε.Π.Ε., μαζί με το πιστοποιητικό υγείας τις περισσότερες φορές, γιατί μιλάμε για χώρους εστίασης. Αφού, κάνουμε αυτή τη πρώτη επαφή, έρχεται ο εργαζόμενος στο ξενοδοχείο, του δίνουμε το σπίτι του, του δίνουμε τη στολή του και την επόμενη μέρα πριν ξεκινήσει την εργασία του, του κάνουμε, το orientation του ξενοδοχείου και του χώρου. Είναι πάρα πολύ σημαντικό να γνωρίζουν όλοι οι υπάλληλοι, όλους τους χώρους του ξενοδοχείου και όλες τις υπηρεσίες που προσφέρει το ξενοδοχείο από όποια θέση και να είναι. Για παράδειγμα, έτυχε μια φορά σε μια καμαριέρα μας, η οποία καθάριζε εκείνη τη στιγμή κάποιο δωμάτιο, να ερωτηθεί από έναν περαστικό πελάτη “Που είναι το κεντρικό εστιατόριο για να πάρω το πρωινό μου;” και η καμαριέρα επειδή το γνώριζε του απάντησε ότι “Θα χρησιμοποιήσετε το ασανσέρ και θα πάτε στο -2”. Αυτό, έχει τύχει και σε κηπουρό. Στο orientation αυτό περιλαμβάνεται στο τελευταίο ουσιαστικά πεντάλεπτο της πρώτης αυτής επαφής, ένα πολύ συνοπτικό πλαίσιο για τις πολιτικές του, “τι πρέπει να κάνω και τι απαγορεύεται να κάνω στο ξενοδοχείο”.

## **9. Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα ξενοδοχείο; Ποια είναι αυτά και τί πιστεύετε ότι προσέφεραν στην επιχείρηση;**

Πραγματοποιούνται, πιο συγκεκριμένα είχαν πραγματοποιηθεί κάποιες εκπαιδευτικές δράσεις πριν το άνοιγμα του ξενοδοχείου, τις οποίες όμως προσπαθούμε να πραγματοποιήσουμε μέσω trainings και κατά τη διάρκεια της σεζόν. Ήδη έχουν πραγματοποιηθεί up-selling trainings για το F&B team, ήδη έχουν πραγματοποιηθεί service training για το F&B department δηλαδή, πώς σερβίρουμε, ποια είναι η φιλοσοφία μας, το quest experience, τι προσδοκάμε. Τους δώσαμε επίσης ένα check list για όλα τα εστιατόρια, τι πρέπει να ελέγχουν οι τμηματάρχες πριν μπουν σε ένα μπαρ. Επίσης, θα γίνει εκπαίδευση, την επόμενη εβδομάδα, για το τσάι πάλι στο F&B κομμάτι. Παράλληλα, έγινε εκπαίδευση για το πώς απαντάμε στο Reviews, πώς απαντάμε στον πελάτη που τον έχουμε μπροστά μας, τι ετικέτες (το etickete, που λέμε στα αγγλικά) χρησιμοποιούμε, ποια είναι τα keywords, ποιες λέξεις πρέπει να αποφύγουμε. Παράλληλα, πραγματοποιήθηκε σεμινάριο πρώτων βοηθειών. Ήρθε στο ξενοδοχείο, η ομάδα διάσωσης Χαλκιδικής και έδειξε σε όλους τους παρευρισκόμενους, πώς μπορούμε να προσφέρουμε σε κάποιο συνάνθρωπό μας, τις πρώτες βοήθειες τι οποίες έχει ανάγκη εκείνο το κρίσιμο ουσιαστικά πεντάλεπτο, πριν έρθει ο διασώστης για να μπορέσει να επέμβει το ασθενοφόρο και να μεταβεί ο συνάνθρωπός μας, στο νοσοκομείο. Επίσης, ήρθε η πυροσβεστική και μας έδειξε ποιοι είναι οι τρόποι επέμβασης σε μια ενδεχόμενη πυρκαγιά. Κάναμε σχέδιο εκκένωσης του ξενοδοχείου, χωρίς πελάτες και είδαμε ποια είναι τα μέτρα εκείνα ή ποιες είναι οι ενδείξεις εκείνες σε περίπτωση κλοπής.

Οι εκπαιδεύσεις αυτές προσφέρουν σημαντικά στους απασχολούμενους. Οι εκπαιδεύσεις που κάνουμε στο service, ας πούμε, μαθαίνουν στους εργαζόμενους να σερβίρουν με βάση τα standards της επιχείρησής μας και ουσιαστικά τα standards ενός πεντάστερου ξενοδοχείου. Το quest experience επίσης, δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό του Front Office να μάθει πως θα πρέπει να αντιμετωπίζει τον πελάτη κατά τη διάρκεια του check in, κατά τη διάρκεια της διαμονής του εδώ και να διαχειρίζεται τα παράπονα με βάση συγκεκριμένες διαδικασίες που ακολουθούμε. Επίσης, το σεμινάριο παροχής πρώτων βοηθειών είναι πολύ σημαντικό γιατί οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πως μπορούν να σώσουν τη ζωή ενός πελάτη ή ενός συναδέλφου μας. Στο ξενοδοχείο έχουμε και πιστοποιημένα μέλη της ομάδας διάσωσης μέσα από την ομάδα της ασφάλειας, η οποία ανά πάσα ώρα και στιγμή μπορεί να μας καλύψει σε οποιαδήποτε μας ανάγκη.

## **10. Μπορείτε να μου αναφέρεται κάποιες από τις πολιτικές της επιχείρησης και κατά πόσο τηρούνται από το προσωπικό;**

Λοιπόν, μια βασική πολιτική της επιχείρησης μας είναι επιχείρηση χωρίς χρήση αλκοόλ. Τηρείται στο 100% γιατί απαγορεύεται οποιοσδήποτε υπάλληλός μας να βρεθεί πιωμένος ή να μυρίζει έστω και αλκοόλ, οπότε αυτό τηρείται και σέβεται από όλα τα μέλη της ομάδας. Δεν έχει σημασία ο βαθμός, σημασία έχει ότι απαγορεύεται στο εργασιακό μας περιβάλλον. Μία άλλη πολιτική που έχουμε είναι η πολιτική ένδειξης. Όλα τα ένστολα μέλη της ομάδας μας πρέπει να φοράνε τις στολές τους, οι οποίες πρέπει να έχουν συγκεκριμένη παρουσίαση, να μην είναι τσαλακωμένες, να μυρίζουν όμορφα, να τις φοράνε από την αρχή μέχρι το τέλος της βάρδιας τους. Όλα τα ένστολα μέλη της ομάδας φοράνε τις στολές τους και ακολουθούν συγκεκριμένες πολιτικές, όπως για παράδειγμα, οι κυρίες απαγορεύεται να φοράνε ανοιχτά παπούτσια.

**11. Δημιουργούνται καταστάσεις (παρεξηγήσεις-καβγάδες) μεταξύ των εργαζομένων στο ξενοδοχείο ή στο κατάλυμα στο οποίο διαμένουν? Πώς τις διαχειρίζεστε και τι αποτέλεσμα έχουν;**

Υπάρχουν τέτοια θέματα και συνήθως φτάνουν και στο HR γιατί, έχουν προσπαθήσει να τα λύσουν μεταξύ τους, μετά ενημερώνουν τον προϊστάμενό τους και αν ο προϊστάμενός τους δε μπορεί να βρει μια λύση, τότε όλα αυτά καταλήγουν στο HR. Πολλές φορές παρεμβαίνουμε ουσιαστικά, πολλές φορές όμως με μία συζήτηση το θέμα ελαφρύνει και λύνεται δηλαδή, μπορεί να χρειαστεί να αλλάξουμε ένα δωμάτιο σε μία κοπέλα η οποία έχει πρόβλημα με τους συγκατοίκους της. Αυτό είναι ένα πρόβλημα το οποίο το λύνουμε σχετικά εύκολα. Άλλες φορές, αφού μιλήσουμε σε αυτό το γραφείο καταλαβαίνουμε όλοι ποιος έχει κάνει λάθος και ίσως να ζητήσει και συγγνώμη τότε, το θέμα λήγει εδώ.

**Ποιο είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει;**

Συνήθως οι παρεμβάσεις είναι ουσιαστικές και φέρουν αποτελέσματα. Υπάρχουν βέβαια και οι εργαζόμενοι οι οποίοι δυσανασχετούν ή υπάρχουν και οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν θέλουν και ξανά έρχονται εδώ με το ίδιο πρόβλημα ή ξανά έρχονται εδώ με την ίδια απαίτηση και πολλές φορές τερματίζουμε και την εργασιακή μας σχέση.

**12. Οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου θεωρείτε ότι είναι αποδοτικοί στη δουλειά τους ή, χρειάζονται κάποια κίνητρα για να γίνουν;**

Υπάρχουν υπάλληλοι οι οποίοι (σε όλες τις επιχειρήσεις-οργανισμούς) είναι αποδοτικοί εξαρχής και πάντοτε θέλουν ο εργασιακός τους χρόνος να είναι παραγωγικός. Υπάρχουν όμως και οι υπάλληλοι οι οποίοι για να τους κεντρίσεις το ενδιαφέρον να κάνουν κάτι παραπάνω χρειάζονται, ένα σκούντημα από την εταιρεία ή τον προϊστάμενό τους. Εμείς φέτος για πρώτη φορά στο Miraggio εισάγουμε το “Employee Of The Month” το οποίο είναι, το πρόγραμμα επιβράβευσης ουσιαστικά του ξενοδοχείου, που έχει θεσπιστεί να γίνει σαν πειραματικός μήνας ως μήνας Ιούλιος. Όσον αφορά τη λειτουργία του προγράμματος αυτού, υπάρχει μια φόρμα υποψηφιότητας την οποία τη συμπληρώνει ο εκάστοτε προϊστάμενος του τμήματος, λαμβάνοντας υπ’ όψιν τα κριτήρια με βάση τα οποία πρέπει να εξελιχθούν οι εργαζόμενοι για να προταθούν ως υποψήφιοι και να εκλεχθούν στη συνέχεια ως υπάλληλοι του μήνα. Η γνώση και η ποιότητα της εργασίας λόγου χάρη αποτελούν τα πρώτα δύο κριτήρια δηλαδή, “τη γνωρίζει τη δουλειά ή όχι, παράγει σωστή δουλειά ή θα πρέπει να είναι γύρω του δέκα άνθρωποι και να τη διορθώνουν”; Ο προϊστάμενος μέχρι το τέλος του μήνα θα πρέπει αυτούς τους υποψηφίους να τους στείλει στο HR. Το HR μέχρι την πρώτη Πέμπτη κάθε μήνα την παρουσιάζει σε ένα meeting με όλους τους υπόλοιπους προϊσταμένους των τμημάτων. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων δεν μπορούν να ψηφίσουν τους δικούς τους υποψηφίους αλλά, μας κάνουν παρουσίαση ο καθένας τους, τους υποψηφίους τους. Για παράδειγμα, “εγώ επέλεξα την Φωτεινή γιατί, έχει αυτά και αυτά τα κριτήρια, είναι όλα exceptional και αυτό το μήνα που χρειάστηκε να μείνει τρεις φορές παραπάνω για να καλύψει μια συνάδελφο που ήταν άρρωστη στη δουλειά, το έκανε χωρίς να πει το στιδήποτε και αυτό δείχνει ότι η Φωτεινή είναι ένας υπάλληλος που όχι μόνο δε κοιτάζει το ρολόι του και τα χρήματα αλλά, θέλει να προσφέρει και στην ομάδα και στο ξενοδοχείο”. Οι υπόλοιποι τμηματάρχες, ακούνε τον κάθε τμηματάρχη, για ποιους λόγους έχει προτείνει τους υποψηφίους που έχει προτείνει και στο τέλος κάνουμε μια ψηφοφορία μεταξύ μας και βγάζουμε τέσσερις νικητές. Τρεις που θα είναι οι υπάλληλοι του μήνα και ο ένας που θα είναι excellence award. Αυτός θα είναι το αστέρι, αυτός θα είναι ο καλύτερος, αυτός θα διαλέξει το βραβείο που θέλει από όλα τα βραβεία που έχουμε προτείνει και οι τρεις υπόλοιποι θα πάρουν από ένα βραβείο που θα επιλέξουμε εμείς. Όλα τα βραβεία μας συνδέονται λίγο με το experience του

Miraggio για να κάνουμε το προσωπικό μας να αισθανθεί ότι και η εταιρεία μας τους ανταμείβει για τις προσπάθειες που έχουν κάνει. Θεωρούμε ότι, αυτό το κίνητρο που τους δίνουμε εμείς θα επιτύχει, αλλά, ταυτόχρονα υπάρχουν και εσωτερικά προγράμματα επιβράβευσης μέσα στα τμήματα. Το Front Office για παράδειγμα έχει το δικό πρόγραμμα επιβράβευσης. Όταν δηλαδή, οι υπάλληλοι του Up-selling έφταναν τους στόχους, επιβραβεύονταν, είτε με ένα μασάζ, είτε με ένα δείπνο σε ένα από τα εστιατόριά μας. Ήταν το σύστημα αυτό του Front Office που τους έλεγε, “Μπράβο σας. Συγχαρητήρια. Πετύχατε τους στόχους του up-selling και γι’ αυτό το λόγο θα κερδίσετε ένα δείπνο στο Kritamo”. Εμείς, ως τμήμα, ετοιμάζαμε τα Voucher τα οποία στη συνέχεια τα εξαργύρωναν οι επιτυγχόντες στα εστιατόρια. Όλα αυτά είναι ουσιαστικά, προγράμματα τα οποία θέλουν να παρακινήσουν το προσωπικό μας, να δουλέψει λίγο παραπάνω επιβραβεύοντάς το στο τέλος με διάφορα δώρα.

Έξι είναι τα δώρα αυτά. Το πρώτο είναι, το quest experience, ένα διήμερο στο ξενοδοχείο στο low season που θα έρθει ο υπάλληλος και θα έχει την εμπειρία ενός πελάτη δηλαδή, από την υποδοχή (την είσοδο) μέχρι και το να φάει το πρωινό του, το μεσημεριανό του στο κεντρικό εστιατόριο. Το δεύτερο είναι, το Spa Voucher με το οποίο μπορεί να κάνει ένα water source journey δηλαδή, ένα εικοσάλεπτο μασάζ όπως προσφέρετε σε όλους τους πελάτες μας και 50% έκπτωση σε κάποιο προϊόν από το Spa, αν θέλει να αγοράσει. Μετά, είναι το shadowing σε μια συνήθη ημέρα του γενικό διευθυντή, θα ξεκινήσει από το πρωί μαζί του, θα έρθει στο morning drafting, οποιαδήποτε Meetings έχει θα τα παρακολουθεί, θα κάνει το γεύμα του, το μεσημεριανό του με τον Γενικό Διευθυντή στο Kritamo, μετά θα συνεχίσει την ημέρα του και θα φάει και το βραδινό του. Αν δηλαδή, ο Διευθυντής έχει να δει δύο πελάτες θα είναι και αυτός μαζί του και στο τέλος θα φάει και το βραδινό του πάλι με τον γενικό διευθυντή στο Kritamo. Θα κάνει σκίαση στον γενικό διευθυντή για να δει πως λειτουργεί όλο αυτό. Τα επόμενα βραβεία είναι, το Water Sport Voucher, το extra day off, η μία έξτρα ημέρα αδειας και τέλος ένα γεύμα με την οικογένειά του/τους φίλους του, μέχρι έξι άτομα σε ένα από τα α λα καρτ εστιατόρια μας, είτε στο Toroneo, είτε στο Portofino.

### **13. Πραγματοποιούνται αξιολογήσεις προσωπικού και από ποιους;**

Πραγματοποιούνται αξιολογήσεις προσωπικού και όλες γίνονται από τους τμηματάρχες είτε, άμεσα, είτε έμμεσα. Είτε με τον άμεσο προϊστάμενό τους είτε, με τον έμμεσο προϊστάμενό τους.

#### **Ποιους σκοπούς εξυπηρετεί δηλαδή; Λειτουργεί υπέρ της επιχείρησης μόνο ή και υπέρ του προσωπικού;**

Όλες οι αξιολογήσεις θα πρέπει να γίνονται, κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο. Θα πρέπει, δηλαδή, ο υπεύθυνος της αξιολόγησης να έχει απέναντί του τον υπάλληλο που αξιολογείται και να συζητάνε για τα κριτήρια της αξιολόγησης. Αυτό εξυπηρετεί τόσο τον υπάλληλο, ο οποίος θα κατανοήσει ποια ήταν τα δυνατά και ποια τα αδύναμα του σημεία, αλλά θα βοηθήσει και τον προϊστάμενο να εντοπίσει τα σημεία εκείνα που χρήζουν βελτίωση. Στο τέλος της αξιολόγησης, ουσιαστικά θα οριστεί ένα πλάνο για να μπορέσει ο υπάλληλος, να γίνει καλύτερος για την επόμενη σεζόν. Και από εκεί που είναι ένας υπάλληλος, ο οποίος ίσα που πληρεί τις προϋποθέσεις, να γίνει ένα πρότυπο για το ξενοδοχείο. Το πλάνο αυτό ή αλλιώς το σχέδιο δράσης μπορεί να είναι το training ή ότι θα πρέπει να αλλάξει πόστο, ή ότι θα πρέπει να γίνει περισσότερο ομαδικός. Με βάση λοιπόν, αυτήν την αξιολόγηση και λόγω του ότι είμαστε εποχικό ξενοδοχείο κάνουμε στο τέλος ένα ξεσκαρτάρισμα για το ποιους υπαλλήλους θα θέλαμε να συνεχίσουμε για την επόμενη σεζόν και με ποιους δε θα θέλαμε. Η αξιολόγηση παράλληλα που πραγματοποιήθηκε πέρσι

δεν επέφερε έσοδα στο ξενοδοχείο φέτος και αυτό επειδή υπήρξαν άλλα προβλήματα. Υπήρξαν, ωστόσο και αυτοί οι υπάλληλοι που κρίθηκαν ότι δε θα συνεργαστούν μαζί μας για την επόμενη σεζόν.

#### **14. Επιβραβεύονται με προαγωγή κάποιοι υπάλληλοι;**

Βεβαίως έχουμε υπάλληλο που ενώ στην αρχή της χρονιάς ήταν απλός σερβιτόρος, πήρε τη θέση του Shift Leader ή στη ρεσεψιόν ήταν ένας απλός ρεσεψιονίστ και πήρε τη θέση του Shift Leader δύο μήνες πριν τη λήξη της σεζόν. Αναγνωρίστηκαν ουσιαστικά, οι αποδόσεις τους και ταυτόχρονα με την αύξηση της θέσης, αυξήθηκε και ο μισθός τους.

#### **15. Θεωρείτε ότι το τμήμα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καλύπτει ολοκληρωτικά τις ανάγκες του προσωπικού στο Miraggio;**

Όχι, θα μπορούσαμε να τα πάμε πολύ καλύτερα. Εγώ θα ήθελα αν θα μπορούσαμε (είναι κάτι που βασικά το δουλεύουμε αυτή τη στιγμή), να γυρίσουμε μια επίσημη ιστοσελίδα μόνο για τους εργαζόμενους του Miraggio, όπου ο καθένας θα μπορεί να βρίσκει πληροφορίες για το ξενοδοχείο, όπως είναι οι πολιτικές μας, τις οποίες μπορεί μεν να τις λαμβάνει από το Handbook, αλλά θα τις βάλουμε και στην ιστοσελίδα πιο εύκολες. Επίσης, αν το εξελίξουμε λίγο παραπάνω θα μπορεί να βλέπει και κάτι μικρά online trainings ή να βρίσκει ενημερώσεις που αφορούν τα εργατικά του δικαιώματα. Κάποιο άλλοι συνάδελφοι πρότειναν και αξιολογήσεις που μπορούμε να κάνουμε μέσω αυτής της ιστοσελίδας. Η μία επίσημη ιστοσελίδα θα είναι αυτή και η άλλη θα είναι το Facebook group, όπου θα ανεβάζουμε πληροφορίες, όπως “Αυτή η εβδομάδα είναι εβδομάδα διατροφής. Το Miraggio σας προτείνει να γευτείτε στη καντίνα προσωπικού μπάρες δημητριακών/φρούτα” ή “Πιείτε τον φυσικό σας χυμό” ή μπορεί να εμφανίζει διάφορα training tips του στυλ, μπαίνει ο πελάτης στο ξενοδοχείο μέσα στα επόμενα τρία δευτερόλεπτα πρέπει να τον κοιτάξετε στα μάτια ή σηκώνουμε το τηλέφωνο, πώς απαντάμε; Το site αυτό είναι για να ενημερώνετε για δράσεις του ξενοδοχείου, για παράδειγμα το ξενοδοχείο συμμετέχει, όπως κάναμε και πέρσι, στη δράση του blood στην αιμοδοσία του πολιτιστικού συλλόγου και στη γιορτή του Αγίου Νικολάου. Τέτοιες δράσεις τι οποίες επειδή, όλοι έχουμε επαφή με τα social media, θα θέλαμε να τις διοχετεύουμε. Πιστεύω ότι αυτό θα τον κάνει να αισθάνεται πιο δεμένο με το ξενοδοχείο, ότι δηλαδή, αποτελεί μέρος όλης αυτής της διαδικασίας, της ομάδας και των δράσεων όλων αυτών που κάνει το ξενοδοχείο.

#### **16. Αν είχατε τη δυνατότητα να αλλάξετε κάτι ως προς τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, τι θα αλλάζατε;**

Θα προσελάμβανα περισσότερα άτομα στη διεύθυνση προσωπικού. Αν μπορούσα να έχω άλλα δύο άτομα μετά θα έδινα τις κατευθυντήριες, έτσι λίγο καλύτερα στο κομμάτι αυτό το διοικητικό. Αυτό δηλαδή που ζητάμε από το υπόλοιπο προσωπικό, να το κάνουμε και εμείς. Να μπορέσουμε δηλαδή να κάνουμε σωστά τη δράση μας, να μπορέσουμε να κάνουμε αυτή την ιστοσελίδα διαχειρίσιμη γιατί, θα πρέπει να υπάρχει ένας άνθρωπος που να διαχειρίζεται αυτή τη σελίδα, να την ενημερώνει, να παίρνει τις δράσεις που κάνουμε, να ανεβάζει changing material. Πολλές φορές το ίδιο το τμήμα HR μπορεί να κάνει το training οπότε, μπορούμε να καλούμε έναν HR trainer, για να μας πει, πώς σερβίρουν ή πώς υποδεχόμαστε τον πελάτη ή να δείξει στους Bell Boys πώς να ανοίγουν σωστά το αυτοκίνητο και πώς να το παρκάρουν. Ένας HR recruiter θα ήταν καλό να υπάρχει για να είμαστε και εμείς από τη σειρά μας πιο παραγωγικοί και διοικητικά πιο σωστοί και πιο οργανωμένοι.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Το ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στα πλαίσια της εκπόνησης πτυχιακής εργασίας και έχει ως σκοπό να ερευνήσει την άποψη του προσωπικού, του ξενοδοχείου **Miraggio Thermal Spa Resort**, για το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού του, τη φετινή σεζόν του 2018.

Ερώτηση 1: Φύλο

Ερώτηση 2: Ηλικία

Ερώτηση 3: Πιστεύεις ότι είναι χρήσιμη η ύπαρξη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο Miraggio;

Ερώτηση 4: Πόσο σημαντική θεωρείς ότι είναι;

Ερώτηση 5: Ποιος πιστεύεις ότι είναι ο σημαντικότερος ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο;

Ερώτηση 6: Πιστεύεις ότι η νέα διαχειριστική εταιρεία (Cronwell) του ξενοδοχείου επηρεάζει αρνητικά το έργο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

Ερώτηση 7: Τι αρνητικό παρατηρείς;

Ερώτηση 8: Φρόντισε το τμήμα προσωπικού να σε ενημερώσει σχετικά με τις πολιτικές του ξενοδοχείου (Handbook);

Ερώτηση 9: Κατά τη διαμονή σου στο δωμάτιο δημιουργήθηκαν προβλήματα όπως βλάβες, διαφωνίες- καβγάδες με συγκατάτοικο ή συναδέλφους;

Ερώτηση 10: Επηρεάζουν τα προβλήματα αυτά τη δουλειά σου ;

Ερώτηση 11: Ενδιαφέρθηκε το τμήμα προσωπικού να λύσει αυτά τα προβλήματα;

Ερώτηση 12: Είσαι ικανοποιημένος/η από τη λύση;

Ερώτηση 13: Πόσο ικανοποιημένος/η είσαι από τη διαχείριση της μεταφοράς σου; (πρόγραμμα δρομολογίων λεωφορείου)

Ερώτηση 14: Στις έκτακτες καταστάσεις (καθυστέρηση λεωφορείου) φροντίζει το τμήμα προσωπικού για την ταχύτερη επίλυσή τους;

Ερώτηση 15: Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα στο ξενοδοχείο;

Ερώτηση 16: Πόσο σε βοηθάνε στη δουλειά σου;

Ερώτηση 17: Είσαι ικανοποιημένος/η από τις υπηρεσίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξυπηρέτησή του;

Ερώτηση 18: Ποιες από τι παρακάτω υπηρεσίες του σε ικανοποιεί περισσότερο;

Ερώτηση 19: Αν είχες τη δυνατότητα να ζητήσεις κάτι από το τμήμα προσωπικού τι θα ήταν αυτό;

Ερώτηση 20: Θα δούλευες ξανά σε αυτή την επιχείρηση;

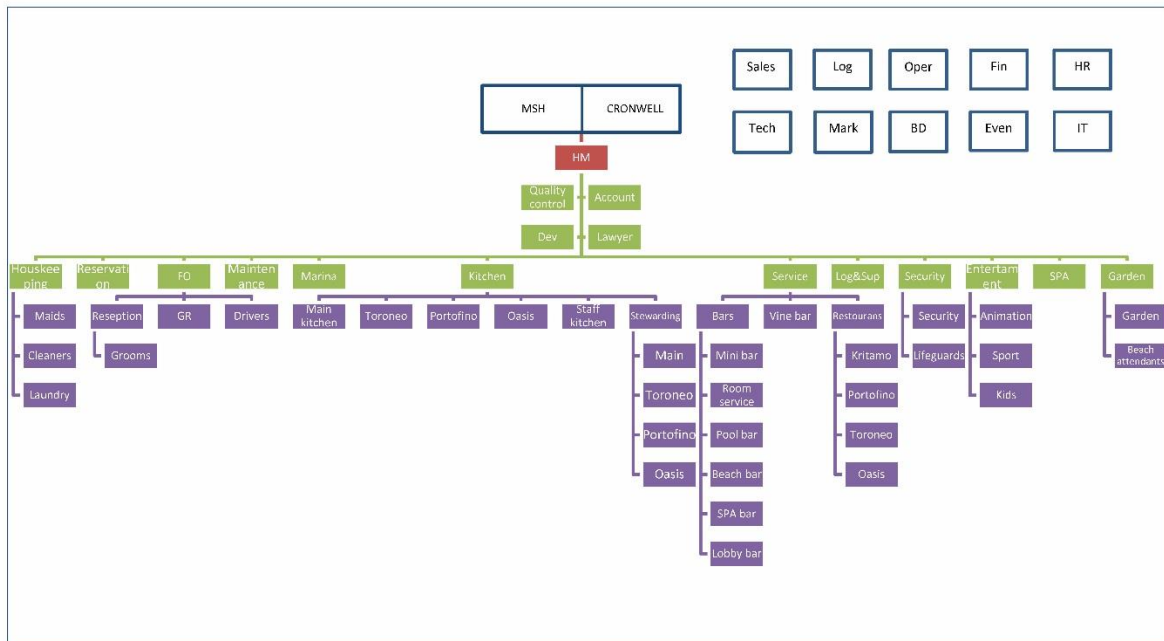


# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

## ΣΧΗΜΑΤΑ



Σχήμα Γ1: Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών



Σχήμα Γ2: Οργανόγραμμα Miraggio Thermal Spa Resort

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

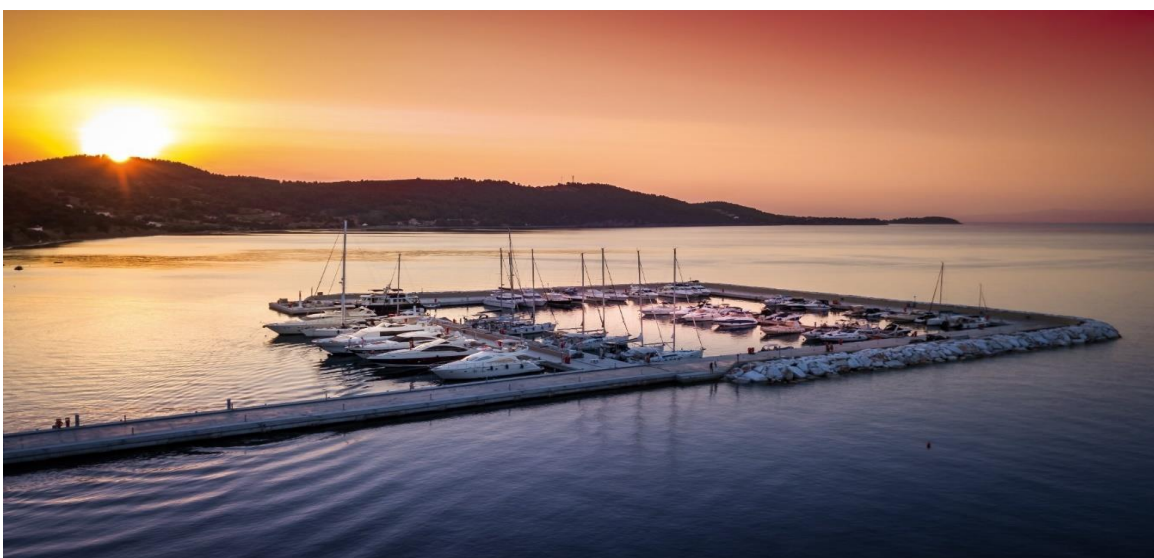
### ΕΙΚΟΝΕΣ



Εικόνα Δ1: Miraggio Thermal Spa Resort



Εικόνα Δ.2: Myrthia Thermal Spa Resort



Εικόνα Δ.3: Marina Thermal Spa Resort



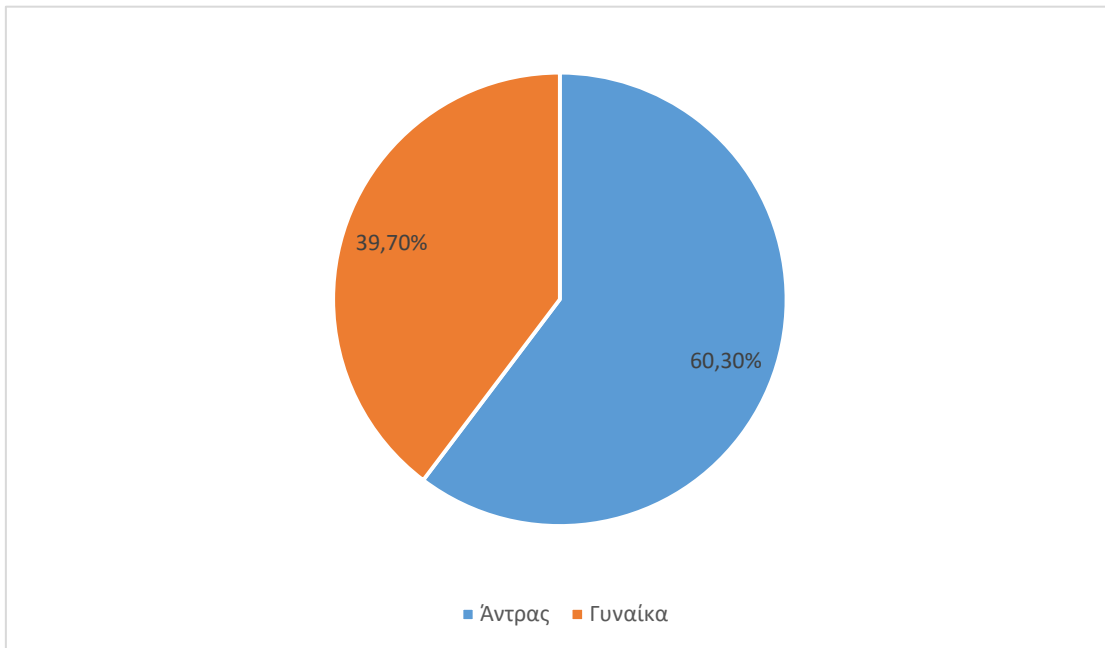


Εικόνα Δ.4: Kids Club Miraggio Thermal Spa Resort

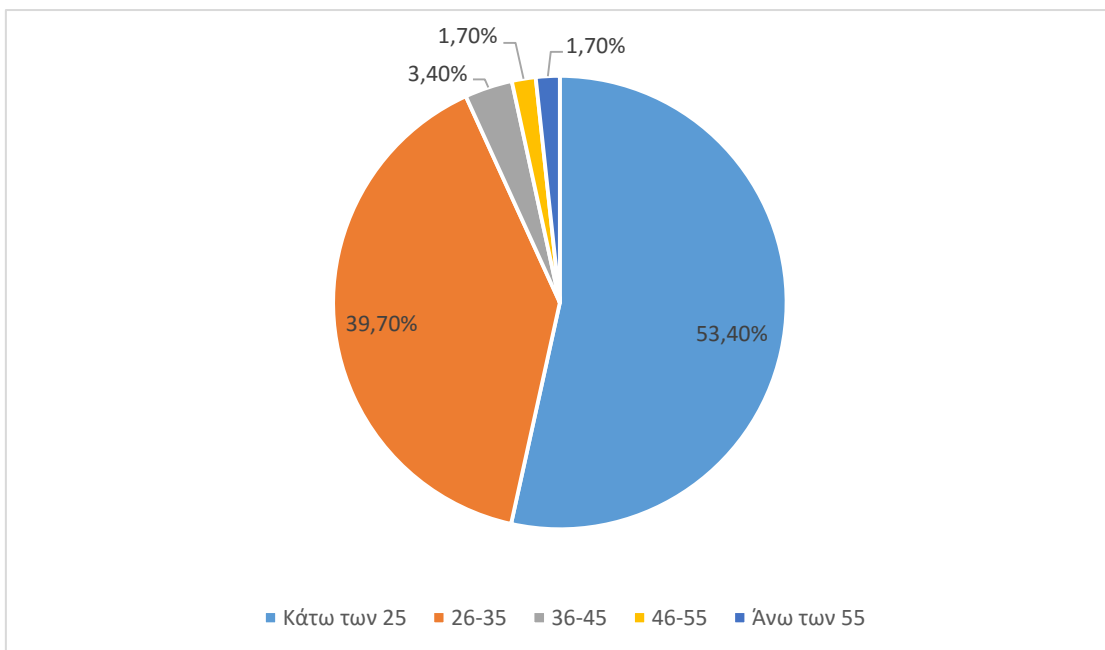


Εικόνα Δ.5: Σεμινάριο παροχής πρώτων βοηθειών

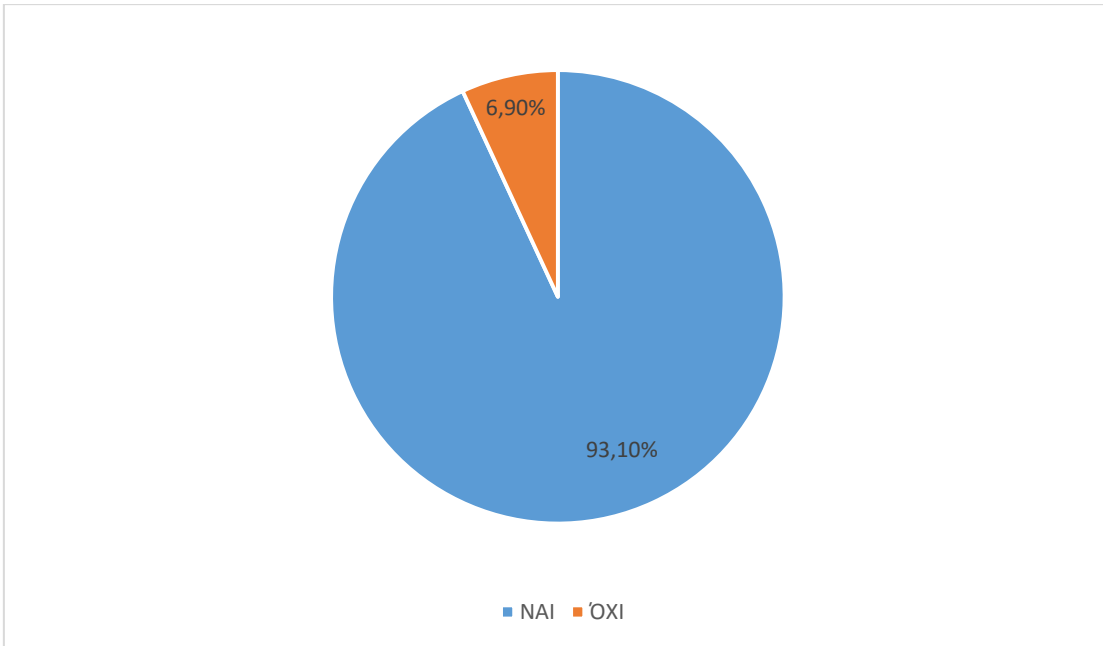
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ



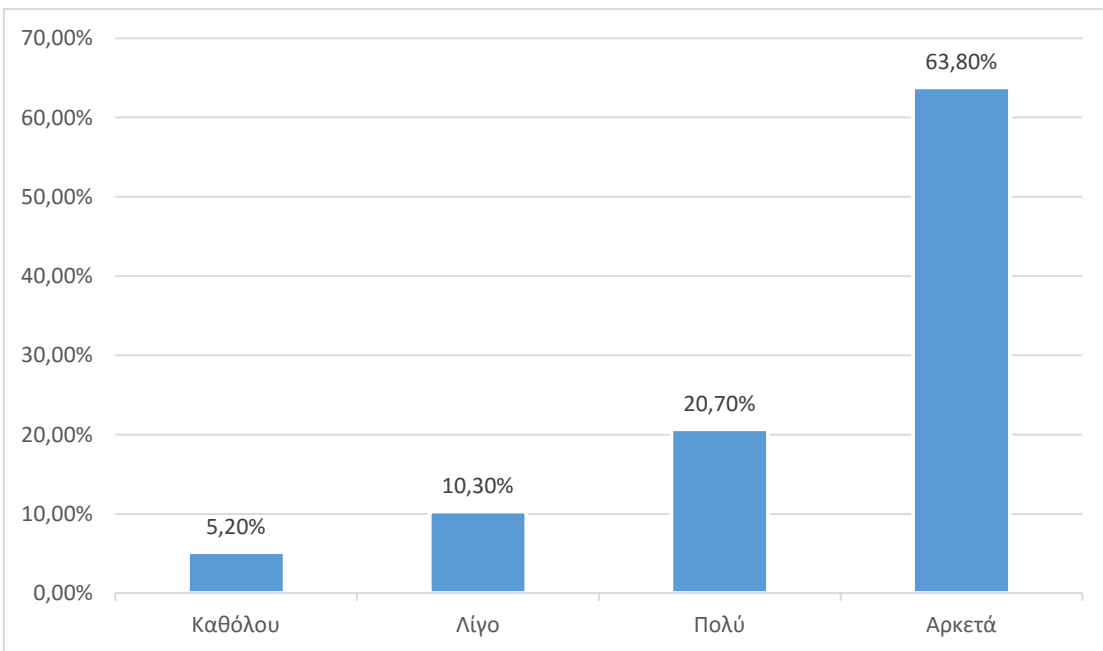
Διάγραμμα Ε.1: Φύλο



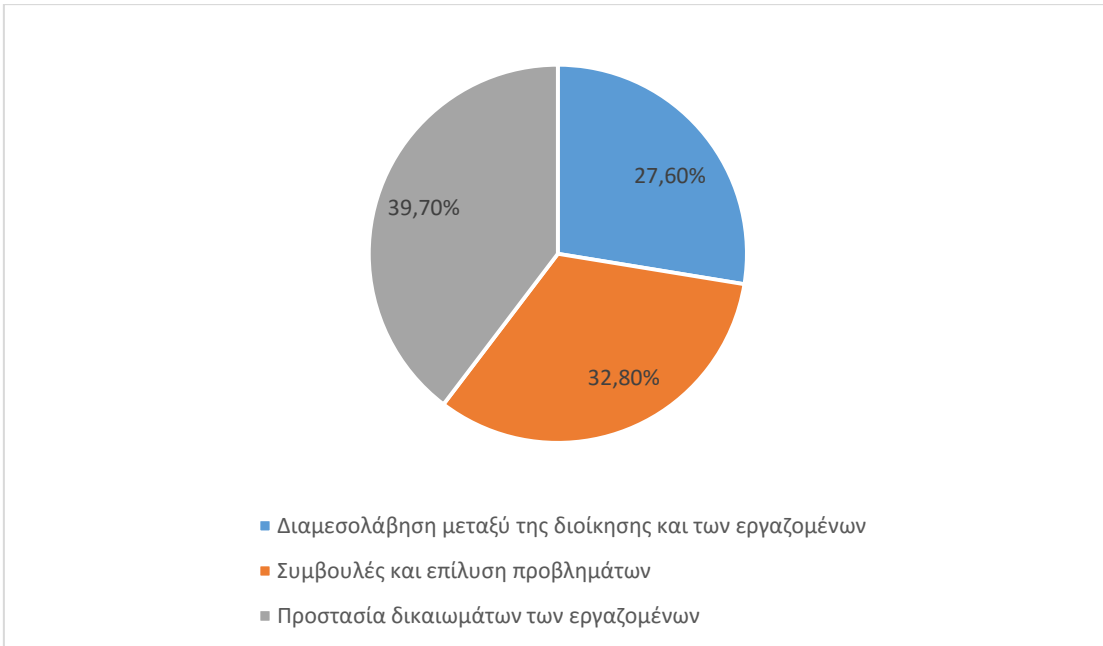
Διάγραμμα Ε.2: Ηλικία



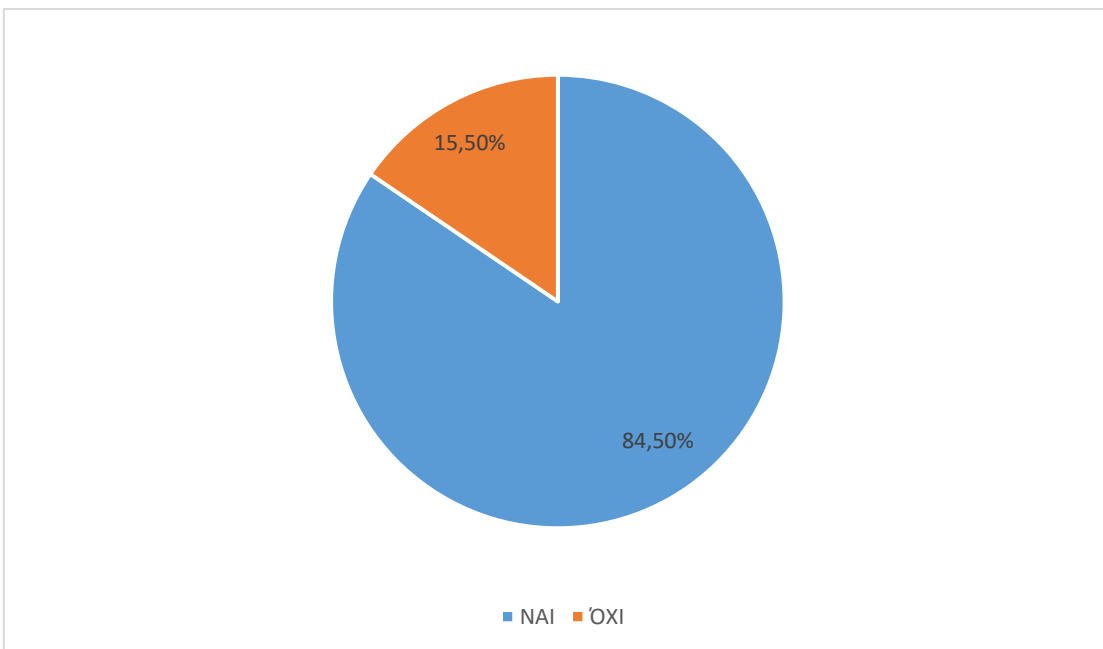
*Διάγραμμα E.3: Είναι χρήσιμη η ύπαρξη του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο Miraggio;*



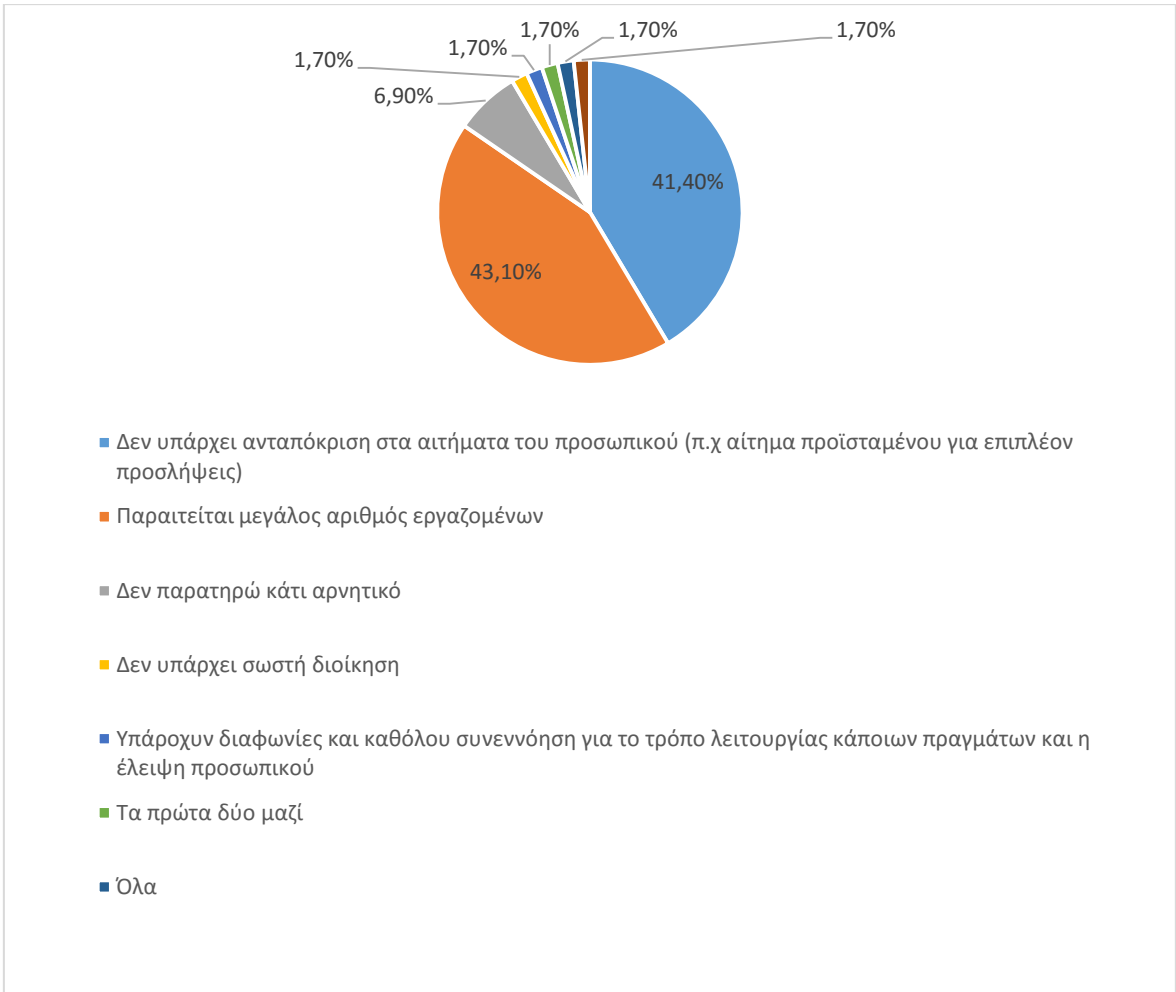
*Διάγραμμα E.4: Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη του τμήματος αυτού;*



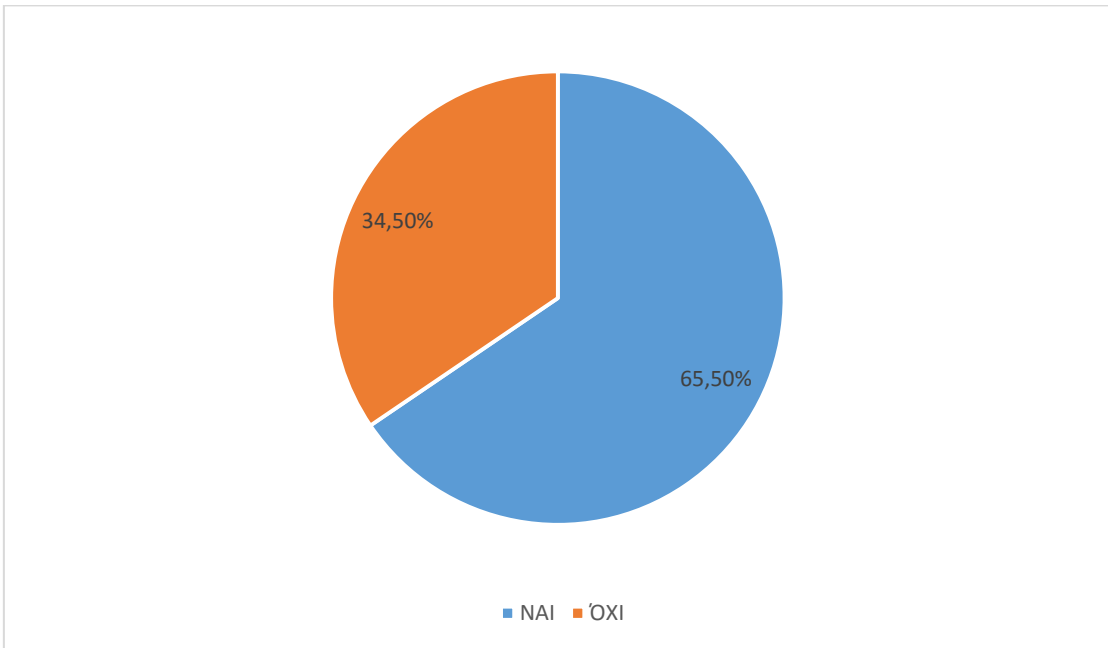
Διάγραμμα E.5: Ποιος πιστεύεις ότι είναι ο σημαντικότερος ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στο ξενοδοχείο;



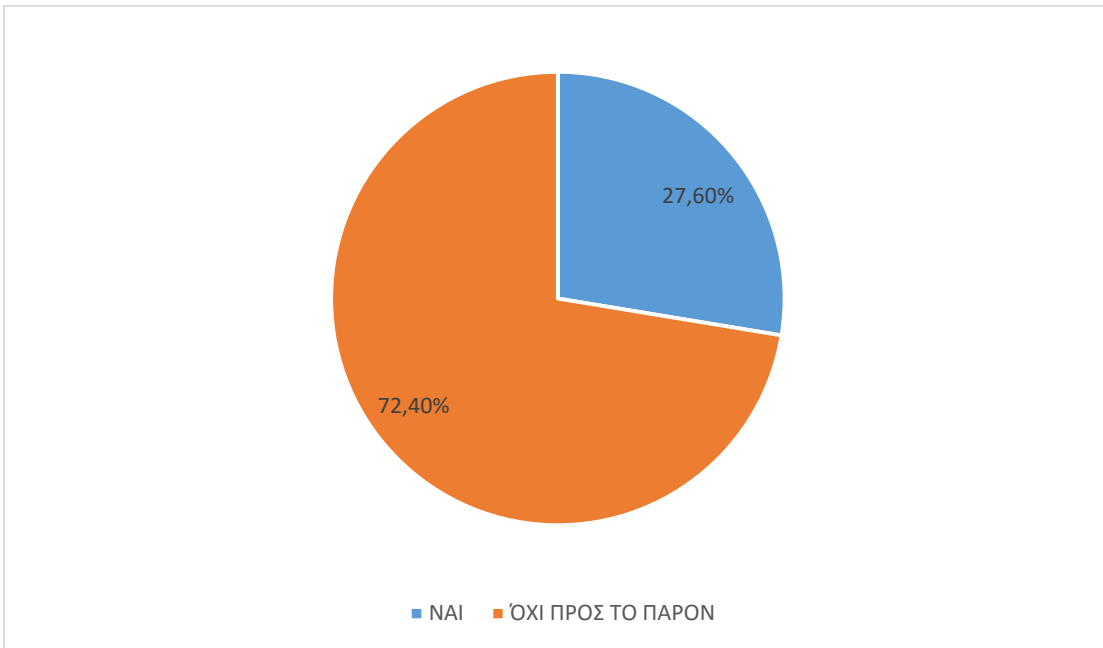
Διάγραμμα E.6: Επηρεάζει η νέα διαχειριστική εταιρεία (Cronwell) αρνητικά το έργο του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;



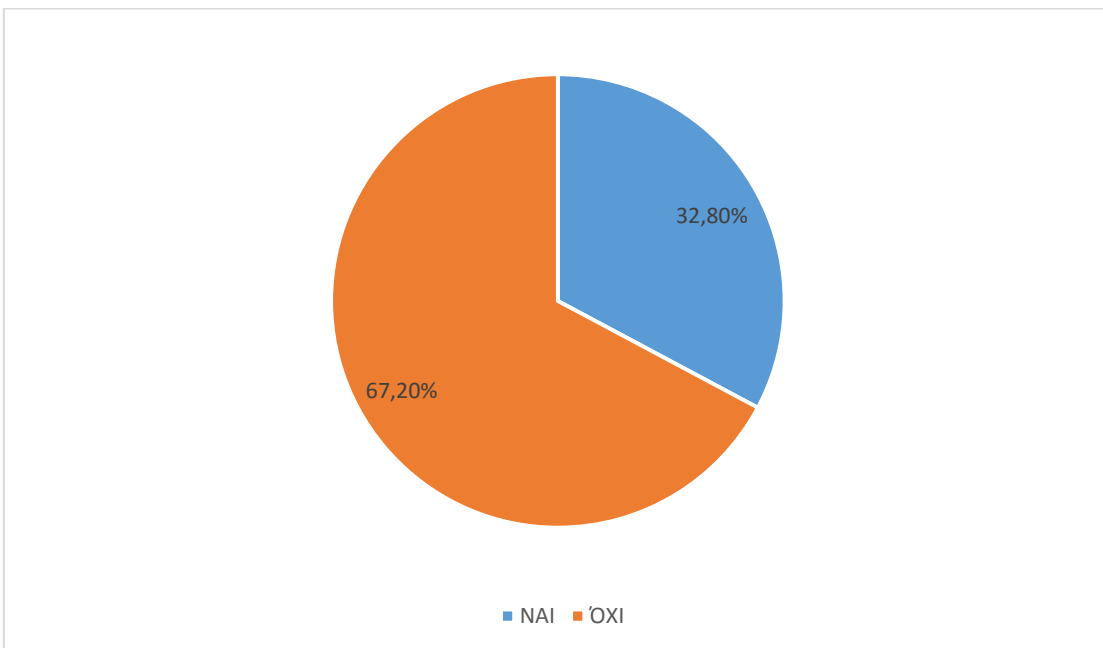
Διάγραμμα E.7: Ποια είναι τα αρνητικά στοιχεία στη λειτουργία της Διοίκησης;



Διάγραμμα E.8: Φρόντισε το τμήμα προσωπικού να σε ενημερώσει σχετικά με τις πολιτικές του ξενοδοχείου;

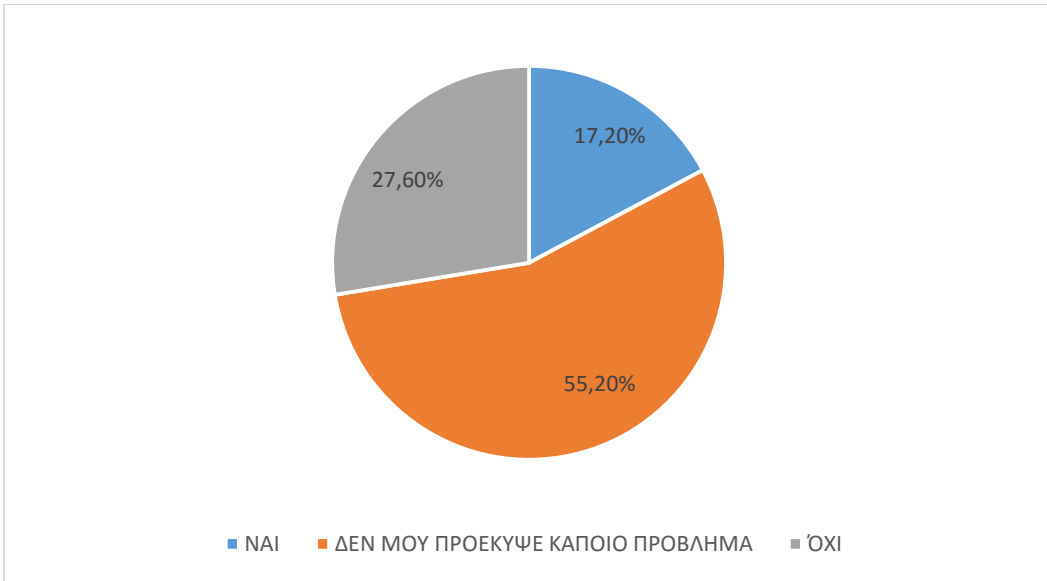


*Διάγραμμα E.9: Κατά τη διαμονή σου στο δωμάτιο, δημιουργήθηκαν προβλήματα που δυσκόλεψαν την κατάσταση σου;*

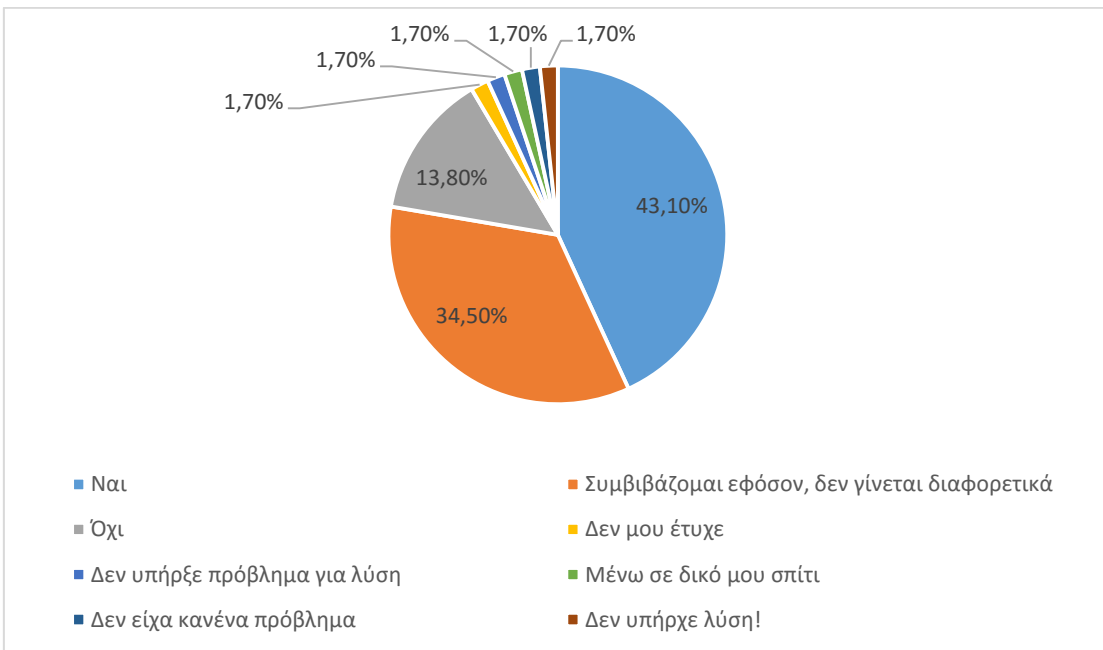


*Διάγραμμα E.10: Επηρεάζουν τα προβλήματα αυτά την απόδοσή σου;*

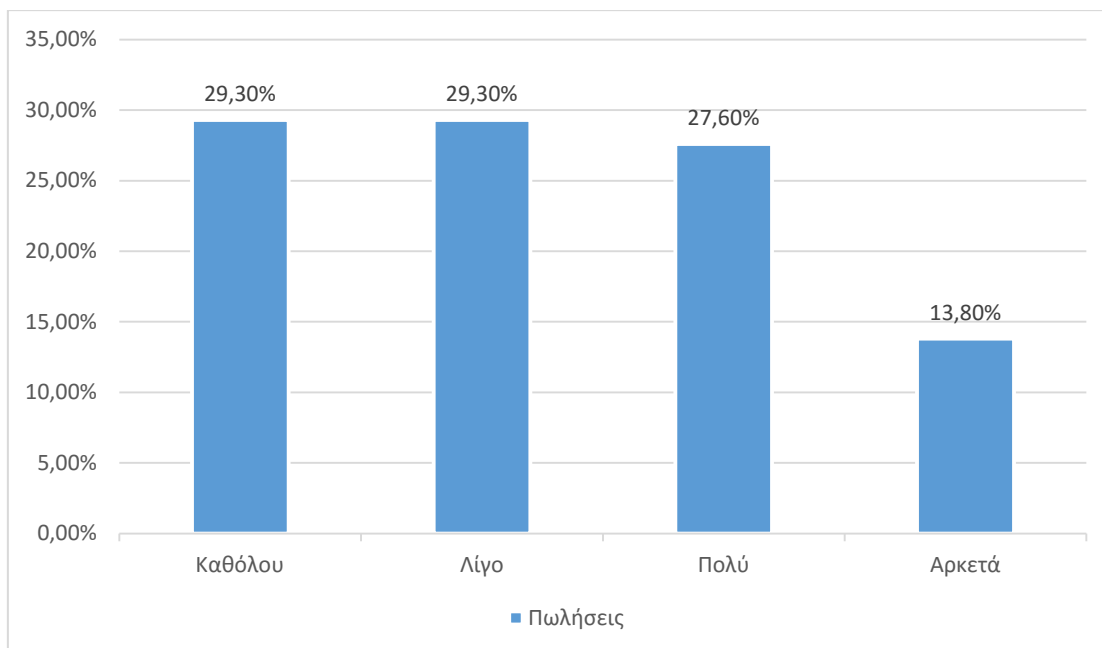




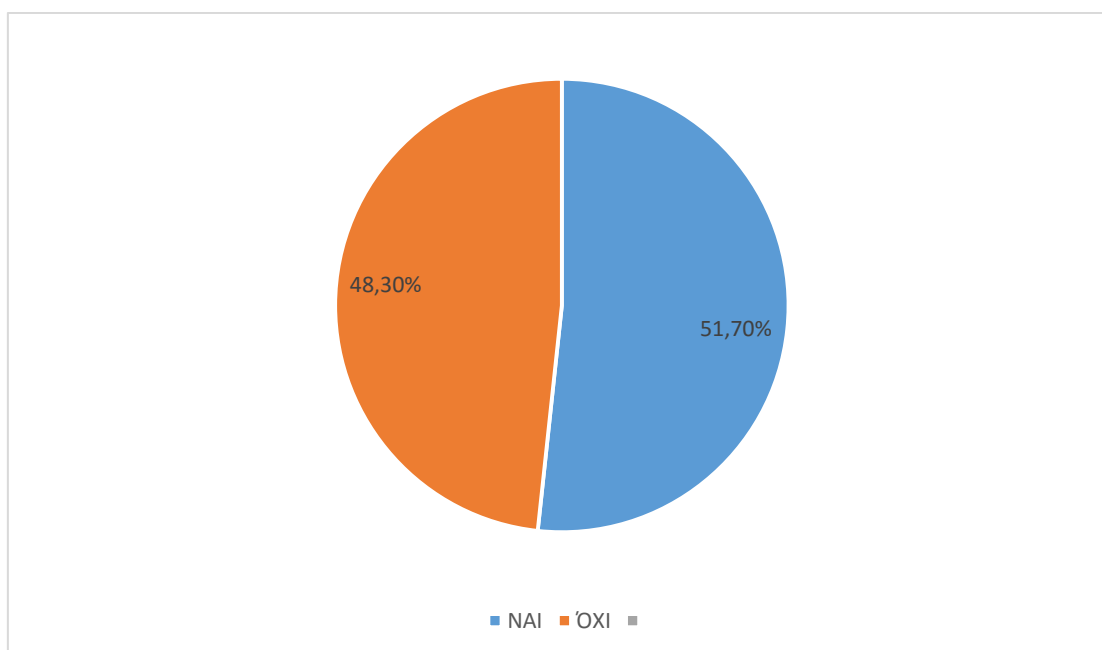
Διάγραμμα Ε.11: Ενδιαφέρθηκε το τμήμα προσωπικού να λύσει τα παραπάνω προβλήματα;



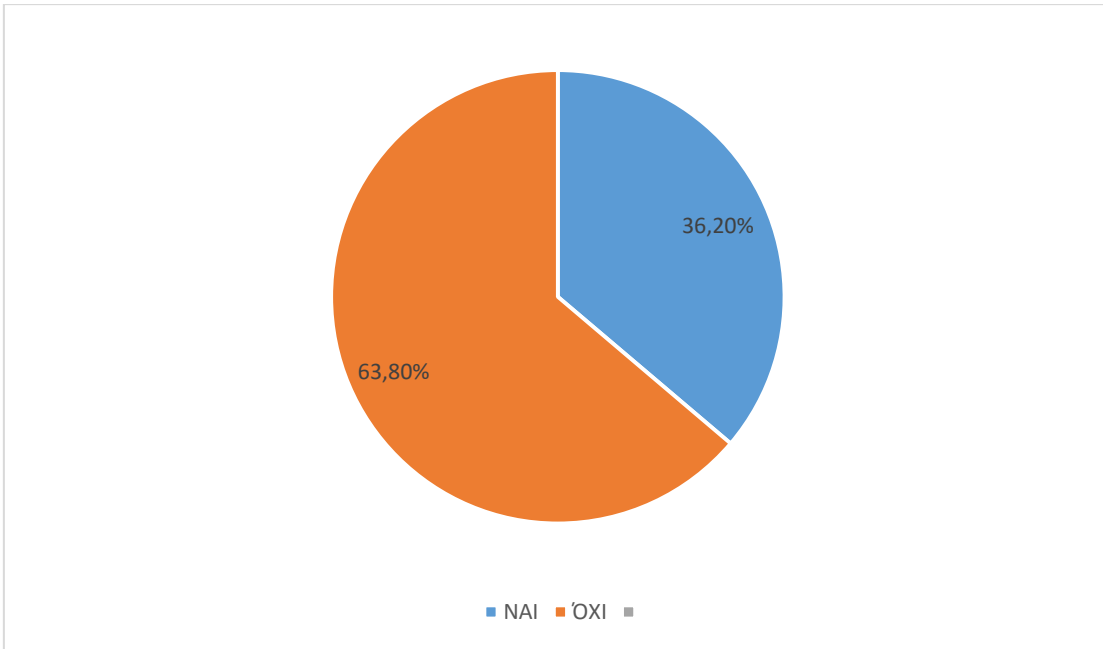
Διάγραμμα Ε.12: Είσαι ικανοποιημένη-ος από τη λύση που σου δόθηκε;



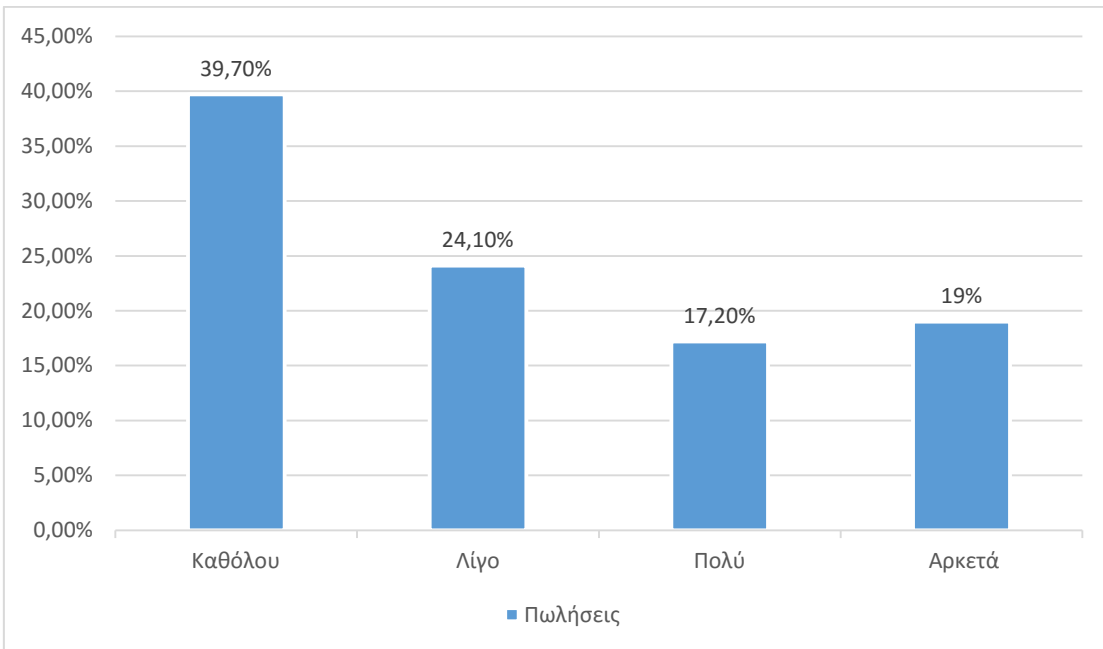
Διάγραμμα E.13: Πόσο ικανοποιημένη-ος είσαι από τη διαχείριση της μεταφοράς σου;



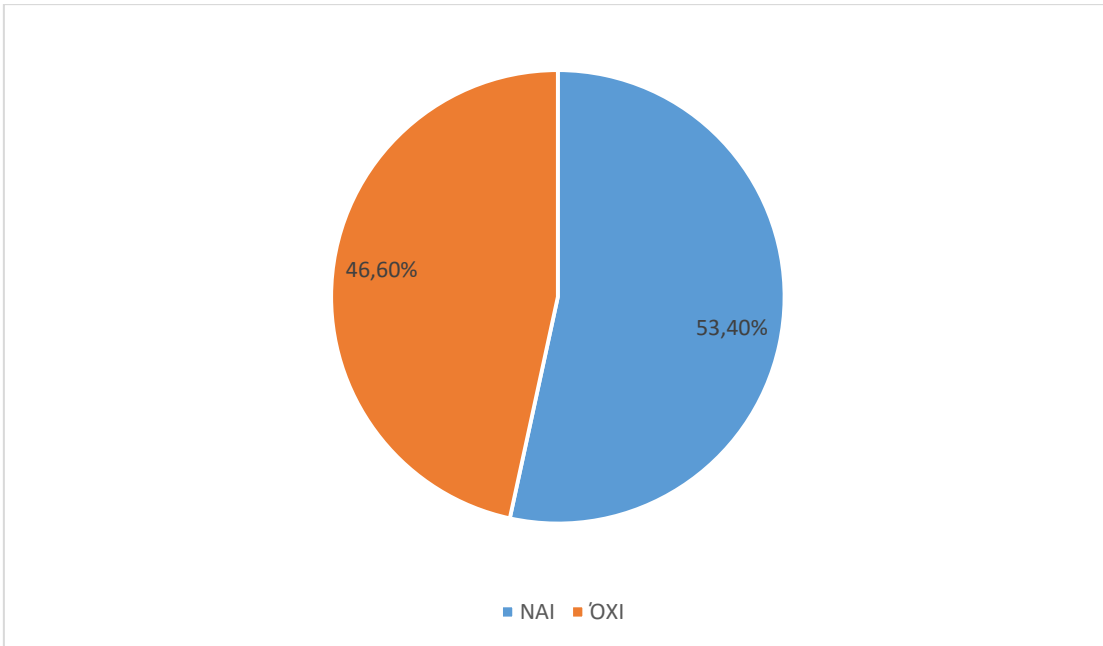
Διάγραμμα E.14: Στις έκτακτες καταστάσεις (καθυστέρηση λεωφορείου) φροντίζει το τμήμα προσωπικού για την ταχύτερη επίλυσή τους;



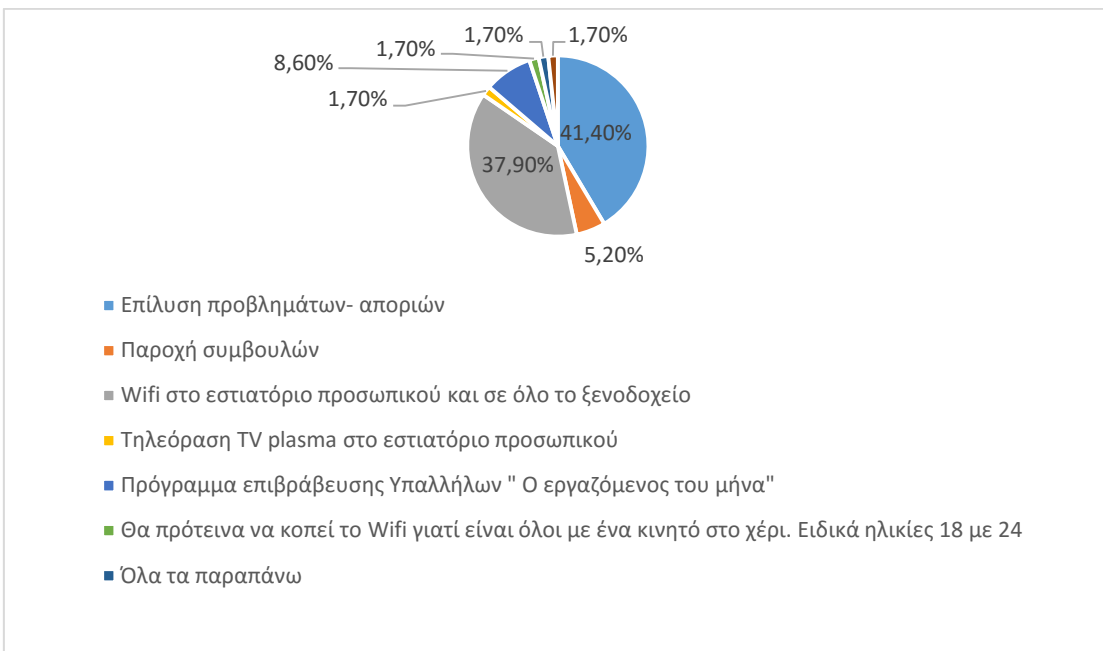
Διάγραμμα E.15: Πραγματοποιούνται εκπαιδευτικά προγράμματα στο ξενοδοχείο;



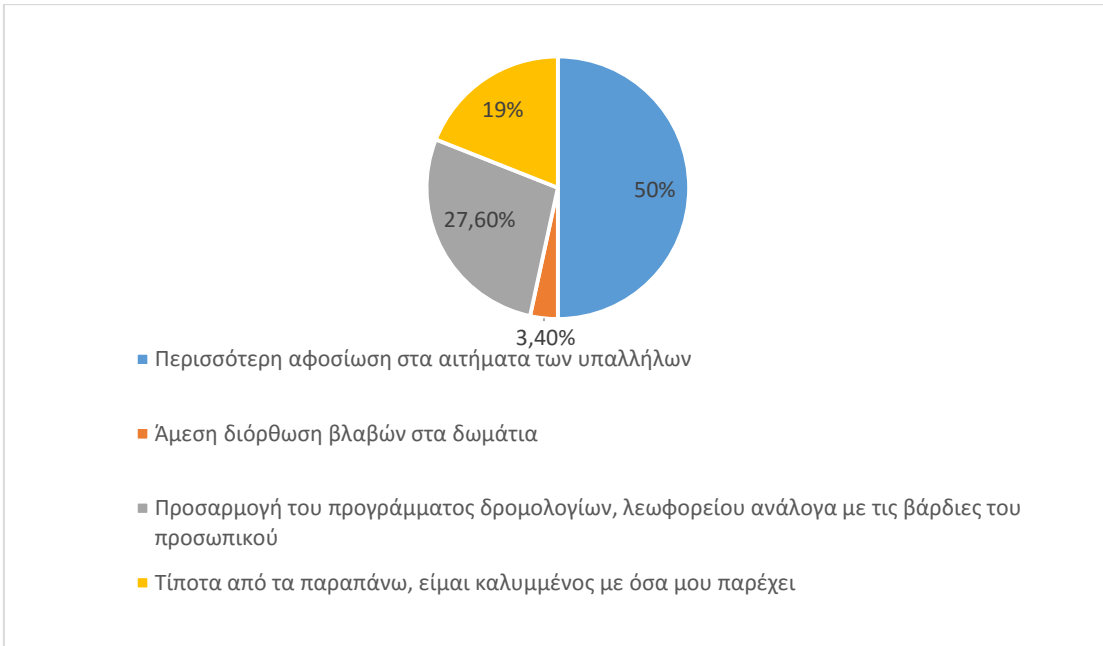
Διάγραμμα E.16: Πόσο σε βοηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα στη δουλειά σου;



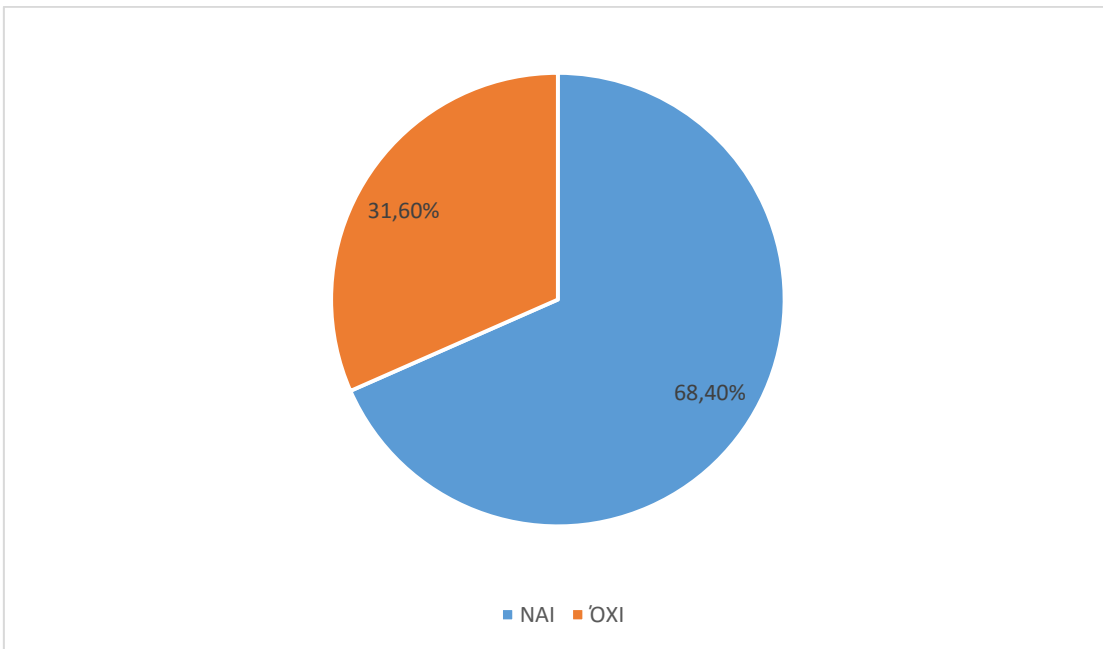
Διάγραμμα E.17: Είσαι Ικανοποιημένη-ος από τις υπηρεσίες τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και την εξυπηρέτησή του;



Διάγραμμα E.18: Ποιες από τις παραπάνω υπηρεσίες του τμήματος Προσωπικού σε εξυπηρετεί περισσότερο;



*Διάγραμμα E.19: Αν είχες τη δυνατότητα να ζητήσεις κάτι από το τμήμα Προσωπικού τι θα ήταν αυτό;*



*Διάγραμμα E.20: Θα ξανά δούλευες στη συγκεκριμένη επιχείρηση;*