

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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.



Σπουδάστρια: Αικατερίνη Νικ. Γκανά

Εισηγητής: Σακελλάριος Χρήστος

ΠΑΤΡΑ 2005

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ.

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ευχαριστίες

Μ' αυτό το έργο έχω την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους εκείνους, που με την πολύτιμη βοήθειά τους, κατάφεραν να μ' ενθαρρύνουν και να με στηρίξουν μέχρι το τέλος.

Ειδικά, θέλω να ευχαριστήσω από καρδιάς, τους γονείς μου, Νικόλαο και Ελένη Γκανά, για την πολύτιμη συμπαράστασή τους, τις συμβουλές τους, την οικονομική υποστήριξη και πάνω απ' όλα την αγάπη τους.

Ευχαριστώ τον καθηγητή μου, κύριο Χρίστο Σακελλάριο, που με την σπουδαία καθοδήγησή του και τις παρατηρήσεις του, με βοήθησε να ολοκληρώσω με επιτυχία αυτό το έργο.

Ευχαριστώ τον εξάδελφό μου Άγγελο Φιλίππου, πτυχιούχο του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών, για την παραχώρηση της βιβλιογραφίας και τις πολύτιμες υποδείξεις του.

Ευχαριστώ τον συνάδελφο και φίλο Κώστα Λαζάρου, πτυχιούχο του τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Άμφισσας, για την ουσιαστική βοήθειά του, κατά τη διάρκεια της έρευνας στα ξενοδοχεία της Αθήνας.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ τ' αδέρφια μου, Δημήτρη, Μαρία και Κώστα για την κατανόησή τους, καθώς και τους φίλους μου, για τη στήριξή τους.

Ελπίζοντας ότι αυτή η εργασία θα αποτελέσει ένα ακόμη ' λιθαράκι' στην προσπάθεια που γίνεται στην χώρα μας για την αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα, θα ήθελα να την αφιερώσω στην οικογένειά μου και στον καθηγητή μου.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1^ο

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1	Γενικές τάσεις του περιβάλλοντος.....	10
1.1.1	Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών- Έκρηξη γνώσεων.....	10
1.1.2	Παγκοσμιοποίηση.....	11
1.1.3	Νέες μορφές εργασίας.....	11
1.1.4	Το νέο οικονομικό περιβάλλον.....	12
1.1.5	Νέο κοινωνικό περιβάλλον.....	12
1.2	Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις προκλήσεις νέες προκλήσεις....	13

Κεφάλαιο 2^ο

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1	Το περιεχόμενο της επιχείρησης.....	16
2.1.1	Η οικονομική μονάδα.....	16
2.1.2	Συντελεστές παραγωγής.....	17
2.1.3	Οικονομική αρχή.....	17
2.1.4	Παραγωγικότητα-Αποδοτικότητα-Αποτελεσματικότητα.....	18
2.2	Ο προγραμματισμός δράσης της επιχείρησης.....	19
2.2.1	Έννοια του προγραμματισμού.....	19
2.2.2	Προορισμός- Αποστολή- Στόχοι.....	20
2.2.3	Βραχυπρόθεσμοι- Μεσοπρόθεσμοι- Μακροπρόθεσμοι στόχοι.....	20
2.2.4	Σπουδαιότητα και χρησιμότητα του προγραμματισμού.....	21
2.2.5	Βασικές αρχές προγραμματισμού.....	22

Κεφάλαιο 3^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1	Διάρθρωση εργασίας – Εξειδίκευση.....	24
3.1.1	Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα εξειδίκευσης.....	25
3.1.2	Εναλλαγή θέσεων εργασίας.....	26
3.1.3	Εμπλουτισμός εργασίας.....	26
3.1.4	Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας	29
3.2	Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο.....	30

Κεφάλαιο 4^ο

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

4.1 Παρακίνηση των εργαζομένων.....	34
4.2 Η έννοια της παρακίνησης.....	35
4.3 Διαδικασία της παρακίνησης.....	35
4.4 Τα κίνητρα.....	36

Κεφάλαιο 5^ο

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Η χρησιμότητα της επιλογής προσωπικού.....	40
5.2 Η διαδικασία επιλογής προσωπικού.....	42
5.3 Η πρόβλεψη στην επιλογή προσωπικού.....	46
5.4 Ανάλυση έργου.....	47
5.5 Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα της ανάλυσης έργου.....	50

Κεφάλαιο 6^ο

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Έννοια και σκοπιμότητα της Προσέλκυσης προσωπικού. Σχέσεις με άλλες λειτουργίες.....	54
6.2 Πηγές εργατικού δυναμικού.....	55
6.2.1 Εσωτερικές πηγές.....	55
6.2.2 Εξωτερικές πηγές και Τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων.....	56
6.2.3 Ποιος κάνει την προσέλκυση υποψηφίων;.....	58
6.2.4 Έννοια και σκοπιμότητα της επιλογής και πρόσληψης.....	58
6.3 Στάδια κατά την διαδικασία της επιλογής.....	59
6.3.1 Έντυπο αιτήσεως και περιεχόμενο.....	60
6.3.2 Συνεντεύξεις και η αποτελεσματικότητά τους.....	60
6.3.3 Ιατρική εξέταση και η σκοπιμότητά της.....	62
6.4 Το σχέδιο των επτά σημείων.....	63
6.5 Τέστ : Είδη και δυνατότητες.....	66
6.6 Αποτελέσματα επιλογής και προσανατολισμός του προσωπικού.....	68
6.7 Η ταξινόμηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις....	68

Κεφάλαιο 7^ο

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Το νόημα και η σημασία αξιολόγησης προσωπικού.....	73
7.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	76
7.3 Μέθοδοι αξιολόγησης.....	77
7.4 Η συνέντευξη αξιολόγησης.....	80
7.5 Σχόλια για την αξιολόγηση προσωπικού.....	81

Κεφάλαιο 8^ο

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

8.1 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού.....	83
8.2 Σκοπός της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	84
8.3 Τα προσόντα των εκπαιδευτών.....	87
8.4 Οι ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.....	87
8.5 Ο κύκλος της εκπαίδευσης.....	88
8.6 Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	90
8.7 Οι μέθοδοι εκπαίδευσης.....	91
8.8 Ένταξη και ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο.....	106
8.9 Αξιολόγηση της απόδοσης.....	108

Κεφάλαιο 9^ο

ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	110
---	------------

Κεφάλαιο 10^ο

Η ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

10.1 Ερωτηματολόγιο.....	114
10.2 Απαντήσεις.....	115
α Astir Palace Vouliagmeni.....	115
α Ledra Marriott	116
α Metropolitan Hotel.....	117

α	Grecotel Lakopetra Beach.....	118
α	Patras Palace Hotel.....	120
α	Ξενοδοχείο Βυζαντινό.....	121
α	Hotel Pavlina.....	122
α	Hotel Niforeika Beach.....	123

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ
ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

πρόλογος

Ο Τουρισμός είναι μία δραστηριότητα με σημαντικό οικονομικό ενδιαφέρον, τόσο από πλευράς επιχειρηματικότητας όσο και σε εθνικό επίπεδο. Σήμερα σημαντικός ανταγωνισμός, τόσο ανάμεσα στις διάφορες ομοειδής τουριστικές επιχειρήσεις όσο και μεταξύ διαφόρων τουριστικών περιοχών.

Με βάση το σκεπτικό ότι το σημαντικότερο κεφάλαιο της κάθε τουριστικής επιχείρησης είναι οι εργαζόμενοι σ' αυτήν, η 'Διοίκηση του Προσωπικού', είναι το πλέον σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους μέσα σε μια αγορά που συνεχώς μεταβάλλεται.

Η Διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι μια επιστήμη που έχει ζωή μόλις ενός αιώνα. Η σημασία δε, της Διοίκησης Προσωπικού είναι τεράστια, διότι έχει απεριόριστες πολιτικές προεκτάσεις, εμπεριέχει περιβαλλοντικά θέματα, είναι υπεύθυνη για τα οικονομικά αποτελέσματα και την μακροβιότητα των επιχειρήσεων και ασχολείται με θάματα που αφορούν την αμοιβή των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη ευημερία. Πέρα από την θεωρητική προσέγγιση του θέματος και τη ανάλυση ορισμένων βασικών εννοιών που αφορούν στην Διοίκηση των επιχειρήσεων, γενικότερα, γίνεται και μια προσπάθεια να εντοπισθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζουν οι Τουριστικές επιχειρήσεις και εξετάζεται ο ρόλος που μπορεί αυτές να παίξουν στο κατά περίπτωση Διοικητικό έργο.

Με αυτήν την εργασία, θέλουμε να παρουσιάσουμε την σημασία της Διοίκησης των επιχειρήσεων, γενικά, και την σπουδαιότητα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τουριστικές επιχειρήσεις. Όλα αυτά, με βάση τις σημερινές εξελιγμένες αντιλήψεις, ώστε να συμβάλουν στην πρόοδο και την οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και να βοηθήσουν στην καλύτερη εξυπηρέτηση του διαρκώς αυξανόμενου ταξιδιωτικού κοινού και των πολλαπλών τουριστικών απαιτήσεων.

‘ Πες μου και θα το ξεχάσω, δείξε μου και ίσως το θυμηθώ, κάνε με μέρος του και τότε θα καταλάβω ’

Κινέζικη παροιμία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1.1 Γενικές τάσεις του περιβάλλοντος.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον ,με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση¹. Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι παρακολούθηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο οικονομικό, κοινωνικό, πολιτισμικό, τεχνολογικό, πολιτικό και οικολογικό περιβάλλον.

Ζούμε σε μία εποχή, η οποία χαρακτηρίζεται από συνεχείς, ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα πετυχημένα στελέχη είναι υποχρεωμένα να παρακολουθούν συστηματικά αυτές τις εξελίξεις και να τις παίρνουν στα σοβαρά υπ' όψιν τους κατά την λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωτικών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται σύντομα οι κύριες τάσεις που χαρακτηρίζουν το σημερινό και θα χαρακτηρίζουν ακόμα περισσότερο το μελλοντικό περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

1.1.1 Η εμφάνιση νέων τεχνολογιών- Έκρηξη γνώσεων.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας και της γνώσης θα είναι όλο και πιο εκρηκτική στο μέλλον. Περίπου το 80% περίπου της τεχνολογίας που θα χρησιμοποιούμε τα επόμενα 10 χρόνια δεν έχει ακόμα ανακαλυφθεί. Οι τεχνολογικές καινοτομίες της επόμενης δεκαετίας θα είναι πολύ πιο σημαντικές από αυτές που συνέβησαν σε ολόκληρη την περασμένη χιλιετία.

Οι τομείς οι οποίοι θα αποτελούν το πεδίο των πιο σημαντικών αλλαγών είναι η βιοτεχνολογία, η γενετική, η ψηφιακή τεχνολογία , η ρομποτική , η πληροφορική σε συνδυασμό με τις τηλεπικοινωνίες και την τηλεματική. Σε πολύ λίγο χρόνο, το τηλέφωνό μας θα είναι και τηλεόραση, computer, θα ακούει και θα αναγνωρίζει την φωνή μας και θα αποτελεί μέσο επικοινωνίας , ψυχαγωγίας , ενημέρωσης , μάθησης κτλ.

¹ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς(2001):Μάνατζμεντ.Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές.Αθήνα:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ. 463.

Η γνώση απαξιώνεται πλέον με πολύ γρήγορους ρυθμούς , κατά συνέπεια η ικανότητα να μαθαίνουμε και να προσαρμοζόμαστε γρήγορα στις αλλαγές είναι κρίσιμη για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία μας. Η ικανότητα χειρισμού της τεχνολογίας και της γνώσης στην προσωπική και επαγγελματική ζωή είναι περισσότερο σημαντική από όσο ήταν η ικανότητα του διαβάσματος πριν από αρκετές δεκαετίες.

Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί πλέον βασική προϋπόθεση επιβίωσης και πεδίο δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1.1.2 Παγκοσμιοποίηση.

Ο κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ένα μεγάλο πλανητικό χωριό. Οι αποστάσεις έχουν εκμηδενιστεί. Από τα Φάρσαλα μπορεί κανείς σε λίγα λεπτά της ώρας να βρεθεί σε μία βιβλιοθήκη της Ουάσινγκτον. Σε δευτερόλεπτα τα χρήματα από το ταμείο μίας τράπεζας στην Αθήνα , μπορούν να περάσουν στο ταμείο μίας τράπεζας στην Αφρική. Τα νέα από την Ασία, φτάνουν μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα στην Ευρώπη. Τα διοικητικά σύνορα των χωρών ανοίγουν όλο και περισσότερο (π.χ. Ευρωπαϊκή Ένωση). Το ίδιο συμβαίνει και με τα πολιτισμικά σύνορα. Όλοι ντυνόμαστε περίπου το ίδιο , τρώμε τα ίδια φαγητά , ακούμε τα ίδια τραγούδια , βλέπουμε τις ίδιες ταινίες.

Οι επιχειρήσεις είναι εγκατεστημένες σε πολλές χώρες έξω από την χώρα προέλευσής τους και τα προϊόντα τους καταναλώνονται σε όλο τον πλανήτη.

Ειδικά για την Ελλάδα , οι συνέπειες της 'παγκοσμιοποίησης' της οικονομίας και της κοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι επιχειρήσεις, οι οργανισμοί, τα στελέχη και όλοι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να πετύχουν αν σκέπτονται μόνο με σημείο αναφοράς τα εθνικά σύνορα. Η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία ολοκληρώνεται όλο και περισσότερο, προσδίδει νέες διαστάσεις στην εργασία, την αγορά, την εκπαίδευση, την λειτουργία του κράτους, τις επιχειρήσεις και τον πολιτισμό. Για τις ελληνικές, ιδιωτικές και δημόσιες επιχειρήσεις η αναγκαιότητα διεθνοποίησής τους μέσω της επέκτασης στις αγορές των Βαλκανίων, των πρώην σοσιαλιστικών χωρών και της υπόλοιπης Ευρώπης θα αποτελεί όλο και περισσότερο ισχυρή πρόκληση.

1.1.3 Νέες μορφές εργασίας.

Οι εξελίξεις στο χώρο της εργασίας θα είναι σημαντικές στο άμεσο μέλλον. Η θέση εργασίας, όπως αυτή εννοείται σήμερα, έχει αρχίσει να αργοπεθαίνει. Η σταθερότητα, η σιγουριά, η καριέρα, το σαφές και σταθερό περιεχόμενο της εργασίας θα σβήσουν σιγά - σιγά. Μία νέα μορφή εργασίας διαφαίνεται, η οποία χαρακτηρίζεται από την ευέλικτη απασχόληση, την πολλαπλή καριέρα, την εργασία από το σπίτι (τηλεργασία), την μερική απασχόληση και την πολυδύναμη κατάρτιση. Ασφαλώς πολλά επαγγέλματα θα αλλάξουν μορφή (π.χ. των τραπεζικών λόγω της αυτοματοποίησης), ενώ άλλα θα πάψουν να υπάρχουν και θα εμφανιστούν νέα.

1.1.4 Το νέο οικονομικό περιβάλλον.

Σημαντικές αλλαγές αναμένονται να γίνουν στο μέλλον και στο οικονομικό περιβάλλον. Εκτός από την συνεχή επέκταση της διεθνοποίησης των αγορών, γίνεται όλο και πιο έντονη η οικονομική αλληλεξάρτηση μεταξύ των διάφορων οικονομιών. Για παράδειγμα, παραιτείται ο Υπουργός Οικονομικών της Ιαπωνίας και πέφτουν οι τιμές των μετοχών του Χρηματιστηρίου Αθηνών.

Ο ρόλος της γεωργικής παραγωγής και της βιομηχανίας θα μειώνεται συνεχώς ενώ ο τομέας των υπηρεσιών θα είναι ο πλέον σημαντικός οικονομικός τομέας. Η σημασία των παραδοσιακών συντελεστών παραγωγής θα μειώνεται συνεχώς, ενώ θα αυξάνεται η σημασία της γνώσης και της πληροφορίας.

Στα πλαίσια αυτού αναδεικνύονται νέοι στρατηγικοί οικονομικοί κλάδοι, που θα αφορούν κυρίως σε υπηρεσίες που θα έχουν να κάνουν με την ποιότητα ζωής του ανθρώπου και την υψηλή τεχνολογία(π.χ. Υγεία, τουρισμός, ψυχαγωγία, αθλητισμός, κτλ).

Οι επιχειρήσεις επίσης θα αλλάξουν μορφές οργάνωσης και διοίκησης. Από την πυραμοειδή δομή οδεύουμε προς μία πιο επίπεδη, δικτυωτή, χαλαρή μορφή, που ενισχύει την αυτονομία, την πρωτοβουλία και την επιχειρηματικότητα των εργαζομένων. Οι σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων διαμορφώνουν ένα όλο και περισσότερο πολύπλοκο στρατηγικό πλέγμα(δίκτυα, στρατηγικές συμμαχίες κ.ά.), ενώ οι λειτουργικές τους σχέσεις και οι συναλλαγές γίνονται όλο και περισσότερο εικονικές (e-business, e-commerce). Ταυτόχρονα , η συγκέντρωση της οικονομικής δραστηριότητας και της δύναμης σε μικρό αριθμό ομίλων επιχειρήσεων συνεχίζεται με γρήγορους ρυθμούς(εξαγορές, συγχωνεύσεις).

Ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων θα αφορά περισσότερο την ποιότητα, την εισαγωγή και εφαρμογή καινοτομιών, την ταχύτητα, την ευελιξία, την εξυπηρέτηση των πελατών και λιγότερο το κόστος του προϊόντος ή των υπηρεσιών.

Τέλος , το περιβάλλον -όχι μόνο το οικονομικό- θα γίνεται όλο και περισσότερο παράδοξο και αντιφατικό. Οι αντιφάσεις μεταξύ των αξιών, των αναγκών, των συμφερόντων, θα γίνουν όλο και πιο ανησυχητικές και δύσκολα χεραγωγίσιμες.

1.1.5 Νέο κοινωνικό περιβάλλον.

Οι εξελίξεις στο κοινωνικό περιβάλλον που αφορούν άμεσα τις επιχειρήσεις και το management, είναι επίσης σημαντικές. Στη Δύση, ο πληθυσμός γίνεται όλο και περισσότερο γερασμένος. Η ανεργία ως κοινωνικό πρόβλημα συνεχίζει να επιμένει. Το επίπεδο των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων αυξάνει συνεχώς. Οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό ενώ οι ανώτερες ανάγκες αποτελούν όλο και περισσότερο πηγές κινήτρων (*Maslow*)².

² Βλέπε: Michael Riley. « Human Resource Management-A guide to personnel practice in the hotel and catering industry ». Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1991, p.45.

Οι απαιτήσεις των πολιτών για κοινωνική και οικολογική υπευθυνότητα από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς επίσης θα αυξάνονται. Οι εργαζόμενοι από τις επιχειρήσεις απαιτούν περισσότερη εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Οι καταναλωτές-πελάτες είναι περισσότερο ενημερωμένοι και απαιτούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

1.2 Απαντήσεις των επιχειρήσεων στις νέες προκλήσεις.

Οι γενικές τάσεις του περιβάλλοντος, που παρουσιάστηκαν, συνεπάγονται την συνεχή ενίσχυση των βασικών χαρακτηριστικών του. Γίνεται όλο και περισσότερο δυναμικό, παγκόσμιο, πολύπλοκο, αντιφατικό, αβέβαιο, εικονικό, εμπορικό (με την έννοια κυρίως του ανταγωνισμού και της σπανιότητας των πόρων του πλανήτη) και κυριαρχείται από τον μηχανισμό της αγοράς (όχι ως μορφή ιδιοκτησίας αλλά σε μορφή οργάνωσης της οικονομικής δραστηριότητας).

Σε αυτές τις νέες προκλήσεις³, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να απαντήσουν με νέες αλληλοσυμπληρούμενες λογικές και προσεγγίσεις:

1. προσπαθούν να ενισχύσουν την εξωστρέφεια τους αναπτύσσοντας μηχανισμούς διαχείρισης των πιέσεων και απαιτήσεων που συνεπάγονται τα παραπάνω χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Η έμφαση στην παρακολούθηση στην προσαρμογή και στην δημιουργία των εξελίξεων, στην εξυπηρέτηση του πελάτη και την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, αποτελούν βασικά στοιχεία αυτής της λογικής. Η διοίκηση ολικής ποιότητας, το Benchmarking, η Balanced Scorecard, και ο στρατηγικός σχεδιασμός αποτελούν βασικές προσεγγίσεις που συνδυάζονται κυρίως με αυτή τη λογική.
2. προσπαθούν να δημιουργήσουν εσωτερικά λιτές και ευέλικτες δομές και εξωτερικά στρατηγικά δίκτυα, ώστε να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν συνέργειες. Ο αυτοσχεδιασμός των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι διαλειτουργικές ομάδες, οι κυτταρικές δομές, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων (outsourcing), οι εξαγορές και οι στρατηγικές συμμαχίες αποτελούν ενδεικτικές προσεγγίσεις αυτής της προσπάθειας.

³ Δημήτριος Κ. Μπουραντάς(2001):Μάνατζμεντ:Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές.Αθήνα:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ.468.

3. δίνουν έμφαση στη μάθηση ως βασική προσέγγιση αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας, του δυναμισμού και της αβεβαιότητας του περιβάλλοντος. Μαθησιακή οργάνωση και διοίκηση της γνώσης είναι χαρακτηριστικά ρεύματα αυτής της προσέγγισης.
4. οι επιχειρήσεις δίνουν πλέον μεγάλη έμφαση στην ανάπτυξη και κινητοποίηση των ανθρώπων τους. Η ενδυνάμωση των ανθρώπων αποτελεί κύρια πρακτική προς αυτή την κατεύθυνση.
5. οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιμετωπίσουν τις νέες προκλήσεις αναπτύσσοντας στο εσωτερικό τους μοναδικές ικανότητες.

Τέλος, βασικό υπόβαθρο όλων των προαναφερθέντων είναι η ανάπτυξη μίας εταιρικής κουλτούρας ταιριαστής με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, την φύση του οργανισμού, τις στρατηγικές και τους στόχους του. Η αντικατάσταση των παραδοσιακών μηχανισμών ελέγχου και μεθόδων διοίκησης από την 'Διοίκηση μέσω κουλτούρας' αποτελεί πλέον μία αναγκαιότητα που δημιουργείται από τις νέες προκλήσεις.

‘ Προγραμματισμός είναι ό,τι πρέπει να γίνει σήμερα για να δικαιούμαστε το αύριο, διότι το αύριο δεν είναι παρά το σήμερα για το οποίο φροντίσαμε χθες. ’

Peter Drucker

* Καθηγητής Κοινωνικών Επιστημών στα : Claremont University of California και N.Y University Business School.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Το περιεχόμενο της επιχείρησης.

2.1.1 Η οικονομική μονάδα.

Στη σύγχρονη κοινωνία οι ανθρώπινες ανάγκες για προϊόντα και υπηρεσίες καλύπτονται σε μεγάλο βαθμό από τις διάφορες οικονομικές μονάδες. Η **οικονομική μονάδα**⁴ μπορεί να ορισθεί σαν μία οικονομική οντότητα στα πλαίσια της οποίας συνδυάζονται τα πάσης φύσεως παραγωγικά μέσα με βάση την οικονομική αρχή για την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών προς κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών.

Σύμφωνα με τον ορισμό αυτό για να έχουμε Οικονομική Μονάδα, επιβάλλεται:

1. Ο συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο, πληροφορίες), άσχετα από το ποσοστό συμμετοχής του κάθε συντελεστή.
2. Ο συνδυασμός αυτός να διέπεται από την οικονομική αρχή (το δυνατόν καλύτερο αποτέλεσμα με τις δυνατόν μικρότερες θυσίες).
3. Το τελικό αποτέλεσμα που προκύπτει από το συνδυασμό των συντελεστών παραγωγής να συνίσταται στην παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών για την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών.

Ένα ξενοδοχείο, ένα ίδρυμα, μία επιχείρηση ή ένας οργανισμός, άσχετα αν ανήκει στο κράτος ή σε ιδιώτες μπορούν να χαρακτηριστούν σαν οικονομικές μονάδες εφ' όσον επιδιώκουν την παροχή υπηρεσιών ή προϊόντων στο κοινωνικό σύνολο και συνδυάζουν τους συντελεστές παραγωγής για να το επιτύχουν.

Στο χώρο της Οικονομίας της Αγοράς, το χαρακτηριστικότερο δείγμα οικονομικής μονάδας, είναι η επιχείρηση που εκτός από τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά των οικονομικών μονάδων, έχει και σαν επιπλέον χαρακτηριστικό την επίτευξη κέρδους και την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών.

⁴ Δημ.Μπουραντά- Νάνσυ Παπαλεξανδρή(1998): Εισαγωγή στην Διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ.13.

2.1.2 Συντελεστές παραγωγής.

- Ø **Φύση.** Με τον όρο φύση, εννοούμε τον συγκεκριμένο τόπο, τον οποίο έχει επιλέξει ως τόπο εγκατάστασης η επιχείρηση, καθώς και όλες οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί για την παραγωγή των αγαθών ή υπηρεσιών που προσφέρει στο κοινωνικό σύνολο.

- Ø **Εργασία.** Με τον όρο εργασία αναφερόμαστε σε όλες τις υπηρεσίες που προσφέρουν όσοι εργάζονται για την επιχείρηση είτε αυτοί είναι εργάτες , υπάλληλοι, στελέχη, διευθυντές ή σύμβουλοι αυτής.

- Ø **Κεφάλαιο.** Με τον όρο κεφάλαιο αναφερόμαστε σε όλα τα χρηματοοικονομικά μέσα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση καθώς και στα μηχανικά μέσα, τεχνολογικό εξοπλισμό, συσκευές παραγωγής διανομής και πληροφόρησης που έχει στην διάθεσή της για την ολοκλήρωση των στόχων της.

- Ø **Πληροφορίες.** Με τον όρο πληροφορίες αναφερόμαστε στην επεξεργασία και αξιοποίηση από την επιχείρηση πληροφοριών που προέρχονται από το εσωτερικό και εξωτερικό της περιβάλλον με αντικειμενικό σκοπό την καλύτερη παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών.

Πολλοί επιστήμονες, ωστόσο, σαν τέταρτο συντελεστή παραγωγής θέτουν την επιχειρηματικότητα ή την οργάνωση, καθώς επίσης και την τεχνολογία ή την καινοτομία.

Σημαντικότερο ρόλο όμως από τις όποιες διαφορές απόψεων παίζει ο κατάλληλος συνδυασμός των διαθέσιμων συντελεστών παραγωγής έτσι ώστε να παράγονται αγαθά και υπηρεσίες ικανά να καλύπτουν τις ανάγκες τις οικονομίας.

2.1.3 Οικονομική Αρχή.

Οικονομική αρχή είναι η καλύτερη δυνατή σχέση μεταξύ οικονομικού αποτελέσματος και μέσων που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή του. Η οικονομική αρχή μπορεί να εμφανιστεί με δύο παραλλαγές:

- Ø Με δεδομένα μέσα, επίτευξη όσο το δυνατόν καλύτερου αποτελέσματος δηλαδή μεγιστοποίηση αποτελέσματος.

- Ø Επίτευξη δεδομένου αποτελέσματος με όσο το δυνατόν λιγότερα μέσα δηλαδή ελαχιστοποίηση μέσων.

2.1.4 Παραγωγικότητα – Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα.

Η επιτυχία της επιχείρησης μπορεί να μετρηθεί με ορισμένους δέκτες, οι σπουδαιότεροι από τους οποίους είναι:

Παραγωγικότητα. Είναι η σχέση μεταξύ παραχθέντος αποτελέσματος (προϊόντα ή υπηρεσίες) και χρησιμοποιηθέντων παραγωγικών μέσων.

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{παραχθέντα αγαθά} / \text{υπηρεσίες}}{\text{παραγωγικά μέσα}}$$

Η παραγωγικότητα μπορεί να μετρηθεί σε σχέση με έναν ή περισσότερους συντελεστές παραγωγής (εργασία , πρώτες ύλες, χρηματικοί πόροι). Επίσης, μπορεί να μετρηθεί για το σύνολο ενός παραγωγικού κλάδου ή μίας χώρας.

Αποδοτικότητα. Είναι η σχέση χρηματικού αποτελέσματος προς το χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο.

$$\text{Αποδοτικότητα} = \frac{\text{καθαρό κέρδος ή ζημία}}{\text{χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια}}$$

Η αποδοτικότητα μετράει αξίες ή χρηματικά μεγέθη ενώ η παραγωγικότητα μετράει ποσότητες. Στα πλαίσια μίας χώρας, παραγωγικότητα είναι η σχέση μεταξύ του συνόλου των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών σε μία δεδομένη χρονική περίοδο προς το σύνολο των ανθρωποωρών εργασίας που δαπανήθηκαν για την παραγωγή τους.

Τέλος, η έννοια της **αποτελεσματικότητας** , είναι ευρύτερη διότι καλύπτει και δέκτες παραγωγικότητας (σύγκριση φυσικών μεγεθών) όσο και δείκτες αποτελεσματικότητας (σύγκριση οικονομικών μεγεθών).

$$\text{Αποτελεσματικότητα} = \frac{\text{αποτέλεσμα}}{\text{δαπάνες μέσων που χρησιμοποιήθηκαν}}$$

2.2 Ο προγραμματισμός δράσης της επιχείρησης.

Το πρόγραμμα⁵ αποτελεί μια έννοια, που πρέπει να θεωρηθεί αλληλένδετη με τον όρο 'οργάνωση', δηλαδή διάρθρωση μερών για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Αν καθένα μέλος μιας ομάδας κάνει ό,τι θέλει, σύμφωνα με τις προσωπικές του προτιμήσεις, τότε αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει οργάνωση και πρόγραμμα.

‘Πριν ή αναλάβουμε δράση, πρέπει να εξετάσουμε, την αλληλουχία και την προτεραιότητα των βημάτων, τα οποία πρέπει να βαδίσουμε για να πετύχουμε το τελικό αποτέλεσμα’. (Allen, 1986)

Το πρόγραμμα δράσης, όταν εκπονηθούν σωστά, αποτελούν διαχειριστικά όργανα, που υποχρεώνουν το διοικητικό στέλεχος να ζυγίσει και να εκτιμήσει τις εναλλακτικές λύσεις για δράση, έτσι ώστε να συγκεντρώσει την προσοχή του στην επίλυση των πιο σημαντικών προβλημάτων.

Με τον τρόπο αυτό το διοικητικό στέλεχος δεν βρίσκεται μπροστά σ' αναπάντεχα προβλήματα, σ' έκτακτες ανάγκες, όπου πρέπει να παριστάνει τον πυροσβέστη, αλλά αντίθετα, μπορεί προκαταβολικά ν' αναπτύξει εναλλακτικές λύσεις κι απαντήσεις στα προβλήματα, που πρόκειται να συναντήσει, μπορεί να συγκεντρώσει προκαταβολικά τους πόρους, που του' χει εμπιστευθεί η οργάνωση, ώστε με ψυχραιμία να επιλέξει την πιο αποτελεσματική δράση.

Με βάση την λογική αυτή μπορούμε να καταλάβουμε γιατί ο προγραμματισμός αποτελεί μια βασική λειτουργία, ένα πρωταρχικό καθήκον των διοικητικών στελεχών. Τέλος, είναι φανερό ότι προγραμματισμός γίνεται για κάθε επιχειρησιακή δραστηριότητα.

2.2.1 Έννοια του προγραμματισμού.

Ο **προγραμματισμός**⁶ αποτελεί την πρωταρχική λειτουργία του management. Η μεγάλη του σπουδαιότητα για την αποτελεσματικότητα και την ανάπτυξη των κοινωνικών οργανώσεων θα γίνει κατανοητή μετά τον ορισμό της έννοιας και του περιεχομένου του.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια του προγραμματισμού, οι οποίοι δεν διαφέρουν μεταξύ τους και λαμβάνοντάς τους υπ' όψιν μας, προκύπτει ότι ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία ή το σύνολο των ενεργειών μέσω των οποίων καθορίζονται οι στόχοι της οργάνωσης, προβλέπεται η εξέλιξη στο μέλλον των μεταβλητών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντός της και προσδιορίζονται οι τρόποι, οι ενέργειες και τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι στόχοι στο συγκεκριμένο περιβάλλον.

⁵ Σπύρος Ζευγαρίδης-Γεώργιος Σταματιάδης(1997): Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα, σελ.180-182.

⁶ Δημ.Κ.Μπουραντά- Νάνσυ Α.Παπαλεξανδρή(1998):Εισαγωγή στην Διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα.:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ. 121,122.

2.2.2 Προορισμός – αποστολή – στόχοι.

∅ Προορισμός

Ο λόγος δημιουργίας και ο λόγος ύπαρξης της κάθε κοινωνικής οργάνωσης είναι η εκπλήρωση του προορισμού της. Προορισμός είναι ο τελικός σκοπός της επιχείρησης ή το καθήκον που αναθέτει η κοινωνία στην οργάνωση ή επιχείρηση. Ο προορισμός της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων της αξιοποιώντας αποτελεσματικά υλικούς και άυλους πόρους. Ο προορισμός ενός νοσοκομείου είναι η προσφορά περίθαλψης στους κατοίκους της περιοχής στην οποία ανήκει. Κάθε κοινωνική οργάνωση για να υπάρχει πρέπει να ικανοποιεί τουλάχιστον σε κάποιο βαθμό, που προσδιορίζεται από τα μέλη της και την κοινωνία, τον προορισμό της.

∅ Αποστολή

Αποστολή είναι ουσιαστικά ο δρόμος μέσω του οποίου η κοινωνική οργάνωση επιλέγει να εκπληρώσει τον προορισμό της. Για παράδειγμα, ένα ιδιωτικό ξενοδοχείο έχει σαν προορισμό την αμοιβή των κεφαλαίων των μετόχων του και σαν αποστολή την προσφορά των υπηρεσιών του (ύπνο, φαγητό, κτλ), μέσω των οποίων γίνεται δυνατή η εκπλήρωση του προορισμού του.

∅ Στόχοι

Είναι τα τέρματα στα οποία η κοινωνική οργάνωση πρέπει να φθάσει ώστε να ανταποκριθεί στην αποστολή της και μέσω αυτής να εκπληρώσει τον προορισμό της. Για παράδειγμα, στην περίπτωση του ξενοδοχείου, στόχος μπορεί να είναι ένα επίπεδο πωλήσεων ή ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών ή κόστους.

Συμπεραίνουμε από όλα αυτά, πως ο προορισμός, ή αποστολή και οι στόχοι αποτελούν μία ενιαία ολότητα.

2.2.3 Βραχυπρόθεσμοι- Μεσοπρόθεσμοι- Μακροπρόθεσμοι Στόχοι.

Η σχέση που συνδέει τις έννοιες της προηγούμενης ενότητας, είναι ουσιαστικά σχέση μέσου – σκοπού. Αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι αποτελούν μέσο για την υλοποίηση της αποστολής και η αποστολή μέσο για την εκπλήρωση του προορισμού.

Με βάση αυτή την σχέση μέσου – σκοπού, ένας στόχος μπορεί να αναλυθεί σε επιμέρους στόχους που στην ουσία αποτελούν μέσα για ή

προϋποθέσεις για την υλοποίησή του. Έτσι έχουμε τους τελικούς ή τους ενδιάμεσους στόχους, καθώς και τους γενικούς και επιμέρους στόχους.

Τέλος, διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους, μεσοπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους. Το κριτήριο αυτής της διάκρισης, είναι ο χρονικός ορίζοντας, μέσα στον οποίο η υλοποίηση του στόχου πρέπει να επιτευχθεί. Συνήθως, στόχοι των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται μέσα σε ένα χρόνο καλούνται βραχυπρόθεσμοι. Μεσοπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι καλούνται οι στόχοι των οποίων η υλοποίηση τοποθετείται σε 2 – 5 χρόνια για τους πρώτους και σε περισσότερο από 5 χρόνια για τους δεύτερους.

Αυτή λοιπόν η ανάλυση των στόχων είναι πολύ σημαντική, για τον αποτελεσματικό προγραμματισμό, διότι στην ουσία προσδιορίζει τα βήματα που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των προσδοκιών μίας επιχείρησης.

2.2.4 Σπουδαιότητα – Χρησιμότητα του προγραμματισμού.

Πιο συγκεκριμένα, η σπουδαιότητα του προγραμματισμού μπορεί να περιγραφεί με τις παρακάτω προτάσεις:

1. Αποτελεί ένα οργανικό σύνολο αποφάσεων που λαμβάνουν υπ' όψιν τους και αναφέρονται σε όλα τα μέρη της επιχείρησης, πράγμα που συμβάλλει ουσιαστικά στον συντονισμό.
2. Επιτρέπει να επισημανθούν εγκαίρως τα προβλήματα της επιχείρησης καθώς και οι απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν στο περιβάλλον της.
3. Κάνει φανερούς τους στόχους και βοηθά να συγκεντρωθούν όλες οι προσπάθειες στην υλοποίηση αυτών.
4. Συμβάλλει στην δημιουργία κλίματος σύγχρονου management, πειθαρχίας, ευθύνης και ορθολογικής σκέψης και δράσης στην οργάνωση.
5. Συμβάλλει στην άριστη απόκτηση και αξιοποίηση των πόρων της οργάνωσης.

6. Δίνει την δυνατότητα για αξιολόγηση και δημιουργία αισθήματος επιτυχίας.
7. Καθορίζει την αποτελεσματικότητα των άλλων λειτουργιών του management. (οργάνωση, στελέχωση, διεύθυνση, έλεγχος)
8. Συμβάλλει γενικά στην επιτυχία της οργάνωσης. Εμπειρικές έρευνες έχουν αποδείξει την θετική συσχέτιση μεταξύ προγραμματισμού και επιδόσεων της επιχείρησης.

2.2.5 Βασικές αρχές προγραμματισμού.

Υπάρχουν τρεις βασικές αρχές, οι οποίες συντελούν στην αποτελεσματικότητα του προγραμματισμού και είναι οι εξής:

1. Αρχή της χρονικής δέσμευσης

Το νόημα της αρχής αυτής, είναι ο χρονικός προσδιορισμός των στόχων και των προγραμμάτων δράσης που συνεπάγεται η υλοποίησή τους. Αυτό είναι που δεσμεύει τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό και τα στελέχη της οργάνωσης να υλοποιήσουν τους στόχους. Ο χρονικός ορίζοντας συνεπώς που θα καθορίζεται πρέπει να είναι τέτοιος ώστε να συνεπάγονται συγκεκριμένες δεσμεύσεις υλοποίησης.

2. Αρχή της διόρθωσης

Ο προγραμματισμός της κάθε οργάνωσης στηρίζεται σε προβλέψεις ή παραδοχές που αφορούν στην εξέλιξη στο μέλλον όλων των μεταβλητών που προσδιορίζονται άμεσα ή έμμεσα την επιβίωση και την πορεία της. Πολλές φορές η πραγματική εξέλιξη αυτών των μεταβλητών στο μέλλον δεν συμπίπτει με τις προβλέψεις ή παραδοχές που έγιναν. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση πρέπει να παρακολουθεί την εξέλιξη της υλοποίησης του προγράμματος και να το επαναπροσδιορίζει σύμφωνα με τα νέα δεδομένα.

3. Αρχή της ελαστικότητας

Οι προβλέψεις και οι παραδοχές επάνω στις οποίες στηρίζεται ο προγραμματισμός είναι πιθανές, πράγμα που σημαίνει ότι μπορεί να συμβούν αλλά και να μην συμβούν στο μέλλον, καθώς και ότι είναι δυνατόν να υπάρξουν απρόβλεπτοι παράγοντες, για αυτό ένα πρόγραμμα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα. Δηλαδή, για κάθε βήμα, ενέργεια, τρόπο, μέσο κλπ, να υπάρχουν εναλλακτικές λύσεις. Έτσι ώστε, όταν το επιλεγέν δεν είναι δυνατόν να συμβεί, να υπάρξει διέξοδος μέσω των εναλλακτικών λύσεων.

‘ Τα σχέδια δεν είναι τίποτε. Το να σχεδιάζεις είναι το παν’

*Dwight Eisenhower**

* τέως Πρόεδρος των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

3.1 Διάρθρωση εργασίας - εξειδίκευση

Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο (το πιο μικρό μέρος) της οργάνωσης και συνίσταται σε ένα σύνολο ρόλων , καθηκόντων – εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει.

Πρωταρχικό ζήτημα του οργανωτικού σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των σχέσεων εργασίας⁷, που κάθε άτομο ή ομάδα ατόμων θα αναλάβει. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το συνολικό έργο (δραστηριότητες, λειτουργίες) που σύμφωνα με την αποστολή, τους στόχους και τα προγράμματα, τα οποία η επιχείρηση έχει να υλοποιήσει, καθώς και σύμφωνα με τις επιχειρησιακές διεργασίες (processes) , διαιρείται σε επιμέρους ρόλους, συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτή την διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που θα τις καταλάβουν. Αυτό είναι λογικά απαραίτητος όρος για την αποτελεσματικότητα της οργανωμένης δράσης, αφού επιτρέπει στον κάθε εργαζόμενο να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του και να ελέγχεται και να ανταμείβεται για αυτά.

Συγχρόνως όμως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις. Την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αποτελεί τον κυρίαρχο τύπο της διαίρεσης της εργασίας και αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που περιλαμβάνει μία θέση εργασίας. Αυτό το εύρος μπορεί να μετρηθεί με τον αριθμό των επαναλήψεων της εκτέλεσης μίας συγκεκριμένης εργασίας ή καθήκοντος σε ένα ορισμένο χρονικό διάστημα.

Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο αριθμός, τόσο στενότερο είναι το εν λόγω εύρος και τόσο μεγαλύτερη η εξειδίκευση της εργασίας και το αντίθετο. Η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στην διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει. Όσο πιο περιορισμένο είναι αυτό το δικαίωμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η κάθετη εξειδίκευση της εργασίας, δηλαδή τόσο περισσότερο διαχωρίζεται το εκτελεστικό από το διοικητικό έργο.

⁷ Δημήτριος Κ.Μπουραντάς(2001): Μάνατζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ.127,128.

Ο βαθμός της οριζόντιας και κάθετης εξειδίκευσης της εργασίας αποτελεί βασική επιλογή κατά την διαδικασία της διαμόρφωσης των θέσεων εργασίας, στα πλαίσια του οργανωτικού σχεδιασμού μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτή η επιλογή είναι δύσκολη αφού η εξειδίκευση συνδέεται με σημαντικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η αναφορά τους ,λοιπόν ,θα βοηθήσει σημαντικά στην κατανόηση των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν στην επιλογή του βαθμού εξειδίκευσης των θέσεων εργασίας.

3.1.1 Πλεονεκτήματα – Μειονεκτήματα Εξειδίκευσης.

Η εξειδίκευση εργασίας συνδέεται άμεσα με την οργανωμένη δράση του ανθρώπου συνεπώς έχει υπάρξει από πολύ νωρίς. Τα βασικά **πλεονεκτήματα** της εξειδίκευσης της εργασίας είναι αρκετά. Μερικά από αυτά είναι:

1. Η απόκτηση δεξιοτεχνίας από τους εργαζομένους σε σύντομο χρονικό διάστημα, λόγω της συχνής επανάληψης των ίδιων εργασιών.
2. Η μείωση των κενών χρόνων που χρειάζονται για έναν εργαζόμενο, έτσι ώστε να περάσει από την εκτέλεση μίας εργασίας στην άλλη.
3. Η εύκολη και ελάχιστα δαπανηρή εκπαίδευση των εργαζομένων.
4. Το χαμηλό κόστος του εργατικού δυναμικού, σε περίπτωση μικρών απαιτήσεων της εργασίας.
5. Η πιο εύκολη εξειδίκευση.
6. Η τελειοποίηση των υπηρεσιών, αφού 'παράγονται' και προσφέρονται απ' ευθείας από τον εργαζόμενο.
7. Ο πιο εύκολος έλεγχος της διοίκησης επάνω στους εργαζομένους.

Ο συνδυασμός όλων αυτών των επί μέρους πλεονεκτημάτων εξηγεί την θετική συμβολή της εξειδίκευσης της εργασίας στην αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας.

Παρ' όλα τα πλεονεκτήματα αυτά όμως, η εξειδίκευση της εργασίας όχι μόνο δεν μπόρεσε να αποτελέσει την πανάκεια για την βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά συγχρόνως δημιούργησε παρενέργειες με **αρνητικές** συνέπειες σε αυτή. Επάνω σε αυτές αναπτύχθηκαν ουσιαστικές κριτικές. Ωστόσο, οι έρευνες στον χώρο της ανθρώπινης συμπεριφοράς, έχουν δείξει ότι η εξειδίκευση συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση και την διάθεση των εργαζομένων για απόδοση. Αυτή η αρνητική σχέση βασίζεται στο γεγονός ότι η εξειδίκευση συνεπάγεται την επανάληψη και την ρουτίνα της εργασίας, καθώς και την μείωση της αυτονομίας του εργαζομένου, ενώ παράλληλα δεν επιτρέπει το αίσθημα της δημιουργίας και της σημαντικότητας, αφού ο εργαζόμενος δεν δημιουργεί ένα ολοκληρωμένο έργο και ως άτομο δεν χρησιμοποιεί και δεν αναπτύσσει πάντοτε όλες τις ικανότητες, γνώσεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Εκτός, όμως αυτών των αρνητικών συνεπειών, η διαίρεση της εργασίας αυξάνει τις ανάγκες για συντονισμό μεταξύ διάφορων θέσεων και τμημάτων.

Όλα αυτά τα μειονεκτήματα της εξειδίκευσης ασφαλώς δεν αναιρούν τα πλεονεκτήματά της. Θέτουν όμως περιορισμούς στην βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, πράγμα που οδήγησε στην ανάπτυξη τεχνικών για την αντιμετώπισή τους. Οι πλέον γνωστές τεχνικές που αναπτύχθηκαν προς αυτή την κατεύθυνση είναι η εναλλαγή των θέσεων και ο εμπλουτισμός της εργασίας που θα αναλυθούν παρακάτω.

3.1.2 Εναλλαγή θέσεων εργασίας.

Πρώτη προσπάθεια αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών της εξειδίκευσης, υπήρξε η τεχνική της εναλλαγής των θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με αυτή την απλή τεχνική, οι εργαζόμενοι, κατά τακτά χρονικά διαστήματα, αλλάζουν θέση εργασίας.

Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας δεν επηρεάζει τον βαθμό εξειδίκευσής τους. Υποστηρίχθηκε όμως ότι περιορίζει την μονοτονία των εργαζομένων, δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες, τους επιτρέπει να αντιληφθούν ένα μεγάλο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας και να κατανοήσουν καλύτερα το ρόλο τους στα πλαίσια αυτής. Στην πράξη αποδείχτηκε ότι η τεχνική αυτή, αποτελεί απλή προσωρινή βελτίωση σε ένα μεγάλο πρόβλημα και όχι την λύση του. Η μονοτονία των εργαζομένων μειώνεται βέβαια κάπως, αλλά η ρουτίνα και τα άλλα χαρακτηριστικά της εξειδίκευσης παραμένουν.

3.1.3 Εμπλουτισμός εργασίας.

Ο εμπλουτισμός εργασίας αποτελεί μία ουσιαστική προσπάθεια νέου σχεδιασμού των θέσεων εργασίας, μειώνοντας τον βαθμό εξειδίκευσης. Αυτός ο εμπλουτισμός, διακρίνεται στον οριζόντιο και στον κάθετο, αντίστοιχα με την οριζόντια και την κάθετη εξειδίκευση.

Με τον **οριζόντιο** εμπλουτισμό γίνεται προσπάθεια αύξησης των εργασιών ή καθηκόντων μίας θέσης εργασίας, ώστε να μειωθεί ο αριθμός των επαναλήψεων της κάθε μίας από αυτές, μέσα σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Έτσι, ο εργαζόμενος έχει μία ολότητα εργασίας που καταλήγει σ' ένα ολοκληρωμένο έργο ή ένα ολοκληρωμένο μέρος αυτού. Ένας τέτοιος σχεδιασμός των θέσεων εργασίας αυξάνει το ενδιαφέρον της, μειώνοντας την μονοτονία και την ρουτίνα. Επιτρέπει στους εργαζομένους να αισθανθούν δημιουργικοί και να αναπτύξουν περισσότερες κοινωνικές σχέσεις στον χώρο της εργασίας.

Παράλληλα με τον οριζόντιο εμπλουτισμό και με βάση την θεωρία υγιεινής – παρακίνησης, ο F. Herzberg προτείνει τον **κάθετο** εμπλουτισμό, πιστεύοντας ότι ο πρώτος είναι ικανός να εξαλείψει μόνο ένα μέρος της δυσαρέσκειας των εργαζομένων, αλλά δεν μπορεί να τους παρακινήσει σε μεγαλύτερη απόδοση. Το νόημα του κάθετου εμπλουτισμού είναι ο περιορισμός της κάθετης εξειδίκευσης, δίνοντας στις θέσεις εργασίας και συνεπώς στους εργαζομένους που τις κατέχουν μία αυτονομία ή δικαίωμα λήψης μίας σειράς αποφάσεων, που αφορούν στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Συγκεκριμένα, ο κάθετος και οριζόντιος εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας συνεπάγεται τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. Ένα σύνολο καθηκόντων που μπορούν να θεωρηθούν σαν μία ολοκληρωμένη εργασία, στην οποία το άτομο χρησιμοποιεί ένα μεγάλο μέρος των γνώσεων και των ικανοτήτων.
2. Ανάθεση ειδικών καθηκόντων που χαρακτηρίζονται από ενδιαφέρον, δυσκολία και πρόκληση,
3. Άμεση και συχνή πληροφόρηση (feed back) σχετικά με τα αποτελέσματα και τις επιδόσεις.
4. Λιγότερο έλεγχο από τους προϊσταμένους και μεγαλύτερη ευθύνη και αυτονομία των εργαζομένων, σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων.

Οι τεχνικές του εμπλουτισμού της εργασίας εφαρμόστηκαν στην πράξη από έναν αριθμό επιχειρήσεων, σε πολλές δυτικές χώρες. Οι εμπειρικές έρευνες των εφαρμογών αυτών δείχνουν ότι σε άλλες περιπτώσεις υπήρξε επιτυχία, ενώ σε άλλες αποτυχία. Οι λόγοι επιτυχίας ή της μη επιτυχίας του εμπλουτισμού της εργασίας δεν αποδίδονται από τους ερευνητές σε αυτόν καθ' εαυτόν, αλλά στον τρόπο εφαρμογής τους και στο πλαίσιο μέσα στο οποίο έγινε προσπάθεια να εφαρμοσθεί.

Συγκεκριμένα, τέτοιοι λόγοι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη κατά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας είναι:

1. η ανεπαρκής μελέτη και διάγνωση των εργασιών πριν τον σχεδιασμό τους, έτσι ώστε να μην διαπιστώνεται ποιες χρειάζονται – και τι είδους-εμπλουτισμό.
2. η ανεπαρκής αλλαγή του βασικού περιεχομένου των θέσεων εργασίας,
3. η αδυναμία πρόβλεψης παρενεργειών του εμπλουτισμού, όπως η αντίθεση των διευθυντικών στελεχών και ακόμα μερικών εργαζομένων και οι επιπτώσεις στην παραγωγική διαδικασία κλπ.
4. η ανεπαρκής εκπαίδευση των managers για να εφαρμόσουν πρόγραμμα εμπλουτισμού,
5. η εφαρμογή γραφειοκρατικών διαδικασιών συγχρόνως με τον εμπλουτισμό, που στην ουσία αναιρούν την αυτονομία που παρέχει αυτός,
6. η μη σύνδεση του εμπλουτισμού με το γενικό κλίμα, την κουλτούρα και τα υπόλοιπα συστήματα της επιχείρησης,
7. η ανεπαρκής αξιολόγηση των προγραμμάτων εμπλουτισμού ώστε να βελτιώνονται και να αναγνωρίζονται τα αποτελέσματά τους.

Μία σημαντική συνεισφορά στην εξήγηση της επιτυχίας και αποτυχίας των προγραμμάτων του εμπλουτισμού εργασίας αποτελούν οι έρευνες των Hackman και Oldham, που βασίζονται στην θεωρία των αναγκών του Maslow.

Σύμφωνα με αυτές τις έρευνες, τα χαρακτηριστικά της εργασίας επιδρούν διαφορετικά στα άτομα που έχουν έντονες ανάγκες ανάπτυξης, από ότι σε αυτά για τα οποία οι εν λόγω ανάγκες είναι ανύπαρκτες ή ασήμαντες. Συγκεκριμένα, η αυτονομία, η ποικιλία των καθηκόντων, το αίσθημα σημαντικότητας, η πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα (feed back) που χαρακτηρίζουν μία θέση εργασίας επιδρούν θετικά στην ικανοποίηση, στην παρακίνηση και στην απόδοση των εργαζομένων με έντονες ανάγκες ανάπτυξης. Αντίθετα, αυτά τα χαρακτηριστικά δεν έχουν αποτελέσματα, ή έχουν αρνητικά, στην συμπεριφορά των εργαζομένων που έχουν έντονες κατώτερες ανάγκες κατά τον Maslow (φυσιολογικές, σιγουριάς).

3.1.4 Προσδιοριστικοί παράγοντες του σχεδιασμού θέσεων εργασίας.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, προσδιορίζεται ή θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παρακάτω ιδιαίτερα σημαντικούς παράγοντες.

1. ΜΕΓΕΘΟΣ

Το μέγεθος της επιχείρησης ή οργανισμού, είναι φανερό ότι προσδιορίζει την διαίρεση και την εξειδίκευση της εργασίας. Όταν για παράδειγμα, ανοίγει ένα εστιατόριο που απασχολεί μόνο τον ιδιοκτήτη επιχειρηματία, τότε όλες οι εργασίες – προμήθειες, μαγειρική, εξυπηρέτηση των πελατών, πληρωμές, εισπράξεις, καθαριότητα κτλ, γίνονται από τον επιχειρηματία τον ίδιο. Όταν η επιχείρηση αρχίσει να μεγαλώνει και προσληφθούν δύο νέα άτομα, τότε όλες αυτές οι εργασίες διαιρούνται σε τρία μέρη. Ίσως, ένας αναλαμβάνει την μαγειρική και την καθαριότητα, ένας την εξυπηρέτηση των πελατών και ο άλλος όλες τις υπόλοιπες. Αν αυτή η μικρή επιχείρηση συνεχίσει να μεγαλώνει και καταφέρει να γίνει μία μεγάλη αλυσίδα εστιατορίων αντίστοιχη των Mac Donald's, τότε η διαίρεση ή εξειδίκευση της εργασίας αναπτύσσεται σημαντικά. Ασφαλώς το μέγεθος ή ο όγκος του έργου προσδιορίζει και τον αριθμό των θέσεων εργασίας.

2. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται στην παραγωγή, στις υπηρεσίες (π.χ. λογιστήρια) και άλλες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεί έναν άλλο πολύ σημαντικό παράγοντα διαίρεσης της εργασίας. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που η τεχνολογία συνεπάγεται μια παραγωγή γραμμής (π.χ. παραγωγή αυτοκινήτων), η διαίρεση και η εξειδίκευση είναι υποχρεωτικά μεγαλύτερη από ότι στην περίπτωση που η τεχνολογία επιτρέπει την παραγωγή μίας μονάδας ξεχωριστά (π.χ. την επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο).

Είναι σαφές ότι η τεχνολογία δεν προσδιορίζει μόνο ποιοτικά τις θέσεις εργασίας (περιεχόμενο – εξειδίκευση) αλλά και ποσοτικά, δηλαδή τον αριθμό τους.

3. ΔΙΕΡΓΑΣΙΕΣ

Σε συνάρτηση με την τεχνολογία, το είδος των θέσεων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τις διεργασίες (processes) μέσω των οποίων γίνεται η ροή των εργασιών, των υλικών, των πληροφοριών, των αποφάσεων και προσδιορίζουν την αποτελεσματική διαδοχή και προσαρμογή αυτών. Για παράδειγμα, η διεργασία για την προμήθεια πρώτων υλών για το τμήμα ζαχαροπλαστικής ενός ξενοδοχείου ή την ολοκλήρωση μίας πώλησης των υπηρεσιών ενός ξενοδοχείου, προσδιορίζει σημαντικά το περιεχόμενο των θέσεων εργασίας που θα πρέπει να δημιουργηθούν.

4. MANAGEMENT CULTURE

Στην κάθε επιχείρηση ή οργανισμό υπάρχει μία λίγο ή πολύ ξεχωριστή κουλτούρα (πιστεύω, αξίες, παραδοχές, προδιαθέσεις, κτλ) κλίμα και στυλ management, στα οποία ταιριάζει καλύτερα κάποια μορφή σχεδιασμού των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένα αυταρχικό στυλ management, συνδέεται περισσότερο με υψηλούς βαθμούς κάθετης διαίρεσης της εργασίας.

5. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

Τέλος, ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας θα πρέπει να συνδέεται αρμονικά με τα υπόλοιπα οργανωτικά και διοικητικά συστήματα, όπως τα συστήματα αμοιβών, προαγωγών, τα ιεραρχικά επίπεδα, την τμηματοποίηση, τα συστήματα του ελέγχου και πληροφοριών κτλ.

Συνοψίζοντας, το ζήτημα του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας είναι σημαντικό και απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια. Δυστυχώς δεν υπάρχουν συγκεκριμένες συνταγές. Για την κάθε περίπτωση, πρέπει να αναλύονται, να κατανοούνται και να λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψη οι προαναφερθέντες παράγοντες, σε συνδυασμό μεταξύ τους, καθώς και με αυτούς που αφορούν στα άτομα που κατέχουν ή πρόκειται να καταλάβουν τις θέσεις εργασίας.

3.2 Ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουριστικό κλάδο.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις⁸ παρουσιάζουν διαφορές από τις αντίστοιχες άλλων κλάδων της οικονομίας. Στην μεταποιητική βιομηχανία υπάρχει ένα χρονικό κενό ανάμεσα στην παραγωγή και την πώληση, με διάφορες διαδικασίες και μεσολαβητικούς πράκτορες στο ενδιάμεσο. Αυτό δεν συμβαίνει στις βιομηχανίες υπηρεσιών. Υπάρχει μία αμεσότητα στην παροχή των υπηρεσιών, που απαιτεί από τους διευθυντές να προβλέπουν και να λαμβάνουν τα κατάλληλα μέτρα έγκαιρα, διότι η εκ των υστέρων διόρθωση είναι συχνά αδύνατη. Ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά της εργασίας στον τουρισμό είναι τα παρακάτω:

1. Η εξάρτηση της παραγωγής

Στην τουριστική βιομηχανία η παραγωγικότητα, ποσοτικά και ποιοτικά, εξαρτάται από την προσωπική ικανότητα και προσπάθεια. Συνεπώς υπάρχουν μεγάλες ατομικές διαφορές στην απόδοση των υπαλλήλων.

⁸ Βασίλειος Ρούπας, Δημήτριος Λαλούμης(1998):Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα:Εκδόσεις Αθαν.Σταμούλης.σελ.134.

2. Η υποκειμενικότητα των προτύπων

Οι απόψεις για την 'φιλοξενία', 'υπηρεσία', 'καθαριότητα', είναι όλες υποκειμενικής φύσεως. Αυτό σημαίνει ότι κάθε υπάλληλος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο τις υποχρεώσεις του από τους άλλους εργαζομένους αλλά και από την διοίκηση. Αποτέλεσμα της υποκειμενικότητας είναι η μειωμένη ποιοτικά επιχειρησιακή επικοινωνία και η υποκειμενική κρίση των εργαζομένων, κάτι που έχει μεγάλο αντίκτυπο στις σχέσεις εργοδοτών και εργαζομένων.

Σε ένα εργοστάσιο υπάρχουν αντικειμενικές και επίσημες μέθοδοι μέτρησης του εργασιακού αποτελέσματος. Όταν δεν υπάρχει τυποποίηση στην εργασία είναι δύσκολο να χτιστεί το γραφειοκρατικό κομμάτι της οργάνωσης. Αν δεν υπάρχουν ακριβή πρότυπα στην εργασία, είναι δύσκολο να διαμορφωθεί η ανάλογη διάρθρωση εργασιακών κανόνων. Είναι συνηθισμένη περίπτωση στα εστιατόρια, να πιέζει ο σερβιτόρος την κουζίνα για να παραλάβει ένα συγκεκριμένο πιάτο και ο μάγειρας να καθυστερεί για να εξασφαλίσει την κατάλληλη ποιότητα (καλό ψήσιμο, διακόσμηση πιάτου, κλπ).

Υποκειμενικότητα σημαίνει ότι τα πρότυπα είναι εκτεθειμένα σε διαφορετικές ερμηνείες. Οι υπάλληλοι των τουριστικών επιχειρήσεων μπορεί να υπερεκτιμήσουν ένα έργο, να το εκτιμήσουν σωστά, αλλά μπορεί και να το υποεκτιμήσουν. Ορισμένοι υπάλληλοι του μαγειρείου, όταν ο προϊστάμενός τους ζητά να καθαρίσουν το χώρο του τμήματος που έχουν αρμοδιότητα, κάνουν πλημμυλή καθαριότητα, ορισμένοι κάνουν ικανοποιητική καθαριότητα, ενώ και ορισμένοι ξαπλώνουν κάτω από τα μηχανήματα και τρίβουν με το σύρμα τα λίπη που έχουν προσκολληθεί στην εσωτερική πλευρά των τοιχωμάτων, με αποτέλεσμα να λήξει το ωράριό τους πριν καθαριστεί το τμήμα. Είναι φανερό η αξία της μέσης περίπτωσης και το πρόβλημα της υποκειμενικότητας των προτύπων.

3. Η κινητικότητα

Οι ειδικότητες των ειδικευμένων στελεχών του τουριστικού κλάδου αυξάνει την ζήτησή τους και αυτό οδηγεί σε αυξημένη κινητικότητα. Είναι παράδοση πλέον οι διευθυντές των ξενοδοχείων να αλλάζουν ξενοδοχείο συχνά. Αλλά και η ανειδίκευτη φύση ορισμένων εργασιών βοηθά στην ιδιαίτερα προφανή επαγγελματική κινητικότητα του χώρου.

4. Συνεχείς διακυμάνσεις στην βραχυπρόθεσμη ζήτηση

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή, όπως η παραγωγή των μεταποιητικών εργοστασίων. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σε εβδομαδιαία, ημερήσια, ωριαία βάση. Για τον εργαζόμενο, αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του. Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών. Για παράδειγμα, μία καμαριέρα εργάζεται επτά ώρες, αλλά συνήθως απασχολείται τις μισές.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων. Αλλά υπάρχουν και ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά του τουριστικού επαγγέλματος.

Ο τουρισμός είναι μία διαδικασία ξεκούρασης και αναζήτησης ψυχαγωγίας και διασκέδασης. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό δεν αντιμετωπίζουν δυστυχείς, ασθενείς και ανθρώπους με αρνητική διάθεση και αυτό διαμορφώνει μία ευχάριστη ατμόσφαιρα εργασίας σε πολλές ειδικότητες του κλάδου.

Ο τουρισμός δημιουργεί επαγγέλματα συνεχούς επαφής με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται και κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι στον κλάδο σπάνια αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ρουτίνας

Διότι επικοινωνούν συνεχώς με ανθρώπους, οι οποίοι ανανεώνονται συνεχώς. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό αποκτούν διεθνή νοοτροπία και έχουν φίλους σε όλο τον κόσμο, πολλούς από τους οποίους επισκέπτονται κατά την νεκρή τουριστική περίοδο.

Τα επαγγέλματα του τουρισμού ανήκουν στα εκ παράδοσης φιλοδωρούμενα επαγγέλματα. Τα φιλοδωρήματα αυξάνουν το εισόδημα πολλών τουριστικών ειδικοτήτων. Πολλές από τις ειδικότητες στον τουρισμό, όπως οι υπάλληλοι υποδοχής, υπάλληλοι τουριστικών πρακτορείων κτλ, προτείνουν στους πελάτες τους ορισμένες αξιόλογες τουριστικές επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις αυτές ανταποδίδουν την προτίμηση αυτή, με φιλοξενία των τουριστικών υπαλλήλων.

Οι εργαζόμενοι σε εποχικά ξενοδοχεία, συνδυάζουν την εργασία με τις διακοπές τους και τα στελέχη ξενοδοχείων δικαιούνται να φιλοξενήσουν την οικογένειά τους. Επίσης, τα πρακτορεία ταξιδιών προσφέρουν δωρεάν ή σε χαμηλές τιμές πακέτα διακοπών στους υπαλλήλους τους.

Αυτά και άλλα πολλά πλεονεκτήματα προσφέρει στους εργαζομένους της η τουριστική βιομηχανία. Μία βιομηχανία που απαιτεί κοινωνικότητα και ευελιξία, περισσότερο από τις άλλες.

**‘Όταν πληρώνεις τους ανθρώπους το λιγότερο δυνατόν, θα λάβεις
ως αντάλλαγμα το ίδιο’**

Malcolm Forbes

* Ιδρυτής, πρόεδρος και διευθυντής του περιοδικού Forbes.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

4.1 Παρακίνηση των εργαζομένων.

Η απόδοση έργου από τους εργαζομένους στην επιχείρηση, δεδομένου των μέσων και των συστημάτων οργάνωσής της, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία που είναι ίσως και η πιο σημαντική, περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν την διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το 'μπορώ και το θέλω' .

Ένας από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν την διάθεση, να θέλουν, να αποδώσουν. Αυτή η αναγκαιότητα της παρακίνησης⁹ των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση, πηγάζει από το γεγονός ότι, στο υφιστάμενο μοντέλο πολιτισμού (παραγωγής και κατανάλωσης), η εργασία είναι ετεροπροσδιοριζόμενη, συχνά χωρίς ενδιαφέρον, και η αξία που δημιουργείται από αυτή δεν καρπώνεται στο σύνολό της και άμεσα από τον εργαζόμενο. Στις περισσότερες δηλαδή περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μία άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της. Έτσι, ενώ η επιχείρηση μισθώνει το χρόνο και τα προσόντα του ατόμου, δεν μπορεί να το κάνει να φθάσει στην μέγιστη δυνατή απόδοσή του, αν το ίδιο δεν το επιθυμεί και δεν είναι δεδομένο ότι το επιθυμεί. Δηλαδή, η 'νομική συμφωνία' αμοιβής δεν εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει. Αυτή εξασφαλίζει μόνο το ελάχιστο αποδοτικό επίπεδο απόδοσης.

Είναι, κατά συνέπεια, απαραίτητο, η επιχείρηση εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με το 'νομικό συμβόλαιο', να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και τον χρόνο που διαθέτει σε αυτή (κοινωνικό- ψυχολογικό συμβόλαιο).

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την δέσμευση – αφοσίωση (commitment), στην επιχείρηση – οργανισμό.

⁹ Δημήτριος Κ.Μπουραντάς(2001):Μάνατζμεντ:Θεωρητικό υπόβαθρο-Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα:Εκδόσεις Ευγ.Μπένου.σελ.247.

4.2 Η έννοια της παρακίνησης.

Ο όρος **παρακίνηση** ή **υποκίνηση** (δεν υπάρχει κοινή ορολογία στην ελληνική) χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξωνικό όρο 'motivation', ο οποίος προέρχεται από την λατινική λέξη ' movere' που σημαίνει 'κινώ'. Συχνά αυτός ο όρος θεωρείται ταυτόσημος ή στενά συγγενικός των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η παρακίνηση αποτελεί μία βασική ψυχολογική διαδικασία που ως αποτέλεσμα έχει τον επηρεασμό της συμπεριφοράς του ανθρώπου. Κεντρική λοιπόν έννοια του όρου 'παρακίνηση' είναι το κίνητρο (motive ή drive).

Το κίνητρο είναι μία εσωτερική δύναμη, πίεση – ώθηση που προέρχεται από την ύπαρξη μίας ανάγκης. Η ανάγκη μπορεί να ορισθεί σαν μία έλλειψη ή σαν μία φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες (και κατά συνέπεια τα κίνητρα) μπορεί να είναι πρωτογενής, όπως τροφή, ύπνος, οξυγόνο, κλπ ή δευτερογενείς (επίκτητες) όπως ο σεβασμός, το κύρος, η στοργή κτλ. Στόχος είναι οτιδήποτε (υλικό ή άυλο) μπορεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη ή μέρος αυτής και να εξαλείψει ή να μειώσει την ένταση του κινήτρου που αυτή προκαλεί.

Η παρακίνηση, λοιπόν, θα μπορούσε να ορισθεί ως η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

4.3 Η διαδικασία της παρακίνησης.

Η διαδικασία της παρακίνησης, είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η αρχή της εν λόγω διαδικασίας είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών. Η ανάγκη παράγει το κίνητρο (ώθηση) και το κίνητρο οδηγεί στον προσδιορισμό στόχων και δράσης – πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την μείωση ή εξάλειψη του κινήτρου.

Στην πραγματικότητα όμως η παρακίνηση αποτελεί ένα εξαιρετικά πολυσύνθετο φαινόμενο. Οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολυάριθμους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες , εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης στόχων και ικανοποίησης είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς.

4.4 Τα κίνητρα.

Όπως φαίνεται από τον ορισμό της έννοιας της παρακίνησης και της διαδικασίας της, τα **κίνητρα** αποτελούν το πιο καθοριστικό της στοιχείο. Η γνώση τους αποτελεί συνεπώς βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι τα κίνητρα εξηγούν το σύνολό της.

Ωστόσο, οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την 'καρδιά' της παρακίνησης που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Έχουν, λοιπόν επικρατήσει τρεις βασικές κατηγορίες:

A) Τα πρωτογενή κίνητρα

Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Αυτά συνήθως αποκαλούνται και στοιχειώδη κίνητρα και υπάρχουν στον άνθρωπο από την φύση του. Δεν είναι, δηλαδή, επίκτητα αλλά έμφυτα. Μεταξύ αυτών τα σπουδαιότερα είναι η πείνα, η δίψα, ο ύπνος, το οξυγόνο, κτλ.

B) Τα γενικά κίνητρα (general motives)

Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με την φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Συνήθως είναι δύσκολο να διακριθούν από αυτά των δύο άλλων κατηγοριών. Τα σπουδαιότερα είναι:

1. Το κίνητρο της ικανότητας. Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά , να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.
2. Το κίνητρο της περιέργειας. Ο άνθρωπος έχει την τάση να γνωρίζει ότι υπάρχει γύρω του, τις σχέσεις μεταξύ των διάφορων μερών του κόσμου, τους μηχανισμούς και διαδικασίες λειτουργίας και εξέλιξής του.
3. Το κίνητρο της δραστηριότητας. Πρόκειται για την επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.
4. Το κίνητρο της στοργής ή αγάπης. Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που άλλα στοιχεία του θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή. Είναι έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό και επίκτητο κίνητρο.

Γ) Τα δευτερογενή κίνητρα

Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτάει ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Η μορφή τους, η έντασή τους, και η εξέλιξή τους προσδιορίζονται από τον χαρακτήρα και την εξέλιξη ιδιαίτερα του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα, σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, αφού στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και γενικών κινήτρων έχει πολύ μειωθεί λόγω της ικανοποίησής τους σε σημαντικό βαθμό. Τα κυριότερα είναι:

1. Το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης (affiliation motive)

Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα. Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις.

2. Το κίνητρο της ασφάλειας

Η πολυπλοκότητα και η αβεβαιότητα που χαρακτηρίζει την εξέλιξη του κόσμου, κάνουν τον άνθρωπο, να αισθάνεται έντονα την ανάγκη της σιγουριάς για την μελλοντική του ύπαρξη.

3. Το κίνητρο της επιτυχίας

Η κάθε κοινωνία προσδιορίζει το περιεχόμενο της επιτυχίας. Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει σε σχέση με ορισμένα πρότυπα που θέτει η κοινωνία ή να διακρίνεται σαν 'νικητής', στα πλαίσια ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων.

4. Το κίνητρο του κύρους

Η σημερινή κοινωνία χαρακτηρίζεται από την ιεράρχηση και την διάκριση. Με διάφορα κριτήρια που διαθέτει, κατατάσσει τους ανθρώπους σε διάφορα επίπεδα της άτυπης ή τυπικής κοινωνικής ιεραρχίας. Η εξέλιξη της κοινωνίας έχει δημιουργήσει την επιθυμία στον άνθρωπο να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις στην εν λόγω ιεραρχία.

5. Το κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας

Αυτό εκφράζει την επιθυμία του ανθρώπου που μπορεί να επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτός θέλει.

Γίνεται, λοιπόν, φανερή η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από έναν μεγάλο αριθμό αναγκών – κινήτρων, που προσδιορίζονται όχι μόνο από την φύση του αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει και εξελίσσεται. Η κατανόηση της παρακίνησης απαιτεί όχι μόνο την γνώση αυτών των αναγκών – κινήτρων, αλλά και της έντασης του κάθε ενός από αυτά, τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ τους καθώς και τους τρόπους ικανοποίησής τους. Η ένταση του κάθε κινήτρου διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων, αλλά και στον ίδιο τον άνθρωπο σε διαφορετικό χρόνο και περιβάλλον. Επίσης υπάρχει μία ιεραρχία κινήτρων σε κάθε άνθρωπο, σύμφωνα με την έντασή τους. Αυτά με την μεγαλύτερη ένταση προσδιορίζουν περισσότερο την συμπεριφορά του. Όπως είπαμε, όταν μία ανάγκη ικανοποιηθεί, συνήθως μειώνεται η ένταση του κινήτρου.

Οι σχέσεις μεταξύ των κινήτρων μπορεί να είναι συμβιβαστικές ή αντιθετικές. Συμβιβαστικές, είναι οι σχέσεις μεταξύ δύο κινήτρων όταν η ικανοποίηση της ανάγκης και η μείωση κατά συνέπεια της έντασής της έχει και συνέπεια την μείωση της έντασης και της άλλης. Ενώ αντιθετικές είναι όταν η ικανοποίηση μίας ανάγκης αυξάνει την ένταση μίας άλλης.

Όταν δύο κίνητρα είναι συμβιβαστικά η κατεύθυνση προς την οποία ωθούν την συμπεριφορά του ανθρώπου είναι λίγο ή πολύ ίδια, ενώ όταν είναι αντιθετικά ωθούν την συμπεριφορά προς διαφορετικές κατευθύνσεις και ασφαλώς δημιουργούν εσωτερική δυσαρμονία. Όλες οι θεωρίες και τα υποδείγματα παρακίνησης που θα αναπτυχθούν στη συνέχεια στηρίζονται σε μία σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, την δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των εν λόγω κινήτρων.

‘ Αν είσαι αφέντης, καλό είναι να είσαι καμιά φορά τυφλός. Αν είσαι υπηρέτης, να είσαι καμιά φορά κουφός’

R. Buckminster Fuller’

• Αρχιτέκτων, μηχανικός και εφευρέτης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Η χρησιμότητα της επιλογής προσωπικού.

Οι διάφορες **μέθοδοι επιλογής προσωπικού**¹⁰ αποσκοπούν στην διαπίστωση των χαρακτηριστικών του ατόμου και των χαρακτηριστικών της εργασίας με απώτερο στόχο το ιδανικό ταίριασμά τους προς όφελος της επιχείρησης και του ατόμου.

Από τις αρχές του αιώνα μας άρχισε να τονίζεται η ανάγκη για το ταίριασμα ανθρώπου και εργασίας. Η επιστημονική επιλογή προσωπικού, ξεκινάει στην Αμερική με τον Ά παγκόσμιο πόλεμο και αναπτύσσεται ακόμα περισσότερο τόσο στην Αμερική όσο και στην Βρετανία, κατά την διάρκεια του Β παγκοσμίου πολέμου. Ο κυριότερος λόγος για την σύνδεση του κλάδου αυτού με στρατιωτικά θέματα ήταν ότι η ανάπτυξη προηγμένων οπλικών συστημάτων (πυροβόλων, αρμάτων μάχης, αεροπλάνων κλπ), που χαρακτηρίζει τον αιώνα μας, απαιτούσε και την επιλογή του κατάλληλου προσωπικού που θα τα χειριζόταν με επιτυχία και αποτελεσματικότητα. Η αρχική επιτυχία που είχαν οι ψυχολογικές μέθοδοι επιλογής στρατιωτικού προσωπικού οδήγησαν σε παραπέρα ανάπτυξη του τομέα αυτού.

Η επιλογή προσωπικού αποβλέπει στην βελτίωση αποδοτικότητας και την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Υποστηρίχθηκε ότι ο καλύτερος εργάτης είναι περίπου δύο φορές πιο παραγωγικός από τον χειρότερο εργάτη, ακόμα και μετά από μακροχρόνια εκπαίδευση του δεύτερου. Πέρα από την άμεση αποδοτικότητα, οι κακές επιλογές έχουν και έμμεσο κόστος, καθόσον συνεπάγονται χαμένο κόστος εκπαίδευσης. Ο χρόνος εκπαίδευσης που επενδύεται στο προσωπικό, όταν δεν αξιοποιηθεί κατάλληλα, όχι μόνο αποτελεί απώλεια, αλλά στις περιπτώσεις στελεχών που αποχωρούν αποτελεί στην ουσία επένδυση προς όφελος του ανταγωνισμού, που είναι πιθανό να απορροφήσει τα στελέχη αυτά.

Για το λόγο αυτό η επιτυχής επιλογή δεν αναφέρεται μόνο στην απόδοση του εργαζομένου, αλλά και στην παραμονή του στην επιχείρηση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι υπολογισμού του κόστους των κακών επιλογών ή της ωφέλειας που συνεπάγονται οι επιτυχείς επιλογές. Ομολογουμένως, πρόκειται για εντελώς τεχνοκρατικές μεθόδους που κάνουν ψυχρό υπολογισμό της 'αξίας σε δολάρια', αγνοώντας άλλους σημαντικούς ίσως παράγοντες. Υπολογίζεται, για παράδειγμα, ότι οι αμερικανικές δημόσιες υπηρεσίες, που απασχολούν περίπου τέσσερα εκατομμύρια άτομα, θα εξοικονομούσαν δεκαέξι δις δολάρια ετησίως, αν έκαναν επιλογή προσωπικού

¹⁰ Αριστοτέλης Καντάς.(1998): Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 2^ο : Επιλογή-Αξιολόγηση προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα,σελ.11.

με βάση ψυχολογικά test. Παρόμοιου είδους υπολογισμοί είναι υπερβολικοί και ίσως σε ορισμένο βαθμό λανθασμένοι, ωστόσο δεν παύουν να δείχνουν την ουσία του προβλήματος.

Στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια συνειδητοποιήθηκε η σημασία της επιλογής προσωπικού. Ο μέσος Έλληνας επιχειρηματίας δεν μπορεί πολλές φορές να κατανοήσει τι παραπάνω μπορεί να προσφέρει μία επιστημονικά δομημένη διαδικασία επιλογής σε αυτό που ίσως επί σειρά ετών κάνει με επιτυχία, κατά την γνώμη του. Από μία άποψη, όταν πρόκειται για μία μικρή οικογενειακή επιχείρηση, μία τέτοια θεώρηση ίσως να είναι σωστή. Δεν είναι τυχαίο, ίσως, ότι την σημασία των σωστών επιλογών αρχίζουν να αντιλαμβάνονται πρώτες οι επιχειρήσεις που δέχονται έντονη πίεση από τον ανταγωνισμό των ξένων επιχειρήσεων. Δεν είναι, επίσης τυχαίο, ότι αυξάνουν τα γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων που προσφέρουν υπηρεσίες επιλογής προσωπικού. Γεγονός είναι, πάντως, ότι το πρόβλημα της επιλογής προσωπικού δεν θα μπορούσε να προβάλλει ως επιτακτικό σε μία χώρα σαν την Ελλάδα, όπου πάνω από το 90% των επιχειρήσεων είναι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις. Το πρόβλημα αρχίζει να οξύνεται για τις επιχειρήσεις που αρχίζουν να αυξάνουν σε μέγεθος και να επεκτείνονται σε νέες αγορές του εξωτερικού, όπου ο ανταγωνισμός είναι έντονος και η επιβίωση απαιτεί σύγχρονες μεθόδους management ή για τις επιχειρήσεις που βλέπουν το μέχρι τώρα μονοπώλιό τους στην ελληνική αγορά να απειλείται από την ευρωπαϊκή ενοποίηση.

Ίσως όλα αυτά ηχούν ως ξερές τεχνοκρατικές σκέψεις που περιορίζουν το άτομο σε ένα ρόλο παρόμοιο με αυτό της μηχανής. Επιλέγουμε αυτό που μας κάνει και απορρίπτουμε με την ίδια ευκολία αυτό που δεν μας κάνει. Είναι γεγονός ότι σε μεγάλο βαθμό η επιλογή προσωπικού αποτελεί διαδικασία με επίκεντρο την επιχείρηση και όχι τον εργαζόμενο. Υπάρχουν όμως δύο όψεις στην διαδικασία αυτή, που δείχνουν ότι η σωστή εφαρμογή της έχει θετικά αποτελέσματα για το άτομο και την κοινωνία. Σε κάθε κοινωνία που δεν μαστίζεται από ανεργία το κατάλληλο ταίριασμα ανθρώπου και εργασίας σίγουρα οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση. Η δεύτερη όψη έχει να κάνει με την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών στο ευρύ κοινό, είτε από ιδιωτικούς φορείς, είτε, κυρίως, από δημόσιους φορείς. Η σωστή επιλογή του προσωπικού, παράλληλα, με την σωστή εκπαίδευσή του, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη παραγωγικότητα (κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για τον δημόσιο τομέα) και σε καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθούμε σε κάτι που συχνά παραβλέπεται, όμως σε κοινωνίες σαν την δική μας δεν είναι καθόλου αμελητέο σαν πρόβλημα. Η εισαγωγή αντικειμενικών μεθόδων επιλογής προσωπικού, ιδιαίτερα στον ευρύ δημόσιο τομέα, συντελεί στην δραματική πτώση φαινομένων εννοιοκρατίας ή του κοινού 'ρουσφετιού' και στην αποκατάσταση, σε ορισμένο βαθμό, της αξιοκρατίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης στο χώρο της εργασίας.

5.2 Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού.

Η διαδικασία επιλογής του προσωπικού συνδέεται, κατ' αρχήν με την ψυχολογία, για δύο λόγους:

A. Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού είναι κατά βάση ψυχομετρικές. Στηρίζονται στα ψυχολογικά test και στις μεθόδους πρόβλεψης που πρώτα ανέπτυξε και χρησιμοποίησε η ψυχολογία. Η ψυχομετρική θεωρία αποτελεί βασικό στοιχείο της εκπαίδευσης των ψυχολόγων και οι εφαρμογές της στην επιλογή προσωπικού είναι βασικό στοιχείο στην εκπαίδευση οργανωτικών / βιομηχανικών ψυχολόγων.

B. Η συνέντευξη, που αποτελεί την πιο δημοφιλή μέθοδο επιλογής του προσωπικού, αποτελεί μία κατ' εξοχήν κοινωνικο-ψυχολογική διαδικασία στην οποία εισέρχονται βασικά θέματα της ψυχολογίας, όπως, η αντίληψη προσώπων, η μη λεκτική επικοινωνία, οι γνωστικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τα στερεότυπα και οι προκαταλήψεις. Στην ουσία, και η συνέντευξη αποτελεί ψυχομετρική μέθοδο ή ακριβέστερα, κλινική μέθοδο.

Υπάρχει τεράστιος όγκος ερευνών και θεωρητικών απόψεων επάνω στο θέμα της επιλογής προσωπικού. Ας υποθέσουμε, λοιπόν, ότι το υπουργείο οικονομικών μίας χώρας, το αναλαμβάνει κάποιος υπουργός με σύγχρονη τεχνοκρατική εκπαίδευση και με θέληση να αλλάξει μερικά από τα κακώς κείμενα. Μία πρώτη διαπίστωση που κάνει κάτι που εξάλλου είναι γνωστό σε όλους τους πολίτες της χώρας, είναι ότι το φορολογικό σύστημα πάσχει. Υπάρχει εκτεταμένη φοροδιαφυγή και οι υπεύθυνοι εφοριακοί συχνά δωροδοκούνται προκειμένου να κάνουν τα 'στραβά μάτια' στις παρανομίες. Ο νέος υπουργός, λοιπόν, αντιλαμβάνεται ότι το θέμα είναι σύνθετο, είναι θέμα αμοιβών, θέμα εκπαίδευσης, ελέγχου και αξιολόγησης προσωπικού, θέμα της όλης διαρθρωτικής οργάνωσης, θέμα φορολογικής συνείδησης της ευρύτερης κοινωνίας αλλά και θέμα επιλογής προσωπικού. Το πρόβλημα, λοιπόν, όσον αφορά στην επιλογή του προσωπικού, εντοπίζεται στο ότι οι εφοριακοί, κατά ένα μεγάλο μέρος, είναι άτομα που δεν έχουν τα προσόντα ή τις γνώσεις να κάνουν αποτελεσματικά την δουλειά τους και, παράλληλα, οι ηθικές τους αντιστάσεις είναι πεσμένες, κάτι που ενισχύεται από το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα.

Αυτό που χρειάζεται είναι να προσλαμβάνονται στο μέλλον, άτομα με γνώσεις και ικανότητες αλλά και με αίσθημα ηθικής ευθύνης. Επειδή όμως κάτι τέτοιο από μόνο του δεν αρκεί, αποφασίστηκε παράλληλα ο διπλασιασμός των αμοιβών των εφοριακών και η εισαγωγή συστήματος αξιολόγησης της αποτελεσματικότητάς τους. Το τελευταίο είναι απαραίτητη προϋπόθεση της όλης διαδικασίας, διότι, δεν έχει νόημα ένα σύστημα επιλογής αν δεν γνωρίζουμε με ακρίβεια ποιο είναι το ζητούμενο, δηλαδή ποιος είναι ο 'καλός' και τι κάνει, και ποιος είναι ο 'κακός' και τι κάνει ή δεν κάνει. Το σύστημα αξιολόγησης θα έδινε την ευκαιρία, να ξεχωρίσουν στο

μέλλον οι ικανοί και αποτελεσματικοί υπάλληλοι, ώστε οι προαγωγές να γίνονται αξιοκρατικά και από την άλλη, θα έδινε την ευκαιρία να αξιολογηθεί το νέο σύστημα επιλογής – να βρεθεί δηλαδή, αν μπορεί να ξεχωρίζει εκ των προτέρων αυτούς που θα αποδώσουν ικανοποιητικά, πάντα σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης.

Αυτό, επομένως, που αμέσως προβάλλει ως επιτακτικό αίτημα, όταν πρόκειται για επιλογές προσωπικού είναι ότι πρέπει να έχουμε κάποιο αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης, διαφορετικά δεν ξέρουμε αν κάνουμε σωστή ή λανθασμένη επιλογή. Στην περίπτωση των εφοριακών που λείπουν όλη την ημέρα κάνοντας ελέγχους σε επιχειρήσεις, το κριτήριο δεν θα μπορούσε να είναι κανένα άλλο, παρά μία αξιολόγηση αυτού που φέρνουν πίσω σε πρόστιμα ή αριθμό ελέγχων. Εδώ, θα μπορούσε να προβληθεί η αντίρρηση ότι πιο ουσιαστικό κριτήριο θα ήταν να διαπιστωθεί πως ακριβώς κάνει ο εφοριακός την δουλειά του, πόσο λεπτομερή έλεγχο κάνει, πόσο αντιστέκεται στις πιέσεις για δωροδοκία, πως συναλλάσσεται με τους ελεγχόμενους κτλ. Σίγουρα κάτι τέτοιο θα ήταν πιο σωστό, μόνο που δεν θα μπορούσαμε να το βρούμε παρά μόνο αν είχαμε συνεχώς δίπλα από κάθε εφοριακό κάποιον που να τον παρακολουθεί στην δουλειά και να τον αξιολογεί – πράγμα ανέφικτο.

Ως πρώτο συμπέρασμα, επομένως, καταλήγουμε ότι προκειμένου να έχουμε επιλογή, απαραίτητο είναι να υπάρχει ένα κριτήριο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των επιλογών μας. Το κριτήριο αυτό πρέπει να είναι σαφές και αντικειμενικά μετρήσιμο. Γενικές αξιολογήσεις από κάποιο προϊστάμενο του τύπου 'είναι καλός' ή 'είναι κακός' δεν επαρκούν για δύο λόγους:

α) ως κρίσεις είναι πολύ σφαιρικές και δεν πιάνουν συγκεκριμένα σημεία,

β) υπόκεινται σε υποκειμενικές αξιολογήσεις, που περιέχουν μεγάλο αριθμό σφαλμάτων.

Μετά από εκτεταμένες συζητήσεις με πεπειραμένους προϊσταμένους και εκπροσώπους του σωματείου των εφοριακών αποφασίστηκε πιο κριτήριο θα χρησιμοποιηθεί. Απορρίφθηκαν οι προτάσεις να κρίνεται ο εφοριακός από τον αριθμό ελέγχων που κάνει ή από το ποσό των χρημάτων που φέρνει σε πρόστιμα και διαφεύγοντας φόρους, γιατί το πρώτο δεν αποδεικνύει τίποτα ως προς την ποιότητα των ελέγχων ή για το πόσες φορές πιθανόν δωροδοκήθηκε και το δεύτερο θα ήταν άδικο για τους εφοριακούς που κινούνται σε λιγότερο πλούσιες περιοχές, με την έννοια ότι δεν υπάρχουν επιχειρήσεις με μεγάλο τζίρο, οπότε τα πρόστιμα και οι βεβαιωθέντες φόροι θα ήταν χαμηλότεροι. Επιπλέον, αν χρησιμοποιούνταν σαν κριτήριο το ποσό χρημάτων που βεβαιώνει ο εφοριακός θα είχε την εξής αδυναμία. Ένας εφοριακός θα μπορούσε να κάνει άλλοτε πραγματικούς ελέγχους και άλλοτε να εισπράττει κάποιο 'δωράκι', ιδίως από τις μικρότερες επιχειρήσεις, που έτσι και αλλιώς δεν θα έφερναν και πολλά έσοδα.

Αποφασίστηκε ένα σύνθετο κριτήριο που αποτελούνταν:

α) από το ποσοστό των επιχειρήσεων στην περιοχή της αρμοδιότητάς του που έλεγξε σε ένα συγκεκριμένο διάστημα,

β) από το ποσοστό των παραβάσεων που διαπίστωσε στις ελεγχόμενες επιχειρήσεις σε σχέση με τον αριθμό ελέγχων. Καλός εφοριακός επομένως, θα θεωρείται αυτός που έλεγξε όσο το δυνατόν περισσότερες επιχειρήσεις στην περιοχή της αρμοδιότητάς του και έβρισκε τις περισσότερες (ποσοστιαία) παραβάσεις σε σχέση με τον αριθμό ελέγχων. Ο εφοριακός που δεν έλεγξε πολλές επιχειρήσεις ή δεν βρήκε πολλές παραβάσεις, ίσως γιατί δεν έκανε λεπτομερή έλεγχο ή γιατί ίσως πήρε κάποιο 'δωράκι' δεν θα έπαιρνε καλή βαθμολογία. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων αρχικά αντέδρασαν στο δεύτερο σκέλος. 'Πώς θα βρούμε παραβάσεις όταν δεν υπάρχουν;' είπαν. Ο υπουργός ήταν ανένδοτος ως προς το γεγονός ότι τα στοιχεία του υπουργείου δείχνουν ότι υπάρχει εκτεταμένη φοροδιαφυγή, την οποία πρέπει να ανακαλύψουν. Υποσχέθηκε ότι αν στα επόμενα 5 χρόνια καταφέρουν να αυξήσουν τα έσοδα κατά 50%, εφόσον είναι ο ίδιος υπουργός, θα αφαιρέσει το δεύτερο κριτήριο.

Αφού αποφασίστηκε το θέμα του κριτηρίου αξιολόγησης, έμενε να αποφασιστούν τα κριτήρια επιλογής. Μέχρι τότε οι εφοριακοί προσλαμβάνονταν με βάση δύο κριτήρια. Προκηρυσσόταν διαγωνισμός και οι υποψήφιοι εξετάζονταν σε έκθεση ιδεών και προσλαμβάνονταν με βάση την βαθμολογία στην έκθεση και μία σειρά 'κοινωνικά' κριτήρια (π.χ. ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, κλπ), αντικειμενικά αξιολογούμενα. Για την εισαγωγή νέων κριτηρίων επιλογής, κλήθηκε ένας ψυχολόγος, καθηγητής πανεπιστημίου, ειδικός σε θέματα επιλογής. Το πρώτο πράγμα που παρατήρησε ο ψυχολόγος ήταν ότι τα κριτήρια επιλογής που μέχρι τότε χρησιμοποιούσαν δεν είχαν καμία σχέση με την συγκεκριμένη εργασία. 'Η πρώτη αρχή σε κάθε επιλογή είναι να χρησιμοποιούμε κάποια κριτήρια που με τον έναν τρόπο ή τον άλλο έχουν κάποια σχέση με την εργασία', είπε.

Ο ψυχολόγος μετά από λεπτομερή μελέτη της εργασίας του εφοριακού και εκτεταμένες συζητήσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων κατέληξε ότι τα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχούς εφοριακού θα πρέπει να είναι: α) εντιμότητα, β) ψυχραιμία και σταθερότητα, γ) ικανότητα να δουλεύει με αριθμούς και δ) δυνατότητα να επεξεργάζεται με ταχύτητα πολύπλοκα στοιχεία. Αφού εντοπίστηκαν τα χαρακτηριστικά που έπρεπε να ψάξουν να βρουν, απέμενε να αποφασίσουν πως θα τα βρουν, με ποιο τρόπο δηλαδή θα διαπιστώσουν αν αυτά υπάρχουν ή όχι στους υποψηφίους. Κάποιος πρότεινε να γίνουν συνεντεύξεις με τους υποψηφίους αλλά ο ψυχολόγος απέκλεισε κάτι τέτοιο κατηγορηματικά για πολλούς και διάφορους λόγους. Συγκεκριμένα είπε: 'στην συνέντευξη ο κάθε αξιολογητής θα αξιολογεί με τον δικό του υποκειμενικό τρόπο, επομένως δεν θα υπάρχει ενιαίο κριτήριο. Επιπλέον, οι συνεντευκτές θα υποπίπτουν σε σειρά σφαλμάτων εντυπώσεων. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, δεν έχουμε να ταιριάξουμε ένα άτομο με κάποιο συγκεκριμένο προϊστάμενο, ώστε να δούμε πόσο καλά θα τα πάνε μεταξύ τους. Αυτό που ψάχνουμε να βρούμε είναι άτομα που να μπορούν να κάνουν σωστά την δουλειά. Αυτό που δεν θα βρούμε εύκολα, είναι αν θα θέλουν να κάνουν σωστά την δουλειά'. Όταν

ρωτήθηκε τι εννοούσε, είπε ότι θα ήταν ανόητο να πιστέψουμε ότι όλοι οι μέχρι τώρα εφοριακοί είναι ανίκανοι. Απλώς, για πολλούς και διάφορους λόγους δεν αξιοποιούσαν τις ικανότητές τους, γιατί δεν ήθελαν.

Ο ψυχολόγος συνέχισε λέγοντας ότι ο καλύτερος τρόπος να βρουν αν υπάρχουν ή δεν υπάρχουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά στους υποψηφίους θα ήταν με την χρήση κάποιου σταθμισμένου ψυχολογικού test. Στη συνέχεια είπε στους αρμόδιους ότι μπορούσαν να προχωρήσουν σε προκήρυξη νέου διαγωνισμού. Πίστευε πως οι υποψήφιοι πρέπει να απαντήσουν στα ψυχολογικά test, που θα τους έθετε. Οι αρμόδιοι αιφνιδιάστηκαν αφού δεν βρίσκουν χρήσιμα τα test. Τότε τους απάντησε ο ψυχολόγος: 'Τα test χρειάζονται για να συγκρίνω την δική μου επιλογή με την δική σας. Αν η δική μου μέθοδος δεν είναι καλύτερη από την δική σας, θα είναι περιττή αλλά για να ξέρω κάτι τέτοιο θα πρέπει να συγκρίνω τις δύο μεθόδους. Αν αυτή την στιγμή λειτουργούσε ήδη το νέο κριτήριο αξιολόγησης, θα μπορούσαμε να δούμε πόσους επιτυχημένους είχατε διαλέξει πέρυσι και μετά να συγκρίναμε την φετινή επιλογή που θα έκανα εγώ με την περσινή δική σας. Αφού, όμως, δεν γνωρίζουμε ήδη, με βάση το νέο κριτήριο, πόσοι είναι οι περσινοί επιτυχημένοι, δεν έχουμε παρά να συγκρίνουμε τις δύο μεθόδους από εδώ και πέρα...' Συγκρίνοντας αυτές, λοιπόν, κατέληξε, λέγοντας: 'Μην ξεχνάτε ότι πριν βγει κάποιο νέο φάρμακο σε κυκλοφορία, πρέπει να βρεθεί ότι έχει καλύτερα αποτελέσματα, από το 'μη φάρμακο'. Συγκρίνοντας δηλαδή δύο ομάδες ασθενών που η μία παίρνει φάρμακο και η άλλη δεν παίρνει. Αν το φάρμακο έχει τα ίδια θεραπευτικά αποτελέσματα με το 'μη φάρμακο', τότε είναι περιττό, ο ασθενής θεραπεύεται και από μόνος του'.

Το δεύτερο συμπέρασμα είναι ότι μία μέθοδος, για να αποδειχθεί ότι είναι αποτελεσματική, πρέπει οπωσδήποτε να συγκριθεί με συγκεκριμένο και ακριβή τρόπο με την μέθοδο που πάει να αντικαταστήσει. Αν έχει βρει κάτι σημαντικό η ψυχολογία τα τελευταία χρόνια είναι ότι ο άνθρωπος συχνά βλέπει αυτό που θέλει να δει και αυτό γίνεται με υποσυνείδητο τρόπο. Δεν μπορούμε να στηριχθούμε στις εντυπώσεις. Στον χώρο της επιλογής του προσωπικού, ιδιαίτερα, το φαινόμενο είναι πάρα πολύ συχνό. Υπάρχουν εταιρείες που χρησιμοποιούν εντελώς ακατάλληλα test και όμως είναι ικανοποιημένες, απλώς γιατί από τύχη και μόνο επιλέγουν μερικούς ικανοποιητικούς υπαλλήλους, πράγμα που θα είχαν πετύχει ακόμα και αν δεν έδιναν κανένα test.

Με αυτό το παράδειγμα, λοιπόν, φανερώνεται όλη η λογική που υπάρχει γύρω από την επιλογή προσωπικού. Παρουσιάζεται λεπτομερώς η ανάγκη για συνέντευξη στους υποψηφίους καθώς και το κύρος και η αποτελεσματικότητα των ψυχολογικών test.

Αντιλαμβανόμαστε και το μέγεθος της πολυπλοκότητας όλης αυτής της διαδικασίας, πόσο μάλλον στον τομέα του τουρισμού, όπου τα πράγματα περιπλέκονται λίγο και η διαδικασία επιλογής του προσωπικού καθίσταται δύσκολη, λόγω της φύσεως του επαγγέλματος. Στην συνέχεια, θα δούμε την σημασία της πρόβλεψης για την επιλογή του προσωπικού σε μία επιχείρηση.

5.3 Η πρόβλεψη στην επιλογή του προσωπικού.

Η επιλογή του προσωπικού είναι στην ουσία μία διαδικασία πρόβλεψης. Με βάση ορισμένα στοιχεία που έχουμε από τις βιογραφικές πληροφορίες, την συνέντευξη ή τις διάφορες δοκιμασίες (test κτλ), στις οποίες υποβάλλουμε τους υποψηφίους, προσπαθούμε να προβλέψουμε την μελλοντική συμπεριφορά τους στην εργασία. Όταν επιλέγουμε κάποιο άτομο, στην ουσία κάνουμε την πρόβλεψη ότι αυτό το συγκεκριμένο άτομο θα αποδώσει καλύτερα από τα άλλα άτομα που δεν επιλέξαμε.

Οπότε μπορούμε να προβλέψουμε ότι με την χρήση κάποιου test μπορούμε να επιτύχουμε στατιστικά σημαντική πρόβλεψη της επιτυχίας σε κάποιο επάγγελμα, αλλά σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να προβλέψουμε αν ο συγκεκριμένος υπάλληλος που θα προσλάβουμε θα ανήκει στις επιτυχείς ή στις αποτυχημένες προβλέψεις. Ο λόγος που ορισμένες επιστήμες έχουν μικρότερο βαθμό πρόβλεψης, είναι ότι αυτό που προσπαθούμε να προβλέψουμε είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων, περισσότερων από όσους είναι δυνατό να μετρήσουμε. Έτσι, στην περίπτωση της ιατρικής, μπαίνουν παράγοντες όπως η κληρονομικότητα, η προδιάθεση, η επίδραση των διατροφικών συνθηκών ή του οικογενειακού ή κοινωνικού περιβάλλοντος κ.ο.κ. Στην περίπτωση της ψυχολογικής πρόβλεψης μπορούν πάλι να εισέλθουν ένα σωρό άλλοι παράγοντες (π.χ. το περιβάλλον εργασίας, οι συνάδελφοι, η αμοιβή, κάποιο οικογενειακό πρόβλημα κ.ο.κ.) που να παρέμβουν και να ακυρώσουν την πρόβλεψή μας για την επίδοση του επιλεγόμενου υπαλλήλου. Με τον ίδιο τρόπο και για τους ίδιους λόγους, είναι θεωρητικά δυνατό ένας υποψήφιος που απορρίπτεται, να αποδώσει καλύτερα από ένα που επιλέγεται.

Επειδή οι παράγοντες που εισέρχονται σε μία πρόβλεψη είναι πολλοί και μερικές φορές άγνωστοι, θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι είναι περιττή κάθε προσπάθεια πρόβλεψης σε επιστήμες που δεν έχουν την σιγουριά των θετικών επιστημών. Πρόκειται για εσφαλμένη αντίληψη, γιατί ακόμα και η ασθενής πρόβλεψη είναι καλύτερη από την μη πρόβλεψη. Σε κάθε 100 προσλήψεις που κάνει μία επιχείρηση με τυχαίο τρόπο ή με ακατάλληλες μεθόδους, υπάρχει η στατιστική πιθανότητα, ανάλογα βέβαια και με την δυσκολία της δουλειάς, να είναι επιτυχείς οι μισές.

Η χρήση μίας επιστημονικά τεκμηριωμένης μεθόδου, βελτιώνει σημαντικά αυτό το ποσοστό, τα ανεβάζει 70 ή 80%. Η χρήση επιστημονικών μεθόδων πρόβλεψης είναι καλύτερη από την μη πρόβλεψη ή το τυχαίο. Αυτό έχει γίνει κατανοητό στον απλό κόσμο και για τον λόγο αυτό πάντοτε χρησιμοποιήθηκαν απλές ή αυτοσχέδιες μέθοδοι πρόβλεψης στην επιλογή προσωπικού (π.χ. βιογραφικά, συνέντευξη). Το θέμα μας είναι με πιο τρόπο οι μέθοδοι αυτές μπορούν να βελτιωθούν ακόμα περισσότερο, ώστε να μειωθούν τα σφάλματα. Ας μην ξεχνάμε όμως, ότι η απόλυτη ακρίβεια στην πρόβλεψη είναι ανέφικτη στις περισσότερες επιστήμες (π.χ. μετεωρολογία, κοινωνιολογία, κλπ).

5.4 Ανάλυση έργου (job analysis).

Μία κλασσική μέθοδος επιλογής προσωπικού είναι η **ανάλυση έργου**. Η ανάλυση έργου είναι χρήσιμη, πέρα από την επιλογή προσωπικού, και για άλλες όψεις του χώρου εργασίας (π.χ. εκπαίδευση του προσωπικού, αξιολόγηση της επίδοσης, σχεδιασμός της εργασίας κτλ). Μπορούμε να διακρίνουμε τρεις βασικές κατευθύνσεις στην ανάλυση έργου (Greuters Algera, 1989).

1. Η πρώτη προσέγγιση αναφέρεται στην περιγραφή της συμπεριφοράς. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να υποδιαιρεθεί σε δύο επί μέρους κατηγορίες, σε μεθόδους ανάλυσης με βάση τον εργαζόμενο (worker – oriented) και σε μεθόδους με βάση την εργασία (work – oriented).
2. Η ανάλυση έργου με βάση την εργασία αποσκοπεί στην περιγραφή της εργασίας με βάση τις δραστηριότητές της, τα όργανα που χρησιμοποιούνται, τους στόχους της κτλ. Επικεντρώνεται στα αποτελέσματα της εργασίας και όχι στην συμπεριφορά του εργαζομένου. Η ανάλυση με βάση τον εργαζόμενο αναφέρεται σε ανθρώπινες συμπεριφορές που συνεπάγεται η επιτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας (πχ λήψη αποφάσεων, καθοδήγηση άλλων κτλ). Η δεύτερη προσέγγιση στην ανάλυση έργου είναι αυτή που αναφέρεται στις συμπεριφορικές απαιτήσεις της εργασίας. Στην κατηγορία αυτή υπάγεται η μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων (critical incidents technique) (Flanagan 1954), κατά την οποία με συνεντεύξεις με τους εργαζόμενους καταγράφονται πραγματικά περιστατικά που δείχνουν διάφορες διαβαθμίσεις της επίδοσης (κακή, μέτρια, εξαιρετική). Με τον τρόπο αυτό, καταγράφονται εκφάνσεις του έργου πέρα από τις συνήθεις καθημερινές, (π.χ. περιπτώσεις εκτάκτου ανάγκης, κίνδυνοι, περιπτώσεις αδράνειας κτλ). Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε στην προσπάθεια να γίνει κατανοητή η αποτυχία στην αεροπορική εκπαίδευση υποψήφιων πιλότων της αμερικανικής αεροπορίας κατά τον 'B παγκόσμιο πόλεμο.
3. Η τρίτη προσέγγιση στην ανάλυση του έργου αναφέρεται στα χαρακτηριστικά (traits) (ψυχολογικά, ικανότητες, δεξιότητες, δυνατότητες) που θεωρούνται αναγκαίος όρος για την ικανοποιητική επίδοση. Χαρακτηριστική προσέγγιση αυτού του τύπου είναι η ταξινόμηση των ανθρώπινων δεξιοτήτων του *Fleishman* (1975). (π.χ. λεκτική κατανόηση, πρωτοτυπία, παραγωγική λογική, χωροαντιληπτικός προσανατολισμός, επιλεκτική προσοχή, αντιληπτική ταχύτητα, ισορροπία κορμού, ταχύτητα κίνησης, σταθερότητα βραχίονα, χεριού, κτλ).

Οι **μέθοδοι συλλογής πληροφοριών κατά την ανάλυση έργου** είναι:

- A. **Συνεντεύξεις**. Η συνέντευξη είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδος, που μπορεί να συνδυαστεί και με άλλες μεθόδους, (π.χ. μέθοδο κρίσιμων συμβάντων, ερωτηματολόγιο). Η συνέντευξη γίνεται είτε με τον κάτοχο της θέσης είτε με κάποιον που κατέχει εποπτική ή διοικητική θέση και γνωρίζει την εργασία. Οι συνεντεύξεις μπορούν να είναι ατομικές ή ομαδικές.
- B. **Παρατήρηση**. Το άτομο που κάνει την ανάλυση του έργου παρατηρεί το επιτελούμενο έργο.

Μερικές φορές είναι αναγκαίο να γίνεται συμμετοχική παρατήρηση, όπως την περιγράφει ο *Landy* (1989), ο οποίος έκανε ανάλυση του έργου αστυνομικών και πυροσβεστών και χρειάστηκε να κινείται μαζί τους σε περιπολικά ή πυροσβεστικά οχήματα. Η παρατήρηση είναι πιο κατάλληλη για εργασίες που δεν χαρακτηρίζονται από ποικιλία δραστηριοτήτων και νοητικές διεργασίες.

- A. **Ερωτηματολόγια**. Υπάρχουν διάφορα ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση έργου, με πιο γνωστό το ερωτηματολόγιο ανάλυσης της θέσης (PAQ – position analysis Questionnaire) του *McCormick*.
- B. **Κινηματογραφήσεις, βιντεοσκοπήσεις**. Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλες για την ανάλυση φυσικών δραστηριοτήτων, αφού αυτές μπορούν να αναλυθούν στα συνθετικά τους στοιχεία με αργή κίνηση, ανάλυση, καρτέ – καρτέ κτλ.

Η ανάλυση έργου οδηγεί στη συνέχεια στη περιγραφή του έργου (job description). Τόσο οι περιγραφές όσο και οι προδιαγραφές του έργου χρησιμοποιούνται συχνά για την σύνταξη των αγγελιών για πρόσληψη προσωπικού. Οι προδιαγραφές του έργου (job specification), αναφέρονται στα απαιτούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά (π.χ. εκπαιδευτικά προσόντα, ηλικία, πείρα, κτλ.) που θεωρούνται απαραίτητα.

Οι περιγραφές έργου είναι έγκυρες στον βαθμό που περιγράφουν με ακρίβεια το περιεχόμενο, το περιβάλλον και τους όρους της εργασίας. Οι προδιαγραφές του έργου είναι έγκυρες στο βαθμό που τα άτομα που κατέχουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τα οποία θεωρούνται ότι είναι απαραίτητα για την επιτυχή επιτέλεση του έργου, πράγματι αποδίδουν καλύτερα στις εργασίες τους από τα άτομα που δεν έχουν τα χαρακτηριστικά αυτά.

Η ανάλυση έργου παρουσιάζει διάφορα προβλήματα. Στις συνεντεύξεις και τις συζητήσεις με τους εργαζομένους είναι πολύ πιθανό να έχουμε σκόπιμες ή ασυνείδητες διαστρεβλώσεις κατά τις περιγραφές του έργου. Ο εργαζόμενος είναι φυσικό πολλές φορές να προσπαθεί να εξυψώσει το έργο του στις περιγραφές που δίνει ή να θέλει να αποκρύψει ορισμένες όψεις. Κατά την παρατήρηση (η κινηματογράφηση) είναι πολύ πιθανό ο υπό παρατήρηση εργαζόμενος να παρουσιάσει ψεύτικη συμπεριφορά για τους ίδιους λόγους που προαναφέρθηκαν. Γενικά, τα συλλεγόμενα στοιχεία πρέπει να διασταυρώνονται με διάφορους τρόπους.

- A. Υπάρχουν όμως και κάποιες **γενικότερες αντιρρήσεις για την ανάλυση έργου**. Η πρώτη αντίρρηση αναφέρεται στο κατά πόσο μία λεπτομερή ανάλυση έργου μπορεί πράγματι να προβλέψει την εργασιακή συμπεριφορά, που δεν εξαρτάται μόνο από τα χαρακτηριστικά του ατόμου, αλλά και από εκείνες τις ιδιοτυπίες της προσωπικότητάς του, που δεν τις βρίσκει η ανάλυση έργου, αλλά εκδηλώνονται και παίζουν σημαντικό ρόλο σε ιδιάζουσες περιστάσεις (π.χ. στιγμές κινδύνου, εντάσεις,). Συναφές είναι ότι η όλη δομή της οργάνωσης (της επιχείρησης ή του οργανισμού) στο πλαίσιο της οποίας επιτελείται το έργο, μπορεί να έχει περισσότερο καταλυτικό ρόλο για την συμπεριφορά του εργαζόμενου απ' ό,τι τα ατομικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά ή οι ικανότητες. Κλασικό παράδειγμα θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι δημόσιες υπηρεσίες, όπου υπάρχει λίγο πολύ τυποποιημένη συμπεριφορά.
- B. Η δεύτερη αντίρρηση έχει πιο πρακτικό και πιο ουσιαστικό χαρακτήρα. Πολλοί εργοδότες σήμερα δεν θέλουν προσωπικό που θα χρησιμοποιήσουν για μία θέση εργασίας και μόνο. Θέλουν να έχουν την ευχέρεια να μετακινούν το προσωπικό σε νέες θέσεις εργασίας ή να το εκπαιδεύουν, ώστε να μπορεί να επιτελεί πολλά διαφορετικά καθήκοντα. Κάτι τέτοιο, που εξάλλου συνίσταται να γίνεται για διάφορους λόγους, βάζει κάτω από άλλη οπτική γωνία την αναγκαιότητα της ανάλυσης έργου.

Προφανώς, μία τέτοια θεώρηση από την μία μεριά περιορίζει τις αναγκαίες διαστάσεις (χαρακτηριστικά) και από την άλλη περιορίζει τον αριθμό των εργασιών για τις οποίες είναι αναγκαία μία λεπτομερή ανάλυση έργου.

5.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ανάλυσης έργου.

Για να ολοκληρωθεί το πρόγραμμα ανθρώπινου δυναμικού, αναγκαίος παράγων είναι η συμβολή της ανάλυσης εργασίας¹¹. Πέραν αυτού, όμως, η ανάλυση εργασίας εξυπηρετεί και άλλους σκοπούς.

Πλεονεκτήματα

1. Οι νεοπροσδιοριζόμενοι στην επιχείρηση έχουν την δυνατότητα να ενημερωθούν γύρω από το αντικείμενο της απασχολήσεώς τους.
2. Οι οργανωτικές σχέσεις (εξουσία – ευθύνη) μεταξύ των εργαζομένων αποσαφηνίζονται και έτσι, αποφεύγεται η σύγχυση και οι παρεξηγήσεις μεταξύ των εργαζομένων.
3. Η διεύθυνση προσωπικού εξυπηρετείται στη μέριμνα της προσελεύσεως και επιλογής, ειδικά του απαραίτητου προσωπικού.
4. Η επιχείρηση διευκολύνεται στην εφαρμογή της πολιτικής αμοιβής του προσωπικού και πιο συγκεκριμένα, στον καθορισμό των βαθμίδων, αμοιβών ως επίσης, και στην αξιολόγηση του προσωπικού της.
5. Τέλος, η συνεργασία μεταξύ της επιχείρησης, των εργατικών ενώσεων και κρατικών φορέων διευκολύνεται και ιδιαίτερα διαμορφώνεται και εναρμονίζεται η πολιτική αμοιβής του ανθρώπινου μόχθου με βάση την περιγραφή της εργασίας.

Μειονεκτήματα

1. Η περιγραφή της εργασίας έχει κατηγορηθεί ότι περιορίζει την πρωτοβουλία των εργαζομένων και μάλιστα ότι στερεί την ευελιξία της οργάνωσης της επιχείρησης.
2. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εργαστούν σύμφωνα με τις οδηγίες και τις προδιαγραφές της εργασίας χωρίς παρεκκλίσεις, χωρίς δηλαδή να έχουν την δυνατότητα να κρίνουν ή να πρωτοτυπήσουν, πράγμα που τους στερεί την χαρά της προσωπικής συμβολής τους στο τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
3. Εξάλλου, από πλευράς χρησιμότητας της περιγραφής εργασίας έχει παρατηρηθεί πως μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, με περιγραφεί της εργασίας χάνει την σπουδαιότητά της.

¹¹ Βλέπε: Wayne. F. Cascio: Managing Human Resources- Productivity, quality of work life, Profits, fourth edition.(1995): Mc Graw-Hill, Inc. International edition, p.137.

4. Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει ήδη την θέση του στην όλη οργάνωση της επιχείρησης και έχει εξοικειωθεί με τις λεπτομέρειες της δουλειάς του, χωρίς να είναι υποχρεωμένος πλέον να συμβουλευτεί το έντυπο της περιγραφής εργασίας για να πληροφορείται τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις του.
5. Το ανώτερο προσωπικό της επιχείρησης δεν δεσμεύεται επίσης από γραπτούς περιορισμούς και προβλέψεις. Όλοι νομίζουν πως ήδη γνωρίζουν κάθε τι που αναφέρεται στο αντικείμενό τους, πράγμα που αποδυναμώνει την χρησιμότητα της περιγραφής εργασίας.
6. Ένα ακόμα μειονέκτημα που καταλογίζεται στην ανάλυση της εργασίας είναι το αυξημένο κόστος της.

Είναι φανερό ότι απαιτούνται διαδοχικές διαδικασίες ώστε η περιγραφή της εργασίας να πάρει την τελική της μορφή. Απαιτείται σχολαστική συλλογή στοιχείων και πληροφοριών από κάθε υπηρεσία, τμήμα και εργαζόμενο, σύνταξη σχεδίων περιγραφής εργασίας και κοινοποίηση των σχεδίων, συλλογή σχολίων και προτάσεων, αναθεώρηση και διόρθωσή τους και τελικά, η σύνταξη του οριστικού εντύπου κειμένου της περιγραφής εργασίας.

Φυσικά, όλα αυτά τα στάδια διαδικασιών σημαίνουν κόστος για την επιχείρηση και το ζήτημα είναι αν πραγματικά τα αναμενόμενα οφέλη δικαιώνουν την όλη δαπάνη.

‘ Η διοίκηση είναι σαν να κρατάς στο χέρι σου ένα περιστέρι. Αν το πιέσεις πολύ, θα το σκοτώσεις. Αν το πιέσεις λίγο, θα πετάξει μακριά ’

Tommy Lasorda

• Διάσημος Αμερικανός παίκτης και προπονητής του baseball.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ, ΕΠΙΛΟΓΗ, ΠΡΟΣΛΗΨΗ, ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ **ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Αφού εντοπισθούν οι μελλοντικές ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού, τόσο ποσοτικός όσο και ποιοτικός από μία επιχείρηση ή οργανισμό, το επόμενο βήμα που θα ακολουθήσει είναι, οι διάφορες υπηρεσίες της να πληροφορήσουν την διεύθυνση προσωπικού, πόσους και τι είδους ανθρώπων χρειάζονται για την κάλυψη των κενών¹². Έτσι, η διεύθυνση προσωπικού είναι υποχρεωμένη να οργανώσει όλη την διαδικασία προσέλκυσης υποψηφίων και στη συνέχεια την επιλογή εξ' αυτών των πλέον καταλλήλων για τις ανάλογες θέσεις.

Πολλές επιχειρήσεις μη έχοντας διαμορφώσει κάποια συγκεκριμένη πολιτική επί αυτού του θέματος, ενεργούν τυχαία και ευκαιριακά. Η συνέπεια τέτοιων ενεργειών θα είναι ασφαλώς η επάνδρωση της επιχείρησης με ακατάλληλους και ανίκανους να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας, μη συμβάλλοντας έτσι στην εκπλήρωση των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης. Πέραν αυτού, και ο ίδιος ο εργαζόμενος, μη νιώθοντας ικανοποίηση με την εργασία του, είναι συνεχώς δυσαρεστημένος και αντιπαραγωγικός για την εργασία που κάνει ενώ ίσως θα προσέφερε πολύ περισσότερο αν ήταν σε μία άλλη θέση.

Έτσι, ενώ καμία κακή πρόθεση δεν υπάρχει τόσο από την επιχείρηση όσο και από τον εργαζόμενο, το επιθυμητό αποτέλεσμα – που δεν είναι άλλο από το ταίριασμα των προσδοκιών επιχείρησης και απασχολούμενου – δεν επιτυγχάνεται και αυτό οφείλεται ασφαλώς στην τυχαία και λανθασμένη πολιτική για την πρόσληψή του. Κατά συνέπεια το πρόβλημα της επάνδρωσης αποκτά μεγάλη σπουδαιότητα, γιατί είναι πέρα από κάθε αμφιβολία ότι ο κατάλληλος στη κατάλληλη θέση, καθορίζει κατά μεγάλο μέρος την επιτυχία και των δύο μερών.

Συνεπώς, για να έχουμε ένα σωστό προγραμματισμό, δεν αρκεί η ακριβής πρόγνωση της συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά είναι απαραίτητη η καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας του.

¹² Μ.Ιγγλέση-Βενιέρη(1995):Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Πάτρα, σελ.35.

6.1 Έννοια και σκοπιμότητα της προσέλκυσης υποψηφίων. Σχέσεις με άλλες λειτουργίες.

Είναι γενικά παραδεκτό, ότι η προσέλκυση, είναι η έρευνα που γίνεται από την επιχείρηση στην αγορά εργασίας για να αποκτηθεί ένας σημαντικός αριθμός υποψηφίων, οι οποίοι θα πληρούν τις προϋποθέσεις για την συγκεκριμένη εργασία, με σκοπό να διαλέξει από αυτούς η επιχείρηση, τους πλέον ή τον πλέον κατάλληλο.

Εκτός από αυτό, όμως, με όλες τις ενέργειες θα πρέπει να αποβλέπει και στην παραμονή του υποψηφίου στην εργασία, εφ' όσον προσληφθεί. Αυτό όμως, αν θα παραμείνει ο υποψήφιος στην εργασία για λίγο ή για πολύ χρόνο, θα είναι θέμα του ίδιου του υποψηφίου, δηλαδή του κατά πόσον ικανοποιείται στην εργασία που θα κάνει.

Άρα θα πρέπει κατά το στάδιο της προσέλκυσης να κοιτάξουμε όχι μόνο τις ανάγκες της επιχείρησης αλλά και τις ανάγκες του εργαζόμενου ούτως ώστε να υπάρξει ένα αμοιβαίο ταίριασμα.

Μπορούμε, λοιπόν, να δώσουμε έναν ορισμό και να πούμε ότι:

Προσέλκυση είναι οι συγκεκριμένες εκείνες ενέργειες που γίνονται από το τμήμα προσωπικού κάθε οργανισμού με σκοπό να αποκτήσει ικανούς υποψηφίους για αντίστοιχες θέσεις εργασίας, και να δοθεί έτσι στον καθένα (οργανισμό – υποψήφιο), η ευκαιρία να διαλέξει τον άλλο για ικανοποίηση των αναγκών του.

Ο γενικός σκοπός της προσέλκυσης είναι να συγκεντρώσει όσο το δυνατόν περισσότερο κατάλληλους υποψηφίους. Ειδικότερα, πρέπει ν' αποβλέπει:

1. Να αυξήσει τον αριθμό των υποψηφίων με το μικρότερο κόστος.
2. Να μειώσει τον αριθμό των υποψηφίων εκείνων που έχουν περισσότερα προσόντα (απ' ότι χρειάζονται) ή μειωμένα.
3. Να βοηθήσει στην αύξηση της πιθανότητας να παραμείνει στην επιχείρηση αυτός που θα επιλεγεί.
4. Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα εκεί των τεχνικών που χρησιμοποιούν, για την προσέλκυση υποψηφίων, με σκοπό την βελτίωση στο μέλλον.

Η προσέλκυση σχετίζεται άμεσα με έναν αριθμό δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού.

6.2 Πηγές εργατικού δυναμικού.

Αφού έχουμε αποφασίσει κατά το στάδιο του προγραμματισμού για το ποιες θα είναι οι ανάγκες μας σε ανθρώπινο δυναμικό, αρχίζουμε να αναρωτιόμαστε για το πού και πώς, μπορούμε να βρούμε τους κατάλληλους υποψηφίους να προσέλθουν για απασχόληση.

Βασικά, δύο είναι οι χώροι άντλησης υποψηφίων. Ο πρώτος εντός της επιχείρησης, που σημαίνει ότι αν δημιουργηθεί κάποιο κενό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σε αυτή την θέση από το υπάρχον προσωπικό, και ο δεύτερος, εκτός της επιχείρησης χώρος ή την αγορά εργασίας.

Έτσι διακρίνουμε τις δύο κατηγορίες:

Εσωτερικές πηγές και Εξωτερικές πηγές.

6.2.1 Εσωτερικές πηγές.

Οι εσωτερικές πηγές¹³ ανεύρεσης προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, είναι οι εξής:

- α **Ανακοίνωση της θέσης.** Η κενή θέση εργασίας αναγράφεται στον πίνακα ανακοινώσεων με σκοπό να ενημερωθούν όλοι οι υπάλληλοι και κάποιοι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον.
- α **Προαγωγή.** Προάγεται κάποιος από το ίδιο ή και άλλο τμήμα.

Οι δύο αυτές πηγές έχουν τα εξής πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, και πάντα υπό την προϋπόθεση ότι γίνεται αντικειμενική επιλογή και όχι συμβιβασμός στο θέμα προσόντων (όχι δηλαδή να επιλεγεί κάποιος επειδή είναι συμπαθής, χωρίς όμως να έχει τα προσόντα).

Πλεονεκτήματα

1. Αυξάνεται η υποκίνηση του προσωπικού
2. Η διεύθυνση έχει σαφή γνώση των προσόντων και ικανοτήτων του υπαλλήλου. Αντίθετα με κάποιον νεοπροσλαμβανόμενο και μετά από μόνο μία συνέντευξη δεν μπορεί να υπάρχει η ίδια σαφήνεια.
3. Απλοποιείται η ανεύρεση προσωπικού, διότι τα κενά περιορίζονται σε θέσεις ανειδίκευτης εργασίας.
4. Το ξενοδοχείο έχει μικρότερο κόστος ενσωμάτωσης και προσαρμογής καθώς και μικρότερες πιθανότητες αποχώρησης του υπαλλήλου.

¹³ Ευγένιος Φραγκιαδάκης(1999): Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, τρίτη έκδοση. Ρέθυμνο.σελ 130-132.

Μειονεκτήματα

1. Ο εργαζόμενος μπορεί να τύχει 'κακής μεταχείρισης' από τον τωρινό του προϊστάμενο, αν δεν πάρει τελικά την θέση και παραμένει στο τμήμα.
2. Μπορεί να υπάρξει απογοήτευση (δίκαιη ή άδικη) άλλων υποψηφίων συναδέλφων, που θεωρούν τους εαυτούς τους καλύτερους.
3. Το δέλεαρ της προαγωγής μπορεί να υποκινήσει ορισμένους λανθασμένα και να τους οδηγήσει σε αντισυναδελφική συμπεριφορά.
4. Δεν έρχονται ' καινούργιες ιδέες' στο ξενοδοχείο.

Οι υπόλοιπες εσωτερικές πηγές είναι:

1. Αιτήσεις στο γραφείο προσωπικού. Αυτές έχουν γίνει σε προηγούμενο χρόνο αλλά σε περίοδο που οι κατάλληλοι υποψήφιοι ήταν περισσότεροι από όσους χρειαζόμασταν. Είναι μία φθηνή και γρήγορη πηγή, υπό την προϋπόθεση ότι οι υποψήφιοι εξακολουθούν να ενδιαφέρονται.
2. Γνωστοί υπαλλήλων μας. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει το πλεονέκτημα ότι ο νεοπροσληφθείς γίνεται ευκολότερα αποδεκτός από την ομάδα. Επίσης, είναι φθηνό και γρήγορο. Το μειονέκτημα είναι ότι ο νεοπροσληφθείς έχει μία μορφή υποχρέωσης σε αυτόν που τον πρότεινε με αποτέλεσμα να ακολουθεί συχνά τις τυχόν κακές του συνήθειες, έστω και εάν είναι αντίθετες με τις δικές του ή τις κατευθύνσεις της διεύθυνσης.
3. Υπάλληλοι από το παρελθόν. Αυτοί που έφυγαν στο παρελθόν αναζητώντας κάτι καλύτερο, πιθανόν να είναι διατεθειμένοι να γυρίσουν αν είμαστε σε θέση να τους το προσφέρουμε τώρα.

6.2.2 Εξωτερικές πηγές και τρόποι προσέλκυσης υποψηφίων

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές σε πηγές και σε τρόπους προσέλκυσης που εξαρτώνται από την πολιτική της διοικήσεως, το είδος των θέσεων που θέλουμε να συμπληρώσουμε, την προσφορά υποψηφίων την σχετική με την ζήτηση και την φύση των παραγόντων της αγοράς εργασίας. Οι πηγές αυτές είναι:

Αγγελίες στον Τύπο. Έχουν την μορφή του ' ζητείται..' ή μπορεί για σπουδαιότερες θέσεις να είναι ειδικά σχεδιασμένες σε πλαίσιο. Σε δύο σημεία χρειάζεται προσοχή:

1. Σε ποια έντυπα θα μπει η αγγελία, (τοπικής ή πανελλήνιας κυκλοφορίας, επαγγελματικά ή ποικίλης ύλης)
2. Στην σύνταξη της αγγελίας που θα πρέπει να δίνει στους υποψηφίους να καταλάβουν τι ακριβώς ζητάμε (για να μην εμφανιστούν υποψήφιοι χωρίς καμία πιθανότητα, λόγω έλλειψης ουσιαστικών προσόντων).

Τα σημεία που μπορούν να αποτελέσουν το σκελετό σύνταξης αγγελίας είναι:

1. Ποιοι είμαστε (τίτλος του ξενοδοχείου, τοποθεσία, τάξη, δυναμικότητα, εποχικότητα).
2. Τι ζητάμε (τίτλος της κενής θέσης και άλλα στοιχεία από την περιγραφή εργασίας που κρίνονται απαραίτητα π.χ. μερικά καθήκοντα).
3. Τα βασικά προσόντα που πρέπει να έχουν οι υποψήφιοι (και που αν δεν τα έχουν, να καθίσταται σαφές ότι αποκλείονται).
4. Τι προσφέρουμε (μισθός, ωράριο, συνθήκες εργασίας, κλπ στοιχεία που πιστεύουμε ότι μπορεί να προσελκύσουν έναν υποψήφιο).
5. Διαδικασία επιλογής (με ποιόν και πως θα γίνει η επαφή, βιογραφικά σημειώματα, πιστοποιητικά προϋπηρεσίας, κλπ).

ΟΑΕΔ. Είναι γνωστό ότι στον ΟΑΕΔ τηρούνται λίστες ανέργων κατά ειδικότητα. Προβλήματα μπορούν να προκύψουν όταν ο άνεργος προτιμά κατά βάθος το επίδομα ανεργίας παρά να δουλέψει.

Επαγγελματικά σωματεία. Σωματεία όπως ξενοδοχοϋπαλλήλων, μαγείρων, αποφοίτων σχολών κλπ, επίσης έχουν λίστες με άνεργα μέλη τους.

Ξενοδοχειακές σχολές, ΤΕΙ. Συνίσταται η επαφή με τα εκπαιδευτικά ιδρύματα του κλάδου και για τον σκοπό προσέλκυσης προσωπικού. Στο εξωτερικό, μερικούς μήνες πριν από την αποφοίτηση, οργανώνονται επαφές και συνεντεύξεις εργοδοτών – σπουδαστών για να διευκολυνθούν σε θέματα εργασίας αμφότεροι. Ένα πρόβλημα που συνήθως υπάρχει είναι ότι οι σπουδαστές συμφωνούν να δουλέψουν μόλις αποφοιτήσουν αλλά μετά δεν προσέρχονται.

6.2.3 Ποιος κάνει την προσέλκυση υποψηφίων;

Ας υποθέσουμε ότι έχει γίνει ο σχεδιασμός της εργασίας, ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού και η επιχείρηση έχει αποφασίσει πως κάποιος αριθμός, εκτός ξενοδοχείου, πρέπει να επιλεγεί και, φυσικά έχουν καταρτισθεί οι προδιαγραφές για τις θέσεις που πρέπει να καλυφθούν. Αναρωτιόμαστε τότε ποιος είναι υπεύθυνος για αυτή την προσέλκυση.

Στις μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, υπεύθυνο για αυτή την δουλειά είναι το τμήμα διοίκησης προσωπικού. Είναι επανδρωμένο με ειδικούς για συνεντεύξεις και υπαλλήλους γραφείου. Επίσης, αυτή η ομάδα κάνει και την αρχική επιλογή και έπειτα την προσέλκυση τόσο μέσα στον χώρο της εργασίας όσο και έξω από αυτόν.

Ο ασχολούμενος με την επιλογή, παίζει σπουδαίο ρόλο, αφού αυτός είναι συνήθως το πρώτο πρόσωπο σε ένα ξενοδοχείο, που συναντάει ένας υποψήφιος που προέρχεται από έξω και επομένως οι εντυπώσεις του για το ξενοδοχείο, εξαρτώνται από αυτόν κατά ένα μεγάλο βαθμό. Για αυτό έχει μεγάλη σημασία αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους υποψηφίους (προσωπικά ή τηλέφωνο), να είναι καλά ασκημένοι, τόσο με τεχνικές επικοινωνίας όσο και σε διαπροσωπικές δεξιότητες. Πρέπει δηλαδή να τους αρέσει η επαφή με το κοινό και η παροχή βοήθειας σε ανθρώπους που βρίσκονται κάτω από πιεστικές συνθήκες, όπως είναι η αναζήτηση εργασίας που μπορεί να αποτελέσει μία δύσκολη εμπειρία για πολλούς υποψηφίους.

6.2.4 Έννοια και σκοπιμότητα της επιλογής και πρόσληψης.

Το πλέον δύσκολο στάδιο της λειτουργίας της προσέλκυσης είναι η διαδικασία της επιλογής – πρόσληψης υποψηφίων. Η δυσκολία έγκειται στο γεγονός ότι προσπαθούμε να εκτιμήσουμε δυνατότητες του υποψηφίου προκαταβολικά. Οι ικανότητες και το ταλέντο του καθενός για μία συγκεκριμένη εργασία είναι τρομερά δύσκολο να φανούν και να προσδιοριστούν εκ των προτέρων. Παρ' όλα αυτά, με την συστηματική μεθοδολογία επιλογής θα πρέπει να προσλάβουμε τον καταλληλότερο από τους υποψηφίους.

Η διαδικασία της επιλογής έγκειται στην συγκέντρωση πληροφοριών, για τον σκοπό της αξιολόγησης και τελικά της απόφασης του ποιος υποψήφιος ανταποκρίνεται περισσότερο για την διαθέσιμη θέση. Εάν ο προγραμματισμός εργατικού δυναμικού οδηγεί την επιχείρηση στην πίστη πως της χρειάζονται πρόσθετοι άνθρωποι, τότε γίνεται η προσέλκυση, η οποία περιέχει κατάλογο πιθανών υποψηφίων. Η επιλογή τότε δεν είναι παρά η απόφαση για το ποιος θα προτιμηθεί.

Κατά κάποιο τρόπο η προσέλκυση μπορεί να θεωρηθεί σαν μία θετική ενέργεια, αφού επιδιώκει να πείσει τους ανθρώπους να προσέλθουν στην επιχείρηση για εργασία, ενώ η επιλογή μπορεί να θεωρηθεί σαν αρνητική

ενέργεια, αφού απορρίπτει ένα σημαντικό μέρος από τους προσερχόμενους. Αιτία της απόρριψης είναι να αποφευχθεί η πρόσληψη υποψηφίου που θα αποχωρήσει αργότερα γιατί ενδεχομένως η εργασία δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του, και επιπλέον, γιατί το κόστος όλων αυτών των ενεργειών είναι αρκετά μεγάλο. Έπειτα, οι πιέσεις των συνδικαλιστικών ενώσεων και του κοινωνικού περιβάλλοντος, οι εργατικοί νόμοι όπως και οι προσδοκίες των υπαλλήλων μπορούν να συντελέσουν στον περιορισμό της δυνατότητας της διοίκησης να απαλλαγεί από αυτούς που υπολείπονται σε απόδοση (απολύσεις). Κατά συνέπεια, τα κριτήρια και η όλη μεθοδολογία της επιλογής, θα πρέπει να επιμεληθούν ιδιαίτερα και να είναι τα πλέον αποτελεσματικά.

6.3 Στάδια κατά την διαδικασία της επιλογής.

Οι φάσεις από τις οποίες διέρχεται ο υποψήφιος μέχρι την πρόσληψη, ποικίλουν και εξαρτώνται από την πολυπλοκότητα του έργου για το οποίο πρόκειται να κριθεί. Για ανώτερες διοικητικές θέσεις ίσως εξαντληθούν και μάλιστα σε βάθος όλα τα στάδια επιλογής ενώ αντιθέτως για μία απλή δουλειά, χωρίς να χρειάζονται ιδιαίτερα προσόντα, ίσως αρκεί η συμπλήρωση του εντύπου της αίτησης. **Τα στάδια** αυτά είναι:

1. Εξασφάλιση ανάλυσης εργασίας
2. Έντυπο αίτησης
3. Συνεντεύξεις
4. TEST
5. Ιατρική εξέταση
6. Έρευνα παρελθόντος
7. Αποκλεισμός ή απόρριψη υποψηφίων

Η σειρά προτεραιότητας αυτών των φάσεων δεν έχει σημασία και εξαρτάται κυρίως από την περιγραφή της εργασίας. Έτσι για θέση με απαιτήσεις με αυξημένες σημαντικές δυνάμεις και καλή υγεία, ίσως προηγηθεί ιατρική εξέταση. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε το περιεχόμενο της κάθε φάσης κατανοώντας έτσι καλύτερα, την διαδικασία της επιλογής.

6.3.1 Έντυπο αίτησης και περιεχόμενο.

Το **έντυπο αίτησης** αποτελεί μία παραδοσιακή τεχνική, ευρύτατα αποδεκτή για εξασφάλιση πληροφοριών που αναφέρονται από τον ίδιο τον υποψήφιο με δική του γραφή και αφορούν βιογραφικά στοιχεία, όπως, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, σχολική εκπαίδευση (μαθήματα και βαθμοί), προϋπηρεσία (φύση καθηκόντων, λόγοι αποχώρησης κλπ) και άλλα προσωπικά θέματα όπως συμμετοχή σε ενώσεις, ποινικό μητρώο, κλπ. Η αίτηση επίσης, ελέγχει και την ικανότητα του υποψηφίου να γράφει, να οργανώνει τις σκέψεις του και να παρουσιάζει τα γεγονότα καθαρά και περιεκτικά. Οι πληροφορίες αυτές, εκτός του ότι παρέχουν μερικά μόνιμα στοιχεία, δίνουν την βάση για να ενεργηθεί η επίσημη συνέντευξη.

Το έντυπο της αίτησης είναι ταυτόχρονα και ένα κανονικό test με τις διάφορες ερωτήσεις σταθμισμένες και βαθμολογημένες ανάλογα με την αξία τους για πρόβλεψη, όπως έχει εκτιμηθεί από μία στατιστική ανάλυση της σχέσης αυτών των ερωτήσεων της αίτησης και της πραγματικής επιτυχίας στην δουλειά προηγούμενων υποψηφίων που συμπλήρωσαν τις ερωτήσεις αυτές. Δίνεται μία αξία σε κάθε παράγοντα, όπως π.χ. το είδος της εμπειρίας στην δουλειά, το μέγεθος της οικογένειας, η ηλικία το φύλο και αυτοί οι 'βαθμοί' συγκρίνονται με αυτούς , εκείνων που προηγούμενα έχουν προσληφθεί και εκείνων που έχουν ικανοποιητική απόδοση.

Συχνά ζητούνται με την αίτηση και συστάσεις (έχουν αποδειχθεί μικρής αξίας, αφού υπάρχει η τάση να είναι ευνοϊκές για διάφορους λόγους) καθώς και πιστοποιητικά και βιογραφικό σημείωμα (τα στοιχεία του μπορεί να υπάρχουν ήδη στο έντυπο της αίτησης).

6.3.2 Συνεντεύξεις και η αποτελεσματικότητά τους.

Η **συνέντευξη** είναι το πιο σπουδαίο εργαλείο στην διαδικασία επιλογής, διότι βοηθάει τον υπεύθυνο να δει το 'όλο' του ατόμου, να το αξιολογήσει και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αίτησης με τις εντυπώσεις και τις παρατηρήσεις του, που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Επιπλέον, δίνει την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και για την επιχείρηση.

Η συνέντευξη, αρχικά, είναι μία τέχνη και όχι επιστήμη. Είναι υποκειμενική και όταν λείπει η σχετική για αυτήν, εκπαίδευση και γνώση, μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες κρίσεις και να γίνει για παράδειγμα, δεκτός ή να απορριφθεί κάποιος χωρίς να υπάρχουν επαρκές ενδείξεις. Εξάλλου, η

έρευνα δείχνει πως η καλή εκπαίδευση και άσκηση σε συνεντεύξεις οδηγεί σε άριστα αποτελέσματα. Μία επιτυχημένη συνέντευξη προϋποθέτει¹⁴:

1. Προηγούμενη μελέτη των αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων που έχουν υποβάλλει οι υποψήφιοι.
2. Προηγούμενη μελέτη της περιγραφικής διαδικασίας και του προσδιορισμού προσόντων.
3. Σύνταξη συγκριτικού πίνακα υποψηφίων.
4. Προετοιμασία των ερωτήσεων που θα ελέγξουν τα προσόντα αυτά.
5. Στην περίπτωση που οι εξετάζοντες είναι περισσότεροι του ενός, θα πρέπει να γίνει συνεννόηση μεταξύ τους για τις περιοχές που θα εξετάσει ο καθένας (π.χ. ο ένας για τις σπουδές και ο άλλος για την προϋπηρεσία),
6. Κατάλληλο χώρο περιβάλλον που θα γίνει η συνέντευξη.
7. Καθορισμός ραντεβού στους υποψηφίους με ρυθμό ένας κάθε 20 – 30 λεπτά (είναι η πιο συνηθισμένη διάρκεια συνέντευξης και ένα κενό τρίλεπτο μεταξύ δύο διαδοχικών συνεντεύξεων για να συμπληρώσει τις σημειώσεις του ο εξεταστής). Φυσικά η διάρκεια της συνέντευξης εξαρτάται και από την θέση. Πλήρωση θέσεων υψηλής εξειδίκευσης συνιστούν μακρόχρονες και λεπτομερέστερες συνεντεύξεις.

Ο εξεταστής αφού υποδεχθεί τον υποψήφιο θα πρέπει να φροντίσει να του εξαλείψει το τρακ και να τον κάνει να αισθανθεί άνετα. Γι' αυτό θα πρέπει να αρχίζει με απλές ερωτήσεις ή και αδιάφορες (για την δουλειά). Θα πρέπει να ακούσει τον υποψήφιο – εξεταζόμενο προσεκτικά, χωρίς υπεροψία, τυχόν διορθώσεις θα πρέπει να γίνονται με τακτ. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνεται ο χρόνος στον υποψήφιο να σκεφτεί.

Ερωτήσεις που αρχίζουν με ' τι, πότε, πώς, γιατί ', εμβαθύνουν στο θέμα, ενώ ερωτήσεις του τύπου ' έχετε, σας αρέσει, θέλετε', προκαλούν επιφανειακές απαντήσεις, π.χ. ' τι σας αρέσει στο ξενοδοχείο μας;' αντί 'σας αρέσει το ξενοδοχείο μας;'.

Πέρα από την παραπάνω τεχνική που χαρακτηρίζεται σαν 'φιλική', υπάρχει και η τεχνική 'στρες'. Σύμφωνα με αυτή την τεχνική, ο εξεταστής υιοθετεί ένα επιθετικό στυλ ερωτήσεων και προσπαθεί να φέρει σε δύσκολη θέση τον υποψήφιο. Οι οπαδοί της τεχνικής αυτής, υποστηρίζουν ότι έτσι ο υποψήφιος δείχνει καλύτερα τον πραγματικό του εαυτό. Οι αντιτιθέμενοι υποστηρίζουν ότι αυτό δεν βοηθά στην αποκατάσταση μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ εξετάζοντος και υποψηφίου.

Οι εξετάζοντες μπορεί να είναι περισσότεροι του ενός. Στην περίπτωση αυτή και αφού έχουν χωριστεί οι περιοχές που θα υποβάλλει ερωτήσεις ο καθένας, έχουμε το πλεονέκτημα ότι το συμπέρασμα για τον

¹⁴ Ευγένιος Φραγκιαδάκης(1999): Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Τρίτη έκδοση. Ρέθυμνο: σελ.133-135.

υποψήφιο (σαν αποτέλεσμα γνώμης πολλών) θα είναι πιο αντικειμενικό. Είναι όμως αρνητικό για την πορεία και το 'κλίμα' της συνέντευξης, να ρωτούν όλοι για όλα, χωρίς κάποια σειρά.

Δεν θα πρέπει να ξεφεύγει της προσοχής μας ότι για ειδικότητες με καθαρά τεχνικό χαρακτήρα (π.χ. μάγειρας, υδραυλικός κ.ά.) η συνέντευξη δεν είναι αρκετή για να διαμορφώσουμε αρκετή γνώμη. Επίσης, ότι ο μέσος διευθυντής ή προσωπάρχης δεν είναι σε θέση να κρίνει κάποια στοιχεία του χαρακτήρα π.χ. φιλικότητα, συνεργασιμότητα κλπ. γιατί απαιτούνται γνώσεις ψυχολογίας.

Στο τέλος της συνέντευξης θα πρέπει να γνωστοποιείται στον υποψήφιο το πότε θα έχει απάντηση, για το αν θα προσληφθεί ή όχι. Το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να φροντίσει ώστε οι απαντήσεις να δοθούν έγκαιρα. Καθυστερήσεις μπορεί να έχουν σαν συνέπεια το χάσιμο κάποιου επιλεγμένου καλού υποψήφιου. Απαντήσεις θα πρέπει να δίνονται και σε αυτούς που αποτυγχάνουν. Η αγνόησή τους αφενός δεν είναι σωστή, αφ' ετέρου δημιουργεί άσχημη εντύπωση για το ξενοδοχείο.

6.3.3 Ιατρική εξέταση και σκοπιμότητά της.

Η **ιατρική εξέταση**¹⁵ πριν την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στην διαδικασία επιλογής και έχει τους εξής σκοπούς:

1. Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή για τις αιτήσεις του έργου για το οποίο ερευνώνται.
2. Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
3. Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια.
4. Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά εξ' αιτίας κάποιας σωματικής έλλειψης πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Ο τελευταίος σκοπός έχει να κάνει με τα άτομα ειδικών ικανοτήτων. Κάποιοι ανάπηροι, λοιπόν, μπορούν να προσφέρουν πολλά αρκεί να ταιριάζει η δουλειά που θα τους προσφερθεί. Σε αυτό θα βοηθήσει πολύ η ανάλυση, η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός των προσόντων από όπου θα προκύψει ότι για μία μεγάλη σειρά εργασιών μπορεί να απασχοληθούν εργαζόμενοι πάσχοντες από την μία ή την άλλη αναπηρία. Για παράδειγμα, μία κοπέλα με κινητικά προβλήματα, μπορεί να εργαστεί

¹⁵ Μ.Ιγγλέση-Βενιέρη(1995): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Πάτρα.σελ 49.

σαν τηλεφωνήτρια ή κάποιος με προβλήματα ακοής, μπορεί να δουλέψει σαν κηπουρός σε ένα ξενοδοχείο.

Θα πρέπει να προστεθεί ότι πέρα από το κοινωνικοηθικό μέρος μίας τέτοιας ενέργειας, η ικανοποίηση που αισθάνεται ένας ανάπηρος από την δυνατότητα εργασίας που του δίνεται είναι μεγάλη και αποτελεί ισχυρό κίνητρο που ωθεί την απόδοσή του ψηλότερα από πολλών άλλων αρτιμελών συναδέλφων του.

Τέλος θα πρέπει να πούμε πως η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, αν υπάρχει και ανήκει στην υπηρεσία προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

6.4 Το σχέδιο των επτά σημείων (the seven points plan)

Ο κύριος σκοπός αυτού του σχεδίου είναι η ορθή εκτίμηση των ικανοτήτων των υποψηφίων και του κατά πόσο κρίνονται κατάλληλοι για μια συγκεκριμένη θέση.

Το σχέδιο περιλαμβάνει μια σειρά ερωτημάτων, τα οποία συγκεντρώνονται κάτω από επτά κυρίως τομείς.

Κατά την χρησιμοποίηση αυτού του σχεδίου θα πρέπει να τονιστεί ότι η σειρά με την οποία αναπτύσσονται οι επτά τομείς δεν είναι ανάλογη με την σημασία τους.

Η σημασία κάθε τομέα θα εξαρτηθεί κυρίως, από την φύση της εκάστοτε εργασίας, καθώς κι από τις άλλες πληροφορίες, οι οποίες θα συγκεντρωθούν από τον εξεταστή, μετά τη συνέντευξη της επιλογής του υποψηφίου.

Επίσης, οι ερωτήσεις οι οποίες θα υποβληθούν στον υποψήφιο κατά την διάρκεια της συνέντευξης, καλό θα ήταν να σχεδιαστούν με βάση το σχέδιο των επτά σημείων, χωρίς αυτό ν' αποτελεί κανόνα, φυσικά.

Στο σχέδιο αυτό υπάρχουν ερωτήσεις και για τον εξεταστή, κι αυτές είναι ερωτήσεις τις οποίες θα πρέπει να υποβάλλει στον εαυτό του σχετικά με τον υποψήφιο.

Τα επτά σημεία είναι:

1. Φυσικές ικανότητες – Εμφάνιση

- Ø Φυσικό ελάττωμα ή πρόβλημα υγείας που έχει ο υποψήφιος, το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό στην εκτέλεση της εργασίας, για την οποία προορίζεται.
- Ø Καταλληλότητα της εμφάνισής του.
- Ø Συμπεριφορά και ομιλία.

2. Μόρφωση – Εκπαίδευση- Εμφάνιση

- Ø Είδος εκπαίδευσης και επίπεδο μόρφωσης που διαθέτει ο υποψήφιος.
- Ø Επιδόσεις κατά την διάρκεια των σπουδών του.
- Ø Μαθήματα στα οποία ήταν πιο δυνατός ή πιο αδύνατος.
- Ø Αν κέρδισε ποτέ υποτροφία ή βραβείο.
- Ø Επαγγελματικά εκπαίδευση.
- Ø Εμπειρία στην ειδικότητά του.

3. Νοημοσύνη

Είναι γεγονός ότι το πιο δύσκολο σημείο κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής προσωπικού είναι το να προσδιοριστεί το επίπεδο νοημοσύνης των υποψηφίων.

Έχει αποδειχτεί ότι είναι λάθος να προσδιορίζεται αυτό το επίπεδο από πληροφορίες οι οποίες έχουν σχέση με τη μόρφωση και την προϋπηρεσία του υποψηφίου.

Οποσδήποτε ένας τρόπος, ο οποίος είναι σήμερα πολύ διαδεδομένος, είναι η χρήση του τεστ νοημοσύνης. Διαφορετικά το επίπεδο νοημοσύνης είναι δυνατό να προσδιοριστεί κατά προσέγγιση από τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου (επαγγελματικά ή μη), την ωριμότητα των σκέψεών του, την ρεαλιστικότητα των στόχων του, καθώς και την ακρίβεια με την οποία προσεγγίζει κύρια θέματα κατά την διάρκεια της συζήτησης.

4. Ειδικές ικανότητες.

Με τον όρο **ειδικές ικανότητες** εννοούμε, ότι ο υποψήφιος διαθέτει κάποιο ταλέντο, το οποίο ο εξεταστής μπορεί να διαπιστώσει κατά την διάρκεια της συνέντευξης (π.χ πολύ καλή κοινωνική συμπεριφορά, πολύ καλός συζητητής και με πλούσιο λεξιλόγιο, ταλέντο στην μουσική ή την ζωγραφική.)

Όταν όμως λέμε ότι ένας άνθρωπος έχει υψηλό βαθμό ικανοτήτων π.χ σε μηχανολογικά θέματα, αυτό δεν σημαίνει ότι είναι καλύτερος απ' ότι ο περισσότερος κόσμος στο ν' αντιλαμβάνεται μηχανολογικά θέματα.

Μπορεί να είναι ανώτερος σ' αυτόν τον τομέα από πολλούς άλλους, όχι όμως επειδή διαθέτει περισσότερο ταλέντο, αλλά επειδή έχει υψηλότερο δείκτη νοημοσύνης ή επειδή είχε στην επαγγελματική του ζωή περισσότερες ευκαιρίες για ν' ασχοληθεί και να επιλύσει μηχανολογικά προβλήματα.

Κατά συνέπεια ειδική ικανότητα δεν σημαίνει ασυνήθιστη ικανότητα. Σημαίνει στην κυριολεξία εξειδικευμένη ικανότητα.

Πρέπει, επίσης, να τονιστεί ότι κατά την επιλογή υποψηφίων για μία θέση, σπανίως απαιτούνται ειδικές ικανότητες.

5. Ενδιαφέροντα

Τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου μπορεί να είναι αξιόλογα, πρακτικά, εποικοδομητικά. Επίσης, μπορεί να είναι επαγγελματικού, κοινωνικού ή καλλιτεχνικού περιεχομένου.

Ένα από τα πιο συχνά λάθη που γίνονται κατά την εξέταση ενός υποψηφίου είναι το ότι ο εξεταστής καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο υποψήφιος θα πρέπει να είναι καλός σε κάτι, για το οποίο ο ίδιος ο υποψήφιος έχει δηλώσει ότι απλώς ενδιαφέρεται. Το ενδιαφέρον για κάτι δεν προϋποθέτει πάντοτε την καλή γνώση του θέματος.

6. Τάσεις χαρακτήρα- Συμπεριφορά

- α) Επιρροή του υποψηφίου επάνω στους άλλους ανθρώπους.
- α) Χαρακτήρας σταθερός και αξιόπιστος.
- α) Δείχνει να εμπιστεύεται τον εαυτό του.

Είναι φανερό ότι στην προκειμένη περίπτωση μελετούμε συγκεκριμένες ιδιότητες του υποψηφίου, οι οποίες ανήκουν συνήθως σε τομείς, όπως η προσωπικότητα, η συμπεριφορά του ή ο χαρακτήρας του.

7. Συνθήκες

- α) Συνθήκες κάτω από τις οποίες ζει με την οικογένειά του ο υποψήφιος.
- α) Αν εργάζονται τα λοιπά μέλη της οικογένειάς του.
- α) Αν του είναι εύκολο να αλλάξει τόπο κατοικίας, είτε για να έρθει πιο κοντά στον τόπο της εργασίας του, είτε για πιθανή μετάθεσή του σε άλλη περιοχή, όπου διαθέτει εγκαταστάσεις η επιχείρηση.
- α) Αν έχει δικό του συγκοινωνιακό μέσο.
- α) Πόση ώρα χρειάζεται για να προσέλθει με τα συνήθη μέσα συγκοινωνίας στην εργασία του.
- α) Άλλη εργασία, με την οποία ασχολείται τον ελεύθερο χρόνο του.

6.5 Τεστ. Είδη και δυνατότητες

Κατά τα τελευταία χρόνια, τα τεστ επιλογής, τα οποία συνήθως κατασκευάζονται από ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για τις περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους. Η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση.

Ένα από τα σημαντικότερα **πλεονεκτήματα** των τεστ, είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα, τα οποία δεν μπορούν να ανακαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτησή του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση να αποκλεισθεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρους του προϊσταμένου ή εκείνου που παίρνει την συνέντευξη.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικά είδη τεστ, από τα περισσότερα χρησιμοποιούμενα, ο σκοπός για τον οποίο έχουν φτιαχτεί, καθώς και οι περιορισμοί τους, με έμφαση επάνω στην προσοχή που χρειάζεται για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

1. Τεστ ικανότητας. (Aptitude tests)

Μετρούν την λανθάνουσα ή πραγματική ικανότητα που έχει ένα άτομο να κάνει κάτι και είναι δύο ειδών:

1. Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας (intelligence or general mental ability tests). Αυτά τα τεστ, μετρούν ορισμένα είδη πνευματικών ικανοτήτων όπως κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωπτία, μνήμη, συλλογισμούς, αντίληψη των αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη του χώρου.
2. Ειδικά τεστ ικανότητας (special aptitude tests). Είναι τεστ κατάλληλα για την μέτρηση της δυνατότητας του ατόμου να μάθει έναν ειδικό τύπο εργασίας.

2. Τεστ αποδόσεως (achievement tests)

Είναι τα πιο απλά είδη από τα τεστ, σύμφωνα με τα οποία, ο υποψήφιος καλείται να επιδείξει την ικανότητά του επάνω στην δουλειά. Υπάρχουν δύο κατηγορίες αυτών των τεστ. Η μία μετράει την γνώση της εργασίας και μπορεί να είναι μία ενέργεια γραπτή ή προφορική. Η άλλη κατηγορία είναι ένα δείγμα εργασίας, στο οποίο ένα μέρος της πραγματικής δουλειάς δίνεται σαν τεστ.

3. Τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα (vocational tests).

Είναι ερωτηματολόγια για το τι αρέσει και τι δεν αρέσει στους ανθρώπους σχετικά με επαγγέλματα, χόμπι και ψυχολογικές ενέργειες. Η υπόθεση πίσω από αυτά είναι ότι υπάρχει ένα ορισμένο σύστημα ενδιαφερόντων για αυτούς που είναι επιτυχημένοι σε ένα επάγγελμα και ότι όταν ένας επιθυμεί τα ίδια πράγματα που οι απασχολούμενοι σε αυτό θέλουν, τότε το εξεταζόμενο άτομο ενδιαφέρεται για αυτό το είδος της εργασίας.

4. Τεστ καταστάσεων (situational tests).

Με την μέθοδο αυτή αξιολογείται το άτομο σε μία κατάσταση όπως η πραγματική, με υποχρέωση να λύσει προβλήματα ενός πραγματικού έργου. Ένα τέτοιο τεστ είναι το ομαδικό προφορικό τεστ, κατά το οποίο τοποθετούνται σε ένα δωμάτιο πολλοί υποψήφιοι (συνήθως για διοικητικές θέσεις), οι οποίοι καλούνται να συζητήσουν και να λύσουν ένα πρόβλημα που τους δίνεται. Οι παρατηρητές σημειώνουν πως ενεργούν μεταξύ τους τα άτομα, ποιος είχε τις περισσότερες ιδέες, ποιος ήταν πιο πειστικός κλπ. Ταυτόχρονα μετράται και η δεξιότητά τους σε διαπροσωπικές σχέσεις.

5. Τεστ προσωπικότητας (personality tests).

Πολλοί υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι υπάλληλοι αποτυγχάνουν στην εργασία τους εξ' αιτίας ελαττωμάτων προσωπικότητας, παρά γιατί στερούνται ικανότητας. Αυτά τα τεστ, χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις κυρίως για διοικητικά στελέχη, επιδιώκουν δε, να διαπιστώσουν την υποκίνηση του ατόμου, την προσαρμογή του στις πειστικές συνθήκες της καθημερινής ζωής και την ικανότητά του για διαπροσωπικές σχέσεις.

Όλα αυτά τα τεστ, αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης.

6.6 Αποτελέσματα επιλογής – προσανατολισμός προσωπικού

Τα στελέχη στην ιεραρχία παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο πρόγραμμα πρόσληψης εργαζομένων, διότι αυτά αποφασίζουν να προστεθεί κάποιος στο δυναμικό τους και να κάνουν την τελική συνέντευξη επιλογής, οπότε θα δεχθούν ή θα απορρίψουν τον υποψήφιο που τους στάλθηκε από την υπηρεσία προσωπικού, από την οποία έγινε η όλη προεργασία. Αυτά ισχύουν, κυρίως, για την επιλογή διοικητικών στελεχών και όχι απλού προσωπικού, για το οποίο υπεύθυνο είναι το γραφείο προσωπικού.

Αν το αποτέλεσμα της επιλογής είναι θετικό, σημαίνει ότι ο υποψήφιος προσλαμβάνεται και γίνεται μέλος της επιχείρησης. Βρίσκεται τώρα σε ένα καινούργιο περιβάλλον, άγνωστο σε αυτόν και επιθυμεί να συνεργαστεί και να γνωρίσει τα άτομα με τα οποία θα συναναστρέφεται στο εξής. Έτσι με πρωτοβουλία του γραφείου προσωπικού και την βοήθεια του προϊσταμένου του νεοπροσληφθέντα, αρχίζει η εισαγωγή του στο έργο και στο περιβάλλον της εργασίας του. (καθήκοντα, συνεργάτες κλπ.).

Οι στόχοι του προσανατολισμού είναι πολλαπλοί, όπως π.χ. να δημιουργηθούν ευνοϊκές στάσεις προς την επιχείρηση, την πολιτική της και το προσωπικό της, να αναπτυχθεί το αίσθημα της αποδοχής από το σύνολο, να δημιουργηθεί ενθουσιασμός και υψηλό ηθικό. Επίσης, ένα πρόγραμμα προσανατολισμού μπορεί να συντελέσει στην μείωση της πιθανότητας για παράβαση των κανονισμών για απολύσεις, για παραιτήσεις, για παράπονα και για παρανοήσεις.

6.7 Η ταξινόμηση του προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Το προσωπικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων παρουσιάζει ορισμένες ιδιομορφίες, που τις παρουσιάζουμε παρακάτω. Τα διάφορα τμήματα μιας ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης περιλαμβάνουν συνήθως τα εξής μέρη:

α) **Διεύθυνση**, που αποτελείται από τον *α)Διευθυντή, β)Υποδιευθυντή προσωπάρχη, γ)Διευθυντή πωλήσεων και δ)Γραμματεία.*

β) **Λογιστήριο**, που περιλαμβάνει :*α)έναν Προϊστάμενο ελέγχου και β)Λογιστές.*

γ) **Έλεγχος**, που περιλαμβάνει :*α)Προϊστάμενο ελέγχου, β)Ελεγκτές και γ)Tablits.*

δ) Τμήμα προμηθειών, αποτελούμενο από τους : α)Υπεύθυνο προμηθειών, β)Επιτροπές προμηθειών, γ)Επιτροπές παραλαβής, δ)Αποθηκάριο και βοηθούς του, καθώς και Καβίστα και βοηθούς του.

ε) Υποδοχή, που περιλαμβάνει : α)Chef de reception, β) 1^ο Recertionist, γ) 2^ο Receptionist, δ) Main courantier, ε) Stagiaire και στ) Apprenti.

στ) Θυρωρείο, που αποτελείται από τους :α) Αρχιθυρωρό, β) 1^ο Θυρωρό, γ) Νυχτοθυρωρό, δ) Θυρωρό εισόδου, ε) Αχθοφόρους, στ) Liftiers, ζ) Οδηγοί (για μεταφορές – parking πελατών) και η) Τηλεφωνήτριες.

ζ) Όροφοι, αποτελούνται από : α) Γενική προϊσταμένη, β) Προϊστάμενες ορόφων και γ) Θαλαμηπόλους.

η) Λινοθήκη – πλυντήριο – σιδερωτήριο, που περιλαμβάνουν : α) Προϊσταμένη λινοθήκης, β) Λινοθηκάριους, γ) Ράφτρες, δ) Πλύντριες και ε) Σιδερώτριες.

θ) Εστιατόριο, που αποτελείται από τους : α) Maitre d'hotel, β) Sous maitre d'hotel, γ) Commelier, δ) Chef de rang, ε) demi chef de rang, στ) Commis de rang, ζ) Commis de suite, η) Stagiaire, θ) Apprenti.

ι) Κουζίνα, που περιλαμβάνει : α) Chef de cuisine, β) Sous chef de cuisine, γ) Chefs de partie, δ) Saucier, ε) Rotisseur, στ) Entrementier, ζ) Patissier, η) Tournant, θ) Commis de cuisine, ι) Μάγειρας προσωπικού, κ) Stagiaire, λ) Apprenti, μ) Λαντζιέρηδες.

Περιγράψουμε στην συνέχεια τα πιο βασικά τμήματα ενός ξενοδοχείου :

Τμήμα Εστιατορίου

Σημαντικό ρόλο στην ιδέα που θα σχηματίσουν οι πελάτες για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση παίζουν και οι σερβιτόροι, οι οποίοι, λόγω της φύσης της εργασίας τους, έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους. Οι σερβιτόροι, πρέπει να είναι εκτός από εμφανίσιμοι και άριστα εκπαιδευμένοι, ώστε να αφήνουν στον πελάτη, στον οποιονδήποτε πελάτη, την καλύτερη εντύπωση, όχι μόνο από την άποψη της συμπεριφοράς αλλά και από την άποψη της γρήγορης, σωστής και καλής εξυπηρέτησης. Ευθύνη τους είναι να πληροφορούν τους πελάτες για τα ποτά και τις τροφές που υπάρχουν στο εστιατόριο.

Γκρουμ.

Παράλληλα με τους σερβιτόρους, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι γκρουμ. Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που θα 'ρθει πρώτος-πρώτος σε άμεση επαφή με τον πελάτη και με την όλη συμπεριφορά του θα συντελέσει στον

σχηματισμό καλής ή κακής εντύπωσης στον πελάτη. Ακόμα, είναι και ο τελευταίος που συναντά ο πελάτης φεύγοντας από το ξενοδοχείο.

Η κύρια ασχολία του γκρουμ είναι η μεταφορά των αποσκευών, η τοποθέτηση και τακτοποίησή τους στο δωμάτιο του πελάτη, αλλά εξίσου σοβαρή ασχολία του είναι να φροντίζει ώστε το κάθε δωμάτιο να είναι τακτοποιημένο και κατάλληλα συμπληρωμένο. Το μπάνιο πρέπει να έχει πάντοτε τα λινά που απαιτούνται, τα κρεβάτια τ' ανάλογα ασπρόρουχα και, γενικά, να φροντίζει για οτιδήποτε συμβάλλει στην ευχάριστη διαμονή των πελατών.

Θα πρέπει, επομένως, να σημειώνει και να ελέγχει τακτικά τον εφοδιασμό, ώστε όλα να λειτουργούν κανονικά, ενώ παράλληλα, πρέπει να ναι σε θέση ν' απαντήσει πρόθυμα σ' οποιαδήποτε ερώτηση των πελατών είτε μόνος ή με την βοήθεια των κατάλληλων υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

Τμήμα μαγειρικής.

Σ' ένα ξενοδοχείο, ένα από τα σημαντικότερα – αν όχι το σημαντικότερο- τμήματά του είναι το Τμήμα μαγειρικής. Παίζει δε τόσο σημαντικό ρόλο, που, πολλές φορές κάποιος πελάτης μένει δυσαρεστημένος και διαμαρτύρεται, δημιουργώντας, έτσι, κακή εικόνα για το ξενοδοχείο, διότι το τμήμα μαγειρικής δεν προσέφερε την υπηρεσία εκείνη, την οποία θα μπορούσε να προσφέρει.

Ας πάρουμε για παράδειγμα τον σεφ(αρχιμάγειρας). Ο άνθρωπος αυτός μπορεί να συμβάλλει, όσο κανείς άλλος, στην καλή διαμονή της πελατείας του ξενοδοχείου, αν κατασκευάζει νόστιμες και πρωτότυπες σπεσιαλιτέ, τις οποίες να παρουσιάζει όμορφα και στην κατάλληλη στιγμή, δίνοντας ταυτόχρονα, και την γνώμη του για το ανάλογο ποτό που μπορεί να συνοδεύσει το κάθε γεύμα. Κάθε τι, που θα βγαίνει από το 'πάσο' του, για να σερβιριστεί στους πελάτες, πρέπει να ναι τέλειο, διότι μπορεί και το καλύτερο γεύμα να 'πάει στράφι' από ένα κακής ποιότητας κρασί ή από ένα φτωχό επιδόρπιο.

Και οι άλλοι υπάλληλοι του τμήματος μαγειρικής πρέπει να ξέρουν, ευθύς εξαρχής, ότι στην εργασία τους υπάρχουν ορισμένα *απόλυτα πρότυπα*, που κανένας δεν μπορεί να τα παραβλέψει ή να τα καταργήσει. Το κάθε πεπειραμένο άτομο, που μονάχο του παίρνει την πρωτοβουλία να διαμορφώσει την συμπεριφορά του, εν γένει, σ' αυτά τα ακριβή προκατασκευασμένα πρότυπα, ξέρει καλά τι να πράξει και πώς θ' αντιδράσει στην κάθε στιγμή και περίπτωση. Αυτά όλα τον βοηθάνε στην άσκηση ελέγχου πάνω σ' έναν περιορισμένο συνδυασμό συνθηκών.

Τμήμα Κρατήσεις δωματίων- Υποδοχή

Για ένα ξενοδοχείο, το τμήμα κράτησης δωματίων και λογιστικής αποτελεί τον κορμό, κι αυτό γιατί μέσα σ' αυτό το τμήμα γίνονται οι κύριες εργασίες, δηλαδή οι πωλήσεις των δωματίων, που για το ξενοδοχείο είναι το κύριο προϊόν του.

Η *reception*, όπως επικράτησε να λέγεται το *τμήμα κράτησης δωματίων*, διεκπεραιώνει τους τρέχοντες λογαριασμούς της πελατείας, ασχολείται με τις στατιστικές, κρατάει την αλληλογραφία, ενεργεί τις

κρατήσεις, διαχειρίζεται το συνάλλαγμα, συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και τα ενημερώνει με διάφορα δελτία.

Η **Υποδοχή** πρέπει να ξέρει ανά πάσα στιγμή τι πληρότητα δωματίων έχει σήμερα και ποια στις επόμενες μέρες. Ποια δωμάτια είναι ελεύθερα και σε ποιον όροφο. Ποιες κρατήσεις ακυρώθηκαν και ποιοι πελάτες έφυγαν.

Τμήμα Λογιστηρίου

Το **Λογιστήριο** είναι το τμήμα εκείνο του ξενοδοχείου, όπου καταλήγουν όλοι οι λογαριασμοί, αφού πρώτα ελεγχθούν όλα τα σχετικά δικαιολογητικά, για να προχωρήσει στις εγγραφές, στα βιβλία της επιχείρησης.

Φυσικά, πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι στο τμήμα κρατήσεων, γίνεται η πιο σοβαρή και πιο λεπτή εργασία για το ξενοδοχείο. Δεν είναι παράξενο αν, από την κακή οργάνωση των κρατήσεων και από λάθη που απορρέουν απ' αυτήν, κινδυνέψει η σοβαρή φήμη του ξενοδοχείου. Γι' αυτό το τμήμα κράτησης πρέπει να βοηθιέται στην εμβάθυνση του προβλήματος των κρατήσεων, να διευκολύνεται η δουλειά του receptionist και να περιορίζονται σημαντικά τα λάθη και να εξασφαλίζεται μια άριστη εξυπηρέτηση.

Στο τμήμα λογιστικής, όπως προείπαμε, παρακολουθούνται οι λογαριασμοί των πελατών και γίνονται οι ανάλογες εγγραφές κλεισίματος ή ανοίγματος. Οι πελάτες χρεώνονται για τις υπηρεσίες που τους έχουν προσφερθεί, με τ' αντίστοιχα ποσά, όπως το ίδιο πιστώνονται τα διάφορα ξενοδοχειακά τμήματα για τις υπηρεσίες που προσφέρουν.

‘ Ο καθένας μπορεί να θυμώσει με κάποιον. Αυτό είναι εύκολο. Το να θυμώσεις, όμως, με το σωστό άτομο, στην σωστή στιγμή, στον κατάλληλο βαθμό, για τον σωστό λόγο και με τον σωστό τρόπο, δεν είναι εύκολο’

Αριστοτέλης’

* Έλληνας φιλόσοφος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Το νόημα και η σημασία της αξιολόγησης προσωπικού

Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της. Έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων¹⁶ στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μια σύγκριση του παραγομένου με το πρότυπο έργο. Αξιολόγηση δηλαδή, είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επιδόσεων και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρές τουριστικές επιχειρήσεις, χωρίς να απαιτείται ειδικό σύστημα και γραπτές διαδικασίες, όταν ο προϊστάμενος της τουριστικής επιχείρησης γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του. Αλλά στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις η αξιολόγηση γίνεται τυποποιημένα, με βάση μια καθορισμένη και συστηματική διαδικασία.

Βασικός σκοπός είναι να διαπιστωθεί αν και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται των θέσεών τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών κάθε αξιολογούμενου.

Η αξιολόγηση αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης (feed back) των εργαζομένων. Συγκρίνεται η πραγματική πορεία του εργαζόμενου με την αναμενόμενη, και στη διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης. Συνοπτικά, λοιπόν, οι βασικοί σκοποί ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι :

1. Βελτίωση επιδόσεων.
2. Κατανομή ανταμοιβών.
3. Πρόβλεψη εξελιξιμότητας.

¹⁶ Δημήτριος Αθ. Λαλούμης- Βασίλειος Χρ. Ρούπας. 'Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων'. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα [1996], σελ. 118.

Με τα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού περιορίζουμε την υποκειμενικότητα της κρίσης του αξιολογητή σε ορισμένο βαθμό, ανάλογα με την τελειότητα του συστήματος και παρέχονται πληροφορίες στη διοίκηση, οι οποίες δεν μπορούν να αποκτηθούν με άλλο τρόπο, με αποτέλεσμα την λήψη ορθολογικότερων αποφάσεων σε θέματα απασχόλησης προσωπικού, μεταθέσεων, προαγωγών, οικονομικών απολαβών ή ακόμη και απολύσεων.

Απαραίτητα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι :

1. Αντικειμενικότητα
2. Απλότητα
3. Σαφήνεια
4. Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της τουριστικής επιχείρησης
5. Εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων
6. Προσαρμοστικότητα και ευελιξία

Βασικό, βέβαια, στοιχείο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Στην περίπτωση μιας μικρής τουριστικής επιχείρησης, με λίγους εργαζόμενους, αν εφαρμόσουμε το τυπικό σύστημα αξιολόγησης που εμφανίζεται στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσουμε σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζομένους και διεξάγεται από τους προϊσταμένους τους. Έρευνες έδειξαν ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από συναδέλφους είναι περισσότερο αξιόπιστες. Εξίσου σημαντικές είναι και οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, οι οποίες προς αποφυγή προστριβών καλό είναι να γίνονται ανώνυμα.

Η αξιολόγηση του προσωπικού, παίζει έναν ουσιαστικό ρόλο στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων, γιατί γίνεται με τον σκοπό της ορθολογικής εκτίμησης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα όπως :

1. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση απόδοσης.
2. Ανάπτυξη και εξέλιξη προσωπικού με αντίστοιχη βελτίωση των προσόντων, εμπειρίας και, γενικά, της στάθμης των εργαζομένων αλλά και της οργάνωσης σαν σύνολο.
3. Συστηματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου – υφισταμένων.
4. Καλύτερη κατανόηση των στόχων, θέσεων, προβλημάτων της επιχείρησης και των εργαζομένων.
5. Ειλικρινή πληροφόρηση των εργαζομένων για την πορεία τους και προοπτικές εξέλιξής τους.
6. Αξιοποίηση του προσωπικού με ακριβή γνώση των δυνατοτήτων και αδυναμιών των εργαζομένων (εξακρίβωση του δυναμικού-εξελιξιμότητας).
7. Την τοποθέτηση των εργαζομένων στην κατάλληλη θέση και ορθολογική κατανομή της εργασίας.
8. Ακριβοδικαίη ανταμοιβή, μεθοδολογική αλλά και ηθική με βάση την πραγματική συμβολή του κάθε εργαζομένου.

Η αξιολόγηση προσωπικού σαν διαδικασία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να βασίζεται σ' ένα σύστημα που να χαρακτηρίζεται από απλότητα, σαφήνεια, αντικειμενικότητα και προσαρμοστικότητα στις ειδικές συνθήκες της επιχείρησης (ευελιξία).

Το σύστημα αυτό πρέπει να είναι αποδεκτό από εκείνους που συμμετέχουν άμεσα στην διαδικασία αξιολόγησης (αξιολογούνται και αξιολογούμενο) και να τυχαίνει ένθερμης υποστήριξης της διεύθυνσης.

Κατά καιρούς έχουν διαμορφωθεί και εφαρμόζονται από διάφορες επιχειρήσεις μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που είναι ανάλογοι με την διοικητική τακτική, διαφορετικό βαθμό οργάνωση, με τους σκοπούς που επιδιώκονται με την αξιολόγηση κ.τ.λ.

Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική επίδοση του εργαζομένου, να μην τον θίγει και να βασίζεται σε πραγματικά γεγονότα.

Εφ' όσον υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσης εργασίας, μπορεί να εξαχθούν ενδεδειγμένα κριτήρια αξιολόγησης. Αν όμως δεν υπάρχει, τότε καθορίζονται από κοινού τα σπουδαιότερα καθήκοντα, βάσει των οποίων θα διαπιστωθεί η ποιότητα της απόδοσης του εργαζομένου. Η κρίση δεν αναφέρεται στο σύνολο των καθηκόντων αλλά σε καθένα απ' αυτά χωριστά. Έτσι αντικείμενα αξιολόγησης είναι ο τρόπος συμπεριφοράς και το αποτέλεσμα της εργασίας, ενώ πρέπει να αποφεύγεται η αξιολόγηση των ιδιοτήτων του χαρακτήρα. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ στην αρχή του έτους) ή σε περιόδους μη φόρτου εργασίας, χωρίς να γίνεται απαραίτητως ταυτόχρονα για όλους τους εργαζομένους, αν και έτσι υπάρχει κίνδυνος παράλειψης κάποιου εργαζόμενου.

7.2 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Κατά την διαδικασία μιας αξιολόγησης είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν ορισμένα λάθη, τα οποία οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως :

Λάθη αιτιότητας αξιολογητή.

Η υποκειμενικότητα είναι φυσιολογικός παράγοντας σε κάθε τύπο αξιολόγησης. Συχνά οφείλεται σε προκαταλήψεις και μεροληπτικότητα και άλλοτε όταν ο αξιολογών έχει ελλειπίες γνώσεις για τον αξιολογούμενο.

Η ισχυρή προσωπικότητα του εξεταζομένου είναι δυνατό να παρασύρει την άποψη του εξεταστή. Μερικές φορές είναι λανθασμένη η κρίση του, όταν κάποιος εξεταζόμενος είναι καλός ως προς ένα χαρακτηριστικό (π.χ μεθοδικότητα), θεωρείται καλός και προς τα άλλα χαρακτηριστικά του. Είναι μια ακραία μορφή προκατάληψης, η οποία εμποδίζει την σωστή αντίληψη και διαπίστωση συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Γι' αυτό η βαθμολογία πρέπει να γίνεται μεμονωμένα για κάθε χαρακτηριστικό.

Συχνά παρουσιάζεται μια τάση του αξιολογητή να αξιολογεί τους εργαζομένους κοντά στο μέσο όρο ή στη μέση της κλίμακας αξιολόγησης. Αυτό οφείλεται είτε στην ανικανότητα του αξιολογητή, είτε στην τάση του να αποφεύγει ακραίες περιπτώσεις, οι οποίες κατά την αντίληψή του προκαλούν αντιθέσεις μεταξύ των υφισταμένων του.

Λάθη αιτιότητας αξιολογούμενου.

Πολλές φορές ο αξιολογούμενος προσαρμόζει, συνειδητά ή όχι περισσότερο ή λιγότερο, την συμπεριφορά του σε ορισμένο ρόλο και την ρυθμίζει ανάλογα. Λόγω, λοιπόν, του ότι δεν ακτινοβολούν όλοι κατά τον ίδιο τρόπο τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους, οι κριτές οδηγούνται σε λανθασμένες εκτιμήσεις.

Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών.

Τέτοιες συνθήκες είναι το είδος και ο τρόπος διοίκησης της τουριστικής επιχείρησης, οικογενειακές συνθήκες, στιγμιαίες καταστάσεις κ.λπ., που επηρεάζουν τόσο τον αξιολογητή όσο και τον αξιολογούμενο.

Λάθη λόγω αλληλεπίδρασης.

Στις περιπτώσεις αξιολόγησης δημιουργούνται αμφίπλευρες διαδικασίες προσαρμογής και αποδοχής των απόψεων, μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου, με αποτέλεσμα να αποκτούν και οι δύο εσφαλμένη εντύπωση.

Μπορεί να διαστρεβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν στην μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

Συνήθως απαιτείται μια πιο λεπτομερής αξιολόγηση απόδοσης, όταν πρόκειται για την προαγωγή ενός υποψήφιου υπαλλήλου. Σημαντικό είναι να επανεξεταστούν οι εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων που έγιναν για το συγκεκριμένο άτομο. Συνήθως, όμως, στις προαγωγές πέρα από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, βασικό ρόλο παίζει η αρχαιότητα του εργαζομένου στην τουριστική επιχείρηση.

Τα κύρια οφέλη των εργαζομένων από την υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ότι αποκαλύπτουν μεν τα αδύνατα σημεία τους αλλά και τις ικανότητές τους, διαπιστώνουν τις προοπτικές εξέλιξης που υπάρχουν και συζητούν με τους προϊστάμενους τους τις δυνατότητες βελτίωσής τους στην συγκεκριμένη εργασία.

7.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Αναφέρουμε τις πιο γνωστές μεθόδους τεχνικών αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων :

1. Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων ουσιαστικών για την εργασία των κρινόμενων. Σε περίπτωση εφαρμογής αυτής της μεθόδου για την αξιολόγηση ενός τραπεζοκόμου, ο maitre θα συγκέντρωνε βαθμολογικές εκτιμήσεις σχετικά με την τεχνική του ακρίβεια, την ταχύτητά του, την ευγένειά του, την μνήμη του σχετικά με τις διαδικασίες σερβιρίσματος, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους, της σχέσης του με τους πελάτες και τις ξένες γλώσσες που μιλά.
2. Συγκρίσεις μελών προσωπικού που εκτελούν παρόμοια εργασία, με σύστημα :
 - α απλής ταξινόμησης, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται κατά σειρά και
 - α υποχρεωτικού ποσοστού κατανομής των βαθμολογούμενων ως εξαιρετικών, ικανοποιητικών, μετρίων και μη ικανοποιητικής απόδοσης, ώστε η επιχείρηση αντιλαμβάνεται την καταλληλότητα ή μη του προσωπικού της, με ποσοστιαίες μετρήσεις.
3. Καταγραφές περιστατικών από τον προϊστάμενο που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς, επιτυχιών ή αποτυχιών του υφισταμένου, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, εντός του χρόνου διάρκειας της αξιολόγησης, που αποτελούν την βάση αξιολόγησης του κρινόμενου προσώπου.

4. Έκθεση ειδικού που δεν συντάσσεται από τον άμεσο προϊστάμενο, αλλά από έναν ειδικό σε θέματα αξιολόγησης, που συνεργάζεται συχνά με αυτούς που αξιολογούν και συνήθως με υπαλλήλους της διεύθυνσης προσωπικού.
5. Ελεύθερη έκθεση. Γίνεται συνήθως σε απλό χαρτί από τον προϊστάμενο, δεν είναι ειδικό έντυπο και αναφέρεται στις ικανότητες και τυχόν αδυναμίες του κρινόμενου και δυνατότητες εξέλιξής του ή όχι, με ειδική αιτιολόγηση ως προς την κρίση αυτή.
6. Διοίκηση με στόχους. (Management by Objectives)¹⁷.

Η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε για να αντικαταστήσει τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης με σκοπό να παρακάμψει τις αδυναμίες που παρουσίασαν στην πράξη τα συστήματα αυτά και την κριτική που υπέστησαν για τον ρόλο ιδιαίτερα του κριτή, που καλείται να παίξει ο προϊστάμενος, και την αυξανόμενη αντιπάθεια και αντίσταση των αξιολογουμένων προς τον ρόλο αυτό.

Η Διοίκηση με στόχους, η οποία είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους μερικούς στόχους, που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους, σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα.

Η διοίκηση μέσω στόχων βασίζεται στον βαθμό επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Βασικά της στάδια είναι :

1. Αξιολογητής και αξιολογούμενος καθορίζουν μαζί τους προσδοκώμενους στόχους του αξιολογούμενου για μια χρονική περίοδο.
2. Καθορίζουν πρόγραμμα και χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων.
3. Συγκρίνουν στο τέλος της περιόδου τα αποτελέσματα με τους προκαθορισμένους στόχους.
4. Επανακαθορίζουν στόχους και προγράμματα δράσης για την επόμενη περίοδο.

Βασικό πλεονέκτημα της διοίκησης με στόχους είναι η εφαρμογή ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης και ελαχιστοποίηση συνεπώς των αντιθέσεων και ανησυχιών που προκύπτουν από αυτό, καθώς επίσης και η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων.

Μειονέκτημά της είναι η μεγάλη έμφαση που δίνεται στην συνολική απόδοση του εργαζομένου, παραγνωρίζοντας τα επιμέρους προσόντα και της αδυναμίες του.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στον καθορισμό σκοπών ή στόχων που καθορίζονται συνήθως από τον προϊστάμενο αλλά με συμμετοχή και συνεργασία του υφισταμένου και στην, από κοινού, εκτίμηση των

¹⁷ Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ. Ένθετο 'Ανοιχτό MBA', 31/1/2005, τεύχος 3, σελ.5.

αποτελεσμάτων. Η μέθοδος είναι περισσότερο κατάλληλη για υπαλληλικό προσωπικό και κυρίως, στελέχη επιχειρήσεων και όχι εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στην μέθοδο αυτή(M.B.O) συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία συνέντευξης προϊσταμένου – υφισταμένου, η οποία δίνεται στα πλαίσια της αξιολόγησης, η δυνατότητα από κοινού εκτίμησης του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων μέσα σ' ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ δύο ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και ενδιαφέρον για την επίτευξή τους. Περαιτέρω, όμως η συνέντευξη αυτή επεκτείνεται και σε θέματα προσωπικών στόχων και επιθυμιών του υφισταμένου σε σχέση με την εξέλιξή του και στην ειλικρινή πληροφόρησή του σχετικά με την εξελξιμότητά του, των δυνατοτήτων που παρουσιάζονται γι' αυτόν μέσα στην οργάνωση και τι προγραμματισμός προβλέπεται(επιμόρφωση, μετακίνηση παράλληλα ή προς τα πάνω κ.λπ.) για να είναι πράγματι εξελίξιμος.

Τέλος πρέπει να τονιστεί ότι η επιτυχία όλων των συστημάτων αξιολόγησης, αλλά ιδιαίτερα του συστήματος(M.B.O.) εξαρτάται κατά μεγάλο μέρος από το πόσο κατανοητό και αποδεκτό είναι από :

- α τους αξιολογούμενους γενικά,
- α τα ηγετικά στελέχη και
- α το αν έχει την θερμή υποστήριξη της Διεύθυνσης.

Για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση και συνεργασία είναι σκόπιμο να γίνει συστηματική ενημέρωση όλων των ενδιαφερομένων και ειδικά εκπαίδευση των στελεχών που θα εφαρμόσουν στην πράξη το σύστημα αυτό.

7. Τεχνική των σημαντικών περιστατικών.

Χρησιμοποιείται όταν η απόδοση δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά. Ο προϊστάμενος σημειώνει κατά την διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου περιπτώσεις καλής ή κακής απόδοσης των υφισταμένων του. Υπάρχει όμως το πρόβλημα της προκατάληψης και υποκειμενικότητας του αξιολογητή.

7.4 Η συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης γίνεται συνήθως μία φορά τον χρόνο. Τις περισσότερες φορές την συνέντευξη με τον αξιολογούμενο υπάλληλο αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος, αλλά σε μερικές περιπτώσεις είναι πιθανό να κάνει την συνέντευξη κάποιο ανώτερο στέλεχος, ο προϊστάμενος και των δύο. Κάτι τέτοιο είναι επιθυμητό, όταν υπάρχει περίπτωση για προσωπική σύγκρουση ή υπάρχει έντονη διαφωνία για τον άμεσο προϊστάμενο. Ο προϊστάμενος και των δύο, μπορεί να θεωρηθεί πιο αμερόληπτο πρόσωπο και να λειτουργήσει ως μεσολαβητής.

Πιο συγκεκριμένα, στην **Συνέντευξη Αξιολόγησης Απόδοσης** γίνονται :

1. Αυτό-αξιολόγηση.

Εδώ ζητείται από τους υφισταμένους να συμπληρώσουν ένα έντυπο αξιολόγησης και δίνεται η δυνατότητα στον προϊστάμενο να μελετήσει προκαταβολικά τις απόψεις του ίδιου του εργαζόμενου σχετικά με την προσωπική του απόδοση. Η μέθοδος αυτή συχνά απορρίπτεται διότι θεωρείται πολύ φιλελεύθερη.

2. Σχεδιασμός συνέντευξης αξιολόγησης.

Ο αξιολογητής πρέπει :

1. να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο,
2. να ορίσει τον στόχο της συνέντευξης,
3. να ελέγξει και να αναπτύξει:
 - προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου(εκπαίδευση, εμπειρία κ.λπ),
 - την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες),
 - τις συνθήκες εκτέλεσης εργασίας του (περιορισμένος χώρος, αλλαγές),
 - το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του εργαζόμενου.

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που κατά κανόνα απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι προϊστάμενοι. Για τους εργαζόμενους αυτό είναι εύκολα κατανοητό, γιατί σε κανέναν δεν αρέσει να κρίνεται και να αξιολογείται. Οι προϊστάμενοι δεν θέλουν να αναγκαστούν να αναλάβουν τον δύσκολο ρόλο του κριτή, που είναι πιθανόν να τους φέρει σε δύσκολη θέση ή και να δημιουργήσει συγκρούσεις και εχθρότητες.

Οι στόχοι της συνέντευξης της αξιολόγησης είναι:

1. Να υποκινήσει και να ενθαρρύνει τον εργαζόμενο
2. Να γίνει επίπληξη
3. Να δοθεί έπαινος
4. Να δοθούν συμβουλές ή καθοδήγηση
5. Να γίνει σχεδιασμός του μελλοντικού έργου
6. Να επιδιωχθεί η βελτίωση των σχέσεων με κάποιο άλλο άτομο
7. Να βελτιωθούν τα επίπεδα απόδοσης

Είναι αυτονόητο πως οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης και συνεπώς, της συνέντευξης, πρέπει να συμβαδίζουν με την όλη οργάνωση και την κουλτούρα της επιχείρησης.

7.5 Σχόλια για την αξιολόγηση προσωπικού

Σήμερα, όλοι συμφωνούν ότι η αξιολόγηση προσωπικού είναι μία απαραίτητη και χρήσιμη διαδικασία, φτάνει να γίνεται και να χρησιμοποιείται σωστά. Δεν πρέπει να χρησιμοποιείται ως απειλή ή ως μορφή εκδίκησης. Η βασική της χρησιμότητα, είναι η ανάπτυξη του προσωπικού, η προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Όσον αφορά στα προβλήματα υλοποίησής της, θα πρέπει κατ' αρχήν να τονίσουμε ότι κάθε άτομο που καλείται να κάνει αξιολόγηση θα πρέπει οπωσδήποτε να εκπαιδευτεί στα προβλήματα και τις αρχές αξιολόγησης. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μία ψυχρή γραφειοκρατική διαδικασία, ιδίως αν λάβουμε υπ' όψιν τα σφάλματα που μπορεί να συνεπάγεται.

Οι περισσότερες τουριστικές επιχειρήσεις κάνουν αξιολόγηση απόδοσης μια φορά τον χρόνο ή κάθε εξάμηνο, ώστε να μην μεσολαβεί μεγάλο χρονικό διάστημα μεταξύ των δύο εκτιμήσεων. Γενικά, στην διάρκεια των πρώτων χρόνων εργασίας, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις, για να εξακριβωθούν οι ικανότητες κάθε εργαζομένου και οι δυνατότητες προαγωγής του. Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις εξαιρούν από την διαδικασία αξιολόγησης εργασίες που απαιτούν ημειδίκευση, π.χ. καθαριστής δωματίου, ή εργαζομένους των οποίων η αμοιβή περιλαμβάνει φιλοδωρήματα, οι οποίοι αξιολογούνται από το ύψος των φιλοδωρημάτων τους.

Μπορούμε όλοι να καταλάβουμε την σπουδαιότητα αυτής της τακτικής, για την βελτίωση των εργαζομένων τόσο στις μικρές όσο και τις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις.

**‘ Στον πελάτη πρέπει να φερόμαστε σαν να πρόκειται για ένα
περιουσιακό στοιχείο που ανεβαίνει συνεχώς η αξία του...’**

Tom Peters

• Ανώτατο στέλεχος Αμερικάνικης πολυεθνικής εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

8.1 Η σημασία της εκπαίδευσης προσωπικού

Η **εκπαίδευση προσωπικού** είναι μία διαδικασία που αποκτάει όλο και περισσότερη σημασία τα τελευταία χρόνια. Ένας βασικός λόγος είναι ότι εντείνεται ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και μακροπρόθεσμα επιβιώνουν αυτές που έχουν σωστά καταρτισμένα στελέχη, σε θέματα διοίκησης, παραγωγής κ.ο.κ. Ο δεύτερος λόγος, που ίσως είναι και σημαντικότερος, είναι η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας που απαιτεί συνεχή αναπροσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας και, φυσικά, συνεχή εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του προσωπικού.

Η ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού δεν εμφανίστηκε μόνο στον κατασκευαστικό τομέα αλλά και στο επίπεδο των υπηρεσιών και της διοίκησης. Σήμερα όλοι συνειδητοποιούν ότι οι παλιές εμπειρικές συνταγές, ή η πείρα, δεν αρκούν για την άσκηση της διοίκησης ή για την ικανοποιητική προσφορά υπηρεσιών. Οι σχετικές κοινωνικές επιστήμες (διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομικά κ.α.), παρουσίασαν τεράστια πρόοδο τα τελευταία χρόνια, καθιστώντας επιτακτική την ανάγκη για ενημέρωση ή μετεκπαίδευση παλιών ή νέων στελεχών σε νέα μορφές άσκησης της διοίκησης ή οργάνωσης των επιχειρήσεων. Δεν είναι τυχαίο ότι στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια συνεχώς πληθαίνουν τα σεμινάρια εκπαίδευσης στελεχών και προσωπικού επιχειρήσεων.

Ίσως η χρήση του όρου 'εκπαίδευση προσωπικού' δεν είναι η επιτυχέστερη απόδοση του αγγλικού όρου ' training', που χρησιμοποιείται για τις αντίστοιχες περιπτώσεις. Η εκπαίδευση αναφέρεται στην απόκτηση γενικών γνώσεων και αρχών και στην διαμόρφωση της προσωπικότητας του ανθρώπου. Στην προκειμένη περίπτωση αναφερόμαστε στην απόκτηση ειδικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων επάνω σε εφαρμοσμένα θέματα. Πρόκειται για αυτά που πολλές φορές αναφέρονται ως KSA από τα αρχικά των λέξεων knowledge (γνώση), skills (δεξιότητες), abilities (ικανότητες). Η εκπαίδευση προσωπικού στο πλαίσιο αυτό έχει πιο πολύ την μορφή της πρακτικής άσκησης ή εξάσκησης. Για αυτό τον λόγο σε πολλές περιπτώσεις για την εκπαίδευση προσωπικού χρησιμοποιείται ο όρος κατάρτιση.

Στον χώρο εκπαίδευσης προσωπικού η διάσταση ανάμεσα σε εκπαίδευση και μάθηση αποτελεί το κυριότερο πρόβλημα, γιατί, όπως είναι φυσικό, το τελικό ζητούμενο είναι η απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων. Από μία άποψη, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματικότητα των διαφόρων εκπαιδευτικών και διδακτικών μεθόδων

κρίνεται κατ' εξοχήν στο πλαίσιο της εκπαίδευσης του προσωπικού, όπου τα αναμενόμενα αποτελέσματα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και προκαθορισμένα με σαφήνεια. Αυτό, όμως, που συνήθως συμβαίνει, είναι να ξοδεύονται τεράστια κονδύλια, για την εκπαίδευση προσωπικού με πενιχρά αποτελέσματα. Πολλές φορές δεν αναμένονται καν αποτελέσματα, γιατί υπάρχει η ίδια αντιμετώπιση που υπάρχει και στην γενική εκπαίδευση.

Κάθε εκπαίδευση είναι από μόνη της κάτι καλό, οπότε και κάτι όλο μένει. Το πρόβλημα είναι όμως ότι σε πολλούς οργανισμούς, κρατικούς και ιδιωτικούς, έχει συνειδητοποιηθεί ότι κάθε παρεχόμενη εκπαίδευση στο προσωπικό πρέπει να στοχεύει σε συγκεκριμένα αποτελέσματα και ότι πρέπει να ελέγχεται αν οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες αποκτήθηκαν από τους εκπαιδευθέντες μετά το πέρας της εκπαίδευσης. Και όχι μόνο αυτό, πρέπει να ελέγχεται ο βαθμός που οι αποκτηθείσες γνώσεις και δεξιότητες εφαρμόστηκαν μέσα στην πράξη.

Αυτός θεωρείται ο τελικός στόχος κάθε εκπαίδευσης προσωπικού και αυτό που αναζητείται είναι με ποιες μεθόδους θα μπορούσε να επιτευχθεί κάτι τέτοιο.

8.2 Σκοπός της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Το σύστημα της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας έχει υιοθετηθεί μέχρι τώρα από πολλές ανεπτυγμένες χώρες. Στην χώρα μας, αναγνωρίζοντας την σημασία της εκπαίδευσης τόσο για τους εργαζόμενους υπαλλήλους όσο και για τα διευθυντικά στελέχη, το ενδιαφέρον για την θέσπιση εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι πραγματικά μεγάλο.

Ο **σκοπός της εκπαίδευσης** κατά την διάρκεια της εργασίας 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 .

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης κατά την διάρκεια της εργασίας, δεν πρέπει να νομίζουμε ότι παίρνει την θέση της γενικής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, αλλά την συμπληρώνει και την επεκτείνει, βοηθώντας έτσι τους εργαζόμενους να αποκτήσουν μεγαλύτερη πείρα, και δεξιότητα και να ασκήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα καθήκοντά τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στην διατήρηση, καθώς επίσης, και στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Η ειδικότητα στην εργασία, όπως επίσης 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 εξελίξεις των επαγγελμαμάτων τους, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο

αποδοτικοί και ικανοί να αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα παρουσιαστούν, όπως επίσης και να αυξήσουν τις αποδοχές τους.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις απαιτούν ειδικευμένα άτομα, σχεδόν σε όλα τα τμήματα λειτουργίας τους. Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

Η εκπαίδευση παρέχεται από άτομα που είναι ειδικά καταρτισμένα, τα οποία 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 ενός τέτοιου προγράμματος, είναι αφενός να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο μπορεί περισσότερο διαμέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου, να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα, οικονομικά και κοινωνικά, τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

Μία ξενοδοχειακή επιχείρηση ενδιαφέρεται πρωταρχικά να γεφυρώσει το χάσμα που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες, καθώς επίσης και στους διαφορετικούς στόχους που έχουν θέσει αυτές και η επιχείρηση. Και αυτό, γιατί οι σκοποί της επιχείρησης ανάμεσα στα άλλα, περιλαμβάνουν την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εξάπλωσή της, τις αυξημένες πωλήσεις – εννοούμε την όσο το δυνατόν καλύτερη χρησιμοποίηση των δωματίων- τα αυξημένα κέρδη και την βελτίωση των προτύπων που ήδη υπάρχουν ή την δημιουργία άλλων, καινούργιων, που ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις.

Επειδή η μεγαλύτερη πλειοψηφία των επαγγελματιών, στον τουριστικό τομέα, έρχονται σε άμεση επαφή ή έμμεση, με το κοινό, για αυτό ακριβώς τον λόγο μία λανθασμένη τους ενέργεια ή κίνηση ή μία ανικανότητά τους για εξυπηρέτηση, μπορεί να συντελέσει στο να χαθεί ο πελάτης για πάντα. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουν με την παραμικρή λεπτομέρεια όχι μόνο τι κάνουν, αλλά και πως το κάνουν.

Υπάρχουν, λοιπόν, ορισμένα χρήσιμα σημεία ή συμπτώματα, τα οποία δηλώνουν την ανάγκη για εκπαίδευση. Αυτά περιλαμβάνουν:

1. Την αποτυχία να εκπληρώσουν τους σκοπούς της επιχείρησης με βασικότερο την αύξηση του συνολικού κέρδους.
2. Δυσανεστημένους πελάτες.
3. Την αργή εξυπηρέτηση.
4. Το σημαντικό αριθμό ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας, δηλαδή το χαμηλό ηθικό.
5. Τις προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο και την κουζίνα ή των καμαριέρων και της υποδοχής.
6. Τα ατυχήματα, τα σπασίματα και τις φθορές.
7. Το ανίκανο προσωπικό ή απροετοίμαστο προσωπικό να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές.

Δεν πρέπει, ωστόσο, να νομίζουμε ότι η εκπαίδευση από μόνη της μπορεί να λύσει όλα αυτά τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Εάν ένα ξενοδοχείο είναι κακά σχεδιασμένο ή κακά τοποθετημένο, η εκπαίδευση όσο μεγάλη και να είναι σε αριθμό γνώσεων ή σε ποιότητα και ποικιλία, δεν μπορεί να κάνει και πολύ σπουδαία πράγματα, δεν μπορεί να το επανορθώσει. Μπορεί όμως, είτε να προνοήσει την λύση όλων αυτών των προβλημάτων, είτε να βοηθήσει τα άτομα να αναπτυχθούν έτσι, ώστε να φθάσουν σε ανώτερα δυνατά όρια χρησιμοποίησής των ικανοτήτων τους.

Για κάθε άτομο υπάρχουν τρία κύρια στοιχεία, τα οποία χρειάζεται για να κάνει την δουλειά του, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. Αυτά τα στοιχεία είναι η γνώση, οι τέχνες και οι διαθέσεις. Το καθένα τους έχει την δυνατότητα να αναπτυχθεί ή να βελτιωθεί με την αποτελεσματική εκπαίδευση. Όμως, το καθένα από αυτά τα στοιχεία, έχει την δική του προσέγγιση, η οποία είναι διαφορετική από την εκπαιδευτική προσέγγιση των άλλων. Η γνώση, για παράδειγμα, μπορεί να μεταδοθεί με ομιλίες, διαλέξεις και φιλμ, ενώ αυτές οι τεχνικές προσέγγισης στην περίπτωση της τέχνης, αποδεικνύονται σχεδόν χωρίς καμία αξία, γιατί για το δεύτερο στοιχείο, την τέχνη, είναι αναγκαία προϋπόθεση η εξάσκηση, η πρακτική. Τέλος, όσον αφορά στο τρίτο στοιχείο, δηλαδή τις διαθέσεις ή τις στάσεις, τονίζουμε ότι αυτή παρουσιάζει τεράστιες δυσκολίες στην μετάδοσή τους, γεγονός που δικαιολογείται από το ότι αναφέρεται στις ανθρώπινες διαθέσεις, για αυτό και απαιτεί βαθιά αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με την ευθύνη για εκπαίδευση.

Πρέπει λοιπόν, να υπενθυμίζεται συνεχώς στον υπάλληλο, ότι η εκπαίδευσή του θα βοηθήσει στην λύση σημαντικών προβλημάτων, θα αυξήσει την ασφάλεια και γενικά, ότι θα τον καταστήσει πιο άξιο και περισσότερο πολύτιμο από πριν. Η ξενοδοχειακή εκπαίδευση πρέπει να περιλαμβάνει συνεχώς νέες τεχνικές, οι οποίες να μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα.

Γίνεται λοιπόν φανερό, πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση του εργαζόμενου για την καλή και αποδοτική λειτουργία του ξενοδοχείου και πόσα προβλήματα μπορούν να λυθούν και να αντιμετωπιστούν άμεσα χάρη σε αυτήν.

8.3 Τα προσόντα των εκπαιδευτών

Ο Εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι ένα άτομο που έρχεται καθημερινά σε επαφή με τους εργαζομένους, έχει δημιουργήσει φιλικές σχέσεις μαζί τους και έχει φροντίσει γενικά να υπάρχει μεταξύ τους ένα ευχάριστο κλίμα. Τα κυριότερα **εκπαιδευτικά προσόντα** που πρέπει να έχει είναι :

1. Να γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια το σύνολο των εργασιών που εκτελούνται στο τμήμα του.
2. Να έχει υπομονή, επιμονή και ευφυΐα.
3. Να είναι ευγενικός, εύστροφος, παρατηρητικός και επινοητικός.
4. Να είναι ικανός να παρουσιάσει σωστά ένα θέμα, να έχει λεπτότητα στους τρόπους του και να δείχνει ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο.
5. Να έχει καλή εμφάνιση, καθαριότητα, σταθερότητα, κατανόηση της ανθρώπινης φύσης και γνώση των στόχων της ξενοδοχειακής μονάδας.

8.4 Οι ιδιαιτερότητες της εκπαίδευσης προσωπικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

Κάθε κλάδος της οικονομίας έχει τα δικά του ειδικά χαρακτηριστικά¹⁸, που τον διαφοροποιεί από τους άλλους. Αυτή η διαφοροποίηση είναι εμφανής στην τουριστική βιομηχανία, μέχρι του βαθμού που είναι περισσότερο δύσκολο να εντοπίσει κανείς τις ομοιότητες που έχει ο τουριστικός κλάδος με τους άλλους, παρά τις διαφορές. Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Για παράδειγμα, το ξενοδοχειακό προϊόν έχει τεράστιες διαφορές από το προϊόν των επιχειρήσεων παραγωγής και πώλησης αναμνηστικών ειδών. Αλλά και σε αυτό καθ' αυτό τον κλάδο των ξενοδοχείων παρουσιάζεται μία μεγάλη ποικιλία προϊόντων. Επίσης κάθε προϊόν, είτε είναι από αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας, παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στο τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν οι κάθε μία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας, αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες, την δική της διάλεκτο και ορολογία και την δική της κουλτούρα.

¹⁸ Βασίλειος Ρούπας -Δημήτριος Λαλούμης(1998): Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδόσεις Α.Σταμούλης. σελ.133,134.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό, και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου. Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας, παίζει μεγάλο ρόλο στην διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων.

Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό, απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται και εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις. Ο τουρισμός είναι, λοιπόν, ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

Αυτό δεν σημαίνει ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους από αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σε επιστημονικό επίπεδο. Απλά σημαίνει ότι οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει να αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Επίσης, οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού. Το χαρακτηριστικό αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας.

8.5 Ο κύκλος της εκπαίδευσης

Πρώτα, θα πρέπει να εξεταστεί αν και κατά πόσο χρειάζεται εκπαίδευση κάποιος εργαζόμενος (ή εργαζόμενοι) στο ξενοδοχείο, δηλαδή να γίνει ο εντοπισμός των αναγκών για εκπαίδευση¹⁹.

Η ανάγκη για εκπαίδευση είναι πρόδηλη όταν υπάρχει διάσταση ανάμεσα στην περιγραφή εργασίας, περιγραφή προσόντων, και την πραγματικότητα (υπό την προϋπόθεση ότι η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός των προσόντων είναι ρεαλιστικά συνταγμένα).

Άλλες περιπτώσεις που η εκπαίδευση θεωρείται αναγκαία είναι όταν:

1. Έχουμε νεοπροσληφθέντες.
2. Πρόκειται να εφαρμοστεί νέα τεχνολογία και μέθοδοι εργασίας (π.χ. χρήση νέου προγράμματος computer, αλλαγή από αγγλικό service σε μπουφέ κλπ.)
3. Δημιουργία νέων τμημάτων στο ξενοδοχείο.

¹⁹ Ευγένιος Φραγκιαδάκης(1999): Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Τρίτη έκδοση. Ρέθυμνο: σελ.136-137.

Πέρα από τις περιπτώσεις αυτές υπάρχουν και άλλες ενδείξεις που μπορούν να θεωρηθούν αρκετές (ιδιαίτερα αν συμβαίνουν ταυτόχρονα δύο ή περισσότερες από αυτές) για να καταστήσουν την ανάγκη για εκπαίδευση επιτακτική. Αυτές είναι:

1. Κακή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών (διαπιστευμένη από την διεύθυνση ή προκύπτουσα από παράπονα των πελατών)
2. Χαμηλή παραγωγικότητα.
3. Υψηλό κόστος.
4. Πολλές αποχωρήσεις προσωπικού (στην περίπτωση αυτή, ίσως να μην χρειάζονται εκπαίδευση οι απλοί εργαζόμενοι αλλά οι προϊστάμενοι τους)
5. Πολλές απουσίες.
6. Πολλά ατυχήματα και ζημιές.
7. Πολλά παράπονα εκ μέρους των εργαζομένων.
8. Πολλές παραβάσεις του εσωτερικού κανονισμού.
9. Πολλές διαφωνίες και διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων.

Μετά τον εντοπισμό των αναγκών, το επόμενο βήμα είναι ο σχεδιασμός της εκπαίδευσης. Ποιοι θα εκπαιδευτούν, για πόσο χρονικό διάστημα, με ποιο τρόπο, με ποιο κόστος, με τι στόχους, κτλ.

Ακολουθεί η οργάνωση της εκπαίδευσης. Σημαίνει σύνταξη του προγράμματος, επιλογή και διευθέτηση του χώρου, καθορισμό ευθύνης και εξουσίας των εκπαιδευτών, εναρμόνιση με την λειτουργία του ξενοδοχείου από πλευράς ωραρίων, χώρων κτλ.

Εκτός των αντικειμενικών δυσκολιών (χρόνος, χώροι, ικανοί εκπαιδευτές) συχνά υπάρχει και αρνητική διάθεση εκ μέρους των εργαζομένων. Οι παλαιοί το θεωρούν υποτιμητικό και ένδειξη ότι μέχρι τώρα δεν έκαναν την δουλειά τους σωστά. Το θέμα χρειάζεται λεπτό χειρισμό. Εξήγηση των λόγων που συνιστούν την εκπαίδευση καθώς και των ωφελειών που θα προκύψουν από αυτή.

8.6 Σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Για να σχεδιαστούν τα **εκπαιδευτικά προγράμματα** και να είναι αποτελεσματικά, θα πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη ορισμένες βασικές αρχές :

1. η εκπαίδευση θεωρείται επιτυχημένη αν αναγνωρίζεται ότι η μάθηση είναι μια υπάρχουσα ανάγκη των εκπαιδευομένων,
2. οι άνθρωποι μαθαίνουν σε διαφορετικούς ρυθμούς, έχοντας ξεκινήσει από διαφορετικά επίπεδα γνώσεων και κίνητρα,
3. η μάθηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορα συναισθήματα, όπως ο φόβος, η έλλειψη εμπιστοσύνης κ.λπ.,
4. η διδασκαλία πρέπει να είναι συχνή και σύντομη, π.χ. ένας εκπαιδευόμενος στην χρήση μαχαιριών κουζίνας είναι προτιμότερο να εκπαιδευτεί σε δέκα 65λεπτα μαθήματα, παρά σε ένα μάθημα 7,5 ωρών,
5. οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να συμμετέχουν και όχι ν' ακούν παθητικά τον εκπαιδευτή τους, γι' αυτό προτιμότερες μέθοδοι εκπαίδευσης είναι η συζήτηση και η πρακτική εργασία,
6. η εκπαίδευση πρέπει να χρησιμοποιεί όλες τις αισθήσεις,
7. τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να ελέγχονται συχνά.

Ορισμένα από τα εκπαιδευτικά προγράμματα αναφέρονται στην αύξηση του βαθμού παραγωγικότητας των εργαζομένων στα καθήκοντα που ήδη εκτελούν, γεγονός που θα πραγματοποιηθεί μόνο με την σε βάθος γνώση τους.

Άλλα προγράμματα φροντίζουν την εκπαίδευση εργαζομένων που πρόκειται να μετατεθούν σε άλλες θέσεις εργασίας, αλλά τα νέα καθήκοντα που θα αναλάβουν βρίσκονται στην ίδια στάθμη με εκείνα που είχαν.

Άλλα προγράμματα αποσκοπούν στο να δώσουν γνώσεις στο κατώτερο προσωπικό, για να το βοηθήσουν να εξελιχθεί προς τις ανώτερες βαθμίδες της τουριστικής επιχείρησης.

Άλλα προγράμματα αναφέρονται στο σύνολο των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος, π.χ. πρόληψη των ατυχημάτων ή πολιτική της επιχείρησης.

Όλα αυτά τα προγράμματα συμβάλλουν στην αποκατάσταση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της επιχείρησης.

Στις μεγάλες τουριστικές επιχειρήσεις, τα εκπαιδευτικά προγράμματα προέρχονται από ειδικά στελέχη της και τα μαθήματα γίνονται κατά την διάρκεια εργασίας ή εκτός του χρόνου αυτής.

Τα προγράμματα πρέπει να ελέγχονται κάθε χρόνο από τον υπεύθυνο για εκπαίδευση.

Πολλές φορές, η τουριστική επιχείρηση αδυνατεί να παρέχει εκπαίδευση στους υπαλλήλους της και έτσι προσφεύγει σε διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα της περιοχής της. Η παρακολούθηση μαθημάτων, π.χ. Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, βοηθά τα νέα, ικανά στελέχη να αναπτύξουν τις δυνατότητές τους και να διευρύνουν τις γνώσεις τους, για να μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τα διάφορα προβλήματα, που θα συναντήσουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Συχνά, στελέχη παρακολουθούν διάφορα προγράμματα ειδικών ινστιτούτων ή παροτρύνονται στην παρακολούθηση σεμιναρίων και διαλέξεων, καθώς επίσης και στην μελέτη περιπτώσεων και πινάκων.

8.7 Οι μέθοδοι εκπαίδευσης

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πάρα πολλές συζητήσεις σχετικά με το ποιος θα πρέπει να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους. Πότε θα πρέπει να γίνεται η εκπαίδευση, τι θα πρέπει να περιλαμβάνει, κάτω από ποιες συνθήκες θα είναι αποδοτική ή ποια μέθοδος θα πρέπει να ακολουθηθεί. Υπάρχει μία πληθώρα μεθόδων. Όμως η εκλογή κάποιας καθορίζεται από διάφορα κριτήρια κόστους, χρόνου, αριθμού εκπαιδευμένων, απαιτούμενου βάθους γνώσεων, πνευματικά επιπέδου εκπαιδευμένων και πολλών άλλων παραγόντων.

Μερικά από τα κυριότερα συστήματα εκπαίδευσης²⁰ είναι τα ακόλουθα:

1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (on the job training)

Συνίσταται όταν ένας ή πολλοί λίγοι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν ένα πρακτικό αντικείμενο. Απαραίτητη προϋπόθεση: ο προϊστάμενος – εκπαιδευτής να είναι κατάλληλος.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία.

Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στα χέρια του επόπτη, ο οποίος εφ' όσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές και έχει ενδιαφέρον για την εκπαίδευση ή την κάνει αυτός ο ίδιος ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, ο οποίος γνωρίζει τις αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας, όπως τις έχει διδαχθεί από το γραφείο εκπαίδευσης. Συγκεντρώνεται όλο το αναγκαίο υλικό, χωρίζεται σε μέρη για καλύτερη εκμάθηση, και γίνεται στην πραγματικότητα με επίδειξη για το πώς πρέπει να γίνει η δουλειά. Καθοδηγείται ο εκπαιδευόμενος προσεχτικά, παρακολουθείτε κατά την εκτέλεση και όπου χρειάζεται τον διορθώνουν.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στην θέση εργασίας, όπως

²⁰ Μ.Ιγγλέση-Βενιέρη(1995): Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων. Πάτρα, σελ.78-85.

σχεδιαγράμματα, εικόνες, εγχειρίδια, δείγματα προβλημάτων, επιδείξεις προφορικές και γραπτές, εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις. Πρώτα θα πρέπει να απαιτηθεί η μελέτη από μέρους του εκπαιδευομένου, σχετικών βιβλίων καθώς και ειδικού εγχειριδίου για συνεντεύξεις της επιχειρήσεως αν υπάρχει. Κατόπιν, ο εκπαιδευτής του που πρέπει να είναι ειδικός στις συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει την θεωρία και την πράξη σε μία πραγματική συνέντευξη. Ύστερα, ο εκπαιδευόμενος ενεργεί και αυτός μία πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και στο τέλος γίνεται σχετική συζήτηση με παροχή ενδεχόμενων υποδείξεων. Τέτοιες συζητήσεις μπορούν να γίνουν και όταν αργότερα υπάρξουν και άλλες συνεντεύξεις υποψηφίων για την δουλειά.

Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας ή στο έργο είναι πολύ κατάλληλη για διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων που μπορούν να αποκτηθούν σε σχετικά λίγο χρόνο (σε λίγες μέρες ή εβδομάδες) και όπου είναι, οι πολύ λίγοι υπάλληλοι πρέπει να εκπαιδευτούν σύγχρονα στην ίδια εργασία. Αλλά όταν ένα μεγαλύτερο βάθος της θεωρίας πρέπει να αποκτηθεί, τότε αυτό μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε αίθουσα διδασκαλίας. Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για μάθηση ανειδίκευτων ή ημειδίκευμένων χειρωνακτικών εργασιών, απλών υπαλληλικών εργασιών και εργασιών πωλήσεων. Για τα ειδικευμένα, τα τεχνικά, τα επαγγελματικά ή επιστημονικά και τα εποπτικά έργα. Το απαιτούμενο εκπαιδευτικό υπόβαθρο, πρέπει να απαιτηθεί με άλλους τρόπους. Ωστόσο, το πρακτικό μέρος αυτών των έργων, μαθαίνεται ακριβώς επάνω στην δουλειά.

Το **πλεονέκτημα** της εκπαίδευσης στην εργασία, βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει επάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας, όπου αποκτάει επιπλέον την εμπειρία του επιτεύγματος καθώς παράγει χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες. Αν μόνο λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά τον εργοδότη να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σε έξω από την εργασία εκπαίδευση (σε αίθουσες), όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχειρήσεώς του.

Μειονέκτημα της εκπαίδευσης στην θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξ' αιτίας των ενοχλητικών θορύβων, όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

Η μέθοδος αυτή αποδεικνύεται πολύ χρήσιμη και αποδοτική, προκειμένου να μάθει ο εκπαιδευόμενος ορισμένες τεχνικές διαδικασίες (π.χ. σχεδιασμό ενεργειών και προγραμμάτων, διαδικασίες ελέγχου, προσλήψεις προσωπικού κλπ). Είναι λιγότερο χρήσιμη στο πεδίο των ανθρωπίνων σχέσεων, γιατί ο τρόπος με τον οποίο είναι προϊστάμενος, επικοινωνεί, υποκινεί και γενικά διευθύνει τους υφισταμένους του ή συμπεριφέρεται με τους συναδέλφους του, είναι κάτι το προσωπικό, είναι κάτι που, πέρα από τις σχετικές γνώσεις, εξαρτάται από τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του.

2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ (off the job training)

Όταν η εργασία είναι δύσκολη και όπου τα λάθη, ή η βραδύτητα εμποδίζουν την πλήρη επιτυχία των προγραμμάτων, ή μεθόδων παραγωγής και όπου απαιτείται ειδική καθοδήγηση, τότε χρησιμοποιείται η εκπαίδευση έξω από την θέση εργασίας σε αίθουσα διδασκαλίας (μέσα στην επιχείρηση). Για μερικές εργασίες η τοποθέτηση του νέου υπαλλήλου αμέσως σε πραγματικές συνθήκες εργασίας είναι δυνατόν να βάλει σε κίνδυνο την ίδια του την ασφάλεια και την ασφάλεια των άλλων, ή ακόμα μπορεί να ζημιώσει ακριβά μηχανήματα.

Αυτή η εκπαίδευση (έξω από την εργασία) είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται δε για την εκπαίδευση υπαλλήλων, τραπεζικών ταμείων, εποπτών, τυπογράφων κλπ.

Σε αυτό το είδος της εκπαίδευσης προσπάθεια καταβάλλεται να υπάρχουν κατά το δυνατό τα ίδια με τα πραγματικά υλικά, ο εξοπλισμός και οι συνθήκες που συναντώνται στο πραγματικό τόπο της εργασίας. Ο χρόνος μαθήσεως κυμαίνεται από λίγες μέρες ως μερικούς μήνες, η θεωρία εδώ προσφέρεται ευκολότερα παρά στο έργο και οι συνθήκες μαθήσεως ελέγχονται προσεκτικότερα.

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα, όπως ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία, ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά – σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά ότι η εκπαίδευση στοιχίζει και ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για αν συζητηθούν αργότερα, προβλήματα που παρουσιάζονται στην πράξη.

3. ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΣΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (job rotation)

Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, δύο εργαζόμενοι εναλλάσσονται σε παρεμφερείς θέσεις π.χ. βοηθός μάγειρα με τον βοηθό ζαχαροπλάστη, ο τραπεζοκόμος του εστιατορίου με αυτόν του μπαρ, ο receptionist με τον main courantier . Στην περίπτωση αυτή μπορεί ακόμα ο προϊστάμενος ενός τμήματος να μετατεθεί σε αντίστοιχη θέση ενός άλλου τομέα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει την θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται με σκοπό να αποκτήσει, ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων.

Η μέθοδος αυτή πέρα από τις γενικότερες ωφέλειες της εκπαίδευσης βοηθά το εν γένει πνεύμα συνεργασίας με το να μπορέσει να κατανοήσει ο ένας τις δυσκολίες της δουλειάς του άλλου. Το μειονέκτημα είναι ότι η απόδοση του τμήματος και του εργαζόμενου μπορεί να πέσει μέχρι ο εναλλαχθείς στην θέση να 'μπει στο πνεύμα' του νέου αντικειμένου, για αυτό και δεν συνίσταται σε περιόδους αιχμής.

Το κύριο όφελος της μεθόδου αυτής είναι ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να αποκτήσουν σεβαστή πείρα βλέποντας το σύνολο του οργανισμού, το προσωπικό του τις διαδικασίες, τους ρόλους και τις στρατηγικές επάνω στην δουλειά.

4. ΘΕΡΑΠΕΥΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φθάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτελέσεως, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο, συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί όμως η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου.

Έτσι αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μία για πάντα, αλλά είναι μία συνεχής διοικητική ευθύνη.

Μία μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Έτσι, οι παλαιότεροι αντιδρούν όταν τους λένε ότι χρειάζονται βελτίωση στην δουλειά τους ή όταν υποπτεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μειώσεώς τους για λόγους πειθαρχικούς ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανένας σε κάποιον υπάλληλο πως χρειάζεται επιπρόσθετη (θεραπευτική) εκπαίδευση ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι των συναδέλφων του και αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσεώς τους την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη και ικανότητα.

Εναλλακτικά προς αυτό το είδος εκπαίδευσεως είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλαδή που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτωχής αποδόσεως και της στάσεως παραλείψεως μερικών αρχών εκτελέσεως της εργασίας. Επίσης, η περιοδική αυτή εκπαίδευση επιτρέπει την κανονική εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνικών που απαιτούν ερμηνεία όπως π.χ. νέες μορφές λογιστικής, νέα προϊόντα και εξοπλισμός, προσπάθεια δηλαδή που μειώνει την δυνατότητα να παραβλεφθούν σπουδαίες αλλαγές.

5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΗΝ ΑΙΘΟΥΣΑ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ

Όπου πρέπει να γίνει εκμάθηση για θεωρίες, έννοιες, φιλοσοφία, και ικανότητες λύσεως διαφόρων προβλημάτων, η διδασκαλία σε αίθουσες είναι η πιο ενδεδειγμένη, αν θέλουμε να απαιτηθεί γνώση σε βάθος. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχεδόν όλων των έργων που μπορούν να κατανοηθούν με αυτό τον τρόπο. Όμως, ιδιαίτερα χρήσιμος ο τρόπος αυτός είναι σε θέματα προσανατολισμού, εκπαιδεύσεως σε πρόληψη ατυχημάτων και για εκπαίδευση τεχνικού επαγγελματικού και διοικητικού προσωπικού, το οποίο χρειάζεται εκτεταμένες βάσεις σε θεωρίες, αρχές και έννοιες.

Οι κυριότερες τεχνικές διδασκαλίες σε αίθουσες είναι:

1. Η διάλεξη

Η διάλεξη είναι αποτελεσματικός τρόπος, όταν ο σκοπός, είναι η εκπαίδευση να φθάσει σε μεγάλο ακροατήριο σε σύντομο χρόνο. Είναι μία μέθοδος επίσημη και οργανωμένη από τον διδάσκοντα που χρησιμοποιείται σε κολέγια και πανεπιστήμια και προϋποθέτει την από μέρους του κατοχή σε βάθος της γνώσεως πάνω σε κάποιο θέμα. Ο ομιλητής επιδιώκει να μεταδώσει τις σκέψεις του κατά τρόπο που θα προκαλέσει το ενδιαφέρον του ακροατηρίου του και θα πετύχει τη συγκράτηση από μέρους τους, αυτού που έχει πει. Για αυτό και στις περισσότερες περιπτώσεις, πρέπει οι διαλέξεις να ενισχυθούν με εκπαιδευτικά βοηθήματα (π.χ. προβολές κλπ) ώστε να ποικίλλει το ερέθισμα και να ελαχιστοποιηθεί η ανία. Οι διαλέξεις, οι οποίες διαρκούν πάνω από 40 λεπτά περίπου, γίνονται λιγότερο αποτελεσματικές όσο περνάει η ώρα.

Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, που μπορεί να ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα, είναι η παθητικότητα των ακροατών και αυτό γιατί αποτελεί μονής κατευθύνσεως επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση (feedback) από τον ακροατή. Μπορεί να γίνουν βαρετές και να καταπνίξουν τη συμμετοχή.

Επιπλέον, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγούμενο και γρήγορα σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει τον βραδύ, αφού η παρουσίαση, ίσως να υπερβαίνει τις δυνατότητές τους. Οι εκπαιδευόμενοι δεν έχουν συνήθως την ευκαιρία να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους, και αν τους επιτραπεί να κάνουν ερωτήσεις στο τέλος της διαλέξεως, τότε μπορεί οι ερωτήσεις τους αυτές να μην φαίνονται κατάλληλες. Επιπλέον, ο ομιλητής επειδή πολλές φορές αντιμετωπίζει δυσκολίες στο να συγκεντρώσει την πλήρη προσοχή των ακροατών του, μπαίνει συχνά στον πειρασμό να καταφεύγει σε ανέκδοτα, αστεία και άλλα τεχνάσματα που προκαλούν την προσοχή την ενέργεια δηλαδή που ενδεχομένως μπορεί να επισκιάσει τον πραγματικό σκοπό της διδασκαλίας.

Φαίνεται λοιπόν, πως ένας αποδοτικός τρόπος κατά την διάλεξη, είναι ο συνδυασμός της με άλλες τεχνικές, όπως η μέθοδος διάλεξη – συζήτηση, οπότε χρησιμοποιεί ο διδάσκων τη διάλεξη, μόνο για να προσθέσει πληροφορίες που δεν κατέχει η ομάδα.

2. Συσκέψεις

Είναι η συγκέντρωση μίας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει τις γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διαλέξεως, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας τον άλλο και τελικά η μάθηση χτίζεται επάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν (ιδέες, γνώσεις κλπ).

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της συσκέψεως είναι: ο αριθμός των συμμετεχόντων που πρέπει να είναι περιορισμένος στα 15 – 20 άτομα, γιατί η επιτυχία η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους. Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο (γύρω από τραπέζι π.χ. και όχι όπως σε μία κανονική τάξη). Οι συμμετέχοντες πρέπει να έχουν κάποια γνώση του θέματος, πριν έρθουν στη σύσκεψη (μετά μεγέθη, από πείρα ή και τα δύο). Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει της απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα. Πρέπει, με επιδέξιες ερωτήσεις, να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ' ολοκλήρου, γράφοντας στο πίνακα συχνά τις απόψεις των μελών και να επισημαίνονται σε μερικά σημεία της εργασίας την πρόοδο που σημειώθηκε καθώς και τα σημεία διαφωνίας. Δεν αποκλείεται, κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό, χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διαλέξεως.

Κατά την σύσκεψη, σε αντίθεση με την διάλεξη, οι εκπαιδευόμενοι δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις και ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με την συμβολή του διδάσκοντος, αλλά και ο ένας από τον άλλο. Έτσι, ο εκπαιδευόμενος σπάνια πέφτει σε ανία, κάτι το οποίο δεν αποκλείεται κατά την διάλεξη, και αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι, μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων. Και είναι αυτή η περίπτωση κατά την οποία ο επιδέξιος ηγέτης είναι πολύ ενήμερος του γεγονότος ότι πρέπει να αποφύγει την επιβολή των γνώμων του επάνω στην ομάδα.

Εξάλλου, η μέθοδος της σύσκεψης έχει και τους περιορισμούς της, που είναι να περιορίζεται σε μία ομάδα μικρή και η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει η επιθυμία και το δικαίωμα σε όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο να ανακλύψουν εύκολα και άσχετα θέματα. Ωστόσο, η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και την δημιουργία και μεταβολή στάσεων. Και είναι ακόμα η σύσκεψη ιδεώδης για την αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων και ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα αναπτύξεως και εκπαιδεύσεως εποπτών και διοικητικών στελεχών.

3. Οι συζητήσεις

Οι συζητήσεις αποτελούν μια άλλη μέθοδο εκπαίδευσης, στενά συνδεδεμένης με την τεχνική αντιμετώπισης προβλημάτων.

Στον εκπαιδευτικό διάλογο, χρησιμοποιούνται κατά λέξη αντίγραφα συνομιλιών που έχουν γίνει κατά την διάρκεια της εργασίας μεταξύ πελατών και των υπαλλήλων. Αν η συνομιλία δείχνει ότι υπάρχει ένα επαναλαμβανόμενο πρόβλημα έλλειψης γνώσης ή χαμηλής απόδοσης από μέρους των υπαλλήλων, τότε επιλέγεται η συζήτηση. Για θέματα συζήτησης επιλέγονται εκείνες οι καταστάσεις οι οποίες αποδεικνύουν την έλλειψη ευγένειας ή κακής συμπεριφοράς ή τακτικής πώλησης, όπως επίσης και εκείνες οι οποίες φανερώνουν την έλλειψη γνώσεων. Αυτές λοιπόν οι καταστάσεις, οι οποίες επιλέγονται σαν θέματα που πρέπει να συζητηθούν, γίνονται slides και χρησιμοποιούνται σαν κίνητρα συζήτησης στις εκπαιδευτικές συναντήσεις των υπαλλήλων.

Παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον εξ' αιτίας του ότι λαμβάνονται από την πραγματική ζωή. Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει την κατάσταση έτσι όπως είναι και ρωτά τους εκπαιδευόμενους τι ήταν σωστό και τι ήταν λάθος αν ο πελάτης θα έμενε ικανοποιημένος τι θα έπρεπε να γίνει σε μία συγκεκριμένη περίπτωση, τι θα πρέπει να απαντήσει ο υπάλληλος. Ο *Dr Thompson* αναφέρει ότι η χρήση τέτοιων διαλόγων σαν προβληματικών καταστάσεων, πετυχαίνει την αλλαγή της συμπεριφοράς σε σημείο τέτοιο, ο υπάλληλος να βγάλει μόνος του τη σωστή για την βελτίωση της εξυπηρέτησης προς τον πελάτη.

Αντικειμενικός σκοπός του διαλόγου είναι η εκπαίδευση των υπαλλήλων στην αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων της δουλειάς τους, όπως και στην χρήση του καλύτερου διαλόγου σε κάθε περίπτωση. Με αυτό τον τρόπο δίνεται στο άτομο η δυνατότητα να κατανοήσει απόλυτα μία κατάσταση δημιουργώντας μεγαλύτερη αυτοδυναμία, αυτοπεποίθηση και ικανότητα και παρέχοντας στον πελάτη την καλύτερη εξυπηρέτηση, που έχει σαν αποτέλεσμα μεγαλύτερες πωλήσεις και κέρδη.

4. Σεμινάρια – εκπαιδευτικά προγράμματα

Τα σεμινάρια οργανώνονται και εκτελούνται από στελέχη του ξενοδοχείου ή και από εκπαιδευτές εκτός ξενοδοχείου, οι οποίοι προσκαλούνται ειδικά για αυτό. Το ρόλο των εκπαιδευτών μπορούν να παίξουν και στελέχη εταιριών προμηθευτών σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εμπορίας τους.

Τα σεμινάρια είναι ένας πολύτιμος τρόπος εκπαίδευσης αν το κατευθύνει ένας έμπειρος ηγέτης, οι ικανότητες του οποίου είναι το κλειδί της επιτυχίας.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι εκείνα τα οποία θα βοηθήσουν τα μέλη μίας επιχείρησης είτε αυτά είναι απλοί εργαζόμενοι είτε είναι τα στελέχη, να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και τις δεξιότητές τους, να αυξήσουν τις γνώσεις τους και να αποκτήσουν περισσότερες εμπειρίες για την δουλειά τους, οι οποίες θα τους φανούν στο μέλλον σίγουρα χρήσιμες.

Το πρόγραμμα δίνει τις συγκεκριμένες δραστηριότητες και τα χρονικά όρια μίας συγκεκριμένης εκπαιδευτικής άσκησης. Μερικά από τα χαρακτηριστικά των καλών προγραμμάτων, όπως τα βλέπουν οι έμπειροι εκπαιδευτές είναι:

1. Ένα πρόγραμμα μπορεί λογικά να χωριστεί σε τμήματα και κάθε τμήμα σε μονάδες.
2. Όλα τα τμήματα και οι μονάδες πρέπει να σχετίζονται με τους στόχους.
3. Ο χρόνος της διδασκαλίας πρέπει να κατανέμεται λογικά και σύμφωνα με την δυσκολία της ύλης.
4. Η διάρκεια κάθε μονάδας πρέπει να προκαθορισθεί, αν ισχύει, να περιλαμβάνει χρόνο για επανάληψη, καθώς και test πριν και μετά.
5. Το περιεχόμενο πρέπει να σχετίζεται με τις διαθέσιμες ικανότητες το υλικό και το κόστος.

Το πρόγραμμα πρέπει να δομηθεί έτσι ώστε:

1. Να προβλέπει την μέγιστη συμμετοχή του εκπαιδευόμενου.
2. Να του παρέχει ενθάρρυνση και πληροφόρηση.
3. Να προβλέπει την ενοποίηση της μάθησης.
4. Να προβλέπει την αφομοίωση, την άσκηση και την επανάληψη.
5. Να δώσει κίνητρα στους υπαλλήλους να μεταβάλλουν την συμπεριφορά τους προς την επιθυμητή κατεύθυνση και
6. Να είναι ευθυγραμμισμένο με τις αρχές της μάθησης.

6. ΥΠΟΔΥΣΗ ΡΟΛΩΝ (role playing)

Στο παίξιμο ρόλων, σχηματίζουμε μία ομάδα εκπαιδευόμενων, όπου κάθε εκπαιδευόμενος, καλείται να 'παίξει' ρόλους σε σενάρια όσο το δυνατό πλησιέστερα στην πραγματικότητα, τα οποία σχετίζονται με προβλήματα της επιχείρησης και που πρέπει να εκπαιδευτούν τα άτομα αυτά.

Πρέπει κυρίως να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο, όπως είναι η διάλεξη ή η σύσκεψη. Αυτή η εκπαιδευτική μέθοδος συνδυάζει το αστειό με την εκμάθηση.

Για παράδειγμα, τρεις ή τέσσερις σερβιτόροι ή σερβιτόρες μπορούν να κάνουν ένα σκετς στο οποίο να δείχνεται ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να γίνεται το σερβίρισμα ενός πελάτη. Οι άλλοι εκπαιδευόμενοι είναι ελεύθεροι να κάνουν τις κριτικές τους επάνω στη τεχνική η οποία ακολουθήθηκε κατά το σερβίρισμα του πελάτη. Σε πολλαπλούς ρόλους παίζουν ομάδες αντί άτομα όπως στο συγκεκριμένο παράδειγμα. Ο τρόπος αυτός εκπαίδευσης είναι καλός για εξάσκηση, αλλά πολλοί εκπαιδευόμενοι τον θεωρούν αφύσικο και είναι απρόθυμοι να παίξουν. Άλλοι, όσο παίζουν, τείνουν να είναι δύσκολοι και αφύσικοι. Πολλοί συγκεντρώνονται στο παίξιμο αντί στο στόχο της εκπαίδευσης, που είναι να αποκτήσουν διαίσθηση σε συγκεκριμένα προβλήματα.

Το αποτελεσματικό παίξιμο ρόλων πρέπει να έχει ενσωματωμένη ευελιξία, να αυξάνει την ευαισθησία των εκπαιδευόμενων και να ξεκαθαρίζει το τεχνικό περιεχόμενο. Πρέπει να έχει δράση και εξάσκηση. Η μάθηση πρέπει να γίνεται με ανακάλυψη, μίμηση, παρατήρηση και πληροφόρηση. Το υλικό μπορεί να είναι πραγματικό ή υποθετικό και να είναι προετοιμασμένο ή απόρρητο.

Πολλές φορές υπερτονίζονται είτε ο λανθασμένος τρόπος διεξαγωγής κάποιας εργασίας είτε ο σωστός. Για παράδειγμα ένας αρχιμάγειρας εκπαιδευτής μπορεί να δείξει το σωστό τρόπο που πρέπει να ακολουθηθεί για να μην κοπεί το roast beef.

Η καμαριέρα μπορεί να κάνει επίδειξη του λανθασμένου και του σωστού τρόπου αλλαγής των ρούχων σε ένα κρεβάτι. Κατά την αναπαράσταση μπορεί να χρησιμοποιηθεί χιούμορ, το οποίο τις πιο πολλές φορές είναι ένα αποτελεσματικό μέσο, όπως είναι η παράσταση για την αλλαγή επιθυμητής, συμπεριφοράς.

Βάζοντας διάφορους υπαλλήλους να παίξουν τους ρόλους άλλων, τους δίνεται η ικανότητα να μάθουν τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν αυτοί. Βάζοντας, για παράδειγμα τους σερβιτόρους ή τις σερβιτόρες να παίξουν τους πελάτες ή τους λαντζέρηδες και αντίστροφα, ενισχύεται συχνά η συνεργασία ανάμεσά τους και ξεκαθαρίζονται κρυμμένα αισθήματα εχθρότητας.

7. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (vestibule training)

Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση διαθέτει ένα χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της συγκεκριμένης εργασίας, στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Μέσα σε αυτό το χώρο ο εκπαιδευόμενος μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα την συγκεκριμένη εργασία, γιατί θα είναι απαλλαγμένος από την πίεση, την παραγωγή έργου και γιατί θα μπορεί να συνεργάζεται περισσότερο χρόνο με τον εκπαιδευτή του.

Πλεονέκτημα της μεθόδου θεωρείται η μείωση του χρόνου εκπαίδευσης καθώς και η καλύτερη κατανόηση των απαραίτητων γνώσεων. Μειονέκτημα πάλι θεωρείται το υψηλό κόστος που απαιτείται για να διατηρηθεί η επιχείρηση ειδικά εξοπλισμένος χώρος.

8. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (case study)

Κατά την μελέτη περιπτώσεων χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση οι προβληματικές καταστάσεις που παρουσιάστηκαν στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης ή σε άλλες επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται σαν μέθοδοι

εκπαίδευσης τόσο των διοικητικών και εποπτικών στελεχών όσο και των απλών υπαλλήλων.

Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στο μάρκετινγκ, στις ανθρώπινες σχέσεις, στις εργατικές σχέσεις, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης, μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση και επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Μπορούν δε αυτές να χρησιμοποιηθούν είτε μετά την προσφορά της θεωρίας σαν εφαρμογή των αρχών, είτε για γραπτή επεξεργασία, η προφορική συζήτηση στην ομάδα, πριν εκτεθούν από τον διδάσκοντα οι έννοιες, οι αρχές και οι θεωρίες. Με τον δεύτερο τρόπο αναμένεται από τους εκπαιδευόμενους να καταλήξουν σε γενικεύσεις, και αρχές αυτοί οι ίδιοι, κάτι δηλαδή που βάζει βαριές απαιτήσεις πάνω τους, αφού πρέπει να έχουν μεγάλη ωριμότητα και κάποιο υπόβαθρο επάνω στο θέμα.

Σε μεγάλη χρήση η μελέτη περιπτώσεων είναι σε ανώτερες σχολές στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σε εκπαίδευση διοικητικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μία ατμόσφαιρα συσκέψεως, μέσα στην οποία μάλιστα ο εκπαιδευόμενος διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μία μόνο απάντηση σε ένα ειδικό πρόβλημα.

Η μέθοδος δίνει ευκαιρίες για μάθηση στη πράξη και προκαλεί μεγάλο ενδιαφέρον, αφού μάλιστα οι καλές περιπτώσεις παίρνονται από πραγματικές καταστάσεις, οι οποίες προκαλούν και αναπτύσσουν αναλυτική σκέψη και ικανότητα για λύση προβλημάτων.

Μερικά από τα **μειονεκτήματα** της ανάλυσης (μελέτης) περιπτώσεων σαν μεθόδου εκπαίδευσης είναι:

1. Πολλές περιπτώσεις έχουν έμφυτη προκατάληψη.
2. Οι περισσότεροι εκπαιδευόμενοι πίστευαν ότι οι λύσεις τους είναι η σωστή και είναι δύσκολο να τον μεταπείσεις, και
3. Οι περισσότεροι εκπαιδευόμενοι ικανοποιούνται από την δική τους επίδοση και επομένως τείνουν να αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον εαυτό τους και να μην ενδιαφέρονται να αλλάξουν.

Είναι επίσης σημαντικό, η περίπτωση αν περιλαμβάνει:

- α Αναγνωρίσιμα προβλήματα που αντιμετωπίζει αυτός που θα πρέπει να πάρει αποφάσεις στην περίπτωση που μελετάμε.
- α Κάποια ένδειξη του πως προήλθαν τα προβλήματα.
- α Προβλήματα που επιδέχονται λύσεις κάποιας μορφής.

9. Η ΕΠΙΔΕΙΞΗ

Είναι η μέθοδος η οποία αναφέρεται στην όραση, μία από τις καλύτερες αισθήσεις για μάθηση. Συνίσταται από την καθοδήγηση από μέρους του διδάσκοντος για το πώς ο εκπαιδευόμενος μπορεί να κάνει κάτι. Η

μέθοδος έχει ευρύτατη εφαρμογή και αποτελεί το πρώτο βήμα για την εκπαίδευση επάνω στο έργο, όπως π.χ. πώς να χειριστεί κανείς ελέγχους επάνω σε ένα αεροπλάνο, πώς να δοκιμαστεί μία μηχανή, πώς να χειριστούμε ένα δυναμικό πελάτη κατά την εκπαίδευση πωλητών κτλ. Οι στρατιώτες στο στρατό παίρνουν την περισσότερη εκπαίδευση με την μέθοδο επιδείξεως.

Οι επιδείξεις συνήθως συνδυάζονται με κάποια άλλη τεχνική όπως διάλεξη, εικόνες, βιβλία και συζήτηση. Αποτελεσματικότερη είναι κατά την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ έχει περιορισμένη δυνατότητα για εκπαίδευση διοικητικού προσωπικού, γιατί η επίδειξη δίνει έμφαση κυρίως στη γνώση του πως οι αρχές και η θεωρία πρέπει να διδαχθούν με κάποια άλλη μέθοδο.

10. Η ΠΡΟΣΠΟΙΗΣΗ (simulation)

Είναι μία μέθοδος ή είδος εξοπλισμού που πλησιάζει κατά το δυνατόν προς τις πραγματικές συνθήκες που παρουσιάζονται στο έργο, π.χ. πιλότοι εμπορικών αεροπλάνων εκπαιδεύονται επάνω σε πραγματικά μοντέλα νέων τύπων αεροπλάνων. Το ίδιο συμβαίνει και με επιχειρηματικά παιχνίδια όπου οι ομάδες έχουν να πάρουν διοικητικές αποφάσεις που αναφέρονται σε τιμές, ποσό παραγωγής, έρευνα και διαφήμιση με σκοπό να μεγαλώνουν τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος συντελεί στην ανάπτυξη σε μεγάλο βαθμό του ενδιαφέροντος και της ωθήσεως του εκπαιδευόμενου και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη που υπάρχει κίνδυνος τραυματισμού ή σοβαρού λάθους που στοιχίζει ή ακόμα καταστροφής πολύτιμου υλικού.

11. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ (programmed instruction)

Είναι μία τεχνική παρουσίασης της ύλης, που πρόκειται να διδαχθεί και αν γίνει σωστά αυξάνει το μέγεθος της μάθησης.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία είναι φτιαγμένη για να αναλύει σύνθετες ιδέες σε πιο απλές και να οδηγεί τον εκπαιδευόμενο μέσα από την λογική διεργασία στη συνολική αντίληψη. Είναι ακόμα ένας τρόπος ενίσχυσης της μάθησης, μία και ο εκπαιδευόμενος αντιδρά σε κάθε πληροφορία που παρουσιάζεται. Η προγραμματισμένη διδασκαλία μπορεί να έχει είτε πολύ μεγάλη απόδοση, είτε μπορεί να είναι πολύ ανιαρή.

Αποτελεί επίσης μία εξέλιξη στην εκπαίδευση μετά το 1950 και τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά της είναι:

1. Οι εκπαιδευόμενοι μαθαίνουν με τον δικό τους ρυθμό.
2. Οι εκπαιδευόμενοι δεν αποτελούν το κύριο μέρος της εκπαίδευσης.
3. Το για μάθηση υλικό χωρίζεται σε πολύ μικρές ενότητες ή στάδια.
4. Κάθε μέρος χτίζεται λογικά επάνω σε κάτι που έχει προηγηθεί.

5. Στον εκπαιδευόμενο παρέχεται άμεση γνώση των αποτελεσμάτων για κάθε απάντηση που δίνει και,
6. Υπάρχει ενεργητική συμμετοχή από μέρους του εκπαιδευόμενου στο κάθε στάδιο του προγράμματος.

Μερικά είδη προγραμμάτων λαμβάνουν υπ' όψιν τις ατομικές διαφορές σε κατάρτιση και έτσι αν κάποιος δεν μπορεί να δώσει τη σωστή απάντηση σε μία ερώτηση ή μία σειρά ερωτήσεων, θα καθοδηγηθεί προς ένα διαφορετικό μέρος του προγράμματος που θα τον οπλίσει με θεμελιώδεις γνώσεις που στερείται.

Η προγραμματισμένη διδασκαλία, σήμερα, περισσότερο ενδείκνυται για απόκτηση πραγματικής γνώσεως σε τομείς όπως τα μαθηματικά, η φυσική οι ξένες γλώσσες κλπ. Δεν είναι κατάλληλη για φιλοσοφικές έννοιες, για στάσεις, για δεξιότητες προς λύση προβλημάτων ή για κινητικές δεξιότητες. Ένα τέτοιο όμως πρόγραμμα στοιχίζει πολύ.

Σε αυτό το είδος της μαθήσεως αναφέρεται και ο όρος διδακτική μηχανή, η οποία είναι επινόηση που μπορεί κάλλιστα να λάβει χώρα τόσο με βιβλία ή εγχειρίδια όσο και με μία μηχανή η οποία αποτελεί μέσο για χειρισμό του προγράμματος. Η πείρα με τις διδακτικές μηχανές (π.χ. διερευνητές, προβολείς ή ακόμα κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης) και την προγραμματισμένη διδασκαλία διδάσκει πως στον εκπαιδευόμενο, υπάρχει υποκίνηση σε μεγάλο βαθμό. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει σε όχι τακτό χρόνο και τόπο (επομένως και όχι σε αίθουσες) και κατά τις έρευνες γενικά αποδίδει ευνοϊκά αποτελέσματα.

12. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Αυτού του τύπου η εκπαίδευση είναι πολύ λεπτή και απαιτεί σημαντική πείρα εκ μέρους του εκπαιδευτή καθώς και μία γερή υποδομή στην κοινωνιολογία και τουλάχιστον το ίδιο γερή στην ψυχολογία. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης, σχεδιάζεται με ποικιλία δραστηριοτήτων, για να αλλάξει η συμπεριφορά του εκπαιδευόμενου από την υπάρχουσα σε νέα και πιο αποδεκτή. Οι συγκεκριμένη τομείς που καλύπτονται συνήθως σχετίζονται με την ηγεσία και την ομαδική συμπεριφορά. Ουσιαστικά τμήματα τέτοιας εκπαίδευσης είναι η απόκτηση τεχνογνωσίας και ευαισθησίας στα αισθήματα των άλλων.

Εκτός αν ο εκπαιδευτής έχει σχετικά καλή υποδομή στις επιστήμες της συμπεριφοράς συνίσταται να μην δοκιμάσει να εκπαιδεύσει σε αυτή την κατεύθυνση. Είναι επίσης σημαντικό να έχει το νου του για ασυνείδητους 'ψυχολόγους' και 'επιστήμονες συμπεριφοράς' που προσπαθούν να πουλήσουν τις υπηρεσίες τους.

13. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΘΑΛΑΜΟ

Αυτή είναι μία μορφή προσομοίωσης, με την έννοια ότι γίνεται όσο το δυνατόν πληρέστερη απομίμηση των συνθηκών εργασίας και η εκπαίδευση γίνεται κάτω από τις συνθήκες αυτές. Αυτός ο τρόπος είναι επίσης πολύ αποτελεσματικός στην εξαλείψη ή μείωση προβλημάτων μεταφοράς γνώσεων. Το κόστος των υλικών που απαιτούνται για την προσομοίωση είναι συνήθως ένα από τα μειονεκτήματα του τρόπου αυτού.

Η προσομοίωση είναι παρόμοια με την εκπαίδευση προθαλάμου και έχει πολλά από τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Οι αεροπορικές εταιρείες είναι γνωστές για τον τρόπο που χρησιμοποιούν την προσομοίωση με 'αληθοφανείς' καμπίνες πιλότων προσομοιωμένες με την βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών.

15. ΤΑ ΦΙΛΜ, ΟΙ ΠΙΝΑΚΕΣ ΚΙ ΟΙ ΑΛΛΕΣ ΟΠΤΙΚΕΣ ΒΟΗΘΕΙΕΣ

Αποτελούν μία άλλη μέθοδο εκπαίδευσης. Πάρα πολύ συχνά η προβολή ενός φιλμ βρίσκει ένα μέρος του ακροατηρίου να κοιμάται όταν τα φώτα ανάβουν. Για αυτό ακριβώς το λόγο λέμε πως για να είναι αποδοτικά τα οπτικά βοηθήματα, πρέπει να αποτελούν μέρος ενός προσεκτικά σχεδιασμένου προγράμματος. Ο εκπαιδευτής πρέπει να κάνει το ακροατήριο να συμμετέχει και όχι να κρατάει μία παθητική στάση, τονίζοντας πράγματα που πρέπει να ψάξουν να βρουν στα φιλμ (ταινίες) και κάνοντας ερωτήσεις, οι οποίες να αναφέρονται στα σημεία κλειδιά του φιλμ. Συχνά ένα φιλμ μπορεί να είναι πιο χρήσιμο σαν κίνητρο για συζήτηση. Ο εκπαιδευτής καλό είναι μετά από την προβολή του να κάνει μία περίληψη των όσων είδαν προηγούμενα και να δείξει με ποιο τρόπο αυτό σχετίζεται με τα παρόντα προβλήματα. Τα κινηματογραφικά έργα είναι πράγματι έξοχα βοηθήματα για την προβολή μεγάλης κλίμακας πράξεων ή για σκοπούς ηθικών διδαγμάτων. Αποδοτικά είναι επίσης και τα φιλμ προσανατολισμού, τα οποία δίνουν στο καινούργιο υπάλληλο μία γενική εικόνα της επιχείρησης.

Εκπαιδευτικά φιλμ είτε μικρής είτε μεγάλης διάρκειας, για ξενοδοχειακές και επισιτιστικές επιχειρήσεις, έχουν γυριστεί από εταιρείες, οι οποίες θέλουν να πουλήσουν ένα προϊόν.

Όπως υπάρχει μεγάλη ποικιλία μεθόδων, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων, έτσι υπάρχει μία ανάλογη ποικιλία από εκπαιδευτικά μέσα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν, για να κάνουν πληρέστερο και πιο κατανοητό το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Μπορούμε λοιπόν, να ορίσουμε αυτά ως εκπαιδευτικά μέσα, δηλαδή τα φιλμ πίνακες, διαγράμματα, σκίτσα και γενικά, τα κάθε είδους οπτικά βοηθήματα.

Τα σκίτσα, οι πίνακες και τα σχεδιαγράμματα προσφέρουν και αυτά, όπως και τα φιλμ, ανεκτίμητες υπηρεσίες στα διάφορα εκπαιδευτικά

προγράμματα. Συμβάλλουν στη καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που διδάσκονται οι εκπαιδευόμενοι, όπως και στην πιο γρήγορη αντίληψη και ανάλυση πολύπλοκων γνώσεων.

16. ΑΝΑΦΟΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ

Στην μέθοδο αυτή, ο εκπαιδευόμενος καλείται να αναφέρει, γραπτά, πως διεκπεραίωσε τα καθήκοντά του, πως λειτουργεί η μονάδα εσωτερικά, τις αλληλοεξαρτήσεις της, τις ανάγκες και τα ισχυρά της σημεία, καθώς και τις δυνατότητες βελτίωσης.

17. ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ

Στην καθοδήγηση, ο προϊστάμενος του υπαλλήλου αναλαμβάνει να τον οδηγήσει και να τον κατευθύνει για να αναπτυχθεί επάνω στην δουλειά. Δεν πρέπει η καθοδήγηση να συγχέεται με την παροχή συμβουλών. Τα κύρια χαρακτηριστικά της καθοδήγησης είναι:

1. Είναι κοινή προσπάθεια μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου που στοχεύει κατά κύριο λόγο στην εξέλιξη του δεύτερου.
2. Γίνεται όσο ο υφιστάμενος είναι στην δουλειά.
3. Για να επιτύχει είναι ουσιαστικό και οι δύο να είναι αποφασισμένοι και δεσμευμένοι να συμβάλλουν.
4. Οι στόχοι της καθοδήγησης πρέπει, όπου είναι δυνατόν, να καθοριστούν από κοινού.
5. Πρέπει να δοθεί στον υφιστάμενο η ευκαιρία να αναφέρει την πρόοδο του και να δέχεται συνεχή ενίσχυση.
6. Ένας καλός καθοδηγητής πρέπει να επαινεί όταν χρειάζεται και να είναι καλός ακροατής.

18. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΙΣΕΡΧΟΜΕΝΩΝ» (in basket)

Αυτός είναι ένας άλλος τρόπος σχεδιασμένος να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο να βελτιώσει την ικανότητά του στην λήψη αποφάσεων. Του δίνουν μερικά κομμάτια αλληλογραφίας που απαιτούν αποφάσεις (από το καλάθι εισερχομένων). Του ζητούν να κατατάξει τα προβλήματα κατά σειρά προτεραιότητας και μετά να δώσει απαντήσεις με συγκεκριμένους περιορισμούς και παραμέτρους. Έτσι, του παρέχεται καλή ευκαιρία να σκεφθεί και να δράσει. Κατά τις ομαδικές συζητήσεις που ακολουθούν οι εκπαιδευόμενοι, ενθαρρύνονται να ανακαλύψουν πως χειρίστηκαν άλλοι τα προβλήματα ώστε να αποκτήσουν μία βαθύτερη γνώση των καλύτερων λύσεων.

Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να αιτιολογήσουν τις αποφάσεις που πήραν και το γιατί έδωσαν ορισμένη προτεραιότητα.

Όταν επιλέγει το υλικό που θα περιλάβει στις ασκήσεις, ο εκπαιδευτής πρέπει να προσέχει να χρησιμοποιεί υλικό που να έχει νόημα και να ταιριάζει με την υποδομή των μαθητευομένων και το επίπεδο κατανόησής τους.

Τα προβλήματα πρέπει να επιδέχονται λύσεις και να δυσκολεύουν προοδευτικά για να αυξήσουν την πίεση στον μαθητευόμενο. Πρέπει επίσης να ποικίλλει ο βαθμός επείγοντος του κάθε προβλήματος.

Ο χρόνος που δίνεται για τις ασκήσεις αυτές ποικίλλει, αλλά κατά μέσο όρο παίρνει περίπου δύο ώρες να καλυφθούν 20 προβλήματα.

8.8 Ένταξη και ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο

Έρευνες που έγιναν στο *Tavistock Institute* στην δεκαετία του 60, έδειξαν ότι οι αποχωρήσεις προσωπικού τις πρώτες εβδομάδες από την πρόσληψη, ήταν πολύ μικρότερες σε επιχειρήσεις που ακολουθούσαν διαδικασία ένταξης – ενσωμάτωσης²¹, απ' ό,τι σε άλλες που δεν ακολουθούσαν την διαδικασία της εκπαίδευσης. Άρα η διαδικασία αυτή, κακώς πολλές φορές (ειδικά στην Ελλάδα) παραλείπεται.

Οι **σκοποί** της είναι:

- α) Να δώσει πληροφορίες στο νέο υπάλληλο σχετικά με την επιχείρηση και την συγκεκριμένη δουλειά. Αυτές θα τον βοηθήσουν να μπει σύντομα στην διαδικασία της παραγωγής με λιγότερες 'τριβές'.
- α) Να βοηθήσει τον νέο υπάλληλο ψυχολογικά στο αναπόφευκτο 'σοκ', από την ένταξή του σε νέες ομάδες, συστήματα παραγωγής, κανόνες και διαδικασίες. Ακριβώς, η διαδικασία ένταξης τον εισάγει 'με το μαλακό' και μειώνει τα συναισθήματα φόβου, αβεβαιότητας, άγχους.

Λογικό είναι, διαφορετικής προέλευσης νεοπροσλαμβανόμενοι να χρειάζονται και διαφορετική μεταχείριση. Συγκεκριμένα:

1. Αυτοί που έχουν ήδη προϋπηρεσία στην ειδικότητα σε άλλα ξενοδοχεία, εστιατόρια κλπ. Αυτοί συνήθως χρειάζονται μικρό μόνο διάστημα για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.
2. Αυτοί που έχουν προϋπηρεσία, αλλά σε άλλη ειδικότητα ή ακόμα και σε άλλο κλάδο, χρειάζονται μεγαλύτερο διάστημα από τους προηγούμενους.
3. Αυτοί που δουλεύουν για πρώτη φορά στην ζωή τους. Τα άτομα αυτά (νεαρά συνήθως), δεν έχουν καμία εμπειρία από εργασιακούς χώρους και φυσικά το περιβάλλον που καλούνται να ενσωματωθούν είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που έχουν συνηθίσει (σχολείο, οικογένεια, φίλοι). Εδώ απαιτείται μεγάλη προσοχή, διότι οι πρώτες εμπειρίες και βιώματα έχουν σοβαρές επιπτώσεις και μπορεί να 'σημαδέψουν' όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Στα ξενοδοχεία ειδικότερα θα πρέπει να προσέξει κανείς τα εξής:

1. Για νέους που θα χρειαστεί να έρθουν σε επαφή με πελάτες, θα πρέπει ο προϊστάμενος να βεβαιωθεί ότι είναι σε θέση να συμπεριφερθούν 'σωστά'. Αυτό γίνεται ακόμη σπουδαιότερο αν υπολογίσει κανείς ότι σε ένα ξενοδοχείο συχνά δεν υπάρχει αμεσότητα επικοινωνίας, π.χ. ο γκρουμ, που συνοδεύει τον πελάτη στο δωμάτιο, η καμαριέρα που

²¹ Ευγένιος Φραγκιαδάκης(1999): Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, τρίτη έκδοση. Ρέθυμνο, σελ.138-139.

- καθαρίζει, είναι δύσκολο να εποπτευθούν από τον προϊστάμενο υποδοχής ο πρώτος και από την προϊσταμένη ορόφων η δεύτερη.
2. Το προϊόν που προσφέρεται (διαμονή, εστίαση, κλπ.), εκτός από το συγκεκριμένο, το χειροπιαστό (δωμάτιο, φαγητό, ποτό), έχει και αφηρημένες διαστάσεις εξ ίσου όμως σημαντικές, π.χ. ατμόσφαιρα, φιλοξενία, φιλικότητα, κομψότητα, κοσμοπολίτικο περιβάλλον. Στον υπάλληλο που έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, πέρα από την επαγγελματική του κατάρτιση, θα πρέπει να του εξηγηθούν και άλλα πράγματα, όπως το ντύσιμό του, η ατομική του καθαριότητα, η περιποίηση του εαυτού του, έτσι που να μην αποτελεί παραφωνία με το περιβάλλον.
 3. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι γνωρίζουν τα περί υγιεινής, ειδικά στα τμήματα κουζίνας, εστιατορίου, ορόφων, πλυντηρίου, όπου η μεταφορά μικροβίων από και προς τους πελάτες είναι πιθανή. Ο προσωπάρχης θα ελέγξει με την σειρά του, αν έχουν γίνει οι απαραίτητες ιατρικές εξετάσεις και εμβόλια.
 4. Θα πρέπει να εξηγηθούν ορισμένες ξένες λέξεις της ορολογίας του ξενοδοχείου, που αλλιώς θα είναι σε κάποιο νέο ακατανόητες, π.χ. tableau, couvert, chef, κλπ.

Τα **χρονολογικά στάδια εισαγωγής – ενσωμάτωσης** έχουν ως εξής:

α. στάδιο

Σε αυτό καταβάλλεται προσπάθεια να ελαττωθεί το άγχος, ο φόβος, η αβεβαιότητα. Δίνονται πληροφορίες όπως το που και το πότε θα τρώει, αν και που θα διαμένει, τι στολή θα φοράει, που είναι τα αποδυτήρια και ποιο θα είναι το ντουλάπι του, κανονισμός προσωπικού, διαδικασία μισθοδοσίας, διαδικασία προσέλευσης – αποχώρησης από την δουλειά κλπ. Οι πληροφορίες αυτές δίνονται συνήθως από το τμήμα προσωπικού.

Επίσης, ενέργειες που αποσκοπούν στη εξοικείωση με τον χώρο και τα εργαλεία της δουλειάς. Από τον προϊστάμενο του τμήματος γίνεται ξενάγηση στο τμήμα, παρουσίαση στο υπόλοιπο προσωπικό, εξηγείται η χρήση ορισμένων βασικών μηχανημάτων, οι κανόνες ασφαλείας, πυρασφάλειας, πρώτων βοηθειών, κλπ. Το στάδιο αυτό ανάλογα με την ειδικότητα και το μέγεθος του τμήματος, διαρκεί το πολύ δύο ημέρες. Στο διάστημα αυτό δεν αναμένουμε από τον εργαζόμενο να αποδώσει. Καλό είναι να ανατεθεί σε κάποιον παλαιότερο υπάλληλο του τμήματος η υποχρέωση να βοηθήσει τον καινούργιο.

β. στάδιο

Σε αυτό αποσκοπείται η ένταξη και προσαρμογή του εργαζόμενου στην ομάδα και στην παραγωγική διαδικασία. Γίνεται από τον προϊστάμενο ανασκόπηση της περιγραφής εργασίας, η σύνδεση με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος, η σταδιακή εκχώρηση ευθυνών. Ο προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί διακριτικά μεν αλλά προσεχτικά τα πρώτα αυτά βήματα.

γ. στάδιο

Στο τέλος της πρώτης εβδομάδας, ο προϊστάμενος θα πρέπει να καλέσει τον νέο υπάλληλο και να συζητήσει μαζί του. Γίνονται ερωτήσεις για τυχόν δυσκολίες και δίνονται συμβουλές για λάθη που έγιναν. Δεν θα πρέπει να είναι μονόλογος εκ μέρους του προϊσταμένου, αλλά να παροτρυνθεί ο υπάλληλος να εκφράσει απόψεις, προβλήματα, δυσκολίες, που θα πρέπει να επιλυθούν στο στάδιο αυτό και το συντομότερο δυνατό.

δ. στάδιο

Αξιολόγηση του νεοπροσληφθέντα. Το στάδιο αυτό δεν ανήκει στην εισαγωγή – ενσωμάτωση, καθότι λαμβάνει χώρα 2 – 4 εβδομάδες από την πρόσληψη. Ο προϊστάμενος είναι τώρα σε θέση να αποφανθεί για την καταλληλότητα του εργαζομένου. Ο προϊστάμενος ή προσωπάρχης κάνουν μία ακόμα ανασκόπηση με τον εργαζόμενο για το διάστημα αυτό και εξηγούνται οι προϋποθέσεις βελτίωσης. Αν όμως ο υπάλληλος δεν κρίνεται κατάλληλος, η συνεργασία θα πρέπει να τερματίζεται στο σημείο αυτό.

8.9 Αξιολόγηση της απόδοσης

Μία από τις δραστηριότητες που πρέπει να αναπτύσσονται γύρω από τα θέματα προσωπικού και στελέχωσης, είναι η αξιολόγηση και χρησιμεύει:

1. Σαν στοιχείο για τον καθορισμό των αμοιβών και των αυξήσεων των αμοιβών.
2. Σαν στοιχείο για τις προαγωγές και τις απολύσεις.
3. Στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, γιατί κατά την διαδικασία της αξιολόγησης επισημαίνονται οι αδυναμίες του εργαζομένου. Έτσι, στην συζήτηση που επακολουθεί, με τον εργαζόμενο, του επισημαίνονται οι αδυναμίες αυτές (άγνωστες ίσως και στον ίδιο), πράγμα που αποτελεί το πρώτο βήμα για την εξάλειψή τους. Συχνά, είναι το ίδιο το ξενοδοχείο αυτό, που θα αναλάβει την εξάλειψη των αδυναμιών αυτών, μέσω μίας εκπαιδευτικής διαδικασίας.
4. Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης και αν ακολουθηθεί, θα μελετηθεί λίγο ή πολύ η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου. Αυτό θα οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση των δυσκολιών που συναντά ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Αυτό πάλι με την σειρά του, θα οδηγήσει, φυσιολογικά, σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις.
5. Αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αναλυθούν σε σχέση με την πηγή ανεύρεσης του εργαζομένου (μέσω σχολών, αγγελιών, κλπ.), θα φανεί ποιες είναι πλέον αξιόπιστες πηγές ανεύρεσης προσωπικού.

‘ Το Μάνατζμεντ είναι η ικανότητα του να ανεβαίνεις την σκάλα της επιτυχίας. Ηγεσία είναι η ικανότητα του να αναγνωρίζεις ότι η σκάλα στηρίζεται στον σωστό τοίχο’

Stephen Covey

* Αμερικανός σύμβουλος επιχειρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

Σε μία ξενοδοχειακή μονάδα, το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών του προσωπικού εκτελείται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Από την στιγμή που οι πελάτες θα έρθουν σε πρώτη επαφή με τον θυρωρό, έως ότου υπογράψουν στο ταμείο, η άνεσή τους, η ευτυχία τους και η καλή διαμονή τους, βρίσκεται στα χέρια του κάθε υπαλλήλου, με τον οποίο θα συναλλάσσονται.

Παλιότερα, επικρατούσε η άποψη ότι η επιμόρφωση των εργαζομένων ανεξάρτητα από την βαθμίδα στην οποία βρίσκονταν, μέσα σε μία επιχείρηση, ήταν θέμα καθαρά ατομικό. Όμως με την συνεχή αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και με την αναγνώριση της αξίας της ειδικευμένης εργασίας, οδηγήθηκαν οι περισσότερες από τις προοδευτικές επιχειρήσεις σε μία βαθμιαία αναθεώρηση των αντιλήψεων τους, σχετικά με την επιμόρφωση των εργαζόμενων. Η αντίληψη που επικρατεί σήμερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, κυρίως των προηγμένων χωρών της Δύσης, είναι ότι η επιχείρηση έχει την ανάγκη ικανών ανθρώπων και η 'ικανότητα' δεν είναι πλέον ζήτημα φυσικών μόνο προσόντων, αλλά και εμπειρίας και, κυρίως, συστηματικής εκμάθησής των για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση απαιτούμενων ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων.

Εκείνος που διαθέτει ευφυΐα, εργατικότητα, έφεση για πρόοδο και θέληση για μάθηση, πρέπει προοδευτικά, να έχει την δυνατότητα να πάρει κατά την διάρκεια της σταδιοδρομίας του όλα εκείνα τα συμπληρωματικά εφόδια που θα του επιτρέψουν να ανέβει από το επίπεδο του απλού υπαλλήλου σε εκείνο του επόπτη, του προϊσταμένου τμήματος ή ακόμη και του ανώτατου διοικητικού στελέχους μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από τα τυπικά προσόντα που είχε στην αρχή. Η επιχείρηση έχει κάθε συμφέρον να παροτρύνει τους πιο ικανούς από τους εργαζόμενους να βελτιώνονται συνέχεια, εκπαιδευόμενοι, με σκοπό να αναλάβουν και ολοένα μεγαλύτερης σημασίας ευθύνες, γιατί με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εξασφαλίζει στελέχη για την κάλυψη των μελλοντικών της αναγκών.

Αλλά και εκείνοι ακόμα οι εργαζόμενοι που στερούνται των προσόντων που απαιτούνται για να ανέβουν σε μεγαλύτερη βαθμίδα ιεραρχίας, και αρκούνται μόνο στο να βελτιώνουν απλά την απόδοσή τους, έχουν και αυτοί την ανάγκη μίας συνεχούς επιμόρφωσης για να αυξήσουν την

παραγωγικότητά τους και για να είναι σε θέση να προσαρμόζονται σε κάθε αλλαγή που παρουσιάζεται.

Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Γενικά, το ενδιαφέρον που δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο και βοηθάει τον μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα. Με την διδασκαλία μεταδίδονται οι καλύτερες μέθοδοι και έτσι ο εργαζόμενος μαθαίνει να εκτελεί την εργασία του σωστά, ενώ ο κίνδυνος λαθών, λόγω απειρίας ή άγνοιας, μειώνεται στο ελάχιστο.

Ένας ανεκπαίδευτος και άπειρος λαντζίερς, για παράδειγμα, κοστίζει στην ξενοδοχειακή μονάδα πολλά χρήματα. Μία μελέτη των ξενοδοχειακών μονάδων της Νέας Υόρκης έδειξε ότι με την εκπαίδευση των υπαλλήλων μειώθηκαν οι ζημιές κατά 73%.

Διάφορες μελέτες απέδειξαν ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαίδευτους υπαλλήλους είναι τρεις φορές περισσότερα από ότι εκείνα που συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευμένων. Άλλωστε, μία από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων είναι το ψυχολογικό άγχος που δημιουργείται από έλλειψη γνώσεων.

Ένας εργαζόμενος, ο οποίος δεν γνωρίζει κάθε λεπτομέρεια για την εργασία που εκτελεί έχει περισσότερο από κάθε άλλον την τάση να απουσιάζει. Επίσης, ένας εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια από ότι ένας ανειδίκευτος. Βλέποντας τον βαθμό ικανοποίησης του πελάτη μπορούμε να βγάλουμε αναλογικά συμπεράσματα για τον βαθμό εκπαίδευσης ενός υπαλλήλου.

Η ικανότητα και τα κίνητρα είναι εκείνα τα οποία δημιουργούν την παραγωγικότητα. Τα κίνητρα έχουν σαν συνέπεια την απόκτηση γνώσεων και κέρδους, ενώ η ικανότητα συνεπάγεται μόρφωση και ιδιαίτερα εκπαίδευση.

Πέρα, όμως, από την ίδια την επιχείρηση, η εκπαίδευση δίνει πολλά πλεονεκτήματα και στον ίδιο τον εργαζόμενο, όπως:

- α) Ανεπτυγμένη ικανότητα
- α) Πιθανότητα προαγωγής
- α) Και αναπτύσσεται στον εργαζόμενο αυτοσεβασμός και το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας.

Μέσω της διδασκαλίας των νέων υπαλλήλων από ειδικά καταρτισμένα άτομα, μειώνεται ο χρόνος μάθησης της σωστής εκτέλεσης της εργασίας για τους νεοπροσλαμβανόμενους. Με την εκπαίδευση, βελτιώνεται το αποτέλεσμα στην εκτελούμενη εργασία, τόσο στους νέους όσο και στους παλαιούς υπαλλήλους. Επίσης, βελτιώνεται η συνεργασία και επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Είναι απαραίτητη για την πλήρωση των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε προσωπικό.

Τα οφέλη της εκπαίδευσης στους ίδιους τους εργαζομένους είναι σημαντικά, διότι με τις γνώσεις που αποκτούν μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας και βελτιώνουν τις δυνατότητες παραγωγής μέσα στην επιχείρηση.

Εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η αύξηση των γνώσεων και των πληροφοριών, καθώς και η μεταβολή των διαφόρων μεθόδων, με τις οποίες αντιμετωπίζονται τα προβλήματα μέσα σε μία επιχείρηση, αυξάνουν συνεχώς τις ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων για εξειδικευμένο προσωπικό και καθιστούν αναγκαία την συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων που ήδη ασχολούνται σε αυτές.

Όταν μία ξενοδοχειακή επιχείρηση, εκπαιδεύει το προσωπικό της, ελπίζει ότι με τον τρόπο αυτό είναι δυνατόν να αλλάξει η συμπεριφορά των συγκεκριμένων ατόμων, ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις της δουλειάς τους. Για να συμβεί όμως πραγματικά κάτι τέτοιο, πρέπει το ίδιο το άτομο να είναι διατεθειμένο να εκπαιδευτεί, δηλαδή να μάθει. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στην επιχείρηση, το πρόβλημα είναι απλό και ίσως ανύπαρκτο, γιατί το άτομο αυτό θεωρεί συνήθως σαν αυτονόητο το να περάσει από κάποιο στάδιο εκπαίδευσεως, ώστε να κατατοπισθεί και να προσαρμοστεί στο καινούργιο περιβάλλον. Σχετικά, όμως, με τους εργαζόμενους που ήδη απασχολούνται και χρειάζεται να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούργιες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου που ασκούν, είτε γιατί πρόκειται να επανδρώσουν κάποιο άλλο τομέα της επιχείρησης, είτε γιατί προορίζονται να αναλάβουν κάποια ηγετική θέση, το πρόβλημα εμφανίζεται πιο πολύπλοκο.

Κατ' αρχήν, ο εργαζόμενος θα πρέπει να συνειδητοποιήσει τον πραγματικό ρόλο της εκπαίδευσής του. Εάν δεν το έχει κάνει ήδη μόνος του, τότε πρέπει ο αρμόδιος εκπαιδευτής να τον βοηθήσει, πείθοντάς τον για την χρησιμότητα αυτών που θα μάθει στην σωστή αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα συναντήσει και συνδυάζοντας την προθυμία για μάθηση με όλες τις ενδεχόμενες ανταμοιβές που μπορεί να αποκομίσει ο εργαζόμενος.

Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Σαν εξωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες κατωτέρων επιπέδων, αναφέρονται, η αύξηση του μισθού, η δυνατότητα προώθησης, η εξασφάλιση της θέσης και σαν εσωτερικές, οι οποίες ικανοποιούν ανάγκες ανωτέρων επιπέδων, αναφέρονται η ολοκλήρωση που νιώθει ένα άτομο που αγαπάει πολύ την φύση της δουλειάς του, η αίσθηση του επιτεύγματος που θα έχει εκτελώντας καλύτερα το έργο του, η αναγνώριση που θα έχει για την καλύτερη εκτέλεση του έργου του, η βελτίωση του κύρους του και η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης.

Η εκπαίδευση στην επιχείρηση.

Ζωτική και αναγκαία είναι η εκπαίδευση σε όλους τους οργανισμούς, αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητα και την επάρκειά τους. Μερικές από τις σπουδαιότερες επιδράσεις της εκπαίδευσης είναι:

1. Η μείωση του χρόνου εκμάθησης, για την επίτευξη παραδεκτής εκτέλεσης. Αυτό πετυχαίνεται με την διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες.
2. Η καλύτερη εκτέλεση της εργασίας. Δηλαδή, όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους η εκπαίδευση έχει την θέση της, με αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσής τους.
3. Η διαμόρφωση στάσεων, για υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση.
4. Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι η βοήθεια να μειωθούν οι αποχωρήσεις, οι απουσίες, τα ατυχήματα στους χώρους του ξενοδοχείου και ο ρυθμός παραπόνων. Για παράδειγμα, εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως είναι οι εργατικές σχέσεις, οι μέθοδοι ηγεσίας, οι ανθρώπινες σχέσεις και η διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, μπορεί να βελτιώσει την σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς τους πελάτες του ξενοδοχείου, σπατάλης υλικού και έλλειψη μεθόδων εργασίας.
5. Η κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές τουριστικές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στην επιλογή και ένταξη, κάποιων κατηγοριών προσωπικού. Η καλύτερος τρόπος λύσης αυτού του προβλήματος είναι, φυσικά, η ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός του ξενοδοχείου.
6. Το όφελος των ίδιων των εργαζομένων. Με την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά της εργασίας, καθώς και την δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερο. Επιπλέον, ενισχύουν την σιγουριά στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγή σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών τους και του κύρους τους.

Όταν ο εργαζόμενος πεισθεί για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του και θεωρήσει ότι η εκπαίδευση αυτή αποτελεί ένα μέσο για την επίτευξη των στόχων του, τότε έχει γίνει ένα μεγάλο βήμα για μία σωστή και επιτυχημένη εκπαίδευση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Η ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

10.1 Ερωτηματολόγιο.

Το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε (και το οποίο βρίσκεται στο Παράρτημα) αποτελείται από 8 σελίδες .

Ο τύπος των ερωτήσεων που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο, δεν είναι μόνο ενός τύπου.

Περιέχει διχοτομικές ερωτήσεις (ΝΑΙ- ΟΧΙ) καθώς και πολλαπλής επιλογής.

Επίσης, υπάρχουν και ανοικτές ερωτήσεις, τις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί ν' απαντήσει ελεύθερα με δυο λόγια.

Όλες οι ερωτήσεις είναι έτσι κατανεμημένες ώστε να υπάρχει μια λογική αλληλουχία και μια συνέχεια, έτσι ώστε να μην δυσανασχετεί ή να μπερδεύετε ο ερωτώμενος.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στα εξής ξενοδοχεία :

- α Astir Palace Vouliagmeni (Arion astir palace, Nafsika astir palace, Afrodite astir palace)
- α Ledra Marriott
- α Metropolitan Hotel
- α Grecotel Lakopetra Beach
- α Patras Palace Hotel
- α **Ξενοδοχείο Βυζαντινό**
- α Hotel Pavlina
- α Hotel Niforeika Beach

10.2 Απαντήσεις.

Astir Palace Vouliagmeni

(Arion astir palace- Nafsika astir palace- Afrodite astir palace)

Τα τρία αυτά ξενοδοχεία, ανήκουν στην Ανώνυμη Εταιρεία ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΑΣ ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗΣ. Βρίσκεται την περιοχή της Βουλιαγμένης (Απόλλωνος 40, ΤΚ 16671), και η δυναμικότητα είναι 524 δωμάτια. Για να επικοινωνήσει κανείς, θα πρέπει να τηλεφωνήσει στο 210 8902000.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον Διευθυντή Προσωπικού του ξενοδοχειακού συγκροτήματος, τον κ. Νικόλαο Κων. Παδιώτη.

Ο κ. Παδιώτης, σπούδασε στο Πάντειο Πανεπιστήμιο και απέκτησε δύο πτυχία. Το πρώτο από το τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και το δεύτερο από το τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Ιστορίας. Επίσης, έχει κάνει και μεταπτυχιακές σπουδές Διοικητικού Δικαίου.

Συνολικά στο Astir Palace Vouliagmeni, εργάζονται 763 μόνιμοι και εποχικοί υπάλληλοι. Για την εύρεση προσωπικού προτιμά την ανακοίνωση της θέσης εντός των ξενοδοχείων, ενώ πιστεύει πως στην πλειοψηφία τους οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την 'κουλτούρα' του ξενοδοχειακού συγκροτήματος. Εννοείται, πως σε μια τόσο μεγάλη και καλά οργανωμένη ξενοδοχειακή μονάδα, υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων της οποίας ηγείται ο κ. Παδιώτης.

Οι στόχοι που θέτει το Astir Palace Vouliagmeni, όσον αφορά την εκπαίδευση είναι πολλοί. Οι πιο σπουδαίοι είναι: η άριστη εκτέλεση των εργασιών, η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων, η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων και οι προαγωγές.

Ο Διευθυντής Προσωπικού, πιστεύει πως μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, οι στόχοι αυτοί επιτυγχάνονται σ' ένα ποσοστό της τάξεως του 90%.

Οι απόφοιτοι Τουριστικών σχολών είναι περίπου 250 άτομα και έχουν ωφελήσει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ στο ξενοδοχειακό συγκρότημα.

Το Πρόγραμμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης προσωπικού, που οργανώνει η επιχείρηση, έχει βοηθήσει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα, και φυσικά, θεωρείται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία η εφαρμογή του.

Όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχειακό συγκρότημα, ο κ. Παδιώτης ανέφερε την εκπαίδευση στην θέση εργασίας, την μελέτη περιπτώσεων και τα οπτικά βοηθήματα. Αυτές τις μεθόδους χρησιμοποιούν 10 εκπαιδευτές προσωπικού, οι οποίοι είναι και μόνιμοι υπάλληλοι της επιχείρησης. Η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα, εκ μέρους των εργαζομένων, είναι υποχρεωτική και δεν υπάρχει κάποια αιτία μη συμμετοχής τους.

Βάσει του προγράμματος εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρηση, οι εκπαιδευθέντες είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί. Το ίδιο ισχύει τόσο σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές τους, όσο και με τους χώρους και τα μέσα

εκπαίδευσης. Οι εκπαιδευθέντες, είναι ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί, σε σχέση με την ομαλότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους τους.

Ο κ. Παδιώτης πιστεύει πως η απόδοση των υπαλλήλων, διαπιστώνεται από την παροχή των υπηρεσιών προς τους πελάτες του ξενοδοχείου, φυσικά. Εννοείται πως χρησιμοποιούν όλες τις νέες δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους και αποδίδουν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ καλά στο έργο τους.

Κατά καιρούς έχουν παρατηρηθεί και κάποιες παραιτήσεις μετά την εκπαίδευση, κάποιων εκ των υπαλλήλων, λόγω εύρεσης νέας εργασίας.

Τέλος, το μεγαλύτερο όφελος από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η αντιμετώπιση της ανταγωνιστικότητας στο χώρο των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και η ανάπτυξη της εταιρείας, σύμφωνα με την γνώμη του κ. Παδιώτη.

Ledra Marriott

Το πολυτελές ξενοδοχείο Ledra Marriott, είναι ένα από τα μεγαλύτερα της Αθήνας και βρίσκεται κοντά στο κέντρο της (Λεωφ. Συγγρού 113-115, ΤΚ 11745). Διαθέτει 311 δωμάτια (258 rooms, 16 suites, 40 executive). Συνολικά, 616 κλίνες. Το τηλέφωνο επικοινωνίας είναι το 210 9300000.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τον προσωπάρχη του ξενοδοχείου, τον κ. Ανδρέα Μελετίου, ο οποίος έχει πτυχίο Νομικής από το Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Στο ξενοδοχείο Ledra Marriott, απασχολούνται 235 εργαζόμενοι και οι πηγές εύρεσης προσωπικού που χρησιμοποιούνται είναι : η ανακοίνωση της θέσης εντός του ξενοδοχείου, οι αγγελίες στον Τύπο και οι σχολές (ΤΕΙ κλπ.). Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την 'κουλτούρα' του ξενοδοχείου και υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένοι. Αυτοί είναι : η άριστη εκτέλεση των εργασιών, η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων και η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων. Οι στόχοι, λοιπόν, αυτοί επιτυγχάνονται σε ικανοποιητικό βαθμό, σύμφωνα με το κ. Μελετίου. Υπάρχουν άτομα από τουριστικές σχολές στο ξενοδοχείο τα οποία έχουν ωφελήσει ΠΟΛΥ, ωστόσο δεν μας διευκρίνισε τον ακριβή αριθμό.

Το Ledra Marriott, οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, το οποίο βοηθά ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα. Θεωρείται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία η εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι : η εκπαίδευση στην θέση εργασίας, ομιλίες και συζητήσεις, η μελέτη περιπτώσεων, τα οπτικά βοηθήματα και το παίξιμο ρόλου και σκέτς. Ωστόσο, δεν απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι, ως εκπαιδευτές προσωπικού στο ξενοδοχείο και η

συμμετοχή των εργαζομένων στα εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν είναι υποχρεωτική. Δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου στην επιχείρηση.

Οι εκπαιδευθέντες, βάσει του προγράμματος εκπαίδευσης που ακολουθεί το ξενοδοχείο, είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί ενώ σε σχέση με τους εκπαιδευτές τους, με τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης, καθώς και με την ομαλότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους, είναι ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Σύμφωνα με τον κ. Μελετίου, με την αξιολόγηση της απόδοσης και μόνο, μπορεί να διαπιστωθεί η αποδοτικότητα των εκπαιδευθέντων στην δουλειά, οι οποίοι χρησιμοποιούν τις νέες δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν όταν εκπαιδεύονταν. Αποδίδουν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ καλά στο έργο τους και δεν έχουν παρατηρηθεί παραιτήσεις κάποιων εκ των υπαλλήλων μετά την εκπαίδευση.

Τέλος, ο κ. Μελετίου πιστεύει πως τα μεγαλύτερα οφέλη από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι : η εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας, η βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων, σύμφωνα πάντα με τα πρότυπα της εταιρείας και η διατήρηση 'φρέσκων' γνώσεων.

Metropolitan Hotel

Βρίσκεται σε ιδανική τοποθεσία μιας και απέχει 20 λεπτά από το κέντρο της Αθήνας και 5 χλμ. από το λιμάνι του Πειραιά. Η ακριβής διεύθυνση είναι : Λεωφ. Συγγρού 385, ΤΚ 17564 και το τηλεφωνικό κέντρο 210 9471000. Το ξενοδοχείο διαθέτει 374 δωμάτια και συνολικά 600 κλίνες. Είναι ένα από τα μεγαλύτερα και πολυτελέστερα ξενοδοχεία της Αθήνας και ανήκει στην οικογένεια Χανδρή.

Ο Διευθυντής Προσωπικού είναι ο κος Καλύμνιος Κλεάνθης και έχει πτυχίο Πανεπιστημίου. Δεν μας διευκρίνισε από ποιο τμήμα.

Στο Metropolitan Hotel, απασχολούνται 220 άτομα. Για την εύρεση του προσωπικού δίνονται αγγελίες στον Τύπο και βγαίνουν ανακοινώσεις σε σχολές (Α.Τ.Ε.Ι., Σ.Τ.Ε., κλπ). Η κουλτούρα του ξενοδοχείου είναι αποδεκτή απ' όλους και υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων στο ξενοδοχείο. Οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι : η άριστη εκτέλεση των εργασιών, η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων, η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων και οι προαγωγές. Αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Από Σχολές Τουριστικών Επαγγελμάτων και Ανώτερες Σχολές απασχολούνται 110 άτομα και έχουν ωφελήσει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ. Η επιχείρηση, οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού το οποίο βοηθά ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα. Η εφαρμογή ενός τέτοιου προγράμματος θεωρείται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο είναι : εκπαίδευση στην θέση εργασίας, ομιλίες – συζητήσεις, μελέτη περιπτώσεων,

οπτικά βοηθήματα, παίξιμο πόλου και σκετς. Οι μόνιμοι εκπαιδευτές προσωπικού είναι 5 και η συμμετοχή των εργαζομένων στα προγράμματα αυτά είναι υποχρεωτική. Φυσικά, δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου στην εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευθέντες βάσει του προγράμματος εκπαίδευσης που ακολουθεί η επιχείρηση, σε σχέση με τους εκπαιδευτές τους, με τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης καθώς και σε σχέση με τους συναδέλφους τους, είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Στο Metropolitan, ακολουθείται από τους εκπαιδευτές σύστημα Αξιολόγησης του προσωπικού, ώστε να διαπιστώνεται η απόδοσή τους, σε όλα τα επίπεδα.

Οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν όλες τις νέες δεξιότητες και γνώσεις που απέκτησαν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους και αποδίδουν ΠΟΛΥ καλά στην εργασία τους.

Παραιτήσεις δεν έχουν παρατηρηθεί.

Τέλος, ο κος Καλύμνιος πιστεύει πως το μεγαλύτερο όφελος για το ξενοδοχείο, από την εκπαίδευση του προσωπικού, είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, η παραγωγικότητα και οι όσο το δυνατόν, καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους υπαλλήλους.

Greotel Lakopetra Beach

Το ξενοδοχείο Greotel Lakopetra Beach, βρίσκεται στην παραθαλάσσια περιοχή Λακκόπετρα, του νομού Αχαΐας. Είναι ένα από τα μεγαλύτερα ξενοδοχεία της ευρύτερης περιοχής, αφού διαθέτει 193 δωμάτια και συνολικά 385 κλίνες.

Το τηλέφωνο επικοινωνίας είναι: 26930 51713 και fax: 26930 51045.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από μένα την ίδια, υπαγορεύοντας τις ερωτήσεις στον προσωπάρχη, κ. Αθανασόπουλο Δημήτριο. Ο κ. Αθανασόπουλος είναι πτυχιούχος της Ανωτάτης Βιομηχανικής (Βιομηχανική σχολή Πειραιά).

Στο Greotel Lakopetra Beach, απασχολούνται 100 εργαζόμενοι, εκ των οποίων 92 είναι εποχιακοί και 8 μόνιμοι υπάλληλοι, οι οποίοι απασχολούνται καθ' όλη την διάρκεια του χρόνου. Το ξενοδοχείο αυτό ανήκει στην επιχείρηση ΦΑΙΑΞ Α.Ε.Τ.Α. και είναι επόμενο οι επιλογές του προσωπικού να γίνονται ενδοεταιρικά. Όλα, λοιπόν, τα βιογραφικά αποστέλλονται στην Κεντρική Υπηρεσία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, και από 'κει γίνεται η τελική επιλογή του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την 'κουλτούρα' του ξενοδοχείου και φυσικά, υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων στο ξενοδοχείο.

Η άριστη εκτέλεση των εργασιών, η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων, η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων και οι προαγωγές είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο και σύμφωνα με τον κ. Αθανασόπουλο επιτυγχάνονται κατά ένα 85 %.

Υπάρχουν περίπου 30 άτομα που απασχολούνται στην επιχείρηση και προέρχονται από τουριστικές σχολές και εννοείται, πως έχουν ωφελήσει κατά ΠΟΛΥ. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού που οργανώνει ο ξενοδοχείο έχει βοηθήσει ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα. Ο κ. Αθανασόπουλος θεωρεί ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού.

Οι μέθοδοι εκπαίδευσης που χρησιμοποιούνται είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας, οι ομιλίες- συζητήσεις και το παίξιμο ρόλου κ σκετς. Επίσης, φροντίζουν για την εξειδίκευση ανά ειδικότητα, με διάφορα σεμινάρια, κυρίως.

Μόνιμοι υπάλληλοι ως εκπαιδευτές προσωπικού δεν υπάρχουν. Η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι υποχρεωτική για όλους και δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου σε αυτά.

Οι εκπαιδευθέντες βάσει του προγράμματος εκπαίδευσης του ξενοδοχείου είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί. Σε σχέση με τους εκπαιδευτές τους, με τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης καθώς και σε σχέση με την ομαλότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους, είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Όσον αφορά τα μέσα διαπίστωσης της απόδοσης των εργαζομένων, ο κ. Αθανασόπουλος μας είπε πως οι πελάτες κατά την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο, συμπληρώνουν ένα σχετικό έντυπο-ερωτηματολόγιο στο οποίο εκφράζουν παράπονα, ευχαριστίες, λάθη, παραλήψεις κ.λπ και αποτυπώνουν τις επιθυμίες τους και τις σχετικές προτάσεις. Μετά από αυτή τη διαδικασία, τα έντυπα συγκεντρώνονται, αξιολογούνται και απορρέουν κάποιοι δείκτες. Έτσι, λοιπόν, διαπιστώνουν άμεσα την αποδοτικότητα των υπαλλήλων.

Φυσικά, όλοι οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τις νέες δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης τους. Αποδίδουν ΠΟΛΥ στο έργο τους και δεν παρατηρούνται κάποιες παρατηρήσεις μετά την εκπαιδευτική διαδικασία.

Τέλος, σύμφωνα πάντα με τον προσωπάρχη, το μεγαλύτερο όφελος του ξενοδοχείου από την εκπαίδευση του προσωπικού, είναι η ανταλλαγή απόψεων και η επιμόρφωση στις νέες μεθόδους και τις απαιτήσεις της αγοράς. Αυτό που παίζει κυρίαρχο ρόλο στις αντιλήψεις των στελεχών του ξενοδοχείου είναι η βελτίωση της προσωπικότητας των εργαζομένων έτσι ώστε να γίνονται ολοένα καλύτεροι πάνω στην δουλειά τους και να μεγιστοποιούν την ποιότητά της.

Patras Palace Hotel

Το ξενοδοχείο Patras Palace, βρίσκεται στην Πάτρα, στην οδό Όθωνος Αμαλίας, δηλ. την οδό που είναι παράλληλη με το λιμάνι της πόλης. Είναι νεόκτιστο, καλαίσθητο και έχει καταπληκτική θέα.

Έχει 63 δωμάτια και συνολικά 100 κλίνες. Τα τηλέφωνα επικοινωνίας είναι : 2610 623131-3.

Προσωπάρχης είναι ο κ. Αναστασόπουλος Αντώνιος, ο οποίος είναι απόφοιτος Ιδιωτικής σχολής.

Συνολικά απασχολούνται 30 εργαζόμενοι, οι οποίοι αντλήθηκαν από αγγελίες στον Τύπο και από σχολές (Α.Τ.Ε.Ι. κλπ.), ενώ έχουν αποδεχτεί και την κουλτούρα του Patras Palace. Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων υπάρχει στο ξενοδοχείο και σκοπός είναι η άριστη εκτέλεση των εργασιών. Κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τα 20 από τα 30 συνολικά, άτομα που εργάζονται στο ξενοδοχείο είναι απόφοιτοι Τουριστικών σχολών και έχουν ωφελήσει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ. Το πρόγραμμα που οργανώνει, βοηθά ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα και θεωρείται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαία η εφαρμογή του.

Η μέθοδος εκπαίδευσης που χρησιμοποιείται είναι οι ομιλίες και συζητήσεις, σύμφωνα πάντα με τον κ. Αναστασόπουλο. Μόνιμοι υπάλληλοι ως εκπαιδευτές, δεν υπάρχουν και η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι υποχρεωτική για όλους. Αιτία μη συμμετοχής σε αυτά, δεν υπάρχει.

Οι εκπαιδευμένοι, βάσει του προγράμματος, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές τους, σε σχέση με τους χώρους και τα μέσα, καθώς και σε σχέση με την ομαλότητα των μεταξύ τους διαπροσωπικών σχέσεων, είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Η απόδοση των εκπαιδευθέντων διαπιστώνεται με την αξιολόγηση. Όλοι χρησιμοποιούν τις νέες δεξιότητες και τις γνώσεις που αποκτούν κατά την διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αποδίδουν ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ καλά στο έργο τους και δεν έχουν γίνει παραιτήσεις, μετά την εκπαίδευση.

Τέλος, σύμφωνα με τον κ. Αναστασόπουλο, το μεγαλύτερο όφελος για το Patra Palace, από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η άριστη εξυπηρέτηση των πελατών.

Ξενοδοχείο Βυζαντινό

Το Ξενοδοχείο Βυζαντινό βρίσκεται στο κέντρο της Πάτρας και είναι ένα αναπαλαιωμένο αρχοντικό, το οποίο έχει διαμορφωθεί έτσι, ώστε να καλύπτονται όλες οι σύγχρονες ανάγκες των πελατών.

Ανήκει στην εταιρεία Μαντάς Ξενοδοχειακές και Τουριστικές Επιχειρήσεις Α.Ε και διαθέτει 25 δωμάτια, με συνολικά 61 κλίνες. Το τηλέφωνο επικοινωνίας είναι : 2610 243000.

Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από την κ. Στεργίου Χριστίνα, η οποία είναι πτυχιούχος του τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.

Στο Ξενοδοχείο Βυζαντινό απασχολούνται 18 εργαζόμενοι, οι οποίοι αντλούνται από σχολές (Α.Τ.Ε.Ι. κλπ.) και τις ανακοινώσεις εντός του ξενοδοχείου. Οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την ' κουλτούρα' της επιχείρησης και υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων.

Η άριστη εκτέλεση των εργασιών και η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων είναι οι δυο βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης και σύμφωνα με την κ. Στεργίου, επιτυγχάνονται σε μεγάλο βαθμό.

Απασχολούνται 10 άτομα, τα οποία προέρχονται από Τουριστικές σχολές και έχουν ωφελήσει κατά ΠΟΛΥ.

Η επιχείρηση, οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού το οποίο βοηθά ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα και θεωρείται ΠΟΛΥ αναγκαία η εφαρμογή του. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας, οι ομιλίες και συζητήσεις, η μελέτη περιπτώσεων, τα οπτικά βοηθήματα και το παίξιμο ρόλου και σκετς.

Δεν υπάρχουν μόνιμοι υπάλληλοι ως εκπαιδευτές προσωπικού και η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα είναι υποχρεωτική για όλους. Δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου στην εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευμένοι, βάσει του προγράμματος, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές τους, σε σχέση με τους χώρους και τα μέσα, καθώς και σε σχέση με την ομαλότητα των μεταξύ τους διαπροσωπικών σχέσεων, είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Με την παρακολούθηση της εργασίας των εκπαιδευθέντων, διαπιστώνεται και η απόδοσή τους. Σύμφωνα με την κ.Στεργίου χρησιμοποιούνται όλες οι νέες δεξιότητες και οι γνώσεις ενώ οι εργαζόμενοι αποδίδουν ΠΟΛΥ καλά στο έργο τους. Παραιτήσεις, δεν έχουν παρατηρηθεί.

Το μεγαλύτερο όφελος για το Ξενοδοχείο Βυζαντινό από την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι η ανανέωση του ενδιαφέροντος, η βελτίωση των ικανοτήτων τους, η ενίσχυση της Τουριστικής Συνείδησης και το 'δέσιμο' με την επιχείρηση.

Hotel Pavlina

Το Ξενοδοχείο ΠΑΥΛΙΝΑ, είναι ένα στολίδι για την περιοχή της Αχαΐας. Είναι Β' κατηγορίας, ωστόσο, οι υπηρεσίες και οι λειτουργικοί του χώροι, προσδίδουν την ποιότητά του. Βρίσκεται στα Νιφορέϊκα Αχαΐας, μερικά χιλιόμετρα μακριά από την πόλη της Πάτρας και διαθέτει 93 δωμάτια και 200 κλίνες. Τα τηλέφωνα επικοινωνίας είναι τα : 26930 24040 κ' 26930 22993.

Το ερωτηματολόγιό μας απαντήθηκε από τον διευθυντή και ταυτόχρονα, ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου, κ. Δημήτρη Διαμαντόπουλο μιας και δεν υπάρχει προσωπάρχης. Ο κος Διαμαντόπουλος έχει πτυχίο Πανεπιστημίου ως Τοπογράφος Μηχανικός.

Το ξενοδοχείο ΠΑΥΛΙΝΑ είναι εποχιακό και λειτουργεί μόνο κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν. Κάθε χρόνο, λοιπόν, απασχολεί 20-30 άτομα.

Το προσωπικό αντλείται από αγγελίες στον Τύπο και από τα Α.Τ.Ε.Ι., κυρίως. Εννοείται πως οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την κουλτούρα της επιχείρησης και όπως προανέφερα, δεν υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρώπινων Πόρων. Ωστόσο, πριν την έναρξη της σεζόν, οργανώνονται κάποια σεμινάρια εντός του ξενοδοχείου, για την σχετική ενημέρωση- εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Οι στόχοι αυτής της εκπαίδευσης είναι κυρίως, η άριστη εκτέλεση των εργασιών, οι προαγωγές και η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων. Αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται κατά ένα 50%.

Υπάρχουν 5-6 άτομα που απασχολούνται και είναι απόφοιτοι κάποιας τουριστικής σχολής. Έχουν ωφελήσει ΠΟΛΥ στην επιχείρηση και ο κος Διαμαντόπουλος πιστεύει πως η εφαρμογή οποιουδήποτε προγράμματος εκπαίδευσης προσωπικού είναι ΠΟΛΥ αναγκαία, σε οποιαδήποτε ξενοδοχειακή μονάδα. Στο ΠΑΥΛΙΝΑ χρησιμοποιούνται επί σειρά ετών δυο μέθοδοι. Η εκπαίδευση στην θέση εργασίας, φυσικά, και κάποιες ομιλίες- συζητήσεις.

Μόνιμοι υπάλληλοι δεν υπάρχουν και η συμμετοχή σε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν κρίνεται υποχρεωτική. Επιπλέον, δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής σ' αυτό.

Ο κος Διαμαντόπουλος πιστεύει πως οι υπάλληλοι είναι λιγότερο αποτελεσματικοί αφού δεν υπάρχει οργανωμένο τμήμα εκπαίδευσης τους και θεωρεί πως είναι ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί σε σχέση με τους χώρους και τα μέσα όποια μέσα εκπαίδευσης.

Θεωρεί πως η ομαλότητα των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων εξαρτάται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ από την σωστή εκπαίδευση.

Επίσης, μας απάντησε πως η αποδοτικότητα των υπαλλήλων διαφαίνεται μέσα από την καλύτερη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και από το γεγονός ότι, οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι. Χρησιμοποιώντας δε τις νέες δεξιότητες που αποκτούν, αποδίδουν καλύτερα από πριν(την εκπαίδευση). Παραιτήσεις δεν έχουν παρατηρηθεί.

Τέλος, ο ιδιοκτήτης του ΠΑΥΛΙΝΑ, θεωρεί πως προσφέροντας την καλύτερη εκπαίδευση σε κάθε τομέα, συνεπάγεται η καλύτερη παροχή των υπηρεσιών και η πληρέστερη εκπαίδευση έχει ως αποτέλεσμα τους ευχαριστημένους πελάτες.

Hotel Niforeika Beach

Το ξενοδοχείο Niforeika Beach , είναι ένα μικρό στολίδι στην παραλία Νιφορείκων, στον νομό Αχαΐας. Απέχει περίπου 30 χλμ από την Πάτρα και διαθέτει 50 δωμάτια με 100 κλίνες, συνολικά. Τα τηλέφωνα επικοινωνίας είναι: 26930 24539, 26930 22539 και fax 26930 22890.

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από τον Διευθυντή, κ. Ανδρικόπουλο Χρήστο ο οποίος έχει πτυχίο από το Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Το ξενοδοχείο είναι εποχιακό και λειτουργεί μόνο κατά την διάρκεια της καλοκαιρινής σεζόν, γι' αυτό οι εργαζόμενοι είναι μόνο 12 άτομα. Το προσωπικό αυτό, αντλείται μέσα από αγγελίες στον Τύπο, από Κρατικούς οργανισμούς (ΟΑΕΔ κλπ.), καθώς και από σχολές όπως Α.Τ.Ε.Ι., Σ.Τ.Ε. κλπ. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν αποδεχτεί την κουλτούρα του ξενοδοχείου και δεν υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων στο Niforeika Beach.

Οι στόχοι της εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο είναι η άριστη εκτέλεση των εργασιών, η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων, η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων και οι προαγωγές. Μετά την εκπαίδευση, οι στόχοι επιτυγχάνονται σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Στην επιχείρηση απασχολούνται 4 άτομα, απόφοιτοι Τουριστικής σχολής και έχουν ωφελήσει ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ.

Ο κος Ανδρικόπουλος μας απάντησε πως μέσω του συλλόγου ξενοδόχων, η επιχείρηση οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, το οποίο βοηθά ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ στην παραγωγικότητα και θεωρείται ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αναγκαίο.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι η εκπαίδευση στην θέση εργασίας, οι ομιλίες – συζητήσεις, η μελέτη περιπτώσεων και τα οπτικά βοηθήματα. Ως εκπαιδευτές προσωπικού απασχολούνται 3 άτομα και είναι υποχρεωτική η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα, για όλους τους εργαζόμενους. Δεν υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου στην εκπαίδευση.

Οι εκπαιδευθέντες υπάλληλοι, βάσει του προγράμματος που ακολουθεί το ξενοδοχείο, σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές τους, σε σχέση με τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης, καθώς και σε σχέση με την ομαλότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους, είναι ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ αποτελεσματικοί.

Η απόδοσή τους, πάνω στην δουλειά, μετά την εκπαίδευση διαπιστώνεται από την καλύτερη ποιότητα των εργασιών (υπηρεσιών) που παρέχονται, από την μείωση όλων των λειτουργικών προβλημάτων και από την ταχύτητα της εκτέλεσης των εργασιών. Σ' αυτό συμβάλλει χρησιμοποίηση όλων των νέων δεξιοτήτων και των γνώσεων που αποκόμισαν, καθώς και η ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ καλή απόδοση στο έργο τους.

Παραιτήσεις δεν έχουν παρατηρηθεί.

Τέλος, ο κος Ανδρικόπουλος πιστεύει πως το μεγαλύτερο όφελος για το ξενοδοχείο, από την εκπαίδευση του προσωπικού είναι η αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Συμπεράσματα

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνάς μας και την μελέτη της θεωρίας, για την εκπαίδευση του προσωπικού και την επίδρασή της, στις τουριστικές επιχειρήσεις της Ελλάδας, μπορούμε να βγάλουμε πολλά συμπεράσματα.

Ξεκινώντας θα πρέπει να πούμε πως η εργασία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου. Αν το άτομο δεν ολοκληρώνεται συναισθηματικά με την εργασία του, είναι πολύ πιθανό να έχει ψυχολογικά προβλήματα, που θα έχουν αντίκτυπο στην οικογενειακή και κοινωνική ζωή του. Από την άλλη πλευρά, άτομα που δεν χαίρονται την εργασία τους δεν είναι παραγωγικά. Δυστυχώς είναι δεδομένο ότι δεν είναι δυνατόν όλες οι μορφές εργασίας να δίνουν στο άτομο την αίσθηση της δημιουργίας και της επίτευξης, αλλά σίγουρα σε κάθε μορφή εργασίας μπορούν να γίνουν πολλά πράγματα προς την κατεύθυνση αυτή.

Με αυτή την προοπτική παρατηρήσαμε πως υπάρχει μια σαφής αντίληψη για την εκπαίδευση του προσωπικού και την σπουδαιότητά του. Όποιο και να' ναι το κόστος για την επιχείρηση, από την στιγμή που αποφασίζεται να εκπαιδευτεί το προσωπικό, τα αποτελέσματα είναι πάντοτε θετικά, με τελικό αποτέλεσμα την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων.

Κατά την διάρκεια της έρευνας, οπότε και απαντήθηκαν τα ερωτηματολόγια, συμπεράναμε πως διέπονται από την θεωρία για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, και σε πολλά σημεία τους, ταυτίζονται με αυτήν και την επαληθεύουν. Κυρίως, για τις μεθόδους της εκπαίδευσης, είδαμε πως είναι απόλυτα κατανοητές και χρήσιμες, τόσο για τα μεγάλα όσο και για τα μικρά ξενοδοχεία. Είναι αισιόδοξο, λοιπόν, το γεγονός ότι ακόμη και σε αυτές τις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες, υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρώπινων Πόρων, είτε ανεξάρτητη είτε σε συνεργασία με κάποιον Σύλλογο.

Επιπλέον, συμπεραίνουμε ότι η 'κουλτούρα' και γενικότερα, το πνεύμα συνοχής και εργασίας, σε μια ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργεί θετικά στην απόδοση των υπαλλήλων. Ας μην ξεχνάμε πως ένα ξενοδοχείο λειτουργεί σαν ένα μεγάλο φιλόξενο σπίτι, το οποίο διέπεται από κανόνες συμπεριφοράς και ευγένειας. Όλοι πρέπει να τους ακολουθούμε για να λειτουργεί σωστά αυτό το σπίτι.

Είναι αισιόδοξο το μήνυμα που πήραμε, μέσω της έρευνάς μας. Οι υπάλληλοι αποδέχονται την 'κουλτούρα' στον χώρο εργασίας τους, συνεπώς έχουν μεγαλύτερη σιγουριά για το έργο τους, εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους και στήριξη από τους προϊστάμενους τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να έχει μόνο θετικά αποτελέσματα, με σπουδαιότερο απ' όλα, τους ευχαριστημένους πελάτες και τελικά, την καλή φήμη του ξενοδοχείου.

Συμπεράναμε, επίσης, πως οι στόχοι της εκπαίδευσης είναι συγκεκριμένοι και ξεκάθαροι. Όλοι αποσκοπούν στην πλήρη ικανοποίηση των πελατών. Θέτονται βραχυπρόθεσμοι στόχοι, ο οποίοι με σταθερά βήματα μπορούν να πραγματοποιηθούν και, φυσικά, με την σωστή εκπαίδευση του προσωπικού.

Βέβαια, δεν πρέπει να παραλείψουμε πως ένας βασικός στόχος και μιας

τουριστικής επιχείρησης, είναι το κέρδος. Κάθε ένας επιχειρηματίας επιθυμεί την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας του, ώστε ν' αναπτύσσεται οικονομικά, να στηρίζεται νόμιμα στον χώρο και κάθε χρόνο να επεκτείνεται και να βελτιώνεται.

Τέλος, συμπεράναμε πως η σύγχρονη θεωρία της διοίκησης των επιχειρήσεων θέτει ως σημαντικό το πρόβλημα της αγαθής και δημιουργικής σχέσης ατόμου και εργασίας. Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται προς αυτές τις κατευθύνσεις για το δικό τους συμφέρον, βέβαια, αλλά το τελικό αποτέλεσμα δεν παύει να είναι πιο ανθρώπινες συνθήκες εργασίας. Φαίνεται, λοιπόν, ότι μπαίνουμε σε μια εποχή κοινωνικής συναίνεσης, όσον αφορά εργοδότες και εργαζόμενους

Προτάσεις

Μετά την ανάλυση και επεξεργασία όλων των στοιχείων που προκύπτουν από την έρευνα σε ξενοδοχειακές μονάδες της χώρας και την εμβάθυνση στην θεωρία, προέκυψαν κάποιες προτάσεις, οι οποίες είναι δυνατόν να υποβληθούν στην διεύθυνση μιας τουριστικής επιχείρησης.

Παρατηρήσαμε πως στα μεγάλα ξενοδοχεία της χώρας υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων και στα μικρότερα δεν υπάρχει. Είναι ευνόητοι οι λόγοι γι' αυτό που συμβαίνει, ωστόσο μπορεί να βρεθεί μια λύση.

Μια πρόταση θα ήταν η δημιουργία μέσω του Συλλόγου Ξενοδόχων, ενός ενιαίου φορέα, ο οποίος θα είναι υπεύθυνος για την εκπαίδευση του προσωπικού σε όλα τα ξενοδοχεία που θα είναι στην αρμοδιότητά του. Να είναι καταρτισμένος με καλά εκπαιδευμένο επιστημονικό προσωπικό, ώστε να γίνεται καλή δουλειά με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Παρατηρήσαμε πως οι απόφοιτοι Τουριστικών Σχολών στο δυναμικό των ξενοδοχείων καλύπτουν ένα ποσοστό μικρότερο του 50% σε σχέση με το συνολικό αριθμό των εργαζομένων. Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν, πως η ανάγκη για περισσότερο εξειδικευμένο προσωπικό είναι φανερή. Κάτι τέτοιο, βέβαια, δεν συμφέρει απόλυτα μια ξενοδοχειακή μονάδα μιας και στην Ελλάδα τα δικαιώματα ενός εργαζομένου στον ιδιωτικό τομέα συνήθως, παραβλέπονται, για οικονομικούς εννοείται λόγους, και έτσι οι θέσεις εργασίας καλύπτονται από ανειδίκευτο προσωπικό.

Προτείνουμε, λοιπόν, οι προϋποθέσεις εργασίας να γίνουν τέτοιες, ώστε στα ξενοδοχεία της χώρας να απασχολούνται αποκλειστικά και μόνο πτυχιούχοι Τουριστικών Σχολών. Αυτό βέβαια, έγκειται στην αρμοδιότητα του Κράτους και δεν γνωρίζουμε κατά πόσο είναι εφικτό κάτι τέτοιο. Γίνεται όμως, κάποιος που ενδιαφέρεται για μια θέση να παροτρύνει τον εργοδότη του ν' απασχολεί πτυχιούχους και να παρουσιάζει εμπειριστάωμένα τις δυνατότητές του για την συγκεκριμένη δουλειά.

Παρατηρήθηκε, επίσης, πως ως εκπαιδευτές προσωπικού δεν απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι, εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Κάτι τέτοιο μας υποδεικνύει πως είτε οι εκπαιδευτές είναι ένα επιπλέον έξοδο της επιχείρησης, είτε πως μπορεί κάποιος ανειδίκευτος να κάνει την δουλειά τους ή στην χειρότερη περίπτωση, υποτιμάται η σπουδαιότητά τους μέσα στον χώρο.

Προτείνουμε, λοιπόν, την άμεση πρόσληψη εκπαιδευτικού προσωπικού και στα ξενοδοχεία. Θα πρέπει να υπάρχει τουλάχιστον ένας εκπαιδευτής προσωπικού σε κάθε ξενοδοχειακή μονάδα, άσχετα από την κατηγορία της. Οι γνώσεις τους, οι μέθοδοί τους και η αξιολόγηση από αυτούς, πιστεύω πως μπορούν να φέρουν μια επιχείρηση στην κορυφή. Ένας ανεκπαιδευτος υπάλληλος, μπορεί, άθελά του, να δυσαρεστήσει έναν καλό πελάτη του ξενοδοχείου και τότε να' χουμε άσχημα αποτελέσματα. Γι' αυτό θα πρέπει ο εργοδότης να μεριμνά για τέτοιες περιπτώσεις, όσο απίθανες κι αν είναι, ώστε να αποφεύγονται. Άλλωστε είναι κατανοητό από όλους, πιστεύω, πως όταν

ένας άνθρωπος εκπαιδεύεται και διαρκώς μορφώνεται και ενημερώνεται για τα θέματα της δουλειάς του, δεν μένει ποτέ πίσω και είναι πάντα σε ετοιμότητα.

Παρατηρήσαμε, επιπλέον, πως οι Προσωπάρχες τις περισσότερες φορές, δεν έχουν τις αναμενόμενες σπουδές. Δηλαδή, όλοι περιμένουμε ένας Διευθυντής Προσωπικού να κατέχει κάποιο μεταπτυχιακό τίτλο ή αποκλειστικά και μόνο σπουδές επάνω στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βέβαια κάτι τέτοιο ίσως να μην είναι εφικτό στην Ελλάδα, ωστόσο υπάρχουν οι εξαιρέσεις και πρέπει να παραδειγματίζονται οι ενδιαφερόμενοι, ώστε να υπάρχει ένας υγιής ανταγωνισμός μεταξύ τους.

Αναφερόμενη, πάντοτε, στον ξενοδοχειακό τομέα και έχοντας ένα πολύ μικρό δείγμα όσον αφορά την εκπαίδευση, θα μπορούσαμε να προτείνουμε την πρόσληψη καθαρά εξειδικευμένου προσωπικού, για την ανάθεση αυτού του σπουδαίου έργου που λέγεται 'εκπαίδευση του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις'. Ειδικά σε αυτόν τον χώρο, όπου ερχόμαστε σε άμεση επαφή με άγνωστο κόσμο, του οποίου κύριο μέλημα είναι η αναψυχή, η ξεκούραση και η δημιουργική επένδυση των χρημάτων του, το λιγότερο που μπορούμε να κάνουμε είναι να εκπαιδευτούμε από εξειδικευμένα άτομα, ώστε οι επιθυμίες του να πραγματοποιούνται απόλυτα και να προσφέρουμε αυτό το κάτι παραπάνω. Να μην γίνονται λάθη που μπορεί να στοιχίσουν πολύ ακριβά στο όνομα μιας κατά τ' άλλα, καλά οργανωμένης ξενοδοχειακής μονάδας.

Στην περίπτωση του Astir Palace Vouliagmeni, έχουν παρατηρηθεί παραιτήσεις²². Οι πιθανές προτάσεις μπορούν να συνοψιστούν στα εξής:

1. Εάν το ποσοστό των παραιτηθέντων για λόγους έλλειψης πνεύματος συνεργασίας είναι μεγάλο τότε σε πρώτη φάση μπορούν να ληφθούν τα παρακάτω μέτρα :
 - α Οργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων, κύρια στη διοίκηση, αλλά και στις Δημόσιες σχέσεις για όλες τις κατηγορίες των υπαλλήλων της επιχείρησης. Ο αντικειμενικός σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι ασφαλώς η ανάπτυξη του πνεύματος συνεργασίας τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ προϊσταμένων.
 - α Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων για το προσωπικό της επιχείρησης είτε στο σύνολό του είτε κατά τμήμα / υπηρεσία. Στις κοινωνικές εκδηλώσεις είτε πρόκειται για συνεστιάσεις – δεξιώσεις είτε για εκδρομές, θα πρέπει να συμμετέχει στο κόστος και η επιχείρηση κατά ένα μεγάλο ποσοστό.
2. Εάν το ποσοστό των παραιτηθέντων, για οικονομικούς λόγους, είναι επίσης υψηλό τότε μπορούν να υποβληθούν οι εξής προτάσεις :
 - α Να γίνει μισθολογική έρευνα της αγοράς, για τις ειδικότητες κύρια στις οποίες αντιμετωπίζει πρόβλημα παραιτήσεων η εταιρεία.

²² Δημ.Αθ.Λαλούμης-Βασίλειος Χρ.Ρούπας. 'Διοίκηση Προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων', 2001, εκδόσεις INTERBOOKS, σελ.188,189.

- α Εφ' όσον δε διαπιστωθεί ότι οι μισθοί στην αγορά εργασίας είναι υψηλότεροι από τους αντίστοιχους της εταιρείας, να γίνουν οι ανάλογες διορθώσεις.
 - α Να δημιουργηθούν μισθολογικά κλιμάκια με βάση την ειδικότητα, επίπεδο μόρφωσης και προϋπηρεσία του κάθε εργαζόμενου και να προσαρμοστούν στα επίπεδα των αντίστοιχων αμοιβών της αγοράς εργασίας. Προκειμένου βέβαια να φτάσουμε σ' αυτό το σημείο θα πρέπει οπωσδήποτε να προηγηθεί αξιολόγηση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων κάθε θέσης της οργάνωσης χωριστά.
3. Εάν το ποσοστό των παραιτηθέντων, λόγω έλλειψης προοπτικών μελλοντικής εξέλιξης, είναι μεγάλο τότε μπορούμε να προτείνουμε την οργάνωση εκπαίδευσης του προσωπικού σε διάφορες θέσεις εντός της εταιρείας, οι οποίες θα πρέπει όμως να έχουν οπωσδήποτε σχέση με την ειδικότητα του καθενός.
Με την εκπαίδευση αυτή θ' αναδειχτούν οπωσδήποτε νέα ταλέντα και παράλληλα θα έχει η επιχείρηση την ευκαιρία να προσδιορίσει με ακόμη μεγαλύτερη ακρίβεια τον κατάλληλο άνθρωπο για την κατάλληλη θέση. Επίσης, στην περίπτωση ξαφνικής αποχώρησης οποιουδήποτε στελέχους ή υπαλλήλου από μια θέση κλειδί της οργάνωσης, θα υπάρχει η ευχέρεια να αντικαθίστανται αμέσως, από τους ήδη υπάρχοντες.
4. Τέλος εφ' όσον το ποσοστό των παραιτηθέντων, για λόγους έλλειψης ενδιαφέροντος προς το αντικείμενο της εργασίας, είναι και αυτό ανησυχητικό, τότε θα πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία στην περιγραφή καθηκόντων κάθε θέσης.
Θα πρέπει δηλ. να συνταχθούν λεπτομερείς περιγραφές καθηκόντων για όλες τις θέσεις της οργάνωσης, οι οποίες και θα αναλύονται στον εργαζόμενο πριν από την τελική πρόσληψή του.

Αυτές σε γενικές γραμμές μπορούν να είναι οι πιθανές προτάσεις για βελτίωση της γενικής κατάστασης και μείωση των παραιτήσεων στο μέλλον.

Επίλογος

Το σύνολο των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ένας από τους κυριότερους παράγοντες διαμόρφωσης του τουριστικού προϊόντος που προσφέρει μια χώρα. Η άριστη οργάνωση και διοίκηση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι σε θέση να οδηγήσει την χώρα μας σε πρωταγωνιστικές θέσεις στην παγκόσμια τουριστική αγορά. Η πολιτεία έχει καθήκον να υποστηρίξει τις επιχειρήσεις αυτές με κάθε τρόπο, αλλά περισσότερο με την επίδειξη ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την Τουριστική Εκπαίδευση. Διότι η ποιοτική στελέχωση των τουριστικών επιχειρήσεων είναι ο μοναδικός δρόμος για την μακρόχρονη ανάπτυξή τους, η οποία είναι σε θέση να οδηγήσει σε μακρόχρονη τουριστική ανάπτυξη της χώρας μας.

Ελληνική βιβλιογραφία

- α Αντωνία Ευθυμιάτου-Πουλάκου. 'Τουριστικό Δίκαιο.'1997, εκδόσεις Αντ.Ν.Σάκκουλα, δεύτερη έκδοση. Κομοτηνή.
- α Σπύρος Ζευγαρίδης - Γεώργιος Σταματιάδης. ' Διοίκηση και Εποπτεία προσωπικού '.1997, εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.
- α Μ.Ιγγλέση-Βενιέρη. 'Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων.' 1995. Πάτρα.
- α Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος. ' Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές μονάδες.' Δημοτική Βιβλιοθήκη Πατρών.
- α Αριστοτέλης Κάντας. ' Οργανωτική- Βιομηχανική Ψυχολογία.' Μέρος 2^ο : Επιλογή- Αξιολόγηση Προσωπικού. 1998, εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, τέταρτη έκδοση. Αθήνα.
- α Α.Κουρεμένος. ' Marketing II: Έρευνα Αγοράς '. 2001, εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τρίτος τόμος. Πάτρα.
- α Philip Kotler. ' Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ: Ανάλυση, Σχεδιασμός, Υλοποίηση, και Έλεγχος.' 2000, EMI/ INTERBOOKS, ένατη διεθνής έκδοση. Αθήνα.
- α Δημήτρης Αθ. Λαλούμης – Βασίλης Χρ. Ρούπας. ' Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων'.1996, εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.
- α Δημήτριος Κ. Μπουραντάς. ' Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο- Σύγχρονες πρακτικές.' 2001, εκδόσεις Ευγ.Μπένου. Αθήνα.
- α Δημήτριος Κ. Μπουραντάς- Νάνσυ Α. Παπαλεξανδρή. ' Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.' 1998, εκδόσεις Ευγ. Μπένου. Αθήνα.
- α Βασίλειος Ρούπας – Δημήτριος Λαλούμης. ' Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων.'1998, εκδόσεις Α. Σταμούλης. Αθήνα.
- α Ευγένιος Φραγκιαδάκης. ' Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων.' 1999, τρίτη έκδοση. Ρέθυμνο.

Ξένη βιβλιογραφία

- α Wayne F. Cascio. ' Managing Human Resources- Productivity, Quality of worklife and Profits', fourth edition. International edition by Mc Graw – Hill, Inc. London [1995].
- α Michael Riley. ' Human Recourse Management – A guide to personnel practise in the hotel and catering industry '. Edition by Butterworth – Heinemann Ltd. Oxford [1991].
- α Roy C. Wood. ' Working in Hotels and Catering ', second edition. Tourism and Hospitality Management series. International THOMSON BUSINESS PRESS. London [1997].

Web sites

- α http://www.ellada.net/astirpalace/arion/gr_index.php
- α http://www.ellada.net/astirpalace/nafsika/gr_index.php
- α http://www.ellada.net/astirpalace/afrodite/gr_index.php
- α http://www.properties.gr/gadhome/athens_hotels_ledra_marriott.html
- α <http://www.chandris.gr/hotels/metropolitan/index.php>
- α <http://www.grecotel.gr>
- α <http://www.in.gr>

Παράρτημα

Όνομα ξενοδοχείου:

Τοποθεσία:

Δυναμικότητα σε δωμάτια: _____ δωμάτια.

Δυναμικότητα σε κλίνες: _____ κλίνες.

Τηλέφωνα επικοινωνίας:

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΑΡΧΗ

ΕΠΙΘΕΤΟ:

ΟΝΟΜΑ :

Ακαδημαϊκές γνώσεις :

-
-
-
-

Συμπληρώστε το παρακάτω ερωτηματολόγιο, σημειώνοντας με x την απάντηση που επιλέγετε, όπου ζητείται.

Υπάρχουν και ανοικτές ερωτήσεις στις οποίες μπορείτε ελεύθερα να εκφράσετε την γνώμη σας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πόσοι εργαζόμενοι απασχολούνται στο ξενοδοχείο σας;

_____ εργαζόμενοι.

2. Ποιες είναι οι πηγές εύρεσης προσωπικού που χρησιμοποιείται;

- Ανακοίνωση της θέσης εντός του ξενοδοχείου.
- Αγγελίες στον Τύπο.
- Κρατικούς οργανισμούς απασχόλησης (ΟΑΕΔ, κ.λπ)
- Σχολές (ΤΕΙ κ.λπ.)
- Άλλη πηγή.

3. Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι σας έχουν αποδεχτεί την 'κουλτούρα' του ξενοδοχείου σας ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

4. Υπάρχει Οργανωμένη Υπηρεσία Ανθρωπίνων Πόρων στο ξενοδοχείο σας;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

5. Ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης στο ξενοδοχείο σας ;

- Η άριστη εκτέλεση των εργασιών.
- Η ελάττωση των εργατικών ατυχημάτων.
- Η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων.
- Οι προαγωγές.
- Όλα τα παραπάνω.
- Άλλο.

6. Πιστεύετε ότι μετά από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα, επιτυγχάνονται οι στόχοι αυτοί ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, σε ποιο βαθμό; _____

7. Υπάρχουν απόφοιτοι Τουριστικών Σχολών στο δυναμικό του ξενοδοχείου σας ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, πόσα άτομα απασχολούνται ;

_____ άτομα.

8. Πόσο σας έχουν ωφελήσει οι απόφοιτοι Τουριστικών Σχολών ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

9. Η επιχείρησή σας, οργανώνει πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, κατά πόσο βοηθούν στην παραγωγικότητα ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

10. Πόσο αναγκαία θεωρείται την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

11. Ποιες εκ των μεθόδων εκπαίδευσης χρησιμοποιείται στο ξενοδοχείο σας;

- Εκπαίδευση στην θέση εργασίας.
- Ομιλίες – Συζητήσεις.
- Μελέτη περιπτώσεων.
- Οπτικά βοηθήματα.
- Παίξιμο ρόλου και σκετς.
- Όλες τις παραπάνω.
- Άλλη μέθοδο.

12. Απασχολούνται μόνιμοι υπάλληλοι, ως εκπαιδευτές προσωπικού στο ξενοδοχείο σας ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, πόσα άτομα ;
_____ άτομα.

13. Είναι υποχρεωτική η συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα, για όλους τους εργαζόμενους ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

14. Υπάρχει αιτία μη συμμετοχής ενός νεοπροσλαμβανόμενου στην εκπαίδευση;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, ποια είναι αυτή η αιτία; _____

15. Πόσο αποτελεσματικοί στην εργασία τους είναι οι εκπαιδευθέντες :

- Βάσει του προγράμματος εκπαίδευσης που ακολουθεί το ξενοδοχείο σας;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

- Σε συνεργασία με τους εκπαιδευτές τους ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

- Σε σχέση με τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

- Σε σχέση με την ομαλότητα των διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

16. Πώς και με ποια μέσα διαπιστώνεται την απόδοση των εκπαιδευθέντων, στη δουλειά, μετά την εκπαίδευσή τους ;

17. Χρησιμοποιούν τις νέες δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής τους ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν όχι, γιατί ; _____

18. Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο τους οι εργαζόμενοι μετά την εκπαίδευση;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΠΟΛΥ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ

19. Έχουν παρατηρηθεί παραιτήσεις μετά την εκπαίδευση κάποιων εκ των υπαλλήλων σας ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

Αν ναι, για ποια αιτία ; _____

20. Ποιο, κατά την γνώμη σας, είναι το μεγαλύτερο όφελος για την επιχείρησή σας, από την εκπαίδευση του προσωπικού;

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ.
