

Τ.Ε.Ι ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ
ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .



ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΜΑΡΙΑ ΙΓΓΛΕΣΗ -ΒΕΝΙΕΡΗ
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ : ΜΑΡΙΑ ΦΛΩΡΑΤΟΥ
ΝΑΤΑΛΙΑ ΘΩΜΑ
ΕΞΑΜΗΝΟ : ΠΤΥΧΙΟ Α'
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ : 02/03/2004



ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	6877
----------------------	------



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διοίκηση γενικά σημαίνει να προσφέρεις έργο μέσω των ανθρώπων και σε συνεργασία με αυτούς , με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και προσδοκιών. Διοίκηση επίσης σημαίνει να χρησιμοποιείς σωστά και αποτελεσματικά τα άτομα ή τις ομάδες ατόμων καθώς και κάθε άλλο παραγωγικό μέσον μιας επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Πιο συγκεκριμένα όμως , διοίκηση προσωπικού είναι η στρατολόγηση (δηλ. αναζήτηση και εξεύρεση), η επιλογή, η ανάπτυξη, η αξιοποίηση, και η προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς , επιχειρήσεις , ή υπηρεσίες.

Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούνται από όλα τα άτομα – αδιάφορο τι ρόλο παίζουν – τα οποία απασχολούνται σε οποιοδήποτε δραστηριότητές του . Ένας οργανισμός μπορεί να είναι μια δημόσια υπηρεσία , ένα νοσοκομείο , μια τουριστική επιχείρηση , ένα σχολικό σύστημα κλπ. Μπορεί ο οργανισμός αυτός να είναι μικρός , ή μεγάλος , απλός , ή περίπλοκος .

Καθώς η στρατολόγηση , η επιλογή , η ανάπτυξη και η αξιοποίηση των ανθρώπων αποτελούν ολοκληρωμένες απόψεις κάθε οργανωμένης προσπάθειας , η διοίκηση της υπηρεσίας του προσωπικού είναι εγγενής σε όλους τους οργανισμούς , αδιάφορο αν υπάρχει ή όχι ένα τμήμα με αυτό το όνομα .

Η υπηρεσία προσωπικού πρόκειται για ένα κύριο συστατικό της ευρύτερης διοικητικής λειτουργίας και έχει ρίζες και κλάδους που εκτείνονται σε ολόκληρο τον οργανισμό και πιο πέρα από αυτόν . Είναι φανερό λοιπόν , πως η υπηρεσία προσωπικού είναι ένα από τα πιο σημαντικά υποσυστήματα όλων των οργανισμών .

Ποιο όμως είναι το περιεχόμενο της διοίκησης του προσωπικού και ποιες ενέργειες καλείται να φέρει εις πέρας ο υπεύθυνος του τμήματος αυτού ;

Συνοπτικά , οι λειτουργίες που περιλαμβάνονται κάτω από τον προσδιορισμό διοίκηση προσωπικού είναι οι εξής: προσλήψεις, προγραμματισμός εργατικού δυναμικού , εκπαίδευση προσωπικού, εξέλιξη στελεχών, σχεδιασμό οργάνωσης , καθορισμός μισθών και ημερομισθίων , υγεία και ασφάλεια (πρόληψη ατυχημάτων), πρόσθετες παροχές και εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους, έρευνες προσωπικού. Σε αυτές τις ενέργειες μπορούν να προστεθούν ακόμη θέματα όπως είναι η εποπτεία

των εργαζομένων , η υποκίνηση , η ηγεσία , η ομαδική συμπεριφορά, η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις – που συχνά τώρα είναι γνωστές με το όνομα οργανωτική συμπεριφορά .

Ο Υπεύθυνος Προσωπικού .

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις δεν έχουν τμήμα προσωπικού . Η πολιτική προσωπικού πηγάζει από ίδιο τον εργοδότη ή τον διευθύνοντα , ο οποίος συνήθως παραχωρεί στα στελέχη την ευθύνη να προσλαμβάνουν , να εκπαιδεύουν , να πειθαρχούν , να καθορίζουν τις αμοιβές και να απολύουν εργαζομένους .

Κάτι τέτοιο όμως , δεν πρέπει να γίνεται σε μεγαλύτερους οργανισμούς, όπου τα προβλήματα είναι πολυπλοκότερα και επομένως δεν μπορούν τα στελέχη να τα χειρίζονται αποτελεσματικά . Έτσι , μια υπηρεσία προσωπικού είναι οπωσδήποτε απαραίτητη . Η υπηρεσία προσωπικού διαφέρει ωστόσο από άλλες υπηρεσίες .

Η διαφορά της έγκειται στο γεγονός ότι η διοίκηση προσωπικού εισχωρεί πραγματικά σε ολόκληρο τον οργανισμό .

Πεδίο Δράσεως Της Υπηρεσίας Προσωπικού

Όπως προαναφέραμε , η υπηρεσία προσωπικού έχει μια σχέση βοηθητική και συμβουλευτική με τους άλλους τομείς του οργανισμού , όπως συμβαίνει άλλωστε και με κάθε άλλη επιτελική ομάδα . Γενικά ο τομέας προσωπικού επιτελεί τις εξής λειτουργίες :

α) Εισάγει και διαμορφώνει την πολιτική προσωπικού του οργανισμού – καθορίζει στόχους .

Ο διευθυντής προσωπικού είναι το άτομο εκείνο που περισσότερο συμβάλλει στην δημιουργία πολιτικής του οργανισμού για την αντιμετώπιση των εμφανιζομένων προβλημάτων ή την πρόληψη άλλων που προβλέπονται . Καθορίζει στόχους και αντικειμενικούς σκοπούς για την επιχείρηση και συγχρόνως δημιουργεί και αναπτύσσει “ πρόγραμμα εργασίας ” , στο οποίο περιγράφει και δείχνει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει αυτοί οι στόχοι να επιτευχθούν . Ο σχεδιασμός είναι αυτός που γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στο σημείο που βρίσκεται η επιχείρηση και στο σημείο

που θέλει να φτάσει , και αυτό ακριβώς καλείται να κάνει και ο διευθυντής προσωπικού .

β) Συμβουλεύει .

Ένα από τα βασικότερα καθήκοντα του διευθυντή προσωπικού είναι και οι συμβουλευτικές ενέργειες προς τους εργαζομένους . Για παράδειγμα τι γίνεται όταν οι εργάτες έχουν προβλήματα πειθαρχίας ; Απλούστατα , αναμένεται από τον διευθυντή προσωπικού να βοηθήσει στον χειρισμό τέτοιων και άλλων ομοίων προβλημάτων , εφόσον αυτός είναι ενήμερος της πολιτικής του προσωπικού , των συλλογικών συμβάσεων , των αναγκών της επιχείρησης κλπ.

γ) Οργανώνει .

Εφόσον ο σχεδιασμός έχει μπει στον δρόμο του , έρχεται η σειρά της οργάνωσης . Ο διευθυντής εδώ , προσπαθεί να μαζέψει και να συνδυάσει με κάποιο μέτρο τις παραγωγικές πηγές όπως το ανθρώπινο δυναμικό , το κεφάλαιο και τα τεχνικά μέσα . Με λίγα λόγια προσπαθεί να συνυπάρξει και να φέρει την αρμονία μεταξύ βασικών παραγωγικών πηγών , όπου αυτές με την σειρά τους βοηθούν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού .

δ) Προσφέρει υπηρεσίες .

Η λειτουργία αυτή φαίνεται στα θέματα προσλήψεων , εκπαίδευσης και πρόσθετων παροχών προς τους εργαζομένους . Στον διευθυντή προσωπικού ανήκει επίσης και η ευθύνη της στρατολόγησης και έρευνας των υποψηφίων (με τέστ , συνεντεύξεις κλπ.) , της καταστρώσεως προγραμμάτων εκπαίδευσης και της τηρήσεως υπαλληλικών αρχείων .

ε) Ελέγχει .

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης εργασίας μπορεί να θεωρηθεί και το τελευταίο βήμα ή όπως αλλιώς θα μπορούσαμε να πούμε η ολοκλήρωση στην όλη ανάπτυξη μιας αξιοκρατικής οργάνωσης η οποία συμπεριλαμβάνει και το σύστημα αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού . Ο διευθυντής προσωπικού είναι αυτός λοιπόν που παρακολουθεί τις υπηρεσίες των εργαζομένων σύμφωνα πάντα με την καθιερωμένη πολιτική και τις εφαρμογές της .

Για παράδειγμα γίνεται μία φορά τον χρόνο η αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου, ενώ γίνονται κάθε εβδομάδα συσκέψεις των τμημάτων σχετικά με

θέματα που κάθε φορά τους απασχολούν , όπως προβλήματα απουσιών , παραιτήσεων και πειθαρχικών ενεργειών . Για την επιτυχία στις τέτοιες ενέργειές του ο διευθυντής θα πρέπει να αναπτύσσει υγιείς σχέσεις με τα στελέχη , να τα συμβουλεύει και να τα εκπαιδεύει σχετικά με την ανάγκη συμμορφώσεώς τους προς τις καθορισμένες αρχές , και όταν με την πειθώ δεν πετυχαίνεται η λύση του προβλήματος τότε πρέπει να παραπέμπεται στην δικαιοδοσία του ανώτατου μάνατζερ.

Προβλήματα Κατά Την Λειτουργία Της Διοικήσεως Προσωπικού

Ο υπεύθυνος του τμήματος προσωπικού πρέπει – όπως προκύπτει από την προηγηθείσα ανάλυση του έργου του – να είναι ένας σύμβουλος του ανώτατου μάνατζμεντ πράγμα που δεικνύει και την σοβαρότητα της θέσης του . Δυστυχώς όμως οι διοικούντες μερικών επιχειρήσεων ακριβώς γιατί αγνοούν τον ρόλο της υπηρεσίας προσωπικού , την αναθέτουν σε στέλεχος ή τμήμα κατώτερης βαθμίδας , το οποίο και επανδρώνουν με ανθρώπους χωρίς τα ανάλογα προσόντα . Αυτό συνήθως συμβαίνει διότι οι διοικούντες πιστεύουν πως η δουλειά της υπηρεσίας προσωπικού είναι κυρίως η τήρηση στοιχείων των εργαζομένων , η προσπάθεια να είναι οι υπάλληλοι ευχαριστημένοι , η πρόσληψη ανθρώπων στην εργασία , ή η διοργάνωση κάποιας ετήσιας γιορτής . Για να αποφευχθεί λοιπόν μια τέτοια καταστροφική ενέργεια , θα πρέπει η επιχείρηση να στραφεί προς ένα άτομο που κατέχει το κατάλληλο επαγγελματικό υπόβαθρο με βάση την μόρφωση και την πείρα από την εργασία .

Άλλες φορές πάλι , η υπερβολική οργάνωση όχι μόνο της δομής αλλά και των διαδικασιών που ακολουθούνται σε μια οικονομική μονάδα στενεύει πάρα πολύ τα περιθώρια πρωτοβουλίας και καινοτόμων αποφάσεων των στελεχών και των εργαζομένων γενικότερα και ως εκ τούτου τελικά μπορεί να αποβαίνει εξίσου επιζήμια (λόγω περιοριστικότητας) με την παντελή ή σε μεγάλο βαθμό έλλειψη οργάνωσης . Η υπερβολική οργάνωση λοιπόν δημιουργεί στην οικονομική μονάδα συμπτώματα υπερβολικής ανελαστικότητας μέσω των αναρίθμητων και πολύ λεπτομερειακών κανόνων που καθορίζονται .

Αντίδοτο προς αποφυγή τέτοιων καταστάσεων είναι ο καθορισμός μόνο γενικών οργανωτικών αρχών και όχι καθορισμού λεπτομερώς του τρόπου με τον

οποίο θα πρέπει να εργάζονται τα άτομα . Ακόμα , χρήσιμη είναι και η φροντίδα προσαρμογής προς νέες συνθήκες και προς το εξελισσόμενο ανθρώπινο στοιχείο .

Η προσαρμογή αυτή έχει δύο κατευθύνσεις : εκείνη που αναφέρεται στα εξωτερικά θέματα περιβάλλοντος και σε εκείνη που αναφέρεται στον εσωτερικό κόσμο των ατόμων . Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στα ψυχολογικά προβλήματα που δημιουργούνται λόγω κακού σχεδιασμού των θέσεων εργασίας .

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ :

ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΝΑΓΚΩΝ

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός δεν πρέπει να θεωρείται απλά σαν ένα άθροισμα των ατόμων που εργάζονται στον ίδιο τομέα ή σε διαφορετικούς χώρους , αλλά είναι ορθότερο να θεωρούμε ότι αποτελούν ένα ξεχωριστό ζωντανό οργανισμό , του οποίου τα κύτταρα είναι τα επιμέρους άτομα . Τα κύτταρα αυτά , εφόσον συνεργάζονται σε ορισμένα τμήματα μπορούν να θεωρηθούν ότι λειτουργούν με ένα τρόπο παρεμφερή προς τα όργανα του ανθρώπινου σώματος . Με τον τρόπο αυτό , εφόσον ένα όργανο δεν λειτουργεί σωστά , δημιουργεί οπωσδήποτε κάποιες παρενέργειες , μικρότερες ή μεγαλύτερες , άμεσες ή έμμεσες και στα λοιπά όργανα με αποτέλεσμα να βλάπτεται συνολικά όλος ο οργανισμός . Είναι φανερό λοιπόν πώς θα πρέπει να γίνει ένας προγραμματισμός από την πλευρά της διοίκησης προσωπικού - ώστε τέτοια λάθη να αποφευχθούν .

Βέβαια ο προγραμματισμός θα ήταν σχετικά μια απλή διαδικασία , αν το βασικό στοιχείο για την κατάστρωσή του - οι άνθρωποι - παρουσίαζε μια συμπεριφορά που θα μπορούσε να προβλεφθεί και να ελεγχθεί . Κάτι τέτοιο όμως δεν συμβαίνει , και γι' αυτό κατά την διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού παρατηρούνται διαστρεβλώσεις και προστριβές , ως αποτέλεσμα διαπροσωπικών συγκρούσεων και διαφορών σε αντίληψη , επικοινωνία , ανάγκες και ενδιαφέροντα .

Πιο συγκεκριμένα η λειτουργία του προγραμματισμού περιλαμβάνει εκείνες τις διοικητικές ενέργειες που καταλήγουν σε προκαθορισμένη σειρά δραστηριότητας. Ο προγραμματισμός αναγκαστικά εστιάζεται στο μέλλον και η ευθύνη του μάνατζμεντ είναι να προπαρασκευάσει τον οργανισμό ή την υπηρεσία για το μέλλον . Ο μάνατζερ απαιτείται να πάρει αποφάσεις περί του αντικειμενικού σκοπού , των ενεργειών , των ανθρώπινων πόρων και περί της υλοποίησης . Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν το μάνατζμεντ συντονίζει τις προσπάθειες και ετοιμάζεται για τις επικείμενες αλλαγές .

Έτσι λοιπόν ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να προβλέψει και να προγραμματίσει σωστά τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησής του σε ανθρώπινο δυναμικό , βραχυχρόνια αλλά και μακροχρόνια , καθώς και να κάνει ανάλυση

εργασίας έτσι ώστε να μπορέσει να προσδιορίσει ακριβώς το είδος των εργαζομένων που θα χρειαστεί .

Με αυτές τις ενέργειες θα βρεθεί ο τρόπος και ο χώρος από όπου θα αποκτηθούν οι απαιτούμενοι εργαζόμενοι , θα εντοπιστούν τυχόν ανάγκες για εκπαίδευση ή μετεκπαίδευση των εργαζομένων , καθώς και ο αριθμός και η ποιότητα αυτών που θα προσληφθούν έτσι ώστε ο οργανισμός και οι εργαζόμενοι να αποκομίσουν τα μέγιστα μακροχρονίως .

Πιο αναλυτικά :

1) Προβλέψεις για τις θέσεις εργασίας

Οι αναμενόμενες μεταβολές στα απαραίτητα για το προσεχές μέλλον στελέχη , θεωρητικά μπορεί να είναι προσθετικές (+) , αφαιρετικές (-) , ή και μηδενικές .

(0) , δηλ. να μην υπάρχει διαφορά μεταξύ των για το παρόν και για το προσεχές μέλλον απαραίτητων στελεχών . Με βάση το απαραίτητο προσωπικό και τις βραχυχρονίως αναμενόμενες μεταβολές στο απαραίτητο προσωπικό , αποκτούμε πλήρη εικόνα του προσωπικού που πρέπει να βρίσκεται στην διάθεση της οικονομικής μονάδας κατά το προσεχές μέλλον . Το σύνολο του προσωπικού λοιπόν που απαιτείται να διαθέτει μια επιχείρηση σε κάποια χρονική στιγμή του μέλλοντος για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της είναι αυτό που αποκαλούμε “ προγραμματισθέντο διαθέσιμο προσωπικό ” .

Οι μεταβολές αυτές στο απαιτούμενο προσωπικό προέρχονται ως επί το πλείστον από επικείμενες μεταβολές στην δομή , την οργάνωση , το μέγεθος , ή τις τεχνολογικές μεθόδους της επιχείρησης . Το προσεχές μέλλον στο οποίο αναφέρονται οι μεταβολές αυτές αφορά συνήθως περίοδο ενός ή δύο ετών .

Επειδή η περίοδος αυτή συμπίπτει ουσιαστικά με εκείνη στη οποία συνήθως αναφέρονται οι προϋπολογισμοί της επιχείρησης , μπορεί και εδώ να εφαρμοστούν οι γενικά για τους προϋπολογισμούς χρησιμοποιούμενες μέθοδοι . Έτσι λοιπόν μπορεί κάλλιστα να εφαρμοστεί η μέθοδος του προϋπολογιστικού ελέγχου . Σύμφωνα με αυτό, βάση της δομής της επιχείρησης καταστρώνεται το σχέδιο θέσεων εργασίας , το οποίο και περιέχει για το επόμενο έτος τον αριθμό και το είδος του απαιτούμενου

προσωπικού κατά θέση εργασίας (τα δέοντα στελέχη και τα αναμενόμενα να υπάρχουν στελέχη) , κατά την αρχή της προϋπολογιζόμενης περιόδου .

Η απλή αυτή μέθοδος δύναται να εφαρμοστεί επιτυχώς σε οποιοδήποτε μέγεθος επιχείρησης . Πρέπει όμως να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον υπολογισμό των “ δεόντων στελεχών ” έτσι ώστε να μην μεταφέρονται και στο μέλλον οι υφιστάμενες αντιοικονομικές . Θα πρέπει ως εκ τούτου να γίνει μια πολύ προσεκτική ανάλυση , απαλλαγμένη από εγωιστικές τάσεις και υστεροβουλιών γοήτρου .

Άλλη μια μέθοδος που μπορεί να εφαρμοσθεί είναι και αυτή της “ μεθόδου των δεικτών ” . Εδώ συσχετίζεται το απαιτούμενο προσωπικό προς άλλα μεγέθη , για παράδειγμα προς τον κύκλο εργασιών , τον αριθμό των προς εκτέλεση παραγγελιών κτλ. Τέτοιοι δείκτες όμως πρέπει να κρίνονται με πολύ μεγάλη προσοχή γιατί συχνά δεν υπάρχει αναλογική σχέση μεταξύ του απαιτούμενου προσωπικού και των άλλων μεγεθών. Η μέθοδος αυτή λοιπόν πρέπει να χρησιμοποιείται μάλλον συμπληρωματικά , στα πλαίσια μιας πιο ολοκληρωμένης ανάλυσης .

Βέβαια οι περισσότερες , αν όχι όλες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις , επειδή δεν απασχολούν πολύ προσωπικό και επειδή το τμήμα προσωπικού ατονεί σε αυτές , δεν χρησιμοποιούν μεθόδους για την πρόβλεψη των μελλοντικών τους αναγκών . Συνήθως περιμένουν μέχρι να δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε μόνο προβαίνουν σε προσλήψεις .

2) Αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό .

Οι αναμενόμενες μεταβολές διακρίνονται σε αποχωρήσεις , και προσελεύσεις . Αναλύοντας λοιπόν έχουμε :

α) Αναμενόμενες αποχωρήσεις ανθρώπινου δυναμικού .

Όσο ακριβέστερη είναι η στατιστική προσωπικού , τόσο μεγαλύτερη είναι και η βεβαιότητα τέτοιων προβλέψεων . Η δομή ηλικιών του προσωπικού μπορεί να εξακριβωθεί χωρίς ιδιαίτερες δυσκολίες . Από αυτή προκύπτει η αναμενόμενη αποχώρηση προσωπικού λόγω συμπλήρωσης του ορίου ηλικίας . Συχνά , αρκεί μια γρήγορη και μόνο θεώρηση του παραστατικού διαγράμματος της δομής ηλικιών για να γίνει αντιληπτό ότι επείγει η λήψη μέτρων , όπως π.χ. προς απόκτηση σε κάποιο τμήμα νεότερων στελεχών .

Η ελάττωση των διαθέσιμων εργαζομένων λόγω θανάτου μπορεί να υπολογισθεί με βάση τα στοιχεία του παρελθόντος , μόνο για μεγάλες χρονικές περιόδους , και για επιχειρήσεις με πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων . Η εκτίμηση αυτή για σχετικά μικρά χρονικά διαστήματα δε , είναι σχεδόν αδύνατη .

Η αποχώρηση λόγω απόλυσης από την επιχείρηση βασίζεται πάνω σε αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης και στην σχετική πολιτική προσωπικού που ακολουθεί .

Η ελάττωση των εργαζομένων λόγω παραίτησης από την θέση τους μπορεί επίσης να υπολογισθεί μόνο με βάση προσεκτικής στατιστικής σχετικών περιπτώσεων και με την προϋπόθεση της μη μεταβολής πολιτικής της επιχείρησης .

Ο αριθμός βέβαια των ανεπιθύμητων αποχωρήσεων αυξάνεται σήμερα ολοένα και περισσότερο λόγω του συνεχούς περιορισμού της αγοράς εργαζομένων . Γι'αυτό λοιπόν και μια σωστή προεκτίμηση των αιτιών αυτών είναι σπουδαίας σημασίας .

Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις , δεν αλλάζουν βέβαια το διαθέσιμο προσωπικό της επιχείρησης , μεταβάλλουν όμως την εικόνα των επί μέρους τμημάτων . Τέτοιου είδους αλλαγές προέρχονται συνήθως από αποφάσεις του διευθυντή προσωπικού ή και από την συναίνεση του εργαζομένου και γι'αυτό τον λόγο είναι συνήθως δυνατόν να προβλεφθούν .

β) Αναμενόμενες προσελεύσεις .

Εδώ λαμβάνονται υπόψιν οι ήδη προγραμματισθείσες , αλλά ακόμα και οι μη διακτεραιωθείσες νέες προσλήψεις προσωπικού . Επίσης η επιχείρηση διαθέτει στοιχεία από τα οποία συνάγεται πόσοι από τους υποψηφίους εργαζομένους τελειώνουν την προεισαγωγική μύηση , και πόσοι υφίστανται ακόμα κάποια μετεισαγωγική εκπαίδευση . Υπάρχουν βέβαια και οι προαγωγές και μεταθέσεις στις οποίες και ισχύουν όσα αναλύθηκαν παραπάνω και για τις αποχωρήσεις .

γ) Σχέδια διαδοχής στελεχών .

Για την πρόβλεψη και παρακολούθηση των προαγωγών και μεταθέσεων , χρησιμοποιείται ένα οργανόγραμμα διάρθρωσης της επιχείρησης , που αλλιώς αποκαλείται και σχέδιο διαδοχής . Εδώ συσχετίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης με τους μεμονωμένους υπαλλήλους και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά , όπως αυτά προκύπτουν από την σχετική ανάλυση των διαθέσιμων υπαλλήλων .

Αυτός ο συσχετισμός απαιτεί προσεκτική προετοιμασία και σε βάθος , εφόσον κάθε μετακίνηση υπαλλήλου δημιουργεί ανακατατάξεις στις ανώτερες και κατώτερες θέσεις . Εδώ , συνιστάται η χρήση κοινών οργανογραμμάτων κατανομής εργασίας και προσωπικού , εμπλουτισμένων με στοιχεία για την καταλληλότητα των επί μέρους φορέων θέσεων εργασίας και των πιθανών αντικαταστατών τους . Ένα τέτοιο οργανόγραμμα όμως είναι καλύτερα να θεωρείται ως απόρρητο έγγραφο , γιατί με τον καθορισμό συγκεκριμένων ονομάτων υπάρχει κίνδυνος κάποιοι να αισθανθούν ευνοούμενοι ή κάποιοι άλλοι να απογοητευθούν , πράγμα επικίνδυνο για την επιχείρηση .

Το σχέδιο διαδοχής είναι ποσοτικό και ποιοτικό . Η ποσοτική άποψη έχει την εξής έννοια : πόσοι υπάλληλοι θα χρειαστούν στο μέλλον για την κάλυψη θέσεων εργασίας , αν ληφθεί υπόψιν το πρόγραμμα ανάπτυξης της επιχείρησης και η πείρα του παρελθόντος σχετικά με την αλλαγή του προσωπικού . Στην πράξη , ο υπολογισμός αυτός είναι δύσκολος γι'αυτό και ορισμένες επιχειρήσεις πειραματίζονται να χρησιμοποιήσουν για βοήθεια τον ηλεκτρονικό υπολογιστή .

Όσον αφορά στην ποιοτική πλευρά , αυτή αναφέρεται στις γνώσεις και ικανότητες, τις οποίες θα απαιτείται να έχουν οι υποψήφιοι υπάλληλοι . Ακόμα και αν μπορούσαμε να βρούμε τον σωστό αριθμό των απαιτούμενων υπαλλήλων , ποιά θα είναι τα απαραίτητα προσόντα τους ; Θα πρέπει φυσικά να ληφθούν υπόψιν και παράγοντες όπως η συνεχής εξέλιξη της επιστήμης , η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων , ο αναπτυσσόμενος διεθνής χαρακτήρας των μεγαλύτερων επιχειρήσεων , κλπ.

δ) Μετακινήσεις ανθρωπίνου δυναμικού .

Για να προβλεφθούν και να παρακολουθηθούν οι κάθε είδους προσελεύσεις και αποχωρήσεις εργαζομένων , μπορεί να χρησιμοποιηθεί το σύστημα ροής εργαζομένων . Με αυτό επιδιώκεται ο εντοπισμός των προβλημάτων που έχουν σχέση με τις μετακινήσεις των εργαζομένων και η αποκάλυψη των αλληλεξαρτήσεων και των επιδράσεων στην εργασία , πράγμα που μας δείνει τις συγκεκριμένες απαιτούμενες πληροφορίες που χρειαζόμαστε για την επίλυση των προβλημάτων αυτών .

Για να είναι χρήσιμο το σύστημα ροής του προσωπικού , θα πρέπει να περιλαμβάνει όλες εκείνες τις μεταβολές που προέρχονται τόσο από την πρωτοβουλία

της διοίκησης , όσο και από την πρωτοβουλία των ίδιων των εργαζομένων . Για παράδειγμα , η εκούσια αποχώρηση κάποιου εργαζομένου είναι ένα πολύ βασικό είδος μετακίνησης , το οποίο δημιουργεί διαρκής μετακίνηση μέσα στο σύστημα . Το σύστημα λοιπόν θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να παρουσιάσει τις μεταβολές αυτές .

ε) Παρακολούθηση της δομής ηλικιών των εργαζομένων .

Ένα άλλο πολύ σημαντικό στοιχείο που πρέπει να παρακολουθείται και που έχει σχέση με τις μετακινήσεις των εργαζομένων , είναι και η ηλικία τους . Η εξέταση της κατανομής ηλικιών παρέχει μια απλή αλλά σαφή εικόνα των πιθανών να παρουσιαστούν προβλημάτων , των σχετικών με την προαγωγή και την σταδιοδρομία των εργαζομένων .

στ) Εξακρίβωση του λανθάνοντος δυναμικού .

Μια τέτοια εξακρίβωση δεν πρέπει να συγχέεται με την διαδικασία αξιολόγησης , η οποία βασίζεται στην μέτρηση της εξακριβούμενης κάθε φορά αποτελεσματικότητας και με την οποία μετράται η δυναμικότητα που εμφανίζουν οι υπάλληλοι . Οι δύο αυτές διαδικασίες μάλλον θα ήταν καλύτερο να πούμε πως αλληλοσυμπληρώνονται . Υψηλή αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου είναι μια σαφής ένδειξη ότι έχει υψηλό δυναμικό για εργασίες αυτού του είδους . Παρ'όλα αυτά όμως ακόμα και σε τέτοιες περιπτώσεις , συναντάται το φαινόμενο ορισμένοι υπάλληλοι να φθάνουν ξαφνικά ένα όριο υπευθυνότητας , πέρα από το οποίο κυριολεκτικά καταρρέουν , αν και στην προηγούμενη σταδιοδρομία τους δεν υπήρχε κανένα στοιχείο που να προβλέπει ότι αυτό το σημείο πλησιάζει . Μάλιστα η αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου είναι ακόμα περισσότερο αβέβαιη όταν πρόκειται για ανομοιογενείς εργασίες .

Έτσι λοιπόν με τον υπολογισμό του δυναμικού των υπαλλήλων , διαπιστώνεται βάση της αποτελεσματικότητάς τους οι αδυναμίες αλλά και οι ισχυρές τους πλευρές , και ο διευθυντής προσωπικού παίρνει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Έχει τοποθετηθεί στην πιο κατάλληλη για εκείνον θέση ;
- Μήπως θα έπρεπε να μετατεθεί σε κάποια άλλη θέση ;

- Είναι έτοιμος για προαγωγή ;
- Αν είναι , τότε πότε θα προαχθεί και σε ποιά θέση ;
- Μήπως υπάρχουν κάποιοι προσωπικοί παράγοντες όπως υγεία , οικονομική κατάσταση κ.ά. , οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας του υπαλλήλου ;

ΣΤΡΑΤΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Στρατολόγηση είναι η σειρά ενεργειών που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για να προσελκύσει υποψηφίους για εργασία , οι οποίοι έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες και στάσεις για να βοηθήσουν την επιχείρηση να πετύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς της .

Αναζήτηση δουλειάς , είναι οι ενέργειες που κάνει ένα άτομο στην αναζήτηση και εξεύρεση μιας θέσεως που θα του παράσχει τα μέσα για την ζωή του , καθώς και άλλες ικανοποιήσεις .

Η στρατολόγηση σχετίζεται άμεσα με έναν αριθμό δραστηριοτήτων της διοικήσεως προσωπικού , εφόσον από αυτήν διενεργείται και γίνεται η πρόσληψη . Ωστόσο , πολλοί προϊστάμενοι θα προτιμούσαν να στρατολογούν υποψηφίους οι ίδιοι, όπως για παράδειγμα οι προϊστάμενοι πωλήσεων που αισθάνονται πως γνωρίζουν καλύτερα για την επιλογή των ανθρώπων που χρειάζονται . Όμως καλύτερα είναι να συνεργάζονται κατά την λειτουργία της στρατολόγησης και πέρα από την υπόδειξη πιθανών πηγών ή ονομάτων ενδεχομένων υποψηφίων , πρέπει κανονικά να αφήσουν τις μεθόδους στρατολόγησης στους ειδικούς – το διευθυντή προσωπικού .

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας είναι ένα από τα σπουδαιότερα ενεργητικά της . Η απόκτηση συνεπώς ανθρώπων με τα κατάλληλα προσόντα ορίζει την επιτυχία μιας επιχειρήσεως τόσο , όσο και τα οικονομικά μέσα , οι πρώτες ύλες , ή οι αγορές . Γι' αυτό η πολιτική απόκτησης προσωπικού βρίσκεται μέσα σε μια σειρά συσχετισμένων αποφάσεων για : εκτίμηση των αναγκών σε ανθρώπους , εκτίμηση των δυνατοτήτων , τόσο της εξωτερικής όσο και της εσωτερικής αγοράς εργασίας , καθορισμό των μεθόδων στρατολόγησεως και ανάπτυξη μεθόδων για επιλογή ανάμεσα από υπάρχοντες υποψηφίους .

Ανθρώπινο Δυναμικό – Προσφορά Και Ζήτηση

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που καθορίζουν τον αριθμό και το είδος των εργαζομένων που πρέπει να προσληφθούν όπως : το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό , οι προβλεπόμενες αποχωρήσεις και οι ευκαιρίες προαγωγής .

Μια προσεκτική ανάλυση αυτών των αναγκών οδηγεί σε αποτελέσματα που δείχνουν :

1. Τις θέσεις εργασίας για τις οποίες νέοι υπάλληλοι είναι δυνατόν να χρειαστούν.
2. Τα προσόντα που απαιτούν αυτές οι εργασίες .
3. Τις δυνατότητες που οι νέοι υπάλληλοι πρέπει να έχουν για προαγωγή σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας .

Αποχωρήσεις . Τα προβλήματα στρατολογήσεως προσωπικού διαφέρουν από οργανισμό σε οργανισμό . Ένας υψηλός αριθμός αποχωρήσεων , οι οποίες περικλείουν εκούσιες παρατήσεις , απολύσεις και συνταξιοδοτήσεις , σημαίνει πως η υπηρεσία προσωπικού πρέπει ουσιαστικά να ψάχνει συνέχεια για νέους υπαλλήλους .

Το υπάρχον δυναμικό . Σε περίπτωση που θα γίνουν τεχνολογικές μεταβολές , ή αν νέα προϊόντα αντικαταστήσουν τα παλιά , τότε το υπάρχον εργατικό δυναμικό ή πρέπει να μετεκπαιδευτεί ή αλλιώς καινούργιος υπάλληλος θα πρέπει να ζητηθεί εκτός της μονάδας για την πλήρωση μερικών θέσεων . Ακόμα , μπορεί να δημιουργηθούν κενά για καίριες επιστημονικές ή τεχνικές θέσεις , για τις οποίες δεν υπάρχουν στην επιχείρηση άνθρωποι με προσόντα , οπότε αναγκαστικά γίνεται προσφυγή σε προσλήψεις από έξω .

Ρυθμός ανάπτυξης του οργανισμού .

Ο ρυθμός αυτός επηρεάζεται από την πολιτική της διοίκησης , το βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά και πολλούς άλλους παράγοντες . Βέβαια επέκταση μιας επιχείρησης σε παραγωγή και πωλήσεις , δεν σημαίνει απαραίτητα και επέκταση σε απασχόληση περισσότερων ατόμων , διότι μπορεί να συνοδεύεται και από μηχανοποίηση , αυτοματισμό και άλλες τεχνολογικές αλλαγές .

Υπολογισμός ποσότητας και είδους αναγκαίων υπαλλήλων .

Μια επιχείρηση , κατά δύο τρόπους μπορεί να χρειαστεί προσωπικό . Μπορεί συστηματικά να προβλέψει και να σχεδιάσει για το μέλλον , ή να περιμένει μέχρι να δημιουργηθούν ορισμένα κενά και τότε να προβεί σε αντικαταστάσεις ή προσθήκες . Συνήθως ο δεύτερος τρόπος είναι και ο πιο κοινός σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις , ή σε επιχειρήσεις με λίγους υπαλλήλους όπου και οι αποχωρήσεις είναι ελάχιστες .

Για τις επιχειρήσεις όμως που επεκτείνονται , ή έχουν υψηλό αριθμό αποχωρήσεων, τι πρέπει να γίνει ; Με τον υπολογισμό ποσότητας των απαιτούμενων για την εργασία ατόμων , πρέπει να υπάρχουν πληροφορίες από την ανάλυση εργασίας που οδηγούν στον καθορισμό των έργων που περικλείουν ειδικά καθήκοντα και ευθύνες όπως και στον προσδιορισμό απαιτήσεων της εργασίας που κάνουν δυνατή την γνώση για τα προσόντα αυτών που επιλέγονται .

Απόψεις Για Τις Αγορές Εργασίας .

Πολλοί εργοδότες υιοθετούν την πολιτική συμπλήρωσης των κενών από μέσα , από τους υπάρχοντες δηλ. υπαλλήλους οπότε δημιουργούνται κενά στα κατώτερα επίπεδα που πληρώνονται συνήθως με επιλογή ανειδίκευτων ή ημειδικευμένων από την αγορά εργασίας . Βέβαια υπάρχουν και διευθυντές προσωπικού που δεν ακολουθούν το πρόγραμμα “ προαγωγή από μέσα ” αλλά συμπληρώνουν τα κενά τους , οποιουδήποτε επιπέδου , με στρατολόγηση και πρόσληψη από έξω , από τις αγορές εργασίας .

Προσφορά Εργασίας .

Πολύ μπερδεμένοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν την ποσότητα και την ποιότητα του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού από την άποψη της επιχείρησης. Η προσφορά επηρεάζεται από το πλήθος των υποψηφίων στην αγορά εργασίας , από την ελκυστικότητα του έργου και της επιχείρησης , από το ποσό ανεργίας , από τις συγκοινωνιακές ευκολίες και τα απαιτούμενα προσόντα .

Επίσης και η περιοχή παίζει ρόλο για την προσέλκυση των εργαζομένων. Μη ελκυστικές περιοχές απωθούν , ενώ όπου υπάρχει καλό κλίμα , μέσα ψυχαγωγίας, οικήματα για διαμονή , κτλ. Προσέρχονται υποψήφιοι ακόμα και από μακρινούς τόπους .

Πολιτική Στρατολόγησης Και Επιλογής .

Μια προσεγμένη πολιτική αποτελεί τον οδηγό για δράση και διατύπωση του προγράμματος στρατολόγησης και επιλογής , για σταθερότητα ενεργειών μέσα σε ολόκληρο τον οργανισμό από μέρους της υπηρεσίας προσωπικού και των στελεχών , και δίνει την δυνατότητα στον καθένα να ξέρει πού βρίσκεται , και τι μπορεί να περιμένει .

Πλήρωση Θέσεων Από Μέσα Ή Από Έξω

Πολλές επιχειρήσεις αφήνουν στους υπαλλήλους τους να εννοηθεί πως η πολιτική των προαγωγών θα είναι προαγωγές κατά το δυνατόν από μέσα . Και υπάρχουν διάφορα πλεονεκτήματα σε αυτό το σύστημα , όπως :

A) Πολλοί είναι οι εργαζόμενοι που περιμένουν μια εξέλιξη σε θέσεις μεγαλύτερων αμοιβών και γοήτρου που αν πετυχαίνεται συντελεί σε ένα ανώτερο ηθικό .

B) Η διοίκηση μπορεί ακριβέστερα να αξιολογήσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων που είναι μέσα στην μονάδα , παρά εκείνων που θα έρθουν από έξω και θα αξιολογηθούν με μια συνέντευξη , ή και άλλα μέσα στο γραφείο προσωπικού . Έτσι ο κίνδυνος λάθους στην επιλογή και την τοποθέτηση είναι πολύ μικρότερος .

Στην πολιτική όμως αυτή υπάρχουν και μειονεκτήματα , όπως : α) η ανάγκη προγράμματος εκπαίδευσης των προαγόμενων από μέσα στην οποία δεν μπορούν να ανταποκριθούν οι μικρές επιχειρήσεις , β) η ενδεχόμενη έλλειψη των απαιτούμενων προσόντων από τους υποψηφίους , γ) η αρχική είσοδος ανθρώπων με περισσότερα προσόντα , δ) η στέρηση της επιχειρήσεως από νέες ιδέες και γνώσεις και η αναπαραγωγή σχεδόν πανομοιότυπων στελεχών και όλα μαζί οδηγούν στη διαίωνιση παλαιωμένων ιδεών και εφαρμογών :

Γι'αυτό , η πλήρωση ενός μικρού ποσοστού ανώτερων θέσεων πρέπει οπωσδήποτε να γίνεται με προσφυγή στην εξωτερική αγορά εργασίας , ακριβώς για να παρασχεθούν στον οργανισμό οι νέες ιδέες και μέθοδοι .

Διάφορες Διακρίσεις

Διάκριση ηλικίας : Σε πολλές κατηγορίες επαγγελμάτων , από του ανειδίκευτου μέχρι και του ανώτατου διοικητικού στελέχους , υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς η τάση προσλήψεως νέων ανθρώπων . Έτσι , συχνό είναι το φαινόμενο διαφημίσεων στις εφημερίδες που καθορίζουν όρια ηλικίας . Η φιλοσοφία πίσω από αυτή την πολιτική είναι πως οι νέοι διαμορφώνονται καλύτερα και εργάζονται με ταχύτερο ρυθμό παρά οι μεγαλύτεροι στην ηλικία . Κι'όμως , ο ρυθμός απουσιών , αποχωρήσεων και ατυχημάτων είναι χαμηλότερος στους με κάποια ηλικία εργαζόμενους , παρά στους νέους .

Υποψήφιοι Με Επιρροή Στην Διοίκηση

Αλήθεια , τι γίνεται με εκείνους τους υποψήφιους που έχουν προσωπικές επαφές και φιλίες με ανθρώπους που βρίσκονται σε υψηλές διοικητικές θέσεις μέσα στον οργανισμό ; Παρ'όλο που τα ανώτατα στελέχη δεν παραδέχονται ότι έχουν ειδική προτίμηση σε αυτούς που έχουν κάποιο μέσον στον οργανισμό , στην πραγματικότητα αυτό το στοιχείο παίζει σπουδαίο ρόλο στην λειτουργία μερικών προγραμμάτων απασχόλησης .

Εδώ λοιπόν , η ικανότητα από μόνη της δεν είναι το πρωταρχικό κριτήριο για την επιλογή , αλλά μεγαλύτερο ρόλο παίζει η προσωπική αξία . Το ίδιο συμβαίνει και όταν προσλαμβάνονται συγγενείς των ήδη εργαζομένων . Αυτό , σε ένα πολύ μεγάλο οργανισμό , γενικά δεν δημιουργεί δυσκολίες , φτάνει αυτό το άτομο να μην τοποθετηθεί κάτω από την εξουσία ενός άλλου συγγενή ο οποίος και μπορεί να εκδηλώσει εύνοια ή αμεροληψία . Στις μικρές επιχειρήσεις όμως , το γεγονός αυτό απαιτεί μεγαλύτερη προσοχή , γιατί οι πολύ συγγενικοί δεσμοί μπορεί να δημιουργήσουν κάμψη στα μέτρα απόδοσης .

Πηγές Εργατικού Δυναμικού

Εφόσον , και με την βοήθεια όλων των παραπάνω , αποφασιστεί ποιές είναι οι ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό , και πού θα το βρούμε , η επόμενη ερώτηση είναι με ποιόν τρόπο μπορούμε να παροτρύνουμε υποψηφίους με προσόντα, να έρθουν για απασχόληση .Ένας απλός τρόπος κατατάξεως των πηγών αυτών είναι να τις διαιρέσουμε σε δύο πολύ σημαντικές κατηγορίες :

α) Οι Εσωτερικές Πηγές

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω , αν δημιουργηθεί κάποιο κενό , αυτό μπορεί να συμπληρωθεί με μετάθεση ή προαγωγή ενός υπαλλήλου σε αυτή την θέση από το υπάρχον προσωπικό . Εδώ γίνεται μια έρευνα σε προσωπικά στοιχεία , και σε αποτελέσματα αξιολόγησης από τον διευθυντή προσωπικού για να επισημανθούν οι με προσόντα υποψήφιοι . Τέλος , συγκαλείται μια σύσκεψη και έτσι λαμβάνεται απόφαση να δοθεί το έργο σε έναν από τους υποψήφιους που ερευνήθηκαν .

β) Οι Εξωτερικές Πηγές Και Μέθοδοι Στρατολόγησης

- Νυχτερινές τεχνικές και επαγγελματικές σχολές . Οι μαθητές πρέπει να έχουν ορισμένο αριθμό ωρών πρακτικής άσκησης .
- Κρατικοί οργανισμοί απασχόλησης . Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού είναι κρατικός οργανισμός απασχόλησης με γραφεία σε πολλές πόλεις της χώρας και επίσης έχει και την ευθύνη του προγράμματος ανεργίας και επιδομάτων .
- Ιδιωτικά γραφεία απασχολήσεως . Στις βιομηχανικά προηγμένες χώρες , πλεονάζουν τέτοια γραφεία , τα οποία έναντι κάποιας αμοιβής που συνήθως πληρώνει ο εργαζόμενος (μετά την πρόσληψή του) , αλλά μερικές φορές και ο εργοδότης , βοηθούν για την ικανοποίηση αιτήσεων των εργοδοτών από τους καταλόγους των αιτούντων εργασία . Και στην χώρα μας έχει αρχίσει μια τέτοια κίνηση . Τα γραφεία αυτά κάνουν μια προσεκτική συνέντευξη έτσι ώστε να μπορέσουν να ταιριάξουν όσο το δυνατόν καλύτερα τις απαιτήσεις και των δύο πλευρών .
- Εργατικές και επαγγελματικές ενώσεις . Σε αυτές καταφεύγουν οι μικρές κυρίως επιχειρήσεις και για ορισμένα επαγγέλματα , όπως για παράδειγμα κατασκευαστές .

- Αιτήσεις απ'ευθείας στην επιχείρηση . Πρόκειται για την πιο συνηθισμένη πηγή πρόσληψης κυρίως για έργα χειρονακτικά , πωλήσεων , κτλ. Εδώ η προσέλευση διευκολύνεται και με τις διάφορες μορφές δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης , π.χ περιοδικά .

- Στρατολόγηση δια μέσου των ήδη εργαζομένων . Μερικές επιχειρήσεις ανακοινώνουν στους υπαλλήλους τους ότι επιθυμούν πρόσληψη πρόσθετου προσωπικού με ορισμένα προσόντα , και υπάλληλοι το μεταφέρουν σε φίλους , γνωστούς ή συγγενείς που ενδεχομένως να αναζητούν δουλειά . Η μέθοδος αυτή έχει αποδειχτεί πολύ αποτελεσματική , ιδίως όταν λειτουργούν καλά οι ανθρώπινες σχέσεις . Γι'αυτό τον λόγο δίνεται και στον πίνακα ανακοινώσεων , και μοιράζονται φυλλάδια με σχετικές πληροφορίες στους υπαλλήλους .

- Προκηρύξεις . Συνήθως οι θέσεις καλύπτονται ύστερα από διαγωνισμό , και χρησιμοποιούνται από δημόσιες υπηρεσίες , οργανισμούς δημοσίου δικαίου και πιστωτικά ιδρύματα .

- Διαφήμιση . Η μέθοδος της διαφήμισης σε εφημερίδες και επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά είναι ευρύτατη και αποτελεσματική . Συνιστάται να δηλώνεται η ταυτότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού γιατί έτσι αποκτά σοβαρότητα , αλλά αποκλείεται και η περίπτωση να υπάρξει υποψήφιος κάποιος δυσαρεστημένος υπάλληλος της ίδιας επιχείρησης , όπως συμβαίνει πολύ συχνά .

Συνοψίζοντας λοιπόν βλέπουμε πως ο διευθυντής προσωπικού , που κάνει την στρατολόγηση παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο , εφόσον είναι συνήθως και το πρώτο πρόσωπο της επιχείρησης που συναντά ένα υποψήφιος που προέρχεται απ'έξω, και άρα οι εντυπώσεις του περί της επιχείρησης εξαρτώνται από αυτόν σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό .

Όλη αυτή η διαδικασία μοιάζει λίγο – πολύ και με την πρώτη επαφή ενός πωλητή με έναν ενδεχόμενο πελάτη . Γιατί όλοι οι υποψήφιοι είναι πιθανοί υπάλληλοι , καθώς και πελάτες , ίσως για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχειρήσεως . Φαίνεται λοιπόν πόσο μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει ο διευθυντής προσωπικού να τους προσεγγίσει . Δηλαδή με παροχή όλων των απαραίτητων πληροφοριών που θα χρειαστεί ο νέος υπάλληλος , ή διαφορετικά με ευγένεια σε περίπτωση απόρριψής του .

*** Ακολουθούν έντυπα με αναλυτική και συνοπτική αίτηση πρόσληψης .***

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ή ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αίτηση για πρόσληψη (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ)

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Όνομα..... Ημερομηνία.....
Αριθμός τηλεφ.....
Διεύθυνση..... Αριθμός Μητρώου ΙΚΑ.....

Σε περίπτωση ανάγκης ειδοποιήσατε: Διεύθυνση: Τηλέφωνο:
.....
Χρονολογία γεννήσεως Φύλο Ηλικία Ύψος
.....
Βάρος Είδος επιθυμούμενης εργασίας
.....

Έλαττώματα σε δραση, Πόσο χρόνο χάσατε τα Είδος αρρώστιας;
άκοη, όμιλία; δύο τελευταία χρόνια λόγω αρρώστιας;

Δώστε ονόματα ανθρώπων της επιχειρή-
σεως που γνωρίζετε.....

Συνδέεστε με συγγένεια με κάποιον απ' αυ-
τούς; * Αν ναί,
μέ ποιόν;

Οικογενειακή κατάσταση Αριθμός ανήλι- * Άλλα εξαρτώ- Ποιός σας σύ-
κων παιδιών μενα πρόσωπα στησε για έδω;

* Αν έγγαμος, εργάζεται ό * Αν ναί, ποῦ; * Έχετε άλλη πηγή εισοδή-
ή ή σύζυγος; ματος;.....

Ζήτε μέ Πληρώνεται * Έχετε δικό * Επάγγελμα
τούς γο- ένοίκιο; σας σπίτι; πατέρα;
νείς σας;

Μάρκα και χρόνος κατασκευής αυτοκινήτου σας:.....

Άσφάλεια ζωής:..... Αυτοκινήτου:.....

Έχετε υπηρετήσει στο Βαθμός και όπλο..... Κλάση.....
στρατό;

Χρόνος απόλυσεως Τύπος απόλυτηρίου Στρατιωτικά καθήκοντα

Έργάζεστε τώρα:..... Άν ναι, πού:.....

ΜΟΡΦΩΣΗ

Γυμνάσιο..... Πόλη..... Χρόνος αποφοίτησεως.....

Άνώτατη Σχολή..... Χρόνος αποφοίτησεως..... Πτυχίο.....

Έξακολουθείτε σπουδές τώρα:..... Άν, ναι, ποιές:..... Πού:.....

Άλλο είδος σπουδών:.....

Στό χώρο δεξιά σημειώστε παρούσα ταχύτητα σέ στενογραφία και δακτυλογραφία, αν έχετε αυτές τίς δεξιότητες και βάλτε «X» ύστερα από τίς μηχανές γραφείου πού μπορείτε νά χειρίζεσθε.

Στενογραφία
Άντρεσσογράφος
Dictophone
Μηχανή προσθέσεων

Δακτυλογραφία
Λογιστική Μηχανή
Mimeographe
Άλλες

ΠΕΙΡΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

Πείρα εργασίας (τοποθετείστε την τελευταία εργασία πρώτα)

Περίοδος Όνομα
Άπό Μέχρι Έτη Μήνες Όνομα Έπιχειρήσεως Τάξη Προϊσταμένου σας

1
2
3
4

ΤΙΤΛΟΣ ΚΑΙ ΦΥΣΗ Μηνιαίες αποδοχές
ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

Γιατί φύγατε;

1
2
3
4

Συστάσεις χαρακτήρα: Μή προτείνετε συγγενείς

ΟΝΟΜΑ	ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ
1		
2		
3		

Υπογράφοντας αυτή την αίτηση βεβαιώ πώς δ,τι ανέφερα είαι σωστό άπ' όσα γνωρίζω. Άν προσληφτώ, συμφωνώ νά θεωρω τίς άποδοχές μου σαν κάτι τό έμπιστευτικό καί δτι θ' άποφραύγω νά συζητώ γι' αυτές μέ τούς άλλους ύπαλλήλους.

.....
Υπογραφή αίτούντος

ΟΙ ΑΙΤΟΥΝΤΕΣ ΝΑ ΜΗ ΓΡΑΦΟΥΝ ΤΙΠΟΤΕ ΑΠ' ΕΔΩ ΚΑΙ ΚΑΤΩ

Συνέντευξη από:..... Ημερομηνία..... Ημερομηνία πού θά μπο-
συνεντεύξεως..... ρεί ν' άρχίσει έργασία.....

Παρατηρήσεις:.....
.....

Ημερομηνία έναρξεως άπασχολήσεως Άρ. καρτέλλας Τομέας Κατάταξη
.....

Ημερομηνία τερματισμού Αίτία..... Μπορεί νά έπαναπροσλη-
άπασχολήσεως..... φτει;.....

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ
(Αναφέρατε με χρονολογική σειρά αρχίζοντας από την πιο πρόσφατη θέση)

	Τορινός ή τελευταίος εργοδότης	Προηγούμενη εταιρεία	Προηγούμενη εταιρεία
Όνομα εταιρείας			
Διεύθυνση			
Όνομα προϊσταμένου			
Αντικείμενο εργασίας			
Ημερομηνίες απασχόλησης			
Θέση(εις) που κατείχατε			
Μισθός			
Λόγος αποχώρησης			

Προσωπικές Συστάσεις: Παρακαλούμε αναφέρατε τα ονόματα και διευθύνσεις δύο ατόμων με τα οποία δεν έχετε συγγενικές σχέσεις και με τα οποία δεν είχατε εργασιακές σχέσεις.

Όνομα _____ Διεύθυνση _____

Όνομα _____ Διεύθυνση _____

Άτομο που μπορεί να ειδοποιηθεί σε περίπτωση ατυχήματος ή ανάγκης.

Όνομα _____ Τηλ. _____

Διεύθυνση _____

Ποιος σας σύστησε στην εταιρεία μας _____

Γράψτε περιληπτικά τις ειδικές γνώσεις και τα προσόντα που αποκτήσατε κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής σας ενσχόλησης ή από άλλη εμπειρία.

Δηλώνω ότι οι απαντήσεις είναι αληθείς και πλήρεις σύμφωνα με αυτά που γνωρίζω.

Αποδέχομαι να διενεργήσετε ότι έρευνες κρίνετε αναγκαίες (για το άτομο μου, εργασία, οικονομικό και αστυνομικό) και άλλα σχετικά θέματα) προκειμένου να αποφασίσετε για την πρόσληψη μου. Με την παρούσα τακτοποιώ το δικαίωμα σε εργοδότες, σχολεία και άτομα να ανταποκριθούν στις έρευνες σε σχέση με την αίτησή μου.

Σε περίπτωση πρόσληψης, γνωρίζω ότι ψευδείς ή παραπλανητικές πληροφορίες σε αυτή την αίτηση ή τη συνέντευξη (είναι) μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την καταγγελία της μεταξύ μας σύμβασης. Επίσης γνωρίζω ότι υποχρεούμαι να τηρώ όλους τους κανόνες και κανονισμούς της Εταιρείας.

Υπογραφή αιτούντος

Ημερομηνία

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΜΕΘΟΔΟΙ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Εκπαίδευση νοείται μια οργανωμένη διαδικασία κατά την οποία αποκτούνται γνώσεις και δεξιότητες για έναν συγκεκριμένο σκοπό . Πρόκειται για ένα από τα σημαντικότερα καθήκοντα του διευθυντή προσωπικού , εφόσον ουσιαστικά από την εκπαίδευση εξαρτάται και η ευημερία της επιχείρησης .

Στην αρχή πρέπει να γίνει ένας σωστός προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών , που είναι και το κλειδί για την επιτυχία όλου του εκπαιδευτικού σκοπού που είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και η βελτίωση της ποιότητας του προσφερομένου έργου . Ουσιαστικά η επιτυχία της εκπαίδευσης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα μετάδοσης δύο μηνυμάτων :

1) Προς την διοίκηση , ότι το ύψος της δαπάνης κάθε εκπαιδευτικής δραστηριότητας πρέπει πάντα να συγκρίνεται με το κόστος της άγνοιας .

2) Προς τους εργαζομένους , ότι η εκπαίδευση είναι σαν την κωπηλασία αντίθετα στο ρεύμα ενός ποταμού . Όποιος σταματά να κωπηλατεί γυρνά προς τα πίσω .

Βέβαια ο διευθυντής προσωπικού θα πρέπει να συνειδητοποιήσει πώς η εκπαίδευση δεν αποτελεί αυτοσκοπό , ούτε και μπορεί να μετρηθεί η επιτυχία του έργου τους μόνο με τον ρυθμό αύξησης του αριθμού των εκπαιδευομένων κάθε χρόνο. Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι μια διαρκής προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ώστε να γίνει εφικτή η επίτευξη των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της .

Αυτή η προσπάθεια ξεκινά από τον ορθολογικό προσδιορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών : Χωρίς αυτόν η εκπαίδευση μοιάζει με την ελπίδα να βρούμε κάποιον στόχο πυροβολώντας με κλειστά μάτια .

Παράγοντες Που Καθορίζουν Την Ανάγκη Για Εκπαίδευση Του Προσωπικού .

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού των επιχειρήσεων , προέρχεται από :

1) Τις διαφορές του είδους , του εύρους και του βάθους των γνώσεων που έχουν οι νεοπροσλαμβανόμενοι υπάλληλοι σε σχέση με τις ειδικές απαιτήσεις του επαγγέλματος που πρόκειται να ακολουθήσουν .

2) Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα .

3) Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εργαζομένων , που επιβάλλεται για να προσαρμοσθεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης .

4) Τις προαγωγές των εργαζομένων σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες , που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμπάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο , όσο και την εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης , ηγεσίας , επικοινωνίας, κλπ.

5) Την αναντιστοιχία μεταξύ των προδιαγραφών θέσεων εργασίας και των συγκεκριμένων γνώσεων , εμπειριών και ικανοτήτων μιας δεδομένης σύνθεσης προσωπικού .

6) Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης . Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές κάθε θέσης εργασίας .

7) Το αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο κοινωνικό περιβάλλον . Η επιμόρφωση σε θέματα γενικότερης υποδομής σε γνώσεις είναι απαραίτητη για την βαθύτερη κατανόηση των αλληλοσυσχετισμών των επιμέρους προβλημάτων με κάθε εξειδικευμένο αντικείμενο εργασίας .

Υφιστάμενες Εκπαιδευτικές Ανάγκες .

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες μπορούν να διαπιστωθούν από τον διευθυντή προσωπικού , από την ύπαρξη των παρακάτω ενδείξεων :

- Χαμηλή παραγωγικότητα
- Χαμηλή ποιότητα προϊόντων
- Υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών
- Υψηλό κόστος
- Υπερβολικά παράπονα πελατών ή συνεργατών
- Υψηλός βαθμός αποχωρήσεων
- Υπερβολικές απουσίες
- Συνεχής αδυναμία επίτευξης προκαθορισμένων στόχων
- Άσχημο κλίμα εργασίας
- Υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- Λάθη που οφείλονται σε παρανοήσεις εντολών
- Κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
- Αγνόηση των κανονισμών εργασίας
- Δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων
- Έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- Ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος

Βέβαια οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου μάνατζμεντ . Σίγουρα πάντως χρειάζεται να ερευνηθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση .

Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης του εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών

θέσεων απ'τη μια μεριά και δεδομένων ικανοτήτων , συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού απ'τη άλλη .

Εκπαιδευτικές Μέθοδοι .

Παρακάτω θα αναλυθούν μερικές από τις συνηθέστερες εκπαιδευτικές μεθόδους που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί για τους υπαλλήλους τους .

1) Στην θέση εργασίας .

Η εκπαίδευση που γίνεται κατά την εργασία , είναι η πιο απλή και πιο βασική μορφή εκπαίδευσης . Δείχνεται στον εργαζόμενο τι ακριβώς πρέπει να κάνει , στην αρχή ελέγχεται συχνά και αργότερα λιγότερο . Με αυτό τον τρόπο αποκτά άμεση εμπειρία και παράγει καθώς εκπαιδεύεται .

Η μέθοδος όμως αυτή έχει υψηλό κόστος . Ο προϊστάμενος αφιερώνει χρόνο επιβλέποντας την εκπαίδευση . Όσο πιο πολλοί είναι οι εκπαιδευόμενοι , τόσο περισσότερο χρόνο χρειάζεται ο προϊστάμενος για να τους παρακολουθήσει έναν – έναν . Ένα δεύτερο κόστος είναι και αυτό των μηχανημάτων .

Οι εκπαιδευόμενοι δεν είναι δυνατόν να παράγουν όσο ένα εξειδικευμένο άτομο, και θα απασχολούν τα μηχανήματα παραγωγής ή τις εγκαταστάσεις καθώς εκπαιδεύονται . Είναι δε δυνατό να γίνει και κάποια ακούσια ζημιά σε ακριβά μηχανήματα .

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου , είναι ότι επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αποκτήσουν εμπειρία πραγματικών συνθηκών εργασίας .

Αυτή η μέθοδος είναι καλό να χρησιμοποιείται όταν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων είναι μικρός , η χρήση των μηχανημάτων παραγωγής είναι αναγκαία και όταν η εκπαίδευση έχει τα καλύτερα αποτελέσματα κάτω από πραγματικές συνθήκες εργασίας . Αντιθέτως θα πρέπει να αποφεύγεται όταν πρέπει να εκπαιδευτούν γρήγορα πολλοί υπάλληλοι και όταν δεν μπορεί να διακινδυνευτούν λάθη που πιθανόν να κάνουν ανεκπαιδευτοι εργαζόμενοι .

2) Στην αίθουσα διδασκαλίας.

Η εκπαίδευση μέσα στην αίθουσα διδασκαλίας πρέπει να εφαρμόζεται όταν χρειάζεται καλύτερη ισορροπία στις πληροφορίες που πρέπει να μεταδοθούν . Όταν η εκπαίδευση γίνεται καθώς ο εκπαιδευόμενος εργάζεται , μπορεί κάποια πράγματα να επαναληφθούν πολλές φορές , αλλά να μην δοθεί στον υπάλληλο η ευκαιρία , στην πραγματικότητα , να πάρει κάποιες άλλες σοβαρές πληροφορίες σχετικά με το αντικείμενο .

Μέσα στην αίθουσα , μπορεί να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένες δεξιότητες που πρέπει να αποκτήσουν οι εκπαιδευόμενοι . Ο εκπαιδευτής ελέγχει περισσότερο την κατάσταση και μπορεί να εκπαιδεύσει πολλά άτομα συγχρόνως.

Στις αίθουσες διδασκαλίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι :

- **Μελέτη περιπτώσεως (case study)** – ενθαρρύνει την συζήτηση απ' την πλευρά των εκπαιδευομένων ειδικά όταν το υπό μελέτη θέμα παρουσιάζει γνώριμα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην καθημερινή τους εργασία.

- **Διάλεξη – συζήτηση** – αποτελεί την πιο παραδοσιακή μέθοδο και είναι και οικονομική σε κόστος . Είναι ιδιαίτερα χρήσιμη εκεί που στόχος είναι να μεταφερθεί στους εκπαιδευόμενους όγκος πληροφοριών . Η μέθοδος αυτή προσφέρεται περισσότερο για την παρουσίαση τεχνικών και μεθόδων παρά για την μεθόδευση αλλαγής στην συμπεριφορά των συμμετεχόντων ή για την παρουσίαση θεωριών που απαιτούν κατανόηση.

Η μέθοδος αυτή βελτιώνεται με την σωστή χρήση διαφανειών , πινάκων κλπ. ή με τον συνδυασμό της με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους .

- **Παίξιμο ρόλων** – οι εκπαιδευτές παίζουν ρόλους δείχνοντας έτσι τι εννοούν μέσω των ρόλων τους . Οι εκπαιδευόμενοι μπορούν επίσης να παίξουν κάποιο ρόλο για πρακτική εξάσκηση .

- **Συζητήσεις σε ομάδες** – προσκαλούνται διευθυντές ή προϊστάμενοι για να εκφέρουν διάφορες γνώμες πάνω στο διδακτέο υλικό .

- **Βίντεο** – όταν έχουν γίνει με επαγγελματισμό , τα βίντεο ή οι ταινίες παρέχουν καλοσχεδιασμένες , αξιόπιστες και ενδιαφέρουσες παρουσιάσεις .

3) Θεραπευτική Εκπαίδευση.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στις οποίες υπάλληλοι ήδη εργαζόμενοι για κάποιο χρονικό διάστημα σε μια επιχείρηση, να χρειαστεί να εκπαιδευτούν και πάλι πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, λόγω αλλαγής της τεχνολογίας και των μηχανημάτων ή επειδή οι εργαζόμενοι για λόγους ρουτίνας να έχουν απλά ξεχάσει σημαντικές μεθόδους που είχαν διδαχθεί στην αρχή. Πρόκειται λοιπόν για ένα φρεσκάρισμα γνώσεων σε θέματα όπως νέες εφαρμογές, εξοπλισμοί και πρόληψη ατυχημάτων που γίνεται σε όλους τους υπαλλήλους.

Η Αξιολόγηση Των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Όπως κάθε επιχειρηματικό πρόγραμμα, έτσι και τα εκπαιδευτικά πρέπει να αξιολογούνται ώστε να επιβεβαιώνεται η αποδοτικότητά τους, ότι δηλαδή άλλαξε η συμπεριφορά των εκπαιδευομένων προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Αν δεν γίνει αξιολόγηση, υπάρχει κίνδυνος να γίνονται σπατάλες και να μην αποδίδει η επένδυση που γίνεται στην εκπαίδευση των υπαλλήλων.

Από τις προσπάθειες αξιολογήσεως των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης, το όφελος είναι διπλό: α) σταματάνε τα μη αποδοτικά προγράμματα και β) γίνονται διορθωτικές παρεμβολές για την βελτίωση των υπολοίπων.

Πιο συγκεκριμένα η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να γίνει με τέσσερις τρόπους.

1) Με βάση τις διατυπούμενες αντιδράσεις αυτών που παίρνουν μέρος σε αυτά. Αυτό μπορεί να γίνει με τη συμπλήρωση αξιολογητικών ερωτηματολογίων, είτε την τελευταία μέρα του προγράμματος ή μετά από κάποια χρονική περίοδο.

2) Με βάση διάφορα τεστ – δοκιμασίες για τον προσδιορισμό της πραγματοποιηθείσας μαθήσεως. Η μέθοδος βελτιώνεται με την χρησιμοποίηση τεστ “πριν” και “μετά” το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, και σύγκριση των αποτελεσμάτων τους.

3) Με βάση τις σημειούμενες αλλαγές στην συμπεριφορά των εκπαιδευθέντων. Για παράδειγμα συμβουλευεται ο υπάλληλος τον προϊστάμενό του για την επίλυση κάποιων προβλημάτων ή απλά τα κρύβει από αυτόν; Σημασία έχει

δηλαδή αυτά που άκουσε ο υπάλληλος στην εκπαίδευση , να έχουν περάσει και στην συμπεριφορά του , αν τα έβαλε σε εφαρμογή .

4) Με βάση τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα στον χώρο της εργασίας . Με την επιστροφή των εκπαιδευθέντων στην εργασία τους , βελτιώθηκε η παραγωγικότητα του τμήματός του , περιορίστηκαν οι καθυστερήσεις – απουσίες – παράπονα , γίνεται καλύτερη χρησιμοποίηση του χρόνου ; Αν ναι, τότε το εκπαιδευτικό πρόγραμμα ήταν πράγματι επιτυχημένο .

Ίσως τα παραπάνω δεν θα έπρεπε να εκληφθούν ως ξεχωριστοί τρόποι αξιολόγησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων , αλλά ως διαφορετικά επίπεδα αξιολογήσεως . Ίσως ο συνδυασμός τους με κάποια προσπάθεια προσδιορισμού κόστους – ωφελείας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι το καλύτερο που μπορεί να γίνει σήμερα .

*** Ακολουθεί έντυπο αξιολόγησης της εκπαίδευσης ***

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Θέση: _____

Αναφέρεται στον: _____

Κύρια καθήκοντα: _____

Χρονική διάρκεια (κατά μέσο όρο) που ο εργαζόμενος παραμένει σ' αυτή τη θέση:

_____ λιγότερο από ένα χρόνο _____ έως 5 χρόνια _____ πάνω από 5 χρόνια

Αναφέρατε τις τρεις κύριες δεξιότητες που χρειάζεται το άτομο για να ανταποκριθεί επαρκώς:

1. _____

2. _____

3. _____

Αναφέρετε δύο ακόμα δεξιότητες που είναι χρήσιμες για αυτή τη θέση :

1. _____

2. _____

Πώς εκπαιδεύτηκε ο σημερινός κάτοχος αυτής της θέσης (σημειώστε όλα όσα ίσχυσαν);

_____ την ώρα που εργαζόταν,

_____ από τον προϊστάμενο

_____ αίθουσα διδασκαλίας

_____ εμπειρία στην εργασία

_____ σεμινάρια

_____ εναλλαγή θέσεων

_____ πάνω στην εργασία από

_____ άλλο κάτοχο της θέσης

_____ μελέτησε μόνος του

_____ εμπειρία από προηγούμενη εργασία

_____ ακαδημαϊκή εκπαίδευση

_____ από σύμβουλο

Ήταν ικανοποιητική αυτή η εκπαίδευση;

_____ Ναι _____ Όχι

Αν όχι, πώς βελτιώθηκε;

Ποια είναι τα πιο συνηθισμένα προβλήματα που αντιμετωπίζονται με καλύτερη εκπαίδευση;

Θα μπορούσαν να λυθούν αυτά τα προβλήματα με πληρέστερη εκπαίδευση;

Ναι Όχι

Πώς;

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε να βελτιωθεί η εκπαίδευση;

Μεγαλύτερη σε διάρκεια και λεπτομερέστερη εκπαίδευση

Περισσότερη πρακτική εμπειρία

Βοηθήματα τρόπου εργασίας για υποστήριξη των δεξιοτήτων που διδάχθηκαν (π.χ. καταστάσεις με βήματα ενεργειών, διαγράμματα)

Περισσότερη θεωρητική εκπαίδευση

Ενημέρωση για τις πολιτικές και διαδικασίες της εταιρείας.

Περισσότερη εξάσκηση στις δεξιότητες

Καλύτερη χρήση των οπτικών μέσων

Περισσότερη χρήση μοντέλων/ομοιωμάτων

Μεγαλύτερη πληροφόρηση για τις λειτουργίες της εταιρείας

Χρήση συμβούλου για καθοδήγηση

Παίξιμο ρόλων

Περισσότερη μελέτη

Μεγαλύτερη έμφαση στην υποκίνηση των εργαζομένων

Άλλο (εξηγήστε)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κάθε άτομο που εργάζεται σε μια οργάνωση υπόκειται σε περιοδική αξιολόγηση . Η αξιολόγηση δηλαδή της επίδοσης του ατόμου , εντάσσεται μέσα στα πλαίσια της αξιολόγησης της ομάδας και της οργάνωσης . Για κάθε αξιολόγηση χρησιμοποιούνται διάφορα κριτήρια , όπως ο βαθμός παραγωγικότητας , το ηθικό των υπαλλήλων , οι απουσίες του προσωπικού , η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης και η προσωπική προσαρμογή του ατόμου .

Μερικά από τα κριτήρια είναι εύκολο να εκτιμηθούν , άλλα όμως δύσκολο. Οι απουσίες για παράδειγμα μπορούν να ελεγχθούν κάθε μέρα , ενώ η εκτίμηση της ανάπτυξης του ατόμου δεν μπορεί να μετρηθεί εύκολα . Όταν τα άτομα είναι με τέτοιο τρόπο ενταγμένα μέσα στην επιχείρηση ώστε να επιδρούν σε αυτήν δεχόμενα παράλληλα την επίδρασή της , μπορεί να θεωρηθεί ότι το αποτέλεσμα αυτής της αλληλεπίδρασης είναι η επίδοσή τους . Η επίδοση δηλαδή είναι το αποτέλεσμα που προκύπτει από την ατομική οργανωσιακή συμπεριφορά .

Η αξιολόγηση της επίδοσης χρησιμοποιείται για να εντοπιστούν τα αδύνατα και δυνατά σημεία του ατόμου , των ομάδων και της επιχείρησης . Ακόμα χρησιμοποιείται για να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις αμοιβές και τιμωρίες των ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση , με τις αλλαγές στην δομή και λειτουργία της επιχείρησης , με τον καινούργιο σχεδιασμό κλπ. Οι πληροφορίες λοιπόν αυτές είναι πολύ χρήσιμες για το όλο έργο του διευθυντή προσωπικού και της επιχείρησης .

Βέβαια το πρόβλημα είναι πολύ δύσκολο γιατί δεν υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης της επίδοσης που να είναι το καλύτερο .

Για μια επιχείρηση ή οργανισμό , η επίδοση σχετίζεται με την μέτρηση της παραγωγικότητας , της ποιότητας , και της αποτελεσματικότητας και απόδοσης . Για το άτομο , η επίδοση μεταφράζεται σε κάποια συμπεριφορά και ενέργειες που βαθμολογούνται από τους ανωτέρους .

Οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν μια ανατροφοδότηση σχετικά με την ποιότητα του έργου που πραγματοποιούν . Επομένως η αξιολόγηση της επίδοσης μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία εκείνη κατά την οποία α) ο υπεύθυνος προσωπικού παίρνει

ανατροφοδότηση για να διακρίνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων β) οι υπάλληλοι με την σειρά τους αξιολογούν ή ίσως τροποποιούν την αντίληψη που έχει ο προϊστάμενος για την επίδοσή τους στη δουλειά γ) ακόμα είναι ένας μηχανισμός που δίνει τη δυνατότητα να ληφθούν επιπλέον μέτρα για τη βελτίωση της μελλοντικής τους επίδοσης . Είναι επομένως μια διοικητική διαδικασία που βοηθάει το προσωπικό να εκπληρώνει προσωπικούς και οργανωσιακούς σκοπούς.

Η αξιολόγηση της επίδοσης του προσωπικού έχει προσεχθεί πολύ τελευταία , για τους παρακάτω δύο λόγους .

A) Το πρόβλημα της επιδίωξης της αύξησης της παραγωγής έχει οδηγήσει σε αναζήτηση λύσεων . Μια λύση λοιπόν που προτείνεται είναι να γίνεται μεγαλύτερος έλεγχος πάνω στην παραγωγικότητα του υπαλλήλου και τελικά στην παραγωγικότητα της οργάνωσης με την βοήθεια διαδικασιών , όπως είναι και η αξιολόγηση της επίδοσης .

B) Οι αποφάσεις για την επιλογή του προσωπικού , το μισθό , την προαγωγή , και τις ίδιες ευκαιρίες για όλους συνδέονται άμεσα με το αποτέλεσμα της διαδικασίας της αξιολόγησης της επίδοσης του προσωπικού .

Ικανότητα Και Επίδοση

Δύο όροι που συγχέονται συχνά και είναι σημαντικό να αναφερθούν , είναι αυτοί της ικανότητας ενός ατόμου και της επίδοσής του . Ο όρος ικανότητα αναφέρεται στην επίδοση που το άτομο μπορεί να έχει , ενώ ο όρος επίδοση αναφέρεται σε αυτό που το άτομο κάνει τώρα , κάτω από δεδομένες συνθήκες . Το πώς πραγματοποιεί ένα άτομο την δουλειά του , εξαρτάται από την ικανότητα και την επιθυμία του ή τα κίνητρα που έχει για την δουλειά αυτή . Η σχέση που συνδέει αυτούς τους παράγοντες είναι η εξής :

$$\text{Επίδοση} = \text{Ικανότητα} \times \text{Κίνητρα}$$

Είναι φανερό λοιπόν πώς η επίδοση του ατόμου είναι η συνισταμένη της προσωπικής του ικανότητας και των κινήτρων που του δίνονται στην εργασία του . Έτσι λοιπόν η επίδοσή του θα έχει τιμή μηδέν όταν το άτομο αυτό στερείται ικανότητας ή όταν δεν υπάρχουν κίνητρα . Αντίθετα , η επίδοσή του αυξάνεται όταν αυξάνεται η ικανότητα του ατόμου και υπάρχουν κίνητρα για την δουλειά .

Άρα η επίδοση του υπαλλήλου δεν είναι μονοδιάστατη . Υπάρχουν και άλλες πλευρές της επίδοσης που πρέπει να αξιολογηθούν . Το ποιες διαστάσεις θα λάβει υπόψιν του ο μάνατζερ κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου , θα εξαρτηθεί και από τον σκοπό που θα έχει η μέτρηση της επίδοσης .

Θα πρέπει βέβαια η μέθοδος της αξιολόγησης της επίδοσης να διαθέτει δύο πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά : την αξιοπιστία και την εγκυρότητα . Για να είναι αξιόπιστη η αξιολόγηση της επίδοσης πρέπει να μην έχει σφάλματα . Για παράδειγμα ένας παράγοντας σφάλματος που μπορεί να επηρεάσει την πιστότητα και την εγκυρότητα είναι ο χρόνος . Ο ίδιος υπάλληλος π.χ που αξιολογείται στις 8 το πρωί , μπορεί να αξιολογηθεί διαφορετικά στις 4 το απόγευμα , όταν ο επόπτης θα είναι κουρασμένος και θα έχει σχηματίσει γνώμη που θα βασίζεται σε προηγούμενες αξιολογήσεις .

Σκοποί Της Αξιολόγησης Της Επίδοσης

Η επιχείρηση και το άτομο θέλουν η αξιολόγηση της επίδοσης να ικανοποιεί ορισμένους σκοπούς . Σε μερικές περιπτώσεις αυτοί οι σκοποί είναι σύμφωνοι μεταξύ τους , σε άλλες όμως όχι .

Η αξιολόγηση της επίδοσης αποτελεί σπουδαίο παράγοντα για το σύστημα πληροφοριών και ελέγχου για τις περισσότερες πολύπλοκες επιχειρήσεις ή οργανισμούς . Χρησιμοποιείται για να λαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την επίδοση των υπαλλήλων , που θα βοηθήσουν μετέπειτα τις αποφάσεις της διοίκησης για την τοποθέτηση , προαγωγή , μισθό κλπ. των υπαλλήλων .

Το σύστημα της αξιολόγησης της επίδοσης και ειδικότερα οι συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σε ότι αφορά την επίδοση , μπορεί επίσης να επηρεάσουν την συμπεριφορά του υπαλλήλου και την επίδοσή του .

Το ιδιαίτερο άτομο που επιλέγεται για μια εργασία και το είδος της δουλειάς που κάνει έχει άμεση επίδραση στην επίδοσή του πάνω στην δουλειά . Άλλος παράγοντας που επηρεάζει την επίδοση είναι ο σχεδιασμός της οργάνωσης και της εργασίας . Από την πλευρά του μάνατζερ και της επιχείρησης η διαδικασία της αξιολόγησης της επίδοσης είναι μια από τις μεθόδους που αποβλέπουν στην αλλαγή της ατομικής συμπεριφοράς .

Συνοπτικά οι σκοποί της αξιολόγησης της επίδοσης είναι οι παρακάτω :

- 1) Να παρέχει ανατροφοδότηση στους υφισταμένους έτσι ώστε να ξέρουν την αποτελεσματικότητά τους .
- 2) Να παρέχει πληροφορίες στον μάνατζερ που θα τον βοηθήσει να πάρει αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές , τους μισθούς και την μεταφορά των υπαλλήλων σε άλλα τμήματα .
- 3) Να παρέχει κριτήρια για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων , που αφορούν στην επιλογή και στην τοποθέτηση των υπαλλήλων .
- 4) Να συμβουλεύει τους υφισταμένους έτσι ώστε στην συνέχεια να βελτιώνουν την επίδοση και την ανάπτυξή τους .
- 5) Να παρέχει κίνητρα στους υφισταμένους σαν αποτέλεσμα της αναγνώρισης και της υποστήριξης .
- 6) Να δυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου .
- 7) Να διαπιστώνει τα ατομικά και τα οργανωσιακά προβλήματα .

Η ανατροφοδότηση είναι όχι μόνο χρήσιμη αλλά και αναγκαία στο άτομο. Βέβαια όλοι οι υπάλληλοι θέλουν να έχουν ευνοϊκά σχόλια για την επίδοσή τους , γιατί έτσι ικανοποιούν ψυχολογικές τους ανάγκες για διάκριση και επιτυχία .

Η ανατροφοδότηση όμως δεν είναι πάντοτε ευνοϊκή , γι' αυτό και οι υπάλληλοι πρέπει να είναι πρόθυμοι να δεχτούν την οποιαδήποτε άποψη του μάνατζερ σχετικά με την επίδοσή τους . Βέβαια θα γίνουν συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης , με αμοιβαία κατανόηση και κριτική με σκοπό πάντοτε τη μελλοντική βελτίωση της επίδοσης του υπαλλήλου .

Μέθοδοι Αξιολόγησης Της Επίδοσης Του Προσωπικού

Παρακάτω θα αναφερθούν οι πιο σημαντικοί μέθοδοι αξιολόγησης της επίδοσης προσωπικού :

Η ανάλυση της εργασίας (job analysis) είναι μια γενική μέθοδος στη διάθεση του μάνατζερ , όπου η μέτρηση της επίδοσης εξασφαλίζει τις προηγούμενες απαιτήσεις .

Εργασία λοιπόν είναι μια ομάδα από ομοιογενή καθήκοντα που πραγματοποιούνται για να εκπληρώσουν κάποιο στοιχειώδη και διαρκή σκοπό μέσα στην οργάνωση . Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει τον ορισμό της εργασίας και τον προσδιορισμό των απαιτήσεων της δουλειάς που πρέπει να ικανοποιεί το άτομο .

Η λεπτομερής γνώση κάθε εργασίας είναι απαραίτητη γιατί επιτρέπει στον υπεύθυνο προσωπικού :

- Να γνωρίζει τον τρόπο που θα προσλαμβάνει τους υπαλλήλους και ποιόν θα προσλαμβάνει
- Να γνωρίζει το ποσό των χρημάτων που θα πληρώνει στους υπαλλήλους σε σύγκριση με άλλους υπαλλήλους σε άλλη εργασία
- Να σχεδιάζει τις κλίμακες προαγωγών
- Να καθορίζει τα επιτρεπτά όρια φόρτου εργασίας για τους υπαλλήλους
- Να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα της επιλογής και των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού
- Να εκπληρώνει τις κρατικές απαιτήσεις σχετικά με την ίση και δίκαιη μεταχείριση των ατόμων στην εργασία.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στοιχεία : την περιγραφή της εργασίας δηλ. τα καθήκοντα , τις συνθήκες εργασίας και τις υπευθυνότητες .

Η εξειδίκευση δίνει έμφαση στην εμπειρία , στις γνώσεις και στις δεξιότητες που πρέπει να έχει το άτομο που θα αναλάβει να πραγματοποιήσει την εργασία . Έτσι λοιπόν η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση που απαιτείται για την εργασία παρέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες για τον προσδιορισμό των κριτηρίων μετρήσεως της αποτελεσματικότητας της επίδοσης .

Βέβαια θα πρέπει να ληφθούν υπόψιν και άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως είναι οι τρόποι επικοινωνίας , οι τρόποι λήψης αποφάσεων , οι διαστάσεις της επίδοσης όπως ταχύτητα και ποιότητα καθώς και άλλες ανεξάρτητες διαστάσεις .

Παραδοσιακοί μέθοδοι . Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενοι σήμερα τρόποι αξιολόγησης του προσωπικού , βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους και περιλαμβάνουν τους δύο βασικούς τύπους : την εκτίμηση και την κατάταξη . Και οι δύο μέθοδοι βασίζονται στην παραδοσιακή περιγραφική μορφή της ανάλυσης της εργασίας . Γίνεται δηλ. μια σύντομη μελέτη της εργασίας για τις διάφορες βασικές διαστάσεις των καθηκόντων . Μετά γίνεται μια περιγραφή αυτών των διαστάσεων και στη συνέχεια σχεδιάζονται οι κλίμακες εκτίμησης . Η εκτίμηση αποβλέπει στην μέτρηση διαφορετικών παραγόντων ή διαστάσεων .

Ο συνολικός βαθμός που προκύπτει από τις επί μέρους βαθμολογήσεις καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεγάλου αριθμού υπαλλήλων . Η βαθμολογία αυτή δίνει την δυνατότητα να διαπιστωθούν οι διαστάσεις για τις οποίες ο υφιστάμενος πήρε το μικρότερο βαθμό εκτίμησης και άρα έχει ανάγκη για περαιτέρω ανάπτυξη και βελτίωση .

Βέβαια ένα τέτοιο σύστημα δεν είναι πάντοτε σωστό γιατί σε μερικές δουλειές η δημιουργικότητα π.χ έχει μεγαλύτερη βαρύτητα από την συμπεριφορά του ατόμου με άλλα άτομα , ή το αντίθετο .

Τα σφάλματα που μπορεί να διαπιστωθούν σε αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης είναι τα εξής : α) σφάλμα αμφιβολίας , όταν οι παράγοντες δεν μπορούν να περιγραφούν με σαφήνεια β) σφάλμα λογικής , αν π.χ κάποιος υπάλληλος υπερτερεί σε έναν μόνο τομέα , υπάρχει η τάση να βαθμολογηθεί καλά και στους υπόλοιπους ακόμα και αν δεν το αξίζει . γ) σφάλμα αυστηρότητας ή σφάλμα επείκειας , όταν ο αξιολογητής έχει την τάση να βαθμολογεί χαμηλά ή υψηλά τους υφιστάμενούς του .

Κατάταξη . Εδώ ο αξιολογητής δίνει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την αποτελεσματικότητα του ατόμου . Μετά κατατάσσονται όλοι οι υπάλληλοι σε μια σειρά , πρώτος αυτός που έχει τον μεγαλύτερο βαθμό και τελευταίος αυτός με τον μικρότερο βαθμό . Εδώ το πρόβλημα είναι ότι το σύστημα αυτό αποτυγχάνει να εξετάσει όλες τις πλευρές που παρουσιάζει μια εργασία , και επίσης είναι δύσκολο για τον βαθμολογητή να κατατάξει συγχρόνως πάνω από 5 ή 6 άτομα .

Μέθοδοι που βασίζονται στην συμπεριφορά . Σε αυτή την μέθοδο δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στην λεπτομερή αξιολόγηση συγκεκριμένων πράξεων ή μορφών συμπεριφοράς των ατόμων , παρά σε μια συνολική θεώρηση της αξιολόγησης .

Οι υπάλληλοι υποβάλλονται σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την δουλειά . Τους ζητείται να προσδιορίσουν τις βασικές διαστάσεις της εργασίας καθώς και να προσδιορίσουν όσο γίνεται πιο λεπτομερειακά περιστατικά τα οποία δείχνουν αποτελεσματική ή μη αποτελεσματική συμπεριφορά του υπαλλήλου για κάθε διάσταση της εργασίας . Δηλ. δίνουν παραδείγματα καλής , μέσης και κακής απόδοσης . Τα αποτελέσματα αυτών των συνεντεύξεων γράφονται σε μια σειρά ανάλογα με την σπουδαιότητά τους , στη συνέχεια αξιολογούνται τα περιστατικά που προέκυψαν και χρησιμοποιούνται για να αξιολογηθεί η αναμενόμενη συμπεριφορά του ατόμου .

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι επειδή οι ερωτήσεις είναι πολύ συγκεκριμένες μειώνεται η πιθανότητα για σφάλματα . Βασικό μειονέκτημα είναι ο χρόνος και το κόστος που απαιτείται για την κατασκευή των κλιμάκων βαθμολογίας για κάθε ξεχωριστή εργασία .

Μέθοδος που βασίζεται στην διοίκηση που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης .

Αυτή η μέθοδος σχεδιάστηκε για να ελαττώσει τα μειονεκτήματα των παραδοσιακών συστημάτων . Το σύστημα της διοίκησης που κατευθύνεται από τους αντικειμενικούς σκοπούς , βασίζεται σε συγκεκριμένους σκοπούς που έχουν διατυπωθεί σε συνεργασία μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων . Και οι δύο μαζί διατυπώνουν βραχυπρόθεσμους σκοπούς επίδοσης και στο τέλος κάποιας χρονικής περιόδου συναντιούνται μαζί για να εξετάσουν κατά πόσο εκπληρώθηκαν οι σκοποί που τέθηκαν στην αρχή , να συζητήσουν τι μπορούν να κάνουν καλύτερα και τέλος να διατυπώσουν καινούργιους σκοπούς για τον επόμενο χρόνο . Έτσι ο υφιστάμενος αξιολογείται με βάση πρότυπα που ο ίδιος συμμετείχε στον προσδιορισμό τους .

Η διατύπωση σαφών αντικειμενικών σκοπών είναι αυτή που επηρεάζει περισσότερο την βελτίωση της επίδοσης . Οι συγκεκριμένοι σκοποί κατευθύνουν την επίδοση και ελαττώνουν την αβεβαιότητα . Βέβαια δεν μπορούν πάντα τα αποτελέσματα αυτά να αποτελέσουν κριτήριο για την προαγωγή και την αύξηση του

μισθού κάποιου υπαλλήλου , γιατί η επίδοση στην δουλειά που βρίσκεται τώρα ο υφιστάμενος , δεν μπορεί να αποτελέσει εγγύηση για την μελλοντική του επίδοση σε μια άλλη εργασία . Έτσι εκτός από την προηγούμενη επίδοση πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν και άλλοι παράγοντες . Γι' αυτό και μερικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικούς τύπους αξιολόγησης . Η μία να αναφέρεται στην τωρινή επίδοση του υπαλλήλου , και η άλλη στις γενικές του ικανότητες .

Συνεντεύξεις . Πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμοί επιλέγουν αυτή την μέθοδο αξιολόγησης , όπου ο υπεύθυνος προσωπικού συζητάει περιοδικά με τους υφισταμένους σχετικά με την πρόδοό τους . Η συνέντευξη λοιπόν αυτή , που γίνεται με σκοπό την αξιολόγηση της επίδοσης του ατόμου , έχει δύο στόχους :

α) δίνει ανατροφοδότηση που βοηθά τους υφισταμένους να αξιολογήσουν την πρόδοό τους και το σημείο ακριβώς που αυτοί βρίσκονται κατά την στιγμή που τους κρίνει ο υπεύθυνος προσωπικού .

β) παρέχει την δυνατότητα στον μάνατζερ να δώσει οδηγίες στους υφισταμένους σχετικά με την βελτίωση της επίδοσής τους .

Οι συνεντεύξεις αυτές δεν είναι εύκολη δουλειά . Όταν δεν γίνονται όπως πρέπει, οδηγούν σε εχθρότητα μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένων . Οι παρακάτω οδηγίες βοηθούν έναν μάνατζερ να κάνει σωστότερη την διαδικασία της συνέντευξης.

1) Προγραμματισμός . Να ενημερωθεί ο υφιστάμενος εκ των προτέρων για τον χρόνο πραγματοποίησής της συζήτησης που θα έχει θέμα την αξιολόγησή του . Η συνέντευξη πρέπει να προγραμματιστεί σε χρόνο που και τα δύο μέρη είναι ελεύθερα από ζητήματα προσωπικά και οργανωσιακά .

2) Συμφωνία στο περιεχόμενο . Πριν από την συνάντηση να συζητηθεί το θέμα συνέντευξης με τον υφιστάμενο και να γίνει κάποια συμφωνία πάνω στους σκοπούς της συνέντευξης και στο περιεχόμενο της συζήτησης (π.χ έντυπα κλιμάκων εκτίμησης που θα χρησιμοποιηθούν κλπ .) . Αυτό δίνει την ευκαιρία στον υφιστάμενο να προετοιμαστεί για την συνέντευξη .

3) Συμφωνία στον σχεδιασμό της διαδικασίας . Πριν από την συνέντευξη ο προϊστάμενος πρέπει να συμφωνήσει με τον υφιστάμενο για την διαδικασία που θα ακολουθηθεί στην συζήτηση αξιολόγησης . Αν πρόκειται να αρχίζουν με μια ανοικτή

συζήτηση , με σκοπό να επιλυθούν τα προβλήματα και να προγραμματιστούν οι δραστηριότητες , τότε όλες αυτές οι φάσεις πρέπει να γίνουν γνωστές από τον υφιστάμενο .

4) Καθορισμός τοποθεσίας και χώρου .

5) Έναρξη της συνέντευξης . Αναθεώρηση των στόχων της συνέντευξης , όπου επιτρέπει στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο να προετοιμαστούν ψυχολογικά .

6) Έναρξη της συζήτησης . Να δοθεί πρωτοβουλία στον υφιστάμενο κατά την έναρξη της συζήτησης . Καλό είναι να αρχίζει η συζήτηση με την εξής ερώτηση : Πώς νομίζεις ότι πηγαίνουν τα πράγματα στην δουλειά ; Τι πάει καλά και ποια προβλήματα δημιουργήθηκαν ; Πώς βλέπεις την επίδοσή σου ; Οι γενικές αυτές ερωτήσεις θα ερεθίσουν τον υφιστάμενο να πάρει πρωτοβουλία για τον εντοπισμό του προβλήματος και για την επίλυσή του . Η κατάσταση αυτή διευκολύνεται καλύτερα όταν ζητηθεί από τον υφιστάμενο να αξιολογήσει ο ίδιος την επίδοσή του .

7) Ανατροφοδότηση . Και ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να δίνουν και να λαμβάνουν ανατροφοδότηση . Η αποτελεσματική επικοινωνία θα συμβάλλει στην σωστή αντιμετώπιση του θέματος . Με την ανατροφοδότηση ελαττώνεται η άμυνα του υπαλλήλου , γιατί γίνονται περισσότερο συγκεκριμένα και αντιληπτά τα προβλήματα που θίγονται .

Επίσης για να αποφευχθούν οι αντιδράσεις του υφισταμένου , ο προϊστάμενος δεν πρέπει να κάνει απ'ευθείας κριτική της συμπεριφοράς του . Πρέπει να αποφευχθεί με κάθε τρόπο η αμυντική συμπεριφορά του υπαλλήλου . Στην περίπτωση που παρέχεται αρνητική επανατροφοδότηση και παρατηρηθεί κάποια αντίδραση στον υπάλληλο , πρέπει αμέσως ο διευθυντής να σταματήσει την ανατροφοδότηση μέχρις ότου ξεπεραστεί από τον υφιστάμενο αυτή η περίοδος αντίδρασης . Πρέπει να υπάρχει σαφήνεια στη διατύπωση και όταν κάτι δεν γίνεται αμέσως αντιληπτό πρέπει να επαναλαμβάνεται . Είναι ακόμα ανάγκη να διατυπώνεται περιοδικά ένα συμπέρασμα για όσα έχουν προηγουμένως λεχθεί .

8) Παρουσίαση των απόψεων του προϊσταμένου . Ο προϊστάμενος πρέπει να παρουσιάσει ένα συμπέρασμα για τις ανάγκες του υφισταμένου που χρειάζονται βελτίωση .

9) Ανάπτυξη ενός σχεδίου βελτίωσης . Στην αρχή δίνεται η πρωτοβουλία στους υφιστάμενους να αναπτύξουν ένα σχέδιο που νομίζουν ότι είναι επαρκές για την βελτίωσή τους βάση της προηγούμενης συζήτησής τους και των συμπερασμάτων.

Σε περίπτωση βέβαια που οι υφιστάμενοι δεν μπορούν να σχηματίσουν ένα τέτοιο σχέδιο είτε επειδή δεν το θέλουν είτε επειδή δεν έχουν κίνητρα , ο προϊστάμενος πρέπει να παίρνει απευθείας την πρωτοβουλία γι' αυτό το σχέδιο .

10) Τέλος της συζήτησης . Η συζήτηση τελειώνει με μια εκτίμηση για την μελλοντική εξέλιξη του ατόμου . Αυτό ισχύει περισσότερο σε επιχειρήσεις όπου υπάρχουν ευκαιρίες για προαγωγή των υπαλλήλων και μπορεί να εφαρμοστεί σε άτομα που έχουν τις δυνατότητες να προαχθούν .

*** Στις επόμενες σελίδες ακολουθούν έντυπα που αφορούν : ***

- Ανασκόπηση της απόδοσης
- Κατευθυντήριες γραμμές για εκτίμηση κρίσιμων περιστατικών
- Συνοπτική αξιολόγηση
- Βαθμολόγηση υποψηφίου
- Μεθοδικός οδηγός συνέντευξης
- Συνοπτικός οδηγός συνέντευξης

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα
Τίτλος θέσης
Ημερομηνία

Αναφέρατε περιληπτικά τα κύρια καθήκοντα αυτής της θέσης. Ανάλογα με την ευθύνη δώστε και τον ανάλογο βαθμό σημαντικότητας (βάρος).

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ - Αξιολογήστε τον εργαζόμενο για κάθε καθήκον και δώστε παραδείγματα της απόδοσης (ή έλλειψης απόδοσης) ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής.	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙ- ΚΟΤΗΤΑΣ %	Εξαιρετική	Επικραής	Οριική
(1)				
Παραδείγματα:				
(2)				
Παραδείγματα:				
(3)				
Παραδείγματα:				
(4)				
Παραδείγματα:				
(5)				
Παραδείγματα:				

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	Εξαιρετική	Επικραής	Ορθική
Αναγνωρίζει προβλήματα			
Αναλύει τις αιτίες των προβλημάτων			
Προτείνει εναλλακτικές λύσεις			
Θέτει ρεαλιστικούς στόχους			
Θέτει προτεραιότητες			
Οργανώνει ανθρώπους και διαχειρίζεται υλικό ώστε να επιτυγχάνει στόχους			
Συμπεριφορά σε συνθήκες πίεσης.			
Αξιολογεί αποτελέσματα			
Άλλο			
Παραδείγματα του "ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ" που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			

ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Εξαιρετική	Επικραής	Ορθική
Επινοεί λύσεις			
Παρακολουθεί εξελίξεις			
Τηρεί προθεσμίες			
Επιτυγχάνει εξισορρόπηση του συνδυασμού ποιότητας και ποσότητας			
Αναλαμβάνει υπευθυνότητα για ενέργειες			
Άλλο:			
Παραδείγματα του ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			

ΣΧΟΛΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

Προσδιορίστε τα δύο ή τρία πιο δυνατά σημεία και εργασιακά επιτεύγματα. (1)
(2)
(3)

ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Προσδιορίστε δύο ή τρεις τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος πρέπει να βελτιωθεί. (Θέστε νέους στόχους) (1)
(2)
(3)

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Γενική αξιολόγηση (σημειώστε μόνο σε ένα τετραγωνίδιο)		
Εξαιρετική <input type="checkbox"/>	Επαρκής <input type="checkbox"/>	Οριακή <input type="checkbox"/>
Προηγούμενη αξιολόγηση	Προηγούμενη αξιολόγηση έγινε από	Ημερομηνία προηγούμενης αξιολόγησης
Αν υπάρχει αλλαγή στην αξιολόγηση, αναφέρατε τον κύριο λόγο της αλλαγής.		

ΣΧΟΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

(Χρησιμοποιείτε κι άλλες κόλλες χαρτί αν δεν επαρκεί ο χώρος)

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Προετοιμάστηκε από	Ημερομηνία	Έγινε ανασκόπηση με τον εργαζόμενο	Ημερομηνία
--------------------	------------	------------------------------------	------------

ΚΑΤΕΥΘΥΝΤΗΡΙΕΣ ΓΡΑΜΜΕΣ ΓΙΑ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

ΟΔΗΓΙΕΣ: Αξιολογείστε τον εργαζόμενο για την καθημερινή του συμπεριφορά, αλλά και για συμπεριφορά που επέδειξε κατά την εκτέλεση ειδικών καθηκόντων ή όταν ανέκυψαν έκτακτα περιστατικά.

Ημερομηνία: _____

Περιοστατικό:

Ενέργεια εργαζομένου:

Αναμενόμενη συμπεριφορά:

Αξιολόγηση προϊσταμένου:

Έντυπο συνοπτικής αξιολόγησης υποψηφίου

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΑΒΓ
ΑΘΗΝΑ

Υποψήφιος _____
Θέση εργασίας _____ Βαθμός _____
Αξιολόγηση από τον _____ Ημερομηνία _____

ΣΥΝΟΨΗ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ
(ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ)

Γενική Βαθμολογία:	Καλύπτει τις απαιτήσεις	Υπερβαίνει τις απαιτήσεις	Κάτω από τις απαιτήσεις	Εισήγηση: να προσληφθεί;	ΝΑΙ <input type="checkbox"/>	ΟΧΙ <input type="checkbox"/>
-----------------------	----------------------------	------------------------------	----------------------------	-----------------------------	---------------------------------	---------------------------------

Τα κυριότερα ισχυρά χαρακτηριστικά του. _____

Τα κυριότερα αδύνατα χαρακτηριστικά του. _____

ΕΛΕΓΧΟΣ

Για τον υποψήφιο σε σχέση
με τη συγκεκριμένη
θέση εργασίας

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ
ΓΙΑ ΤΗ ΘΕΣΗ ΑΥΤΗ

ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ, ΓΝΩΣΕΙΣ
ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Καλύπτει τις
απαιτήσεις

Σχεδόν καλύπτει
τις απαιτήσεις

Υπερκαλύπτει
τις απαιτήσεις

Αδυνατεί να
τις καλύψει

Εμφάνιση και παρουσιαστικό

Εκπαίδευση

Πνευματική ικανότητα

Ικανότητα επικοινωνίας

Εμπειρία

Φυσικά χαρακτηριστικά

Ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις

Ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων

	Καλύπτει τις απαιτήσεις	Σχεδόν καλύπτει τις απαιτήσεις	Υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις	Αδυνατεί να τις καλύψει
Εμφάνιση και παρουσιαστικό				
Εκπαίδευση				
Πνευματική ικανότητα				
Ικανότητα επικοινωνίας				
Εμπειρία				
Φυσικά χαρακτηριστικά				
Ιδιαίτερες ικανότητες και γνώσεις				
Ικανότητα ανάπτυξης σχέσεων				

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ

ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ: _____

ΘΕΣΗ: _____

ΤΜΗΜΑ: _____

Απαιτούμενα προσόντα: Παρακαλούμε σημειώστε σε κύκλο τον κατάλληλο βαθμό:

Υποδομή	5	4	3	2	1	0
Προσοχή στη λεπτομέρεια	5	4	3	2	1	0
Συνεργασία	5	4	3	2	1	0
Εξυπηρέτηση πελατών	5	4	3	2	1	0
Εντύπωση	5	4	3	2	1	0
Πρωτοβουλία	5	4	3	2	1	0
Ακεραιότητα χαρακτήρα	5	4	3	2	1	0
Διαπροσωπικές σχέσεις	5	4	3	2	1	0
Ικανότητα μάθησης	5	4	3	2	1	0
Ενδιαφέρον για πωλήσεις	5	4	3	2	1	0
Αντοχή σε συνθήκες πίεσης	5	4	3	2	1	0
Προφορική επικοινωνία	5	4	3	2	1	0

Κλίμακα βαθμολόγησης:

- 5: Εξαιρετικά
- 4: Προσόντα άνω του μέσου όρου
- 3: Όλα τα απαιτούμενα προσόντα
- 2: Λιγότερα από τα απαιτούμενα προσόντα
- 1: Απαράδεκτα
- 0: Ανύπαρκτα

Γενική εντύπωση:

_____ Εξαιρετική _____ Καλή _____ Ικανοποιητική
 _____ Ελάχιστα ικανοποιητική _____ Καθόλου ικανοποιητική

Πρόταση:

_____ Προσλαμβάνεται
 _____ Απορρίπτεται
 _____ Ικανός για τη θέση _____

Υπογραφή:

Ο υπεύθυνος της ανέντευξης

Ημερομηνία

ΜΕΘΟΔΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Όνοματεπώνυμο υποψήφιου: _____

Διεύθυνση: _____

Τηλέφωνο: _____

Θέση: _____

Συνέντευξη από (όνομα εξεταστή): _____ Ημερομηνία: _____

I. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΓΕΝΙΚΑ

Σημειώσεις

1. Στο βιογραφικό σας αναφέρετε ότι εργαστήκατε στην _____. Πόσον καιρό απασχοληθήκατε εκεί;
2. Περιγράψτε μου τις ευθύνες και τα καθήκοντά σας σ' εκείνη την εταιρεία.
3. Ποιο θεωρείτε το μεγαλύτερο επίτευγμά σας εκεί;
4. Μιλήστε μου για τις κακές στιγμές, για τις απογοητεύσεις σας στη θέση αυτή.
5. Τι πρόοδο κάνατε εκεί;
6. (Εάν μεγάλη πρόοδος): Σε τι αποδίδετε αυτή την θεαματική πρόοδο;
(Εάν μέτρια, ρωτήστε:) Είστε ευχαριστημένος;
(Εάν όχι, ρωτήστε:) Πως προσπαθήσατε να το ξεπεράσετε αυτό;
7. Ποια ήταν η πιο χρήσιμη εμπειρία σας σ' εκείνη τη θέση;
8. Γιατί απομακρυνθήκατε (ή γιατί θέλετε να αποχωρήσετε) από την εταιρεία αυτή;
(Χρησιμοποιήστε επιπλέον σελίδες για την κάθε εργασία εάν χρειαστεί).

II. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ (Χρησιμοποιήστε τις ερωτήσεις του μέρους Α για υποψήφιους που δεν φοίτησαν σε Πανεπιστήμιο. Χρησιμοποιήστε τις ερωτήσεις του μέρους Β για υποψήφιους που έχουν φοιτήσει σε Πανεπιστήμιο και για αυτούς που έχουν αποφοιτήσει).

A. Για υποψήφιους που δεν φοίτησαν σε Πανεπιστήμιο

1. Τι δίπλωμα κατέχετε;
2. Πώς ήταν η βαθμολογία σας;
3. Σε ποιες άλλες εξωσχολικές δραστηριότητες συμμετείχατε;
4. Αν εργαστήκατε, πόσες ώρες την εβδομάδα; Σε τι αντικείμενο;
5. Έχετε παρακολουθήσει μαθήματα μετά το Λύκειο;
6. Τι είδους μαθήματα προτιμούσατε στο σχολείο;
7. Ποια ήταν η πρώτη σας σημαντική εργασία μετά το σχολείο;

B. Για αυτούς που έχουν φοιτήσει στο Πανεπιστήμιο.

1. Βλέπω ότι φοιτήσατε στο _____ Πανεπιστήμιο. Γιατί το επιλέξατε;
2. Ποια ήταν η ειδίκευσή σας; Τι σας έκανε να στραφείτε εκεί;
3. Πώς ήταν γενικά η βαθμολογία σας;
4. Σε τι είδους εξωπανεπιστημιακές δραστηριότητες συμμετείχατε;
5. Πώς καλύψατε τα έξοδα της εκπαίδευσής σας;

Σημειώσεις

6. Αν εργαστήκατε, πόσες ώρες την εβδομάδα; Τι είδους εργασία;
7. Τι σχέδια για την καριέρα σας κάνατε στο Πανεπιστήμιο;
8. Αν άλλαξαν τώρα, τι σας έκανε να τα αλλάξετε και πότε;
9. Ακολουθήσατε μεταπτυχιακές σπουδές;
10. (Αν δεν αποφοίτησε) Πότε εγκαταλείψατε το Πανεπιστήμιο; Γιατί; Σκοπεύετε να συνεχίσετε τις σπουδές σας; Πώς;
11. Ποια ήταν η πρώτη σας σημαντική απασχόληση μετά από το Πανεπιστήμιο;
12. Πώς αυτό σας οδήγησε στην σημερινή σας καριέρα;

III. ΤΕΧΝΙΚΟΙ Ή ΕΙΔΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Ερωτήσεις που σχετίζονται με εξειδικευμένες δεξιότητες, εκπαίδευση και εμπειρία πρέπει να προσαρμόζονται για κάθε περίπτωση.

IV. ΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

A. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

1. Μιλήστε μου για τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους σας.
2. Με ποιο τρόπο μια θέση στον οργανισμό μας ανταποκρίνεται στους στόχους σας;
3. Ποιοι παράγοντες σας βοήθησαν στην προσωπική σας ωρίμανση;

Σημειώσεις

4. Ποιοι παράγοντες επέδρασαν αρνητικά στην εξέλιξή σας;
5. Πότε αποφασίσατε να κάνετε καριέρα σε αυτόν τον κλάδο; Τι σας επηρέασε;
6. Τι αλλαγές θέλετε να πραγματοποιήσετε στη ζωή και την καριέρα σας;
7. Ποια στοιχεία μιας εργασίας θεωρείτε πιο σημαντικά;
8. Τι περιμένετε σαν αμοιβή; Πώς καταλήξατε εκεί;

B. ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΣΤΑΣΗ ΖΩΗΣ

1. Πώς θα περιγράφατε τον πιο αποτελεσματικό προϊστάμενο που είχατε ποτέ; Ποια ήταν τα δυνατά και αδύνατα σημεία του; Περιγράψτε τον λιγότερο αποτελεσματικό προϊστάμενο.
2. Μιλήστε μου για ένα σημαντικό πρόβλημα που συναντήσατε στην εργασία σας.
Πώς το αντιμετωπίσατε;

ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Έντυπο για συνέντευξη επιλογής υποψηφίων

ΑΠΟ: _____

ΠΡΟΣ: _____

ΕΚΘΕΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ _____

ΟΝΟΜΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ: _____

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ: _____ ΤΗΛΕΦΩΝΟ _____

ΥΠΟΨΗΦΙΟΣ ΓΙΑ: _____

(τίτλος θέσης εργασίας)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: _____

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΑΝΑΦΕΡΑΤΕ ΤΙΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΣΕΚΑΡΟΝΤΑΣ ΤΟ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΤΕΤΡΑΓΩΝΑΚΙ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

1. ΕΜΦΑΝΙΣΗ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ατημέλητος, κακό γούστο στο ντύσιμο		Κάπως προσεκτικός στην εξωτερική του εμφάνιση.	Ικανοποιητική εξωτερική εμφάνιση.	Καλό γούστο στο ντύσιμό του. Εμφάνιση πάνω από το μέσο όρο.	Ασυνήθιστα κομψός και περιποιημένος. Εξαιρετικό γούστο στο ντύσιμό του.
2. ΦΙΛΙΚΟΤΗΤΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Απόμακρος και επιφυλακτικός		Προσιτός. Αρκετά φιλικός.	Θερμός. Κοινωνικός.	Πολύ κοινωνικός.	Εξαιρετικά φιλικός και κοινωνικός.
3. ΑΥΤΟΚΥΡΙΑΡΧΙΑ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ανήσυχος και νευρικός.		Κάπως αγχώδης. Εκνευρίζεται εύκολα.	Νηφάλιος όσο περίπου ο μέσος άνθρωπος.	Σίγουρος για τον εαυτό του. Μάλλον προτιμά τις κρίσεις πιο πολύ από ό,τι ο μέσος άνθρωπος	Εξαιρετική αυτοπειθαρχία. Φαίνεται ότι θα αποδίδει σημαντικό έργο υπό πίεση.

<p>4. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ <input type="checkbox"/></p> <p>Μη ικανοποιητική προσωπικότητα για τούτη τη θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Είναι αμφίβολο κατά πόσο του ταιριάζει αυτή η θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Ικανοποιητική προσωπικότητα για τούτη τη θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Πολύ καλός για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Εξαιρετος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.</p>
<p>5. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΥΖΗΤΗΣΗΣ <input type="checkbox"/></p> <p>Συζητά λίγο. Εκφράζεται φτωχά.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Προσπαθεί να εκφραστεί σωστά, αλλά μέτρια αποτελέσματα.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Μέση ευχέρεια λόγου και έκφρασης</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Συζητά καλά και εύστοχα.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Εξαιρετική έκφραση και εντυπωσιακή ευχέρεια λόγου.</p>
<p>6. ΕΥΣΤΡΟΦΙΑ <input type="checkbox"/></p> <p>Αργεί να συλλάβει τα νοήματα.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Μάλλον αργός. Χρειάζεται περισσότερες εξηγήσεις από ό,τι ο μέσος άνθρωπος.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Συλλαμβάνει τα νοήματα με αντιληπτικότητα μέσου ανθρώπου.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Αντιλαμβάνεται πολύ γρήγορα και πολύ σωστά.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Εξαιρετική οξύνοια και ευφροία.</p>
<p>7. ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ <input type="checkbox"/></p> <p>Περιορισμένες γνώσεις στο συγκεκριμένο πεδίο.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Κάποιες γνώσεις στο συγκεκριμένο πεδίο.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Ενημερωμένος όσο ο μέσος υποψήφιος για τη θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Αρκετά ενημερωμένος. Γνωρίζει πιο πολλά από το μέσο υποψήφιο.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Έχει εξαιρετικές γνώσεις για το συγκεκριμένο πεδίο.</p>

<p>8. ΕΜΠΕΙΡΙΑ <input type="checkbox"/></p> <p>Καμία σχέση μεταξύ εμπειρίας υποψηφίου και απαιτήσεων της θέσης εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Κάποια σχέση μεταξύ εμπειρίας υποψηφίου και απαιτήσεων της θέσης εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Μέσο επίπεδο εμπειρίας και γνώσεων συναφών με τη θέση εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Πολύ καλό υπόβαθρο και καλή συναφή εμπειρία.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Εξαιρετικό υπόβαθρο και επίσης πλούσια συναφή εμπειρία.</p>
<p>9. ΚΙΝΗΤΡΑ <input type="checkbox"/></p> <p>Έχει ασαφείς στόχους και φαίνεται να δρα χωρίς κάποιο σκοπό.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Φαίνεται να θέτει πολύ χαμηλούς στόχους και να καταβάλει μικρή προσπάθεια για την επίτευξή τους.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Φαίνεται να θέτει στόχους κοντά στο μέσο όρο και να καταβάλει μέση προσπάθεια για την επίτευξή τους.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Φαίνεται να αγωνίζεται σκληρά και να θέλει πολύ να επιτύχει.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Φαίνεται να θέτει υψηλούς στόχους και να αγωνίζεται σκληρά για την επίτευξή τους.</p>
<p>10. ΣΥΝΟΛΙΚΑ <input type="checkbox"/></p> <p>Σίγουρα ανεπαρκής.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Κάτω από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Στο μέσο όρο.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Σίγουρα πάνω από το μέσο όρο.</p>	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Εξαιρετικός.</p>
<p>Η ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΙΝΑΙ</p>	<p>1η ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ 2η ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ 3η ΣΥΝΝΕΤΕΥΞΗ</p>			

ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και υπηρεσίες είναι συχνή η από έργο σε έργο μετακίνηση των εργαζομένων τόσο οριζόντια όσο και κάθετα μέσα στην δομή τους , αλλά και προς τα μέσα ή προς τα έξω του οργανισμού . Αυτή η μετακίνηση οφείλεται σε πολλούς παράγοντες όπως είναι για παράδειγμα οι μεταβολές στην δομή του οργανισμού που περιλαμβάνουν αλλαγές στην εργασία , αλλαγές στα όρια κάθε τομέα , κ.ά . Αν δηλαδή υπάρχει μια επέκταση σε παραγωγή και απασχόληση , τότε συνήθως δημιουργείται η ανάγκη για καινούργια έργα ή θέσεις και για προαγωγή μερικών υπαλλήλων σε θέσεις με μεγαλύτερο περιεχόμενο και ευθύνη .

Άλλος παράγοντας για αυτές τις μεταβολές είναι και η παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και η εισαγωγή νέων διαδικασιών και μεθόδων λειτουργίας . Βέβαια αυτό μπορεί να συμβεί και στην αντίθετη περίπτωση , όπου υπάρχουν μειώσεις σε εργατικό δυναμικό όταν εγκαταλείπεται η παραγωγή ενός προϊόντος , ή κλείνει η επιχείρηση .

Οι γενικές συνθήκες και ο κύκλος των επιχειρήσεων έχουν μια ισχυρή επίδραση πάνω στην μετακίνηση των υπαλλήλων του οργανισμού . Επίσης δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί και ο παράγοντας των παραιτήσεων , των συνταξιοδοτήσεων και των απολύσεων , που περιλαμβάνει μια ολόκληρη σειρά προαγωγών .

Είναι φανερό λοιπόν πως ο διευθυντής προσωπικού είναι υπεύθυνος για όλες τις απαραίτητες διαδικασίες καλά σχεδιασμένων μεταθέσεων και διακοπών εργασίας έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι διακυμάνσεις στην απασχόληση . Ο οργανισμός ή υπηρεσία που δεν καταφέρνει να αναπτύξει ικανοποιητικές διαδικασίες , αργά ή γρήγορα θα πρέπει να πληρώσει για την κακή τοποθέτηση προσωπικού , το χαμηλό ηθικό και την μη αποτελεσματική απόδοση των υπαλλήλων .

Παρακάτω λοιπόν θα αναλύσουμε όλες τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης τις οποίες και θα πρέπει να έχει υπό τον έλεγχό του , ο διευθυντής προσωπικού .

1) Προαγωγές .

Προαγωγή είναι η ανατοποθέτηση του υπαλλήλου σε μια θέση υψηλότερου επιπέδου η οποία απαιτεί από αυτόν περισσότερα πράγματα σε γνώσεις , δεξιότητες και ευθύνη και η οποία συνήθως συνοδεύεται και από μία αύξηση της αμοιβής του . Συνήθως δε αποδίδονται στην νέα αυτή θέση , και σύμβολα μεγαλύτερου γοήτρου , όπως σημαντικότερος τίτλος , μεγαλύτερη εξουσία , μεγαλύτερη ευχέρεια κινήσεων μέσα στον χώρο της επιχείρησης και λιγότερο στενή εποπτεία .

Βέβαια μια προαγωγή δεν σημαίνει πάντα και ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών . Για παράδειγμα λογιστής και αρχιλογιστής , μάγειρας και αρχιμάγειρας . Ποιες είναι εδώ οι διαφορές σε καθήκοντα και ευθύνες ; Ουσιαστικά είναι δύσκολο να εκφραστούν . Σε ειδικευμένα και χειρωνακτικά έργα βέβαια , η διάκριση είναι ευκολότερη , αλλά όχι και σε επιστημονικά , και διοικητικά έργα όπου η διάκριση είναι αμφίβολη . Σε αυτό λοιπόν το σημείο η διοίκηση καθορίζει μια κλίμακα αμοιβών και τίτλων από την κατώτερη θέση μέχρι και την ανώτερη , παρέχοντας έτσι κάποια αμοιβή στα άτομα τα περισσότερα έμπειρα και τα περισσότερα αποδοτικά .

Η κλιμάκωση αυτών των βαθμών και αμοιβών συνδέεται και με μια κλιμάκωση του αριθμού των αναγκαίων ατόμων σε κάθε βαθμίδα (π.χ τόσο λογιστές όσο και βοηθοί λογιστών κλπ.) . Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η εντύπωση ότι παρέχονται συχνές προαγωγές με το να υπάρχει μια μεγάλη σειρά τίτλων θέσεων και επίπεδα με σχετικές διαφορές στην αμοιβή , χωρίς ανάληψη διοικητικών θέσεων .

Σχεδιασμός προαγωγών και κριτήρια επιλογής .

Πολλές επιχειρήσεις δεν έχουν τέτοιου είδους σχέδια , αλλά περιμένουν πρώτα να δημιουργηθεί ένα κενό και μετά αρχίζουν να ψάχνουν για τον κατάλληλο υπάλληλο , πράγμα που είναι πολύ επικίνδυνο διότι οδηγεί σε μια βιαστική και όχι μελετημένη απόφαση . Γι'αυτό και χρειάζεται να υπάρχει ένα προσεκτικά μελετημένο πρόγραμμα, του οποίου τα συστατικά είναι :

- Πολιτική προαγωγών
- Αναγνώριση των τυπικών δρόμων προαγωγών
- Επιλογή και αξιολόγηση

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Επικοινωνία
- Συγκεντρωμένα στοιχεία και συντονισμό

Όλα τα παραπάνω σημαίνουν να καθοριστεί σαν πολιτική αν τα κενά θα καλυφθούν από μέσα ή απ' έξω , αν οι προαγωγές θα περιοριστούν σε υπαλλήλους με περισσότερες γνώσεις ή απλά με εμπειρία , αν θα πρέπει να δίνεται αύξηση κατά την προαγωγή και πόση θα είναι αυτή , διότι πολλές φορές έχει τύχει να χαρακτηριστεί μια διοίκηση ως φτηνή , και έτσι η προαγωγή δεν αποτελεί πλέον ένα ισχυρό κίνητρο για τους υπαλλήλους όπως θα έπρεπε .

Όσον αφορά τα κριτήρια επιλογής κάποιου εργαζομένου για προαγωγή , αυτά τα κατατάσσουμε συνήθως σε δύο πολύ απλές κατηγορίες . Στα επίσημα κριτήρια και στα ανεπίσημα .

Επίσημα κριτήρια επιλογής νοούνται τα κριτήρια εκείνα που έχουν σαν βάση τους την πραγματική αξία του υπαλλήλου στην παρούσα θέση του , την ικανότητά του , και την δυνατότητά του να αναλάβει ευθύνες σε υψηλότερου επιπέδου θέσεις . Επίσης μερικές φορές λαμβάνονται υπ' όψιν και άλλοι παράγοντες , όπως ο χρόνος υπηρεσίας , η μόρφωση , η εκπαίδευση και φυσικά η γνώμη του προϊσταμένου του που παίζει από τους σημαντικότερους ρόλους .

Ανεπίσημα κριτήρια επιλογής είναι κριτήρια ουσιαστικά άσχετα με την δουλειά του υπαλλήλου , που όμως πολλές φορές λαμβάνονται σοβαρά υπ' όψιν του διευθυντή προσωπικού , στην απόφασή του για μια επικείμενη προαγωγή . Τα πιο συνηθισμένα από αυτά είναι η πολιτική θέση του υπαλλήλου , οι οικογενειακές και προσωπικές σχέσεις και φιλίες με αυτόν , η συμμετοχή του ή όχι σε κάποιον οργανισμό , καθώς και τα πολιτικά , κοινωνικά , οικονομικά και θρησκευτικά ενδιαφέροντά του .

Παραπάνω αναφέραμε ένα πολύ σημαντικό στοιχείο για την προαγωγή ενός ατόμου , τον χρόνο που έχει τελέσει μέσα στην επιχείρηση , που θα έπρεπε να αναλυθεί λόγω της σπουδαιότητάς του .

Η αρχαιότητα λοιπόν δίνει ορισμένα δικαιώματα στον εργαζόμενο σε θέματα προαγωγών , αλλά και σε άλλα θέματα όπως μεταθέσεις , χρόνου διακοπών και αδείας για αρρώστια .

Αναφορικά με τις προαγωγές με βάση την αρχαιότητα , υπάρχουν μερικά ισχυρά επιχειρήματα όπως : η αρχαιότητα εμπεριέχει το στοιχείο της αμεροληψίας και εξαφανίζει την δυνατότητα της ευνοιοκρατίας πετυχαίνοντας έτσι ομαδική αλληλεγγύη . Κατά τον ίδιο τρόπο καθώς ο χρόνος της υπηρεσίας μεγαλώνει παρατηρείται μέχρι ενός σημείου και μια αύξηση της επάρκειας στην εργασία . Τέλος θα μπορούσε να ειπωθεί πως η αρχαιότητα αποτελεί και έναν τρόπο αμοιβής του εργαζομένου για την αφοσίωση και για το ενδιαφέρον του προς τον οργανισμό .

Βέβαια μια βασική αντίρρηση κατά της αρχαιότητας σαν βάση προαγωγής , είναι και το γεγονός ότι είναι δυνατόν να οδηγήσει σε σπουδαίες θέσεις , ανθρώπους που μπορεί να μην έχουν τα προσόντα , κάτι που μπορεί να αποβεί μοιραίο για την επιχείρηση ή τον οργανισμό . Εξάλλου το κίνητρο να υπερέχει κανείς στην εργασία του , εξασθενεί αν γνωρίζει πως δεν νοιάζεται για την άνοδό του , ή γιατί πρέπει να περιμένει πολλά χρόνια έως ότου να έρθει η σειρά του για προαγωγή .

Παίρνοντας λοιπόν όλα τα παραπάνω υπ' όψιν , θα μπορούσαμε να πούμε ότι για όλους αυτούς τους λόγους θα πρέπει να γίνει μια εξισορρόπηση αυτών των δύο παραγόντων από τον διευθυντή προσωπικού , δηλ. της ικανότητας και της αρχαιότητας για την ενέργεια της προαγωγής .

Προβλήματα Κατά Τις Προαγωγές .

Κατά την προσπάθεια εφαρμογής του προγράμματος προαγωγής , δημιουργούνται μεγάλα προβλήματα , τόσο διοικητικά όσο και ανθρωπίνων σχέσεων. Παρακάτω θα αναφερθούμε στα πιο συνηθισμένα .

Αυσαρεστημένοι υποψήφιοι . Μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει ένα καθαρό πρόγραμμα προαγωγών . Αλλά και αυτό ακόμα δεν αρκεί . Πρέπει να υπάρχει και ο σχετικός έλεγχος έτσι ώστε να μην παραβλεφθούν υποψήφιοι που αξίζουν . Αυτό εξάλλου θα ήταν ολέθριο για έναν υπάλληλο πραγματικά άξιο για την προαγωγή , εφόσον μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό και την απόδοσή του . Θα οδηγήσει μάλιστα και σε μια κακή στάση απέναντι στην επιχείρηση , αφού παραμερίστηκε , ενώ πίστευε πως άξιζε . Αυτή μάλιστα η συνεχής στάση είναι που εμποδίζει και την περαιτέρω πρόοδό του .

Άρνηση προαγωγής . Είναι κάτι σπάνιο αλλά και όχι απίθανο να γίνει , εφόσον δεν επιδιώκει ο καθένας την πρόοδο . Υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που γνωρίζουν τις περιορισμένες τους δυνατότητες , και άρα είναι πολύ πιθανόν να αποτύχουν σε ένα έργο που απαιτεί περισσότερα προσόντα , όπως μια ανώτερη θέση . Άλλος πάλι γιατί έφτασε σε κάποια ηλικία ή απέκτησε οικογένεια και είναι δυνατόν να αποδίδει μεγαλύτερη αξία σε κάποια άλλα πράγματα όπως καλύτερη ποιότητα ζωής παρά στο ανέβασμα στην κλίμακα της ιεραρχίας που θα απαιτεί εξάλλου και λιγότερο διαθέσιμο χρόνο και παραπάνω σκοτούρες .

Κάποιοι άλλοι πάλι , μπορεί να αρνηθούν την προαγωγή , διότι δεν θέλουν να χάσουν την σιγουριά που τους δίνει η ένταξη σε κάποιο σωματείο στο οποίο είναι μέλη .

Άρνηση των προϊσταμένων . Πολλοί προϊστάμενοι θεωρούν πως οι υφιστάμενοί τους , τους είναι πιο χρήσιμοι στην συγκεκριμένη εργασία που απασχολούνται παρά να αναλάβουν μια καλύτερη θέση στο ίδιο ή και σε κάποιο άλλο τμήμα . Αυτό μπορεί να είναι αποτέλεσμα του εγωισμού τους , ή της σκέψης πως δεν θα ήταν πραγματικά καλό για το τμήμα τους η μετάθεση κάποιου υπαλλήλου , που τόσο πολύ προηγουμένως φρόντισαν για την εκπαίδευσή τους .

2) Μεταθέσεις

Μετάθεση είναι η ανατοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε άλλη εργασία , με όμοια αμοιβή , κύρος και ευθύνη . Πρόκειται για μια οριζόντια μετακίνηση , ενώ η προαγωγή είναι κάθετη . Μπορεί όμως και να περιλαμβάνει μια μικρή αλλαγή στο ποσό ευθύνης και κύρους , διότι μέσα στους οργανισμούς οι διάφορες θέσεις , ορίζονται με ευρύτητα καθηκόντων και ευθυνών .

Για ποιο λόγο όμως να μετατεθεί κάποιος υπάλληλος ; Δύο είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τις μεταθέσεις : οι ανάγκες της επιχείρησης και η επιθυμία του υπαλλήλου .

Οι ανάγκες μιας επιχείρησης για την μετακίνηση κάποιου υπαλλήλου είναι συνήθως οι μεταβολές στον όγκο παραγωγής , αλλαγές στην δομή της επιχείρησης , προσθήκη ή εγκατάλειψη κάποιου προϊόντος , απουσία ορισμένων βασικών υπαλλήλων κ.ά.

Άλλες φορές γίνεται μετάθεση ύστερα από επιθυμία του ίδιου του υπαλλήλου , ίσως γιατί δεν του άρεσε η παρούσα απασχόληση , ή γιατί νόμιζε πως σε κάποιον άλλο τομέα θα έχει περισσότερες ευκαιρίες για πρόοδο . Εδώ ο ενδιαφερόμενος θα πρέπει να το συζητήσει με τον διευθυντή προσωπικού και να υποβάλλει την σχετική αίτηση , και βέβαια να ακολουθήσει και η σχετική συνέντευξη. Οι μεταθέσεις μπορεί να είναι προσωρινές ή και μόνιμες αν πρόκειται για παράδειγμα για αναδιάρθρωση της δομής της οργάνωσης της επιχείρησης .

Όταν πάλι πρόκειται για μεγάλες επιχειρήσεις , κάποιες φορές βρίσκονται στην ανάγκη να μεταθέσουν προσωπικό από την μία μονάδα στη άλλη . Τις περισσότερες φορές οι μεταθέσεις αυτές είναι στην ουσία προαγωγές , και έτσι τα άτομα πρόθυμα μετακινούνται γιατί έχουν υψηλότερη αμοιβή και άλλα ωφελήματα .

3) Διακοπή εργασίας και ανάκληση

Το σύστημα της ελεύθερης οικονομίας έχει σαν μειονέκτημα , ανάμεσα στα πολλά προτερήματα , και την διακοπή εργασίας . Πρόκειται για έναν αόριστο χρόνο χωρισμού του εργαζομένου από την κατάσταση πληρωμών της επιχείρησης , για λόγους που βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του υπαλλήλου . Οι πιο συνηθισμένες αιτίες που την προκαλούν είναι μείωση πωλήσεων , εποχικές διακυμάνσεις της αγοράς , καθυστερήσεις της παραγωγής , καθώς και τεχνολογικές ανακαινίσεις .

Συμφέρει την επιχείρηση να έχει στην διάθεσή της τους υπαλλήλους που είχε και πριν την διακοπή εργασίας , διότι έτσι έχει μεγάλη οικονομία στα έξοδα εκπαίδευσης , που υποχρεώνεται να κάνει αν δεν γυρίσουν στην δουλειά τους και προσλάβει νέους , κάτι που συνήθως συμβαίνει αν είναι πολύ μεγάλη η διάρκεια διακοπής .

4) Υποβιβασμός

Η επανατοποθέτηση υπαλλήλου σε ένα έργο ή θέση μικρότερου κύρους και αμοιβής λέγεται υποβιβασμός και προκαλείται από παράγοντες που και εδώ ξεφεύγουν από τον έλεγχο του υπαλλήλου . Τυπικό παράδειγμα είναι και η μείωση του εργατικού δυναμικού οπότε και οι εναπομείναντες συχνά υποχρεώνονται να πάρουν χαμηλότερες θέσεις διότι γίνεται σύμπτυξη τμημάτων και κατάργηση θέσεων.

Όμως ένας υποβιβασμός μπορεί να γίνει και για λόγους ανεπάρκειας του ατόμου στην θέση που τοποθετήθηκε ή ακόμα και για λόγους υγείας , εφόσον το άτομο αυτό δεν μπορεί για αυτούς τους λόγους να εκτελέσει τα καθήκοντά του .

Δεδομένου όμως πως ο τίτλος και το επίπεδο της δουλειάς παίζουν σημαντικό ρόλο στην ζωή του ατόμου , έτσι και για μερικούς ανθρώπους ο υποβιβασμός αποδεικνύεται καταστρεπτικός για το ηθικό τους . Γι' αυτό και θα πρέπει να αποφεύγεται .

5) Απόλυση

Απόλυση είναι η οριστική αποπομπή από την εργασία ενός εργαζομένου για λόγους ανεπάρκειας ή λόγω κάποιου σοβαρού παραπτώματός του .

Στα διοικητικά επίπεδα οι υπάλληλοι απολύονται ή υποχρεώνονται σε παραίτηση ύστερα από συγκρούσεις πάνω σε θέματα πολιτικής και φιλοσοφίας της επιχείρησης . Στα άλλα επίπεδα , η απόλυση είναι συνέπεια ανεπάρκειας στην δουλειά ή παράβασης κανόνων συμπεριφοράς .

Συνήθως η απόλυση γίνεται κατά την περίοδο δοκιμασίας του εργαζομένου , παρ' όλο που πολλές επιχειρήσεις το αποφεύγουν για λόγους γοήτρου (ότι παρέχουν σιγουριά κλπ.) και αν πάλι καταφύγουν σε αυτήν φροντίζουν αυτή τους η ενέργεια να στηρίζεται σε αδιάσειστα στοιχεία

ΚΙΝΗΤΡΑ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ένας παράγων κλειδί για τη σωστή και αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχείρησης και κατά συνέπεια των διαφόρων επιχειρήσεων που απασχολούνται στον τομέα του τουρισμού είναι η στρατηγική κινήτρων για την υποκίνηση των εργαζομένων. Η διοίκηση, προκειμένου να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της ώστε να έχει επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, θα πρέπει να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία απαιτεί επεξεργασία ενός συνόλου προγραμμάτων δράσης που θα υλοποιηθούν από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους εργαζομένους.

Η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να ξεκινήσει με τον προσδιορισμό των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και να ακολουθήσει η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια διαμόρφωσης της στρατηγικής αυτής η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα εξής:

◇ Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει..

Για παράδειγμα, για στελέχη που έχουν ήδη φθάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια υποκίνησης τους με αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων, δεν μπορεί ν' αποδώσει τόσο αποτελεσματικά όσο άλλα-κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

◇ Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμόρφωνεται από τις ανάγκες που αυτό επιδιώκει να καλύψει.

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη «σύμπτωση» των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοι του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως:

- αμοιβή της εργασίας,
- υπερωρίες,
- προαγωγές,
- καταμερισμός εργασίας,
- ανάθεση ευθυνών,
- δίκτυα επικοινωνίας,
- πειθαρχικές ποινές,
- εκπαίδευση υφισταμένων,
- συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η δυνατότητα του μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον.

- ◇ Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης, που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Ιδιαίτερης σημασίας στον προσδιορισμό των κινήτρων από τα οποία θα υποκινηθεί ο εργαζόμενος της τουριστικής επιχείρησης είναι οι διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν πιθανόν να τον επηρεάσουν.

Όπως μας δείχνει το παρακάτω σχεδιάγραμμα τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι:

Εσωτερικοί παράγοντες
που μπορούν να λειτουργήσουν

1. Ικανοποίηση από καλές επιδόσεις
2. Αναγνώριση από τρίτους
3. Περιεχόμενο εργασίας
4. Αίσθημα ευθύνης
5. Δυνατότητα παραγωγής
6. Δυνατότητες για προσωπική ανάπτυξη

Εξωτερικοί παράγοντες
που μπορούν να λειτουργήσουν
ως αντικίνητρα

1. Πολιτική της επιχείρησης και στυλ διοίκησης
2. Τρόπος επίβλεψης
3. Σχέση με προϊστάμενο
4. Συνθήκες εργασίας
5. Ύψος αποδοχών
6. Σχέσεις με ομοιοβάθμιους
7. Προσωπική ζωή
8. Σχέσεις με υφισταμένους
9. Κύρος
10. Αίσθημα ασφάλειας

A) ΕΙΔΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης είτε αυτή είναι ξενοδοχειακή, είτε κάποιας άλλης μορφής, για την αποτελεσματική υποκίνηση του προσωπικού της μπορούμε να τα εντάξουμε σε τρεις κατηγορίες:

Κατηγορία 1η: Υλικά ή οικονομικά κίνητρα

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι αποδοχές, τα διάφορα πριμ, το μέγεθος και η ποιότητα γραφείων κι επίπλων, όπως επίσης και διάφορες πρόσθετες διευκολύνσεις, π. χ. πιστωτική κάρτα για διάφορα έξοδα, διάθεση αυτοκινήτου της εταιρείας για μετακινήσεις, κ. ά., που μεταφράζονται σε οικονομικά κυρίως οφέλη.

Κατηγορία 2η: Κοινωνικά κίνητρα

Στην κατηγορία αυτή διακρίνουμε κίνητρα που σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις. Ειδικότερα, τα κοινωνικά κίνητρα συνδέονται με την αναγνώριση που έχει ένα άτομο από συναδέλφους, από πελάτες, από ανταγωνιστές και άλλους, καθώς επίσης και με το βαθμό ταύτισης του με την επιχείρηση.

Κατηγορία 3^η: Κίνητρα για μορφές δραστηριοποίησης

Για πολλά στελέχη η δυνατότητα συμμετοχής σε δραστηριότητες που τους προσφέρουν την ικανοποίηση ν' αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις, π.χ. την εισαγωγή μιας νέας τεχνολογίας ή ενός νέου προϊόντος, λειτουργεί πολύ αποτελεσματικά στην υποκίνηση τους για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Η ικανοποίηση αυτή δεν σχετίζεται πάντοτε με το αποτέλεσμα της δραστηριότητας, αλλά καλύπτει την ανάγκη συμμετοχής σε κάτι που γι' αυτούς έχει αξία. Αυτό το είδος κινήτρου είναι επίσης ισχυρό για άτομα με έντονη την ανάγκη για την ανάπτυξη της προσωπικότητας τους με τρόπους διαφορετικούς από τις καθιερωμένες δραστηριότητες που αναμένεται να συμμετέχουν.

B) ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΜΕ ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Ένας έξυπνος τρόπος προσέγγισης των κινήτρων του προσωπικού είναι μέσω του προσδιορισμού των πιθανών αναγκών του υπαλλήλου και κατά συνέπεια των καταλληλότερων κινήτρων που θα τον συγκινήσουν και θα τον δραστηριοποιήσουν στον επιθυμητό βαθμό. Μια τέτοια στρατηγική κινήτρων είναι αποτελεσματική και έχει θετικά αποτελέσματα στο σύνολο της λειτουργίας της τουριστικής επιχείρησης όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- ◇ Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους
- ◇ Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων
- ◇ Διαμορφώνει έναν κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων, που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.

- ◇ Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- ◇ Διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

Ο manager της τουριστικής επιχείρησης έχει ως αρμοδιότητα, βασιζόμενος στα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά να επηρεάσει παραγωγικά τον υπάλληλό του οδηγώντας τον σε μια ψυχολογική κατάσταση κατά την οποία:

- 1) Έχει την αίσθηση ότι αυτό που κάνει έχει νόημα και είναι σημαντικό στην ολοκλήρωση του σκοπού της τουριστικής επιχείρησης.
- 2) Αισθάνεται υπεύθυνος για το αποτέλεσμα της εργασίας του.
- 3) Έχει την αίσθηση αυτονομίας στον τρόπο που εκτελεί την εργασία του.
- 4) Και τέλος δημιουργεί την ταύτιση του εργαζόμενου με τη δραστηριότητα που εκτελεί την αίσθηση ότι εκφράζεται μέσα από την εργασία του.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στην ύπαρξη και την αξιοποίηση των κινήτρων ως κινητήρια δύναμη των εργαζομένων θα πρέπει να τονίσουμε τα παρακάτω: Η υποκίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί από τον ίδιο τον manager της τουριστικής επιχείρησης.

Οι υπάλληλοι κατά συνέπεια μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα όταν υποκινούνται για να πετύχουν ένα έργο και δέχονται ευκολότερα συμβουλές και προτάσεις για τα πως μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Όλα τα παραπάνω έχουν σαν φυσικό επακόλουθο την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της τουριστικής μονάδας μεγιστοποιώντας το κέρδος της.

ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΜΙΣΘΩΝ ΚΑΙ ΗΜΕΡΟΜΙΣΘΙΩΝ ΩΣ ΜΕΣΟ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Από τους πιο σημαντικούς τομείς που συνεισφέρουν στην αποτελεσματική λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης είναι εκείνος των μισθών του προσωπικού. Οι μισθοί αποτελούν μια πηγή υποκίνησης προκειμένου οι υπάλληλοι να εργάζονται αποτελεσματικά. Ο συντελεστής μισθών που προσφέρεται είναι ένα από τα πιο σπουδαία ανταλλάγματα προς ένα άτομο το οποίο έχει αναλάβει μια θέση σε μια επιχείρηση.

Η κατάστρωση ενός προγράμματος οικονομικών αμοιβών από μέρους του διευθυντή προσωπικού απαιτεί εκτενή ανάλυση και προσεκτική μελέτη προκειμένου να είναι ακριβοδίκαιη και να ανταποκρίνεται στην προσπάθεια και το έργο των υπαλλήλων. Τα προγράμματα αυτά της τουριστικής επιχείρησης για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στη σημερινή ανταγωνιστική αγορά εργασίας θα πρέπει να βασιστούν σε ένα σύνολο αρχών και σκοπών ώστε να ικανοποιούν τις απαιτήσεις τόσο της τουριστικής επιχείρησης όσο και των υπαλλήλων που απασχολούνται σε αυτή.

ΣΚΟΠΟΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ

Η πολιτική μισθών της τουριστικής επιχείρησης αποσκοπεί στο να εκπληρώσει τους εξής σκοπούς:

α) Την προσέλκυση υποψηφίων με λογικά ανταγωνιστικές αμοιβές, που σημαίνει πως τα επίπεδα των μισθών και ημερομισθίων είναι κάτι συνακόλουθο της στρατολόγησης υπαλλήλων.

β) Τον έλεγχο από μέρους της διοίκησης των μισθών και ημερομισθίων και του εργατικού κόστους με την αξιολόγηση του έργου, τις κλίμακες αμοιβών και την κατάταξη των υπαλλήλων έτσι, ώστε κάθε τμήμα να μη μπορεί να έχει περισσότερους υπαλλήλους απ' , όσους χρειάζεται.

γ) Την ικανοποίηση των εργαζομένων έτσι ώστε να μειωθούν στο ελάχιστο οι αποχωρήσεις και τα παράπονα εξαιτίας άνισων μισθολογικών μέτρων. Αμοιβές

δίκαιες, επαρκείς κι απαλλαγμένες εύνοιας και διακρίσεων παίζουν το ρόλο των παραγόντων υγιεινής κατά Herzberg, καθώς και το ρόλο κινήτρων.

δ) Την προτροπή κι αμοιβή για καλύτερη εκτέλεση της εργασίας, οπότε οι μισθοί και τα ημερομίσθια αποτελούν κίνητρο, με την υπόθεση δηλ. ότι αυτός που παράγει περισσότερο πρέπει να πληρώνεται καλύτερα.

Από τις έρευνες γύρω από τους τέσσερις αυτούς σκοπούς συμπεραίνεται πως οι τρεις πρώτοι σκοποί πετυχαίνονται αρκετά στους καλά διοικούμενους οργανισμούς, ενώ ο τέταρτος - σαν κίνητρο -πολύ λίγη εφαρμογή έχει.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν την υιοθέτηση ανταγωνιστικών προγραμμάτων μισθών, δηλαδή να πληρώνουν κάπου κοντά στα γενικά επίπεδα, έτσι ώστε να έχουν υπαλλήλους λογικά καλής ποιότητας με δίκαιες αμοιβές και χωρίς ανισότητες οι οποίες αποτελούν πηγή δυσαρεσκειών.

ΑΡΧΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΜΙΣΘΩΝ

Κάθε τουριστική επιχείρηση οφείλει να εφαρμόζει μια ορθή πολιτική μισθών που θα εξασφαλίζει εσωτερική συνοχή και αρμονία μεταξύ του υπαλληλικού προσωπικού. Με τη συνέπεια και την ισότητα αυτή η τουριστική επιχείρηση διατηρεί το προσωπικό της ικανοποιημένο και κατά συνέπεια πιο παραγωγικό. Εκτός λοιπών των σκοπών που η επιχείρηση έχει θέσει, όπως προαναφέραμε ακολουθεί και κάποιες βασικές αρχές στην πολιτική των μισθών οι οποίες είναι:

- 1) Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σύστημα πληρωμών για εργασίες βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η δεξιότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και οι συνθήκες της εργασίας.
- 2) Το γενικό επίπεδο μισθών κι ημερομισθίων πρέπει ν' ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις, μ' όλο που το πρώτο χρησιμοποιείται περισσότερο.
- 3) Το σύστημα πρέπει να κάνει διάκριση προσεκτικά ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Μια θέση εργασίας ανταποκρίνεται σ' ένα μέτρο αμοιβής κι

ένα πρόσωπο την αναλαμβάνει μ' αυτό το μέτρο. Εξαιρέσεις μερικές φορές συμβαίνουν σε εργασίες υψηλού επιπέδου, όπου ο κατέχων μπορεί να τις κάνει μικρές ή μεγάλες ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του.

- 4) Ίση αμοιβή για ίση εργασία, αδιάφορο ποιος την κάνει, μ' όλο που τούτο δεν εμποδίζει τ' άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.
- 5) Πρέπει να υπάρχει μια καλά καταστρωμένη διαδικασία για ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές.
- 6) Οι υπάλληλοι και το σωματείο να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών κι ο καθένας για τη θέση του μέσα στη δομή των μισθών. Μυστικότητα γύρω απ' αυτά τα θέματα δεν πρέπει να χρησιμοποιείται για την κάλυψη παράλογων συστημάτων.

Οι υπεύθυνοι σε θέματα προσωπικού όπως ο διευθυντής προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης παίζει καίριο ρόλο στην σωστή και αποτελεσματική κατανομή των μισθών μέσα στην επιχείρηση. Λόγω της ιδιαιτερότητας όμως του τομέα της μισθοδοσίας έχει διαπιστωθεί πως τα περισσότερα παράπονα και η περισσότερη δυσαρέσκεια κατά τη διοίκηση του προσωπικού δημιουργούνται γύρω από το θέμα των αμοιβών. Αυτό είναι λογικό αν σκεφτεί κανείς τις πολλαπλές ανάγκες που εξυπηρετεί ο μισθός και τις ατομικές διαφορές των υπαλλήλων σχετικά με την αμοιβή.

Η αποδοχή, λοιπόν, από πλευράς του προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα του υπεύθυνου manager αφού αναπόφευκτα θα επηρεάσει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Η αποδοχή των μισθών θα μπορούσε να αντιμετωπίσει μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ του υπεύθυνου προσωπικού και των υπαλλήλων, με διάφορα μέσα όπως γραπτά (εγχειρίδια, περιοδικά, φυλλάδια, πίνακες ανακοινώσεων) και προφορικά (συσκέψεις ατομικές ή ομαδικές).

Εξαιτίας των ατομικών διαφορών μεταξύ των υπαλλήλων οι ατομικές συσκέψεις μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου ή του ειδικού σε θέματα προσωπικού είναι πιο αποδοτικές αν και οι ομαδικές συσκέψεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για γενική συζήτηση της πολιτικής αμοιβών. Είναι πολύ ζωτικό για την τουριστική επιχείρηση να έχει επαναπληροφόρηση απ' τους εργαζόμενους

σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος μισθών. Η πιο άμεση κατά συνέπεια προσέγγιση είναι για τον προϊστάμενο να ζητά απ' τους υπαλλήλους του να εκφράζουν την άποψη ή την πιθανή δυσαρέσκεια τους σχετικά με το σύστημα αμοιβών.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν καίρια στοιχεία στη λειτουργία μιας τουριστικής επιχείρησης γιατί αποσκοπούν στο να εξασφαλίσουν μια πολιτική μισθών που θα ικανοποιεί τους υπαλλήλους. Αν οι υπάλληλοι της επιχείρησης πιστεύουν ότι οι αμοιβές τους είναι δίκαιες και είναι ικανοποιημένοι από αυτές θα προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους συντελώντας στην καλύτερη δυνατή λειτουργία.

ΩΦΕΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχεδόν όπως κάθε οργανισμός έτσι και μια τουριστική επιχείρηση οφείλει να παρέχει στους υπαλλήλους της μερικά ωφελήματα και κάποιες πρόσθετες παροχές πέρα απ' τον βασικό μισθό. Αυτά μπορεί να εξασφαλίζουν οικονομική προστασία κατά κινδύνων όπως η αρρώστια, το ατύχημα, η ανεργία, η απώλεια εισοδήματος λόγω συνταξιοδότησης καθώς και η παροχή ενός επιπλέον εισοδήματος και ενός καλύτερου περιβάλλοντος εργασίας. Υπάρχουν επίσης ωφελήματα που βοηθούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχαγωγικών αναγκών των εργαζομένων.

Παρόλο που τα ωφελήματα και οι εξυπηρετήσεις δεν έχουν άμεση σχέση με την παραγωγική προσπάθεια των εργαζομένων της τουριστικής επιχείρησης, το μάντζιμεντ συχνά αναμένει να βοηθήσουν τις προσπάθειες του στρατολογήσεως, να υψώσουν το ηθικό, να δημιουργήσουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση, να μειώσουν τις αποχωρήσεις και τις απουσίες και γενικότερα να βελτιώσουν τη δύναμη της επιχείρησης μέσω της δημιουργίας ενός επιθετικού κλίματος από πλευράς των εργαζομένων. Όλες αυτές οι πρόσθετες παροχές εξασφαλίζουν καλές δημόσιες σχέσεις της επιχείρησης καθώς επίσης μειωμένη απειλή περαιτέρω παρεμβάσεων της πολιτείας.

Ο υπεύθυνος διοίκησης προσωπικού σε συνεργασία πάντα με την κεντρική διοίκηση πρέπει να οργανώσει προσεκτικά ένα απτό και κατανοητό πρόγραμμα που θα επικεντρώνεται στις μορφές πρόσθετων παροχών που η τουριστική επιχείρηση έχει σκοπό να παράσχει στους εργαζομένους της.

Τα είδη των παροχών και εξυπηρετήσεων αυτών ποικίλλουν. Παρακάτω κάνουμε μια αναφορά στο ποια είναι αυτά και στο τι περιλαμβάνει το καθένα.

A) ΕΙΔΗ ΠΡΟΣΘΕΤΩΝ ΠΑΡΟΧΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

1. **Οικονομικές Εξυπηρετήσεις.** Μερικά είδη εξυπηρετήσεων που παρέχουν οι επιχειρήσεις έχουν άμεση σχέση με τα προσωπικά οικονομικά του υπαλλήλου. Αυτές οι εξυπηρετήσεις προγραμματίζονται για να ενθαρρύνουν την οικονομία και να παράσχουν κεφάλαια όταν χρειάζονται με λογικά επιτόκια. Ένα κοινό είδος σχεδίου

οικονομίας είναι εκείνο δια του οποίου ο υπάλληλος μπορεί ν' αγοράσει μετοχές της επιχειρήσεως. Μερικές επιχειρήσεις επίσης έχουν προγράμματα δια των οποίων, αντί της εγγραφής για ένα ορισμένο αριθμό μετοχών με κάποια τιμή, για να πληρωθεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο χρόνο, ο υπάλληλος δημιουργεί ένα κεφάλαιο με κανονικές κρατήσεις από την αμοιβή του. Η επιχείρηση είτε προσθέτει τη δική της συμβολή στο κεφάλαιο του υπαλλήλου κι αγοράζει τις μετοχές επ' ονόματί του, ή του δίνει τη μετοχή σα δώρο πάνω στις οικονομίες του. Έτσι ο υπάλληλος δε διατρέχει κίνδυνο να χάσει χρήματα.

α. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί. Πιστωτικοί συνεταιρισμοί δημιουργούνται για να υπηρετήσουν τις οικονομικές ανάγκες των υπαλλήλων. Ο πιστωτικός συνεταιρισμός ενθαρρύνει οικονομία προσφέροντας τόκο υψηλότερο από τον προπληρωμένο από πολλές εμπορικές τράπεζες. Επίσης υπηρετεί σα δανειστικός θεσμός, από τον οποίο ο υπάλληλος είναι δυνατό να δανειστεί χρήματα. Η ύπαρξη πιστωτικού συνεταιρισμού, που διευθύνεται από τους υπαλλήλους, παρέχει πρόσθετη ασφάλεια στους υπαλλήλους της επιχειρήσεως, χωρίς το μάνατζμεντ ν' ανακατεύεται σε τέτοια λεπτομερειακά θέματα όπως είναι η έγκριση ή όχι δανείων κι η επιστροφή τους, που όχι μόνο απαιτούν χρόνο, αλλά συχνά είναι κι ενοχλητικά.

β. Οικονομική βοήθεια από την επιχείρηση. Ενώ οι πιστωτικοί συνεταιρισμοί είναι δανειστικοί οργανισμοί και στις περισσότερες περιπτώσεις είναι ικανοί να βοηθήσουν έναν υπάλληλο που χρειάζεται οικονομική βοήθεια, υπάρχουν ευκαιρίες κατά τις όποιες οι επιχειρήσεις βοηθούν τους υπαλλήλους χορηγώντας δάνεια μ' ένα μικρό τόκο, ή χωρίς τόκο. Μερικές επιχειρήσεις χορηγούν δάνεια γι' αγορά σπιτιού και παρέχουν άλλη οικονομική βοήθεια που θα συμβάλλει στην ευημερία και το ηθικό του υπαλλήλου. Εκείνοι οι υπάλληλοι που θέλουν γ' ακολουθήσουν ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα (σε σεμινάρια ή σχολεία), συχνά μπορούν να έχουν δόλο, ή μέρος του κόστους από την επιχείρηση. Ωστόσο, συχνά απαιτείται η έγκριση του μάνατζμεντ για την παρακολούθηση κι υποχρέωση από μέρους του υπαλλήλου να παρακολουθήσει το πρόγραμμα μ' επιτυχία.

Με την επέκταση των επιχειρήσεων εντός, ή εκτός της χώρας και την ανάγκη μετακινήσεως προσωπικού από ένα τόπο σ' άλλο, πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις έχουν προγράμματα πληρωμής του κόστους για τη μετακίνηση του υπαλλήλου, της οικογενείας και των αποσκευών του.

2. Προγράμματα Ασφαλείας. Μια από τις παλιότερες και πιο δημοφιλείς εξυπηρετήσεις προς τους εργαζομένους είναι το πρόγραμμα ομαδικής ασφάλειας ζωής.

Προγράμματα Ιατροφαρμακευτικής και νοσοκομειακής περιθάλψεως είναι επίσης δημοφιλείς εξυπηρετήσεις, παρεχόμενες από τον εργοδότη με μια πολιτική δια μέσου μιας ασφαλιστικής εταιρίας.

3. Επιστημονικές Εξυπηρετήσεις. Πολλές επιχειρήσεις θέτουν στη διάθεση των εργαζομένων δωρεάν τις υπηρεσίες των επιστημονικών του στελεχών. Δικηγόροι και λογιστές, πού απασχολούνται στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, κατέχουν γνώση κι επιδεξιότητες πού μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος των υπαλλήλων. Ένας δικηγόρος μπορεί να συμβάλλει αφάνταστα στις ανάγκες του υπαλλήλου παρέχοντας βοήθεια για σύνταξη μιας διαθήκης, δίδοντας συμβουλές για συμβόλαια και βοηθώντας τους υπαλλήλους να βρουν προσωπικό με προσόντα για να χειριστεί πολύπλοκες νομικές περιπτώσεις. Όμοια, τα talέντα ενός λογιστή μπορούν να τεθούν στη διάθεση των υπαλλήλων που χρειάζονται βοήθεια για συμπλήρωση των φορολογικών τους δηλώσεων, ή γι' άλλα παρόμοια προβλήματα.

4. Ψυχαγωγικές Εξυπηρετήσεις. Το γεγονός ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα είναι κάποια ένδειξη της γενικής επιθυμίας κι ανάγκης γι' αυτό. Η έκταση του προγράμματος, ωστόσο, και τα συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας πρέπει να καθοριστούν κατά μεγάλο μέρος από τις εκφρασθείσες επιθυμίες των υπαλλήλων. Το μάνατζμεντ δεν πρέπει να σχεδιάζει ένα επεξεργασμένο ψυχαγωγικό πρόγραμμα, μόνο για να διαπιστώσει ότι οι ψυχαγωγικές ανάγκες των υπαλλήλων ικανοποιούνται κατ' άλλους τρόπους. Ευθύς ως οι υπάλληλοι έχουν αφήσει να εννοηθούν τα ενδιαφέροντα τους σε συγκεκριμένα είδη ψυχαγωγίας, το μάνατζμεντ πρέπει να δώσει ενθάρρυνση και βοήθεια για την επεξεργασία των λεπτομερειών. Οποτεδήποτε είναι δυνατό το μάνατζμεντ πρέπει, ωστόσο, ν' αφήνει τους υπαλλήλους ν' αναλαμβάνουν την περισσότερη ευθύνη για σχεδιασμό του προγράμματος μ' επιτροπές κι άλλα είδη αντιπροσωπεύσεως των υπαλλήλων.

(α) **Αθλητικά προγράμματα.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν κάποιο είδος αθλητικού προγράμματος, στο όποιο το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει πάνω σε μια εθελοντική βάση. Βόλεϊμπολ, φουτμπόλ, και τένις είναι πολύ κοινά γιατί ένας μεγάλος αριθμός υπαλλήλων είναι δυνατό ν' ασχοληθεί σ' αυτές τις δραστηριότητες. Πέρ' απ' αυτά τα προγράμματα, πολλές επιχειρήσεις έχουν ομάδες

που τις αντιπροσωπεύουν σ' αθλητικές συναντήσεις μ' άλλες επιχειρήσεις κι οργανισμούς. Ωστόσο, το μάνατζμεντ πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια να γίνει αντιληπτό πως η αξία ενός υπαλλήλου στην επιχείρηση δεν εξαρτάται από τις αθλητικές του επιδόσεις.

(β) **Κοινωνικές εκδηλώσεις.** Ενώ τ' αθλήματα κανονικά παρέχονται μόνο για τους υπαλλήλους πολλές κοινωνικές εκδηλώσεις λαμβάνουν χώρα για τους υπαλλήλους και τις συζύγους τους, ή για ολόκληρες οικογένειες. Το γλέντι στην εξοχή (picnic) της επιχειρήσεως είναι μια τυπική εκδήλωση στην οποία μπορούν να λάβουν μέρος οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων του οργανισμού κι οι οικογένειες τους. Χοροί, συνεστιάσεις, δεξιώσεις κι άλλα κοινωνικά γεγονότα παρέχουν επίσης μια ευκαιρία για τον καθένα να γνωριστεί καλύτερα και να δυναμώσει τις διαπροσωπικές του σχέσεις. Κι είναι επιθυμητό οι υπάλληλοι να έχουν το μεγαλύτερο μέρος στο σχεδιασμό των τέτοιων εκδηλώσεων, αν θέλουμε να είναι πετυχημένες.

(γ) **Άλλες ψυχαγωγικές ενέργειες.** Η σπουδαιότητα να υπάρχει μια αλλαγή ρυθμού κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας έχει αναγνωριστεί από διάφορες επιχειρήσεις που παρέχουν ένα ψυχαγωγικό πρόγραμμα κατά τη διάρκεια του χρόνου για γεύμα. Έτσι, μερικές επιχειρήσεις προβάλλουν κινηματογραφικές ταινίες, ή παρέχουν ευκαιρίες για hobbies που κάνουν την ώρα του γεύματος πιο ενδιαφέρουσα σε πολλούς υπαλλήλους. Πρέπει ν' αναγνωριστεί, όμως, πως οι υπάλληλοι είναι δυνατό να προτιμούν μια μικρότερη περίοδο γεύματος για να μπορούν να φεύγουν νωρίτερα στο τέλος της βάρδιας. Επομένως το μάνατζμεντ θα έπραττε σοφά καθορίζοντας τις επιθυμίες των υπαλλήλων, πριν της καθιερώσεως ενός επεξεργασμένου προγράμματος χρόνου γεύματος, ή οποιουδήποτε άλλου είδους ψυχαγωγικού προγράμματος.

5. **Άλλες Εξυπηρετήσεις.** Πέρα από τις εξυπηρετήσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω, άλλες εξυπηρετήσεις έχουν γίνει δημοφιλείς στους εργαζομένους, γιατί συντελούν σε ικανοποίηση των αναγκών τους.

(α) **Βοήθεια γι' αγορές.** Διάφορες μέθοδοι είναι δυνατό να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για να βοηθηθούν οι υπάλληλοι να προμηθευτούν εμπορεύματα με άνεση και σε χαμηλές τιμές. Ένα είδος επιχειρήσεως είναι γνωστό ως «κατάστημα της επιχειρήσεως» κι αντιπροσωπεύει πραγματική υπηρεσία προς τον υπάλληλο,

ιδιαίτερα σ' απομακρυσμένες περιοχές. Πολλές επιχειρήσεις επίσης πωλούν τα δικά τους προϊόντα μ' έκπτωση στους υπαλλήλους.

(β) **Κατοικία και μεταφορά.** Μια ποικιλία εξυπηρετήσεων για κατοικία προσφέρεται στους εργαζομένους, όπως εγκατάσταση σε Ιδιόκτητα σπίτια της επιχειρήσεως (παράδειγμα ο οικισμός Άσπρα Σπίτια της Εταιρίας Αλουμίνιο Ελλάδος), πληρωμή του ενοικίου από την επιχείρηση και μεταφορά των εργαζομένων με οχήματα της επιχειρήσεως.

(γ) **Εξυπηρέτηση φαγητού.** Το ηθικό, η υγεία, η παραγωγή κι η συνεπής προσέλευση στην εργασία του υπαλλήλου βελτιώνονται όταν υπάρχει μια καλά διοικούμενη υπηρεσία φαγητού. Μπορούν να παρέχονται διάφορες διευκολύνσεις γι' αυτό όπως η καφετέρια, το εστιατόριο, η καντίνα, καθώς και αυτόματες μηχανές πωλήσεως φαγητών και αναψυκτικών. Φυσικά, αυτές οι διευκολύνσεις θα εξαρτηθούν κατά πολύ από τη θέση του εργοστασίου, ή του γραφείου, το μέγεθος του εργατικού δυναμικού κι από άλλους παρόμοιους παράγοντες. Εκτός του ότι έτσι εξοικονομείται χρόνος, οι συνθήκες κάτω από τις όποιες γευματίζουν οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχάριστες κι υγιεινές.

Οι εξυπηρετήσεις που περιγράφηκαν ήδη είναι τυπικές απλώς αυτών που προσφέρονται από τις περισσότερες επιχειρήσεις, είναι πολύ αποδεκτές κι αποτελεσματικές όταν καθιερώνονται ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων μάλλον παρά όταν προσφέρονται σα «δώρο» από το μάνατζμεντ.

B) ΑΡΧΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής τέτοιων προγραμμάτων η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει φυσικά να λαμβάνει υπόψη ότι η εξυπηρέτηση προς τους εργαζομένους της θα πρέπει να συμβάλλει στον οργανισμό τουλάχιστον όσο και το ποσό του κόστους. Αυτή είναι και η θεμελιώδης αρχή αυτού του είδους προγραμμάτων, υπάρχουν όμως και διάφορες άλλες γενικεύσεις που μπορούν να εφαρμοστούν. Ανάμεσα σ' αυτές τις αρχές είναι και οι ακόλουθες:

1) Η πρόσθετη παροχή πρέπει να ικανοποιεί μια πραγματική ανάγκη. Πολλές φορές τα ωφελήματα με απάθεια ή ακόμα και με αντίσταση από μέρους των

υπαλλήλων της τουριστικής επιχείρησης και αυτό γιατί ο μάνατζερ δεν έχει ασχοληθεί ουσιαστικά με τον υπάλληλο και τι ανάγκες πραγματικά έχει με αποτέλεσμα να οδηγείται σε λανθασμένες αποφάσεις που του έχουν στοιχίσει και χρόνο και χρήμα.

2) Τα ωφελήματα θα πρέπει να περιορίζονται σε δραστηριότητες στις οποίες η ομάδα είναι πιο αποτελεσματική από το άτομο. Οι πρόσθετες παροχές λοιπόν, θα πρέπει να επλέγονται με βάση το αν μπορούν να γίνουν καλύτερα αντικείμενα χειρισμού από μια ομαδική προσέγγιση. Για παράδειγμα η ομαδική ασφάλεια ζωής μπορεί να γίνει σε μια σημαντικά χαμηλότερη τιμή από μια ατομική.

3) Το όφελος της πρόσθετης παροχής να εκτείνεται σε όσο το δυνατόν ευρύτερη βάση. Αν πρόκειται να προκύψει μεγάλο όφελος από την εξυπηρέτηση του υπαλλήλου, πρέπει να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότεροι από τους υπαλλήλους. Μια συμμετοχή σε ψυχαγωγικό πρόγραμμα από λιγότερο του 10% των υπαλλήλων θα παράγει λίγη από την αναμενόμενη απόδοση τέτοιων προγραμμάτων. Για να έχουν τα ωφελήματα την επιθυμητή συμβολή τόσο στους υπαλλήλους όσο και στη γενικότερη, κατά συνέπεια, λειτουργία της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι διαθέσιμα και να χρησιμοποιούνται από ένα σημαντικό μέρος της.

4) Το κόστος των ωφελημάτων πρέπει να μπορεί να υπολογιστεί και να λαμβάνεται πρόνοια για τη σωστή χρηματοδότησή τους. Αυτή η τελευταία αρχή σημαίνει πως η πρόσθετη παροχή πρέπει να υπολογίζεται κι η χρηματοδότηση της να χτίζεται πάνω σε μια ορθή βάση. Οι εξυπηρετήσεις αυτές προς το προσωπικό έχουν μεγάλο κόστος και για το λόγο αυτό θα πρέπει να παρέχονται με ιδιαίτερη προσοχή στους υπαλλήλους με βάση την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού.

Συνοψίζοντας την αναφορά μας αυτή στις πρόσθετες παροχές θα πρέπει να πούμε ότι το μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης σε συνεργασία με τον υπεύθυνο προσωπικού πρέπει να λάβει θετικά μέτρα για την ανάπτυξη προγραμμάτων πρόσθετων παροχών που θα επιτύχουν τους στόχους για βελτίωση της υγείας, της ικανοποίησης και της ασφάλειας των εργαζομένων και θα εξασφαλίσει στην τουριστική επιχείρηση μια επαρκή, σταθερή και αποτελεσματική εργατική δύναμη.

ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ένα περιβάλλον που δεν είναι ασφαλές και υγιεινά μπορεί να επηρεάσει την ικανότητα ενός εργαζομένου σε μια τουριστική επιχείρηση και την υποκίνηση του να εργαστεί και αυτό γιατί η ασφάλεια είναι μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι. Το ανώτατο μάνατζμεντ πρέπει λοιπόν να είναι αρκετά υπεύθυνα και να έχει σαν κυριότερο στόχο της επιχειρήσεως την υγεία και την ασφάλεια των υπαλλήλων. Η τουριστική επιχείρηση θα πρέπει να θέσει την υγεία και την ασφάλιση του προσωπικού της ως στρατηγικό στόχο με το σχεδιασμό προγραμμάτων που περιλαμβάνουν στατικών ασφαλείας, άμιλλα κι εκπαιδευτικά προγράμματα.

Το κίνητρο για έναν εργοδότη να μειώσει τα εργατικά ατυχήματα και να προάγει την υγεία των ανθρώπων του είναι διπλό. Το ένα είναι το ανθρωπιστικό ενδιαφέρον για την ευημερία των υπαλλήλων του. Τούτο σημαίνει ότι ειλικρινά επιδιώκει να εμποδίσει την ανθρώπινη ταλαιπωρία και να διατηρήσει ένα ασφαλές υγιεινό περιβάλλον. Το άλλο κίνητρο είναι το κόστος, αφού είναι πιο οικονομικό να διατηρήσει μια επιχείρηση απαλλαγμένη από το ατύχημα και με ολική προσέλευση των ανθρώπων στην εργασία παρά να έχει πολύ χαμένο χρόνο εξαιτίας ατυχημάτων κι ασθενειών που συνδέονται με την εργασία. Όμως, είναι γεγονός πως η πραγματική ώθηση για την εισαγωγή στις επιχειρήσεις προγραμμάτων υγείας και προλήψεως ατυχημάτων οφείλεται στους νόμους της πολιτείας, τους σχετικούς με την αποζημίωση των εργαζομένων και την ευθύνη των εργοδοτών τη σχετική με τ' ατυχήματα, ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη αιτία τους. Επιπλέον πολλές προσπάθειες στον τομέα αυτόν έχουν γίνει και εξακολουθούν να γίνονται από οργανώσεις προλήψεως ατυχημάτων κι από ασφαλιστικές εταιρίες. Ένα σωστά λοιπόν οργανωμένο και εμπειριστατωμένο πρόγραμμα υγείας και ασφάλειας υπέρ των εργαζομένων θα πρέπει να επικεντρωθεί στα παρακάτω σημεία.

A) Επιμόρφωση και εκπαίδευση

Η καθιέρωση των προγραμμάτων για την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει απαραίτητων την επιμόρφωση και την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η επιμόρφωση σε ασφάλεια για όλο το προσωπικό της τουριστικής επιχείρησης είναι ένα ζωτικό συστατικό για οποιοδήποτε επιτυχημένο πρόγραμμα ασφαλείας και περιλαμβάνει την ανάπτυξη της κατάλληλης προοπτικής και στάσεων προς την ασφάλεια. Η εκπαίδευση ενδιαφέρεται περισσότερο στην σωστή εκτέλεση της εργασίας τις επιδεξιότητες και τις ασφαλέστερες μεθόδους εργασίας.

Ο διευθυντής προσωπικού πρέπει να αναλάβει την παροχή εκτεταμένης επιμορφώσεως και εκπαίδευσεως στους υπαλλήλους του προκειμένου α) να αναπτύξουν συνείδηση ασφαλείας και ευνοϊκές στάσεις προς την ασφάλεια β) να πετύχει την ασφαλή και σωστή εκτέλεση της εργασίας απ' τον κάθε υπάλληλο.

Πέρα από την ατομική εκπαίδευση πάνω στο έργο, πετυχημένη πρακτική ασφαλείας σε αναρίθμητους οργανισμούς έχει αποδείξει την αξία περιοδικών συσκέψεων ασφαλείας που διενεργούνται. Ανάμεσα στα θέματα που είναι δυνατό να καλυφθούν είναι τα ακόλουθα: Τρόποι προλήψεως ατυχημάτων, αιτίες ατυχημάτων, σπουδαιότητα καλής νοικοκυροσύνης, ασφαλής χειρισμός υλικών, πρώτες βοήθειες, κίνδυνοι μηχανών, πρόληψη πυρκαϊάς, χρήση εργαλείων χεριού, προστασία ματιών.

B) Υγιεινό Περιβάλλον Εργασίας

Το μάντζμεντ δεν έχει μόνο την υποχρέωση να δημιουργήσει μια επιχείρηση για να παρεμποδίσει τραυματισμούς που συμβαίνουν κατά ένα συγκεκριμένο σημείο χρόνου και τόπου — δηλ. ατυχήματα — αλλά οφείλει επίσης να δημιουργήσει ένα υγιεινό περιβάλλον στο εργοστάσιο για να εμποδίσει τις επαγγελματικές αρρώστιες. Συνοπτικά, το περιβάλλον της επιχειρήσεως πρέπει να ρυθμίζεται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ωφέλιμο για την υγεία του υπαλλήλου, την ευημερία και το ηθικό του.

Γ) Θεραπεία Τραυμάτων

Κάθε επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη αδιάφορο, οφείλει να έχει αρκετές ευκολίες και εξασκημένο προσωπικό για προσφορά πρώτων βοηθειών σε τραυματισμένους υπαλλήλους. Η μικρή επιχείρηση πρέπει να έχει ένα καθαρό και κατάλληλα εξοπλισμένο δωμάτιο πρώτων βοηθειών. Το εποπτικό της προσωπικό, καθώς και μερικοί από τους υπαλλήλους πρέπει να υφίστανται μια εκπαίδευση σε πρώτες βοήθειες έτσι που να είναι επιδέξιοι στο να προσφέρουν βοήθεια στον τραυματισμένο.

Δ) Αποκατάσταση

Αν ένας υπάλληλος έχει πάθει ένα σοβαρό τραυματισμό που του δημιουργεί μια προσωρινή ανικανότητα, ή μια οριστική τέτοια, ταιριάζει στον εργοδότη και την ασφαλιστική εταιρεία γι' αποζημίωση του εργαζομένου, να καταβάλουν κάθε προσπάθεια ν' αποκαταστήσουν το δυστυχισμένο αυτό άτομο. Αυτή η προσπάθεια περιλαμβάνει βοήθεια προς αυτό να μάθει πώς να φροντίζει για τις καθημερινές ανάγκες της ζωής του, να μάθει πώς ν' αποκτήσει και να ξαναποκτήσει χρήσιμες δεξιότητες εργασίας, να κάμει μια θετική ψυχική προσαρμογή στη νέα του κατάσταση κι ύστερα να βρει μια νέα θέση στην επιχείρηση (αν δεν μπορεί να γυρίσει στην παλιά του θέση).

Ε) Αποζημίωση

Η αποζημίωση των εργαζομένων σύμφωνα με το νόμο τοποθετεί την οικονομική ευθύνη για τους τραυματισμούς στην εργασία στον εργοδότη άσχετα με το λάθος που προκάλεσε το ατύχημα. Οι νόμοι προβλέπουν ιατρική υπηρεσία προς τους τραυματισμένους υπαλλήλους, καταβολή αποζημιώσεων για τις ημέρες που απουσιάζουν από την εργασία και άλλα ωφελήματα.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η στάση του μάνατζμεντ της τουριστικής επιχείρησης μπορεί να έχει μια πολύ ωφέλιμη επίδραση στην ασφάλεια. Όταν ο υπεύθυνος προσωπικού κατευθύνει τους υπαλλήλους του έτσι ώστε να έχουν πραγματικές ευκαιρίες να προοδεύσουν, να προαχθούν, να εξασκήσουν κάποια πρωτοβουλία και ευθύνη, να αποκτήσουν καλή φήμη εργασίας και άλλες αμοιβές, τότε τα ατυχήματα τείνουν να είναι λιγότερα.

Έτσι μπορούμε να καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία που θεωρείται θετική, υποστηρικτική, που ικανοποιεί τις ανάγκες και εξυψώνει την αυτονομία μεταξύ των υπαλλήλων της, είναι ακριβώς τόσο πετυχημένη για την προαγωγή της ασφάλειας, όσο και για την προαγωγή της παραγωγικότητας της αφοσιώσεως και του υψηλού ηθικού.

ΠΑΡΑΠΟΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ

Ο τρόπος διοίκησης που η τουριστική επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει απαιτεί μεγάλη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο η στάσης και η συμπεριφορά των υπαλλήλων επηρεάζουν τη λειτουργία της. Το μάνατζμεντ θα πρέπει να ενδιαφέρεται για την ποιότητα της διαγωγής και την πειθαρχία όλων των υπαλλήλων του.

Ο οργανισμός μπορεί να το επιτύχει άριστα αυτό με τον καθορισμό λογικών προτύπων συμπεριφοράς, με την πληροφόρηση των εργαζομένων γι' αυτά πρότυπα και με την συνεχή επιβολή τους. Όταν έχουν αναπτυχθεί τέτοιες συνθήκες και τηρούνται από τη διοίκηση της επιχείρησης, οι υπάλληλοι αποκτούν καλό ηθικό και σαν μια ομάδα συντελούν στην πιστή τήρηση των κανόνων και συνεπώς στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

α) Παράπονα εργαζομένων

Παρακάτω θα κάνουμε μια αναφορά σχετική με τα παράπονα και τη δυσαρέσκεια που μπορεί να υπάρχουν από πλευράς των εργαζομένων, τους τρόπους αντιμετώπισης τους.

• **Τι είναι παράπονο;** Είναι οτιδήποτε ο εργαζόμενος θεωρεί στην εργασία του πώς δεν είναι σωστό, πως είναι άδικο, πως δεν είναι έντιμο, μέσα βέβαια στην περιοχή του ενδιαφέροντος του. Και πρέπει, καλώς ή κακώς το παράπονο ν' αντιμετωπιστεί γι' αποφυγή κακών συνεπειών. Μερικά παράπονα στηρίζονται σε πραγματικές καταστάσεις και μπορούν να καθοριστούν επακριβώς. Άλλα όμως στηρίζονται σε μερικά αισθήματα που είναι δύσκολο να εκφραστούν με πραγματικά γεγονότα.

Δύο είδη παραπόνων υπάρχουν. Αυτά πρέπει να τα γνωρίζει ο διευθυντής προσωπικού και είναι:

α. **Τα μη εκφραζόμενα**, που προέρχονται από την αποτυχία αναθέσεως στον υπάλληλο εργασίας η οποία να τον ικανοποιεί και που αναγνωρίζονται εύκολα από πράξεις, όπως: η αδιαφορία, η ονειροπόληση, οι απουσίες, η βραδύτητα σε

προσέλευση στην εργασία, το ευερέθιστο, η πτώση της παραγωγής του, η σε περίπτωση εκπαιδευόμενου η αποτυχία ν' αυξήσει την παραγωγή του σε σχέση με την εκπαίδευση και την πρόοδο του.

β. Τα εκφραζόμενα, που αναγνωρίζονται από τις ανοικτές διαμαρτυρίες είτε προς τον επόπτη ή τους συναδέλφους υπαλλήλους, ή προς άλλα άτομα. Εκδήλωση των τέτοιων παραπόνων περιλαμβάνει επίσης τις κατ' ιδίαν συζητήσεις (κουτσομπολιό), το φθόνο, την κριτική, την αμέλεια κατά τη χρησιμοποίηση υλικών και εργαλείων, την έλλειψη τάξεως στον τόπο της εργασίας, την ελάττωση της αποδόσεως, την οκνηρία και τη χαμηλή ποιότητα εργασίας.

• **Τι μέτρα πρέπει να ληφθούν;**

Δεν υπάρχει ασφαλής μέθοδος για την ανακάλυψη κι ικανοποίηση παραπόνων. Τ' ακόλουθα μέτρα, όμως μπορούν να βοηθήσουν στις περισσότερες περιπτώσεις:

1. Η παρακολούθηση του εργαζομένου και της εργασίας. Παρατηρήσεις, δηλ., πού περιλαμβάνουν: τα φυσικά χαρακτηριστικά, την εκτέλεση της εργασίας, την κατάσταση της ομάδας, την κοινωνική συμμετοχή, τη συναισθηματική σταθερότητα και την προσωπική προσαρμογή του στην κατάσταση της εργασίας του. Ένα, ή περισσότερα απ' αυτά θ' αποκαλύψουν τη λύση του παραπόνου.

2. Η αναγνώριση σημείων κινδύνου και δυσκολιών όπως, π.χ., χαρακτηριστικές αποκλίσεις της κανονικής αποδόσεως του υπαλλήλου.

3. Η εύρεση των αιτιών, δηλ. των αιτιών του συναισθήματος του εργαζομένου που δεν αλλάζει με τη λογική και που επηρεάζεται από τις προσωπικές αντιδράσεις των συναδέλφων του και του management. Ένας προσδιορισμός του αιτίου μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση και συχνά μια ακρόαση με συμπάθεια και μια με ειλικρίνεια προσπάθεια κατανόησης συντελεί στην εξάλειψη, χωρίς επίσημη αλλαγή στη λειτουργική κατάσταση.

4. Η παρατήρηση της όλης καταστάσεως. Η πολιτική της επιχειρήσεως κι οι ευρύτερες διαθέσεις της ομάδας πρέπει πάντοτε να μη λησμονούνται κατά την αναζήτηση θεραπείας ορισμένου παραπόνου, η οποία επιδρά και στους άλλους και που πρέπει ν' ανταποκρίνεται στις αντιλήψεις της ομάδας περί δικαιοσύνης.

5. Η προπαρασκευή εφαρμογής της λύσεως. Ο διευθυντής έχει δηλ. προσωπική του ανάγκη: α) πληροφοριών ή γνώσεως της βασικής αίτιας, β) εξηγήσεως που πρέπει να δοθεί αμέσως, γ) συμπάθειας για το άτομο. Ιδιαίτερα και τα

άτομα γενικά, δ) διαβεβαιώσεως ότι τα πράγματα δεν έχουν όπως νομίζει ο παραπονούμενος, ε) αναγνώρισεως της προσωπικότητας του και της αξίας του σαν ατόμου, στ) εκπαιδεύσεως του υπαλλήλου, αν υπάρχει ανάγκη, ζ) βοήθειας για τον υπάλληλο ν' αντιμετωπίσει την κατάσταση, η) λύσεως ατομικών προβλημάτων, θ) αποφασιστικότητας για έκδοση αμέσως διαταγών, αν υπάρχει ανάγκη, ι) αντικαταστάσεως κατά καιρούς — όλα τα άτομα δεν προσαρμόζονται, ια) αλλαγής του φυσικού περιβάλλοντος, ιβ) ιατρικής βοήθειας και ιγ) οιοδήποτε συνδυασμού δύο, ή περισσοτέρων εκ των ανωτέρω περιπτώσεων.

6. Η σχεδιασμένη ενέργεια για εφαρμογή λύσεως. Δύσκολη πάντοτε είναι η προσπάθεια ικανοποιήσεως των παραπόνων και μια εξαντλητική όμως, ενέργεια και μ' επιμέλεια κάνει ικανό τον προϊστάμενο: α) να μάθει τι να πράξει και τι να πει, και β) να μάθει το λόγο μιας πράξεως ή εξηγήσεως. Θα είναι επιτυχής, όταν σχεδιάζει έχοντας στο μυαλό του το ΠΙ, το ΓΙΑΤΙ και το ΠΩΣ. Θα προσπαθήσει ακόμα να κάμει τον εργαζόμενο να εισηγηθεί αυτός τη λύση και να εξασφαλίσει αποδοχή της.

β) Πειθαρχία και πειθαρχικές ενέργειες

Μια υγιής διοίκηση απαραίτητο είναι να υιοθετήσει ένα γραπτό σχήμα διατάξεων και κανονισμών προκειμένου να αντιμετωπίσει πιο αποτελεσματικά και δίκαια την έλλειψη πειθαρχίας και συνέπειας από πλευράς των εργαζομένων και να επιβάλλει την τάξη.

Η πειθαρχία είναι αναγκαία όταν όλα τα άλλα μέτρα έχουν αποτύχει και αποτελεί κάτι το ουσιώδες για την ομαλή λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης. Συντελεί στον έλεγχο των ατομικών παρορμήσεων των εργαζομένων, την ομαλή συνεργασία τους και τη συμμόρφωση τους προς ένα κώδικα συμπεριφοράς καθιερωμένο από την ηγεσία της επιχείρησης.

Ένας ενδεικτικός κατάλογος κοινών διατάξεων σε επιχειρήσεις που φυσικά ισχύει και στην περίπτωση της τουριστικής επιχείρησης είναι ο παρακάτω:

A. Ελαφρές ή μέτριες παραβάσεις

Προφορική ή γραπτή προειδοποίηση γίνεται κατά την πρώτη παράβαση. Οι τιμωρίες προοδευτικά γίνονται σκληρότερες με τις επανειλημμένες παραβάσεις. Μπορεί να συμβεί και πιθανή απόλυση.

1. Κατά συνήθεια βραδύτητα προσελεύσεως.
2. Αδικαιολόγητη απουσία για μια ή δυο εργάσιμες ημέρες.
3. Παράλειψη αναφοράς κάποιου ατυχήματος.
4. Εγκατάλειψη της δουλειάς ή του χώρου χωρίς άδεια.
5. Οκνηρία.
6. Τυχερά παιχνίδια στο χώρο της επιχειρήσεως.
7. Τσακωμοί.
8. Βωμολοχία.
9. Χωρίς άδεια ψηφοφορία μέσα στην επιχείρηση.
10. Ύπνος κατά την εργασία.
11. Κάπνισμα σ' απαγορευμένους χώρους.
12. Μη υπακοή σε κανόνες ασφαλείας.
13. Προσέλευση στην εργασία σε κατάσταση μέθης.
14. Χτύπημα στο ωρολόγιο κάρτας άλλου.
15. Απόκρυψη ελαττωματικής εργασίας.
16. Κάτω του κανονικού απόδοσης.
17. Υπερβολικά ελαττωματική εργασία από λάθη του εργαζομένου.

B. Σοβαρές παραβάσεις

Η πρώτη παράβαση συνεπάγεται απόλυση.

1. Με μοχθηρία καταστροφή της περιουσίας της επιχειρήσεως.
2. Βαρεία απειθαρχία.
3. Ανήθικη ή αναξιοπρεπής διαγωγή.
4. Κλοπή.
5. Κατοχή όπλων.
6. Διάδοση των τυχερών παιχνιδιών στο χώρο της επιχειρήσεως.
7. Επίθεση κατ' αλλού με σκοπό τον τραυματισμό ή ακρωτηριασμό.
8. Εσκεμμένη παραποίηση των εγγράφων της επιχειρήσεως.

Ο Υποβιβασμός σαν τιμωρία

Πρέπει να χρησιμοποιείται σπάνια και μόνο σαν ο εργαζόμενος έχει έλλειψη ικανότητας, ή είναι αμελής στην εκτέλεση κάποιων συγκεκριμένων έργων, οπότε του

αναθέτουμε κάποιο άλλο έργο διαφορετικό, με μικρότερη πληρωμή. Άλλα κάτι τέτοιο δεν μπορεί να θεωρηθεί πειθαρχική ποινή και ποτέ ένα τέτοιο πρόβλημα δεν πρέπει να το χειρίζεται κανείς έτσι.

Η απόλυση σαν ποινή

Η απόλυση θεωρείται ως η χειρότερη ποινή που επιβάλλεται και είναι ή μόνη δυνατή ενέργεια στην περίπτωση υπαλλήλων των οποίων η διαγωγή είναι τόσο κακή, ώστε η παρουσία τους στην επιχείρηση ν' αποτελεί απειλή για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα όσα αναφέραμε παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι ακόμα και όταν στην τουριστική επιχείρηση οι εργαζόμενοι διακρίνονται για έναν υψηλό βαθμό αυτοελέγχου, υπάρχουν περιπτώσεις που η διοίκηση οφείλει να ασκήσει κάποιο είδος πειθαρχικής δραστηριότητας. Αποτελεσματική διοίκηση στον τομέα αυτό καθώς και στον χειρισμό παραπόνων ή διενέξεων των υπαλλήλων είναι ουσιώδεις στο σωστό μάνατζμεντ και την ανθρώπινη δικαιοσύνη. Ένα τέτοιο σύστημα αντιμετώπισης προσφέρεται για το δίκαιο και ίσο χειρισμό προβλημάτων που δημιουργούνται και αδιαμφισβήτητα βοηθά στην ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης μεγιστοποιώντας το κέρδος της.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΑΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

A) Τρόποι προσεγγίσεως για καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων

1) Κατάρτιση Προγραμμάτων Ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

Η «καρδιά» της διαδικασίας για την ανάπτυξη ή την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση είναι η επικοινωνία.

Η επικοινωνία είναι η δύναμη που κρατά συνδεδεμένους τους εργαζόμενους με την τουριστική επιχείρηση. Μέσω της επικοινωνίας μπορούν η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι να έχουν κοινή αντίληψη και κατανόηση των επιχειρησιακών και ατομικών, αντίστοιχα, στόχων η οποία θα οδηγήσει στην συνέχεια την επιτυχή επίτευξη τους.

Η επικοινωνία αποτελεί την «τροφή» σε ένα χώρο εργασιακό. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η έλλειψη επικοινωνίας είναι το κύριο αίτιο των «φτωχών» εργασιακών σχέσεων. Το «χάσμα» που υπάρχει πολλές φορές μεταξύ Δ/ντικών στελεχών και υπαλλήλων είναι τεράστιο. Πολλές φορές οι υπάλληλοι και τα στελέχη γενικότερα «τροφοδοτούνται» με πληθώρα πληροφοριών, όπως οικονομικές αναφορές αποτελεσμάτων, πολιτική και διαδικασίες της Εταιρίας, ενημερωτικά φυλλάδια κλπ., αλλά μπορεί παρ' όλα αυτά να μην υπάρχει κατανόηση όλης αυτής

της πληροφόρησης. Εδώ είναι που η τέχνη της επικοινωνίας είναι ουσιαστική και παίζει καθοριστικό ρόλο.

(α) Ανάγκη για Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία

Υπάρχουν τρεις βασικοί λόγοι αλληλένδετοι που αιτιολογούν αυτήν την ανάγκη επικοινωνίας μέσα στην τουριστική επιχείρηση και είναι οι εξής:

- 1) Για απόκτηση γνώσης και αντίληψης. Κάθε φορά που ένας manager ομιλεί στους εργαζόμενους για μια καινούργια εργασία, για τους όρους συνεργασίας, δεν προσπαθεί παρά να εμπλουτίσει τις γνώσεις των εργαζομένων και να τους βοηθήσει να κατανοήσουν καλύτερα την όλη φιλοσοφία της επιχείρησης.
- 2) Να επηρεάσει ή να αλλάξει την στάση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση. Αυτό επιτυγχάνεται με την ομαδική επικοινωνία μέσω συζητήσεων σε ομάδες, μέσω της εκπαίδευσης, των συνεχών συμβουλίων ή καλύτερα μέσω αντιμετώπισης και λύσης από κοινού προβλημάτων.
- 3) Να επηρεάσει την όλη συμπεριφορά και δράση. Αν και οι managers επιδιώκουν τον εμπλουτισμό των γνώσεων και την αλλαγή της στάσης, η αναγνώριση μέσω της αλλαγής συμπεριφοράς αποτελεί την επιβεβαίωση.

(β) Βασικά Στοιχεία Πολιτικής Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας

Η διοίκηση λοιπόν της επιχείρησης πρέπει συνεχώς να παρουσιάζει τις θέσεις της με καθαρότητα, συνέπεια και εντιμότητα. Η παρουσίαση αυτή πρέπει να βασίζεται σε μια φιλοσοφία επικοινωνίας σύμφωνα με τη φύση και τους στόχους της Τουριστικής επιχείρησης. Μια τυπική πολιτική επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι:

1. Να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι για τις δραστηριότητες και τα προβλήματα της επιχείρησης.
2. Να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης, τις κατευθύνσεις και τους στόχους.
3. Να διευκρινίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι αρνητικές, ευαίσθητες και αντικρουόμενες καταστάσεις.
4. Να πληροφορούνται οι εργαζόμενοι το συντομότερο δυνατόν σημαντικά γεγονότα και καταστάσεις της επιχείρησης.

5. Να αναπτύσσεται και να ενθαρρύνεται η αμφίδρομη επικοινωνία.
6. Να διατίθενται τα απαραίτητα κεφάλαια και χρόνος για την εφαρμογή αυτής της επικοινωνίας.

Αντιστρόφως, η επικοινωνία από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο είναι βασικός παράγων για την επιτυχία ενός Διευθυντή. Αποτελεί το μέσον διάγνωσης προβλημάτων σε θέματα ομαδικών στόχων, ατομικών ρόλων και επιδιώξεων και βαθμού επιτυχίας.

Δίνει τις πρώτες ενδείξεις πιθανών εντάσεων ή δυσκολιών στην «ομάδα» καθώς και πιθανές ανασφάλειες. Πέραν αυτών, δίδει στον προϊστάμενο την ευκαιρία να διαπιστώσει ποια εικόνα έχουν οι υφιστάμενοι για αυτόν και ενδεχομένως να διαφοροποιηθεί ανάλογα. Ο επιτυχημένος «ηγέτης» χαρακτηρίζεται από τις ικανότητες επικοινωνίας. Ακούει και συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, λαμβάνει υπ' όψη την γνώμη τους και τις προτάσεις τους κάνοντας πάντα σαφές προς κάθε συμμετέχοντα ότι η τελική απόφαση είναι πάντα δική του. Η συμμετοχή των υφισταμένων στην επεξεργασία πληροφοριών και την διαδικασία λήψης αποφάσεων ικανοποιεί τις ανάγκες τους για αναγνώριση καθώς και το αίσθημα ότι ανήκουν στην «ομάδα».

2) Έρευνες απόψεων εργαζομένων

Η επιτυχία ενός manager, των εργαζομένων και γενικότερα ενός κερδοφόρου επιχειρησιακού χώρου εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματικά επικοινωνούν οι managers, δηλαδή οι άνθρωποι που διοικούν, με τους εργαζόμενους. Ένα από τα πλέον σημαντικά εργαλεία της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι η Έρευνα Απόψεων των Εργαζομένων. Η έρευνα αυτή συντελεί στην βελτίωση, ανάπτυξη και διατήρηση των καλών εργασιακών σχέσεων, διότι παρέχει την δυνατότητα ανάπτυξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού μεταξύ της Διοίκησης της Τουριστικής Επιχείρησης και των εργαζομένων.

(α) Ο Στόχος Μιας Έρευνας Απόψεων Εργαζομένων

Η έρευνα απόψεων εργαζομένων είναι μία πολύ εξειδικευμένη ποιοτική και ποσοτική έρευνα προσωπικού, που εντοπίζει σε βάθος τις αντιλήψεις των εργαζομένων όσον αφορά το εργασιακό τους περιβάλλον και αποτελεί την πλέον σύγχρονη τεχνική επικοινωνίας για τους managers της τουριστικής επιχείρησης προκειμένου να επιτύχουν άριστες εργασιακές σχέσεις, που αποτέλεσμα θα έχουν την διατήρηση του υψηλού ηθικού των εργαζομένων και σαν συνέπεια την υψηλή παραγωγικότητά τους.

Μεταξύ των θεμάτων που εξετάζει η έρευνα απόψεων εργαζομένων περιλαμβάνονται και τα εξής:

- Επικοινωνίες
- Σχέσεις με τον Προϊστάμενο
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Σχέσεις με Σωματείο
- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα Εργασίας
- Ομαδική Εργασία
- Αντίληψη για το management
- Εικόνα της επιχείρησης
- Αφοσίωση στην επιχείρηση
- Κανόνες, Πολιτική, Διαδικασίες
- Χειρισμός Παραπόνων
- Αξιολόγηση Απόδοσης
- Αλλαγές στη λειτουργία
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη
- Προοπτικές Εξέλιξης
- Ικανοποίηση από την Εργασία
- Ανασφάλεια
- Συνθήκες Εργασίας
- Ασφάλεια & Υγιεινή
- Αμοιβές
- Παροχές

Σκοπός της έρευνας απόψεων εργαζομένων είναι να παρέχει στο management της επιχείρησης ένα τρόπο / μέσο εντόπισης των εσωτερικών προβλημάτων που τυχόν υπάρχουν στους εργαζομένους, ώστε να μπορέσει να λάβει έγκαιρα μέτρα αντιμετώπισης τους πριν εξελιχθούν σε τόσο σημαντικά, ώστε να απειλούν τις εργασιακές σχέσεις.

Επίσης αποτελεί ένα μέσο για την αποκατάσταση των εργασιακών σχέσεων σε περίπτωση που ήδη είναι προβληματικές.

Παράλληλα με την εντόπιση των προβλημάτων παρέχεται και η δυνατότητα να ακουστούν οι προτάσεις όλων των εργαζομένων για τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν προκειμένου να βελτιωθεί ή να αποκατασταθεί και να διατηρηθεί, όσο το δυνατό σε καλύτερο επίπεδο, το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης.

Επομένως, βασικός στόχος της έρευνας απόψεων εργαζομένων είναι η εξασφάλιση της αποδοχής και της υποστήριξης των στόχων της επιχείρησης από τους εργαζομένους.

(β) Τα στάδια διενέργειας της έρευνας και τα οφέλη της για την τουριστική επιχείρηση

Κατά την διενέργεια της έρευνας απόψεων εργαζομένων ακολουθούνται τα παρακάτω βασικά στάδια:

1. Ενημέρωση από τη Γενική Διεύθυνση.
2. Πρόταση για την εφαρμογή της έρευνας απόψεων εργαζομένων.
3. Σχεδιασμός της έρευνας απόψεων εργαζομένων.
4. Διενέργεια της έρευνας απόψεων εργαζομένων.
5. Συζήτηση των αποτελεσμάτων.
6. Προτάσεις για τον προγραμματισμό των διορθωτικών ενεργειών.
7. Οριστικό πρόγραμμα ενεργειών της επιχείρησης.
8. Ανακοίνωση του προγράμματος στο προσωπικό.
9. Παρακολούθηση εφαρμογής του προγράμματος.
10. Επανάληψη της έρευνας απόψεων εργαζομένων σε 18-24 μήνες.

Η εξασφάλιση των ομαλών εργασιακών σχέσεων μέσω υποστήριξης των στόχων και της έρευνας απόψεων των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει αρκετά οφέλη στην τουριστική επιχείρηση με πιο χαρακτηριστικά τα παρακάτω:

1. Τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
2. Τη θεαματική ανύψωση της εικόνας και του κύρους της επιχείρησης, γιατί θα πρωτοπορήσει σε μία τέτοια καινοτομία.
3. Την αναγνώριση και την εξύψωση της Γενικής Διεύθυνσης από τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και το υπόλοιπο περιβάλλον της επιχείρησης.
4. Την εξασφάλιση της άσκησης του Διευθυντικού δικαιώματος της επιχείρησης, που σημαίνει μεγαλύτερη επιρροή στο ανθρώπινο δυναμικό.
5. Την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση.

Συμπερασματικά, οι Έρευνες Απόψεων Εργαζομένων δίνουν στους τα μέσα αφ' ενός για την βελτίωση του δικού τους τρόπου διοίκησης και αφ' ετέρου για την υποκίνηση των υφισταμένων τους με στόχο την υψηλότερη παραγωγικότητα.

Υπάρχουν επίσης και άλλα οφέλη όπως εντόπιση αναγκών για ανάπτυξη όχι μόνο των υφισταμένων αλλά και των managers.

Παρέχουν την δυνατότητα σε όλους τους εργαζομένους να αισθανθούν ότι συμμετέχουν στις διαδικασίες αποφάσεων της επιχείρησης και ότι επίσης η επιχείρηση τους παρέχει αναγνώριση.

Επίσης η πληροφόρηση που παρέχεται από την Έρευνα Απόψεων Εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει την βάση για τον σχεδιασμό βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων τόσο της επιχείρησης όσο και του κάθε manager.

3) Προσέγγιση Εργαζομένων Τουριστικής Επιχείρησης μέσω Βασικών Μοχλών Βελτιώσεων

Έχει διαπιστωθεί ότι τις μεγαλύτερες δυνατότητες και ευκαιρίες επιρροής στις εξελίξεις σε κάθε επιχείρηση έχει η διοίκηση.

Για το λόγο αυτό από μια στρατηγική βελτιώσεων στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελείται από ένα σύνολο προσαρμογών που ελέγχονται από τη διοίκηση της τουριστικής επιχείρησης και λέγονται μοχλοί βελτίωσης της διοίκησης.

Ο υπεύθυνος διοίκησης προσωπικού μέσω της αξιοποίησης των παρακάτω μοχλών βελτίωσης αποσκοπεί στο να επιτύχει την καλύτερη δυνατή διοίκηση του προσωπικού του και κατά συνέπεια να βελτιώσει στο μέγιστο την αποδοτικότητά τους.

Παρακάτω θα αναφέρουμε τους μοχλούς αυτούς και την χρησιμότητα του καθενός.

Μοχλός βελτίωσης 1: **Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση:** Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής της, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της. Τούτο γίνεται με ειδικές για το σκοπό αυτό συναντήσεις και ανταλλαγή απόψεων με τους

εργαζομένους, στις οποίες διατυπώνονται ξεκάθαρα οι ανάγκες που καλείται να καλύψει η επιχείρηση με τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και οι βασικοί σκοποί της στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.

Μοχλός βελτίωσης 2: **Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις:** Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία οι εξελίξεις στην τεχνολογία, στις επικοινωνίες και στη διεθνοποίηση της αγοράς μεταβάλλουν συνεχώς το περιβάλλον του ανταγωνισμού. Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση σήμερα την ανταγωνιστικότητα της είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις δραστηριότητες. Σημαντικό ρόλο εδώ μπορούν να παίξουν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν συνήθως καλύτερα από κάθε άλλον με ποιους τρόπους είναι δυνατόν να βελτιωθεί η ποιότητα των υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση των πελατών κ.ά. Είναι δύσκολο να εμπνεύσει κανείς τη διάθεση για συνεχείς βελτιώσεις στους εργαζομένους, αν δεν υπάρχει αντίστοιχο ενδιαφέρον και προσπάθεια από τα στελέχη της διοίκησης.

Μοχλός βελτίωσης 3: **Αύξηση της συμμετοχής εργαζομένων:** Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο, να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις. Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να γίνει με διάφορα σχήματα, π.χ. με κύκλους ποιότητας, με ειδικές ομάδες βελτίωσης κ.λ.π. Αυτό που έχει σημασία είναι η συμμετοχή να είναι ουσιαστική και, κατά προτίμηση, σε κανονική βάση αντί περιστασιακή.

Μοχλός βελτίωσης 4: **Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών:** Στην επιδίωξη καλύτερης αξιοποίησης των εργαζομένων η διοίκηση θα πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων ή φραγμών που περιορίζουν την απόδοσή τους στο χώρο εργασίας. Τα εμπόδια αυτά ποικίλλουν από περίπτωση σε περίπτωση, αλλά συνήθως ανήκουν σε μια από τις κατηγορίες που περιγράφονται στον Πίνακα 4-5. Τα εμπόδια αυτά καθιστούν δυσχερές να συμβάλλει ο εργαζόμενος στο βαθμό που μπορεί στην προσπάθεια αύξησης της επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας.

Αποτελεί βασικό καθήκον της διοίκησης να καταβάλλει κάθε προσπάθεια, σε συνεχή βάση, για την άρση των παραπάνω εμποδίων στην εκτέλεση της εργασίας σε κάθε θέση και δραστηριότητα που επηρεάζει τους βασικούς δείκτες ανταγωνιστικότητας. Είναι τουλάχιστον παράλογο να επιδιώκει και να αναμένει η διοίκηση βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν ελλειπείς γνώσεις δεξιότητες για την εκτέλεση των εργασιών τους, ή όταν δεν διατίθενται τα απαραίτητα κονδύλια για την εξασφάλιση και καλή συντήρηση του

εφοπλισμού και των απαιτούμενων εργαλείων. Είναι εξίσου παράλογο να αναμένει η διοίκηση την αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, όταν η ίδια δεν εξασφαλίσει τις κατάλληλες, συνθήκες εργασίας για την υγιεινή και ασφαλή απασχόληση τους.

Η άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων απαιτεί αμφίδρομη επικοινωνία. Αυτή συμβάλλει στην έγκαιρη διάγνωση και στη σωστή ιεράρχησή τους. Το πρόβλημα μπορεί να εντοπισθεί στην ανάγκη καλύτερης εκπαίδευσης ή ενημέρωσης των εργαζομένων, στην ανάγκη μελέτης των διάφορων θέσεων εργασίας για τη σχεδίαση καλύτερων μεθόδων και διαδικασιών, στην καλύτερη συντήρηση του εξοπλισμού ή στην αντικατάστασή του. Όσο πιο καλά συνειδητοποιεί ο εργαζόμενος ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται να βοηθήσει, ώστε η απασχόληση του να εξελίσσεται μέσα σε συνθήκες που παρέχουν ασφάλεια και την απαιτούμενη άνεση, τόσο πιο εύκολα υποκινείται να ενδιαφερθεί και αυτός για τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να συμβάλλει περισσότερο στην ικανοποίηση των στόχων της τουριστικής επιχείρησης. Μόνο έτσι πείθεται ότι αξίζει τον κόπο να κάνει κάτι περισσότερο από το ελάχιστο που απαιτείται για να κρατήσει τη δουλειά του.

Μορφές εμποδίων στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

Τύπος Εμποδίου – Περιγραφή

Ασαφής πληροφόρηση για τη φύση της εκτελούμενης εργασίας και της αναμενόμενης απόδοσης.

Ελλιπείς γνώσεις ή δεξιότητες. Ακατάλληλες μέθοδοι ή διαδικασίες εργασίας. Ακατάλληλα μέσα παραγωγής: εξοπλισμός, εργαλεία, κ.λ.π. Ακατάλληλες συνθήκες εργασίας: φωτισμός, θέρμανση, θόρυβοι. Ακατάλληλες προδιαγραφές θέσης εργασίας ως προς τις υποχρεώσεις, τις ευθύνες και τη δυνατότητα επιρροής διάφορων δεικτών απόδοσης (ποιότητα, χρόνος ή κόστος παραγωγής). Ελλιπής παροχή κινήτρων ή ύπαρξη αντικινήτρων. Έλλειψη αναγνώρισης / επιβράβευσης για καλές επιδόσεις.

Μοχλός βελτίωσης 6: **Αναγνώριση κι επιβράβευση καλών επιδόσεων:** Για την επιτυχή συνέχιση της συμμετοχής και της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, είναι απαραίτητο η διοίκηση να καθιερώσει ένα σύστημα με βάση το οποίο θα αναγνωρίζει και θα επιβραβεύει τα άτομα και τις

ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην προσπάθεια των συνεχών βελτιώσεων. Ο τρόπος αναγνώρισης πρέπει να εξασφαλίζει την προβολή του είδους της συμβολής και συμπεριφοράς που επιδιώκει να καλλιεργήσει η διοίκηση στους εργαζομένους κάθε βαθμίδας. Η μορφή επιβράβευσης ποικίλλει από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορεί να είναι οικονομικής φύσης με κάποιο χρηματικό βραβείο, ή άλλου είδους ψυχολογική, κοινωνική και θα δείχνει την εκτίμηση της τουριστικής επιχείρησης για την πραγματοποιηθείσα συμβολή.

Η αδιαφορία της διοίκησης για την αναγνώριση και επιβράβευση ιδιαίτερα καλών επιδόσεων είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος αποθάρρυνσης των εργαζομένων να καταβάλλουν την επιπλέον προσπάθεια που υποτίθεται ότι επιδιώκει από αυτούς η επιχείρηση. Τούτο οδηγεί στην ανάπτυξη και διάδοση ενός αισθήματος κυνισμού, που αποτελεί σήμερα την πιο διαβρωτική επιρροή στην εργασιακή συμπεριφορά.

B) ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΚΑΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όλοι οι τρόποι προσεγγίσεως του προσωπικού που προαναφέραμε μας οδηγούν ένα βήμα πιο κοντά στην εξασφάλιση μιας όσο το δυνατόν καλύτερης ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων από πλευράς της τουριστικής επιχείρησης. Η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων καλής ποιότητας αποτελεί μια ασφαλιστική δικλείδα για τη μελλοντική πορεία της κάθε τουριστικής επιχείρησης.

Συγκεκριμένα σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει όσον αφορά τη συσχέτιση της ποιότητας των προϊόντων και της συμπεριφοράς του καταναλωτικού κοινού έχουν αποκαλυφθεί τα εξής:

- Η σχετική ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών μιας επιχείρησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι αγοραστές, επηρεάζει καθοριστικά την αύξηση και διατήρηση του μεριδίου αγοράς. Ο όρος «σχετική ποιότητα» περιγράφει την παρεχόμενη ποιότητα σε σχέση με αυτήν των ανταγωνιστών.
- Οι μεταβολές στη σχετική ποιότητα έχουν πολύ πιο σημαντικές επιπτώσεις στο μερίδιο της αγοράς, δηλ. στο ύψος των πωλήσεων, από τις μεταβολές στην τιμή του προϊόντος.

- Οι επιχειρήσεις με προϊόντα στο υψηλότερο 33% της αγοράς, από πλευράς σχετικής ποιότητας, δηλ. αυτές που υπερέχουν έναντι του υπολοίπου 67% των ανταγωνιστών εμφανίζουν διπλάσια κέρδη, σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στο χαμηλότερο 33% της αγοράς.

Χαρακτηριστικό είναι ότι μια σφυγμομέτρηση της Εταιρείας Γκάλοπ το 2000 για λογαριασμό της Διεθνούς Εταιρείας Ποιότητας (WSQ) διαπίστωσε ότι οι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να πληρώσουν τιμή σημαντικά μεγαλύτερη για την αγορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, σε σύγκριση με αυτήν για προϊόντα μέτριας ποιότητας.

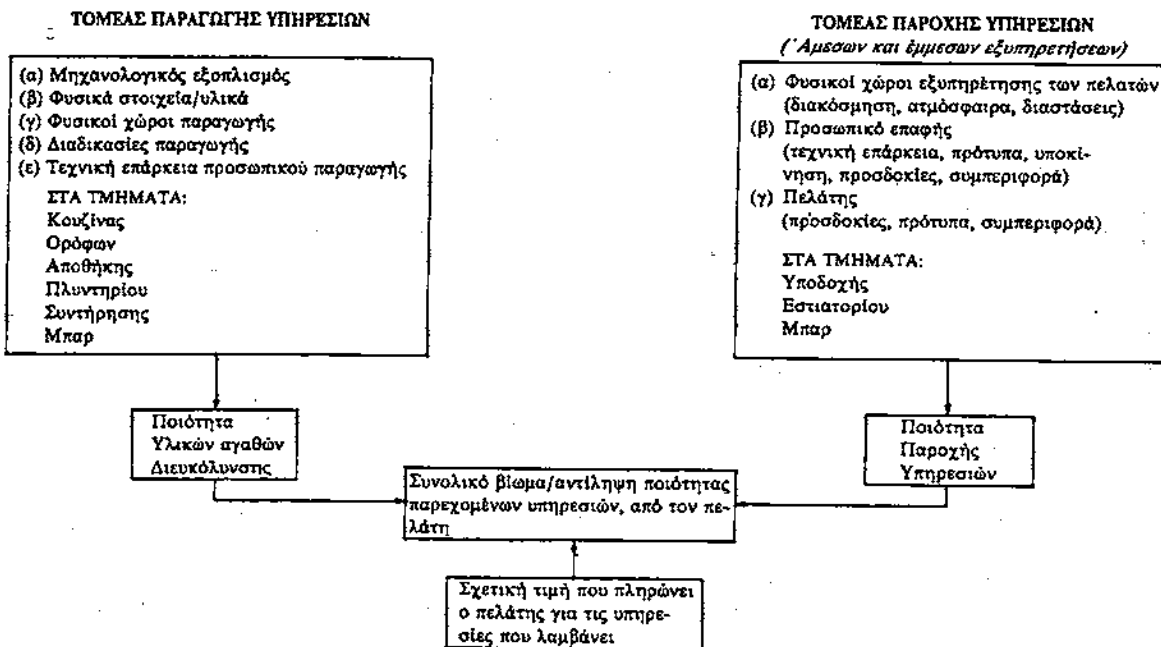
Όλα τα παραπάνω αποδεικνύουν πόσο μέγιστη είναι η σημασία της ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων σε μια επιχείρηση, και κατά συνέπεια πόσο καίριος είναι ο ρόλος του προσωπικού στην εξασφάλιση της ποιότητας αυτής. Πόσο μάλλον σε μια τουριστική επιχείρηση που το στοιχείο του ανθρώπινου παράγοντα και της επικοινωνίας μεταξύ υπαλλήλου και πελάτη αποτελεί κεντρικό άξονα της λειτουργίας της.

ΚΑΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η αντίληψη του επιπέδου της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προϋποθέτει την απόκτηση ενός συνολικού βιώματος ή αλλιώς εμπειρίας από πλευράς του προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης. Η εμπειρία αυτή δημιουργείται από την συστηματική και συνεχή παροχή υλικών αγαθών και υπηρεσιών σύμφωνα με τα αναμενόμενα από τον πελάτη πρότυπα, σε συνάρτηση με την τιμή την οποία πληρώνει γι' αυτήν την υπηρεσία.

Στο παρακάτω σχήμα παρατίθενται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών συγκεκριμένα στην περίπτωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών στα ξενοδοχεία



α) Προβλήματα και αιτίες κακής ποιότητας υπηρεσιών

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι η αντίληψη που σχηματίζει ο πελάτης – καταναλωτής, ότι η υπηρεσία, την οποία λαμβάνει ικανοποιεί τις άμεσες κι έμμεσες ανάγκες του, με βάση τα πρότυπά του και την τιμή την οποία πληρώνει για να λάβει αυτές τις υπηρεσίες.

Η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως είναι προφανές, αποτελεί το προϊόν της δραστηριότητας όλων των εργαζομένων στο ξενοδοχείο και των στελεχών και των εκτελεστών – εργατών. Αρκετά συχνά όμως, αυτοί οι εργαζόμενοι αδυνατούν να προσφέρουν τις αναμενόμενες από τον πελάτη υπηρεσίες. Η αδυναμία αυτή προέρχεται από συγκεκριμένες αιτίες. Από έρευνα που έγινε, διαπιστώθηκαν οι παρακάτω αιτίες και προβλήματα γι' αυτήν την αδυναμία.

(α) Έλλειψη προτύπων για το τι ακριβώς πρέπει να γίνει, πότε και πώς. Αποτέλεσμα: κάθε εργαζόμενος να ορίζει δικά του πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης.

(β) Ελλιπής οργάνωση και καταμερισμός εργασιών. Αποτέλεσμα: επικαλύψεις, μη σαφής προσδιορισμός δραστηριοτήτων τμημάτων, δημιουργία πνεύματος ανευθυνότητας σε κάποιους εργαζόμενους και αδυναμία καταλογισμού ευθυνών.

(γ) Ουσιαστική έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Αποτέλεσμα: ελάχιστοι ελέγχονται ως προς την ποιοτική και ποσοτική τους απόδοση και ελάχιστοι ανταμείβονται με βάση αυτήν.

(δ) Μη σωστή έλλειψη συστηματικής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σε αρκετές περιπτώσεις η τιμή που καλείται να πληρώσει ο πελάτης δεν καθορίζεται από το κόστος υπηρεσίας συν το ποσοστό κέρδους, αλλά αποτελεί μια «αυθαίρετη» συνάρτηση της τιμής που ισχύει στην αγορά, δηλαδή του πόσο πωλούν οι ανταγωνιστές στην περιοχή, ή πόσο καθορίζει ο ΕΟΤ ανάλογα με την κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Αποτέλεσμα η δυσαναλογία ποιότητας υπηρεσιών και ζητούμενης τιμής. Έτσι συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής καθεαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες περιπτώσεις το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.

(ε) Αναποτελεσματικές διοικητικές πρακτικές. Έτσι συχνά ο πελάτης χαρακτηρίζει χαμηλή ή υψηλή την ποιότητα των υπηρεσιών, όχι ένεκα αυτής

καθεαυτής της ποιότητας, αλλά ένεκα της τιμής που πληρώνει. Στις περισσότερες περιπτώσεις το αποτέλεσμα της σύγκρισης που κάνει ο πελάτης είναι αρνητικό.

(στ) Μη αναγνώριση της καλής απόδοσης. Είναι χαρακτηριστική η απάντηση ξενοδοχοϋπαλλήλου σε ανάλογη-ερώτηση: «Η μόνη φορά που ακούω για τη δουλειά μου είναι όταν το αφεντικό δε μένει ευχαριστημένο».

Αλλά και η απάντηση του διευθυντικού στελέχους: «Σπάνια μου δίνεται ουσιαστική αναγνώριση των όποιων υψηλών αποτελεσμάτων πετύχω». Αποτέλεσμα: απογοήτευση του εργαζομένου και στη συνέχεια αδιαφορία για τη δουλειά του.

(ζ) Μη επαρκής αριθμός εργαζομένων, συνήθως, στα τμήματα όπως: όροφοι και εστιατόριο. Αποτέλεσμα: υπερβολικός φόρτος εργασίας σε κάποιες χρονικές περιόδους, μη προσεγμένη υπηρεσία (ένεκα, κυρίως, της βιασύνης του υπαλλήλου) προς τον πελάτη και ακόμη, σε ελάχιστες σχετικά περιπτώσεις, καθόλου εξυπηρέτηση στον πελάτη.

(η) Παντελής, σχεδόν, έλλειψη συστηματικής ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων (εκτός ελάχιστων περιπτώσεων πολυεθνικών ξενοδοχειακών μονάδων). Αποτέλεσμα: το προσωπικό δεν έχει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες και κυρίως δεξιότητες συμπεριφοράς, ανάλογες του τμήματος και της κατηγορίας του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται.

(θ) Ανταμοιβή της πλειοψηφίας των εργαζομένων, με βάση το χρόνο παραμονής τους στο χώρο δουλειάς και την ειδικότητα τους (ισχύει δηλαδή η εθνική - κλαδική σύμβαση εργασίας) κι όχι με βάση το τι πραγματικά αποδίδουν (επειδή ισχύει το (γ)). Αποτέλεσμα: μειωμένη ή ανύπαρκτη διάθεση για αυξημένη και βελτιωμένη ποιοτικά απόδοση από τους εργαζομένους.

(ι) Σχετικά χαμηλή ποιότητα εργατικού δυναμικού. Σε υψηλό ποσοστό, οι εργαζόμενοι στα ξενοδοχεία δεν έχουν την απαιτούμενη επάρκεια σε τεχνικές δεξιότητες και δεξιότητες συμπεριφοράς (κυρίως επειδή δεν έχουν λάβει ανάλογη παιδεία) αλλά και δείχνουν μειωμένη διάθεση για υψηλή απόδοση στο έργο τους. Αποτέλεσμα: μειωμένη συμβολή στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

(κ) Ουσιαστική έλλειψη εφαρμογής τεχνικών μέτρησης και ελέγχου της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αποτέλεσμα: να μη γνωρίζουν τόσο τα στελέχη όσο κι εκτελεστές εργάτες, στα ξενοδοχεία, αν η ποιότητα που προσφέρουν ικανοποιεί τον πελάτη ή είναι ανάλογη της κατηγορίας του ξενοδοχείου.

(λ) Μη εφαρμογή τεχνικών διαπίστωσης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών των πελατών και του βαθμού ικανοποίησής τους από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Αποτέλεσμα: παροχή υπηρεσιών που δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες και προσδοκίες του πελάτη και ακόμη έλλειψη πληροφοριών για το τι πραγματικά ευχαριστεί ή δυσαρεστεί τον πελάτη στο ξενοδοχείο.

~~(μ) Η σύγχρονη έκφραση της εργασιακής ηθικής των Ελλήνων, (ή της αξίας που προσδίδουν στην εργασία). Αρκετοί εργαζόμενοι θεωρούν την εργασία ως «δεινό» και άρα πρέπει να την αποφεύγουν. Αποτέλεσμα: περιορισμένη προσπάθεια κι ελάχιστο ενδιαφέρον γι' αυτή καθ' εαυτή τη δουλειά τους.~~

(ν) Η αμφισβήτηση της παραδοσιακής σχέσης προϊσταμένου - υφισταμένου. Οι εργαζόμενοι, ένεκα πλέγματος αξιών, επιδιώκουν πρώτα την προσωπική τους ικανοποίηση και μεγιστοποίηση ωφελειών, σε βάρος της επιδίωξης των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί επιδιώκονται μέσω των συστημάτων τυπικής δομής κι εξουσίας. Αποτέλεσμα: ελάχιστη σύμπτωση στόχων, καθορισμός ιδίων προτύπων και αδυναμία εξασφάλισης ομοιόμορφης πολιτικής, δράσης και συμπεριφοράς.

Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές καταστάσεις που πηγάζουν απ' αυτά τα προβλήματα και που έχουν άμεση επίπτωση στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε μια τουριστική επιχείρηση ξενοδοχειακής μορφής στη συγκεκριμένη περίπτωση.

- Ο σερβιτόρος καθυστερεί την εκτέλεση της παραγγελίας.
- Κοινόχρηστοι χώροι δεν καθαρίζονται επαρκώς ή συχνά.
- Η καμαριέρα δεν «προλαβαίνει» να καθαρίσει το δάπεδο στο λουτρό κάποιων δωματίων.
- Η προϊσταμένη ορόφων δε γνωρίζει ότι σε κάποιο δωμάτιο δε λειτουργεί το τηλέφωνο.
- Ο υπάλληλος στη ρεσεψιόν χρεώνει λάθος τιμή σε κάποιο πελάτη. Ο πελάτης δε λαμβάνει το μήνυμα που του έχουν αφήσει στο θυρωρείο.
- Ο πελάτης κατά την άφιξη του στο ξενοδοχείο, τη συμφωνημένη ώρα, αναγκάζεται να περιμένει πριν πάει στο δωμάτιο του, έως ότου αυτό ετοιμαστεί.
- Ο υπεύθυνος πωλήσεων (για συνέδρια, δεξιώσεις) υπόσχεται εξυπηρετήσεις που δεν μπορεί να πραγματοποιήσει (χωρίς την επιπλέον επιβάρυνση του πελάτη).
- Ο υπεύθυνος εστιατορίου δε γνωρίζει επαρκώς τη σύνθεση των προσφερόμενων φαγητών ή τις τιμές αλά καρτ.

- Το σύστημα κλιματισμού δε λειτουργεί επαρκώς ή και συχνά.
- Ο οδηγός του λεωφορείου του ξενοδοχείου «ξεχνά» να πάρει κάποιους πελάτες από συγκεκριμένο σημείο.

β) Κόστος κακής διοίκησης προσωπικού για την τουριστική επιχείρηση

Όπως είναι αναμενόμενο η κακή διοίκηση του προσωπικού της τουριστικής επιχείρησης θα έχει φυσικά αρνητικές συνέπειες στην όλη παραγωγική διαδικασία οδηγώντας σε μια ελλιπή και χαμηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών από μέρους της. Το συνολικό αυτό κόστος από την παραγωγή και προσφορά κακής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών είναι μεγάλο και μπορεί να αναλυθεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες. Αυτές είναι:

(α) Εξωτερικά κόστη: (Η πηγή τους είναι εκτός ξενοδοχείου):	Δυσανεστημένοι πελάτες (δεν έρχονται ξανά) Αρνητικά σχόλια και φήμη για το ξενοδοχείο (χάνονται πιθανοί πελάτες)
(β) Εσωτερικά κόστη: (Αφορούν την απόδοση και λειτουργία του ξενοδοχείου):	Αποχωρήσεις εργαζομένων Υπερωρίες Παράπονα εργαζομένων, συγκρούσεις Βλάβες και υπερβολικές φθορές Αντιληπτικές και αντιπαραγωγικές διαδικασίες Μειωμένες πωλήσεις (άρα μειωμένα έσοδα)
(γ) Κόστη εξασφάλισης ποιότητας (Αφορούν κυρίως όποια δαπάνη γίνεται για να προληφθεί η χαμηλή ποιότητα)	Προγράμματα βελτίωσης / εξασφάλισης ποιότητας Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού Ανάλωση χρόνου για επιθεωρήσεις / ελέγχους Ανάλωση χρόνου για μελέτη / ανάλυση στοιχείων, Πληροφοριών και αναφορών

Στρατηγική βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών

Τα διευθυντικά στελέχη των τουριστικών επιχειρήσεων στις περισσότερες των περιπτώσεων, λειτουργούν ως «πυροσβέστες» για την επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνται καθημερινά, ένεκα των αιτιών-προβλημάτων που αναφέρθηκαν στα προηγούμενα. Αντί μιας τέτοιας πρακτικής που ελάχιστα θετικά μπορεί να αποφέρει, είναι σκόπιμο να υιοθετήσουν πρώτα (και να αναπτύξουν στη συνέχεια) μια στρατηγική πρόληψης των προβλημάτων που συνεπάγονται χαμηλή ποιότητα των υπηρεσιών στη διοίκηση του προσωπικού.

Τέτοιες στρατηγικές κι ανάλογες διοικητικές πρακτικές έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοστεί σε προηγμένες τουριστικά χώρες, όπως Η.Π.Α., Καναδάς, Αγγλία, Ελβετία (κυρίως από τις αλυσίδες ξενοδοχείων). Είναι γνωστά τα προγράμματα εξασφάλισης ποιότητας (Quality Assurance Programs) ή τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας, σε όλα τα τμήματα μιας τουριστικής επιχείρησης και για όλες τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται (Company Wide Quality Assurance Programs).

Τα βήματα μιας τέτοιας στρατηγικής η οποία εμπεριέχει τους τρόπους προσεγγίσεως και τους μοχλούς βελτίωσης που αναλύσαμε διεξοδικά προηγουμένως αναλαμβάνει η ανώτατη διοίκηση αλλά και τα επιμέρους στελέχη της τουριστικής επιχείρησης και εφαρμόζεται υπό την πλήρη επίβλεψη και καθοδήγηση του υπεύθυνου προσωπικού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στην εργασία αυτή αναλύσαμε διεξοδικά τον τρόπο διοίκησης του προσωπικού σε μια τουριστική επιχείρηση, του διευθυντή προσωπικού και τις αρμοδιότητές του καθώς και το κατά πόσο μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά την πορεία του τουριστικού οργανισμού η πολιτική διοίκησης του προσωπικού που η επιχείρηση έχει επιλέξει να εφαρμόσει.

Ολοκληρώνοντας την αναφορά μας στους τομείς με τους οποίους ενασχολείται το τμήμα της διοίκησης του προσωπικού μπορούμε να πούμε πέραν κάθε αμφιβολίας ότι ο τομέας αυτός της διεύθυνσης προσωπικού σε μια τουριστική μονάδα είναι μέγιστης σημασίας. Και αυτό γιατί έχει να κάνει με τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος σε μια επιχείρηση τουριστικής μορφής παίζει πρωταρχικό ρόλο και κατά συνέπεια χρήζει ειδικής αντιμετώπισης.

Η μακρόχρονη και επιτυχής πορεία μιας τουριστικής επιχείρησης στη δύσκολη και έντονα ανταγωνιστική τουριστική αγορά επηρεάζεται από ένα συνοθύλευμα παραγόντων με έναν από τους πρωταρχικούς να είναι η στάση του προσωπικού της επιχείρησης και η συνολική εικόνα του απέναντι στο τουριστικό καταναλωτικό κοινό.

Η αποτελεσματική και κερδοφόρα λειτουργία της κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται λοιπόν άμεσα από την πολιτική διοίκησης του προσωπικού που έχει υιοθετηθεί. Μια επιτυχής επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ του διευθυντή προσωπικού και των υπαλλήλων αποτελεί το κλειδί για τη σωστή καθοδήγηση παρακίνηση και εκτέλεση της εργασίας από το προσωπικό και κατά συνέπεια οδηγεί τον τουριστικό οργανισμό ένα βήμα πιο κοντά προς την επίτευξη των στόχων του για μακρόχρονη επιβίωση, συνεχή οικονομική ανάπτυξη και ολοένα αυξανόμενη φήμη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1) Δερβιτσιώτης, Κώστας.

Ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων .

2) Δερβιτσιώτης, Κώστας .

Ανταγωνιστικότητα με διοίκηση ολικής ποιότητας.

3) Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος .

Εισαγωγή στην οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων .

4) Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος.

Διοίκηση Προσωπικού .

5) Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος.

Μάνατζμεντ αποτελεσματική διοίκηση .

6) Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος.

Οργανωτική θεωρία .

7) Παπαλεξανδρή, Νάνσυ - Κανελλόπουλος, Χαράλαμπος .

Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης .

8) Χυτήρης, Λεωνίδας .

Το μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .

9) Χυτήρης, Λεωνίδας .

Τουριστικά γραφεία .

10) Χυτήρης, Λεωνίδας.

Οργανωσιακή συμπεριφορά .

