

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΕΝΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΟΜΙΛΟ  
ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ  
ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΟΜΙΛΟ  
LOUIS TOURIST AGENCY»**

**ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΕΡΓΙΟΥ**

**ΠΑΤΡΑ, 2010**

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

Πριν μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και λιγότερο στο προσωπικό τους. Σήμερα οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό τους γιατί απλά κατάλαβαν ότι για να πετύχουν τους μακροπρόθεσμους ή βραχυπρόθεσμους σκοπούς τους χρειάζονται άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό. Για να το πετύχουν αυτό χρειάζονται το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην έρευνα αυτή θα ασχοληθούμε με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου εταιρειών Louis Tourist Agency στην Κύπρο.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα επόμενα κεφάλαια θα αναλύσουμε ποια είναι τα βασικά καθήκοντα ενός τέτοιου τμήματος και ποιος ο ρόλος του στην λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης. Θα απαντήσουμε στα ερωτήματα, «Τι εξυπηρετεί ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού;», «Ποιους εξυπηρετεί;», «Ποιες οι απόψεις των εργαζομένων για το ρόλο του τμήματος αυτού;», «Πέτυχε στο να θέσει γερές βάσεις για την ικανοποίηση του εργαζόμενου αλλά και της επιχείρησης;», «Ποιος ο βασικός σκοπός της διενέργειας μιας αξιολόγησης στο προσωπικό;», «Πέτυχε στη μέθοδο για αξιολόγηση που διενήργησε;», «Στην πραγματικότητα τηρεί τα βασικά του καθήκοντα ως τμήμα;» και τέλος «Τι πρέπει να γίνει για να πετύχει τους στόχους του το τμήμα αυτό;»

Για να δοθούν οι καταλληλότερες απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά χρειαζόμαστε μια τουριστική επιχείρηση. Στην έρευνα αυτή θα ασχοληθούμε με το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου εταιρειών Louis Tourist Agency στην Κύπρο. Με την βοήθεια του τμήματος αυτού, της Διεύθυνσης, αλλά και των εργαζομένων θα προσπαθήσουμε να πραγματοποιήσουμε μια σωστή και εμπειριστατωμένη έρευνα στο θέμα αυτό, ώστε να απαντηθούν όλα τα ερωτήματα που περιστρέφονται γύρω από το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην καλή λειτουργία μιας επιχείρησης.

Στη συνέχεια, θα καταλήξουμε σε κάποια αποτελέσματα, τα οποία αφού τοποθετηθούν σε Πίνακες θα μας βοηθήσουν να δώσουμε κάποια συμπεράσματα και εισηγήσεις επί του θέματος.

## Πίνακας Περιεχομένων

σελίδα

Σελίδα Τίτλου	
Πρόλογος	
Περίληψη	
Πίνακας Περιεχομένων.....	1-5
<b>1. Ο τουριστικός Όμιλος Louis</b>	
1.1 Εισαγωγή.....	6-7
1.2 Λούης Λοΐζου - Ζωή και έργο.....	8-9
1.3 Louis - Ιστορική Διάσταση Επιχείρησης.....	10-11
1.4 Ξενοδοχεία .....	12
1.5 Κρουαζιέρες.....	13
1.6 Ταξίδια – Τουρισμός.....	14-15
1.7 Άλλες Δραστηριότητες.....	16
<b>2. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.....</b>	<b>17</b>
2.1 Εισαγωγή.....	17
2.2 Άνθρωπος και Εργασία.....	17
2.2.1 Όραμα.....	17
2.2.2 Αποστολή.....	17
2.3 Συνθήκες Εργασίας.....	18
2.3.1 Φυσικές Συνθήκες Εργασίας.....	18
2.3.2 Κοινωνικές Συνθήκες Εργασίας.....	18
2.4 Sigmund Freud.....	19
2.4.1 Διαχωρισμός Προσωπικότητας.....	19
2.5 Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	20
2.5.1 Μια Σοκολατένια Αρχή.....	20
2.6 Βασικά Καθήκοντα Ανθρώπινου Δυναμικού.....	21

2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	22-23
2.8 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	24
σε μια νέα αλλαγή	
2.9 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
σε περίοδο οικονομικής κρίσης	
2.9.1 Το HR στα δύσκολα.....	25
2.10 Στρατηγική για το Ανθρώπινο Δυναμικό.....	26-27
<b>3. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου Louis - .....</b>	<b>28</b>
<b>Σκοπός Έρευνας</b>	
3.1 Εισαγωγή.....	28
3.2 Στόχοι του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.....	28
3.2.1 Τελικός Στόχος.....	29
3.2.2 Οι Στόχοι της Ομάδας.....	29
3.2.3 Στόχοι Επιχείρησης.....	29
3.2.4 Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού.....	30
3.2.5 Στόχοι Σχέσεων.....	30
3.2.6 Στόχοι Ευθυνών της Επιχείρησης.....	30
3.3 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	31
3.4 Νέο Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού Ομίλου Louis.....	32
3.4.1 Γενικά.....	29
3.4.2 Σκοπός του Συστήματος.....	32-33
3.4.3 Επίκεντρο του Συστήματος.....	34
3.4.4 Μεθοδολογία.....	35
3.4.5 Επίλογος.....	35
3.5 Υπόθεση.....	36
3.5.1 Εισαγωγή.....	36
3.5.2 Παράδειγμα Υπόθεσης.....	36
3.5.3 Κατάληξη.....	36

3.6 Έρευνα.....	37
3.6.1 Εισαγωγή.....	37
3.6.2 Πριν την Έναρξη της Έρευνας.....	37
3.6.3 Πριν την Διατύπωση των Ερωτήσεων.....	38
3.7 Διαδικασία Έρευνας.....	38
3.7.1 Εισαγωγή.....	38
3.7.2 Σκοπός Έρευνας.....	39
3.7.3 Μέθοδος Έρευνας.....	40
3.8 Ερωτηματολόγιο.....	41-45
<b>4. Ανάλυση Ερωτηματολογίου.....</b>	<b>46</b>
4.1 Εισαγωγή.....	46
4.2 Ανάλυση Ερώτησης 4.....	47
4.3 Μέρος Β.....	48
4.3.1 Ανάλυση Ερώτησης 2.....	48
4.4 Ανάλυση Ερώτησης 3.....	49
4.5 Ανάλυση Ερώτησης 4.....	50-51
4.6 Ανάλυση Ερώτησης 6.....	52
4.7 Σύγκριση δυο Ερωτήσεων.....	53
4.8 Ανάλυση Ερώτησης 7.....	54-55
4.9 Μέρος Γ.....	56
4.9.1 Ανάλυση Ερώτησης 1Α .....	56
4.10 Ανάλυση Ερώτησης 1Β.....	57
4.11 Συνέντευξη με την Διευθύντρια Ανθρώπινου.....	57
Δυναμικού του Ομίλου Louis	

<b>5. Συμπεράσματα και Προτάσεις.....</b>	<b>58</b>
5.1 Εισαγωγή.....	59
5.2 Μέρος Α- Ερωτήσεις 1-5.....	60
5.3 Μέρος Β- Ερώτηση 2.....	60
5.4 Ερώτηση 3.....	61
5.5 Ερώτηση 4.....	61
5.6 Ερώτηση 5.....	62-63
5.7 Ερώτηση 6.....	64
5.8 Σύγκριση δύο Ερωτήσεων .....	65-66
5.9 Μέρος Γ.....	67
5.9.1 Ερωτήσεις 1Α και 1Β.....	67
5.9.2 Για τους Διευθυντές.....	68
5.9.3 Για τους Υπάλληλους.....	68
5.10 Ερωτήσεις 1Αi και 1Βi.....	69-70
5.11 Γενικό Συμπέρασμα.....	71
5.12 Εισηγήσεις.....	72-73
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>74-75</b>
<b>Παράρτημα.....</b>	<b>76</b>

*“Ένα ταξίδι χιλίων μιλίων αρχίζει με ένα βήμα”*

*“A journey of a thousand miles begins with a step”*

***LAO CHE***



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η σημασία του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει εντυπωσιακά αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια. Η αναβάθμιση φαίνεται ότι έρχεται ως συνέπεια της ανάγκης για νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας και νέα σχήματα κοινωνικής ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν τις καθημερινές προκλήσεις και δυσκολίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος και για να το καταφέρουν αυτό χρειάζονται ένα σύμμαχο στην επιχείρηση που εργάζονται. Ένα σύμμαχο που θα τους βοηθήσει να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για πρόσληψη σε μια εταιρεία, ικανοποιητικές απολαβές, ασφάλεια στην εταιρεία αυτή, αναγνώριση των έργων τους, σωστή αξιολόγηση, σωστούς όρους εργοδότησης, εκπαίδευσης και ευημερίας.

Καταρχάς, ας πούμε λίγα λόγια για τον «πατέρα του Κυπριακού τουρισμού» που έθεσε τα θεμέλια για να αρχίσει μια νέα εποχή στην Κύπρο, η εποχή του τουρισμού.

***“The true key to leadership in challenging times is to remember that organizational success, whether in the public or private sector, is all about people” Mark Schofield***

## Κεφάλαιο 1

### 1. Ο τουριστικός Όμιλος Louis

#### **1.1 Εισαγωγή**

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρετε στον τουριστικό Όμιλο Louis Tourist Agency στην Κύπρο, όπου και πραγματοποιήθηκε η όλη έρευνα, στις θυγατρικές εταιρείες του οργανισμού και στις βασικές διεργασίες της επιχείρησης σε όλους τους τομείς τουρισμού που διαχειρίζεται.

#### **1.2 ΛΟΥΗΣ ΛΟΪΖΟΥ.**

##### **Ζωή και Έργο**

Στις 20 Νοεμβρίου του 1913 γεννήθηκε στη Λεμεσό της Κύπρου ο άνθρωπος που έμελλε να μάθει τους συμπατριώτες του να ταξιδεύουν. Παιδί εύπορης οικογένειας με μεγάλο κοινωνικό εκτόπισμα, ανήσυχος, ευρηματικός, οραματιστής και αθεράπευτα φιλόπατρις και περήφανος για τη σπάνια ομορφιά και το ηλιόλουστο κλίμα της χώρας του, ιδρύει την πρώτη του εταιρεία μεταφορών «ΑΔΕΛΦΟΤΗΣ» στη Λεμεσό. Χρησιμοποιώντας πολυτελή αυτοκίνητα όπως τα οκταθέσια, πραγματοποιεί «ταξίδια με το αυτοκίνητο στην Κύπρο» σε θερινά και ορεινά θέρετρα και επισκέψεις σε ιαματικά λουτρά και ιστορικά μνημεία της Κύπρου

Το 1942, αφήνει την «ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ» στον αδερφό του Παύλο και ιδρύει την πρώτη αμιγώς τουριστική επιχείρηση στην Κύπρο «LOUIS TOURIST AGENCY – ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΛΟΥΗΣ». Με μόνο πέντε υπαλλήλους η εταιρεία ασχολείται αποκλειστικά με τουριστικές δραστηριότητες. Ταξίδια αναψυχής Κυπρίων σε γειτονικές χώρες (Αίγυπτο, Συρία και Παλαιστίνη), αλλά και επισκέψεις ξένων τουριστών στο νησί.

Το 1945 εγκαινιάζει την εμπλοκή του στη δραστηριότητα διαχείρισης ξενοδοχείων όπως το «SEMMERING», το «GRAND HOTEL», το «Μέσα Ποταμός» και το νεόκτιστο «LOUIS HOTEL» (μετέπειτα City) στην καρδιά της Λευκωσίας.

Το 1948 ιδρύεται το κράτος του Ισραήλ και η εταιρεία αναπτύσσει συνεργασία με την PEL Tours, παρέχοντας ταχυδρομικές υπηρεσίες μέσω Κύπρου.

Στις αρχές του `50, η εταιρεία ενισχύεται με τον πρώτο ταξιδιωτικό οδηγό για την Κύπρο. Ο σκοπός της έκδοσης αυτής, γράφει ο Λούης Λοΐζου, «έχει δύο πτυχές, αφενός τη διαφήμιση της «Σταχτοπούτας» της Μεσογείου, το νησί όπου η Αφροδίτη, η Θεά του Έρωτα επέλεξε να αναδυθεί, και αφετέρου τη σωστή ενημέρωση των ξένων τουριστών, ώστε να διευκολύνουμε την κάθοδό τους στο νησί, μειώνοντας παράλληλα όσο το δυνατό περισσότερο τα έξοδά τους». Με τον οδηγό αυτό ο Λούης Λοΐζου πραγματοποιεί εκτεταμένες περιοδείες στο Λονδίνο, στην Αμερική, την Αυστραλία, το Μεξικό, την Κούβα και σε κάθε γωνιά του πλανήτη.

Το 1950 εγκαινιάζει τη λειτουργία του πρώτου γραφείου στη Λευκωσία που ενεργεί σαν μέλος της IATA αντιπροσωπεύοντας ξένες αεροπορικές εταιρείες και ταυτόχρονα σαν μέλος των παγκόσμιων οργανισμών ASTA και UFTAA. Συνεργάζεται επίσης με ξένες αεροπορικές εταιρείες, όπως οι Compagnie Generale Transatlantique, Compagnie des Messageries Maritimes, Typaldos Lines και Adriatica Lines.

Στα μέσα της δεκαετίας, η εταιρεία ανοίγει το πρώτο της γραφείο στην Αθήνα, στην οδό Καραγιώργη Σερβίας για όσους επισκέπτονται την Ελλάδα «δι' εργασία, αναψυχή, θεραπεία ή σπουδές».

Τέλος της δεκαετίας του `50 η εταιρεία προβαίνει στην αγορά του ξενοδοχείου «Pinewood Valley», στον Πρόδρομο και αργότερα, το 1969 το θρυλικό κόσμημα της πρωτεύουσας, το ξενοδοχείο «Λήδρα Πάλας». Τέλος του έτους αυτού, ο υιός του Λούη Λοΐζου, Κωστάκης Λοΐζου, ιδρύει το πρώτο γραφείο στην Αγγλία.

11 Δεκεμβρίου 1971 απεβίωσε, ο όπως δίκαια ονομάστηκε, «πατέρας του Κυπριακού Τουρισμού» σε ηλικία 57 χρονών.

Σήμερα την εταιρεία διοικούν και επεκτείνουν οι γιοί του, Κωστάκης και Βάκης Λοΐζου.

*(Λούης Λοΐζου, Το Ταξίδι, Λευκωσία 2007.)*

## **ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΟΜΙΛΟΣ ΛΟΥΗΣ**

### **1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ**

Ήταν δεκαετίες πριν, στο 1935 όταν ο Λούης Λοΐζου άρχισε την επαγγελματική του καριέρα με ένα Γραφείο Μεταφορών στη Λεμεσό την «ΑΔΕΛΦΟΤΗΤΑ». Μετά από λίγα χρόνια ακολούθησε η καθαρά ταξιδιωτική και τουριστική δραστηριότητα από ένα γραφείο στη Λεμεσό και μια έντονη αλλά προπάντων πρωτοποριακή κινητικότητα στον τομέα της προβολής του τουριστικού προϊόντος της Κύπρου στο εξωτερικό. Αυτά, σε μια περίοδο που για πολλούς στο νησί η λέξη «Τουρισμός» ήταν ξενόφερτη και άγνωστη στην περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου.

Ενώ στα αρχικά στάδια τα τουριστικά γραφεία Louis ασχολούνταν με τον τουρισμό και τα ταξίδια των μεταναστών δια αέρος και θαλάσσης, ταυτόχρονα

έμπαιναν και τα θεμέλια για μια πιο ουσιαστική συμμετοχή στον τουρισμό. Έτσι, στη δεκαετία του 40 και 50, αναλαμβάνει την ιδιοκτησία και διαχείριση ξενοδοχείων όπως το Semmering και το Grand Hotel στα ορεινά θέρετρα, το Louis Hotel στη Λευκωσία και άλλα. Τα σημερινά Louis Hotels είχαν οπωσδήποτε τις ρίζες τους στην εποχή εκείνη.

Μια άλλη πρωτοποριακή δραστηριότητα του Λ. Λοΐζου ήταν η ξενάγηση και περιήγηση των ξένων στην Κύπρο και η λειτουργία ταξιδιωτικών γραφείων στην Αθήνα το 1955, χρονιά έναρξης της δραστηριοποίησης της Louis στον Ελλαδικό χώρο. Χαρακτηριστικά ξένος δημοσιογράφος έγραφε πριν 30 χρόνια «ότι δεν έκανε η Αγγλοκρατία για 70 χρόνια, επετέλεσε ο Λούης Λοΐζου».

Οι δύο γιοί του Λούη Λοΐζου, Κωστάκης και Βάκης Λοΐζου, μαζί με ένα εκλεκτό επιτελείο συνεργατών, συνέχισαν την ανάπτυξη του Ομίλου με κυριότερους σταθμούς ανέλιξης: την ανάπτυξη του εισερχόμενου τουρισμού με εκπροσώπηση των μεγαλύτερων Οργανωτών Ταξιδιών (Tour Operators) της Ευρώπης, την ανάπτυξη των Ταξιδιών των επί οργανωμένης βάσης στο εξωτερικό, την αντιπροσώπευση ξένων αεροπορικών και ατμοπλοϊκών εταιρειών, την αγορά και διαχείριση ξενοδοχείων και μονάδων catering στην Κύπρο και το εξωτερικό, την αγορά κρουαζιερόπλοιων και ανάπτυξη του θαλάσσιου τουρισμού με βάση την Κύπρο και άλλες χώρες και τη λειτουργία καταστημάτων αδασμολόγητων ειδών.

## **Οικονομικές Καταστάσεις**

Οι κύριες δραστηριότητες του Συγκροτήματος κατά το έτος 2009 ήταν η διεξαγωγή κρουαζιέρων, η ναύλωση πλοίων για κρουαζιέρες τρίτων, η πώληση αδασμολόγητων ειδών, η παροχή υπηρεσιών διαχείρισης πλοίων και λειτουργία και διαχείριση ξενοδοχειακών μονάδων, αγορά και εκποίηση κινητής και ακίνητης περιουσίας, η ανέγερση εξοχικών κατοικιών, η διαχείριση και αξιοποίησή τους και η παροχή χρηματοοικονομικών διευκολύνσεων σε εταιρείες του Συγκροτήματος.

Κατά το 2009 ο συνολικός κύκλος εργασιών μειώθηκε κατά 2% σε σχέση με το 2008. Το λειτουργικό κέρδος προ τόκων, φόρων αποσβέσεων και ενοικίων ξενοδοχείων ανήλθε στα €60,2 εκ. σε σχέση με €40,1 εκ. το 2008, καταγράφοντας αύξηση €20,1 εκ. ή ποσοστιαία αύξηση της τάξης του 50%.

Η εταιρεία σήμερα γιορτάζει τα 75 χρόνια παρουσίας της στον χώρο του τουρισμού.

([http://www.wiw.gr/greek/athens\\_center\\_louis\\_hotels/](http://www.wiw.gr/greek/athens_center_louis_hotels/)) (τελευταία ενημέρωση Απρίλιος 2010)

## **ΘΥΓΑΤΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ**

Ο Όμιλος Λούης έχει στην ιδιοκτησία του θυγατρικές εταιρείες τις: Louis Hotels, Louis Cruises, Louis Travel & Tours. Θυγατρικές εταιρείες είναι εταιρείες οι οποίες ελέγχονται από τον Όμιλο. Έλεγχος υφίσταται όταν ο Όμιλος είναι σε θέση άμεσα ή έμμεσα να ρυθμίζει τις οικονομικές και λειτουργικές αποφάσεις μιας οντότητας έτσι ώστε να αποκομίσει όφελος από αυτές.

## **LOUIS HOTELS**

### **1.4 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Η αλυσίδα Louis Hotels με 60 χρόνια πείρας, διαθέτει σήμερα 25 ξενοδοχεία εκ των οποίων τα 15 στην Ελλάδα, 10 στην Κύπρο, όλα 4 και 5 αστέρων.

Τα ξενοδοχεία στην Ελλάδα βρίσκονται σε Τουριστικά θέρετρα της Κρήτης, της Κέρκυρας, της Ζακύνθου, της Μυκόνου, της Κεφαλονιάς και της Ρόδου ενώ αυτά της Κύπρου καλύπτουν όλα τα παραθαλάσσια θέρετρα. Οι τοποθεσίες των ξενοδοχείων στα πιο ελκυστικά μέρη της Ελλάδας και της Κύπρου καθιστά ευνοϊκό το κλίμα των πωλήσεων και της πληρότητας των ξενοδοχείων.

Η επιτυχημένη πορεία των ξενοδοχείων Louis και η αναγνώριση που τυγχάνουν από τους διοργανωτές ταξιδιών υπήρξε προϊόν συστηματικής έρευνας και μελέτης για τις ανάγκες και προτιμήσεις των ταξιδιωτών. Οι επιλεγμένες τοποθεσίες μαζί με τις υπηρεσίες και διευκολύνσεις που προσφέρουν ικανοποιούν όλες τις σύγχρονες ανάγκες του ταξιδιωτικού κοινού.

Τα ξενοδοχεία Louis καλύπτουν τους τομείς των οικογενειακών διακοπών, των αθλητικών δραστηριοτήτων και ψυχαγωγίας, των ειδικών ενδιαφερόντων, τις ατομικές διακοπές, των επαγγελματικών συναντήσεων και των συνεδρίων και incentives.

Στην Louis Hotels ανήκει και το υπερπολυτελές Mykonos Theoxenia ένα από τα ομορφότερα ξενοδοχεία της Μυκόνου, έργο του αείμνηστου αρχιτέκτονα Άρη Κωνσταντινίδη. Στον Όμιλο ανήκει επίσης και το Hilton Park Nicosia ενώ συμμετέχει και στην ιδιοκτησία του Hilton Cyprus κατά το 20%. Το ξενοδοχείο αυτό ανήκει στις πρώτες επιλογές των τουριστών στο νησί λόγω κυρίως του γνωστού ονόματος και των υπηρεσιών που παρέχει στο κοινό.

## Ανασκόπηση

Ο όμιλος Λούης έχει στην ιδιοκτησία του ξενοδοχεία Α' κατηγορίας 4 και 5 αστέρων, τα περισσότερα παραθαλάσσια και με όλες τις απαιτούμενες υπηρεσίες και ανέσεις που πρέπει να έχουν τα ξενοδοχεία της Α' κατηγορίας. Παρόλα αυτά όμως ο συνολικός κύκλος εργασιών του Ομίλου κατά την περίοδο 2009 μειώθηκε κατά 2% από πέρσι κυρίων λόγω της μείωσης κατά 11% του κύκλου εργασιών στον ξενοδοχειακό τομέα.

## **LOUIS CRUISES**

### **1.5 ΚΡΟΥΑΖΙΕΡΕΣ**

Η εταιρεία Λούης, ναύλωσε πλοία, για πρώτη φορά μετά το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ αργότερα ήταν γενικός αντιπρόσωπος πολλών ναυτιλιακών εταιρειών. Το 1986 απέκτησε το πρώτο δικό του κρουαζιερόπλοιο, το Princessa Marissa και ιδρύθηκε η Louis Cruise Lines, η οποία το 1999 εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Κύπρου, ενώ το 2003 μετονομάστηκε σε Louis plc. Η εταιρεία υπήρξε πρωτοπόρος στην ανάπτυξη 2-ήμερων και 3-ήμερων κρουαζιέρων από την Κύπρο στη Ρόδο, Αγίους Τόπους, Αίγυπτο, Βηρυτό και Συρία, καθώς και των πολυήμερων κρουαζιέρων στην Ελλάδα και τα Ελληνικά νησιά.

Το 2005 ιδρύεται η Ελληνική εταιρεία κρουαζιέρων Louis Hellenic Cruises η οποία εκτελεί κρουαζιέρες από το λιμάνι του Πειραιά προς το Αιγαίο, το Ιόνιο και μια πλειάδα προορισμών στην λεκάνη της Ανατολικής Μεσογείου. Η Louis Cruises εκτελεί επίσης κρουαζιέρες από τα λιμάνια της Γένοβας και της Μασσαλίας προς την Δυτική και Ανατολική Μεσόγειο. Σήμερα η εταιρεία διαθέτει 13 κρουαζιερόπλοια και είναι η μεγαλύτερη του κλάδου στην Ανατολική Μεσόγειο.



Η Louis Cruises συνεργάζεται με τους μεγαλύτερους τουριστικούς Οργανισμούς στην Ευρώπη. Δύο από τα κρουαζιερόπλοια του στόλου της Louis εκτελούν κρουαζιέρες για λογαριασμό της Thomson Cruises που ανήκει στον Ευρωπαϊκό κολοσσό TUI Travel plc. Η συνεργασία του Ομίλου με όλους τους μεγάλους Οργανωτές Ταξιδίων της Ευρώπης αυτή είχε σαν αποτέλεσμα να αναγνωρισθεί διεθνώς η συμβολή της Louis Cruises στην καθιέρωση της κρουαζιέρας στο ευρύτερο ταξιδιωτικό κοινό και στη διαφοροποίηση του τουριστικού προϊόντος που προσφέρουν οι μεγάλοι Τουριστικοί Οργανισμοί.

### **Ανασκόπηση**

Τον Μάιο του 2008 ολοκληρώθηκε η αγορά των κρουαζιεροπλοίων M/V Thomson Destiny και M/V Thomson Spirit. Η εξαγορά των δύο πλοίων έγινε κυρίως με χρηματοδότηση υπο μορφή δανείων. Λόγω της αναχρηματοδότησης που έγινε, η χρηματοοικονομική επίδραση ανήλθε σε €10,588 χιλιάδες (κέρδος). Τον ίδιο μήνα όμως ο Όμιλος Λούης, εκποίησε τα κρουαζιερόπλοια M/V Princessa Marissa και M/V Serenade για το ποσό των €5,721 χιλιάδων (US \$8,385 χιλιάδες). Από την εκποίηση πραγματοποιήθηκε λογιστική ζημιά €7,608 χιλιάδων.

## **LOUIS TRAVEL & TOURS**

### **1.6 ΤΑΞΙΔΙΑ – ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**

Τα Τουριστικά Γραφεία Λούης διαθέτουν τη μεγαλύτερη αλυσίδα γραφείων στην Κύπρο και εξυπηρετούν τον εισερχόμενο και εξερχόμενο τουρισμό. Οι βασικές τους δραστηριότητες περιλαμβάνουν:

- Την παροχή υπηρεσιών εδάφους σε περισσότερες από 60 αεροπορικές εταιρείες μέσα από τη θυγατρική εταιρεία LGS Handling που ηγείται των υπηρεσιών αυτών στα διεθνή αεροδρόμια της Λάρνακας και της Πάφου.

- Την αντιπροσώπευση 20 και πλέον αεροπορικών και ατμοπλοϊκών εταιρειών.
- Την οργάνωση συνεδρίων, ταξιδίων κινήτρων και σχεδιασμού προγραμμάτων για ταξιδιώτες με ειδικά ενδιαφέροντα.
- Την υπηρεσία οργανωμένων εκδρομών με ιδιόκτητα πολυτελή τουριστικά λεωφορεία.
- Την οργάνωση εκδρομών στο εξωτερικό για Κυπρίους ταξιδιώτες.

Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται σε μια ειδική υπηρεσία εξυπηρέτησης του εισερχόμενου τουρισμού για λογαριασμό των Οργανωτών Ταξιδίων (Tour Operators) που αντιπροσωπεύει.

### **Ανασκόπηση**

Η Louis Travel & Tours πραγματοποιεί οργανωμένα ταξίδια (πακέτα) εκτός Κύπρου σε διάφορες χώρες της Ευρώπης αλλά και σε νησιά της Ελλάδας. Προωθεί επίσης, τον τουρισμό στην Κύπρο, ψάχνοντας για ξένους πολίτες οι οποίοι επιθυμούν να πραγματοποιήσουν ένα ταξίδι στην Κύπρο είτε σε ξενοδοχεία της εταιρείας είτε σε ξενοδοχεία με τα οποία η εταιρεία έχει συμβόλαιο allotment και προσφέρει διανυχτερεύσεις και ανέσεις στον ξένο τουρίστα.

Το πρόβλημα που απορρέει από τον ξένο τουρισμό είναι οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες. Συγκεκριμένα η εταιρεία έχει μετατρέψει το μεγαλύτερο μέρος των δολλαριακών της δανειακών υποχρεώσεων σε Ευρώ και Στερλίνες, ούτως ώστε οι ετήσιες ταμειακές εισροές σε κάθε νόμισμα να αντισταθμίζονται από αντίστοιχες ταμειακές εκροές (natural hedging).

## **1.7 ΑΛΛΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ**

Η Εταιρεία πληροφορικής και τεχνολογίας PRODATA που ανήκει στο Όμιλο παρέχει μεταξύ άλλων εξειδικευμένα λογισμικά προγράμματα και συστήματα κρατήσεων CRS για εταιρείες κρουαζιέρων καθώς και αυτοματοποιημένα συστήματα έκδοσης εισιτηρίων, ελέγχου επιβίβασης και συστήματα PMS για κρουαζιερόπλοια. Η PRODATA αντιπροσωπεύει επίσης την μεγαλύτερη εταιρεία έκδοσης πιστωτικών καρτών, Datacard Corp. Τέλος, παρέχει υπηρεσίες κρατήσεων για το σύστημα Amadeus Cruise σε παγκόσμιο επίπεδο.

Η εταιρεία έχει επίσης εδώ και χρόνια δραστηριοποιηθεί στον τομέα του catering με εξειδίκευση σε αεροδρόμια τόσο της Κύπρου όσο και σε διάφορες χώρες του εξωτερικού. Πρόσφατα εισήλθε και στον τομέα catering Lifestyle με την λειτουργία του πολυχώρου MONDO στην Λευκωσία και την ιδιόχρηση του ονόματος διεθνών αλυσίδων όπως Akakiko, Sbarro, Vamos Amigos, Hippopotamus κ.α.

Ο οργανισμός Λούης αναγνωρίστηκε ως πρωτοπόρος στον παγκόσμιο τουριστικό χάρτη με γραφεία σε περισσότερες από 16 χώρες της Ευρώπης, της Αμερικής και της Ασίας.

[http://www.wiw.gr/greek/athens\\_center\\_louis\\_hotels/](http://www.wiw.gr/greek/athens_center_louis_hotels/) (τελευταία ενημέρωση 25 Μαρτίου 2010)

## Κεφάλαιο 2

### 2. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού

#### 2.1 Εισαγωγή

Βασικό αντικείμενο της όλης έρευνας είναι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και ότι βρίσκεται γύρω από αυτό. Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται σε βασικές πτυχές που περιβάλλουν το τμήμα αυτό, όπως είναι ο άνθρωπος και οι ανάγκες του, εργασιακές, κοινωνικές και ψυχολογικές, βάση εμπειρικών ευρημάτων και απόψεων από ερευνητές που έδωσαν το δικό τους στίγμα στη θεωρία άνθρωπος και εργασία.

#### 2.2 ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

Ένας οργανισμός ανεξάρτητα από το είδος της δραστηριότητάς του, πρέπει να έχει ένα «όραμα» και μια «αποστολή». Με αυτό τον τρόπο όλα τα άτομα μπορούν να κατανοήσουν προς τα πού κατευθύνεται η ευρύτερη ομάδα και μπορούν να εργάζονται προς την ίδια κατεύθυνση.

Το όραμα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η «πυξίδα» που κατευθύνει τα άτομα προς την ίδια κατεύθυνση και η αποστολή ο λόγος της ύπαρξης του οργανισμού.

*(Dr. Ken Blanchard, Άνθρωπος και Εργασία (Μάιος 2009) τεύχος 28, σελ. 12)*

##### 2.2.1 ΟΡΑΜΑ

Να αναπτύσσεται χρόνο με τον χρόνο και να ανοίγει τους ορίζοντές του ώστε να παρέχει στην κοινωνία ευχάριστες διακοπές, καινούριες εμπειρίες με ταξίδια σε όλο τον κόσμο. Να προσφέρει τις καλύτερες και ασφαλέστερες υπηρεσίες στον τουριστικό τομέα και να βρίσκεται πάντα στην κορυφή.

### 2.2.2 ΑΠΟΣΤΟΛΗ

Να πετύχει το όραμα, τον σκοπό του με το άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό του, σύσσωμο, δυναμικό, με τις καλύτερες συνθήκες εργασίας.

## **2.3 Συνθήκες Εργασίας**

### 2.3.1 Φυσικές Συνθήκες Εργασίας

- Ωράριο εργασίας
- Υγιεινές συνθήκες σε χώρους παραγωγής και διαβίωσης
- Προστασία εργαζομένων
- Εργονομία στην εργασία
- Καταπολέμηση αντιδράσεων

### 2.3.2 Κοινωνικές Συνθήκες Εργασίας

- Συμπαράσταση και βοήθεια από όλα τα μέλη της ομάδας που ανήκει
- Εκτίμηση και σεβασμός της προσωπικότητας και των δυνατοτήτων του από το όλο εργασιακό του περιβάλλον
- Αυτοαξιοποίηση
- Μόρφωση – Εκπαίδευση
- Καλό όνομα – Δυναμική – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Εταιρείας στην κοινωνία και τους συνεργάτες της.

Βασικός σκοπός του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να διασφαλίσει αυτές τις συνθήκες εργασίας σε συνεργασία με τη Διεύθυνση, ούτως ώστε να υπάρχει ευνοϊκό κλίμα εργασίας και αποδοτικότητας.

Γνωρίζοντας όμως ότι σε μια μεγάλη τουριστική επιχείρηση (όπως ο όμιλος Λούης) υπάρχουν πολλές και διάφορες προσωπικότητες ανθρώπων, ο ρόλος του ΤΑΔ (Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού) είναι ακόμα πιο δύσκολος, αφού πρέπει να μπορεί να ελίσσεται και να επικοινωνεί κατάλληλα με την κάθε προσωπικότητα ξεχωριστά.

*“Δύσκολα ένας άνθρωπος δεσμεύεται σε μια νέα συμπεριφορά, χωρίς καθοδήγηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα; Η δίαιτα!”*

*(Dr. Gregersen H. HR Professional, (Ιούνιος 2009), τεύχος 57, σελ.36)*

## **2.4 Sigmund Freud**

Σύμφωνα με τον μεγάλο ψυχίατρο και ψυχαναλυτή, η προσωπικότητα του ανθρώπου χωρίζεται σε τρία στάδια.

### **2.4.1 Διαχωρισμός προσωπικότητας**

#### 1) ΕΚΕΙΝΟ ή ΠΡΟΕΓΩ

Είναι το ασυνείδητο μέρος της ψυχικής μας ζωής και περιλαμβάνει τις πρωτόγονες ορμές και τις απωθημένες επιθυμίες. Αποτελεί το βασίλειο της ηδονής και αναζητά μόνο τις ευχαριστήσεις που προέρχονται από την εκπλήρωση μιας συγκρατημένης ενέργειας.

#### 2) ΕΓΩ

Είναι το συνειδητό μέρος της ψυχικής μας ζωής και περιλαμβάνει το σύνολο των αντιληπτικών λειτουργιών, με τις οποίες το άτομο αντιλαμβάνεται, σκέπτεται και ενεργεί.

### 3) ΥΠΕΡΕΓΩ

Εκπροσωπεί την ηθική συνείδηση, τον αδυσώπητο ελεγκτή των πράξεων του ανθρώπου. Είναι το σύνολο των κανόνων που διέπουν τις πράξεις μας, όπως τους ορίζει η κοινωνία.

(Δρ. Θεοδωράτου Ε. (1994), «Η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο ψυχικός τους κόσμος», Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΤΕΙ Πατρών)

Άρα αν πάρουμε σαν δεδομένο ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά χωρίζεται σε αυτά τα τρία στάδια, τότε το έργο του ΤΑΔ δεν είναι και τόσο εύκολο, αφού καταπιάνεται με τον ανθρώπινο παράγοντα και μόνο. Ας μη ξεχνάμε ότι μια επιχείρηση οφείλει να αντιμετωπίζει τον εργαζόμενο ως βασικό παράγοντα παραγωγής και επίτευξης των στόχων της, χειρίζοντάς τον ως συνάνθρωπο και συνεργάτη ανεξάρτητα θέσης και μόρφωσης.

*«Αν έχανα όλη την περιουσία μου αλλά είχα το προσωπικό μου δε θα με πείραζε πολύ»*

*A. Carnegie*

## 2.5 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.5.1 ΜΙΑ ΣΟΚΟΛΑΤΕΝΙΑ ΑΡΧΗ

Μη σας παραξενεύει ο υπότιτλος. Πρόδρομος των Προσωπαρχών και των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού ήταν ο «Υπάλληλος Ευημερίας» (welfare worker) ή ο “Κοινωνικός Γραμματέας» (social secretary), ο οποίος διορίστηκε το 1896 στο εργοστάσιο σοκολατών ROWNTREE’S, στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Οι ανταγωνιστές τους , η CADBURY, δεν έμειναν με σταυρωμένα χέρια. Το 1909 διοργάνωσαν σύσκεψη όσων ενδιαφέρονταν για την ευημερία των εργατών στα εργοστάσια. Οι ROWNTREE'S ανταπέδωσαν το 1913, οπότε και δημιουργήθηκε ο Σύνδεσμος Ευημερίας Εργατών, ο οποίος το 1946 μετονομάστηκε σε Ινστιτούτο Διεύθυνσης Προσωπικού (Institute of Personnel Management). Αργότερα, το 1994, το Ινστιτούτο μετονομάστηκε σε Institute of Personnel and Development, και το 2000 σε Chartered Institute of Personnel and Development.

*(Εργατούδης Δ., Άνθρωπος και Εργασία, (2009) «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Μια σοκολατένια αρχή», Άνθρωπος και Εργασία, τεύχος 55, σελ.34)*

## **2.6 Βασικά Καθήκοντα Ανθρώπινου Δυναμικού**

Το ΤΑΔ είναι υπεύθυνο για:

1. Την διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων για πρόσληψη προσωπικού
2. Την διενέργεια προσωπικών συζητήσεων για την απόλυση προσωπικού
3. Τον χειρισμό προβλημάτων ή παραπόνων στον εργασιακό χώρο
4. Την εφαρμογή και προώθηση των κανονισμών τους επιχείρησης
5. Την προώθηση των στόχων τους επιχείρησης με την καταλληλότερη αποδοτικότητα του προσωπικού
6. Να φυλάσσει, να ενημερώνει και να παρατηρεί τους προσωπικούς φακέλους του προσωπικού
7. Την μισθοδοσία του προσωπικού κάθε τέλος του μήνα
8. Τον χειρισμό τους ιατροφαρμακευτικής κάλυψης των εργαζομένων
9. Την οργάνωση των τμημάτων τους επιχείρησης
10. Την δημιουργία και την εφαρμογή αξιολόγησης του προσωπικού



11. Την εκπαίδευση του προσωπικού για την βελτίωση του επιπέδου του και την αύξηση της παραγωγικότητας.
12. Την ενθάρρυνση του προσωπικού και την υλική ή ηθική υποκίνησή τους για την μέγιστη αποδοτικότητα.
13. Την παρακολούθηση των ωραρίων εισόδου και εξόδου του προσωπικού
14. Την ασφάλιση των εργαζομένων.

Τα χρήματα δεν είναι ο μοναδικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι δουλεύουν. Έρευνες έδειξαν ότι η αναγνώριση και η σημασία που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους εργοδότες τους, αποτελούν ίσως ισχυρότερα κίνητρα στην εργασία απ' ό,τι ο μισθός. Άρα στόχος του ΤΑΔ είναι να προωθεί αυτά τα κίνητρα και να ισορροπεί τους σχέσεις μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου.

Οι άνθρωποι επιθυμούν και αποζητούν να ανήκουν στο σύνολο της επιχείρησης που εργάζονται, σε μια ομάδα. Με την προϋπόθεση ότι έχουν την στήριξη της ομάδας τους και ότι αποτελούν κομμάτι της αλυσίδας ανθρώπων της επιχείρησης, ενισχύεται η θέληση τους για παραγωγή και ανέλιξη.

## **2.7 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού**

Ο χώρος της διεύθυνσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αναπτύσσεται συνεχώς και είναι ένας τομέας γεμάτος προκλήσεις. Οι διευθυντές για να είναι αποτελεσματικοί πρέπει να εξετάζουν από διαφορετικές οπτικές γωνίες ή πλαίσια τα προβλήματα που αναφέρονται στους οργανισμούς, έτσι ώστε να έχουν μια σφαιρική αντίληψη των πραγμάτων. Ο σοφός διευθυντής γνωρίζει ποιο απ' αυτά τα πλαίσια ή συνδυασμός πλαισίων θα χρησιμοποιηθεί για το χειρισμό κάποιου θέματος ή προβλήματος.

Ένα από τα πλαίσια του οργανισμού είναι και το πλαίσιο του Ανθρώπινου Δυναμικού. (Η Οικογένεια). Βασικό του πρόβλημα είναι: Πώς να διαμορφώσει τον οργανισμό ώστε να ικανοποιηθούν οι ανθρώπινες του ανάγκες, να βελτιώσει τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και να κτίσει καλές διαπροσωπικές σχέσεις.

Οι αποτελεσματικοί διευθυντές όχι μόνο χρειάζεται να έχουν στη διάθεσή τους πολλαπλά εργαλεία, αλλά επίσης και να διαθέτουν τη δεξιότητα να χειρίζονται το κάθε ένα απ' αυτά τα εργαλεία για την κάθε ξεχωριστή περίπτωση. Η ουσία του θέματος είναι να αφιερώσουν χρόνο για να ξανασκεφτούν και να επανεξετάσουν την οποιαδήποτε κατάσταση από διαφορετική σκοπιά, έτσι που να μπορέσουν να διαμορφώσουν μια ολοκληρωμένη εικόνα. Αλλάζουν φακούς όταν τα πράγματα δεν φαίνεται να έχουν λογική ή φαίνεται να μην λειτουργούν σωστά.

Αναμφίβολα, οι σκέψεις και η θεωρία που ανέπτυξαν οι πιο πάνω πανεπιστημιακοί συγγραφείς έχει πρακτικό αντίκρισμα. Οι παραδοσιακοί διευθυντές οι οποίοι υιοθετούν μια γραφειοκρατική προσέγγιση στην εργασία τους προτιμούν να λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο της οργανωτικής δομής. Εντούτοις, οι σοφοί, ευέλικτοι και ανοικτόμυαλοι διευθυντές, οι οποίοι δεν βλέπουν τα πράγματα μονοδιάστατα, θα πρέπει να διαθέτουν την ικανότητα να κάνουν χρήση όλων των πλαισίων.

*(Bolman L. and Deal T. (2008), Reframing Organizations, Artistry, Choice and Leadership, Jossey Bass.)*

## **2.8 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια νέα αλλαγή**

Ο καθηγητής του Insead, συγγραφέας και σύμβουλος επιχειρήσεων Dr. Hal Gregersen, υποστηρίζει ότι:

«Συχνά όταν εργάζομαι με μάνατζερ και επεξεργαζόμαστε κάποιο πλάνο αλλαγής, μιλούν αποκλειστικά, για συστήματα και δομές. Συχνά δεν λαμβάνουν υπόψη τους, τους ανθρώπους που πρόκειται να εφαρμόσουν τις αλλαγές στη δουλειά τους. Στην πράξη, μόνο το 30% των πρωτοβουλιών αλλαγής καταλήγει στο επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Το υπόλοιπο 70% αποτυγχάνει διότι δεν δίνει έμφαση στον εργαζόμενο. Αν δεν στρέψουμε την προσοχή μας στον κάθε εργαζόμενο, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι ο στόχος μας θα επιτευχθεί».

Για να πειστεί ο κάθε υπάλληλος να εφαρμόσει μια νέα συμπεριφορά, πρέπει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού με την Διεύθυνση της επιχείρησης να παρέχουν στον υπάλληλο όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες, ώστε να κατανοήσουν την ανάγκη της αλλαγής. Το ΤΑΔ καλείτε να στηρίζει τους εργαζόμενους που δυσκολεύονται να κατανοήσουν την θεωρία της αλλαγής σε πράξεις και συμπεριφορές. Ο υπάλληλος μπορεί μεν να καταλάβει ότι υπάρχει ανάγκη αλλαγής, αλλά να μην μπορεί να αντιληφθεί πώς ο ίδιος θα μεταβάλει τη συμπεριφορά του ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της επιχείρησης.

Το ΤΑΔ οφείλει να στηρίζει και να εμπνυχώνει τον εργαζόμενο όποτε χρειάζεται βοήθεια. Πρέπει να παρέχει συνεχώς καθοδήγηση και ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο. Οι άνθρωποι έχουν μάθει να λειτουργούν μέσα από παραδείγματα, να μιμούνται συμπεριφορές και να υποκινούνται συνεχώς για να πραγματοποιήσουν μια αλλαγή. Είναι όπως η δίαιτα. Μόνο το 10% όσων αποφασίζουν να χάσουν βάρος τα καταφέρνουν χωρίς υποστήριξη.

(Dr. Gregersen H., «Αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης» Άνθρωπος και εργασία, τεύχος 57, σελ.37)

## **2.9 Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης.**

Η οικονομική κρίση που πλήττει σήμερα πολλές επιχειρήσεις στην Κύπρο όπως και σε άλλες χώρες φέρνει τραγικά αλλά και αναπόφευκτα αποτελέσματα για τους όλους τους εργαζομένους.

Για έναν οργανισμό και στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού οι απολύσεις δεν είναι εύκολη υπόθεση. Και η απόφαση αυτή καθίσταται σκληρότερη σήμερα που η ανεργία αυξάνεται απειλητικά δημιουργώντας ακόμα μεγαλύτερο στρες τόσο σε αυτούς που αναγκάζονται να αποχωρήσουν, αλλά και σε όσους μένουν πίσω.

### **Για ποιο λόγο όμως μια επιχείρηση καταφεύγει στην απόλυση εργαζομένων;**

Ο πιο συνηθέστερος λόγος ειδικά σε καιρούς οικονομικής κρίσης είναι η περικοπή του λειτουργικού κόστους. Άλλος λόγος είναι η συγχώνευση τμημάτων ή η αναδιοργάνωση μετά από συγχώνευση.

#### **2.9.1 Το HR στα δύσκολα**

Η απόλυση αποτελεί μια ιδιαίτερα τραυματική εμπειρία που ενδέχεται να πυροδοτήσει διάφορα συναισθήματα όπως, ξεσπάσματα θυμού και επιθετικότητας. Αν ο μάνατζερ και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού που

είναι επιφορτισμένοι με το δύσκολο έργο της ανακοίνωσης των κακών μαντάτων δε γνωρίζει πώς να χειριστεί τέτοιες καταστάσεις, ελλοχεύετε ο κίνδυνος να δημιουργηθεί αναβρασμός σε ολόκληρο το προσωπικό της επιχείρησης. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητο οι μάνατζερ να είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις με τον πιο ήρεμο και προσιτό τρόπο ώστε να αποφεύγονται συγκρούσεις και αντιπαραθέσεις. Πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και προετοιμασμένοι για να αντιμετωπίζουν τις δύσκολες καταστάσεις της επιχείρησης.

*(Παπαθεοδώρου Γ., Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού Ελλάδας και Νοτιοανατολικής Ευρώπης, BP, « Το HR στα δύσκολα», HR Professional, τεύχος 54, σελ 26-20)*

## **2.10 Στρατηγική για το Ανθρώπινο Δυναμικό**

Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι αυτό που θα κάνει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Γι'αυτό και είναι σημαντικό οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού τους ως θέμα στρατηγικής σημασίας έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικοί και με πλεονέκτημα.

Εστιάζοντας στις πρακτικές μεθόδους χειρισμού των ζητημάτων του Αν.Δυν. εξασφαλίζει ότι υιοθετούνται οι καλύτερες πρακτικές. Ακριβής και σχετική πρόσληψη προσωπικού, κόστος περικοπών και χρόνος. Τα προγράμματα και η αξιολόγηση ανάπτυξης προσωπικού, εξασφαλίζουν ότι οι σωστές δεξιότητες είναι διαθέσιμες μέσα στον οργανισμό, όπως επίσης και η ώθηση του ηθικού και της εργασιακής κουλτούρας.

## «Έχει ο οργανισμός σας στρατηγική για θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού?»

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2000, 2004 και 2008 από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Cranet σε οργανισμούς που απασχολούν άνω των 100 ατόμων, τα αποτελέσματα ήταν τα εξής:

Στον ιδιωτικό τομέα οι επιχειρήσεις που διαθέτουν στρατηγική ανέρχεται στο 33,9% το 2000 - 35,8% το 2008. Με λίγα λόγια, τα συγκεκριμένα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι περισσότεροι οργανισμοί στην Κύπρο, φαίνεται να μην θεωρούν σημαντική τη διαμόρφωση στρατηγικής για το Ανθρώπινο Δυναμικό τους.

Αξιοσημείωτη βέβαια είναι η ανοδική πορεία του ποσοστού, που σημαίνει ότι όλο και περισσότεροι οργανισμοί επενδύουν στην στρατηγική της ΔΑΔ (Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού).

Ζούμε σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό και οι εταιρείες που διαθέτουν γραπτή στρατηγική αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όπως λέει ο Jon Ingham (σύμβουλος επιχειρήσεων, ερευνητής, συγγραφέας και trainer για θέματα management ανθρώπινου δυναμικού), «*Το ανθρώπινο κεφάλαιο δεν υποστηρίζει απλώς την επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του σήμερα, αλλά και να ανοίξει με επιτυχία τα φτερά της αύριο*».

(Ευρωπαϊκό Δίκτυο CRANET, «Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού», Στατιστικές Έρευνες, τεύχος 2008, σελ 11)

## **Κεφάλαιο 3**

### **3. Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού Ομίλου Louis**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του ΤΑΔ στην εταιρεία Louis Tourist Agency, από τα καταστατικά της εταιρείας και σύμφωνα με το νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού που οργάνωσε και εφάρμοσε το Τμήμα αυτό. Τέλος θα δούμε την μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για να επιτευχθεί όσο το καλύτερο δυνατό ο στόχος μας.

#### **3.2 H.R. OBJECTIVES - ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - LOUIS TOURS – LOUIS SHIP MANAGEMENT**

##### **3.2.1 Ultimate Objective - Τελικός Στόχος**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου εταιριών Λούης, σκοπεύει μέσω της επίτευξης των τμηματικών στόχων, να έχει μια ουσιαστική συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

##### **3.2.2 Objectives Groups - Οι Στόχοι της Ομάδας**

Οι στόχοι του Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίζονται σε 4 ομάδες, όπως :

- Organization Related Objectives – Στόχοι Επιχείρησης
- Manpower Related Objectives – Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού

- Relationships Related Objectives – Στόχοι Σχέσεων
- Responsibility Related Objectives – Στόχοι ευθυνών

### 3.2.3 Organization Objectives – Στόχοι Επιχείρησης

Οι στόχοι αυτής της ομάδας περιορίζονται στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι στην εταιρεία γνωρίζουν, κατανοούν και αποδέχονται τους ρόλους και τις ευθύνες τους. Ειδικοί στόχοι που οδηγούν σε αυτόν τον στόχο είναι οι εξής:

- Να επιβεβαιώσουν ότι οι θέσεις εργασίας αναλύονται και περιγράφονται κατάλληλα.
- Να εξασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι ενημερώνονται σωστά σχετικά με τις εργασίες και τις ευθύνες τους

### 3.2.4 Manpower Objectives – Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της ομάδας είναι να προσλαμβάνει και να αναπτύσσει τους εργαζόμενους ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους και να τους παρακινεί καταλλήλως. Για τον σκοπό αυτό πρέπει να επιτευχθούν οι παρακάτω στόχοι:

- Να εξασφαλίσει ότι ο αριθμός και η ποιότητα του προσωπικού είναι εκείνες που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών της Επιχείρησης.
- Να εκπαιδεύσει και την αναπτύξει τη διαχείριση του προσωπικού για την επίτευξη μέγιστης αποτελεσματικότητας
- Να αναπτύξουν τους εργαζόμενους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους.
- Να εξασφαλιστεί η ορθή αμοιβή και ανταμοιβή από το σύστημα.



- Να ενσωματώσει όσο το δυνατόν πιο καλά μπορεί τις ανάγκες του υπαλλήλου με τις ανάγκες της εταιρείας.

### 3.2.5 Relationship Objectives – Στόχοι Σχέσεων

Ο γενικότερος στόχος εδώ είναι η δημιουργία και συντήρηση του καταλληλότερου κλίματος σχέσεων εντός της επιχείρησης. Οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν για το σκοπό αυτό είναι:

- Η ανάπτυξη και διατήρηση ικανοποιητικής σχέσης με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, εργοδοτών και εργαζομένων.
- Η ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών που να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται κατά τρόπο θεμιτό και δίκαιο.
- Να ενθαρρύνουν την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων (εντός του φάσματος των ευθυνών τους) σε όλα τα επίπεδα.
- Να ενεργοποιήσουν την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων

### 3.2.6 Company Responsibilities Objectives – Στόχοι ευθυνών της επιχείρησης

Το Ανθρώπινο Δυναμικό προσπαθεί να έχει ένα μέτρο ανάμεσα στις κοινωνικές και νομικές υποχρεώσεις της επιχείρησης. Οι ακόλουθοι στόχοι προέρχονται από αυτή την προσπάθεια:

- Για να παρέχουν καλές, υγιείς και ασφαλείς συνθήκες εργασίας
- Να επιβεβαιώσουν ότι υπάρχουν ίσες ευκαιρίες για εργοδότηση και σταδιοδρομία.
- Να παράσχει ένα λογικό βαθμό στην ασφάλεια της εργασίας και την προσφορά της απασχόλησης.

- Να ανταμείψει τους εργαζομένους όσον αυτό είναι πρακτικά εφικτό, σύμφωνα με τη συμβολή τους στην εργασία.
- Για την επίτευξη όχι μόνο του γραπτού, αλλά και του πνευματικού σκοπού των νομικών υποχρεώσεων της εταιρείας.

(από τα καταστατικά της εταιρείας)

### **3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη: *«Αξιολόγηση σημαίνει την εκτίμηση ενός προσώπου με συγκεκριμένα κριτήρια»*

Ο κόσμος συνεχώς αντιμετωπίζει μεγάλες αλλαγές, συνεπώς και η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει τις ίδιες αλλαγές. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και οι διάφορες τεχνολογικές εξελίξεις, έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη λειτουργική πορεία μιας επιχείρησης και επιταχύνουν τις τάσεις εργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Τέτοιες τάσεις είναι η δημιουργία στρατηγικών για τη σωστή πορεία του ΤΑΔ, περισσότερα εκπαιδευτικά σεμινάρια και νέοι μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού.

Ένας από τους πιο σημαντικούς ρόλους του ΤΑΔ είναι η αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης. Τον Ιανουάριο, λοιπόν, του 2009 παρουσιάστηκε από το Τμήμα Αν. ΔΥ. του Ομίλου Louis Tourist Agency το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του της επιχείρησης. Κύριος ομιλητής ήταν ο σύμβουλος ΑΝ.ΔΥ. του ομίλου, ο κ. Χρίστος Ταλιαδώρος.

Ο κύριος Ταλιαδώρος, με την τεράστια εμπειρία που έχει στη διαχείριση Αν.Δυν. και όντας πρώην υπουργός εργασίας και κοινωνικών ασφαλίσεων στη Κύπρο, προσπάθησε μέσα από τη νέα αυτή μέθοδο αξιολόγησης να δώσει μια πιο ουσιώδη προσέγγιση στο έργο που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος, με σκοπό

την ορθολογιστική αξιολόγηση και την αναπέρωση του ηθικού του εργαζόμενου.

*“Human Resource Management (HRM) is the utilization of a firm’s human resources to achieve organizational objectives”*

*(Mondy R.W., (1997), Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. )*

### **3.4 ΝΕΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ**

#### **3.4.1 ΓΕΝΙΚΑ**

Το Νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του Προσωπικού του Ομίλου LOUIS παρουσιάστηκε σε ενημερωτικά σεμινάρια σ’ όλο το Διευθυντικό Προσωπικό και τα στελέχη του Ομίλου.

Η έναρξη της εφαρμογής του Συστήματος αρχίζει από το 2009.

#### **3.4.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Το Σύστημα σκοπεύει πρώτο να θεσμοποιήσει και βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των Διευθυντών και των άλλων Στελεχών και δεύτερο να αποτελέσει ένα βήμα για ανασκόπηση, προγραμματισμό και έλεγχο της εργασίας. Τελικά δε, επιδιώκει να συμβάλει σε αύξηση απόδοσης και τόνωση του ηθικού του προσωπικού.

## **Ø ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Για να διασφαλιστεί ότι η συνέντευξη θα καλύψει, οπωσδήποτε, ορισμένα θέματα, αυτά έχουν περιληφθεί σε σχετικό έντυπο το οποίο ειδικά φέτος θα είναι σε έντυπη μορφή ενώ τα επόμενα χρόνια σε ηλεκτρονική.

## **Ø ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Κύριο κριτήριο είναι η Συνολική Απόδοση, δηλαδή το αποτέλεσμα από άποψη ποσοτική, ποιοτική και συμπεριφορική της εργασίας του υπαλλήλου. Ως επί μέρους κριτήρια χρησιμοποιούνται τα Καθήκοντα / Στόχοι και τρία Ατομικά Χαρακτηριστικά (Αφοσίωση στην Εργασία και την Εταιρεία, Διαπροσωπικές Σχέσεις και Αξιοποίηση του Εργάσιμου Χρόνου).

## **Ø ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ**

Για να εδραιωθεί η αντίληψη ότι πρώτιστοι σκοποί του Συστήματος είναι η θεσμοποίηση της επικοινωνίας, η υποβοήθηση της ανάπτυξης του υπαλλήλου, η αύξηση της απόδοσης και η τόνωση του ηθικού, ειδικά φέτος, δεν θα υπάρξει βαθμολογία..

## **Ø ΠΟΙΟΙ ΚΑΛΥΠΤΟΝΤΑΙ**

Το Σύστημα καλύπτει όλους ανεξάρτητα εκτός των Executive/ Managing Directors.

### **3.4.3 ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Ιδανικά, η διαχείριση της απόδοσης του προσωπικού πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία. Με παρακολούθηση της απόδοσης, έλεγχο και καθοδήγηση του προσωπικού σ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

Έχοντας, όμως, επίγνωση των πιεστικών συνθηκών της καθημερινής εργασίας το Σύστημα προβλέπει, ως ελάχιστη απαίτηση, την πραγματοποίηση μιας τουλάχιστον, συνάντησης/ συνέντευξης αξιολόγησης η οποία φέτος πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα στο Μάρτιο.

Η συνέντευξη για να φέρει θετικό αποτέλεσμα πρέπει να έχει κάποια διάρκεια (τουλάχιστον μισής ώρας) και να διεξάγεται με ενεργό συμμετοχή του υπαλλήλου. Θα γίνεται ανασκόπηση και προγραμματισμός της εργασίας, αναγνώριση της προσφοράς του υπαλλήλου, επισήμανση των θετικών αποτελεσμάτων και των περιθωρίων βελτίωσης της απόδοσης και κατάληξη σε μέτρα (αν χρειάζονται) για αύξηση της απόδοσης.

#### **Ø ΚΑΘΟΔΗΓΗΤΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ**

Για ενημέρωση Αξιολογούντων και Αξιολογουμένων έχουν ετοιμαστεί Καθοδηγητικές Οδηγίες καθώς και Κατάλογοι Επιστημάτων (checklists) τόσο για τη διαδικασία αξιολόγησης όσο και για τη συνέντευξη.

#### **Ø ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα παρακολουθεί την εφαρμογή του Συστήματος (κατάλογος Αξιολογούντων/ Προσυπογραφόντων, διεξαγωγή συνεντεύξεων, συμπλήρωση εντύπου, τήρηση και αξιολόγηση των στοιχείων) και θα είναι έτοιμο για παροχή πρόσθετων πληροφοριών και υποστήριξης.

## **Ø ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΗΣ**

Συντονιστής / Εκπαιδευτής στο πρόγραμμα θα είναι ο κ. Χρίστος Ταλιαδώρος, Σύμβουλος Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Louis, πρόσωπο εγνωσμένης εμπειρίας σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και εργασιακών σχέσεων.

### **3.4.4 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Στο πρόγραμμα θα χρησιμοποιηθεί σειρά μεθόδων μάθησης, όπως παρουσιάσεις, διαδραμάτιση ρόλων και πρακτικές ασκήσεις. Σ'όλες τις περιπτώσεις θα υπάρχει συμμετεχεντοκεντρική προσέγγιση, έτσι ώστε, μέσω ενεργού συμμετοχής να μεγιστοποιηθεί το επιμορφωτικό όφελος.

### **3.4.5 ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Σίγουρα, υπάρχουν πολλά άλλα σχέδια αξιολόγησης τόσο στη θεωρία όσο και στην πρακτική. Πιο σημαντικοί, όμως, απ' οποιοδήποτε σχέδιο αξιολόγησης είναι οι άνθρωποι που θα το εφαρμόσουν. Για να επιτύχει το Νέο Σύστημα τους σκοπούς του χρειάζεται η ενεργός συμβολή όλου του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου. Διευθυντών, Στελεχών και Προσωπικού.

*(από τα καταστατικά της εταιρείας)*

## **3.5 ΥΠΟΘΕΣΗ**

### **3.5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Υπόθεση είναι “Μια πρόταση που προορίζεται για να εξηγήσει ορισμένα πραγματικά περιστατικά ή παρατηρήσεις. Είναι μια ανεπιβεβαίωτη θεωρία σχετικά με τον φυσικό κόσμο; Μια έννοια που δεν είναι επαληθευμένη ακόμη αλλά εάν είναι αληθής θα εξηγήσει ορισμένα πραγματικά περιστατικά ή φαινόμενα”

### **3.5.2 ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΥΠΟΘΕΣΗΣ**

«Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι απαραίτητο σε μια τουριστική επιχείρηση και παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις εργαζομένων και εργοδοτών»

Σκοπός της υπόθεσης είναι να τονίσει την αναγκαιότητα του τμήματος αυτού σε μια τουριστική επιχείρηση και να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.

Για να γίνει αυτό, παίρνουμε σαν παράδειγμα ένα συγκεκριμένο τουριστικό όμιλο (π.χ. Τον τουριστικό όμιλο Louis στην Κύπρο). Στη συνέχεια επιλέγουμε μέσω τυχαίας δειγματοληψίας, ένα ορισμένο αριθμό ατόμων από το προσωπικό και μέσω των στοχευόμενων ερωτηματολογίων που δίνουμε στους υπαλλήλους παίρνουμε τα αποτελέσματα, τα εξετάζουμε, τα αναλύουμε και καταλήγουμε εάν η υπόθεση είναι αληθείς ή όχι.

### **3.5.3 ΚΑΤΑΛΗΞΗ**

Κάνουμε λοιπόν την απαιτούμενη έρευνα με τα ερωτηματολόγια και βγάζουμε τα απαιτούμενα αποτελέσματα που χρειαζόμαστε. Αποτελέσματα μπορούμε να πάρουμε και μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή απλά αφήνοντας τους υπαλλήλους να απαντήσουν ελεύθερα σε ένα συγκεκριμένο θέμα είτε γραπτώς είτε προφορικάς.

Εγώ επέλεξα τη μέθοδο των ερωτηματολογίων.

## **3.6 ΕΡΕΥΝΑ**

### **3.6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

«Έρευνα είναι η συστηματική και αντικειμενική ταυτοποίηση, συλλογή, ανάλυση και διάδοση των πληροφοριών, για τη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με την αναγνώριση και την επίλυση των προβλημάτων και ευκαιριών»

*(Malhotra & Birks,(1999), Marketing Research, London)*

### **3.6.2 ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΕΝΑΡΞΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Καταρχάς πρέπει να κατανοήσουμε ποιό είναι το θέμα που θέλουμε να εξετάσουμε και να αναγνωρίσουμε την διαδικασία που έχει η έρευνα και την εμβέλειά της για να βγάλουμε συγκεκριμένα και επί του θέματος συμπεράσματα. Κατανοώντας τι πραγματικά θέλουμε να εξετάσουμε



προχωρούμε με σταθερά και προσεγμένα βήματα προς το αποτέλεσμα της έρευνας.

Προτού αρχίσουμε την έρευνα πρέπει να προσδιορίσουμε τον τύπο της έρευνας που θα κάνουμε και την μέθοδο της δειγματοληψίας που θα πάρουμε. Σύμφωνα με το βιβλίο *Malhotra & Birks (1999, p 347)*, το δείγμα καθορίζεται ως εξής:

*"Δείγμα είναι μια υποομάδα των στοιχείων του πληθυσμού που επιλέξατε για τη συμμετοχή στη μελέτη".*

### **3.6.3 ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ**

Πρέπει να απαντήσουμε στα ερωτήματα:

1. Τι θα ρωτήσουμε;
2. Πώς θα διατυπώσουμε την κάθε ερώτηση;
3. Με ποια σειρά – συχνότητα θα οργανώσουμε τις ερωτήσεις;
4. Οι ερωτήσεις δίνουν τα αποτελέσματα που θέλουμε;

## **3.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **3.7.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Όπως κατέγραψα και ανέλυσα στα προηγούμενα κεφάλαια, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλέον 'καθεστώς' σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως αντικειμένου. Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε μια τουριστική επιχείρηση. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Ιανουάριο του 2010 στον τουριστικό Όμιλο Louis Tourist Agency στην Κύπρο.

### **3.7.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Να κατανοήσουμε μέσα από τα σχεδιαγράμματα και την ανάλυση των απαντήσεων τον ρόλο, την χρησιμότητα και την εμβέλεια του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια τουριστική επιχείρηση και συγκεκριμένα στο Όμιλο Louis όπου και πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Υπάρχουν πολλοί τρόποι έρευνας για να λυθούν οι απορίες και τα ερωτήματα ενός ατόμου ή σύνολο ατόμων, όπως: α) ερωτηματολόγια, β) συνεντεύξεις είτε γραπτώς είτε οπτικοακουστικός, γ) από στατιστικές που έχουν είδη γίνει από κάποιο γραφείο μελετών, δ) από τα καταστατικά του τμήματος ή της επιχείρησης που έχεις επιλέξει.

Επέλεξα την μέθοδο των ερωτηματολογίων γιατί έτσι θα κατανοούσαμε καλύτερα τις απόψεις του κάθε εργαζόμενου.. Το ερωτηματολόγια δεν ήταν ονομαστικά, οπότε ο κάθε εργαζόμενος μπορούσε να πει ελεύθερα τη γνώμη του. Οι ερωτήσεις αφορούσαν το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας που εργάζονται και ότι περιβάλλεται γύρο από το αντικείμενο του τμήματος αυτού. Πρόκειται για ερωτήσεις που δεν ήταν χρονοβόρες, για να μην επηρεαστεί ο κύκλος εργασίας των εργαζομένων. Σύντομες και επί του θέματος. Είναι ο καλύτερος τρόπος για να μάθεις την άποψη του κάθε ανθρώπου και δεν επηρέασε ούτε τον δικό μου χρόνο.

Ακόμα, για να γίνει η έρευνα όσο πιο αντικειμενική και διεξοδική γινόταν πήρα συνέντευξη από την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Λούης και μέσα από ερωτήσεις που της έθεσα κατάφερα να πάρω και μια διαφορετική γνώμη από ένα άτομο που είναι χρόνια στον χώρο αυτό και μέσα από την εμπειρία της είχε να μοιραστεί και να μου πεί πολλά.

### **3.7.3 ΜΕΘΟΔΟΣ**

Δόθηκαν 100 ερωτηματολόγια, τα οποία αποτελούνται από τρία μέρη (συνολικά 15 ερωτήσεις) και πάρθηκαν οι απαντήσεις 100 υπαλλήλων από τον τουριστικό Όμιλο Louis οι οποίες θα τοποθετηθούν πιο κάτω σε Πίνακες (στατιστική μέθοδος μέσω SPSS).

Η κάθε ερώτηση θα παρουσιαστεί ξεχωριστά σε κάθε σχεδιάγραμμα ούτως ώστε να μπορέσουμε να εξετάσουμε καλύτερα τις απαντήσεις. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε 100 υπαλλήλους ανεξαρτήτως θέσης, φύλου και βαθμού.

Για να γίνει πιο ξεκάθαρη και ακριβής η έρευνα θα χρειαστούμε και τη γνώμη της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Louis, η οποία με την πολύχρονη πείρα της συζήτησε και τοποθετήθηκε στο θέμα που αφορά το τμήμα της, τον ρόλο που επιτελεί και τις απόψεις της για το πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τμήματος αυτού στην επιχείρηση. (κεφάλαιο 5 - σχετική συνέντευξη)



5. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας;

α) απόφοιτος Λυκείου

β) διπλωματούχος / πτυχιούχος κολλεγίου

γ) πτυχιούχος πανεπιστημίου

δ) κάτοχος μεταπτυχιακού

ε) κάτοχος διδακτορικού

## **ΜΕΡΟΣ Β**

1. Στην εταιρεία που εργάζεστε υπάρχει τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού.

Γνωρίζετε το αντικείμενο του τμήματος αυτού;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2. Αν απαντήσατε ΝΑΙ τότε από την κλίμακα 1 – 10 πόσο σημαντικός πιστεύεται ότι είναι ο ρόλος του τμήματος αυτού στην επιχείρηση;

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------

3. Πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του τμήματος αυτού, λαμβάνοντας υπόψη το βεληνεκές της εταιρείας που εργάζεστε;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Αν απαντήσατε ΝΑΙ τότε γιατί πιστεύεται ότι είναι σημαντικός ο λόγος ύπαρξης του τμήματος αυτού στην επιχείρηση;

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5. Αν σας βοήθησε το τμήμα αυτό σε κάτι που χρειαστήκατε, αναφέρετε το περιστατικό και σε ποιο βαθμό σας βοήθησε.

.....  
.....  
.....  
.....

6. Ποιος πιστεύεται ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ εσάς και της επιχείρησης;

- § Να συνδέει την Διεύθυνση με το προσωπικό
- § Να υποστηρίζει τα συμφέροντα της Διεύθυνσης
- § Να υποστηρίζει τα συμφέροντα του Υπάλληλου

7. Πιστεύεται ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τον υπάλληλο σαν παραγωγική μονάδα ή σαν συνάνθρωπο και συνεργάτη;

Παραγωγική μονάδα

Συνάνθρωπος / Συνεργάτης

## ΜΕΡΟΣ Γ

1. Τον Ιανουάριο του 2009 σας παρουσιάστηκε από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το νέο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης του προσωπικού. Σκοπός του νέου αυτού Συστήματος ήταν ο διάλογος μεταξύ αξιολογών και αξιολογούμενου προτού γίνει η βαθμολόγηση του εργαζόμενου.

### A. Για τους Διευθυντές

Το νέο αυτό Σύστημα σας βοήθησε στο να αξιολογείτε πιο αντικειμενικά τους υπαλλήλους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

- i. Αν απαντήσατε ΟΧΙ τότε τεκμηριώστε τους λόγους που δεν σας βοήθησε και εισηγηθείτε καλύτερους τρόπους αξιολόγησης.

.....

.....

.....

.....

.....

B. Για τους Υπαλλήλους

Το νέο αυτό Σύστημα σας βοήθησε στο να αξιολογήστε πιο δίκαια;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

- i. Αν απαντήσατε ΟΧΙ τότε τεκμηριώστε τους λόγους που δεν σας βοήθησε και εισηγηθείτε καλύτερους τρόπους αξιολόγησης.

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστώ για τη βοήθεια σας.



## Κεφάλαιο 4

### 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 4.1 Εισαγωγή

Ο Τουριστικός Όμιλος Λούης απασχολεί πάνω από 8000 άτομα σε Κύπρο, Ελλάδα, Αγγλία, Ιταλία, Γαλλία, κρουαζιερόπλοια και ξενοδοχεία. Η έρευνα έγινε στις κτηριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας (Louis House) στην Λευκωσία, όπου εργάζονται 300 περίπου άτομα μαζί με τον πρόεδρο της εταιρείας και τη Διεύθυνση. Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου σύμφωνα και με την βοήθεια των Πινάκων.

**Πίνακας 1**



Από τα 300 άτομα που εργάζονται στο κτήριο αυτό, πήρα με τυχαία επιλογή την γνώμη 100 υπαλλήλων, μέσω ερωτηματολογίων, ανεξαρτήτου θέσης και τμήματος στην επιχείρηση.

Όπως βλέπουμε στον πιο πάνω πίνακα το 66% των ατόμων αυτών είναι γυναίκες και το 34% άνδρες.

## 4.2 ΕΡΩΤΗΣΗ 4

Για την διευκόλυνση των αποτελεσμάτων – συμπερασμάτων, ζητήθηκε από τους 100 ερωτηθέντες να αναφέρουν πόσα χρόνια υπηρεσίας έχουν στην εταιρεία.

### 4.2.1 ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 2



Σύμφωνα με τον Πίνακα 2:

Το 32% των ερωτηθέντων έχει 0-3 χρόνια υπηρεσία

Το 26% των ερωτηθέντων έχει 4-7 χρόνια υπηρεσία

Το 11% των ερωτηθέντων έχει 8-10 χρόνια υπηρεσία

Το 13% των ερωτηθέντων έχει 11-15 χρόνια υπηρεσία

Το 8% των ερωτηθέντων έχει 16-20 χρόνια υπηρεσία και

Το 10% των ερωτηθέντων έχει πάνω από 20 χρόνια υπηρεσία

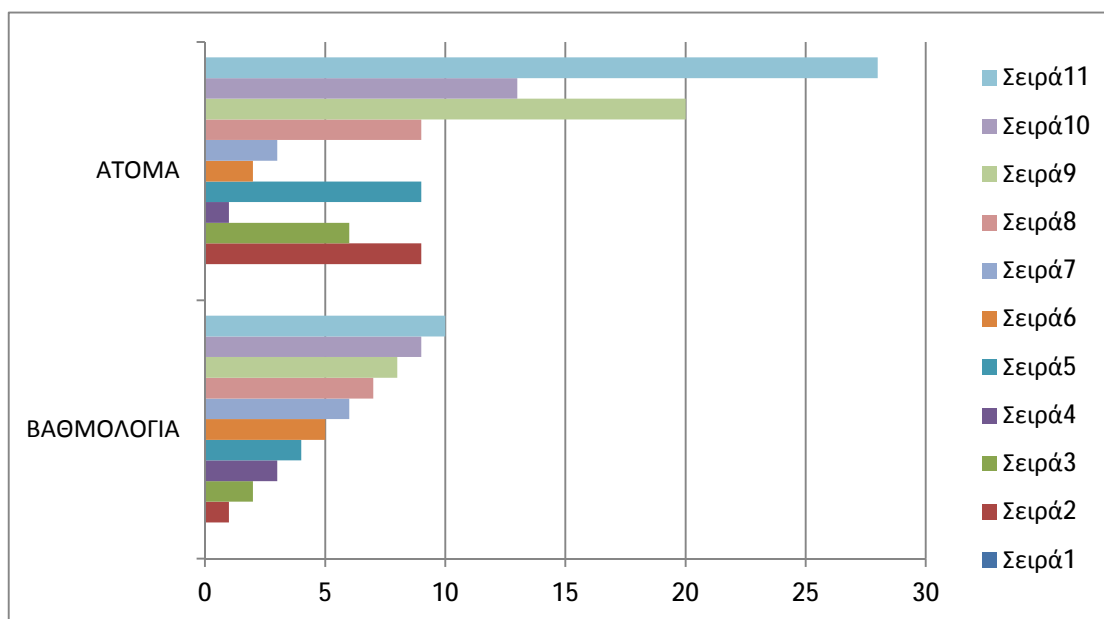
### 4.3 ΜΕΡΟΣ Β

#### 4.3.1 ΕΡΩΤΗΣΗ 2

Από την κλίμακα 1 – 10 πόσο σημαντικός πιστεύεται ότι είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία που εργάζεστε;

#### 4.3.2 ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 3



Σύμφωνα με τον πίνακα 3:

Το 28% των ερωτηθέντων έδωσε την βαθμολογία 10 στο ΤΑΔ της εταιρείας.

Το 13% έδωσε τη βαθμολογία 9

Το 20% έδωσε τη βαθμολογία 8

Το 9% έδωσε τη βαθμολογία 7

Το 3% έδωσε τη βαθμολογία 6

Το 2% έδωσε τη βαθμολογία 5

Το 9% έδωσε τη βαθμολογία 4

Το 1% έδωσε τη βαθμολογία 3

Το 6% έδωσε τη βαθμολογία 2

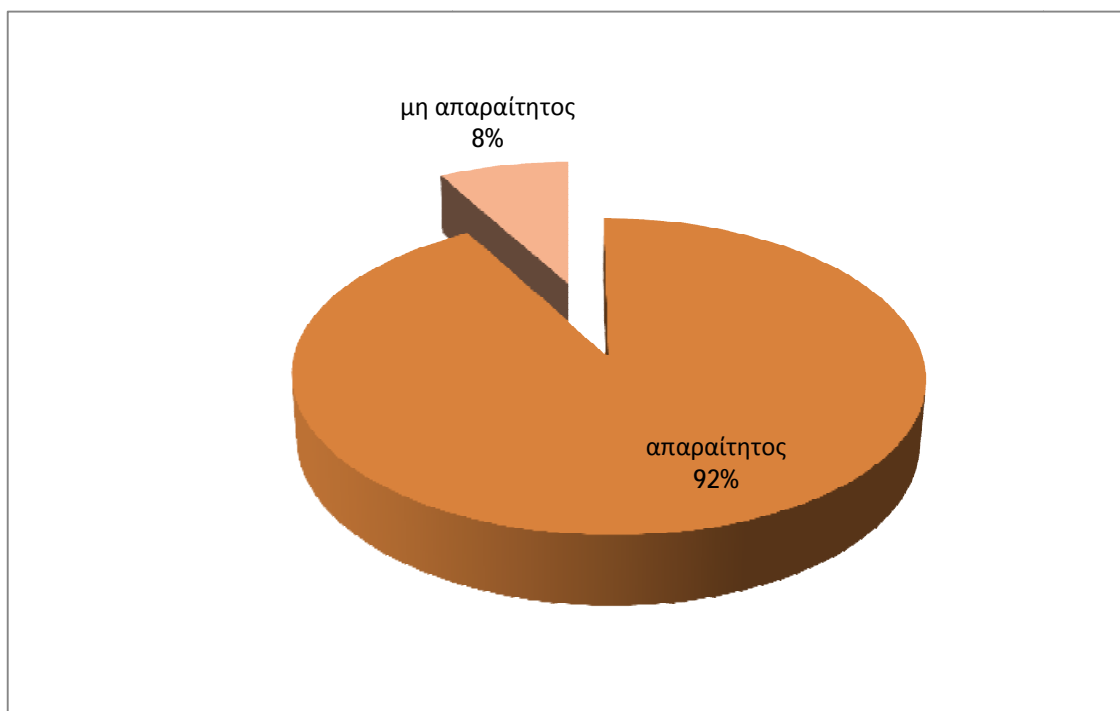
Το 9% έδωσε τη βαθμολογία 1

#### **4.4 ΕΡΩΤΗΣΗ 3**

Πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Τμήματος αυτού, λαμβάνοντας υπόψη το βεληνεκές της εταιρείας που εργάζεστε;

##### **4.4.1 ΑΝΑΛΥΣΗ**

**Πίνακας 4**



Σύμφωνα με τον Πίνακα 4:

Θέλοντας να μάθω πόσο σημαντικός πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι είναι ο ρόλος του ΤΑΔ στην εταιρεία ρώτησα τη γνώμη τους και οι απαντήσεις που πήρα φαίνονται στον πίνακα 4.

Από τους 100 ερωτηθέντες το 92% απάντησε ότι ο λόγος ύπαρξης του Τμήματος αυτού στην εταιρεία είναι απαραίτητος και το 8% ότι δεν είναι απαραίτητος.

#### **4.5 ΕΡΩΤΗΣΗ 4**

Αν απαντήσατε ότι ο λόγος ύπαρξης του ΤΑΔ είναι σημαντικός τότε εξηγήστε γιατί το πιστεύετε αυτό.

## 4.5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ

Πίνακας 5



Από τις 100 απαντήσεις που πήρα, οι κυριότερες ήταν οι εξής:

Απάντηση 1: Για να συνδέει την Διεύθυνση με το προσωπικό – 28%

Απάντηση 2: Για να υποστηρίζει τα δικαιώματα του προσωπικού – 30%

Απάντηση 3: Για να εκπαιδεύει το προσωπικό – 23%

Απάντηση 4: Για να συμβουλεύει και να καθοδηγεί το προσωπικό – 14%

Απάντηση 5: Για να επιλέγει το καλύτερο προσωπικό για μια εταιρεία – 5%

## **4.6 ΕΡΩΤΗΣΗ 6**

Ποιός πιστεύεται ότι είναι ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης;

Απάντηση 1: Συνδέει τον υπάλληλο με την Διεύθυνση

Απάντηση 2: Υποστηρίζει τα συμφέροντα της Διεύθυνσης

Απάντηση 3: Υποστηρίζει τα συμφέροντα του υπάλληλου

### **4.6.1 ΑΝΑΛΥΣΗ**

**Πίνακας 6**



Σύμφωνα με τον Πίνακα 6

Το 35% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο ρόλος του ΤΑΔ είναι να συνδέει την Διεύθυνση με το προσωπικό

Το 10% των υπαλλήλων απάντησε ότι ο ρόλος του ΤΑΔ είναι να υποστηρίζει τα συμφέροντα της Διεύθυνσης και

Το 55% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο ρόλος του ΤΑΔ είναι να υποστηρίζει τα συμφέροντα του υπάλληλου.

#### **4.7 Σύγκριση Δυο Ερωτήσεων**

Θέλοντας να κατανοήσουμε καλύτερα τα δεδομένα του Πίνακα 6, συγκρίνουμε τον συγκεκριμένο Πίνακα με τον Πίνακα 2 για να καταλήξουμε ποια κατηγορία ερωτηθέντων έδωσε την απάντηση 1 (35%) και ποια την απάντηση 3 (55%) στον Πίνακα 6.

Μέσα από τις απαντήσεις που μας δώθηκαν από τα ερωτηματολόγια και συνδέοντας τους Πίνακες 2 και 6 καταλήγουμε στον Πίνακα 7.

#### **Πίνακας 7**





## Σύμφωνα με τον Πίνακα 7

Την απάντηση 1 του Πίνακα 6 (το ΤΑΔ συνδέει την Διεύθυνση με τον Υπάλληλο) έδωσαν περισσότερο άτομα που έχουν 16 μέχρι 20 και πάνω από 20 χρόνια υπηρεσία στην εταιρεία

Την απάντηση 3 του Πίνακα 6 ( το ΤΑΔ υποστηρίζει τα συμφέροντα του Υπάλληλου) έδωσαν περισσότερο τα άτομα που έχουν 0 μέχρι 3 και 4 μέχρι 7 χρόνια υπηρεσία. Με την σύγκριση αυτή κατάληξα σε κάποια συμπεράσματα τα οποία θα αναλύσω στο επόμενο κεφάλαιο.

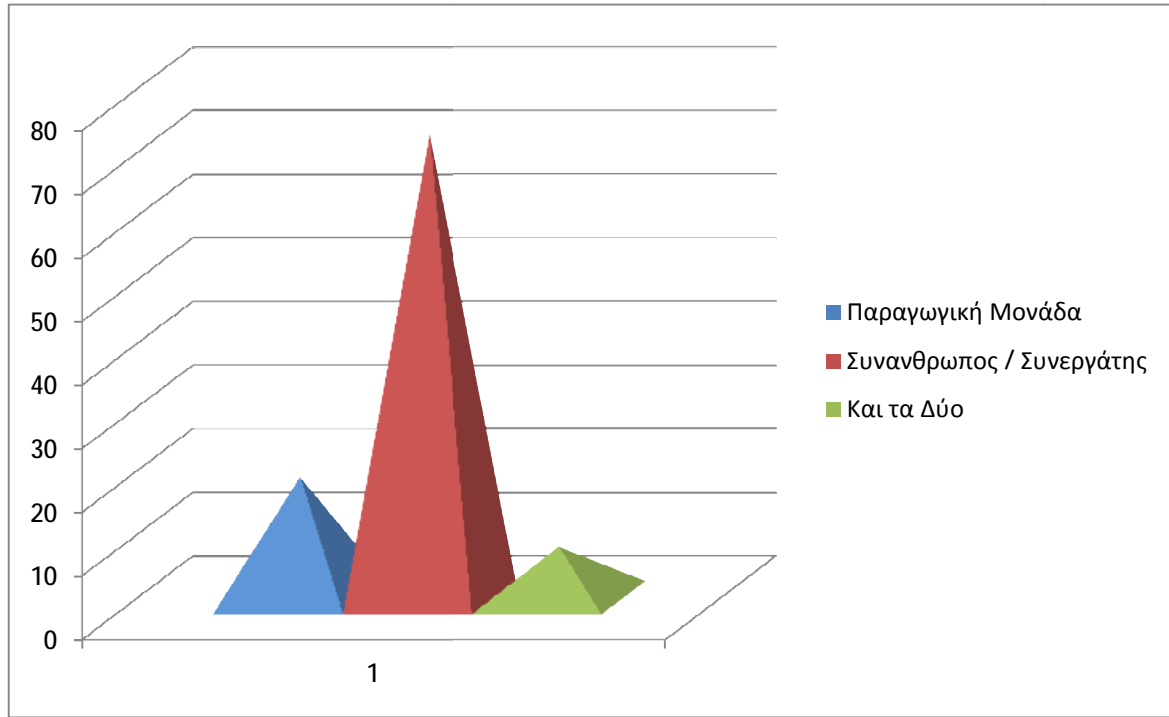
### **4.8 ΕΡΩΤΗΣΗ 7**

Πιστεύετε ότι το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει τον υπάλληλο:

- § Σαν Παραγωγική Μονάδα ή
- § Σαν Συνάνθρωπο / Συνεργάτη
- § Και τα δύο

## 4.8.1 ΑΝΑΛΥΣΗ

**Πίνακας 8**



Θέλοντας να κατανοήσουμε πώς πραγματικά αντιμετωπίζει τον υπάλληλο το ΤΑΔ της εταιρείας ζητήθηκε από τους 100 εργαζόμενους, ανεξαρτήτου θέσης και βαθμού στην εταιρεία, να εκφράσουν τη γνώμη τους.

### Σύμφωνα με τον Πίνακα 8:

Το 19% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το ΤΑΔ τους αντιμετωπίζει σαν Παραγωγική Μονάδα.

Το 73% των ερωτηθέντων απάντησε ότι το ΤΑΔ τους αντιμετωπίζει σαν Συνάνθρωπους / Συνεργάτες και το 8% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι το ΤΑΔ τους αντιμετωπίζει και σαν Παραγωγική Μονάδα και σαν Συνάνθρωπους / Συνεργάτες.

## 4.9 ΜΕΡΟΣ Γ

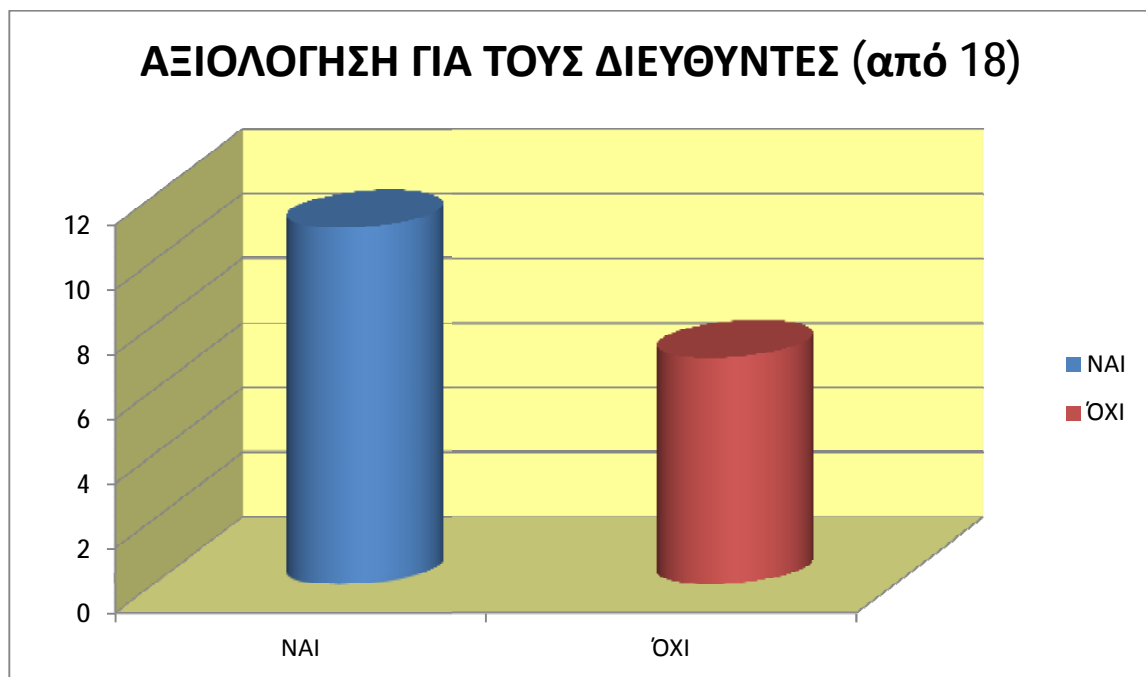
### 4.9.1 ΕΡΩΤΗΣΗ 1<sup>Α</sup>

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είχε σκοπό την προσωπική συζήτηση μεταξύ αξιολογών και αξιολογούμενου.

Για τους Διευθυντές: Το νέο αυτό σύστημα σας βοήθησε να αξιολογείτε πιο αντικειμενικά τους υπαλλήλους;

### 4.9.2 ΑΝΑΛΥΣΗ

**Πίνακας 9**



Από τους 100 ερωτηθέντες οι 18 ήταν Διευθυντές. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται στον Πίνακα 9.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 9:

Το 11% των Διευθυντών απάντησε ΝΑΙ. Ότι δηλαδή το νέο σύστημα τους βοήθησε να αξιολογούν πιο αντικειμενικά τους υπαλλήλους. Το 7% των Διευθυντών απάντησε ΟΧΙ. Ότι δηλαδή το νέο σύστημα δεν τους βοήθησε να αξιολογούν πιο αντικειμενικά.

#### **4.10 ΕΡΩΤΗΣΗ 1B**

Για τους Υπαλλήλους: Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που δημιούργησε και παρουσίασε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού σας βοήθησε στο να αξιολογείτε πιο δίκαια;

##### **4.10.1 ΑΝΑΛΥΣΗ**

**Πίνακας 10**



Από τους 100 ερωτηθέντες, οι 82 ήταν υπάλληλοι. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται στον πίνακα 10.

#### Σύμφωνα με τον Πίνακα 10:

Το 75% των ερωτηθέντων απάντησε ΝΑΙ. Ότι δηλαδή το νέο σύστημα αξιολόγησης τους βοήθησε στο να αξιολογούνται πιο δίκαια. Το 7% των ερωτηθέντων απάντησε ΟΧΙ. Ότι δηλαδή το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν τους βοήθησε στο να αξιολογούνται πιο δίκαια.

#### **Ερώτηση 5**

Σας βοήθησε το τμήμα αυτό σε κάτι που χρειαστήκατε?

Έλαβα περίπου 40 απαντήσεις. Οι περισσότερες σε θέματα ασφάλισης και μισθολογίας.

Χαρακτηριστική ήταν η απάντηση ενός εργαζόμενου που απάντησε ότι:  
«Είμαι φοιτητής Διοίκησης Επιχειρήσεων και όταν αποτάθηκα στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του Ομίλου Λούης για να εργαστώ στη θέση Εσωτερικού Ελεγκτή, ήρθα αντιμέτωπος με ένα μεγάλο πρόβλημα. Αφού σπούδαζα ήταν πολύ δύσκολο να είμαι και εργαζόμενος και φοιτητής γιατί θα απουσίαζα πολλές ώρες από την εργασία μου. Τότε το Τμήμα αυτό άκουσε τις προτάσεις που είχα, τις συζήτησε με την Διεύθυνση και συμφωνήσαμε όπως οι ώρες που θα χάνω από την εργασία μου να καλύπτονται είτε με υπερωρίες είτε με αποκοπή από το μισθό μου. Έτσι είμαι κι εγώ ευχαριστημένος, αλλά και αυτοί.»

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

#### 5.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της όλης έρευνας ήταν να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα σχετικά με το ποιός είναι στην πραγματικότητα ο ρόλος ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια τουριστική επιχείρηση και πώς το βλέπουν οι υπάλληλοι της επιχείρησης αυτής.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο, φτιάχνοντας Πίνακες σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσε το προσωπικό του τουριστικού Ομίλου Louis καταλήξαμε σε κάποια αποτελέσματα για τον σκοπό της έρευνας, τα οποία θα αναλυθούν και θα δοθούν προσωπικές προτάσεις στο κεφάλαιο αυτό. Οι Πίνακες δείχνουν τις απαντήσεις των 100 ερωτηθέντων, ανά ερώτηση ξεχωριστά και μας βοηθούν στο να τις συνοψίσουμε και να καταλήξουμε σε κάποια συμπεράσματα.

Για να γίνει η έρευνα πιο αποτελεσματική, εκτός από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, ζητήθηκε από την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας να μιλήσει για το έργο που επιτελεί σύμφωνα πάντα με τα χρόνια εμπειρίας που έχει. Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα του προηγούμενου κεφαλαίου βάση των απαντήσεων που έδωσε το προσωπικό της επιχείρησης και βάση της συνέντευξης που πήραμε από την Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρία Καρή.

Στη συνέχεια συνοψίζοντας τα ευρήματα της όλης έρευνας και θα έχουμε ένα γενικό συμπέρασμα και κάποιες προτάσεις για την μετέπειτα σωστή λειτουργία του τμήματος.

## **5.2 Μέρος Α**

### **5.2.1 Ερωτήσεις 1-5**

Το Μέρος Α του ερωτηματολογίου αποτελείται από ερωτήσεις σχετικά με το φύλο των ερωτηθέντων, την εκπαίδευση και τα χρόνια υπηρεσίας τους στην επιχείρηση. Χρειαζόμασταν ένα ευρύ φάσμα υπαλλήλων ώστε να έχουμε τη γνώμη από άτομα διαφορετικής ηλικίας, φύλου και βαθμού για να έχουμε πολύπλευρες απαντήσεις. (βλέπε Πίνακα 1 και 2)

## **5.3 Μέρος Β**

### **5.3.1 Ανάλυση Ερώτησης 2**

Στο ερώτημα «Από την κλίμακα 1-10 πόσο σημαντικός πιστεύεται πως είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση που εργάζεστε», σχεδόν το 30% των ερωτηθέντων έδωσε τη βαθμολογία 10, το 13% τη βαθμολογία 9 και το 10% την βαθμολογία 8. (βλέπε Πίνακα 3)

Άρα το περισσότερο από το 60% των ερωτηθέντων, έδωσε βαθμολογία από 8-10 στο ΤΑΔ της επιχείρησης που εργάζεται. Αυτό σημαίνει ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το Τμήμα αυτό ώστε να το αξιολογούν με άριστα και ότι το Τμήμα αυτό εκτελεί το έργο του με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Είναι πολύ σημαντικό για ένα τέτοιο Τμήμα να κατέχει ψηλά ποσοστά επιτυχίας στο έργο που επιτελεί και να κατανοούν οι εργαζόμενοι την αξία ενός τέτοιου τμήματος. Αξιόλογο δε, είναι και το ότι μόνο το 9% έδωσε βαθμολογία 1. Είναι πολύ φυσικό σε μια εταιρεία να υπάρχουν και άτομα που είναι δυσαρεστημένα με το ΤΑΔ, σκοπός όμως του Τμήματος αυτού είναι να εξαλείψει και την παραμικρή αμφιβολία και δυσαρέσκεια από το προσωπικό.

Αφού κύριο μέλημά του είναι το προσωπικό. Ίσως μια συζήτηση μεταξύ τους να βοηθήσει στην εύρεση και λύση του προβλήματος.

#### **5.4 Ανάλυση Ερώτησης 3**

Στο ερώτημα, «Πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Τμήματος αυτού, λαμβάνοντας υπόψη το βεληνεκές της εταιρείας που εργάζεστε;», το 92% των ερωτηθέντων απάντησε ΝΑΙ και μόλις το 8% των ερωτηθέντων απάντησε ΟΧΙ. (βλέπε Πίνακα 4)

#### **Συμπέρασμα**

Αυτό μας βοηθά να καταλάβουμε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι νιώθουν ασφάλεια με την ύπαρξη του Τμήματος στην επιχείρηση και ότι αντιμετωπίζουν το Τμήμα αυτό σαν σύμμαχο και βοηθό στην επαγγελματική τους καριέρα.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η απάντηση ενός εργαζόμενου:

*«το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ένας πολύ καλός σύμβουλος και βοηθός»*

Σύμφωνα με τα λεγόμενα της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού:

*«Το ΤΑΔ πρέπει να αφογκράζεται τα μηνύματα του προσωπικού»*

#### **5.5 Ανάλυση Ερώτησης 4**

Στο ερώτημα «Γιατί πιστεύεται ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του Τμήματος αυτού στην τουριστική επιχείρηση που εργάζεστε;», το 30% των υπαλλήλων απάντησε ότι το Τμήμα αυτό πρέπει να υπάρχει για να υποστηρίζει τα δικαιώματα του προσωπικού. Το 28% απάντησε ότι πρέπει να υπάρχει για να συνδέει την Διεύθυνση με το προσωπικό και μόλις το 5% απάντησε ότι πρέπει



να υπάρχει για να επιλέγει το καλύτερο προσωπικό σε μια εταιρεία. (βλέπε Πίνακα 5)

Με βάση τα λεγόμενα της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού:

«Τόσον ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και οι λειτουργοί, βοηθούν την Διεύθυνση στο να βρουν τους καλύτερους υποψήφιους, να τους εκπαιδεύσουν και να τους αναπτύξουν. Το όφελος είναι αμοιβαίο, τόσο για τον όμιλο Λούης στην προσπάθειά του για αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία, όσο και για το προσωπικό στην προσπάθειά του για συνεχή βελτίωση της οικονομικής του θέσης και της επαγγελματικής του ανάπτυξης και καταξίωσης.»

### **5.5.2 Συμπέρασμα**

Άρα το να προσλαμβάνει και να αξιοποιεί το καλύτερο προσωπικό, είναι μια από τις κύριες ασχολίες του ΤΑΔ και μόλις το 5% των υπαλλήλων το θεωρούν σημαντικό. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι ξεχνούν ή ίσως αγνοούν ότι για να προσληφθούν σε μια εταιρεία πρέπει πρώτα να στείλουν βιογραφικό στο ΤΑΔ και να περάσουν από “interview”. Η διαδικασία αυτή δεν είναι δύσκολη μόνο για τους νεοπροσληφθέντες αλλά και για το Τμήμα αυτό που πρέπει να αξιολογήσει τα καλύτερα βιογραφικά και τα καλύτερα προσόντα ώστε να βοηθήσει και αυτούς και την επιχείρηση να αποκτήσουν ωφέληματα. Κύριο μέλημα του τμήματος αυτού, όπως προανέφερα, είναι ο άνθρωπος και γι’ αυτό δεν πρέπει να αδικήσει κανένα.

### **5.6 Ανάλυση Ερώτησης 5**

«Αν σας βοήθησε το τμήμα αυτό σε κάτι που χρειαστήκατε, αναφέρετε το περιστατικό και σε πιο βαθμό σας βοήθησε.»

Σύμφωνα με τους στόχους του Τμήματος, το ΤΑΔ συμβάλλει:

- Στην ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών που να εξασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται κατά τρόπο θεμιτό και δίκαιο.  
(βλέπε HR Objectives – Στόχοι Σχέσεων)

### **Είναι όμως έτσι;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους 100 ερωτηθέντες-εργαζόμενους, το ΤΑΔ τους βοήθησε σε θέματα εργασιακών σχέσεων, ασφάλισης, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, ενημέρωσης σχετικά με τους όρους εργοδότησης τους και ενημέρωσής τους σχετικά με τους κανονισμούς της εταιρείας. Από τις πλύστες όμως απαντήσεις που πήρα ήταν ότι το ΤΑΔ τους βοήθησε σε θέματα εκπαίδευσης.

Σύμφωνα με τους στόχους του Τμήματος, το ΤΑΔ συμβάλλει:

- Στο να εκπαιδεύσει και την αναπτύξει τη διαχείριση του προσωπικού για την επίτευξη μέγιστης αποτελεσματικότητας
- Στο να αναπτύξει τους εργαζόμενους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων τους.  
(βλέπε HR Objectives-Στόχοι Ανθρώπινου Δυναμικού)

### **5.6.1 Συμπέρασμα**

Άρα μπορούμε να πούμε ότι το ΤΑΔ πέτυχε το ρόλο του ως Τμήμα ενημέρωσης, ευημερίας, εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων στον εργασιακό τους χώρο. Το τμήμα αυτό υπάρχει για να βοηθά τον κάθε υπάλληλο σε ότι δυσκολία αντιμετωπίζει στο χώρο της εργασίας του και οι υπάλληλοι θα έπρεπε να είναι πιο πρόθυμοι να συζητήσουν τα προβλήματά τους. Είναι ανησυχητικό όμως που δεν εμπιστεύονται ή δεν τολμούν να μοιραστούν τα προβλήματα τους με το τμήμα αυτό. Μόνο 40 απαντήσεις πήρα από τους 100

ερωτηθέντες και όλα τα θέματα αφορούσαν κυρίως ασφαλιστικές καλύψεις και ωφελήματα.

### **Προτάσεις**

Αν όλοι οι εργαζόμενοι αποτίνονταν στο τμήμα για τα εργασιακά τους προβλήματα, ωφελήματα, διευκρινήσεις και τεκμηριώσεις, ίσως η επαγγελματική τους ζωή να γινόταν πιο εύκολη. Πιστεύω, σε κάθε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να υπάρχει αρμόδιος υπάλληλος για ψυχολογική στήριξη. Η ψυχολογία του κάθε ατόμου παίζει σημαντικό ρόλο όχι μόνο στην προσωπική του ζωή αλλά και στην επαγγελματική. Για να δίνεις τον καλύτερο σου εαυτό σε κάτι πρέπει να έχεις και κάποιο κίνητρο. Το τμήμα Α. Δ. πρέπει να είναι σε θέση να δίνει αυτό το κίνητρο στον κάθε υπάλληλο για όφελος του ιδίου αλλά και της επιχείρησης. Απογοητευμένος υπάλληλος δίνει άσχημα αποτελέσματα στη δουλειά του, άρα και άσχημα αποτελέσματα στην παραγωγικότητα και στις πωλήσεις της επιχείρησης.

### **5.7 Ανάλυση Ερώτησης 6**

Στο ερώτημα «Ποιος πιστεύεται ότι πρέπει να είναι ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ εσάς και της Διεύθυνσης;», το 55% των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο ρόλος του ΤΑΔ μεταξύ υπαλλήλων και Διεύθυνσης είναι να υποστηρίζει τα συμφέροντα των υπαλλήλων και το 35% να συνδέει τον υπάλληλο με την Διεύθυνση. (βλέπε Πίνακα 6)

## **5.8 Σύγκριση Πίνακα 2 και 6**

Συγκρίνοντας τώρα τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στο ερώτημα 6 με τα χρόνια υπηρεσίας τους στην εταιρεία, κατέληξα στο συμπέρασμα ότι το 55% που απάντησε: Να υποστηρίζει τα συμφέροντα του υπάλληλου, έδωσαν περισσότερο άτομα που έχουν από 0-3 και από 4-7 χρόνια υπηρεσία. Ενώ το 35% που απάντησε: Να συνδέει την Διεύθυνση με τον υπάλληλο, έδωσαν περισσότερο άτομα που έχουν από 16-20 και πάνω από 20 χρόνια υπηρεσία. (βλέπε Πίνακα 7)

(Για χρόνια υπηρεσίας βλέπε Πίνακα 2)

### **5.8.1 Συμπέρασμα**

Οι υπάλληλοι που έχουν πολυετή παρουσία στην επιχείρηση ανέπτυξαν πιο στενή επαφή με τη Διεύθυνση και έτσι γνωρίζουν τον ρόλο που έπαιξε και την βοήθεια που έδωσε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για να επιτευχθούν οι στόχοι και των μεν και των δε. Μέσα από τα χρόνια υπηρεσίας αναπτύσσετε η γνώση και η αναγνώριση του υπάλληλου από τη Διεύθυνση, αλλά και η κατανόηση του υπαλλήλου προς τους στόχους της επιχείρησης και του ΤΑΔ παράλληλα.

Οι υπάλληλοι που έχουν λιγότερα χρόνια υπηρεσίας ακόμη δεν έχουν αποκτήσει την απαιτούμενη πείρα και δεν έχουν ωριμάσει στην εργασία τους τόσο ώστε να γνωρίζουν το ρόλο που διαδραματίζει το ΤΑΔ στην επιχείρηση.

Εξάλλου, σε μια ιδιωτική εταιρεία, όπως ο Όμιλος Λούης, τον τελευταίο λόγο σε σοβαρά θέματα τον έχει η Διεύθυνση της Εταιρείας. Τους κανόνες λειτουργίας και την μισθοδοσία του προσωπικού τα κανονίζει η Διεύθυνση της

επιχείρησης σύμφωνα βέβαια και με το Κυπριακό Δίκαιο, περί απασχόλησης εργασίας.

### Προτάσεις

Ο ρόλος του ΤΑΔ εδώ είναι να συνδέει την Διεύθυνση με τον υπάλληλο και να διατυπώνει λύσεις που ικανοποιούν και την Διεύθυνση και τον υπάλληλο. Είναι ο συνδετικός κρίκος σε μια ιδιωτική επιχείρηση και πρέπει να είναι σαν ζυγαριά η οποία να μην βαρεί ποτέ στο ένα άκρο ή στο άλλο. Πρέπει να μπορεί να εξομοιώνει τις σχέσεις μεταξύ τους. Μόνο αν υπάρχει αρμονική και σωστή αντιμετώπιση του ενός απέναντι στον άλλο θα μπορέσουν να έχουν τα αποτελέσματα που θέλουν και να πετύχουν τους στόχους τους. Άρα ο ρόλος του τμήματος Α. Δ. είναι απόλυτα συνδετικός και φιλειρηνικός. Κάτι σαν διαιτητής.

Χαρακτηριστική είναι η απάντηση ενός εργαζόμενου:

*«Οι άνθρωποι κάνουν την επιχείρηση» !!!*

Σύμφωνα με τα λεγόμενα της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού:

*«Το όφελος είναι αμοιβαίο, τόσο για τον όμιλο Λούης στην προσπάθειά του για αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία, όσο και για το προσωπικό στην προσπάθειά του για συνεχή βελτίωση της οικονομικής του θέσης και της επαγγελματικής του ανάδειξης και καταξίωσης.»*

## **5.9 Μέρος Γ**

### **5.9.1 Ανάλυση Ερώτησης 1α και 1β**

Όπως αναφέραμε και στα προηγούμενα κεφάλαια (βλέπε, Αξιολόγηση Προσωπικού), το ΤΑΔ του Ομίλου Λούης τον Ιανουάριο, του 2009 δημιούργησε και παρουσίασε το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στο προσωπικό της επιχείρησης. Το Σύστημα σκοπεύει στο να θεσμοποιήσει και να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των Διευθυντών και των άλλων Στελεχών.

### **5.9.2 Για τους Διευθυντές**

Στο ερώτημα, «Σας βοήθησε το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης στο να αξιολογείτε πιο αντικειμενικά τους υπαλλήλους;» (σημείωση ότι από τους 100 ερωτηθέντες, το 18% ήταν Διευθυντές), το 11% απάντησε ΝΑΙ. Ότι δηλαδή το σύστημα αυτό τους βοήθησε στο να αξιολογούν πιο αντικειμενικά τους υπαλλήλους και το 7% απάντησε ΟΧΙ.

### **Συμπεράσματα**

Άρα μπορούμε να πούμε ότι το νέο αυτό σύστημα που δημιούργησε το ΤΑΔ για την όσο το δυνατό καλύτερη και αποδοτικότερη μέθοδο αξιολόγησης δεν απέδωσε τα μέγιστα για τους Διευθυντές οι οποίοι αξιολογούν. Κάτι στην όλη διαδικασία δεν πήγε καλά και δεν βοηθά τους διευθυντές να κρίνουν αξιόπιστα. Μάλλον λόγω του ότι η διαδικασία αξιολόγησης (συζήτηση με το προσωπικό) είναι χρονοβόρα και ο χρόνος είναι χρήμα για τους διευθυντές που έχουν περισσότερες υποχρεώσεις από τους υπαλλήλους.

## **Προτάσεις**

Σωστό είναι να βρεθεί μία κοινή λύση μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου ώστε ο μιν να μην χρονοτριβεί και ο δε να αξιολογείται καλύτερα. Να οργανώσουν το πρόγραμμά τους έτσι ώστε να υπάρχει χρόνος πάντα για τον υπάλληλο. Μόνο με την συζήτηση κατανοούμε καλύτερα κάποια πράγματα. Ειδικά οι διευθυντές που ως συνήθως δεν έχουν στενή επαφή με το προσωπικό τους. Συνήθως αξιολογούν βάση των αποτελεσμάτων της δουλειάς. Τον υπάλληλο όμως θα πρέπει να τον αντιμετωπίζεις πρώτα ως άνθρωπο. Τα υπόλοιπα θα φανούν από τη στάση που θα κρατήσει ο διευθυντής απέναντι στον υπάλληλο.

### **5.9.3 Για τους Υπαλλήλους**

Στο ερώτημα, «Σας βοήθησε το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης στο να αξιολογείστε πιο δίκαια;» (σημείωση ότι το δείγμα πάρθηκε από το 82% των ερωτηθέντων που ήταν Υπάλληλοι), το 75% απάντησε ΝΑΙ. Ότι δηλαδή τους βοήθησε στο να αξιολογούνται πιο δίκαια και το 7% ΟΧΙ.

## **Συμπέρασμα**

Οι περισσότεροι υπάλληλοι απάντησαν θετικά, άρα οι αξιολογήσεις που έλαβαν μέρος στην εταιρεία έδωσαν θετικά αποτελέσματα στο προσωπικό. Είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται και κρίνονται από την διεύθυνση και έτσι τους δίνεται ένα κίνητρο να προσπαθούν να αποδίδουν τα μέγιστα.

## **Προτάσεις**

Οι υπάλληλοι, όπως και κάθε άνθρωπος θέλουν να ανήκουν σε ένα σύνολο. Να μην περιθωριοποιούνται. Αν ο διευθυντής του κάθε τμήματος αντιμετωπίζει τον κάθε εργαζόμενο όχι μόνο σαν υπάλληλο αλλά και σαν συνάνθρωπο, τότε όλα στην διεκπεραίωση της εργασίας θα έβαιναν αρμονικά. Οι υπάλληλοι πάντα θα

χρειάζονται ένα κίνητρο για να αποδώσουν σωστά στον χώρο εργασίας τους. Η σωστή και αντικειμενική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους κρίνεται αναγκαία και υποχρεωτική.

Δεν μπορούμε όμως να παραβλέψουμε το ποσοστό εκείνο των Διευθυντών και των Υπαλλήλων που απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο από το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης. Άρα το ΓΑΔ πρέπει να σκεφτεί λύσεις για να ικανοποιήσει και το μικρό αυτό ποσοστό που δεν κρίνει ή κρίνεται δίκαια και αντικειμενικά.

Σύμφωνα με τα λεγόμενα της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού:

*«Βασικοί άξονες στη διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σύνδεση των στόχων με την παραγωγικότητα, η αξιολόγηση του προσωπικού και η καλύτερη δυνατή αξιοποίησή του.»*

#### **5.10 Ανάλυση Ερώτησης 1Αi και 1Βi**

Στο ερώτημα, «Αν απαντήσατε ΟΧΙ, τότε τεκμηριώστε τους λόγους που δεν σας βοήθησε η μέθοδος του συστήματος αυτού», οι περισσότερες απαντήσεις που πήρα ήταν κυρίως από υπαλλήλους που έγραψαν ότι:

«Αν και η μέθοδος ήταν σωστή και δίκαιη, ωστόσο δεν έχει αλλάξει τίποτα και παρόλο που αναγνωρίστηκαν κάποια από τα προσόντα και τα επιτεύγματά μας, δεν μας έχει δοθεί κάποιο οικονομικό όφελος ή επαγγελματική αύξηση και καταξίωση. Ανταυτού γίνονται απολύσεις και πλεονασμοί ένεκα της μεγάλης οικονομικής κρίσης που πλήττει πολλές επιχειρήσεις»



### **5.10.1 Συμπέρασμα**

Σκοπός της όλης διαδικασίας εκτός από το να κρίνουν και να κρίνονται πιο δίκαια υπάλληλοι και διευθυντές είναι και να αναγνωρίζεται ο κόπος και το όλο αποτέλεσμα της συζήτησης μεταξύ τους. Αξιολόγηση του προσωπικού σημαίνει ανασκόπηση της όλης εργασίας τους και ανταμοιβή του κόπου τους είτε με υλικά είτε με πνευματικά αγαθά. Υλικά αγαθά όπως αύξηση μισθού και προαγωγή στην πυραμίδα της επιχείρησης και πνευματικά αγαθά όπως αναγνώριση του κόπου και των προσπαθειών τους από τους ανωτέρους τους με το να εξάρουν τα προσόντα τους στην Διεύθυνση και στον περιβάλλοντα χώρο εργασίας.

### **Προτάσεις**

Καλό ή κακό οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν κάποιες ιδιαιτερότητες στην μισθοδοσία και στον τρόπο που χειρίζονται την παραγωγή και τις πωλήσεις. Δεν υποχρεώνονται από το Δημόσιο και δεν το συμβουλεύονται για το ποιόν θα προάγουν ή ποιόν θα απολύσουν ή ποιόν θα μεταθέσουν. Λειτουργούν αυτόνομα. Ελέγχονται δε αλλά δεν επηρεάζονται. Σωστό είναι να γνωρίζει κανείς τις ιδιαιτερότητες αυτές πριν ζητήσει να εργαστεί σε μια ιδιωτική εταιρεία. Να γνωρίζει μάλιστα, ο υπάλληλος, εκ των προτέρων τους κανονισμούς της επιχείρησης και να συμβουλευέται το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για όλα τα θέματα που αφορούν τη σωστή επαγγελματική του πορεία στην εταιρεία.

### **5.11 Γενικό Συμπέρασμα**

Οι επιχειρήσεις πλέον καταλαβαίνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον τους η αντικατάστασή τους. Είναι σημαντικό οι μεγάλες και οι μικρές εταιρείες να καταγράψουν από την αρχή την στρατηγική που θα ακολουθήσουν, τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και τις προτεραιότητές τους (σημερινές ή μελλοντικές) και στη συνέχεια να προβούν στην υλοποίηση των αντίστοιχων στόχων τους.

Η δημιουργία ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλέον απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση. Ειδικά στις ιδιωτικές επιχειρήσεις όπου οι περισσότερες δικαιοδοσίες είναι στα χέρια της Διεύθυνσης της εταιρείας. Μια επιχείρηση για να θέσει γερές βάσεις και να κρατηθεί ψηλά στην πυραμίδα του ανταγωνισμού της αγοράς χρειάζεται να έχει ανθρώπινο δυναμικό (προσωπικό), άρτια εκπαιδευμένο και καταρτισμένο ώστε να μπορεί να βρίσκεται πάντα στην κορυφή. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υπεύθυνο για να εκπαιδεύει και να δίνει συνεχώς κίνητρα στον εργαζόμενο ώστε να αποδίδει τα μέγιστα για να κρατηθεί η επιχείρηση στην κορυφή.

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποίησα στον τουριστικό Όμιλο Louis Tourist Agency, κατάφερα να κατανοήσω ποια είναι στην πραγματικότητα η σημασία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και ποιος είναι ο ρόλος του στην καλή λειτουργία της επιχείρησης. Με την βοήθεια των απαντήσεων που πήρα από τα ερωτηματολόγια που διένειμα σε 100 εργαζόμενους ανεξαρτήτου θέσης και βαθμού στην εταιρεία κατέληξα σε κάποια συμπεράσματα τα οποία ανέλυσα πιο πάνω.

Ο ρόλος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού δεν είναι απλά σημαντικός αλλά και αναγκαίος σε κάθε επιχείρηση. Ικανοποιεί τις ανάγκες του ανθρώπου για την δυνατότητα συμμετοχής του σε ομάδα, σε συνεργασία. Ικανοποιεί τις ανάγκες του ανθρώπου για εκπαίδευση και ανάπτυξη των γνώσεων και των δυνατοτήτων του. Ικανοποιεί τις ανάγκες του για αμοιβή και οφέλη. Ικανοποιεί τις ανάγκες του ανθρώπου για ασφάλεια, σωστό ωράριο και εργασία με δίκαιους όρους απασχόλησης. Ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες που έχει ο κάθε άνθρωπος για να μπορέσει να ζήσει άξια στην συνεχώς μεταβαλλόμενη κοινωνία που βιώνει.

Η επιλογή του καλύτερου προσωπικού για μια εταιρεία δεν είναι κάτι εύκολο και είναι στα χέρια του ΤΑΔ για να επιλέξει, να προσλάβει και να εκπαιδεύσει το νέο προσωπικό. Σκοπός είναι να εξετάζονται και να αξιοποιούνται οι καλύτεροι δυνατόν υποψήφιοι για τις θέσεις που χρειάζεται να καλυφθούν. Για να πετύχουν οι στόχοι της εταιρείας πρέπει να υπάρχει το αντίστοιχο προσωπικό σε κάθε θέση και με βάση τις γνώσεις που έχει και την εκπαίδευση που θα πάρει από το ΤΑΔ να είναι σε θέση να πράξει τα μέγιστα και να μπορεί να ξεπερνά τις καθημερινές προκλήσεις και δυσκολίες στον χώρο εργασίας.

## **5.12 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Πρέπει να γίνετε πιο συχνά συζήτηση μεταξύ Διευθυντών και Ανθρώπινου Δυναμικού με σκοπό την συζήτηση προβλημάτων και την εξωτερίκευση παραπόνων και εισηγήσεων. Δεν είναι μόνο οι πρακτικές λειτουργίες του τμήματος που πρέπει να ληφθούν υπόψη, αλλά και οι αντιληπτικές και πνευματικές του λειτουργίες ως στυλοβάτης του προσωπικού. Ακόμα θα ήταν καλό αν μετά από κάποια χρόνια γινόταν ξανά η ίδια έρευνα για να δούμε αν οι

απόψεις του προσωπικού βρίσκονται στα ίδια επίπεδα με τώρα και αν η μέθοδος αξιολόγησης (συζήτηση υπαλλήλων με τον Διευθυντή του κάθε τμήματος), έφερε ικανοποιητικά αποτελέσματα και για τους μεν και για τους δε και τι αντίκτυπο είχε στην όλη λειτουργία της εταιρείας.

Κατά τη γνώμη μου το ΓΑΔ του Ομίλου Λούης πληροί τις προϋποθέσεις ενός άρτια εξοπλισμένου τμήματος και είναι απαραίτητο στοιχείο για τον οργανισμό. Στόχος του πρέπει να είναι να προσπαθεί με καινοτόμες ιδέες και κίνητρα να κρατήσει το ενδιαφέρον του ανθρώπινου δυναμικού στα υψηλότερα δυνατά επίπεδα, με σκοπό την ηθική και πνευματική ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και της διεύθυνσης, σε ένα υγιές περιβάλλον. Πρέπει να βρίσκεται πάντα επί των επάλξεων για να μπορεί να αντιμετωπίζει προβλήματα και αντιξοότητες στον χώρο εργασίας, με σκοπό την σωστή λειτουργία του οργανισμού.

Κάποιες από τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες, είναι:

- ✓ *«Το HR (Human Resource Department), είναι ένας από τους κύριους συντελεστές παραγωγής»*
- ✓ *«Το HR, είναι ένα από τα σημαντικότερα και μεγαλύτερα πάγια στοιχεία μιας επιτυχημένης εταιρείας»*
- ✓ *«Το HR, πρέπει να έχει δυναμικό, παρεμβατικό ρόλο την λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και το “well being” τους»*
- ✓ *«Το HR, είναι ο σύνδεσμος μας με την Διεύθυνση και ένας από τους βασικούς του ρόλους είναι να μας μεταφέρει τους στόχους της εταιρείας και να μας ανταμείβει όταν πράττουμε τα μέγιστα για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί»*

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Πηγές από ξένη βιβλιογραφία**

*(Bolman L. and Deal T. (2008), Reframing Organizations, Artistry, Choice and Leadership, Jossey Bass.)*

*(Mondy R.W., (1997), Human Resource Management. 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. )*

*(Malhotra & Birks,(1999), Marketing Research, London)*

### **Πηγές από ελληνική βιβλιογραφία**

*(Dr. Ken Blanchard, Άνθρωπος και Εργασία (Μάιος 2009) τεύχος 28, σελ. 12)*

*(Dr. Gregersen H. HR Professional, (Ιούνιος 2009), τεύχος 57, σελ.36)*

*(Δρ. Θεοδωράτου Ε. (1994), «Η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο ψυχικός τους κόσμος», Εργασιακές Σχέσεις, Έκδοση ΤΕΙ Πατρών)*

*(Εργατούδης Δ., Άνθρωπος και Εργασία, (2009) «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού-Μια σοκολατένια αρχή», Άνθρωπος και Εργασία, τεύχος 55, σελ.34)*

*(Dr. Gregersen H., «Αλλαγές στη λειτουργία της επιχείρησης» Άνθρωπος και εργασία, τεύχος 57, σελ.37)*

*(Ευρωπαϊκό Δίκτυο CRANET, «Στρατηγική Ανθρώπινου Δυναμικού», Στατιστικές Έρευνες, τεύχος 2008, σελ 11)*

*Λούης Λοΐζου, Το Ταξίδι, Λευκωσία 2007*

## Πηγές από το διαδίκτυο

<http://www.louistravel.com/>

[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/dmlinks\\_gr/dmlinks\\_gr?OpenDocument#](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/dmlinks_gr/dmlinks_gr?OpenDocument#)

[http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article\\_id=724](http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=724)

<http://www.sigmalive.com/inbusiness/events/managementhr/219634>

<http://wordnet.princeton.edu/>

[http://www.wiw.gr/greek/athens\\_center\\_louis\\_hotels/](http://www.wiw.gr/greek/athens_center_louis_hotels/)

<http://www.louistravel.com.cy>

<http://www.louistravel.com>

<http://www.louiscruises.com>

<http://www.louishotels.com>

<http://www.louisgroup.com/>

<http://www.cityofathens.gr/el/ypiresies/dioikitikes-koinonikes-ypiresies/dieythynsi-anthropinoy-dynamikoy>

[http://www.bs.teilar.gr/business\\_administration/index.php?option=com\\_content&task=view&id=102&Itemid=81](http://www.bs.teilar.gr/business_administration/index.php?option=com_content&task=view&id=102&Itemid=81)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### **4.11 Συνέντευξη με τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, κυρία Παναγιώτα Καρή.**

#### **Φοιτήτρια: Μαρία Στυλιανού:**

«Κυρία Καρή, γνωρίζοντας ότι κατέχετε τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού, στον Τουριστικό Όμιλο Louis Tourist Agency, θα ήθελα να μου πείτε

λίγα λόγια για το έργο που επιτελείτε, τον ρόλο του Τμήματος αυτού και τη σπουδαιότητά του στην επιχείρηση που εργάζεστε.

#### **Διευθύντρια Αν. Δυναμικού. κ. Καρή:**

Το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το βασικό κεφάλαιο του Οργανισμού και την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασικοί άξονες στη διαχείριση του ανθρώπινου Δυναμικού είναι η σύνδεση των στόχων με την παραγωγικότητα, η αξιολόγηση του προσωπικού και η καλύτερη δυνατή αξιοποίησή του. Το όφελος είναι αμοιβαίο, τόσο για τον όμιλο Λούης στην προσπάθειά του για αποτελεσματική και ανταγωνιστική λειτουργία, όσο και για το προσωπικό στην προσπάθειά του για συνεχή βελτίωση της οικονομικής του θέσης και της επαγγελματικής του ανάδειξης και καταξίωσης.

Η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην πρόσληψη και ανάπτυξη ενός υγιούς ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την καλύτερη απόδοση που θα ικανοποιήσει, τόσο το κάθε άτομο ξεχωριστά, όσο και τον οργανισμό στο σύνολο. Η επιτυχία της επιχείρησης είναι και επιτυχία των προσωπικών στόχων

του καθενός από εμάς. Η ταύτιση των στόχων οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα. Η υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί και δίνει δίκαιους όρους εργοδότησης και ικανοποιεί αυτούς που εργοδοτούνται.

Ο ρόλος του ΤΑΔ είναι να δημιουργήσει υγιείς πολιτικές πάνω στις οποίες ο οργανισμός θα λειτουργήσει και θα είναι η βάση για τη συμπεριφορά προς το Ανθρώπινο Δυναμικό.

Το ΤΑΔ λειτουργεί ως καταλύτης και βοηθά τους Διευθυντές να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, διασφαλίζοντας προς το προσωπικό δίκαιους όρους απασχόλησης, με σκοπό την προσέλκυση, διατήρηση και ενθάρρυνση της κατάλληλης Δύναμης.

Τόσον ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και οι λειτουργοί, βοηθούν την Διεύθυνση στο να βρουν τους καλύτερους υποψήφιους, να τους εκπαιδεύσουν και να τους αναπτύξουν. Αποτελεσματική διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού εξυπακούει φαντασία και διορατικότητα με σκοπό την εξασφάλιση μιας δίκαιης αγοραστικής δύναμης της αγοράς.

Η σωστή κατάρτιση και ανάπτυξη των στελεχών του ΤΑΔ βοηθά τον άνθρωπο να διαχειρίζεται το άγχος πιο αποτελεσματικά, κατανοεί καλύτερα τα συναισθήματα των άλλων, υποκινεί και πειθαρχεί τον εαυτό του αλλά και των άλλων, ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους της εταιρείας, αλλά παράλληλα και τους δικούς του. Η έλλειψη της σωστής αντίληψης και ευαισθησίας προκαλεί μειωμένη παραγωγικότητα.

Χαρακτηριστικά που πρέπει να κατέχουν την ανθρώπινη υπόσταση όπως η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η αυτοπραγμάτωση, συμβάλλουν στην επιτυχία του ανθρώπου στον επαγγελματικό και προσωπικό τομέα.



Η ταπεινότητα είναι χαρακτηριστικό που πρέπει να κατέχει τους ηγέτες και ιδιαίτερα τον ηγέτη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρέπει να αφουγκράζεται τα μηνύματα του προσωπικού. Η υπεροψία οδηγεί σε απομόνωση και απώλεια της επαφής με την πραγματικότητα.

**Φοιτήτρια: Μαρία Στυλιανού:**

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που μου αφιερώσατε. Με βοηθήσατε να λύσω πολλές από τις απορίες που είχα. Σας εύχομαι καλή συνέχεια στον δύσκολο, διπλωματικό αλλά ενδιαφέρον ρόλο που κατέχετε στην εταιρεία. .