

Α.Τ.Ε.Ι Πατρών
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων



Πτυχιακή Εργασία

«Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων, βασιζόμενη στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της».

Εισηγητής: κος Σακελλάριος Χρήστος

| | |
|---|------------------|
| <u>Σπουδάστριες:</u> Γιαννούλα Δήμητρα | A.M: 4317 |
| Λίγκα Κλεονίκη | A.M: 4434 |
| Πέτσα Ελένη | A.M: 4315 |

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| |
|--------------------|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ.6 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.7 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 1^Η : “ΔΙΟΙΚΗΣΗ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

| |
|---|
| 1.1. Ιστορική αναδρομή της διοίκησης.....σελ.9 |
| 1.2. Η σημασία της λειτουργίας της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....σελ.9 |
| 1.3. Καθήκοντα του τμήματος διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.....σελ.10 |
| 1.4. Οργάνωση του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.....σελ.11 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ – MANAGEMENT

| |
|---|
| 2.1. Ορισμός της διοικητικής.....σελ.13 |
| 2.2. Φάσεις του έργου της διοίκησης.....σελ.13 |
| 2.3. Αντικείμενο της διοίκησηςσελ.13 |
| 2.4. Λειτουργίες του έργου της διοίκησης.....σελ.14 |
| 2.5. Δομική έννοια της διοίκησης.....σελ.18 |
| 2.6. Χαρακτηριστικά – Είδη – Θεμελιώδη μέσα και περιοριστικοί παράγοντες της διοίκησης.....σελ.20 |
| 2.6.1. Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης.....σελ.20 |
| 2.6.2. Είδη διοίκησης.....σελ.21 |
| 2.6.3. Θεμελιώδη μέσα και οργάνωση της διοίκησης.....σελ.22 |
| 2.6.4. Περιοριστικού παράγοντες για την ορθολογιστική λειτουργία τη διοίκησης..σελ.23 |

| |
|---|
| 2.7. Καθορισμός του πεδίου δράσης της διοίκησης των επιχειρήσεων.....σελ.24 |
| 2.8. Στοιχεία – Πόροι της επιχείρησης.....σελ.25 |
| 2.9. Η διοίκηση του προσωπικού.....σελ.25 |
| 2.9.1. Αναλυτικά οι παράγοντες του άμεσου περιβάλλοντος.....σελ.27 |
| 2.9.2. Αναλυτικά οι παράγοντες του έμμεσου περιβάλλοντος.....σελ.30 |
| 2.10. Διοικητικό στέλεχος – Manager –.....σελ.31 |
| 2.11. Τρεις αποτελεσματικοί τύποι διοίκησης (management styles).....σελ.31 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΤΟ MANAGEMENT ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

| |
|--|
| 3.1. Διάγνωση της παρούσας κατάστασης και συγκέντρωση πληροφοριών.....σελ.34 |
| 3.2. Επίπεδα δουλειάς στη διάγνωση μιας προβληματικής κατάστασης.....σελ.35 |
| 3.3. Οι στόχοι και οι σπουδαιότητά τους.....σελ.37 |
| 3.4. Η πρόβλεψη.....σελ.41 |
| 3.5. Κατάστρωση σχεδίου και λήψη απόφασης.....σελ.41 |
| 3.6. Σχεδιασμός σε σχέση με το χρόνο.....σελ.41 |

| | |
|---|--------|
| 3.7. Λήψη αποφάσεων.....σελ.42 | σελ.42 |
| 3.7.1. Διαδικασία λήψης της απόφασης.....σελ.42 | σελ.42 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 2^Η: “ΟΡΓΑΝΩΣΗ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

| | |
|---|--------|
| 4.1. Γενικά.....σελ.47 | σελ.47 |
| 4.2. Οι οργανωτικές φάσεις.....σελ.47 | σελ.47 |
| 4.3. Η εκχώρηση εξουσίας (εξουσιοδότηση).....σελ.48 | σελ.48 |
| 4.4. Οργανωτικά εργαλεία.....σελ.48 | σελ.48 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 3^Η: “ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

| | |
|--|--------|
| 5.1. Στόχοι της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.....σελ.56 | σελ.56 |
| 5.2. Δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν στα θέματα προσωπικού.....σελ.56 | σελ.56 |
| 5.3. Πολιτική και προγραμματισμός.....σελ.57 | σελ.57 |
| 5.4. Προγραμματισμός του εργατικού δυναμικού.....σελ.57 | σελ.57 |
| 5.5. Ανάλυση και σχεδιασμός εργασίας.....σελ.58 | σελ.58 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 4^Η: “Η ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΚΑΙ Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

| | |
|--|--------|
| 6.1. Η σημασία της επιλογής προσωπικού για τη λειτουργία του οργανισμούσελ.61 | σελ.61 |
| 6.2. Αναζήτηση υποψηφίων και πηγές άντλησης του προσωπικού.....σελ.62 | σελ.62 |
| 6.3. Συστήματα αναζήτησης υποψηφίων.....σελ.64 | σελ.64 |
| 6.4.Πλεονεκτήματα της ορθής επιλογής.....σελ.64 | σελ.64 |
| 6.5.Έντυπα που χρησιμοποιούνται από τους υποψηφίους.....σελ.64 | σελ.64 |
| 6.5.1.Συμπλήρωση και υποβολή της αίτησης.....σελ.64 | σελ.64 |
| 6.5.2.Ειδικά χαρακτηριστικά του εντύπου της αίτησης.....σελ.65 | σελ.65 |
| 6.5.3.Σημασία και χρήση του βιογραφικού σημειώματος.....σελ.66 | σελ.66 |
| 6.5.4.Συστατικές επιστολές.....σελ.67 | σελ.67 |
| 6.5.5.Έλεγχος των συστατικών επιστολών.....σελ.68 | σελ.68 |
| 6.6.Τεστ υποψηφίων.....σελ.69 | σελ.69 |
| 6.6.1. Προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων.....σελ.69 | σελ.69 |
| 6.6.2.Δοκιμασία του υποψηφίου (testing).....σελ.69 | σελ.69 |
| 6.6.3. Τεστ νοημοσύνης.....σελ.70 | σελ.70 |
| 6.6.4.Τεστ προσωπικότητας (Personality test).....σελ.71 | σελ.71 |
| 6.6.5. Τεστ ικανοτήτων (Aptitude test).....σελ.71 | σελ.71 |
| 6.6.6.Τεστ δεξιοτήτων και ψυχομετρικά τεστ.....σελ.72 | σελ.72 |
| 6.7. Η συνέντευξη με τους υποψηφίους.....σελ.72 | σελ.72 |
| 6.7.1. Μορφές συνέντευξης.....σελ.72 | σελ.72 |
| 6.7.2. Η διεξαγωγή της συνέντευξης.....σελ.74 | σελ.74 |
| 6.7.3.Οι συνεντεύξεις με τους υποψηφίους.....σελ.75 | σελ.75 |
| 6.7.4.Αμέσως μετά τη συνέντευξη.....σελ.76 | σελ.76 |
| 6.7.5.Η λήψη της απόφασης.....σελ.77 | σελ.77 |
| 6.8. Εξέταση της φυσικής κατάστασης των υποψηφίων.....σελ.78 | σελ.78 |
| 6.9. Διαδικασίες ένταξης και προσανατολισμού για τους νέους υπαλλήλους.....σελ.79 | σελ.79 |
| 6.10. Ορισμός της εκπαίδευσης του προσωπικού.....σελ.80 | σελ.80 |
| 6.11. Ο ρόλος της εκπαίδευσης.....σελ.81 | σελ.81 |

| | |
|---|--------|
| 6.12. Σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας..... | σελ.82 |
| 6.13. Λόγοι που κάνουν απαραίτητη την εκπαίδευση..... | σελ.83 |
| 6.13.1. Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης..... | σελ.84 |
| 6.14 Τα στάδια της οργανωμένης εκπαίδευσης..... | σελ.86 |
| 6.14.1. Τα στάδια κατά τη λειτουργία της εκπαίδευσης..... | σελ.87 |
| 6.15. Μέθοδοι εκπαίδευσης..... | σελ.88 |
| 6.16. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διοικούντων..... | σελ.92 |
| 6.17. Ο ρόλος και οι ευθύνες των διευθυντικών στελεχών..... | σελ.93 |
| 6.17.1. Η εκπαίδευση του manager..... | σελ.93 |
| 6.17.2. Μέθοδοι εκπαίδευσης του manager..... | σελ.94 |
| 6.18. Εκπαιδευτικές ευθύνες των διευθυντικών στελεχών..... | σελ.96 |

ΕΝΟΤΗΤΑ 5^Η: “ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

| | |
|---|---------|
| 7.1. Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης..... | σελ.99 |
| 7.2. Προέλευση της αξιολόγησης της απόδοσης..... | σελ.99 |
| 7.3. Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στα ξενοδοχεία..... | σελ.99 |
| 7.4. Αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης..... | σελ.100 |
| 7.5. Διαδικασία αξιολόγησης..... | σελ.101 |
| 7.6. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ενός εκπαιδευτικού προγράμματος..... | σελ.102 |
| 7.7. Συχνότητα κατά την οποία πρέπει να πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης..... | σελ.103 |
| 7.8. Ποιος πρέπει να αξιολογεί..... | σελ.103 |
| 7.9. Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης..... | σελ.104 |
| 7.10. Γενικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης..... | σελ.104 |
| 7.11. Σημεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης..... | σελ.105 |
| 7.12. Έντυπο αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλου..... | σελ.106 |
| 7.13. Έντυπο αυτοαξιολόγησης..... | σελ.108 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο : ΕΡΕΥΝΑ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

| | |
|------------------------------------|---------|
| 8.1. Έρευνα και ανάλυση..... | σελ.111 |
| 8.2. Επιστολή ερωτηματολογίου..... | σελ.117 |
| 8.3. Ερωτηματολόγιο..... | σελ.118 |

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....σελ.122

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ – ΘΕΣΕΙΣ.....σελ.123

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ.124

ΠΑΡΑΡΤΗΜΜΑ

| | |
|--|---------|
| ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1..... | σελ.125 |
| ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2..... | σελ.126 |
| ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ.....σελ.127 | |
| NAUTICA BAY HOTEL..... | σελ.128 |
| DIVANI CARAVEL HOTEL..... | σελ.131 |
| AKS PORTO HELI HOTEL..... | σελ.134 |
| DIVANI ACROPOLIS PALACE HOTEL..... | σελ.137 |
| ANNABELLE VILLAGE HOTEL..... | σελ.140 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.143

Έκφραση ευχαριστιών

Για να καταφέρουμε να ολοκληρώσουμε την πτυχιακή μας εργασία, σταθήκανε κάποιοι άνθρωποι δίπλα μας και μας βοήθησαν ο καθένας με το δικό του ξεχωριστό τρόπο.

Αρχικά θέλουμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας, οι οποίοι μας δώσανε τα εφόδια να φτάσουμε ως εδώ, μας έχουν στηρίξει στη μέχρι τώρα πορεία μας και είχαμε την ηθική και ψυχολογική τους υποστήριξη μέχρι την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Στη συνέχεια, οφείλουμε να ευχαριστήσουμε τους καθηγητές μας, οι οποίοι μας δώσανε τα 'φώτα' τους, μας βοήθησαν στην πνευματική μας εξέλιξη καθώς και στην περάτωση των σπουδών μας.

Πιο συγκεκριμένα, θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή μας, κύριο Σακελλάριο Χρήστο, ο οποίος είναι ο εισηγητής της εργασίας αυτής, μας καθοδήγησε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, και μας έδωσε όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες για την ολοκλήρωσή της.

Τέλος, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα ξενοδοχεία 'Divani Caravel', 'Divani Acropolis Palace', 'Aks Porto Heli', 'Aks Annabell village' και 'Nautica Bay' που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο το οποίο τους δόθηκε και μας βοήθησαν στην έρευνά μας, που είχε σαν αποτέλεσμα την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Βασική επιδίωξη της εργασίας είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη προσέγγιση και ανάλυση της αποτελεσματικότητας που βασίζεται στη διοίκηση των επιχειρήσεων στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, των προϊσταμένων δηλαδή και του βασικού προσωπικού.

Στην πρώτη ενότητα προσπαθούμε να δώσουμε μια σαφή εικόνα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, της διοικητικής management, καθώς και του management των ξενοδοχείων.

Στην ενότητα δύο, αναφερόμαστε στην οργάνωση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης, αναλύοντας τις οργανωτικές της φάσεις και τα οργανωτικά της εργαλεία.

Στην τρίτη ενότητα, αναλύουμε τη στελέχωση της ξενοδοχειακής μονάδας, τους στόχους της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, τις δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν στα θέματα προσωπικού, στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, και τέλος στην ανάλυση και το σχεδιασμό της εργασίας.

Στην τέταρτη ενότητα ασχολούμαστε με την αναζήτηση των υποψηφίων υπαλλήλων και την εκπαίδευση του προσωπικού, δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στην επιλογή του προσωπικού για τη σωστή και καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, την αναζήτηση υποψηφίων και τις πηγές άντλησης του προσωπικού και τέλος τα έντυπα που συμπληρώνονται από τους υποψηφίους.

Στην πέμπτη και τελευταία ενότητα, αξιολογείται η προσφορά εργασίας, και πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της στα ξενοδοχεία. Αναφερόμαστε στη διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς και στο ποιος είναι αρμόδιος για την περάτωσή της.

Την εργασία μας αυτή την παραδίδουμε με την ελπίδα ότι θα σας αντιπροσωπεύσει όσο και εμάς, και ότι θα σας καλύψει όσο το δυνατόν περισσότερο.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το management δεν είναι μόδα αλλά αναγκαιότητα, που μαζί με την καινοτομία και την κοινωνική του θεώρηση, δηλαδή την ικανοποίηση των στόχων των εργαζομένων, έχει διπλή σπουδαιότητα, τόσο για την επιχείρηση, όσο και για τον άνθρωπο.

Η ουσία της διοίκησης είναι να οργανώνει και όχι να αυτοσχεδιάζει. Οι αποφάσεις πρέπει πάντα να παίρνονται ύστερα από ανάλυση και συλλογική μελέτη. Οι σκέψεις του ενός δεν πρέπει να γίνονται αποφάσεις, πριν μπουν στη συλλογική ανάλυση. Το κόστος, η αποτελεσματικότητα, η αγορά, οι διατιθέμενοι πόροι και το προσωπικό, πρέπει να είναι ο γνώμονας για τη λήψη μιας απόφασης και την ικανοποίησή της.

Τα περισσότερα ξενοδοχειακά επαγγέλματα απαιτούν εξειδικευμένη εργασία, ενώ λίγα είναι εκείνα τα οποία περιλαμβάνουν ανειδίκευτη ή ημιειδικευμένη εργασία εξυπηρέτησης. Σε αυτά η εκπαίδευση, η οποία διατίθεται έξω από τη θέση εργασίας, είναι πάρα πολύ λίγη.

Τόσο η διαδικασία η οποία απαιτείται για την εκπαίδευση του προσωπικού, όσο και η δημιουργία κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, είναι έργο του επόπτη και γενικότερα είναι έργο της διοίκησης.

Ορισμένα από τα πλεονεκτήματα ενός εκπαιδευτικού προγράμματος για μια επιχείρηση, υπάρχουν με τη μορφή του ανώτερου επαγγελματικού επιπέδου, της υψηλής απόδοσης, των μειωμένων υλικών ζημιών, του μειωμένου αριθμού ατυχημάτων, των μειωμένων μεταπηδήσεων, των μειωμένων απουσιών και τέλος, με τη μορφή της αυξημένης παραγωγής.

Το σημαντικότερο για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι ο πελάτης να απολαμβάνει τη διαμονή του και μάλιστα, να τυχαίνει μιας όσο το δυνατόν καλύτερης και πιο φιλόξενης εξυπηρέτησης. Η εκπαίδευση βοηθά τον υπάλληλο να παρέχει αυτού του είδους την περιποίηση, ενώ συγχρόνως του προσφέρει οφέλη των αυξημένων κερδών, της προετοιμασίας για προαγωγή, και του αναπτυγμένου αυτοσεβασμού.

Η σωστή αξιολόγηση από τα άτομα που είναι αρμόδια γι' αυτό, θα έχει σαν αποτέλεσμα, την ανταμοιβή του υπαλλήλου, όταν αυτός θα έχει περατώσει όλες τις αρμοδιότητές του σωστά, η οποία δεν θα ανέρχεται μόνο σε οικονομική πριμοδότηση, αλλά και σε αλλαγή θέσης προς τις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1

“Διοίκηση ανθρώπινων πόρων”



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η λέξη διοίκηση προέρχεται από το ρήμα διοικώ που σημαίνει μεριμνώ για τη διευθέτηση των υποθέσεων του 'οίκου', δηλαδή της οικογένειας. Ο όρος βέβαια οικογένεια λαμβάνεται με την ευρύτερη έννοια και σημαίνει κάθε σύνολο ανθρώπων που αποτελούν μεταξύ τους ομάδα.

Διοίκηση συνεπώς είναι η φροντίδα που καταβάλλει κάποιος για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από την ύπαρξη ανθρώπινης ομάδας για την επίτευξη των στόχων που ωφελούν τόσο την ομάδα σαν σύνολο όσο και το κάθε άτομο χωριστά. Το καθαυτό διοικητικό έργο συνίσταται στην αναζήτηση, στην επιλογή και τη συστηματοποίηση μεθόδων αποτελεσματικής αξιοποίησης όλων των δυνατοτήτων των μελών της ομάδας και των μέσων που αυτή διαθέτει.

Από αυτά συμπεραίνουμε ότι η διοίκηση σαν κοινωνικό φαινόμενο είναι τόσο παλιά όσο και η ύπαρξη της ανθρώπινης ομάδας πάνω στη γη. Στις πρωτόγονες οικογένειες ο αρχηγός της οικογένειας, της φυλής κ.λ.π., έπρεπε να συντονίζει την ομάδα για την αντιμετώπιση των προβλημάτων, την εξασφάλιση τροφής, ή την εξασφάλιση προστασίας απέναντι στους κινδύνους, κ.λ.π.

Με το πέρασμα του χρόνου, η εγκατάλειψη της περιπλάνησης, η μόνιμη εγκατάσταση σε ορισμένο χώρο, η πρόοδος της γνώσης, έπαιξαν ρόλο στη δημιουργία πολύπλοκων κοινωνικών σχέσεων και στην αύξηση των κοινωνικών αναγκών. Η διοικητική λειτουργία ήταν σίγουρα αναγκαία, αλλά και πολύπλοκη.

Στην εποχή μας, περισσότερο από κάθε άλλη εποχή, η διοίκηση αποτελεί κοινωνική λειτουργία πρωταρχικής σημασίας και είναι απαραίτητη για τη θεμελίωση του σύγχρονου κράτους, αλλά και του πλήθους κοινωνικών ομάδων και οργανώσεων, οι οποίες συγκροτούνται και λειτουργούν στα πλαίσια της σύγχρονης κοινωνίας.

1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, και για να επιβιώσουν πρέπει να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα (παγκοσμιοποίηση, νέες τεχνολογίες, συνεχής προσπάθεια για καινοτομία, κατάρρευση των οικονομικών συνόρων, κ.λ.π.).

Για τις επιχειρήσεις σήμερα, σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό που τις επανδρώνει, και το ίδιο να αποτελέσει το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτές, αρκεί η νέα στρατηγική της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων να βασίζεται στην ευελιξία των όρων εργασίας, δηλαδή:

1. Στην ικανότητα των εργαζομένων να αναλαμβάνουν και να φέρνουν σε πέρας ένα ευρύ φάσμα (λειτουργική ευελιξία)
2. Στη δυνατότητα διαφόρων τύπων συμβάσεων (αριθμητική ευελιξία)
3. Στην ευελιξία ωραρίου, και
4. Στην ατομική αμοιβή βάσει της απόδοσης και των γνώσεων κάθε εργαζομένου (ευελιξία αμοιβής).

Φυσικά η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων ακολουθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική έχοντας ορισμένους στόχους. Πρωταρχικός στόχος πάντα είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, μέσω και της επίλυσης των προβλημάτων του προσωπικού, της συνεργασίας με τα στελέχη και της συμμετοχής τους. Παράλληλα γίνεται προσπάθεια να βελτιωθεί και η ποιότητα στον εργασιακό χώρο, να εξασφαλιστούν στην επιχείρηση οι προϋποθέσεις τήρησης όλων των απαιτήσεων του νομοθετικού πλαισίου, ενώ ξεχωριστή σημασία δίνεται και στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να αποτελέσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σκοπός, επομένως, είναι να εξασφαλιστεί ευέλικτο δυναμικό που θα μπορεί και θα έχει ευκαιρίες να αξιοποιήσει τις καινοτόμες ιδέες του.

1.3 ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Για να πετύχει τους σκοπούς του το τμήμα ανθρώπινων πόρων της όποιας επιχείρησης, θα πρέπει να υλοποιεί σειρά αρμοδιοτήτων, ως ακολούθως:

1. Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού, διεύρυνση δηλαδή της αγοράς εργασίας, των αναγκών της επιχείρησης και της κινητικότητας του προσωπικού, καταγραφή των γνώσεων όλου του προσωπικού και γνώση της σχετικής νομοθεσίας.
2. Επιλογή και προσέλκυση ικανού και κατάλληλου προσωπικού, αφού έχουν προηγουμένως ληφθεί υπόψη συγκεκριμένοι οργανωτικοί παράγοντες, όπως η εκπαίδευση των συμμετεχόντων στη διαδικασία.
3. Εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, με άλλα λόγια η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών, η επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης, των εκπαιδευόμενων και των εκπαιδευτών, ο συντονισμός της συγκεκριμένης διαδικασίας και ο προσδιορισμός του κόστους της.
4. Αξιολόγηση εργαζομένων, όπου γίνεται επιλογή μεθόδων, αξιολογητών, διαδικασιών.
5. Αμοιβή των εργαζομένων εφαρμόζοντας σύγχρονα συστήματα, βάσει τόσο της προηγούμενης αξιολόγησης, όσο και μιας έρευνας αγοράς για τις αμοιβές που πραγματοποιούνται από το τμήμα.
6. Προστασία εργαζομένων, υγιεινή και ασφάλεια, μέσα από πληροφόρηση και κατάλληλη εκπαίδευση των ενδιαφερομένων, αλλά και μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, και τέλος
7. Διαπραγμάτευση των εργασιακών σχέσεων.

Ο ρόλος, λοιπόν, του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση, είναι να συνδέει τη λειτουργία του με τη στρατηγική της επιχείρησης, να εμπλέκει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης στο σχεδιασμό της πολιτικής της.

Ταυτόχρονα πρέπει να προσφέρει λύσεις και διαδικασίες αποτελεσματικές για όλα τα θέματα που απασχολούν στελέχη γραμμής και εργαζόμενους, να τους διευκολύνει δηλαδή, ενώ θα πρέπει να παραβλέπει να εισάγει καινοτομίες μεθόδους αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

1.4 ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Είναι αυτονόητο ότι για να ανταπεξέλθει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο ρόλο του, απαραίτητο κρίνεται να αποφασιστεί καταρχάς αν η πολιτική για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων θα είναι συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης ή αποκεντρωμένη σε όλα τα επίπεδα διοίκησης (με τον τρόπο αυτό ορίζεται η «τοποθεσία» λήψης αποφάσεων).

Από την άλλη, καλό είναι να καθοριστεί ο υπεύθυνος της διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αφορά όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα πρέπει να καθοριστεί και η δομή που θα έχει το τμήμα.

Η δομή εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης. Σε μικρές επιχειρήσεις (ως 100 άτομα) υπάρχει απλά ένα στέλεχος που είναι υπεύθυνο για τις διαδικασίες τις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις (πάνω από 150 άτομα) δημιουργείται συνήθως ένα ειδικό τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, στελεχωμένο με εξειδικευμένα άτομα. Ως παράδειγμα δίνεται η παρακάτω δομή τμήματος προσωπικού αυτόνομης επιχειρηματικής μονάδας.

Συνοψίζοντας, η Οργάνωση του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει:

1. **Τον τρόπο λήψης αποφάσεων**
2. **Τον καθορισμό Υπεύθυνου Τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**
3. **Τον ορισμό της οργανωτικής δομής του τμήματος**
4. **Τη στελέχωση του τμήματος**
5. **Την ένταξη του τμήματος στο Οργανόγραμμα και τον καθορισμό των σχέσεών του με τα υπόλοιπα τμήματα.**

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 1

1. Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων, Χρήστου Γ. Φλώρου, Αθήνα, 1993
2. Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Νίκος Σκούλας, Κυριακή Οικονομάκη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

“Διοικητική (management)”



2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ

Η *διοικητική* είναι η επιστήμη της διοίκησης. Είναι το σύνολο της οργανωμένης και συστηματοποιημένης γνώσης, επί της οποίας στηρίζεται η διοίκηση. Η διοίκηση σαν εφαρμοσμένη διαδικασία, δεν μπορεί να επιτελέσει με επιτυχία τον προορισμό της, αν δε στηρίζεται σε γνώσεις επιστημονικά τεκμηριωμένες.

2.2 ΦΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Το να καθορίζονται οι επιχειρησιακοί στόχοι, δεν είναι έργο της διοίκησης, αλλά της επιχειρησιακής πολιτικής. Η διοίκηση δεν βάζει στόχους, αλλά προσπαθεί να πραγματοποιήσει ορθολογιστικά τους δοσμένους. Το έργο της, αναλυόμενο μεθοδολογικά, διακρίνεται στις παρακάτω φάσεις:

1. Στον προσδιορισμό και τη συγκεκριμενοποίηση των επιχειρησιακών στόχων
2. Στον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη δόμηση του κατάλληλου περιβάλλοντος, στον ορθολογικό συνδυασμό των πόρων και τέλος στην αξιοποίηση των συνθηκών και των ευκαιριών του περιβάλλοντος για την υλοποίηση των στόχων
3. Στην πραγμάτωσή τους
4. Στην αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας με τη μέτρηση και την ανάλυση των αποτελεσμάτων, τη διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων μεταξύ προγραμματισθέντων και πραγματοποιηθέντων τις διορθωτικές ενέργειες της προσαρμογής της δράσης προς την ορθολογιστική ικανοποίηση των στόχων. Η προσαρμογή φυσικά αυτή δεν απαιτεί οπωσδήποτε ατελή ή ασθενή σημεία και αποκλίσεις, αλλά μπορεί να είναι συνέπεια της δυναμικότητας και της μεταβλητότητας του επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

2.3 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Αντικείμενο της διοίκησης είναι οι πόροι, που με την ορθολογιστική χρησιμοποίησή τους, αποβλέπουμε στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Οι πόροι, δηλαδή τα στοιχεία που συνθέτουν την επιχειρηματική ολότητα, διακρίνονται σε άυλους και υλικούς.

A. Άυλοι πόροι

1. Άνθρωποι
2. Μέθοδοι (Τεχνικές, Οικονομικές, Παραγωγικές)
3. Φήμη
4. Πληροφορίες, κ.λ.π.

B. Υλικοί πόροι

1. Πάγια (κτίρια, μηχανήματα, γήπεδα)

2.4 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ο διαχωρισμός του έργου της διοίκησης στις επιμέρους λειτουργίες της, γίνεται για καθαρά τεχνικούς λόγους, γιατί στην πραγματικότητα τόσο η διοίκηση όσο και οι λειτουργίες της βρίσκονται σε συνεχή εξάρτηση και αλληλεπίδραση. Η απαρίθμηση των λειτουργιών αυτών διαφέρει αριθμητικά και εννοιολογικά. Ο περισσότερο παραδεγμένος διαχωρισμός είναι:

- α) Προγραμματισμός
- β) Οργάνωση
- γ) Διεύθυνση
- δ) Έλεγχος.

Πιστεύεται όμως πως η πρόσθεση και άλλων σημαντικών και διακεκριμένων λειτουργιών, όπως είναι η στρατηγική, η κυβερνητική, κ.λ.π., αν και διευρύνει περισσότερο το φάσμα, ευκολύνει στην κατανόησή του.

α) Προγραμματισμός:

Αποτελεί βασική λειτουργία και στην κυριολεξία βάση εκκίνησης κάθε δραστηριότητας στη διοικητική σφαίρα. Προγραμματισμός, δε, είναι ο επιστημονικός κλάδος που συντονίζει, σχεδιάζει, διαρθρώνει και κατευθύνει τις ενέργειες και τα μέσα των στόχων, δηλαδή τους πόρους, με σκοπό την πραγματοποίηση μέσα σε δοσμένα χρονικά πλαίσια του μεγαλύτερου δυνατού επιχειρησιακού αποτελέσματος.

Αναλυόμενο το έργο του προγραμματισμού συνίσταται και επιδιώκει:

1. Καθορισμό των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης
2. Συντονισμό των απαιτούμενων ενεργειών και της δράσης
3. Διοικητική αποκέντρωση
4. Καθορισμό, μελέτη και ανάλυση των δυνατών εναλλακτικών λύσεων
5. Έλεγχος της επιχειρηματικής δράσης
6. Μείωση του κόστους και αύξηση της αποδοτικότητας
7. Σαφή καθορισμό αρμοδιοτήτων και διαχωρισμό ευθυνών Διοικητικών και εκτελεστικών οργάνων της επιχείρησης
8. Ευμενή ψυχολογική επίδραση στο προσωπικό, για την εξασφάλιση μεγαλύτερης απόδοσης της εργασίας

Μετά τον καθορισμό των γενικών στόχων, ακολουθεί ο κανονισμός των στόχων των τομέων, των τμημάτων και των θέσεων, ώστε να εξασφαλιστεί ο απαραίτητος συντονισμός ενεργειών. Η λήψη αποφάσεων δεν πρέπει να είναι έργο ενός, αλλά αποτέλεσμα συνεργασίας και συλλογικής σκέψης όλων των στελεχών της επιχείρησης σε όλα τα στάδια της διοικητικής ιεραρχίας. Έτσι πετυχαίνεται η προσαρμογή κάθε ατόμου, ομάδας ή τμήματος προς την ίδια κατεύθυνση, με αποτέλεσμα την προσφυγή στον ορθολογισμό, τη μείωση στο ελάχιστο του τυχαίου και ανεξέλεγκτου.

Τέλος, όσο ρεαλιστικότερη και ελαστικότερη είναι η κατάστροψη του προϋπολογισμού, τόσο ασφαλέστερα ικανοποιούνται οι υπηρεσιακοί στόχοι στα δοσμένα χρονικά, ποιοτικά και ποσοτικά πλαίσια. Η δε αποτελεσματικότητα, το κόστος και η αποδοτικότητα ανέρχονται στα μέγιστα.

Για να εφαρμοστεί ένας προγραμματισμός σε ορθολογιστικές βάσεις, πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις που εξαρτώνται τόσο από την επιχείρηση, όσο και έξω από αυτή.

Οι προϋποθέσεις εφαρμογής του, οι εξαρτώμενες από την επιχείρηση είναι:

1. Διοικητική οργάνωση που να εξασφαλίζει συνεχή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, ευθυνών και διοικητικών στελεχών, όπως και διατήρηση πνεύματος συνεργασίας σε υψηλά επίπεδα, για την εφαρμογή του συστήματος
2. Καθορισμό οργάνων και ακολουθητέας διαδικασίας
3. Λογιστικό Σχέδιο
4. Στατιστικά Στοιχεία
5. Υποστήριξη του από τη Γενική Διεύθυνση και ολόκληρη την Ιεραρχία.

Οι προϋποθέσεις για την κατάστρωσή του που δεν εξαρτώνται από την επιχείρηση είναι:

1. Σταθερότητα της οικονομικής πολιτικής
2. Νομισματική σταθερότητα και σταθερότητα τιμών
3. Εσωτερική και εξωτερική ομαλότητα.

Πρέπει να τονιστεί ότι η μη τήρηση ορισμένων από αυτές τις προϋποθέσεις, ειδικότερα των εξαρτώμενων από την επιχείρηση, δεν εμποδίζει κατ' αρχή τη σύνταξη του προγράμματος, τα αποτελέσματά του όμως δε θα είναι ούτε αξιόπιστα, ούτε ελεγχόμενα, με αποτέλεσμα να μη φωτίζουν όπου και όσο χρειάζεται την επιχειρησιακή πολιτική.

β)Οργάνωση

Επιχειρησιακή οργανωτική είναι ο επιστημονικός κλάδος που αποσκοπεί στην ορθολογιστική συγκρότηση των έμψυχων και άψυχων πόρων, καθώς και των λειτουργιών που απορρέουν από αυτές. Επιδιώκεται έτσι η δόμηση του εσωτερικού επιχειρηματικού πλαισίου, που στους κόλπους του θα γίνουν όλες οι απαραίτητες διεργασίες για την πραγματοποίηση των προγραμματισθέντων. Με τη διοικητική λειτουργία της οργάνωσης πετυχαίνεται:

1. Ο καταμερισμός του έργου σε επιμέρους έργα και δραστηριότητες
2. Η ανάθεση του έργου σε καθορισμένους τομείς, τμήματα, θέσεις
3. Η στελέχωση του κάθε τομέα με το απαραίτητο και ικανό διοικητικό και εκτελεστικό προσωπικό που θα κατευθύνει τις ενέργειες και θα πετύχει την πραγματοποίηση του έργου
4. Η εκχώρηση εξουσίας και υπευθυνοτήτων στους επικεφαλής των τομέων, τμημάτων ή θέσεων, αλλά και σε ολόκληρη την ομάδα, ώστε και η αποδοτικότητα να είναι ικανοποιητική και οι συγκρούσεις ή συγχύσεις καθηκόντων να εξαλειφθούν.

Δεδομένου ότι το έργο της οργάνωσης είναι η δόμηση του επιχειρηματικού πλαισίου στο οποίο οι εισροές (πόροι) με την προσθήκη ανθρώπινης εργασίας μετατρέπονται σε εκροές, δηλαδή έτοιμα προϊόντα ή υπηρεσίες, προσφερόμενες στο περιβάλλον για την ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών, η εφαρμογή των διδαγμάτων

τόσο του τεχνικού, όσο και του κοινωνικού ορθολογισμού, έχουν τεράστια πρακτική σημασία.

Στα πλαίσια του τεχνικού ορθολογισμού επιδιώκεται:

1. Η αδιάκοπη τροφοδότηση των τομέων, τμημάτων και θέσεων με κατάλληλους και καθορισμένους πόρους
2. Η άριστη χωροταξική διάταξη των τεχνικών μέσων
3. Η σωστή σχέση μηχανημάτων προς μηχανήματα, εργαλείων προς εργαλεία, μηχανημάτων προς ανθρώπους, κ.λ.π.
4. Η μείωση της σπατάλης και του νεκρού χρόνου απασχόλησης, ιδιαίτερα των τεχνικών μέσων
5. Η συντήρηση και καλή λειτουργία του εξοπλισμού
6. Η μελέτη κινήσεων του χρόνου, τόσο των άυλων όσο και των υλικών πόρων.

Με τα διδάγματα του κοινωνικού ορθολογισμού πετυχαίνεται:

1. Η βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων στην επιχείρηση
2. Η συνεργασία και το άριστο επιχειρηματικό κλίμα
3. Η αναγνώριση του έργου των εργαζόμενων και η προαγωγή τους
4. Η όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ικανοποίηση ακόμα και των ανώτερων αναγκών τους.

Εδώ ακριβώς φαίνεται η αδυναμία από τη μία, τόσο του τεχνικού όσο και του κοινωνικού ορθολογισμού ξεχωριστά, να καλύψουν ολόκληρο το διοικητικό φάσμα και να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, και η δυνατότητα από την άλλη για αυτό με το συνδυασμό και των δύο τομέων.

γ) Διεύθυνση

Η έννοια της διεύθυνσης είναι διπλή. Από τη μία σημαίνει θέση, π.χ. Διεύθυνση εφοδιασμού, παραγωγής, κ.λ.π. και από την άλλη επιστημονική μέθοδος δράσης και ενεργειών.

Θεωρείται και είναι η σπουδαιότερη και λεπτότερη λειτουργία της διοίκησης και αυτό γιατί αντικείμενό της είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Με παλαιότερους ορισμούς η Διοίκηση και η Διεύθυνση ταυτίζονταν. Η ορθότητα βέβαια του ορισμού αυτού, με τα σημερινά επιχειρηματικά δεδομένα, αμφισβητείται και αυτό γιατί – χωρίς να μειώνεται καθόλου η σημασία του ανθρώπου – η επιχειρηματική ολότητα αποτελείται και από πολλούς άλλους πόρους, πέρα από την ανθρώπινη εργασία, που αποτελούν αντικείμενο της διοίκησης για την ικανοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Με τη διεύθυνση επιδιώκεται η ταύτιση στόχων επιχείρησης και εργαζομένων, δηλαδή η ολοκλήρωση του εργαζόμενου ανθρώπου στο χώρο της επιχείρησης. Για να γίνει αυτό πραγματικότητα, η επιχείρηση υιοθετεί και καθιερώνει κίνητρα συμπεριφοράς. Με την ταύτιση των στόχων, δηλαδή την ολοκλήρωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, ικανοποιούνται αποτελεσματικότερα οι σκοποί τόσο των ατόμων που προσφέρουν την εργασία τους, (πρόσθετη αμοιβή, βραβεία, αναγνώριση, προαγωγή, κ.λ.π.)όσο και της επιχείρησης (μικρότερο κόστος, μεγαλύτερα κέρδη, μεγαλύτερη αποδοτικότητα, μείωση συγκρούσεων και απουσιών, κ.λ.π.).

Οι στόχοι των εργαζομένων στον επιχειρησιακό χώρο πραγματοποιούνται:

1. Με τη μελέτη, την ανάλυση και τον καθορισμό των αναγκών τους
2. Με την ανάλυση των τρόπων και των μέσων για την καλύτερη ικανοποίησή τους (μεγάλος μισθός, προαγωγή, αναγνώριση, κ.λ.π.)
3. Με την επιλογή του κατάλληλου συστήματος καθοδήγησης (Δημοκρατικό, Αυταρχικό, κ.λ.π.)

δ)Έλεγχος:

Έλεγχος είναι η επιστημονική μέθοδος (λειτουργία) μέτρησης των αποδόσεων που πραγματοποιήθηκαν, εν συγκρίσει με τα προγραμματισθέντα, διαπίστωσης τυχόν αποκλίσεων, εξακρίβωσης των αιτιών των αποκλίσεων και τέλος λήψης όλων των ενδεδειγμένων μέτρων αποκατάστασης των λαθών, παραλείψεων ή ατελειών, δηλαδή με λίγα λόγια η επαναφορά του τρόπου δράσης στα πρότυπα.

Οι ορθές ενέργειες ενός αποτελεσματικού ελέγχου είναι:

1. Η μέτρηση των πραγματοποιηθεισών αποδόσεων, π.χ. τεμάχιο X, προϊόντος Ψ
2. Η διαπίστωση τυχόν αποκλίσεων μεταξύ προγραμμάτων και απολογιστικών στοιχείων, π.χ. προγραμματισθέντα τεμάχια X, πραγματοποιηθέντα τεμάχια X – A
3. Ο εντοπισμός των αποκλίσεων
4. Η ανάλυση των σύνθετων αποκλίσεων, π.χ. απόκλιση ποιότητας, ποσότητας, κόστους, χρόνου, κ.λ.π.
5. Η εξακρίβωση των αιτιών των αποκλίσεων (αν εξαρτώνται από εξωεπιχειρησιακούς παράγοντες, π.χ. νομισματική αστάθεια, ή από επιχειρησιακούς, π.χ. μειωμένη απόδοση του προσωπικού, συχνές βλάβες των μηχανημάτων, κ.λ.π.).
6. Ο καταλογισμός τυχόν ευθυνών για αμέλεια, λάθη ή και παραλείψεις. Η ενέργεια αυτή, εκτός από ελάχιστες περιπτώσεις, δεν είναι σωστή, γιατί τα αποτελέσματα του ελέγχου και οι τυχόν αποκλίσεις είναι συνάρτηση της ποιότητας του προγραμματισμού, της οργάνωσης και ιδιαίτερα της διεύθυνσης. Είναι λοιπόν τουλάχιστον αστείο να ζητάμε και να καταλογίζουμε ευθύνες σε εργαζόμενους οποιασδήποτε βαθμίδας της διοικητικής ιεραρχίας, εκεί που η διοίκηση δεν εφαρμόζεται σωστά.
7. Η λήψη όλων των μέτρων, ανάλογων πάντα με τα αίτια των αποκλίσεων, ώστε να επαναφερθεί η κατάσταση στα πρότυπα – πιθανώς να διαπιστωθεί ότι χρειάζεται η καθιέρωση νέων προτύπων – και στο μέλλον να αποφευχθούν αποκλίσεις, τουλάχιστον συγγενείς, με τις διαπιστωθείσες.

Ο έλεγχος σε σχέση με το χρόνο, τον τόπο και τον τρόπο διενέργειάς του, μπορεί να είναι:

- α) Τακτικός, έκτακτος, περιοδικός
- β) Σε κάθε λειτουργία και παραγωγικό τμήμα της επιχείρησης
- γ) Ολοκληρωτικός, σε όλες τις παραγωγικές φάσεις.

Η σπουδαιότητα του ελέγχου έγκειται στην εξασφάλιση της ορθολογιστικής πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων, τα αποτελέσματά του δε,

καθρεφτίζουν την ποιότητα της διοίκησης και της διάρθρωσης της επιχείρησης. Η εξασφάλιση της πραγματοποίησης των επιχειρησιακών στόχων, πετυχαίνεται αποτελεσματικότερα με τους λεγόμενους έκτακτους ή περιοδικούς ελέγχους, οι οποίοι στην εξέλιξή τους διαπιστώνουν τις αποκλίσεις, τις διορθώνουν και αναπροσαρμόζουν τη δράση τους στα πρότυπα.

Η λεπτότητα, τέλος, του ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι ένα από τα αντικείμενά του είναι η απόδοση του ανθρώπινου παράγοντα στον επιχειρησιακό χώρο.

2.5 ΔΟΜΙΚΗ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Γενικά

Για να ενεργοποιηθούν και να προσανατολιστούν όλες οι λειτουργίες της διοίκησης στην πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων, χρειάζονται τη συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα που είναι η κινητήρια δύναμη κάθε διοικητικής ενέργειας. Απομένει σε εμάς να εντοπίσουμε και να κατατάξουμε τους φορείς εκείνους, δηλαδή τα άτομα που συμβάλλουν στον επιχειρησιακό χώρο στην υλοποίηση των προσπαθειών της διοίκησης και να δομήσουμε τη Διοικητική Ιεραρχία ανάλογα με τη σπουδαιότητα του εκτελούμενου έργου και της εξουσίας και ευθύνης που είναι συνάρτησή του, έτσι όπως εκφράζεται με τη λεγόμενη Διοικητική Πυραμίδα.

Το έργο που συντελείτε στον επιχειρησιακό χώρο κατατάσσεται σε 2 μεγάλες κατηγορίες:

α) Στο Εκτελεστικό και

β) Στο Διοικητικό. Τα κριτήρια χαρακτηρισμού του συντελούμενου έργου είναι απτά. Η καθοδήγηση ανθρώπων στον επιχειρησιακό χώρο και η εξασφάλιση συντονισμού των ενεργειών τους για την εκπλήρωση των στόχων, λέμε ότι είναι έργο διοικητικό.

Διοικητικό έργο επίσης, είναι εκείνο, για παράδειγμα, του διευθυντή παραγωγής που αποβλέπει στην ορθολογιστική κατεύθυνση και οργάνωση όλων των συντελεστών μιας επιχείρησης προς το δοσμένο στόχο.

Τέλος, το έργο ενός υπεύθυνου, επικεφαλής μιας ομάδας καθοδήγησης και συντονισμού των μελών της, είναι έργο Διοικητικό. Το έργο όμως, από την άλλη, εκείνων που υλοποιούν και μορφοποιούν τις σκέψεις και τις αποφάσεις της Διοικητικής Ιεραρχίας είναι το Εκτελεστικό, για παράδειγμα η κατασκευή με το χέρι, ή το μηχάνημα τεμαχίου ενός εξαρτήματος Χ.

Χαρακτηρίζοντας το προσφερόμενο έργο στον επιχειρησιακό χώρο σαν Διοικητικό ή Εκτελεστικό, χαρακτηρίζουμε και διαχωρίζουμε αυτόματα και τα στελέχη που το παρέχουν, σε Διοικητικά ή Εκτελεστικά.

Πρακτικής σημασίας είναι η αξιολόγηση του εκτελούμενου έργου και η βάση αυτής της δόμησης της Διοικητικής Ιεραρχίας. Έτσι λέμε ότι το έργο του Γενικού Διευθυντή είναι αξιολογικά σπουδαιότερο από εκείνο το Διευθυντή παραγωγής, με το βασικό σκεπτικό ότι το έργο του διασπάται σε επιμέρους έργα – δραστηριότητες, ικανές να πετύχουν την πραγματοποίησή του.

Η αντικειμενική αξιολόγηση της σπουδαιότητας του συντελούμενου έργου και η διάσπασή του σε συγκεκριμένες επιμέρους δραστηριότητες, δημιουργεί αυτόματα την ιεραρχία, με την έκφραση του προϊσταμένου – υφισταμένου. Έξω όμως από την αξιολόγηση της παρεχόμενης εργασίας, η ιεραρχική τοποθέτηση βασίζεται και σε άλλα κριτήρια που απορρέουν από το βασικό κριτήριο, όπως για παράδειγμα: η κοινωνική θέση του εργαζομένου, η εξουσία, οι υπευθυνότητες, κ.λ.π.

Η κοινωνική θέση και η εκτίμηση του προϊσταμένου στην Ιεραρχία είναι πολύ υψηλότερες από του υφισταμένου, όπως μεγαλύτερες είναι και οι ευθύνες εξουσίας του. Η ιεράρχηση αυτή είναι γενικότερο κοινωνικό φαινόμενο. Σε μία ομάδα, σε οποιοδήποτε σύστημα, τα άτομα δεν έχουν την ίδια κοινωνική θέση, γιατί η θέση αυτή είναι αποτέλεσμα συνεκτίμησης διαφορετικών κριτηρίων του κάθε συστήματος. Ο αρχηγός μιας ομάδας έχει πάντοτε τη μεγαλύτερη αξία από τα υπόλοιπα μέλη της, που είναι συνάρτηση του βαθμού ευθύνης σπουδαιότητας του έργου που εκτελεί.

Η ανάθεση, λοιπόν, κάθε φορά κάποιου έργου σε συγκεκριμένο άτομο, πρέπει να συνοδεύεται με την παράλληλη χορήγηση και του αναγκαίου βαθμού εξουσίας, η οποία δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια του αυταρχισμού ή της επιβολής, αλλά με την έννοια των περιθωρίων και της ελευθερίας εκείνης, που του δίνουν το δικαίωμα της καθοδήγησης και της οργάνωσης των πόρων της επιχείρησης για την πραγματοποίηση του ανατεθέντος έργου.

Η ακριβής διαβάθμιση της ιεραρχίας, αλλά και ο σαφής καθορισμός των τομέων, τμημάτων και θέσεων με τους ανάλογους φορείς, είναι τόσο από την πλευρά της Διοίκησης, όσο και ειδικότερα από την πλευρά του ελέγχου και της οργάνωσης επιβεβλημένη. Η μεταβίβαση ευθυνών, εξουσιών και αρμοδιοτήτων από την κορυφή της Ιεραρχίας προς τα κάτω είναι ορθή ενέργεια, που σημαίνει ευέλικτο και αποκεντρωμένο διοικητικό σύστημα, αλλά προϋποθέτει σαφή καθορισμό του έργου και των ευθυνών, έτσι ώστε, ούτε σύγκρουση αρμοδιοτήτων παρατηρείται, ούτε σύγχυση καθηκόντων και ευθυνών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία η διαβάθμιση της Ιεραρχίας γίνεται κυρίως σε τρεις κατηγορίες: Στην Ανώτατη, στη Μέση και στην Κατώτατη. Η διαβάθμιση ή υπαγωγή αυτή των οργάνων είναι ρευστή και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Τέτοιοι είναι:

1. Το μέγεθος της επιχείρησης
2. Το είδος της
3. Ο τρόπος εφαρμογής της διοίκησης
4. Ο βαθμός εφαρμογής τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

Η ανάλυση του εκτελούμενου έργου σε σχέση με τη διοικητική ιεραρχία, την εξουσία και τις υπευθυνότητές της μας δείχνει:

1. Όσο ανεβαίνουμε στη διοικητική ιεραρχία, τόσο μεταβάλλεται ποσοστιαία το διοικητικό έργο σε βάρος του εκτελεστικού με ανάλογη αύξηση των υπευθυνοτήτων και της εξουσίας. Το αντίθετο συμβαίνει στα κατώτερα στρώματα της Πυραμίδας.
2. Η διαφοροποίηση του εκτελούμενου έργου στις διάφορες βαθμίδες Ιεραρχίας, συνεπάγεται διαφορετικές απαιτήσεις γνώσεων και εμπειρίας.
3. Διαφορετικές ανάγκες, προβλήματα και ψυχολογικές επιδράσεις υπάρχουν σε κάθε βαθμίδα της Ιεραρχίας.
4. Διαφορετική, τέλος, είναι η ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων, εξαρτώμενη από τη θέση τους στη διοικητική Πυραμίδα. Η ανώτατη βαθμίδα, για παράδειγμα, ικανοποιεί στο χώρο της επιχείρησης όλες

τις ανάγκες της, συμπεριλαμβανομένων και των εγωιστικών. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τη μέση και ακόμα περισσότερο με την κατώτατη, που περιορίζονται στην ικανοποίηση μόνο των βασικών αναγκών τους.

2.6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ – ΕΙΔΗ – ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

2.6.1 Βασικά χαρακτηριστικά της διοίκησης

Τα χαρακτηριστικά της επιχειρησιακής διοικητικής είναι:

1. **Καθολικότητα:** περιλαμβάνει όλους τους τομείς, φορείς και φάσεις της επιχειρησιακής δραστηριότητας
2. **Δυναμισμός:** αποβλέπει στη βελτίωση, ανανέωση και επέκταση της επιχειρηματικής ολότητας κατατάσσοντάς την στους ζωντανούς και δυναμικούς οργανισμούς που επηρεάζονται και επηρεάζουν το περιβάλλον
3. **Συνεργασία:** καθιερώνει τη συνεργασία μεταξύ φορέων και θέσεων, φορέων και φορέων, θέσεων και θέσεων σε κάθε παραγωγική ή όχι δραστηριότητα
4. **Ποιότητα:** επιδιώκει την ποιότητα υλικών και άυλων πόρων, όπως και προϊόντων και υπηρεσιών
5. **Αντικειμενικότητα:** περιέχει το στοιχείο της ορθότητας συλλογισμών, ενεργειών και δράσης
6. **Εμπειρική σκοπιμότητα:** συνδυάζει την υποδομή εμπειρικών γνώσεων με τις θεωρητικές επιστημονικές γνώσεις
7. **Προσαρμοστικότητα:** απαιτεί δυνατότητα προσαρμογής στο οικονομικό, φορολογικό, νομικό, ανταγωνιστικό, κοινωνικό ψυχολογικό περιβάλλον
8. **Εναλλακτικότητα:** δε στηρίζεται μόνο σε σταθερές ορθολογιστικές αποφάσεις, αλλά έχει μελετήσει και αναλύσει εναλλακτικές λύσεις διάφορων εκτάκτων γεγονότων, όπως πληθωρισμοί, ανεργία, οξείς ανταγωνισμοί, κ.λ.π.
9. **Σύγχρονη τεχνολογία:** θέσπιση για άνεση, βελτίωση συνθηκών εργασίας, μείωση παραγωγικού κόστους, παραγωγή νέων προϊόντων, βελτίωση υπαρχόντων, επέκταση, κ.λ.π.
10. **Ισορροπία:** προβαίνει στη λήψη σταθερών και διεξοδικών αποφάσεων, εξασφαλίζοντας την ομαλή ροή τόσο των λειτουργιών της, όσο και του προσωπικού της
11. **Διεύρυνση – διακρίβωση:** μελετά εσωεπιχειρησιακά και εξωεπιχειρησιακά φαινόμενα και καταστάσεις σε σχέση με την περιουσιακή συγκρότηση και τους στόχους της
12. **Ταχύτητα λήψης αποφάσεων:** αποσκοπεί στην εκμετάλλευση ευκαιριών του περιβάλλοντος, στην άμυνα από τον ανταγωνισμό και σε άλλα ζωτικά απρόβλεπτα ή όχι, γεγονότα και καταστάσεις

13. **Πρωτοβουλία:** αναπτύσσει πρωτοβουλία για δημιουργία νέων προϊόντων, βελτίωση παλαιών, εκμετάλλευση πληροφοριών, κ.λ.π.
14. **Προτροπή:** αποβλέπει με διάφορα κίνητρα στην επιμόρφωση και εξειδίκευση των στελεχών της, την ανάπτυξη της δημιουργικής φαντασίας, της δημιουργικότητάς τους, κ.λ.π.
15. **Πειθώ:** με δημοκρατικά μέτρα και παροχές προτρέπει τους εργαζόμενους για την εξυπηρέτηση των στόχων της, και πείθει το περιβάλλον για την ανωτερότητά της, την ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών της, κ.λ.π.
16. **Αποτελεσματικότητα:** αποβλέπει με την ορθολογιστική της δράση στη βελτίωση της αποτελεσματικότητάς της.

2.6.2 ΕΙΔΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τρία είναι τα είδη της διοίκησης:

1. Τυπική
2. Άτυπη, και
3. Σύνθετη διοίκηση

1.Τυπική

Σημαίνει σταθερή, συγκεκριμένη, καθορισμένη, προδιαγεγραμμένη. Συνοδεύεται και εξυπηρετείται από τα παρακάτω συστήματα, όργανα και μεθόδους:

- α. Οργανόγραμμα
- β. Χωροδιάγραμμα
- γ. Λειτουργικό διάγραμμα
- δ. Διάγραμμα περιγραφής έργων
- ε. Σύστημα συγκρότησης συμβουλίων
- στ. Σύστημα πρόσληψης, προαγωγής και εκπαίδευσης προσωπικού.

2.Άτυπη

Είναι ακριβώς το αντίθετο κα απαντιέται περισσότερο στη φάση της οργάνωσης των ροών – λειτουργιών.

3.Σύνθετη

Συνδυάζει τα χαρακτηριστικά των δύο παραπάνω μορφών.

Τα πλεονεκτήματα της τυπικής διοίκησης σε σύγκριση με τις υπόλοιπες δύο μορφές της είναι φανερά. Η τυπική διοίκηση είναι η μέθοδος της επιστημονικής ορθολογιστικής διοίκησης που, στηριζόμενη σε ένα υψηλού επιπέδου προσωπικό και σε επιστημονικές μεθόδους και συστήματα, αποβλέπει στην αποτελεσματικότητα, μειώνοντας στο ελάχιστο τις πιθανότητες του τυχαίου, του υποκειμενικού και του ανεξέλεγκτου.

Αποκεντρώνει το έργο της, καθορίζει σαφώς τους φορείς, τους τομείς, τα τμήματα και τις θέσεις όπου εκτελείται παραγωγικό έργο. Αναλύει τα προς εκτέλεση έργα και εργασίες, παραχωρεί υπευθυνότητες και εξουσίες, μειώνει στο ελάχιστο τη σύγχυση καθηκόντων και εξουσιών, προάγει τη δημιουργική σκέψη και φαντασία του προσωπικού της, ικανοποιώντας έτσι τους αντικειμενικούς στόχους με τον αποτελεσματικότερο τρόπο. Η προάσπιση και η καθοδήγηση του ανθρώπινου παράγοντα, είναι ο λεπτότερος και συνάμα σπουδαιότερος επιχειρηματικός πόρος.

2.6.3 ΘΕΜΕΛΙΩΔΗ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

A. Οργανοδιάγραμμα

B. Περιγραφές των έργων

Και τα δύο μέσα αποβλέπουν στην αποτελεσματικότητα και εξυπηρετούν τους παρακάτω επιχειρησιακούς σκοπούς:

1. Προσδιορίζουν την ιεραρχική διάρθρωση των οργάνων της διοίκησης
2. Προσδιορίζουν το ύψος και το βάθος της διοίκησης
3. Καθορίζουν την κατανομή των έργων με βάση κάθε όργανο
4. Προσδιορίζουν τους τομείς, τμήματα και θέσεις της επιχειρησιακής διοίκησης
5. Προβάνουν σε λεπτομερειακή ανάλυση των έργων των οργάνων
6. Προσδιορίζουν την έκταση της ευθύνης κάθε οργάνου
7. Καθορίζουν ειδικά χρονοδιαγράμματα αποπεράτωσης κάθε έργου
8. Υποδείχνουν τα όργανα με τα οποία οφείλουν να συνεργάζονται οι υπόλοιποι για την ανάπτυξη συλλογικού τρόπου δράσης.

Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση γίνεται αποτελεσματικότερη και αυτό γιατί καθορίζονται ακριβώς οι θέσεις ευθυνών και υποχρεώσεων του καθενός, μειώνεται το παραγωγικό κόστος και βελτιώνεται η ποιότητα. Τέλος, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας γίνεται δυνατή σε ύψος και σε πλάτος γιατί συντελείται στους συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας του καθενός, για παράδειγμα στον εφοδιασμό, στην παραγωγή, στη διάθεση, κ.λ.π.

Γ. Τα όργανα της επιχείρησης

Αναλύουν σε έκταση το έργο κάθε συγκεκριμένου οργάνου, την εξουσία, τις υπευθυνότητές του, την υπαγωγή του, κ.λ.π., έτσι ώστε το εκτελούμενο έργο να γίνεται κατανοητό σε ολόκληρη την ιεραρχία και να επέρχεται ταύτιση του οργάνου.

Δ. Κανονισμός προσωπικού

Βρίσκεται σε άμεση οργανωτική σχέση με το οργανοδιάγραμμα και την περιγραφή των έργων. Περιλαμβάνει και πραγματεύεται ό,τι αφορά το προσωπικό στις σχέσεις του με την επιχείρηση, π.χ. υπαγωγή, ευθύνες, αρμοδιότητες, θέσεις, χαρακτηρισμό του σαν διοικητικού ή εκτελεστικού, αμοιβές, συστήματα πρόσληψης και προαγωγής, συνέπειες αδικαιολόγητων απουσιών, κ.λ.π.

2.6.4 ΠΕΡΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΡΘΟΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η διοίκηση είναι έννοια καθολική, εκτεινόμενη σε όλο το ύψος και το πλάτος της επιχειρησιακής ολότητας, δηλαδή σε όλα τα υλικά και άυλα στοιχεία που κατέχει η επιχείρηση. Η ορθολογιστική, επομένως, συγκρότηση, δόμηση και λειτουργία της, αντανakλά άμεσα και την ορθολογιστική λειτουργία της διοίκησης. Όταν η επιχείρηση σαν ολότητα παρουσιάζει αδυναμίες οργανωτικές, όπως ανεπάρκεια πόρων, όχι σωστή συγκρότηση, κ.λ.π., επηρεάζει δυσμενώς την ορθολογιστική λειτουργία της διοίκησης, μειώνοντας την αποτελεσματικότητά της. Τέτοιοι παράγοντες – στοιχεία που επηρεάζουν τη διοίκηση είναι οι παρακάτω:

A. Οργανοδιάγραμμα

Η μη ύπαρξη αλλά και οι ασάφειες, οι ατέλειες και τα λάθη που επιδρούν δυσμενώς στην ποιότητα και τον τρόπο της διοίκησης. Αυτό που λέγεται σπονδυλική στήλη της διοίκησης χάνει εδώ αναίτια τη βαρύτητά του.

B. Περιγραφή των έργων

Η ανυπαρξία αλλά και τα τεχνικά λάθη του, η ελλιπής περιγραφή, ή τέλος η πλημμελής εφαρμογή της, μειώνουν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Αυτό γίνεται εντονότερα φανερό και με μεγαλύτερες βέβαια συνέπειες σε μεγάλες και ιδιαίτερα τεχνικές επιχειρήσεις.

Γ. Κεφάλαια

Συμβάλλουν σαν κινητήρια δύναμη στην απρόσκοπτη και αποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης. Η ανεπάρκεια ή και η υπερεπάρκεια έχουν δυσάρεστες επιπτώσεις. Η έννοιά τους μας ενδιαφέρει κυρίως από:

1. Το είδος της χρηματοδότησης
2. Της επάρκειας
3. Τους όρους
4. Τη χρονική διάρκεια, κ.λ.π.

Δ. Τεχνολογία

Η έλλειψη τεχνικότητας, αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας, τεχνολογίας, αποτελεί έξω από παράγοντα υψηλού κόστους και χαμηλής παραγωγής, κύριο αρνητικό παράγοντα ορθολογιστικής λειτουργίας της διοίκησης.

Ε. Προσωπικό

Αποτελεί κινητήρια δύναμη κάθε διοικητικής προσπάθειας. Πρωταρχικά μας ενδιαφέρει:

1. Η εξασφάλισή του
2. Η προαγωγή του
3. Η εξειδίκευσή του
4. Η προσαρμοστικότητά του
5. Η απόδοσή του
6. Η ικανοποίηση των αναγκών στην επιχείρηση, κ.λ.π.

2.7 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΕΔΙΟΥ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Με τον εντοπισμό του πεδίου δράσης της επιχειρησιακής Διοικητικής κύρια στην εκπαίδευση, απομένει να δώσουμε τον ορισμό της και τον εννοιολογικό καθορισμό του αντικειμένου της.

Η επιχείρηση αποτελεί μία από τις πολλές μορφές του κόσμου των Οικονομικών Μονάδων με σαφή διακριτικά γνωρίσματα. Παρόλα αυτά ένα πλήθος συγγραφέων της Οικονομικής των Επιχειρήσεων ή και της Κοινωνικής Οικονομικής την ορίζουν ταυτίζοντας την:

1. Είτε με την ευρύτερη έννοια της Οικονομικής Μονάδας
2. Είτε δεν την διαχωρίζουν από άλλους συγγενείς κλάδους ιδιωφελούς δραστηριότητας, που δύσκολα μπορεί να τους αποδοθεί το γνώρισμα της επιχείρησης.

Οι διάφοροι ορισμοί που κατά καιρούς διατυπώθηκαν είναι αόριστοι, ανεπαρκείς ή και αβάσιμοι.

Κατά τον James ‘επιχείρηση είναι κάθε οργανισμός που προτίθεται κύρια να παράγει για την αγορά διάφορα αγαθά ή υπηρεσίες, και που είναι περιουσιακά ανεξάρτητος από κάθε άλλον οργανισμό’.

Κατά τον Truchy ‘επιχείρηση είναι η οικονομική μονάδα στην οποία ενώνονται και συνδυάζονται τα ανθρώπινα και υλικά στοιχεία της οικονομικής δραστηριότητας’.

Ο Perroux ορίζει την επιχείρηση σαν ‘μια μορφή παραγωγής με την οποία στα πλαίσια κάποιας περιουσίας, συνδυάζονται οι τιμές των συντελεστών που εισφέρονται από τους φορείς της, με σκοπό την πώληση στην αγορά αγαθών ή υπηρεσιών και την επίτευξη πλεονάσματος, που προκύπτει από τη διαφορά δύο τιμών, δηλαδή της τιμής κόστους και της τιμής πώλησης’.

Από την επισκόπηση αυτών των ορισμών προκύπτει ότι με διάφορες παραλλαγές τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης εντοπίζονται στα παρακάτω σημεία:

1. Στην κάλυψη αναγκών
2. Στην οργανωτική υπόσταση
3. Στην περιουσιακή αυτοτέλεια

4. Στην ανάληψη κινδύνων
5. Στην επιδίωξη κέρδους.

Η αποφυγή παράθεσης σύγχρονου ορισμού της επιχείρησης βρίσκεται στο γεγονός ότι κάθε μια από τις επιστήμες που δρουν στον επιχειρησιακό χώρο, αντιμετωπίζει την επιχείρηση, τα επιμέρους προβλήματα και τις δραστηριότητές της από τη δική της σκοπιά με αποτέλεσμα να της δίνει διαφορετικό εννοιολογικό περιεχόμενο. Η Οικονομική των Επιχειρήσεων π.χ. προσανατολίζεται σε Οικονομικής φύσης προβλήματα, όπως το παραγωγικό κόστος, η τιμή, το κέρδος, κ.λ.π. Την Κοινωνική Οικονομική ενδιαφέρουν προβλήματα και θέματα που αγγίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα. Τέτοια είναι η υποκίνηση, η συνεργασία, τα κίνητρα, οι συγκρούσεις των εργαζομένων, κ.λ.π.

Πάνω απ' όλα όμως, η επιχείρηση, όπως και κάθε δραστηριότητα που συντελείται στον επιχειρησιακό χώρο, εκφράζεται από φαινόμενα με πολλές όψεις, (όπως κοινωνική, τεχνολογική, οικονομική), έτσι ώστε ένας ορισμός αδυνατεί να καλύψει ολόκληρο το εννοιολογικό φάσμα.

2.8 ΣΤΟΙΧΕΙΑ – ΠΟΡΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχειρηματική ολότητα που αποτελεί αντικείμενο του management , αποτελείται κυρίως από τα στοιχεία – πόρους που τη συνθέτουν. Οι πόροι αυτοί είναι τόσο υλικοί όσο και άυλοι, και δεν μπαίνει πρόβλημα αξιολόγησής τους, γιατί η έλλειψη ή έστω η ανεπάρκεια και ενός, επιδρά δυσμενώς στην ορθολογιστική συγκρότηση της επιχειρηματικής ολότητας. Μια παρέκκλιση για την παραπάνω αρχή γίνεται για την εργασία ή αλλιώς για τον ανθρώπινο παράγοντα, που λόγω της φύσης και της φανεράς σπουδαιότητάς του, θεωρείται ο πρώτος επιχειρησιακός πόρος.

Μια απαρίθμηση ορισμένων από τους πόρους αυτούς γίνεται αμέσως:

1. Ανθρώπινος παράγοντας
2. Πρώτες και βοηθητικές ύλες
3. Μηχανήματα, ενέργεια και μέθοδοι παραγωγής
4. Κεφάλαια και φήμη
5. Πληροφορίες, κ.λ.π.

2.9 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Οι υπεύθυνοι που ασχολούνται με τη διοίκηση προσωπικού είναι αυτοί που παίρνουν αποφάσεις σχετικά με προσλήψεις, προαγωγές και την εξέλιξη των εργαζομένων, και γι' αυτό πρέπει να είναι γνώστες των ατομικών και ομαδικών διαφορών που παρουσιάζουν οι άνθρωποι.

Οι άνθρωποι διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους σε νοημοσύνη, ιδιοσυγκρασία, ενδιαφέροντα, σωματική ικανότητα, ενεργητικότητα, δεξιότητες, μόρφωση, πείρα, στάσεις και φιλοδοξίες.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν το άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον όπου δρα και λειτουργεί η υπηρεσία προσωπικού, είναι οι εξής:

A. Παράγοντες του άμεσου περιβάλλοντος

- α) Η φύση του εργαζομένου
- β) Η φύση του έργου
- γ) Η ομάδα εργασίας
- δ) Ο ηγέτης – προϊστάμενος

B. Παράγοντες του έμμεσου περιβάλλοντος

- α) Φυσική θέση της επιχείρησης
- β) Ιδιωτικός, δημόσιος και τρίτος τομέας (1)
- γ) Ο συνδικαλισμός
- δ) Νόμοι και κανονισμοί της πολιτείας
- ε) Η οικονομία

(1) [WWW.KINIMATA.GR/3ος tomeas mko archiki.htm](http://WWW.KINIMATA.GR/3ος_tomeas_mko_archiki.htm): Ο τρίτος τομέας συμπεριλαμβάνει τις διαρκώς επεκτεινόμενες ποικίλες δράσεις μιας σειράς οργανώσεων που τοποθετούνται ανάμεσα στον τομέα της ιδιωτικής οικονομίας και το κράτος.

2.9.1. ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΑΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

α) Η φύση του εργαζόμενου:

Αναφερόμενοι στις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ανθρώπων, τις ερευνούμε με βάση:

1. Τις διαφορές των φύλων
2. Τις διαφορές σε ηλικία
3. Τις γεωγραφικές και φυλετικές διαφορές
4. Τις επαγγελματικές διαφορές

1. Διαφορές των φύλλων:

Διαφορές σε ικανότητα:

Τα δύο φύλα δε φαίνεται να έχουν διαφορά στην προφορική ικανότητα. Διαφέρουν όμως σε άλλες ικανότητες, όπως η δεξιότητα των δακτύλων. Οι γυναίκες είναι καλύτερες σε ταχύτητα και ακρίβεια από τους άνδρες, όπως επίσης και στην γρηγορότερη αντίληψη λεπτομερειών. Από την άλλη οι άνδρες υπερέχουν σε ικανότητα αντίληψης ονομάτων και αριθμών, καθώς επίσης έχουν την ικανότητα προσήλωσης σε κάποιο συγκεκριμένο σημείο χωρίς να διασπάται η προσοχή τους από το περιβάλλον.

Διαφορές σε προσωπικότητα:

Οι διαφορές στην προσωπικότητα που έχουν επισημανθεί μεταξύ των δύο φύλων είναι ο ισχυρότερος κοινωνικός προσανατολισμός των γυναικών, η μεγαλύτερη επιθετικότητα των ανδρών και τέλος ότι παρουσιάζονται περισσότερα συναισθηματικά προβλήματα στις γυναίκες παρά στους άνδρες.

2. Διαφορές σε ηλικία:

Διαφορές σε ικανότητα:

Σε πρόσφατες έρευνες διαπιστώθηκε ότι σε άτομα ενήλικα με κάποια μόρφωση, γυμνασίου τουλάχιστον, υπάρχει μια ελαφριά τάση στη νοημοσύνη, να ανεβαίνει στη διάρκεια της ζωής τους.

Αντίθετα, παρουσιάζεται με την ηλικία μια μείωση σε καθήκοντα σχετικά με την ταχύτητα.

Σε εργασίες που απαιτούν εκτεταμένη σωματική δραστηριότητα μετά την ηλικία των 45, είναι δύσκολο να εκτελεστούν αυτές με τον ίδιο ρυθμό. Αλλά όμως σε εργασίες γραφείου και σε διοικητικές και επιστημονικές θέσεις, η απόδοση δεν λιγοστεύει, αλλά τις πιο πολλές φορές παρουσιάζει μια σταθερή βελτίωση.

Διαφορές σε προσωπικότητα:

Από επιστημονικές έρευνες έχουν βρεθεί πολλές μεταβολές που γίνονται στην προσωπικότητα με την ηλικία. Η υποκίνηση αυξάνει κατά τη διάρκεια της εφηβείας, βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο στα 20 και αρχίζει να μειώνεται κατά τη διάρκεια της απασχόλησης. Έτσι οι άνθρωποι είναι πολύ αφοσιωμένοι στη δουλειά τους και με πολύ ενδιαφέρον για επιτεύξεις μόλις αρχίσουν να δουλεύουν, αλλά λιγότερο όσο συνεχίζεται η εργασία τους.

Αντίθετα, η επιθυμία να βρίσκεται κανείς με άλλους ανθρώπους, ακολουθεί την αντίθετη τροχιά. Ο κοινωνικός προσανατολισμός αρχίζει στα 20 και φτάνει στο maximum λίγο πριν τη συνταξιοδότηση

3. Γεωγραφικές και φυλετικές διαφορές:

Αν μια επιχείρηση είναι εγκατεστημένη σε μια περιοχή, οι εργαζόμενοι πιθανόν να έχουν υιοθετήσει χαρακτηριστικά της περιοχής αυτής, π.χ. Αγροτική περιοχή.

Διαφορές σε ικανότητες:

Έχει παρατηρηθεί γενικά ότι χαμηλότερες κατά μέσο όρο ικανότητες παρατηρούνται σε αγροτικές περιοχές και σε πόλεις κάτω των 2500 κατοίκων, ενώ μεγαλύτερες ικανότητες βρίσκονται σε προάστια μεγάλων πόλεων.

Η διαφορά αυτή μικραίνει συνεχώς με τη βελτίωση της παιδείας.

Διαφορές σε προσωπικότητα:

Από λίγες μελέτες που έγιναν, δείχνουν ότι το γενικό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων και η ποσοτική απόδοση της εργασίας τους είναι μεγαλύτερη στις μικρές παρά στις μεγάλες πόλεις, όπου φαίνεται ότι επιδρά η αποξένωση του εργαζομένου.

4. Επαγγελματικές διαφορές:

Διαφορές σε ικανότητες:

Από tests που έγιναν βρέθηκε ότι η νοημοσύνη είναι υψηλότερη σε ομάδες που ασχολούνται με πολύ εξειδικευμένα επαγγέλματα, σε επιστήμες και σε διοίκηση.

Διαφορές σε προσωπικότητα:

Περισσότερο ενδιαφέρον για την τέχνη υπάρχει ανάμεσα σε διακοσμητές, αρχιτέκτονες, καλλιτέχνες, αλλά λιγότερο ανάμεσα σε γεωργούς και κτηνιάτρους. Ακόμη περισσότερο ενδιαφέρον για νόμους και πολιτική υπάρχει ανάμεσα σε δικαστές και δικηγόρους και χαμηλότερο σε καλλιτέχνες.

β) Η φύση του έργου – καθήκοντος:

Μερικές διαστάσεις του έργου είναι:

2. Ο βαθμός σωματικής προσπάθειας που απαιτείται
3. Οι συνθήκες εργασίας
4. Η τοποθεσία της εργασίας
5. Η διάρκεια της εργασίας
6. Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση στο έργο
7. Ο βαθμός εξειδίκευσης της εργασίας
8. Οι ψυχολογικές διαστάσεις της εργασίας

1. **Ο βαθμός σωματικής προσπάθειας που απαιτείται:** Τα διάφορα έργα διαφέρουν ως προς το ξόδεμα σωματικής ενέργειας που απαιτούν. Τα άτομα επίσης διαφέρουν σε ικανότητες και προτιμήσεις για σωματική εργασία.

2. **Οι συνθήκες εργασίας:** Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν εργασίες που γίνονται μέσα σε άσχημες συνθήκες, π.χ. υπερβολική ζέστη, σκόνη, δυσάρεστες μυρωδιές, θορύβους, κ.λ.π.
3. **Η τοποθεσία της εργασίας:** Πολλοί προτιμούν εσωτερικές και άλλοι εξωτερικές εργασίες. Επίσης άλλοι προτιμούν να εργάζονται σε ένα μέρος και άλλοι σε πολλά.
4. **Η διάρκεια της εργασίας:** Μερικά έργα απαιτούν πολλές ώρες εργασίας, αλλά με λιγότερη ένταση, ενώ άλλα λιγότερη διάρκεια αλλά με μεγάλη ένταση εργασίας. Άλλα έργα είναι συνεχόμενα και άλλα διακοπτόμενα. Άλλες εργασίες απαιτούν καθορισμένο ωράριο και άλλες ελαστικό.
5. **Η ανθρώπινη αλληλεπίδραση στο έργο:** Άλλα έργα εκτελούνται από μεμονωμένα άτομα και άλλα από πολλά. Επίσης πολλά άτομα προτιμούν να εργάζονται μόνα τους, ενώ άλλα προτιμούν να έρχονται σε επαφή με άλλους ανθρώπους. Σχετικό είναι και το θέμα των προστριβών. Άλλα έργα έχουν μέσα τους τη σύγκρουση ενώ μερικά έχουν πολύ περισσότερη.
6. **Ο βαθμός εξειδίκευσης της εργασίας:** Μερικά έργα περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές λειτουργίες, ενώ άλλα μόνο λίγες και επαναλαμβανόμενες.
7. **Οι ψυχολογικές διαστάσεις της εργασίας:** Οι διαστάσεις αυτές αφορούν το βαθμό της ελευθερίας στην εκτέλεση του έργου, το βαθμό ανάληψης κινδύνου και το βαθμό της ευθύνης. Άλλες θέσεις έχουν μεγάλη ελευθερία ή ευθύνη και άλλες μικρή. Τέλος, άλλες περιέχουν μεγάλους κινδύνους και άλλες κανένα ή πολύ λίγους.

γ) Η ομάδα εργασίας:

Μια ομάδα εργασίας αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα που καταλαβαίνουν τους εαυτούς τους σαν ομάδα, που αλληλοεξάρτιονται, επικοινωνούν και αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο. Αν μια ομάδα είναι αποτελεσματική σαν μονάδα εργασίας, θα συντελέσει στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Αποτελεσματική είναι η ομάδα που τα μέλη της συμμετέχουν και λειτουργούν σαν συνεργατική ομάδα, συζητούν και έχουν ομαδικούς στόχους, διαθέτουν τα μέσα για να τους πετύχουν, και έχουν τη δυνατότητα να κάνουν υποδείξεις για την επίτευξη των στόχων αυτών.

δ) Ο ηγέτης – προϊστάμενος:

Οι ενέργειες της υπηρεσίας προσωπικού, επηρεάζονται πάρα πολύ από την εμπειρία και το στυλ της διεύθυνσης. Ο ηγέτης – προϊστάμενος είναι ο αποφασιστικός κρίκος στη λειτουργία προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματικό το στυλ του ηγέτη πρέπει να ταιριάζουν ο ηγέτης - προϊστάμενος, οι εργαζόμενοι και η κατάσταση του έργου.

Η εμπειρία και το είδος ηγεσίας του προϊσταμένου θα επηρεάσει άμεσα τον τρόπο που παίρνονται οι αποφάσεις προσωπικού και πως υλοποιούνται τα προγράμματα προσωπικού.

2.9.2. ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΟΥ ΕΜΜΕΣΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

α) Η φυσική θέση της επιχείρησης:

Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης έχει μεγάλη σπουδαιότητα για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε άλλες χώρες κι όπου οι υπάλληλοι ίσως μιλούν άλλη γλώσσα, έχουν διάφορες θρησκείες, κ.λ.π. Για να πετύχει ο διευθυντής θα πρέπει να ξέρει πολλά για τις χώρες αυτές.

Αλλά και μέσα στη χώρα, η τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει τα είδη των ανθρώπων που προσλαμβάνονται και τη λειτουργία των της διοίκησης του προσωπικού. Η στρατολόγηση και επιλογή π.χ. στις αγροτικές περιοχές θα διαφέρει, διότι ίσως υπάρχουν λιγότεροι υποψήφιοι. Επίσης μπορεί να είναι δυσκολότερος ο προγραμματισμός υπερωριών επειδή οι εργαζόμενοι πιθανόν να έχουν και μια δεύτερη αγροτική απασχόληση.

β) Ιδιωτικός, δημόσιος και τρίτος τομέας:

Σε έρευνες που έγιναν στην Αμερική, διαπιστώθηκε ότι το 60% των ειδικών σε θέματα προσωπικού εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα, ένα 30% στο δημόσιο και ένα 10% στον τρίτο τομέα.

Ο τομέας της λειτουργίας προσωπικού επηρεάζει τις δραστηριότητες προσωπικού. Η διοίκηση στον δημόσιο τομέα διαφέρει βασικά από τους άλλους δύο τομείς.

Η διοίκηση στο δημόσιο τομέα είναι φορτωμένη με συγκρούσεις. Το κοινό, οι πολιτικοί, οι δημοσιογράφοι, οι ομάδες πίεσης παρακολουθούν περισσότερο τον προϊστάμενο. Οι περιορισμοί επίσης στον τομέα αυτό είναι περισσότεροι και οι προϊστάμενοι δεν μπορούν να έχουν την ευελιξία του ιδιωτικού τομέα ούτε τις πρωτοβουλίες του.

γ) Ο συνδικαλισμός:

Σήμερα σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι ανήκουν σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Άλλα σωματεία είναι συνεργατικά και άλλα μαχητικά. Οι περισσότερες λειτουργίες της διοίκησης προσωπικού επηρεάζονται άμεσα από τα σωματεία αυτά.

δ) Νόμοι και κανόνες της πολιτείας:

Οι πολιτεία επηρεάζει τις επιχειρήσεις με νόμους και κανονισμούς πάνω σε θέματα αμοιβών, ωρών εργασίας, πρόσθετων παροχών, συνταξιοδότησης, ασφάλειας, συλλογικών συμβάσεων, κ.λ.π.

ε) Η οικονομία:

Ο βαθμός ανταγωνισμού επηρεάζει και τους τρεις τομείς προσωπικού. Όσο μεγαλύτερη είναι η ανταγωνιστική πίεση, τόσο λιγοστεύουν οι δυνατότητες παροχής πρόσθετων κινήτρων στους εργαζόμενους.

Η αγορά εργασίας, επίσης, επηρεάζει τη λειτουργία προσωπικού. Όταν υπάρχουν περισσότεροι ή λιγότεροι υποψήφιοι για τις υπάρχουσες θέσεις, διαφοροποιείται και η κατάσταση μέσα στην επιχείρηση.

2.10 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ (MANAGER)

Διοικητικό στέλεχος, ή προϊστάμενος, ονομάζεται το άτομο που ασκεί διοίκηση. Χρησιμοποιείται βεβαίως ευρύτατα και ο όρος 'όργανο διοίκησης'. Ο όρος αυτός είναι ταυτόσημος.

Το ουσιώδες χαρακτηριστικό της ιδιότητας του προϊσταμένου, το οποίο τον διαφοροποιεί από τα υπόλοιπα, μη ασκούντα διοίκηση, μέλη της ομάδας (no managers), είναι ότι αυτός αναλαμβάνει να πραγματοποιήσει έργο χρησιμοποιώντας τις δυνάμεις και τις ικανότητες άλλων, των υφισταμένων του.

Αποστολή του είναι η σωστή και εμπνευσμένη χρησιμοποίηση των υφισταμένων του, σε συνδυασμό φυσικά, και με τα άλλα απαραίτητα μέσα (χρηματικά, κ.λ.π.) που τίθενται στη διάθεσή του, για την επίτευξη των σκοπών του οργανισμού. Ο βαθμός επιτυχίας του εξαρτάται από την επιδεξιότητα με την οποία εκπληρώνει αυτή την αποστολή.

2.11 ΤΡΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΙ ΤΥΠΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MANAGEMENT STYLES)

Το να είναι κανείς αποτελεσματικός manager, σημαίνει να ξέρει να χρησιμοποιεί το σωστό τύπο διοίκησης (management style). Κάποιοι τύποι είναι πιο ανθρωποκεντρικοί και άλλοι εστιάζουν περισσότερο στο project ή στο προϊόν.

Ο τύπος που επιλέγουμε εξαρτάται από τις ικανότητες και τις γνώσεις των ανθρώπων μας, τους διαθέσιμους πόρους, τα επιθυμητά αποτελέσματα και φυσικά, το σκοπό μας. Στόχος μας είναι να επιλέγουμε τον κατάλληλο τύπο διοίκησης ανά περίπτωση.

Τρεις είναι οι πλέον αποτελεσματικοί τύποι:

1. **Ο συμμετοχικός τύπος**
2. **Ο άμεσος – κατευθυντήριο τύπος**
3. **Ο ομαδικός τύπος**

1. Ο συμμετοχικός τύπος:

Στη συγκεκριμένη περίπτωση δίνουμε σε κάθε εργαζόμενο ένα ολόκληρο έργο για να ολοκληρώσει. Εάν αυτό δεν είναι εφικτό, πρέπει να βεβαιωθούμε ότι

γνωρίζει το μέρος που του αναλογεί. Όταν τα άτομα της ομάδας ξέρουν πως ταιριάζουν στη μεγάλη εικόνα, είναι πιο πιθανό να κινητοποιηθούν για να ολοκληρώσουν το έργο τους. Πρέπει να επιβραβεύουμε όχι μόνο το έργο αλλά και την κινητοποίηση. Αυτό διατηρεί την εγρήγορση και δείχνει ότι πιστεύουμε στις προσπάθειές τους.

2.Ο άμεσος – κατευθυντήριος τύπος:

Μερικές φορές χρειάζεται ένας πιο άμεσος τύπος διοίκησης. Εδώ ο manager απαντά σε πέντε ερωτήσεις για τους εργαζόμενους: Τι; Που; Πως; Γιατί; Και πότε; Τους ενημερώνουμε τι πρέπει να κάνουν, πως πρέπει να το κάνουν και πότε πρέπει να ολοκληρωθεί.

Αυτός ο τύπος μπορεί να φαίνεται παγερός και απρόσωπος, αλλά μπορούμε να είμαστε προσιτοί managers. Π.χ. όταν δίνουμε κατευθύνσεις μπορούμε να μοιραστούμε προηγούμενες εμπειρίες από παραπλήσια projects. Και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να βεβαιωθούμε ότι γνωρίζουμε και ανταμείβουμε τα καλά εκτελεσμένα projects.

3.Ο ομαδικός τύπος:

Είναι θέλουμε να βελτιστοποιήσουμε μια διαδικασία ολοκλήρωσης του project, επιλέγουμε τον ομαδικό τύπο. Κινητοποιώντας τους ανθρώπους να μοιραστούν τη γνώση τους, τα αποτελέσματα μπορεί να ξεπεράσουν τις προσδοκίες μας. Συχνά οι ομάδες ξεπερνούν τα προβλήματα πιο εύκολα.

Η αποτελεσματική ομαδικότητα εξαρτάται από συντονισμένες προσπάθειες του προσώπου καθώς και καλές επικοινωνιακές ικανότητες. Οι αναφορές πρέπει να είναι ξεκάθαρες και συνοπτικές. Οι παρουσιάσεις πρέπει να παρέχουν πληροφορίες χωρίς να αφήνουν ερωτηματικά. Η κατανόηση των logistics είναι επίσης σημαντική. Πιο σημαντική όμως είναι, η πρόθεσή μας να ανταμείψουμε τους συμμετέχοντες για την ομαδικότητα και τη συνεργασία τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 2

1. Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Π. Φαναριώτης, Καθηγητής
2. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Σημειώσεις Καθηγήτριας Ζωής Καραλαριώτου, Λάρισα, 1996
3. Διοικητική πρακτική, 30 ειδικές περιπτώσεις για μελέτη, Ναταλία Παπαβασιλείου, Νίκος Βιταντζάκης, Αθήνα, 1992
4. Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Χαράλαμπος Κανελλόπουλος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

“Το management των ξενοδοχείων”



3. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

3.1 ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ

Για να καταστρώσει κανείς σχέδια για το μέλλον πρέπει πρώτα να έχει γίνει σωστή εκτίμηση για να μπουν τα πράγματα σε μια σειρά, τουλάχιστον κατά το ξεκίνημα. Ο συλλογισμός είναι:

Το ξενοδοχείο είναι αυτό (παρούσα κατάσταση), και θέλουμε να γίνει εκείνο (μελλοντική κατάσταση – στόχος). Πως θα το πετύχουμε;

Οι πληροφορίες και τα ερεθίσματα που μας παρέχει, το περιβάλλον, αποτελούν και το λόγο που θα ζητήσουμε την αλλαγή. Η ανάγκη άλλωστε για αλλαγή αποτελεί και το έναυσμα κάθε οργανωτικής προσπάθειας.

Για παράδειγμα, αν η διεύθυνση του ξενοδοχείου βρίσκεται αντιμέτωπη με πενιχρά αποτελέσματα θα πρέπει να είναι ο καθορισμός της παρούσας κατάστασης η κατανόηση της ταυτότητας του ξενοδοχείου. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να απαντηθούν τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Μέγεθος ξενοδοχείου
2. Προσφερόμενες υπηρεσίες, τμήματα, χώροι
3. Διάρκεια λειτουργίας
4. Οικονομική μορφή
5. Θέση, ευρύτερο περιβάλλον περιοχής
6. Είδος και σύνθεση πελατείας
7. Απόσταση, ποιότητα συγκοινωνίας από αεροδρόμια, λιμάνια, εθνικές οδούς που χρησιμοποιεί η πελατεία μας για να φτάσει στο ξενοδοχείο
8. Τάξη
9. Ηλικία, κτιριακή κατάσταση, κατάσταση εγκαταστάσεων, εξοπλισμού
10. Στελέχωση (ποιοτική και ποσοτική επάρκεια ανώτερου, μέσου και κατώτερου προσωπικού)
11. Οικονομική κατάσταση
12. Φήμη του ξενοδοχείου
13. Επάρκεια των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών από τους προμηθευτές το ξενοδοχείου.

Τα παραπάνω ερωτήματα είναι οι παράγοντες του ειδικού περιβάλλοντος (είναι το περιβάλλον που αφορά ένα συγκεκριμένο κλάδο της οικονομίας ή μια συγκεκριμένη επιχείρηση).

Φυσικά, η ίδια ανάλυση και συλλογή πληροφοριών θα πρέπει να γίνει και για την κατάσταση των ανταγωνιστών μας. Η σύγκριση της φυσιολογίας μας με τη δική τους θα φανερώσει τα σημεία υπεροχής και αδυναμίας και θα αποτελέσει τη βάση για τον παραπέρα σχεδιασμό επίτευξης του στόχου.

Για να είναι οποιοδήποτε σχέδιο πετυχημένο θα πρέπει ο εμπνευστής του να έχει απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα. Τη βάση για την κατάρθρωση των ερωτημάτων αυτών αποτελούν οι παράγοντες του περιβάλλοντος, γιατί σε τελική ανάλυση δεν αναζητούμε τίποτα άλλο παρά να ερευνήσουμε το κατά πόσο είμαστε εναρμονισμένοι με αυτό, και αν όχι, τι πρέπει να κάνουμε για να εναρμονιστούμε.

Η γνώση του marketing αποτελεί χρήσιμο σύμβουλο και οδηγό και απαιτείται σε κάθε περίπτωση.

3.2 ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΟΥΛΕΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΜΙΑΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ.

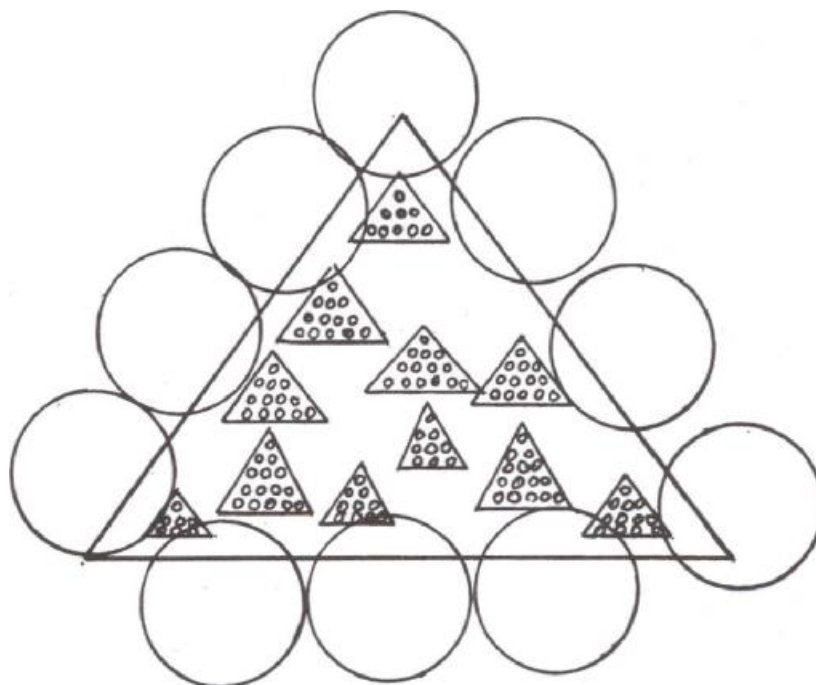
Το παράδειγμα της καλύτερευσης των αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου ανάγεται στο επίπεδο επιχείρηση – περιβάλλον. Διακρίνουμε τέσσερα επίπεδα:

1. Περιβάλλον
2. Επιχείρηση
3. Ομάδα
4. Άτομο

Ο στόχος ή το πρόβλημα θα αναφέρεται σε έναν ή και περισσότερους από τους δυνατούς συνδυασμούς των επιπέδων αυτών:

1. Περιβάλλον – επιχείρηση
2. Περιβάλλον – ομάδα (π.χ. το τμήμα προμηθειών δε βρίσκει τις ποσότητες και τις ποιότητες που προδιαγράφει)
3. Περιβάλλον – άτομο (κακή συμπεριφορά υπαλλήλου σε πελάτες)
4. Επιχείρηση – ομάδα (διαφωνία με τους σερβιτόρους για το διακεκομμένο ωράριο)
5. Επιχείρηση – άτομο (προβληματική συμπεριφορά μεμονωμένου υπαλλήλου προς τον διευθυντή του)
6. Ομάδα – ομάδα (προστριβές μεταξύ ορόφων και ρεσεψιόν)
7. Ομάδα – άτομο (διάσταση συμπεριφοράς ατόμου σε σχέση με τη συμπεριφορά της ομάδας που ανήκει)
8. Άτομο – άτομο

Στο παρακάτω σχήμα θα κατανοήσουμε καλύτερα τα ανωτέρω:



ΣΧΗΜΑ 1

Υπόμνημα:

Μεγάλο τρίγωνο: επιχείρηση (η πυραμίδα της κλασικής οργάνωσης)

Κύκλοι: στοιχεία του περιβάλλοντος

Μικρά τρίγωνα: ομάδες της επιχείρησης

Κυκλάκια: άτομα των ομάδων

Η διάγνωση της κατάστασης είναι το πρώτο βήμα σε όλη την οργανωτική προσπάθεια, γι' αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Το να μην πηγαίνει κάτι καλά οφείλεται σε δυσαρμονία δύο επιπέδων. Αν μεν το ένα από τα δύο επίπεδα είναι το περιβάλλον, τότε για περαιτέρω ανάλυση ερευνούμε ένα – ένα τα στοιχεία του περιβάλλοντος (νομοθεσία, οικονομική κατάσταση, τεχνολογία, καταναλωτές, κ.λ.π.) προκειμένου να εντοπίσουμε ποιο ή ποια ακριβώς βρίσκονται σε δυσαρμονία με την επιχείρηση ή την ομάδα ή το άτομο. Το επόμενο βήμα είναι να εναρμονίσουμε την επιχείρηση ή την ομάδα ή το άτομο με το περιβάλλον. Αν όμως τα επίπεδα που βρίσκονται σε δυσαρμονία είναι εσωτερικά, δηλαδή δύο από τα : επιχείρηση, ομάδα, άτομο, τότε σύμβουλό μας για την επίτευξη εναρμόνισης αποτελεί η μελέτη των εργασιακών και ανθρώπινων σχέσεων.

3.3 ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ

Παρά το ότι οι στόχοι μπορούν να εκτελεστούν με κατάλληλους χειρισμούς από τη διοίκηση, η πραγματικότητα είναι ότι το περιβάλλον θέτει τουλάχιστον ένα μίνιμουμ στόχων που θα πρέπει να πετυχαίνει κάθε επιχείρηση αν θέλει να επιβιώσει. Από αυτό φαίνεται η σπουδαιότητα της ύπαρξης στόχων για κάθε επιχείρηση.

Χαρακτηριστικά των στόχων

1. Ανάλογα με το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση μπορεί να καθορίζονται από τον ιδιοκτήτη ή διοικητικό Συμβούλιο μέχρι του να καθορίζονται από τη γενική συνέλευση των εργαζομένων.
2. Διακρίνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους.
3. Θα πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
4. Δεν θα πρέπει να είναι αποκλειστικά προσανατολισμένοι στα κέρδη αλλά να λαμβάνουν υπόψη και τις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης.
5. Θα πρέπει να είναι αποδεκτοί από τους εργαζόμενους.
6. Θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι ώστε να μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
7. Θα πρέπει να εγγυώνται τη μακροπρόθεσμη επιβίωση της επιχείρησης.

Οι συνήθεις στόχοι μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης

1. Αύξηση της παραγωγικότητας

‘Παραγωγικότητα είναι η σχέση, η υφιστάμενη μεταξύ των παραχθέντων προϊόντων και των προς παραγωγή αυτών χρησιμοποιηθεισών συντελεστών της παραγωγής’.(1)

Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο κάθε ξενοδοχειακή επιχείρησης. Για να επιτευχθεί θα πρέπει να απαριθμηθούν και να αναλυθούν οι συντελεστές της παραγωγής και να βρεθούν κάποιιοι τρόποι και μέθοδοι αριστοποίησης της χρησιμοποίησής των δηλαδή:

- α) Έδαφος (Γήπεδα, οικόπεδα)
- β) Κεφάλαιο (Κτίρια και εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, μετρητά κ.λ.π.)
- γ) Εργασία (Σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, βελτίωση ικανοτήτων, υποκίνηση)

(1). Φραγκιαδάκης Ευγένιος, Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο, 2004, σελ.75

Εκεί που η παραγωγικότητα και η αύξηση της έχει πιο εμφανής επιπτώσεις στο οικονομία του ξενοδοχείου, είναι η εργασία. Το εργατικό δυναμικό που αποδίδει υψηλή παραγωγικότητα είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά όλων των πετυχημένων επιχειρήσεων και αντίστροφα, σημαντικό ρόλο στην αποτυχία μιας επιχείρησης, παίζει και η χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων στην επιχείρηση.

2. Αύξηση της αποδοτικότητας

‘Σαν αποδοτικότητα ορίζεται το πηλίκο του κέρδους προς το διατιθέμενο κεφάλαιο δηλαδή A (αποδοτικότητα) = κέρδος / διατεθειμένο κεφάλαιο’ (2).

Για την αύξηση της αποδοτικότητας θα πρέπει να μελετήσουμε τα εξής τρία στοιχεία:

- α) Έσοδα (πώς θα αυξηθούν, αύξηση της τιμής ή αύξηση του όγκου των πωλήσεων ή και τα δύο)
- β) Έσοδα εργατικά (ΔΕΗ, ΟΤΕ, νερό, καύσιμα, μεταφορικά, ασφάλιστρα, κ.λπ., πώς θα μειωθούν)
- γ) Χρησιμοποιούμενο κεφαλαίο (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, κ.λπ.

Η αποδοτικότητα μπορεί επίσης να γίνει πιο συγκεκριμένη κατά την εκμετάλλευση του ξενοδοχείου, και κατά συνέπεια να τίθενται στόχοι ως προς την αποδοτικότητα όλης της επιχείρησης αλλά και κάθε τμήματος ξεχωριστά.

3. Αύξηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών μας

Κάθε ξενοδοχειακή ή εστιατορική επιχείρηση απευθύνεται σε μια ορισμένη πελατεία. Άλλη εξυπηρέτηση περιμένουν οι πελάτες που διαμένουν σε ένα ξενοδοχείο πολυτελείας, και άλλη οι πελάτες ενός ξενοδοχείου Δ’ τάξης. Επιχειρήσεις που δεν πετυχαίνουν να προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που επιθυμούν οι πελάτες τους δεν μπορούν αποδώσουν μακροπρόθεσμα. Το πώς θα εντοπίσουμε ποιες είναι οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών μας είναι ένα από τα αντικείμενα του μάρκετινγκ. Το πώς θα τις ικανοποιήσουμε είναι θέμα μάνατζμεντ. Το πώς θα ενημερώσουν τους πελάτες μας, ότι είμαστε σε θέση να προσφέρουμε αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους, είναι ξανά θέμα μάρκετινγκ.

Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών πρέπει να ελέγχεται από κάθε επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο σπουδαιότερος στόχος της. Ικανοποιημένοι πελάτες ξανάρχονται και, γνωστοποιώντας σε άλλους την ικανοποίησή τους, φέρνουν και άλλους πελάτες. Όταν όμως ισχύει το αντίθετο, δηλαδή υπάρχουν δυσαρεστημένοι πελάτες, όχι μόνο δεν ξανάρχονται αλλά διώχνουν και άλλους και μάλιστα πολλούς περισσότερους από όσους φέρνουν οι ικανοποιημένοι. Γι’ αυτό, ο έλεγχος της ικανοποίησης των πελατών είναι πρωταρχικό μέλημα της Διεύθυνσης η οποία θα πρέπει να αναζητεί τρόπους αντίχενυσης και προσδιορισμού του.

(2). Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο, 2004, σελ.77

Ο συνηθέστερος, και απλούστερος τρόπος, είναι το βιβλίο παραπόνων πελάτη που τηρείται στη ρεσεψιόν. Επόμενο είναι ότι αν υπάρχουν παράπονα καταγεγραμμένα, κάθε άλλο παρά ικανοποίηση του πελάτη δείχνει. Ο τρόπος όμως αυτός είναι και ο πιο αναξιόπιστος για να καταλήξει κανείς σε γενικά συμπεράσματα.

Ασφαλέστερος τρόπος για τη μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι το ερωτηματολόγιο, που τοποθετείται στα δωμάτια των πελατών (ήδη πριν την άφιξη τους ή την παραμονή της αναχώρησής τους), συμπληρώνεται από τους πελάτες και παραδίδεται σε κλειστό φάκελο στη ρεσεψιόν στο τμήμα δημοσίων σχέσεων ή σε κάποιο ειδικό γραμματοκιβώτιο κατά την αναχώρηση.

Εκεί, θα πρέπει να υπάρχουν ερωτήσεις για όλα τα τμήματα και όχι μια γενική, αν έμενε δηλαδή ικανοποιημένος ή όχι από το ξενοδοχείο, καθώς και μία έτοιμη κλίμακα, παράδειγμα: άριστο - πολύ καλό – μέτριο – καλό – ανεπαρκές.

Τα αποτελέσματα είναι όμως ανακριβή, αφού μόνο ένα μέρος των πελατών και ίσως πολύ μικρό, μπαίνει στη διαδικασία να συμπληρώσει τα ερωτηματολόγια αυτά. Αν για παράδειγμα όλο το χρόνο περάσουν από το ξενοδοχείο 5000 πελάτες και συμπληρωθούν 100 ερωτηματολόγια, κάθε άλλο παρά αξιόπιστο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα που θα αποκομίσουμε.

Ανάλογα ερωτηματολόγια χρησιμοποιούν για λογαριασμό τους οι περισσότεροι tour operators από τα οποία ένα κομμάτι αφορά και το ξενοδοχείο που θα μείνουν οι πελάτες τους. Τέλος, κάθε διευθυντής θα πρέπει, αν δεν του κοινοποιούνται τα αποτελέσματα, να φροντίζει να ενημερώνεται γι' αυτά.

4. Βελτίωση και ανάπτυξη διεύθυνσης και εργαζομένων

Αφού γίνει μέτρηση της επίδοσης όλων των εργαζομένων της επιχείρησης, θα πρέπει να τεθούν σαν σκέψη εκπαιδευτικά προγράμματα με στόχο τη βελτίωση και ανάπτυξη των επαγγελματικών ικανοτήτων των εργαζομένων. Αυτό θα οδηγήσει και στην παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας. Η διαδικασία αξιολόγησης επιδόσεων - εκπαίδευση θα πρέπει να είναι συνεχής. Φυσικά τα προγράμματα - στόχοι διαφέρουν ανάλογα με τις ειδικότητες και το επίπεδο επαγγελματικής ικανότητας των εργαζομένων.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα μπορεί να οργανώνονται:

1. Από εκπαιδευτικά ιδρύματα ΕΛΚΕΠΑ, ΟΑΕΔ κ.λπ.
2. Από την ίδια την επιχείρηση και συγκεκριμένα:
 - Ø Από στελέχη της επιχείρησης
 - Ø Σε συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα, ξενοδοχεία και σχολές, σχολές ξενόγλωσσων, σχολές ηλεκτρονικών υπολογιστών, ή συλλόγους, ενώσεις οργανώσεις συναφείς με τα ξενοδοχεία
 - Ø Από επιχειρήσεις προμηθευτών που προσφέρονται για σεμινάρια και που στοχεύουν βέβαια στην παράλληλη προβολή των προϊόντων τους, παραδείγματος χάρι: αρνιά Νέας Ζηλανδίας, υλικά καθαρισμού, απορρυπαντικά πλυντηρίων, κρασιά, ξενοδοχειακό πρόγραμμα ηλεκτρονικού υπολογιστή κ.λ.π.

Ένα άλλο είδος εκπαίδευσης είναι η εναλλαγή στις θέσεις εργασίας, για παράδειγμα ο ρεσεψιονίστ που εναλλάσσεται με το μαινκουραντιέ, κ.λπ. Μια εναλλαγή της εκπαίδευσης αυτής μπορεί να είναι η τοποθέτηση υπαλλήλου του

ξενοδοχείου σε μία άλλη, κατά κανόνα πιο προηγμένη, ξενοδοχειακή επιχείρηση, για κάποιο χρονικό διάστημα.

Εκτός από τα άμεσα θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, οι επιχειρήσεις με τη διαδικασία βελτίωσης των ικανοτήτων του προσωπικού, βοηθούν την ομαλή ροή του προσωπικού στην κλίμακα Ιεραρχίας. Αλλά και για τους εργαζόμενους η εκπαίδευση έχει θετικές ψυχολογικές επιπτώσεις. Αυξάνει την αυτοπεποίθηση, μειώνει το αίσθημα ανασφάλειας, οπλίζει τον εργαζόμενο με αυτοπεποίθηση και σεβασμό στο χώρο εργασίας του. Επίσης, εκτιμά τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει τις ικανότητες του και να οδηγηθεί σε κάθε είδους εξέλιξη. Για την εκπαίδευσή του προσωπικού, που είναι ένας κλάδος ο οποίος μας ενδιαφέρει άμεσα, θα μιλήσουμε αναλυτικότερα παρακάτω.

5. Βελτίωση εγκαταστάσεων εξοπλισμού επίπλωσης

Οι εγκαταστάσεις, ο εξοπλισμός, καθώς και η επίπλωση, έχουν κάποια συγκεκριμένη ημερομηνία 'λήξης'. Εκτός του γεγονότος ότι κάποια στιγμή χρειάζονται αντικατάσταση, πρέπει να σκεφτόμαστε ότι είναι καλαίσθητο για έναν πελάτη του ξενοδοχείου ο οποίος είναι σταθερός, να δει ότι γίνονται αλλαγές στο χώρο, αφού αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση φροντίζει βλέπει την ανάγκη αλλαγής και φροντίζει για τη συνεχή βελτίωση του χώρου της, θέλοντας έτσι, συν τοις άλλοις, να ικανοποιήσει και τους πελάτες της.

Για όλα αυτά χρειάζεται τόσο τεχνικός, όσο και οικονομικός προγραμματισμός, έτσι ώστε να εξασφαλίζονται τα απαραίτητα κεφάλαια, χωρίς να διακινδυνεύει η οικονομική ευστάθεια της επιχείρησης.

6. Κοινωνικοί και ηθικοί στόχοι της ξενοδοχειακής επιχείρησης

Οι στόχοι αυτοί μπορούν να χωριστούν σε 3 κατηγορίες:

α) Έναντι της κοινότητας που ζει και αναπτύσσεται η επιχείρηση αλλά και έναντι του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου:

Πιο συγκεκριμένα: Συμμετέχει η επιχείρηση θετικά στη ζωή του τόπου παράγοντας χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες και με νόμιμη διαδικασία ή μήπως κινείται αντίθετα με τα δεδομένα της κοινωνίας;

β) Έναντι των υπαλλήλων της:

Αυτό αφορά το αν υπάρχουν προγράμματα για την εξέλιξη του προσωπικού, τόσο την ιεραρχική όσο και την οικονομική. Επίσης, αν υπάρχει μέριμνα τις εργατικές συνθήκες της επιχείρησης.

γ) Έναντι πελατών και προμηθευτών:

Πρέπει να παίρνουμε σαν επιχείρηση όλα τα προβλεπόμενα μέτρα για την ασφάλεια του πελάτη, όπως για παράδειγμα μέτρα πυρασφάλειας συνθήκες υγιεινής.

Όσον αφορά τους προμηθευτές πρέπει να τους φερόμαστε σύμφωνα με την εμπορική δεοντολογία και να μην αλλάζουμε, για παράδειγμα, τις παραγγελίες χωρίς λόγο, ή να μην τους πληρώνουμε στο προκαθορισμένο χρόνο.

3.4 Η ΠΡΟΒΛΕΨΗ

Η πληροφόρηση αντλείται από το παρελθόν και το παρόν. Στο σχεδιασμό που αναφέρεται κανείς στο μέλλον, απαραίτητο είναι το να επιχειρεί την πρόβλεψη του μέλλοντος. Πέρα από διάφορες υποθέσεις που μπορούν να γίνουν, υπάρχει και μια σειρά από ποσοτικές και μη ποσοτικές τεχνικές που μπορούν να εφαρμοστούν.

3.5 ΚΑΤΑΣΤΡΩΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Αφού έχει πραγματοποιηθεί η διάγνωση της κατάστασης και έχουν τεθεί οι στόχοι, απομένει το **πώς** θα το πετύχουμε.

Με βάση αυτά τα δεδομένα (διάγνωση, στόχους, πληροφορίες, προβλέψεις) είναι σε θέση οι managers να καταστρώνουν σχέδια – εναλλακτικές λύσεις, δηλαδή την απάντηση στο **“πώς”**;

Επειδή τα εναλλακτικά σχέδια μπορεί να είναι περισσότερα του ενός, συνεπώς και οι καλές πιθανές εναλλακτικές λύσεις, θα πρέπει να σκεφτούμε οι αποφάσεις που θα πάρουμε να:

1. δίνουν λύσεις / αποτελέσματα με ποιότητα
2. δίνουν καινοτόμες λύσεις
3. ικανοποιούν πραγματικές ανάγκες του πελάτη, να έχουν πραγματική χρησιμότητα γι' αυτόν
4. προσπαθεί κανείς με τις αποφάσεις / λύσεις που επιχειρεί να αυξάνει το αίσθημα ζεστασιάς, φιλοξενίας και «τοπικού χρώματος» που προσφέρει στον πελάτη.

3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΧΡΟΝΟ

Ο σχεδιασμός διακρίνεται σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο. Στο σχεδιασμό ο χρόνος είναι σχετικός και ανάλογος με την ιεραρχική βαθμίδα του στελέχους που σχεδιάζει. Σε γενικές γραμμές τα ανώτατα στελέχη ασχολούνται με άνω του ενός έτους στόχους, τα μεσαία μέχρι ετήσιους, και τα κατώτερα το πολύ μέχρι μηνιαίας φύσης στόχους και σχεδιασμό.

Δύο βασικά πράγματα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη:

1. Ο σχεδιασμός είναι μια συνεχή διαδικασία, και
2. Τα σχέδια πρέπει να είναι εύκαμπτα, οπότε αν χρειάζονται τυχόν αλλαγές να είναι γρήγορες.

3.7 ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Οι διευθυντές είναι υποχρεωμένοι να παίρνουν συνεχώς αποφάσεις, είτε για τη λύση τρεχόντων προβλημάτων, είτε γιατί θέλουν τη μετάβαση της επιχείρησης ή κάποιου τμήματος από τη μία κατάσταση στην άλλη, η οποία σαφώς και θα είναι καλύτερη.

Σε δύο κατηγορίες μπορούμε να διατυπώσουμε τις θεωρίες για τη λήψη αποφάσεων:

- α. τις περιγραφικές, και
- β. αυτές που έχουν βάση μαθηματικά πρότυπα.

3.7.1. Διαδικασία λήψης της απόφασης

Καταρχήν εμφανίζεται το πρόβλημα. Σαφώς, κανείς διευθυντής δε θα αφήσει το γεγονός χωρίς να του δώσει σημασία. Αντίθετα, όταν βρίσκεται αντιμέτωπος με μια προβληματική κατάσταση θα πρέπει να αποφασίσει τι θα κάνει. Το περιγραφικό μοντέλο που θα αναφέρουμε, υπαγορεύει την παρακάτω διαδικασία για τη λήψη της απόφασης, η οποία, καλό θα είναι να γίνει σε συνεργασία με τους άμεσα συνδεδεμένους.

A) συγκέντρωση πληροφοριών – διάγνωση της κατάστασης

Η συγκέντρωση όσο περισσότερων πληροφοριών είναι καλό στοιχείο για την επιτυχημένη επίλυση της προβληματικής κατάστασης. Κάποιες φορές αρκούν τα στατιστικά στοιχεία που καθημερινά παίρνει ο διευθυντής, για κάποια προβλήματα όμως χρειάζεται ολόκληρη έρευνα. Όταν παρεμβαίνει ο παράγοντας περιβάλλον, πρέπει να γίνει μια αναδρομή στα στοιχεία που το αποτελούν και ο έλεγχος, σε περίπτωση που έχουν υπάρξει τυχόν αλλαγές. Συνήθως η προβληματική κατάσταση οφείλεται σε δυσαρμονία της επιχείρησης με το περιβάλλον.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα στις ομαδικές λήψεις αποφάσεων είναι ότι αυξάνεται η πληροφόρηση, αφού καθένας έχει κάτι νέο να δώσει στους υπόλοιπους.

Η λήψη της απόφασης δεν πρέπει να αναβληθεί ακόμα και αν υπάρχει ελλιπής πληροφόρηση. Ο διευθυντής πρέπει να προχωρήσει στη λήψη της με αυτά τα στοιχεία που έχει συλλέξει, εκτός κι αν είναι τελείως ανεπαρκή.

B) Ορισμός του προβλήματος – στόχος

Τώρα το άτομο / ομάδα είναι σε θέση να ορίσει το πρόβλημα και να θέσει τους στόχους. Είναι δε προτιμότερο να δοθεί μια μέτρια λύση στο πραγματικό πρόβλημα, παρά μια άριστη σε ένα λάθος ορισμένο πρόβλημα.

Γ) Συγκέντρωση ιδεών

Αυτοί που συμμετέχουν στη διαδικασία εκφράζουν ιδέες που θα μπορούσαν, εάν υλοποιούνταν να συμβάλλουν στην επιτυχία του στόχου. Εδώ παραμονεύει ο κίνδυνος να περιοριστεί η ομάδα σε φανερές ιδέες και προτάσεις. Όμως όσες περισσότερες οι ιδέες, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα να ληφθεί η πιο σωστή απόφαση. Οι ιδέες, χωρίς να παραληφθεί καμία καταγράφονται από ένα μέλος της ομάδας.

Δ) Αξιολόγηση ιδεών

Στο στάδιο αυτό εξετάζονται όλες οι ιδέες και απορρίπτονται:

Ø Αυτές που δεν έχουν καμία πιθανότητα επιτυχίας

Ø Αυτές που κρίνονται ανεφάρμοστες λόγω περιορισμών (κεφαλαίων, χρόνου, νομοθεσίας, κ.λ.π.)

Τέλος συνδυάζονται κάποιες ιδέες μεταξύ τους η απλά παίρνονται στοιχεία από μία για να εμπλουτιστεί μία άλλη. Έτσι περιορίζονται οι συγκεντρωθείσες στο προηγούμενο στάδιο ιδέες σε λίγες από τις οποίες θα συντεθεί η τελική απόφαση.

Ε) Σύνθεση ιδεών - λήψη της απόφασης - Σχέδιο δράσης

Εξετάζονται οι ιδέες που απέμειναν. Μπορεί, για παράδειγμα, η ιδέα Α να οδηγεί σε μεγαλύτερα κέρδη αλλά συγχρόνως να απαιτεί μεγαλύτερο ρίσκο, ενώ η ιδέα Β να οδηγεί σε μικρότερα κέρδη αλλά να ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο. Το άτομο ή ομάδα στις επιλογές τους επηρεάζονται από εμπειρίες, γνώσεις, ιδεολογία, αξίες.

Είναι δυνατή η υιοθέτηση περισσότερων από μιας ιδεών, που θα συνδεθούν μεταξύ τους.

Στην περίπτωση της ομαδικής διαδικασίας ιδανικό είναι να επιτευχθεί ομοφωνία. Αν δεν πετυχαίνεται, η ομάδα μπορεί να προχωρήσει σε ψηφοφορία, η οποία είναι ταχύτερη. Η ομοφωνία είναι ιδανική έστω και αν χρειαστεί να διατεθεί περισσότερος χρόνος για συζήτηση και πειθώ. Το τελευταίο προϋποθέτει δημοκρατική αντίληψη και διάθεση εκ μέρους του καθενός να πειστεί από τον άλλον και όχι να έχει την απαίτηση να υπερισχύει πάντα η άποψή του.

Στ) Οργάνωση

Οι άνθρωποι, τα χρήματα και τα υλικά μέσα και ο χρόνος που θα πρέπει να έρθει εις πέρας το σχέδιο, όπως επίσης και ποιος θα είναι επικεφαλής θα πρέπει να οριστούν, ούτως ώστε να δοθούν και οι αρμοδιότητες.

Με το να ληφθεί η πιο εύστοχη απόφαση, και να καταστρωθεί το πιο στρατηγικό σχέδιο, δεν σημαίνει ότι η διαδικασία έφτασε εις πέρας. Πρέπει να γίνει καταμερισμός της δουλειάς για την υλοποίηση της απόφασης, αλλιώς η προσπάθεια θα είναι απλά στη συζήτηση και δε θα γίνει ποτέ πράξη.

Z) Εκτέλεση της απόφασης

Όλοι οι εμπλεκόμενοι στο σχέδιο αρχίζουν τη δράση. Μέχρι τώρα όλα ήταν λίγο πολύ θεωρητικά. Αυτό ίσως είναι το δυσκολότερο στάδιο που γίνεται ακόμη δυσκολότερο, αν είναι κανείς επικεφαλής μιας ομάδας δράσης και δεν δρα απλά μεμονωμένα.

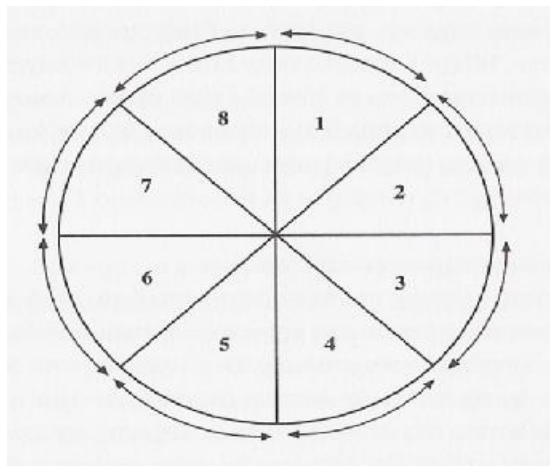
H) Έλεγχος - αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Είναι το τελευταίο στάδιο. Συγκρίνονται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν στο χρονικό διάστημα που διήρκησε η εκτέλεση. Οι αποκλίσεις από το στόχο θα πρέπει να αναλυθούν και να ερμηνευθούν ώστε να αποτελέσουν εμπειρία για το μέλλον. Οι αποκλίσεις οφείλονται είτε στο ότι έγιναν κακές εκτιμήσεις κατά τη διαδικασία λήψης της απόφασης, είτε στο ότι ο στόχος δεν ήταν ρεαλιστικός, είτε γιατί κάποιος αδράνησαν στην εκτέλεση. Αν οφείλονται στο πρώτο, τότε συνιστάται να επαναληφθεί η διαδικασία λήψης της απόφασης, διορθώνοντας - προσθέτοντας νέα στοιχεία ώστε τη φορά αυτή τα αποτελέσματα να πετύχουν το στόχο.

Ανεπιφύλακτα συνιστάται η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της εκτέλεσης, και όχι μόνο στο τέλος, ώστε έγκαιρα να διαγνωστούν τυχόν αποκλίσεις της πορείας και να γίνουν οι απαραίτητες προσαρμογές ώστε να σιγουρευτεί η επίτευξη του στόχου, ή να αλλάξει ο στόχος.

Τόσο ο στόχος, όσο και η εκτέλεση θα πρέπει να περιλαμβάνουν ποσοτικά στοιχεία ώστε να διευκολύνεται η αξιολόγηση.

Παραστατικά η διαδικασία λήψης της απόφασης θα μπορούσε να αποδοθεί με τον παρακάτω κύκλο. Τα βέλη σημαίνουν ότι ναι μεν προχωρεί κανείς τη διαδικασία από το 1 μέχρι το 8, αν όμως σε κάποιο στάδιο ο διευθυντής ή η ομάδα σκοντάψει τότε θα πρέπει να ξαναγυρίσει στο προηγούμενο ή το προ - προηγούμενο, είτε το πρώτο ακόμη στάδιο να άρει το εμπόδιο και να συνεχίσει.



ΣΧΗΜΑ 2

ΣΧΗΜΑ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ – ΕΥΓΕΝΙΟΣ
ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ – ΡΕΘΥΜΝΟ 2004 Δ' ΕΚΔΟΣΗ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 3

1. Εισαγωγή στο Μανατζμεντ των ξενοδοχείων, Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Δ' έκδοση, Ρέθυμνο, 2004
2. Μανατζμεντ Ολικής ποιότητας, James Poul T. Αθήνα, 1998

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

“Οργάνωση”



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Αφού καθοριστούν οι γενικοί, οι κατά τμήματα, οι κατά ομάδα αντικειμενικοί στόχοι, και καταστρωθούν τα σχέδια για την επιτυχία τους, αυτός που έχει την ευθύνη καταλήγει στο συμπέρασμα ότι πρέπει να καθοριστεί μια δομή που καθορίζει το πόσους και ποιας ειδικότητας ανθρώπους χρειάζεται, το πως αυτοί θα συσχετίζονται και θα επικοινωνούν μεταξύ τους, το αν θα πρέπει να χωριστούν σε ομάδες, το αν θα χρειαστούν χρήματα και πόσα κ.λ.π. Με άλλα λόγια χρειάζεται **οργάνωση**.

4.2 ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΕΣ ΦΑΣΕΙΣ

Στην φάση σχεδιασμού καθορίστηκε ο αντικειμενικός στόχος - στόχοι και το σχέδιο που θα χρησιμοποιηθεί για την επίτευξή του.

Επίσης καθορίστηκε ο υπεύθυνος για την εκτέλεση - υλοποίηση του σχεδίου. Οι οργανωτικές φάσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει αυτός είναι:

α. Λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο.

Αυτές μπορεί να είναι:

1. Τεχνικές: για μετατροπή του χώρου τάδε σε αίθουσα συνεδρίων
2. Μάρκετινγκ: για άνοιγμα προς το συνεδριακό τουρισμό, επαφές με τα εξειδικευμένα σε αυτό το είδος τουριστικά γραφεία και λοιπά
3. Οικονομικές: για σύνταξη προϋπολογισμού δαπανών και εξεύρεση χρηματοδότησης κ.λπ.

β. Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών κατά τον καταλληλότερο τρόπο.

Στα ξενοδοχεία η ομαδοποίηση που ακολουθείται είναι αυτή κατά τμήμα, δηλαδή το τεχνικό τμήμα θα αναλάβει τη μετατροπή του χώρου, το τμήμα μάρκετινγκ τον εντοπισμό και κλείσιμο συνεδρίων, κ.λπ. Σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις, η ομαδοποίηση μπορεί να ακολουθήσει διαφορετική οδό (κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή, κ.λπ.).

γ. Καθορισμός επικεφαλής κάθε ομάδας.

Αν δεν υπάρχει, εκχώρηση εξουσίας σε αυτόν ανάλογης με το μέγεθος των ευθυνών που του ανατίθενται και περιγραφή του πως θέλουμε να δουλέψει.

δ. Σύνδεση των διαφόρων αυτών ομάδων δράσης οριζόντια και κάθετα και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

4.3 Η ΕΚΧΩΡΗΣΗ ΕΞΟΥΣΙΑΣ (ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ)

Δίνεται από έναν ανώτερο σε ένα κατώτερο για να μπορέσει να εκτελέσει την εντολή του ο τελευταίος. Στον ξενοδοχειακό τομέα ο manager εκχωρεί εξουσία στους υποδιευθυντές και αυτοί πάλι εκχωρούν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες. Ή, σε ένα μικρότερο ξενοδοχείο ο διευθυντής στους τμηματάρχες.

Η εξουσιοδότηση αποτελεί απαραίτητο στοιχείο της οργάνωσης γιατί είναι γνωστό ότι οι δυνατότητες οποιουδήποτε διευθυντού έχουν κάποιο όριο και μόνο ένας αριθμός υφισταμένων μπορεί να διοικηθεί αποτελεσματικά. Εξάλλου, αποτελεσματικός μπορεί να είναι μόνο ο διευθυντής που ξέρει να εκχωρεί εξουσία στους υφισταμένους τους.

Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος που εξουσιοδοτεί έναν υφιστάμενο του, δεν απαλλάσσεται των ευθυνών του. Αντίθετα, παραμένει υπεύθυνος έναντι του ανώτερού του επιπέδου ιεραρχίας για τις πράξεις και παραλείψεις των υφισταμένων του, άσχετα με το αν ο ίδιος είχε ενεργή συμμετοχή ή όχι. Το ποσό της εξουσίας που εκχωρείται αναφέρεται στην περιγραφή εργασίας του υφισταμένου.

4.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Η οργάνωση και οι οργανωτικές φάσεις υλοποιούνται με τη βοήθεια των οργανωτικών “εργαλείων”. Κάθε διευθυντής ξενοδοχείου θα πρέπει να κατέχει τα ακόλουθα:

1. Το οργανόγραμμα που θα δείξει την ομαδοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας των ομάδων,
2. Το εγχειρίδιο λειτουργίας τμήματος, που αναφέρει τις δραστηριότητες που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει το τμήμα καθώς και τον τρόπο,
3. Η περιγραφή εργασίας που θα ξεκαθαρίσει καθήκοντα, εξουσίες, κ.λ.π. τον επικεφαλής αλλά και των υπόλοιπων μελών.
4. Ο προσδιορισμός προσόντων που θα αναφέρει τα πρότυπα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο εκτελών την εργασία,
5. Ο πίνακας σύνθεσης προσωπικού που θα καθορίσει τις “ποσότητες” ανθρώπινου δυναμικού ανά ομάδα,
6. Ο εσωτερικός κανονισμός που θα υποστηρίζει την πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των μελών,
7. Οι καταστάσεις εξοπλισμού
8. Τα έντυπα, οι τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων,
9. Ο καθορισμός των προμηθειών και των minimum και maximum αποθεμάτων σε τρόφιμα, ποτά, υλικά καθαρισμού,
10. Ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής.

Λεπτομερέστερα:

α. Σχήματα οργάνωσης και τα αντίστοιχα οργανογράμματα

«Σαν οργανόγραμμα ορίζεται η σχηματική απεικόνιση της οργανωτικής διάρθρωσης ενός οργανισμού με την οποία παριστάνονται τόσο τα διάφορα στοιχεία του οργανισμού, όσο και οι μεταξύ τους ιεραρχικές και επικοινωνιακές σχέσεις.»(1)

Το πρώτο σχήμα οργάνωσης είναι το **γραμμικό, κλασικό, ιεραρχικό σχήμα οργάνωσης**. Η εξουσία ρέει κάθετα από τα ανώτερα προς τα κατώτερα επίπεδα. Η επικοινωνία επίσης ακολουθεί κάθετους δρόμους, από πάνω προς τα κάτω και αντίστροφα.

Ένα δεύτερο σχήμα οργάνωσης είναι ο **συνδυασμός εκτελεστικών και επιτελικών τμημάτων**.

Στο κλασικό σχήμα οργάνωσης και τα αναφερόμενα τμήματα είναι εκτελεστικά δηλαδή εκτελούν κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της όλης ξενοδοχειακής δουλειάς με βάση τις οδηγίες που έχουν από το παραπάνω ιεραρχικό επίπεδο. Εδώ, στο δεύτερο οργανωτικό σχήμα, έρχονται να προστίθενται και επιτελικά τμήματα. Αυτά δεν έχουν το δικαίωμα να δώσουν εντολές και ο ρόλος τους είναι συμβουλευτικός – βοηθητικός προς τα γραμμικά / εκτελεστικά τμήματα, προκειμένου τα τελευταία να πετύχουν καλύτερα και ευκολότερα το έργο τους.

Το σχήμα αυτό έχει το πλεονέκτημα ότι ενώ διατηρεί την εξουσία στα χέρια των εκτελεστικών, παράλληλα θέτει στη διάθεσή τους, εξειδικευμένες κατά τομέα, γνώσεις που μάλλον θα τους φανούν χρήσιμες για την επιτυχία του έργου τους. Από την άλλη μεριά υπάρχει το μειονέκτημα της δημιουργίας προστριβών αν οι επιτελικοί θελήσουν να επιβάλλουν γνώμες. Στα προβλήματα αυτά φυσικά, η Γενική Διεύθυνση στην οποία υπάγονται αμφότεροι θα πρέπει να δίνει λύση.

Το οργανόγραμμα ενός τέτοιου σχήματος φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 1 του παραρτήματος.

Ένα τρίτο σχήμα οργάνωσης είναι το λειτουργικό. Συναντάται σε αλυσίδες ξενοδοχείων. Η αλυσίδα έχει κεντρικές υπηρεσίες με επικεφαλής κατά λειτουργία. Οι πιο συνήθεις κεντρικές λειτουργίες που αναφέρονται είναι: marketing, operation, προσωπικό, οικονομική, νομική.

Όπως προαναφέρθηκε το σχήμα αυτό συναντάται σε αλυσίδες ξενοδοχείων και υπαγορεύεται από την ανάγκη συντονισμού και ομοιομορφίας. Έχει το μειονέκτημα ότι κάθε τμηματάρχης του ξενοδοχείου παίρνει εντολές και λογοδοτεί σε ανώτερούς του. Αυτό είναι δυνατόν να δημιουργήσει προβλήματα και δυσκολίες στις σχέσεις μεταξύ των λειτουργικών διευθυντών στα κεντρικά της αλυσίδας, αφενός και των διευθυντών ξενοδοχείου, αφετέρου τα οποία καλείται να λύσει ο διευθύνων σύμβουλος ή ο γενικός διευθυντής της αλυσίδας.

Το οργανόγραμμα ενός τέτοιου σχήματος φαίνεται στο σχεδιάγραμμα 2 του παραρτήματος.

(1). Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο, 2004, σελ.97

β. Εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων (operation manuals)

Σε αυτά αναφέρεται η όλη οργάνωση του κάθε τμήματος, η σύνθεση και οι ειδικότητες του προσωπικού, οι μέθοδοι που έχουν επιλεγεί για την εκτέλεση της εργασίας, οι ώρες λειτουργίας, οι αντικειμενικοί στόχοι του τμήματος, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία και γενικά οτιδήποτε είναι χρήσιμο να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι στο τμήμα αυτό.

Το εγχειρίδιο δίνεται σε κάθε υπάλληλο με την πρόσληψη του. Παράδειγμα εγχειρίδιο λειτουργίας τμημάτων που χρησιμοποιείται σε γνωστό ξενοδοχείο αναφέρεται παρακάτω:

Εγχειρίδιο λειτουργίας (Παρ. 1)

Lobby bar

Γενικά

Το lobby bar του ξενοδοχείου εξυπηρετεί τόσο τους πελάτες όσο και τους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Υπάγεται απευθείας στον F & B manager.

1. Προϊστάμενος τμήματος

Είναι ο μπάρμαν. Αναφέρει καθημερινά στο ειδικό βιβλίο του μπαρ ή έρχεται σε άμεση επαφή για επείγοντα ζητήματα με τον F & B manager.

2. Προσωπικό

Μπάρμαν (προϊστάμενος), μπάρμαν, βοηθός για την πλύση σκευών και βοήθεια στο service, σερβιτόρος, σερβιτόροι, ταμπλίστας.

3. Ώρες εργασίας

Από 17 ή 18 έως 1:30 ή 2, ανάλογα με την εποχή. Αυτό καθορίζεται ακριβώς και απαγορεύεται οποιαδήποτε παρέκκλιση χωρίς προηγούμενη συνεννόηση, ή εντολή του F & B manager.

4. Πωλούμενα είδη – τιμές

Σύμφωνα με τον κατάλογο που εκδίδεται κάθε φορά. Για ποτά που ζητούνται και δεν αναφέρονται στον κατάλογο αφήνετε ο καθορισμός τιμής στην κρίση του μπάρμαν ο οποίος μετά ενημερώνει τον F & B manager.

5. Περιοχή ευθύνης

Μπαρ, σαλόνια, βεράντα, χώρος υποδοχής.

Να μην ξεχνάνε ποτέ οι σερβιτόροι να ρωτούν και τους πελάτες που κάθονται σε χώρους παρακείμενους του μπαρ.

6. Έλεγχος

Για κάθε είδος πρέπει να εκδίδεται ο αντίστοιχος λογαριασμός από την ταμειακή μηχανή. Οι λεπτομέρειες χειρισμού της έχουν αναλυθεί στον ταμπλίστα από το τμήμα ελέγχου. Οι λογαριασμοί που εισπράττονται από τον μπάρμαν παραδίδονται προς εξόφληση στον ταμπλίστα ελαφρώς σχισμένοι. Οι σερβιτόροι μαζεύουν τις εισπράξεις τους σε ειδικό πορτοφόλι και παραδίδουν στο τέλος της βάρδιας τους. Οι εισπράξεις και χρωστικοί λογαριασμοί παραδίδονται καθημερινά με το κλείσιμο στον νυκτοθυρωρό με βάση την ταμειακή κατάσταση και το σύνολο της ταμειακής μηχανής.

Πριν την αναχώρηση, ελέγχεται και βεβαιωθείτε ότι όλα τα ποτά έχουν κλειδωθεί, οι τιμοκατάλογοι έχουν μαζευτεί από τα τραπέζια, όλα τα σκεύη έχουν πλυθεί. Τα σκουπίδια πετιούνται το βράδυ (έτσι αποφεύγεται η μύστιγα των εντόμων, κακοσμίας, κ.λ.π.)

7. Καθαριότητα

Αποδίδεται ιδιαίτερη βαρύτητα. Προλάβετε τη δημιουργία κακοσμίας, εντόμων με το άμεσο πλύσιμο των ακαθάρτων σκευών, με τον καλό πωματισμό των φιαλών, προφύλαξη των καθαρών ποτηριών και σκευών, καθημερινό καθαρισμό των μηχανών, συρταριών, τραπεζών σαλονιού και συνεργασθείτε με την προϊσταμένη για το καθαρισμό δαπέδου και τζαμιών από τις καθαρίστριες. Να τηρείτε τα ερμάρια καθαρά και τακτοποιημένα χωρίς αντικείμενα που είναι ξένα προς τα είδη που πωλούνται και τα χρησιμοποιούμενα σκεύη. Φροντίστε για την απομάκρυνση των κενών φιαλών και μην ξεχνάτε ποτέ, πως το μπαρ στη θέση που βρίσκεται, είναι η βιτρίνα του ξενοδοχείου, νύχτα – μέρα.

8. Κανόνες κατά την λήψη παραγγελίας από τους σερβιτόρους

- i. Πλησιάζουμε τον πελάτη χαμογελαστοί έχοντας μαζί μας πάντα 1 κατάλογο. Από τη στιγμή που θα καθίσει ο πελάτης πρέπει σε 2 - 3 λεπτά maximum να τον πλησιάσουμε. Αν είμαστε πολύ απασχολημένοι τότε του λέμε ότι σε 2 λεπτά θα έρθουμε για την παραγγελία του. (Πηγαίνουμε όμως σε 2 λεπτά!).
- ii. Χαιρετάμε.
- iii. Ρίχνουμε 1 γρήγορη ματιά, αν το τραπέζι και το σταχτοδοχείο είναι καθαρά. Αν όχι, καθαρίζουμε οπωσδήποτε πριν την παραγγελία.
- iv. Ρωτάμε ευγενικά τι θα πάρει ο πελάτης. Αν δεν υπάρχει κατάλογος στο τραπέζι (που πρέπει να υπάρχει), προσφέρουμε αυτό που κρατάμε μαζί μας (γι' αυτό το κρατάμε).
- v. Σε περίπτωση που ο πελάτης θέλει να ρίξει μια ματιά στον κατάλογο, δεν τον πιέζουμε να παραγγείλει αμέσως. Απομακρυνόμαστε και ξαναγυρίζουμε σε λίγο.
- vi. Ρωτάμε πάλι χαμογελώντας και ευγενικά αν έχει πάρει την απόφασή του για το τι θα παραγγείλει και προσπαθούμε, πάντα ευγενικά, να προωθήσουμε τις πωλήσεις του μπαρ. Σε περίπτωση παραδείγματος χάρη που παράγγειλε καφέ μπορούμε να ρωτήσουμε προτείνοντας μήπως θέλει ένα μπράντι.
- vii. Ο καλός μπάρμαν και σερβιτόρος κρίνεται από τις πωλήσεις που κάνει αποκλείεται να κάνει πολλές πωλήσεις κάποιος που δεν έχει καλούς τρόπους. Οι τρόποι (ευγένεια, χαμόγελο, άψογη εμφάνιση, ταχύτητα,

ακρίβεια) αντανακλούν άμεσα στις πωλήσεις. Φυσικά ευνόητο είναι ότι χρειάζεται να ξέρει κανείς απ' έξω κι ανακατωτά τον κατάλογο και να είναι σε θέση να εξηγήσει ό,τι ρωτήσει ο πελάτης, για παράδειγμα τι είναι το κοκτέιλ τάδε ή τι είναι το ρακί, κ.λ.π. καθώς επίσης και να έχει την ευχέρεια να πει αυτά που ξέρεις σε ξένες γλώσσες. Χωρίς αυτά τα 2 (τρόπους και γνώση δουλειάς) αποκλείεται κάποιος να κάνει πολλές πωλήσεις και να χαρακτηριστεί επομένως σαν καλός σερβιτόρος μπαρ ή μπάρμαν.

- viii. Οι σερβιτόροι μόλις αναλάβουν υπηρεσία, ελέγχου το πόστο τους αν είναι εντάξει (τραπέζια, καρέκλες, σταχτοδοχεία, κηροπήγια) και τοποθετούν τους καταλόγους στα τραπέζια.
- ix. Ελέγχουν όλη την περιοχή ευθύνης του μπαρ (σαλόνια, βεράντες κ.λπ.) και τακτοποιούν με βάση τις οδηγίες του προϊσταμένου μπάρμαν. Ανάβουν τα καθορισμένα φώτα μόλις σκοτεινιάσει.
- x. Με βάση τις οδηγίες και εντολές του προϊσταμένου μπάρμαν, εκτελούνται οι γυναίκες εργασίες του μπαρ (καθαριότητα, τακτοποίηση ψυγείων, ραφιών ντουλαπιών απομάκρυνση κενών).

γ. Περιγραφή εργασίας

Είναι ο έγγραφος καθορισμός των δραστηριοτήτων, καθηκόντων, ευθυνών, εξουσιών, οργανωσιακών και επικοινωνιακών σχέσεων που ανατίθενται σ' αυτόν που αναλαμβάνει μια συγκεκριμένη εργασία. Ακολουθεί τον παρακάτω σκελετό:

1. Τίτλος εργασίας, θέσης...
2. Προϊσταμένη αρχή (πού αναφέρεται ο κατέχων τη θέση)...
3. Θέσεις που προϊσταται (ποιοι αναφέρονται σε αυτόν)...
4. Θέσεις με τις οποίες συνεργάζεται...
5. Περιγραφή καθηκόντων...
6. Όρια εξουσίας...
7. Το σύνηθες ωράριο και συνθήκες εργασίας...

Φυσικά η περιγραφή εργασίας είναι διαφορετική για κάθε ειδικότητα.

Παρ(1): Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο, 2004

δ. Προσδιορισμός προσόντων

Είναι γραπτή απαρίθμηση των προσόντων που απαιτείται να διαθέτει ο υποψήφιος, για να μπορεί να εκτελεί με επιτυχία τη συγκεκριμένη δουλειά. Ακολουθεί τον παρακάτω σκελετό:

1. Επιθυμητή ηλικία και φύλο
2. Σπουδές
3. Προϋπηρεσία
4. Φυσικά χαρακτηριστικά (υγεία, ύψος, κ.λ.π.)
5. Ειδικές δεξιότητες – γνώσεις που είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση της δουλειάς, π.χ. γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή.
6. Πνευματικά χαρακτηριστικά και στοιχεία του χαρακτήρα π.χ. ευστροφία, ικανότητα επιβολής, χιούμορ, κοινωνικότητα, κ.λ.π.
7. Κοινωνικά ενδιαφέροντα – hobbies.

Ειδικά για τα ξενοδοχεία και για τις θέσεις που έχουν επαφή με τους πελάτες, κρίνεται απαραίτητη και η ξεχωριστή αναφορά στις ξένες γλώσσες και το απαιτούμενο επίπεδο γνώσης τους.

Όμως η περιγραφή εργασίας είναι διαφορετική για κάθε ειδικότητα. Πολλές επιχειρήσεις ενσωματώνουν την περιγραφή εργασίας και τον προσδιορισμό των προσόντων. Παρόλα αυτά είναι προτιμότερο να είναι ξεχωριστά, δεδομένου ότι η μεν περιγραφή εργασίας δίνεται στον εργαζόμενο ή υποψήφιο, ενώ ο προσδιορισμός προσόντων μένει στα χέρια του προϊσταμένου ή προσωπάρχη.

ε. Πίνακας σύνθεσης προσωπικού

Ο αριθμός των ατόμων που χρειάζονται για να λειτουργήσουν τα τμήματα και μάλιστα κατά ειδικότητα, αναφέρονται στον πίνακα σύνθεσης του προσωπικού. Δίπλα σε κάθε θέση εργασίας καλό είναι να συμπληρώνεται το όνομα του υπαλλήλου που την κατέχει ή που πρόκειται να την καταλάβει. Φυσικά αποτελείται από πολλές σελίδες και είναι ο καθρέπτης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

Είναι δυνατόν να υπάρχουν 2 και 3 διαφορετικοί πίνακες σύνθεσης προσωπικού και συγκεκριμένα για διαφορετικά επίπεδα πληρότητας, ήτοι για χαμηλή πληρότητα (άρα μικρή σύνθεση προσωπικού), για μέση πληρότητα (άρα μέση σύνθεση προσωπικού), και για υψηλή πληρότητα (άρα πλήρη σύνθεση προσωπικού).

στ. Εσωτερικός κανονισμός

Μαζί με το οργανόγραμμα και τις περιγραφές εργασίας, ο εσωτερικός κανονισμός θα βοηθήσει στο να εξασφαλιστεί η πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

Κάθε ξενοδοχείο μπορεί να έχει τον δικό του εσωτερικό κανονισμό, ο οποίος υποβάλλεται και εγκρίνεται από το υπουργείο εργασίας. Εάν όμως δε συμβεί αυτό υπάρχει ένας εγκεκριμένος από τα υπουργεία εργασίας και προεδρίας που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από οποιοδήποτε ξενοδοχείο.

ζ. Κατάσταση ειδών εξοπλισμού

Εκτός από τις εγκαταστάσεις και τα μηχανήματα, απαραίτητος για την ομαλή λειτουργία είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός, δηλαδή σκεύη εστιατορίου, σκεύη κουζίνας, λινά, κ.λ.π.

η. Τα διάφορα έντυπα

Ένα μέσο ξενοδοχείο χρειάζεται πάνω από 50 διαφορετικά έντυπα. Τα περισσότερα από αυτά χρησιμοποιούνται από τα τμήματα της υποδοχής, του λογιστηρίου και του ελέγχου. Πριν από την έναρξη των εργασιών ο διευθυντής θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα έντυπα που κρίνει απαραίτητα για τη διεκπεραίωση της δουλειάς.

θ. Τιμοκατάλογοι επισιτιστικών τμημάτων

Η χρησιμότητά τους είναι τόσο απαραίτητη όσο και η ανάγκη ύπαρξής τους, και είναι επίσης απαραίτητη από τη νομοθεσία.

ι. Εφοδιασμός σε τρόφιμα, ποτά, υλικά καθαρισμού και καθορισμός *minimum* και *maximum* αποθεμάτων αυτών

Θα πρέπει να καθορίζεται η ποσότητα παραγγελίας από το κάθε είδος και το *minimum* απόθεμα (στοκ) που θα πρέπει να βρίσκεται στην αποθήκη.

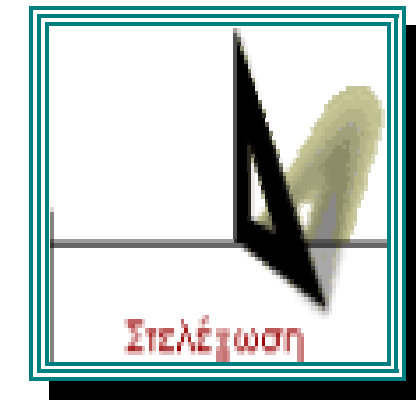
Επίσης, στα οργανωτικά εργαλεία ανήκουν ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 4

1. Εισαγωγή στο Μανατζμεντ των Επιχειρήσεων, Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Ρέθυμνο, 2004
2. Αξιοποίηση Προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης, Αθήνα, 1990

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

“ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ”



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να θέτει και να πετύχει τους δυο παρακάτω γενικούς στόχους:

- α) Συμβολή στην επίτευξη των στόχων του ξενοδοχείου
- β) Εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του ξενοδοχείου βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Ο δεύτερος σημαίνει την εξασφάλιση εισροών εργατικού δυναμικού στο ξενοδοχείο, επαρκών από πλευράς αριθμού και ικανοτήτων να καλύψουν έγκαιρα και με επιτυχία τις ανάγκες σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της Ιεραρχίας.

5.2 ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΝΑΠΤΥΧΘΟΥΝ ΣΤΑ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Υπάρχει μια σειρά από δραστηριότητες οι οποίες πρέπει να αναπτυχθούν. Αυτές είναι:

1. Να καθοριστεί πολιτική στα θέματα προσωπικού
2. Να προγραμματιστούν οι μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό
3. Να καταστρωθούν οι αναλύσεις εργασίας και να γίνουν οι περιγραφές της
4. Μεθόδευση για προσέλκυση υποψηφίων
5. Επιλογή των καταλληλότερων από τους υποψηφίους
6. Εκπαίδευση – ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο αυτών
7. Αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων και οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης
8. Προαγωγές, απολύσεις, εσωτερικές μεταθέσεις.

Επίσης, θα πρέπει να αναπτύσσονται και οι παρακάτω δραστηριότητες:

1. Βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινής, ασφάλειας
2. Πολιτική μισθών, επιλογή και χρησιμοποίηση κινήτρων
3. Να είναι εφικτή η επικοινωνία μεταξύ της Διεύθυνσης, τμηματάρχου και εργαζομένων
4. Μέριμνα και μεταφορά, κατοικία, διατροφή προσωπικού
5. Εργατικές σχέσεις με εκπροσώπους των εργαζομένων, ΟΑΕΔ, επόπτη εργασίας
6. Να τηρούνται γραφειοκρατικές διαδικασίες
7. Διαδικασία, υπολογισμός μισθοδοσίας και πληρωμή εργαζομένων
8. Να αποδίδονται εργοδοτικές εισφορές στους ασφαλιστικούς οργανισμούς
9. Να υπάρχει συνεργασία και συντονισμός μεταξύ τμήματος προσωπικού και τμηματάρχων σε θέματα προσωπικού.

5.3 ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Η ακολουθητέα πολιτική στα θέματα προσωπικού επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που είναι:

A. Οι ιδιομορφίες της συγκεκριμένης αγοράς εργασίας.

Αλλού υπάρχει πολύ εργατικό δυναμικό, αλλού αυτό είναι εξειδικευμένο, αλλού όχι, αλλού επαρκή και αλλού θα πρέπει να αναζητηθεί σε άλλες περιοχές.

B. Το μέγεθος επιχείρησης.

Μεγάλα ξενοδοχεία ακολουθούν πιο γραφειοκρατικές και απρόσωπες διαδικασίες στα θέματα προσωπικού προκειμένου να εξασφαλίζεται η απαραίτητη ομοιομορφία σε θέματα προσωπικού. Αυτό ισχύει ακόμα περισσότερο σε ξενοδοχεία – αλυσίδες.

Γ. Η νομοθεσία.

Θέτει περιορισμούς. Δεν γίνεται για παράδειγμα να μειωθεί ο μισθός ενός εργαζόμενου έστω και αν έπεσε η απόδοση του

Δ. Οι στόχοι της επιχείρησης.

Αν η επιχείρηση έχει επιθετικούς στόχους. Ανάλογη θα πρέπει να είναι και η πολιτική της στα θέματα προσωπικού. Η πολιτική που αποφασίζεται από τη διοίκηση, εκτός από το τμήμα προσωπικού θα πρέπει να γνωστοποιείται στους προϊσταμένους των τμημάτων.

5.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Προκειμένου να προγραμματιστούν οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό το τμήμα του προσωπικού θα πρέπει:

A. Να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κατά ειδικότητα.

Τη βάση για την πρόβλεψη αυτή αποτελούν οι εκάστοτε καταρτιζόμενοι προϋπολογισμοί. Αυτό είναι φυσικό γιατί ο προϋπολογισμός δείχνει το ύψος και την κατανομή της ζήτησης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου μέσα στο χρόνο και βέβαια ο αριθμός των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις της ζήτησης αυτής.

B. Στη συνέχεια το τμήμα προσωπικού απογράφει το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τις δυνατότητές του και παράλληλα προβλέπει:

- 1.*** Τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη κατά ειδικότητα.
- 2.*** Την ανάπτυξη των ικανοτήτων του απομένοντος δυναμικού, παράδειγμα 5 βοηθοί τραπεζοκόμοι θα είναι ικανοί για τραπεζοκόμοι κ.λπ.

Γ. Η διαφορά του A από το B θα δώσει τις ανάγκες εργατικού δυναμικού για το μελετώμενο μελλοντικό χρονικό διάστημα.

Δεν απομένει δε πλέον παρά να αναληφθεί δράση για έγκαιρη προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση, ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο.

5.5 ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Ανάλυση εργασίας είναι η διαδικασία συλλογής κάθε πληροφορίας που έχει σχέση με τη συγκεκριμένη εργασία». (1)

Αυτή αποτελεί τη βάση για τη σύνταξη της περιγραφής εργασίας και του προσδιορισμού των προσόντων. Είναι πολύ χρήσιμο βοήθημα του προσωπάρχη γιατί του δίνει την ακριβή φύση και τις λεπτομέρειες της κάθε εργασίας, αναδεικνύει το βαθμό δυσκολίας της, την τυχόν επικινδυνότητα της και οδηγεί με ασφάλεια στον προσδιορισμό του κατάλληλου εργαζομένου για την εκτέλεση της και το ύψος της «σωστής» αμοιβής γι' αυτόν.

Η ανάλυση εργασίας περιλαμβάνει:

1. Την περιγραφή των εκτελούμενων ενεργειών από τον εργαζόμενο
2. Τη σειρά που εκτελούνται
3. Το χρόνο που απαιτεί κάθε ενέργεια
4. Τα μέσα και τους χώρους που απαιτούνται
5. Τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται
6. Το βαθμό ευθύνης που απαιτεί η εργασία
7. Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται.

Δεν θα πρέπει να υποτιμάται και να παραλείπεται η παραμικρή ενέργεια. Αυτό την καθιστά μια χρονοβόρα διαδικασία και ίσως οι αναλύσεις όλων των ειδικοτήτων να απαιτήσουν μεγάλο χρονικό διάστημα. Παρ' όλες τις δυσκολίες η χρησιμότητα της, όπως ήδη αναφέρθηκε, είναι μεγάλη, συγκεκριμένα χρησιμεύει:

1. Στον καθορισμό μιας δίκαιης αμοιβής
2. Στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας και του περιβάλλοντος
3. Στον εντοπισμό στοιχείων της εργασίας
4. Στον προγραμματισμό του απαιτούμενου εργατικού δυναμικού
5. Στον εντοπισμό έλλειψης απαραίτητων ικανοτήτων κατά τον από τον εργαζόμενο
6. Στον ορθολογικό καθαρισμό της πρότυπης παραγωγής.

Η ανάλυση εργασίας μαζί με την περιγραφή εργασίας και τον προσδιορισμό των προσόντων αποτελούν τα στοιχεία που οριοθετούν μια εργασία.

(1): Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο management των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο, 2004, σελ.128

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 5

1. Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες, Χαράλαμπος Κανελλόπουλος
2. Αξιοποίηση προσωπικού με ανάπτυξη στελεχών και βελτίωση οργάνωσης, Νάνσυ Παπαλέξη – Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, Αθήνα, 1990
3. Εισαγωγή στο Μανατζμέντ των ξενοδοχείων, Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Ρέθυμνο, 2004

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

“Η αναζήτηση των υπομνημάτων και η εκπαίδευση του προσωπικού”



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

6.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Είναι μια αδιάκοπη δραστηριότητα για μικρά και μεγάλα ξενοδοχεία. Ακόμη και τα ξενοδοχεία με άριστες συνθήκες εργασίας έχουν απώλειες λόγω ασθενειών. Ευνόητο είναι ότι τα κενά θα πρέπει να συμπληρώνονται και μάλιστα με τους καλύτερους δυνατούς υποψήφιους.

Η επιλογή του αναγκαίου προσωπικού, μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους:

- α) Με την προαγωγή υφισταμένου ήδη προσωπικού και
- β) Με την πρόσληψη νέου

Ανεξάρτητα όμως αυτού πρέπει να σημειωθεί ότι, ένας από τους βασικότερους παράγοντες που συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής κινητικότητας στο χώρο των οργανισμών είναι εκείνος που ταυτίζεται με τις διαδικασίες της επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις.

Οι διαδικασίες αυτές, όταν είναι κατάλληλα οργανωμένες και διεξάγονται με τη δέουσα προσοχή, οδηγούν ασφαλώς στη τελική επιλογή των καλύτερων υπαλλήλων και όπως είναι φυσικό όταν οι υπάλληλοι αυτοί τοποθετούνται στη κατάλληλη θέση, απολαμβάνουν την αναγκαία ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφαλώς θα είναι παραγωγικότεροι στην επιχείρηση.

Από σχετικές μελέτες έχει αποδειχθεί ότι η κύρια επιδίωξη των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι υψηλές αποδοχές ή ο περιορισμός των ωρών εργασίας, όσο η αίσθηση ότι η προσφορά τους αναγνωρίζεται ως έχουσα κάποια σπουδαιότητα για την όλη επιχείρηση και ότι αποτελούν αναπόσπαστους κρίκους στην αλυσίδα της παραγωγής και στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Οι ειδικότερες αυτές ανάγκες των εργαζομένων και των οργανισμών μπορεί να αντιμετωπισθούν με την εφαρμογή των πιο κάτω βασικών κανόνων οι οποίοι αφορούν:

1. Στην τοποθέτηση των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις.
2. Στην παρακολούθηση και επιβεβαίωση της ορθότητας της τοποθέτησης.
3. Στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, ώστε κάθε εργαζόμενος να καταστεί αναπόσπαστο τμήμα του συνόλου.
4. Στην επαρκή εκπαίδευση της εποπτικής ομάδας με σκοπό την εξαφάνιση τυχόν παρουσιαζομένων τριβών μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων και τέλος
5. Στην δημιουργία συνθηκών και αισθήματος συμμετοχής των εργαζομένων στην πρόοδο της επιχείρησης.

6.2 ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΚΑΙ ΠΗΓΕΣ ΑΝΤΛΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αναζήτηση των υποψηφίων αποτελεί μια σπουδαία φάση της σχετικής διαδικασίας. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση πρέπει να εντοπίσει τις ανάγκες, να επιλέξει τις πηγές από τις οποίες θα αντλήσει το προσωπικό που χρειάζεται, να προσδιορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα έρθει σε επαφή με τους υποψηφίους και φυσικά να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν να οδηγηθούν στα επόμενα στάδια της διαδικασίας, εκείνοι οι οποίοι πραγματικά πληρούν τις προϋποθέσεις.

Οι βασικές πηγές άντλησης προσωπικού για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες, **τις εσωτερικές** και **τις εξωτερικές**. Η χρησιμοποίηση της πρώτης κατηγορίας πηγών, συναρτάτε με τις δυνατότητες της επιχείρησης να καλύψει τις ανάγκες της με την αξιοποίηση του υπάρχοντος προσωπικού της, ενώ η δεύτερη κατηγορία αφορά κυρίως στην αξιοποίηση των προσφερόμενων δυνατοτήτων άντλησης του προσωπικού από την αγορά εργασίας.

Όλες οι πηγές που δεν ανήκουν στην κατηγορία των εσωτερικών πηγών, θεωρούνται εξωτερικές και ταξινομούνται ως εξής:

α. Άτομα που για πρώτη φορά εισέρχονται στην εργασία

β. Άνεργοι

γ. Άτομα που απασχολούνται μεν, αλλά δεν ικανοποιούνται από την εργασία που κάνουν ή δεν αξιοποιούνται κατάλληλα.

δ. Συνταξιούχοι

ε. Λοιπά άτομα που δεν θεωρούνται ότι ανήκουν στο εργατικό δυναμικό

Οι πηγές που χρησιμοποιούνται κάθε φορά πρέπει να αξιολογούνται περιοδικά. Η αξιολόγηση των πηγών αυτών αναφέρεται στο κόστος αμοιβής, στους ρυθμούς κινητικότητα, στην διάρκεια παραμονής στην υπηρεσία, στην εν γένει εμπειρία και στο είδος απασχόλησης.

Η επιλογή των καταλληλότερων μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πηγών εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων κρίσιμο ρόλο παίζουν:

- Ο αριθμός των θέσεων τις οποίες επιθυμεί να καλύψει ο οργανισμός.
- Οι ειδικότερες απαιτήσεις κάθε μιας από τις θέσεις αυτές και φυσικά
- Το επίπεδο του υπηρετούντος προσωπικού.

Συνήθως η αξιοποίηση των εσωτερικών πηγών συνίσταται στις περιπτώσεις:

α) Γενικής αναδιάρθρωσης της επιχείρησης, ώστε να εξασφαλισθεί η πληρέστερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του υπηρετούντος προσωπικού μέσω της αρχής “ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση” και

β) Στην περίπτωση πλήρωσης κενών θέσεων ανωτέρου προσωπικού

Η αξιοποίηση των εξωτερικών πηγών ενδείκνυται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση αδυνατεί να καλύψει θέσεις ανωτέρου προσωπικού με αναβάθμιση του υπηρετούντος ήδη προσωπικού, καθώς επίσης και στις περιπτώσεις που επιβάλλεται η πρόσληψη νέου προσωπικού κατωτέρου επιπέδου.

6.3 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Στην πράξη υπάρχουν δύο συστήματα αναζήτησης υποψηφίων τα οποία είναι α) Το συγκεντρωτικό και β) Το αποκεντρωτικό.

α) Συγκεντρωτικό σύστημα αναζήτησης υποψηφίων:

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, ολόκληρη η διαδικασία αναζήτησης των υποψηφίων διεξάγεται από μια κεντρική υπηρεσία, με σκοπό την αποφυγή λανθασμένων ενεργειών, επικαλύψεων ή παραλείψεων.

Άλλωστε η προαγωγή ή η πρόσληψη νέου προσωπικού, είναι μια δραστηριότητα η οποία έχει στρατηγική σημασία για την επιχείρηση και για τον λόγο αυτό η ευθύνη αυτή συγκεντρώνεται στην κεντρική διοίκηση του οργανισμού, κυρίως όταν πρόκειται για ειδικευμένο προσωπικό ή για προσωπικό ανωτέρων βαθμίδων.

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού συνδυάζει τα πιο κάτω πλεονεκτήματα:

α) Εξασφαλίζει την ύπαρξη ενός κεντρικού σημείου πληροφόρησης, τόσο της διοίκησης όσο και των ενδιαφερομένων σχετικά με τις ανάγκες σε προσωπικό.

β) Εξασφαλίζει την δημιουργία αρχείου με στοιχεία τόσο του υφισταμένου προσωπικού όσο και παλαιότερων υποψηφίων, οι οποίοι είναι δυνατό να εξακολουθούν να ενδιαφέρονται για τη μελλοντική απασχόληση τους στην επιχείρηση.

γ) Παρέχει τη δυνατότητα επιλογής μεταξύ περισσότερων υποψηφίων, ώστε να βρεθεί τελικά εκείνος ο υποψήφιος, ο οποίος προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας σε σχέση με κάποιον άλλον.

δ) Παρέχει τη δυνατότητα συγκριτικού ελέγχου της αποδοτικότητας διαφόρων μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την αναζήτηση και επιλογή των υποψηφίων.

ε) Διευκολύνει την διαπραγμάτευση των όρων με τα διάφορα διαφημιστικά γραφεία, όσον αφορά στα μέσα στο είδος και στην έκταση της διαφήμισης και την ανάπτυξη μιας ενιαίας στρατηγικής επί των διαφημίσεων.

β) Το αποκεντρωτικό σύστημα:

Σύμφωνα με το σύστημα αυτό η αρμοδιότητα αναζήτησης υποψηφίων ανατίθεται στα επιμέρους τμήματα, ώστε να μην συσσωρεύονται όλα τα συναφή θέματα στην κεντρική διοίκηση, πράγμα που δημιουργεί άσκοπες καθυστερήσεις και πολλές φορές οδηγεί σε λανθασμένες αποφάσεις. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους οργανισμούς με μεγάλη χωρική διασπορά των υπηρεσιών τους και αφορά μόνο σε προσωπικό κατωτέρων επιπέδων, το οποίο προσλαμβάνεται για μια συγκεκριμένη εργασία και για περιορισμένο χρόνο.

6.4 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΟΡΘΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Όπως είναι γνωστό, το κόστος της εργασίας αντιπροσωπεύει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό της συνολικής δαπάνης των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου μια κακή επιλογή και τοποθέτηση του προσωπικού, μπορεί να έχει δυσμενείς επιπτώσεις, τόσο για την επιχείρηση όσο και για την επιβίωση της ίδιας της επιχείρησης. Μια άμεση, ουσιαστική και ιδιαίτερα σοβαρή συνέπεια της κακής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, είναι το κόστος που προκύπτει από την αντιστοιχία μεταξύ απαιτήσεων της εργασίας και προσόντων του προσωπικού από την εσφαλμένη τοποθέτηση, η οποία εξελίσσεται σε αδιαφορία με όλες τις παρεπόμενες συνέπειες, όπως συχνές

απουσίες, παράπονα, καθυστερήσεις στην ροή της εργασίας και αυξημένους ρυθμούς εργασιακής κινητικότητας.

Τα ειδικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την ορθή επιλογή του προσωπικού είναι τα εξής:

α) Το αυξημένο επίπεδο ηθικού και φιλοδοξίας του προσωπικού.

β) Η εξασφάλιση ομαλής ροής στην διεξαγωγή της εργασίας.

γ) Η μείωση της εργασιακής κινητικότητας.

δ) Η καλύτερη αξιοποίηση του εξοπλισμού σε συνδυασμό με την ομαλή διεξαγωγή της εργασίας και

ε) Η αυξημένη ποσοτική και ποιοτική βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.

Η διαδικασία της επιλογής περιλαμβάνει ορισμένα στάδια κατά την διάρκεια των οποίων γίνεται δυνατή η εξασφάλιση πρόσθετων πληροφοριών για την ικανότητα των υποψηφίων. Σε κάθε στάδιο μπορεί να αποκαλυφθούν ορισμένα στοιχεία τα οποία μπορεί να συντελέσουν στην απόρριψη του υποψηφίου.

Όμως η επιλογή αποτελεί η ίδια μια πλήρη διαδικασία, το πρώτο στάδιο της οποίας είναι η αναζήτηση των προσώπων και η οποία αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο στο όλο σύστημα της επιλογής του προσωπικού.

6.5 ΕΝΤΥΠΑ ΠΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ

6.5.1. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΚΑΙ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΙΤΗΣΗΣ

Σκοπός των ανακοινώσεων δια μέσου του τύπου του ραδιοφώνου ή άλλων μέσων είναι η υποκίνηση του προσωπικού ή των προσώπων που συνδυάζουν τις προϋποθέσεις που θέτει ο οργανισμός να ενδιαφερθούν και να εκδηλώσουν το ενδιαφέρον τους σε αυτό, με ένα έμπρακτο τρόπο. Ο συνηθέστερος τρόπος έμπρακτης εκδήλωσης ενδιαφέροντος είναι η υποβολή αιτήσεως. Η αίτηση μπορεί να είναι χειρόγραφη ή έντυπη. Συνήθως όμως οι οργανισμοί για να διευκολύνουν τους υποψηφίους στη συμπλήρωση της αιτήσεως αλλά και για να συγκεντρώσουν τα στοιχεία για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται, προβαίνουν στον σχεδιασμό ειδικών εντύπων αιτήσεως τα οποία είναι ομοιόμορφα για όλους τους υποψηφίους.

Η συμπλήρωση του εντύπου απαιτεί από τον ενδιαφερόμενο να δώσει στην υπηρεσία ορισμένα στοιχεία για την οικογενειακή του κατάσταση, το κοινωνικό και επιστημονικό υπόβαθρο ή για την εμπειρία του πάνω στην εργασία.

Στις περιπτώσεις αυτές θα πρέπει να έχουμε υπ'οψιν ότι: Η χειρόγραφη αίτηση δίνει μεν τη δυνατότητα στους υποψηφίους να εκθέσουν κατά την κρίση τους τα στοιχεία που νομίζουν ότι τους προβάλλουν περισσότερο, πλην όμως λόγω της ανομοιομορφίας που αναπόφευκτα παρουσιάζουν, προκαλούν ανυπέρβλητες δυσκολίες στην εκ μέρους της επιχείρησης πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των υποψηφίων, κυρίως όταν πρόκειται για μεγάλο αριθμό υποψηφίων.

Για το λόγο αυτό προτιμάται σχεδόν πάντοτε η έντυπη μορφή της αιτήσεως, η οποία όμως πρέπει να είναι διαμορφωμένη έτσι ώστε να παρέχει ικανοποιητικά περιθώρια για την συμπλήρωση και την καταχώριση των αναγκαίων πληροφοριών εκ μέρους των υποψηφίων.

6.5.2. ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ ΤΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ

Το έντυπο της αίτησης θα πρέπει να έχει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- α. Να είναι απλό, σύντομο, κατανοητό και εύκολο στην συμπλήρωση.
- β. Να εξασφαλίζει την ταξινόμηση των υποψηφίων σε κατηγορίες ανάλογα με τα προσόντα τους.
- γ. Να δίνει τη δυνατότητα για την καλύτερη διεξαγωγή της συνέντευξης.
- δ. Να δίνει τη δυνατότητα μιας πρώτης επιλογής (screening) των υποψηφίων, έτσι ώστε να καλούνται στα επόμενα στάδια εκείνοι που κατ' αρχήν πληρούν τις προϋποθέσεις της πρόσληψης στη θέση που αφορά η προκήρυξη.
- ε. Οι ερωτήσεις που ζητούνται μέσω του εντύπου της αιτήσεως πρέπει να περιορίζονται στα σημεία που θα βοηθήσουν την επιχείρηση στη σωστή αξιολόγηση των υποψηφίων και πάντως πρέπει οπωσδήποτε να αποφεύγονται ερωτήσεις που είναι παράνομες ή προσβλητικές για τον υποψήφιο και τέλος
- ς. Πρέπει να αφήνετε στον ενδιαφερόμενο αρκετός χρόνος για την συμπλήρωσή του.

Επισημαίνεται και πάλι η ανάγκη της συντομίας του σχετικού εντύπου, διότι ένα εκτεταμένο, μακροσκελές και δυσνόητο έντυπο περικλείει τον κίνδυνο να συμπληρωθεί λανθασμένα ή να μην συμπληρωθεί καθόλου, εφ' όσον ο ενδιαφερόμενος μπορεί και να το αγνοήσει τελείως, ιδίως στις περιπτώσεις που έχει προτάσεις ή πιθανότητες πρόσληψής του σε άλλη επιχείρηση.

Η αίτηση συνοδεύεται πάντοτε με ένα βιογραφικό σημείωμα του υποψηφίου, στο οποίο αναφέρονται όλα τα στοιχεία του βίου του κυρίως τα στοιχεία που αποδεικνύουν την προσωπικότητα και τις ικανότητές του.

Η κατάλληλη συμπλήρωση του εντύπου της αιτήσεως, αποτελεί βασικό μέρος της όλης διαδικασίας επιλογής. Ως προς τα στοιχεία τα οποία πρέπει να αναφέρεται το έντυπο της αιτήσεως, υπάρχουν διαφορετικές απόψεις.

Μια άποψη είναι ότι το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να μας δίνει ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφοριών, διότι μέσα από την πληροφόρηση αυτή μπορεί η επιχείρηση να αποφασίσει από την πρώτη φάση της διαδικασίας αν ο υποψήφιος έχει πιθανότητες να προσληφθεί και συνεπώς να προωθηθεί στα επόμενα στάδια.

Υποστηρίζεται πάντως και η άποψη ότι το έντυπο της αιτήσεως, πρέπει να περιέχει τόσα στοιχεία όσα χρειάζονται στην υπηρεσία για να συγκρίνει τον υποψήφιο με άλλους επιτυχημένους υπαλλήλους της, πράγμα το οποίο θα καθορίσει εάν θα προχωρήσει σε επόμενα στάδια ή όχι για τον συγκεκριμένο υποψήφιο.

Οι απόψεις αυτές έχουν θετικά και αρνητικά στοιχεία. Πάντως σήμερα επικρατεί η άποψη ότι το έντυπο της αιτήσεως πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να δίνει τη δυνατότητα στη διοίκηση να σχηματίσει μια ομοιόμορφη σύνοψη της ιστορίας του κάθε υποψηφίου και να λάβει μια γενική ιδέα για την προσωπικότητα και τις δυνατότητές του.

6.5.3. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΟΣ

Πριν ακόμα προχωρήσουμε στη διαδικασία της συνέντευξης, μια εξονυχιστική εξέταση του βιογραφικού σημειώματος του ενδιαφερομένου μπορεί να μας οδηγήσει στην εξαγωγή πολύτιμων συμπερασμάτων.

Το βιογραφικό σημείωμα που μας υποβάλλει ο υποψήφιος είναι ασφαλώς χρήσιμο.

Ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων αλλά και ο λειτουργικός μάνατζερ, στον οποίο ανήκει και η τελική απόφαση για την πρόσληψη του υποψηφίου, έχει πολλά να ωφεληθεί από την προσεκτική ανάγνωση και ερμηνεία του βιογραφικού σημειώματος. Μερικά χρήσιμα στοιχεία που πρέπει να λάβει υπ' όψιν ο διενεργών τη συνέντευξη, πριν από την συνέντευξη είναι τα εξής:

1. Στην εισαγωγική επιστολή του βιογραφικού, ο υποψήφιος που μας ενδιαφέρει συνήθως:

- Εξηγεί γιατί γράφει
- Δηλώνει την θέση που ζητεί και αναφέρει την πηγή πληροφόρησης.
- Τονίζει τις ικανότητες και τα προσόντα που έχει και που τον συνδέουν με τις ανάγκες και την ωφέλεια της εταιρείας.
- Δημιουργεί ερεθίσματα, ούτως ώστε ο Διευθυντής Ανθρωπίνων Πόρων ή ο λειτουργικός μάνατζερ να θέλει να πάρει συνέντευξη από τον υποψήφιο.
- Δείχνει ότι ξέρει και μπορεί να παρουσιάζει τον εαυτό του και όχι να καυχιέται γι' αυτόν.

Εν ολίγης τα στοιχεία του υποψηφίου πρέπει να είναι καθαρά, ισχυρά, γρήγορα. Πρέπει να ξέρει να “πουλά” τον εαυτό του. Το βιογραφικό του είναι η διαφήμισή του.

2. Το βιογραφικό σημείωμα επιβάλλεται να είναι καθαρογραμμένο, ελεγμένο, ορθογραφικά ευανάγνωστο, συμμετρικό και ισορροπημένο οπτικά.

Πρέπει να περιλαμβάνει:

- Όνομα, διεύθυνση, νούμερο τηλεφώνου
- Μόρφωση: πτυχία, βραβεία ακαδημαϊκής αναγνώρισης, μεταπτυχιακούς τίτλους, εκπαιδευτικές εμπειρίες, συγγραφικές εργασίες, σεμινάρια.
- Ευκρινή στοιχεία για την προϋπηρεσία του: προηγούμενες εταιρείες, εργοδότες ημερομηνίες, τίτλους δουλειάς, σύντομη περιγραφή καθηκόντων, επιτυχίες με μετρήσιμα οφέλη που είχαν στις εταιρείες, καταστάσεις που βελτιώθηκαν, οικονομίες, κέρδη, νέες ιδέες που εφαρμόστηκαν από τις εταιρείες.
- Επιπρόσθετες πληροφορίες, ικανότητες, ενδιαφέροντα: ότι είναι σχετικό με την επιτυχία στην εργασία, όπως βραβεία, αναγνωρίσεις, έπαινοι, υποτροφίες, γλώσσες, ιδιαίτερες γνώσεις όπως pc, εξοπλισμό που μπορεί να χειριστεί-ενδιαφέροντα
- Συμμετοχή στα κοινά
- Συστάσεις

Η ύπαρξη όσο το δυνατόν περισσότερων από τα στοιχεία αυτά, τα οποία μάλιστα παρουσιάζονται κατά οργανωμένο και συγκροτημένο τρόπο, αποτελεί πρόκριμα για την πιθανή καταλληλότητα του υποψηφίου.

Η σύγχρονη πρακτική της κάθε εταιρείας είναι να δίνει σε κάθε βιογραφικό μια σύντομη ματιά. Εφόσον το βιογραφικό έχει τάξη και ευκρίνεια, ο χρόνος αυτός είναι αρκετός ούτως ώστε να κληθεί ο υποψήφιος για συνέντευξη.

Τα αρνητικά βιογραφικά είναι εκείνα που ξεφεύγουν από τα προαναφερόμενα, δηλαδή αυτά που παρουσιάζουν κακή οργάνωση, αυτά που έχουν πολλές σελίδες με ανεπαρκή και σκόρπια στοιχεία.

Από την αξιολόγηση του βιογραφικού με βάση τα προαναφερθέντα κριτήρια, προκύπτει μια προεπιλογή που οδηγεί, κατά κανόνα το 10% των εισερχόμενων βιογραφικών να καταλήξουν σε συνέντευξη.

Τα βιογραφικά που υποβάλλονται, ανήκουν συνήθως σε τρεις κατηγορίες:

1. Το αντιστρόφως χρονολογικό βιογραφικό, το οποίο:

- Περιέχει σταθερή προϊστορία εργασίας
- Είναι περισσότερο δημοφιλές και αποδεκτό
- Οι σύμβουλοι εξεύρεσης στελεχών συχνά το προτιμούν
- Είναι εύκολο να κατανοηθεί, όμως
- Τονίζει την έλλειψη εμπειρίας και τα κενά εργασίας.

2. Το λειτουργικό βιογραφικό, το οποίο:

- Υποστηρίζει την εμπειρία και την ιδιοσυγκρασία του υποψηφίου
- Επιτρέπει να οργανώσει ο υποψήφιος την εμπειρία του σύμφωνα με τα ενδιαφέροντά του
- Επιτρέπει στον υποψήφιο να τονίζει τις θετικές ιδιαιτερότητές του, όμως
- Δεν αναδεικνύει τα κενά εργασίας σε σχέση με τις λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης.

3. Το ενωτικό συνδυαζόμενο βιογραφικό που περιέχει στοιχεία των δύο τύπων, που ίσως να είναι και το πλέον χρηστικό και αποδεκτό.

6.5.4. ΣΥΣΤΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ

Εκτός από τις συστάσεις που περιέχει ένα έντυπο αίτησης ή ένα βιογραφικό σημείωμα, είναι πολύ πιθανό να συνοδεύεται και από κάποιες συστατικές επιστολές. Θα πρέπει να επισημάνουμε πως η συστατική επιστολή, σε πρώτη φάση τουλάχιστον, δηλώνει το αυξημένο ενδιαφέρον του υποψηφίου να καταλάβει τη θέση εργασίας που προσφέρεται. Κανένας υποψήφιος δεν αναζητεί ανθρώπους που θα καταθέσουν, εγγράφως, την άποψή τους γι' αυτόν, αν δεν θεωρεί το θέμα της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας πολύ σοβαρό και τη συγκεκριμένη θέση εργασίας πραγματική ευκαιρία.

Από την άποψη αυτή, η πρόθεση του υποψηφίου να επισυνάψει συστατική επιστολή αποτελεί κριτήριο της φιλοδοξίας και της επιθυμίας του να πετύχει αλλά και σε ομολογουμένως ελάχιστες περιπτώσεις, προσπάθεια να δημιουργήσει ένα κλίμα εντυπωσιασμού και εμπιστοσύνης, προκειμένου να αποφύγει τυχόν έλεγχο των συστάσεων που διαθέτει.

Για να διαμορφώσουμε επομένως, μια ξεκάθαρη γνώμη πάνω στο ζήτημα αυτό, θα ήταν φρόνιμο να προσέξουμε τα παρακάτω σημεία:

1. Είναι η συστατική επιστολή που καταθέτει ο υποψήφιος πρωτότυπη ή μήπως αποτελεί απλώς αντίγραφο της για το οποίο δεν γνωρίζουμε καν αν είναι πιστό;
2. Έχει η επιστολή αυτή ενταχθεί στο πρόσφατο παρελθόν ή μήπως περιγράφει καταστάσεις στις οποίες συμμετείχε ο υποψήφιος αλλά αρκετά χρόνια πριν; Και αν συμβαίνει αυτό, γιατί ο συγκεκριμένος υποψήφιος εξακολουθεί να τη χρησιμοποιεί, αντί μιας πολύ πιο πρόσφατης;
3. Είναι πρόδηλη η αξιοπιστία του ανθρώπου που συνέταξε την επιστολή και κατά πόσο το άτομο αυτό αποτελεί την καλύτερη πηγή πληροφοριών για τις συνθήκες που περιγράφει;
4. Έχει η επιστολή αυτή σταλεί υπ' όψιν σας ή προς την εταιρεία σας, αναφέροντας, παράλληλα, στοιχεία που αφορούν άμεσα τη θέση εργασίας ή αποτελεί ένα γενικό κείμενο το οποίο θα μπορούσε να απευθύνεται σε οποιονδήποτε;
5. Είναι η επιστολή γραμμένη σε επιστολόχαρτο εταιρείας, σε προσωπικό ή σε τελείως λευκό χαρτί; Σε περίπτωση που η συστατική επιστολή αφορά σε επαγγελματική σχέση, είναι ορθό και αναμενόμενο να γραφεί σε επιστολόχαρτο της εταιρείας ή του οργανισμού. Οι δύο τελευταίοι τύποι επικοινωνίας χρησιμοποιούνται μόνο σε περίπτωση που το κείμενο ξεκαθαρίζει ότι η σχέση με τον υποψήφιο στηρίζεται σε καθαρά προσωπική επαφή και γνωριμία και επομένως δεν αφορά τις επαγγελματικές του δεξιότητες, αλλά μόνο τα γνωρίσματα του χαρακτήρα του.

6.5.5. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΑΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΟΛΩΝ

Οι συστατικές επιστολές αποτελούν βασικά στοιχεία διαμόρφωσης των απόψεων της επιχείρησης για κάποιον υποψήφιο κυρίως όταν προέρχονται από αναγνωρισμένους εργοδότες.

Οι συστατικές επιστολές αναφέρονται σε δύο βασικές πλευρές του υποψηφίου:

- α. Στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και
- β. Στην προσωπικότητά του γενικώς

Στην πρώτη περίπτωση οι επιστολές αυτές βεβαιώνουν τα στοιχεία απόδοσης των υποψηφίων σε ένα προηγούμενο εργοδότη, πράγμα το οποίο αφενός μεν δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του υποψηφίου, αφετέρου δε, προλαμβάνει τον υποψήφιο από τον πειρασμό να υπερεκτιμά ή να υποτιμά το παρελθόν του σε μια άλλη επιχείρηση.

Στην δεύτερη περίπτωση ο μελλοντικός εργοδότης ζητά τη γνώμη του προηγούμενου πριν από τη συνέντευξη, διότι υποτίθεται ότι στο διάστημα που ο προηγούμενος εργοδότης είχε τον υποψήφιο στην εργασία του, γνώρισε πολύ καλά το χαρακτήρα του και συνεπώς η γνώμη του έχει ιδιαίτερη βαρύτητα. Όλα όμως αυτά μπορεί να έχουν αξία όταν η επικοινωνία είναι ειλικρινής και οι χαρακτηρισμοί ακριβείς και όχι αφηρημένοι, διότι σ' αυτήν την περίπτωση μπορεί οι συστατικές επιστολές να έχουν και αντίθετα αποτελέσματα.

6.6 ΤΕΣΤ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

6.6.1. ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ (SCREENING)

Σκοπός της προκαταρκτικής εξέτασης, είναι ο αποκλεισμός όλων εκείνων των υποψηφίων, οι οποίοι δεν πληρούν τις στοιχειώδεις προϋποθέσεις πρόσληψης.

Η προκαταρκτική αυτή εξέταση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους:

1. Με την συζήτηση που γίνεται κατά την επίσκεψη των ενδιαφερομένων στο αρμόδιο τμήμα της επιχείσεως και

2. Με την εξέταση των αιτήσεων.

Η πρώτη περίπτωση αφορά τους ενδιαφερομένους που προορίζονται για εργασίες κατώτερου επιπέδου και κυρίως χειρωνακτικές. Στις περιπτώσεις αυτές οι ενδιαφερόμενοι που παρουσιάζονται στην επιχείρηση για τη διαπίστωση τυχόν υπάρξεως κενών θέσεων, υποβάλλονται σε μια πρόχειρη συνέντευξη με ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν στο παρελθόν του υποψηφίου, στις εμπειρίες του όπως επίσης και στο είδος της εργασίας για την οποία ενδιαφέρεται. Σε ορισμένες περιπτώσεις στη φάση της προκαταρκτικής επιλογής, δίνεται στον ενδιαφερόμενο για συμπλήρωση και το ειδικό έντυπο αιτήσεως το οποίο παραμένει στην επιχείρηση.

Η δεύτερη περίπτωση αφορά κυρίως στο ειδικευμένο προσωπικό και ειδικότερα στο προσωπικό ανωτέρων επιπέδων, αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία που αποβλέπει στον περιορισμό του μεγάλου αριθμού ενδιαφερομένων, σε μια σχετικά μικρή ομάδα υποψηφίων. Αν υποθέσουμε ότι η συνέντευξη είναι το κρισιμότερο σημείο μέσα στη διαδικασία της επιλογής, θα πρέπει με την προκαταρκτική αυτή επιλογή να περιορισθεί δραστικά ο αριθμός αυτών που θα φθάσουν στη συνέντευξη. Ο αριθμός αυτός μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ 2 και 6 τοις εκατό. Αυτό βεβαίως εξαρτάται και από το είδος των υποψηφίων καθώς και από τον αριθμό των κενών θέσεων που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Η διαδικασία της προκαταρκτικής επιλογής μπορεί να συνοδεύεται και από μια πρόχειρη συνέντευξη. Τη βάση όμως της διαδικασίας αυτής αποτελούν τα στοιχεία των υποψηφίων που έχουν συγκεντρωθεί και η σύγκρισή τους με τις προδιαγραφές του προσωπικού που έχει καταρτίσει η επιχείρηση. Εξυπακούεται ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που έχουμε πληθώρα ενδιαφερομένων, διότι σε αντίθετες περιπτώσεις εφαρμόζουμε μια πιο ευέλικτη τακτική.

Η προκαταρκτική επιλογή μας βοηθά στον αποκλεισμό όλων εκείνων οι οποίοι δεν ανταποκρίνονται στις προδιαγραφές ή δεν εκδηλώνουν το ανάλογο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία, με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να ασχοληθεί σοβαρά με τους υποψηφίους που πληρούν τις προϋποθέσεις που βάζει.

6.6.2. ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ (TESTING)

Η χρησιμοποίηση των τεστ στη διαδικασία της επιλογής του προσωπικού έχει πολλούς υποστηρικτές όπως έχει και πολλούς επικριτές. Εκείνοι οι οποίοι υποστηρίζουν τη χρησιμοποίηση των τεστ βασίζονται κυρίως στην αδυναμία που παρουσιάζει η συνέντευξη ως μέσο προγνώσεως της αποδόσεως του υποψηφίου, και στη μεγαλύτερη ακρίβεια των δεδομένων που προκύπτουν από τα τεστ ενώ εκείνοι που εναντιώνονται στη χρησιμοποίησή τους, έχουν ως επιχειρήματα κυρίως την

έλλειψη αντικειμενικότητας που περικλείει ένα τεστ, καθώς και την δυσκολία ενσωμάτωσης των στοιχείων που προκύπτουν στο σύνολο των στοιχείων που συγκεντρώνονται για το ίδιο πρόσωπο από άλλες πηγές.

Παρόλα αυτά όμως, τα τεστ εφαρμόζονται σε μεγάλη έκταση. Υποστηρίζεται ότι τα διάφορα ψυχολογικά τεστ μαζί με τις συνεντεύξεις, με την προϋπόθεση βέβαια ότι θα είναι καλά σχεδιασμένα, μπορούν να συμβάλλουν πάρα πολύ στην ορθή επιλογή προσωπικού. Η ανάπτυξη των τεστ ως στοιχείου επιλογής του προσωπικού, κατά την περίοδο που ακολούθησε αμέσως μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, υπήρξε ιδιαίτερα σημαντική. Αυτό οφείλεται κυρίως στη διεύρυνση της περιπλοκότητας των οργανισμών και στην ποσοτική και ποιοτική διαφοροποίηση των εργασιών εξαιτίας της οποίας οι διευθύνοντες στους οργανισμούς αντιμετώπισαν και αντιμετωπίζουν ήδη σοβαρές δυσχέρειες στο θέμα της χρησιμοποίησης κατάλληλων μεθόδων για την βελτίωση των σχετικών αποφάσεων που αφορούν στην επιλογή του προσωπικού.

Με την έννοια αυτή τα τεστ θεωρούνται από πολλούς ως τα πλέον αντικειμενικά και απαλλαγμένα από προκαταλήψεις, μέσα συγκεντρώσεως πληροφοριών για τους υποψηφίους. Επειδή η διεξαγωγή των τεστ απαιτεί ειδικές γνώσεις, οι σύγχρονες μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συστήσει γραφεία ψυχοτεχνικής, επανδρωμένα με βιομηχανικούς ψυχολόγους. Τα οποία εφαρμόζουν επιστημονικές μεθόδους επιλογής στις οποίες περιλαμβάνεται και η εφαρμογή των τεστ.

Τα τεστ διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες ως εξής:

- α. Τα τεστ νοημοσύνης(intelligence tests)
- β. Τα τεστ προσωπικότητας(personality tests)και
- γ. Τα τεστ ικανοτήτων(skills tests and aptitude tests)

6.6.3. ΤΕΣΤ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗΣ

Η μεγαλύτερη αντίδραση που εκδηλώνεται εναντίον των τεστ της κατηγορίας αυτής, οφείλεται στο γεγονός ότι οδηγούν σε ακραία συμπεράσματα, διότι μέσω των απαντήσεων που συνήθως δίνονται με ένα ναι ή όχι μπορεί τελικά ένας υποψήφιος να αποδειχθεί έξυπνος ή βλάξ.

Για το λόγο αυτό οι υποψήφιοι σε γενικές γραμμές, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία μπορεί να καταταγούν, είναι δυνατόν να θεωρούν την εφαρμογή τους ως προσβλητική για τον εαυτό τους ή κατέχονται από τον φόβο ότι το αποτέλεσμα των τεστ δεν θα είναι τόσο ευνοϊκό γι' αυτούς.

Τα συνήθη επιχειρήματα που προβάλλονται κυρίως από τους υποψηφίους με πανεπιστημιακή κατάρτιση, είναι ότι αφού έχουν εξετασθεί από πιο αρμόδια πρόσωπα, πως μπορεί ένας υπάλληλος μιας επιχείρησης, έστω και ειδικός, να τους υποβάλλει σε παρόμοιες εξετάσεις.

Η τακτική χρησιμοποίηση των τεστ της κατηγορίας αυτής, μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές πλευρές. Αυτό που επιδιώκεται με τα τεστ νοημοσύνης είναι η λήψη ενός δείγματος της διανοητικής ανάπτυξης των υποψηφίων και η ανάλογη μελέτη της διασποράς μέσα σε ένα συγκεκριμένο πληθυσμό υποψηφίων όπως των αποφοίτων της Β' βάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης, τα τεστ αυτά, υποβοηθούν στη διάκριση των διαφόρων μορφών διανοητικής ικανότητας. Τα ειδικότερα σημεία στα οποία επικεντρώνονται τα τεστ της κατηγορίας αυτής αναφέρονται:

- α. Στην ικανότητα αντίληψης του προφορικού λόγου
- β. Στην ικανότητα έκφρασης

- γ. Στην ικανότητα χειρισμού των αριθμών
- δ. Στην κρίση
- ε. Στην μνήμη
- στ. Στην αντίληψη του χώρου
- ζ. Στην ταχύτητα αντίληψης

6.6.4. ΤΕΣΤ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ (PERSONALITY TESTS)

Αν υπάρχει κάποια αντίδραση στα τεστ νοημοσύνης, υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη αντίδραση στα τεστ προσωπικότητας, κυρίως διότι κανείς δεν επιθυμεί να καταστήσει την προσωπικότητά του αντικείμενο μετρήσεως. Όταν λέμε προσωπικότητα εννοούμε κυρίως το στοιχείο εκείνο που κάνει ένα πρόσωπο να διαφέρει από τα άλλα και το οποίο περιλαμβάνει όλα τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου. Η έννοια της προσωπικότητας χρησιμοποιείται για την περιγραφή των γνωσιολογικών ή διανοητικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου, αναφέρεται στη συναισθηματική κατάσταση του συγκεκριμένου προσώπου και αντανακλάται περισσότερο στον τρόπο συμπεριφοράς του παρά στην ποιότητα της απόδοσής του.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί γύρω από την έννοια της προσωπικότητας και των διακρίσεών της είναι πολλές, όπως του Jung που διακρίνει τους εσωστρεφείς από τους εξωστρεφείς, του Adler του Freud και άλλων.

Η χρησιμοποίηση των τεστ προσωπικότητας για την επιλογή προσωπικού εξαρτάται από δύο παράγοντες:

α. Από την πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση στην επιλογή του προσωπικού με την οποία καθορίζεται η ένταξη ή όχι του μέσου αυτού στη διαδικασία επιλογής και

β. Από την ύπαρξη ειδικευμένου προσωπικού για την διεξαγωγή αυτών των τεστ.

Ο πρώτος παράγοντας συναρτάτε κυρίως με το πλήθος των υποψηφίων. Εάν υπάρχει μεγάλος αριθμός υποψηφίων για επιλογή σε ορισμένες ειδικής φύσεως εργασίες, τότε είναι σκόπιμη η διεξαγωγή ενός παρόμοιου τεστ, προκειμένου να συγκεντρωθούν αρκετά στοιχεία και να γίνουν ορισμένες συσχετίσεις που θα υποβοηθήσουν στην επιλογή των καταλληλότερων προσώπων.

Πάντως πρέπει να τονιστεί ότι είναι πολύ επικίνδυνο να θεωρηθεί ότι είναι δυνατόν να διαμορφωθεί ένας ιδανικός τύπος υπαλλήλου για κάθε συγκεκριμένη θέση, διότι η επιτυχία ή η αποτυχία ενός υπαλλήλου, επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων, οι οποίοι πολλές φορές δεν έχουν καμία σχέση με την προσωπικότητα.

6.6.5. ΤΕΣΤ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (APTITUDE TEST)

Η μικρότερη αντίδραση παρατηρείται στην εφαρμογή των τεστ της κατηγορίας αυτής, διότι ένας καταρτισμένος υποψήφιος πάνω σε ένα αντικείμενο, δύσκολα αρνείται να εξετασθεί για τη διαπίστωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Οι υποψήφιοι που έχουν εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους αναζητούν οι ίδιοι ευκαιρίες να επιδείξουν τις ικανότητες αυτές και να αναγνωρισθούν από τον

εργοδότη. Άλλωστε οι υποψήφιοι αυτοί γνωρίζουν αυτό που κάνουν και ως εκ τούτου ξέρουν αν το κάνουν καλά ή όχι.

Τα τεστ της κατηγορίας αυτής προκειμένου περί προσωπικού γραφείων κατωτέρων βαθμίδων αναφέρονται κυρίως:

- α) Στην ορθογραφία
- β) Στην ικανότητα αντίληψης
- γ) Στην ικανότητα χειρισμού διαφόρων μηχανικών μέσων

6.6.6. ΤΕΣΤ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΨΥΧΟΜΕΤΡΙΚΑ ΤΕΣΤ

Πολλές επιχειρήσεις κρίνουν σκόπιμο να υποβάλλουν όλους τους υποψηφίους για πρόσληψη ή κάποιες συγκεκριμένες κατηγορίες υποψηφίων, σε δοκιμασία γνώσεων, ικανοτήτων ή ψυχολογικών τάσεων και αξιοποιούν τα αποτελέσματα ως στοιχεία κρίσης για την καταλληλότητά τους στη συγκεκριμένη θέση για την οποία εξετάζονται.

Τεστ μαθηματικών, παρατηρητικότητας, εξοικείωσης με κάποιο γνωστικό αντικείμενο καθώς και ψυχολογικά τεστ, όπως εντιμότητας, αντοχής στο stress ή διακρίβωσης των ενδιαφερόντων του υποψηφίου για μελλοντική σταδιοδρομία.

Τέτοια τεστ μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα για την αξιολόγηση της καταλληλότητας των υποψηφίων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και επί μέρους δραστηριότητες. Χρειάζεται όμως μεγάλη προσοχή, γιατί αν αυτά δεν διεκπεραιώνονται και δεν ερμηνεύονται από ειδικά εκπαιδευμένους επιστήμονες, ενδεχομένως θα έχουν αντίθετα από τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Κατά τη διάρκεια της προσέλευσης και επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και σε πολλούς άλλους τομείς της διαχείρισής του, είναι θεμελιώδες να μην αισθανθεί ο υποψήφιος ή ο εργαζόμενος πως έχει υποστεί οποιαδήποτε μεροληπτική διάκριση ή μεταχείριση λόγω στοιχείων ή συνθηκών της προσωπικότητας και της ζωής του.

6.7 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ

6.7.1. ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τον σκοπό που επιδιώκουν διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες βασικότερες από τις οποίες είναι:

- α) Η βιογραφική
- β) Η συνέντευξη υπό ένταση
- γ) Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων

α) Βιογραφική συνέντευξη:

Η μορφή της βιογραφικής συνέντευξης είναι η πιο θετική και η πιο αξιόπιστη. Διεξάγεται με βάση το γεγονός ότι ο υποψήφιος που υποβάλλεται σε συνέντευξη,

κατά την ώρα αυτή είναι προϊόν των διαφόρων παραγόντων και καταστάσεων που συνέβαλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής του. Για να γνωρίσει τον υποψήφιο αυτός που διεξάγει την συνέντευξη, πρέπει να γνωρίσει το παρελθόν του και γι' αυτό πρέπει να του υποβάλλει ορισμένες ερωτήσεις ή να συνομιλήσει με τον υποψήφιο γύρω από τα διάφορα περιστατικά της ζωής του.

Πλεονεκτήματα της συνεντεύξεως αυτής, είναι ότι οι αντικειμενικοί της σκοποί είναι σαφείς και για τα δύο μέρη. Δεν υπάρχει σ' αυτήν τίποτα το μυστηριώδες, γι' αυτό και εξελίσσεται κανονικά πράγμα που υποβοηθά τον υποψήφιο να θυμάται τα διάφορα περιστατικά της ζωής του.

Η μορφή αυτής της συνέντευξης είναι ίσως η πιο απλή για έναν μη πεπειραμένο εξεταστή, διότι μπορεί να αναπτύξει τη συζήτηση βασιζόμενος στα στοιχεία που προκύπτουν από την αίτηση του ενδιαφερομένου.

β) Συνέντευξη υπό ένταση:

Στην περίπτωση αυτή, εκείνος που διεξάγει τη συνέντευξη, φέρνει εσκεμμένα τον εαυτό του σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάζει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου. Στην περίπτωση αυτή, ο υπεύθυνος της συνέντευξης, υποβάλλει με γρήγορο ρυθμό ερωτήσεις, ασκεί κριτική στις απαντήσεις του υποψηφίου ή τον διακόπτει ενδιάμεσα πριν ολοκληρώσει τη σκέψη του.

Η εισαγωγή του είδους αυτού της συνέντευξης στο χώρο των επιχειρήσεων, βασίζεται κυρίως στην άποψη ότι η εργασία κυρίως στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, είναι πολύ έντονη και γι' αυτό μια δοκιμασία του υποψηφίου σε πραγματικές συνθήκες έντασης, μπορεί να αποβεί καθοριστικός παράγοντας στην κρίση του εξεταστή για το κατά πόσο ένας υποψήφιος θα μπορούσε να ανταποκριθεί στα καθήκοντα μιας τέτοιας θέσης ή όχι.

Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, βρίσκεται στο ότι μπορεί να αποκαλύψει το σθένος του υποψηφίου, το οποίο αποτελεί προαπαιτούμενο για την κατάληψη μιας θέσης ή μια απορριπτέα αδυναμία, η οποία δεν θα μπορούσε να γίνει εμφανής με άλλες μεθόδους.

Μειονεκτήματα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι η αξιολόγηση μιας συμπεριφοράς κάτω από συνθήκες νευρικής έντασης, μπορεί να οδηγήσει σε συμπεράσματα, τα οποία μπορεί να θεωρηθούν προβληματικά, ενώ είναι δυνατόν εκείνοι που θα απορριφθούν να έχουν πολύ άσχημες εντυπώσεις για την επιχείρηση.

γ) Συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων:

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στη παρουσίαση ενός προβλήματος και στην μετέπειτα αξιολόγηση της απάντησης που δίνεται στο πρόβλημα. Εφαρμόζεται κυρίως σε περιπτώσεις εξέτασης για τη διαπίστωση βασικών γνώσεων.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι μέσω αυτών διαπιστώνεται η ταχύτητα και η ακρίβεια των απαντήσεων, δεν παρέχει εγγύηση ότι πράγματι ο υποψήφιος θα ενεργήσει όπως απαντά.

6.7.2. Η ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

Ξεκινώντας τη συνέντευξη με έναν υποψήφιο θα ήταν φρόνιμο να αναζητούμε εκείνα τα χαρακτηριστικά που αν δεν τα διαθέτει, θα πρέπει να τον απορρίπτουμε εκ προοιμίου. Για παράδειγμα, η αγωγή και η οξυδέρκεια είναι απαραίτητα στοιχεία που δεν αποκτούνται, όμως, μέσα από την επαγγελματική εκπαίδευση. Αυτό ισχύει πολύ περισσότερο στη συμπλήρωση θέσεων στελεχών διοίκησης, όπου είναι απαραίτητο να αναζητούμε χαρακτηριστικά, όπως μεγάλες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων, υψηλά ποσοστά φυσικής και διανοητικής ενέργειας, περιέργεια, ανθρώπινη ευαισθησία και έμφυτη ανάγκη για επιτεύγματα. Πάνω από όλα όμως πρέπει να ψάχνουμε για ανθρώπους με επιτυχημένο παρελθόν.

Αν ο υποψήφιος δεν χαμογελά κατά τη διάρκεια της συνέντευξης απορρίπτεται αυτομάτως, με το σκεπτικό ότι το χαμόγελο και η συμπεριφορά που αντανακλά έχουν μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών.

Δεν χρειάζεται, βέβαια, να αναφέρουμε πως ένα άλλο στοιχείο που οδηγεί στην αυτόματη απόρριψη ακόμα και του πιο προικισμένου υποψηφίου είναι η οποιασδήποτε μορφής αναλήθεια ή ανακρίβεια που θα διαπιστωθεί κατά την εξέταση του βιογραφικού του σημειώματος ή κατά τον έλεγχο των προσωπικών του συστάσεων.

Η συζήτηση και η εξέλιξή της εξαρτώνται από αρκετούς παράγοντες που έχουν να κάνουν, κυρίως με την ικανότητα και το επίπεδο επικοινωνίας των δύο συνομιλητών και επειδή συνηθίζουμε να μιλάμε για κατάλληλους ή λιγότερο κατάλληλους υποψηφίους, θα σκιαγραφήσουμε την εικόνα του ικανού μάνατζερ που είναι σε θέση να διακρίνει και να επιλέξει τον ιδανικό υποψήφιο.

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το στέλεχος που αναλαμβάνει αυτό το δύσκολο εγχείρημα έχουν να κάνουν με τις επαγγελματικές του δεξιότητες αλλά και με την ποιότητα του χαρακτήρα του:

1. Αντικειμενικότητα και αμεροληψία στην εκτίμηση προσώπων και συνθηκών.
2. Γόνιμη περιέργεια και ικανότητα διατύπωσης ερωτήσεων που οδηγούν στην απόκτηση πλήρους και σαφούς εικόνας αλλά και πολύτιμων λεπτομερειών.
3. Ικανότητα για ακριβή παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και επακόλουθη σκιαγράφηση της προσωπικότητάς του υποψηφίου μέσα από τα λεγόμενά του. Αυτό προϋποθέτει εμπειρία στο να ακούει κανείς προσεκτικά το συνομιλητή του και να οδηγείται στην εξαγωγή συμπερασμάτων, όχι μόνο από το περιεχόμενο των απαντήσεων που λαμβάνει, αλλά και από τον τρόπο που εκφέρονται οι διάφορες προτάσεις, συνοδευόμενες από αντίστοιχες χειρονομίες, εκφράσεις του προσώπου και κινήσεις του σώματος. Αποκρυπτογραφούνται έτσι οι διάφορες στάσεις, νοοτροπίες, πεποιθήσεις και προσανατολισμοί του υποψηφίου.
4. Αυτοκυριαρχία και νηφαλιότητα στο βαθμό που να μεταδίδει στον υποψήφιο την έννοια της επαγγελματικής δεοντολογίας, η οποία ορίζει πως ότι λέγεται θα παραμείνει αυστηρά εμπιστευτικό.
5. Απλότητα και φιλικότητα, στο βαθμό που να βοηθούν τον υποψήφιο να χαλαρώσει και να λάβει έτσι μέρος σε μια ελεύθερη και ανοιχτή συζήτηση.
6. Απόλυτη γνώση των απαιτήσεων, των υπευθυνοτήτων και των συνθηκών της προσφερόμενης θέσης εργασίας, καθώς και των προσδοκιών της εταιρείας από το νέο υπάλληλο.

6.7.3. ΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥΣ

Είναι σε όλους μας γνωστό ότι οι συνεντεύξεις αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο στη διαδικασία επιλογής και πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού.

Κανένα βιογραφικό σημείωμα, όσο περιεκτικό ή εντυπωσιακό και αν είναι και καμία σύσταση, από όπου και αν προέρχεται, δεν μπορεί και δεν πρέπει να έχει τον αντίκτυπο και την βαρύτητα που διαθέτει η προσωπική επαφή και συζήτηση με τον ίδιο τον υποψήφιο.

Πριν ξεκινήσουμε όμως με την περιγραφή της πρακτικής των συνεντεύξεων, θα ήταν δόκιμο να κάνουμε μια σύντομη εισαγωγή, στην οποία θα παραθέσουμε τα πλέον προφανή, άμεσα ή έμμεσα, πλεονεκτήματα που αποκτούμε μετά την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσώπου για την θέση εργασίας:

1. Ο κατάλληλος υποψήφιος είναι πάντα πιο παραγωγικός. Η εμπειρία αλλά και σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως αυτοί οι υπάλληλοι είναι τουλάχιστον δύο φορές πιο παραγωγικοί από τον υποψήφιο που δεν διαθέτει τη στοιχειώδη πείρα και ικανότητες.
2. Ο κατάλληλος υποψήφιος μαθαίνει πιο εύκολα και κατ' επέκταση γρηγορότερα. Το επίπεδο ικανοτήτων και πείρας του νέου εργαζομένου είναι αντιστρόφως ανάλογο του χρόνου προσαρμογής του. Αυτό σημαίνει πως όσα περισσότερα προσόντα διαθέτει ο καινούργιος μας υπάλληλος, τόσο μικρότερο είναι το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να ενταχθεί στο νέο εργασιακό του περιβάλλον και να φτάσει στο μέγιστο των παραγωγικών του δυνατοτήτων.
3. Ο καταλληλότερος υποψήφιος χρειάζεται λιγότερη εκπαίδευση και επίβλεψη. Εδώ μιλάμε για έναν έτοιμο υπάλληλο, ικανό να ανταποκριθεί γρήγορα στις προσδοκίες μας. Αυτή η εξοικονόμηση χρόνου δεν είναι πολύτιμη μόνο για την επιχείρησή μας, αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο, που κερδίζει σε ηθικό και ψυχολογικό επίπεδο.
4. Ο κατάλληλος υποψήφιος έχει περισσότερες πιθανότητες, από οποιονδήποτε άλλο, να παραμείνει στην δουλειά μας. Εννοούμε πάντα, ότι ικανοποιημένες παραμένουν και οι δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου, γεγονός που μειώνει τον κίνδυνο της κινητικότητας.
5. Ο κατάλληλος υποψήφιος αφήνει αρκετό ελεύθερο στον προϊστάμενό του. Η σωστή επιλογή και πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού σημαίνει πως ο νέος υπάλληλος διεκπεραιώνει γρήγορα και σωστά τη δουλειά του, παρέχοντας ελεύθερο χρόνο στον προϊστάμενό του να ασχοληθεί με πιο σημαντικά θέματα διοίκησης.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού για να είναι επιτυχημένη δεν προϋποθέτει μόνο κατάλληλους ή προικισμένους υποψηφίους αλλά και ικανούς μάνατζερ που θα τους ανακαλύψουν και θα τους προσβάλουν.

Εφόσον έχουμε προσελκύσει έναν ικανοποιητικό αριθμό αιτήσεων, το αμέσως επόμενο βήμα μας είναι ο αποκλεισμός των υποψηφίων εκείνων που, προφανώς, δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης που σκοπεύουμε να καλύψουμε, μέσω μιας προσεκτικής μελέτης του βιογραφικού σημειώματος που έχουν υποβάλει οι ενδιαφερόμενοι.

Ύστερα, λοιπόν από την πρώτη αυτή επιλογή, μπορούμε να περάσουμε στο δεύτερο στάδιο, πραγματοποιώντας συνεντεύξεις με τους υποψηφίους εκείνους που κρίνουμε ότι έχουν τις δυνατότητες.

Οι συνεντεύξεις για πρόσληψη δεν αφορούν μόνο τον προσωπάρχη. Οι άνθρωποι με τους οποίους πρόκειται να εργαστεί ο υποψήφιος, οι άμεσοι προϊστάμενοί του, πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία.

Οι εταιρίες που δεν αφιερώνουν αρκετό χρόνο στις συνεντεύξεις με τους υποψηφίους για πρόσληψη θα αναγκαστούν, προφανώς να βρουν χρόνο αργότερα για να διορθώσουν τα προβλήματα που πιθανότατα θα προκύψουν.

Για το λόγο αυτό είναι φρόνιμο να γνωρίζουμε, εκ των προτέρων, πως ίσως χρειαστούν περισσότερες από μια συνεντεύξεις, προκειμένου να εκτιμηθούν σωστά οι ικανότητες του υποψηφίου αλλά και να αποσαφηνιστούν όλα τα σημεία για τα οποία διατηρούμε έστω και την παραμικρή αμφιβολία.

6.7.4. ΑΜΕΣΩΣ ΜΕΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Μόλις τελειώσει η συνέντευξη, ρωτήστε τον υποψήφιο εάν έχει κάποια άλλη παρατήρηση, ερώτηση ή πληροφορία που θα ήθελε να προσφέρει. Μη δεσμευτείτε σ' αυτή τη φάση. Εξηγήστε ότι έχετε εντυπωσιαστεί από τα όποια προσόντα και πείρα φαίνεται να διαθέτει αλλά ότι πριν αποφασίσετε, τελικά, έχετε να δείτε και άλλους υποψηφίους. Αποχαιρετήστε τον φιλικά, εξηγώντας ότι θα κρατήσετε την επαφή μαζί του, ενημερώνοντάς τον για τις εξελίξεις.

Μόλις αποχωρήσει, πριν εμπλακείτε σε οποιαδήποτε άλλη απασχόληση, διαθέστε τα ελάχιστα λεπτά που απαιτούνται για να καταγράψετε τις πρώτες εντυπώσεις σας, υπακούοντας στο ενστικτό σας, χρησιμοποιώντας τον κατάλληλο χώρο του εντύπου της “αίτησης για πρόσληψη” που είναι σχεδιασμένος για εσωτερική χρήση.

Το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος της προηγούμενης απασχόλησης / συστάσεων και η καταγραφή των πληροφοριών που παράγει αυτή η διερεύνηση στον αντίστοιχο χώρο του εντύπου.

Η διαδικασία αυτή είναι εξαιρετικά σημαντική. Ίσως, σημαντικότερη και από τη συνέντευξη. Εμείς τουλάχιστον της αποδίδουμε μεγαλύτερη βαρύτητα. Η καλή ή αρνητική μαρτυρία πρώην εργοδοτών και συναδέλφων αποκαλύπτει περισσότερα για την καταλληλότητα ενός ατόμου για μια συγκεκριμένη θέση στην εταιρεία, από όλα όσα ο ίδιος διατείνεται ή έστω ειλικρινά αλλά υποκειμενικά, μαρτυρεί για τον εαυτό του.

Εφόσον στην αίτηση πρόσληψης έχουμε την ενυπόγραφη εξουσιοδότηση του υποψηφίου να έρθουμε σε επαφή με προηγούμενους εργοδότες του, μπορούμε και πρέπει να το κάνουμε για να επιβεβαιώσουμε τις πληροφορίες που μας έχει δώσει.

Έχουμε έτσι τη δυνατότητα να εκμαιεύσουμε χρήσιμα στοιχεία για την απόδοσή του, για τη χρησιμότητά του, για τις σχέσεις με τους συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους του, καθώς και άλλα στοιχεία που θα μας βοηθήσουν να κρίνουμε την καταλληλότητά του για μας.

Το ίδιο και με τα άτομα τα οποία έχουν δώσει συστατικές επιστολές. Όσο και αν οι τελευταίοι διάκεινται ευμενώς απέναντί του και πιθανότατα θα μας πουν μόνο κολακευτικά λόγια, τα οποία πάντως θέλουμε να γνωρίζουμε, στη συζήτηση συνήθως διαρρέουν ή προκύπτουν πληροφορίες που θα μας βοηθήσουν να διαμορφώσουμε μια πιο πλήρη εικόνα.

Είναι σημαντικό να έρθουμε σε επαφή με όλους τους προηγούμενους εργοδότες και προϊσταμένους. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει γραπτώς, με επίσκεψη ή συνήθως τηλεφωνικώς.

6.7.5. Η ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΑΠΟΦΑΣΗΣ

Αφού αξιολογήσουμε τα αποτελέσματα της συνέντευξης των επαφών με προηγούμενους εργοδότες και άλλες πηγές είμαστε πλέον έτοιμοι να κάνουμε την προσφορά μας.

Στο στάδιο αυτό είναι χρήσιμο να κάνουμε μια ειδικά μνεία σε οποιεσδήποτε ιδιάζουσες συνθήκες αφορούν την πρόσληψη και κατοχή της θέσης. Είναι επίσης σημαντικό να καταστήσουμε τα εξής:

1. Προθεσμία του υποψηφίου να απαντήσει στην προσφορά μας.
2. Ημερομηνία έναρξης της συνεργασίας του υπαλλήλου με την εταιρεία.
3. Ειδικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν πριν από την πρόσληψη, όπως υποβολή του υποψηφίου σε ιατρικές εξετάσεις, προσκόμιση πιστοποιητικών των σπουδών του κ.λ.π
4. Ανάγκη ή πιθανότητα μετεγκατάστασης του εργαζομένου σε μέρος μακριά από τη μόνιμη κατοικία του.
5. Απαιτήσεις της θέσης για ταξίδια και μετακινήσεις στο εξωτερικό ή στο εσωτερικό της χώρας.

Μετά την ολοκλήρωση των απαραίτητων διευκρινίσεων και εφόσον και οι δύο πλευρές είναι ικανοποιημένες από την συνάντησή τους, το θέμα που απομένει να συζητηθεί είναι οι αποδοχές του υπαλλήλου. Το συνολικό ποσό των απολαβών καθώς και κάθε λεπτομέρεια γύρω από τα οικονομικά θέματα πρέπει να ξεκαθαριστεί με τον πλέον ευκρινή τρόπο.

Συνήθως, ο υποψήφιος γνωρίζει κατά προσέγγιση ή πιθανολογεί το ύψος των αποδοχών που αποφέρει μια θέση εργασίας. Όταν η συζήτηση φτάσει στο θέμα των απολαβών, ο υποψήφιος ορίζει τις οικονομικές του απαιτήσεις σε ένα ποσοστό περίπου 10% υψηλότερο από αυτό που πραγματικά προσδοκά.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή ο χρόνος που θα διαρκέσει η διαπραγμάτευση αυτή. Οι πιθανές καθυστερήσεις υπονοούν για τον υποψήφιο έλλειψη ενδιαφέροντος από την πλευρά σας ή δυσλειτουργία της εταιρείας, σε ένα τόσο σοβαρό θέμα, όπως οι αμοιβές των εργαζομένων.

Οι υπόνοιες αυτές γρήγορα μπορούν να εξελιχθούν σε απογοήτευση και ο ιδανικός υποψήφιος να αναζητήσει αλλού νέα επαγγελματική ευκαιρία. Είναι ορθότερο, λοιπόν, να έχουμε αποφασίσει τα τελικά όρια της διαπραγματευτικής δυνατότητας.

Εφόσον έχουμε καταλήξει στον ιδανικό για την θέση και την επιχείρηση υποψήφιο και ο υποψήφιος αυτός έχει αποδεχθεί την προσφορά μας, ολοκληρώνουμε την διαδικασία επικοινωνώντας με όλους τους άλλους υποψήφιους που για διάφορους λόγους κρίθηκαν ακατάλληλοι.

Οι λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να έρθουμε σε επαφή με κάθε έναν από τους ενδιαφερόμενους που απορρίφθηκαν, έχουν να κάνουν με την προοπτική αλλά και την καλή εικόνα της εταιρίας.

Θα ήταν αντιδεδοντολογικό να μην ενημερώνουμε τους υποψηφίους που υπέβαλαν αίτηση και το βιογραφικό τους στην επιχείρησή μας, δείχνοντας, επομένως, το ενδιαφέρον τους να εργαστούν σε αυτήν. Ένα σημείωμα που αναγνωρίζει τα

προσόντα του υποψηφίου ως σημαντικά, αλλά του ανακοινώνει ότι επιλέξαμε έναν καταλληλότερο για τις ανάγκες μας υποψήφιο, μπορεί να δημιουργήσει θετικό για μας κλίμα και να συντηρήσει το ενδιαφέρον του για μελλοντική συνεργασία σε θέση που ίσως προκύψει.

6.8 ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η εξέταση της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου αποτελεί την τελική φάση της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού.

Στη φάση αυτή, πέρα από την γενική κατάσταση της υγείας και των ειδικών χαρακτηριστικών κάθε ατόμου εξετάζονται και ορισμένες ειδικές περιπτώσεις που συναρτώνται με την ικανότητά του να ανταποκριθεί σε ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας. Είναι γνωστό άλλωστε ότι, ορισμένες εργασίες, ανάλογα με το περιεχόμενό τους, προβάλλουν και ειδικό πλαίσιο απαιτήσεων, τις οποίες πρέπει να ικανοποιεί ο υποψήφιος.

Οι απαιτήσεις αυτές εκφράζονται σε αντίστοιχο πλαίσιο ικανοτήτων, το οποίο πρέπει να συνδυάζει ο υποψήφιος, προκειμένου να φέρει αποτελεσματικά εις πέρας την εργασία που θα του ανατεθεί. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας οι επιχειρήσεις αξιολογούν και τον βαθμό ανταπόκρισης των ικανοτήτων του υποψηφίου.

Η εξέταση αυτή γίνεται από εξειδικευμένο ιατρικό προσωπικό, το οποίο πέρα από την εξέταση της γενικής κατάστασης της υγείας του υποψηφίου, εξετάζει και τις ειδικότερες πλευρές της φυσικής κατάστασής του, στις οποίες η επιχείρηση δίνει έμφαση, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας. Η συνήθης πρακτική βασίζεται στη συμπλήρωση ενός ειδικά σχεδιασμένου εντύπου, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις πλευρές της φυσικής κατάστασης του υποψηφίου για τις οποίες η επιχείρηση ενδιαφέρεται να έχει πλήρη και σαφή πληροφόρηση.

Η ιατρική ή σωματική εξέταση πριν από την πρόσληψη έχει μεγάλη σημασία στη διαδικασία της επιλογής κι έχει τέσσερις σκοπούς:

- α) Να απορρίψει εκείνους των οποίων τα σωματικά προσόντα είναι ανεπαρκή.
- β) Να αποκτηθούν στοιχεία της σωματικής κατάστασης, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος αργότερα.
- γ) Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών, που πάσχουν από κάποια μεταδοτική αρρώστια.
- δ) Να τοποθετηθούν κατάλληλα εκείνοι, που προκρίνονται για πρόσληψη, αλλά, εξαιτίας κάποιου σωματικού ελαττώματος πρέπει να αναλάβουν μόνο ειδικά καθήκοντα.

Η ιατρική εξέταση γίνεται από τον γιατρό της επιχείρησης, που αν υπάρχει ανήκει στην υπηρεσία του προσωπικού. Αν δεν υπάρχει, μπορεί η ενέργεια αυτή να γίνει με άλλους τρόπους.

Αναφορικά με το περιεχόμενο της ιατρικής εξέτασης μπορούν να ληφθούν υπόψη τα ακόλουθα:

1. Αποκτάται το ιστορικό υγείας του υποψηφίου σαν πρώτη ενέργεια
2. Γίνονται σωματικές μετρήσεις, όπως: ύψος και βάρος.
3. Γενική εξέταση.

4. Εξέταση αισθήσεων και ιδιαίτερα της όρασης κι ακοής.
5. Κλινική εξέταση οφθαλμών, αυτιών, μύτης, λάρυγγα και δοντιών.
6. Εξέταση στήθους και πνευμόνων- ακτινογραφία.
7. Εξέταση πίεσης καρδιάς.
8. Εργαστηριακές εξετάσεις αίματος και ούρων.
9. Νευρολογική εξέταση.

6.9 ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΕΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Η διαδικασία εντοπισμού, προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού δεν ολοκληρώνεται με την πρόσληψη του κατάλληλου υποψηφίου.

Αμέσως μετά την αποδοχή της προσφοράς από την πλευρά του, ακολουθεί το στάδιο της οικοδόμησης της σχέσης μας με τον εργαζόμενο, μια σχέση ζωτικής σημασίας, που πρέπει να στηρίζεται στην πλήρη κατανόηση των αμοιβαίων προσδοκιών.

Για τον λόγο αυτό, είναι συνήθως πρακτική που εφαρμόζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις, όταν προσλαμβάνουν ένα νέο υπάλληλο, να ορίζουν ως προκαταρκτική την περίοδο των τριών έως έξι πρώτων μηνών, χωρίς αυτό να σημαίνει πως οι τρεις αυτοί μήνες είναι διάστημα αρκετό για την ομαλή ένταξη και προσαρμογή του νέου εργαζομένου.

Η ανάγκη που επιβάλλει την οροθέτηση του δοκιμαστικού αυτού διαστήματος είναι διττή και αφορά και τις δύο πλευρές, εργοδότη και εργαζομένου.

Ο υπάλληλος χρειάζεται ένα εύλογο χρονικό περιθώριο, προκειμένου να ενταχθεί ομαλά και να προσαρμοστεί στις συνθήκες και το περιβάλλον της νέας του εργασίας. Το γεγονός ότι ο υπάλληλος είναι ικανός ή έμπειρος δεν μας εξασφαλίζει και την αυτόματη εφαρμογή των δεξιοτήτων του στην πράξη.

Επιπλέον, δεν νομιμοποιούμαστε να ζητάμε από έναν άνθρωπο να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του από τον πρώτο, κιόλας, μήνα της καινούργιας του δουλειάς. Κάνουμε, έτσι, τον εργαζόμενο να αισθάνεται σαν ένα πακέτο που άργησε να φτάσει στον προορισμό του και του δημιουργούμε αρκετούς ενδοιασμούς σχετικά με την ορθότητα της επιλογής που έκανε.

Οι λόγοι, βέβαια, που επιβάλλουν την εφαρμογή των διαδικασιών ένταξης δεν είναι μόνο ψυχολογικοί ή κοινωνικοί, με την ευρεία έννοια του όρου, αλλά και καθαρά επιχειρηματικοί. Κάθε φορά που ένα άτομο καλείται να προσαρμοστεί μέσα σε ένα νέο περιβάλλον ή υποσύστημα, υπάρχουν πάντα οι κατάλληλοι καθοδηγητικοί κανόνες.

Συνεπώς όταν εκπονούμε ένα πρόγραμμα προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων μας, δεν συμβάλλουμε, απλώς στην ομαλή ένταξή τους μέσα στην εταιρία μας αλλά και στην σταδιακή ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων τους. Παράλληλα, μειώνουμε τον κίνδυνο της πρόωρης αποχώρησης και αποφεύγουμε, έτσι την επανάληψη των χρονοβόρων διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής ανθρώπινου δυναμικού.

Με βάση όλα τα παραπάνω, εύκολα αντιλαμβάνεται κανείς ότι ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα προσανατολισμού των νέων υπαλλήλων μπορεί να επιτύχει τα εξής:

1. Τη δημιουργία μιας άριστης πρώτης εντύπωσης στο νέο υπάλληλο.
2. Την εξύψωση του ηθικού των νέων υπαλλήλων και την εντονότερη παρακίνησή τους.
3. Την παροχή ορθών και έγκυρων πληροφοριών προς τον καινούργιο υπάλληλο.
4. Τη βελτίωση και επαύξηση της ενημέρωσης του εργαζομένου.
5. Την αποφυγή αποχώρησης των ικανών εργαζομένων που δεν βοηθήθηκαν κατά την διαδικασία προσαρμογής τους

6.10 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η εκπαίδευση είναι μια έννοια που χρησιμοποιείται ευρύτατα και της οποίας τα αποτελέσματα γίνονται αμέσως φανερά.

Εκπαίδευση είναι η οργανωμένη διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες για ένα ορισμένο σκοπό. Ο αντικειμενικός σκοπός της εκπαίδευσης είναι η επιτυχία μιας μεταβολής στη συμπεριφορά των εκπαιδευόμενων που στις επιχειρήσεις σημαίνει απόκτηση νέων δεξιοτήτων, τεχνικών γνώσεων, ικανότητας στη λύση προβλημάτων ή στάσεων, που στη συνέχεια οφείλουν να χρησιμοποιήσουν κατά τρόπο που να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Η εκπαίδευση επομένως βοηθά τα άτομα να αποκτήσουν ή να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, να αναπτυχθούν πνευματικά και να γίνουν κύριοι γνώσεων τέτοιων, οι οποίες θα τους βοηθήσουν στη λύση προβλημάτων που θα παρουσιαστούν. Ταυτόχρονα, η επαγγελματική εκπαίδευση κάνει δυνατή και την αντιμετώπιση των βιοτικών αναγκών.

Η επαγγελματική εκπαίδευση στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι εκπαίδευση τόσο των χεριών όσο και του πνεύματος, απαιτεί δηλαδή την απόκτηση ορισμένων χειρωνακτικών ειδικοτήτων παισιωμένων με τεχνικές γνώσεις και με ανώτερη πνευματική κατάρτιση. Έτσι, ο εκπαιδευόμενος αποκτά την απαιτούμενη από την εργασία του για την εξυπηρέτηση των άλλων, εξειδικευμένη επιστημονική γνώση.

Πέρα από τη συμβολή της στη δημιουργία καλών πολιτών, η επαγγελματική εκπαίδευση δημιουργεί στο άτομο το συναίσθημα της συμμετοχής του στην κοινωνία σαν παραγωγικού μέλους, όπως του παρέχει και την προσωπική ικανοποίηση από την πλήρη απασχόλησή του, μέσα βέβαια στα όρια της επαγγελματικής του ικανότητας.

Γενικά, μπορούμε να πούμε, ότι η εκπαίδευση ασχολείται με τρία επίπεδα αλλαγής στον ανθρώπινο οργανισμό.

Αυτά είναι: **α) Η ικανότητα για λήψη γνώσεων, β) Οι ανθρώπινες σχέσεις και γ) Οι τεχνικές ικανότητες.**

α) Οι ικανότητες για λήψη γνώσεων είναι αυτές που έχουν σχέση με τις ιδέες και τις γνώσεις, οι οποίες διδάσκονται συνήθως στα σχολεία και στα πανεπιστήμια. Όλες αυτές οι γνώσεις είναι αφηρημένες. Από αυτές, άλλες φαίνονται πιο απόμακρες σε σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και άλλες όχι.

β) Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, το να είσαι δηλαδή, ικανός να ελέγχεις και να επηρεάζεις τα αισθήματα τόσο τα δικά σου όσο και των άλλων, παίζει σημαντικό ρόλο κυρίως στη σχέση ανάμεσα στον πελάτη και τον υπάλληλο, αλλά και στην τεταμένη ατμόσφαιρα που υπάρχει σε ένα γεμάτο ξενοδοχείο.

γ) Τέλος, οι τεχνικές ικανότητες σχετίζονται με τη λειτουργία των επαναλαμβανόμενων ενεργειών σε μια δουλειά, όπως είναι για ένα ξενοδοχείο το τμήμα λογιστικής ή κράτησης δωματίων. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονίσουμε τη σημασία των ανθρώπινων ικανοτήτων, η οποία φαίνεται όλο και περισσότερο καθώς ένα άτομο μετακινείται από μια κατώτερη θέση εργασίας σε μια ανώτερη. Στη διοίκηση οι απαιτούμενες ικανότητες για το σχεδιασμό ή για τη λήψη αποφάσεων, αποκτούν ολοένα και μεγαλύτερη σημασία.

Το αίτημα για περισσότερη και καλύτερη εκπαίδευση είναι έντονο και μάλιστα σε παγκόσμια διάσταση. Κι αυτό συμβαίνει γιατί όλοι κατανόησαν ότι μόνο αυτή μπορεί να παρέχει τις ευκαιρίες εκείνες οι οποίες συμβάλλουν στη διεύρυνση της προσωπικότητας είτε του διευθυντικού στελέχους, είτε του απλού εργαζομένου, στην προσαρμογή του στην εργασία και στην έμφαση που δίνεται στις ηγετικές ικανότητες των ατόμων που έχουν επιλέξει οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, όπως οι ξενοδοχειακές μονάδες, για να ασκήσουν διοικητικά και εποπτικά καθήκοντα.

6.11 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η ανάπτυξη της εκπαίδευσης στα ξενοδοχεία οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό σε λίγους οραματιστές εκπαιδευτικούς πρωτοπόρους. Η ανάπτυξη έφερε σημαντικές αλλαγές στη συνολική αντίληψη οργάνωσης και λειτουργίας των ξενοδοχείων.

Το πρώτο στάδιο για την ανάπτυξη του επαγγελματία-διευθυντή είναι η σχολή τουριστικών επαγγελμάτων ή το πανεπιστήμιο. Τα ξενοδοχεία, είτε είναι μικρά είτε είναι μεγάλα, εκεί αναζητούν αρχικά υποψήφιους και μετά αυτούς τους προσαρμόζουν στο δικό τους ειδικό οργανωτικό περιβάλλον.

Το πρώτο βήμα είναι ένας προσανατολισμός στη θεωρία και στην πρακτική των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Πρόκειται, για μια αναπτυσσόμενη πορεία, η οποία περιλαμβάνει, εκτός από τις ακαδημαϊκές γνώσεις και τις πολύ πρακτικές απαιτήσεις της τέχνης του υπαλλήλου σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να πούμε ότι συμπεριλαμβάνεται ακόμη μια διερεύνηση του τι είναι επιχείρηση και πως λειτουργεί, τι επιδιώκει, και η οποία έχει σαν στόχο της την ανάπτυξη των διαφόρων επιπέδων, στη διερεύνηση των σκοπών και των αντικειμένων της.

Ο κύκλος σπουδών αποτελεί παγκόσμια ένα ενδιαφέρον θέμα, για το οποίο υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, μια και οι δυσκολίες που παρουσιάζει ποικίλουν ανάλογα με το κοινωνικό σύνολο στο οποίο αναφέρεται. Το πρόβλημα της ειδικευσης και της κατάλληλης διδασκαλίας μπορεί να λυθεί σύμφωνα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης.

6.12 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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

Ο σκοπός της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι να εμπλουτίσει και να εξοικειώσει τους εργαζομένους, είτε αυτοί είναι υπάλληλοι είτε είναι διευθυντικά στελέχη, με τις ειδικές εκείνες πληροφορίες, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να εκτελέσουν ασφαλέστερα και αποδοτικότερα τα καθήκοντά τους, έχοντας πάντοτε μεγαλύτερη συνεργασία.

Το πρόγραμμα της εκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της εργασίας δεν θα πρέπει να νομισθεί ότι παίρνει τη θέση της γενικής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, αλλά τη συμπληρώνει και την επεκτείνει βοηθώντας έτσι τους εργαζομένους να αποκτήσουν μεγαλύτερη πείρα και δεξιότητα και να ασκήσουν με μεγαλύτερη επιτυχία τα καθήκοντά τους. Η επαγγελματική εκπαίδευση παίζει σημαντικό ρόλο στη διατήρηση, καθώς επίσης και στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Η ειδικότητα στην εργασία, όπως επίσης και ο εμπλουτισμός των ατόμων με γνώσεις σχετικές με την απασχόλησή τους, βοηθούν τα άτομα να προσαρμοστούν με μεγαλύτερη ευκολία στις τεχνολογικές προόδους και στις άλλες εξελίξεις των επαγγελματιών τους, έτσι ώστε να γίνουν περισσότερο αποδοτικοί και ικανοί να αντιμετωπίσουν προβλήματα που θα παρουσιαστούν, όπως επίσης και να αυξήσουν τις αποδοχές τους.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις σήμερα, απαιτούν ειδικευμένα άτομα, σχεδόν σε όλα τα τμήματα λειτουργίας τους.

Για την καλύτερη αντιμετώπιση των προβλημάτων, η εκπαίδευση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους πρέπει να είναι συνεχής και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής.

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

Στόχος ενός τέτοιου προγράμματος είναι αφενός μεν να βελτιώσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες, όσο μπορεί περισσότερο δια μέσου της εξειδικευμένης εκπαίδευσης και αφετέρου, να δημιουργήσει κίνητρα στα άτομα, οικονομικά και κοινωνικά, τα οποία θα τα καθιστούν τέλειους γνώστες της εξειδικευμένης εργασίας τους.

6.13 ΛΟΓΟΙ ΠΟΥ ΚΑΝΟΥΝ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΗ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

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

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

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

- α) Την αποτυχία να εκπληρώσουν τους σκοπούς της επιχείρησης, οι οποίοι είναι το συνολικό κέρδος στην τροφή, στα ποτά, στον τζίρο ή στο καθαρό κέρδος.
- β) Δυσανεστημένους πελάτες.
- γ) Την αργή εξυπηρέτηση.
- δ) Το σημαντικό αριθμό ατόμων που προβαίνουν σε αλλαγή εργασίας.
- ε) Τις προστριβές ανάμεσα στα διάφορα τμήματα, όπως το εστιατόριο και την κουζίνα ή των καμαριέρων και της υποδοχής.
- στ) Τα σπουδαία ατυχήματα, σπασίματα και βαθμούς φθοράς.
- ζ) Το ανίκανο προσωπικό ή προσωπικό απροετοίμαστο να προσαρμοστεί σε διάφορες αλλαγές.

Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η εκπαίδευση από μόνη της δεν μπορεί να λύσει όλα αυτά τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Εάν ένα ξενοδοχείο είναι κακά σχεδιασμένο ή κακά τοποθετημένο, η εκπαίδευση όσο μεγάλη και να είναι σε αριθμό γνώσεων ή σε ποιότητα και ποικιλία, δεν μπορεί να κάνει και πολύ σπουδαία πράγματα. Μπορεί όμως, είτε να προνοήσει όλη τη λύση αυτών των προβλημάτων, είτε ένα μέρος από την λύση. Μπορεί επίσης, να βοηθήσει τα άτομα να αναπτυχθούν έτσι, ώστε να φτάσουν στα ανώτερα δυνατά όρια χρησιμοποίησης των ικανοτήτων τους.

Για κάθε άτομο υπάρχουν τρία κύρια στοιχεία, τα οποία χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του, όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά.

Αυτά τα στοιχεία είναι: α) η γνώση, β) οι τέχνες και γ) οι στάσεις δηλαδή οι διαθέσεις. Το καθένα τους έχει τη δυνατότητα να αναπτυχθεί ή να βελτιωθεί με την αποτελεσματική εκπαίδευση. Όμως, το καθένα από αυτά τα στοιχεία έχει τη δική του προσέγγιση, η οποία είναι διαφορετική από την εκπαιδευτική προσέγγιση άλλων.

α) Η γνώση, για παράδειγμα, μπορεί να μεταδοθεί με ομιλίες, διαλέξεις και φιλμ, ενώ αυτές οι τεχνικές προσέγγισης στην περίπτωση της τέχνης, αποδεικνύονται σχεδόν χωρίς καμιά αξία,

β) Η τέχνη, είναι αναγκαία προϋπόθεση η εξάσκηση, η πρακτική.

γ) Οι στάσεις ή οι διαθέσεις, τονίζουμε ότι αυτή παρουσιάζει μεγάλες δυσκολίες στη μετάδοσή τους, γεγονός που δικαιολογείται από το ότι αναφέρεται στις

ανθρώπινες διαθέσεις, γι' αυτό και απαιτεί βαθιά αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σε συνδυασμό με την ευθύνη για εκπαίδευση. Οι εκπαιδευτικές τεχνικές, εδώ, περιλαμβάνουν συζητήσεις και μελέτη περιπτώσεων.

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

Για να επιτύχουμε λοιπόν, καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη αποδοτικότητα, θα πρέπει να εφαρμόσουμε τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα στους εργαζομένους μέσα στην επιχείρηση.

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

6.13.1. ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση είναι ζωτική και αναγκαία σε όλες τις επιχειρήσεις αφού παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποτελεσματικότητά τους και στην επάρκειά τους. Τα οφέλη από αυτήν είναι διττά, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Τα πλεονεκτήματα της εκπαίδευσης για την επιχείρηση ανάμεσα στα άλλα είναι και τα εξής:

1. **Αναπτυγμένος ρυθμός εκπαίδευσης.** Ο μαθητευόμενος δεν αναγκάζεται να προχωρεί χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της πρόβας. Ο ρυθμός μάθησης αυξάνει κάτω από τη καθοδήγηση και έχουμε συντομότερα πιο θετικά αποτελέσματα. Όταν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι αποτελεσματικό, ο νέος υπάλληλος προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις εργασιακές συνθήκες. Τα ψυχολογικά άγχη μειώνονται όταν βοηθήσουμε τον εκπαιδευόμενο να αποφύγει τα λάθη. Το ενδιαφέρον το οποίο δείχνει ο εκπαιδευτής είναι εκείνο το οποίο ενεργεί σαν κίνητρο για μάθηση και βοηθά τον μαθητευόμενο να φτάσει πιο γρήγορα σε πλήρη αποδοτικότητα.
2. **Αναπτυγμένη ποιότητα απόδοσης.** Αποφεύγεται να μάθει ο εκπαιδευόμενος ανορθόδοξους τρόπους και η διδασκαλία περιστρέφεται γύρω από το πώς θα μάθει να κάνει την εργασία του με το σωστό τρόπο, όσο το δυνατόν καλύτερα. Η διδασκαλία έχει σαν συνέπεια τη μετάδοση των καλύτερων μεθόδων οι οποίες είναι κτήμα της εμπειρίας ορισμένων προσώπων και μόνο αυτών.
3. **Μειωμένο σπάσιμο και χάλασμα.** Οι περισσότερες εργασίες περιλαμβάνουν τόσο σπάσιμο όσο και χάλασμα. Ένας ανεκπαιδευτος άπειρος εργαζόμενος συχνά κοστίζει στην επιχείρηση πολλά χρήματα. Επομένως, η εκπαίδευση αποτελεί το μόνο όπλο ενάντια στο σπάσιμο και στο χάλασμα και γενικά στην πρόκληση ζημιών.
4. **Μειωμένος αριθμός ατυχημάτων.** Από διάφορες μελέτες οι οποίες έγιναν πρόσφατα, βρέθηκε ότι τα ατυχήματα ανάμεσα στους ανεκπαιδευτους υπαλλήλους είναι σχεδόν τρεις φορές περισσότερα από όσα εκείνα τα οποία συμβαίνουν μεταξύ των εκπαιδευόμενων υπαλλήλων. Κυρίως, σοβαρά ατυχήματα παρουσιάζονται στους εργαζόμενους εκείνους, οι οποίοι είναι

υπεύθυνοι για διάφορα μηχανήματα. Παράλληλα με το γεγονός ότι οι ανεκπαίδευτοι υπάλληλοι δεν ξέρουν να χειρίζονται τα διάφορα μηχανήματα, το ψυχολογικό άγχος το οποίο δημιουργείται από την έλλειψη γνώσης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αιτίες των ατυχημάτων. Θα ήταν ανόητο να βάλουμε έναν άπειρο εργαζόμενο επικεφαλής της συντήρησης του κλιματισμού ή να δώσουμε τη δουλειά ενός υπαλλήλου ο οποίος ασχολείται αποκλειστικά με τα θαλασσινά σε έναν ανειδίκευτο εργαζόμενο. Οι κίνδυνοι οι οποίοι παρουσιάζονται σε μια ξενοδοχειακή μονάδα είναι τελειώς διαφορετικού είδους από εκείνους οι οποίοι υπάρχουν σε ένα γενικό εργοστάσιο.

5. **Μειωμένη μεταπήδηση εργαζομένων.** Μερικές από τις ξενοδοχειακές μελέτες οι οποίες έχουν κατά καιρούς συνταχθεί έδειξαν ότι η μεταπήδηση που υπάρχει μεταξύ των εργαζομένων από επάγγελμα σε επάγγελμα ποικίλλει, ανάλογα με τον βαθμό εκπαίδευσης. Έτσι φαίνεται ότι η μεταπήδηση ανάμεσα στους εκπαιδευόμενους υπαλλήλους είναι η μισή από εκείνη η οποία υπάρχει ανάμεσα στους ανεκπαίδευτους.
6. **Μειωμένες απουσίες.** Ένας εργαζόμενος ο οποίος δεν γνωρίζει τι πρόκειται να του συμβεί, έχει περισσότερο από κάθε άλλο την τάση να βρει μια δικαιολογία για να μείνει στο σπίτι του και να μην εμφανιστεί στην δουλειά.
7. **Αναπτυγμένη παραγωγή.** Αποτελεί τον πιο φανερό λόγο για την εκπαίδευση. Ο εκπαιδευόμενος σερβιτόρος μπορεί να εξυπηρετήσει περισσότερα τραπέζια, από ότι αυτός που είναι ανεκπαίδευτος. Δεν μπορούμε βέβαια να μετρήσουμε κατευθείαν το βαθμό εκπαίδευσης, μπορούμε όμως να δούμε το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη, ο οποίος δεν είναι τίποτα άλλο, παρά μια αντανάκλαση του βαθμού εκπαίδευσης.
8. **Αναπτυγμένη ικανότητα.** Ο καινούργιος υπάλληλος εκπαιδεύεται έτσι, ώστε να μπορεί να παράγει όσο το δυνατόν περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα, όσο πιο γρήγορα μπορεί. Ενώ ο παλιός υπάλληλος μαθαίνει τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις τα οφέλη τα οποία θα προκύψουν δεν είναι τίποτα άλλο, παρά τα αυξημένα κέρδη.
9. **Προετοιμάζει τον εργαζόμενο για προαγωγή.** Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να μαθαίνουν όσο το δυνατόν καλύτερα νέες εργασίες και να προετοιμάζονται για την προαγωγή τους σε υψηλότερες θέσεις μέσα στην επιχείρηση, όταν βέβαια έχουν τα ανάλογα προσόντα.
10. **Αναπτύσσει τον αυτοσεβασμό.** Αυξάνει το αίσθημα της ασφάλειας και της οικονομικής ανεξαρτησίας. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα, νιώθουν σχετικά ελεύθεροι και μπορούν να παίρνουν τις δικές τους αποφάσεις, αισθάνονται υπερήφανοι για τη δουλειά τους και έχουν ένα σχετικό αίσθημα ασφάλειας. Ο καθένας τους είναι ένα πιο ελεύθερο άτομο, αυτοδύναμο και με αναπτυγμένο το αίσθημα του αυτοσεβασμού.

Για παράδειγμα, η εκπαίδευση ενός υπαλλήλου δεν μετριέται με την αυξημένη παραγωγή αλλά τα αποτελέσματά της διακρίνονται από την εικόνα του ξενοδοχείου, την οποία σχημάτισε ο πελάτης. Όμοια, τονίζουμε ότι είναι ουσιαστικά αδύνατο να καταχωρήσουμε στο ενεργητικό ενός πρόσχαρου μαίτρ την παρουσία ορισμένων τακτικών πελατών. Η σπουδαιότητα όμως αυτού του προσώπου είναι για την επιχείρηση σημαντική. Η παραγωγικότητα σε μια επιχείρηση εξαρτάται από την

ομαδική εργασία, το ηθικό, τη διεύθυνση, τα μηχανήματα, όπως επίσης από το κεφάλαιο που διαθέτετε και από μερικούς άλλους παράγοντες.

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

Επομένως, οι εκπαιδευόμενοι υπάλληλοι δεν είναι μόνο πολύτιμοι για την επιχείρηση, αλλά είναι περισσότερο πολύτιμοι στους εαυτούς τους.

6.14 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΜΕΝΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ανεξάρτητα από τη χρησιμοποίηση οποιασδήποτε μεθόδου για την εκπαίδευση, η πείρα απέδειξε ότι τα καλύτερα αποτελέσματα από μια εκπαίδευση πετυχαίνονται μόνο με ένα οργανωμένο εκπαιδευτικό πλάνο ή διάγραμμα. Κάθε τέτοιο πλάνο περιλαμβάνει τα εξής τέσσερα λογικά στάδια:

1. Προετοιμασία.
2. Παράδοση.
3. Εφαρμογή.
4. Δοκιμασία.

1.Σκοπός της προετοιμασίας. Είναι να αισθανθεί άνετα ο εκπαιδευόμενος, να κερδηθεί το ενδιαφέρον του και να του δημιουργηθεί η επιθυμία να κάνει καλά την εργασία του. Μπορούν οι παλιές του γνώσεις και η πείρα του να χρησιμοποιηθούν σαν συνδετικός κρίκος ανάμεσα σε αυτά που πρόκειται να μάθει και σε αυτά που ήδη ξέρει. Οι δυσκολίες της νέας του εργασίας θα πρέπει να παρουσιάζονται όπως πραγματικά είναι και όχι μεγαλοποιημένες, όπως ίσως τις βλέπει ο εκπαιδευόμενος. Θα πρέπει ο εκπαιδευόμενος όσον αφορά τις εξωτερικές συνθήκες να είναι έτσι τοποθετημένος, ώστε να μπορεί και να βλέπει άλλα και να ακούει τον εκπαιδευτή με ευχέρεια. Σε αυτό το πρώτο στάδιο ο εκπαιδευόμενος πρέπει να προειδοποιείται για τους επαγγελματικούς κινδύνους τους οποίους τυχόν θα συναντήσει αλλά και να ενθαρρύνεται για την αντιμετώπισή τους.

2.Στο στάδιο της παράδοσης: Γίνεται ανάπτυξη και επίδειξη του θέματος που θα διδαχθεί. Ο εκπαιδευτής εδώ, εξηγεί, δείχνει ή βάζει τον εκπαιδευόμενο να δείξει τον ακριβή τρόπο με τον οποίο πρέπει να γίνεται η εργασία. Στο τέλος αυτού του σταδίου θα πρέπει να έχουν εξαντληθεί όλα τα σημαντικά σημεία της εργασίας, το ένα μετά το άλλο και μάλιστα με λογική σειρά και κατά τρόπο σαφή.

3.Στο στάδιο της εφαρμογής. Έχουν δοθεί στον εκπαιδευόμενο κατά το προηγούμενο στάδιο, όλες οι γνώσεις οι σχετικές με την εργασία, υποτίθεται ότι είναι έτοιμος να προχωρήσει μόνος του στην εκτέλεση.

Ο εκπαιδευόμενος εκτελεί και ο εκπαιδευτής βρίσκεται κοντά του για να παρακολουθεί και να διαπιστώνει τυχόν λάθη του ή ατέλειες ακόμη και στις λεπτομέρειες του μαθήματος. Τότε πρέπει να επεμβαίνει για να διορθώνει τα σφάλματα ή πρέπει να επαναλαμβάνει τα σημεία εκείνα των οδηγιών που δεν είχαν γίνει κατανοητά.

4.Στο στάδιο της δοκιμασίας. Ο εκπαιδευτής βεβαιώνεται αν μπορεί πράγματι ο εκπαιδευόμενος να αφεθεί με ασφάλεια, μόνος του για να εκτελέσει την εργασία του. Ενώ στα προηγούμενα στάδια εξετάζεται η εργασία και τα συστατικά της

στοιχεία, ακόμα και στις πιο μικρές λεπτομέρειές του, σε αυτό το στάδιο της δοκιμασίας, μετράτε η ικανότητα του εκπαιδευόμενου να εκτελεί την εργασία στο σύνολό της και χωρίς βοήθεια.

Ο εκπαιδευτής οφείλει να παρακολουθεί χωρίς να επεμβαίνει εκτός κι αν διαπιστώσει πως πραγματοποιούνται βασικά σφάλματα.

Πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι στην περίπτωση εκείνη κατά την οποία ο εκπαιδευτής δεν είναι απόλυτα βέβαιος για την καλή απόδοση του εκπαιδευόμενου, μπορεί να επανέλθει είτε στο τρίτο στάδιο, δηλαδή της εφαρμογής, είτε ακόμη και στο δεύτερο, δηλαδή στο στάδιο της παράδοσης, μέχρις ότου η εκπαίδευση τελειώσει οπωσδήποτε με μια πετυχημένη δοκιμασία.

Ακόμη και αν ο εκπαιδευόμενος ήταν τέλειος, στο στάδιο της εφαρμογής, ακόμη και τότε είναι απαραίτητο αυτός να περάσει από το στάδιο της δοκιμασίας.

Τέλος, η πετυχημένη δοκιμασία δεν σημαίνει ότι σταματά ο έλεγχος και η παρακολούθηση του νέου εργαζόμενου. Αργότερα θα πρέπει να ακολουθηθούν νέοι έλεγχοι για να βεβαιωθεί ο εκπαιδευτής ότι πράγματι ο εργαζόμενος εκτελεί με το σωστό τρόπο την εργασία η οποία του διδάχτηκε προηγούμενα.

6.14.1. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Ο τομέας εκπαίδευσης μιας επιχείρησης υπηρεσίας θεωρείται σαν επιτελική λειτουργία του σχολείου με τη σύναξη προγραμμάτων με σχετικές μελέτες οι συμβουλές και με τον έλεγχο των εκπαιδευτικών ενεργειών σε όλο τον οργανισμό.

Κοινή τακτική στη βιομηχανία αποτελεί η ευθύνη για την εκπαίδευση στην τεχνική πωλήσεων να ανήκει στον τομέα των πωλήσεων που οργανικά δεν περιλαμβάνεται στη διεύθυνση προσωπικού.

Ειδικώς για ένα αποτελεσματικό σύστημα εκπαίδευσης η αρμόδια υπηρεσία θα πρέπει:

1. Να καθορίσει τις ανάγκες για την εκπαίδευση
2. Να προγραμματίσει στόχους και ανάθεση ευθυνών
3. Να συντάξει προγράμματα εκπαίδευσης σε συνεργασία με τα διάφορα στελέχη
4. Να συλλέξει και να προπαρασκευάσει υλικό εκπαίδευσης, διαγραμμάτων, εγχειριδίων και οπτικοακουστικών μέσων
5. Να διευθύνει τη διδασκαλία μερικών μαθημάτων
6. Να διευθύνει και να συντονίζει μαθήματα μαθητείας μέσα στο έργο δηλαδή κατά την ώρα εργασίας
7. Να εκπαιδεύει στελέχη και οι διδάσκοντες μέσα από την επιχείρηση να αποκτήσουν δεξιότητα στη διδασκαλία
8. Και τέλος να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης

6.15 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει πάρα πολλές συζητήσεις σχετικά με το ποιος θα πρέπει να εκπαιδεύει τους εργαζόμενους, πότε θα πρέπει να γίνεται η εκπαίδευση, τι θα πρέπει να περιλαμβάνει, κάτω από ποιες συνθήκες θα είναι αποδοτική ή ποια μέθοδος θα πρέπει να ακολουθηθεί.

Σχετικά με τις μεθόδους θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ο αριθμός τους είναι σημαντικός. Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία μεθόδων και τεχνικών, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά η εκλογή τους εξαρτάται κυρίως από τη γνώση η οποία θα πρέπει να μεταδοθεί. Επίσης καθορίζεται από τα κριτήρια κόστους, χρόνου αριθμού εκπαιδευόμενων, απαιτούμενο βάθος γνώσεων, πνευματικού επιπέδου εκπαιδευομένων και πολλών άλλων παραγόντων.

Μερικές από τις σπουδαιότερες μεθόδους, είναι οι ακόλουθες:

1. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης γίνεται κατά την εργασία. Η κύρια ευθύνη βρίσκεται στον προϊστάμενο ο οποίος εφόσον γνωρίζει τις σχετικές αρχές ή την κάνει αυτός ο ίδιος, ή την αναθέτει σε κάποιον έμπειρο υφιστάμενό του, οποίος γνωρίζει τις βασικές αρχές και την τεχνική της διδασκαλίας όπως της έχει διδαχτεί από το γραφείο εκπαίδευσεως.

Υπάρχει ποικιλία εκπαιδευτικών μέσων και βοηθημάτων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν κατά την εκπαίδευση στη θέση εργασίας, όπως σχεδιαγράμματα, εικόνες, δείγματα προβλημάτων, εγχειρίδια, επιδείξεις, προφορικές και γραπτές εξηγήσεις και μαγνητοφωνήσεις. Κατόπιν ο εκπαιδευτής του, που πρέπει να γνωρίζει και από συνεντεύξεις, μπορεί να του εξηγήσει τη θεωρία και συνέχεια στην πράξη σε μία πραγματική συνέντευξη. Ύστερα ο εκπαιδευόμενος ενεργεί και αυτός μια πραγματική συνέντευξη παρουσία του εκπαιδευτή και τέλος γίνεται συζήτηση με ενδεχόμενες υποδείξεις.

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

Το πλεονέκτημα της εκπαίδευσης στην εργασία που βρίσκεται στο γεγονός ότι επιτρέπει στον εκπαιδευόμενο να μάθει πάνω σε πραγματικό εξοπλισμό και μέσα στο περιβάλλον της εργασίας. Αν λίγοι υπάρχουν να εκπαιδευτούν, συμφέρει οικονομικά στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την εκπαίδευση στο έργο παρά να καταφύγει σε έξω από την εργασία εκπαίδευση, όπου δεν είναι εύκολο να υπάρχει ο εξοπλισμός της επιχείρησης.

Μειονεκτήματα εξάλλου της εκπαίδευσης στη θέση εργασίας αποτελεί η αποδιοργάνωση της διδασκαλίας που συμβαίνει συχνά εξαιτίας των ενοχλητικών

θορύβων όπως και η τάση να παραβλεφθούν οι αρχές και η θεωρία για χάρη της άμεσης παραγωγής.

2. Εκπαίδευση έξω από την εργασία.

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

Αυτή η εκπαίδευση έξω από την εργασία είναι ιδιαίτερα κατάλληλη, όταν έχουμε μεγάλο αριθμό εκπαιδευομένων κατά τον ίδιο χρόνο και για το ίδιο είδος δουλειάς. Με καλά καταρτισμένους διδάσκοντες η έμφαση περιορίζεται στη μάθηση μάλλον, παρά στην παραγωγή.

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

Υπάρχουν όμως και μειονεκτήματα όπως:

- α) Ότι πολλές δεξιότητες μαθαίνονται με αργές κινήσεις που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική εργασία.
- β) Ότι λείπουν οι θόρυβοι του πραγματικού τόπου εργασίας προς τους οποίους σιγά-σιγά πρέπει ο εκπαιδευόμενος να προσαρμοστεί και τελικά
- γ) Ότι η εκπαίδευση στοιχίζει και ο υπάλληλος διδάσκεται από ανθρώπους που δεν θα εργαστούν μαζί του για να συζητηθούν αργότερα προβλήματα που παρουσιάζονται στην πράξη.

3. Θεραπευτική εκπαίδευση

Όταν ένας εργαζόμενος αποτυγχάνει να φτάσει τα καθορισμένα επίπεδα εκτελέσεως, σημαίνει πως υπάρχει ανάγκη για επιπρόσθετη εκπαίδευση. Με το χρόνο συμβαίνει ο εργαζόμενος να ξεχνά, ή να παραλείπει για λόγους καταβολής λιγότερης ενέργειας και σκέψεως μεθόδους που έμαθε στην αρχή. Μπορεί, όμως, η διοίκηση να εισάγει και νέους τρόπους και εξοπλισμό που αλλάζουν το έργο του υπαλλήλου. Έτσι αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση δεν είναι κάτι που γίνεται μια για πάντα αλλά είναι μια σ υ ν ε χ ή ς διοικητική ευθύνη.

Μια μεγαλύτερη δυσκολία αποτελεί η εκπαίδευση υπαλλήλων με κάποια εμπειρία. Έτσι οι παλιότεροι α ν τ ι δ ρ ο ύ ν όταν τους λένε ότι χρειάζονται βελτίωση στη δουλειά τους κι όταν υποπεύονται ότι η εκπαίδευση αποτελεί προσπάθεια μειώσεως τους για λόγους πειθαρχίας, ή για να επιταχυνθεί η παραγωγή, πάντοτε σε βάρος τους. Το να πει δε κανείς σε κάποιον υπάλληλο πως χρειάζεται την πρόσθετη θεραπευτική εκπαίδευση, ασφαλώς θα του δημιουργήσει ανησυχία έναντι

των συναδέλφων του, και αυτό γιατί αποτελεί απειλή κατά του κύρους και της θέσεώς τους την οποία κατέχει σαν ένας εργαζόμενος με νοημοσύνη και ικανότητα.

Εναλλακτική προς αυτό το είδος εκπαίδευσεως είναι η χρήση από μερικές επιχειρήσεις μαθημάτων φρεσκαρίσματος των γνώσεων σε τομείς όπως η πρόληψη ατυχημάτων, οι μέθοδοι εργασίας, η οργάνωση, κάτι δηλαδή που συντελεί στην αποφυγή της επισημάνσεως της φτώχης αποδόσεως και της τάσεως παραλείψεως μερικών αρχών εκτελέσεως της εργασίας.

4. Μέθοδοι στην αίθουσα διδασκαλίας

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

Οι κυριότερες τεχνικές διδασκαλία σε θέσεις είναι:

α) Η διάλεξη. Προϋποθέτει από τον ομιλητή την άριστη και σε βάθος κατοχή του θέματος, έτσι ώστε μεταδίδοντας τις σκέψεις του να πετύχει την πρόκληση του ενδιαφέροντος του ακροατηρίου του και τη συγκράτηση από μέρους τους αυτών που έχει πει.

Ένα από τα μεγαλύτερα **πλεονεκτήματα** της διαλέξεως είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μεγάλα ακροατήρια και έτσι να μειώνεται το κόστος της εκπαίδευσης. Μπορεί να οργανωθεί απόλυτα έτσι που οι ιδέες και οι αρχές να συνδέονται η μία με την άλλη.

Μειονέκτημα της μεθόδου, αρκετά σοβαρό, που μπορεί να ξεπεράσει τα πλεονεκτήματα είναι η παθητικότητα των ακροατών και αυτό γιατί πρώτον παραβιάζει την αρχή της μαθήσεως με αυτενέργεια, και δεύτερον αποτελεί μονής κατευθύνσεως επικοινωνία κατά την οποία δεν υπάρχει επαναπληροφόρηση από τον ακροατή. Επιπλέον, η παρουσίαση του θέματος που γίνεται σε κάποιο επίπεδο μπορεί να ενοχλεί τον προηγμένο και γρήγορο σε αντίληψη ακροατή και να απογοητεύει το βράδυ, αφού είναι η παρουσίαση πέρα από τις δυνατότητες του.

β) Σύσκεψεις: Σύσκεψη είναι η συγκέντρωση μιας μικρής ομάδας που γίνεται με βάση ένα οργανωμένο σχέδιο. Εδώ, ο ηγέτης επιδιώκει να αναπτύξει γνώσεις και κατανόηση με τη σε μεγάλο βαθμό προφορική συμμετοχή των μελών της ομάδας, κατανικώντας έτσι τα μειονεκτήματα της διάλεξης, αφού οι συμμετέχοντες παίζουν πολύ ενεργητικούς ρόλους, μαθαίνουν έτσι ο ένας τον άλλον και τελικά η μάθηση χιτίζεται πάνω στα όσα αυτοί προσφέρουν, όπως για παράδειγμα ιδέες και γνώσεις.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της συσκέψεως είναι:

1. Ο αριθμός των συμμετεχόντων πρέπει να είναι περιορισμένος σε δεκαπέντε έως είκοσι άτομα, γιατί η επιτυχία εξαρτάται από την ενεργητική συμμετοχή τους.
2. Οι άνθρωποι να κάθονται έτσι ώστε να βλέπει ο ένας τον άλλο γύρο το τραπέζι κι όχι όπως σε μία κανονική τάξη.
3. Οι συμμετέχοντες να έχουν κάποια γνώση του θέματος πριν έλθουν στη σύσκεψη,

4. Ο διδάσκων κάνει εισήγηση και προσκαλεί την ομάδα να εκφράσει τις απόψεις της σε προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με το θέμα.
5. Πρέπει με επιδέξιες ερωτήσεις να βεβαιωθεί πως η ομάδα αναλύει το θέμα εξ ολοκλήρου, καταγράφονται στον πίνακα συχνά απόψεις των μελών και επισημαίνοντας σε μερικά σημεία της εργασίας τη σημειωθείσα πρόοδο καθώς και τα σημεία διαφωνίας. Δεν αποκλείεται κατά την πορεία αυτή ο διδάσκων να εισάγει και νέο υλικό χρησιμοποιώντας σύντομες περιόδους διαλέξεως.

Κατά τη σύσκεψη σε αντίθεση με τη διάλεξη οι συμμετέχοντες δεν δέχονται παθητικά τις απόψεις του διδάσκοντος και συντελούν ενεργητικά στην πρόοδο της προβάλλοντας απόψεις και οι ερωτήσεις και μαθαίνοντας όχι μόνο με τη συμβολή του διδάσκοντος αλλά και ο ένας από τον άλλο. Σπάνια ο σπουδαστής πέφτει σε ανία, κάτι που δεν αποκλείεται κατά τη διάλεξη, κι αυτό γιατί το ενδιαφέρον βρίσκεται σε υψηλό σημείο, αφού έχει την ευχέρεια να βλέπει τα πράγματα από πολλές πλευρές. Έτσι μειώνεται ο δογματισμός και οι συμμετέχοντες δέχονται μεταβολή στις στάσεις τους, αφού είχαν συμμετοχή στην ανάπτυξη των λύσεων και των συμπερασμάτων.

Εξάλλου η μέθοδος της συσκέψεως περιορίζεται σε μία ομάδα μικρή και η πρόοδος είναι βραδεία, γιατί υπάρχει επιθυμία και το δικαίωμα σε όλους που επιθυμούν να μιλήσουν, με κίνδυνο να ανακύψουν εύκολα και άσχετα θέματα.

Ωστόσο, η σύσκεψη είναι χρήσιμη οπωσδήποτε για την ανάπτυξη γνώσεων αντιληπτών και τη δημιουργική μεταβολή στάσεων. Και είναι ακόμα η σύσκεψη ιδεώδης για αντιμετώπιση προβληματικών περιπτώσεων που ιδιαίτερα χρησιμοποιούνται στα προγράμματα αναπτύξεως και εκπαίδευσως διοικητικών στελεχών.

γ) Μελέτη περιπτώσεων: Όπως κατά τη διδασκαλία των μαθηματικών, όπου τα προβλήματα σε συνέχεια αποτελούν ευκαιρία για εφαρμογή των διδαχθεισών αρχών, έτσι για τα ανθρώπινα θέματα οι περιπτώσεις χρησιμοποιούνται σε μεγάλη έκταση.

Η διδασκαλία θεμάτων που αναφέρονται στους κανονισμούς, στη διοίκηση προσωπικού, στις ανθρώπινες σχέσεις στις εργατικές σχέσεις, στο μάρκετινγκ, στη διοίκηση παραγωγής και στην πολιτική της επιχείρησης μπορεί να συμπληρωθεί με συζήτηση και επεξεργασία προβληματικών περιπτώσεων. Μπορούν δε αυτές να χρησιμοποιηθούν είτε μετά την προσφορά της θεωρίας, σαν εφαρμογή των αρχών της, είτε για να απαιτεί επεξεργασία, η προφορική συζήτηση στην ομάδα πριν εκτεθούν από τον διδάσκοντα οι έννοιες, οι αρχές και η θεωρία.

Με το δεύτερο τρόπο αναμένεται από τους εκπαιδευόμενους να καταλήξει σε γενικεύσεις και αρχές αυτοί οι ίδιοι, κάτι δηλαδή που βάζει βαριές απαιτήσεις πάνω τους, αφού πρέπει να έχουν μεγάλη ωριμότητα και κάποιο υπόβαθρο πάνω στο θέμα.

Σε μεγάλη χρήση η μελέτη περιπτώσεων είναι σε ανώτατη σχολή στο εξωτερικό και στη διοίκηση επιχειρήσεων, όπως και σε εκπαίδευση διοικητικών στελεχών. Οι σχετικές συζητήσεις γίνονται σε μία ατμόσφαιρα συσκέψεως με βάση την οποία μάλιστα ο συμμετέχων διαπιστώνει πως δεν υπάρχει πάντοτε μία μόνο απάντηση σε ένα ειδικό πρόβλημα.

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

5. Η προγραμματισμένη διδασκαλία

Είναι μια τεχνική παρουσίασης της ύλης, που πρόκειται να διδαχθεί και αν γίνει σωστά αυξάνει το μέγεθος της μάθησης. Η προγραμματισμένη διδασκαλία είναι φτιαγμένη για να αναλύει σύνθετες ιδέες σε πιο απλές και να οδηγεί τον εκπαιδευόμενο μέσα από την λογική διεργασία στη συνολική αντίληψη. Είναι ακόμη ένας τρόπος ενίσχυσης της μάθησης, μια και ο εκπαιδευόμενος αντιδρά σε κάθε πληροφορία που παρουσιάζεται. Η προγραμματισμένη διδασκαλία μπορεί να έχει είτε πολύ μεγάλη απόδοση, είτε μπορεί να είναι πολύ ανιαρή. Η εκπαίδευση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε σε τακτό χρόνο και τόπο, είτε όχι και προσφέρει πολύ σημαντικά αποτελέσματα.

6.16 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΟΥΝΤΩΝ

Η βασική πολιτική για την εκπαίδευση του προσωπικού ανήκει στα ανώτατα στελέχη μιας επιχείρησης όπως ο πρόεδρος, ο αντιπρόεδρος, ο γενικός διευθυντής. Αυτά είναι που θα εγκρίνουν τα ευρύτερα προγράμματα εκπαίδευσης χωρίς την ανάγκη να μούνε σε λεπτομέρειες οι οποίες είναι ευθύνη του διευθύνοντος στον τομέα εκπαίδευσης.

Τα μέσα και τα κατώτερα στελέχη οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα που υπάρχουν στα τμήματά τους και να συμμετέχουν στη σύνταξη των ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα βοηθήσει στη λύση των προβλημάτων του τμήματος τους. Είναι άμεσα δική τους ευθύνη η σωστή διεξαγωγή μιας εκπαιδευτικής ενέργειας μέσα στο έργο του τομέα τους. Και αν μερικοί υπάλληλοι οφείλουν να εκτελούν το έργο του διδάσκοντα μέσα στη δουλειά ο προϊστάμενος οφείλει να βεβαιωθεί αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν αρκετή κατάρτιση γύρω από τις αρχές της διδασκαλίας γιατί στην πραγματικότητα ο προϊστάμενος είναι ο εκπαιδευτής. Συχνά είναι υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου υπαλλήλου όπως και για εκπαίδευση των υπαλλήλων του πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων. Αυτός επίσης είναι εκείνος που θα κάνει την επιλογή των υπαλλήλων εκείνων που θα λάβουν μέρος σε μία επίσημη εκπαίδευση και γενικά η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων της παραγωγής, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την ανάπτυξη και αξιοποίηση των υφισταμένων του.

Γενικά κάθε στέλεχος είναι υποχρεωμένο να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του στο χώρο εργασίας. Για την αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος η διοίκηση θα πρέπει να καθιερώνει κίνητρα είτε οικονομικά είτε άλλης φύσεως. Για παράδειγμα προς υποκίνηση των στελεχών να εκπαιδεύουν τους υφισταμένους τους, η αξιολόγησή τους γίνεται και με το κριτήριο του κατά πόσο καλά εκτελούν αυτά τα καθήκοντά τους,

6.17 Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

6.17.1. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Στη λειτουργία ενός ξενοδοχείου, η εξυπηρέτηση και μάλιστα η καλή εξυπηρέτηση αποτελεί το άλφα και το ωμέγα της λειτουργίας τους. Βασική προϋπόθεση όμως, για την ύπαρξη καλής εξυπηρέτησης, είναι η ομαδική προσπάθεια, η οποία μάλιστα απαιτεί διαρκή προσοχή, εκπαίδευση και επίβλεψη.

Συντονιστής και αρχηγός της κάθε ομάδας εργασίας είναι ο διευθυντής της, ο οποίος αφιερώνει αρκετό χρόνο και προσπάθεια πάνω στην εκπαίδευσή της. Γίνεται λοιπόν φανερό, πόσο σημαντικό ρόλο παίζει ο μάνατζερ μέσα στην επιχείρηση.

Επειδή ο μάνατζερ κρατά στα χέρια του τις τύχες της επιχείρησης και των εργαζομένων, γι' αυτό ακριβώς το λόγο η θέση του απαιτεί εκπαίδευση και μάλιστα ειδική εκπαίδευση, με την οποία θα αποκτήσει τις ειδικές απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γραφτεί πάρα πολλά για την ανάπτυξη και εκπαίδευση των ηγετικών στελεχών.

Με τον όρο **ανάπτυξη** εννοούμε την πρόοδο του ηγετικού στελέχους, όσον αφορά την εκμάθηση στη διοίκηση, έτσι ώστε να γίνεται όλο και περισσότερο αποτελεσματικός στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, ενώ σαν **εκπαίδευση** εννοούμε το πρόγραμμα εκείνο, το οποίο καταρτίζεται από την επιχείρηση με σκοπό την ανάπτυξή του. Με τον τρόπο αυτό, η επιχείρηση παρέχει την εκπαίδευση και ο μάνατζερ αναπτύσσει και βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του, δηλαδή η επιχείρηση του παρέχει μόνο την ευκαιρία να αξιοποιήσει τις δυνατότητές του για ανάπτυξη. Σε πλατιά όρια στην ανάπτυξη και εκπαίδευση της διεύθυνσης, συμπεριλαμβάνονται ακόμα όλες εκείνες οι δραστηριότητες και λειτουργίες, οι οποίες εκτελούνται από την επιχείρηση για να εξασφαλίσουν αποδοτική οργάνωση και επιτυχημένη και επικερδή επιβίωση στο μέλλον.

Η εκπαίδευση στη διοίκηση μπορεί να περιλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση ή εκπαίδευση κατά την εργασία. Συνήθως, η εμπειρική εκπαίδευση θεωρείται περισσότερο σημαντική από τη θεωρητική εκπαίδευση. Οπωσδήποτε, η εκμάθηση μιας ειδικότητας απαιτεί πρακτική άσκηση, με βάση τις αρχές της θεωρίας της διοίκησης. Μπορεί επίσης η εκπαίδευση στη διοίκηση να καλύπτει όλες τις δραστηριότητές της ή μερικές από αυτές, ή μόνο ορισμένα θέματα και να παρέχεται είτε σε μεμονωμένα άτομα είτε σε ομάδες μέσα ή έξω από την επιχείρηση.

Οι κυριότερες απαιτήσεις της εργασίας του μάνατζερ είναι η ικανότητα διεύθυνσης και επίβλεψης, οι οποίες με τη βοήθεια της εκπαίδευσης γίνονται εφικτές για κάθε μάνατζερ. Πολλοί διευθυντές προϊστάμενοι θεωρούν την εκπαίδευση σαν δεύτερης σημασίας υπόθεση και συνεπώς δεν τις δίνουν την ανάλογη προσοχή. Είναι αδύνατο σ' αυτούς να καταλάβουν πόσο στενά συνδέεται η καλή τεχνική της εκπαίδευσης με την καλή απόδοση της καθημερινής εργασίας στο τμήμα τους. Αντίθετα υπάρχουν διευθύνσεις επιχειρήσεων, οι οποίες αποκτούν ολοένα και περισσότερο συναίσθηση της σπουδαιότητας της οργανωμένης εκπαίδευσης και επιμένουν στο ότι οι διευθυντές πρέπει να αποδώσουν μεγαλύτερη προσοχή και βαρύτητα στον τομέα αυτό των καθηκόντων τους.

Στη σύγχρονη επιχείρηση ο μάνατζερ μπορεί να κληθεί να αναλάβει ο ίδιος την εκπαίδευση ή την επίβλεψη της, όταν την αναλάβει κάποιος υφιστάμενός του ή

τέλος να συνεργαστεί με την αρμόδια επιτροπή ή οργανισμό έξω από την επιχείρηση, για την επαγγελματική εκπαίδευση. Σε κάθε μια από αυτές τις περιπτώσεις, ο μάνατζερ θα ξέρει από τι αποτελείται μια καλή εκπαιδευτική εργασία. Ένας καλός μάνατζερ θα πρέπει να είναι αντικειμενικός και ανοικτός σε κάθε διάλογο και σε κάθε αλλαγή που παρουσιάζεται μέσα στην επιχείρηση, για να μπορέσει να σταθεί στην θέση του. Με την εκπαίδευσή του επιτυγχάνεται η διεύρυνση της αντίληψής τους, η ανάπτυξη της ικανότητας να ξεχωρίζει το σχετικό από το άσχετο, το σπουδαίο και το ασήμαντο ή το λιγότερο σημαντικό και σπουδαίο, η ετοιμότητά του να αντιμετωπίζει και να δίνει λύσεις πολλές και διαφορετικές σε ορισμένα προβλήματα και η δυνατότητα για καινούργιες προσεγγίσεις στα προβλήματα και για την εφαρμογή νέων μεθόδων.

Βέβαια, όλα αυτά επιτυγχάνονται με την προϋπόθεση ότι αυτός ο μάνατζερ είναι έξυπνος, κατέχεται έντονα από την επιθυμία να αξιοποιήσει τις ευκαιρίες εκπαίδευσης που του παρέχονται και ασκείται στη διοίκηση με μια αναπτυσσόμενη επιδεξιότητα.

Κατά την εκπαίδευση του μάνατζερ δημιουργούνται ορισμένα προβλήματα, τα οποία έχουν σχέση με το χρόνο παραμονής του στη θέση του μάνατζερ, με την ευθύνη του για τα προγράμματα εκπαίδευσης και τέλος, για την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Το πρώτο πρόβλημα αναφέρεται στο χρόνο παραμονής στη θέση του μάνατζερ ή για θέση μάνατζερ. Είναι γνωστό ότι οι υποψήφιοι για τη θέση του μάνατζερ είναι δυνατόν να περιμένουν πολύ χρόνο μέχρι να δημιουργηθεί ή να ελευθερωθεί μια ανάλογη θέση. Είναι βασικό, η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης να εκτιμήσει τις ανάγκες της σε νέες θέσεις και να αποδείξει έμπρακτα στους εξελιξίμους υποψηφίους ότι θα είναι απαραίτητοι στη μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το δεύτερο πρόβλημα αφορά τον υπεύθυνο για την εκπαίδευση. Ο καθορισμός των υπεύθυνων για το πρόγραμμα της εκπαίδευσης αποτελεί ένα άλλο σημαντικό εμπόδιο, το οποίο θα έπρεπε να ξεπεραστεί. Οι προϊστάμενοι συνήθως είναι υπεύθυνοι για την εκπαίδευση των υφισταμένων τους. Επομένως, η ενθάρρυνση των υφισταμένων για εκπαίδευση, επιτυγχάνεται όταν οι προϊστάμενοί τους είναι υπεύθυνοι και όταν αξιολογούνται για την επιτυχημένη ή όχι πραγματοποίηση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Τέλος, για την κατάρτιση και την εκτέλεση ενός προγράμματος εκπαίδευσης, θα πρέπει να εξετάσουμε την αποτελεσματικότητά του.\

6.17.2 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΩΝ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

Οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες αποδίδουν πολλή μεγάλη σημασία στην εκπαίδευση των μάνατζερ, χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους με σκοπό να πετύχουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν.

Μερικές επιχειρήσεις προτιμούν αποκλειστικά ορισμένες από αυτές, ενώ άλλες αποδέχονται κάποιο συνδυασμό τους, ο οποίος εξυπηρετεί τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Μερικές γνωστές πλέον μέθοδοι εκπαίδευσης των μάνατζερ, είναι οι ακόλουθες:

- α) Εναλλαγή της εργασίας
- β) Δημιουργία θέσεων
- γ) Μέθοδος των επιτροπών
- δ) Μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων
- ε) Ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα
- στ) Μέθοδος των “ρόλων”
- ζ) Μέθοδος της “ευαισθησίας”
- η) Μέθοδος της “προγύμνασης”

α) Η εναλλαγή της εργασίας: Αναφέρεται στη μέθοδο εκείνη, κατά την οποία τα άτομα παίρνουν μια ποικιλόμορφη εκπαίδευση. Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης των μάνατζερ, παρουσιάζει διάφορες όψεις, ανάλογα με το ποιος θα τύχει αυτής της εκπαίδευσης και γιατί.

Έτσι, στην πράξη παρατηρείται:

1.α) Η εναλλαγή σε μη εποπτική εργασία, όπου μ’ αυτή ανατίθεται στο άτομο που έχει επιλεγεί για εκπαίδευση μια προκαθορισμένη εργασία στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης και μάλιστα για ορισμένο χρονικό διάστημα, με σκοπό να ενημερωθεί ο εκπαιδευόμενος ευρύτερα πάνω στην επιχειρηματική δραστηριότητα,

1.β) Η εναλλαγή εργασίας για παρακολούθηση, όπου με τη μέθοδο αυτή επιτρέπεται στον εκπαιδευόμενο να παρακολουθήσει διάφορους επικεφαλής τμημάτων της επιχείρησης, με σκοπό να αντιληφθεί τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται,

1.γ) Η εναλλαγή σε εποπτική εργασία, η οποία έχει σαν συνέπεια να συνεπάγεται την τοποθέτηση διαδοχικά σε ορισμένες θέσεις του ίδιου όμως επιπέδου διοίκησης, των ατόμων τα οποία επιλέχθηκαν για εκπαίδευση, με σκοπό να τους επιτραπεί η απόκτηση πραγματικής εμπειρίας,

1.δ) Η εναλλαγή σε θέσεις βοηθών μάνατζερ, δηλαδή η δοκιμαστική τοποθέτηση των εκπαιδευόμενων για θέσεις βοηθών μάνατζερ στα διάφορα τμήματα του ανώτερου επιπέδου διοίκησης, με σκοπό τη διεύρυνση της εμπειρίας τους σε ψηλότερα επίπεδα της οργανωτικής δομής,

1.ε) Η εναλλαγή σε θέσεις μάνατζερ, η οποία σημαίνει τη μετακίνηση οριζόντια της οργάνωσης των μάνατζερ, οι οποίοι είναι εξελίξιμοι, από το ένα τμήμα στο άλλο ή σε άλλη διεύθυνση, με σκοπό να αποκτήσουν αυτοί την απαιτούμενη εμπειρία από την παραμονή τους στις διάφορες διευθύνσεις της επιχείρησης.

β) Η δημιουργία θέσεων: Αυτή λοιπόν επιτρέπει στον μάνατζερ, ο οποίος θα έχει επιλεγεί για να εκπαιδευτεί, να αναπτύξει ευρύτερα τις δραστηριότητες της διοίκησης για να διευρύνει τις γνώσεις του γύρω απ’ αυτή

γ) Η μέθοδος των επιτροπών: Σήμερα αναγνωρίζεται σε μεγάλη έκταση, σαν μέθοδος εκπαίδευσης των μάνατζερ και χρησιμοποιείται τόσο αυτή όσο και ειδικότερα το “συμβούλιο των νεότερων διευθυντών”, με όλα τα χαρακτηριστικά ενός κανονικού διευθυντικού συμβουλίου.

δ) Η μέθοδος των συνεδρίων, σεμιναρίων: Χρησιμοποιείται κυρίως από στελέχη του ανώτατου επιπέδου διοίκησης, για την παρουσίαση σημαντικών επιχειρηματικών θεμάτων σε μια ομάδα από μάνατζερ.

ε) Τα ειδικά πανεπιστημιακά προγράμματα: Τα οποία παρέχονται από τα διάφορα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Αυτά τα προγράμματα αναφέρονται σε μια μεγάλη ποικιλία περιπτώσεων εκπαίδευσης ηγετικών στελεχών, από το πιο απλό και σύντομο, μέχρι και το πιο τέλειο, και μακράς διάρκειας πρόγραμμα εκπαίδευσης στη διοικητική των επιχειρήσεων.

στ) Η μέθοδος των ρόλων: Εισάχθηκε από τους ψυχολόγους, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ένας ασθενής κατανοεί καλύτερα μια ταραγμένη συναισθηματική

κατάσταση, όταν τον ενθαρρύνουν να δράσει, παίζοντας ανάλογους ρόλους. Η εφαρμογή στις επιχειρήσεις επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν καλύτερα τα συγκεκριμένα προβλήματα της επιχείρησης και στους παρατηρητές να αξιολογήσουν τις διάφορες αντιδράσεις τους.

ζ) Η μέθοδος εναισθησίας: Επιτρέπει στο άτομο να κατανοήσει καλύτερα την επίδραση της δικιάς του συμπεριφοράς πάνω στους άλλους, όπως επίσης και τα κίνητρα του υποσυνειδήτου του. Επομένως, αυτή η μέθοδος μπορεί να εφαρμοστεί στην ανάπτυξη των ηγετικών στελεχών του μανάτζερ.

Τέλος, **η) Η μέθοδος της προγύμνασης:** Σαν μέθοδος εκπαίδευσης συνίσταται στη συνεχή ανάλυση από τον προϊστάμενο της απόδοσης του υπαλλήλου. Αποτελεί, δηλαδή, ένα είδος παροχής συμβούλων σε προσωπική βάση και πραγματοποιείται κυρίως όταν ο υπάλληλος προαχθεί σε κάποια θέση μανάτζερ.

6.18 ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΥΘΥΝΕΣ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Τα ανώτατα στελέχη είναι εκείνα τα οποία καθορίζουν τη πολιτική εκπαίδευση της επιχείρησης. Λέγοντας ανώτατα στελέχη, εννοούμε τον πρόεδρο, τον αντιπρόεδρο, τον γενικό διευθυντή, τον διευθύνοντα σύμβουλο κ.λ.π. αυτά λοιπόν τα στελέχη, θα εγκρίνουν τα διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης, το ύψος των δαπανών τους, όπως επίσης και το ύψος της δαπάνης της εκπαίδευσης των στελεχών έξω από την επιχείρηση.

Τα μέσα αλλά και τα κατώτερα στελέχη οφείλουν να επισημαίνουν τα εκπαιδευτικά προβλήματα τα οποία υπάρχουν στα τμήματά τους, καθώς επίσης και να συμμετέχουν στη σύνταξη εκείνων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα βοηθήσουν να λυθούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει το τμήμα τους. Πολλές φορές ορισμένοι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να εκτελέσουν το ρόλο του δασκάλου μέσα στη δουλειά.

Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο επόπτης, το στέλεχος δηλαδή, οφείλει να διαπιστώσει αν αυτοί οι υπάλληλοι έχουν την απαιτούμενη κατάρτιση, έτσι ώστε να διδάξουν σωστά μια και αυτοί είναι στη πραγματικότητα ο άμεσος υπεύθυνος, αλλά και ο εκπαιδευτής δεν είναι μόνο υπεύθυνος για τον προσανατολισμό του νέου του υπαλλήλου, αλλά και για την εκπαίδευση των υπαλλήλων πάνω σε θέματα πρόληψης ατυχημάτων.

Σε μια επίσημη εκπαίδευση, η επιλογή των υπαλλήλων οι οποίοι θα εκπαιδευτούν, είναι στην αρμοδιότητα του στελέχους, όπως επίσης η ευθύνη του δεν περιορίζεται μόνο στην επιτυχία των στόχων του τμήματός του, αλλά επεκτείνεται και στην υποχρέωσή του να φροντίσει για την ανάπτυξη των υπαλλήλων του. Κι αυτό, γιατί ο υπάλληλος που έχει πάρει περισσότερη εκπαίδευση και έχει αποκτήσει πιο πολλές ικανότητες, είναι αυτός ο οποίος τελικά διεκδικεί μια καλύτερη, ανώτερη θέση από τους άλλους συναδέλφους του στη διεύθυνση της επιχείρησης.

Αυτή η διεκδίκηση δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο ωφελεί την επιχείρηση αφού οι στόχοι της εκπληρώνονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι το ηγετικό στέλεχος θα πρέπει να επιλέξει ανάμεσα από τους εργαζομένους εκείνον, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να μεγιστοποιήσει τις

προσπάθειες του προσωπικού του, να αυξάνει την ατομική του απόδοση και επομένως να μεγιστοποιεί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ κεφαλαίου 6

1. Διοίκηση Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Π. Φαναριώτης, Καθηγητής
2. Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, Σπύρου Ζευγαρίδη – Γεωργίου Σταματιάδη
3. Επιλογή Προσωπικού, Ιορδάνης Βλαχόπουλος – Kate Keenan, Θεσσαλονίκη, 1998

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

“ΔΕΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ”



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

7.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Σαν αξιολόγηση απόδοσης εννοούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα, εκτίμηση του εργαζομένου όσον αφορά την εκτέλεση της εργασίας του, σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας αυτής. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο παράγοντας της προαγωγής, συμπεριλαμβάνεται στα στοιχεία εκείνα, που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της συνολικής σχετικής αξίας του εργαζομένου μέσα στην επιχείρηση. Έτσι έχουμε την δυνατότητα να τοποθετήσουμε τον εργαζόμενο στην κατάλληλη θέση μέσα στην μισθολογική κλίμακα της επιχείρησης.

7.2 ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση των εργαζομένων, με σκοπό να υπολογιστεί η σχετική τους αξία, είναι τόσο παλιά όσο και η πληρωμή των υπαλλήλων με βάση την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι πρώτες προσπάθειες αξιολόγησης, αυτού του τύπου, είχαν έναν εντελώς ανεπίσημο χαρακτήρα. Μερικοί τύποι αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν από διάφορους κλάδους του στρατού στον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο.

Σαν τεχνική εμφανίζεται στον Αμερικανικό στρατό, ο οποίος την καθιέρωσε σαν επίσημο εργαλείο για:

- α) Την επιλογή υποψηφίων, οι οποίοι θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν την στρατιωτική σχολή των υποψήφιων αξιωματικών.
- β) Την επιλογή, μεταξύ των αποφοίτων αυτών των σχολών, ατόμων που επρόκειτο να αναλάβουν σπουδαίες αποστολές.
- γ) Περιοδική εκτίμηση της αξίας κάθε αξιωματούχου.

Με τον καιρό η τεχνική αυτή μέτρησης της αποδοτικότητας του ατόμου επεκτάθηκε και στις μεγάλες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων, φυσικά, και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση έχει γίνει ένα βασικό όπλο εκτίμησης της σχετικής αξίας των εργαζομένων στις επιχειρήσεις.

7.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της λειτουργίας μιας επιχείρησης, είναι η εκπλήρωση ορισμένων στόχων, που έχουν τεθεί, μέσα σε μια δομημένη χρονική περίοδο. Είναι σαφές ότι η πραγματοποίηση αυτών των στόχων έχει μεγάλη σχέση με την απόδοση του προσωπικού της επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί μεταφράζονται σε στόχους για τις επιμέρους θέσεις εργασίας οι οποίοι, με τη σειρά τους αντιπροσωπεύουν κομμάτια της συμβολής του προσωπικού στην εκπλήρωση αυτών των στόχων. Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι όσο καλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων, σε σχέση με τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους,

τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να γίνουν πραγματικότητα οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης, δεν είναι ένας τρόπος επίρριψης ευθυνών για κάποια σφάλματα του παρελθόντος, αλλά ένας τρόπος βελτίωσης της συνολικής παραγωγικότητας της επιχείρησης, στο βαθμό βέβαια που αυτή εξαρτάται από το προσωπικό. Επίσης σκοπό έχει να παρουσιάσει διάφορες τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης, με τις οποίες οι εργαζόμενοι βελτιώνουν τη σχετική τους αξία στην επιχείρηση.

Η εργασία αυτή, πραγματεύεται ακόμη διάφορες εφαρμογές που μπορεί να έχει η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης τα οφέλη που αποκτά τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι, από αυτή τη διαδικασία. Ακόμη διάφορα προβλήματα που δημιουργούνται από τη προσπάθεια υιοθέτησης ενός συστήματος αξιολόγησης. Προβλήματα που προκύπτουν από παράγοντες τόσο ενδοεπιχειρησιακούς όσο και εξωεπιχειρησιακούς. Ακόμη μερικά μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων. Ακολουθώντας πραγματεύεται τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν κατά την διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης, και που επηρεάζουν την αξιολόγηση με αποτέλεσμα μερικές φορές να επιδρούν στο τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Τις αποκλίσεις που προέρχονται από αυτά τα προβλήματα υπολογίζει η μέθοδος εξακρίβωσης της αξιοπιστίας του αξιολογητή που πραγματεύεται η εργασία αυτή στη συνέχεια. Με τον υπολογισμό αυτό μπορούμε να διαπιστώσουμε ποιος αξιολογητής χρειάζεται περισσότερο εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω στο σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί η επιχείρηση.

7.4 ΑΡΧΕΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το γεγονός είναι, ότι, κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της. Στους διάφορους τύπους που χρησιμοποιούνται υπάρχουν δύο πρωταρχικές διαφορές:

- α) Ο βαθμός της πολυπλοκότητας του συστήματος
- β) Ο βαθμός της υποκειμενικότητας από τη μεριά του αξιολογητή.

Από τη στιγμή που αποδεχόμαστε την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, πρέπει να υιοθετηθεί μια τέτοια μέθοδος, με την οποία να εξασφαλίζεται η μεγαλύτερη δυνατή αντικειμενικότητα. Ταυτόχρονα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να μην είναι πολύπλοκο ή πολύ χρονοβόρο το σύστημα. Ακόμη, για να είναι αποτελεσματικό, το σύστημα που υιοθετείται, θα πρέπει να είναι πλήρως αποδεκτό από εκείνους που θα αξιολογηθούν. Επίσης, πρέπει να υπάρχει η ειλικρινής διάθεση, εκ μέρους των προϊσταμένων, να βοηθήσουν τους υφισταμένους τους να ξεπεράσουν τις τυχόν αδυναμίες ή ελλείψεις τους, που θα προκύψουν από την διαδικασία της αξιολόγησης. Είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι ότι η διάθεση αυτή υπάρχει.

Όσο μοντέρνο ή απλό και αν είναι το σύστημα αξιολόγησης που πρόκειται να υιοθετηθεί, θα πρέπει να μπορεί να εκτελέσει τις παρακάτω λειτουργίες:

- α) Να μετράει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν, σε σύγκριση με τους προκαθορισμένους στόχους.

β) Να τονίζει τις προσωπικές αδυναμίες ή ελλείψεις του κάθε αξιολογούμενου, αλλά επίσης και τις δυνατότητές του.

γ) Να υποδεικνύει την εκπαίδευση και τη βελτίωση που απαιτείται σε κάθε περίπτωση.

δ) Να προσδιορίζει τους υποψηφίους για προαγωγή.

ε) Να περιέχει μια βάση, ένα μέτρο, για την ανταμοιβή του αξιολογούμενου.

Φυσικά, υπάρχουν και στελέχη που αντιτίθενται στην αξιολόγηση της απόδοσης. Μερικοί από αυτούς φέρνουν σαν επιχείρημα το ιστορικό των ανεπιτυχών προσπαθειών χρησιμοποίησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Άλλοι, παραθέτουν το επιχείρημα ότι η αξιολόγηση μερικές φορές γίνεται πηγή εργασιακής αναταραχής, και ότι στη περίπτωση αυτή αυξάνει τα παράπονα και τις αντιπαραθέσεις αντί να τις μειώνει.

Ένα άλλο στοιχείο που παίζει σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος του ξενοδοχείου. Στη περίπτωση μιας μικρής ξενοδοχειακής μονάδας, δηλαδή μιας επιχείρησης, με λίγους σχετικά εργαζόμενους, η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, με την τυπική μορφή που εμφανίζεται στα μεγάλα ξενοδοχεία, θα μπορούσε να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

7.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια από τις πιο προσωπικές στιγμές, που εμφανίζονται στην καριέρα ενός εργαζόμενου ατόμου. Είναι πάνω από όλα, μια εξέταση και κρίση ενός από τους κύριους ρόλους της ζωής του, της εργασίας, και είναι δυνατό αυτή η εκτίμηση να έχει αντίκτυπο στο εγώ του. Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν πρέπει να θεωρείται σαν μια ευκαιρία επίρριψης κατηγοριών και ευθυνών, για παρελθούσες ελλείψεις ή αποτυχίες. Αν, όλα αυτά, συζητηθούν μπορεί να χρησιμοποιηθούν σαν παραδείγματα, για να περιγράψουν καταστάσεις από τις οποίες και οι δύο πλευρές μπορούν να αποκομίσουν οφέλη, με κύριο στόχο να κάνουν σωστές ενέργειες ή να παίρνουν σωστές αποφάσεις στο μέλλον. Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να δημιουργεί και πρέπει να καταλήγει σε νέους στόχους και με συμφωνία των δύο πλευρών να τονίζονται οι τρόποι με τους οποίους αυτοί οι στόχοι θα γίνουν πραγματικότητα.

Πριν από τη διαδικασία της αξιολόγησης, θα πρέπει ο αξιολογούμενος να προετοιμαστεί προσεκτικά χρησιμοποιώντας το προσωπικό προπαρασκευαστικό ερωτηματολόγιο αξιολόγησης.

Στην διάρκεια της συζήτησης ο αξιολογητής θα πρέπει:

α) Να φροντίσει ώστε ο αξιολογούμενος να νοιώθει άνετα.

β) Να εξηγήσει το σκοπό, τη σπουδαιότητα και το αναμενόμενο αποτέλεσμα της συζήτησης αξιολόγησης.

Και οι δύο συμμετέχοντες στην αξιολόγηση πρέπει:

1. Να διερευνούν, να διασαφηνίζουν, να εξετάζουν προσεκτικά το θέμα, να δείχνουν κατανόηση, έτσι ώστε να αποφεύγονται τυχόν προβλήματα συνεννόησης.

2. Να αποφεύγουν αμυντική-επιθετική συμπεριφορά.

3. Να θέτουν ερωτήσεις και να ακούν προσεκτικά.

4. Να συμφωνήσουν ως προς το πρόγραμμα δράσης(action plan).

5. Να συνοψίσουν το αποτέλεσμα της συζήτησης.

Αμέσως μετά την συζήτηση, ο αξιολογητής θα πρέπει:

1. Να συμπληρώσει με τα νέα στοιχεία το σχετικό έγγραφο

2. Να συνοψίσει και να αρχειοθετήσει τα αποτελέσματα.

3. Να παρακολουθεί και να αναλύει το πρόγραμμα δράσης που από κοινού αποφασίστηκε, ακολουθώντας το χρονοδιάγραμμα που συμφωνήθηκε.

Τέλος, πριν την επόμενη συζήτηση, ο αξιολογητής θα πρέπει να παρακολουθεί τακτικά την πορεία εξέλιξης του ατόμου και να ελέγχει κατά πόσο επιτυγχάνεται η πραγματοποίηση των βασικών στόχων και επιδιώξεων για την προσωπική πρόοδο του υπαλλήλου και για τη διαδικασία ανάληψης άλλης πιθανής θέσης εργασίας.

7.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Μια και τα οποιαδήποτε προγράμματα εκπαιδεύσεώς σε μία επιχείρηση ή υπηρεσία απαιτούν ανάλωση χρόνου και χρήματος, οι διοικούντες με το δίκιο τους επιθυμούν να γνωρίζουν τα αποτελέσματα τα σχετικά με την βελτίωση της αποδόσεως των ατόμων και του οργανισμού γενικότερα. Μολονότι μία αντικειμενική απόδειξη είναι δύσκολη, αν όχι αδύνατη, υπάρχουν μερικοί τρόποι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποκτήσουμε μια ουσιαστική και πειστική ένδειξη όπως:

A. Η χρήση δύο ομάδων με όμοια κατά το δυνατό προσόντα και εμπειρία. Η μία είναι η πειραματική ομάδα που υποβάλλεται σε εκπαίδευση και άσκηση, ενώ οι άλλοι δεν υποβάλλεται. Μετά γίνεται μέτρηση και των δύο ομάδων με σχετικές μεθόδους για να διαπιστωθούν διαφορές. Αυτή είναι μία έγκυρη μέθοδος, αλλά είναι δύσκολη στην εφαρμογή της και δαπανηρή.

B. Η ανάλυση της εργασίας κάποιου, σχετικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, πριν και μετά την εκπαίδευση. Για παράδειγμα σε περίπτωση που θέλαμε να διορθώσουμε κάποιο λειτουργικό πρόβλημα, αν με το τέλος της εκπαίδευσως ο επόπτης χρησιμοποιεί περισσότερες και βελτιωμένες μεθόδους τότε λογικά καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η εκπαίδευση ήταν αποτελεσματική.

Όμως σε μεθόδους χρησιμοποιούμενες καθημερινά στη δουλειά όπως η διδασκαλία και η συμβουλή, είναι δύσκολη η αξιολόγηση, αφού κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος αν η αλλαγή οφείλεται στην εκπαίδευση, ή σε άλλους παράγοντες.

7.7 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΟΠΟΙΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάνουν την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μια φορά τον χρόνο, ή σε άλλες περιπτώσεις, κάθε έξι μήνες. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε την περίπτωση να γίνεται από κάποια στιγμή και μετά η αξιολόγηση απόδοσης μηχανικά. Από την άλλη μεριά, αν αφήσουμε να περάσει αρκετός χρόνος μεταξύ δύο εκτιμήσεων, είναι πιθανό ο αξιολογητής να παραγράψει μερικά συμβάντα ή να δώσει υπερβάλλουσα σημασία σε κάποια, κοντινά με το χρόνο αξιολόγησης, συμβάντα.

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν μια ιδιαίτερη αξιολόγηση, συνήθως στους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους προς το τέλος μιας δοκιμαστικής περιόδου. Επίσης, στην κατηγορία αυτή του προσωπικού, κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων υπηρεσίας τους, γίνονται περισσότερες αξιολογήσεις με σκοπό να εξακριβωθεί με σαφήνεια η ικανότητα του καθένα από αυτούς, καθώς και η δυνατότητα προαγωγής τους.

Εξαιτίας της χρονοβόρας διαδικασίας της αξιολόγησης, μερικά ξενοδοχεία θεωρούν σωστό να περιλαμβάνουν μόνο ορισμένες κατηγορίες εργασιών στη διαδικασία αξιολόγησης. Επίσης, οι εργαζόμενοι που η αμοιβή τους περιλαμβάνει και τα φιλοδωρήματα, είναι πιθανό να αξιολογούνται από το ύψος αυτών των φιλοδωρημάτων. Στην περίπτωση των ημειδικευμένων, υπάρχει μια αύξηση η οποία βασίζεται μόνο στην απόκτηση δεξιότητας στην εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Έτσι, για παράδειγμα, όλοι οι ανήκοντες στην κατηγορία αυτή του προσωπικού, λαμβάνουν μια αύξηση, μετά από 48 εργάσιμες ημέρες στην επιχείρηση. Αυτό μπορεί επίσης να χαρακτηριστεί και σαν ένα κίνητρο για παραμονή στην εργασία.

7.8 ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ

Οι εργαζόμενοι κρίνονται από το πόσο καλά εκτελούν την εργασία τους, οι προϊστάμενοι κρίνονται από τους υφισταμένους τους και η επιχείρηση από τους πελάτες της.

Ο προβληματισμός σε αυτό το θέμα πρέπει να λάβει υπόψη του ποιος από τους προϊσταμένους είναι καλύτερα προετοιμασμένος για να αναλάβει την αξιολόγηση.

Συνήθως, ο άμεσος προϊστάμενος και δύο ή τρεις άλλοι αντιπρόσωποι του, ανώτεροι μάντζερ, συγκροτούν μια επιτροπή αξιολόγησης. Μερικές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν θεωρήσει πλεονεκτικό να υπάρχει στην επιτροπή αυτή ένας εκπρόσωπος του συνδικάτου των εργαζομένων ή κάποιος αντιπρόσωπός τους. Όταν η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα προϊσταμένων, υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες για καλύτερες και αντικειμενικότερες εκτιμήσεις σχετικά με την ικανότητα και τις προοπτικές των αξιολογούμενων.

7.9 ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο προγραμματισμός, καθώς και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας είναι σημαντικός παράγοντας για την εξέλιξη τόσο της διεύθυνσης του ξενοδοχείου, όσο και των υπαλλήλων, σύμφωνα με την οποία η διεύθυνση προσδιορίζει, κοινοποιεί, παρακολουθεί και αξιολογεί την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Για το λόγο αυτό έχει ζωτική σημασία οι προϊστάμενοι να έχουν σαφώς κατανοήσει:

α) Τους προς επίτευξη στόχους στους τομείς που βρίσκονται κάτω από τη δικαιοδοσία τους.

β) Τον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι αυτοί σχετίζονται με τη συνολική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του ξενοδοχείου.

Ο προγραμματισμός και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας αποτελούν συστηματικό μέσο πραγματοποίησης της διαδικασίας αυτής.

7.10 ΓΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο γενικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι:

1. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης του ξενοδοχείου ενθαρρύνοντας την προώθηση μιας από κοινού τοποθέτηση στόχων και επιδιώξεων, με βάση τους οποίους είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η μελλοντική αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.
2. Να δοθεί στο άτομο η δυνατότητα να γνωρίζει τους προς επίτευξη στόχους, καθώς και την αναμενόμενη απόδοση, ώστε να είναι σε θέση να συμμετάσχει ενεργά στην επανατροφοδότηση στοιχείων.
3. Να προσφέρει τη δυνατότητα δημιουργίας σχέσεων και να εξασφαλίζει αμοιβαία κατανόηση σε ότι αφορά τους ρόλους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
4. Να προσφέρει μια σταθερή μέθοδο για την ανίχνευση των αναγκών και των ευκαιριών που παρουσιάζει ένα επάγγελμα.
5. Να προσφέρει την ευκαιρία δημιουργίας ενός κοινού πνεύματος ως προς τις αναγνωρισμένες αρχές της επιχείρησης, οι οποίες συσχετίζονται με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εργασίας.

7.11 ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΙ ΥΠΟΨΗ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πριν αρχίσει η διαδικασία, ο αξιολογητής θα πρέπει:

1. Να είναι ενημερωμένος σχετικά με προηγούμενες παρόμοιες συζητήσεις και συναφή έγγραφα.
2. Να γνωρίζει στον αξιολογούμενο το σκοπό, ώρα και μέρα της συζήτησης αξιολόγησης, αφήνοντας τον απαραίτητο χρόνο για να προετοιμαστεί)
3. Να έχει πλήρη γνώση των θεμάτων επί των οποίων γίνεται η αξιολόγηση και να ενημερώσει σχετικά τον αξιολογούμενο.
4. Να διαθέσει τον απαραίτητο χρόνο για τη διαδικασία αξιολόγησης.
5. Να ορίσει ένα τόπο συνάντησης όπου θα μπορέσει να συζητήσει ανενόχλητα με τον υφιστάμενό του.
6. Να εφαρμόσει μια μέθοδο, όπου το ενδιαφέρον θα επικεντρώνεται στην καθιέρωση προτύπων για τον προγραμματισμό των μελλοντικών ενεργειών και η οποία θα συμβάλλει στην από κοινού ανάληψη υποχρεώσεων.

7.12 ΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ (Παρ1)

ΟΝΟΜΑ.....
 ΘΕΣΗ.....ΤΜΗΜΑ.....
 ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟ.....ΜΕΧΡΙ.....

| | | ΚΑΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΒΛΕΠΕΤΕ ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ) | | | |
|------------------------------|--------------------------------------|--|---|---|---|
| ΓΕΝΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. | Προσωπική εμφάνιση, καθαριότητα | | | | |
| 2. | Υπακοή στους εσωτερικούς κανονισμούς | | | | |
| 3. | Συνεργασία με Τμηματάρχες | | | | |
| 4. | Σχέσεις με συναδέλφους | | | | |
| 5. | Ευγένεια με πελάτες | | | | |
| 6. | Πρωτοβουλία υπαλλήλου | | | | |
| 7. | Ενδιαφέρον για πρόοδο/ ανέλιξη | | | | |
| ΤΕΧΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ | | | | | |
| 8. | Γνώση καθηκόντων | | | | |
| 9. | Εκτέλεση καθηκόντων | | | | |
| 10. | Σταθερότητα στην απόδοση | | | | |
| 11. | Ποιότητα εργασίας | | | | |
| 12. | Ποσότητα εργασίας | | | | |
| 13. | Γνώση Αγγλικής ή άλλης γλώσσας | | | | |

14. Επίτευξη στόχων για το χρόνο που πέρασε:.....

15. Απόδοση σε σύγκριση με την προηγούμενη αξιολόγηση:

Βελτιώθηκε

Στάσιμη

Χειροτέρευσε

16. Τομείς για βελτίωση, αναγκαία εκπαίδευση, χρονοδιάγραμμα:

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

17. Σχόλια υπαλλήλου μετά από τη συζήτηση:

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

18. Γενικά σχόλια Τμηματάρχη:

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

.....
Υπογραφή Υπαλλήλου

.....
Υπογραφή Προϊσταμένου

.....
Ημερομηνία

ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Μη ικανοποιητική- Δεν ανταποκρίνεται στην αναμενόμενη απόδοση. Αναμένεται σημαντική βελτίωση.
2. Ικανοποιητική- Ανταποκρίνεται σχεδόν στην αναμενόμενη απόδοση.
3. Υπερβαίνει απαιτήσεις θέσης- Ανταποκρίνεται σταθερά ή και ξεπερνά τις προσδοκίες και τα κριτήρια.
4. Συστηματικά υπερβαίνει απαιτήσεις θέσης- Ξεπερνά κατά πολύ τις προσδοκίες και τα κριτήρια.

7.13 ΕΝΤΥΠΟ ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Προσωπικό προπαρασκευαστικό ερωτηματολόγιο για τη διαδικασία αξιολόγησης εποπτικού και διευθυντικού προσωπικού

Ημερομηνία Αξιολόγησης:.....

Η ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΑΠΟΔΟΣΗ ΜΟΥ: ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΔΥΝΑΤΑ ΤΗΣ ΣΗΜΕΙΑ

1. Ποια πτυχή της τρέχουσας απόδοσής μου, μου δίνει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση;
.....
.....
2. Διαθέτω ικανότητες/ προσόντα που δεν αξιοποιώ στην απασχόλησή μου;
.....
.....
3. Σε ποιους τομείς της απασχόλησής μου πιστεύω ότι τα κατάφερα μέχρι τώρα και γιατί;
.....
.....
4. Ποιοι τομείς παρουσίασαν για μένα τη μεγαλύτερη δυσκολία και γιατί;
.....
.....
5. Κάτω από ποιες συνθήκες εργάζομαι αποτελεσματικότερα(όταν π.χ. υπάρχουν προθεσμίες, πίεση χρόνου, όταν εργάζομαι μόνος/η ή με άλλους, με ποιον τύπο προϊσταμένου);
.....
.....
6. Σε ποιους τομείς νοιώθω δυνατός / η;
.....
.....
7. Ποιες γνώσεις ή ικανότητες κατά τη γνώμη μου δεν διαθέτω;
.....
.....

8. Άλλαξε σε τίποτα η απόδοσή μου τους τελευταίους 12 μήνες και αν ναι, κατά ποιο τρόπο;

.....
.....

ΟΙ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΟΥ ΣΤΟΥΣ ΟΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟΒΛΕΠΩ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΜΟΥ(ΣΤΗΝ ΚΑΡΙΕΡΑ ΜΟΥ)

1. Ποιος είναι ο σπουδαιότερος στόχος μου σε ότι αφορά στη σταδιοδρομία μου;

.....
.....

2. Ποιους άλλους εναλλακτικούς στόχους θα μπορούσα να αναφέρω;

.....
.....

3. Ποιοι τομείς εργασίας ή δραστηριότητας θα με βοηθούσαν να πετύχω τους στόχους αυτούς;

.....
.....

ΟΙ ΑΝΑΓΚΕΣ ΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΞΕΛΙΞΗ ΜΟΥ

1. Ποιες ενέργειες και δεσμεύσεις θα ήταν πιθανόν απαραίτητες για την επίτευξη των προσωπικών μου στόχων;

.....
.....

2. Τι είδους εκπαίδευση, επιμόρφωση ή εμπειρία χρειάζομαι;

.....
.....

3. Ποιοι άλλοι παράγοντες πρέπει να ληφθούν ακόμη υπόψη, π.χ. προσωπική κατάσταση;

.....
.....

4. Ποια άλλη πληροφόρηση χρειάζομαι π.χ. είτε από τον προϊστάμενό μου, είτε από τον διευθυντή μου, έτσι ώστε να καταστρώσω ένα εφικτό Πρόγραμμα Δράσης;

.....
.....

Παρ 1:Το παραπάνω έντυπο αξιολόγησης είναι από το ξενοδοχείο ‘AKS PORTO HELI’.

"Έρευνα και ερωτηματολόγιο"

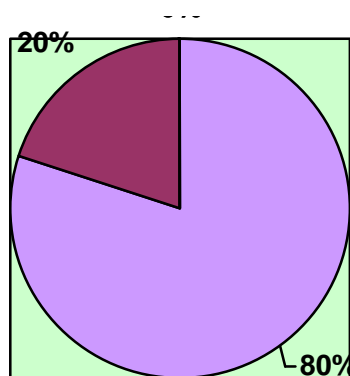
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

8.1 ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ

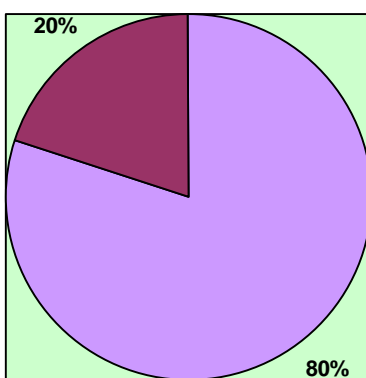
Για την ολοκλήρωση της πτυχιακής μας χρειάστηκε να διεξάγουμε μια έρευνα και να βγάλουμε χρήσιμα συμπεράσματα για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο το οποίο δώσαμε στα ξενοδοχεία και τις απαντήσεις τις οποίες πήραμε, καταλήξαμε στα εξής:

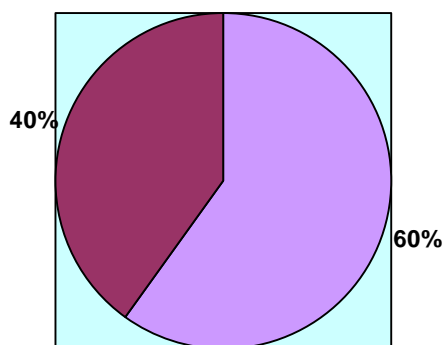
Στη πρώτη ερώτηση, για το πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μία επιχείρηση, το 80% των ξενοδοχείων απάντησε ότι είναι πολύ σημαντική, ενώ το 20% απάντησε ότι εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης



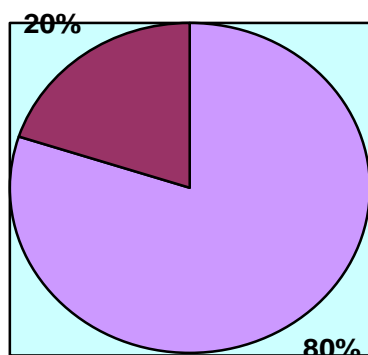
Στην δεύτερη ερώτηση, που αφορά τα καθήκοντα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, το 80% των ξενοδοχείων απάντησε όλα τα παραπάνω, ενώ το 20% απάντησε επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού.



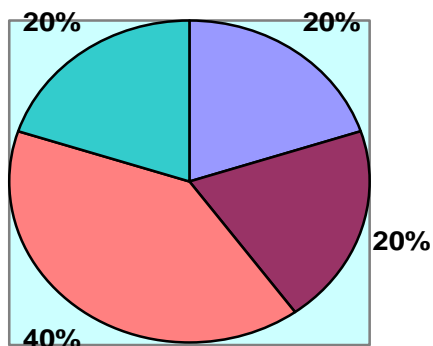
Στην τρίτη ερώτηση, για το αν υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό και ποιοι είναι οι στόχοι του, το 60% απάντησε πως υπάρχει και έδωσε αναλυτική απάντηση, ενώ το 40% απάντησε πως δεν υπάρχει.



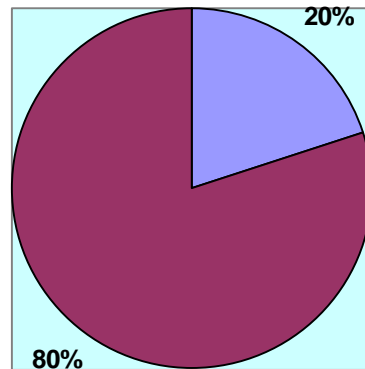
Στην τέταρτη ερώτηση, για το αν γίνεται αξιολόγηση προσωπικού στην επιχείρηση το 80% απάντησε ναι, ενώ το 20% απάντησε όχι.



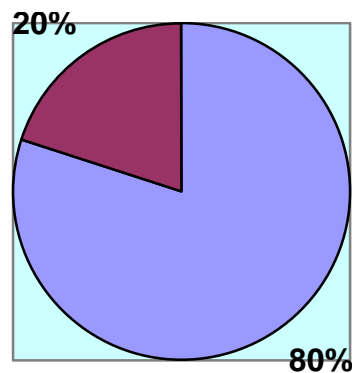
Στην πέμπτη ερώτηση, για το κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού, το 20% απάντησε κάθε μήνα, το 20% απάντησε κάθε εξάμηνο, το 40% απάντησε μια φορά το χρόνο και το 20% απάντησε άλλο.



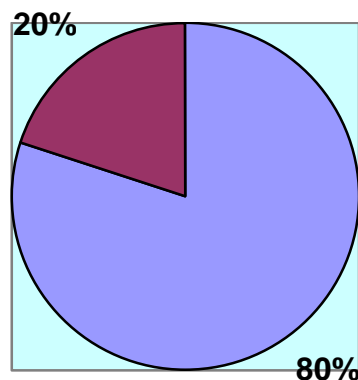
Στην έκτη ερώτηση, για το αν η αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης ή και στους προϊστάμενους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγηση αυτή το 80% απάντησε ότι οι υφισταμένοι αξιολογούνται από τους προϊστάμενους και οι προϊστάμενοι από τους διευθυντές, ενώ το 20% δεν απάντησε στην ερώτηση αυτή.



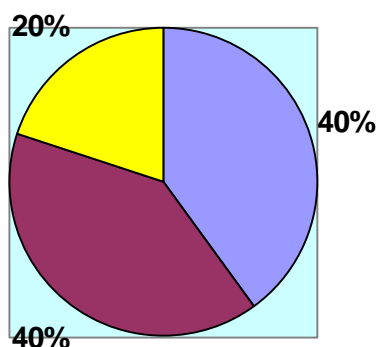
Στην έβδομη ερώτηση, που αναφέρεται από ποιον γίνεται η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου, το 80% απάντησε από τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος, ενώ το 20% απάντησε από την διεύθυνση.



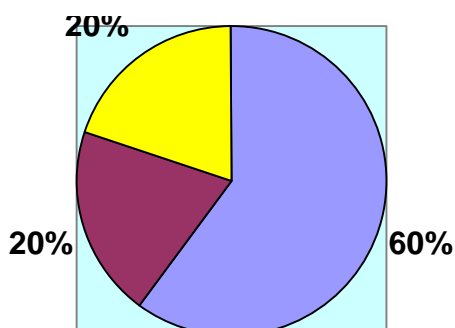
Στην όγδοη ερώτηση, που αφορά τον χώρο τον οποίο προέρχονται οι εργαζόμενοι, το 80% απάντησε ότι προέρχονται από τουριστικές σχολές, ενώ το 20% απάντησε από άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα της αναζήτησης εργασίας.



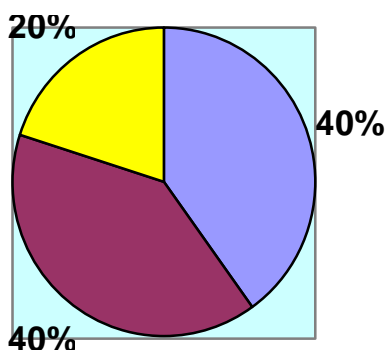
Στην ένατη ερώτηση, που αφορά τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση εργασίας στην επιχείρηση, το 40% απάντησε ότι πρέπει να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών ή άλλης σχολής ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο, το 40% απάντησε ότι πρέπει να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στο συγκεκριμένο τομέα της εργασίας και το 20% απάντησε ένα συνδυασμό και τον δύο παραπάνω.



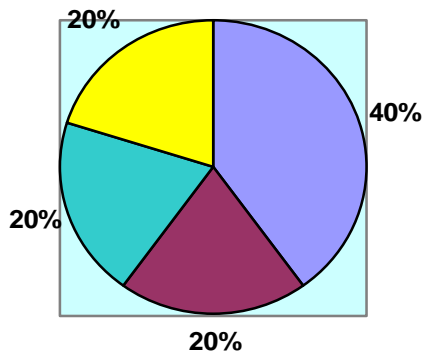
Στην δέκατη ερώτηση, για το αν εφαρμόζεται κάποιο τεστ για την επιλογή υποψηφίων, το 60% απάντησε ότι δεν εφαρμόζεται κάποιο τεστ, το 20% απάντησε το τεστ προσωπικότητας, και ένα 20% απάντησε τεστ προσωπικότητας και τεστ ικανοτήτων.



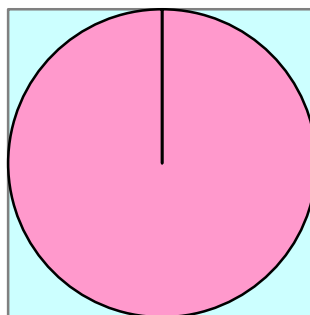
Στην ενδέκατη ερώτηση, που αναφέρεται στους τύπους διοίκησης που εφαρμόζονται στην επιχείρηση, το 40% απάντησε τον ομαδικό, το 20% απάντησε τον συμμετοχικό και το 40% απάντησε τον άμεσο-κατευθυντήριο.



Στην δωδέκατη ερώτηση, που αφορά τους παράγοντες που επηρεάζουν την διοίκηση της επιχείρησης, το 40% απάντησε το προσωπικό, το 20% όλα τα παραπάνω, το 20% κανένα από τα παραπάνω και το 20% περιγραφή έργων και το προσωπικό.

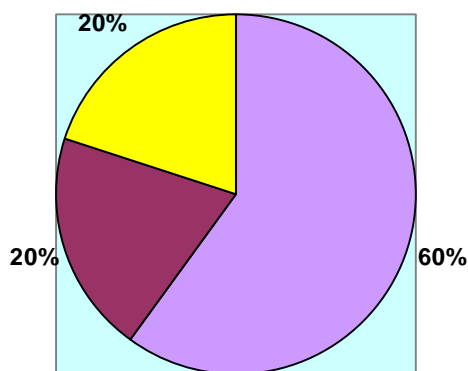


Στην δέκατη τρίτη ερώτηση, που αφορά τον αναπάντεχο φόρτο εργασίας για τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης, το 100% των ξενοδοχείων απάντησε ότι οργανώνονται άμεσα.

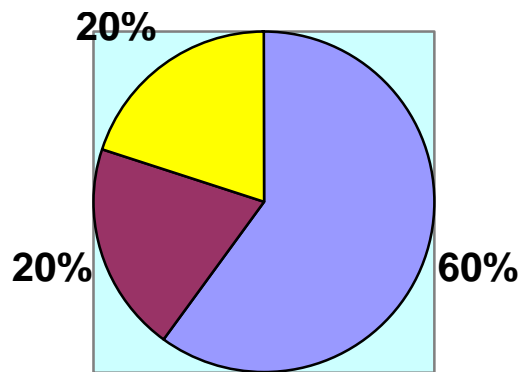


100%

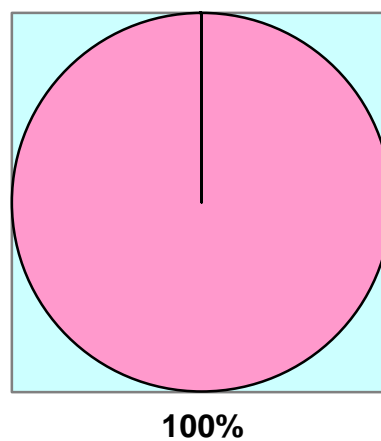
Στην δέκατη τέταρτη ερώτηση, που αφορά την διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση, το 60% απάντησε τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης, το 20% απάντησε το μέγεθος της επιχείρησης και το 20% απάντησε τον βαθμό εφαρμογής της τυπικής και άτυπης διοίκησης.



Στην δέκατη πέμπτη ερώτηση, που αφορά τις μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, το 60% απάντησε ότι χρησιμοποιεί την εκπαίδευση στην θέση εργασίας, το 20% απάντησε ότι χρησιμοποιεί εκπαίδευση στη θέση εργασίας και εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας και το 20% απάντησε εκπαίδευση στη θέση εργασίας, εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας και εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας.



Και τέλος στην δέκατη έκτη ερώτηση, που αναφέρεται σε ποιους γίνεται η εκπαίδευση, το 100% απάντησε ότι εκπαιδεύεται όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση.



Αθήνα / / 2007

Αξιότιμοι Κυρίες και Κύριοι,

Σας ευχαριστήσουμε θερμά για την απασχόληση σας με το ερωτηματολόγιο αυτό, το οποίο συνοδεύει την πτυχιακή μας εργασία.

Είμαστε τρεις φοιτήτριες από το Α.Τ.Ε.Ι Πατρών, του τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων, και ζητάμε τη βοήθειά σας, για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, η οποία θα έχει σαν αποτέλεσμα και την περάτωση των σπουδών μας.

Ο τουρισμός είναι ένας από τους σημαντικότερους οικονομικούς φορείς της χώρα μας, ίσως ο πρώτος, και είναι κάτι που μας ενδιαφέρει πραγματικά. Το να γνωρίζουμε λοιπόν πως λειτουργούν οι ξενοδοχειακές μονάδες στην προκειμένη περίπτωση και πάνω στο συγκεκριμένο θέμα που αναλύουμε στην εργασία μας, είναι πάρα πολύ σημαντικό για εμάς, αφού τώρα κάνουμε τα πρώτα μας βήματα στην αγορά εργασίας.

Οι ερωτήσεις που παρατίθενται είναι βασισμένες στην πτυχιακή μας εργασία και σκοπό έχουν την παροχή πληροφοριών για το πως «κινούνται» οι ξενοδοχειακές μονάδες στην πραγματικότητα, σε όλους τους τομείς, για να διαπιστωθεί η εφαρμογή της θεωρίας.

Ελπίζουμε οι ερωτήσεις μας να σας φανούν ενδιαφέρουσες και να μπορούν να δεχτούν απαντήσεις οι οποίες θα είναι ικανές για περαιτέρω ανάλυση.

Σας ευχαριστούμε, πάλι, για τη συνεργασία και τη σημαντική βοήθεια σας.

Με
εκτίμηση,

Γιαννούλα Κ. Δήμητρα,
Λίγκα Π. Κλεονίκη,
Πέτσα Ι. Ελένη

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

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ
ΘΕΜΑ:

*“Η αποτελεσματικότητα της Διοίκησης των Επιχειρήσεων,
βασισόμενη στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση του
ανθρώπινου δυναμικού της”*

Εισηγητής: *κος Σακελλάριος Χ.*

Σπουδάστριες: *Γιαννούλα Δήμητρα* *A.M. 4317*
Λίγκα Κλεονίκη *A.M. 4434*
Πέτσα Ελένη *A.M. 4315*

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση;

α. Πολύ σημαντική β. Καθόλου σημαντική

γ. Εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης

2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

α. Επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού

β. Εκπαίδευση προσωπικού

γ. Προστασία των εργαζομένων

δ. Όλα τα παραπάνω

3. Υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό, και αν ναι, ποιοι οι στόχοι του;

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

4. Γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

α. Ναι β. Όχι

5. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

α. Κάθε μήνα β. Κάθε εξάμηνο

γ. Μία φορά το χρόνο δ. Άλλο

6. Αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης, ή και στους προϊσταμένους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγησή τους αυτή;

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

7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο)
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Τεστ προσωπικότητας
- β. Τεστ ικανοτήτων
- γ. Τεστ νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρηση;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- | | |
|---------------------------|---------------------|
| α. Οργανοδιάγραμμα | β. Περιγραφή έργων |
| γ. Κεφάλαια | δ. Τεχνολογία |
| ε. Προσωπικό | στ. Όλα τα παραπάνω |
| ζ. Κανένα από τα παραπάνω | |

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- α. Οργανώνονται άμεσα
- β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
- γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- | | |
|-------------------------------|---|
| α. Το μέγεθος της επιχείρησης | β. τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης |
| γ. το είδος της | δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης |

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας
- γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας
- δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
- β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- γ. Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση
- δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, οι ενέργειες του management πρέπει να στηρίζονται σε βάσεις του παρελθόντος, σε μελέτη του παρόντος και σε ανάλυση του μέλλοντος. Μια διοίκηση που δεν στρέφεται πίσω και δε βλέπει μπροστά θα αποτύχει.

Επίσης, κατόπιν της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, και με βάση τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι σχεδόν όλα τα ξενοδοχεία κινούνται περίπου στα ίδια πλαίσια.

Οι απαντήσεις συμπίπτουν – ως επί το πλείστον – σε ποσοστό που ξεπερνά το 50% στην κάθε ερώτηση.

Ορατή παρόλα αυτά είναι η διαφορά στην πέμπτη ερώτηση, όπου ναι μεν σύμφωνα με προηγούμενες απαντήσεις το προσωπικό αξιολογείται, αλλάζει δε η συχνότητα αξιολόγησης σε κάθε ξενοδοχείο.

Ομόφωνη απάντηση δίνεται στην ερώτηση που αφορά στην οργάνωση των τμημάτων, όπου όλα τα ξενοδοχεία που ρωτήθηκαν, μας απάντησαν ότι τα εκάστοτε τμήματα οργανώνονται άμεσα, σε αναπάντεχο φόρτο εργασίας.

Επίσης ομόφωνη απάντηση έχουμε και στην 6^η ερώτηση, όπου όλα τα ερωτηθέντα ξενοδοχεία στην ερώτηση: ‘Σε ποιους γίνεται η εκπαίδευση του προσωπικού’, απαντούνε ότι εφαρμόζεται σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση.

Παρατηρείται όμως το γεγονός ότι υπάρχουν και ξενοδοχεία που δεν αξιολογούν το προσωπικό τους, και αυτό είναι αρνητικό, τόσο για την επιχείρηση, η οποία δε γνωρίζει άμεσα τον τρόπο λειτουργίας του προσωπικού που απασχολεί, όσο και του υπαλλήλου, ο οποίος δεν ελέγχεται άμεσα από κάποιον για την απόδοσή του, και ίσως κινείται αυτόβουλα.

Επιπλέον, φαίνεται ότι ένα ποσοστό των ξενοδοχείων δεν εφαρμόζουν τεστ για την επιλογή του προσωπικού. Αυτό προφανώς σημαίνει ότι τους αρκεί το βιογραφικό του κάθε υποψηφίου και ίσως μια «μίνι» συνέντευξη που αναλύονται τα προσόντα που περιλαμβάνονται σε αυτό, χωρίς βέβαια με αυτή τη μέθοδο να επισημαίνεται αν όντως αυτά τα προσόντα μπορούν να αξιοποιηθούν σωστά, κατάλληλα και αποδοτικά για την επιχείρηση.

Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε ότι προτιμώνται από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις άτομα που προέρχονται από τουριστικές σχολές και γενικότερα από το χώρο του τουρισμού, γιατί εξαιτίας του μεγάλου ανταγωνισμού που επικρατεί στον τουριστικό τομέα, οι εργοδότες σίγουρα θέλουν να καλύψουν τις θέσεις με όσο το δυνατό καλύτερο και πιο έμπειρο προσωπικό.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΘΕΣΕΙΣ

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΘΕΣΕΙΣ

Μελετώντας όλα τα παραπάνω, θα λέγαμε πως:

- Û Η συντηρητικότητα και η στατικότητα θα πρέπει να αποφεύγονται.
- Û Η προσαρμογή, στις γενικότερες κοινωνικοοικονομικές μεταβολές του περιβάλλοντος και στους συνεχώς μεταβαλλόμενους – ποιοτικά και ποσοτικά – συντελεστές της παραγωγής, πρέπει να είναι άμεση.
- Û Οι αρμόδιοι της διοίκησης και τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να μεριμνούν για την εκπαίδευση του προσωπικού και να την θέτουν ως βασικό στοιχείο της γενικότερης πολιτικής και λειτουργίας του ξενοδοχείου.
- Û Κάθε παράγοντας θα πρέπει να εκπαιδεύει τους υφισταμένους του στο χώρο εργασίας και για την καλύτερη αποτελεσματικότητα του όλου συστήματος, θα πρέπει να καθιερωθούν κίνητρα, είτε οικονομικά είτε αναγνώρισης, είτε άλλης φύσεως.
- Û Όλο το σύνολο των εργαζομένων σε μια τέτοια επιχείρηση, ανεξαρτήτως θέσης, θα πρέπει να εμπλουτίζει συνεχώς τις γνώσεις του πάνω στο αντικείμενό του, αλλά και να παραμένει ενήμερο για τις εκάστοτε εξελίξεις, έτσι ώστε να βρίσκεται πάντοτε σε εγρήγορση και να έχει την ικανότητα και δυνατότητα να ανταπεξέλθει σε οποιαδήποτε πρόκληση στο χώρο εργασίας.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Φτάνοντας στο τέλος αυτής της μελέτης, θα μπορούσαμε να πούμε πως ο ρόλος της εκπαίδευσης μέσα σε μια επιχείρηση, είναι καταλυτικός.

Είναι ένα από τα βασικότερα στοιχεία από τα οποία φαίνεται η επαρκής ή ελλιπής οργάνωση που επικρατεί σε ένα ξενοδοχείο, αφού το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Η συνεχής ανταπόκριση σε νέες βάσεις και δεδομένα είναι αυτή που θα κρίνει και θα κατατάξει την εκάστοτε επιχείρηση στις υψηλές θέσεις των υπηρεσιών.

Εφόσον ο απώτερος σκοπός της κάθε επιχείρησης, είναι η αύξηση της παραγωγικότητας, η επίτευξή του πραγματοποιείται με την εξασφάλιση ευέλικτου δυναμικού που θα δύναται να αναγνωρίσει αλλά και να πραγματοποιήσει νέες προτάσεις, τεχνικές και ιδέες.

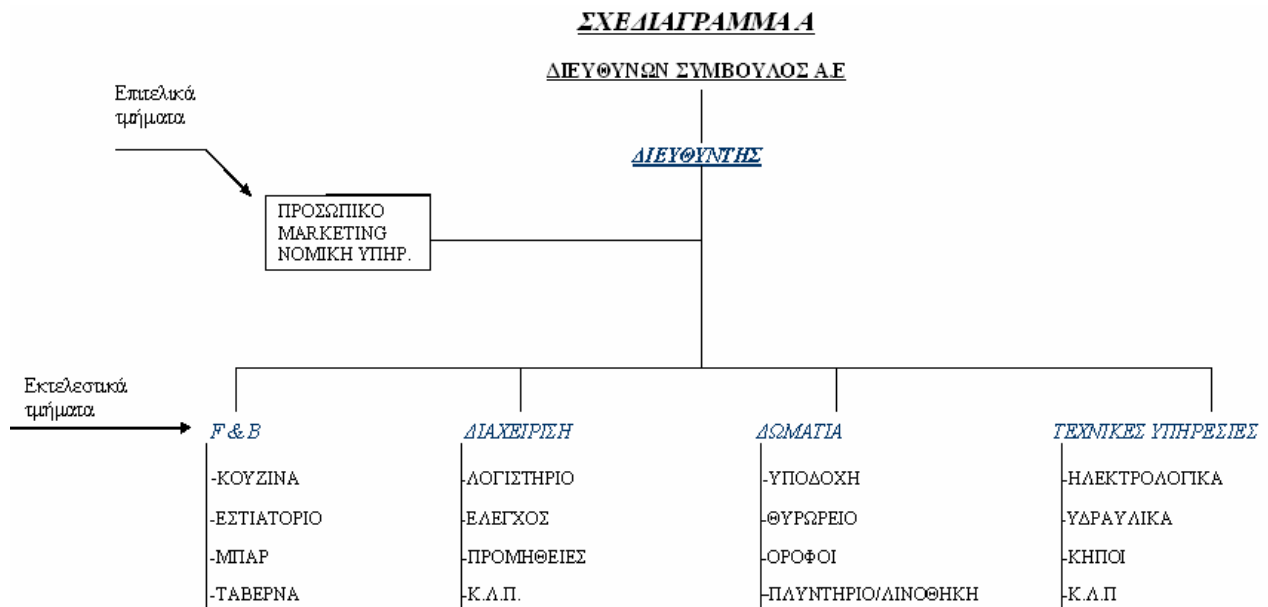
Το ανθρώπινο λοιπόν δυναμικό που τις επανδρώνει, αποτελεί επένδυση για την επιχείρηση και κατά συνέπεια η εκπαίδευσή του είναι το πολυτιμότερο κομμάτι ολόκληρης της λειτουργίας της, έτσι ώστε να διατηρεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ο ρόλος της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο δυναμικό, αποτελεί επίσης βασικό στοιχείο για την μετέπειτα εξέλιξη του, δίνοντας εφόδια για επαγγελματική ανέλιξη και αυξάνοντας την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα την μέγιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του.

Όλα τα παραπάνω, αποτελούν κίνητρα για μεθοδική και συγκροτημένη εργασία μέσα στην επιχείρηση, που είναι και ο βασικός και πρωταρχικός στόχος ολόκληρου του επιχειρηματικού συνόλου, με απώτερο σκοπό την βελτιστοποίηση των υπηρεσιών, τη μεγιστοποίηση των κερδών και την ικανοποίηση των πελατειακών απαιτήσεων.

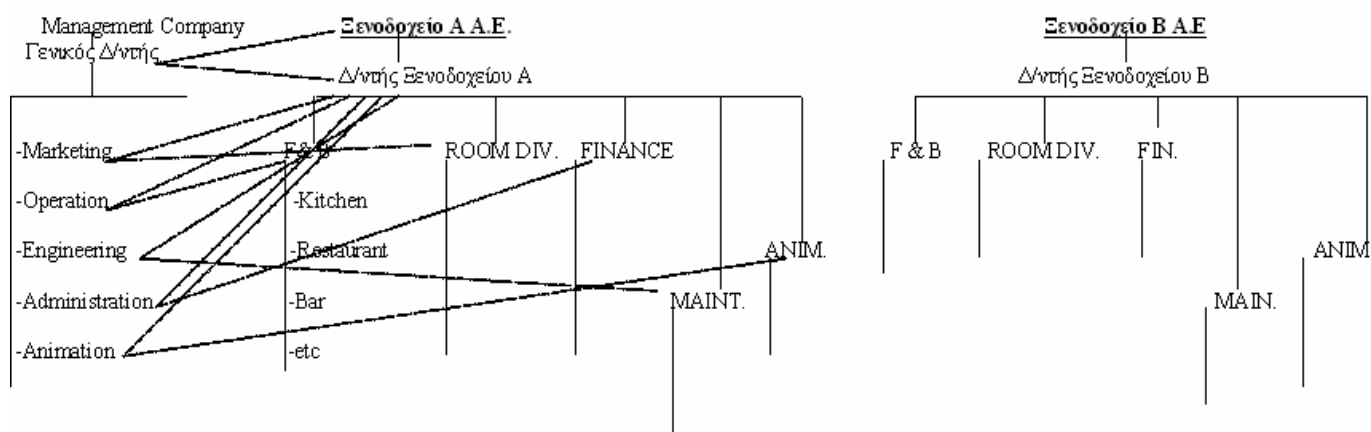
Κλείνοντας, εκφράζουμε την επιθυμία και την πεποίθηση, η μελέτη αυτή να αποτελέσει πολύτιμο και ωφέλιμο εργαλείο στα χέρια όσων ασχοληθούν μελλοντικά με το αντικείμενο αυτό, αλλά και όσων απλώς επιθυμούν να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους πάνω σε θέματα διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ - ΕΥΓΕΝΙΟΣ ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ - ΡΕΘΥΜΝΟ 2004 Δ' ΕΚΔΟΣΗ

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Β



Κ.λ.π Ξενοδοχεία
→

ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ - ΕΥΤΕΝΙΟΣ ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ - ΡΕΘΥΜΝΟ 2004 Δ' ΕΚΔΟΣΗ

ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΑ

ΑΠΑΝΤΗΜΕΝΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ

NAUTICA BAY HOTEL

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση;

α. Πολύ σημαντική β. Καθόλου σημαντική

γ. Εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης

2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος ανθρώπινων πόρων;

α. Επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού

β. Εκπαίδευση προσωπικού

γ. Προστασία των εργαζομένων

δ. Όλα τα παραπάνω

3. Υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό, και αν ναι, ποιοι οι στόχοι του;

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

4. Γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

α. Ναι β. Όχι

5. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

α. Κάθε μήνα β. Κάθε εξάμηνο

γ. Μία φορά το χρόνο δ. Άλλο

6. Αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης, ή και στους προϊσταμένους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγησή τους αυτή;

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

7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος ✗
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας ✗
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο)
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας ✗
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Τεστ προσωπικότητας
- β. Τεστ ικανοτήτων
- γ. Τεστ νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω ✗

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρησή;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό ✗
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- | | |
|---------------------------|---|
| α. Οργανοδιάγραμμα | β. Περιγραφή έργων |
| γ. Κεφάλαια | δ. Τεχνολογία |
| ε. Προσωπικό | στ. Όλα τα παραπάνω <input checked="" type="checkbox"/> |
| ζ. Κανένα από τα παραπάνω | |

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- α. Οργανώνονται άμεσα
- β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
- γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- α. Το μέγεθος της επιχείρησης
- β. τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης
- γ. το είδος της
- δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας
- γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας
- δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
- β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- γ. Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση
- δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή



7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο)
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Test προσωπικότητας
- β. Test ικανοτήτων
- γ. Test νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρηση;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- α. Οργανοδιάγραμμα
γ. Κεφάλαια
~~ζ~~ Προσωπικό
ζ. Κανένα από τα παραπάνω
- ~~β~~ Περιγραφή έργων
δ. Τεχνολογία
στ. Όλα τα παραπάνω

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- ~~α~~ Οργανώνονται άμεσα
β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- α. Το μέγεθος της επιχείρησης
γ. το είδος της
- ~~β~~ τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης
δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- ~~α~~ Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας
γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας
δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
~~γ~~ Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση
δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή



AKS PORTO HELI HOTEL

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση;

- α. Πολύ σημαντική β. Καθόλου σημαντική
 γ. Εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης

2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

- α. Επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού
β. Εκπαίδευση προσωπικού
γ. Προστασία των εργαζομένων

δ. Όλα τα παραπάνω

3. Υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό, και αν ναι, ποιοι οι στόχοι του;

Αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο διευθυντής
Οι στόχοι του είναι να βοηθήσει στην ανάπτυξη της εταιρείας και
να φέρει τον οργανισμό σε καλύτερη κατάσταση.
Οι στόχοι είναι να δώσει δύναμη και μετριάσει τον ανταγωνισμό
των ηγετών.

4. Γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

- α. Ναι β. Όχι

5. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

- α. Κάθε μήνα β. Κάθε εξάμηνο
 γ. Μία φορά το χρόνο δ. Άλλο

6. Αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης, ή και στους προϊσταμένους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγησή τους αυτή;

Γίνεται (και στον προϊστάμενο) από τον διευθυντή.

7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο)
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Τεστ προσωπικότητας
- β. Τεστ ικανοτήτων
- γ. Τεστ νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρησή;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- α. Οργανοδιάγραμμα
- β. Περιγραφή έργων
- γ. Κεφάλαια
- δ. Τεχνολογία
- ε. Προσωπικό
- στ. Όλα τα παραπάνω
- ζ. Κανένα από τα παραπάνω

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- α. Οργανώνονται άμεσα
- β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
- γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- α. Το μέγεθος της επιχείρησης
- β. τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης
- γ. το είδος της
- δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας
- γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας
- δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
- β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- γ. Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση
- δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή



DIVANI ACROPOLIS PALACE HOTEL

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση;

- α. Πολύ σημαντική β. Καθόλου σημαντική

γ. Εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης

2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

α. Επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού

β. Εκπαίδευση προσωπικού

γ. Προστασία των εργαζομένων

δ. Όλα τα παραπάνω

3. Υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό, και αν ναι, ποιοι οι στόχοι του;

Η ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΙΚΑΝΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΑΤΟΜΩΝ
ΚΑΤΑΧΩΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΑΝΑΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ
ΔΙΚΤΥΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΚΑΛΩΝ ΕΠΙΣΤΑΣΕΩΝ ΜΑΘΗΤΩΝ
ΤΥΠΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΤΙΚΟΤΗΤΟΣ
ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΑΡΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ (ΜΕΤΡΑΣ, ΦΠΑ, ΜΑΘΗΜΑΤΑ)

4. Γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

α. Ναι

β. Όχι

5. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

α. Κάθε μήνα

β. Κάθε εξάμηνο

γ. Μία φορά το χρόνο

δ. Άλλο

6. Αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης, ή και στους προϊσταμένους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγησή τους αυτή;

Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ ΤΩΝ ΥΠΟΣΤΑΚΕΜΕΝΩΝ ΤΩΝ
Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.

7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο)
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Test προσωπικότητας
- β. Test ικανοτήτων
- γ. Test νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρησή σας;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- α. Οργανοδιάγραμμα
- β. Περιγραφή έργων
- γ. Κεφάλαια
- δ. Τεχνολογία
- ε. Προσωπικό
- στ. Όλα τα παραπάνω
- ζ. Κανένα από τα παραπάνω

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- α. Οργανώνονται άμεσα
- β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
- γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- α. Το μέγεθος της επιχείρησης
- β. τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης
- γ. το είδος της
- δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας
- β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας
- γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας
- δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
- β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- γ. Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση
- δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή

ANNABELLE VILLAGE HOTEL

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση;

- α. Πολύ σημαντική ✓ β. Καθόλου σημαντική
γ. Εξαρτάται από το μέγεθος και το είδος της επιχείρησης

2. Ποια είναι τα καθήκοντα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων;

- α. Επιλογή και διαχείριση ικανού και κατάλληλου προσωπικού
β. Εκπαίδευση προσωπικού
γ. Προστασία των εργαζομένων
δ. Όλα τα παραπάνω ✓

3. Υπάρχει τμήμα αρμόδιο για το ανθρώπινο δυναμικό, και αν ναι, ποιοι οι στόχοι του;

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

4. Γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού στην επιχείρηση;

- α. Ναι ✓ β. Όχι

5. Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού;

- α. Κάθε μήνα β. Κάθε εξάμηνο ✓
γ. Μία φορά το χρόνο δ. Άλλο

6. Αξιολόγηση γίνεται μόνο στους υφισταμένους της επιχείρησης, ή και στους προϊσταμένους, και αν γίνεται, ποιος είναι ο αρμόδιος για την αξιολόγησή τους αυτή;

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

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ
ΣΥΝΤΗΡΗΣ ΣΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΓΑΝ ΚΡΗΤΗΣ

7. Η αξιολόγηση ενός υπαλλήλου γίνεται από:

- α. Τον προϊστάμενο του εκάστοτε τμήματος ✓
- β. Από κάποιον αρμόδιο που έχει οριστεί για τη διαδικασία αυτή
- γ. Από τη διεύθυνση
- δ. Από τον ιδιοκτήτη

8. Από ποιον χώρο προέρχονται οι εργαζόμενοι;

- α. Από τουριστικές σχολές ✓
- β. Άτομα που δεν ανήκουν σε κάποια τουριστική σχολή αλλά στο χώρο γενικότερα αναζήτησης εργασίας
- γ. Συγγενικά πρόσωπα, γνωστοί ή φίλοι ήδη εργαζομένων στην επιχείρηση ανεξάρτητα αν έχουν τελειώσει τουριστική σχολή

9. Τι προϋποθέσεις πρέπει να πληρεί ένας υποψήφιος εργαζόμενος για να καταλάβει μια θέση στην επιχείρησή σας;

- α. Να είναι απόφοιτος τουριστικών σχολών (ή άλλης σχολής, ανάλογα με το τμήμα εργασίας στο χώρο) ✓
- β. Να έχει γνώσεις και εμπειρία στο χώρο του τουρισμού ή στον συγκεκριμένο τομέα εργασίας
- γ. Ένας συνδυασμός των δύο παραπάνω

10. Για την επιλογή των υποψηφίων εφαρμόζετε κάποιο από τα παρακάτω test;

- α. Τεστ προσωπικότητας ✓
- β. Τεστ ικανοτήτων ✓
- γ. Τεστ νοημοσύνης
- δ. Κανένα από τα παραπάνω

11. Ποιον από τους παρακάτω τύπους διοίκησης εφαρμόζετε στην επιχείρηση;

- α. Τον συμμετοχικό
- β. Τον άμεσο – κατευθυντήριο
- γ. Τον ομαδικό ✓
- δ. Κανέναν από τους παραπάνω

12. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν τη διοίκηση της επιχείρησής σας;

- | | |
|-----------------------------|---------------------|
| α. Οργανοδιάγραμμα | β. Περιγραφή έργων |
| γ. Κεφάλαια | δ. Τεχνολογία |
| ε. Προσωπικό | στ. Όλα τα παραπάνω |
| ζ. Κανένα από τα παραπάνω ✓ | |

13. Σε περιπτώσεις αναπάντεχου φόρτου εργασίας, τα εκάστοτε τμήματα της επιχείρησης:

- α. Οργανώνονται άμεσα ✓
- β. Οργανώνονται με καθυστέρηση, σε προβλέψιμο χρόνο
- γ. Χρειάζονται αρκετό χρόνο να οργανωθούν με αρνητικά για την επιχείρηση αποτελέσματα

14. Η διαβάθμιση της ιεραρχίας στην επιχείρηση γίνεται ανάλογα με:

- α. Το μέγεθος της επιχείρησης ✓
- β. τον τρόπο εφαρμογής της διοίκησης
- γ. το είδος της
- δ. τον βαθμό εφαρμογής τυπικής και άτυπης διοίκησης

15. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού χρησιμοποιείτε στην επιχείρηση;

- α. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας ✓
- β. Εκπαίδευση έξω από τη θέση εργασίας ✓
- γ. Εκπαίδευση σε αίθουσα διδασκαλίας ✓
- δ. Καμία από τις παραπάνω

16. Η εκπαίδευση του προσωπικού γίνεται:

- α. Μόνο στους νέους υπαλλήλους
- β. Στους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους
- γ. Σε όλο το προσωπικό που εργάζεται στην επιχείρηση ✓
- δ. Κατ' επιλογήν

Υπογραφή



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ◆ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ Α.Β.Σ.Π
‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ’
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΕΥΡΩΤΥΠ Α.Ε.
- ◆ ΕΥΓΕΝΙΟΣ ΦΡΑΓΚΙΑΔΑΚΗΣ
‘ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ’
2004
Δ’ ΕΚΔΟΣΗ
ΡΕΘΥΜΝΟ
- ◆ ΖΩΗ ΚΑΡΑΛΑΡΙΩΤΟΥ
‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ’
1996
ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗ Τ.Ε.Ι. ΛΑΡΙΣΑΣ
ΛΑΡΙΣΑ
- ◆ ΔΙΟΝΥΣΗ Κ. ΜΑΓΚΛΙΒΕΡΑ – ΔΝ ΓΕΝΙΚΟΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΤΟΥ ΑΒΕΑ
‘Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ (ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ)’
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 1971
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ ΕΜΠΟΡΙΚΟΥ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ
ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ
- ◆ ΧΡΗΣΤΟΥ Γ. ΦΛΩΡΟΥ
‘ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ’
1993
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ
ΑΘΗΝΑ
- ◆ Π. ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ – ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ – ΤΕΩΣ ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΚΑΤΕΕ
*‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ
ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ’*
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ Α’ ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- ◆ ΝΙΚΟΣ Ε. ΣΚΟΥΛΑΣ – ΚΥΡΙΑΚΗ Π. ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ
‘ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ’
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΑΠΑ

- ◆ ΣΠΥΡΟΥ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ – ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗ
‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ INTERBOOKS

- ◆ ΝΑΝΣΥ ΠΑΠΑΛΕΞΗ – ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
*‘ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΜΕ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΙ
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ’*
1990
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ INTERNATIONAL PUBLISHING
ΑΘΗΝΑ

- ◆ ΝΑΤΑΛΙΑ ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ – ΝΙΚΟΣ ΒΙΤΑΝΤΖΑΚΗΣ
‘ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ: 30 ΕΙΔΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗ’
1992
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΕΛΛΗΝ
ΑΘΗΝΑ

- ◆ JAMES ROUL T.
‘MANAGEMENT ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ’
1998
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ
ΑΘΗΝΑ

- ◆ ΚΩΣΤΑΣ ΤΕΡΖΙΔΗΣ – ΚΩΣΤΑΣ ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ
‘ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’
2004
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ROSILI
ΑΘΗΝΑ

- ◆ ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΣ – ΚΑΤΕ ΚΕΕΝΑΝ
‘ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’
1998
ΕΚΔΟΤΙΚΟΣ ΟΙΚΟΣ ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ ΠΑΙΔΕΙΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ

INTERNET

http://www.kinimata.gr/3os_tomeas_mko_arxiki.htm