

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΘΕΜΑ



«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ
ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΚΑΡΑΜΠΑΜΠΑ ΕΛΕΝΗ

ΠΑΤΡΑ 2003

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

6890

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΡΟΛΟΓΟΣ

ΣΕΛΙΔΕΣ

ΕΦΑΛΛΙΟ 1^ο

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	3
Η πολιτική του γραφείου προσωπικού σε σχέση με την τουριστική επιχείρηση	
Παράγοντες διαμόρφωσης της πολιτικής προσωπικού	
Στόχοι της υπηρεσίας προσωπικού σε σχέση με την πολιτική της	

ΕΦΑΛΛΙΟ 2^ο

1. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	6
2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	10

ΕΦΑΛΛΙΟ 3^ο

1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	12
2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	13
3. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	18

ΕΦΑΛΛΙΟ 4^ο

ΔΙΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	21
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 5^ο

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
1. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ.....	22
2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	23

ΕΦΑΛΛΙΟ 6^ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
1. ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	26
2. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	28
3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ.....	29

ΕΦΑΛΛΙΟ 7^ο

ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	
1. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΩΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.....	31
2. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.....	32

ΕΦΑΛΛΙΟ 8^ο

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ.....	34
-----------------------------------	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 9°

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.....	36
2. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	37
3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ.....	39

ΕΦΑΛΛΙΟ 10°

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

0.1 ΣΚΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	41
0.2. ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	43

ΕΦΑΛΛΙΟ 11°

ΠΡΟΪΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	45
---	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 12°

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

2.1. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ.....	50
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 13°

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ, ΤΙΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ, ΤΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΟΥΣ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	53
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 14°

ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ.....	59
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 15°

ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	62
---	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 16°

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	65
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 17°

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	69
---	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 18°

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ.....	71
--	----

ΕΦΑΛΛΙΟ 19°

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "HOTEL ALIKI".....	84
--	----

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η χώρα όπου ζούμε και σπουδάζουμε, διαπιστώνουμε καθημερινά ότι κάθε στιγμή της ανάπτυξής της είναι καθαρά τουριστική. Η έννοια του τουρισμού είναι μια από τις βασικότερες έννοιες στην ελληνική κοινωνία.

Είναι γενικά παραδεκτό ότι χιλιάδες ελληνικές οικογένειες ζουν από τον τουρισμό ο οποίος έχει αναπτυχθεί στη χώρα μας, ιδιαίτερα από τη δεκαετία του 1950 και μετά. Είναι φανερό ότι με την εφαρμογή της σύγχρονης τεχνολογίας στον τουριστικό κλάδο αυξάνεται κάθε έτος ο αριθμός των ανθρώπων που ζητούν τουριστικές υπηρεσίες με άμεση συνέπεια να επιζητούν και ξενοδοχειακές υπηρεσίες στον ανώτερο δυνατό βαθμό ποιότητας.

Με βάση τις προοπτικές αυτές κι ανάγκες σωστής εξυπηρέτησης διαφαίνεται ότι θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας ότι οι παροχές υπηρεσιών και εξυπηρετήσεων, στον ξενοδοχειακό τομέα, είναι άμεση συνισταμένη του ανθρώπου δηλαδή του ανθρώπινου παράγοντα.

Η παραπάνω διαπίστωση αιτιολογείται από την αδυναμία πραγματοποίησης ενός σωστού και επαγγελματικού αποτελέσματος με βάση την έλλειψη της ανθρώπινης αρωγής ανεξάρτητα με το υπάρχοντα υλικά μέσα.

Για το λόγο αυτό γίνεται κατανοητή η μεγάλη σημασία της άρτιας και σωστής λειτουργίας των ανθρώπινων πόρων στους οποίους βασίζεται η ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Σε αυτό το σημείο εμπλέκεται η έννοια της οργάνωσης και λειτουργίας του τμήματος προσωπικού της ξενοδοχειακής επιχείρησης,

μέσω της οποίας γίνεται η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Θα πρέπει ιδιαίτερα στις ξενοδοχειακές μονάδες στις οποίες ο όρος εργαζόμενος, ως άτομο και ως κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας, να έχει άμεση σχέση με το παραγόμενο έργο από άποψη ποιότητας και ποσότητας και να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο τμήμα προσωπικού το οποίο οργανώνει και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις είναι πλέον καθιερωμένη η λειτουργία του τμήματος προσωπικού, το οποίο καλύπτει διάφορα θέματα όπως η πρόβλεψη αναγκών, η στρατολόγηση, η επιλογή, η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στην ξενοδοχειακή μονάδα. Εκτός από την καθαρά διαδικαστική εργασία ασχολείται και με θέματα επικοινωνίας, πειθαρχίας, ανθρώπινων σχέσεων κ.α. Όλα αυτά συμβάλλουν στον μεγαλύτερο καταμερισμό εξουσίας από τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας προς το γενικό διευθυντή, το διευθυντή προσωπικού, στους διευθυντές τομέων και τους τμηματάρχες μέσα στα πλαίσια μιας σαφούς πολιτικής.

Στις μικρότερες επιχειρήσεις το έργο αυτό εκτελεί ο διευθυντής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Η ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

α) Η πολιτική του γραφείου προσωπικού σε σχέση με την τουριστική επιχείρηση.

Η θέση του γραφείου προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία αναλύεται με τους λειτουργικούς τομείς μιας επιχείρησης ως εξής:

Η ξενοδοχειακή μονάδα ολοκληρώνει την προσφορά της σε διάφορα επίπεδα που παίρνουν μορφή διαφόρων βαθμίδων καταμερισμού της παραγωγικής διαδικασίας.

Τα επίπεδα παραγωγής σχηματίζουν τυπικά συμπλέγματα δραστηριοτήτων, τα οποία ονομάζονται λειτουργικοί τομείς ή λειτουργίες της επιχείρησης.

Οι λειτουργικοί τομείς της επιχείρησης χωρίζονται σε: α) τομέας εφοδιασμού, β) τομέας παραγωγής και γ) τομέας marketing. Οι τρεις αυτοί λειτουργικοί τομείς αποτελούν τον λειτουργικό κύκλο του επιχειρησιακού γίνεσθαι.

Πέρα όμως από αυτούς τους τομείς υπάρχει και ο **διοικητικός τομέας (management)** της επιχείρησης. Με τις λειτουργίες του (προγραμματισμό, οργάνωση, επάνδρωση, διεύθυνση και έλεγχο) καθοδηγεί, επηρεάζει, επιτηρεί και θέτει τα πλαίσια της λειτουργίας των προαναφερθέντων συμπλεγμάτων.

Το τμήμα προσωπικού περιλαμβάνεται στην **έννοια της επάνδρωσης**, η οποία αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες της σωστής λειτουργίας μιας μικρής ή μεγάλης ξενοδοχειακής μονάδας

(μικρό ξενοδοχείο είναι εκείνο με δυναμικότητα μικρότερη των 100 δωματίων, και μεγάλο ξενοδοχείο εκείνο με δυναμικότητα μεγαλύτερη των 300 δωματίων).

Είναι εκείνο που υλοποιεί την πολιτική προσωπικού αφού πρώτα τη σχεδιάσει μαζί με τη διοίκηση σε σχέση με τις ανάγκες επάνδρωσης της επιχείρησης και άλλους ενδοεπιχειρησιακούς ή εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες.

β) Παράγοντες διαμόρφωσης της πολιτικής προσωπικού.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν την πολιτική προσωπικού σε μικρά και μεγάλα ξενοδοχεία είναι οι εξής: α) χρόνος λειτουργίας της ξενοδοχειακής μονάδας, β) η κατηγορία και το μέγεθος της μονάδας, γ) η γεωγραφική θέση της μονάδας, δ) η εργατική νομοθεσία, η ξενοδοχειακή νομοθεσία και οι συλλογικές συμβάσεις, ε) οι συνδικαλιστικοί και λοιποί φορείς, στ) το Τ.Α.Ξ.Υ, το Ι.Κ.Α. και ο Ο.Α.Ε.Δ., ζ) οι οικονομικές δυνατότητες και η θέληση της διοίκησης να βοηθήσει εκτός από ηθικά και οικονομικά τους υπαλλήλους της, η) η αναλογία των απαιτήσεων των πελατών και των προσφερόμενων υπηρεσιών, θ) η γενικότερη νοοτροπία της διοίκησης όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων ως εκπροσώπους μιας κοινωνικής δύναμης.

γ) Στόχοι της υπηρεσίας προσωπικού σε σχέση με την πολιτική της.

Οι δραστηριότητες της υπηρεσίας προσωπικού σε ότι αφορά την πολιτική της έχουν τους παρακάτω στόχους:

α) βελτίωση της παραγωγικότητας της ξενοδοχειακής μονάδας, β) σωστή και εύρυθμη λειτουργία των εργαζομένων στην επιχείρηση, γ) καλή επικοινωνία των εργαζομένων, δ) ικανοποιητικά από κάθε πλευρά προγράμματα διαδοχής στελεχών, ε) εκπαίδευση του προσωπικού ή ανάθεση της εκπαίδευσης του νεοπροσληφθέντος υπαλλήλου στο διευθυντή του κάθε τμήματος, στ) ανάπτυξη και βελτίωση του **management** του προσωπικού, ζ) σωστή και έγκυρη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στη μονάδα, η) δημιουργία προγραμμάτων που αποσκοπούν στην ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων της επιχείρησης, θ) δημιουργία κινήτρων για υψηλή ποιοτική και ποσοτική απόδοση των εργαζομένων, ι) σωστός σχεδιασμός της εργασίας, κ) έλεγχος του κόστους προσωπικού, λ) έγκυρες και σωστές προβλέψεις των αναγκών στελέχωσης για κάθε μήνα και χρόνο, μ) εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων, ν) ασφάλεια των εργαζομένων από κάθε είδους κίνδυνο, ξ) καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών, ο) σωστή αξιολόγηση κάθε θέσης εργασίας, π) καλές εργασιακές σχέσεις, ρ) σταθερότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που σχετίζονται με το προσωπικό, σ) συντονισμός τωρινών ή μελλοντικών εργασιών και έλεγχος αυτών, τ) δυνατότητα μεταβίβασης εξουσίας, υ) διατήρηση σε υψηλά επίπεδα του ηθικού του εργαζομένου, φ) διαμόρφωση καλών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης και υπαλλήλων, χ) εξύψωση του γοήτρου και της υπόληψης της επιχείρησης στα μάτια των υπαλλήλων της αλλά και στην αγορά εργασίας, ψ) προλήψεις ανωτέρων στελεχών, ω) διαμόρφωση καλής εικόνας του γραφείου προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Η υπηρεσία προσωπικού στην ξενοδοχειακή επιχείρηση αποτελεί ένα πλέον καθιερωμένο τμήμα της και καλύπτει διάφορα θέματα που απασχολούν τόσο την διεύθυνση όσο και τους εργαζομένους.

Ως λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τις εξής:

1) το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που έχει την ευθύνη για τον **προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού** ή αλλιώς manpower planning. Γίνεται δηλαδή ο έλεγχος των ικανοτήτων των ήδη εργαζόμενων, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή, η ανάλυση αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και η δημιουργία προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε ανθρώπινο δυναμικό και ειδικότερα σε επιστημονικά και διοικητικά στελέχη.

2) Το τμήμα προσωπικού είναι εκείνο που ασχολείται με την **επάνδρωση** ή αλλιώς στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας. Θα πρέπει να αποκτηθεί το κατάλληλο ποιοτικά και ποσοτικά εργατικό δυναμικό αλλά και να γίνει η σωστή κατανομή του σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης. Για να αποκτηθεί όμως το αναγκαίο εργατικό δυναμικό σημαίνει ότι θα πρέπει να γίνουν και οι απαραίτητες ενέργειες για την προσέλκυση των υποψηφίων, την αξιολόγηση, την επιλογή και πρόσληψη ανάλογα με τις επιχειρησιακές ανάγκες. όσον αφορά τη σωστή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με την οργάνωση, το τμήμα προσωπικού είναι συνυπεύθυνο με τη διοίκηση για τις προαγωγές

και τις μεταθέσεις των εργαζόμενων στην ξενοδοχειακή μονάδα. Η υπηρεσία προσωπικού διατηρεί ρόλο συντονιστικό στις προαγωγές και μεταθέσεις σύμφωνα με την παλαιότητα κυρίως των εργαζομένων.

Μια άλλη αρμοδιότητα του τμήματος προσωπικού σε σχέση με τη στελέχωση της επιχείρησης είναι και η ομαλή προσαρμογή και απορρόφηση των νεοπροσληθέντων στη μονάδα.

3) Το γραφείο προσωπικού οργανώνει και συντονίζει την **επιμόρφωση των εργαζομένων** και συνεργάζεται με τους προϊστάμενους των τμημάτων έτσι ώστε να δημιουργηθεί το σχετικό πρόγραμμα εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού. Οι αλλαγές και η ανάπτυξη που συμβαίνουν στη ξενοδοχειακή επιχείρηση με την πάροδο του χρόνου, καθιστούν αναγκαία τη συνεχή επιμόρφωση του προσωπικού.

4) **Δημιουργεί μια ορισμένη πολιτική μισθών** σύμφωνα με ένα σύστημα αξιολόγησης έργου – θέσης το οποίο σε συνεργασία με τους προϊσταμένους των τμημάτων, το γραφείο προσωπικού εισάγει. Βέβαια η τελική απόφαση του επιπέδου των μισθών ανήκει στην ανώτατη διοίκηση σύμφωνα πάντα με τα καθορισμένα από το νόμο ελάχιστα και ανώτατα όρια πληρωμής. Η αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με βάση κάποια κριτήρια, τεχνικές, διαδικασίες και μεθόδους αξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, η πολιτική αμοιβών περιλαμβάνει τη διαμόρφωση αποτελεσματικών συστημάτων αμοιβών (μισθοί, παροχές, αμοιβές κ.λ.π.) έτσι ώστε να επιτευχθούν ύψηλά επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων.

5) Το τμήμα προσωπικού **διαμορφώνει και συντηρεί τις εργασιακές σχέσεις** της επιχείρησης. Είναι εκείνο που συμβάλλει

ιδιαίτερα στις καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης. Είναι ακόμα αρμόδιο για την αντιμετώπιση προσωπικών προβλημάτων και παραπόνων των υπαλλήλων της επιχείρησης. Τα δε στελέχη της ιεραρχίας βρίσκονται συχνά αναγκασμένα να το συμβουλευούνται πάνω στα θέματα αυτά.

6) Οι κανόνες συμπεριφοράς και οι ποινές που θα πρέπει να επιβάλλονται (διορθωτικές ή καταλυτικές) είναι μια επιπλέον αρμοδιότητα του γραφείου προσωπικού π.χ. απόλυση σε σχέση πάντα με την ανώτατη διοίκηση. Είναι δυστυχώς αναγκαία η ύπαρξη ενός τέτοιου πλαισίου γιατί όπως γίνεται κατανοητό η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι και αυτή μια κοινωνία που θα πρέπει να συνεχίσει να λειτουργεί κάτω από ένα ορισμένο πειθαρχικό πλαίσιο.

7) Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι δύσκολο να λειτουργεί κάτω από συνθήκες μη επικοινωνίας μεταξύ των μελών της (οριζόντιας ή κάθετης). Το γραφείο προσωπικού είναι εκείνο που **επιλαμβάνεται των ενεργειών που αφορούν στην επικοινωνία** αυτή, όπως και της λήψης μέτρων για θέματα που αφορούν στη συγκέντρωση, επεξεργασία και διάδοση πληροφοριών σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης.

8) Ένα από τα σημαντικότερα έργα της υπηρεσίας προσωπικού όσον αφορά τουλάχιστον τους εργαζομένους είναι και η **εξυπηρέτηση αυτών όσον αφορά τις συντάξεις, τις ομαδικές ασφαλίσσεις, την ιατρική και νοσοκομειακή περίθαλψη, τις αποζημιώσεις ανεργίας και ασθενείας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα, εκδρομές και δωρεάν εισιτήρια και κάθε είδους συναλλαγές με άλλους φορείς κρατικούς ή μη.**

9) Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τα θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων όσο αυτοί εργάζονται στην επιχείρηση. Όσον αφορά την υγεία των εργαζομένων ένα πρόγραμμα περιλαμβάνει: ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση αυτών που εργάζονται σε ανθυγιεινά έργα, λειτουργία πρόχειρου φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής και έλεγχο αυτής. Θα πρέπει να αναφερθεί ότι τα παραπάνω προβλέπονται και από τη σχετική νομοθεσία.

Όσον αφορά το πρόγραμμα ασφάλειας, αυτό περιλαμβάνει θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης στην ασφάλεια και επιβολή κανονισμών ασφαλείας.

10) Το τμήμα προσωπικού συμμετέχει στο **σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας**. Ο σχεδιασμός της εργασίας αφορά τον καθορισμό των καθηκόντων ατόμων ή ομάδων στην ξενοδοχειακή επιχείρηση και τη διαμόρφωση και εφαρμογή κανόνων, ωραρίων, κανονισμών εργασίας, κανόνων συμπεριφοράς και κανονισμών εμφάνισης των υπαλλήλων.

Η ανάλυση της εργασίας καθορίζει την απαιτούμενη συμπεριφορά από τον εργαζόμενο, έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός στην εργασία του. Η ανάλυση εργασίας οδηγεί συνήθως στην περιγραφή και στις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

11) Η υπηρεσία προσωπικού **συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια, κάνει έρευνα και προσφέρει υποδείξεις και υπηρεσίες στην ανώτατη διοίκηση σχετικά με τη δομή της επιχείρησης, όπως εκφράζεται στο οργανόγραμμα**. Η ενέργεια αυτή αποτελεί μια σχετικά νέα λειτουργία της υπηρεσίας προσωπικού, που

ήρθε στην επιφάνεια μέσα στην τελευταία δεκαετία. Η βελτίωση βέβαια της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης απαιτεί συγκεκριμένους σχεδιασμούς και εφαρμογές. Το τμήμα προσωπικού, μέσω της έρευνας των ανθρώπινων και επιχειρησιακών μεταβλητών, διαμορφώνει σχέδια και συμβάλλει στην πραγματοποίησή τους για τη βελτίωση του κλίματος, των δομών, των εργασιών, της επικοινωνίας και των λειτουργιών της επιχείρησης.

12) Τέλος, η καθιέρωση για την **συστηματική έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα της επιχείρησης** όπως είναι η υποκίνηση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για το αν και κατά πόσο η διοίκηση θα είναι επιτυχής, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αν και κατά πόσο επιτυγχάνεται η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία και άλλα τυχόν προβλήματα. Η εφαρμογή των ευρημάτων αυτών είναι υπόθεση συνεργασίας του γραφείου προσωπικού με τα στελέχη, τους υπαλλήλους και μερικές φορές με συνδικαλιστικούς και λοιπούς φορείς.

2.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Από την ανάλυση των παραπάνω διαφαίνεται ότι η υπηρεσία προσωπικού, παρά το γεγονός ότι όλα τα στελέχη περιλαμβάνονται στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, έχει πολλές φορές το ρόλο **επιτελικής εργασίας** δηλαδή μιας δευτερεύουσας ή βοηθητικής των βοηθητικής των ιεραρχικών λειτουργιών της επιχείρησης όπως είναι η παραγωγή και οι πωλήσεις. Άλλες φορές το γραφείο προσωπικού αντιμετωπίζεται ως **εποπτικό μέσο**, ενώ οι ρόλοι των ειδικών πάνω σε θέματα προσωπικού και τα ανώτατα στελέχη αγνοούνται. Τα παραπάνω

επιβεβαιώνουν ουσιαστικά την έλλειψη εξουσίας, το χαμηλό κύρος και την χαμηλή αμοιβή.

Το να ανήκει κάποιος στην υπηρεσία προσωπικού σημαίνει να συμβουλεύει την ανώτατη διοίκηση. Για να κάνει όμως κάτι τέτοιο θα πρέπει να έχει και το ανάλογο κύρος. Από την άλλη, ορισμένοι διοικούντες αναθέτουν την εποπτεία του τμήματος προσωπικού σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα. Υπάρχει έλλειψη κατανόησης και γνώσης σχετικά με την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού όπου τα ανώτατα στελέχη έχουν ελλειπείς γνώσεις των εννοιών και της θεωρίας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Όσον αφορά τους εργαζόμενους στο τμήμα προσωπικού απογοητεύονται εύκολα εξαιτίας του ότι τους αναθέτονται καθήκοντα τα οποία δεν έχουν σχέση με το εν λόγω τμήμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Ο αριθμός των ατόμων που επανδρώνουν την υπηρεσία προσωπικού εξαρτάται από τη στάση της ανώτατης διοίκησης, η οποία καθορίζει την έκταση του προγράμματος προσωπικού. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις δεν έχουν προγράμματα εκπαίδευσης του έργου και σχεδόν ποτέ δεν προβαίνουν σε έρευνες γύρω από το θέμα των αμοιβών. Προσφέρουν στοιχειώδεις πρώτες βοήθειες και το πρόγραμμά τους για ασφάλεια είναι σχεδόν ανύπαρκτο. Σε τέτοια περίπτωση, το τμήμα προσωπικού είναι ολιγάριθμο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται και σοβαρή οικονομία στους μισθούς του τμήματος, αδιάφορο αν η επιχείρηση αυτή με βεβαιότητα θα υποφέρει εξαιτίας της χαμηλής επάρκειας των ανθρώπων της, των περισσότερων εργατικών ατυχημάτων, του χαμηλού ηθικού και πολλών άλλων προβλημάτων που σχετίζονται με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Από εμπειριστατωμένες έρευνες έχει αποδειχθεί πως ο κανονικός αριθμός σε επαγγελματικά και τεχνικά στελέχη της υπηρεσίας προσωπικού για τα διάφορα είδη των επιχειρήσεων και υπηρεσιών κυμαίνεται από 0,6 – 0,9 για 100 εργαζόμενους. Συνήθως τείνει να είναι 0,9 για μικρές και 0,6 για μεγάλες επιχειρήσεις.

Στα ξενοδοχεία ο αριθμός τους για μεγάλες μονάδες κυμαίνεται σε ποσοστό 0,6% του συνολικού αριθμού εργαζομένων. Θα μπορούσαμε να παραθέσουμε το παράδειγμα ενός μεγάλου ξενοδοχείου, το Hilton Αθηνών, όπου σε σύνολο 580 ατόμων στο 1996, το τμήμα υπηρεσίας

προσωπικού απασχολούσε 6 άτομα (όπου 6 άτομα – 1,03% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων στο ξενοδοχείο).

Για τις πολύ μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις με παραρτήματα σε διάφορα μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό διακρίνουμε τρεις βαθμίδες διοίκησης: α) την κεντρική ανώτατη διοίκηση, β) την περιφερειακή διοίκηση και γ) την τοπική διοίκηση. Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν μια ομάδα υπηρεσίας προσωπικού στην κεντρική διοίκηση, όπως και σε κάθε παράρτημα. Ο υπεύθυνος προσωπικού στην κεντρική διοίκηση βοηθά και κατευθύνει εκείνον της τοπικής διοίκησης, ο οποίος με τη σειρά του υπάγεται στον τοπικό manager, και κατέχει θέση ίση με εκείνη των άλλων κύριων στελεχών όπως είναι ο διευθυντής food & beverage.

3.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Με τη σωστή οργάνωση του γραφείου προσωπικού επιτυγχάνονται οι εξής στόχοι:

1) Το κυριότερο θέμα που απασχολεί το τμήμα προσωπικού και φυσικά τη διοίκηση της ξενοδοχειακής μονάδας είναι η **αύξηση της παραγωγικότητας**. Θα πρέπει να τονίσουμε ότι μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι και αυτή μια επιχείρηση που σκοπό της έχει το κέρδος. Αύξηση της παραγωγικότητας σημαίνει και **αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης**. Η καλή οργάνωση του γραφείου προσωπικού συμβάλλει στο στόχο αυτό με διάφορους τρόπους. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ένα τμήμα του γραφείου προσωπικού, το τμήμα εκπαίδευσης. Το γραφείο προσωπικού είναι

εκείνο που έχει την ευθύνη για τη σωστή εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων, άρα και από μια πλευρά για την παραγωγικότητά τους. Επίσης είναι εκείνο που θα **συναποφασίσει** με τη διοίκηση για τυχόν απολύσεις εργαζομένων οι οποίοι αν και εκπαιδεύτηκαν σωστά, η απόδοσή τους δεν ήταν η αναμενόμενη. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει μια συνέχεια εκπαίδευσης – απόδοσης – παραγωγικότητας – διατήρησης ίδιου αριθμού εργαζομένων η οποία συνέχεια αυτή στηρίζεται σε ένα μέρος της στη σωστή οργάνωση του γραφείου προσωπικού. (Ένα ανοργάνωτο γραφείο προσωπικού είναι αδύνατο να φέρει σε πέρας τις εργασίες που πρέπει να επιτελέσει).

2) Με βάση τη βοήθεια της οργάνωσης του τμήματος προσωπικού, **τα άτομα γνωρίζουν επακριβώς το αντικείμενο που εμπεριέχεται στις αρμοδιότητές τους, αλλά και το ρόλο που έχουν να παίξουν στο όλο σύστημα της ξενοδοχειακής μονάδας.** Είναι σημαντικό ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει, πότε και με ποια μέσα αλλά και το ρόλο του έτσι ώστε να μην υιοθετεί ρόλους άλλων υπαλλήλων που δεν δικαιούνται να τους ασκήσει.

3) Η οργάνωση δίνει τη δυνατότητα να **αξιολογεί η ανθρώπινη εργασία** όσον αφορά το αποτέλεσμά της, είτε γίνεται από μεμονωμένο υπάλληλο, είτε από ομάδα. Η αξιολόγηση αυτή επιφέρει και την εντόπιση των υλικών ή έμψυχου δυναμικού αναγκών, έτσι ώστε να υπάρχει αύξηση της παραγωγικότητας της μονάδας.

4) **Οι σωστές και ομαλές εργασιακές σχέσεις** είναι και αυτές απόρροια της σωστής οργάνωσης του τμήματος προσωπικού. Αφού τα άτομα γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας και το ρόλο τους είναι λογικό να μην παρατηρούνται επικαλύψεις στην εκτέλεση των διαφόρων

σταδίων του συνολικού έργου και οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και των τμημάτων του ξενοδοχείου να είναι αποδοτικές, χωρίς να δημιουργούνται προστριβές και δυσλειτουργίες.

5) Βοηθά την **ενδο-ξεω-επικοινωνία της επιχείρησης**, αφού με την οργάνωση του γραφείου προσωπικού συντονίζεται η προσπάθεια επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους, των εργαζομένων με τη διοίκηση, αλλά και της επιχείρησης με τους πελάτες της (π.χ. διατήρηση σταθερών χρονικών ορίων για τη διεξαγωγή orientations).

6) Η οργάνωση δίνει τη δυνατότητα για **σωστό προγραμματισμό και έλεγχο της εργασίας** (π.χ. το γραφείο προσωπικού είναι υπεύθυνο για τη Πρωτοχρονιάτικη γιορτή των εργαζόμενων στο ξενοδοχείο. Θα πρέπει να προγραμματίσει σωστά τις διάφορες εργασίες που πρέπει να γίνουν, όπως και να ελέγξει αν τελικά το αποτέλεσμα ήταν ικανοποιητικό. Αν δεν έχει την κατάλληλη οργάνωση, δεν θα υπάρχει ικανοποιητικό αποτέλεσμα, έτσι ώστε η υπηρεσία προσωπικού να φανεί ανίκανη να ευχαριστήσει τους εργαζόμενους αλλά και τη διοίκηση του ξενοδοχείου.

7) Ένα οργανωμένο γραφείο προσωπικού κατανοεί την έννοια της αποκέντρωσης με τη μορφή της εξουσιοδότησης των τοπικών διοικήσεων, γεγονός που διευκολύνει τη διοίκηση μεγάλων ξενοδοχειακών μονάδων. Κατανοούμε ότι είναι δύσκολο ένα μόνο γραφείο προσωπικού να είναι υπεύθυνο για μια τεράστια επιχείρηση η οποία μπορεί να έχει υποκαταστήματα σε πολλά μέρη της χώρας ή στο εξωτερικό. Για το λόγο αυτό ένα οργανωμένο γραφείο προσωπικού θα πρέπει να εξουσιοδοτεί τα τοπικά γραφεία να κάνουν τις έχουσες σχέσεις

με αυτά εργασίες χωρίς να χρειάζεται η ενασχόλησή του πάνω στα εν λόγω θέματα.

8) Σε ένα καλά οργανωμένο γραφείο προσωπικού **το κάθε άτομο γνωρίζει το τι πρέπει να κάνει.** Ένα αποτέλεσμα της εξειδίκευσης και της κατανομής της εργασίας είναι και η **μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων στο γραφείο προσωπικού,** πράγμα που σημαίνει μεγαλύτερη παραγωγικότητα έργου, άρα συμπερασματικά και υψηλότερα κέρδη της επιχείρησης.

9) Η οργάνωση του τμήματος προσωπικού βοηθά στην **ομαδοποίηση των ατόμων και των εργασιών σε λειτουργικές μονάδες** που καθεμία θα έχει την ευθύνη για μια ιδιαίτερη φάση στην όλη λειτουργία της επιχείρησης. Το τμήμα προσωπικού διατηρεί στοιχεία για κάθε άλλο τμήμα του ξενοδοχείου και για κάθε εργαζόμενο σε αυτό. Τα άτομα ομαδοποιούνται (π.χ. εργαζόμενοι στο bar) και οτιδήποτε ζητηθεί είναι πιο εύκολο και να βρεθεί (π.χ. ο γενικός διευθυντής ζητά πληροφορίες για ένα σερβιτόρο του εστιατορίου).

10) **Διευκολύνεται ο καθορισμός σχέσεων εξουσίας, ευθύνης και ιεραρχίας** μεταξύ των εργαζομένων. Η υπηρεσία προσωπικού πρέπει να οργανώνει στα αρχεία της το δυναμικό, από άποψη ιεραρχική. Ένα οργανωμένο γραφείο προσωπικού γνωρίζει την ιεραρχία, την εξουσία και τις ευθύνες που έχει ο καθένας στο ξενοδοχείο είτε αυτό είναι μεγάλο, είτε μικρό. Αφού λοιπόν γνωρίζει όλα αυτά μπορεί και να τα μεταδώσει στους εργαζόμενους έτσι ώστε να καταλάβουν και αυτοί με τη σειρά τους ποιοι και κατά πόσο έχουν τη δυνατότητα να τους διοικούν και να τους ελέγχουν, μειώνοντας τις πιθανότητες προστριβών και διενέξεων μεταξύ τους.

11) Επιτυγχάνεται **κέρδος κόπου και χρόνου**. Όταν εφαρμόζεται η έννοια της οργάνωσης, δηλαδή μια οργανωμένη διαδικασία καθορισμού, επιλογής, πρόσληψης και ενημέρωσης του εργατικού δυναμικού, τότε θα έχουμε ως αποτέλεσμα και κέρδος κόπου και χρόνου για τον υπεύθυνο του τμήματος. Από την άλλη πλευρά, εξαιτίας της οργάνωσης, οποιαδήποτε χρονική στιγμή το τμήμα προσωπικού μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα, έτσι ώστε να έχουμε πάλι κέρδος χρόνου και κόπου. Με τον καθορισμό των εργασιών, των αρμοδιοτήτων και του χρόνου εκτέλεσης αυτών οι εργαζόμενοι δεσμεύονται να συμμορφωθούν με τις ανάγκες της επιχείρησης, έτσι ώστε να έχουμε τη μέγιστη δυνατή απόδοση στο μικρότερο χρονικό διάστημα με τον λιγότερο δυνατό κόπο, αφού δε θα χρειαστεί να επαναληφθούν οι εργασίες.

12) Επιτυγχάνεται **οικονομικό κέρδος** εφόσον δεν χρειάζεται να γίνονται πρόσθετα έξοδα. Για παράδειγμα θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ένα μη σωστά οργανωμένο γραφείο προσωπικού που χρησιμοποιεί κοινωνικό λειτουργό για τη μελέτη των ανθρωπίνων σχέσεων που διαμορφώνονται στο ξενοδοχείο ανάμεσα στους εργαζομένους, ενώ θα μπορούσε ο ίδιος ο προσωπάρχης να ασχολείται με αυτό το θέμα, αν βέβαια είχε τις απαραίτητες γνώσεις τις οποίες έπρεπε να ζητά η διοίκηση. Μπορεί το παράδειγμα να φανεί ακραίο, όμως από αυτό κατανοούμε ότι ακόμα και ο ίδιος ο προσωπάρχης δεν είναι υπεράνω κριτικής και θα πρέπει και αυτός να είναι σύμφωνος με την έννοια οργάνωση, μια δηλαδή μορφοποιημένη, σκόπιμη διάρθρωση ρόλων ή θέσεων (στο παράδειγμα ο ρόλος του προσωπάρχη δεν εμπεριέχει το ρόλο του κοινωνικού λειτουργού, με συνέπεια την ύπαρξη περιττών και πρόσθετων εξόδων από το τμήμα προσωπικού).

13) Τέλος, με την οργάνωση του γραφείου προσωπικού γίνεται ευκολότερη η άσκηση των λειτουργιών του, οι οποίες αναφέρθηκαν αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο. Είναι εύκολο να κατανοήσουμε το γεγονός ότι ένα οποιοδήποτε μη οργανωμένο τμήμα του ξενοδοχείου ή γενικότερα μιας επιχείρησης είναι αδύνατον να λειτουργήσει σωστά, να επιτελέσει δηλαδή το λειτουργικό του καθήκον, πόσο μάλλον αν μιλάμε για το γραφείο προσωπικού.

3.3. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΙ ΤΟΜΕΙΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.

Το τμήμα προσωπικού σε κάθε επιχείρηση, τις περισσότερες φορές βέβαια σε μεγάλες επιχειρήσεις, χωρίζεται σε ορισμένους τομείς ή καλύτερα είναι οργανωμένο με τη μορφή διαφόρων υπηρεσιών που παρέχονται τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην επιχείρηση. Αυτοί οι τομείς εργασιών του τμήματος προσωπικού είναι οι εξής:

A) Τομέας μητρώου εργαζομένων. Αυτή η υπηρεσία αφορά τη διατήρηση των στοιχείων όλων των εργαζομένων της μονάδας (αφού βέβαια καταγραφούν), είτε αλφαβητικά, είτε ανάλογα με τα τμήματα της επιχείρησης. Επίσης, τηρούνται τα βιβλία των αδειών, το ποινολόγιο, το βιβλίο προβλέψεων, το βιβλίο των υποψήφιων εργαζομένων, τα βιβλία ιατρού και τεχνικού, το αρχείο αιτήσεων εργασίας και άλλα στοιχεία.

B) Τομέας ανθρωπίνων σχέσεων. Οι ξενοδοχειακές μονάδες είναι επιχειρήσεις που απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων, έτσι ώστε να παρουσιάζονται συχνά προβλήματα που δημιουργούνται από την ανάγκη

ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης, η οποία επηρεάζεται από τις σχέσεις των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτόν. Καταλαβαίνουμε λοιπόν ότι η επιχείρηση έχει υποχρέωση να μεριμνήσει για τις σωστές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους, πράγμα που θα ωφελήσει και αυτήν στην ομαλή λειτουργία της.

Γ) Τομέας κοστολόγησης της εργασίας. Δημιουργείται για κάθε τμήμα το πρόγραμμα εργασίας, κοστολογείται και εφαρμόζεται. Μετά την εφαρμογή του προγράμματος ακολουθεί η συσχέτιση των αποτελεσμάτων όσον αφορά την ποιότητα της εργασίας αλλά κυρίως των οικονομικών αποτελεσμάτων. Τόσο για την ποιότητα της εργασίας αλλά και για τα οικονομικά αποτελέσματα που φέρει αυτή, είναι απαραίτητο να υπάρχει οργανωμένος σχεδιασμός από τη διοίκηση και προβλέψεις για τη μελλοντική απόδοση των τμημάτων. Επίσης θα πρέπει οι διευθυντές του κάθε τμήματος να δίνουν αναφορά στο γραφείο προσωπικού για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, για να συγκριθεί η απόδοσή του με τα ποιοτικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Δ) Τομέας εκπαίδευσης. Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την εκπαίδευση των εργαζομένων καθορίζοντας χρονικά όρια της εκπαίδευσης, τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, τα προγράμματα εκπαίδευσης, τον έλεγχο της και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων, είτε σε ατομικό, είτε σε ομαδικό επίπεδο.

Ε) Τομέας μισθολογίας. Βασική λειτουργία του τομέα αυτού είναι ο καθορισμός του ύψους του μισθού, βασιζόμενο σε παραμέτρους που θα

το διαμορφώνουν λογικό και ανιδιοτελές, η σύνταξη της μισθολογικής κατάστασης του εργαζόμενου και η έκδοση των αποδείξεων, όπως και η αρχειοθέτησή τους. Σύμφωνα με τη μισθοδοτική κατάσταση προκύπτει και η ασφαλιστική έτσι ώστε να συμπληρώνεται το βιβλιάριο των ενσήμων του κάθε εργαζόμενου, να ενημερώνεται το ασφαλιστικό βιβλιάριό του και να αποδίδονται οι κρατήσεις στο ΤΑΞΥ, στο ΙΚΑ και σε λοιπά ταμεία.

Στ) Τομέας ασφάλειας. Το γραφείο προσωπικού είναι υπεύθυνο για την πρόληψη ατυχημάτων του προσωπικού, για την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών (πυρκαγιές), για την παροχή βοήθειας σε ασθενείς ή τραυματίες πελάτες ή προσωπικό, για τη συνεργασία με την αστυνομία του προσωπικού όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, η εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα ασφαλείας, η διακριτική παρακολούθηση της εργατικής τους συμπεριφοράς, η απομάκρυνση από το ξενοδοχείο ανεπιθύμητων ατόμων ύστερα από εντολή του διευθυντή κ.λ.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η διοίκηση προσωπικού δεν είναι μια εργασία η οποία εκτελείται μόνο από το τμήμα προσωπικού, αλλά συντελεί σε όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και για όλους τους εργαζόμενους. Η υπηρεσία προσωπικού έχει βέβαια την ευθύνη της σωστής διοίκησης προσωπικού (διαμόρφωση και εφαρμογή αυτής) αλλά δεν είναι και το μοναδικό τμήμα που είναι υπεύθυνο για το θέμα αυτό.

Σε κάθε ξενοδοχείο η ευθύνη για τη διοίκηση του προσωπικού τμηματοποιείται σε μικρότερα ποσοστά ευθύνης ενός αριθμού τμημάτων στα οποία περιλαμβάνεται και στο γραφείο προσωπικού.

Σύμφωνα με τέτοιες έρευνες, το γραφείο προσωπικού δεν έχει καμία ευθύνη σε ένα μικρό ποσοστό λειτουργιών και σε ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων.

Επίσης όσον αφορά το διευθυντή προσωπικού, ο περισσότερος χρόνος του αναλώνεται σε εργασίες όπως οι οικονομικές αμοιβές, ο προγραμματισμός και η διαχείριση των συμπληρωματικών παροχών, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού, τα προγράμματα διαδοχής, η οργανωτική ανάπτυξη, οι προσλήψεις, οι εργασιακές σχέσεις, γενικά θέματα διοίκησης και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1. ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

Απαραίτητα προσόντα του διευθυντή προσωπικού κατά τον Katz θα πρέπει να είναι τα εξής: α) τεχνικές ικανότητες (technical skills). Η ικανότητα δηλαδή του διευθυντή προσωπικού να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων, β) ανθρώπινες δεξιότητες (human skills). Η ικανότητα του διευθυντή προσωπικού να συνεργάζεται αποδοτικά με άλλα άτομα και ομάδες ατόμων. Για το λόγο αυτό απαιτείται γνώση και κατανόηση της θεωρίας των κινήτρων των ανθρώπινων αναγκών, του αποτελεσματικού ηγετικού τρόπου συμπεριφοράς και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων, γ) νοητικές ικανότητες – ικανότητες αντίληψης (conceptual skills). Η ικανότητα του διευθυντή προσωπικού να αντιλαμβάνεται την πολυπλοκότητα της όλης οργάνωσης και τις αλληλεπιδράσεις των διαφόρων παραγόντων που υπεισέρχονται, έτσι ώστε να μπορεί να ενεργεί κάθε φορά ανάλογα.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο διευθυντής του τμήματος προσωπικού βρίσκεται στην ιεραρχική πυραμίδα κάτω από το γενικό διευθυντή μαζί με άλλα ηγετικά στελέχη. Η ισχύς της θέσης του μέσα στο ξενοδοχειακό χώρο έχει πρωταρχική σημασία, όπως και η επίδρασή του στον καθορισμό του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας όλων των εργαζομένων. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι τα παραπάνω τρία προσόντα

είναι μόνο τα βασικά και όχι όλα εκείνα που θα πρέπει να διαθέτει ένας σωστός διευθυντής προσωπικού.

Ο διευθυντής προσωπικού, λοιπόν, θα πρέπει να διαθέτει και τα παρακάτω: 1) πτυχίο ανώτατης σχολής, 2) ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες, 3) γνώσεις εργατικής νομοθεσίας, 2) τουλάχιστον πενταετή προϋπηρεσία σε υπηρεσία προσωπικού – κατά προτίμηση ξενοδοχείου – εκ των οποίων δύο σε ανάλογη θέση, 5) ευχάριστη προσωπικότητα, 6) γνώση ξένης γλώσσας (Αγγλικά), 7) συναισθηματική ωριμότητα, 8) να είναι άτομο φιλόδοξο, προοδευτικό και σύγχρονο και να προσαρμόζεται σε κάθε νέα τάση που επικρατεί και επιβάλλεται, 9) να δείχνει καλή θέληση, συναδελφικότητα και δίκαιη μεταχείριση σε όλους, όπως και να δημιουργεί κλίμα αλληλεγγύης, 10) επινοήση και φαντασία, 11) ανιδιοτέλεια, 12) αγάπη για το αντικείμενο εργασίας του, 13) μετεκπαίδευση σε θέματα διοίκησης προσωπικού, ανθρωπίνων σχέσεων και ψυχολογίας εργαζομένων.

5.2. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μέσα στην επιχείρηση ο προσωπάρχης (διευθυντής προσωπικού) δρα γύρω από ένα πλέγμα αναγκών. **Αυτό το πλέγμα αναγκών έχει να κάνει με:** α) **ανάγκες του έργου:** Μεριμνά για τις ανάγκες της ξενοδοχειακής μονάδας μαζί με το διευθυντή, για την οποία η επίτευξη του σκοπού θεωρείται κριτήριο επιτυχίας, β) **ανάγκες της ομάδας:** Με την ικανοποίηση του προσωπικού δημιουργείται κλίμα συνεργασίας έτσι ώστε να βοηθηθεί η πρόοδος της επιχείρησης, γ) **ανάγκες των ατόμων:** Με το να δίνονται ίσες ευκαιρίες σε όλους, ο εργαζόμενος δείχνει τις ικανότητές του, κάτι που είναι προς όφελος της επιχείρησης. **Με βάση**

αυτό το πλέγμα αναγκών συνοψίζονται και οι κύριες δραστηριότητες του διευθυντή προσωπικού οι οποίες είναι:

1) συμμετέχει στην επιλογή νέων υπαλλήλων, ενημερώνει τους νέους υπαλλήλους στο περιβάλλον της εργασίας σχετικά με τα καθήκοντα και τα δικαιώματά τους, 2) εκπαιδεύει, διορθώνει, συμβουλεύει και αξιολογεί τους υφιστάμενους του στην εργασία τους, 3) προτείνει αυξήσεις αμοιβών, προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις, 4) επιβάλλει κανονισμούς και τηρεί την πειθαρχία, 5) χειρίζεται τυχόν παράπονα των εργαζομένων, 6) ερμηνεύει στους υπαλλήλους τις εντολές και την πολιτική της επιχείρησης, 7) μεταφέρει και ερμηνεύει στη διοίκηση τις υποδείξεις και κρίσεις των εργαζομένων, 8) υποκινεί τους υφιστάμενους και αμείβει την καλή απόδοση και συμπεριφορά τους, 9) προλαμβάνει κινδύνους και μεριμνά για ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, 10) συνεργάζεται με τις υπηρεσίες του υπουργείου εργασίας, 11) συντονίζει τις υπηρεσίες του γραφείου προσωπικού.

Θα πρέπει, σ' αυτό το σημείο να αναφέρουμε ότι ο διευθυντής προσωπικού δρα πάντα κάτω από ορισμένες βασικές αρχές διατύπωσης της πολιτικής προσωπικού, όπως είναι η καθαρή και περιεκτική διατύπωση, ο καθορισμός των τομέων εξουσίας και επιπέδων σύγκρισης, η ύπαρξη παραπομπών για την υποστήριξή της, ο περιορισμός των σχετικών διαδικασιών στο ελάχιστο και η ανάγκη ευελιξίας σε αλλαγές και αναθεωρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια μέθοδο η οποία έχει σκοπό να εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση τον κατάλληλο αριθμό μορφωμένων και εκπαιδευομένων ανθρώπων, σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο στο μέλλον, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη λειτουργία της. Η παραπάνω εργασία ξεκινά από την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης και συνεχίζεται σε όλη τη διάρκεια της ύπαρξής της, με σκοπό τον ποιοτικό, ποσοτικό και χρονικό προσδιορισμό σε ανθρώπινο δυναμικό.

Σκοπός του Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πάντα η ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πελάτες. Ο Π.Α.Δ. έχει βάση όταν μόνο υπολογίζονται ποσοτικά και ποιοτικά τα διαθέσιμα και αναγκαία στελέχη με κάποια συγκεκριμένα προσόντα.

Οι ανάγκες σε προσωπικό προβλέπονται, καταγράφονται και ικανοποιούνται είτε πριν την έναρξη λειτουργίας της επιχείρησης, είτε κατά την διάρκεια της λειτουργίας της από το γραφείο προσωπικού, το οποίο όπως ήδη έχουμε πει είναι υπεύθυνο για τη σωστή επιλογή, προαγωγή και εκπαίδευσή του.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό Π.Α.Δ. είναι:

α) η διαμόρφωση της γενικής και επιμέρους πολιτικής στα θέματα προσωπικού, β) η τμηματοποίηση και το οργανόγραμμα, όπου φαίνονται τα τμήματα, οι ειδικότητες και ο βαθμός εξουσίας και ευθύνης, γ) η ανάλυση του έργου, δηλαδή η λεπτομερής καταγραφή της εργασίας του κάθε υπαλλήλου όσον αφορά τα καθήκοντα, τις ενέργειες και τις ευθύνες, δ) η περιγραφή του έργου που προέρχεται από την ανάλυση και περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, ε) οι απαιτήσεις του έργου (προσωπικά χαρακτηριστικά – είδος υπαλλήλου), στ) ο όγκος του έργου (πόση δουλειά από τον εργαζόμενο σε 8 ώρες εργασίας).

6.1. ΤΑ ΠΕΝΤΕ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:

1. Προσδιορισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (ποιες ειδικότητες και με ποια προσόντα θα χρειαστούμε τώρα ή στο μέλλον).

2. Προσέλκυση προσωπικού (πως και που θα βρούμε το απαραίτητο προσωπικό, αν θα απευθυνθούμε στην αγορά εργασία ή θα καλύψουμε τις ανάγκες μας με εσωτερική μετάθεση ή προαγωγή).

3. Επιλογή προσωπικού (πως θα τους επιλέξουμε και αν χρειαζόμαστε έμπειρους ή άπειρους που θα εκπαιδεύσουμε εμείς).

4. Ενημέρωση / προσαρμογή νεοπροσληφθέντων (πως θα τους προσαρμόσουμε στο νέο περιβάλλον το δυνατό συντομότερα, έτσι ώστε να επιτύχουμε τη μεγαλύτερη δυνατή απόδοση στην εργασία τους).

5. Εκπαίδευση προσωπικού (πως θα τους εκπαιδεύσουμε, τι μεθόδους θα χρησιμοποιήσουμε για να εξοπλίσουμε τους ήδη προσαρμοσμένους προσληφθέντες με τις απαραίτητες γνώσεις,

επιδεξιότητα και νοοτροπία, προκειμένου να γίνουν όσο περισσότερο παραγωγικοί.

Ο Π.Α.Δ. ΚΑΙ Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ, Η ΚΑΛΥΨΗ ΑΥΤΩΝ ΚΑΙ Ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.

Η υπηρεσία προσωπικού είτε σε μικρό, είτε σε μεγάλο ξενοδοχείο, θα πρέπει να έχει κάνει τρεις προβλέψεις για να προχωρήσει στον Π.Α.Δ. για την επιχείρηση στην οποία βρίσκεται. Για το Π.Α.Δ. απαιτούνται τρεις προβλέψεις: α) προβλέψεις για τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, β) προβλέψεις για την κάλυψη από διαθέσιμους εσωτερικούς υποψήφιους και γ) προβλέψεις για την κάλυψη από εξωτερικούς υποψήφιους.

Όσον αφορά τις προβλέψεις για τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι αυτές επηρεάζονται και διαμορφώνονται ανάλογα με τις τεχνολογικές, κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις.

Αφού προβλεφθούν οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει και να προβλεφθεί η κάλυψη αυτών, δηλαδή αν και κατά πόσο οι κενές θέσεις θα καλυφθούν από εσωτερικούς ή εξωτερικούς υποψήφιους.

Ίσως η κάλυψη από εσωτερικούς διαθέσιμους υποψήφιους να είναι η πιο σημαντική πηγή. Βέβαια το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να γνωρίζει τα προσόντα τους, έτσι ώστε να καλυφθούν οι κενές θέσεις με τα σωστά άτομα, είτε με τη χρήση πινάκων αντικαταστάσεων, είτε με τη χρήση υπολογιστών.

Πολλές φορές όμως ο παραπάνω τρόπος κάλυψης θέσεων δεν επαρκεί. Τότε το γραφείο προσωπικού στρέφεται σε εξωτερικές πηγές υποψηφίων, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες, όπως και εκείνες της τοπικής αγοράς και της τοπικής αγοράς εργασίας.

6.2. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Η υπηρεσία προσωπικού για να προγραμματίσει σωστά τις ενέργειές της σχετικά με τον Π.Α.Δ. θα πρέπει να δρα σύμφωνα με κάποια βασική αρχή, η οποία αποτελεί και τους αντικειμενικούς σκοπούς του προγραμματισμού.

- Σωστός αριθμός των απαιτούμενων ατόμων,
- Με το απαραίτητο επίπεδο εμπειρίας και εξειδίκευσης,
- Στην κατάλληλη θέση, τον κατάλληλο χρόνο,
- Έτσι ώστε να αναπτύξουν τους πραγματικούς στόχους,
- Που έχει θέσει η επιχείρηση.

Στην αρχή του σχεδιασμού του Π.Α.Δ. θα πρέπει να εξεταστεί τι και πόσο προσωπικό θα χρειαστούμε ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης, τι διαθέτουμε από άποψη ανθρώπινου δυναμικού και πόσο καλό είναι και πως θα καλύψουμε τυχόν ελλείμματα ή πλεονάσματα σε ανθρώπινο δυναμικό.

Στη συνέχεια του σχεδιασμού του Π.Α.Δ. θα πρέπει να εξεταστεί αν είναι απαραίτητη ή όχι η εργασία, αν διεξάγονται από το σωστό αριθμό εργαζομένων, αν οι εργαζόμενοι έχουν τα απαραίτητα προσόντα (ειδίκευση και ικανότητες), αν θα μπορούσε η επένδυση (π.χ. μηχανήματα) να μειώσει το συνολικό κόστος ή υπάρχουν και άλλοι

τρόποι, η προβλεπόμενη κατάσταση της αγοράς εργασίας από πλευράς απασχόλησης κατά τον Π.Α.Δ.

6.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.

Είδαμε στο κεφάλαιο «ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ» να αναφέρονται οι όροι περιγραφή καθηκόντων θέσης και προδιαγραφές θέσεις εργασίας σε σχέση με το σχεδιασμό και την ανάλυση της εργασίας. Οι παραπάνω όροι αφορούν δύο μεθόδους που περιγράφουν και υποδεικνύουν τα καθήκοντα και τον τύπο του ατόμου που αφορούν μια ορισμένη θέση στην επιχείρηση.

Η περιγραφή καθηκόντων θέσης είναι μια περιληπτική περιγραφή των καθηκόντων μιας θέσης η οποία περιέχει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές απαιτήσεις του έργου.

Οι προδιαγραφές θέσης εργασίας υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας.

Οι παραπάνω μέθοδοι βοηθούν στις λειτουργίες του γραφείου προσωπικού, έτσι ώστε το τελευταίο να μπορεί απρόσκοπτα να συνεχίζει τις εργασίες του. Θα πρέπει να αναφερθεί βέβαια, και το **σχέδια των επτά σημείων** όπου χρησιμοποιείται για την ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και του κατά πόσο κρίνονται κατάλληλοι για μια θέση.

Πρόκειται για ένα σύνολο ερωτήσεων που αφορά τις φυσικές, πνευματικές, προσωπικές, ικανότητες και οικογενειακές συνθήκες του ερωτηθέντου και που θα απαντηθεί από τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της επαφής του με το γραφείο προσωπικού, αν βέβαια αυτό το κρίνει απαραίτητο για την πρόσληψη του εν λόγω υποψηφίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

7.1. Η ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ ΩΣ ΚΥΡΙΟΤΕΡΟ ΜΕΣΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ.

Η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται για να επιλεγθεί το κατάλληλο άτομο μέσα από ένα αριθμό υποψηφίων, για μια ορισμένη κενή θέση, που να διαθέτει τα ανάλογα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θέτει η επιχείρηση.

Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να είναι σύμφωνη με την έννοια του Π.Α.Δ. και σύμφωνη με μια ρεαλιστική στρατολόγηση που θα χρησιμοποιεί τις αγγελίες σε εφημερίδες και στο ραδιόφωνο, τα πρακτορεία, τα γραφεία ευρέσεως εργασίας, τους γνωστούς των διοικούντων ή των εργαζομένων, τις αφίσες και ανακοινώσεις, τα ΑΕΙ, ΤΕΙ και λοιπές σχολές, συνδέσμους αποφοίτων, το ξενοδοχειακό επιμελητήριο και τις τοπικές ενώσεις των ξενοδόχων ως πηγές εργατικού δυναμικού.

Αφού λοιπόν χρησιμοποιηθούν οι παραπάνω πηγές εργατικού δυναμικού γίνεται κατανοητό ότι η ξενοδοχειακή επιχείρηση θα δεχθεί έναν αριθμό αιτήσεων πρόσληψης, ανάλογο βέβαια με το μέγεθος και το όνομα της επιχείρησης (θα προτιμηθεί βέβαια ένα μεγάλο και γνωστό ξενοδοχείο, παρά ένα μικρό και άσημο).

Η υπηρεσία προσωπικού είναι εκείνη που θα κάνει το διαχωρισμό των αιτήσεων σε μη αποδεκτές (έλλειψη προσόντων), σε ίσως αποδεκτές (έλλειψη μερικών προσόντων). Επίσης θα γίνει και η

βαθμολόγηση των αιτήσεων κατά κατηγορία προσόντων και σημειώνεται ο μέσος όρος της κάθε μίας.

Υστερα από τα παραπάνω διαμορφώνεται ο κατάλογος των υποψηφίων για συνέντευξη, οργανώνεται η υποδοχή και ο χώρος υποδοχής των υποψηφίων.

7.2. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ.

Παρά τη θεαματική εξέλιξη των διαφόρων μεθόδων των τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία επιλογής προσωπικού γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο προσωπικού να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης της ευκαιρία στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση.

Γενικά η συνέντευξη είναι μια δύσκολη διαδικασία, διότι δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος τρόπος διεξαγωγής της. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική γι' αυτήν άσκηση και εκπαίδευση είναι δυνατόν να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις, να γίνει δηλαδή δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις.

Στην καλύτερη περίπτωση η συνέντευξη πετυχαίνει ένα καλό δείγμα της συμπεριφοράς του υποψηφίου, ακόμα και αν προσπαθεί να δώσει την καλύτερη δυνατή εικόνα του. Ο ενεργών τη συνέντευξη μπορεί να καταλάβει τα κίνητρα του υποψηφίου και την εικόνα που έχει για τον εαυτό του και προς τις διάφορες καταστάσεις που βρίσκει

ικανοποιητικές ή ενοχλητικές. Επίσης ένας ικανός διεξάγων τη συνέντευξη μπορεί να εκμαιεύσει από τον υποψήφιο γιατί μερικές εργασίες τον απωθούν ενώ άλλες όχι, πληροφορίες για την οικογενειακή και εκπαιδευτική – μορφωτική του κατάσταση, την πείρα και τις φιλοδοξίες που έχει, τα προσωπικά του ενδιαφέροντα, την υγεία του, αν είναι καλές οι διάφορες διαπροσωπικές του σχέσεις και κατά πόσο μπορεί να αναπτύξει αυτές, αν παίρνει πρωτοβουλίες συζητήσεως κατά τις διάφορες κοινωνικές επαφές του κ.λπ.

Κατά τη διαδικασία όμως της συνέντευξης παρεμβαίνουν και αστάθμητοι παράγοντες που δυσκολεύουν το εν λόγω έργο, όπως ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα, η διάθεση και η προκατάληψη εκείνου που ενεργεί τη συνέντευξη αλλά και εκείνου που δίνει η συνέντευξη, όπως και η προσπάθεια του τελευταίου να καλύψει τις αδυναμίες του και να δώσει ευχάριστες απαντήσεις.

Η συνέντευξη μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορες περιπτώσεις εκτός της επιλογής και πρόσληψης υπαλλήλων, όπως είναι:

- A) Η εισαγωγή του νεοπροσληφθέντος στο έργο του,
- B) Η εκπαίδευση,
- Γ) Η διόρθωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων,
- Δ) Η προαγωγή,
- E) Η μετάθεση,
- Στ) Η απόλυση,
- Z) Η αξιολόγηση,
- H) Η ενημέρωση,
- Θ) Η άρση παρεξηγήσεων και παραπόνων,
- I) Η προσαρμογή αμοιβής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

Η εγκατάσταση και ενημέρωση των νεοπροσληφθέντων αποτελεί ένα βασικό κομμάτι του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού. Η υπηρεσία προσωπικού μαζί με τον προϊστάμενο του κάθε τμήματος έχει την ευθύνη για την εγκάρδια υποδοχή του νεοπροσληφθέντος και για την εύρυθμη και σωστή προσαρμογή του στο νέο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή γίνεται είτε τυπικά (δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στην επιχείρηση, είτε ουσιαστικά (δίνοντας μεγαλύτερη προσοχή στον εργαζόμενο ως άτομο).

Το πρόγραμμα εγκατάστασης διαφέρει ανάλογα με το μέγεθος, τις τουριστικές επιχειρήσεις και τη μορφή απασχόλησης του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά.

Στόχοι του προγράμματος αυτού είναι:

A) η καλή αφομοίωση και προσαρμογή του νεοπροσληφθέντος στην ομάδα και στην επιχείρηση.

B) η μείωση του αριθμού των εργαζομένων που φεύγουν από την επιχείρηση έτσι ώστε να μειώνονται και τα έξοδα ανεύρεσης προσωπικού.

Γ) η καλή προσαρμογή του υπαλλήλου να αυξάνει την ικανοποίησή του για την εργασία του,

Δ) η μείωση του αριθμού των ατυχημάτων,

E) η γνωριμία του εργαζομένου με το χώρο,

Στ) η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης, αφού μ' αυτόν τον τρόπο η τελευταία δείχνει ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ.

Μετά την εγκατάσταση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, εισέρχεται η διαδικασία της εκπαίδευσης αυτών.

Κατανοούμε όλοι ότι η σωστή και οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι υπάλληλοι και γενικότερα οι εργαζόμενοι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για έναν ορισμένο σκοπό, δηλαδή η εκπαίδευση, είναι επιτακτική γιατί χωρίς αυτήν είναι αδύνατο να λειτουργήσει μια οποιαδήποτε επιχείρηση, πόσο μάλλον ένα ξενοδοχείο.

Σκοπός της εκπαίδευσης είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζόμενους, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία. Σύμφωνα με το Γραφείο Εκπαίδευσης των Η.Π.Α., ο βασικός σκοπός της επαγγελματικής εκπαίδευσης είναι «η κατάρτιση προσώπων κατάλληλων για χρήσιμα επαγγέλματα».

Η ειδικότητα στην εργασία και ο εμπλουτισμός των ατόμων με γνώσεις σχετικές με την απασχόλησή τους βοηθούν τα άτομα να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία στις τεχνολογικές προόδους και στις άλλες εξελίξεις των επαγγελμάτων τους, έτσι ώστε να γίνουν

περισσότερο αποδοτικοί και ικανοί να αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα παρουσιαστούν, αλλά και να αυξήσουν τις αποδοχές τους.

Η εκπαίδευση θα πρέπει να παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα έτσι ώστε να μαθαίνουν στους εκπαιδευόμενους τα στοιχεία εκείνα του επαγγέλματός τους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που θα τους βοηθήσουν να αποκτήσουν το σύνολο των δεξιοτήτων εκείνων, που είναι απαραίτητες σε τέτοιες επιχειρήσεις.

Στόχος της εκπαίδευσης είναι να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες δια μέσω της εν λόγω διαδικασίας και να δημιουργήσει κίνητρα (οικονομικά και κοινωνικά) στα άτομα τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

9.2. ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΘΙΣΤΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Η πλειοψηφία των ξενοδοχειακών επαγγελματιών έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες, γι' αυτό θα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος στο ξενοδοχείο να γνωρίζει ακριβώς τι, πώς και πότε να το κάνει.

Υπάρχουν λοιπόν ορισμένοι λόγοι οι οποίοι δηλώνουν την αναγκαιότητα της σωστής εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων όπως είναι:

A) η αποτυχία εκπλήρωσης των σκοπών της επιχείρησης (οικονομικό κέρδος και ποιότητα).

B) οι δυσαρεστημένοι πελάτες,

Γ) η αργή εξυπηρέτηση,

Δ) ο σημαντικός αριθμός ατόμων που αλλάζουν εργασία,

Ε) το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων (ψυχολογικό άγχος),

- Στ) οι προστριβές μεταξύ εργαζομένων ή τμημάτων,
- Ζ) τα ατυχήματα και οι διάφορες φθορές που επιφέρουν οικονομικό κόστος,
- Η) το ανίκανο προσωπικό ή το απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές,
- Θ) η μεγαλύτερη σημασία μιας μικρής φθοράς που αφορά τον πελάτη παρά μιας μεγάλης που αφορά τους εργαζόμενους,
- Ι) το μεγάλο ποσοστό γυναικών και ανειδίκευτων εργαζομένων στα ξενοδοχεία (οι περισσότερες γυναίκες είναι άνω των 60 ετών, ενώ δεν ενδιαφέρονται να κάνουν καριέρα),
- Κ) οι αδικαιολόγητες απουσίες που συνηθίζουν οι ανεκπαίδευτοι υπάλληλοι ενώ από την άλλη επιτυγχάνεται,
- Λ) η μείωση του χρόνου μάθησης της εργασίας,
- Μ) η βελτίωση της συνεργασίας και η μεγαλύτερη αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση,
- Ν) η επίλυση λειτουργικών προβλημάτων,
- Ξ) η εύκολη προσαρμογή του υπαλλήλου στις εργασιακές συνθήκες,
- Ο) η επιχείρηση βρίσκει το αναγκαίο προσωπικό ενώ από την άλλη ο εργαζόμενος αποκτά αναπτυγμένη ικανότητα, πιθανότητα προαγωγής, αυτοσεβασμό, ασφάλεια και οικονομική ανεξαρτησία, καθώς παράλληλα μεγαλώνει η αξία του στην αγορά εργασίας,
- Π) η βελτίωση των δυνατοτήτων παραγωγής (παραγωγικότητα).

9.3. ΤΡΟΠΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στον τρόπο εκπαίδευσης προσωπικού. Το γραφείο προσωπικού υιοθετεί είτε τον έναν, είτε τον άλλο τρόπο, καμιά φορά και τους δύο μαζί.

1. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training)

Πολλές ευκαιρίες εκπαίδευσης εμφανίζονται πάνω στην ίδια την εργασία. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν και συγχρόνως συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Επειδή όμως αυτή η προσέγγιση απαιτεί πολύ ικανούς διευθυντές που να μπορούν να εκπαιδεύσουν σύμφωνα με τις οδηγίες του γραφείου προσωπικού υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στο «on the job training». Αυτού του είδους η εκπαίδευση περιλαμβάνει:

A) ανακύκλωση εργασιών (job rotation). Ο σκοπός της είναι να αυξήσει τις γνώσεις των εκπαιδευόμενων με το να αλλάζουν συχνά θέση και να περνάνε από όλα σχεδόν τα τμήματα,

B) δημιουργία «βοηθητικών» θέσεων. Δημιουργούνται για να δώσουν την ευκαιρία στον εκπαιδευόμενο να δουλέψει δίπλα σε κάποιο διευθυντή ή στέλεχος σα βοηθός του με σκοπό να μάθει το αντικείμενο της εργασίας του,

Γ) προπόνηση (wadsug). Η εκπαίδευση στον εργατικό χώρο είναι μια συνεχής διαδικασία κατά την οποία ο προϊστάμενος θα πρέπει να υποκινεί και να ανταμείβει τους εργαζόμενους για οτιδήποτε καλό που έκανα, όπως ακριβώς ένας καλός προπονητής στην ομάδα του.

2. Η εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας.

Όταν μια μονάδα δεν είναι σε θέση να δώσει στους εργαζόμενους την εκπαίδευση που απαιτείται με τη διαδικασία του «on the job training» τότε καταφεύγει σε άλλες μεθόδους εκπαίδευσης οι οποίες λαμβάνουν χώρα εκτός της επιχείρησης, όπως: **α) συνεδριακά προγράμματα** (ομιλίες), **β) πανεπιστημιακά προγράμματα** (η επιχείρηση στέλνει κάποιους υπαλλήλους της με δικά της έξοδα να παρακολουθήσουν μαθήματα σε κάποιο ιδιωτικό πανεπιστήμιο ή σχολή), **γ) σεμινάρια (ΕΛΚΕΠΑ)**, **δ) αναγνώσματα – βιβλία** που παρέχονται στους εργαζόμενους.

Επίσης υπάρχουν και μέθοδοι οι οποίες λαμβάνουν χώρα εντός τους ξενοδοχείου, που αποσκοπούν στην **αξιολόγηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης όσον αφορά την αποτελεσματικότητά τους**. Η κυριότερη από αυτές είναι η σύγκριση δύο ομάδων, μιας που υποβάλλεται σε εκπαίδευση και μιας που δεν υποβάλλεται, έτσι ώστε η σύγκρισή τους να μας οδηγεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Αφού λοιπόν ο εργαζόμενος εκπαιδευτεί, επόμενο στάδιο είναι η αξιολόγησή του μετά την πάροδο ορισμένου χρόνου, έτσι ώστε να δούμε στην πράξη τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης και τις ικανότητες του εργαζομένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε τουριστική και ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανεξάρτητα του μεγέθους της, για να έχει θετικό αποτέλεσμα από ποσοτικής ή ποιοτικής άποψης, θα πρέπει όπως προαναφέρθηκε και πριν να αξιολογεί το έργο των εργαζομένων σ' αυτή έτσι ώστε να παραλληλιστεί η αξιολόγηση της επιχείρησης με την αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού της.

Ως ορισμός της αξιολόγησης θα μπορούσαμε να πούμε ότι αξιολόγηση αποδόσεως είναι η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη. Η αξιολόγηση προσωπικού δίνει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών κλπ. Κανονικά, αυτή η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που και αυτός με τη σειρά του υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση από τον ανώτερό του.

10.1. ΣΚΟΠΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Θα πρέπει, πριν να αναλύσουμε τους σκοπούς της αξιολόγησης προσωπικού, να αναφέρουμε και τα **απαραίτητα χαρακτηριστικά** της σωστής αξιολόγησης που είναι:

α) αντικειμενικότητα, β) απλότητα, γ) σαφήνεια, δ) προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της ξενοδοχειακής επιχείρησης, ε) εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων και στ) προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Η αξιολόγηση προσωπικού γίνεται με το σκοπό της ορθολογικής εκτίμησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως:

α) αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωσης απόδοσης,

β) επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζόμενου, με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, εμπειρίας και γενικά του επιπέδου των εργαζομένων και της επιχείρησης σαν σύνολο,

γ) συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου,

δ) καλύτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων και προβλημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων,

ε) ειλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους,

στ) αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού εξελιξιμότητας) για προαγωγές, διακοπές ή απολύσεις.

ζ) τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας,

η) ακριβοδίκαιη ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζόμενου (αυξήσεις μισθών),

θ) ακριβής πρόβλεψη κατά την επιλογή των εργαζομένων και αξιολόγηση του προγράμματος εκπαίδευσής τους.

10.2. ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση προσωπικού, ανεξάρτητα από το ποια μέθοδος θα χρησιμοποιηθεί από το γραφείο προσωπικού, θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι γενικά αποδεκτό από τους εργαζόμενους και από τη διεύθυνση.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει ως αντικείμενο την επαγγελματική απόδοση του εργαζομένου και όχι την προσωπικότητά του. Η κρίση δεν θα πρέπει να αναφέρεται στο σύνολο των καθηκόντων αλλά σε καθένα ξεχωριστά (π.χ. ενδιαφέρον για τη δουλειά).

Παρ' όλη όμως την προσπάθεια σωστής αξιολόγησης του εργαζομένου είναι δυνατόν να γίνουν κάποια λάθη από τους υπεύθυνους του κάθε τμήματος, τα οποία το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο να τα επισημάνει.

Τέτοια λάθη αξιολόγησης είναι:

1. λάθη αιτιότητας αξιολόγησης. Σε αυτήν την περίπτωση ο εξεταστής παρασύρεται από τον εξεταζόμενο, εξαιτίας της ισχυρής προσωπικότητας του δεύτερου ή λόγω του ότι πολλές φορές ο εξεταζόμενος είναι καλός σε κάποιο τομέα, ενώ κάπου αλλού υστερεί, χωρίς όμως να το παρατηρεί ο εξεταστής.

Επίσης πολλές φορές ο εξεταστής για να γίνει αρεστός σε όλους τους υφιστάμενούς του βάζει σε όλους ένα βαθμό γύρω από τη μέση της κλίμακας, έτσι ώστε να οδηγηθούμε πάλι σε λάθος αποτελέσματα αξιολόγησης.

2. Λάθη αιτιότητας αξιολογούμενου. Οφείλονται στην προσπάθεια που γίνεται από τον αξιολογούμενο να κρύψει κάποια άσχημα χαρακτηριστικά του και να δείξει πολύ κάποια θετικά.

3. Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών. Τέτοιες συνθήκες είναι οι οικογενειακές, οικονομικές, συναισθηματικές και λοιπές συνθήκες που επηρεάζουν τόσο τον εξεταστή, όσο και τον εξεταζόμενο.

4. Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης. Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίδρομες σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου έτσι ώστε να είναι πιθανό να αποκτήσουν και οι δύο εσφαλμένη άποψη για τον άλλο. Το αποτέλεσμα ενός τέτοιου γεγονότος είναι η λανθασμένη αξιολόγηση.

Αν τελικά ξεπεραστούν οι όποιες δυσκολίες, θα υπάρχει όφελος τόσο για την επιχείρησή, όσο και για τον εργαζόμενο, ο οποίος θα δει τις προοπτικές εξέλιξής του και θα επισημάνει τις αδυναμίες και ικανότητές του, έτσι ώστε μέσα από μια συζήτηση με τον προϊστάμενό του να βελτιώσει την παραγόμενη από αυτόν εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Δύο από τις βασικές λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού αφορούν τις εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι δύο αυτές λειτουργίες σχετίζονται άμεσα με ορισμένες παραμέτρους που δείχνουν σαφώς τα προαπαιτούμενα για την αύξηση της παραγωγικότητας και συνεπώς για την ανάπτυξη μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

(Δεν θα μπορούσε άλλωστε να μη γίνει αναφορά στα παραπάνω, αφού αποτελούν δύο βασικές λειτουργίες της υπηρεσίας προσωπικού).

Τα κυριότερα λοιπόν αυτά τα προαπαιτούμενα παρατίθενται στη συνέχεια, δίχως αξιολογικό χαρακτήρα.

1) Το εργασιακό περιβάλλον που περιλαμβάνει τα τεχνικά μέσα, αλλά και το κλίμα που κυριαρχεί στην επιχείρηση. Όσον αφορά το δεύτερο δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρχει ομαλό κλίμα σε μια επιχείρηση, αν το γραφείο προσωπικού δεν προσπαθήσει να το διασφαλίσει μέσω της δόμησης μιας σωστής επικοινωνίας και εργασιακών σχέσεων.

2) Οι συμμετοχικές διαδικασίες. Το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να διασφαλίζει τις συμμετοχικές διαδικασίες, ώστε να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι ότι τους «πέφτει λόγος» για την

επιχείρηση γενικά, για την πορεία και εξέλιξή της, ούτως ώστε, όταν γίνεται προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας, να βλέπουν τη συνεργασία τους με τα ίδια τα μάτια της διοίκησης.

3) Η τριμερής συνεργασία. Η απαιτούμενη για την αύξηση της παραγωγικότητας «εργασιακή και κοινωνική ειρήνη» στις μέρες μας δε χρησιμοποιούνται ανά τρεις «κοινωνικοί εταίροι» (κράτος, διοίκηση, εργαζόμενοι) δεν ομονοούν σε βασικά εργασιακά θέματα, όπως αυτά του διεθνούς ανταγωνισμού, της εισαγωγής νέας τεχνολογίας, της ανεργίας κ.λ.π.

4) Η ενδο – επιχειρησιακή εκπαίδευση, γιατί με αυτόν τον τρόπο η διοίκηση δείχνει ότι ενδιαφέρεται για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην «τεχνολογική μεταβολή».

5) Η ορθολογική συνδικαλιστική πρακτική της οποίας ο ρόλος είναι βασικός. Η υπηρεσία προσωπικού έχει την ευθύνη να μεταδώσει στους εργαζομένους την ιδέα ότι οι απεργίες και οι στάσεις εργασίας θα πρέπει να είναι το έσχατο μέτρο επίλυσης των προβλημάτων και ότι η διοίκηση είναι διατεθειμένη σε κάθε περίπτωση να συμβάλλει στην πραγματοποίηση όποιων σωστών αιτημάτων των εργαζομένων.

6) Η βούληση και όχι ο νομικός εξαναγκασμός. Ο νομικός εξαναγκασμός ποτέ δεν μπορεί να δημιουργήσει κλίμα συνεργασίας και καλών εργασιακών σχέσεων, που είναι βασικό για κάθε απόπειρα αύξησης της παραγωγικότητας.

7) Ο σεβασμός στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

Είναι λάθος να πιστεύεται ότι η ηγεσία μπορεί να προσδώσει χαρακτηριστικά προσωπικότητας στον εργαζόμενο. Μέσω της σωστής επικοινωνίας και των καλών εργασιακών σχέσεων επιτυγχάνεται η αναγνώριση των χαρακτηριστικών, που στη συνέχεια θα αναπτυχθούν στη λειτουργία της μονάδας.

8) Ο ουμανιστικός στόχος. Ο επηρεασμός της συμπεριφοράς των εργαζομένων δε θα πρέπει να απομακρύνεται από την έννοια της βελτίωσης των όρων εργασίας, άλλως η όλη προσπάθεια διεύθυνσης, καθοδήγησης, επηρεασμοί και ελέγχου είναι καταδικασμένα.

9) Η αποφυγή συγκεντρωτισμού. Το γραφείο προσωπικού, σε επικοινωνία πάντα με τη διοίκηση και τους εργαζόμενους, θα πρέπει να αφήνει τους τελευταίους να αναπτύξουν και οι ίδιοι δραστηριότητα και συμμετοχή ώστε οι εργαζόμενοι να αποκτούν μεγαλύτερο θάρρος για την διεκδίκηση των δικαιωμάτων τους.

10) Οι διαφορές στις εργασιακές σχέσεις, στους κανόνες συμπεριφοράς και στις ποινές και στην επικοινωνία. Είναι διαφορετικό ένας υπάλληλος μόνος του να έχει σχέση με τη διοίκηση, να επικοινωνεί με αυτήν και να δέχεται τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές που αυτή επιβάλλει και διαφορετικό να έχει μαζί του ένα σωματείο το οποίο υπάρχει για να τον υπερασπίζει και να τον βοηθάει σε οποιαδήποτε περίπτωση. Οι εργασιακές σχέσεις διαφοροποιούνται: είναι πια σχέσεις μεταξύ διοίκησης – σωματείου και όχι διοίκησης εργαζομένου. Η επικοινωνία αλλάζει με τον ίδιο τρόπο (επικοινωνία μεταξύ σωματείου (επιχείρησης χωρίς βέβαια να κόβεται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένου επιχείρησης) και οι κανόνες

συμπεριφοράς και οι ποινές διαμορφώνονται και στην σύμφωνη γνώμη του σωματείου, όχι μόνο της διοίκησης.

11) Διαφορές στις παροχές στους εργαζόμενους από τη διοίκηση.

Στα μεγάλα ξενοδοχεία όπως έχουμε αναφέρει ήδη, η διοίκηση παρέχει κάποια ωφελήματα στους εργαζόμενους (όπως οι περισσότερες ημέρες άδειας με αποδοχές στο ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία), με σκοπό την ικανοποίησή τους άρα και τη μεγαλύτερη παραγωγικότητά τους.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν παρέχουν αυτά τα ωφελήματα (γιατί έχουν ορισμένο κόστος), έτσι ώστε και το γραφείο προσωπικού από την πλευρά του να μην έχει να ασχοληθεί με τέτοια ζητήματα.

12) Διαφορές στα θέματα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων. Στις μεγάλες επιχειρήσεις το γραφείο προσωπικού έχει ένα καθορισμένο πρόγραμμα υγείας και ασφάλειας των εργαζομένων. Αντίθετα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν υπάρχουν τέτοια προγράμματα γιατί κρίνονται ασύμφορα από άποψη οικονομική, κόπου και χρόνου.

Επίσης στις μικρές επιχειρήσεις ο ιδιοκτήτης πολλές φορές βρίσκεται στον ίδιο χώρο με τους εργαζόμενους είτε για να ελέγξει την εργασία τους, είτε για να χρησιμοποιήσει ο ίδιος τις υπηρεσίες του ξενοδοχείου (π.χ. το εστιατόριο).

Αρκετές λοιπόν φορές παραβρίσκεται σε κάποιο ατύχημα, έτσι ώστε να κάνει ο ίδιος έλεγχο όσον αφορά τις αιτίες του ατυχήματος

και να ειδοποιεί ο ίδιος τον προσωπάρχη έτσι ώστε να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για να μην ξανασυμβεί.

13) Διαφορές στην εργασία που εκτελεί ο προσωπάρχης. Στις μικρές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ο διευθυντής προσωπικού κάνει λίγο πολύ όλες τις εργασίες, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού ως τη συστηματική έρευνα των ανθρώπινων σχέσεων.

Στις μεγάλες όμως επιχειρήσεις ο διευθυντής προσωπικού έχει κυρίως **το ρόλο ελέγχου των εργασιών** του τμήματος, αφού οι διάφορες αυτές εργασίες γίνονται από τους υπαλλήλους του γραφείου. Επίσης έρχεται **σε επαφή με περισσότερα άτομα** του προσωπικού **και με περισσότερα τμήματα**, χωρίς όμως η επαφή του αυτή να είναι τόσο άμεση και ανθρώπινη όσο στα μικρότερα ξενοδοχεία.

Βέβαια στα μεγάλα ξενοδοχεία ο διευθυντής προσωπικού έχει **τον έλεγχο και την εποπτεία περισσότερων εργασιών τμημάτων και ατόμων** από ότι σε ένα μικρό ξενοδοχείο.

Θα μπορούσαμε επίσης να προσθέσουμε ότι **σε μικρά ξενοδοχεία** ο διευθυντής προσωπικού εκτελεί τις εργασίες του **χωρίς να ζητά τη γνώμη κάποιου άλλου** (εκτός βέβαια της διοίκησης και εκείνος τελικά θα αποφασίσει, ενώ **σε μεγαλύτερα είναι δυνατό να ζητά και τη γνώμη του βοηθού του**, χωρίς βέβαια αυτό να μειώνει στο ελάχιστο την ευθύνη που έχει. Ας μην ξεχνάμε τη σημασία της ομαδικής εργασίας εν αντιθέσει με την ύπαρξη ενός μόνο ατόμου σε μία τέτοια νευρολογική θέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΟΙ ΑΜΟΙΒΕΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

12.1 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ

Σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση η γνωστότερη αμφίδρομη σχέση είναι η οικονομική, μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων. Η μισθοδοσία είναι πραγματικά για πολλούς κλάδους το μεγαλύτερο, σε σύγκριση με τις τόσες άλλες δαπάνες (πρώτες ύλες κ.λ.π.) κόστος.

Από την άλλη μεριά οι μισθοί αποτελούν μία κύρια πηγή υποκίνησης των υπαλλήλων για να εργάζονται αποτελεσματικά. Είναι φυσικό για εκείνον που εργάζεται σκληρά και αποδοτικά να περιμένει να ανταμειφθεί γι' αυτό, κυρίως οικονομικά. Βέβαια οι μισθοί των υπαλλήλων σε μια τουριστική επιχείρηση διαφέρουν, ανάλογα με τη θέση του κάθε εργαζόμενου σ' αυτήν. Δε θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι ικανοποιητικοί, εκτός βέβαια από εκείνων που είναι στελέχη και που συνήθως κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα.

Στη στάση του ατόμου απέναντι στο μισθό συμβάλλουν πολλοί παράγοντες, όπως οι προσωπικές φιλοδοξίες, οι προσδοκίες στον καθορισμό των βασικών μισθών, το ιδιόρρυθμο σύστημα πληρωμών σ' αυτές. Γνωρίζουμε ότι το σύστημα πληρωμών στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι σύνθετο και αποτελείται από το βασικό μισθό, τις όποιες αυξήσεις (νυχτερινά, αργίες κ.λ.π.) τη

στέγαση, τη διατροφή, τα φιλοδωρήματα, τα ποσοστά από υπηρεσίες, τα επιδόματα (στολής για παράδειγμα) κ.λ.π.

Όσον αφορά τον όρο **πολιτική μισθών και ημερομισθίων** (wage and salary administration) αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, η σχετική με τις αμοιβές έρευνα, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές παροχές (fringe benefits), η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους των αμοιβών και άλλα σχετικά θέματα.

Ο όρος **ημερομίσθιο** αναφέρεται στους εργαζόμενους με την ώρα και εκείνους που πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος **μισθός** αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα με τις ώρες εργασίας και για μερικούς αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Οι μισθοί των υπαλλήλων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καθορίζονται κάθε έτος από τις συλλογικές συμβάσεις και εξαρτώνται από την κατηγορία του ξενοδοχείου ενώ η μικρότερη ηλικία που μπορεί κάποιος να εργαστεί σε ξενοδοχείου είναι τα 16 έτη.

Οι **αυξήσεις των μισθών** είναι ανάλογες με τις συμβάσεις εργασιών και με την πολιτική που ακολουθείται από το γραφείο προσωπικού και γενικότερα τη διοίκηση.

Όσον αφορά τα **κριτήρια καθορισμού των αμοιβών**, αυτά είναι τα εξής:

- α) οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά εργασίας,

β) η ικανότητα πληρωμής από τον εργοδότη,

γ) το κόστος ζωής,

δ) η παραγωγικότητα,

ε) η δύναμη των συνδικάτων,

στ) οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Άλλοι τύποι ωφελημάτων και πρόσθετων παροχών (που είναι και αυτά εργασία του γραφείου προσωπικού) είναι:

1) σχέδια συνταξιοδότησης (διαμερισμός κερδών με οφέλη ασφάλισης),

2) σχέδια απόκτησης μετοχών της εταιρείας από τους υπαλλήλους,

3) παροχές (οφέλη) εργαζομένων (δωρεάν γεύματα, στολές, εισιτήρια κ.λ.π.),

4) πρόσθετες παροχές, έκτακτες απολαβές (ασφάλεια ζωής, ταξίδια κ.λ.π.).

(Οι παραπάνω παροχές αφορούν κυρίως ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη και όχι βασικό προσωπικό).

5) οικονομικές εξυπηρετήσεις (δάνεια από πιστωτικούς οργανισμούς ή από την ίδια την επιχείρηση.

6) προγράμματα ασφάλειας (ασφάλιση)

7) επιστημονικές εξυπηρετήσεις (π.χ. λογιστικά θέματα)

8) ψυχαγωγικές εξυπηρετήσεις (χοροί, αθλητικά προγράμματα κ.λ.π.)

9) άλλες εξυπηρετήσεις (εκπτώσεις, μεταφορά κ.λ.π.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο

Η ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΟΑΓΩΓΕΣ, ΤΙΣ ΜΕΤΑΘΕΣΕΙΣ, ΤΙΣ ΔΙΑΚΟΠΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΟΥΣ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1) Η προαγωγή. Το γραφείο προσωπικού για να το ανατοποθετήσει τον υπάλληλο σε μία θέση υψηλότερου επιπέδου και ευθύνης, θα πρέπει να απαιτεί απ' αυτόν και περισσότερες γνώσεις, ευθύνες και ικανότητες, έτσι ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί στα νέα του καθήκοντα με αυξημένη βέβαια αμοιβή, λιγότερη εποπτεία και μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων.

Γνωρίζουμε ότι η επιχείρηση ως διοίκηση και ως γραφείο προσωπικού προτιμά την κάλυψη των κενών θέσεων από μέσα, από ανθρώπους δηλαδή που ήδη η επιχείρηση γνωρίζει και έχει δουλέψει μαζί τους. Οι προαγωγές έχουν μερικά διακεκριμένα πλεονεκτήματα, τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για την επιχείρηση, όπως:

α) Οι ήδη υπηρετούντες υπάλληλοι έχουν ένα καλό παρελθόν και προσαρμογή στη δουλειά και μπορούν να ανέβουν σε θέσεις υψηλότερου επιπέδου με ένα ελάχιστο ποσό εκπαίδευσης και κατατοπίσεως.

β) Η επιχείρηση είχε αρκετό χρόνο να παρατηρήσει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου και έτσι οι κίνδυνοι της επιλογής μειώνονται αρκετά, παρά στην περίπτωση ενός εξωτερικού

υποψηφίου, που ουσιαστικά δεν τον γνωρίζει κανένας μέσα στην ξενοδοχειακή επιχείρηση.

γ) **Οι προοπτικές μιας μελλοντικής αμοιβής με την έννοια μιας προαγωγής αποτελεί ένα κίνητρο για τους ήδη υπηρετούντες υπαλλήλους να αναδειχτούν στην παρούσα δουλειά τους.**

δ) **Το ηθικό είναι υψηλότερο όταν οι υπάλληλοι γνωρίζουν πως μπορούν να προοδεύσουν μέσα στην επιχείρηση. Αυτοί που έχουν μείνει στην επιχείρηση για μεγάλο χρονικό διάστημα τείνουν να συμβιβάζονται κοινωνικά, ενώ εκείνοι που δεν προσαρμόστηκαν θα έχουν αποχωρήσει. Άρα, υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων που οι εξωτερικοί υποψήφιοι δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πάντα.**

Υπάρχει όμως σε αυτήν την πολιτική και μια αδυναμία που εκδηλώνεται με τη δημιουργία συνασπισμών, τη διαιώνιση και έκταση της ανεπάρκειας και της μετριότητας, της υπερβολικής αυτοϊκανοποίησης και της έλλειψης ροής νέων ιδεών και μεθόδων στην επιχείρηση.

Σχεδιασμός προαγωγών. Χρειάζεται πάντα να υπάρχει ένα προσεκτικά μελετημένο πρόγραμμα, έτσι ώστε να μη γίνονται τελευταία στιγμή οι κινήσεις για την κάλυψη μιας θέσης.

Τα συστατικά αυτού του προγράμματος είναι: 1) πολιτική προαγωγών, 2) αναγνώριση των τυπικών οδών προαγωγών, 3) επιλογή και αξιολόγηση, 4) εκπαίδευση και ανάπτυξη, 5) επικοινωνία και 6) συγκεντρωμένα στοιχεία και συντονισμός.

Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε ότι **το πιο σωστό είναι οι προαγωγές να βασίζονται στην ικανότητα και στην αρχαιότητα**

των εργαζομένων. Όταν βέβαια η δεξιότητα είναι ίδια μεταξύ δύο υπαλλήλων, θα προτιμηθεί ο αρχαιότερος για προαγωγή. Δε θα πρέπει βέβαια να αγνοήσουμε και τα ανεπίσημα κριτήρια επιλογής, όπως η πολιτική τοποθέτηση του ατόμου, οι προσωπικές και οικογενειακές σχέσεις, οι ιδέες και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά που μπορεί να είναι τα ίδια με της διοίκησης κ.λ.π.

Όσον αφορά τα προβλήματα που δημιουργούνται από τις προαγωγές είναι α) οι δυσαρεστημένοι υποψήφιοι που δεν προάχθηκαν, β) η τυχόν άρνηση της προαγωγής από τον προαγόμενο υπάλληλο, γ) η άρνηση της προαγωγής του υφιστάμενου από τον προϊστάμενό του, δ) η ευνόηση ορισμένων μόνο εργαζομένων για προαγωγή (π.χ. πτυχιούχοι ανωτάτων θεωρητικών σχολών).

2) Η μετάθεση. Η μετάθεση συνίσταται στην ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία με όμοια αμοιβή, κύρος και ευθύνη. Είναι μία οριζόντια μετακίνηση, ενώ η προαγωγή είναι κάθετη. Μπορεί όμως να περιλαμβάνει μια μικρή αλλαγή στο ποσοστό της ευθύνης και του κύρους, γιατί μέσα στις επιχειρήσεις οι διάφορες θέσεις ορίζονται με ευρύτητα καθηκόντων και ευθυνών.

Οι αιτίες των μεταθέσεων είναι: α) οι ανάγκες της επιχείρησης και β) οι επιθυμίες των υπαλλήλων.

Όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης το γραφείο προσωπικού μεταθέτει κάποιον εργαζόμενο εξαιτίας των διαφόρων μεταβολών στον όγκο παραγωγής αλλαγών στη δομή της επιχείρησης, προσθηκών ή εγκατάλειψης προϊόντων, άλλων προσαρμογών στις λειτουργίες της ξενοδοχειακής μονάδας, απουσιών ορισμένων βασικών υπαλλήλων, μεταφορών υπαλλήλων που δεν αποδίδουν

σωστά σε μία θέση αλλά είναι σίγουρα ότι θα αποδώσουν σε μια άλλη κ.λ.π.

Για τις μεταθέσεις ύστερα από επιθυμία του υπαλλήλου, οι βασικότερες αιτίες είναι να μην αρέσει στον υπάλληλο η παρούσα απασχόλησή του, ή γιατί νομίζει ότι σε κάποιον άλλο τομέα θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο.

Οι μεταθέσεις μπορεί να είναι μόνιμες ή προσωρινές, ανάλογα με τις επιλογές της επιχείρησης και μπορεί να είναι όχι μόνο εσωτερικές αλλά και εξωτερικές, ανάλογα με το αν η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι μεμονωμένη ή τμήμα αλυσίδας.

3) Διακοπή εργασίας. Το φαινόμενο της διακοπής εργασίας δεν είναι σπάνιο και εννοούμε έναν αόριστο χωρισμό του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Αιτίες που την προκαλούν είναι η μείωση των πωλήσεων, η έλλειψη πρώτων υλών, οι εποχικές διακυμάνσεις της αγοράς, οι καθυστερήσεις της παραγωγής και οι τεχνολογικές ανακαινίσεις. Η επιχείρηση δεν γνωρίζει πόσο θα διαρκέσει η διακοπή εργασίας, αλλά διατηρεί τα δικαιώματα των εργαζομένων, γιατί αποφεύγει τα έξοδα εκπαίδευσης όταν (και αν) εκείνα ξαναέλθουν.

4) Υποβιβασμός. Η επανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής ονομάζεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που ξεφεύγουν και σε αυτήν την περίπτωση από τον έλεγχο του υπαλλήλου.

Τυπικά παραδείγματα υποβιβασμού αποτελούν: η μείωση του εργατικού δυναμικού έτσι ώστε οι εναπομείναντες να παίρνουν συχνά

χαμηλότερες θέσεις, ο υποβιβασμός λόγω ανεπάρκειας του υπαλλήλου στη θέση που τοποθετήθηκε, υποβιβασμός λόγω υγείας, όταν εμποδίζεται η εκτέλεση των καθηκόντων του εργαζομένου κ.λ.π. Θα πρέπει βέβαια το γραφείο προσωπικού να γνωρίζει ότι ο υποβιβασμός πολλές φορές καταστρέφει το ηθικό του εργαζομένου και θα πρέπει να αποφεύγεται, όπως και να μη συνδέεται με ποινές, δηλαδή να μη συγχέεται με την έννοια της απόλυσης.

5) Οι αποχωρήσεις των εργαζομένων από μία ξενοδοχειακή επιχείρηση οφείλονται σε τρεις λόγους: α) Την συνταξιοδότηση, που πρόκειται για την τελική και οριστική διακοπή της εργασίας ενός ατόμου, εξαιτίας του ότι φθάνει πια στην ηλικία συνταξιοδότησής του από το ελληνικό κράτος. (Μία από τις λειτουργίες του γραφείου προσωπικού είναι και η εξυπηρέτηση των εργαζομένων όσον αφορά τις συντάξεις τους, τα ένσημά τους και το βιβλιάριο ασφάλισής τους, όπως έχει ειπωθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο), β) την απόλυση, δηλαδή την οριστική αποπομπή ενός εργαζομένου από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται για λόγους μη αποδοτικότητάς του ή για κάποιο σοβαρό παράπτωμά του. Σε τέτοιες περιπτώσεις το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να επιβλέπει τον εργαζόμενο, τόσο κατά τη δοκιμαστική περίοδο (απόλυση λόγω ανεπάρκειας), όσο και καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του στην επιχείρηση για να προλαμβάνει ή να τιμωρεί σοβαρά παραπτώματα (π.χ. κλοπές), γ) η παραίτηση, δηλαδή η ηθελημένη από τον εργαζόμενο, οριστική οικειοθελής αποχώρησή του από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται. Οι παραιτήσεις χρειάζονται ειδική ανάλυση έτσι ώστε να βρεθούν από την υπηρεσία προσωπικού οι πραγματικοί λόγοι που ώθησαν κάποιον

υπάλληλο σε μια τέτοια απόφαση. Η κυριότερη μέθοδος εξεύρεσης των αιτιών της παραίτησης είναι η συνέντευξη παραίτησης, σύμφωνα με την οποία εκτός από την παραπάνω διαπίστωση, συγκεκριμενοποιείται το ποσοστό αύξησης να ληφθούν κάποια μέτρα, ενώ από την άλλη μεριά, μέσω της συνέντευξης αυτής, βοηθάται η βελτίωση ή εφαρμογή ορισμένων μεθόδων στο περιβάλλον της εργασίας. Άμεσο αποτέλεσμα αυτών των βελτιώσεων θα είναι η μείωση των μελλοντικών παραιτήσεων, άρα και των εξόδων για την ανεύρεση και εκπαίδευση προσωπικού.

Η συνέντευξη εργασίας αφορά ορισμένους τομείς όπως είναι:

1) η θέση εργασίας, 2) το αντικείμενο εργασίας, 3) η καλή ή όχι συνεργασία, 4) οι καλές ή όχι αποδοχές, 5) γενικά θέματα όπως προβλήματα συγκοινωνίας, αν έχει βρει ο εργαζόμενος αλλού δουλειά κ.λ.π.

Η υπηρεσία προσωπικού είναι υπεύθυνη για τη συγκέντρωση όλων των συνεντεύξεων παραίτησης και για την επεξεργασία των στοιχείων, έτσι ώστε να υποβάλλονται και τα συμπεράσματα στη διοίκηση (η παραπάνω εργασία γίνεται στο τέλος του χρόνου).

Επίσης είναι δυνατόν να ζητηθεί από την υπηρεσία προσωπικού να υποβάλλει προτάσεις για τη βελτίωση της κατάστασης που θα αφορούν το ποσοστό των περιπτώσεων του έτους που πέρασε, την κατανομή του ποσοστού ανά ειδικότητα, ανά τμήμα και κατά μήνα παραίτησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14^ο

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Κατά τη λειτουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, είτε αυτή είναι μικρή, είτε μεσαία, είτε μεγάλη, είναι δυνατόν πολλές φορές ακόμα και κάτω από πολύ καλές συνθήκες, να υπάρξουν στιγμές που οι εργαζόμενοι δυσαρεστούνται, εξαιτίας κάποιας συγκεκριμένης ενέργειας, ή έλλειψης δραστηριότητας από μέρους του προϊσταμένου, ή ανώτερου διοικητικού προσωπικού της επιχείρησης.

Διαφαίνεται λοιπόν καθαρά η **ανάγκη ύπαρξης ενός συστήματος μέσα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που να παρέχει την ευχέρεια αποτελεσματικού χειρισμού παραπόνων και διενέξεων των εργαζομένων.**

Η υπηρεσία προσωπικού πρέπει να ενδιαφέρεται για τη διαγωγή και την πειθαρχία όλων των υπαλλήλων του ξενοδοχείου και να καθορίζει λογικά πρότυπα συμπεριφοράς, να πληροφορεί τους εργαζομένους γι' αυτά και να τηρεί τον απαραίτητο έλεγχο, επιβάλλοντας κάποιες πειθαρχικές κυρώσεις σε περίπτωση παράβασης αυτών των κανόνων συμπεριφοράς.

Τα θέματα τα οποία η υπηρεσία προσωπικού επιλαμβάνεται σε σχέση με τα παραπάνω στοιχεία είναι τα εξής:

α) Παράπονα εργαζομένων. Υπάρχουν δύο είδη παραπόνων τα μη εκφραζόμενα και τα εκφραζόμενα. Το γραφείο προσωπικού θα πρέπει με τη βοήθεια του αρμόδιου τμηματάρχη να ανακαλύψει και να εξαφανίσει αυτά τα παράπονα και τα αίτιά τους, όσο βέβαια είναι

δυνατόν. Είναι σημαντικό να αναπτύσσονται μέθοδοι ή τεχνικές ανακάλυψης των παραπόνων, διαπίστωσης των συμπτωμάτων και ανάλογου χειρισμού της κατάστασης. Τα μέτρα που το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει σύμφωνα βέβαια με τη διοίκηση, είναι τα εξής: 1) η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας, 2) η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών, 3) η εύρεση των αιτιών (συναισθηματικοί λόγοι), 4) η παρατήρηση της όλης κατάστασης, 5) η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσης (πληροφορίες για την αιτία, εξηγήσεις, συμπάθεια για το άτομο, διαβεβαιώσεις ότι τα πράγματα δεν είναι όπως νομίζει ο παραπονούμενος, αναγνώριση της προσωπικότητάς του, η εκπαίδευση του υπαλλήλου, η βοήθεια προς τον υπάλληλο για να αντιμετωπίσει την κατάσταση, η λύση ατομικών του προβλημάτων, η αποφασιστικότητα για λήψη άμεσων μέτρων, η αντικατάσταση των μη προσαρμοσμένων ατόμων, η αλλαγή του περιβάλλοντος, η ιατρική βοήθεια, οτιδήποτε άλλο προκύψει), 6) η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή της λύσης, για να βοηθηθεί ο αρμόδιος επόπτης που έχει τοποθετηθεί από το γραφείο προσωπικού ή ο ίδιος ο τμηματάρχης τις περισσότερες φορές, να κατανοήσει το τι έγινε, γιατί έγινε και πώς θα επιλυθεί.

Κάποιοι άλλοι τρόποι αντιμετώπισης των παραπόνων είναι ο σύμβουλος προσωπικού, η πολιτική ανοιχτής θύρας και ο επίτροπος διοίκησης (ombudman).

β) Πειθαρχία και πειθαρχικές ενέργειες. Το γραφείο προσωπικού έχει την ευθύνη της πειθαρχίας του προσωπικού και των

διαφόρων πειθαρχικών ενεργειών που λαμβάνονται με τη σύμφωνη πάντα γνώμη της διοίκησης. Η πειθαρχία βέβαια είναι αναγκαία μόνο όταν όλα τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει και μπορεί να χαρακτηριστεί αρνητική, όταν επιβάλλεται σκληρά, χωρίς ελευθερία και διάλογο και θετική (εποικοδομητική), όταν στηρίζεται στην κατανόηση, στην αλληλοϋποστήριξη και όχι στην αντεκδίκηση. Η εποικοδομητική πειθαρχία είναι εκείνη που φέρνει τα καλύτερα αποτελέσματα τόσο για το συμφέρον της επιχείρησης, όσο και για την προστασία των δικαιωμάτων του ατόμου. Το γραφείο προσωπικού θα πρέπει να λαμβάνει τις αποφάσεις του σύμφωνα με μία ορισμένη πολιτική και διαδικασία, τη βεβαιότητα ότι ο κανονισμός έχει κατανοηθεί από όλους πλήρως, το βάρος των αποδείξεων, την ομοιομορφία του χειρισμού, την εκτίμηση των συνθηκών κάθε περίπτωσης, τις προοδευτικές κυρώσεις (κλιμακωτές), τους λογικούς κανόνες και μέτρα διαγωγής και τέλος το δικαίωμα της έφεσης της ποινής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15^ο

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Έργο των ειδικών της υπηρεσίας προσωπικού σε θέματα υγείας και ασφάλειας είναι να διενεργούν έρευνα ατυχημάτων και να εφαρμόζουν διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από επιστήμονες και μηχανικούς για μείωση ή εξαφάνιση ατυχημάτων ή ασθενειών που προκαλούνται από τις εργασιακές συνθήκες.

Ο ειδικός προσωπικού βοηθάει τους προϊσταμένους, οι οποίοι με τη σειρά τους ενθαρρύνουν τους υφιστάμενούς τους για απόκτηση σωστής συμπεριφοράς ασφαλείας, ελέγχουν παράβασεις κανόνων ασφαλείας και ερευνούν τις περιπτώσεις ατυχημάτων και τραυματισμών. Η υπηρεσία προσωπικού έχει την ευθύνη για την παροχή βοήθειας σε όσους αρρωσταίνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και φροντίζει για την προληπτική ιατρική και την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη των υπαλλήλων.

Στις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, ο διευθυντής προσωπικού βρίσκεται τις περισσότερες φορές σε μεγαλύτερη επαφή με τον ιδιοκτήτη, ο οποίος βρίσκεται και αυτός αρκετά συχνά μαζί με τους εργαζομένους καθ' όλη τη διάρκεια της ημέρας. Έτσι αν συμβεί κάποιο εργατικό ατύχημα, ο ιδιοκτήτης το μαθαίνει αμέσως και ζητά εξηγήσεις από το διευθυντή προσωπικού, ο οποίος θα πρέπει να είναι σε θέση να ενημερώσει τον ιδιοκτήτη και να κάνει τις απαραίτητες

ενέργειες για τη λύση του προβλήματος. Ας μην ξεχνάμε ότι τα ατυχήματα είναι πολύ δαπανηρά για τον εργοδότη τόσο άμεσα (κόστος ασφαλίσεως), όσο και έμμεσα (διατεθέντας χρόνος) χωρίς να υπολογίζουμε και το κόστος αποζημίωσης.

Η υπηρεσία προσωπικού για να μειώσει λοιπόν όσο είναι δυνατόν το κόστος που επιφέρουν τα ατυχήματα στην επιχείρηση, θα πρέπει να έχει θεμελιώσει και οργανώσει ένα πρόγραμμα ασφαλείας, ανάλογα βέβαια με το μέγεθος της επιχείρησης, την τεχνολογία που υπάρχει και τις στάσεις της διοίκησης.

Τα βασικά στοιχεία ενός τέτοιου προγράμματος θα πρέπει να είναι:

- 1) στόχοι και πολιτική (πόσο μακριά θέλει να πάει και τι θέλει να πετύχει),
- 2) υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση (έμφαση στο πρόγραμμα),
- 3) οργάνωση (εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης αν θα υπάρχει ειδικός ασφαλείας ή όχι),
- 4) καθορισμός ευθύνης για ασφάλεια (έμφαση στη σημασία της ασφαλείας των εργαζομένων και όχι υποβιβασμός της σημασίας της),
- 5) μηχανική (engineering) για ασφάλεια (διαφύλαξη από επικίνδυνες μηχανικές, ηλεκτρικές και χημικές συνθήκες),

- 6) ανάλυση ασφάλειας έργου (με σκοπό την εξουδετέρωση των κινδύνων και την ανάπτυξη μεθόδων ασφαλούς εργασίας),
- 7) ανάλυση ατυχημάτων και κατάταξή τους σε πίνακες (έρευνα ατυχημάτων),
- 8) επιμόρφωση και εκπαίδευση (άμεση γνώση της εργασίας),
- 9) εξαναγκασμός (καθορισμένη πολιτική ασφαλείας),
- 10) υγιεινό περιβάλλον εργασίας (για να εμποδίσει διάφορες ασθένειες),
- 11) κατάλληλη θεραπεία τραυμάτων (σωστή παροχή βοήθειας),
- 12) αποκατάσταση (υπαλλήλων με σοβαρό τραυματισμό),
- 13) άμιλλα και βραβεία (για εκείνους που τηρούν τους κανονισμούς).

Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η έμφαση που δίνεται στον τομέα της υγείας και ασφάλειας του προσωπικού είναι ανάλογη με την πίεση της πολιτείας και των συνδικάτων των εργαζομένων, το μέγεθος της επιχείρησης, τον αριθμό των εργαζομένων σ' αυτήν, τη σημασία που δίνει η ανώτατη διοίκηση στην υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων, καθώς και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σε σχέση με το εν λόγω ζήτημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16^ο

ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Η υπηρεσία προσωπικού λειτουργεί και οργανώνεται ανάλογα με τις ανάγκες της μονάδας στην οποία βρίσκεται και πάντα συμφωνεί με το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης της οποίας αποτελεί τμήμα της. Είναι φυσικό να υπάρχουν βασικές διαφορές λειτουργίας και οργάνωσή της ανάλογα με κάποιες **ουσιαστικές παραμέτρους**, οι οποίες είναι:

α) Διαφορές στον αριθμό ατόμων που αποτελούν το τμήμα προσωπικού: Είναι εύκολο να κατανοήσουμε ότι το τμήμα προσωπικού διαφοροποιείται αριθμητικά, ανάλογα με το μέγεθος και τη δομή της επιχείρησης. Αν μία επιχείρηση είναι **μικρή**, δηλαδή ένα ξενοδοχείο το οποίο διαθέτει λίγα μόνο δωμάτια και ένα εστιατόριο, είναι φυσικό να μιλάμε για γραφείο προσωπικού το οποίο αποτελείται από ένα ή το πολύ δύο άτομα. Οι υπηρεσίες δηλαδή που προσφέρει το εν λόγω ξενοδοχείο είναι οι βασικές, άρα και ο αριθμός των υπαλλήλων είναι μικρός, άρα οι λειτουργίες του τμήματος προσωπικού γίνονται πιο εύκολες και η οργάνωσή τους απλούστερη.

Όσο τώρα ανεβαίνουμε από άποψη κατηγορίας και μεγέθους της επιχείρησης, τόσο μεγαλώνει και ο αριθμός των ατόμων τα οποία απασχολούνται στη ξενοδοχειακή επιχείρηση.

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες ο διευθυντής προσωπικού είναι επικεφαλής και έχει ένα βαθμό όπου σε αυτόν γίνεται η αναφορά για τη λειτουργία των άλλων τμημάτων, από τους προϊσταμένους τους. Ο αριθμός των ατόμων αυξάνεται, οι λειτουργίες και η οργάνωση γίνονται πολύπλοκότερες και οι εργασίες του τμήματος αυξάνονται και διαφοροποιούνται.

β) Διαφορές στην εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων. Στις μικρές μονάδες δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης πριν την πρόσληψη ενός υπαλλήλου. Αντίθετα στις μεγάλες ο υποψήφιος υπάλληλος, είτε προσληφθεί μόνιμα είτε με κάποια σύμβαση εργασίας, εκπαιδεύεται με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο συνήθως από τον άμεσο προϊστάμενό του.

Οι μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα και μερικές φορές τη θέληση για κάτι τέτοιο, το οποίο το θεωρούν ασύμφορο και μη αποδοτικό. Έτσι σε αυτές τις μονάδες ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται ενώ εργάζεται με σκοπό να μη χαθούν σημαντικές για την επιχείρηση εργατοώρες.

Επίσης στις μεγάλες επιχειρήσεις αν θεωρηθεί αναγκαίο ακολουθείται διαδικασία εκπαίδευσης, εκτός ξενοδοχείου, ταυτόχρονα με την εκπαίδευση μέσα στο ξενοδοχείο (π.χ. σεμινάρια). Αυτό συμφέρει την επιχείρηση, από την άποψη ότι επιδιώκει να

προσλάβει εξειδικευμένο προσωπικό και έχει την οικονομική δυνατότητα να κάνει κάτι τέτοιο.

Θα πρέπει βέβαια να αναφέρουμε ότι όλες οι ξενοδοχειακές μονάδες, μικρές ή μεγάλες έχουν τον ίδιο στόχο, να προσλάβουν δηλαδή τα κατάλληλα άτομα που έχουν την κατάλληλη μόρφωση και έχουν ειδικευτεί πάνω στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

γ) Διαφορές στην πολιτική μισθών. Γνωρίζουμε φυσικά ότι το ύψος των μισθών και των ημερομισθίων σε μία ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζεται από τις συλλογικές συμβάσεις και από τους διάφορους νόμους που θεσπίζονται από το ελληνικό κράτος.

Δε θα πρέπει όμως να παραγνωρίζουμε και τη δύναμη των συνδικάτων και ειδικότερα των σωματείων (π.χ. Σωματείο Ξενοδοχοϋπαλλήλων Ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία). Ο κύριος στόχος των συνδικαλιστικών οργανώσεων είναι η αύξηση των μισθών των ξενοδοχοϋπαλλήλων. Υπάρχουν δύο κυρίως τρόποι δια των οποίων οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επιδιώκουν την πραγμάτωση των στόχων τους.

Ο πρώτος και καλύτερος τρόπος είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις κατά τις οποίες το σωματείο ενεργεί ως αντιπρόσωπος των εργαζομένων στη διαπραγμάτευση μιας επίσημης γραπτής συμφωνίας με τη διοίκηση (π.χ. αύξηση μισθού), δηλαδή τον εργοδότη. Η συλλογική διαπραγμάτευση περιλαμβάνει την εφαρμογή της συμφωνίας, της επιβολής της και την προσφυγή σε συλλογική ενέργεια (π.χ. απεργία) αν δεν υπάρχει θετικό αποτέλεσμα. Ο

δεύτερος τρόπος αφορά την προσπάθεια διαμόρφωσης και επηρεασμού της κοινής γνώμης υπέρ των εργαζομένων.

Αφού λοιπόν έγινε κατανοητή η δύναμη των σωματείων, θα πρέπει να πούμε ότι σε μικρά ξενοδοχεία τίποτα από τα παραπάνω δεν γίνεται γιατί απλούστατα δεν υπάρχουν σε αυτά σωματεία, δεν υπάρχει δηλαδή οργανωμένη αντίδραση ενάντια σε κάποιες αποφάσεις της διοίκησης, οι οποίες σκοπό έχουν μόνο το κέρδος της επιχείρησης και όχι την αποκατάσταση των εργαζομένων σε αυτήν.

Σε μικρά ξενοδοχεία, ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι μπορεί να έλθει σε επαφή με τον ιδιοκτήτη ή το διευθυντή, έτσι προσέχει τι λέει και τι κάνει, για να μην συναντήσει προβλήματα με τη διοίκηση. Σε μεγάλα ξενοδοχεία δεν υπάρχει τέτοιο πρόβλημα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17^ο

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΜΙΚΡΕΣ ΚΑΙ ΜΕΓΑΛΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Εκτός βέβαια από τις διαφορές που υπάρχουν σε διαφορετικές από άποψη μεγέθους ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, υπάρχουν και ομοιότητες όσον αφορά την οργάνωση και λειτουργία του γραφείου προσωπικού.

Οι ομοιότητες αυτές αναφέρονται κυρίως σε:

α) ομοιότητες κατά τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού. Σε όλες τις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, διενεργείται ο Π.Α.Δ. με τα ίδια ακριβώς στάδια και τον ίδιο σκοπό, ενώ το μόνο που αλλάζει είναι ο αριθμός των ατόμων και των τμημάτων στα οποία ο Π.Α.Δ. αναφέρεται,

β) ομοιότητες των ενεργειών που αφορούν την επάνδρωση του ξενοδοχείου. Σε όλα τα ξενοδοχεία το γραφείο προσωπικού έχει την ευθύνη για την προσέλευση, απόκτηση, αξιολόγηση, επιλογή, πρόσληψη και κατανομή των υποψηφίων, ενώ και εδώ το μόνο που αλλάζει είναι ο αριθμός των ατόμων και των τμημάτων,

γ) ομοιότητες των ενεργειών της εξυπηρέτησης των εργαζομένων όσον αφορά τις συντάξεις, τις ασφαλίσεις, την

ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, τις αποζημιώσεις ανεργίας και ασθένειας και κάθε είδους συναλλαγές τους με το κράτος ή άλλους φορείς (ίδιες διαδικασίες),

δ) ομοιότητες στην ανάλυση της εργασίας (καθορισμός καθηκόντων, ωραρίων και κανόνων εμφάνισης που είναι κοινά παντού),

ε) ομοιότητες στην προσφορά υπηρεσιών στη διοίκηση (το γραφείο προσωπικού σε όλα τα ξενοδοχεία είναι ο βοηθός και ο παρέχων υποδείξεις και υπηρεσίες της διοίκησης, όπως και εκείνο που στηρίζει το έργο της διοίκησης με όποιους τρόπους μπορεί),

στ) ομοιότητες της έρευνας ανθρωπίνων προβλημάτων όπως η υποκίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να εξυπηρετείται η επιχείρηση (δε θα πρέπει να ξεχνάμε ότι τέτοια προβλήματα υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις, άρα η έρευνά τους είναι δεδομένη).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18^ο

ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ

Η συνέντευξη που καταγράφεται παρακάτω, παραχωρήθηκε από την personnel clerk του γραφείου προσωπικού, δίδα Ανδρικοπούλου Γιώτα, η οποία είναι απόφοιτος της Σχολής Τουριστικών Επιχειρήσεων των Α.Ε.Ι. Αθήνας.

- Πόσα άτομα εργάζονται στο τμήμα προσωπικού;

Στο τμήμα προσωπικού του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία εργάζονται 3 άτομα, εκ των οποίων το ένα είναι overbudget (υπεράριθμο).

- Ιεράρχηση των εργαζομένων στο τμήμα προσωπικού;

Πρώτη στην ιεραρχία του τμήματος είναι η διευθύντρια προσωπικού, η κα Μιράντα Παχνού. Η κα Παχνού είναι προσωπάρχης και director of human resources. Δεύτερη είναι η κα Εύα Σεϊμένη η οποία έχει τον τίτλο personnel administrator. Στο τμήμα ανήκει επίσης η δίδα Ανδρικοπούλου Γιώτα, η οποία έχει τον τίτλο personnel clerk και είναι overbudget, δηλαδή υπεράριθμη σε σχέση με τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού.

- Όσον αφορά τα προσόντα και τη μόρφωση των εργαζομένων στο τμήμα;

Η διευθύντρια προσωπικού έχει αρκετών ετών προϋπηρεσία στο εν λόγω τμήμα ως personnel administrator, σε άλλα βέβαια ξενοδοχεία. Είναι γνώστης της Αγγλικής γλώσσας, διαθέτει πτυχίο σχολής, έχει ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες, ευχάριστη προσωπικότητα, γνώσεις εργατικής νομοθεσίας, διαθέτει ωριμότητα, φιλοδοξίες, προσαρμόζεται εύκολα στα νέα δεδομένα, δείχνει συναδελφικότητα και καλή θέληση σε όλες τις περιστάσεις και αγαπάει πολύ το αντικείμενο της εργασίας της.

Η personnel administrator έχει προϋπηρεσία σε άλλα ξενοδοχεία και είναι γνώστης της αγγλικής γλώσσας.

Η personnel clerk είναι απόφοιτος της Σχολής Τουριστικών Επιχειρήσεων των Α.Ε.Ι. Αθήνας και γνωρίζει Αγγλικά.

- Πού βρίσκεται το τμήμα προσωπικού; Με ποια γραφεία συνεργάζεται;

Το τμήμα προσωπικού του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία βρίσκεται τον πρώτο όροφο μαζί με τα άλλα γραφεία, ενώ συνεργάζεται με όλα τα τμήματα, όπως με το τμήμα μισθοδοσίας προσωπικού, οικονομικής διεύθυνσης, ελέγχου λογαριασμών, εσωτερικού ελέγχου, λογαριασμών F & B, EDP, μηχανογράφησης. Το τμήμα προσωπικού βέβαια συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου μέσω των διευθυντών τους, αφού όλοι οι εργαζόμενοι

(μόνιμοι, συμβασιούχοι και extra) περνάνε από το γραφείο προσωπικού και έχουν σχέση με αυτό.

- Ποιές είναι οι ώρες λειτουργίας του τμήματος;

Το τμήμα προσωπικού λειτουργεί από τις 9.00 το πρωί ως τις 17.00 το απόγευμα. Είναι δυνατόν βέβαια να γίνουν και υπερωρίες αν υπάρχει κάποιος σημαντικός λόγος (π.χ. φόρτος εργασίας) με περιορισμένο όμως αριθμό ωρών, ανάλογα με τον προϋπολογισμό.

- Ποιές είναι οι βασικές εργασίες (αρμοδιότητες) που επιτελούνται από τον καθένα στο τμήμα;

Η διευθύντρια προσωπικού επιβλέπει όλες τις εργασίες του τμήματος και του θυρωρείου υπηρεσίας (την είσοδο και έξοδο προσωπικού, ατόμων και εμπορευμάτων). Για παράδειγμα, αν κάποιος υπάλληλος ζητήσει κάποιο χαρτί, πηγαίνει στο γραφείο προσωπικού και το γραφείο ετοιμάζει το αιτούμενο έντυπο και το αφήνει στο θυρωρείο υπηρεσίας να το παραλάβει ο ενδιαφερόμενος. Γίνεται επίσης η επίβλεψη και της καφετέριας προσωπικού (λειτουργία, ώρες φαγητού, επίβλεψη εστιατορίου), όπως και των security οι οποίοι οφείλουν να δίνουν στη διευθύντρια προσωπικού τα security reports και εκείνη με τη σειρά της να στέλνει μια περίληψη στο βοηθό διευθυντή.

Φροντίζει για τη σωστή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος προσωπικού επιβλέποντας και οργανώνοντας τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, την επάνδρωση και την επιμόρφωση υπαλλήλων, τις σωστές εργασιακές σχέσεις, ορίζει μαζί με τη

διοίκηση τους κανόνες συμπεριφοράς και τις ποινές, επιβλέπει τη σωστή εξυπηρέτηση των υπαλλήλων, την υγεία και ασφάλειά τους (μαζί με το διευθυντή ασφαλείας), φροντίζει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, οργανώνει το σχεδιασμό και την ανάλυση εργασίας και ερευνά τα ανθρώπινα προβλήματα (π.χ. την υποκίνηση των εργαζομένων από το σωματείο του ξενοδοχείου). Φροντίζει για τη διεξαγωγή σεμιναρίων, orientations και προγραμμάτων επιμόρφωσης των εργαζομένων, έχει τον πρώτο λόγο (μαζί φυσικά με τη διοίκηση) για προσλήψεις, μεταθέσεις, διακοπές εργασίας, υποβιβασμούς και αποχωρήσεις εργαζομένων (παραίτηση και απόλυση), όπως και για την ιεράρχηση του προσωπικού.

Είναι υπεύθυνη για το filing του προσωπικού, για τον έλεγχο μισθοδοσίας υπαλλήλων (η μισθοδοσία γίνεται σε άλλο γραφείο) και υπογράφει οτιδήποτε χρειάζεται, από το πιο απλό έντυπο ως το πιο σημαντικό έγγραφο που έχει σχέση με το γραφείο προσωπικού, ακόμα και με δικαστικές διαμάχες.

Τα άλλα δύο μέλη του γραφείου προσωπικού εκτελούν σχεδόν τις ίδιες εργασίες, όπως είναι η συμπλήρωση των διαφόρων εντύπων σχετικών με προσλήψεις, συμβάσεις, αναγγελίες πρόσληψης, ανανεώσεις συμβάσεων, φύλλα μεταφοράς προσωπικού, orientation checklists, απολύσεις, προαγωγές, βιβλία υγείας εργαζομένων, έντυπα πειθαρχικών ενεργειών και ποινών και οποιοδήποτε άλλο έντυπο είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθεί. Γίνεται επίσης η απαραίτητη εργασία στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, όπου καταγράφονται τα στοιχεία των υπαλλήλων σε σχέση με το βασικό μισθό τους (αφού οι

διάφορες προσαυξήσεις υπολογίζονται από το τμήμα μισθοδοσίας) και τα διάφορα επιδόματα, έτσι ώστε να βρίσκεται ο νόμιμος – καταβαλλόμενος μισθός.

Τηρείται το filing των εργαζομένων ανά τμήμα (πληροφοριακά στοιχεία για τους εργαζόμενους) και γενικά γίνονται όλες οι εκτελεστικές εργασίες που οι λειτουργίες του τμήματος προσωπικού επιβάλλουν.

- Πώς γίνεται ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού;

Κάθε καλοκαίρι βγαίνει ο προϋπολογισμός (budget) του ανθρώπινου δυναμικού, γίνεται δηλαδή η αξιολόγηση των στοιχείων που διαθέτει το τμήμα προσωπικού από τους τμηματάρχες όσον αφορά τον αριθμό των υπαλλήλων που θα χρειάζονται για κάθε μήνα του επόμενου έτους για το τμήμα τους. Κάθε μήνα λοιπόν του νέου εργασιακού έτους γίνεται σύγκριση του προϋπολογιζόμενου με το πραγματικό ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να βρεθεί που υπάρχει παραπάνω αυτό το απαραίτητο ανθρώπινο δυναμικό και να παρθούν τα κατάλληλα μέτρα.

Καταγράφονται στον Η/Υ όλα τα budget των τμημάτων (κάθε τμήμα δίνει τον αριθμό ατόμων σε σχέση με τους μισθούς, υπερωρίες, αργίες και νυχτερινά) και βγαίνει το τελικό ποσό που θα ξοδευτεί για τους μισθούς των υπαλλήλων σε κάθε τμήμα, έτσι ώστε να υπολογιστεί και το ποσοστό από τα κέρδη της επιχείρησης που θα αναλωθεί σε μισθούς το επόμενο έτος.

Στα budget των τμημάτων περιλαμβάνονται και το budget του τμήματος προσωπικού, ενώ γίνεται και ο έλεγχος όλων των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν.

- Πώς γίνεται η επιλογή των εργαζομένων;

Πολιτική της διοίκησης και φυσικά του γραφείου προσωπικού της Μεγάλης Βρετανίας είναι η επιλογή προσωπικού πρώτα μέσα από την επιχείρηση και ύστερα, αν δε βρεθεί το κατάλληλο άτομο, από εξωτερικές πηγές.

Όσον αφορά τους εσωτερικούς υποψηφίους, θα πρέπει πρώτα να ανακοινωθεί η κενή θέση από το γραφείο προσωπικού. Η κενή θέση αναγράφεται σε πίνακα που βρίσκεται στο θυρωρείο προσωπικού, έτσι ώστε όλοι να το προσέξουν κατά την είσοδό τους στο ξενοδοχείο, όπως και στα rígehalls των τμημάτων. Αν τελικά δε βρεθεί ο κατάλληλος για την κάλυψη της θέσης από μέσα, γίνεται επιλογή από εξωτερικούς υποψηφίους, ύστερα από αίτησή τους. Διαλέγονται οι αρτιότερες αιτήσεις και τα άτομα τα οποία τις υπέβαλαν περνάνε από interview, την οποία διεξάγει η διευθύντρια προσωπικού, έτσι ώστε να βρεθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση.

- Πώς γίνεται η επιμόρφωση των εργαζομένων;

Η εκπαίδευση των νεοπροσληφθέντων και γενικότερα των εργαζομένων γίνεται από το κάθε τμήμα ξεχωριστά. Το γραφείο προσωπικού έχει τη γενική εποπτεία στο θέμα αυτό παίρνοντας αναφορά από τους τμηματάρχες, οι οποίοι με τη σειρά τους

εκπαιδεύουν οι ίδιοι ή μέσω του αρχαιότερου υπαλλήλου στο τμήμα τους νεοπροσληφθέντες. Το γραφείο προσωπικού έχει κυρίως εποπτικό ρόλο, αφήνοντας ελευθερία κινήσεων στους διευθυντές κάθε τμήματος.

- Όσον αφορά τους μισθούς και τα ημερομίσθια;

Το γραφείο προσωπικού όπως έχουμε ήδη αναφέρει δεν έχει την άμεση πρακτικά διαχείριση του θέματος που είναι αρμοδιότητα του τμήματος μισθοδοσίας υπαλλήλων. Επιβλέπει βέβαια αν κάθε 1^η του μηνός τα χρήματα των εργαζομένων είναι κατατεθειμένα στην τράπεζα, αν οι υπερωρίες των εργαζομένων είναι όσο το δυνατόν λιγότερες, αν σε περίπτωση απουσίας του εργαζομένου από την εργασία του σε περίπτωση ασθένειας υπάρχει χαρτί γιατρού δημόσιου νοσοκομείου για να πάρει τα χρήματά του, εξετάζει περιπτώσεις καταβολής επιδομάτων, αυξήσεων και λοιπών χρηματικών επαυξήσεων και συνεισφέρει όπως μπορεί για τη σωστή λειτουργία του τμήματος όσον αφορά τα θέματα αυτά. Δε θα πρέπει βέβαια να μην αναφέρουμε και ένα βασικό στοιχείο που είναι εργασία κάθε γραφείου προσωπικού, τη δημιουργία και συντήρηση μιας ορισμένης πολιτικής μισθών και ημερομισθίων που είναι απαραίτητη και αναγκαία για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

- Τι ενέργειες κάνει το γραφείο προσωπικού για να δημιουργήσει καλές σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων και να συνεισφέρει στην ομαλή επικοινωνία αυτών;

Το εν λόγω γραφείο προσωπικού στηρίζεται στις καλές σχέσεις που έχει ή θέλει να έχει με τους εργαζόμενους. Μετά την πρόσληψη ενός αριθμού υπαλλήλων διοργανώνονται orientations έτσι ώστε να γνωριστεί η εταιρεία με τους εργαζόμενους, να μάθουν οι τελευταίοι τους στόχους της εταιρείας και τα ωφέληματα που παρέχει σ' αυτούς. Επίσης το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την αιμοδοσία που γίνεται εθελοντικά, για τα meetings των τμημάτων και τον έλεγχο αυτών, τηρείται λίστα γενεθλίων και κοινοποιείται στα τμήματα, δίνονται δώρα στους εορτάζοντες, ασφαρίζονται σε ομαδική ιδιωτική ασφάλιση όλοι οι εργαζόμενοι δωρεάν, δίνονται τρεις ημέρες παραπάνω άδεια από την κανονική, ειδική άδεια σε περίπτωση θανάτου συγγενικού προσώπου, παρέχονται εκπαιδευτικά προγράμματα, γονική άδεια με αποδοχές κ.λ.π. Η αρχή που διέπει τη λειτουργία του τμήματος προσωπικού του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία είναι ότι **ΚΑΝΕΝΑ ΜΕΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΤΟΣΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΜΕΝΟ ΓΙΑ ΝΑ ΜΗ ΜΠΟΡΕΣΕΙ ΝΑ ΑΚΟΥΣΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΠΟΝΑ Ή ΤΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΟΠΟΙΟΥΔΗΠΟΤΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.**

- Τι κανόνες συμπεριφοράς και ποινές υπάρχουν;

Το γραφείο προσωπικού ορίζει εκτός από τα καθήκοντα των εργαζομένων και μερικούς κανόνες συμπεριφοράς όπως είναι: η τήρηση από τους εργαζόμενους του προγράμματος εργασίας, η αποφυγή καθυστερήσεων και απουσιών, η απαγόρευση να κτυπάει άλλος την κάρτα ενός εργαζόμενου, όπως και η απαγόρευση να κτυπάει ο εργαζόμενος την κάρτα του χωρίς να φοράει τη στολή του, η απαγόρευση του καπνίσματος εκτός της καφετέριας προσωπικού, η χρήση μόνο της προσωπικής ντουλάπας και όχι άλλης, η απαγόρευση επισκέψεων στο χώρο εργασίας από συγγενείς ή φίλους, η απαγόρευση προσκόμισης δεμάτων και κιβωτίων εντός του ξενοδοχείου, η απαγόρευση εξόδου αντικειμένων του ξενοδοχείου, η αποφυγή όσο είναι δυνατόν των ατυχημάτων, ο κανονισμός σωστής εμφάνισης των υπαλλήλων (μαλλιά, καλλυντικά, ντύσιμο, παπούτσια), η ανάγκη συμπεριφοράς ανάλογης του κύρους του ξενοδοχείου κ.λ.π. Από την άλλη, οι ποινές που μπορεί να επιβληθούν κυμαίνονται ανάλογα με την περίπτωση από μία απλή παρατήρηση (προφορική) μέχρι σε απόλυση (σε εξαιρετικές περιπτώσεις όπως η κλοπή).

- Όσον αφορά τις συντάξεις και την ασφάλιση;

Η σύνταξη εξαρτάται από το όριο ηλικίας και γι' αυτό το τμήμα προσωπικού ενημερώνει τα αρχεία του για ποια και πόσα άτομα συνταξιοδοτούνται, έτσι ώστε να συμπληρωθούν τα απαραίτητα έντυπα και να εξυπηρετηθούν γρηγορότερα, αλλά και να γνωρίζει η επιχείρηση τις μελλοντικές ανάγκες της σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα

ένσημα δίνονται από το τμήμα μισθοδοσίας, αλλά το τμήμα προσωπικού, ελέγχει αν έχουν δοθεί σωστά. Ασχολείται επίσης με τις βεβαιώσεις του ΟΑΕΔ, του ΙΚΑ και του ΤΑΞΥ και με οτιδήποτε σχετικά ζητηθεί από τους εργαζόμενους.

- Τι κάνει το τμήμα προσωπικού για την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων;

Το τμήμα προσωπικού στα orientations που διοργανώνει για τους νεοπροσληθέντες, τους ενημερώνει για τα θέματα ασφαλείας, (παρουσία του διευθυντή ασφαλείας) όπως είναι οι έξοδοι κινδύνου, οι πυροσβεστήρες και η χρήση τους, η αποφυγή πανικού κ.λ.π. Έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν το τι πρέπει να κάνουν σε περίπτωση πυρκαϊάς ή σεισμού αλλά και βλάβης ενός μηχανήματος. Από την άλλη μεριά υπάρχει στο ξενοδοχείο φαρμακείο για έκτακτη ανάγκη, ενώ υπάρχει και γιατρός ο οποίος είναι κανονικός υπάλληλος. Επίσης τηρείται ειδικό βιβλίο γιατρού και τεχνικού για την προστασία του προσωπικού. Ο γιατρός και ο τεχνικός είναι υπεύθυνοι για την υγεία των ανθρώπων και των μηχανημάτων και είναι υποχρεωμένοι να εξετάζουν ανθρώπους και μηχανήματα, έτσι ώστε να μην υπάρχει κίνδυνος ασθενειών και ατυχημάτων.

Για όλα τα παραπάνω την ευθύνη έχει το γραφείο προσωπικού και ειδικότερα η διευθύντριά του, σε συνεργασία βέβαια με όλα τα τμήματα και τους τμηματάρχες.

Τέλος, δε θα πρέπει να ξεχνάμε και το ότι το γραφείο προσωπικού, σε οποιοδήποτε ξενοδοχείο, ζητά από τον

νεοπροσληφθέντα να κάνει τις απαραίτητες εξετάσεις έτσι ώστε να πάρει το πράσινο βιβλιάριο, το οποίο πιστοποιεί ότι είναι υγιής και δεν θέτει σε κίνδυνο την υγεία των συναδέλφων του.

- Πώς γίνονται οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι διακοπές εργασίας, ο υποβιβασμός, οι παραιτήσεις και οι απολύσεις;

Οι προαγωγές γίνονται κάθε χρόνο. Ο υπάλληλος αξιολογείται από τον προϊστάμενο του τμήματος που ενημερώνει το γραφείο προσωπικού. Αν κάποιος υπάλληλος ξεχωρίσει από τους άλλους και επιθυμεί να προαχθεί, επιλέγεται για προαγωγή. Η επιλογή αυτή γίνεται ύστερα από τη συνεργασία του προϊσταμένου και της διευθύντριας προσωπικού όπου υπογράφουν ένα υπόμνημα και το στέλνουν στο γενικό διευθυντή για να το επικυρώσει.

Οι μεταθέσεις γίνονται λόγω έκτακτων αναγκών με την ίδια διαδικασία και ανεξάρτητα από τη θέληση του υπαλλήλου. Το γραφείο προσωπικού, λοιπόν έχει τη δυνατότητα μετάθεσης ενός υπαλλήλου σε παρόμοια θέση, χωρίς όμως την ανάγκη της συγκατάθεσής του.

Οι παραιτήσεις γίνονται δεκτές, εκτός αν ο υπάλληλος ή το στέλεχος είναι πολύ αξιόλογο. Σ' αυτή την περίπτωση γίνεται προσπάθεια να κρατηθεί ο υπάλληλος, αλλά και πάλι είναι δική του η τελική απόφαση.

Για να απολυθεί κάποιος θα πρέπει να έχει υποπέσει σε σοβαρό παράπτωμα (π.χ. κλοπή). Σε περιπτώσεις μικρότερων παραπτωμάτων τηρείται το εξής ιεραρχικό: για μικρής σημασίας παραπτώματα

γίνεται προφορική αναφορά (παρατήρηση), για μεγαλύτερα παραπτώματα γίνεται γραπτή αναφορά. Στις τρεις γραπτές αναφορές και αν είναι σοβαρό παράπτωμα, στέλνεται ένα υπόμνημα στο γενικό διευθυντή για το πρόβλημα και σε συνεργασία μαζί του λαμβάνεται η απόφαση για την απόλυση ή όχι του υπαλλήλου.

Όσον αφορά τη διακοπή της εργασίας έχει κυρίως πρακτικό λόγο. Να μην μονιμοποιηθούν οι υπάλληλοι, να υπογράφονται δηλαδή μικρές συμβάσεις με ένα χρονικό κενό πολλές φορές μεταξύ τους που έχει την έννοια της διακοπής εργασίας και είναι περίπου 15 με 30 ημέρες.

Ο υποβιβασμός αποφεύγεται για να μην υπάρξουν αρνητικά αποτελέσματα στο ηθικό των εργαζομένων, άρα και στην παραγωγικότητά τους.

- Άλλες εργασίες του τμήματος;

Η υπηρεσία προσωπικού του ξενοδοχείου Μεγάλη Βρετανία συγκεντρώνει δεδομένα, προπαρασκευάζει σχέδια, δημιουργεί διαγράμματα, κάνει έρευνες και αναλύει όλα τα παραπάνω, έτσι ώστε η διοίκηση (στην περίπτωση αυτή ITT Sheraton) να διευκολυνθεί στο έργο της. Εκτός λοιπόν από τις εργασίες που έχουν αναφερθεί ήδη και χωρίς να τις αναφέρουμε όλες, μερικές άλλες εργασίες ενδεικτικά είναι: η απάντηση των αιτήσεων εργασίας, η αναγγελία σεμιναρίων στον ΟΑΕΔ για χρηματοδότηση, η συμπλήρωση των σχετικών εντύπων για τα σεμινάρια, η οργάνωση του χορού προσωπικού, το filing των υπαλλήλων (η ενημέρωση δηλαδή του φακέλου τους με τις

αναφορές που τους έχουν γίνει, τις επιστολές, τις βεβαιώσεις, τις άδειες που τους έχουν δοθεί, την αξιολόγησή τους, τα γενικά στοιχεία τους κ.λ.π.), η τήρηση του longbook (όπου καταγράφονται οι προσλήψεις, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις, οι απολύσεις, οι παραιτήσεις και οι λόγοι αυτών), η αποστολή των διαφόρων menu στους τμηματάρχες, η ανανέωση των συμβάσεων, η ενημέρωση του φύλλου μεταβολής, ο έλεγχος των προγραμμάτων εργασίας των τμημάτων πριν πάνε στο υπουργείο εργασίας, η παρακολούθηση δικαστικών αγωγών και άλλες πολλές πρακτικές εργασίες μικρότερης σημασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19^ο

ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ “HOTEL ALIKI”

Το εν λόγω ξενοδοχείο διαθέτει 30 δωμάτια και είναι Β΄ κατηγορίας. Ιδιοκτήτης και διευθυντής της μονάδας αλλά και προσωπάρχης είναι ο Κος Δημήτριος Καράμπαμπας. Το ξενοδοχείο έχει εποχιακό χαρακτήρα και εργάζεται από τον Μάιο ως τον Οκτώβριο και βρίσκεται στον Πόρο Αργοσαρωνικού (οι παρακάτω πληροφορίες δόθηκαν από την Κο Δημήτριο Καράμπαμπα).

Τα άτομα που απασχολούνται στο γραφείο προσωπικού είναι δύο (ο διευθυντής και ένας βοηθός του). Σε αυτήν την περίπτωση βέβαια δεν μπορούμε να μιλάμε για γραφείο προσωπικού στην τυπική μορφή που γνωρίζουμε γιατί ο γενικός διευθυντής του ξενοδοχείου είναι και ο διευθυντής του τμήματος προσωπικού. (κάτι τέτοιο συμβαίνει τις περισσότερες φορές στα μικρά ξενοδοχεία).

Γνωρίζουν ξένες γλώσσες και είναι απόφοιτοι Τουριστικών Επαγγελμάτων. Η συνεργασία με όλα τα άλλα τμήματα είναι φυσικά βέβαια για τους λόγους που έχουμε ήδη αναφέρει και στους άλλους τύπους ξενοδοχείων.

Ο διευθυντής είναι υπεύθυνος ως προς τρίτους (π.χ. άλλες επιχειρήσεις) και ως προς το προσωπικό. Επιβλέπει τη λειτουργία

του ξενοδοχείου, του θυρωρείου υπηρεσίας, των προμηθειών, των υπηρεσιών και της ποιότητας της προσφερόμενης εργασίας από το προσωπικό.

Η επιλογή των υπαλλήλων γίνεται μέσω συνέντευξης κατά την οποία συνεκτιμούνται τα τυπικά προσόντα, η προϋπηρεσία, οι ξένες γλώσσες που γνωρίζει ο υποψήφιος, συστατικές επιστολές, χαρακτήρας και τυχόν λοιπά προσόντα. Οι προσλήψεις γίνονται στην έδρα του ξενοδοχείου (Πόρο), ενώ επιλέγονται υποψήφιοι από λίστες προσωπικού του ΟΑΕΔ, από το ξενοδοχειακό επιμελητήριο, τουριστικές σχολές (ΤΕΙ και ιδιωτικές σχολές), αγγελίες, ενώ βέβαια προηγούνται οι υπάλληλοι προηγούμενων ετών. Καθ' ότι το ξενοδοχείο λειτουργεί σε εποχιακή βάση, η επιλογή του προσωπικού γίνεται κατά τους χειμερινούς μήνες. Ο αριθμός των υπαλλήλων αυξομειώνεται ανάλογα με την πληρότητα του ξενοδοχείου.

Η μισθοδοσία γίνεται από το διευθυντή βάσει των στοιχείων που του παρέχονται από το λογιστήριο, ενώ μπορούν να γίνουν και υπερωρίες.

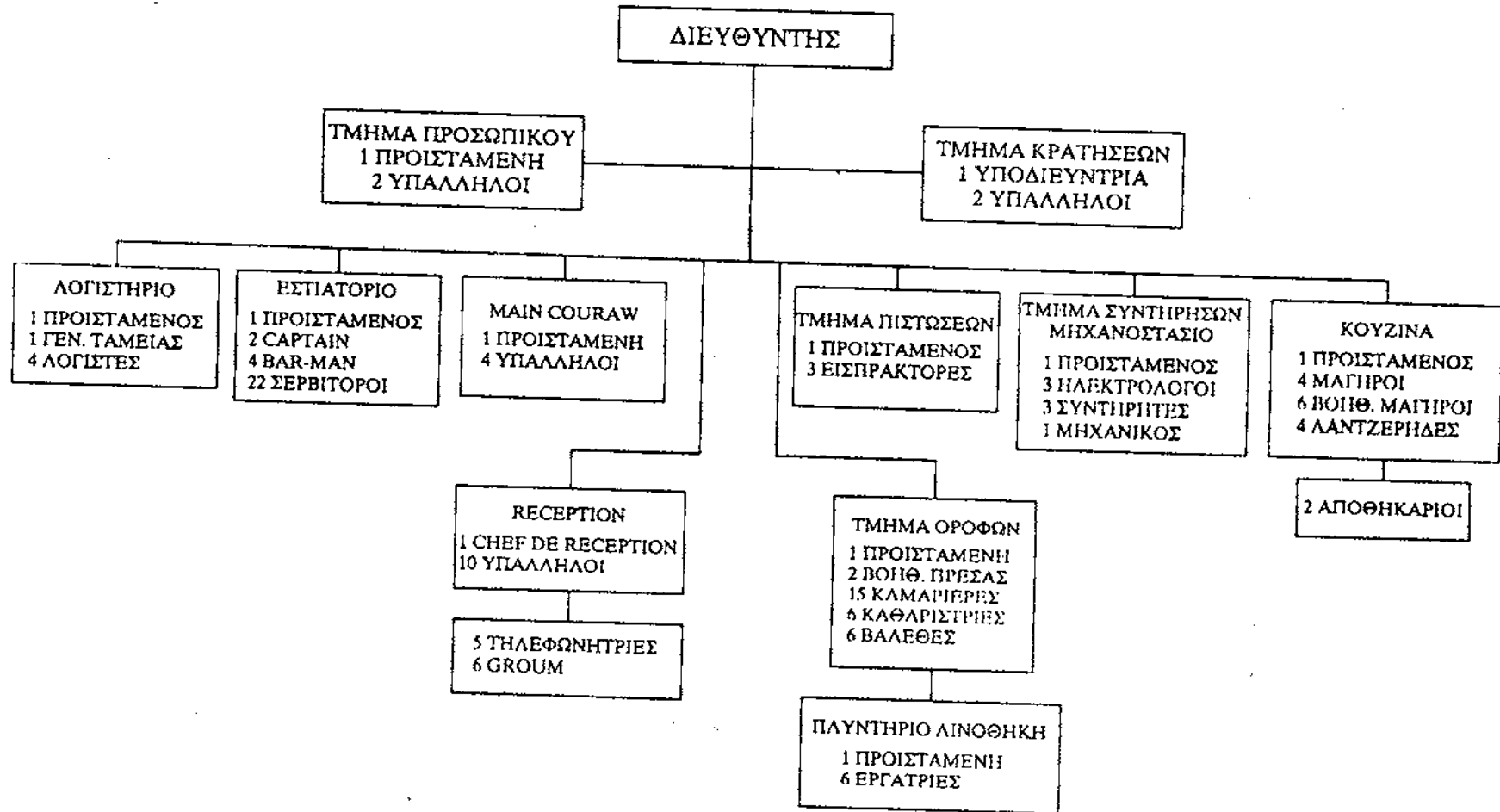
Αφού το ξενοδοχείο είναι εποχιακό (τα περισσότερα μικρά είναι εποχιακά ξενοδοχεία) γίνεται εξαμηνιαία πρόσληψη, οπότε δεν υπάρχουν κατά κανόνα προαγωγές. Η παραίτηση γίνεται δεκτή μετά από αίτηση του εργαζόμενου, ενώ για να γίνει απόλυση θα πρέπει να υπάρχει σοβαρός λόγος και πάντα ύστερα από προφορικές ή γραπτές παρατηρήσεις.

Η διεύθυνση του ξενοδοχείου **παρέχει** στους εργαζόμενους δωρεάν κλίνη (δωμάτιο με λουτρό), εκτός βέβαια από τη δωρεάν σίτιση που προβλέπεται σε όλα τα ξενοδοχεία (εποχιακά ή μη). Από την πλευρά τους οι εργαζόμενοι έχουν υποχρέωση να διαθέτουν τα **απαραίτητα βιβλιάρια** και οι αλλοδαποί να προσκομίζουν το **βιβλιάριο υγείας** της χώρας τους και την **πράσινη κάρτα**. Δεν υπάρχει πρόγραμμα υγείας και ασφάλισης εκτός από τα βασικά (π.χ. πυροσβεστήρες, γιατρός), δεν υπάρχει πρόγραμμα εκπαίδευσης και τέλος όσον αφορά τις εργασιακές σχέσεις διαμορφώνονται με την προσωπική επαφή του διευθυντή και των εργαζομένων.

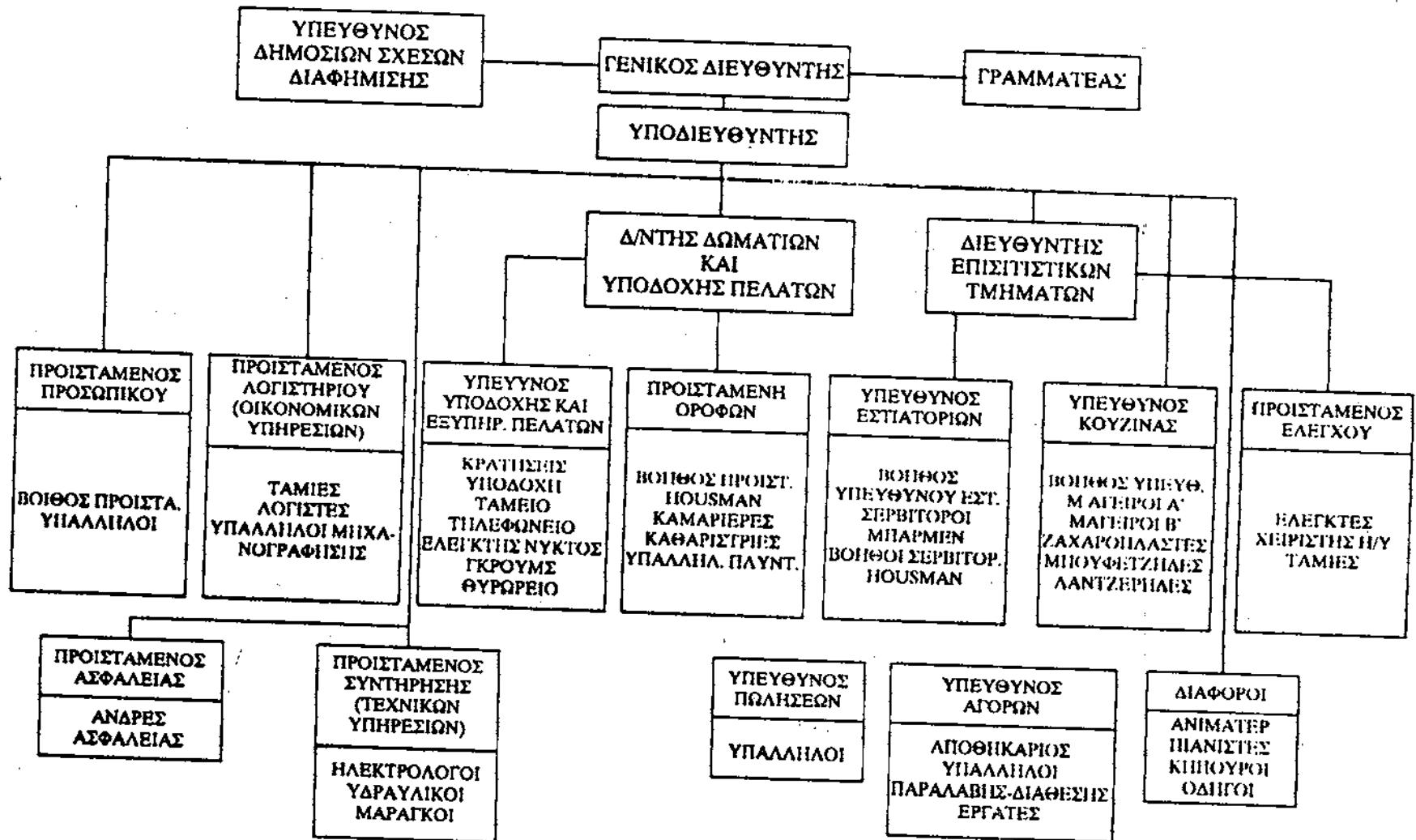
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. Οργανογράμματα των ξενοδοχείων “President & Λαγονήσι”.
2. Έντυπα του τμήματος προσωπικού του ξενοδοχείου Intercontinental στην Αθήνα.

1. Οργανογράμματα των ξενοδοχείων "President" και "Lagonissi"



Οργανόγραμμα ξενοδοχείου "President"



Οργανόγραμμα ξενοδοχείου "Lagonissi"

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: _____ ΘΕΣΗ : _____

ΗΜ/ΝΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΘΕΣΗΣ : _____ ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ : _____

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ : _____

ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

1. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει σαν σκοπό να βοηθήσει κάθε προϊστάμενο στην πρόοδο των υφισταμένων τους και επίσης να λειτουργήσει σαν αρχείο στην εξέλιξη της απόδοσής τους.
2. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μετά τη συμπλήρωση δύο πρώτων μηνών εργασίας, έπειτα του πρώτου χρόνου και μετά σε ετήσια βάση. Επίσης όταν ο υπάλληλος προάγεται ή μετατίθεται σε άλλο τμήμα και έχουν περάσει έξι μήνες από την τελευταία αξιολόγηση.
3. Μετά τη συμπλήρωση του έντυπου αξιολόγησης, ο προϊστάμενος πρέπει να συζητήσει το περιεχόμενό του με τον υπάλληλο, και να κάνει γνωστό ότι το περιεχόμενο της αξιολόγησης έχει συζητηθεί μαζί του/της υπογράφοντας το έντυπο.
4. Το έντυπο επιστρέφεται στα Γραφεία Προσωπικού αφού έχει υπογραφεί και συμπληρωθεί κατάλληλα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Πολύ Ικανοποιητική - Απόδοση που συνεχώς και σταθερά υπερβαίνει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
2. Αποτελεσματική - Απόδοση που καλύπτει ικανοποιητικά τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
3. Ελαφρώς Καλή - Απόδοση που μόλις καλύπτει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
4. Χρειάζεται Βελτίωση - Απόδοση που δεν καλύπτει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.

ΕΠΗΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

____ INDUCTION ____ JOB STANDARDS ____ GUEST COURTESY ____ FIRE TRAINING

ΆΛΛΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

1. _____

2. _____

ΠΟΓΡΑΦΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ : _____ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : _____

ΧΟΛΙΑ : _____

ΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ : _____ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : _____

ΧΟΛΙΑ : _____

ΠΟΓΡΑΦΗ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ : _____ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : _____

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

11

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΔΙΟΔΟΣΗΣ

	ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ	ΣΧΕΤΙΚΑ ΚΑΛΗ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ	ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ
ΓΝΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Κατανοεί μέρος της δουλειάς αλλά πρόκειται να βελτιώσει τη συνολική γνώση. ()	Αριστή γνώση όλων των πτυχών της παρούσας δουλειάς. ()	Δείχνει ικανοποιητική κατανόηση όλων των πτυχών της δουλειάς. ()	Έχει εξειδικευμένες γνώσεις στην παρούσα δουλειά. Είναι επαρκής γνώστης των προηγμένων. ()
ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Ευθύμως βιάζεται πίσω από το καθήκον εργασίας. Χρησιμεύει καθοδηγητής/παρατηρητής. ()	Ποσότητα εργασιών σε σχέση με ικανοποιητικό επίπεδο. ()	Εκτελεί ικανοποιητικά την εργασία του. Δεν αφήνει εκκρεμότητες. ()	Πολύ αποτελεσματικός στα εργασιώδη άτομα. Πάρετε πίσω τα όρια του καθήκοντος. ()
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Χρησιμεύει να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας για να πετύχει τα πρότυπα. Χρησιμεύει συχνά (λίγχο). ()	Εχει καλή ικανότητα λεπτομερής. ()	Προσέχει τη λεπτομέρεια. Φροντίζει να τελειώσουν οι δουλειές του σωστά. ()	Πολύ ακριβής και λάθη. Ακριβής, ικανός στα προσιτά (λεπτομερής). ()
ΕΚΣΤΡΕΦΕΙΣ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	Μερικές φορές διακρίνεται από πρόθυμος με τους πελάτες. ()	Ευγένεια και διάθεση σε οποιαδήποτε επίκληση. ()	Γενικά ευχάριστος. ()	Πολύ ευγενικός και φιλικός. Δημιουργεί εξαιρετικές σχέσεις με τους πελάτες. ()
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	Χαρηλά ενδιαφέρει. Είναι ενδιαφερόμενος. ()	Δείχνει κάποιο ενδιαφέρον. ()	Ενδιαφέρεται για την εργασία που ενδιαφερόμενος. ()	Πολύ ενδιαφερόμενος στα μεγάλα ενδιαφέροντα για τη δουλειά. ()
ΕΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Αποταγμένος, δεν απορρίπτει τίποτα από τους άλλους. ()	Επισημαίνει συχνά και με τους άλλους. ()	Καλό μέλος στην ομάδα. Προσφέρει βοήθεια. ()	Εξαιρετική οριζική συμπεριφορά, οικειοθελώς προσφέρει προς τους συναδέλφους. ()
ΑΣΙΟΠΙΣΤΙΑ	Χρησιμεύει παρατήρησης, καθοδηγητής και επίβλεψη για να τελειώσει τη δουλειά. ()	Ευθύμως τελειώνει τις δουλειές του με κάποια υπερβολή. ()	Χρησιμεύει ελάχιστη επίβλεψη. Γενικά αξιόπιστο άτομο. ()	Απόλυτα αξιόπιστο άτομο. ()
ΕΥΕΛΑΣΙΑ/ ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ	Δύσκολο να δεχτεί αλλαγές στην εργασία του και στην ρουτίνα της δουλειάς. ()	Μερικές φορές παραπονιάζεται για τις αλλαγές σε θέματα δουλειάς και ρουτίνας. ()	Θέλει και προτιμάει να δεχτεί αλλαγές στην εργασία του και τις υπάρχουσες συνθήκες. ()	Απόλυτα εύκολο και προσαρμοσμένο άτομο όταν του ζητούνται. ()
ΑΚΡΙΒΕΙΑ & ΠΑΙΝΥΣΙΑ	Απουσιάζει ή απουσιάζει από εργασίες παρακολούθησης. ()	Ευθύμως είναι παρών και στην ώρα του. ()	Καλή παρουσία σε ότι αφορά την παρακολούθηση στην εργασία του. ()	Αφύπνου και παρουσία εξαιρετική. ()
ΠΡΟΣΕΠΙΚΗ ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ	Ανεπιληθής στην προσωπική του εμφάνιση. ()	Χρησιμεύει σχετικά υπερβολική σχετική με την περιποιημένη εμφάνιση. ()	Επιμελημένη εμφάνιση. ()	Εξαιρετική περιποιημένη εμφάνιση. Προσέχει πάντα τη στολή και την καθαριότητα του. ()

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: _____ ΘΕΣΗ : _____

ΗΜΕΡΙΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΘΕΣΗΣ : _____ ΗΜ/ΝΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ : _____

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ : _____

ΓΕΝΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ

1. Η αξιολόγηση απόδοσης έχει σαν σκοπό να βοηθήσει κάθε προϊστάμενο στην πρόοδο των υφισταμένων τους και επίσης να λειτουργήσει σαν αρχείο στην εξέλιξη της απόδοσής τους.
2. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται μετά τη συμπλήρωση δύο πρώτων μηνών εργασίας, έπειτα τον πρώτο χρόνο και μετά σε ετήσια βάση. Επίσης όταν ο υπάλληλος προάγεται ή μετατίθεται σε άλλο τμήμα και έχουν περάσει 6 μήνες από την τελευταία αξιολόγηση.
3. Μετά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης, ο προϊστάμενος πρέπει να συζητήσει το περιεχόμενό του με τον υπάλληλο, και να κάνει γνωστό ότι το περιεχόμενο της αξιολόγησης έχει συζητηθεί μαζί του/της υπογράφοντας το έντυπο.
4. Το έντυπο επιστρέφεται στο Γραφείο Προσωπικού αφού έχει υπογραφεί και συμπληρωθεί κατάλληλα.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

1. Πλήρως Ικανοποιητική - Απόδοση που συνεχώς και σταθερά υπερβαίνει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
2. Αποτελεσματική - Απόδοση που καλύπτει ικανοποιητικά τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
3. Σχετικά Καλή - Απόδοση που μόλις καλύπτει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.
4. Χρειάζεται Βελτίωση - Απόδοση που δεν καλύπτει τα πρότυπα / απαιτήσεις της εργασίας.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

	1	2	3	4
α. Έχει τις τεχνικές δεξιότητες να φέρει σε πέρας την εργασία του	()	()	()	()
β. Έχει εμπιστοσύνη στις ικανότητες και τις γνώσεις του	()	()	()	()
γ. Είναι ενημερωμένος σχετικά με την λειτουργία του ξενοδοχείου και με το αντικείμενο δραστηριότητάς του στο κλάδο	()	()	()	()
Σχόλια : _____				

ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

	1	2	3	4
α. Προσέχει τη λεπτομέρεια - ακριβής και προσεκτικός	()	()	()	()
β. Φροντίζει να τελειώνουν οι δουλειές του σωστά	()	()	()	()
γ. Ακωλύει τα καθορισμένα πρότυπα	()	()	()	()
Σχόλια : _____				

ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

	1	2	3	4
α. Έχει την ικανότητα να προσδιορίζει και να επιλύει προβλήματα θετικά / αποτελεσματικά	()	()	()	()
β. Έχει την ικανότητα να χειρίζεται και να επιλύει διεξόδους	()	()	()	()
γ. Έχει την ικανότητα να παίρνει έγκαιρες και λογικές αποφάσεις	()	()	()	()
Σχόλια : _____				

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1 2 3 4

- α. Ενημερώνει σχετικά με αλλαγές, αποφάσεις και συζητά θέματα τους υφιστάμενους του
- β. Μιλάει αποτελεσματικά σε κατ'ιδίαν συζητήσεις και σε ομάδες
- γ. Ακούει με προσοχή και αποφασίζει ανάλογα με τα σχόλια και τις προτάσεις των άλλων
- δ. Γράφει κατανοητά και αποτελεσματικά

() () () ()
 () () () ()
 () () () ()
 () () () ()

Σχόλια :

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

1 2 3 4

- α. Προγραμματίζει εκ των προτέρων τις ημερήσιες δραστηριότητες
- β. Προγραμματίζει εκ των προτέρων μακροπρόθεσμες εργασίες
- γ. Καταρτίζει αποτελεσματικά το προσωπικό του χρόνο
- δ. Αξιοποιεί το έμφυχο και άψυχο υλικό ιεραρχημένα

() () () ()
 () () () ()
 () () () ()
 () () () ()

Σχόλια :

ΨΗΦΗΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

1 2 3 4

- α. Αναλαμβάνει ευθύνες και παίρνει πρωτοβουλίες
- β. Παρακινεί το προσωπικό του να βελτιώνεται συνεχώς
- γ. Παρακολουθεί την απόδοση του προσωπικού και επαναπληροφωρεί τακτικά
- δ. Συντελεί στην πρόοδο του προσωπικού του μέσα από εκκίνηση και μετάδοση γνώσεων
- ε. Αναθέτει εργασίες και παρακολουθεί την εκτέλεσή τους
- στ. Εφαρμόζει αποτελεσματικές πειθαρχικές διαδικασίες

() () () ()
 () () () ()
 () () () ()
 () () () ()
 () () () ()
 () () () ()

Σχόλια :

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

1 2 3 4

- α. Αξιοπίστος και ακριβής στην εργασία του
- β. Χρειάζεται ελάχιστη επίβλεψη στην εκτέλεση της εργασίας του
- γ. Τηρεί τις προβιμίες

() () () ()
 () () () ()
 () () () ()

Σχόλια :

ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΧΕΣΕΙΣ

1 2 3 4

- α. Συνεργάζεται κατά τέτοιο τρόπο που ενισχύσει την κατανόηση και το σεβασμό
- β. Δημιουργεί καλές σχέσεις συνεργασίας με τους συναδέλφους του στο ξενοδοχείο

() () () ()
 () () () ()

Σχόλια :

ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

___ TRAINER SKILLS ___ SUPERVISORY SKILLS ___ GUEST COURTESY ___ JOB STANDARDS

ΑΛΛΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΛΥΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION

NAME : _____ POSITION : _____
DATE IN POSITION : _____ DATE HIRED : _____
DATE OF APPRAISAL : _____

General Instructions

1. This performance evaluation is intended to assist each supervisor to the development of their subordinates and to serve as a historical record against which performance may be measured.
2. This appraisal should be completed after two months in employment, then after the first year and from then on a yearly basis. Also when the employee is promoted or transferred if more than six months has elapsed since the last appraisal.
3. After completing the rating, each supervisor should discuss its contents with the employee; have each employee acknowledge that the contents of the rating have been reviewed with him / her by signing the report.
4. Return the report duly signed to the Personnel Department.

RATING KEY

1. Highly Satisfactory - performance consistently exceeds the standards / requirements of the job.
2. Effective - performance meets and occasionally exceeds the standards / requirements of the job.
3. Average - performance just meets the standards / requirements of the job.
4. Needs improvement - performance fails to meet the standards / requirements of the job.

EDUCATION AND TRAINING REQUIRED

___ INDUCTION ___ JOB STANDARDS ___ GUEST COURTESY ___ FIRE TRAINING

OTHER NECESSARY TO FULFIL PRESENT JOB REQUIREMENTS - PLEASE SPECIFY

1. _____
2. _____

EMPLOYEE'S SIGNATURE : _____ DATE : _____

COMMENTS : _____

SUPERVISOR'S SIGNATURE : _____ DATE : _____

COMMENTS : _____

SUPERVISOR'S SUPERVISOR SIGNATURE : _____ DATE : _____

TRAINING & DEVELOPMENT DEPT REVIEW

PERSONNEL DEPT REVIEW

COMMUNICATION SKILLS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Inform - Lets people know about changes, decisions and relevant information both up and down the organization | () | () | () | () |
| b. Oral - speaks effectively one-to-one and in groups | () | () | () | () |
| c. Listening - pays attention to and acts upon the comments and suggestions of others | () | () | () | () |
| d. Written - writes legibly, effectively and appropriately | () | () | () | () |

Comments : _____

PLANNING

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Plans in advance for day to day activities | () | () | () | () |
| b. Plans in advance for long term projects | () | () | () | () |
| c. Allocates own time efficiently | () | () | () | () |
| d. Allocates equipment and resources appropriately | () | () | () | () |

Comments : _____

LEADERSHIP SKILLS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Taking charge and initiating actions | () | () | () | () |
| b. Motivates staff to excel | () | () | () | () |
| c. Monitors performance and gives regular feedback | () | () | () | () |
| d. Develops people through training, imparting knowledge | () | () | () | () |
| e. Delegates tasks and follows up to ensure completion | () | () | () | () |
| f. Maintains effective disciplinary procedures | () | () | () | () |

Comments : _____

DEPENDABILITY

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Can be relied upon to attend work and be punctual | () | () | () | () |
| b. Works well with a minimum of supervision | () | () | () | () |
| c. Meets deadlines | () | () | () | () |

Comments : _____

INTERPERSONAL RELATIONS

- | | 1 | 2 | 3 | 4 |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Interacts with others in ways that enhance understanding and respect | () | () | () | () |
| b. Develops and maintains good working relationships with others in the Hotel team | () | () | () | () |

Comments : _____

EDUCATION AND TRAINING REQUIRED

____ TRAINER SKILLS ____ SUPERVISORY SKILLS ____ GUEST COURTESY ____ JOB STANDARDS

OTHER NECESSARY TO FULFIL PRESENT JOB REQUIREMENTS - PLEASE SPECIFY

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

PERFORMANCE FACTORS

	NEEDS IMPROVEMENT	AVERAGE	EFFECTIVE	HIGHLY SATISFACTORY
JOB KNOWLEDGE	Understands parts of job well but must improve total understanding.	Adequate knowledge of all aspects of present job.	Demonstrates full understanding of all aspects of job.	Has specialized knowledge of present job; displays complete mastery.
QUANTITY OF WORK	Often behind work schedule. Requires reprimands.	Volume of work is just satisfactory.	Carries out satisfactorily all duties assigned. Does not leave things behind.	Very efficient and hard working person. Beyond the call of duty.
QUALITY OF WORK	Needs to improve work quality to meet standards. Requires frequent checking.	Fairly neat and thorough.	Pays attention to detail. Sees tasks through.	Very rarely makes mistakes. Accurate, neat and thorough.
CUSTOMER RELATIONS/ COURTESY	Sometimes disagreeable and abrupt with guests.	Courtesy and disposition at acceptable levels.	Generally agreeable and pleasant.	Very polite and positive. Builds excellent relations with guests.
INTEREST	Low interest. Rarely enthusiastic.	Shows some interest in the job.	Interested in work - usually enthusiastic.	Highly interested and enthusiastic.
COOPERATION	Antagonistic - does not work well with the others.	Works fairly well with and assists others.	Good team member - quick to volunteer.	Excellent teamwork - assists others freely.
DEPENDABILITY	Requires prompting to complete tasks - needs direction and considerable supervision.	Usually completes tasks with little reminding.	Needs minimum supervision. Generally can be relied upon.	Completely reliable person.
FLEXIBILITY	Difficult to accept changes in job and routine.	Sometimes complains when asked to change routine.	Willing to accept changes in job and routine.	Often volunteers to change routine. Always flexible when asked.
PUNCTUALITY & ATTENDANCE	Sometimes late and absent - bears watching.	Usually present and on time.	Record good - adheres to Company policy.	Attendance and punctuality exceptional.
PERSONAL APPEARANCE	Untidy and careless about appearance.	Sometimes needs to be reminded about grooming and neatness.	Well groomed - neat appearance.	Exceptionally well groomed at all times. Takes care over uniform / work clothes.

ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΑ ΣΥΜΒΑΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τ (1)

Προς τ μισθωτό της επιχείρησής μας: (1)
(Όνομα)

..... του (1)
(Επωνυμία) (Όνομα Πατέρα)

Δ/νση κατοικίας Τ. ΚΩΔ.

Σας πληροφορούμε ότι σύμφωνα με το Ν. 3198/55, καταγγέλλουμε τη σύμβαση που υπάρχει μεταξύ μας για εργασία αορίστου χρόνου, από την
(Ημερομηνία απόλυσης)

και σας καλούμε να παρουσιαστείτε στο Ταμείο μας για να εισπράξετε τη νόμιμη αποζημίωσή σας, 198..

Ο εργοδότης (ή πληρεξούσιος δικηγόρος) Έλαβα γνώση της απόλυσής μου σήμερα

Υπογραφή απολυόμενου

(Υπογραφή - Σφραγίδα)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι τα στοιχεία της επιχείρησής μου και του προ πάνω απολυόμενου μισθωτού είναι τα ακόλουθα

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 1) Επωνυμία
- 2) Αντικείμενο
- 3) Διεύθυνση Τ. Κωδ.
- 4) Ονοματεπώνυμο εκπροσώπου
- 5) Αριθ. βιβλ. αγοράς ενοσήμενων (εργοδότη)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΛΥΟΜΕΝΟΥ

- 1) Ειδικότητα (α):
- 2) Επάγγελμα, επακριβώς προσδιορισμένο (β):
- 3) Ηλικία:
- 4) Οικογενειακή κατάσταση:
- 5) Οργανισμός στον οποίο είναι ασφαλισμένος:
- 6) Αποδοχές κατά την απόλυση:
- 7) Χρονολογία πρόσληψης (γ):
- 8) Χρονολογία απόλυσης:
- 9) Χρονολογία καταβολής αποζημίωσης:
- 10) Ποσό αποζημίωσης:
- 11) Τελευταία μέρα εργασίας:

198..

Ο εργοδότης (ή πληρεξούσιος δικηγόρος)

(1) Συμπληρώνονται με κεφαλαία στοιχεία α) της Επιχείρησής δι του μισθωτού.

β) Εργάτης ή υπαλληλός

γ) η πλάστης, λεβητοποός, λιπαστήρας, κλπ.

δ) Επί μεταβολών η χρονολογία της τελευταίας πρόσληψης

(Υπογραφή - Σφραγίδα)

ΒΛΕΠΕ ΣΤΗΝ ΠΡΩΗ ΣΕΛΙΔΑ ΤΙΣ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Αριθ. τυπολ. 101048 / 1988

Υπηρεσία Εφόδων Ο.Α.Ε.Δ.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ Σχετικές διατάξεις

Άρθρον 9 Ν. 3198/55

1 Ο καταγγέλων την σχέση εργασίας εργοδότης υποχρεούται όπως εντός προθεσμίας (9) ημερών από της παραδοσης του εγγράφου της καταγγελίας εις τον επιλυθέντα αναγγέλιτην υπ' αυτού ενεργηθείσαν καταγγέλιον εις την αρμοδίαν υπηρεσίαν του Οργανισμού Αποσχολήσεως Εργατικού Δυναμικού, ως και εις το αρμόδιον Γραφείον Ευρέσεως Εργασίας (του τύπου αποσχολήσεως του μισθωτού), όπερ υποχρεούται να πρωτοκαλλάσῃ ταύτην αυθημερόν.

3 Οι εργοδότης υποχρεούνται εις την αναγγελίαν καθότι η σχέση εργασίας λήσεται ουχί αυθαιρέτως και ταγγελίαν, αλλά εξ άλλου λόγου, έτοιμοι της παρόδου του αιτιολογημένου χρόνου, εις την περίπτωσιν συμβατικής διάρκειας, ειδικήν κωλύσιν του χρόνου, η οποία προκύπτει τριμηνιαία διάρκεια εκ του δηλωθέντος σκοπού εργασίας ή δια της αποπερατώσεως του έργου εις την περίπτωση συμβατικής διάρκειας έργου.

4 Κατόπιντός εργοδότης παραβαίνοντας τας διατάξεις του παρόντος άρθρου, ως και κατά του αναγγέλλοντος υπεύθινον στοιχείον εις την καταγγελίαν της σχέσεως εργασίας, επιβάλλονται, κατ' έκλησιν του αρμοδίου Γραφείου Ευρέσεως Εργασίας του Οργανισμού Αποσχολήσεως Εργατικού Δυναμικού, οι ποινές, οριζόμεναι εις την παράγρ. 4 του άρθρου 5 του Ν. Δ. 2656/53 «περί οργανώσεως και ελέγχου της αγοράς εργασίας».

Άρθρον 28 Ν. Δ. 2961/54
Ποινικοί ευθύναι εργοδότην

Ο υπεύθυνος και άνεργος άνις βλάπτουσι τα συμφέροντα του Οργανισμού, είτε διοικητικά είτε άνεργος επιδοτούμενος, είτε διοικητικός υπάλληλος επιδοτούμενος άντε πραγματικών προϋποθέσεων, τιμωρείται με ποινάς της παραγράφου 4 του άρθρου 5 του Ν. Δ. 2656/53.

Αι μηνύσεις υποβάλλονται παρά των άντων των Υπηρεσιών του Οργανισμού Αποσχολήσεως Εργατικού Δυναμικού

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η καταγγελία της καταγγελίας αυτής, σύμφωνα με τη με αριθμό 59/2-3-1976 εγκύκλιον διαταγή της Διοικήσεως του Ο.Α.Ε.Δ. πρέπει να καταβείτῃ μετὰ σε ισχύς από της ημερῆς που κοινοποιήσῃται στον απολυθέντα, μόνον στην αρμόδια Υπηρεσία του Ο.Α.Ε.Δ. της περιφέρειας που υπάγεται η επιχείρησις (εργοδότης). Σε περίπτωση που δεν υπάρχει Υπηρεσία Ο.Α.Ε.Δ. τα δυο στοιχεία της αναγγελίας, πρέπει να καταβείτῃ στον πιο κοντινό Υποκείμενο (ΚΑ).

2) ΒΑΣΙΚΗ ΔΙΑΤΑΞΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΓΓΡΑΦΗ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ ΑΝΕΡΓΟΥ.

Άρθρον 27 παραγρ. 1 Ν. Δ. 2961/54, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 7 του Ν. 1545/85

Ο άνεργος, για να τυχῃ επιδότῃς είναι υποχρεωμένος να αναγγείλῃ προσωπικά στην Υπηρεσία Ανεργίας της κατοικίας του η της τελευταίας αποσχολήσεως του, στην οποία θα ζητήσῃ να υποβάλῃ σχετική αίτησιν για επιδότηση. Την πιο πάνω αίτησιν πρέπει να την καταβείτῃ μέσα σε χρονικό διάστημα ελθόντο (60) ημερών, από την ημερῆς που λήθηκε (καταγγείλῃ) και η σύμβασῃς εργασίας του.

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ: Σχετικές Διατάξεις

Άρθρον 9 Ν. 3198/55

1. Ο καταγγέλων την σχέση εργασίας εργοδότης υποχρεούται όπως εντός προθεσμίας 8 ημερών, από της παραδόσεως του εγγράφου της καταγγελίας εις τον απολυόμενον, να αναγγείλη, την υπ' αυτού ενεργηθείσαν καταγγελίαν εις την αρμοδίαν υπηρεσίαν του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού, (1) ως και εις το αρμόδιον Γραφείον Ευρέσεως Εργασίας του τόπου απασχολήσεως του μισθωτού, όπερ υποχρεούται να πρωτοκολλήσει ταύτην αυθημερόν, (Ίδε νεωτέραν επ' αυτού εγκύκλιον της Διοικήσεως ΟΑΕΔ κατωτέρω).

2. Οι εργοδότες υποχρεούνται εις αναγγελίαν και όταν η σχέση εργασίας λύεται ουχί συνεπεία καταγγελίας, αλλ' εξ άλλου λόγου ήτοι δια της παρόδου του συμπεφωνημένου χρόνου, εις την περίπτωσιν της συμβάσεως διάρκειας ορισμένου χρόνου, ή οσάκις προκύπτει τοιαύτη διάρκεια, εκ του δηλωθέντος σκοπού εργασίας, ή δια της αποπεράτωσης του έργου εις την περίπτωσιν συμβάσεως ορισμένου έργου.

Κατά παντός εργοδότης παραβαίνοντας τας διατάξεις του παρόντος άρθρου, ως και κατά του αναγράφοντος ψευδή στοιχεία, εις την καταγγελίαν της σχέσεως εργασίας, επιβάλλονται κατ' έγκλησιν της αρμοδίας Υπηρεσίας του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού, (1) αι ποινάι αι οριζόμεναι εις την παράγρ. 4 του άρθρου 5, του Ν.Δ. 2656/53 «περί οργανώσεως και ελέγχου της αγοράς εργασίας».

Άρθρον 28 Ν.Δ. 2961/54
Ποινικάί ευθύναι εργοδότης

.....
Ο εργοδότης και ο άνεργος, οίτινες βλάπτουσι τα συμφέροντα του Οργανισμού, είτε διότι απασχολείται άνεργος επιδοτούμενος, είτε διότι άνεργος τυγχάνει επιδόματος ανεργίας, άνευ πραγματικών προϋποθέσεων, τιμωρείται με τα ποινάς της παραγρ. 4 του άρθρου 5, του Ν.Δ. 2656/53

Αι μηνύσεις υποβάλλονται παρά των Δ/ντών των υπηρεσιών του Οργανισμού Απασχολήσεως Εργατικού Δυναμικού (1).

ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Η αναγγελία της παρούσας, σύμφωνα με την εγκύκλιο αριθ. 59/2-9-1976 της Διοικήσεως του ΟΑΕΔ, πρέπει να κατατεθεί (μέσα σε οκτώ (8) μέρες, από την κοινοποίησή της στον απολυόμενον) σε δυο αντίγραφα, μόνο στην αρμόδια Υπηρεσία του ΟΑΕΔ, της περιφέρειας που υπάγονται οι εργοδότες και αν δεν υπάρχει Υπηρεσία ΟΑΕΔ, στο πιο κοντινό Υποκατάστημα ή Παράρτημα του ΙΚΑ.

DATE: _____

Applicant : _____

Interviewer : _____

Position : _____

	A	B	C	D	COMMENTS OF INTERVIEWER
1. APPEARANCE					
2. MATURITY					
3. ATTITUDE					
4. TECHNICAL KNOWLEDGE					
5. EDUCATION					
6. LANGUAGES					
7. PERSONALITY					
8. AGE					

RATING KEY:

A). Very Good B). Good C). Satisfactory D). Inadequate

INTERVIEWER'S ADDITIONAL COMMENTS :

ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ (ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΑ, ΟΧΙ ΣΥΓΓΕΝΙΚΑ Ή ΠΡΩΤΟΥΜΕΝΟΙ ΕΡΓΟΔΟΤΕΣ)

ΟΝΟΜΑ, ΔΙΕΥΘΥΝΣΙΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΦΩΝΟ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ	ΓΥΣΟ ΚΑΙΡΟ ΤΟΥΣ ΓΝΩΡΙΖ.	ΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	
			ΑΠΟΣΤΟΛΗ	

ΓΙΑ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΕΤΕ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ:
ΕΑΝ ΕΙΣΤΕ ΠΑΤΡΟΝΟΜΗ ΓΝΩΡΙΣΤΕ ΜΑΣ ΠΑΤΡΙΚΟ ΕΠΙΘΕΤΟ

ΠΑΡΟΡΟΡΙΕΣ ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ ΓΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ	
ΚΡΑΤΟΣ ΕΚΔΟΣΕΩΣ ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ	ΑΡΙΘ. ΔΙΑΒΑΤΗΡΙΟΥ	ΟΝΟΜΑ ΣΥΖΥΓΙΟΥ	
ΤΟΥΣ ΕΚΔΟΣΕΩΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΕΚΔΟΣΕΩΣ	ΟΝΟΜΑ ΠΑΙΔΙΟΥ	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΕΛΕΥΤΙΑΣ ΘΕΩΡΗΣΕΩΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΕΞΕΤ	ΟΝΟΜΑ ΠΑΙΔΙΟΥ	
		ΟΝΟΜΑ ΠΑΙΔΙΟΥ	

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΠΕΙΡΑ

ΓΝΩΣΗ	ΕΤΗ	ΓΝΩΣΗ	ΕΤΗ	ΓΝΩΣΗ	ΕΤΗ	ΓΝΩΣΗ	ΕΤΗ	ΓΝΩΣΗ	ΕΤΗ
ΔΙΔΑΚΤΟΓΡΑΦΗΣΗ		ΛΟΓΙΣΤΙΚΑ		ΜΗΧΑΝΟΓΡΑΦΗΣΗ		ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ		ΚΑΛΕΣ	
ΣΤΕΝΟΓΡΑΦΙΑ		ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΑ		ΤΑΜΕΙΟ		ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ		ΚΑΛΕΣ	

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΣΟΜΑ	ΒΑΡΟΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΤΡΑΤΕΥΣΕΩΣ	ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ
	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΝΔΡΑΣΕΩΣ	ΕΙΣΟΔ ΑΝΔΡΑΣΕΩΣ	ΕΙΣΘΕ ΕΦΕΘΡΙΑ	ΕΙΣΘΕ ΔΕΥΤΕΡΗΣ ΑΜΥΝΑ
				ΕΙΣΘΕ ΥΠΟΧΡΕΩΣ ΘΕΡΙΝΗΣ ΑΣΚΗΣΕΩΣ

ΥΓΕΙΑ

ΕΠΙΘΕΤΑ	ΟΡΘΙΑ	ΑΚΟΗ	ΟΡΑΣΗ	ΑΚΡΑ	ΥΠΟΦΕΡΕΤΕ ΣΤΟ ΤΗΛ ΜΕΣ-ΣΤΑΣ
	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ

ΕΣΣΕ ΧΡΟΝΟ ΕΧΕΤΕ ΑΝΑΛΑΒΕΙ ΑΠΟ ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΙΑ ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ:

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΑΠΟ ΙΑΤΡΟΥ/ΨΥΧΟΘΕΡΑΠΕΥΤΗ:

ΕΧΕΤΕ ΠΟΤΕ ΑΣΘΕΝΕΙ ΣΟΒΑΡΑ:

ΦΟΡΑΤΕ ΓΥΑΛΙΑ: ΝΑΙ ΟΧΙ

ΕΙΣΤΕ Ή ΕΧΕΤΕ ΚΑΤΙ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΩΛΟΥΘΑ:	ΕΥΝΟΤΙΣΜ	ΒΙΑΣΤΗ	ΚΑΡΔΙΟΠΑΘΕΙΑ	ΠΙΝΣΗ	ΕΓΓΡΑΦΙΑ	ΨΕΥΔΙΣΤΕ
	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ	<input type="checkbox"/> ΝΑΙ <input type="checkbox"/> ΟΧΙ

	COMMENTS OF INTERVIEWER				
	A	B	C	D	E
Appearance					
Address					
Attitude					
Education					
Work Experi. for Position					
Personality					
Other					
Lang. Command English					
Lang. Command Other					
A Outstanding B Above Average C Average D Below Average E Undesirable					
Interviewed by					
DATE					
POSITION					

ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΑΙΤΟΥΝΤΟΣ

Εγώ, ο/η υπογραφεύσα, δηλώνω ότι όλες οι πληροφορίες που στις παραπάνω ερωτήσεις αυτής της αίτησης είναι αληθείς και ορθές και ότι δε έχω αποκρύψει καμία πληροφορία που, αν αποκλυφούνταν, μπορεί να επηρεάσουν την αίτησή μου. Έχω επισημάνει ότι, αν θεωρηθεί κατάλληλος για πρόσληψη, οι πληροφορίες που έχω δώσει στην αίτησή μου αυτή μπορούν να ελεγχθούν από το I.H.C. (την εταιρεία) και με τη βοήθειά μου αυτή, εξασφαλίζω την εταιρεία να κάνει με τέτοιο τρόπο. Αν πρόσληψα, έχω υποψήφιος ότι η πρόσληψή μου αυτή θα γίνει με βάση τους κανονισμούς της εταιρείας σχετικά με τις κενές θέσεις, όπως και με όλους τους άλλους κανόνες και κανονισμούς της. Βεβαιώνω επίσης ότι έχω επισημάνει τις, σε περίπτωση πρόσληψής μου από την εταιρεία, ή πρόσληψής μου, ή η οποιαδήποτε μεταβολή μου κατά τη διάρκεια της θα γίνεται για την εξυπηρέτηση των αναγκών της εταιρείας, ότι θα διεκδικώ όλα τα δικαιώματά μου ως υπάλληλος της εταιρείας και της πολιτικής της εταιρείας, και θα ρυθίζω όλα τα άλλα πράγματα σύμφωνα με την πρόσληψή μου για άοκνημένο χρονικό διάστημα. Καταλαμβάνω επίσης και δεχόμαι τον όρο ότι η πρόσληψή μου μπορεί να καταργηθεί, σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή, χωρίς κανένα προειδοποίηση, αν αποδειχθεί ότι η εταιρεία ή ότι με γνώμη μου, έχω δώσει μη αληθείς πληροφορίες και πληροφορίες, οι οποίες αν ήταν γνήσιες, θα επηρέαζαν την αίτησή μου. Συμφωνώ και χωρίς άλλη συγκατάθεση μου, να εξουσιοδοτώ, ή εταιρεία, ή τμήμα της οποιαδήποτε πληροφορία μου τις οποίες μπορεί να πάρει, είτε ή ίδια, ή τις οποίες μπορεί να ερωτήσει να πάρουν άλλα για λογαριασμό της.



**ATHENAEUM
INTER-CONTINENTAL
ATHENS**

**ΑΙΤΗΣΗ ΑΔΕΙΑΣ
VACATION NOTIFICATION**

No 36362

Το έντυπο αυτό πρέπει να υποβληθεί στο Τμήμα Μισθοδοσίας τουλάχιστο δύο βδομάδες πριν από την ημερομηνία που αρχίζει η άδεια.
This form must reach the Paymaster at least Two Weeks before vacation begins

ΑΝΤΙΚΑΘΙΣΤΑ ΑΥΤΗ Η ΑΙΤΗΣΗ ΜΙΑ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ
IS THIS VN AN AMENDMENT TO A PREVIOUS VN ΝΑΙ YES ΟΧΙ NO

ΑΝ ΝΑΙ ΔΙΑΦΕΡΕΤΕ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΤΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΙΤΗΣΕΩΣ
IF YES - PLEASE GIVE CANCELLED VN NO. _____

Αρ. Μισθοδ. υπαλλήλου
Employee Payroll No. _____

Επίπλευμα
Surname _____

Όνομα
First Forename _____

Τμήμα
Department _____

Θέση
Job Title _____

Κέντρο Κωστολόγ.
Cost Center _____

Περίοδος άδειας από
Vacation Period From ____ / ____ / ____ μέχρι
Through ____ / ____ / ____ Σύνολο ημερών άδειας
Total Number of Vacation Days

Month	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	

Αναφέρετε
INDICATE

Y = Άδεια
Vacation Day

U = Άνευ αποδοχών
Unpaid Leave

O = Κανονική άδεια
Regular Day off

H = Άγία
Hotal Holiday

L = Μέρα σε άνταπόδοση
μέρας άδεια
Compensation Days

ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΔΕΙΑΣ
VACATION BONUS REQUESTED

ΝΑΙ YES
ΟΧΙ NO

ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΟΥ
SALARY ENTITLEMENT

ΝΑΙ YES
ΟΧΙ NO

Σημ. σε περίπτωση που η διάρκεια της άδειας καλύπτει και τη μέρα κανονικής πληρωμής του μισθού του μήνα που τελειώνει.
Note : If vacation duration falls within pay day of previous month, salary of previous month may be requested.

Παρατηρήσεις:
Remarks :

Υπογραφή υπαλ. Employee Signature	Ημερομηνία Date	Τμηματάρχης Dept. Head	Ημερομηνία Date	Τμήμα προσωπικού Personnel Dept.	Ημερ. έγκρισης Date Approved
--------------------------------------	--------------------	---------------------------	--------------------	-------------------------------------	---------------------------------

ΟΛΑ ΤΑ ΑΝΤΙΓΡΑΦΑ ΠΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
FORWARD ALL COPIES TO PAYROLL

ΜΟΝΟ ΠΙΑ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ
FOR PAYROL - OFFICE USE ONLY

ΕΠΙΔΟΜΑ ΑΔΕΙΑΣ ΔΡΧ.
VACATION BONUS DRS. _____

ΜΙΣΘΟΣ ΔΡΧ.
SALARY DRS.

ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΗ ΜΙΣΘΟΥ ΜΗΝΟΣ
ADVANCE TO BE DEDUCTED FROM MTH _____

ΕΛΕΓΧΘΗΚΕ ΤΗΝ _____

Υπεύθ. Μισθοδοσίας

Λευκό - Διευθυντής
Παράσημο - Διευθυντής
Ροζ - Τμηματάρχης
Σαφές - Προσωπικό
Κίτρινο - Υπαλλήλος

Διευθυντής
Original - Paymaster
Ροζ - Dept. Head
Σαφές - Personnel
Yellow - Employee

Οι μέρες άδειας του υπαλλήλου είναι τώρα:
The Employee's Vacation Entitlement has been reduced as follows:

Σύνολο για το χρόνο Entitlement Per Last VN No. _____	Μέρες Days
Συν. μέρες που ακυρώθηκαν Add Cancelled VN No. _____	
Παλιν μέρες αυτής της άδειας Less this VN No. _____	< _____ >
Υπόλοιπο άδειας Outstanding Entitlement	

Checked and Approved by Paymaster - Date

CAREER DEVELOPMENT

Suggestions for Career Development : _____

SUPERVISOR'S SIGNATURE : _____ DATE : _____

COMMENTS : _____

MANAGER'S SIGNATURE : _____ DATE : _____

COMMENTS : _____

SUPERVISOR'S SUPERVISOR SIGNATURE : _____ DATE : _____

TRAINING & DEVELOPMENT DEPT REVIEW

PERSONNEL DEPT REVIEW

ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Προτάσεις/υποδείξεις για εργασιακή εξέλιξη και πρόοδο :

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

ΣΧΟΛΙΑ :

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

ΣΧΟΛΙΑ :

ΥΠΟΓΡΑΦΗ Δ/ΝΤΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ :

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ :

ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

SUPERVISOR'S PERFORMANCE EVALUATION

NAME : _____ POSITION : _____

DATE IN POSITION : _____ DATE HIRED : _____

DATE OF APPRAISAL : _____

General Instructions

1. This performance evaluation is intended to assist each manager to the development of their subordinates and to serve as a historical record against which performance may be measured.
2. This appraisal should be completed after two months in employment, then after the first year and from then on a yearly basis. Also when the supervisor is promoted or transferred if more than six months has elapsed since the last appraisal.
3. After completing the rating, each manager should discuss its contents with the supervisor; have each supervisor acknowledge that the contents of the rating have been reviewed with him / her by signing the report.
4. Return the report duly signed to the Personnel Department.

RATING KEY

1. Highly Satisfactory - performance consistently exceeds the standards / requirements of the job.
2. Effective - performance meets and occasionally exceeds the standards / requirements of the job.
3. Average - performance just meets the standards / requirements of the job.
4. Needs improvement - performance fails to meet the standards / requirements of the job.

PERFORMANCE FACTORS

OCCUPATIONAL AND TECHNICAL KNOWLEDGE

1 2 3 4

- | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|
| a. Has technical skills to carry out job | () | () | () | () |
| b. Shows confidence in own ability and knowledge | () | () | () | () |
| c. Keeps self informed of policies and practices within the Hotel and the industry | () | () | () | () |
- Comments : _____

QUALITY OF WORK

1 2 3 4

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| a. Pays attention to detail - Neat and thorough | () | () | () | () |
| b. Follows tasks through | () | () | () | () |
| c. Maintains set standards | () | () | () | () |
- Comments : _____

PROBLEM SOLVING AND DECISION MAKING

1 2 3 4

- | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|
| a. Demonstrates ability to identify and solve problems positively/effectively | () | () | () | () |
| b. Has ability to handle and resolve conflict | () | () | () | () |
| c. Shows ability to make timely, sound decisions | () | () | () | () |
- Comments : _____



ATHENAEUM
INTER-CONTINENTAL
ATHENS

REQUEST FOR SALARY ADVANCE
ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗΣ ΠΛΗΡΩΜΗΣ

№ 29940

NAME / ΟΝΟΜΑ _____ EMPPL No / ΑΡΙΘ. ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ _____

DEPARTMENT / ΤΜΗΜΑ _____ POSITION / ΘΕΣΗ _____

I HEREBY REQUEST TO BE GRANTED AN ADVANCE AGAINST MY SALARY FOR THE
ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΝΑ ΜΟΥ ΧΟΡΗΓΗΘΗ ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ ΠΛΗΡΩΜΗΣ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΜΙΣΘΟΥ ΜΟΥ

MONTH OF / ΓΙΑ ΤΟΝ ΜΗΝΑ _____ IN THE AMOUNT OF DRS. / ΤΟ ΠΟΣΟ ΤΩΝ ΔΡΧ. _____

AMOUNT IN WORDS / ΠΟΣΟ ΟΛΟΓΡΑΦΟΣ

Ten Thousand Δεκάδες χιλιάδες	Thousand Χιλιάδες	Hundred Εκατοντάδες	Tens Δεκάδες	Ones Μονάδες

ACCOUNT No / ΑΡ. ΛΟΓ/ΣΜΟΥ 1 | 2 | 0 | 0 | 8 | 4

REASON FOR REQUEST: / ΛΟΓΟΣ ΧΟΡΗΓΗΣΕΩΣ _____

APPROVED BY / ΕΓΚΡΙΘΗΚΕ ΑΠΟ _____

HEAD DEPART. / ΠΡΟΣΤ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ _____

PERS. MGR. / ΔΙΕΥΘ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ _____

PAYMASTER / ΠΡΟΣΤ. ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑΣ _____

I HAVE RECEIVED FROM THE ATHENAEUM
INTER-CONTINENTAL
ΕΙΣΕΠΡΑΞΑ ΑΠΟ ΤΟ ΑΘΗΝΑΙΟΝ
INTER-CONTINENTAL

Employee/Υπάλληλος _____

Original: General Cashier Copy: Payroll/IGreen

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Στοιχεία για το Γραφείο Προσωπικού του Ξενοδοχείου «ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΑΝΙΑ» από την Δίδα Ανδρικοπούλου Γιώτα στην Αθήνα.
- «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» (Δ. Λαλούμης, Β. Ρούπας).
- «Εισαγωγή στο Management των Ξενοδοχείων» (Ευγένιος Φραγκιαδάκης).
- «Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων» (Σημειώσεις Ιγγλέση – Βενιέρη Μαρία).
- «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» (Σημειώσεις Χρήστος Σακελλάριος).
- Στοιχεία για το Γραφείο Προσωπικού του Ξενοδοχείου “Hotel Alike” από τον Κύριο Δημήτριο Καράμπαμπα στον Πόρο Αργοσαρωνικού.
- Ενημέρωση από Ξενοδοχείο “Inter-Continental” από τον υπεύθυνο του τμήματος Προσωπικού και τα Ξενοδοχεία “President & Λαγονήσι”.