

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

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

« Ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι διαδικασίες προγραμματισμού, προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησής των υποψηφίων. »



Εποπτεύων Καθηγητής
Κος Σακελλάριος Χρήστος

Σπουδάστριες
Καμαρινού Μαρία Α.Μ. 4550
Ντανιάλ Μάριαμ Α.Μ. 4469

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας πλέον ολοκληρώσει τις σπουδές μας, και όντας ένα βήμα πριν παραλάβουμε το πτυχίο μας θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα άτομα τα οποία συντέλεσαν σε αυτό.

Πρώτα από όλους ευχαριστούμε τους γονείς μας, που μας έδωσαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουμε τις σπουδές μας και μας στήριξαν καθ'όλη την διάρκεια αυτών.

Επίσης ευχαριστούμε όλους τους καθηγητές μας για τις πολύτιμες γνώσεις που μας έδωσαν και τον επαγγελματικό χαρακτήρα που μας δίδαξαν. Αυτά τα τρεισήμισι χρόνια διδασκαλίας, αποτέλεσαν πολύ γερά θεμέλια για την μετέπειτα επαγγελματική μας σταδιοδρομία.

Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ, στον καθηγητή Σακελλάριο Χρήστο, για την συνεργασία μας αυτή, και σωστή καθοδήγηση για την επιτυχή ολοκλήρωση της πτυχιακής μας εργασίας. Ήταν μια γόνιμη συνεργασία, μέσα από την οποία αντλήσαμε πολύ σημαντικές πληροφορίες και γνώσεις που αφορούν τον κλάδο μας.

Τέλος, ευχαριστούμε η μία την άλλη για την στήριξη και την προσπάθεια που καταβάλαμε για να ολοκληρωθεί το τελευταίο στάδιο των σπουδών μας με επιτυχία.

Καμαρινού Μαρία
Ντανιάλ Μάριαμ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	7
1. <u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	
1.1 Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης.....	9
1.2 Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης.....	9
1.2.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά, έννοια αυτής και σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης.....	10
1.2.2 Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο.....	13
1.3 Σύγχρονη ανάπτυξη και οργάνωση της επιχείρησης	
1.3.1 Τρόποι οργάνωσης εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο.....	14
1.3.2 Επιλογή διοικητικών στελεχών.....	16
1.3.3 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση.....	18
1.3.4 Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης.....	20
2. <u>ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
2.1 Γιατί εργάζεται ο άνθρωπος.....	23
2.2 Παρακίνηση προσωπικού (εσωτερική- εξωτερική).....	25
2.3 Αιτίες στην αλλαγή της στάσης προς την εργασία.....	26
3. <u>ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</u>	
3.1 Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ανάπτυξη του οργανισμού.....	27
3.2 Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού.....	28
3.2.1 Προϋποθέσεις προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.....	29
3.2.2 Το ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια της οργανωτικής διαρθρώσεως.....	29
3.2.3 Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού.....	29
3.2.4 Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον.....	31
4. <u>ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</u>	

4.1	Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό.....	32
4.2	Έλεγχος πηγών άντλησης του ανθρώπινου δυναμικού.....	33
4.3	Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό.....	34
4.4	Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας.....	35
4.5	Αποφάσεις σχετικά με τα μέτρα πολιτικής και τα σχέδια πρόσληψης προσωπικού.....	36
5.	<u>ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
5.1	Η διαδικασία της προσέλκυσης.....	37
5.2	Πηγές για την προσέλκυση του προσωπικού	
5.2.1	Εσωτερικές πηγές.....	39
5.2.2	Εξωτερικές πηγές.....	40
5.2.3	Προσέλκυση προσωπικού μέσω Internet.....	41
6.	<u>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
6.1	Η σημασία της σωστής επιλογής.....	42
6.2	Η διαδικασία της επιλογής.....	43
6.2.1	Προκαταρκτική συνέντευξη.....	43
6.2.2	Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου.....	44
6.2.3	Συνέντευξη εργασίας.....	47
6.2.4	Test (Δοκιμασία) επιλογής.....	49
6.2.5	Ιατρική εξέταση.....	49
6.2.6	Απόφαση επιλογής.....	49
6.3	Ομαδική επιλογή προσωπικού.....	50
6.4	Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης.....	50
6.5	Tests ικανοτήτων.....	51
6.6	Έλεγχος των συστατικών επιστολών.....	51
6.7	Συνέντευξη.....	52
6.7.1	Κριτική συνεντεύξεως.....	53
6.7.2	Σπουδαιότητα της συνέντευξης.....	53
6.7.3	Μορφές συνέντευξης.....	54
6.7.3.1	Βιογραφική συνέντευξη.....	54
6.7.3.2	Συνέντευξη υπό ένταση.....	55
6.8	Διορισμός και τοποθέτηση προσωπικού.....	55
7.	<u>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
7.1	Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.....	57
7.2	Βασικά χαρακτηριστικά για ένα σύστημα αξιολόγησης.....	58
7.3	Αντικείμενο αξιολόγησης.....	58
7.4	Στοιχεία αξιολόγησης του προσωπικού.....	59
7.5	Μέθοδοι αξιολόγησης.....	60

7.6	Φύλλα αξιολόγησης του προσωπικού.....	67
7.7	Λάθη αξιολόγησης.....	67
8.	<u>ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
8.1	Έννοια και περιεχόμενο.....	71
8.2	Αντικειμενικοί σκοποί του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.....	71
8.3	Προσδιορισμός των δυνατοτήτων των εργαζομένων.....	73
8.4	Αξιολόγηση του προσωπικού για προαγωγική εξέλιξη.....	74
8.5	Μέθοδος ελέγχου των δυνατοτήτων του προσωπικού.....	74
8.6	Ανάπτυξη του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης.....	75
9.	<u>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
9.1	Εισαγωγή.....	76
9.2	Διακρίσεις της εκπαίδευσης.....	77
9.3	Η εκπαίδευση στην επιχείρηση.....	82
9.4	Προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.....	83
9.5	Η οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	86
9.6	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	88
9.7	Υπεύθυνος εκπαίδευσης προσωπικού.....	92
9.8	Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	94
10.	<u>Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
10.1	Εισαγωγή.....	96
10.2	Έννοια και περιεχόμενο της εποπτείας.....	97
10.3	Η ηγετική ομάδα ή Ομάδα Διοικήσεως.....	98
10.4	Τομείς άσκησης της εποπτείας.....	102
10.5	Ταξινόμηση της εποπτικής δραστηριότητας.....	102
11.	<u>ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
11.1	Έννοια και περιεχόμενο της καθοδήγησης.....	104
11.2	Οργάνωση και εφαρμογή του συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού.....	105
11.3	Εφαρμογή του συστήματος αποτελεσματικής καθοδήγησης.....	109
11.4	Αναθεώρηση των αποδόσεων- Εφαρμογή της μεθόδου της αποτελεσματικής Διοικήσεως.....	112
12.	<u>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ</u>	
12.1	Εισαγωγή.....	115

12.2 Έννοια της πειθαρχίας.....	115
12.3 Αυτοπεριορισμός και αυτοέλεγχος.....	116
12.4 Παράγοντες που προάγουν την θετική πειθαρχία.....	116
12.5 Συστήματα πειθαρχίας- Νόμος του αποτελέσματος.....	117
12.6 Πειθαρχικά αδικήματα- Πειθαρχική δίωξη- επιβολή ποινών.....	118
12.7 Διαβάθμιση των ποινών.....	119
12.8 Απόλυση.....	119
12.9 Προϋποθέσεις επιβολής ποινών.....	120
12.10 Εφαρμογή των αρχών της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας στην πειθαρχική διαδικασία.....	120
ΕΡΕΥΝΑ.....	121
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	133

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο περιεχόμενο της εργασίας αυτής αναλύονται όλα εκείνα τα στάδια, τα οποία οδηγούν μια επιχείρηση στο καλύτερο δυνατό παραγωγικό και ποιοτικό αποτέλεσμα. Οι προσεγγίσεις αυτές αφορούν κάθε επιχείρηση, αλλά η εργασία μας επικεντρώνεται κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Στην **εισαγωγή** αναλύονται τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχείρησης, οι παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της, και τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο.

Το **δεύτερο κεφάλαιο** επικεντρώνεται στην υποκίνηση προσωπικού. Γιατί εργάζεται ο άνθρωπος και ποιοι είναι οι λόγοι που καθορίζουν την στάση του μέσα στον εργασιακό χώρο και ποιοι λόγοι μπορούν να παρακινήσουν έναν εργαζόμενο.

Στο **τρίτο κεφάλαιο** αναλύεται ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη ενός οργανισμού και ο προγραμματισμός αυτού, η αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και ο προγραμματισμός των εργαζομένων που θα απαιτηθούν στο μέλλον.

Το **τέταρτο κεφάλαιο** ασχολείται με τον καθορισμό των αναγκών της τουριστικής επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τον έλεγχο των πηγών άντλησης των εργαζομένων, την πρόβλεψη μεταβολών στο υφιστάμενο προσωπικό, την αξιολόγηση της εξωτερικής προσφοράς εργασίας, και τα μέτρα πολιτικής και πρόσληψης προσωπικού.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο** περιγράφονται οι τρόποι εντοπισμού και προσέλκυσης προσωπικού. Ποια είναι η διαδικασία της προσέλκυσης και ποιες οι πηγές άντλησης ανθρώπινου δυναμικού.

Στο **έκτο κεφάλαιο** αναγράφονται οι διαδικασίες και μέθοδοι επιλογής προσωπικού:

- Η σημασία της σωστής επιλογής
- Παράγοντες που επηρεάζουν τις προτιμήσεις των ενδιαφερόμενων
- Η διαδικασία επιλογής
- Έλεγχος συστατικών επιστολών
- Ομαδική επιλογή προσωπικού
- Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης
- Διορισμός και τοποθέτηση του προσωπικού

Το **έβδομο κεφάλαιο** επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας του προσωπικού. Ποιος είναι ο σκοπός και τα βασικά χαρακτηριστικά

ενός συστήματος αξιολόγησης, βάση ποιων στοιχείων αξιολογείται το προσωπικό και ποιο είναι το αντικείμενο και οι μέθοδοι αξιολόγησης σε μια επιχείρηση. Γίνεται επίσης μια αναφορά στα φύλλα αξιολόγησης και αναλύονται τα τυχόν λάθη που μπορεί να γίνουν κατά την αξιολόγηση ενός είδη υπάρχοντος ή νεοεισερχόμενου υπαλλήλου.

Το **όγδοο κεφάλαιο** ασχολείται με την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, τους αντικειμενικούς σκοπούς του συστήματος και τις δυνατότητες των εργαζομένων για προαγωγική εξέλιξη.

Το **ένατο κεφάλαιο** είναι αφιερωμένο στην εκπαίδευση του προσωπικού. Σε ποιες μορφές διακρίνεται η εκπαίδευση σε έναν οργανισμό, πως οργανώνονται και αξιολογούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα, ποιοι είναι οι υπεύθυνοι των εκπαιδευτικών αυτών προγραμμάτων και τέλος ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται.

Το **δέκατο κεφάλαιο** αναφέρεται στην εποπτεία του προσωπικού στα πλαίσια της διοίκησης, δηλαδή περιγράφει τους τρόπους που γίνεται η εποπτεία και από ποιες ομάδες, και ποιοι είναι οι τομείς άσκησης μιας εποπτείας μέσα σε μια επιχείρηση.

Στο **ενδέκατο κεφάλαιο** περιγράφονται όλα τα συστήματα καθοδήγησης του προσωπικού μέσα σε μια μονάδα και η εφαρμογές αυτών, όπως επίσης και η αναθεώρηση αυτών βάση της μεθόδου αποτελεσματικής διοικήσεως.

Στο **δωδέκατο** και τελευταίο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην συμπεριφορά και την πειθαρχία του προσωπικού. Αναγράφονται οι παράγοντες που προάγουν την θετική πειθαρχία και οι προϋποθέσεις επιβολής ποινών, η διαβάθμιση των ποινών και τα πειθαρχικά αδικήματα, καθώς και το πως πραγματοποιείται η εφαρμογή των αρχών της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας στην πειθαρχική διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Έννοια και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης

Επιχείρηση ονομάζεται ο οικονομικός οργανισμός που αναλαμβάνει τον κίνδυνο της παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών και τη διάθεσή τους, για την κάλυψη ανθρώπινων αναγκών, με σκοπό την πραγμάτωση του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους για τον επιχειρηματία.

¹Ως εκ τούτου: "Επιχείρηση καλείται ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής, με τον οποίο επιδιώκεται η παραγωγή διαφόρων αγαθών και υπηρεσιών για την κάλυψη ορισμένων αναγκών του ανθρώπου".

Αν αναλύσουμε τους παραπάνω ορισμούς, θα διακρίνουμε εύκολα τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχείρησης, που είναι:

1. Οι συντελεστές παραγωγής (φύση, εργασία, κεφάλαιο) ανεξάρτητα από το ποσοστό που μετέχουν στην παραγωγική διαδικασία.
2. Συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών παραγωγής για να επιτευχθεί το μεγαλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με λιγότερο κόστος (επιχειρηματικό κέρδος). Τούτο όμως προϋποθέτει προγραμματισμένη οργάνωση παραγωγικής διαδικασίας.
3. Κάλυψη-ικανοποίηση ανθρώπινων αναγκών που πρέπει να έχει το χαρακτηριστικό της διάρκειας.
4. Ανάληψη του κινδύνου της παραγωγής των αγαθών από τον επιχειρηματία, (γνωστή ως επιχειρηματικότητα).
Το τελευταίο αυτό γνώρισμα, εκφράζει τη σύγχρονη δυναμική των επιχειρήσεων.

1.2. Παράγοντες ανάπτυξης και λειτουργίας της επιχείρησης

Κάθε οργανισμός οικονομικός και επομένως κάθε επιχείρηση, γεννιέται, αναπτύσσεται και λειτουργεί μέσα σε ένα περιβάλλον, στο οποίο υπάρχουν διάφοροι παράγοντες, που επιδρούν άμεσα και οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση της εκάστοτε οικονομικής μονάδας.

Οι παράγοντες αυτοί μπορεί να διακριθούν σε:

- α) **Οικονομικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν το οικονομικό σύστημα που επικρατεί, τη μορφή και το μέγεθος της αγοράς αγαθών και συντελεστών παραγωγής, το βαθμό του κρατικού παρεμβατισμού και την οικονομική σταθερότητα.

¹ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεωδοράτου, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 58-59

- β) **Πολιτικούς και θεσμικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν τα πλαίσια επιλογής της μορφής της επιχείρησης, καθορίζουν τους όρους ανάπτυξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, τις εργασιακές σχέσεις, τις φορολογικές διαδικασίες κ.λπ.
- γ) **Κοινωνικούς και ηθικούς παράγοντες:** Περιλαμβάνουν το γενικό κοινωνικό πλαίσιο, μέσα στο οποίο οι διοικούντες μια επιχείρηση, θα πρέπει να αναπτύξουν τη δράση τους. Οι κοινωνικοί και ηθικοί παράγοντες αποτελούν σημαντικό παράγοντα και συντελεστή διαμόρφωσης της επιχειρησιακής συμπεριφοράς.
- δ) **Τεχνολογικούς παράγοντες:** Αυτοί περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων τρόπων μετατροπής των παραγωγικών συντελεστών σε αγαθά ή και υπηρεσίες. Οι τεχνολογικοί παράγοντες αποτελούν το δυναμικότερο συντελεστή αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης σε όλους τους τομείς της.

1.2.1. Ανθρώπινη συμπεριφορά, έννοια αυτής και η σημασία της στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης

Είναι πλέον γεγονός, και χωρίς να επιδέχεται καμιά αμφισβήτηση ότι η αξία της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συμμετοχής, στην οποιαδήποτε ανάπτυξη, κοινωνική, πολιτιστική και με επέκταση και στην οικονομική, λαμβάνει στη σημερινή εποχή, όλο και μεγαλύτερη σημασία. Και τούτο, γιατί η σύγχρονη οικονομία έχει αποκτήσει έντονο ανθρωπιστικό χαρακτήρα, η δε στρατηγική της οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων στηρίζεται, και πρέπει να στηρίζεται και να αντιμετωπίζεται με ορθολογικό χειρισμό από τον ανθρώπινο παράγοντα.

Αν παρακολουθήσουμε την εξέλιξη των επιχειρήσεων από τη δημιουργία τους, θα διαπιστώσουμε τον αποφασιστικό ρόλο της οργάνωσης, και μέσα στην οργάνωση, τη συμμετοχή του ατόμου, την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα, για την επίτευξη και την εκπλήρωση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Άλλωστε ο βασικός προσανατολισμός της σύγχρονης διοικητικής σκέψης είναι ο κοινωνικός χαρακτήρας της διοικητικής δραστηριότητας, δηλαδή το έργο της διοίκησης των επιχειρήσεων και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων που υλοποιείται με τη συμβολή και συνεργασία του εργατικού δυναμικού, άρα, την επίδραση του ανθρώπινου παράγοντα.

²Εννοιολογικά, η λέξη συμπεριφορά, είναι το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων του ανθρώπου που επιδρούν θετικά ή αρνητικά στο περιβάλλον του. Η συμπεριφορά διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Βέβαια μπορούμε να διακρίνουμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς, που είναι κοινά για όλους τους ανθρώπους.

Η συμπεριφορά έχει κάποια αιτία ή αφορμή, που η διαμόρφωσή της εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Ως γνωστόν η συμπεριφορά δεν είναι κάτι σταθερό,

² MANAGEMENT (sixth edition), of Robbins Stephen P. & Coulter Marry, page 78 - 4th paragraph

μπορεί να μεταβληθεί, να εξελιχθεί μέσα στο χρόνο, ανάλογα βέβαια με τη μεταβολή και την εξέλιξη των παραγόντων(αίτια) που τη διαμορφώνουν.

³Η προσωπική συμπεριφορά κάθε ατόμου, επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, όπως η οικογένεια, οι παραδόσεις, οι ηθικές και πολιτιστικές- ιδεολογικές αντιλήψεις. Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις γνώμες και τις πράξεις τους. Πέρα απ' αυτό οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται σταθερά, επιδρώντας στη διάθεση του καθενός και τελικά στην εκτέλεση της εργασίας. Πολλές θεωρίες για κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς έχουν υποστηριχθεί. Υπάρχουν θεωρίες, που δίνουν έμφαση στη φυσιολογική κατάσταση του ανθρώπου, όπου οι εκδηλώσεις είναι αποτέλεσμα της καλής ή άσχημης οργανικής κατάστασης του εργαζόμενου. Άλλες πάλι θεωρίες συσχετίζουν τα κίνητρα συμπεριφοράς του ανθρώπου με το κλίμα του τόπου διαμονής και την πολιτιστική ιστορία της φυλής του. Με βεβαιότητα μπορούμε να πούμε, ότι όλες οι παραπάνω θεωρίες, έχουν την αξία τους. Για τα κίνητρα που η καθεμιά της υποστηρίζει, ασκούν επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά στον επιχειρησιακό χώρο. Και τούτο γιατί ο άνθρωπος είναι πράγματι μια βιο-κοινωνική- ψυχολογική οντότητα, πάνω στην οποία επιδρούν σταθερά χημικοί, ηλεκτρονικοί, κοινωνικοί και ψυχολογικοί παράγοντες. Στην κοινωνία υπάρχει στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των ατόμων. Επομένως δεχόμαστε τις επιδράσεις από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζούμε. Ο χαρακτήρας μας διαμορφώνεται κατά ένα μέρος από τους ευρισκόμενους γύρω μας, και εμείς με τη σειρά μας, επηρεάζουμε κατά κάποιον τρόπο τους υπόλοιπους συνανθρώπους μας. Σε κάθε άτομο υπάρχει μια εσωτερική δύναμη, που το κάνει να προβαίνει στις διάφορες ενέργειες για να πετύχει τους σκοπούς και τους στόχους του. Οι δυνάμεις που κινούν τα άτομα και καθορίζουν τη συμπεριφορά τους, είναι τα κίνητρα. Σαν κίνητρα, θεωρούνται εκείνοι οι παράγοντες που συμβάλλουν στη διαμόρφωση των διαθέσεων του ατόμου απέναντι στην εργασία. Τα κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά, περνάνε μέσα από το φίλτρο των αναγκών και την επιθυμία του ανθρώπου και επομένως δεν έχουν την ίδια ισχύ για όλους και την ίδια σημασία, αφού οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές αντιλήψεις και νοοτροπία και τελικά δεν επηρεάζουν με τον ίδιο τρόπο τη συμπεριφορά όλων των ανθρώπων.

⁴Μια πραγματικότητα, που τα τελευταία χρόνια έχει γίνει κατανοητή, είναι ότι ο κάθε οργανισμός – επιχείρηση, για να λειτουργήσει χρειάζεται ανθρώπους, οι οποίοι για να είναι αποδοτικοί, πρέπει να διέπονται από οργανωτικούς κανόνες. Αυτοί, λοιπόν οι κανόνες μπορούν και πρέπει να ρυθμίζουν το είδος των σχέσεων και τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Είναι γνωστό, ότι κάθε οργανισμός – επιχείρηση, προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του, θα πρέπει να διαθέτει κάποια τυπική οργανωτική διάρθρωση.

Η οργανωτική αυτή διάρθρωση δεν είναι σκοπός ,αλλά μέσο, για να καλύψει ανάγκες του οργανισμού, και διακρίνεται:

³ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ, Δρ. Ευαγγέλου Φ. Θεοδωράτου, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 94

⁴ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Νικόλαος Β. Μαντάς, 1992, Σύγχρονη Έκδοση, σελίδα 116

1. Στην τυπική οργάνωση, που προκαθορίζεται επίσημα από διατάξεις και κανονισμούς και αναφέρεται στην εργασία των ατόμων, των ομάδων των επιχειρήσεων σαν σύνολο, και παρέχει ταυτόχρονα ένα μηχανισμό συντονισμού και επικοινωνίας, που οδηγεί στη εναρμόνιση των προσπαθειών όλων των μελών της οικονομικής μονάδας σε κοινούς σκοπούς.
2. Στην άτυπη οργάνωση που προσδιορίζεται σε άτυπες σχέσεις και διασυνδέσεις, που ισχύουν παράλληλα με τις τυπικές σχέσεις των μελών των επιχειρήσεων.

Δηλαδή, η άτυπη οργάνωση αποτελείται από μικρές κοινωνικές μονάδες, που δεν μπορούν να απεικονισθούν παραστατικά με οργανογράμματα, όπως η τυπική οργάνωση. Έτσι λοιπόν η άτυπη οργάνωση σαν κοινωνικό φαινόμενο μπορεί να ενεργεί δημιουργικά για να υποβοηθεί την τυπική οργάνωση, μπορεί όμως και να δραστηριοποιείται και ανασταλτικά. Η παραγωγική διαδικασία και μάλιστα η ποιότητα, μπορεί να στηριχθεί κατά πολύ στην άτυπη οργάνωση, που δεν είναι τίποτα άλλο, παρά η ανθρώπινη συμπεριφορά, που κινείται στον επιχειρησιακό χώρο και που μπορεί να συμβάλει θετικά ή αρνητικά. Ενδιαφέρον είναι να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη τεχνοκρατών στη Δ. Γερμανία πάνω σε θέματα τεχνικού ποιοτικού ελέγχου προϊόντων, διαπιστώθηκε πως η άριστη ποιότητα συνδέεται πάρα πολύ, με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου.

⁵Τα προβλήματα του ανθρώπου είναι πολλά και τα κίνητρα, οικονομικά και ψυχολογικά. Γι' αυτό, η ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, η παροχή πρωτοβουλίας, η ανάληψη της ευθύνης, κινδύνων κ.λπ. και από τα δυο μέρη(επιχειρηματίες –εργαζόμενους), συνιστούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις επιβίωσης και την πιο πέρα ανάπτυξη, της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Είναι άμεση ανάγκη να δοθεί κάποια προτεραιότητα στον ανθρώπινο παράγοντα, που ζει και δρα μέσα στον επιχειρηματικό χώρο και που μετά τη βιομηχανική επανάσταση και την κυριαρχία της μηχανής και της τεχνικής είχε αγνοηθεί. Αν ανατρέξουμε στις θεωρίες του Taylor και του Fayol και "περί επιστημονικής οργάνωσης", θα διαπιστώσουμε ότι στην ουσία είναι αψυχολόγητες και δεν λαμβάνουν υπόψη τη φύση των ανθρωπίνων όντων, παραβλέποντας έτσι την ψυχολογία, τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις και απογοητεύσεις από την εργασία.

Οι θεωρίες αυτές στηριζόμενες στο σύστημα "βασικό κίνητρο ο μισθός", συγκρατούν τους εργαζόμενους στην επιχείρηση. Βέβαια, το σύστημα αυτό δημιούργησε πολλές αντιδράσεις και η υπάρχουσα ανοχή οφειλόταν στο ότι οι εργαζόμενοι δεν είχαν μεγάλη δύναμη. Από την εποχή όμως που εμφανίζονται οι εργατικές ενώσεις, που ζητούσαν, παράλληλα με υλικές ικανοποιήσεις και ανθρώπινη συμπεριφορά, έγιναν περισσότερο φανερές οι αδυναμίες των θεωρητικών για επιστημονική οργάνωση της επιχείρησης.

Έπρεπε λοιπόν, και ήταν πλέον καιρός, να προσεχθεί ο παράγοντας άνθρωπος

⁵ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, Μεταίχιμο, σελίδα 235

μέσα στον επιχειρησιακό χώρο, δεδομένου ότι ο περισσότερος χρόνος της ζωής καταναλίσκετε μέσα στο χώρο αυτό. Γύρω στο 1930, στο Hawthorne, άρχισαν οι πρώτες μελέτες από κοινωνιολόγους, ψυχολόγους και διοικητικούς επιστήμονες κυρίως στα εξής θέματα:

1. Ποιοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και ποιοι την ικανοποίηση που αποκομίζουν από την εργασία τους. Πως είναι δυνατόν η ικανοποίηση και η απόδοση να συμβαδίζουν.
2. Ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν στην ιεραρχία της επιχείρησης.
3. Πως επηρεάζονται ορισμένοι παράγοντες, όπως οι διεκδικήσεις του προσωπικού, ο δείκτης απουσιών, η εγκατάλειψη της εργασίας, ζημιές κ.λπ. από το περιβάλλον της εργασίας μέσα στον επιχειρησιακό χώρο.
4. Με ποιο τρόπο γίνεται η επιλογή, προαγωγή, μετάθεση και λοιπές μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης των εργαζομένων.

1.2.2. Κίνητρα ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο

Τα σπουδαιότερα κίνητρα, της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον επιχειρησιακό χώρο είναι τα παρακάτω:

1. Ανάγκη επιβίωσης

Κατ' αρχήν, υπάρχει στον άνθρωπο η βασική ανάγκη της επιβίωσης που καλύπτεται όταν το άτομο αισθάνεται, ότι έχει εξασφαλίσει όλα τα απαραίτητα εφόδια, τα οποία επιβάλλουν οι σημερινές συνθήκες μιας στοιχειώδους διαβίωσης(τροφή, στέγη, ενδύματα κ.λπ.)

Το ένστικτο για την επιβίωση είναι ισχυρό και θεμελιώδες, που αν το εξετάσουμε ευρύτερα μπορεί να χαρακτηριστεί σαν δικαίωμα και σαν καθήκον. Υπάρχει η έννοια της ιερότητας στην ανθρώπινη ζωή, που πηγάζει από την πνευματική φύση του ανθρώπου. Η θετική πλευρά της εικόνας αυτής είναι το δικαίωμα του ανθρώπου να επιζητήσει με την απόκτηση των αναγκαιών μέσω για το σκοπό αυτό. Στη σύγχρονη κοινωνία, το δικαίωμα της ζωής είναι συνδεδεμένο απόλυτα με ένα οικονομικό σύστημα ανταλλαγής. Οι άνθρωποι κερδίζουν τα αναγκαία για τη ζωή τους, παράγοντας με τις ικανότητές τους και την εργασία τους αγαθά και υπηρεσίες, οι οποίες μπορούν να ανταλλαγούν με άλλα αγαθά και να καλύπτουν ποικίλες ανάγκες. Μέσα λοιπόν σε ένα πολύπλοκο σύστημα παραγωγής, είναι απαραίτητη η κοινή εργασία των ανθρώπων καθώς και η χρησιμοποίηση και άλλων μέσων παραγωγής.

2. Ανάγκη ασφάλειας και βεβαιότητας για το μέλλον

Ο άνθρωπος είναι δημιουργικό ον και αυτή καθ' εαυτή η δημιουργική του δύναμη αποτελεί βασικό κίνητρο, όταν μάλιστα ο άνθρωπος- εργαζόμενος, νιώθει

ασφάλεια για το μέλλον ως προς τη μονιμότητα της εργασίας. Στη μονιμότητα της εργασίας στηριζόμενος, μπορεί κατά κάποιο τρόπο, να καταρτίζει και τον προϋπολογισμό(οικογενειακό, ατομικό κ.λπ.).

Ο ικανοποιητικός μισθός καλύπτει κατά ένα μέρος την ανάγκη επιβίωσης του εργαζόμενου, παραλήπτης όμως αυτός πρέπει να συμπληρώνεται από πρόσθετη εξασφάλιση του εργαζόμενου, σχετικά με τη μόνιμη απασχόληση, την παραγωγή και το μέλλον του.

Το συναίσθημα αυτό της ασφάλειας δημιουργείται από μια **σταθερή απασχόληση** που πρέπει να αποτελεί τον κανόνα και όχι την εξαίρεση σε μια ευημερούσα κοινωνία. Ένα εγγυημένο ετήσιο εισόδημα και μια καλή σύνταξη ικανοποιούν απόλυτα τον εργαζόμενο κοινωνικά- ψυχολογικά αλλά ταυτόχρονα, εξυπηρετούν και το γενικότερο συμφέρον της επιχείρησης, αφού έτσι επιτυγχάνεται και η μεγαλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

3. Ανάγκη συνεργατικότητας και συνολικής αντιμετώπισης των προβλημάτων στον επιχειρησιακό χώρο

Οι άνθρωποι διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τα κοινωνικά ένστικτα. Από τη φύση έχουν την τάση να δημιουργούν μεταξύ τους δεσμούς σε διάφορους τομείς της ζωής.

Οι παραπάνω ανάγκες, που χαρακτηρίζουν την ανθρώπινη φύση έχουν ζωτική σημασία για τον εαυτό τους και την επιχείρηση και επιδρούν αρνητικά ή θετικά στη συμπεριφορά τους. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, οι εργαζόμενοι νιώθουν ψυχική ευφορία, γίνονται συνεργάσιμοι και κατά συνέπεια αποδοτικοί και παραγωγικοί. Τέλος, θα ήταν λάθος να ισχυριστούμε ότι οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούν το μοναδικό παράγοντα της ευημερίας μιας επιχείρησης. Αυτές θα πρέπει να συνδυάζονται με τις γενικές οικονομικά και τεχνικές εξίσου, ουσιώδεις προϋποθέσεις με τον ανθρώπινο παράγοντα.

4. Ανάγκη αξιοπρέπειας, εκτίμησης και αναγνώρισης

Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη της αξιοπρέπειας, ότι δηλαδή τα ανθρώπινα δικαιώματα, θα πρέπει να τυγχάνουν καθολικής αναγνώρισης και σεβασμού όπως άλλωστε επιβάλλει και η συνταγματική κατοχύρωσή τους.

Κάθε άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και ζητά ευκαιρίες για να αναπτύξει την προσωπικότητά του και να βρει το δρόμο για την ευτυχία του. Το αίσθημα του εργαζόμενου για εκτίμηση και αναγνώριση θεμελιώνεται καλύτερα με ένα καλό σύστημα επικοινωνίας, συμμετοχής και συνεργασίας μέσα στην ομάδα.

1.3. Σύγχρονη ανάπτυξη και οργάνωση της επιχείρησης

1.3.1. Τρόποι οργάνωσης εργασίας στον επιχειρησιακό χώρο

⁶Με την εμφάνιση της βιομηχανικής επανάστασης, στις επιχειρήσεις αρκετών προηγμένων κρατών, παρατηρήθηκε συστηματική προσπάθεια ανάπτυξης κάποιας ορθολογικής οργάνωσης, με στόχο την ίδρυση βιομηχανιών που θα ήταν ικανές να ικανοποιήσουν τις τεχνολογικές επιτεύξεις της εποχής. Η προσπάθεια και η κίνηση αυτή, γνωστή σαν «**επιστημονική οργάνωση της εργασίας**», περιλαμβάνει θεωρίες ειδικών επιστημόνων της Οργανωτικής και Διοικητικής, με πρώτο τον Taylor, που αναφέρονται σε μεθόδους, μέσα εργασίας, μελέτη χρόνου και κινήσεων, ειδίκευση εργασίας, κ.λπ. Οι θεωρίες όμως αυτές που είχαν σαν στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα είδος οργάνωσης το οποίο μπορεί να ανταποκριθεί στις αξιώσεις της μηχανικής παραγωγής, έτσι που η οργάνωση να θεωρείται σαν μια μηχανική συνάρτηση, όπου ο άνθρωπος και τα εξαρτήματα του μηχανικού εξοπλισμού να αντιμετωπίζονται σαν ανεξάρτητα πράγματα.

Οι θεωρίες για επιστημονική οργάνωση ουσιαστικά είναι αψυχολόγητες, δε λαμβάνουν υπόψη τους τη φύση των ανθρώπινων όντων, παραβλέπουν τα συναισθήματα, τις ανάγκες, τις ικανοποιήσεις και τις απογοητεύσεις κατά τη διάρκεια της εργασίας. Οι θεωρίες αυτές συνθέτουν ένα σύστημα με βάση το μισθό που συγκρατεί τους εργαζόμενους σε μια επιχείρηση, οι οποίοι παραιτούνται από οποιοσδήποτε άλλες φιλοδοξίες τους και αναγκάζονται να συμπιέζουν τα αντίθετα συναισθήματά τους. Έτσι, η εργασία γίνεται μια ρουτίνα αγγαρείας, αναγκαστική, χωρίς προσδοκίες ηθικών ικανοποιήσεων.

Στόχος δηλαδή της εργασίας, παραμένει πάντοτε, η κάλυψη των αναγκών που εξαρτώνται φυσικά από το μισθό.

Ένα τέτοιο λοιπόν σύστημα εργασίας(άνθρωπος- μηχανή) συνάντησε ποικιλία αντιδράσεων και ειδικότερα όταν άρχισε η δημιουργία εργατικών ενώσεων.

Η αγανάκτηση και η απογοήτευση των εργαζομένων έβρισκαν διέξοδο στις απουσίες από την εργασία, στις ζημιές, στις παραιτήσεις και στην αναζήτηση άλλης εργασίας με καλύτερους όρους και συνθήκες.

Ύστερα λοιπόν από τα παραπάνω φαινόμενα αντιδράσεων, ακούστηκαν πλέον και οι φωνές μερικών θεωρητικών πάνω σε θέματα οργάνωσης εργασίας, για μελέτη της **ψυχολογίας του ατόμου** του εργαζόμενου, με αποτέλεσμα να γεννηθεί ένας κλάδος των κοινωνικών επιστημών που να απασχολείται με τις ανθρώπινες σχέσεις εργασίας.

Έτσι λοιπόν, διάφορες μελέτες και έρευνες σε επώνυμες και ανώνυμες βιομηχανικές μονάδες και συγκροτήματα απέδειξαν ότι ο μισθός δεν είναι το μοναδικό κίνητρο εργατικότητας και αύξησης της παραγωγικότητας και ότι κάτω από ορισμένες προϋποθέσεις ο σχηματισμός μιας άτυπης οργάνωσης μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει αποτελεσματικά την επίσημη τυπική οργάνωση για την επίτευξη υψηλού ρυθμού απόδοσης μιας επιχείρησης.

Ο πρόεδρος της μεγάλης εταιρίας GENERAL FORD σε κάποιο συνέδριο του συνδέσμου βιομηχανών στην Αμερική, είπε: «**Μπορείτε να αγοράσετε το χρόνο του ανθρώπου σε ένα ορισμένο αριθμό επιδέξιων μιτικών**

⁶ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΟΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Σπύρου Ζευγαρίδη και Γεωργίου Σταματιάδη, 1992, Α΄ Έκδοση, σελίδα 462

κινήσεων την ώρα ή την ημέρα. Αλλά δεν μπορείτε να αγοράσετε τον ενθουσιασμό, την πρωτοβουλία και την αφοσίωση, τις καρδιές, τις σκέψεις και τη ψυχή τους. Αυτά όλα μπορείτε μόνο να τα κερδίσετε.»

1.3.2. Επιλογή διοικητικών στελεχών

Μια επιχείρηση λοιπόν για να μπορεί όχι μόνο να έχει απλώς μια βιωσιμότητα αλλά και να μπορεί να αναπτυχθεί μελλοντικά, θα πρέπει να συνδυάζει όλες εκείνες τις επιστημονικές και ανθρωπιστικές μεθόδους, που εξασφαλίζουν απόδοση, παραγωγή, ποιότητα προϊόντων κ.λπ. Βρισκόμαστε πλέον σε μια εποχή που είμαστε υποχρεωμένοι να δίνουμε πρωτεύουσα σημασία στον επιχειρησιακό χώρο. Για να επιτευχθεί όμως αυτό, είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να πλαισιωθούν από Διοικητικά Στελέχη με πολλές δεξιότητες, έτσι ώστε να μπορούν να χειρίζονται ανθρώπους και να επιλύουν τα προβλήματά τους. Θα πρέπει δηλαδή τα Διοικητικά Στελέχη πέρα από τις τεχνικές και επαγγελματικές γνώσεις, να έχουν και ειδικές γνώσεις σε μεθόδους χειρισμού του ανθρώπου μέσα και έξω από τον επιχειρησιακό χώρο, να μπορούν να συμμετέχουν σαν μέλη σε μια ομάδα εργαζομένων και να πετυχαίνουν τη συνεργασία μέσα στην ομάδα.

Ειδικότερα κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να ξέρει τον εαυτό του, τις αδυναμίες του, τις δυνατότητές του, να έχει πρωτοβουλία, να κατανοεί τη συμπεριφορά των άλλων, να εξετάζει νέες ιδέες, να δημιουργεί ατμόσφαιρα εγγύησης και εμπιστοσύνης στο περιβάλλον του. Τέλος το διοικητικό στέλεχος πρέπει να έχει εποπτική δεξιότητα, η οποία είναι αναγκαία για τα υψηλού επιπέδου διοικητικά στελέχη.

⁷Ένα καλό στέλεχος πρέπει να έχει σαν αντικειμενικό σκοπό τη συνεχή πρόοδο της επιχείρησης, διαμέσου της ικανοποίησης των εργαζομένων, της βελτίωσης του επαγγελματικού και του μορφωτικού επιπέδου τους, καθώς και της διαμόρφωσης της προσωπικότητάς τους.

Το πρόβλημα είναι με ποιο τρόπο θα κατορθώσει να πλησιάσει τον άνθρωπο, είτε είναι συνεργάτης, είτε είναι υφιστάμενος και να γνωρίσει τα προβλήματά του, το μόχθο του, να μελετήσει τις συνήθειες και το περιβάλλον του. Επίσης, πρέπει να δει τον εργαζόμενο σαν μέλος της επιχείρησης, σαν μέρος της κοινωνικής ομάδας, σαν οικογενειάρχη και κυρίως, σαν άτομο με ξεχωριστή και ανεπανάληπτη προσωπικότητα. Τότε μόνο θα κατορθώσει να εμβαθύνει στην επιχείρηση και να τη δει όχι μόνο σαν μέσο για την απόκτηση κέρδους, αλλά και σαν ένα κοινωνικό σύνολο, που ενωμένο και με πλήρη συνεργασία των μελών του, βοηθά την ανάπτυξή του, αλλά και την κοινωνία γενικότερα.

Δεν είναι αρκετό να διακηρύττει το στέλεχος με λόγια την πίστη του στα ατομικά δικαιώματα, αλλά θα πρέπει να εκδηλώνει τα πιστεύω του αυτά συνέχεια, σε όλες τις φάσεις των καθημερινών του σχέσεων. Βασική προϋπόθεση μέσα στην επιχείρηση, για να στηριχθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα και να

⁷ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Λεωνίδας Χ. Χυτήρης, σελίδα 198

επιτευχθεί η αρμονία και η συνεργατικότητα, είναι ο χρυσός κανόνας, δηλαδή: **να κάνουμε στους συνανθρώπους μας εκείνο, το οποίο θα θέλαμε να κάνουν και εκείνοι σε εμάς.**

Για να πετύχει όμως ένα πρόγραμμα ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση, πρέπει να διέπεται από το αίσθημα της αμοιβαίας θέλησης. Αυτό το συναίσθημα πρέπει να προέρχεται από το διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης αν υπάρχει, το γενικό διευθυντή, το διευθυντή, τον τμηματάρχη, τον επόπτη και το επιτελείο αυτών.

Υπάρχουν πολλοί που πιστεύουν ότι εφαρμόζουν σωστά τις ανθρωπίνες σχέσεις, όταν παρέχουν στους εργαζόμενους ικανοποιητικούς μισθούς, ψυχαγωγία, μουσική μέσα στο χώρο της εργασίας, αναπαυτήρια κ.λπ. Όλα αυτά είναι απαραίτητα, αλλά δεν αρκούν για να δημιουργήσουν το κατάλληλο κλίμα, εφόσον δεν συνοδεύονται από μια αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμό. Γιατί εκείνοι που θα προσφέρουν στους εργαζόμενους όσα αναφέραμε, αλλά χωρίς την κατάλληλη διάθεση και την απαραίτητη εκτίμηση, είναι σίγουρο πως θα συναντήσουν δυσκολίες, όσον αφορά τις σχέσεις τους με τους συνεργάτες τους, γιατί επόμενο είναι σε κάποια στιγμή τα λόγια τους να έρθουν σε αντίθεση με τα έργα τους και να αποκαλυφθεί ο πραγματικός σκοπός τους, ο οποίος θα μπορούσε να είναι αντίθετος στη σωστή συμπεριφορά προς τους εργαζόμενους, ακόμα δε και προς την ίδια την επιχείρηση που απαρτίζεται απ'αυτούς.

Για την επιτυχία της δημιουργίας καλής θέλησης και αμοιβαίας εκτίμησης απαιτείται συνεχής προσπάθεια, γιατί μόνο τότε μπορούν να αποφευχθούν οι παρεξηγήσεις και οι παρανοήσεις, οι οποίες καταστρέφουν πολλές φορές χωρίς σοβαρό λόγο τις καλές σχέσεις.

⁸Εξάλλου δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι κάθε άτομο έχει τα δικά του κίνητρα για να εισχωρήσει σε μια επιχείρηση και να γίνει ένα μ'αυτήν. Σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow, υπάρχει στον άνθρωπο η ανάγκη της επιβίωσης, που καλύπτεται, όταν το άτομο αισθάνεται, ότι όχι μόνο αυτό αλλά και η οικογένειά του έχουν εξασφαλιστεί, με τα απαραίτητα εφόδια, που επιβάλλουν οι συνθήκες στοιχειώδους διαβίωσης, δηλαδή τα προς το ζην.

Υπάρχει, άνθρωπος που διακατέχεται από την ανάγκη της αξιοπρέπειας, από την πίστη, δηλαδή ότι έχει ανθρωπίνια δικαιώματα, που πρέπει να τυγχάνουν καθολικού σεβασμού.

Έχει ανάγκη από την ικανοποίηση των συναισθημάτων αυτοεκτίμησης, που συνδέονται με τις ευκαιρίες προόδου και την απόκτηση χρήσιμης διακεκριμένης θέσης μέσα στην κοινωνία.

Υπάρχει άτομο που αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης από τους άλλους και αποζητά κάθε θυσία, αρκεί να κερδίσει την αναγνώριση από τους συνανθρώπους του. Τέλος, τα άτομα διαμορφώνουν τη συμπεριφορά τους με βάση τα κοινωνικά τους ένστικτα.

Από τη φύση τους, δημιουργούν δεσμούς μεταξύ τους και αναπτύσσουν τη συνεργατικότητά τους με κοινές επιδιώξεις. Τα παραπάνω κίνητρα, οι ανάγκες

⁸ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 235

όπως ονομάστηκαν, έχουν μεγάλη σπουδαιότητα για την επιχείρηση, γιατί η ικανοποίησή τους επηρεάζει τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Από τη στιγμή που ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζομένων, αυτοί γίνονται πιο ευτυχισμένοι, πιο συνεργάσιμοι και συνεπώς, πιο αποδοτικοί.

Αντίθετα, αν οι ανάγκες τους δεν ικανοποιηθούν, έχουμε σαν αποτέλεσμα τη δυσφορία αυτών, την αποχή τους από την εργασία, τη μη προσαρμογή τους σ' αυτήν και την καταστολή κάθε παραγωγής και προόδου.

Εκτός αυτών, οι εργαζόμενοι μέσα στην επιχείρηση αλληλοεπηρεάζονται, επιδρώντας έτσι στη διάθεση καθενός και τελικά στην εκτέλεση της εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο δημιουργείται ένα ολοκληρωμένο δίκτυο ανεπίσημων αλληλεπιδράσεων που είναι αποτέλεσμα συμπάθειας και σχέσεων μέσα στην ανθρώπινη κοινότητα.

1.3.3 Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στην επιχείρηση

" Homo sum, nil humanum a me alienum puto "

Άνθρωπος είμαι. Τίποτε το ανθρώπινο ξένο σε μένα δε βάζω.

Οι ανθρώπινες σχέσεις, είναι ένας κλάδος της εφαρμοσμένης ψυχολογίας, που μελετά το σωστό τρόπο επαφής και επικοινωνίας και γενικότερα της σωστής συμπεριφοράς μεταξύ των ανθρώπων. Η εφαρμογή τους είναι μεγάλη και τις συναντάμε στην οικογένεια, στο σχολείο, στις επιχειρήσεις και γενικά στην κοινωνία.

Στο χώρο της εργασίας, όλοι οι συντελεστές, εκτός του ανθρώπινου παράγοντα, διέπονται από ορισμένα δεδομένα και αποδίδουν σύμφωνα με τις δυνατότητές τους. Ο άνθρωπος όμως, μπορεί να πετύχει μεγαλύτερο αποτέλεσμα, χάριν των δημιουργικών του ιδεών. Κάθε εργαζόμενος, είτε σαν άτομο είτε σαν μέλος μιας ομάδας, έχει ατομική συνείδηση, βούληση και επηρεάζεται από το περιεχόμενο της ομάδας του. Συνεπώς, οι ανθρώπινες σχέσεις εξετάζουν όχι μόνο τα ατομικά αλλά και τα ομαδικά φαινόμενα που θα δούμε στη συνέχεια.

Κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν, θα παρατηρήσουμε ότι από τη στιγμή που δημιουργήθηκε κοινωνική ζωή, από τη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να έχουν προβλήματα συμβίωσης και επικοινωνίας, προέκυψε σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό, η ανάγκη της ανάπτυξης των αμοιβαίων ανθρώπινων επαφών-σχέσεων.

Ο φιλόσοφος Αριστοτέλης (384-322 π.Χ) στα "ΗΘΙΚΑ ΝΙΚΟΜΑΧΕΙΑ", αναφέρει ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να ζήσουν αρμονικά χωρίς φίλους και ότι ο καθένας πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του, το συμφέρον του άλλου· λέει ακόμη ότι " ο άνθρωπος δεν μπορεί να ζήσει μόνος του, γιατί τότε θα ήταν ή θηρίο ή θεός ".

Σύμφωνα με τον Αριστοτέλη, ο άνθρωπος από τη φύση του είναι "πολιτικό" και "κοινωνικό" ον, και έχει ανάγκη επικοινωνίας για να πετύχει την καλή

συνεργασία με τους συνανθρώπους του. Συγχρόνως, τόνισε και τη φυσική ανάγκη που οδηγεί τον άνθρωπο στο να ζει με τους συνανθρώπους του. Πράγματι, είμαστε κοινωνικά όντα και η ζωή μας χαρακτηρίζεται και στηρίζεται στην αλληλεξάρτηση μεταξύ των συνανθρώπων μας, δηλαδή για να κάνουμε κάτι, πρέπει να έχουμε τη συμπαράσταση και τη βοήθεια των άλλων.

Οι ανθρώπινες σχέσεις, στηρίζονται στον ανθρώπινο παράγοντα του οποίου εξετάζουν τη συμπεριφορά, τα κίνητρα και τις ανάγκες.

Ειδικότερα, οι απόψεις του Mc Gregor, έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ο Mc Gregor υποστηρίζει ότι:

- 1 Η σωματική και πνευματική προσπάθεια αποτελεί κάτι το φυσικό.
- 2 Ο έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας δεν είναι τα μόνα μέσα για την πραγμάτωση των οργανωτικών σκοπών. Οι άνθρωποι αναπτύσσουν τον αυτοέλεγχο και την αυτοκυριαρχία στην υπηρεσία των σκοπών της οργανώσεως, με τους οποίους είναι επιφορτισμένοι.
- 3 Η ένταξη του ανθρώπου στην προσπάθεια επιτυχίας ενός σκοπού έχει σαν κίνητρο την αμοιβή του. Η περισσότερη δε σημαντική αμοιβή είναι, η ικανοποίηση του εγώ του και το αίσθημα της αυτοδημιουργίας, από τη συμμετοχή του στην πραγμάτωση των στόχων.
- 4 Ο μέσος άνθρωπος σε κατάλληλες συνθήκες όχι μόνο δέχεται ευθύνες αλλά τις επιδιώκει.
- 5 Η ικανότητα της φαντασίας και της δημιουργικότητας του ανθρώπου στη λύση των οργανωτικών προβλημάτων, είναι μεγαλύτερη απ'όσο πιστεύεται ότι είναι.
- 6 Σε κανονικές συνθήκες οι πνευματικές και διανοητικές ικανότητες των ανθρώπων, μόνο μερικών αξιοποιούνται.

Οι απόψεις αυτές του Mc Gregor δίνουν έμφαση στην αναγνώριση της αλληλεξάρτησης στους ανθρώπινους οργανισμούς. Οι υψηλές αποδόσεις επιτυγχάνονται όχι μόνο γιατί ασκείται σωστά ο έλεγχος των άλλων, αλλά γιατί αναπτύσσεται ο αυτοέλεγχος και η αίσθηση της αυτοκατεύθυνσης (self-direction).

Έτσι ώστε η διοίκηση να ασκείται με τη συνεργασία όλων πάνω σε στόχους και προοπτικές που καθορίζονται μέσα από συζητήσεις, σε όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Ψηλοί βαθμοί εξουσιοδότησης και τάση αποκέντρωσης είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της διοίκησης σύμφωνα με αυτές τις απόψεις. Με βάση αυτές τις αντιλήψεις, θεμελιώθηκε και το σύστημα της διοίκησης με στόχους και αυτοέλεγχο. (Management by objectives and self control).

⁹Το σύστημα των ανθρωπίνων σχέσεων στη διοίκηση είναι συμμετοχικό, με την έννοια, ότι οι ηγέτες επιδιώκουν τη συμμετοχή των υφισταμένων στη διαμόρφωση της γνώμης αυτών, για τη λήψη αποφάσεων δεχόμενοι απόψεις – γνώμες – και προτάσεις, τη δε γενική απόφαση που αφορά όλο τον οργανισμό λαμβάνει η ανώτατη ηγεσία. Σε κάθε οργανικό επίπεδο εξουσίας, εξάλλου οι επικεφαλής έχουν την ευθύνη των αποφάσεων που αφορούν τον τομέα τους,

⁹ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Λεωνίδας Χ. Χυτήρης, σελίδα 397

αφού προηγουμένως δεχθούν τις ιδέες και την πείρα των συνεργατών και υφισταμένων τους.

Βασικά, οι διαφορές μεταξύ των κλασικών και της θεωρίας των ανθρωπίνων σχέσεων, αφορούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τις διαφορές μεταξύ των σχημάτων ηγεσίας και οργανωτικής διάρθρωσης. Οι απόψεις όμως για το περιεχόμενο των αρμοδιοτήτων της διοικητικής (Management) είναι ταυτόσημες.

Οι θεωρίες των ανθρωπίνων σχέσεων, θεμελιώθηκαν μετά την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αλλαγή στη φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι στις διάφορες θέσεις των σύγχρονων οργανισμών έχουν διαφορετικές προσδοκίες από τους πατέρες τους, είναι περισσότερο μορφωμένοι και με διαφορετικές απόψεις για την εξουσία και τη διοίκηση. Ειδικότερα όμως, μπορούμε να αναφέρουμε τους λόγους που οδήγησαν στην παραδοχή της ανθρώπινης πλευράς, στην έννοια της διοικητικής του προσωπικού και την εγκατάλειψη του αυταρχικού σχήματος:

1. Αλλαγή στη σύνθεση της εργαζόμενης μάζας
2. Μεγαλύτερη μόρφωση του προσωπικού
3. Αλλαγή στις κοινωνικές αξίες και στη φύση της εργασίας
4. Η αναζήτηση νέων ειδικοτήτων
5. Πιέσεις από τις ενώσεις των εργαζομένων

1.3.4. Κίνητρα ενεργοποίησης στελεχών και λοιπού εργατικού δυναμικού της επιχείρησης

Η επίτευξη του σκοπού κάθε οικονομικής μονάδας είναι συνάρτηση της δραστηριότητας των στελεχών της. Έχει αποδειχθεί σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις για την κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης, ότι ο άνθρωπος με την εργασία του δεν είναι απλά ο ένας συντελεστής της παραγωγικής διαδικασίας, αλλά είναι ο σπουδαιότερος πόρος της επιχείρησης, που η ανάλογη αντιμετώπισή του, συμβάλλει ποικιλοτρόπως όχι μόνο στη βιωσιμότητα αλλά και στην ποιοτική άνοδο της επιχείρησης. Γι' αυτό λοιπόν κάθε επιχείρηση πρέπει να φροντίζει ώστε η στελέχωσή της να περιλαμβάνει άτομα με τα απαραίτητα εφόδια, που με την ορθολογική χρήση τους και τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση θα αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Όμως μια επιχείρηση δεν περιορίζεται μόνο στα στελέχη που μαζί με την ηγεσία θα αποτελούν την ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης, αλλά και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό κάθε ειδικότητας, το οποίο θα υλοποιήσει τους στόχους της επιχείρησης.

Έτσι λοιπόν, στα επόμενα κεφάλαια, δεν θα περιοριστούμε στην αναζήτηση, πρόσληψη και αξιολόγηση μόνο των στελεχών της επιχείρησης, αλλά και του λοιπού προσωπικού αυτής.

Η επιχείρηση γενικά σαν σύνολο, επιτελεί έναν ιδιαίτερα κοινωνικό ρόλο, που είναι πολύ έκδηλος σήμερα.

Είναι μια οικονομική μονάδα, αλλά συγχρόνως και κοινωνική, με ιδιαίτερη

σημασία για τη σύγχρονη εξέλιξη. Επιχείρηση, οργανισμός ή υπηρεσία, σημαίνει τη συγκέντρωση πολλών ατόμων στον ίδιο χώρο.

Γνωστό είναι, ότι αυτά τα άτομα, προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, είτε από πλευράς μόρφωσης, ή κοινωνικής προέλευσης ή φύλου ή ηλικίας, και συνεπώς, το καθένα έχει τις δικές του επιθυμίες, πάθη, φόβους, λογική, συναισθήματα, που όλα αυτά πηγάζουν από το οικογενειακό περιβάλλον, τις παραδόσεις, τις θρησκευτικές και ηθικές αντιλήψεις κ.τ.λ.

Οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη γνώμη και τις πράξεις τους.

¹⁰ Η δύναμη της ομάδας είναι τεράστια. Από τη στιγμή που η ομάδα οργανώνεται και αποκτά συνείδηση της δύναμής της και της συνεκτικότητάς της (συνδικαλισμός), η επίδραση των ομάδων στην κοινωνική εξέλιξη είναι σημαντική. Από τις πολυποίκιλες αυτές αλληλεπιδράσεις εξαρτάται και το ευρύτερο κοινωνικό κλίμα μέσα στο οποίο θα επιχειρηθεί η εθνική οικονομική ανάπτυξη αλλά και η επιτυχία ή η αποτυχία αυτής.

Είναι γεγονός ότι για να δημιουργηθεί το κατάλληλο ψυχολογικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, πρέπει τα άτομα να ικανοποιούνται από την εργασία τους, να υπάρχει άνετη διαβίωση μέσα στην επιχείρηση, καθώς επίσης να υπάρχει σύμπνοια μεταξύ των μελών. Η ψυχική ευφορία δημιουργείται μέσα στις μικρότερες κοινωνικές ομάδες και διαχέεται και στον ευρύτερο κοινωνικό χώρο.

Εξάλλου, μέσα στην επιχείρηση, γίνεται προσπάθεια αποκατάστασης του εργαζομένου σαν άτομο με ξεχωριστή προσωπικότητα και γι' αυτό και δημιουργούνται οι ατομικοί φορείς που αναπτύσσουν την πρωτοβουλία του, τη φαντασία του, τη συνείδηση της ευθύνης, για το καλό τόσο της επιχείρησης, όσο και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα. Σε αυτό συντελεί και η εκπαίδευση, που οπλίζει τους εργαζόμενους με πρόσθετες τεχνικές γνώσεις και κατά συνέπεια και με αυτοπεποίθηση όσον αφορά την αντιμετώπιση δυσχερειών στην καθημερινή ζωή τους, αλλά και τους κατατοπίζει σε οικονομικά και κοινωνικά θέματα, ώστε να τους κάνει «ενεργούς συντελεστές» στην κοινωνική και οικονομική εξέλιξη.

Η επιχείρηση λοιπόν, με την πάροδο του χρόνου, αρχίζει να αποκαθίσταται στην εθνική συνείδηση, σαν φορέας ανάπτυξης και όχι σαν τυχοδιωκτική μονάδα κέρδους.

Η αποκατάσταση όμως αυτή, έχει σαν προϋπόθεση την πραγματική συμμετοχή της επιχείρησης στην επιχειρούμενη οικονομική ανάπτυξη, που δεν είναι μόνο αλλαγή ψυχολογίας στάσης, αλλά εφαρμογή των διδαγμάτων της τεχνικής και της πείρας.

Οι απασχολούμενοι με την κατάρτιση των προγραμμάτων οικονομικής ανάπτυξης, καθώς και με τη διερεύνηση των θεωρητικών και πρακτικών προβλημάτων της οικονομικής επιστήμης, διαπιστώνουν τον αποφασιστικό ρόλο που διαδραματίζει η οργάνωση κατ' αρχήν και μέσα από την οργάνωση το άτομο, ο ανθρώπινος παράγοντας. Έτσι, εύκολα πλέον συμπεραίνεται ότι το κλειδί της οργάνωσης είναι ο κατάλληλος χειρισμός του ανθρώπου.

Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί, ότι σε μια σύσκεψη στο Baden- Baden της

¹⁰ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Νικόλαος Β. Μαντάς, 1992, Σύγχρονη Έκδοση, σελίδα 336

Γερμανίας, για καθαρά τεχνικά θέματα αναφερόμενα στον έλεγχο της ποιότητας διαπιστώθηκε, με πλήρη ομοφωνία αυτών που συμμετείχαν, ότι η άριστη ποιότητα συνδέεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τον κατάλληλο χειρισμό του ανθρώπου. Δεν είναι δυνατή η επίτευξη της άριστης ποιότητας, ούτε από τον απλό τεχνικό, ούτε από τον επιχειρηματία, αν δεν καταστεί συνείδηση η ανάγκη της άριστης συνεργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Γιατί εργάζεται ο άνθρωπος

Η διαπίστωση των λόγων που οδηγούν τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας έχει τεράστια σημασία, κυρίως για να προσδιοριστεί το γιατί η εργασία έχει υποκινητική δύναμη και πως μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τη δύναμη αυτή, ώστε να επιτύχει τους στόχους της.

Η απάντηση στο ερώτημα «γιατί εργάζεται ο άνθρωπος», αναφέρεται στις υποκινητικές συνθήκες της εργασίας και στα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε ανθρώπου. Οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζεται ένα άτομο είναι δυο: οι μακρο- οικονομικές (προσφορά-ζήτηση εργασίας) και οι υποκινητικές. Οι υποκινητικές συνθήκες, αφορούν αυτό τούτο το άτομο και καθορίζουν την επιθυμία του να εργαστεί και τους λόγους για τους οποίους προτιμά να εργάζεται από το να μην εργάζεται, διαθέτοντας τις δυνάμεις του σε εξωεπιχειρησιακές δραστηριότητες.

Σύμφωνα με την πλέον αντιπροσωπευτική μελέτη και ταξινόμηση που έγινε από τον V. Vroom (1963), οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο εργάζεται, αναλύονται συνοπτικά στα επόμενα, ως πλεονεκτήματα, που επιδιώκουν οι εργαζόμενοι με την εργασία.

1. Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής (Financial Remuneration)

Οι οικονομικές απολαβές που έχουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις παρασχεθείσες υπηρεσίες, αποτελούν το βασικότερο από τα κίνητρα για την διάθεση των δυνάμεών τους στο χώρο της εργασίας.

Και τούτο, γιατί με τα οικονομικά μέσα, μπορούν να ικανοποιήσουν τις περισσότερες, αν όχι όλες τις ανάγκες τους.

2. Διοχέτευση ενεργητικότητας (Expenditure of Energy)

Οι διάφορες θέσεις εργασίας απαιτούν μια ποσότητα από ενέργεια για να πραγματοποιηθούν (είτε φυσική ενέργεια, είτε πνευματική, είτε συνδυασμό και των δυο). Έτσι, κάθε άνθρωπος που εργάζεται, διοχετεύει ένα ποσό δυνάμεων στις διάφορες ενασχολήσεις. Αυτό είναι απόλυτα απαραίτητο για κάθε άνθρωπο, γιατί συνδέεται άμεσα με την ψυχική και τη σωματική του υγεία. Ο άνθρωπος αισθάνεται ως ανάγκη την εκτόνωση- διοχέτευση των δυνάμεών του προς κάποια δραστηριότητα, για να γεμίσει ο χρόνος του και να νιώσει ενεργητικός.

3. Συμβολή στην παραγωγή (The Production of Goods and Services)

Η εκτόνωση της δυναμικότητας σχετίζεται άμεσα με κάποιο σκοπό, χάριν του

οποίου πραγματοποιείται αυτή. Έτσι, η εργασία, απορροφώντας τις δυνάμεις των ατόμων, τους παρέχει την ικανοποίηση για την επιτυχία κάποιου σκοπού. Βασική ανάγκη και σκοπός των εργαζομένων είναι η συμβολή στο παραγωγικό έργο και στη γενικότερη προσπάθεια που καταβάλλεται από όλη την κοινωνική ομάδα.

4. Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων (Social Interaction)

Η εργασία απαιτεί αλλά και προσφέρει τη δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Έχει αποδειχθεί ότι τα άτομα αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις αυτές και έτσι τις επιδιώκουν.

5. Κοινωνική τοποθέτηση (Social Status)

Η εργασία καθορίζει κατά κανόνα και τη θέση του ατόμου στην κοινωνική πυραμίδα. Έτσι, ένας από τους λόγους που είναι δυνατό να υποκινούν το άτομο για εργασία, είναι και η κοινωνική θέση την οποία αναμένει να καταλάβει δια της εργασίας. Προϋπόθεση βεβαίως είναι η συγκεκριμένη εργασία να παρέχει κύρος στο άτομο διότι υπάρχουν πολλές ασχολίες που θεωρούνται από την κοινωνική συνείδηση ως μειωτικές. Είναι φανερό ότι οι «μειωτικές» εργασίες δε μπορούν να υποκινήσουν τα άτομα, αφού αυτά προσπαθούν να τις αποφύγουν.

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι ο άνθρωπος ωθείται στο χώρο της εργασίας από διάφορα κίνητρα και πάντοτε μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης.

Για την επιχείρηση, έχει πολύ μεγάλη σημασία το να γνωρίζει επακριβώς τους λόγους που δημιουργούν σε ένα άτομο την ανάγκη να εργαστεί. Και αυτό, διότι όταν διαπιστωθούν οι λόγοι αυτοί, είναι πλέον εύκολο στην επιχείρηση να χρησιμοποιήσει την κατάλληλη πολιτική υποκίνησης, ώστε να επιτύχει επηρεασμό της συμπεριφοράς των ατόμων. Χρησιμοποιεί δηλαδή, εκείνα τα μέσα και τις μεθόδους που αναφέρονται στις ιδιαίτερες επιδιώξεις για τις οποίες ένα άτομο συμβαίνει να βρίσκεται στον επιχειρησιακό χώρο. Οι λόγοι- κίνητρα συνοψίζονται στη δυνατότητα που παρέχει η εργασία, ώστε να ικανοποιούνται ορισμένες ή ενδεχόμενα όλες οι ανάγκες των ατόμων.

¹¹Γενικότερα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η υποκινητική διαδικασία της επιχείρησης πρέπει να κατευθύνεται προς την ικανοποίηση του αισθήματος της ολοκλήρωσης των εργαζομένων εντός του επιχειρησιακού χώρου. Όμως παρατηρείται ότι ο χώρος αυτός δεν προσφέρεται σε μεγάλο βαθμό, ώστε να καλύπτονται οι κοινωνικές και ανώτερες ανάγκες της Μασλοϊκής πυραμίδας(κοινωνικής τοποθέτησης, αναγνώρισης, αυτοπραγμάτωσης) αφού είναι δυνατόν οι ανάγκες αυτές να ικανοποιηθούν εξίσου αποτελεσματικά με εξωεπιχειρησιακή δραστηριότητα(θεωρία του Maslow).

¹¹ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 104

2.2 Παρακίνηση προσωπικού (Εσωτερική- εξωτερική)

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, ο Frederic W. Taylor, παρουσίασε το «μοντέλο του οικονομικού ανθρώπου», με το οποίο έδωσε έμφαση στη «λογική» πλευρά της εργασίας και βοήθησε να αναπτυχθεί μια φιλοσοφία διοίκησης, που καθόριζε ότι το άτομο παίζει ένα δευτερεύοντα και σχετικά μειονεκτικό ρόλο στην παραγωγική διαδικασία.

Η φιλοσοφία αυτή του Taylor, ταίριαζε πολύ καλά στις συνθήκες εκείνης της εποχής, αργότερα όμως, αποδείχτηκε μη ρεαλιστική. Έτσι, όταν πλέον η φιλοσοφία αυτή είχε χάσει πια έδαφος και μετά τις έρευνες του Elton Mayo, κατά τη δεκαετία του 1930, τονίστηκε πολύ ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της παραγωγής και αναπτύχθηκε η θεωρία του «κοινωνικού ανθρώπου» κατά την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται από το πώς το άτομο ερμηνεύει(βλέπει) μια κατάσταση και από το τι στάση κρατάει απέναντι σε αυτή την κατάσταση.

Με τη λέξη στάση, εννοούμε την προδιάθεση του ατόμου να αντιδράσει θετικά ή αρνητικά σε ένα σύνολο γεγονότων. Στάση δηλαδή, είναι η άποψη ενός προσώπου για ένα θέμα και οι ενέργειες που είναι διατεθειμένο να αναλάβει σαν αποτέλεσμα των απόψεών του. Έτσι, π.χ., όταν μιλάμε για τη στάση κάποιου απέναντι στην εργασία του, εννοούμε την προδιάθεσή του να αντιδράσει κατά ένα ορισμένο τρόπο στις ιδιαίτερες όψεις αυτής της εργασίας, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο βλέπει ο ίδιος την εργασία του, τις απαιτήσεις που έχει και τις υποχρεώσεις που θεωρεί σαν σωστές προς αυτή.

Από αυτή τη γενικότερη στάση του ανθρώπου προς την εργασία του, απορρέει η ικανοποίηση από την εργασία, δηλαδή ένα θέμα που θεωρείται πρωταρχικής σπουδαιότητας.

Η συλλογή πληροφοριών, λοιπόν, γύρω από το πώς νιώθουν τα άτομα όσον αφορά την εργασία τους, θα ήταν πολύ χρήσιμη για να αναπτυχθούν τρόποι δράσης που θα δημιουργούσαν αρμονικές σχέσεις μεταξύ ατόμων και οργανισμών. Οι αρμονικές αυτές σχέσεις, θα είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους παραγωγής και συνεπώς των κερδών.

¹²Βασιζόμενοι στην υπόθεση ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας, οι Porter και Lawler, δημιούργησαν ένα δικό τους μοντέλο για να εξετάσουν το θέμα της δραστηριοποίησης(ή παρακίνησης). Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι οι ανταμοιβές προξενούν ικανοποίηση και ότι μερικές φορές, η απόδοση οδηγεί σε ανταμοιβές. Κατά το μοντέλο δηλαδή αυτό, η απλή απόδοση δημιουργεί ανταμοιβές διαφόρων ειδών, οι οποίες προξενούν ικανοποίηση στους εργαζομένους.

¹² ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Σπύρου Ζευγαρίδη και Γεωργίου Σταματιάδη, 1992, Α΄ Έκδοση, σελίδα 221

2.3 Αιτίες της αλλαγής της στάσης προς την εργασία

Οι σημερινοί εργαζόμενοι παρουσιάζουν ορισμένες διαφορές προς τους εργάτες άλλων εποχών. Οι διαφορές αυτές, τους κάνουν να έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις από την εργασία τους και στάσεις προς αυτή, που είναι και γενικότερη αιτία της ανησυχίας, της διαμάχης και των απογοητεύσεων των εργαζομένων. Μερικές από τις διαφορές είναι οι εξής:

1. Μόρφωση. Ένας λόγος της διαφορετικής στάσης των εργαζομένων προς την εργασία, είναι η περισσότερη και καλύτερη μόρφωση που παίρνει σήμερα το κοινό και η μετατόπιση μεγάλου μέρους του πληθυσμού από την αγροτική ζωή και γενικότερα τη γεωργική εργασία στην πιο πολύπλοκη κοινωνία των πόλεων με τα περισσότερα ερεθίσματα και τις περισσότερες δυνατότητες επικοινωνίας και ευρύτερης μόρφωσης.
2. Προϋπηρεσία. Ένας εργαζόμενος ο οποίος γνωρίζει ήδη την φύση της δουλειάς που του ανατίθεται έχει πολύ διαφορετική στάση από κάποιον που μόλις μαθαίνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

(ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ)

3.1. Το ανθρώπινο δυναμικό και ο ρόλος του στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Σύμφωνα με έναν πολύ απλό ορισμό, *Διοίκηση είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση και δια μέσου της χρησιμοποιήσεως άλλων προσώπων*. Μόνο διαμέσου της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι δυνατόν μια επιχείρηση να αναπτύξει μια ορθολογική οργανωτική διάρθρωση και να επιτύχει ρεαλιστικούς αντικειμενικούς σκοπούς.

Στα πλαίσια αυτά, η **Διοίκηση προβαίνει στην εκπόνηση των αναγκών προγραμμάτων και κατευθύνσεων που είναι απαραίτητα για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.**

Όλα αυτά γίνονται με τη χρησιμοποίηση ανθρώπων. Συνεπώς η επάνδρωση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό, τόσο από ποσοτική όσο και από ποιοτική άποψη, είναι μια από τις βασικότερες προϋποθέσεις για τη σωστή ανάπτυξή του και την αποτελεσματική εκπλήρωση των σκοπών του.

¹³Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους από πολλές απόψεις – σε ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, εμπειρίες, αξίες, σωματική ικανότητα, προσωπικότητα, κουλτούρα- ως αποτέλεσμα να διαμορφώνουν και ξεχωριστές συμπεριφορές στον επαγγελματικό τους χώρο.

Το προσωπικό διακρίνεται σε κατηγορίες, ανάλογα με τη βαθμίδα την οποία κατέχει στην κλίμακα της ιεραρχίας, το είδος της εργασίας με το οποίο ασχολείται, τα προσόντα που κατέχει κ.λπ.

Για να εξασφαλιστεί η σωστή επάνδρωση της επιχείρησης με το κατάλληλο προσωπικό στη σωστή ποσοτική και ποιοτική αναλογία κατά κατηγορίες, πρέπει να υπάρχει πλήρες σχέδιο, το οποίο να βασίζεται στα δεδομένα που προκύπτουν από την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης και τις βραχυχρόνιες όσο και τις μακροχρόνιες προοπτικές εξελίξεώς της, σε συνδυασμό βέβαια και με τις λοιπές εξελίξεις οι οποίες επέρχονται στον τεχνολογικό τομέα και οι οποίες σε τελευταία ανάλυση προσδιορίζουν και τις ειδικότερες απαιτήσεις της εργασίας.

Για την αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών καταρτίζονται ειδικά βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα τα οποία πρέπει να είναι εναρμονισμένα με τους σκοπούς και τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση.

¹³ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page 27- 2nd paragraph

Όλη αυτή η διαδικασία εκφράζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (manpower planning), ο οποίος καθορίζει τις στρατηγικές, τους στόχους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες που θα ακολουθήσει η επιχείρηση στο θέμα του προσωπικού γενικά.

Για την επίτευξη των επιδιώξεών τους, οι επιχειρήσεις ακολουθούν ειδικές μεθόδους και προβαίνουν σε συγκεκριμένους υπολογισμούς οι οποίοι ανταποκρίνονται στη φύση και την ιδιομορφία τους.¹⁴ Πολλές μεγάλες μονάδες προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα ελκυστικό εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα είναι ικανό να ανταποκρίνεται στις όποιες κοινωνικές, εκπαιδευτικές και δημογραφικές διαφορές. Οι Kordolla και Fullerton (1994) έδειξαν ότι πολλοί οργανισμοί πιστεύουν ότι η διαφορετικότητα μεταξύ των υπαλλήλων, δημιουργεί ένα σωστό, ισορροπημένο και παραγωγικό επιχειρησιακό περιβάλλον, μέσα στο οποίο κάθε υπάλληλος, άσχετα με τα προσόντα που τον διακρίνουν, θα μπορεί να αισθάνεται και αποτελεί μέλος άξιο ανταγωνισμού.

Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι αυτές, είναι πολύ εξειδικευμένες, πράγμα που οδήγησε και στην ανάπτυξη μιας νέας ειδικότητας, γνωστής ως « Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων» (management of human resources) με ειδικές έδρες στα πανεπιστήμια. Η ποικιλία, η διαφορετικότητα και η περιπλοκότητα των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται σε σχέση με τον προγραμματισμό, την ανάπτυξη και την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων, επέβαλε και τη συστηματική προσέγγιση του θέματος στην οποία συνοπτικά αναφερόμαστε πιο κάτω.

3.2. Προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Όταν λέμε προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών της επιχείρησης και τη λήψη των κατάλληλων μέτρων, ώστε να εξασφαλισθεί το αναγκαίο ανθρώπινο δυναμικό στο επιθυμητό ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο, με την άριστη εκμετάλλευση των εξωτερικών και εσωτερικών πηγών, η διατήρηση και ανάπτυξη του δυναμικού αυτού και η επιτυχής αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων που ενδεχομένως να προκύψουν είτε από την αύξηση είτε από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των σκοπών αυτών, ο προγραμματισμός, σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει την υφιστάμενη ή να προβλέπει τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά και να προβαίνει στις αναγκαίες ενέργειες για την εξασφάλιση της προσφοράς εκείνης η οποία είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

¹⁴ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page29 – 1st paragraph

3.2.1. Προϋποθέσεις προγραμματισμού του ανθρωπίνου δυναμικού

Για να εξασφαλιστεί η κατάρτιση ενός κατά το δυνατόν ρεαλιστικού προγράμματος σε ότι αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, στα πλαίσια της συστηματικής προσέγγισης του θέματος, είναι ανάγκη ο προγραμματιστής να βασιστεί σε ένα πλήθος από στοιχεία τα οποία αναφέρονται σε ολόκληρη τη διάρθρωση και λειτουργία της επιχείρησης, να επεξεργαστεί και να συσχετίσει τα στοιχεία αυτά μεταξύ τους, προκειμένου να καταλήξει σε συγκεκριμένα συμπεράσματα και προτάσεις. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από:

- 1 Τη μελέτη της στρατηγικής της επιχείρησης
- 2 Τη μελέτη και το σχεδιασμό της οργανώσεως
- 3 Τη μελέτη της διαρθρώσεως και κατανομής του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση και
- 4 Την ανάλυση και το σχεδιασμό των έργων κ.λπ.

Τα στοιχεία αυτά εξετάζονται σε σχέση με την παρούσα και τη μελλοντική διάρθρωση της επιχείρησης, λαμβανομένων πάντοτε υπ' όψιν των μεταβλητών οι οποίες παρεμβαίνουν και επηρεάζουν την εξέλιξη των επιχειρήσεων.

3.2.2. Το ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια της οργανωτικής διαρθρώσεως

Όπως τονίσαμε και πιο πάνω όλο το σύστημα αυτό ολοκληρώνεται με τα πρόσωπα τα οποία τοποθετούνται σε διάφορες θέσεις και τα οποία στην πράξη δίνουν την πραγματική υπόσταση της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα πρόσωπα αποτελούν το ουσιαστικό στοιχείο, το οποίο εισερχόμενο στην επιχείρηση, την μετατρέπει από ένα άψυχο σχέδιο σε μια ζώσα οντότητα.

Τα πρόσωπα κατανέμονται στις διάφορες θέσεις της επιχείρησης. Οι θέσεις αυτές ανάλογα με το βαθμό της μεταξύ τους εξάρτησης διαβαθμίζονται στα διαφορά επίπεδα. Με τον τρόπο αυτόν και τα πρόσωπα που τοποθετούνται στις θέσεις αυτές διαβαθμίζονται αναλόγως. Η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί μια επίσης πυραμιδοειδή διάρθρωση εντός της οποίας αναπτύσσονται τα οργανωτικά επίπεδα και οι θέσεις.

3.2.3. Αξιολόγηση του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού

Η διοίκηση αρχίζει πρώτα με την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Αυτό το επιτυγχάνει με τη δημιουργία ενός πίνακα απογραφής του. Η κατασκευή αυτού του πίνακα απλουστεύεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ως πληροφοριακά

συστήματα χρησιμοποιούνται οι απαιτήσεις των εργαζομένων όπως αυτές αναφέρονται στα έντυπα που τους έχουν δοθεί προς συμπλήρωση. **Τα έντυπα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν ερωτήσεις, όπως:**

- 1 Ονοματεπώνυμο
- 2 Παρούσα θέση
- 3 Ημερομηνία γέννησης
- 4 Ημερομηνία πρόσληψης
- 5 Προηγούμενη εμπειρία
- 6 Γνώσεις και δεξιότητες
- 7 Εκπαίδευση(από το δημοτικό μέχρι και μεταπτυχιακά: προδιδακτορικό, διδακτορικό)
- 8 Αντικείμενο εκπαίδευσης και εξειδίκευσης
- 9 Γνώση ξένων γλωσσών(ποιες, και πόσο καλά)
- 10 Δημοσιεύσεις
- 11 Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- 12 Πως περνάς τον ελεύθερο χρόνο σου, κ.α.

Ο πίνακας απογραφής ή ανανέωσης του εργατικού δυναμικού παρέχει στη διοίκηση της επιχείρησης μια άμεση και συνοπτική εικόνα σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση. Η διοίκηση, παραδείγματος χάριν, γνωρίζει αν έχει στη διάθεσή της εξειδικευμένο προσωπικό και πόσο, ποιες είναι οι αναμενόμενες μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό, κ.α.

Ο πίνακας απογραφής του ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης έχει ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Τα βασικότερα **πλεονεκτήματά** του είναι:

1. Παρέχει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας κατάστασης αναφορικά με τη στελέχωση της επιχείρησης.
2. Ο πίνακας, επίσης, δείχνει τη μελλοντική διαθεσιμότητα στελεχών που έχει αναπτύξει η ίδια η επιχείρηση.
3. Εντοπίζονται τα στελέχη των οποίων η συνταξιοδότηση πλησιάζει και γίνεται προγραμματισμός για την ομαλή διαδοχή τους.

Μειονεκτήματα του πίνακα απογραφής μπορεί να είναι:

1. Τα στοιχεία που περιέχει δεν είναι αρκετά για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού.
2. Απαιτείται πολύς χρόνος και μεγάλη προσπάθεια για η συνεχή ενημέρωση του πίνακα.

3.2.4. Προγραμματισμός για το ανθρώπινο δυναμικό που θα απαιτηθεί στο μέλλον

Μετά την εκτίμηση του υπάρχοντος δυναμικού, η διοίκηση προχωρεί στον προγραμματισμό για το ανθρώπινο δυναμικό που θα χρειαστεί μελλοντικά. Οι μελλοντικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από τη ζήτηση που έχουν οι υπηρεσίες της επιχείρησης και κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και τη στρατηγική που έχει χαράξει. Μόλις η διοίκηση ενημερωθεί σχετικά με την υπάρχουσα κατάσταση και τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, θα ενεργήσει δραστήρια προκειμένου να εξασφαλίσει επάρκεια σε απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, να μη γίνει δηλαδή καμιά αλλαγή στο προσωπικό, αφαιρετικές, να προσπαθήσει να απαλλαγεί από το πλεονάζον προσωπικό, ή προσθετικές, να ξεκινήσει δηλαδή μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΗΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

4.1 Καθορισμός των απαιτήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό

Το πρώτο βήμα σε ότι αφορά στην πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, είναι ο έλεγχος και η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής διαρθρώσεως και των τυχόν υφιστάμενων αναλύσεων της εργασίας. Η μελέτη της οργανωτικής διαρθρώσεως καθώς και των μακροχρονίων προγραμμάτων της επιχείρησης, δίνουν το βασικό προσανατολισμό στο έργο του προγραμματιστή. Στα πλαίσια αυτά ο προγραμματιστής πρέπει ειδικότερα να λάβει υπόψη του τις ισχύουσες αποφάσεις μακροχρονίου προοπτικής οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν τις ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προωθούμενες οργανωτικές αλλαγές, τις προβλεπόμενες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα (οι οποίες επηρεάζουν έντονα τη φύση και τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού).

Όλοι αυτοί οι παράγοντες προκαλούν βραχυπρόθεσμες ή μακροπρόθεσμες αλλαγές στη σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να προβλέπει ώστε να προγραμματίζει έγκαιρα τα αναγκαία μέτρα για την αποφυγή μελλοντικών δυσχερειών.

¹⁵Οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να εκτιμηθούν με την προβολή του παρόντος ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό που θα μπορούσε να υπάρξει με δεδομένο το μέγεθος και την διάρθρωση της επιχείρησης κατά το χρόνο στόχευσης. Η προβολή αυτή μπορεί να προσαρμοσθεί ανάλογα, με βάση οποιαδήποτε προγραμματισμένη αλλαγή στις λειτουργίες του διοικητικού προσωπικού. Ο υφιστάμενος όγκος εργασίας του προσωπικού, μπορεί επίσης να συσχετιστεί με τον όγκο των «πωλήσεων» των παρεχόμενων υπηρεσιών ή με κάποιο άλλο πρότυπο. Η σχέση αυτή μπορεί να χρησιμεύσει για την εκτίμηση των μελλοντικών αναγκών και μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ανάγκες. Για το σκοπό αυτό οι μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικές ομάδες ερευνητών, οι οποίες ασχολούνται με την κατάρτιση ειδικών μοντέλων προσομοίωσης, τα οποία παρέχουν τις αναγκαίες προβολές των αναγκών τους σε ανθρώπινο δυναμικό. Τα μοντέλα αυτά συνήθως περιορίζονται σε ότι αφορά στον αριθμό των μεταβλητών τις οποίες μπορούν να χειριστούν, συνεχώς όμως βελτιώνονται.

¹⁵ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, Μεταίχμιο, σελίδα 571

4.2 Έλεγχος πηγών άντλησης του ανθρωπίνου δυναμικού

Από τη στιγμή κατά την οποία θα προσδιοριστεί το πλαίσιο των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό, το δεύτερο βήμα συνίσταται στην απογραφή του ήδη υπηρετούντος προσωπικού και των προσόντων που διαθέτει. Το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό και τα προσόντα του καταχωρούνται με ειδικό πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, μέσα από το οποίο μπορεί να γίνεται οποιαδήποτε ταξινόμηση ή επεξεργασία και να αντλούνται οποιεσδήποτε πληροφορίες.

Τα δεδομένα της απογραφής περιλαμβάνουν στοιχεία για κάθε έναν υπάλληλο χωριστά, όπως ηλικία, εργασία, με την οποία ασχολείται, τίτλος εργασίας, εμπειρία, χρόνος απασχόλησης στην επιχείρηση, εκπαίδευση, ειδικά προσόντα (όπως ικανότητα ομιλίας, γνώση ξένων γλωσσών) προϋπηρεσία και άλλα παρόμοια στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά καταχωρίζονται συνήθως από τον ίδιο τον υπάλληλο σε ειδικό έντυπο μέσω του οποίου οι πληροφορίες μεταφέρονται στον ηλεκτρονικό υπολογιστή. Στον υπολογιστή μπορεί επίσης να μεταφέρονται και άλλα στοιχεία όπως π.χ. στοιχεία αξιολόγησης της αποδόσεως του υπαλλήλου, κρίσεις ως προς τις δυνατότητες προαγωγής του κ.λπ. Τελικό αποτέλεσμα της συγκέντρωσης όλων των στοιχείων θα είναι η κατάρτιση ενός φακέλου ο οποίος θα περιέχει στοιχεία ως προς :

- 1 Τον αριθμό των υπαλλήλων που εργάζονται στην επιχείρηση
- 2 Τα βιογραφικά και λοιπά στοιχεία σχετικά με κάθε έναν υπάλληλο
- 3 Ενδείξεις περί της καταλληλότητας για προαγωγή ενός εκάστου υπαλλήλου

Πέρα από τα στοιχεία αυτά η απογραφή του προσωπικού παρέχει τη δυνατότητα της κατάρτισης ειδικών οργανογραμμάτων, στα οποία εμφανίζεται το σύστημα του καταμερισμού των έργων και η σύνθεση της ιεραρχικής πυραμίδας, δηλαδή η κατανομή του υπηρετούντος προσωπικού κατά ιεραρχικά επίπεδα, οπότε η επιχείρηση θα είναι σε θέση να έχει μια άμεση εποπτεία των οργανωτικών μονάδων που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, τον αριθμό των προσώπων που υπηρετούν σε κάθε οργανωτική μονάδα και την κατανομή των προσώπων αυτών σε ιεραρχικά επίπεδα (από την οποία προκύπτει και η σύνθεση της ομάδας διοικήσεως και ο αριθμός των προϊσταμένων γενικότερα).

Η απογραφή του προσωπικού και των προσόντων του, συνίσταται στην καταχώριση σε πίνακα όλων των τίτλων εργασίας που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό και συσχέτισή τους με τον αριθμό των ήδη υπηρετούντων υπαλλήλων σε κάθε εργασία. Ένας άλλος τρόπος κατάταξης των στοιχείων, είναι η καταχώριση του συνολικού αριθμού των υπαλλήλων, σε πίνακες ανάλογα με το επίπεδο εκπαιδεύσεως (π.χ. υποχρεωτικής εκπαίδευσης, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, μεταπτυχιακές σπουδές κ.λπ.). Μπορεί όμως η ταξινόμηση αυτή να επεκταθεί ακόμη περισσότερο, ανάλογα με τις ειδικότερες ανάγκες του οργανισμού σε ειδικότητες κατά βαθμίδες εκπαιδεύσεως π.χ. προκειμένου περί προσωπικού πανεπιστημιακής εκπαίδευσης θα έχουμε κατηγορίες όπως διοικητικοί, οικονομολόγοι, πολιτικοί μηχανικοί, μηχανολόγοι, κ.ο.κ.

Σκοπός του βήματος αυτού της διαδικασίας είναι η πλήρης και αντικειμενική καταγραφή τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς ολόκληρου του προσωπικού που εργάζεται στην επιχείρηση, ώστε ο προγραμματιστής να έχει μια πλήρη εικόνα της παρούσας κατάστασης

4.3 Πρόβλεψη των μεταβολών στο ήδη υφιστάμενο προσωπικό

Όπως είναι φυσικό το προσωπικό το οποίο απαρτίζεται από ανθρώπους είναι ευμετάβλητο και ουδέποτε παραμένει σταθερό, καθ' όσον επηρεάζεται από ένα πλήθος παραγόντων τους οποίους η διοίκηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη και να αξιολογεί κατάλληλα, ώστε να προβαίνει στον καθορισμό ορθών προβλέψεων.

Οι βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι οι εξής :

- 1 Οι αναμενόμενες απώλειες
- 2 Οι μετακινήσεις εντός της επιχείρησης
- 3 Οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό

A. Απώλειες σε προσωπικό. Κάθε οργανισμός πρέπει κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού του, να υπολογίζει και ορισμένες απώλειες σε προσωπικό για πολλούς λόγους. Οι παράγοντες που προκαλούν απώλειες σε προσωπικό είναι πολλοί, ενώ υπάρχουν και ορισμένοι οι οποίοι δεν μπορεί να προληφθούν. Μερικοί από τους λόγους αυτούς είναι η συνταξιοδότηση, η παραίτηση, ο θάνατος, η εθελούσια έξοδος κ.λπ.

B. Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Ως αποτέλεσμα των απωλειών σε προσωπικό ή της αναπτύξεώς του, έχουμε τις εσωτερικές μετακινήσεις, οι οποίες οφείλονται σε προαγωγές, μεταθέσεις, αποσπάσεις, κ.λπ.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει ορισμένα συστήματα προαγωγών με σκοπό την μετακίνηση των υπαλλήλων από μια εργασία σε μια άλλη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των εμπειριών του. Οι εργασίες αυτές ακολουθούν από άποψη σπουδαιότητας μια ανιούσα πορεία κλιμακωτής μορφής, την οποία το προσωπικό ακολουθεί κατά βαθμίδες στη διάρκεια της εξέλιξής του (job ladders). Για τον υπολογισμό των μετακινήσεων αυτών, πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ειδικά μαθηματικά μοντέλα (όπως π.χ. το μοντέλο γνωστό ως Markov- Chain analysis), αλλά η αξιοπιστία τους δεν έχει επιβεβαιωθεί.

Γ. Ποιοτικές μεταβολές στο ανθρώπινο δυναμικό. Το προσωπικό που εργάζεται σε κάθε επιχείρηση, δεν υπόκειται μόνο σε ποσοτικές μεταβολές αλλά και σε ποιοτικές.

4.4 Αξιολόγηση της προσφοράς εργασίας

Όπως είναι φυσικό η προσφορά εργασίας αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της ποιότητας του προσωπικού που πρόκειται να προσλάβει ο οργανισμός για την κάλυψη των κενών του στα διάφορα επίπεδα. Σκοπός της πρόσληψης προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας, είναι η αξιοποίηση προσόντων και ικανοτήτων που δεν διαθέτει το προσωπικό που ήδη εργάζεται στην επιχείρηση. Αν η προσφορά εργασίας είναι μεγάλη τότε εξυπακούεται ότι η επιχείρηση θα έχει μεγαλύτερη ευχέρεια επιλογής. Όταν όμως η προσφορά είναι περιορισμένη, τότε οπωσδήποτε και οι δυνατότητες της επιχείρησης για επιλογή κατάλληλου προσωπικού θα είναι εξίσου περιορισμένες. Πέρα όμως από αυτά, παρεμβαίνουν στο θέμα της αξιοποίησης της εξωτερικής προσφοράς εργασίας και άλλα στοιχεία, τα οποία πρέπει η επιχείρηση να λαμβάνει σοβαρά υπόψη και να τα αναλύει με προσοχή, πριν από κάθε απόφασή της.

Τα στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται στις περιπτώσεις αυτές και τα οποία πρέπει να προβληματίζουν την επιχείρηση είναι τα εξής :

1. Έχει το νέο προσωπικό που εισέρχεται στην αγορά εργασίας τα προσόντα που απαιτεί η επιχείρηση?
2. Ποιες είναι οι προοπτικές εισόδου στην αγορά εργασίας προσοντούχων προσόντων, τα οποία δεν απασχολούνται επί του παρόντος (όπως π.χ. επιστήμονες, γυναίκες οι οποίες επί του παρόντος ασχολούνται με τα οικιακά κ.λπ.)?
3. Τα πρόσωπα που εγκαταλείπουν τις εργασίες με τις οποίες ήδη ασχολούνται σε άλλες επιχειρήσεις, έχουν τα προσόντα που απαιτεί η δική μας επιχείρηση?
4. Ποια είναι η έκταση των αναγκών και των δυνατοτήτων της επιχειρήσεως να καλύψει τα κενά της με πρόσληψη προσωπικού από την ελεύθερη αγορά εργασίας?
5. Μπορεί η επιχείρηση να προσλάβει προσωπικό με τα απαραίτητα προσόντα, ή θα πρέπει να αναβαθμίσει τα προσόντα του υπάρχοντος προσωπικού μέσω της εφαρμογής κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων?

Για την αξιολόγηση των δυνατοτήτων προσφοράς εργασίας έχουν διαμορφωθεί ειδικά μοντέλα πρόβλεψης εκ των οποίων το πιο γνωστό είναι το μοντέλο που αναπτύχθηκε από την εταιρία IBM γνωστό ως προσομοιωτής περιβάλλοντος εργασίας (Employment environment simulator, EES) το οποίο υποβοηθεί στην πρόβλεψη προσφοράς πτυχιούχων πανεπιστημίου κατά ειδικότητες ή προσώπων με πολύτιμη εμπειρία κτηθείσα από την εργασία τους.

Μέσω της εφαρμογής των μοντέλων αυτών οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πληροφορίες ως προς την προβαλλόμενη ζήτηση διαφόρων τύπων πτυχιούχων πανεπιστημίου ή τεχνιτών, οι οποίοι σχετίζονται με τα μακροχρόνια προγράμματα ανάπτυξής τους. Τα μοντέλα αυτά μπορεί επίσης να προβάλλουν το

κόστος που σχετίζεται με τα προγράμματα απασχόλησης.

Η προσφορά εργασίας επηρεάζει όπως είναι φυσικό, τόσο το σχεδιασμό της εργασίας, όσο και το σύστημα των αμοιβών. Στα πλαίσια αυτά η ανεπαρκής προσφορά εργασίας γίνεται πολλές φορές αιτία για αναθεώρηση των απαιτήσεων της εργασίας ή του συστήματος των αμοιβών, ώστε να εξισορροπείται η ζήτηση με την προσφορά.

4.5 Αποφάσεις σχετικά με τα μέτρα πολιτικής και τα σχέδια πρόσληψης προσωπικού

Πριν από τον καθορισμό των απαραίτητων σχεδίων πρόσληψης του προσωπικού, πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις οι οποίες θα καθορίζουν τις δυνατές εναλλακτικές λύσεις για τις οποίες αναφερθήκαμε παραπάνω. Η τελική απόφαση ως προς το συνδυασμό των λύσεων που θα προκριθούν για την κάλυψη των κενών, δηλαδή της προαγωγής ή της πρόσληψης από την εξωτερική προσφορά εργασίας, θα είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της αναμενόμενης ζήτησης και της υφιστάμενης εσωτερικής και εξωτερικής προσφοράς εργασίας. Από τη στιγμή που η σχετική απόφαση του οργανισμού θα δίνει έμφαση στην πολιτική της κάλυψης των κενών μέσω του συστήματος προαγωγών ο προγραμματιστής του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προβεί στην κατάρτιση σχετικού προγράμματος προσλήψεων προσωπικού για την κάλυψη των υφιστάμενων κενών στα κατώτερα επίπεδα. Το πρόγραμμα αυτό πρέπει να προβλέπει τον αριθμό των προσώπων, τα προσόντα που πρέπει να συνδυάζουν και τον χρόνο που πρέπει να πραγματοποιηθεί η πρόσληψη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

5.1 Η διαδικασία της προσέλκυσης

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δυο βασικές δραστηριότητες : την προσέλκυση και την επιλογή. Οι δραστηριότητες αυτές έχουν ως αφετηρία την ύπαρξη ελεύθερων θέσεων εργασίας στην επιχείρηση, οι οποίες προκύπτουν είτε επειδή κάποιοι εργαζόμενοι αποχωρούν από αυτήν, είτε επειδή μετακινούνται σε άλλη θέση εντός της ίδιας επιχείρησης.

Κατά τη φάση της προσέλκυσης, η επιχείρηση αναπτύσσει μια " δεξαμενή " υποψηφίων, από τους οποίους θα επιλέξει τους έχοντες τα κατάλληλα προσόντα. Οι υποψήφιοι προσελκύονται, για παράδειγμα, μέσω διαφημιστικών καταχωρήσεων, από επαφές με γραφεία ευρέσεως εργασίας, και επισκέψεις στα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Μετά τη συγκέντρωση των υποψηφίων, η επιχείρηση επιλέγει εκείνους που είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν καλή επίδοση στην εργασία.

¹⁶Ο στόχος της διαδικασίας προσέλκυσης είναι να εκδηλώσουν ενδιαφέρον για να εργαστούν στην επιχείρηση υποψήφιοι με τα κατάλληλα προσόντα (προσοντούχοι). Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Η προσέλκυση υποψηφίων που δεν διαθέτουν τα κατάλληλα προσόντα συνεπάγεται απώλεια χρόνου, και μάλιστα με υψηλό κόστος.

Η διαδικασία προσέλκυσης είναι, ουσιαστικά, μια δραστηριότητα πώλησης. Ο υποψήφιος είναι ο πελάτης, και προσπαθείτε να του πουλήσετε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Για ποιο λόγο αγοράζει ο κόσμος; Ουσιαστικά, οι άνθρωποι αγοράζουν κάτι επειδή κάποιος τους πουλά τον τρόπο με τον οποίο αυτό το "κάτι" θα αποβεί επωφελές. Η απόφαση αγοράς είναι μια επιλογή ανάμεσα σε διαφορετικές εναλλακτικές λύσεις, επιλογή που βασίζεται στην εκτίμηση επιθυμητών και μη επιθυμητών χαρακτηριστικών. Ορισμένα χαρακτηριστικά είναι σαφή, π.χ., η τιμή. Άλλα χαρακτηριστικά εκτιμώνται με περισσότερο υποκειμενικό τρόπο, όπως η μάρκα και η φήμη της επιχείρησης.

Όπως συμβαίνει με την αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, η προσέλκυση αφορά την πώληση μιας θέσεως εργασίας σε έναν υποψήφιο. Η προσέλκυση είναι λοιπόν μια δραστηριότητα πώλησης κατά την οποία η επιχείρηση προσπαθεί να πείσει ένα νέο και πολλά υποσχόμενο ταλέντο να αγοράσει απ' αυτήν. Είναι, με άλλα λόγια, η ευκαιρία που έχετε να πουλήσετε την επιχείρηση και την εργασία στους υποψήφιους. Η μεταχείριση των υποψηφίων ως πελατών θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξουν και να αγοράσουν τη θέση εργασίας απ' αυτήν.

¹⁶ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 447

Ακολουθούν ορισμένες ερωτήσεις, που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να υιοθετήσει, κατά τη διαδικασία της προσέλκυσης, μια προσέγγιση περισσότερο προσανατολισμένη προς τον πελάτη. Οι ερωτήσεις χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες αφορούν: την προετοιμασία της προσέλκυσης, τη διαδικασία της προσέλκυσης και τη σχετική συνάντηση με τον υποψήφιο. Όλοι όσοι συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής θα πρέπει να απαντήσουν τις ερωτήσεις αυτές.

Προετοιμασία

1. Τι σας κάνει να εργάζεσθε στην επιχείρηση αυτή;
2. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα από την εργασία στη συγκεκριμένη επιχείρηση;
3. Ποια είναι τα καλύτερα σημεία της εργασίας στην επιχείρηση;
4. Ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης;
5. Τι αναγνωρίζετε και αμείβεται;
6. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα ζωής σ' αυτή την κοινότητα των ανθρώπων που εργάζονται στην επιχείρηση;

Διαδικασία

1. Μεταχειρίζεστε τους υποψηφίους σας ως πελάτες;
2. Προγραμματίζονται οι συνεντεύξεις σε σχέση με την προτίμηση του υποψηφίου;
3. Οι υποψήφιοι θα περιέγραφαν την επίσκεψή τους ως μια θετική και ευχάριστη εμπειρία, ή ως μια σειρά εμποδίων που έπρεπε να ξεπεράσουν;
4. Καλωσορίζετε τον κάθε υποψήφιο;
5. Φέρεστε στους υποψηφίους σας ως να υποδέχεστε καλεσμένους σας, ή ως να εκτελείτε μια δουλειά που πρέπει να γίνει;
6. Εξηγείτε την αξιολόγηση, όπως, για παράδειγμα, τα τεστ και τις συνεντεύξεις, προκειμένου να κατανοήσουν οι υποψήφιοι το σκοπό και το λόγο που την καθιστούν απαραίτητη;
7. Υπάρχουν δαπάνες της συνέντευξης τις οποίες δεν καλύπτετε, επειδή επιθυμείτε να μειώσετε το κόστος;

Συνάντηση

1. Ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε μια θέση εργασίας;
2. Ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε μια επιχείρηση;

3. Ποια είναι τα πιο σημαντικά στοιχεία που αναζητά ο υποψήφιος σε ένα εργασιακό περιβάλλον;
4. Εάν μπορούσε, τι θα άλλαζε ο υποψήφιος στη σημερινή του εργασία;

Αφού γίνουν κατανοητές οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του υποψηφίου βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν σε ερωτήσεις σαν τις παραπάνω, πρέπει να βρεθούν τρόποι να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες και προτιμήσεις. Προκειμένου η επιχείρηση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες και τις προτιμήσεις του κάθε υποψηφίου, είναι απαραίτητη η βαθιά κατανόηση των στοιχείων που προσφέρει η κάθε θέση εργασίας της επιχείρησης. Επομένως, έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση να ανταποκριθεί σωστά κατά τη φάση της *προετοιμασίας*.

Εφόσον από τη διαδικασία επιλογής καταστεί σαφές ότι τα προσόντα του υποψηφίου ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσεως και γίνει η προσφορά της επιχείρησης, αυτή ελπίζει ότι ο υποψήφιος θα "αγοράσει" την προσφορά της. Όμως, ακόμη και για τους υποψηφίους στους οποίους δεν προσφέρεται κάποια θέση ή αρνούνται οι ίδιοι την προσφορά της, ενδεχομένως να είναι σκόπιμο για την επιχείρηση να τους φερθεί σαν να ήταν πελάτες της. Εάν, καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας προσέλκυσης, οι υποψήφιοι αντιλαμβάνονται τους εαυτούς τους ως πελάτες, ακόμη και όσοι δεν προσληφθούν θα μείνουν, παρ' όλα αυτά, με θετική εντύπωση από την επιχείρηση. Ενδεχομένως να γίνουν πελάτες των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, ή να την συστήσουν σε άλλους ως πιθανό εργοδότη. Οι θετικές εντυπώσεις μπορούν να έχουν άμεσο αποτέλεσμα κατά τη διαδικασία στελέχωσης.

5.2 Πηγές για την προσέλκυση του προσωπικού

Αναφορικά με την προσέλκυση νέου προσωπικού από την αγορά εργασίας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ακόλουθες πηγές:

5.2.1 Εσωτερικές πηγές

Υπάρχον προσωπικό. Πολλές επιχειρήσεις έχουν την πολιτική να ενημερώνουν τους υπάρχοντες υπαλλήλους τους σχετικά με τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, πριν προσπαθήσουν να προσελκύσουν υπαλλήλους από άλλες πηγές. Οι εσωτερικές αγγελίες για θέσεις δίνουν στο τρέχον προσωπικό την ευκαιρία μετακινήσεων σε πιο επιθυμητές θέσεις μέσα στην επιχείρηση. Όμως, μια εσωτερική προαγωγή δημιουργεί αμέσως ένα άλλο άνοιγμα, μια άλλη διαθέσιμη θέση, η οποία πρέπει να καλυφθεί.

Συστάσεις από το υπάρχον προσωπικό. Σύμφωνα με μελέτες, οι εργαζόμενοι που προσλαμβάνονται μέσω συστάσεων από το υπάρχον προσωπικό παραμένουν περισσότερο διάστημα στην επιχείρηση και επιδεικνύουν μεγαλύτερη πιστότητα και ικανοποίηση για την εργασία τους σε σύγκριση με όσους

προσλαμβάνονται με άλλες μεθόδους.

Το μειονέκτημα αυτής της πηγής είναι ότι, το υπάρχον προσωπικό έχει την τάση να προτείνει ανθρώπους οι οποίοι έχουν όμοιο με το δικό τους δημογραφικό προφίλ, γεγονός που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα ίσων ευκαιριών απασχόλησης.

Πρώην εργαζόμενοι. Μια επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχικό προσωπικό (κατά τις θερινές διακοπές, ή στο κλείσιμο του οικονομικού έτους, για παράδειγμα). Επειδή ο εργοδότης έχει ήδη εμπειρία από τη συνεργασία με τα άτομα αυτά, πρόκειται μάλλον για ασφαλείς προσλήψεις. Όταν επιστρέφουν στο καθεστώς του υπαλλήλου ενός πρώην εργοδότη, οι επαναπροσληφθέντες τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση απ' ό,τι οι νεοπροσληφθέντες, και έχουν κοστίσει λιγότερο στην επανατοποθέτησή τους, αφού δεν ξαναπέρασαν από τη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον, οι καινούριοι προσλαμβανόμενοι είναι λιγότερο παραγωγικοί σε σύγκριση με τους επαναπροσληφθέντες το πρώτο τέταρτο του εργάσιμου χρόνου.

Ένα δίκτυο πρώην υπαλλήλων, επιπροσθέτως, μπορεί λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων υπαλλήλων, επειδή είναι εξοικειωμένοι με την επιχείρηση, την κουλτούρα και τις αξίες της. Η δημιουργία ενός ηλεκτρονικού δικτύου μπορεί να αποβεί ένας απλός και οικονομικός τρόπος για τη διατήρηση αυτής της δεξαμενής των δυναμένων να προσληφθούν ανταγωνιστικών υποψηφίων.

5.2.2 Εξωτερικές πηγές

1. **ΟΑΕΔ και ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας.** Ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.), με τα κατά τόπους παραρτήματά του, καθώς και τα ιδιωτικά γραφεία ευρέσεως εργασίας, είναι μια ακόμα πηγή για την εξεύρεση ειδικευμένων και ανειδίκευτων εργατών από επιχειρήσεις που τους έχουν ανάγκη.
2. **Πανεπιστήμια, Τ.Ε.Ι. και οι διάφοροι εκπαιδευτικοί οργανισμοί.** Ορισμένα πανεπιστήμια και Τ.Ε.Ι. έχουν αρχίσει να δημιουργούν ειδικά γραφεία για την αποκατάσταση των πτυχιούχων τους. Τα γραφεία αυτά, καθώς επίσης και οι διάφοροι οργανισμοί, όπως ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (Ο.Π.Ε.), η Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ε.Ε.Δ.Ε.), αλλά και πολλές ιδιωτικές επιχειρήσεις που ασχολούνται κατά βάση με σεμιναριακή επαγγελματική εκπαίδευση, είναι σπουδαίες πηγές για στρατολόγηση προσωπικού.
Η εξεύρεση προσωπικού από τις παραπάνω πηγές γίνεται μέσω των εισηγητών των σεμιναρίων, οι οποίοι είναι συνήθως στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και γνωστοί στον επιχειρησιακό χώρο. Εάν, λοιπόν, μια επιχείρηση έχει ανάγκη να καλύψει μια θέση, πολλές φορές ζητεί από τους

εισηγητές- στελέχη επιχειρήσεων να της υποδείξουν κατάλληλα άτομα για να καλύψει τη θέση που επιθυμεί. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων εργασίας είναι, τελευταία, πολύ διαδεδομένος.

- 3. Προκηρύξεις.** Η προκήρυξη είναι μια παλιά μέθοδος, που τη χρησιμοποιούσαν σε μεγάλη έκταση το δημόσιο, οι δημόσιοι οργανισμοί και οι τράπεζες. Ο τρόπος αυτός κάλυψης θέσεων ήταν μαζικός, απρόσωπος και, για την αξιολόγηση των υποψηφίων, περιοριζόταν στις γραπτές εξετάσεις. Τώρα, όμως, έχει αρχίσει στο δημόσιο, στους οργανισμούς και κυρίως στις τράπεζες, η στρατολόγηση προσωπικού χωριστά για τις διάφορες θέσεις εργασίας, με τη μέθοδο των συνεντεύξεων ή με μια μεικτή μέθοδο, δηλαδή, με συνδυασμό τεστ και συνέντευξης.

5.2.3 Προσέλκυση προσωπικού μέσω Internet

Η ανάπτυξη της λεωφόρου της πληροφορίας άνοιξε νέους δρόμους και στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να προσλάβουν ταλέντα. Οι τρόποι χρήσεως του ίντερνετ είναι πολλοί, και οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο εξειδικεύουν τη χρήση αυτού του μέσου. Πράγματι, μια έρευνα των στελεχών ΑΠ για το 2001 κατέδειξε ότι οι ηλεκτρονικοί πίνακες ανακοινώσεων αγγελιών για εργασία ήταν η πιο αποδοτική πηγή στελέχωσης για το 36% των ερωτώμενων, πολύ καλύτερη από τις τοπικές εφημερίδες(21%), και τις συστάσεις(4%).

Προφανώς ένας από τους πιο εύκολους τρόπους για την «ηλεκτρονική στελέχωση» είναι να χρησιμοποιήσει κανείς απλώς την ιστοσελίδα της επιχείρησης για την προσέλκυση αιτήσεων. Αν και το 1998 έγινε χρήση της μεθόδου αυτής από μόνο το 22% των ιστοσελίδων των μεγαλύτερων επιχειρήσεων του κόσμου, έως το 2000 το ποσοστό αυτό αυξήθηκε σε 88%. Έχει αναδειχθεί πλέον σε αποτελεσματικό μέσο και εξαιρετικά οικονομική πρακτική των μεγάλων επιχειρήσεων.

Φυσικά οι μικρότερες και λιγότερο γνωστές επιχειρήσεις ενδεχομένως να μην προσελκύουν πολύ μεγάλη προσοχή στις ιστοσελίδες τους, κι έτσι γι' αυτές η εν λόγω μέθοδος δεν είναι η ενδεδειγμένη. Ένας άλλος τρόπος χρήσεως του διαδικτύου είναι η αλληλοσύνδεση με τις ιστοσελίδες εταιριών. Οι ιστοσελίδες αυτές προσελκύουν μεγάλο φάσμα υποψηφίων, οι οποίοι καταθέτουν τυποποιημένα βιογραφικά σημειώματα που υπόκεινται σε ηλεκτρονική διαλογή βάσει λέξεων- κλειδιών. Με τον ίδιο τρόπο μπορούν και οι υποψήφιοι να αναζητήσουν επιχειρήσεις. Το ζητούμενο βέβαια, είναι να επιτευχθεί αντιστοιχία εργοδότη και υποψηφίου. Ωστόσο το ίδιο το μέγεθος αυτών των ιστοσελίδων, και η έλλειψη διαφοροποίησης, αποτελούν μειονέκτημά τους. Πράγματι, όπως επεσήμανε ένα στέλεχος ΑΠ σχετικά με αυτές τις ηλεκτρονικές σελίδες, «το τελευταίο πράγμα που θέλεις, είναι να λάβεις 1000 βιογραφικά, απ' τα οποία τα 990 δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες σου».

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

6.1 Η σημασία της σωστής επιλογής

Από τη στιγμή που θα συγκεντρωθεί ένας αριθμός υποψηφίων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας της προσέλευσης, ακολουθεί η επιλογή, μέσω της οποίας προσδιορίζεται και η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Προκειμένου να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις των μεθόδων επιλογής, ας σκεφτούμε τι συμβαίνει όταν προσλαμβάνεται ή προάγεται ένα ακατάλληλο άτομο. Σας αρέσει, όταν βρίσκεστε στη θέση του πελάτη, να σας εξυπηρετεί κάποιος ο οποίος είναι αργός και ανίκανος; Ως επόπτης γραμμής παραγωγής, σας αρέσει να αντιμετωπίζετε προβλήματα εξαιτίας ενός εργαζομένου ο οποίος δεν είναι σε θέση να επιτελέσει τα απαραίτητα καθήκοντα στη γραμμή παραγωγής; Τα άμεσα αποτελέσματα της εσφαλμένης μεθόδου επιλογής είναι μόνο η αρχή. Η πρόσληψη ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συναδέλφοί τους. Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις ενδέχεται ακόμη και να οδηγήσουν άλλους, καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού. Και, βέβαια όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο.

¹⁷Το κόστος της αναζήτησης και επιλογής του 'σωστού' υπαλλήλου μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα υψηλό για οποιαδήποτε επιχείρηση, τόσο από οικονομικής όσο και από ποιοτικής πλευράς. Το οικονομικό κόστος περιλαμβάνει την διαδικασία της επιλογής (ο χρόνος που καταναλώνεται για αυτή την εργασία) καθώς επίσης και το κόστος της εκπαίδευσης, την οποία θα πρέπει να λάβει το άτομο που θα επιλεγεί, ώστε να είναι σε θέση να αναλάβει πλήρως τον ρόλο και τα καθήκοντα της εργασίας για την οποία θα κληθεί.

Αυτό το κόστος βέβαια μπορεί να θεωρηθεί μηδαμινό, αν λάβουμε υπ'όψιν μας πως η επιλογή του 'λάθους' υπαλλήλου μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά, όπως: χαμένες συμφωνίες με πιθανούς πελάτες, ακριβά λάθη, πρόκληση άγχους στους υπόλοιπους συναδέλφους, καθώς και χαμένο χρόνο και χρήμα σε εκπαίδευση και επανεκπαίδευση του μη κατάλληλου εργαζομένου, η οποία μπορεί τελικά να καταλήξει ακόμα και στην απόλυση του.

¹⁷ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page 35 - 36

6.2 Η διαδικασία της επιλογής

Η διαδικασία της επιλογής έχει διάφορα στάδια, μέσα από τα οποία περνά κάθε υποψήφιος. Σε κάθε στάδιο, ορισμένοι από τους υποψηφίους αποκλείονται ως ακατάλληλοι για την κάλυψη της συγκεκριμένης θέσεως εργασίας. Τα συνήθη στάδια για την επιλογή του υποψηφίου ή των υποψηφίων είναι:

1. η προκαταρκτική συνέντευξη
2. η συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου(φόρμας) από τον υποψήφιο
3. η συνέντευξη εργασίας
4. το τεστ(δοκιμασία)για την επιλογή
5. η ιατρική εξέταση
6. η απόφαση επιλογής.

Η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας, καθώς και από το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο βρίσκεται η θέση που πρόκειται να καλυφθεί. Έτσι άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο, και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση. Επίσης διαφορετική θα είναι η διαδικασία επιλογής για μια θέση εκκίνησης, ευρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, από εκείνη για μια θέση του ανωτέρου επιπέδου(π.χ., κάλυψη θέσεως διευθυντή μάρκετινγκ).

¹⁸Σύμφωνα με τον Nelarine Cornelius τα οχτώ βήματα της στρατολόγησης και επιλογής ενός υπαλλήλου είναι τα εξής:

8. Εκτίμηση, ανασκόπηση και αξιολόγηση
7. Κατατόπιση του νέου υπαλλήλου
6. Επιλογή του σωστού ατόμου
5. Γνωστοποίηση της κενής θέσης
4. Καθορισμός των αμοιβών
3. Καθορισμός των κριτηρίων επιλογής
2. Ανάλυση της στρατολόγησης
1. Αναγνώριση των αναγκών για στρατολόγηση

6.2.1 ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ο σκοπός της προκαταρκτικής συνέντευξης είναι να γίνει το πρώτο «ξεκαθάρισμα» των υποψηφίων. Οι διάφορες επιχειρήσεις χειρίζονται αυτό το

¹⁸ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page 36 – Figure 1.2

στάδιο με διαφορετικό τρόπο. Ως παράδειγμα, αναφέρεται η παρακάτω ιστορία: «κάποια πτυχιούχος οικονομικού πανεπιστημίου που μόλις είχε πάρει το πτυχίο της με ειδίκευση στα ναυτιλιακά, πήγε στο γραφείο του προσωπάρχη μιας επιχείρησης για να ζητήσει εργασία. Μόλις χτύπησε την πόρτα εισόδου, αυτή άνοιξε αυτόματα και η κυρία βρέθηκε σε ένα δωμάτιο με δύο πόρτες, που είχαν από μια ευδιάκριτη επιγραφή. Στην πρώτη πόρτα έγραφε: « Για υποψήφιους που διαθέτουν πτυχίο», ενώ στη δεύτερη έγραφε: «Για υποψηφίους που δεν διαθέτουν πτυχίο». Όπως ήταν φυσικό, η κυρία άνοιξε την πρώτη πόρτα. Η πόρτα αυτή την οδήγησε σε ένα άλλο δωμάτιο με δύο πάλι πόρτες. Στην πρώτη πόρτα έγραφε: «Γι' αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι άνω του 7», και στη δεύτερη: «Γι' αυτούς που ο βαθμός του πτυχίου τους είναι κάτω του 7». Επειδή ο βαθμός του πτυχίου της κυρίας ήταν 7,8, πέρασε από την πρώτη πόρτα. Η πόρτα αυτή την οδήγησε σε ένα τρίτο δωμάτιο, που είχε και πάλι δύο πόρτες και από μια επιγραφή στην καθεμιά. Στην πρώτη έγραφε: «Γι' αυτούς που έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ενώ στη δεύτερη «Γι' αυτούς που δεν έχουν ειδίκευση στην Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων». Η κυρία επειδή δεν είχε ειδίκευση στη διοίκηση και οργάνωση των επιχειρήσεων, άνοιξε τη δεύτερη πόρτα. Ακολούθησε το διάδρομο που τελικά την έβγαλε έξω στον δρόμο.» Αν και η παραπάνω ιστορία δεν είναι αληθινή, παρέχει, όμως μια ιδέα του πως γίνεται η συνέντευξη κατά το πρώτο στάδιο επιλογής. Δηλαδή, ο προσωπάρχης σ' αυτό το στάδιο διαθέτει το πολύ πέντε λεπτά της ώρας για κάθε υποψήφιο που, από τα πρώτα στοιχεία, γίνεται φανερό πως δεν είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

6.2.2 Συμπλήρωση του πληροφοριακού εντύπου

Σε όσους υποψηφίους πέρασαν το στάδιο της προκαταρκτικής συνέντευξης δίδεται για συμπλήρωση το πληροφοριακό έντυπο(φόρμα) που έχει ετοιμάσει η επιχείρηση. Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται από όλους τους υποψηφίους αυτού του σταδίου, ανεξαρτήτως του αν έχουν ήδη καταθέσει το βιογραφικό τους σημείωμα ή άλλα στοιχεία για να υποστηρίξουν την υποψηφιότητά τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η έντυπη φόρμα είναι ομοιόμορφη και τα πληροφοριακά στοιχεία των υποψηφίων συγκρίνονται εύκολα.

¹⁹Εκτός αυτού, το έντυπο αυτό είναι επίσης σημαντικό για το προφίλ ενός υποψηφίου, καθώς περιέχει ερωτήματα και πληροφορίες τα οποία θα ήταν δύσκολο και πολλές φορές και αδιάκριτο να ερωτηθούν άμεσα, όπως για παράδειγμα η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, αριθμός μελών οικογένειας, νομικές εκκρεμότητες κ.α.

Για να μπορεί λοιπόν μια επιχείρηση να αντλήσει όσο το δυνατόν περισσότερες και εγκυρότερες πληροφορίες θα πρέπει να έχει σχεδιάσει με ιδιαίτερη προσοχή το πληροφοριακό έντυπο.

¹⁹ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page 47

Κάποιες από τις τυπικές ερωτήσεις που περιλαμβάνει το έντυπο αυτό είναι οι εξής:

- Λεπτομέρειες προσωπικών στοιχείων
- Επιθυμητές ώρες εργασίας
- Επίπεδο εκπαίδευσης
- Προϋπηρεσίες –Επαγγελματικό παρελθόν υποψηφίων
- Τυχόν εθελοντικές εργασίες
- Σεμινάρια
- Άλλες ικανότητες και προσόντα
- Hobbies –Δραστηριότητες
- Καθαρό ποινικό μητρώο
- Συστατικές επιστολές

Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται ένα πλήρες πληροφοριακό έντυπο, όπως αυτό συλλέχθηκε από μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα (King George Palace-Grecotel).

ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ

ΘΕΣΗ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΟ:

ΟΝΟΜΑ:

ΟΝΟΜΑ ΠΑΤΡΟΣ:

ΟΝΟΜΑ ΜΗΤΡΟΣ:

ΟΝΟΜΑ ΣΥΖΥΓΟΥ:

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΟΔΟΣ:	ΑΡ:
ΠΕΡΙΟΧΗ:	Τ.Κ.:
ΗΜΕΡ. ΓΕΝΝΗΣΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΓΕΝΝΗΣΕΩΣ:
ΤΗΛΕΦΩΝΟ	☐ ΑΝΑΓΚΗΣ:

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

ΕΓΓΑΜΟΣ/Η:	<input type="checkbox"/>
ΑΓΑΜΟΣ/Η:	<input type="checkbox"/>
ΔΙΑΖΕΥΜΕΝΟΣ:	<input type="checkbox"/>
ΣΕ ΔΙΑΣΤΑΣΗ:	<input type="checkbox"/>
ΠΑΙΔΙΑ:	
ΗΛΙΚΙΑ:	

ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΕΣ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ:

ΒΑΘΜΟΣ:

ΕΚΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:

ΜΗ ΕΚΠΛΗΡΩΜΕΝΕΣ:

ΟΠΛΟ:

ΛΟΓΟΣ ΑΠΑΛΛΑΓΗΣ ΑΠΟ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗ ΘΗΤΕΙΑ:

ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ

ΕΙΔΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΔΗΜΟΤΙΚΟ	<input type="checkbox"/>	Ι.Ε.Κ.	<input type="checkbox"/>	Α.Σ.Τ.Ε	<input type="checkbox"/>	ΤΙ ΣΠΟΥΔΑΣΑΤΕ
ΓΥΜΝΑΣΙΟ	<input type="checkbox"/>	Τ.Ε.Ι.	<input type="checkbox"/>	ΒΑΣΙΚΗ ΣΤΕ	<input type="checkbox"/>	ΕΤΟΣ ΑΠΟΦΟΙΤΗΣΗΣ
ΛΥΚΕΙΟ	<input type="checkbox"/>	ΠΑΝΕΠ/ΜΙΟ	<input type="checkbox"/>	ΤΑΧΥΡΥΘΜΟΣ	<input type="checkbox"/>	ΒΑΘΜΟΣ

ΕΙΔΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ:

ΓΝΩΣΕΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ:

ΦΟΡΕΑΣ:	ΘΕΜΑ:	ΩΡΕΣ:

ΞΕΝΕΣ ΓΛΩΣΣΕΣ:

ΓΡΑΦΕΤΕ:

ΟΜΙΛΕΙΤΕ:

	ΓΡΑΦΕΤΕ:				ΟΜΙΛΕΙΤΕ:			
	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΛΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΑΡΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΚΑΛΑ	ΠΟΛΥ ΚΑΛΑ	ΑΡΙΣΤΑ
1								
2								
3								

ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ:

Αναφέρατε κάθε προϋπηρεσία, αρχίζοντας από την τελευταία:

ΕΤΗ ΠΡΟΥΠ:

ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ:

ΑΠΟ:

ΕΩΣ:

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:

ΛΟΓΟΣ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

ΑΙΤΟΥΜΕΝΗ ΘΕΣΗ

1. 2.

ΠΕΡΙΟΧΗ ΠΟΥ ΣΑΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΕΙ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ:

ΣΥΓΓΕΝΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΜΑΣ:

ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΟΥΝ ΜΟΝΟ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ:

ΑΡ. ΤΑΥΤΟΤ:

ΜΗΤΡΩΟ ΙΚΑ:

ΜΗΤΡΩΟ ΤΑΞΥ:

ΑΦΜ:

ΔΟΥ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

6.2.3 Συνέντευξη εργασίας

Η συνέντευξη εργασίας αποτελεί την καρδιά της διαδικασίας επιλογής. Πράγματι, πολλές μελέτες δείχνουν πως η συνέντευξη για τη θέση εργασίας είναι το βασικότερο στάδιο της επιλογής. Ο λόγος γι' αυτό είναι ότι δεν υπάρχει καλύτερος τρόπος για την επιχείρηση να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον υποψήφιο (σχετικά με δεξιότητες του υποψηφίου, χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, ιδιομορφίες του χαρακτήρα του κ.α.). Επίσης σε μια συνέντευξη δίνεται η ευκαιρία στον υποψήφιο να πουλήσει τις υπηρεσίες του στην επιχείρηση, στη δε επιχείρηση να πουλήσει τη συγκεκριμένη θέση στον υποψήφιο και να θεμελιώσουν τις αμοιβαίες προσδοκίες τους.

Οι προσδοκίες αυτές, όμως, πρέπει να θεμελιωθούν σωστά. Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει η συνέντευξη εργασίας να είναι όσο το δυνατόν πιο ειλικρινής και σαφής. Από την πλευρά της επιχείρησης, ενδέχεται, αν δε ληφθεί μέριμνα, να οδηγήσει τους υποψηφίους σε λανθασμένες προσδοκίες ως προς την εργασία. Όταν οι προσδοκίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές συνθήκες της εργασίας, προκαλείται στο νέο προσωπικό ένα αίσθημα απογοήτευσης, επειδή δεν τους είχαν πει την αλήθεια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη γρήγορη αντικατάσταση του προσωπικού, με όλες τις δυσμενείς συνέπειες για την επιχείρηση. Για να αποφευχθεί αυτό, θα πρέπει να λέγεται στους υποψηφίους όλη η αλήθεια για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, δηλαδή να δίνεται έμφαση τόσο στα θετικά όσο και στα αρνητικά σημεία της θέσεως εργασίας. Αυτό θα διευκολύνει και την επιλογή, αφού οι υποψήφιοι που δεν αποδέχονται τα αρνητικά σημεία της εργασίας δεν θα συνεχίσουν τη διαδικασία της επιλογής. Έρευνες έχουν δείξει πως μια σωστή συνέντευξη για πρόσληψη προσωπικού ελαττώνει στο ελάχιστο τη γρήγορη αντικατάστασή του.

Από την άλλη, η συνέντευξη, ως μέσο επιλογής, έχει δεχτεί πολλές, κριτικές, όπως:

1. Το στέλεχος της επιχείρησης που παίρνει τη συνέντευξη έχει μια στερεότυπη γνώμη για το πώς πρέπει να είναι ένας καλός υποψήφιος.
2. Αυτός που παίρνει τη συνέντευξη, συνήθως επιλέγει εκείνον που συμφωνεί με τις απόψεις του.
3. Η σειρά με την οποία αποσπώνται οι πληροφορίες κατά τη συνέντευξη πιθανόν να επηρεάσει την κρίση εκείνου που την παίρνει.
4. Συνήθως, το στέλεχος που παίρνει τη συνέντευξη αποφασίζει πολύ νωρίς εάν ο υποψήφιος είναι ο κατάλληλος ή όχι για τη θέση.
5. Συνήθως, οι συνεντεύξεις δεν είναι συγκροτημένες και οργανωμένες.

Εντούτοις, παρά τις παραπάνω αιτιάσεις, η μέθοδος της συνέντευξης χρησιμοποιείται σε μεγάλη κλίμακα, από σχεδόν όλες τις επιχειρήσεις. Για να είναι

όμως πιο αποτελεσματική, τα στελέχη που παίρνουν τη συνέντευξη θα πρέπει να έχουν υπ' όψιν τους τα εξής :

- 1) Οι ερωτήσεις που θα κάνουν, πρέπει να είναι εκ των προτέρων μελετημένες και συγκεκριμένες.
- 2) Πρέπει να δίνουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας που πρόκειται να καλυφτεί.
- 3) Πρέπει να έχουν θέσει πρότυπα επιλογής, που να ισχύουν για όλους τους υποψηφίους.
- 4) Πρέπει να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.
- 5) Ο χρόνος της συνέντευξης πρέπει να είναι αρκετός, ώστε να μην οδηγηθούν σε βεβιασμένα συμπεράσματα σε σχέση με τον υποψήφιο.

6.2.3.1 Συστατικές επιστολές

Συνηθίζεται να ζητάμε από τους υποψηφίους συστατικές επιστολές ή ονόματα ατόμων που μπορούν να παράσχουν συστάσεις. Δυστυχώς, θα πρέπει να είμαστε πάντα πολύ προσεκτικοί με τις συστατικές επιστολές. Οι πολύ καλοί μαθητές ίσως αποδειχτούν οι χειρότεροι υπάλληλοι, και, αντίθετα, απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρησή μας.

Εργοδότες, πάλι, που επιθυμούν να απαλλαγούν από έναν μη ικανοποιητικό υπάλληλο μπορούν να γράψουν μια λαμπρή συστατική επιστολή ή, τουλάχιστον, να μην τα λένε όλα. Αντίθετα, ο εργοδότης μπορεί να δώσει μια κακή συστατική επιστολή εάν δεν επιθυμεί να χάσει έναν υπάλληλο. Και, τέλος, ενώ η προηγούμενη εμπειρία θα πρέπει να αποτελεί οδηγό για την αναμενόμενη συμπεριφορά, είναι πολύ πιθανόν κάποιος που δεν μένει ικανοποιημένος από τη σημερινή του εργασία να εμφανίσει μια κακή συστατική επιστολή.

Οι συστατικές επιστολές και οι εκθέσεις, έχουν βέβαια κάποια αξία, αλλά θα πρέπει να δίνουν επιπρόσθετες πληροφορίες απ' αυτές που αποκτά κανείς με τα άλλα στάδια της διαδικασίας επιλογής.

Για να είναι σωστή μια συστατική επιστολή, ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα:

1. Διάρκεια απασχόλησης, ή σπουδών κ.λπ.
2. Τίτλος θέσεως εργασίας και φύση καθηκόντων.
3. Επίπεδο μισθού.
4. Γενικό επίπεδο υγείας: απουσίες, ασθένειες.
5. Ο σημερινός/πρώην εργοδότης θα ήταν πρόθυμος να επαναπροσλάβει στο μέλλον αυτόν που προτείνει με τη συστατική του επιστολή;
6. Άλλα σχόλια.

6.2.4. ΤΕΣΤ (ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ) ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα τεστ για να συγκεντρώσουν περισσότερα στοιχεία, και μάλιστα αντικειμενικά, που θα βοηθήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης για τη σωστή επιλογή του νέου προσωπικού. Ένα από τα κυριότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι πως μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και δεξιότητες των υποψηφίων που δεν είναι δυνατόν να αποκαλυφθούν με τη μέθοδο της συνέντευξης. Τα πιο συνηθισμένα τεστ που χρησιμοποιούνται μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

1. **Τεστ νοημοσύνης:** Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητά του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.α.
2. **Τεστ για τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου:** Το τεστ αυτό είναι σχεδιασμένο για να δείξει ποια είναι τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα του υποψηφίου. Έτσι, η επιχείρηση γνωρίζει σε ποιο τομέα της επιχειρησιακής δραστηριότητας θα αποδώσει καλύτερα.
3. **Τεστ προσωπικότητας:** Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης, δείχνει πως θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι, η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες ο υποψήφιος να γίνει μελλοντικά, ένα ικανό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

6.2.5. ΙΑΤΡΙΚΗ ΕΞΕΤΑΣΗ

Πριν φτάσει η επιχείρηση στο τελικό στάδιο επιλογής, ζητά από τους υποψηφίους να συμπληρώσουν ένα ιατρικό έντυπο, όπου περιγράφουν το ιστορικό της υγείας τους, ή να περάσουν από μια σειρά ιατρικών εξετάσεων. Η ιατρική εξέταση έχει δυο στόχους: α) να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη θέση εργασίας για την οποία προορίζονται και, β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

6.2.6. ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Μετά τη ολοκλήρωση των παραπάνω σταδίων, ακολουθεί το στάδιο της σύγκρισης των υποψηφίων που επιλέχθηκαν, για να ληφθεί η τελική απόφαση επιλογής. Το τμήμα προσωπικού στέλνει τους φακέλους των δυο ή τριών υποψηφίων, που έχουν περάσει επιτυχώς τα προηγούμενα στάδια, στον υπεύθυνο της οργανικής μονάδας στην οποία υπάρχει η κενή θέση προς κάλυψη. Ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας προγραμματίζει συνεντεύξεις με τους

εναπομείναντες. Στις συνεντεύξεις αυτές δίδεται η ευκαιρία τόσο στους υποψηφίους όσο και στον υπεύθυνο να απαντηθούν τυχόν αναπάντητες ερωτήσεις, δίδονται περισσότερες διευκρινίσεις για την εργασία που θα κάνουν, κ.λπ. Την τελική απόφαση επιλογής την παίρνει ο υπεύθυνος της οργανικής μονάδας της επιχείρησης, αφού αυτός θα είναι υπεύθυνος για το συγκεκριμένο νέο άτομο, τόσο για την εκπαίδευσή του όσο και για την εργασία του στη νέα θέση. Μετά την επιλογή, το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει τη συμπλήρωση της σχετικής κάρτας εργασίας του νεοπροσληφθέντος και, επίσης, το τμήμα αυτό αναλαμβάνει να ειδοποιήσει τους υπολοίπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

6.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η τεχνική της ομαδικής επιλογής (η οποία χρησιμοποιείται με διαφορετικές μορφές στο στρατό, το δημόσιο και αλλού) αφορά την ταυτόχρονη εξέταση, με τεστ και δοκιμασίες, ενός αριθμού υποψηφίων. Η επίδοση των υποψηφίων παρακολουθείται προσεκτικά από πλήθος παρατηρητών, και συνήθως ελέγχονται οι ηγετικές δεξιότητες. Οι παρατηρητές αξιολογούν τους συμμετέχοντες βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, όπως:

1. ικανότητα να σκέπτονται ταχύτατα, με καινοτόμο και λογικό τρόπο, σχετικά με το πρόβλημα που τέθηκε,
2. ικανότητα να παρουσιάζουν τις ιδέες τους,
3. πειθώ,
4. προθυμία να αποδεχθούν/ αναλάβουν αρμοδιότητες,
5. βαθμός προθυμίας να δεχτούν και να αντιδράσουν θετικά στην κριτική.

Πρόκειται για ακριβή και χρονοβόρα διαδικασία επιλογής. Όμως συνδυάζεται συνήθως με άλλες τεχνικές και μεθόδους, όπως το τεστ προσωπικότητας και τις συνεντεύξεις, και η αποδοτικότητά της εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες και τις δεξιότητες των παρατηρητών στην αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων.

6.4 ΙΣΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Εδώ και πολλά χρόνια, ψηφίζονται νόμοι προκειμένου να εξασφαλιστούν οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης. Στόχος της νομοθεσίας είναι να σταματήσουν οι διακριτικές πρακτικές που είναι άδικες για συγκεκριμένες ομάδες ατόμων και να θεσμοθετηθούν οι φορείς εφαρμογής της νομοθεσίας. Η νομοθεσία περί ίσων ευκαιριών απασχόλησης στοχεύει στην εξισορρόπηση των αμοιβών που λαμβάνουν άνδρες και γυναίκες, στην παροχή ευκαιριών για εργασία χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η φυλή, η θρησκεία, η καταγωγή και το φύλο, στη διασφάλιση της δίκαιης μεταχείρισης των εργαζομένων όλων των ηλικιών, και στην αποφυγή της

διακριτικής μεταχείρισης των ατόμων με ειδικές ανάγκες. Η διακριτική μεταχείριση προκύπτει όταν κάποιος χάνει μια πρόσληψη ή προαγωγή, ή αμείβεται λιγότερο από άλλους, βάσει κριτηρίων που δεν συνδέονται με την εργασία. Παραδείγματα τέτοιας διακριτικής μεταχείρισης αποτελούν η άρνηση πρόσληψης ενός μαύρου υποψηφίου σε μια θέση εργασίας για την οποία έχει τα προσόντα, ή η χαμηλότερη αμοιβή μιας γυναίκας υπαλλήλου σε σύγκριση με έναν άνδρα, για την ίδια εργασία.

6.5 TEST ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Η μικρότερη αντίδραση παρατηρείται στην εφαρμογή των tests της κατηγορίας αυτής, διότι ένας καταρτισμένος υποψήφιος πάνω σ' ένα αντικείμενο, δύσκολα αρνείται να εξετασθεί για τη διαπίστωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του πάνω στο αντικείμενο αυτό π.χ. μια έμπειρη δακτυλογράφος δεν φοβάται να υποβληθεί σε ένα τεστ ικανότητας στη δακτυλογράφηση.

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:

- 1 Στην ορθογραφία
- 2 Στην ικανότητα αντίληψης
- 3 Στην ικανότητα χειρισμού διαφόρων μηχανικών μέσων
- 4 Σε λοιπές δεξιότητες

6.6 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 δυο βασικές πλευρές του υποψηφίου:

1. στην ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση και
2. στην προσωπικότητά του γενικώς.

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

Στη 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 τη περίπτωση μπορεί οι συστατικές επιστολές να έχουν και αντίθετα αποτελέσματα.

Αποσπάσματα συστατικών επιστολών παρατίθενται πιο κάτω:

«ο κος Νικολάου έχει σαφείς απόψεις ως προς το περιεχόμενο της αποστολής του και θέτει στον εαυτό του στόχους τους οποίους φέρει σε πέρας με δικές του πρωτοβουλίες και με αποτελέσματα τα οποία ξεπερνούν τα standards της επιχείρησής μας.»

«ο κος Γεωργίου είναι πάντοτε ακριβής στην εκτέλεση της εργασίας του και έχει εξαιρετο δείγμα γραφής. Έχει ασκήσει με επιτυχία καθήκοντα προϊσταμένου και χειρίζεται τα θέματα του προσωπικού με ευελιξία και αποτελεσματικότητα.»

«πρέπει να σας γνωρίσουμε ότι, η κυρία Χ, δεν παρουσίασε καμιά ιδιαίτερη δραστηριότητα στην επιχείρησή μας. Έχουμε όμως την εντύπωση ότι αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η επιχείρηση δεν της έδωσε τις κατάλληλες ευκαιρίες. Είναι πολύ ευγενική, επιδεικνύει ζήλο στην εργασία της και έχει αξιοσημείωτες δυνατότητες. Σας τη συνιστώ χωρίς δισταγμό.»

6.7 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αποτελεί μια από τις σπουδαιότερες φάσεις της διαδικασίας επιλογής. Με τις συνεντεύξεις επιδιώκεται η συγκέντρωση πρόσθετων πληροφοριών που δεν μπορεί να συναχθούν από το έντυπο της αιτήσεως, το βιογραφικό σημείωμα ή από άλλα στοιχεία που βρίσκονται στη διάθεση της επιχείρησης. **Η συνέντευξη μπορεί να αποδειχτεί χρήσιμη για τον καθορισμό του κατά πόσο ο εξεταζόμενος είναι το κατάλληλο πρόσωπο το οποίο μπορεί να προσαρμοστεί καλύτερα στις συνθήκες μιας εργασιακής ομάδας.** Από την άλλη πλευρά, με τη συνέντευξη, δίνεται στον ενδιαφερόμενο η ευκαιρία να αντλήσει περισσότερες πληροφορίες για την επιχείρηση και τη μορφή της εργασίας που πρόκειται να του ανατεθεί. Από σχετικές πάντως μελέτες, έχει αποδειχτεί ότι, η συνέντευξη αν και χρησιμοποιείται ευρύτατα, έχει μεγαλύτερη αξία ως προς το αν και κατά πόσο μπορεί να προβλέψει τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος θα ανταποκριθεί στη συγκεκριμένη εργασία που θα του ανατεθεί.

²⁰Τα έξι στάδια στη δομή μιας συστηματικής συνέντευξης:

- Προετοιμασία
- Παρουσίαση- Γνωριμία
- Συζήτηση
- Συμπέρασμα

²⁰ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition) , A Managerial Perspective , of Nelarine Cornelius. Page 52 – Figure 1.4

- Εκτίμηση
- Ανταπόκριση- Ανατροφοδότηση

6.7.1 ΚΡΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ

Η συνέντευξη ως φάση της διαδικασίας επιλογής προσωπικού έχει υποστεί έντονη κριτική για τους εξής κυρίως λόγους:

1. Αυτοί που παίρνουν τη συνέντευξη αποφασίζουν αν θα δεχθούν ή θα απορρίψουν έναν υποψήφιο στα πρώτα πέντε λεπτά της συνέντευξης και κατόπιν διαθέτουν τον υπόλοιπο χρόνο αναζητώντας στοιχεία για να επιβεβαιώσουν ότι οι πρώτες εντυπώσεις τους ήταν σωστές.
2. Η συνέντευξη σπάνια αλλάζει τη γνώμη που σχημάτισε ο εργοδότης ή ο εκπρόσωπός του από τη μελέτη της αιτήσεως, των λοιπών στοιχείων του φακέλου και τη εν γέννη εμφάνιση του υποψηφίου.
3. Κατά την συνέντευξη, ο εργοδότης δίνει μεγαλύτερη σημασία στα δυσμενή στοιχεία που προκύπτουν απ' ότι δίνει στα ευνοϊκά στοιχεία και
4. Όταν εκείνος που παίρνει τη συνέντευξη σχηματίσει από την αρχή μια ιδέα για τον υποψήφιο, η συμπεριφορά που έχει απέναντι σ' αυτόν στη συνέχεια προδίδει την απόφασή του.

6.7.2 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ

Ανεξάρτητα από την κριτική που ασκείται κατά της συνεντεύξεως, δεν πρέπει να υποτιμάται ο ρόλος που παίζει στην διαδικασία της επιλογής, κυρίως διότι έχει πολλές δυνατότητες οι οποίες αν αξιοποιηθούν σωστά, οδηγούν σε ένα πιο δίκαιο και αντικειμενικό αποτέλεσμα.

Οι δυνατότητες που παρουσιάζει η συνέντευξη είναι οι εξής:

1. **Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί στη διαδικασία λήψεως αποφάσεως** μεταξύ εκπροσώπων της επιχειρήσεως ως προς το ποιος, μεταξύ πολλών υποψηφίων κρίνεται καταλληλότερος για μια συγκεκριμένη θέση.
2. **Συνήθως δεν γίνεται δεκτή από μέρους αυτών που διεξάγουν τη συνέντευξη η αντίληψη ότι επηρεάζονται από την πρώτη εντύπωση** και συνεπώς αυτό «μπορεί να ισχύει για άλλους» όχι όμως για αυτούς. Εξάλλου οι προϊστάμενοι των ανωτάτων κλιμακίων θεωρούν αναγκαίο να περικλείουν στη διαδικασία προσλήψεως και ορισμένα στοιχεία για τους υποψηφίους που προέρχονται από προσωπική αξιολόγηση.
3. **Συνήθως οι υποψήφιοι προτιμούν μια κατά πρόσωπο συνέντευξη** και αναζητούν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις

τους παρά να κριθούν με απρόσωπες μεθόδους, οι οποίες τους στερούν την ευκαιρία να προβάλουν τον εαυτό τους. Οι συνεντεύξεις για την επιλογή προσωπικού είναι σκληρές αλλά η έλλειψή τους ακόμα χειρότερη.

4. **Συνήθως, έστω και στη τελευταία φάση και τα δυο μέρη αισθάνονται πιεστική την ανάγκη να συναντηθούν μεταξύ τους. Πριν προχωρήσουν στην κατάρτιση οποιασδήποτε συμφωνίας, ώστε να συντονιστούν πριν αρχίσει η διαδικασία ενημέρωσής τους.**
5. **Η συνέντευξη είναι σπουδαία ως μέσο προσδιορισμού της συμπεριφορά των υποψηφίων, ενώ από την άλλη πλευρά είναι αναγκαία και για τον υποψήφιο, διότι του δίνει τη δυνατότητα να παρουσιάσει τον εαυτό του και να δείξει μέρος δραστηριοτήτων του στους εκπροσώπους της επιχείρησης. Στοιχεία τα οποία συμβάλουν στον προσδιορισμό της συμπεριφοράς και στη δημιουργία σχετικών εντυπώσεων, είναι η γενικότερη στάση του υποψηφίου, η οποία προσδιορίζεται από το αν θα χαιρετίσει με χειραψία ή όχι, από το πώς είναι ντυμένος, αν θα στέκεται όρθιος ή θα είναι καθιστός, από το πόσο τυπική θα είναι η στάση του κ.λπ. στο θέμα αυτό υπάρχουν ορισμένοι εσωτερικοί κανόνες η γνώση των οποίων οδηγεί πολλές φορές στην επιτυχία.**
6. Επειδή ασκείται έντονη κριτική ως προς τον τρόπο διεξαγωγής της, **η συνέντευξη είναι χρήσιμη ως μέσο ορθής κρίσεως όταν διεξάγεται κατάλληλα και βασίζεται σε στοιχεία που προκύπτουν από τη σχετική έρευνα.** Η συνέντευξη αποτελεί ένα ευέλικτο μέσο συγκέντρωσης πληροφοριών, οι οποίες μπορεί να συμπληρώσουν διάφορα κενά ή να τονίσουν διάφορα σημεία που έχουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα.

6.7.3 ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΣ

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

- 1 Η βιογραφική συνέντευξη
- 2 Η συνέντευξη υπό ένταση
- 3 Η συνέντευξη επίλυσης προβλημάτων

6.7.3.1 ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

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 συνέβαλλαν κατά το παρελθόν στη διαμόρφωση της ζωής του.

Για να γνωρίσει τον υποψήφιο αυτός που διεξάγει τη συνέντευξη, πρέπει να γνωρίσει το παρελθόν του και γι' αυτό πρέπει να του υποβάλει ορισμένες ερωτήσεις ή να συνομιλήσει με τον υποψήφιο γύρω από τα διάφορα περιστατικά της ζωής του π.χ. εκπαίδευση, προηγούμενες απασχολήσεις του κ.λπ.

Πλεονέκτημα της συνέντευξης αυτής, είναι ότι οι αντικειμενικοί της σκοποί είναι σαφείς και για τα δυο 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 αυτή της συνεντεύξεως 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 ενδιαφερόμενου.

6.7.3.2 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΥΠΟ ΕΝΤΑΣΗ

Στην περίπτωση αυτή, εκείνος που διεξάγει τη συνέντευξη, φέρνει εσκεμμένα τον εαυτό του σε κατάσταση νευρικής έντασης, ώστε να δοκιμάσει τις αντιδράσεις του εξεταζόμενου. Στην περίπτωση αυτή, ο υπεύθυνος υποβάλει με γρήγορο ρυθμό ερωτήσεις, ασκεί κριτική στις απαντήσεις του προκειμένου να φέρει αποτελεσματικά εις πέρας την εργασία που θα του ανατεθεί π.χ. ορισμένες εργασίες, όπως οι εργασίες επισκευαστού λεπτών οργάνων απαιτούν αυξημένη οξύτητα οράσεως, ενώ άλλες απαιτούν αυξημένη ικανότητα ακοής ή καταβολή αυξημένης σωματικής προσπάθειας (π.χ. οδηγός βαρέων χωματουργικών μηχανημάτων) κ.ο.κ. Ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας οι επιχειρήσεις αξιολογούν και το 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.

6.8 ΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ο διορισμός αποτελεί τη φυσιολογική κατάληξη της διαδικασίας επιλογής του προσωπικού. Στην πράξη ο διορισμός εκφράζεται με μια απόφαση του αρμοδίου οργάνου (Διοικητικό Συμβούλιο, Πρόεδρος, Γενικός Διευθυντής ή προσωπάρχης) με την οποία η επιχείρηση μισθώνει τις υπηρεσίες του προσλαμβανόμενου υπαλλήλου. Νομικά η απόφαση αυτή καταλήγει σε μια σύμβαση εργασίας, η οποία καταρτίζεται μεταξύ της επιχείρησης και του υπαλλήλου και καθορίζει το είδος της εργασίας για την οποία προσλαμβάνεται, τη

διάρκεια της συμβάσεως, το ύψος της αμοιβής (το οποίο δεν μπορεί να είναι μικρότερο από το προβλεπόμενο από τις συλλογικές συμβάσεις) και το γενικότερο πλαίσιο των δικαιωμάτων και υποχρεώσεων του προσλαμβανόμενου.

Μετά την πρόσληψη ακολουθεί η τοποθέτηση του υπαλλήλου. **Η τοποθέτηση πρέπει να γίνεται στη θέση για την οποία ο υπάλληλος προσλήφθηκε, διότι σε άλλη περίπτωση θα υπάρξουν παρενέργειες.**

Η τοποθέτηση είναι μια κρίσιμης σημασίας διαδικασία, για την οποία πρέπει να καταβάλλεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να ανταποκρίνεται προς την αρχή: « Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση».

Είναι γεγονός και τονίστηκε σε άλλο σημείο του παρόντος κεφαλαίου, ότι η μη εφαρμογή της αρχής αυτής έχει οπωσδήποτε δυσάρεστες συνέπειες, όχι μόνο για τον υπάλληλο αλλά και για την επιχείρηση γενικότερα. Ένα μεγάλο ποσοστό των αδυναμιών του Δημοσίου Τομέα, οφείλονται ακριβώς στο λόγο αυτό. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν συνειδητοποιούν και δεν αξιολογούν στις πραγματικές τους διαστάσεις την τακτική αυτή, με συνέπεια πολλοί υπάλληλοι να ασχολούνται με τελείως διαφορετικά καθήκοντα (π.χ. επιστήμονες με εργασίες γραφείου, γεωπόννοι ή κτηνίατροι με την εκκαθάριση αποδοχών κ.λπ.). Η τακτική αυτή όταν παρατείνεται σε χρόνο ή επεκτείνεται σε πολλά τμήματα του οργανισμού έχει ως αναπόφευκτη συνέπεια την πτώση του ηθικού του προσωπικού, την αύξηση της εργασιακής κινητικότητας και φυσικά την κάθετη πτώση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.1 Γενικά

Όπως κάθε επιχείρηση, έτσι και οι τουριστικές επιχειρήσεις αποτελούνται από δύο παραγωγικές ομάδες που είναι αλληλένδετες. Την μια ομάδα την αποτελούν τα έμψυχα, που είναι το προσωπικό της επιχείρησης, και την άλλη ομάδα την αποτελούν τα άψυχα, που είναι τα μηχανήματα, τα έπιπλα, τα μεταφορικά μέσα κ.α.

Οι αριθμοί του προσωπικού μιας επιχείρησης, μπορεί να είναι μερικές δεκάδες έως μερικές χιλιάδες ατόμων. Όλα τα άτομα λοιπόν, ανεξάρτητα τον αριθμό τους, συντελούν με την εργασία τους στην προώθηση των σκοπών της επιχείρησης, και επειδή έχουν το στοιχείο της λογικής δράσης, αναλαμβάνουν τον σπουδαιότερο ρόλο. Επομένως, η επίτευξη του σκοπού μιας επιχείρησης, εξαρτάται άμεσα από την ύπαρξη του κατάλληλου προσωπικού. Κατά τον Fayol «η επιχείρηση η οποία δε διαθέτει το κατάλληλο και απαιτούμενο προσωπικό, είναι καταδικασμένη σε αποτυχία, έστω και αν διαθέτει τα τελειότερα υλικά μέσα και εφαρμόζει τις καλύτερες μεθόδους- δράσης».

Πράγματι, σε κάθε επιχείρηση άσχετα με το μέγεθός της και τον βαθμό οργάνωσης της, επιδιώκει την εκλογή του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση, δηλαδή κάθε επιχείρηση κάνει αξιολόγηση προσωπικού.

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επίδοσης και προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται. Στην πράξη είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσδιορίζει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του, και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας.

²¹ Με την αξιολόγηση, επιδιώκουμε τη διαπίστωση του επιπέδου στο οποίο βρίσκεται το προσωπικό από άποψη ικανοτήτων απόδοσης και συμπεριφοράς στην εργασία. Τα στοιχεία αυτά, συνδυαζόμενα μεταξύ τους, διαμορφώνουν την γενική εικόνα του υπαλλήλου, ο οποίος μπορεί να αποτελέσει το πρόσωπο με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα, γι' αυτό το λόγο αποτελεί μια διαδικασία, μέσα από την οποία προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων, σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται άτυπα και αυτόματα σε μικρές τουριστικές

²¹ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 399

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

Πέρα από τις συνήθεις αξιολογήσεις, οι οποίες γίνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και χρησιμοποιούνται για την ενημέρωση του αρχείου του οργανισμού, από το οποίο αντλούνται τα αναγκαία στοιχεία για υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, υπάρχουν και έκτακτες αξιολογήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή συγκεκριμένων προγραμμάτων, όπως είναι η παροχή μισθολογικών αυξήσεων, οι αλλαγές βάρδιας, οι μεταθέσεις κ.α.

Για τις περιπτώσεις αυτές, χρησιμοποιούνται συνήθως συνοπτικά στοιχεία περί της όλης εικόνας του κρινόμενου υπαλλήλου, τα οποία απεικονίζονται σε ειδικά έντυπα, τα οποία συντάσσονται ατομικά για κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου.

7.2 ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σκοπός της αξιολόγησης είναι να διαπιστωθεί αν, και κατά πόσο οι αξιολογούμενοι ανταποκρίνονται των θέσεων τους και να τους βοηθήσει να κάνουν πλήρη χρήση των δυνατοτήτων τους. Ενδιάμεσος στόχος είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών του κάθε αξιολογούμενου.

Επίσης η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού αποτελεί μέσο αναπληροφόρησης (feed back). Συγκρίνεται η πραγματική πορεία του εργαζομένου με την αναμενόμενη, και στην διαπίστωση διαφορών εξετάζονται οι δυνατότητες επιμόρφωσης ή μετεκπαίδευσης με σκοπό την βελτίωση των επιδόσεων, την κατανομή ανταμοιβών, ειδικές αποζημιώσεις, και την πρόβλεψη εξελιξιμότητας.

7.3 ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΕΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

Βασικά χαρακτηριστικά που θεωρούνται απαραίτητα για να δώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού είναι:

1. Αντικειμενικότητα –πρέπει να μετριέται η πραγματική αξία και η συμβολή του καθενός στο όλο έργο της οικονομικής μονάδας.
2. Απλότητα –είναι πολύ σκόπιμο και αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας γι' αυτούς που αξιολογούνται.
3. Σαφήνεια –είναι ο ακριβής καθορισμός των παραγόντων που δίνονται για κρίση.
4. Προσαρμοστικότητα και ευελιξία –για να έχει τη δυνατότητα η οικονομική μονάδα να προσαρμόζεται στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες θα πρέπει να είναι ευέλικτη σε μεταβολές και να έχει ενσωματωμένο μέσα της ένα σύστημα ταχείας προσαρμογής σε νέες συνθήκες.
5. Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες της τουριστικής επιχείρησης
6. Εξασφάλιση της υποστήριξης των συμμετεχόντων

Βασικό βέβαια στοιχείο στην υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι το μέγεθος της τουριστικής επιχείρησης. Όσο μικρότερη είναι η επιχείρηση, τόσο περισσότερο υπάρχει ο κίνδυνος να επηρεάσουμε τις υγιείς σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων εάν εφαρμόσουμε το τυπικό σύστημα αξιολόγησης.

Αξιολόγηση επιδόσεων γίνεται σε όλους τους εργαζομένους και διεξάγεται από τους προϊστάμενους τους, ενώ εξίσου σημαντικές είναι και οι αξιολογήσεις προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους, οι οποίες προς αποφυγή προστριβών καλό είναι να γίνονται ανώνυμα.

Η αξιολόγηση προσωπικού, σαν διαδικασία πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα και να είναι αποδεκτό από εκείνους που συμμετέχουν άμεσα στη διαδικασία αξιολόγησης, και να τυχαίνει ένθερμης υποστήριξης της διεύθυνσης.

7.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην ερώτηση πιο είναι το αντικείμενο αξιολόγησης ; διακρίνουμε τρεις κατηγορίες:

Τα πρόσωπα αξιολόγησης

Αξιολόγηση επιδόσεων συνήθως γίνεται για όλους τους εργαζομένους ή τουλάχιστον για όλα τα ηγετικά στελέχη της επιχείρησης μέχρι του 50ου έτους της ηλικίας τους, και όπως προαναφέρθηκε οι υφιστάμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους , αλλά σε πολλές περιπτώσεις και οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους τους.

Τα στοιχεία αξιολόγησης

Η εκτίμηση θα πρέπει να περιορίζεται μόνο στην επαγγελματική επίδοση του αξιολογούμενου, καθώς και σε εκείνες τις ικανότητες του υπαλλήλου, που έχουν

ουσιώδη σημασία για την παρούσα επίδοση και τις δυνατότητες εξέλιξής του.

Στο χρόνο αξιολόγησης

Ο χρόνος αξιολόγησης αναφέρεται τόσο στη χρονική στιγμή κατά την οποία γίνεται η τυπική αξιολόγηση, όσο και στη χρονική περίοδο την οποία καλύπτει, η οποία ενδείκνυται να αναφέρεται στη δραστηριότητα ενός έτους του υπαλλήλου.

7.5 **ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις παρακάτω ειδικές κατηγορίες :

- I. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται :
 - Ø Η προσωπική ή οικογενειακή κατάσταση
 - Ø Το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
 - Ø Η εμπειρία
 - Ø Η κατάσταση υγείας του προσωπικού, και
 - Ø Η πρόοδος του υπαλλήλου εκτός της εταιρίας

- II. Στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, όπως:
 - Ø Η ποιότητα εργασίας
 - Ø Οι φθορές κι οι σπατάλες που προκαλούνται εξαιτίας των υπαλλήλων
 - Ø Οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη
 - Ø Τα ατυχήματα

- III. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών (tests)
 - Ø Οι κλίσεις
 - Ø Τα ενδιαφέροντα, και
 - Ø Προσωπικά χαρακτηριστικά

7.6 **ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Έχουμε διακρίνει διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, οι οποίες ανάλογα από το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά τους διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Ελεύθερης περιγραφής

Ο προϊστάμενος περιγράφει ελεύθερα και με δικά του λόγια την αντίληψή του για κάθε υφιστάμενό του. Όταν είναι επιθυμητά να διατηρούνται γραπτά

τεκμήρια, η αξιολόγηση αυτή είναι έγγραφη.

Μέθοδος σύγκρισης ατόμων

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη συγκρισιμότητα των αξιολογήσεων που κάνει ένας προϊστάμενος για τους υφισταμένους του, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σε διαφορετικές περιστάσεις, μέθοδοι απ' ευθείας σύγκρισης μεταξύ υπαλλήλων.

Γενικό πλεονέκτημα των μεθόδων αυτών, είναι ότι δε γίνονται τα συνηθισμένα λάθη, επιείκειας, αυστηρότητας και κεντρικής τάσης. Επίσης, οι μέθοδοι αυτές παρουσιάζουν σχετικά αρκετή συμφωνία μεταξύ των διαφόρων αξιολογητών. Τέλος, η συγκεκριμένες μέθοδοι παρουσιάζουν αρκετή απλότητα, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό.

Μέθοδοι σύγκρισης με πρότυπα

Για να αποφευχθούν ορισμένα βασικά μειονεκτήματα που προκύπτουν από τις προηγούμενες μεθόδους αξιολόγησης, έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς και χρησιμοποιούνται σήμερα σε μεγάλο βαθμό "κλειστές" μέθοδοι αξιολόγησης. Βασική φιλοσοφία τους είναι, αφ' ενός η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με κάποια προκαθορισμένη πρότυπη απόδοση, και αφ' ετέρου η ανάλυση της απόδοσης ή επίδοσης των εργαζομένων σε ιδιότητες ή χαρακτηριστικά.

Η συνολική απόδοση αποτελεί την συνισταμένη πολλών επιμέρους τέτοιων χαρακτηριστικών, συνθετικών στοιχείων, που επίσης παρουσιάζουν διαφορές και όχι μάλιστα αναλογικές.

Τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις μεθόδους της κατηγορίας αυτής από τις προηγούμενες μεθόδους σύγκρισης είναι: 1) ότι κάθε άτομο αξιολογείται σε σύγκριση με ένα ή διάφορα γραπτά πρότυπα και όχι με βάση άλλους υπαλλήλους, και 2) ότι μετριοούνται διάφορες πλευρές της γενικής επίδοσης των ατόμων και όχι μια μοναδική σφαιρική επίδοση.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι τεχνικών αξιολόγησης προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων είναι:

1. **Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς και άλλων παραγόντων**, ουσιαστικών για την εργασία των κρινόμενων. Στην περίπτωση εφαρμογής αυτής της αξιολόγησης ενός τραπεζοκόμου, ο maitre θα συγκέντρωνε βαθμολογικές εκτιμήσεις σχετικά με την τεχνική του ακρίβεια, την ταχύτητα του, την ευγένεια του, τη μνήμη του σχετικά με τις διαδικασίες σερβιρίσματος, τις σχέσεις του με τους συναδέλφους του, τις σχέσεις του με τους πελάτες, και τις ξένες γλώσσες που μιλά.
2. **Συγκρίσεις μελών προσωπικού που εκτελούν παρόμοια εργασία** με σύστημα:
 - Απλής ταξινόμησης, όπου βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι σε σχέση με το κατά πόσο ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας και μετά ταξινομούνται κατά σειρά και

- Υποχρεωτικού ποσοστού κατανομής των βαθμολογούμενων ως εξαιρετικών, ικανοποιητικών, μετρίων και μη ικανοποιητικής απόδοσης, ώστε η επιχείρηση να αντιλαμβάνεται την καταλληλότητα ή μη του προσωπικού της με ποσοστιαίες μετρήσεις.

3. **Καταγραφή περιστατικών από τον προϊστάμενο** που είναι ενδεικτικά της συμπεριφοράς, επιτυχιών ή αποτυχιών του υφισταμένου, κατά διάφορα χρονικά διαστήματα, εντός του χρόνου διάρκειας της αξιολόγησης, που αποτελούν τη βάση αξιολόγησης του κρινόμενου προσώπου.

4. **Έκθεση ειδικού**, η οποία συντάσσεται από ένα πρόσωπο, ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού, που συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης, αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας, και ο οποίος πρέπει να συνεργάζεται στενά με τους εκάστοτε προϊστάμενους.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται ιδιαίτερα κατάλληλη για αξιολόγηση ηγετικών στελεχών και τα κύρια χαρακτηριστικά της είναι τα εξής: δεν προϋποθέτει χρησιμοποίηση ειδικών εντύπων. Συνήθως χρησιμοποιούνται τρεις βασικές διαβαθμίσεις –ανεπαρκείς, ικανός, άριστος- . Τέλος χρησιμοποιούνται και συμπληρωματικές πληροφορίες σχετικά με την επίδοση του αξιολογούμενου.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι, ότι απαλλάσσει τον επόπτη προϊστάμενο από την συμπλήρωση εντύπων και τον βγάζει από τη δύσκολη θέση του αξιολογητή. Εξαιτίας της παρεμβολής ειδικού, επέρχεται συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις, και επιπλέον επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και δικαιολόγηση των αξιολογήσεων.

Παρακάτω διατίθεται ένα έντυπο έκθεσης ειδικού το οποίο δανειστήκαμε από το ξενοδοχείο Astir Palace Resort, με την βοήθεια του οποίου γίνεται η αξιολόγηση κάθε ενός υπαλλήλου ξεχωριστά από τον προϊστάμενο του τμήματος. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ανά μεγάλα χρονικά διαστήματα (συνήθως μια φορά τον χρόνο) και σκοπός της είναι να διαπιστωθούν θετικές και αρνητικές αλλαγές στην ποιότητα και ρυθμό της δουλειάς κάθε υπαλλήλου, καθώς και το πόσο ευχαριστημένος είναι ο καθένας από την εργασία του.

STARWOOD

Performance Management Process

Associates

Associate Name: Associate ID:
 Associate Title: Location:
 Reviewer Name: Review type: Review period: -

Rating Scale:
 O = Outstanding (calculated only)
 E = Exceeded Expectations
 M = Met Expectations
 D = Did Not meet Expectations

Associate Success Profile

Competency	Rating	Reviewer Comments
1. Wow Your Customers Recognize the needs of your internal and external customers. Provide meaningful and tailored support and services. Delight your customers. Create strong, positive working relationships and connect with customers.	E <input checked="" type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	
2. Collaborate Work as one team to achieve results together. Actively support each others efforts. Value differences and build an inclusive environment. Appreciate each others strengths and achievements.	E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	
3. Make it Happen Assume personal responsibility for delivering superior results. Accomplish goals and deliver on promises. Attend to details and follow-up. Use thoughtful judgment to anticipate and resolve potential problems.	E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	
4. Embrace What's Next Challenge yourself to reach your potential. Seek opportunities for personal development. Accept feedback and strive to improve. Grow skills to optimize performance. Anticipate and prepare for what's next.	E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	
5. Be an Expert Know your job and serve as an expert in your particular area. Effectively learn and apply job knowledge and technical skills. Work to improve your functional skills for the future. Readily share your expertise with others.	E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	
6. Be Starwood Serve as a champion of Starwood and its brands through words, actions and gestures. Have and show pride in Starwood. Support Starwood's values: Trust, Respect, Collaboration, Innovation, Accountability, Execution.	E <input type="radio"/> M <input type="radio"/> D <input type="radio"/> 3 2 1	

OVERALL RATING

1. Add the six values together

2. Divide by 6

3. Convert to letter grade

4. Adjustments applied (if any)

Attendance & Punctuality (-1)
 Safety & Security (-1)
 Extraordinary Circumstances (-1)
 Extraordinary Circumstances (+1)

OVERALL RATING

28-30 = O
 25-27 = E
 16-24 = M
 10-15 = D



STARWOOD

Performance Management Process

Associates

Associate Name:

Associate ID:

Reviewer Name:

Individual Development Plan

Evaluation of Current Individual Development Plan		
If an Individual Development Plan was established in a prior review, make the appropriate evaluation below. <input checked="" type="checkbox"/> Year-End 2006 only - Click this box if the current IDP is based on the previous Associate Success Profile		
Competency	Reviewer Comments	Rating
1 <input type="text"/>		<input type="radio"/> Not completed <input type="radio"/> Partially completed <input type="radio"/> Fully completed
2 <input type="text"/>		<input type="radio"/> Not completed <input type="radio"/> Partially completed <input type="radio"/> Fully completed
3 <input type="text"/>		<input type="radio"/> Not completed <input type="radio"/> Partially completed <input type="radio"/> Fully completed

Establishment of Upcoming Individual Development Plan		
Identify 2 competencies to work on for the upcoming review period.		
Competency	Developmental Need	Specific Action Plan
1 <input type="text"/>		
2 <input type="text"/>		

Overall

Written Comments	
Reviewer comments:	Associate comments:

Signatures	
These signatures indicate the reviewer and associate have discussed this PMP form.	
Associate Signature: _____	Date: _____
Reviewer Signature: _____	Date: _____
2nd-Level Manager: _____	Date: _____
Human Resources: _____	Date: _____



5. **Ελεύθερη έκθεση**, η οποία δεν προϋποθέτει ειδικά έντυπα, αλλά γίνεται σε απλό χαρτί και αποτελείται από την περιγραφική καταγραφή των εντυπώσεων του προϊσταμένου ή επόπτου.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για αξιολόγηση των ηγετικών στελεχών, παρά για αξιολόγηση των απλών υπαλλήλων και εργατών.

Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι δε χρειάζεται ειδική προεργασία για τη δημιουργία εντύπων και για ειδική ενημέρωση ως προς αυτά και προετοιμασία των αξιολογητών.

Τα σπουδαιότερα μειονεκτήματα της είναι: ότι απαιτείται πολύς χρόνος από τον προϊστάμενο για σκέψη, προκειμένου να επιτύχει αντικειμενικότητα στην κρίση του, προϋποθέτει ικανότητα όλων των προϊσταμένων να αποφεύγουν τις ανθρώπινες προκαταλήψεις καθώς και ψηλές αναλυτικές και παρατηρητικές ικανότητες.

6. **Διοίκηση δια στόχων (Management of Objectives)**

Είναι ένας τύπος αξιολόγησης στον οποίο οι εργαζόμενοι θέτουν σε συνεργασία με τον προϊστάμενο τους μερικούς στόχους που πρέπει να πραγματοποιήσουν με την απόδοσή τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Είναι περισσότερο κατάλληλο για υπαλλήλους προσωπικού και κυρίως στελέχη επιχείρησης, και όχι για έργο τεχνικού προσωπικού.

Η διοίκηση δια στόχων λοιπόν βασίζεται στο βαθμό επίτευξης προκαθορισμένων στόχων. Βασικά της στάδια είναι:

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

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

Μειονεκτήματα της είναι η μεγάλη έμφαση που δίνεται στη συνολική απόδοση του εργαζομένου, παραγνωρίζοντας τα επιμέρους προσόντα και τις αδυναμίες του.

Στη μέθοδο αυτή συμπεριλαμβάνεται και η διαδικασία συνέντευξης προϊστάμενου –υφιστάμενου με την οποία δίνεται στα πλαίσια της αξιολόγησης, η δυνατότητα από κοινού εκτίμησης του βαθμού πραγματοποίησης των στόχων και των αποτελεσμάτων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ δύο ανθρώπων που έχουν κοινούς στόχους και

ενδιαφέρον για την επίτευξη τους. Περαιτέρω όμως η συνέντευξη αυτή επεκτείνεται και σε θέματα προσωπικών στόχων και επιθυμιών του υφιστάμενου σε σχέση με την εξέλιξη του και στην ειλικρινή πληροφόρηση του σχετικά με την εξελιξιμοτητά του, των δυνατοτήτων που παρουσιάζονται γι' αυτόν μέσα στην οργάνωση, και τι προγραμματισμός προβλέπεται (επιμόρφωση, μετακίνηση παράλληλα ή προς τα πάνω κλπ) για να είναι πράγματι εξελίξιμος.

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

- i. Του αξιολογούμενου γενικά
- ii. Τα ηγετικά στελέχη
- iii. Το αν έχει τη θερμή υποστήριξη της διεύθυνσης

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

7. Τεχνική των σημαντικών περιστάσεων

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

8. Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης

A. Αυτό-αξιολόγηση

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

B. Σχεδιασμός συνέντευξης αξιολόγησης

Ο αξιολογητής πρέπει:

- 1) Να καθιερώσει και να διατηρήσει μια στενή σχέση με τον αξιολογούμενο
- 2) Να ορίσει τον στόχο της συνέντευξης
- 3) Να ελέγξει και να αναπτύξει
 - Ø Προσωπικές λεπτομέρειες αξιολογούμενου (εκπαίδευση, εμπειρία κλπ)
 - Ø Την εργασία που εκτελεί ο αξιολογούμενος (κύρια καθήκοντα και ειδικές ευθύνες)
 - Ø Τις συνθήκες εκτέλεσης της εργασίας του (περιορισμένος χώρος, αλλαγές)
 - Ø Το πλάνο δράσης αξιοποίησης των αδυναμιών του

εργαζόμενου

7.6 ΦΥΛΛΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η κρίση των προϊσταμένων για το προσωπικό, καταχωρίζονται σε ειδικά φύλλα αξιολόγησης, τα οποία είναι γνωστά ως φύλλα ποιότητας ή εκθέσεις υπηρεσιακής ικανότητας.

Στα φύλλα αυτά καταχωρίζονται όλοι οι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται από τη Διοίκηση κρίσιμη για την απεικόνιση τόσο της συμπεριφοράς, όσο και της υπηρεσιακής ικανότητας του κρινόμενου.

Παραπλεύρως, καταχωρίζονται οι διάφορες διαβαθμίσεις, τις οποίες ακολουθεί κάθε παράγοντας χωριστά. Η περιγραφή των διαβαθμίσεων αυτών γίνεται με τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων χαρακτηρισμών όπως π.χ. κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος, ή με την αναγραφή ειδικής βαθμολογίας για κάθε έναν παράγοντα.

Συνήθως η βαθμολογία αυτή κυμαίνεται μεταξύ του 1 και του 20. Υπάρχει βέβαια και η μορφή της περιγραφικής ανάπτυξης κάθε μιας αξιολογήσεως, ώστε για κάθε περίπτωση να αιτιολογείται η κρίση του προϊσταμένου. Συνήθως όμως η περιγραφή των αξιολογήσεων είναι τυποποιημένη, ώστε να μην παρέχεται η δυνατότητα στους προϊσταμένους να περιγράψουν τις κρίσεις τους όπως αυτοί νομίζουν, αλλά να κρίνουν βάση της τυποποιημένης περιγραφής.

Για την εξασφάλιση μεγαλύτερης αντικειμενικότητας στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού, οι κριτές πρέπει να είναι τουλάχιστον δύο. Το σύνολο των κρίσεων συγκεντρώνεται στο τέλος και βάση αυτών εξάγεται ένα συμπέρασμα ως προς την εικόνα του υπαλλήλου.

7.7 ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να κρίνει κανείς κάτι ή κάποιον, πρέπει να έχει κατάλληλες πληροφορίες, που προέρχονται κυρίως μετά από παρατήρηση. Κατά τη διαδικασία παρατήρησης και αξιολόγησης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθούν ορισμένα λάθη, τα οποία οφείλονται σε διάφορους παράγοντες, όπως:

1. **Λάθη αιτιότητας του αξιολογητή**

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

Η ισχυρή προσωπικότητα του αξιολογούμενου είναι δυνατόν να παρασύρει την άποψη του εξεταστή. Μερικές φορές είναι λανθασμένη η κρίση του, όταν κάποιος εξεταζόμενος είναι καλός ως προς ένα χαρακτηριστικό (π.χ.

μεταδοτικότητα)

Θεωρείται καλός και προς τα άλλα χαρακτηριστικά του. Είναι μια ακραία μορφή προκατάληψης, η οποία εμποδίζει τη σωστή αντίληψη και διαπίστωση συμπεριφοράς του αξιολογούμενου, γι' αυτό η βαθμολογία πρέπει να γίνεται μεμονωμένα για κάθε χαρακτηριστικό.

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

2. Λάθη αιτιότητας του αξιολογούμενου

Όλοι οι άνθρωποι, δεν ακτινοβολούν εξίσου τα πραγματικά χαρακτηριστικά τους και το βαθύτερο περιεχόμενό τους. Μερικούς μπορεί κανείς να τους κρίνει εύκολα, ενώ άλλων τις ιδιότητες είναι σχετικά δύσκολο να τις διακρίνει. Η συμπεριφορά, η έκφραση, ακόμα και η εξωτερική εμφάνιση, διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ανθρώπων και καθορίζονται από την εντύπωση που έχουν και οι ίδιοι για τον εαυτό τους, από την ανατροφή τους, από το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται, και από το πόλο τον οποίο παίζουν. Επομένως, είναι εύκολο να παρασυρθεί σε λανθασμένη εκτίμηση, ακόμα και ο πιο πεπειραμένος εκτιμητής, επειδή π.χ. μπορεί να θεωρήσει τη συνεσταλμένη συμπεριφορά κάποιου, σαν έλλειψη ευχέρειας επαφής με άλλους ανθρώπους.

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

3. Λάθη λόγω εξωτερικών συνθηκών

Ακόμα και εξωτερικοί παράγοντες είναι δυνατόν να προξενούν σφάλματα κατά την αξιολόγηση. Τέτοιοι παράγοντες είναι: το είδος και ο τρόπος της τουριστικής επιχείρησης, η κατάσταση που επικρατεί κάθε φορά, οικογενειακές συνθήκες, στιγμιαίες καταστάσεις κλπ, οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά, τη διάθεση, τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις απόψεις, τόσο του αξιολογητή όσο και του αξιολογούμενου.

4. Λάθη εξαιτίας της αλληλεπίδρασης

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

Μπορεί να διεστραβλωθεί η αξιολόγηση ή να εξαλειφθούν λάθη τα οποία

οφείλονται σε άλλα αίτια, τα οποία αφορούν τη μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται.

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

5. Λάθη προερχόμενα από τη μέθοδο αξιολόγησης

Η σημασία αυτού του παράγοντα είναι σπουδαία. Αφ' ενός η ακολουθούμενη διαδικασία ενδέχεται να διεστραβλώσει ακόμα περισσότερο την αξιολόγηση, και εφ' ετέρου, είναι δυνατόν η κατάλληλη διαδικασία να περιορίσει και να εξαλείψει λάθη, που έχουν συμβεί σε άλλα σημεία της όλης κρίσης και που οφείλονται σε άλλα αίτια.

Όλα τα παραπάνω είναι στοιχεία που θα πρέπει να είναι γνωστά σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση, άσχετα με το μέγεθος και τον τόπο στον οποίο βρίσκεται, και φυσικά κάθε υπεύθυνος προσωπικού και manager θα πρέπει να έχει συνοπτικές γνώσεις, του σωστού τρόπου και χρόνου αξιολόγησης, ώστε να διεξάγονται τα ορθολογικότερα αποτελέσματα, δίνοντας τη δυνατότητα στα άτομα αυτά, να επιλέγουν το καταλληλότερο προσωπικό για την επιχείρησή τους.

Έχοντας κάνει μια πολύ μικρή έρευνα, με σκοπό να μάθω τι ισχύει σε κάποιες κατηγορίες ξενοδοχείων, έμαθα τα εξής:

1 Μικρή επιχείρηση

Ξενοδοχείο ATLANTA. Πρόκειται για οικογενειακή επιχείρηση, βρίσκεται στην περιοχή Πατρών, και απασχολεί συνολικά οχτώ (8) άτομα. Όπως με πληροφόρησε η υπεύθυνη για την πρόσληψη και απόλυση των εργαζομένων, η μέθοδος την οποία χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση του προσωπικού, είναι άτυπη, και αρκεί η καθημερινή παρακολούθηση της εργασίας κάθε υπαλλήλου.

2 Μεσαία επιχείρηση

Ξενοδοχείο Ledra Marriott. Απασχολεί περίπου 100 εργαζομένους. Σε αυτή την ξενοδοχειακή επιχείρηση, με σκοπό την αξιολόγηση των υπαλλήλων, οι προϊστάμενοι καταγράφουν διάφορα περιστατικά, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τα οποία είναι ενδεικτικά της συνολικής συμπεριφοράς, καθώς και των επιτυχιών και αποτυχιών των εργαζομένων.

3 Μεγάλη επιχείρηση

Ξενοδοχείο Astir Palace Βουλιαγμένης. Πρόκειται για μια πολύ μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα, με μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Ο διευθυντής προσωπικού με ενημέρωσε πως τηρούνται φυλλάδια αξιολόγησης, και πως για μια τόσο μεγάλη επιχείρηση, ο ορθότερη μέθοδος αξιολόγησης είναι η λεγόμενη Διοίκηση δια στόχων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

(CAREER DEVELOPMENT)

8.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ

Είναι γνωστό ότι τα άτομα που δραστηριοποιούνται μέσα στις επιχειρήσεις, πέρα από ένα ικανοποιητικό επίπεδο αμοιβών, αναμένουν και κάποια εξέλιξη μέσα στην κλίμακα της ιεραρχίας. **Η έννοια της υπηρεσιακής εξέλιξης είναι μια πολύ ευρεία έννοια και δεν περιορίζεται μόνο στην προαγωγή. Στην πράξη υπηρεσιακή εξέλιξη θεωρείται και η αναβάθμιση των προσόντων, η διεύρυνση των αρμοδιοτήτων, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων και άλλες μορφές υπηρεσιακής αναπροσαρμογής του προσωπικού χωρίς αυτές να συνοδεύονται αναγκαστικά από κάποια μορφή προαγωγικής εξέλιξης (βαθμολογική ή μισθολογική).**

Πάντως, σε κάθε περίπτωση η εξέλιξη αυτή πρέπει να είναι προγραμματισμένη, ώστε να επιλέγονται οι άριστοι, ενώ ταυτόχρονα από την επιλογή αυτή πρέπει να προκύπτει η μέγιστη δυνατή ωφέλεια για την επιχείρηση.

Το σύστημα που αφορά στην με οποιονδήποτε τρόπο αναβάθμιση του ρόλου του ανθρωπίνου δυναμικού, είναι γνωστό ως, **σύστημα υπηρεσιακής εξέλιξης ή σύστημα σταδιοδρομίας (career development system)** και προσδιορίζει τους κανόνες και τις τακτικές που πρέπει να ακολουθούνται στο θέμα αυτό. Η εξέλιξη του προσωπικού περιλαμβάνει ένα πλήθος μέτρων τα οποία υιοθετούνται από τους οργανισμούς, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα σε άτομα να αναπτύξουν από τα πρώτα βήματα τις ικανότητές τους. Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται, σε γενικές γραμμές, οι διαδικασίες ανάπτυξης και εφαρμογής ενός συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

8.2 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Όπως ήδη τονίστηκε, **το προσωπικό το οποίο απασχολείται μέσα στους οργανισμούς, αποβλέπει πέρα από την οικονομική αμοιβή και στην ικανοποίηση ορισμένων φιλοδοξιών, οι οποίες προκύπτουν από τη ψυχολογία των ατόμων και συναρτώνται με την κοινωνική διαστρωμάτωση των ατόμων μέσα στις επιχειρήσεις.** Οι φιλοδοξίες αυτές δεν έχουν πάντοτε οικονομικό περιεχόμενο, αλλά αποβλέπουν στην ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου, όπως είναι **η ανάγκη της αποδοχής, η ανάγκη**

της προβολής, η ανάγκη για αναγνώριση κ.λπ. η ικανοποίηση των αναγκών αυτών, συμβάλει στην ικανοποίηση των φιλοδοξιών των ατόμων, μέσα δε από την ικανοποίηση των φιλοδοξιών αυτών εξασφαλίζεται και η επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα που συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης είναι εκείνα που έχουν φιλοδοξίες και επιδιώκουν την εκπλήρωσή τους μέσα από το περιβάλλον της εργασίας. Φιλόδοξα δε άτομα ήταν εκείνα που συνδυάζουν τις γνώσεις, τις ικανότητες και τη θέληση να συμβάλλουν στην επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Με τα δεδομένα αυτά σκοπός του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού είναι η προγραμματισμένη επιλογή κατάλληλων προσώπων τα οποία συνδυάζουν το απαραίτητο πλαίσιο γνώσεων, εμπειριών, φιλοδοξιών και δυνατοτήτων και συστηματική αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους, ώστε τα άτομα αυτά να καταστούν ικανά να αναλάβουν μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα ένα ευρύτερο πλαίσιο αρμοδιοτήτων σε ένα ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο.

Στα πλαίσια αυτά, η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα και να προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την εξασφάλιση ικανού στελεχικού δυναμικού, το οποίο συμβάλει στην αποτελεσματική εξέλιξη των στόχων της και επικράτησής της μέσα στο έντονα ανταγωνιστικό κλίμα, που επικρατεί στο περιβάλλον της οικονομίας της αγοράς. Ο στόχος αυτός εξασφαλίζεται μέσα από την κατάρτιση και εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου, ευέλικτου και αποτελεσματικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

²²Όπως είναι γνωστό, οι εργαζόμενοι με την εργασία τους συνεισφέρουν στην επιχείρηση ένα ευρύτατο φάσμα διαθέσεων, συμπεριφορών και αξιών, τα οποία εν επηρεάζουν μόνο την τρέχουσα απόδοσή τους, αλλά και τις προτιμήσεις τους ως προς τη σταδιοδρομία τους μέσα στην επιχείρηση. Η επιχείρηση πρέπει στα πλαίσια του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, να αξιολογεί και να συνδυάζει όλους αυτούς τους παράγοντες, ώστε να διαμορφώνει τις γενικές κατευθύνσεις στις οποίες αποβλέπει η προσπάθεια κατάρτισης και εφαρμογής ενός παρομοίου συστήματος. **Για να γίνει δυνατή η κατάρτιση ενός αποδοτικού συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού, πρέπει η επιχείρηση να προσδιορίζει με σαφή τρόπο τις εργασίες που πρόκειται να πραγματοποιηθούν στο μέλλον και τη σταδιακή εξέλιξη των εργασιών αυτών.** Για το λόγο αυτό το σύστημα ανάπτυξης και εξέλιξης του **ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιεί τις σύγχρονες τεχνικές πρόβλεψης,** ώστε να μπορεί να προσδιορίζει με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια τις εξελίξεις, οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης στο εγγύς και στο απώτερο μέλλον. Οι προβλέψεις αυτές, αφορούν στους ειδικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης και ταυτόχρονα την εξέλιξη του προσωπικού.

²² ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΑ ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΧΕΙΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, Π. Φαναριώτη, Εκδόσεις Σταμούλη, σελίδα 289

Βασικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι:

- 1 **Οι τεχνολογικές εξελίξεις**
- 2 **Η ζήτηση των προϊόντων**
- 3 **Οι ανάγκες του προσωπικού και οι τρόποι αντιμετώπισής τους**
- 4 **Τα συστήματα υποκίνησης κ.λπ.**

Με τα δεδομένα αυτά ένα σχέδιο υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού για να είναι αποτελεσματικό, πρέπει να βασίζεται πάνω σε αξιόπιστα στοιχεία που προκύπτουν από τις προβλέψεις αυτές και να ανταποκρίνεται στους πιο κάτω ειδικότερους **αντικειμενικούς σκοπούς**, οι οποίοι συνοπτικά περιγράφονται ως εξής:

1. να εντοπίζει τα πρόσωπα που επιδεικνύουν από τα πρώτα βήματα της σταδιοδρομίας τους ένα εξαιρετικό πλαίσιο ικανοτήτων.
2. να παρέχει από πολύ νωρίς μια εντατική και πολλαπλών κατευθύνσεων κατάρτιση, ώστε να βελτιώνουν και να συστηματοποιούν τις ικανότητές τους.
3. να παρέχει δυνατότητες αντικειμενικής και αξιόπιστης μέτρησης των αποδόσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα και
4. να δημιουργεί τις προϋποθέσεις απασχόλησης των προσώπων αυτών σε κατάλληλες εργασίες, ώστε να τους δίνεται η δυνατότητα της πλήρους αξιοποίησης των ικανοτήτων τους σε όλο το διάστημα της σταδιοδρομίας τους.

8.3 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαδικασία προσδιορισμού των δυνατοτήτων του προσωπικού είναι ένα θέμα με στρατηγική σημασία για το μέλλον και την εν γένει ανάπτυξη της επιχείρησης και για το λόγο αυτό αποτελεί μια από τις βασικότερες αποστολές του management. **Προκειμένου να γίνει δυνατός ο προσδιορισμός των δυνατοτήτων του προσωπικού, εν όψει του προγραμματισμού της υπηρεσιακής του εξέλιξης (μέσα στην οποία περιλαμβάνεται όπως είναι φυσικό και η προαγωγή), είναι απαραίτητο όπως η επιχείρηση προβαίνει σε περιοδικές αξιολογήσεις των αποδόσεων**, οι οποίες πρέπει περισσότερο να εστιάζονται στο ευρύτερο φάσμα των δυνατοτήτων του προσωπικού, παρά στη στενή αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσής του.

8.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

Στα πλαίσια των προϋποθέσεων τις οποίες αναφέραμε προκειμένου για την υπηρεσιακή εξέλιξη του προσωπικού, οι επιχειρήσεις προβαίνουν στην ανάπτυξη όλων των αναγκαίων δραστηριοτήτων και διαδικασιών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν την προώθηση εκείνων οι οποίοι πράγματι συνδυάζουν τις προϋποθέσεις για προαγωγική εξέλιξη.

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται ατομικά για κάθε εργαζόμενο με ευθύνη του προϊσταμένου, ο οποίος μπορεί ενδεχομένως να υποβοηθείται και από ένα πρόσωπο εξειδικευμένο σε θέματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Το έργο της αξιολόγησης των δυνατοτήτων του προσωπικού εντάσσεται στα πλαίσια της γενικότερης ευθύνης των επιμέρους προϊσταμένων, οι οποίοι είναι σε θέση να παρακολουθούν καθημερινά τη συμπεριφορά και την απόδοση των υφισταμένων τους και να προβαίνουν στις απαραίτητες εκτιμήσεις.

Στα πλαίσια αυτά **ο προϊστάμενος πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή του κατά κύριο λόγο στον τρόπο με τον οποίο εργάζεται το προσωπικό και δευτερευόντως στα προσωρινά αποτελέσματα** που προκύπτουν από την τρέχουσα εργασία του.

8.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πέρα από τους βασικούς παράγοντες, που διαμορφώνουν το πλαίσιο των δυνατοτήτων του προσωπικού υπάρχουν και άλλοι, οι οποίοι συσχετίζονται με συγκεκριμένες κατηγορίες έργων, οι οποίοι θα πρέπει να εξετάζονται κατά τη φάση της αξιολόγησης του προσωπικού από τα πρώιμα στάδια της υπηρεσιακής του εξέλιξης.

Για την εκτίμηση των δυνατοτήτων του προσωπικού ακολουθείται η μέθοδος της καταγραφής τους σε πίνακα με προκαθορισμένα σημεία ελέγχου. Η καταγραφή των δυνατοτήτων γίνεται με βάση τους κύριους παράγοντες τους οποίους αναφερθήκαμε πιο πάνω. Οι παράγοντες αυτοί εκφράζουν ορισμένα συγκεκριμένα μοντέλα συμπεριφοράς. Αν από τον έλεγχο των στοιχείων του πίνακα διαπιστωθεί ότι το υπό εξέταση άτομο ακολουθεί ένα από αυτά τα μοντέλα συμπεριφοράς, μπορούμε να ισχυρισθούμε πως το άτομο αυτό παρουσιάζει σοβαρές ενδείξεις για μια περαιτέρω εξέλιξη στην κλίμακα της ιεραρχίας. Εξυπακούεται ότι οι ενδείξεις ως προς τις δυνατότητες του προσωπικού πρέπει να αναφέρονται σε ορισμένα έργα- κλειδιά και να αναπτύσσονται σε συνάρτηση με τη φύση της εργασίας μέσα στη συγκεκριμένη

επιχείρηση.

8.6 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Όπως ήδη τονίστηκε, όλες οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να καλύψουν τα υφιστάμενα κενά στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα μέσα από τη κατάλληλη αξιολόγηση και αξιοποίηση του υπηρετούντος ανθρωπίνου δυναμικού. Στα πλαίσια της επιδίωξης αυτής, είναι φυσικό να ακολουθούν δικούς τους τρόπους και τεχνικές, ανάλογα με την ιδιομορφία κάθε επιχείρησης και τις ειδικότερες συνθήκες. Πέρα όμως από αυτά υπάρχουν και ορισμένα θέματα που αντιμετωπίζονται ομοιόμορφα από όλες τις επιχειρήσεις που ακολουθούν καθιερωμένες μεθόδους οργανωτικής διάρθρωσης και ανάπτυξης. Τα θέματα αυτά αναφέρονται κυρίως στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, στα συστήματα εποπτείας του υπό εξέλιξη προσωπικού και κυρίως στους μηχανισμούς οι οποίοι αναλαμβάνουν την εφαρμογή των συστημάτων υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού. Όσον αφορά στο τελευταίο αυτό σημείο, τονίζεται ότι ο μηχανισμός αυτός, πρέπει να είναι ανεξάρτητος και αποκλειστικά αρμόδιος για το έργο αυτό, ώστε να έχει τη γενική ευθύνη και εποπτεία του συστήματος. Συνήθως ο μηχανισμός αυτός παίρνει τη μορφή μιας επιτροπής η οποία είναι γνωστή ως επιτροπή υπηρεσιακής εξέλιξης για την οποία αναφερόμαστε κατωτέρω.

8.6.1 ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την ανάπτυξη του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού κυρίως στις περιπτώσεις των μεγάλων επιχειρήσεων, συγκροτείται υπό την προεδρία του Διευθύνοντος Συμβούλου, μια ολιγομελής επιτροπή στην οποία μετέχουν οι προϊστάμενοι των βασικών οργανωτικών μονάδων (όπως π.χ. ο Δ/ντής παραγωγής , ο Δ/ντής πωλήσεων κ.λπ.). η επιτροπή αυτή η οποία είναι γνωστή και με τον τίτλο υπηρεσιακό συμβούλιο αναλαμβάνει στην πράξη το έργο της ανάπτυξης και εφαρμογής του συστήματος υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

Η επιτυχία της επιτροπής στο έργο αυτό, εξαρτάται από το αν και σε ποιο βαθμό τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης γνωρίζουν σε βάθος την προσωπικότητα, τη συμπεριφορά και τις δυνατότητες του προσωπικού στο οποίο προΐστανται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

9.1 Εισαγωγή

Με δεδομένη την γρήγορη απαξίωση της γνώσης και των δεξιοτήτων, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογικών εξελίξεων και των συστημάτων και μεθόδων εργασίας, είναι προφανής η σημασία και τα πλεονεκτήματα οποία συνδυάζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Για το λόγο αυτό η εκπαίδευση αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management. Κάθε ένας ο οποίος διοικεί πραγματικά, χρησιμοποιεί την εκπαίδευση για να βοηθηθεί ώστε να διοικεί αποτελεσματικά. Η ευθύνη της εκπαίδευσης είναι ατομική και συλλογική, με την έννοια ότι αφορά τόσο τη Διοίκηση στο σύνολο της, όσο και κάθε έναν προϊστάμενο χωριστά. Τα δε πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εκπαίδευση αντανακλούν τόσο στους προϊσταμένους χωριστά, όσο και στην Διοίκηση στο σύνολο της.

Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση:

1. Δίνει τη δυνατότητα στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα. Στην πράξη αυτό μεταφράζεται με την δυνατότητα

- να προβαίνουν στην κατάρτιση αποτελεσματικών σχεδίων και προγραμμάτων,
- να διατηρούν τα κατάλληλα ποιοτικά standards,
- να δημιουργούν μια ικανοποιητική οργανωτική διάρθρωση,
- να μεταβιβάζουν εξουσίες και αρμοδιότητες και
- να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους που βρίσκονται κάτω από την εποπτεία τους να επωφεληθούν από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης.

2. Περιορίζει την ευθύνη άσκησης εποπτείας

Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι εξαφανίζει την ανάγκη για την άσκηση εποικοδομητικής εποπτείας, αλλά ότι περιορίζει την ανάγκη για άσκηση συνεχούς και λεπτομερειακής εποπτείας.

3. Παρέχει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασίας.

Η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα στο προσωπικό να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής της εργασίας και στους προϊσταμένους να καθορίζουν πρότυπα ποσοτικής και ποιοτικής απόδοσης, τα οποία τίθενται στη διάθεση όλων των υπαλλήλων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές οι υψηλοί ρυθμοί απόδοσης γίνονται κανόνες και όχι εξαίρεση, ενώ ταυτόχρονα είναι δυνατόν να διατηρούνται τα πλεονεκτήματα και οι εμπειρίες του παρελθόντος.

4. Παρέχει δυνατότητες βελτίωσης των αποδόσεων.

Οι καλώς εκπαιδευμένοι υπάλληλοι επιδεικνύουν συνήθως μεγαλύτερη αύξηση της ποσότητας και σημαντική βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της εργασίας τους σε σύγκριση με έναν μη εκπαιδευμένο υπάλληλο. Στα πλαίσια αυτά οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να επιδείξουν αυξημένη διανοητική ικανότητα στην εργασία και όπως είναι φυσικό παρουσιάζουν μειωμένο αριθμό λαθών. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν τις αναγκαίες τεχνικές γνώσεις έχουν και σαφή αντίληψη της αποστολής τους και τις αλληλεξάρτησης της εργασίας τους με άλλες, ενώ γνωρίζουν το γιατί των διαφόρων μέτρων πολιτικής και των διαδικασιών της επιχείρησης. Πρέπει στο σημείο αυτό να τονισθεί, ότι πέρα από τα πλεονεκτήματα στα οποία αναφερθήκαμε, η εκπαίδευση ασκεί μια σοβαρή επίδραση στην ανύψωση του ηθικού ως συνέπεια της πλήρους γνώσεως του υπαλλήλου ως προς το τι πρέπει να κάνει. Εξυπακούεται ότι τα πλεονεκτήματα αυτά δεν αποκτώνται χωρίς κάποιο τίμημα και αυτό διότι σε κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να αναγνωρίζονται και να συνυπολογίζονται και ορισμένες απώλειες, όπως:

- η διακοπή των ομαλών ρυθμών εργασίας του υπαλλήλου ο οποίος παρακολουθεί το πρόγραμμα
- η προσωρινή μείωση της απόδοσης του εκπαιδευόμενου υπαλλήλου, και
- η δαπάνη την οποία συνεπάγεται η οργάνωση και διεξαγωγή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος

9.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Η εκπαίδευση που παρέχεται στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, μπορεί να διακριθεί με διάφορους τρόπους και με τη χρήση ειδικών κριτηρίων σε διάφορες κατηγορίες. Με τα δεδομένα αυτά ανάλογα με το ειδικότερο αντικείμενο και τη μορφή που προσλαμβάνει η εκπαίδευση διακρίνεται σε:

- **Επίσημη και ανεπίσημη (Formal & Informal)**
- **Γενική και ειδική (General & Specialized)**
- **Εκπαίδευση και κατάρτιση (Education & Training)**
- **Πρακτική και θεωρητική (Theoretical & Practical)**

Επίσημη και Ανεπίσημη Εκπαίδευση

Στην πρώτη κατηγορία κατατάσσεται η εκπαίδευση η οποία παρέχεται σε αναγνωρισμένα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όπως τα Τεχνικά λύκεια, ΙΕΚ, ΤΕΙ, Πανεπιστήμια κλπ. και έχει ως σκοπό τον εφοδιασμό των εκπαιδευομένων με ένα βασικό πλαίσιο εξειδικευμένων γνώσεων, οι οποίες αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση για την υπεύθυνη άσκηση ορισμένων δραστηριοτήτων μέσα στην επιχείρηση. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει μία σειρά ετών ανάλογα με το

αντικείμενο και στο τέλος απονέμεται στον εκπαιδευόμενο ένας επίσημος τίτλος (ως πτυχίο ή δίπλωμα), ο οποίος επιβεβαιώνει την ύπαρξη στον εκπαιδευθέντα, ενός πλαισίου γνώσεων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητες για την άσκηση ενός επαγγέλματος.

Η εκπαίδευση αυτή παρέχεται συνήθως κατά τον προ της προσλήψεως του υπαλλήλου (σε συγκεκριμένη απασχόληση) χρόνο, χωρίς βέβαια να αποκλείεται και η μετά την πρόσληψη εκπαίδευση του σε κάποια ειδικότητα. Στο βαθμό που η εκπαίδευση αυτή παρέχεται κατά το προ της προσλήψεως στάδιο είναι γνωστή ως "**βασική ή προεργασιακή εκπαίδευση**" (pre-employment training). Η μορφή αυτή είναι γενικά ευρύτερη και περισσότερο θεμελιώδης από ότι οι λοιποί τύποι της εκπαίδευσης, ενώ έχει περισσότερο θεωρητικό χαρακτήρα σε αντίθεση με τον πρακτικό χαρακτήρα άλλων μορφών εκπαίδευσης. Κύριος σκοπός της εκπαίδευσης αυτής είναι η παροχή ενός βασικού υπόβαθρου σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο και η ανάπτυξη της τέχνης του σκέπτεσθαι.

Γενική και Ειδική Εκπαίδευση

Η Γενική Εκπαίδευση αφορά στη μετάδοση γνώσεων επί ορισμένων γενικής φύσεως θεμάτων, όπως π.χ. στην άσκηση των λειτουργιών του management, του marketing, κ.ο.κ., ενώ η Ειδική αποβλέπει στην παροχή εξειδικευμένων γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο, π.χ. λύση, συρναμολόγηση και λειτουργία ενός μηχανήματος.

Πρακτική και Θεωρητική

Συναφής με τη παραπάνω διάκριση είναι και η διάκριση της εκπαίδευσης σε **πρακτική** και **θεωρητική**. **Πραπτική** είναι η εκπαίδευση που σχετίζεται με την πρακτική αντιμετώπιση ορισμένων θεμάτων και συνδυάζεται με την απόκτηση δεξιοτήτων, ενώ η **θεωρητική** αποβλέπει στην διεύρυνση της διανοητικής ικανότητας των εκπαιδευόμενων.

Εκπαίδευση και Κατάρτιση

Τέλος, η διάκριση μεταξύ **εκπαίδευσης** και **κατάρτισης** επικεντρώνεται στο γεγονός ότι η εκπαίδευση αποβλέπει στη δημιουργία ενός ευρύτερου υπόβαθρου γνώσεων και ικανοτήτων και από την πλευρά αυτή ταυτίζεται με την μορφή της επίσημης εκπαίδευσης, ενώ η κατάρτιση αποβλέπει στην μετάδοση εξειδικευμένων και σε μεγάλο βαθμό πρακτικών γνώσεων σε συγκεκριμένο αντικείμενο.

Από άποψη διάρκειας η εκπαίδευση έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, ενώ η κατάρτιση έχει βραχυχρόνιο χαρακτήρα.

I. Εισαγωγική Εκπαίδευση (Induction training)

Η έννοια και το περιεχόμενο της εισαγωγικής εκπαίδευσης προκύπτει από το περιεχόμενο του όρου, ο οποίος αφορά στην γενικότερη ενημέρωση του νεοεισερχόμενου στην υπηρεσία υπαλλήλου, ώστε να λάβει μια πληρέστερη εικόνα του οργανισμού και της εργασίας με την οποία θα ασχοληθεί. **Σκοπός της εισαγωγικής εκπαίδευσης είναι να δώσει στον νεοεισερχόμενο υπάλληλο την αναγκαία πληροφόρηση για μια πλήρη γνώση και κατανόηση των πρακτικών και των διαδικασιών που ακολουθούνται μέσα στον οργανισμό και ειδικότερα σε ότι αφορά στην εργασία την οποία θα ασχοληθεί.**

Ο υπάλληλος που για πρώτη φορά εισέρχεται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αντιμετωπίζει ένα πλήθος προβλημάτων τα οποία των εμποδίζουν να αναπτύξει τις δυνατότητες που έχει.

Τα προβλήματα αυτά είναι κυρίως προβλήματα που προκύπτουν από τις συνθήκες του περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο τον κάνει να μη μπορεί να προσαρμοστεί εύκολα και να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα του.

Η προσαρμογή αυτή, αναφέρεται κυρίως στα εξής σημεία:

- α. Προσαρμογή στις απαιτήσεις της εργασίας.
- β. Προσαρμογή στους κανόνες της επιχείρησης.
- γ. Προσαρμογή στο υφιστάμενο κλίμα συμπεριφοράς.

Η προσαρμογή αυτή του προσωπικού, γίνεται με την οργάνωση ορισμένων βραχυχρόνιων προγραμμάτων, τα οποία έχουν ως σκοπό την ενημέρωση του πάνω σε αυτά τα θέματα, ώστε να μπορέσει να εξοικειωθεί όσο το δυνατόν γρηγορότερα με την εργασία και το περιβάλλον της.

Τα προγράμματα αυτά, είναι γνωστά και ως εισαγωγικά (Induction Seminars) και διαρκούν λίγες μόνο μέρες.

Κατά τη διάρκεια των σεμιναρίων αυτών, παρουσιάζονται στο προσωπικό όλες οι πλευρές της επιχείρησης και γίνεται μια γενική ενημέρωση πάνω στην εργασία, το προσωπικό και τους κανονισμούς της., όπως π.χ. στις ώρες της εργασίας, στην πληρωμή των αποδοχών, στις δυνατότητες στάθμευσης των αυτοκινήτων τους, στους κανόνες ασφαλείας, στον τρόπο αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών κ.λ.π.

Έχει διαπιστωθεί (G. Terry) ότι **οι εντυπώσεις των νεοεισερχόμενων υπαλλήλων σχετικά με την επιχείρηση, διαμορφώνονται συνήθως κατά την διάρκεια των πρώτων ωρών ή ημερών παραμονής τους στην νέα εργασία**, ενώ ειδικές συστάσεις και επικοινωνία με τους συναδέλφους με τους οποίους πρόκειται να συνεργαστεί καθώς και με τους προϊσταμένους λοιπών τμημάτων πρέπει να γίνονται με μέριμνα και ευθύνη του προϊσταμένου στον οποίο υπάγεται ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος με κάθε έναν από τους προϊσταμένους χωριστά. Από την πείρα έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί καλή πρακτική το να ανατίθεται στον νεοεισερχόμενο υπάλληλο μια εργασία με περιορισμένο βαθμό απαιτήσεων σε κατεύθυνση και εποπτεία και στη συνέχεια

να αφήνεται από μόνος του να ασχοληθεί με την εργασία αυτή. Η τακτική αυτή δίνει στον υπάλληλο την δυνατότητα να κατανοήσει πληρέστερα το νέο του περιβάλλον.

Τα ειδικότερα στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται στην Περίπτωση της εισαγωγικής εκπαίδευσης για προσωπικό κατωτέρων βαθμίδων έχουν ως εξής:

Πρώτη Ημέρα

- Υποδοχή του υπαλλήλου στην επιχείρηση
- Επίδειξη των χώρων ιματισμού και λοιπών χώρων καθαριότητας
- Επίδειξη του κυλικείου και του εστιατορίου
- Ενημέρωση ως προς τους κανόνες ασφαλείας του κτηρίου
- Επίδειξη του εργασιακού χώρου
- Ενημέρωσή του ως προς τις ώρες εργασίας, τις απουσίες και τον τρόπο που θα χτυπά την κάρτα παρουσίας.
- Σύντομη περιγραφή της εργασίας με την οποία ασχολείται το τμήμα το οποίο θα ενταχθεί
- Ενημέρωση του σχετικά με την εργασία την οποία θα ασχοληθεί
- Σύντομη περιγραφή των κανόνων χρήσης των μηχανημάτων σύμφωνα με τους υφιστάμενους κανονισμούς ασφαλείας
- Υπενθύμιση στον υπάλληλο να μη διστάζει να ζητά όταν χρειάζεται, πληροφορίες και βοήθεια

Δεύτερη Ημέρα

- Ανάλυση της διαδικασίας μισθοδοσίας του προσωπικού
 - Συζήτηση πάνω στις διευκολύνσεις που έχει η επιχείρηση για στάθμευση των αυτοκινήτων του προσωπικού
 - Επανάληψη των κανόνων ασφαλείας
 - Ανάλυση του τρόπου με τον οποίο η εργασία συνδέεται με την εργασία του τμήματος στο οποίο ανήκει
- Πριν τη λήξη της εργασίας της ημέρας αυτής, γίνεται έλεγχος της προόδου του υπαλλήλου και δίνονται απαντήσεις στις ερωτήσεις του.

Τρίτη Ημέρα

Ο υπάλληλος ενημερώνεται πάνω στα οφέλη που θα έχει από την εργασία του π.χ. ασφάλιση, δώρα, σύνταξη, άδειες, δάνεια, δυνατότητα υποβολής προτάσεων στην επιχείρηση κ.τ.λ.

Επίσης, οι νεοεισερχόμενοι στην υπηρεσία υπάλληλοι, οδηγούνται στα διάφορα τμήματα για να δουν από κοντά τις διάφορες δραστηριότητες που ασκούνται μέσα στην επιχείρηση, ώστε να έχουν μια σφαιρική άποψη για το έργο

της.

Μετά το πέρας της εισαγωγικής εκπαίδευσης, ο υπάλληλος τοποθετείται πλέον στην εργασία του.

II. Εκπαίδευση εν τη ενασκήσει του Έργου (On the job Training)

Πρόκειται για μια εξατομικευμένη μορφή εκπαίδευσης, η οποία αποβλέπει στο να δώσει στον εργαζόμενο το απαραίτητο πλαίσιο δεξιοτήτων που απαιτεί μια συγκεκριμένη εργασία. Η μέθοδος αυτή, εφαρμόζεται συνήθως στους νεοεισερχόμενους υπαλλήλους.

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης εν τη άσκηση του έργου, ο εργαζόμενος τοποθετείται δίπλα σε ένα ικανό και πεπειραμένο υπάλληλο και αναλαμβάνει να εκτελέσει την εργασία αυτή υπό την κατεύθυνση και τις οδηγίες του υπαλλήλου αυτού. Για την επιτυχία του προγράμματος είναι απαραίτητο ο υπάλληλος αυτός, αφενός μεν να κατέχει πλήρως τις λεπτομέρειες και τα ειδικά tricks της εργασίας, αφετέρου δε να έχει τις αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες για τη σωστή κατάρτιση του νέου υπαλλήλου, ο οποίος τοποθετείται δίπλα του.

Τα βήματα που ακολουθεί η εφαρμογή ενός προγράμματος εκπαίδευσης κατά την ενασκήση του έργου είναι τα εξής:

Βήμα 1ο: Προετοιμάστε τον εκπαιδευόμενο

- Δημιουργήστε το κατάλληλο κλίμα ώστε να αισθάνεται άνετα
- Εξασφαλίστε το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του
- Εξακριβώστε τι ήδη γνωρίζει
- Ενημερώστε τον για την σπουδαιότητα της εργασίας και κάντε τον να αισθάνεται υπερήφανος
- Ενημερώστε τον για τον ρόλο που παίζει η συγκεκριμένη εργασία στην γενικότερη αποστολή της επιχείρησης

Βήμα 2ο: Παρουσιάστε την εργασία σε βήματα

- Μιλήστε, επιδείξτε και εξηγήστε με υπομονή
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε βήμα γίνεται κατανοητό
- Τονίστε ιδιαίτερα τα σημεία κλειδιά. Ένα κάθε φορά.
- Αναφερθείτε στα διάφορα tricks και τα μυστικά του επαγγέλματος
- Δεχτείτε με ευχαρίστηση τις ερωτήσεις του εκπαιδευόμενου

Βήμα 3ο: Αναθέστε στον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει.

- Αφήστε τον να εκτελέσει την εργασία μόνος του
- Βοηθήστε τον ανα πάσα στιγμή να αποφύγει τα λάθη
- Κάντε τον να αισθανθεί άνετα, κάντε την κριτική σας με διπλωματικό τρόπο
- Ζητείστε του να σας εξηγήσει τα διάφορα βήματα της εργασίας, καθώς προχωρεί

Βήμα 4ο: Εξετάστε τον και παρακολουθήστε τον

- Αφήστε τον να ασχοληθεί μόνος του με την εκτέλεση της εργασίας
- Ελέγξτε την απόδοση του μετά από κάποιο διάστημα πρακτικής εξάσκησης
- Ζητείστε να σας επεξηγήσει τα σημεία κλειδιά, τα διάφορα tricks και τα μυστικά του επαγγέλματος
- Δώστε του να αντιληφθεί ότι είναι ελεύθερος να ζητήσει ανα πάσα στιγμή τη βοήθεια σας, όταν το κρίνει απαραίτητο
- Περιορίστε την προσοχή σας σε αυτόν στα όρια της εποπτείας

III. Λοιπές Μορφές Εκπαίδευσης στο Πλαίσιο της Εργασίας

Όπως είναι φυσικό η μορφή αυτής της εκπαίδευσης δεν περιορίζεται απλώς σε τεχνικά έργα και σε απόκτηση δεξιοτήτων, αλλά ισχύει και για εργασίες οι οποίες περικλείουν την απόκτηση ειδικών γνώσεων και συμπεριφορών, ενώ μπορεί να επεκτείνεται και σε εργασίες που αφορούν σε μελλοντικές αποστολές, οι οποίες βρίσκονται σε υψηλότερο επίπεδο απαιτήσεων από εκείνο στο οποίο βρίσκεται το συγκεκριμένο πλαίσιο έργων το οποίο ασχολείται ήδη ο υπάλληλος. Κυρίως αυτό ισχύει στις περιπτώσεις όπου ο υπάλληλος προετοιμάζεται για την προαγωγή σε ανώτερες θέσεις στα πλαίσια των σχεδίων υπηρεσιακής εξέλιξης του προσωπικού.

Ως εκ τούτου η διαδικασία της εκπαίδευσης εν τη ενασκήσει του έργου παίρνει πολλές μορφές, στις οποίες περιλαμβάνονται οι διαλέξεις επί συγκεκριμένων θεμάτων, πρακτικής εξάσκησης σε νέα μηχανήματα, εναλλαγή στην εργασία στην οποία περιλαμβάνονται όλες οι εργασίες μιας συγκεκριμένης ομάδας, ειδικές αποστολές προσωρινής φύσεως, οργάνωση ειδικών σεμιναρίων κ.τ.λ. Με τα δεδομένα αυτά η εκπαίδευση εν τη ενασκήσει του έργου έχει την έννοια ότι διεξάγεται συνήθως στα πλαίσια της εργασίας και εφαρμόζεται με διάφορες μορφές. αυτό όμως δεν αποκλείει και την περίπτωση ότι ένα μέρος της μπορεί να καλύπτεται με ειδικά προγράμματα εκτός επιχειρήσεως. Για το λόγο αυτό το όλο πρόγραμμα πρέπει να συντονίζεται με μεγάλη προσοχή.

9.3 Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

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

- Η μείωση του χρόνου μάθησης, για την επίτευξη παραδεχτής εκτέλεσης. Πετυχαίνετε με τη διδασκαλία των νέων υπαλλήλων από καταρτισμένους διδάσκοντες και μέσα σε κατάλληλες διδακτικές συνθήκες

- Η καλύτερη εκτέλεση στο παρόν έργο, δηλαδή όχι μόνο στους νέους, αλλά και στους πεπειραμένους, η εκπαίδευση έχει τη θέση της, με αποτέλεσμα την βελτίωση της απόδοσης τους.
- Η διαμόρφωση στάσεων, για την υποστήριξη των ενεργειών της επιχείρησης, για καλύτερη συνεργασία και μεγαλύτερη αφοσίωση. Αυτό μπορεί να γίνει με ειδικά προγράμματα ή σαν αποτέλεσμα της γενικότερης διδασκαλίας.
- Η βοήθεια για λύση λειτουργικών προβλημάτων, όπως είναι οι αποχωρήσεις, τα ατυχήματα, οι απουσίες και ο ρυθμός παραπόνων π.χ. εκπαίδευση εποπτών σε θέματα όπως: εργατικές σχέσεις, μέθοδοι ηγεσίας, ανθρώπινες σχέσεις και διοίκηση επιχειρήσεων μπορεί να βελτιώσει τις σχέσεις προϊσταμένου- υφισταμένου. Το ίδιο μπορεί να γίνει και για προβλήματα χαμηλού ηθικού, όχι ικανοποιητικής υπηρεσίας προς τους πελάτες, σπατάλης υλικού και ελλειψών μεθόδων εργασίας.
- Η εκπλήρωση αναγκών σε προσωπικό. Σε πολλές επιχειρήσεις σήμερα, υπάρχουν δυσκολίες στη στρατολόγηση επαρκούς αριθμού τεχνικών. Ο καλύτερος τρόπος λύσης ενός τέτοιου προβλήματος είναι ύπαρξη προγράμματος εκπαίδευσης εντός της επιχείρησης.
- Τα ωφέληματα στους ίδιους τους εργαζόμενους. Με την εκπαίδευση οι εργαζόμενοι, αποκτώντας δεξιότητες και γνώσεις, μεγαλώνουν την αξία τους στην αγορά εργασίας, καθώς και τη δυνατότητα να κερδίζουν περισσότερα. Επιπλέον ενισχύουν τη σιγουριά τους στην εργασία τους και αποκτούν προσόντα για προαγωγές σε θέσεις μεγαλύτερης ευθύνης με ανάλογη αύξηση των αμοιβών και του κύρους τους.

9.4 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Παράγοντες που καθορίζουν την ανάγκη διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού.

Η ανάγκη για διαρκή επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού προέρχεται από:

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

- Την πρόοδο της τεχνολογίας που διαφοροποιεί συνεχώς τις απαραίτητες σε κάθε επιχείρηση ειδικότητες και το απαιτούμενο είδος γνώσεων σε κάθε ειδικότητα.
- Την αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ορισμένων εργαζομένων που επιβάλλεται για να προσαρμοστεί καλύτερα το είδος των γνώσεων και εμπειριών τους στις ανάγκες της επιχείρησης.
- Τις λειτουργικές αναπροσαρμογές και τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που επιβάλλονται από τον αναπροσανατολισμό των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αυτές συνεπάγονται αλλαγές στις περιγραφές και στις προδιαγραφές κάθε θέσης εργασίας.
- Τις προαγωγές του προσωπικού σε θέσεις με μεγαλύτερες ευθύνες, που καθιστούν απαραίτητη τόσο την περαιτέρω εμβάθυνση στο εργασιακό αντικείμενο, όσο και στην εκπαίδευση σε θέματα υποκίνησης, ηγεσίας, επικοινωνίας κ.τ.λ.
- Τον αναγκαίο εμπλουτισμό των γενικότερων γνώσεων του προσωπικού με τις νεότερες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας και με τις αλλαγές που συντελούνται στο μικρο- , μακροοικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

Κατάταξη εκπαιδευτικών αναγκών

Υφιστάμενες εκπαιδευτικές ανάγκες

Η οργανωτική μονάδα που είναι επιφορτισμένη με καθήκοντα οργάνωσης της εκπαίδευσης του προσωπικού μπορεί να διαπιστώσει εκπαιδευτικές ανάγκες

- χαμηλή παραγωγικότητα
- χαμηλή ποιότητα προϊόντων
- υπερβολικές σπατάλες πρώτων και βοηθητικών υλών υψηλό κόστος
- ελλιπής ποιοτικός έλεγχος
- παράπονα πελατών για την ποιότητα των προϊόντων
- κακή συμπεριφορά σε πελάτες
- απουσίες που οφείλονται σε βραχυχρόνιες "ασθένειες"
- άσχημο κλίμα εργασίας
- καθυστερήσεις παραδόσεων που οφείλονται σε λάθη προσωπικού
- υψηλός δείκτης εργατικών ατυχημάτων
- κακή επικοινωνία μεταξύ διαφόρων τμημάτων
- αγνόηση του κανονισμού εργασίας
- ανεπαρκώς πληροφορημένοι εργαζόμενοι, για τα θέματα οργάνωσης και πολιτικής της εταιρίας

- δυσκολίες χειρισμού νέων μηχανημάτων ή εργαλείων
- έλλειψη ενδιαφέροντος για την εργασία
- ένταση στις σχέσεις του προϊσταμένου και του προσωπικού
- έλλειψη πειθαρχίας
- κακή επικοινωνία και επιθετικότητα μεταξύ συναδέλφων
- ανυπαρξία ομαδικού πνεύματος

Βέβαια, οι παραπάνω ενδείξεις για πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες, μπορεί να είναι και συμπτώματα αποτυχημένου management. Δηλαδή μπορεί να οφείλεται σε:

- αποτυχία υποκίνησης του προσωπικού
- αναποτελεσματικότητα της δόμησης ή της λειτουργικής οργάνωσης της επιχείρησης
- πολύ υψηλά πρότυπα και στόχοι παραγωγής σε σχέση, με τις δυνατότητες σε εξοπλισμό και ανθρώπους
- κακή ποιότητα πρώτων ή βοηθητικών υλών
- λανθασμένο τρόπο διοίκησης σε σχέση με το βαθμό ωριμότητας του προσωπικού κάθε τμήματος.

Στα παραπάνω συμπτώματα εκτός από διοικητικές και οργανωτικές αποφάσεις πρέπει να οδηγήσουν τη Διοίκηση στο συμπέρασμα ότι χρειάζεται να ερευνηθούν και να αναλυθούν σε βάθος οι συγκεκριμένες εκπαιδευτικές ανάγκες ατόμων ή ομάδων που παρουσιάζουν αποκλίσεις από την αναμενόμενη συμπεριφορά ή απόδοση

²³Οι υπάρχουσες εκπαιδευτικές ανάγκες είναι αποτέλεσμα ύπαρξης εκπαιδευτικού κενού που υπάρχει μεταξύ περιγραφών εργασίας και προδιαγραφών θέσεων από τη μία μεριά, και δεδομένων ικανοτήτων, συμπεριφοράς και γνώσεων του προσωπικού από την άλλη.

Μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες

Η εκπαίδευση μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην κάλυψη των υπάρχουσών εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά να επεκτείνεται και σε εκπαιδευτικά προγράμματα που θα καλύψουν μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα δεν καλύπτουν όλα τα υπάρχοντα εκπαιδευτικά κενά. Αντίθετα, στοχεύουν να προετοιμάσουν το προσωπικό κατά τέτοιο τρόπο, ώστε τα εκπαιδευτικά κενά να ελαχιστοποιηθούν στο μέλλον όσο το δυνατό περισσότερο. Η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Τομέας ή Τμήμα) της επιχείρησης ή του Οργανισμού που είναι επιφορτισμένη με την οργάνωση των

²³ MANAGEMENT (sixth edition), of Robbins Stephen P. & Coulter Marry, page 425

εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων, πρέπει να συμμετέχει σε κάποιο Συμβούλιο Στρατηγικού Προγραμματισμού ή να συνεργάζεται στενά με τις Διευθύνσεις Marketing, Προσωπικού και Παραγωγής για να πληροφορείται έγκαιρα τις σχεδιαζόμενες αλλαγές που αποτελούν ενδείξεις για μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες. Τέτοιες ενδείξεις είναι:

- σχεδιαζόμενη επέκταση σε νέες περιοχές
- προγραμματιζόμενες συγχωνεύσεις ή ανέγερση νέων ξενοδοχείων, επιλογή νέων αγορών- στόχων
- νέα είδη προϊόντων, νέες υπηρεσίες
- οργανωτικές, δομικές και λειτουργικές αλλαγές
- νέες παραγωγικοί μέθοδοι
- αλλαγή της εφαρμοζόμενης στρατηγικής, τακτικής και πολιτικής της επιχείρησης

Οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες σε επίπεδο προσωπικού προσδιορίζονται στα πλαίσια των ολοκληρωμένων ανάπτυξης στελεχών, που αποσκοπούν να προετοιμάσουν το υποψήφιο στέλεχος για την ανάθεση θέσεων με αυξημένες ευθύνες.

9.5 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πριν εφαρμοστούν η εκπαιδευτική πολιτική και τα προγράμματα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ολοκληρωθεί μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων

Βήμα 1ο: Αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται

Το πρώτο βήμα, και μάλιστα ζωτικής σημασίας, είναι η αναγνώριση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται. Χωρίς αυτό το βήμα, η εκπαίδευση θα αποβεί περιστασιακή και ατελής.

Μολονότι αποτελεί κοπιώδης άσκηση, η ανάλυση της θέσεως εργασίας, όταν ολοκληρωθεί, περιέχει ένα κρυφό πλεονέκτημα, ότι δηλαδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην εκπαίδευση. Εάν πάρουμε μια περιγραφή θέσεως, και προσθέσουμε στήλες στις οποίες μπορούμε να δούμε τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για κάθε επιμέρους εργασία, έχουμε τότε ένα έγγραφο το οποίο μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε στο επόμενο βήμα.

Βήμα 2ο: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων

Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα σημερινά επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος σε εκάστη θέση εργασίας. Όσον αφορά τους νεοπροσληφθέντες, συνήθως έχουμε πλήρη αντίληψη των γνώσεων

και δεξιοτήτων τους. Για όσους όμως εργάζονται ήδη κάποιο διάστημα, χρειάζεται να κάνουμε περισσότερη έρευνα. Εάν δεν έχουμε εφαρμόσει στο παρελθόν σύστημα αξιολόγησης, αυτή η έρευνα μπορεί να γίνει με τη μορφή εντατικού προγράμματος ειδικών εκπαιδευτικών ερευνών. Όπου υπάρχει ήδη το σύστημα αξιολόγησης, θα αποτελεί ένα χρήσιμο για το παρόν επίπεδο γνώσεων και δεξιοτήτων.

Βήμα 3ο: Αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών

Θα πρέπει να συγκρίνουμε τις αρχικές περιγραφές θέσεων με τις πληροφορίες που έχουμε τώρα για τα σημερινά επίπεδα γνώσεων και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος.

Μέσω αυτής της σύγκρισης θα αποκτήσουμε για τον καθένα ξεχωριστά έναν κατάλογο των ελλείψεων του. Το περιεχόμενο όλων των καταλόγων ελλείψεων, δηλαδή το σύνολο των ελλείψεων του εργατικού δυναμικού, αντιπροσωπεύει την θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται.

Τα αιτήματα της εκπαίδευσης εκ μέρους των μανάτζερ, των εποπτών, ή από άλλα μέλη του προσωπικού, αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών.

Τέλος, το συνολικό πρόγραμμα για το ενεργό ανθρώπινο δυναμικό χρησιμοποιείται για να εκτιμηθεί τι κενά θα προκύψουν στο μέλλον. Οι εκτιμήσεις αυτές μας δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους εργαζομένους που μπορούν να μετακινηθούν ή να προαχθούν. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προγραμματισμό της εκπαίδευσης που θα πραγματοποιηθεί πριν τη μετακίνηση στην επόμενη θέση εργασίας. Έτσι προλαμβάνονται οι μελλοντικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

Βήμα 4ο: Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος

Όλες οι διαφορετικές ανάγκες εκπαίδευσης προέρχονται από τις πηγές που αναφέρονται παραπάνω, και οι προτεραιότητες τίθενται σε σχέση με τον επείγοντα χαρακτήρα της εκπαίδευσης.

Βήμα 5ο: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση

Θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις για την ύλη και τις μεθόδους, τη διάρκεια, τον τόπο και τον φορέα της εκπαίδευσης

Βήμα 6ο: Αξιολόγηση

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, χρειαζόμαστε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα μαθήματα που αποκομίσαμε σχετικά με τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν στο πρόγραμμα, ή το περιεχόμενο, θα ανατροφοδοτήσουν το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Τόπος της εκπαίδευσης

Υπάρχουν τρεις πιθανότητες:

Το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εντός της επιχείρησης
Μέρος της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εντός, και μέρος εκτός της επιχείρησης
Το σύνολο της εκπαίδευσης να λάβει χώρα εκτός της επιχείρησης

Εσωτερική οργάνωση

Εάν ένα μέρος της εκπαίδευσης οργανωθεί από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τον τόπο και τον εξοπλισμό των αιθουσών και εργαστηρίων, το σύστημα καταγραφής των εκπαιδευόμενων, την επιλογή και εκπαίδευση των εκπαιδευτών κ.α.

9.6 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίζουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό διότι, οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζόμενου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κλπ. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και, όταν το εκτελέσει, του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας

Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, η αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

• Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

Παρουσιάσεις- επιδείξεις

Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστικά μερικών δεξιοτήτων: δείχνει

ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο γίνεται μια κράτηση, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κλπ. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες.

Πρακτική εξάσκηση

Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί.

Προσομοίωση

Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρωκτική άσκηση. Ο υπάλληλος της υποδοχής πχ. μπορεί να εκπαιδευτεί σε ένα σκηνικό υποδοχής που αναπαριστά αυτή κανονικού ξενοδοχείου. Είναι σημαντικό οι πτυχές των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.

Παραδόσεις και ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα πχ. την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευόμενων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούριο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Η ομιλία όμως απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από ιδανικά οπτικοακουστικά μέσα. Θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα, και ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

Συζητήσεις

Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και, όπως ισχύει στην περίπτωση των συνεδριάσεων, να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε συγκεκριμένα σημεία τους, ενώ σε μερικές περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση, οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς την μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως στα κολέγια και τα άλλα ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φοιτητής/ εκπαιδευόμενος παρουσιάζει το προϊόν της μελέτης του, το οποίο και συζητά, συνήθως με προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.

Οπτικοακουστικά βοηθήματα

Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία βοηθημάτων, όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα power point.

Μελέτες περιπτώσεων

Ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παρέχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών κ.α.) και να ζητηθεί από τους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν την γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πως θα αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που θα παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων, και μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, μπορούν να υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων, και εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων.

Ασκήσεις ρόλων

Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για την εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός από την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, όπως για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν.

Επιχειρησιακά παιχνίδια

Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παράγωγη, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα του, οι συνέπειες των αποφάσεων τους ικανοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδοκούν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δυο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.

Εργασίες

Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων.

Για τα εκπαιδευτικά προγράμματα εποπτών ή των manager, οι εργασίες αποτελούν πολύτιμη υποστήριξη της εκπαίδευσης, αφού φέρνουν τους εκπαιδευόμενους ενώπιον της πρόκλησης και της ανάγκης να ενεργήσουν στην πράξη με τις δεξιότητες, τα δεδομένα, τις συμπεριφορές και τις θέσεις που μόλις διδάχθηκαν, ενώ επίσης βοηθούν στην εμπέδωση της ύλης που διδάχθηκαν.

Αρκετές φορές, οι εκπαιδευτές εφαρμόζουν πολλές μεθόδους μαζί ή διαδοχικά. Συνήθως δε, είναι εξαιρετικά προσεκτικοί όταν καταστρώνουν τη σειρά με την οποία θα χρησιμοποιηθούν οι μέθοδοι αυτές, όπως ακριβώς ένας μάγειρας προετοιμάζει πολύ προσεκτικά ένα ισορροπημένο μενού, για την καλύτερη δυνατή επιτυχία ενός δείπνου.

• Ηλεκτρονική εκπαίδευση (e- learning)

Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση (e- learning ή online learning) αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του Διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. ή ηλεκτρονική εκπαίδευση γίνεται μέσω του Παγκόσμιου Ιστού και των οικείων πυλών, καθώς επίσης και με τη χρήση οπτικών δίσκων (cd- rom). Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.α.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση διακρίνεται από τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά: 1) Γίνεται με τη βοήθεια ηλεκτρονικών δικτύων και υπολογιστών που επιτρέπουν τη μετάδοση των πληροφοριών και της διδασκαλίας, τη συμμετοχή αλλά και την άμεση ενημέρωση των εκπαιδευόμενων. 2) Εστιάζει την προσοχή της σε μαθησιακές τεχνικές που υπερβαίνουν την παραδοσιακή εκπαίδευση και ενσωματώνουν πληροφορίες και εργαλεία, τα οποία βελτιώνουν την απόδοση.

Τα στοιχεία της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν συνεργασία και συμμετοχή, σύνδεση με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνο τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση πρακτική άσκηση κάνουν, ακόμα και το χρόνο που διαθέτουν για την μάθηση τους. Επιτρέπει επίσης στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς, και παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό.

Αυτά τα χαρακτηριστικά της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης της προσδίδουν πλεονεκτήματα σε σχέση με άλλες εκπαιδευτικές μεθόδους. Οι επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης για να εξυπηρετήσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, δεδομένου ότι η ηλεκτρονική εκπαίδευση υποστηρίζει τις δράσεις των επιχειρήσεων, όπως την προσέλκυση πελατών, καθώς και τις καινοτομίες τους, όπως τη σύλληψη νέων τρόπων λειτουργίας, την ταχεία ανάπτυξη προϊόντων ή καινούριων υπηρεσιών. Επιπλέον, μπορεί να

απευθύνεται σε μεγαλύτερο φάσμα προμηθευτών, πωλητών και πιθανών πελατών απ' ότι τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα, τα οποία εστιάζουν την προσοχή τους στους εργαζόμενους.

Η μάθηση ενισχύεται μέσω της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, επειδή οι εκπαιδευόμενοι αφοσιώνονται περισσότερο χάρη στη χρήση του βίντεο, των γραφικών, του ήχου και του κειμένου, τα οποία όλα μαζί προσελκύουν τις αισθήσεις. Επίσης, η ηλεκτρονική εκπαίδευση απαιτεί την ενεργό συμμετοχή του εκπαιδευόμενου στις ασκήσεις και τις ερωτήσεις, καθώς και την αλληλεπίδραση του με άλλους εκπαιδευόμενους και με ειδικούς.

Εκτός από την βελτίωση της διδακτικής εμπειρίας, η ηλεκτρονική μπορεί να μειώσει το κόστος της εκπαίδευσης και τον απαιτούμενο χρόνο. Ακόμα, φέρνει την εκπαίδευση στους γεωγραφικά διασκορπισμένους εργαζόμενους, περιορίζοντας δραστικά το κόστος των σχετικών μετακινήσεων.

9.7 ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Απ'ότι είδαμε έως τώρα, η δουλειά του υπεύθυνου για την εκπαίδευση είναι, ουσιαστικά, εργασία διευθυντική, δημιουργία κινήτρων, επικοινωνία και έλεγχος. Ανεξάρτητα από το ποια ήταν τα καθήκοντα των υπευθύνων στο παρελθόν, σήμερα πια ο υπεύθυνος εκπαίδευσης οργανώνει, εγκαινιάζει και ελέγχει την εκπαίδευση, δεν είναι ένας απλός επόπτης διδασκαλίας. Η διοίκηση της εκπαίδευσης είναι πλέον εξαιρετικά πολυσύνθετη, πράγμα που σημαίνει ότι όλο και περισσότερος χρόνος του υπευθύνου αφιερώνεται στην επαφή με εξωτερικούς φορείς, όπως κολέγια, εμπορικές ενώσεις, άλλους εκπαιδευτές. Επίσης στα καθήκοντα του υπευθύνου εκπαίδευσης είναι η συγγραφή και η παραγωγή ενός μεγάλου αριθμού οργανωτικών εντύπων. Έτσι λοιπόν, ενώ η ευθύνη της οργάνωσης, της παροχής εξειδικευμένων συμβουλών για την εκπαίδευση, της διοικητικής υποστήριξης και γενικής βοήθειας περιλαμβάνεται στα καθήκοντα του υπεύθυνου εκπαίδευσης, η διενέργεια της πραγματικής εκπαίδευσης ανατίθεται ολοένα και περισσότερο στους manager γραμμής, στους επόπτες, στο τεχνικό προσωπικό, σε συμβούλους, ή σε εξωτερικούς εκπαιδευτές οι οποίοι προέρχονται από κολέγια, ιδρύματα ανώτερης εκπαίδευσης και πανεπιστήμια.

Η τεχνική της εκπαίδευσης προσωπικού

Η διδασκαλία μιας δεξιότητας γίνεται καλύτερα αντιληπτή εάν την εξετάσουμε με τη μορφή βημάτων.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι, οποιαδήποτε στιγμή καθ'όλη τη διάρκεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας, ο διδάσκων πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σε ερωτήσεις.

Βήμα 1ο: Προετοιμασία

Ο διδάσκων πρέπει να είναι πάρα πολύ καλά προετοιμασμένος και πρέπει να γνωρίζει:

- ποιος πρόκειται να εκπαιδευτεί
- ποιοι είναι οι στόχοι της εκπαίδευσης (δηλαδή, τι πρέπει να επιτευχθεί κατά τη διάρκειά της)
- πόσος χρόνος είναι διαθέσιμος για την εκπαίδευση

Ο διδάσκων πρέπει να αναλύσει και διαχωρίσει την εργασία σε επιμέρους στοιχεία:

- καταγράφοντας κάθε διακριτή λειτουργία ή κίνηση
- τονίζοντας σε κάθε στάδιο, και πριν προχωρήσει στο επόμενο, τα βασικά σημεία και οποιαδήποτε κρίσιμη λεπτομέρεια εντάσσεται σε αυτά.
- καταγράφοντας εργαλεία, εξοπλισμό ασφαλείας και ρουχισμό, εκπαιδευτικά εγχειρίδια, υλικό κ.α.
- καταρτίζοντας κατάλογο εκπαίδευσης (κατάλογο όλων των σημείων που θα πρέπει να καλυφθούν με σωστή και λογική σειρά)

Βήμα 2ο: Η προετοιμασία του εκπαιδευόμενου

Ο εκπαιδευτής είναι πλέον προετοιμασμένος. Στη συνέχεια θα πρέπει να διασφαλίσει ότι και ο εκπαιδευόμενος είναι έτοιμος να αρχίσει να μαθαίνει:

- βοηθώντας τον εκπαιδευόμενο να περιέλθει σε ήρεμη κατάσταση και υιοθετώντας μια φιλική προσέγγιση που οικοδομεί εμπιστοσύνη
- δηλώνοντας με σαφήνεια τι πρόκειται να μάθει ο εκπαιδευόμενος
- ανακαλύπτοντας πόσες από τις γνώσεις που πρόκειται να διδαχθούν τις κατέχει ήδη ο εκπαιδευόμενος

Βήμα 3ο: Επίδειξη της δεξιότητας

Ο εκπαιδευτής τώρα επιδεικνύει το συγκεκριμένο καθήκον ή δεξιότητα:

- επιδεικνύει το καθήκον σε πραγματική ταχύτητα
- επιδεικνύει το καθήκον βήμα- βήμα, αργά, διασφαλίζοντας ότι ο εκπαιδευόμενος γνωρίζει ακριβώς τι γίνεται και για ποιό λόγο
- επαναλαμβάνει το προηγούμενο όσες φορές απαιτεί η περίπτωση
- ο εκπαιδευτής θα πρέπει να ολοκληρώσει την επίδειξη με την επιτέλεση του καθήκοντος σε κανονική ταχύτητα, αρκετές φορές

Βήμα 4ο: Ο εκπαιδευόμενος εξασκείται στη δεξιότητα

Ο εκπαιδευτής τώρα βάζει τον εκπαιδευόμενο να δοκιμάσει το καθήκον μόνος του, διασφαλίζοντας ότι:

- το καθήκον επιτελείται αργά
- ο εκπαιδευτής εξηγεί με λόγια τι γίνεται όσο επιτελείται το καθήκον
- τα λάθη εντοπίζονται, επισημαίνονται στον εκπαιδευόμενο και διορθώνονται

- οι επακόλουθες απόπειρες πραγματοποιούνται σε κανονική ταχύτητα

Βήμα 5ο: Ο εκπαιδευόμενος τοποθετείται στο καθήκον

Ο εκπαιδευτής όταν μείνει ικανοποιημένος από την ολοκλήρωση του 4ου βήματος, βάζει τον εκπαιδευόμενο να ξεκινήσει το καθήκον του κανονικά. Πρέπει όμως να διασφαλίσει ότι:

- ο εκπαιδευόμενος δεν έχει πολύ υψηλούς στόχους για την αρχή
- υπάρχει διαρκώς κάποιος που είναι σε θέση να συμβουλέψει και να βοηθήσει τον εκπαιδευόμενο
- η εργασία ελέγχεται τακτικά στην αρχή, και στη συνέχεια παρακολουθείται

9.8 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Η εκπαίδευση η ίδια απαιτεί την αναθεώρηση της σε τακτά διαστήματα, όπως και κάθε άλλη διαδικασία. Μερικές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει τη διαρκή αξιολόγηση της εκπαίδευσης, ενώ άλλες προτιμούν να εξετάζουν το συγκεκριμένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα ανα τακτά χρονικά διαστήματα. Ανεξάρτητα από άλλες παραμέτρους, η αξιολόγηση λαμβάνει υπ'όψιν της, δύο βασικά ερωτήματα, τα οποία μάλιστα, οφείλει να απαντήσει:

- Είναι η εκπαίδευση οικονομική, δηλαδή έχει η επιχείρηση το αντίστοιχο όφελος για τη δαπάνη στην οποία υποβάλλεται? Η απάντηση είναι "ναι" όταν η επιχείρηση μετά την εκπαίδευση έχει γίνει περισσότερο αποδοτική, επικερδής, ασφαλής. Σε κάθε περίπτωση, οι ειδικοί της εκπαίδευσης και οι λογιστές πρέπει να απαντήσουν στο ερώτημα αυτό.
- Έγινε αυτό για το οποίο προοριζόταν η εκπαίδευση? Εάν μπορεί να αποδειχθεί ότι οι στόχοι της εκπαίδευσης έχουν επιτευχθεί, και κατέστη διαθέσιμος ο κατάλληλος αριθμός εργαζομένων τη στιγμή που χρειαζόταν, τότε η εκπαίδευση ήταν επιτυχής. Ο επόπτης θα είναι σε θέση να κρίνει, από τη θέση του τμήματος, εάν οι εκπαιδευόμενοι ανέβασαν τα επίπεδα δεξιοτήτων τους ως προς τις απαιτήσεις της εργασίας. Θα συνυπολογίσει βέβαια, και το χρόνο που χρειάστηκε για την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης.

Αναμφίβολα, κάποια είδη εκπαίδευσης δεν είναι εύκολο να αξιολογηθούν με ακρίβεια, επειδή οι αλλαγές που εντοπίζονται στη συμπεριφορά θα μπορούσαν να έχουν και άλλες αιτίες, άσχετες με την εκπαίδευση. Μερικά εκπαιδευτικά προγράμματα, δεν έχουν άμεση σχέση σε όσα συμβαίνουν εντός της επιχείρησης. Τα οφέλη ενός μακροχρόνιου εξωτερικού εκπαιδευτικού προγράμματος μάλιστα, ίσως είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν βραχυχρόνια. Όμως μετά την εκπαίδευση, μπορούμε να διαπιστώσουμε:

- τις πρόσθετες γνώσεις και δεξιότητες που απέκτησαν οι εκπαιδευόμενοι
- πόσο σχετική ήταν η εκπαίδευση με την εγγύτερη προς αυτήν εργασία, ή με την προσωπική ανάπτυξη του εκπαιδευόμενου
- πόσο αποτελεσματικές και σχετικές ήταν οι μέθοδοι εκπαίδευσης και οι τεχνικές που χρησιμοποίησαν οι εκπαιδευτές.

Για να είναι αποτελεσματικές αυτές οι μέθοδοι και οι τεχνικές, η μακρά εμπειρία μας στα προγράμματα του ΟΑΕΔ και στα εθνικά προγράμματα πιστοποίησης επαγγελματικών προσόντων έχει δείξει ότι:

- οι εκπαιδευόμενοι χρειάζονται κίνητρα για να μάθουν. Πρέπει να κατανοήσουν το απαραίτητο της εκπαίδευσης, αλλά και τα οφέλη που αυτή θα τους αποφέρει
- η εκπαίδευση πρέπει να δίνει προσωπική ευχαρίστηση, και αυτό θα συμβαίνει συχνότερα όταν ικανοποιεί τις ανάγκες του εκπαιδευόμενου
- ο σκοπός και οι στόχοι της πρέπει να είναι σαφής για τους εκπαιδευόμενους
- οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν καλύτερη επίδοση στις περιπτώσεις που θα συμμετέχουν ενεργά στην εκπαίδευση, παρά στις περιπτώσεις που είναι απλοί θεατές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

Η ΕΠΟΠΤΕΙΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

10.1 Εισαγωγή

Η εποπτεία αποτελεί βασικό στοιχείο και βασικό επακόλουθο της διοίκησης του προσωπικού. Η δε αποτελεσματική άσκηση της, στα πλαίσια των οργανισμών, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση, για την επίτευξη των αντικειμενικών τους σκοπών.

Όπως είναι γνωστό, κάθε μεγάλος και οπωσδήποτε περίπλοκος οργανισμός συντίθεται από ένα πλήθος οργανωτικών μονάδων, οι οποίες εξαρτώνται και συμπληρώνονται μεταξύ τους, μέσα από την επιδίωξη των γενικότερων στόχων τους.

Κάθε μια από αυτές τις οργανωτικές μονάδες αποτελεί ένα κοινωνικό υποσύστημα, το οποίο συνδέεται με τα λοιπά υποσυστήματα μέσα από ένα ορισμένο πλαίσιο συνεργασιών και εξαρτήσεων. Κάθε ένα από τα υποσυστήματα αυτά, αλλά και ολόκληρος ο οργανισμός ενεργοποιείται μέσω των εργασιακών ομάδων, οι οποίες δραστηριοποιούνται μέσα από ένα πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να είναι **σχέσεις απλής συνεργασίας** (όπως π.χ. συμβαίνει με τους προϊστάμενους δύο τμημάτων ή με τους εργαζόμενους σε μια μικρή εργασιακή ομάδα) ή **σχέσεις εξαρτήσεως** με την έννοια ότι κάποιος θα είναι προϊστάμενος και κάποιος υφιστάμενος.

Στις περιπτώσεις αυτές, όπως είναι φυσικό, ο προϊστάμενος θα διατάσσει τον υφιστάμενο, ενώ ο υφιστάμενος θα εκτελεί τις διαταγές και θα αναφέρει τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Με δεδομένο το γεγονός ότι οι οργανισμοί ακολουθούν μια μορφή πυραμιδοειδούς διαρθρώσεως, με διάφορα επίπεδα, είναι φυσικό να υπάρχει σαφής ιεραρχική εξάρτηση μεταξύ των επιπέδων αυτών.

²⁴Στο κατώτερο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας, τα πρόσωπα που έχουν την ευθύνη των εργασιακών ομάδων, είναι γνωστά ως **εργοδότες, επιστάτες, προϊστάμενοι συνεργείων ή γραφείων**, ανάλογα με τη φύση κάθε οργανισμού.

Ανεξάρτητα πάντως από τον τίτλο τον οποίο φέρει το πρόσωπο αυτό, συνήθως θεωρείται ότι ανήκει **σε ένα πολύ ευαίσθητο Διοικητικό επίπεδο του οργανισμού**, λόγω δε της ιδιότητας του αυτής, κατέχει μια μοναδική θέση μέσα στον οργανισμό, **με την έννοια ότι είναι ο μόνος προϊστάμενος ο οποίος εποπτεύει το έργο των εργαζόμενων εκείνων που ασχολούνται με την πραγματική εκτέλεση του έργου.** Όλοι οι λοιποί managers ως εκ της

²⁴ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Λεωνίδα Χ. Χυτήρης, σελίδα 571

θέσεως τους, εποπτεύουν τους άλλους managers.

Με την έννοια αυτή, η εποπτεία αποτελεί ένα βασικό στοιχείο της διοικήσεως και διαπερνά όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Από το πόσο καλά ασκείται η εποπτεία στα διάφορα οργανωτικά επίπεδα, εξαρτάται και η επιτυχία του οργανισμού.

10.2 Έννοια και περιεχόμενο της εποπτείας

Ως αποτέλεσμα του καταμερισμού των έργων, της διασποράς της εξουσίας και της ευθύνης και αποκέντρωσης, στα πλαίσια των σύγχρονων οργανισμών, δημιουργείται η ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος σωστής παρακολούθησης των διαδικασιών, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο πλαίσιο της υφιστάμενης οργανωτικής διαρθρώσεως. Το σύστημα αυτό της παρακολούθησης των πάσης φύσεως έργων και του ελέγχου των αποτελεσμάτων, σε συνάρτηση με τα σχετικά προγράμματα, είναι γνωστό ως εποπτεία.

Ετυμολογικά ο όρος σημαίνει **την επίβλεψη ή την επιτήρηση των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο.**

Η ανάγκη της εποπτείας δημιουργείται από τη στιγμή που κάποιος αναθέτει την εκτέλεση ορισμένων έργων σε άλλον ή άλλους λόγω της αδυναμίας του να φέρει εις πέρας τα έργα αυτά μόνος του. Συνεπώς από τη στιγμή που αρχίζει ένας, έστω και στοιχειώδης, καταμερισμός των έργων μέσα στον οργανισμό, δημιουργείται και η ανάγκη της εποπτείας.

Στη διαδικασία της άσκησης της εποπτείας, διακρίνουμε τέσσερα βασικά στοιχεία:

- τον εποπτεύοντα
- τον εποπτευόμενο
- το αντικείμενο της εποπτείας και
- το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η εποπτεία

Εποπτεύων είναι το πρόσωπο, το οποίο ασκεί την εποπτεία, δηλαδή το πρόσωπο που επιβλέπει τη διαδικασία εκτέλεσης των έργων και ελέγχει την ποιότητα και την ποσότητα των αποτελεσμάτων (σε σύγκριση πάντα με τα σχετικά προγράμματα που βρίσκονται σε εξέλιξη). Ο εποπτεύων ταυτίζεται πάντα με τον προϊστάμενο, και συνήθως πρόκειται για το ίδιο πρόσωπο το οποίο αναθέτει την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου στον εποπτευόμενο.

Εποπτευόμενος είναι πάντα ένας υφιστάμενος, δηλαδή ένα πρόσωπο που έχει επιφορτιστεί με την εκτέλεση κάποιας εντολής ή την εφαρμογή κάποιας αποφάσεως. Σε κάθε περίπτωση όμως είναι υποχρεωμένος να επιτύχει κάποια αποτελέσματα, όπως ειδικότερα προδιαγράφονται στο πλαίσιο της εντολής ή της απόφασης του προϊσταμένου.

Αντικείμενο της εποπτείας είναι το έργο το οποίο σε κάθε περίπτωση ελέγχεται, τόσο από ποσοτικής όσο και από ποιοτικής πλευράς.

Το περιβάλλον συνδυάζεται με το σύνολο των συνθηκών, μέσα στις

οποίες ο εποπτευόμενος ασκεί το συγκεκριμένο έργο. Το περιβάλλον περιλαμβάνει ένα πλήθος στοιχείων, τα οποία όλα μαζί και κάθε ένα χωριστά, επηρεάζουν το αποτέλεσμα του έργου του εποπτευόμενου.

Πρόσωπα που ασκούν το έργο της εποπτείας

Παρόλο που η σύγχρονη τεχνολογία έχει ανακαλύψει, στα πλαίσια του αυτοματισμού, πολλά μηχανικά μέσα για την άσκηση του ποσοτικού και ποιοτικού ελέγχου, κυρίως στον τομέα της παραγωγής, εν τούτοις η άσκηση της εποπτείας είναι κατά βάση ανθρώπινη διαδικασία και ως τέτοια εξαρτάται από την επιστήμη της διοικήσεως.

Στα πλαίσια αυτά και με δεδομένο ότι μέσα στους οργανισμούς και κυρίως στους μεγάλους οργανισμούς, υπάρχει ευρύτατος καταμερισμός έργων, το έργο της εποπτείας κατανέμεται σε επίπεδα, αντίστοιχα με τα επίπεδα οργανωτική διάρθρωσεως του οργανισμού. Στην πράξη, όλοι όσοι ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου, μέσα στα πλαίσια της εργασίας, ασκούν ταυτόχρονα και εποπτεία στο έργο των υφισταμένων τους. Από την πλευρά αυτή, **η εποπτεία αρχίζει από τα κατώτερα οργανωτικά επίπεδα**, από το σημείο δηλαδή στο οποίο ασκείται το έργο στην πράξη, είτε από το συνεργείο που εργάζεται σε κάποια φάση της γραμμής παραγωγής ή το γραφείο στο οποίο γίνεται η επεξεργασία των διαφόρων εγγράφων. Το προσωπικό που ασχολείται με τις εργασίες αυτές, είναι εκείνο το οποίο ασχολείται με **υλικές ενέργειες**, με άλλα λόγια ασχολείται με την εκτέλεση των εντολών και των αποφάσεων και γι' αυτό το έργο τους είναι καθαρά εκτελεστικό.

Το προσωπικό που εργάζεται σε αυτό το επίπεδο, έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, ότι δηλαδή είναι απλός αποδέκτης και εκτελεστής εντολών. Το προσωπικό αυτό εποπτεύεται κατά ομάδες από ορισμένα πρόσωπα, τα οποία βρίσκονται πολύ κοντά στη βάση και αποτελούν την πρώτη βαθμίδα εποπτείας, είναι δε γνωστοί ως επόπτες πρώτης γραμμής.

10.3 Η Ηγετική Ομάδα ή Ομάδα Διοικήσεως (Management Group)

Στις επόμενες βαθμίδες της οργανωτικής διάρθρωσεως συναντάμε διάφορα επίπεδα προϊσταμένων, όπως είναι οι προϊστάμενοι τμημάτων, οι προϊστάμενοι διευθύνσεων, οι Γενικοί Διευθυντές, οι Αντιπρόεδροι, Υπεύθυνοι Τομέων και τέλος στην κορυφή της πυραμίδας, βρίσκεται ο Πρόεδρος και το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρίας.

Όλοι οι προϊστάμενοι που βρίσκονται κάτω από τον πρόεδρο και πάνω από το επίπεδο της βάσεως, δηλαδή πάνω από τους επόπτες πρώτης γραμμής, βρίσκονται σε μια ενδιάμεση βαθμίδα και έχουν διπλή ιδιότητα, είναι δηλαδή από τη μια πλευρά προϊστάμενοι και από την άλλη υφιστάμενοι.

Διακριτικό γνώρισμα των προϊσταμένων αυτών που βρίσκονται στις ενδιάμεσες βαθμίδες εποπτείας είναι ότι σε κάθε περίπτωση προϊστανται άλλων προϊσταμένων ή εποπτεύουν το έργο άλλων εποπτών. Αυτό σημαίνει ότι δεν έχουν άμεση επαφή με το ουσιαστικό έργο που εκτελείται και συνεπώς το έργο τους συνίσταται σε κάθε περίπτωση στην άσκηση διευθύνσεως. Για το λόγο αυτό η ομάδα των προϊσταμένων αυτών, είναι γνωστή ως **ηγετική ομάδα ή ομάδα διοικήσεως.**

Της ομάδας αυτής ηγείται ο επικεφαλής του οργανισμού (Top Manager), ο οποίος ασκεί πρωτογενή εξουσία, δηλαδή παίρνει από μόνος του τις αποφάσεις, χωρίς να δέχεται εντολές από άλλα πρόσωπα, ενώ όλοι οι ενδιάμεσοι προϊστάμενοι, όπως και σε άλλο σημείο αναφέραμε, ασκούν δευτερογενή εξουσία ή εξουσία κατά παραχώρηση.

Ο Επόπτης Πρώτης Γραμμής

Όπως είπαμε πιο πάνω, η εποπτεία ασκείται σε όλες τις βαθμίδες της οργανωτικής διαρθρώσεως. Όμως η θέση του επόπτη πρώτης γραμμής έχει μοναδική σημασία και τούτο διότι είναι ο μόνος από το σύνολο των προϊσταμένων των διάφορων βαθμίδων του οργανισμού, που διευθύνει και επιβλέπει το έργο του οργανισμού στη φάση της άμεσης πραγματοποίησής του. Είναι εκείνος ο οποίος διευθύνει και επιβλέπει το προσωπικό της κατώτερης βαθμίδας και από τον οποίον εξαρτάται σε τελευταία ανάλυση η ποιότητα του τελικού προϊόντος. Πολλές φορές δημιουργείται η εντύπωση ότι ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής είναι ακριβώς όπως και τα άλλα μέλη της ομάδας διοικήσεως. Όμως τόσο η φύση της αποστολής του, όσο και η θέση του μέσα στον οργανισμό είναι πολύ διαφορετικά, διότι το πλαίσιο αλληλεπίδρασης είναι διαφορετικό, εφ' όσον από τη μια μεριά συνεργάζεται με managers και από την άλλη με το εργασιακό προσωπικό.

Το έργο του επόπτη πρώτης γραμμής, περιπλέκεται ακόμη περισσότερο από το γεγονός ότι τόσο οι επιτελικές δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του οργανισμού, όσο και οι πιέσεις των εργατικών ενώσεων, καταλήγουν ή ξεκινούν από αυτόν. Εξ' άλλου η κοινωνική θέση (status) την οποία απολαμβάνει ο επόπτης πρώτης γραμμής είναι τελείως διαφορετική από τη θέση του προϊσταμένου άλλων επιπέδων, και τούτο διότι, ενώ οι προϊστάμενοι των άλλων επιπέδων εντάσσονται με βεβαιότητα στην ομάδα διοικήσεως, ο επόπτης πρώτης γραμμής βρίσκεται ακριβώς στο όριο.

Όπως άλλωστε είναι γνωστό, τα καθήκοντα του επόπτη πρώτης γραμμής, ανατίθενται προσωρινά ή μόνιμα σε εργάτες οι οποίοι επιλέγονται για το έργο αυτό. Με δεδομένο ότι κάτω από την επίδραση παραγόντων, η εργασία υπόκειται σε διακυμάνσεις, είναι δυνατόν μετά από ορισμένο χρόνο, να επανέλθει στην εργασία από την οποία προήλθε ή να τοποθετηθεί σε άλλη ισοδύναμη εργασία.

Αυτό όπως είναι φυσικό δημιουργεί αβεβαιότητα, ως προς την κοινωνική του θέση, τόσο από την επίσημη όσο και από την ανεπίσημη πλευρά.

Ο επιστάτης θεωρείται, από μεν την πλευρά της ομάδας διοικήσεως ως σημείο επαφής της διοικήσεως με τους εργατές, ενώ από την πλευρά των εργατών θεωρείται ως εκπρόσωπος της διοικήσεως. Αυτό σημαίνει ότι οι επόπτες πρώτης γραμμής πρέπει να εξασφαλίζουν την αποδοχή και το σεβασμό από αμφότερες τις ομάδες, τόσο της διοικήσεως όσο και των εργατών. Αυτή η διπλή ιδιότητα των προϊσταμένων πρώτης γραμμής σημαίνει ότι η διοίκηση δε μπορεί να εξασφαλίσει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, παρά μόνον όταν αναγνωρίσει την ιδιάζουσα θέση τους και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι προϊστάμενοι της κατηγορίας αυτής.

Οι Πέντε όψεις της θέσεως του Επόπτη Πρώτης Γραμμής

Η φυσική θέση του προϊστάμενου της κατηγορίας αυτής, μέσα στο πλαίσιο της οργανωτικής διαρθρώσεως είναι αντιστρόφως ανάλογος με τη σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων που εξασφαλίζει.

Οι ειδικότεροι προσδιορισμοί του ρόλου του επόπτη πρώτης γραμμής, και οι διαφορετικές όψεις της θέσεως του περιγράφονται ως ακολούθως:

- Ως άνθρωπος κλειδί στο management (key man)
- Ως ενδιάμεσος κρίκος μεταξύ διοικήσεως και εργατών (man in the middle)
- Ως οριακό στοιχείο της δομής της διοικήσεως (marginal man)
- Ως ένας διαφορετικός εργάτης (another worker) και
- Ως ένας ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις (Human Relations Specialist)

α. Άνθρωπος κλειδί

Η αντίληψη αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι ο επόπτης πρώτης γραμμής:

- παίρνει αποφάσεις
- εποπτεύει την εργασία
- αναλύει την πολιτική του οργανισμού και τέλος
- συμβάλλει αποφασιστικά στην ολοκλήρωση της εργασίας

β. Ενδιάμεσος κρίκος

Η αντίληψη αυτή βασίζεται στο γεγονός ότι ο επόπτης πρώτης γραμμής, υφίσταται τις πιέσεις μεταξύ δύο αντιθέτων κοινωνιολογικά ομάδων, της ομάδας διοικήσεως και της ομάδας των εργατών και για το λόγο αυτό, πολλές φορές βρίσκεται στην ανάγκη να παίζει το ρόλο του ισορροπιστή.

γ. Οριακό στοιχείο μέσα στη δομή της Διοικήσεως

Η έννοια του οριακού στοιχείου είναι μια κοινωνιολογική έννοια, η οποία σχετίζεται με το γεγονός ότι ο επιστάτης ή ο επόπτης πρώτης γραμμής θεωρείται ότι βρίσκεται εκτός των διαδικασιών ή στο όριο των βασικών δραστηριοτήτων, οι οποίες επηρεάζουν το τμήμα του, και τούτο διότι ο άνθρωπος αυτός ενώ γίνεται δεκτός ως μέλος της ομάδας διοικήσεως, αγνοείται τόσο από το επιτελικό προσωπικό, όσο και από την ομάδα των εργατών

δ. Διαφορετικός εργάτης

Η άποψη αυτή, εκφράζει την αντίληψη της ομάδας Διοικήσεως, η οποία

θεωρεί ότι ο άνθρωπος αυτός προέρχεται από την ομάδα των εργατών, εξακολουθεί να ανήκει στην ομάδα αυτή και κατά συνέπεια μόνον ο τίτλος του αλλάζει.

ε. Ειδικός επί των ανθρωπίνων σχέσεων

Τέλος, η αντίληψη ότι είναι ειδικός στα θέματα ανθρωπίνων σχέσεων προέρχεται από το γεγονός ότι πολλές φορές η διοίκηση προσβλέπει στον επιστάτη για το έργο αυτό και πολλές φορές τον χρησιμοποιεί ως ειδικό στα θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, ακριβώς λόγω των επαφών του με την ομάδα εργατών. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, ο επόπτης πρώτης γραμμής είναι ειδικός στα θέματα ανθρωπίνων σχέσεων, διότι αυτός είναι σε θέση περισσότερο από κάθε άλλο μέλος της ομάδας διοικήσεως, να φροντίζει την ανθρώπινη πλευρά των διαφόρων λειτουργιών, ενώ ταυτόχρονα χειρίζεται την τεχνική τους πλευρά.

Από όλους τους ανώτερους προσδιορισμούς κανένας δεν εκφράζει την ακριβή θέση του επόπτη πρώτης γραμμής, διότι:

- **Ως άνθρωπος κλειδί** εμφανίζεται κυρίως στην βιβλιογραφία και στα λόγια, ενώ στην πράξη αποδεικνύεται ότι πολύ απέχει από το να είναι το πραγματικό κλειδί εφόσον υφίσταται μια έντονη πίεση από την ηγετική ομάδα. Άλλωστε, η δυνατότητα επιλογής των λύσεων που απαιτούν στα διάφορα προβλήματα είναι πολύ περιορισμένες ή μηδενικές.
- **Ως ενδιάμεσος κρίκος**, έχει χαρακτηριστεί από τον F. J. Rothlisberger, πλην όμως τόσο η θέση του όσο και η έκταση των αρμοδιοτήτων του, τον κατατάσσουν τουλάχιστον από πλευράς κύρους στην καλύτερη περίπτωση, στην κατώτερη θέση των επιπέδων της ομάδας διοικήσεως, όπως ήδη εξηγήσαμε πιο πάνω.
- **Ως οριακό στοιχείο**: Δεν μπορεί να θεωρηθεί ακριβής ο τίτλος αυτός, διότι, στην πράξη αποτελεί έναν ουσιαστικό κρίκο μέσα στην αλυσίδα των επιπέδων της οργανωτικής διαρθρώσεως.
- **Ως εργάτης**: Στην πράξη ο προϊστάμενος του επιπέδου αυτού ενώ είναι φορτωμένος με τις ευθύνες, αισθάνεται ότι στερείται πραγματικής εξουσίας και δεν αποτελεί μέλος της ηγετικής ομάδας. Εξαιτίας αυτών των δύο λόγων, στερείται και του ανάλογου κύρους, ενώ οι σκέψεις, οι αντιλήψεις και οι εν γένη συμπεριφορές του προσομοιάζουν περισσότερο με τις σκέψεις, τις αντιλήψεις και τις συμπεριφορές των εργατών και όχι των προϊσταμένων ενδιάμεσων βαθμίδων.
- **Ως στέλεχος, επί των ανθρωπίνων σχέσεων**, ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής, χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που χρειάζεται να μεταφέρει τις θέσεις και τις αντιλήψεις της διοικήσεως στην ομάδα των εργατών που εποπτεύει. Για το λόγο αυτό η θέση ότι ο προϊστάμενος πρώτης γραμμής είναι και ειδικός στις ανθρώπινες σχέσεις, έχει μερική μόνο αξία, διότι κανένας προϊστάμενος (και πολύ περισσότερο ο προϊστάμενος αυτός) δε μπορεί να θεωρηθεί αποκλειστικά και μόνο ως ειδικός επί των ανθρωπίνων σχέσεων, εφ' όσον οι ανθρώπινες σχέσεις πηγάζουν σε μεγάλο βαθμό από την προσωπικότητα του προϊσταμένου και όπως είναι

φυσικό, ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να συνδυάζει ένα πλήθος από ειδικά χαρακτηριστικά, όπως είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η εμπειρία και άλλα.

10.4 Τομείς άσκησης της εποπτείας

Η άσκηση της εποπτείας ταυτίζεται με την διεύθυνση. Κατά συνέπεια θα μπορούσαμε να πούμε, ότι οι τομείς στους οποίους απευθύνεται η εποπτεία, ταυτίζονται με τους τομείς εξουσίας και ευθύνης του manager. Από πολλά χρόνια πριν, το management των οργανισμών, προσπάθησε με τη χρησιμοποίηση των τεχνικών της ανάλυσης της και της αξιολόγησης της εργασίας να προσδιορίσει με κάθε λεπτομέρεια τους τομείς ευθύνης και τις λειτουργίες της εποπτείας.

Ως αποτέλεσμα των μεθόδων αυτών, προέκυπτε συνήθως η εξασφάλιση ορισμένων μακροσκελών φύλλων περιγραφής των έργων, πράγμα το οποίο δυσκόλευε αντί να διευκολύνει το έργο των προϊσταμένων.

Για το λόγο αυτό πολλοί συγγραφείς αλλά και ειδικοί στα θέματα του management προσπάθησαν να δώσουν ένα γενικό περίγραμμα των τομέων στους οποίους περιστρέφεται κυρίως η ευθύνη του εποπτεύοντα οργάνου και το οποίο έχουν περιγράψει ειδικότερα ως εξής:

Ο manager είναι αρμόδιος:

- Να εποπτεύει την εκτέλεση του πραγματικού έργου που έχει ανατεθεί στο τμήμα του.
- Να γνωρίζει και να εφαρμόζει σωστά τις σύγχρονες μεθόδους εργασιακών σχέσεων.
- Να καθορίζει τα ποσοτικά και ποιοτικά standards αποδόσεως μέσω της ανάλυσης των μέτρων πολιτικής του οργανισμού. Η ευθύνη αυτή αποτελεί ως γνωστόν βασικό στοιχείο του management.
- Να αναλύει στους νέους άπειρους υπαλλήλους τις πολιτικές του οργανισμού και τις τεχνικές εκτελέσεως της εργασίας τους. και
- Να είναι πλήρως ενημερωμένος τόσο επί των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, ώστε να είναι σε θέση να προωθεί με επιτυχία τις πολιτικές αυτές στους υφισταμένους του.

10.5 Ταξινόμηση της Εποπτικής Δραστηριότητας

Πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει γενική συμφωνία ως προς την έκταση και τον τρόπο ταξινόμησης των τομέων ευθύνης και άσκησης της εποπτείας και γι' αυτό το λόγο ορισμένοι διακρίνουν (Turner: A practical manual of effective supervision) τους τομείς εποπτείας σε δύο βασικές κατηγορίες ως εξής:

Εποπτεία επί της εργασίας (job supervision) και **εποπτεία επί των ανθρώπων (man supervision)**. Η πρώτη ενδιαφέρει για το υπό εκτέλεση έργο, ενώ η δεύτερη για τον τρόπο μεταχείρισης των ανθρώπων που θα εκτελέσουν την απαιτούμενη εργασία.

Εποπτεία επί της Εργασίας

Σύμφωνα με τις απόψεις του Tuner η εποπτεία επί της εργασίας αφορά κυρίως του παρακάτω τομείς:

- κόστος και δαπάνες
- προγραμματισμός
- μηχανικά μέσα και πρώτες ύλες
- ασφάλεια
- νόμοι και αποφάσεις του κράτους και λοιπών τοπικών αρχών
- ποιότητα και ποσότητα εργασίας
- πολιτικές και κανονισμοί
- ανάθεση έργων, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων
- εκπαίδευση

Ενώ άλλοι (Evans: American management Association research report No 30) κατατάσσουν έναν αριθμό 109 εποπτικών καθηκόντων (που προσδιορίστηκαν για ερευνητικούς σκοπούς), σε επτά κατηγορίες ως εξής:

- εργασιακές σχέσεις
- ποιοτικός έλεγχος
- κόστος
- προγράμματα
- παραγωγή
- έλεγχος των χρόνων
- μέθοδοι βελτίωσης
- συντήρηση

Εποπτεία επί των Ανθρώπων

Η εποπτεία επί των ανθρώπων αποτελεί βασικό αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων. Σύμφωνα με τις απόψεις του Evans η εποπτεία επί των ανθρώπων αφορά:

Στον έλεγχο των χρόνων, με εξειδίκευση:

- στην έγκαιρη έναρξη της εργασίας από μέρους των εργαζομένων
- στον εντοπισμό και εξαφάνιση των αιτιών απώλειας χρόνου, καθώς και του χρόνου αναμονής
- στον περιορισμό του χρόνου εργασίας
- στην τήρηση των χρόνων παραγωγής, καθώς και των επί χρόνων αποχώρησης και

Βελτίωση των μεθόδων, με εξειδίκευση:

- στην ανάλυση κάθε εργασίας με την βελτίωση των μεθόδων
- στην ανάπτυξη βελτιωμένων μεθόδων, ή συστημάτων ροής της εργασίας
- στη χρησιμοποίηση νέων μεθόδων

- στις μεταβολές στο φύλλο περιγραφής της εργασίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

11.1 Έννοια και Περιεχόμενο της Καθοδήγησης

Στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών αναπτύσσεται ένα πλήθος αλληλοσυσχετίσεων, από τις οποίες όπως είναι φυσικό και επόμενο προκύπτουν ορισμένες αρρυθμίες, οι οποίες απαιτούν ένα αποτελεσματικό σύστημα εποπτείας και συντονισμού. Στα πλαίσια αυτά της εποπτείας, προκύπτει η ανάγκη για μια αποτελεσματική κατεύθυνση των υφισταμένων, κυρίως δε των υφισταμένων εκείνων οι οποίοι αντιμετωπίζουν ορισμένες αβεβαιότητες, τόσο ως προς το περιεχόμενο της αποστολής τους, όσο και ως προς την θέση την οποία κατέχουν μέσα στο τμήμα και στο γενικότερο πλαίσιο της οργανωτικής διαρθρώσεως του οργανισμού. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι ρυθμοί προσαρμογής των ατόμων, στις απαιτήσεις και τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό. Οι διαφορές αυτές ως προς το βαθμό προσαρμογής τους προκαλούν ένα πλήθος προβλημάτων, τα οποία ο προϊστάμενος καλείται να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει έγκαιρα. Οι παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην ανάπτυξη των προβλημάτων αυτών, οφείλονται τόσο στον οργανισμό, όσο και στο προσωπικό.

²⁵Καθ' όσον αφορά στο προσωπικό, οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, με την επαγγελματική τους κατάρτιση, με το επίπεδο της υγείας, το πνευματικό υπόβαθρο των ατόμων, τη φυλετική τους καταγωγή, το θρήσκευμα, όπως επίσης με τη φυσιολογία, την εκπαίδευση και τα ειδικότερα προσόντα που αναφέρονται στην εργασία, όπως οι δεξιότητες, η ακρίβεια, η ετοιμότητα, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ολοκληρωμένη σκέψη, η κρίση, η προθυμία, το πνεύμα συνεργασίας, η ερευνητικότητα, και ένα άλλο πλήθος παραγόντων.

Καθ' όσον αφορά στον οργανισμό, η δημιουργία των προβλημάτων αυτών οφείλεται στην έλλειψη επαρκούς συστήματος εποπτείας και συντονισμού, στην έλλειψη κανόνων συσχέτισεως και συμπεριφοράς των ατόμων, τόσο όσον αφορά στην εργασία καθ' εαυτή, όσο και στον οργανισμό γενικότερα και φυσικά στην έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, σε σχέση με τα καθήκοντά του και τις γενικές και ειδικές απαιτήσεις της εργασίας.

Αποτέλεσμα όλων αυτών των παραμέτρων, είναι η ανομοιομορφη ανταπόκριση των ατόμων στις απαιτήσεις του οργανισμού, πράγμα που σημαίνει ότι κάτω από τις συνθήκες που περιγράψαμε, κάθε άνθρωπος μπορεί να ενεργεί και να συμπεριφέρεται, τόσο έναντι της εργασίας, όσο και έναντι της Διοικήσεως

²⁵ HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (Second Edition), A Managerial Perspective, of Nelarine Cornelius. Page 88-89

με τον δικό του τρόπο.

Με τα δεδομένα αυτά, η υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης του προσωπικού, με σκοπό την ενημέρωση και υποβοήθησή του για τη μεγιστοποίηση της αποδόσεώς του και την παράλληλη άντληση του μεγίστου βαθμού ικανοποίησης από την εργασία, αποτελεί μία από τις βασικότερες αποστολές του σύγχρονου management.

Το σύστημα καθοδήγησης, είναι σύμφωνο με τις αρχές της αποτελεσματικής Διοικήσεως και αποτελεί στην ουσία έκφραση του συστήματος Διοικήσεως δια των αντικειμενικών σκοπών.

Με την έννοια αυτή, εξετάζεται πιο κάτω το θέμα της οργανώσεως ενός σύγχρονου συστήματος καθοδήγησης υφισταμένων.

11.2 Οργάνωση και Εφαρμογή του Συστήματος Καθοδήγησης του Προσωπικού.

Η καθοδήγηση αποτελεί μέρος της εποπτείας του προσωπικού. Για να είναι αποτελεσματική η καθοδήγηση είναι απαραίτητο να οργανώνεται συστηματικά και να εφαρμόζεται με υπευθυνότητα, λαμβάνοντας πάντοτε υπ' όψιν τα ειδικότερα χαρακτηριστικά και τις ειδικότερες ανάγκες του προσωπικού.

Με τα δεδομένα αυτά, η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης, αναλύεται σε τέσσερις φάσεις ως εξής:

Φάση Α: Ανάλυση των αποδόσεων

Φάση Β: Εξασφάλιση αμοιβαίας συμφωνίας μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων επί των αποδόσεων

Φάση Γ: Καθιέρωση αρχών οι οποίες θα διέπουν την ανάπτυξη του συστήματος

Φάση Δ: Εφαρμογή του συστήματος.

Η ειδικότερη περιγραφή των φάσεων αυτών, έχει ως εξής:

Ανάλυση των αποδόσεων

Ο όρος ανάλυση των αποδόσεων, έχει την έννοια ότι πρέπει με βάση τους στόχους του οργανισμού και του συγκεκριμένου τμήματος να προσδιοριστεί με ικανοποιητικό βαθμό προσέγγισης ο βαθμός της αναμενόμενης, ποσοτικώς και ποιοτικώς, απόδοσης των υφισταμένων. Για να γίνει δυνατή η επίτευξη του επιθυμητού βαθμού απόδοσης κάθε υφιστάμενου, πρέπει ο προϊστάμενος:

- 1) Να αναλύσει με κάθε λεπτομέρεια αυτό που αναμένει από τον υφιστάμενο, και
- 2) Να τον υποβοηθήσει με κάθε δυνατό τρόπο, ώστε να επιτευχθεί αυτό που

έχει προσδιοριστεί.

Κατά συνέπεια η διαδικασία ανάλυσης των αποδόσεων, περιλαμβάνει αφ' ενός μεν τον καθορισμό των στόχων κάθε υφισταμένου, αφ' ετέρου δε το πλαίσιο υποστήριξης του προϊσταμένου προς το υφιστάμενο, για την επίτευξη του στόχου αυτού. Η έννοια της υποβοήθησης αναφέρεται κυρίως στη δημιουργία των αναγκαίων προϋποθέσεων, ώστε ο υφιστάμενος να αποδίδει στο maximum των δυνατοτήτων του. Στο πλαίσιο των προϋποθέσεων αυτών περιλαμβάνεται όπως είναι φυσικό και η δημιουργία της κατάλληλης βάσεως για την ανάπτυξη μιας ευνοϊκής ατμόσφαιρας, η οποία θα βοηθήσει την προσπάθεια του υφιστάμενου για την επίτευξη των στόχων του.

Η ανάλυση των αποδόσεων ακολουθεί μια διαδικασία πέντε βημάτων, ως εξής:

1. Κατάρτιση ενός πίνακα με τα ονόματα των υφισταμένων, τους οποίους εποπτεύει ο προϊστάμενος
2. Προσδιορισμό των στοιχείων τα οποία προσδιορίζουν το πρότυπο της άριστης απόδοσης. Όταν λέμε άριστη απόδοση, εννοούμε την επίτευξη κάθε συγκεκριμένου στόχου σε ποσοστό 100%
3. Την αξιολόγηση των αποδόσεων κάθε υφιστάμενου, σε σχέση με το μοντέλο της άριστης απόδοσης
4. Την επίτευξη των λόγων για τους οποίους αξιολογείται κάθε ένας από τους υφισταμένους χωριστά, σε σχέση με το πρότυπο της άριστης απόδοσης για κάθε εργασία, και
5. Την καθιέρωση συγκεκριμένων στόχων βελτίωσης για κάθε υφιστάμενο και για το τμήμα στο σύνολο του.

Η ειδικότερη ανάλυση των βημάτων έχει ως εξής:

1. Κατάρτιση Πίνακα Συνεργατών των Προϊσταμένων (Υφισταμένων)

Ο πίνακας αυτός είναι μια απλή κατάσταση, η οποία όμως πρέπει να περιέχει ορισμένα βασικά στοιχεία, τα οποία διαφωτίζουν επαρκώς τον προϊστάμενο, ως προς την πραγματική εικόνα του υφιστάμενου. Τα στοιχεία τα οποία πρέπει απαραίτητως να περιέχει ένας τέτοιος πίνακας είναι τα εξής:

- Όνομα και επώνυμο κάθε υφιστάμενου
- Ηλικία
- Χρόνο προσλήψεως
- Παρούσα εργασία
- Χρόνο απασχόλησης στην παρούσα εργασία, και Χρ/για απασχ/σης στην παρούσα εργασία
- Εκπαίδευση- επαγγελματική κατάρτιση.

Διαγραμματικά, ένας τέτοιος πίνακας μπορεί να έχει την πιο κάτω μορφή:

ΤΜΗΜΑ.....

ΠΙΝΑΚΑΣ
Απασχολούμενου προσωπικού

α/α	Επώνυμο	Όνομα	Ηλικία	Χρ/για Πρόσληψης	Παρούσα Εργασία	Χρ/για απασχ/σης στην παρούσα εργασία	Εκπαιδ/ση Κατάρτιση	Παρατ/σεις
1.								
2.								
3.								
4.								
5.								

2. Στοιχεία που Διαμορφώνουν το Πρότυπο της Άριστης Απόδοσης

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη απόδοση εξαρτώνται από άλλους παράγοντες, βασικότεροι από τους οποίους είναι:

- Η φύση της εργασίας καθ' εαυτή
- Η ποσότητα
- Η ποιότητα
- Ο χρόνος ολοκλήρωσης
- Το πλαίσιο των απαιτούμενων συνεργασιών, κ.λ.π.

Το είδος της εργασίας αποτελεί καθ' εαυτό βασικό στοιχείο για τον καθορισμό των πρότυπων αποδόσεων, καθ' όσον όπως είναι φυσικό, οι απαιτήσεις κάθε εργασίας είναι διαφορετικές και συνεπώς με τις απαιτήσεις αυτές (όπως είναι οι δεξιότητες, η υπευθυνότητα, η προσπάθεια, οι γνώσεις κ.λ.π.), οι διάφορες εργασίες αξιολογούνται διαφορετικά στην κλίμακα ιεράρχησης τους μέσα στο πλαίσιο των οργανισμών.

Εξ' άλλου είναι γνωστό ότι μέσα στο χώρο των οργανισμών υπάρχουν εργασίες των οποίων οι αποδόσεις είναι ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμες, ενώ

υπάρχουν και εργασίες στις οποίες, τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική απόδοση, δεν μπορεί να υπολογισθεί με μετρήσιμα στοιχεία. Ο χρόνος επίσης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο, καθ' όσον οι απαιτήσεις των διαφόρων εργασιών σε χρόνο ολοκλήρωσης τους ποικίλει, και για τον λόγο αυτό κάθε απόδοση αξιολογείται με βάση τους πρότυπους χρόνους, οι οποίοι αποτελούν βασικό στοιχείο υπολογισμού των ρυθμών παραγωγικότητας. Τέλος το πλαίσιο των απαιτούμενων συνεργασιών, δίνει την εικόνα των αλληλεξαρτήσεων των διαφόρων τμημάτων και φορέων, των οποίων η συμβολή είναι απαραίτητη για την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα στοιχεία αυτά πρέπει να συνυπολογίζονται με ακρίβεια, προκειμένου να προσδιορισθεί το πρότυπο της άριστης απόδοσης σε κάθε εργασία. Το πρότυπο αυτό δημιουργεί μια εικόνα του τι πρέπει να ολοκληρώσει ένας υφιστάμενος για να θεωρηθεί ότι η απόδοση του φθάνει στο όριο της άριστης απόδοσης με την έννοια ότι καλύπτει τα στοιχεία αυτά σε ποσοστό 100%. Η διαδικασία προσδιορισμού των στοιχείων αυτών και ο βαθμός δυσκολίας ως προς την αξιολόγησή τους, εξαρτάται από τον βαθμό εμπειρίας του προϊστάμενου, δηλαδή από το κατά πόσο ένας προϊστάμενος έχει κατά το παρελθόν αντιμετωπίσει παρόμοια θέματα με τον ίδιο τρόπο, όπως επίσης και από το αν υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία σε κάθε τομέα αναφοράς.

3. Αξιολόγηση των Αποδόσεων του Υφισταμένου

Με τη δημιουργία του προτύπου της άριστης απόδοσης, ο προϊστάμενος έχει στη διάθεσή του ένα μέτρο σύγκρισης, στην προσπάθεια αξιολόγησης της απόδοσης καθ' ενός από τους υφιστάμενους του. Το πρότυπο αυτό βοηθά στο να υπολογίζει ο ίδιος πόσο καλά αποδίδει το συγκεκριμένο άτομο, στη συγκεκριμένη εργασία. Η σύγκριση αυτή αποκαλύπτει τα κενά, τα οποία έχει ο υφιστάμενος και τα οποία πρέπει να κατανοήσει ο ίδιος ότι πρέπει να καλύψει.

Από τυπικής πλευράς η αξιολόγηση αυτή, μπορεί να κυμαίνεται μεταξύ του 60 % ή του 70 %, πολλές φορές δε και πάνω από 90 %.

Όμως το πρόβλημα δε βρίσκεται στο πόσο καλά αποδίδει ο υφιστάμενος σε σχέση με τα όρια των δυνατοτήτων του, αλλά επίσης και πόσο καλά αποδίδει σε σχέση με τις απαιτήσεις της εργασίας.

4. Εξήγηση των Λόγων κάθε Συγκεκριμένης Αξιολόγησης

Μετά από την εκτίμηση του επιπέδου απόδοσης του υφισταμένου, ο προϊστάμενος πρέπει να αναλύσει τους λόγους για τους οποίους αξιολόγησε κάθε υφιστάμενο όπως τον αξιολόγησε, έχοντας πάντοτε υπ' όψιν ότι σκοπός της εποπτείας είναι σε τελευταία ανάλυση η βελτίωση των αποδόσεων. Για λόγο αυτό, η αξιολόγηση όπως την περιγράψαμε παραπάνω δεν αποτελεί αυτοσκοπό,

αλλά μέσον προς κάποιο σκοπό. Με το ερώτημα "Γιατί" ο προϊστάμενος προσπαθεί να προσδιορίζει όχι μόνο τους τομείς που παρουσιάζουν δυνατότητες για μεγάλες αποδόσεις, αλλά και κυρίως τους τομείς που έχουν ανάγκη για περαιτέρω, μικρές έστω, βελτιώσεις.

Είναι γνωστό ότι οι υφιστάμενοι αποφεύγουν τις εξατομικευμένες αξιολογήσεις, διότι περιέχουν το στοιχείο του ατομικού ελέγχου, ο οποίος οπωσδήποτε προκαλεί αναστολές και δυσανασχετήσεις σε κάθε υφιστάμενο. Για το λόγο αυτό πρέπει ο προϊστάμενος, έχοντας υπ' όψιν του τις περιπτώσεις αυτές, να επεξηγεί σε κάθε υφιστάμενο τους λόγους για τους οποίους κάνει τις σχετικές αξιολογήσεις. Οι λόγοι πρέπει να είναι σαφής και απόλυτα κατανοητοί, και να πείθουν τον υφιστάμενο ότι η δεδομένη αξιολόγηση είναι προς το ίδιο συμφέρον του, αφού του παρέχει την δυνατότητα να διαπιστώσει από μόνος του που υστερεί και ποιες συγκεκριμένες προσπάθειες πρέπει να καταβάλλει για τη βελτίωση της απόδοσης του, ώστε να φτάσει στο πρότυπο της άριστης απόδοσης.

Το τελευταίο κρίσιμο βήμα στη διαδικασία, είναι η καθιέρωση συγκεκριμένων ατομικών στόχων βελτίωσης, για κάθε υφιστάμενο, καθώς και για το τμήμα στο σύνολό του.

5. Καθιέρωση Συγκεκριμένων Στόχων Βελτίωσης

Η αξιολόγηση των αποδόσεων καθ' ενός από τους υφισταμένους με το πνεύμα που αναφέραμε πιο πάνω, δίνει στον υφιστάμενο την πραγματική εικόνα της αποδόσεως του και τον ωθεί στο να διαπιστώσει από μόνος του τα υπάρχοντα κενά. Ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να δώσει στον υφιστάμενο όλα τα στοιχεία εκείνα που θα τον πείσουν για την πραγματική εικόνα της απόδοσης του. Από τα στοιχεία αυτά προκύπτουν και οι αναγκαίοι στόχοι βελτίωσης των αποδόσεων. Οι στόχοι αυτοί πρέπει να περιλαμβάνουν όλες τις αναγκαίες λεπτομέρειες κατά τομέα και να ακολουθούν μια λογική σειρά. Οι βελτιώσεις επιτυγχάνονται προγραμματισμένα και σταδιακά, καθ' όσον όπως είναι γνωστό δραματικές και απότομες αλλαγές μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα, όχι μόνο δεν αποδίδουν, αλλά πολλές φορές και αποπροσανατολίζουν.

Οι ατομικοί στόχοι βελτίωσης, πρέπει να συσχετίζονται οπωσδήποτε με το παρόν επίπεδο αποδόσεων, όπως επίσης και με το είδος της εργασίας. Αυτό σημαίνει, ότι δεν πρέπει ο προϊστάμενος να καθορίζει τους στόχους πάντοτε με βάση τα ακραία όρια της άριστης απόδοσης, αλλά με βάση τα χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου υφιστάμενου και το είδος της εργασίας το οποίο ασχολείται.

11.3 Εφαρμογή του Συστήματος Αποτελεσματικής Καθοδήγησης

Η εφαρμογή του συστήματος αυτού, προϋποθέτει τη δημιουργία ενός αποδοτικού πλαισίου κατανόησης, συναίνεσης και συνεργασίας, μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Το πλαίσιο αυτό εξασφαλίζεται μέσα από τη διαδικασία της συζήτησης, η οποία διεξάγεται με τη μορφή συνεντεύξεως, στην οποία αναφερόμαστε πιο κάτω.

1) **Συνέντευξη Εποπτείας**

Το να είναι κανείς σε θέση να φέρει εις πέρας μια συνέντευξη μεταξύ δύο προσώπων (face to face interview), αποτελεί μια στοιχειώδη προϋπόθεση για την αποτελεσματική άσκηση της εποπτείας και για την εφαρμογή των αντικειμενικών σκοπών βελτίωσης των αποδόσεων.

Η μέθοδος διεξαγωγής της συνέντευξης θα πρέπει να δίνει έμφαση στην αποκατάσταση μιας αμοιβαίας κατανόησης και συναίνεσης, μέσα από μία ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση.

Αμφότερα τα μέρη θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν τα συναισθήματά τους, τις απόψεις τους και τις ιδέες τους σε ένα ομαλό κλίμα, ενώ το ενδιαφέρον θα πρέπει πάντοτε να στρέφεται προς το μέλλον, παρά προς το παρελθόν.

Από τη στιγμή που οι υφιστάμενοι θα έχουν την ευκαιρία να κινηθούν μέσα σε ένα θετικό κλίμα, είναι βέβαιο ότι θα ανταποκριθούν στην ανάγκη αναθεώρησης των αποδόσεων και να δεχτούν την εποπτεία με ένα θετικό τρόπο.

Διεξαγωγή της συνέντευξης

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας συνέντευξης εποπτείας ακολουθεί τα παρακάτω βήματα.

ΒΗΜΑ 1^ο

- Αρχίστε την συνέντευξη από ένα καλό σημείο
- Εφαρμόστε την δική σας μέθοδο απέναντι στον υφιστάμενο
- (Ομιλείτε): Τονίστε και αναλύστε όσο πιο διεξοδικά μπορείτε τη θέση στην οποία βρίσκεται ο ίδιος από πλευράς επιπέδου απόδοσης

ΒΗΜΑ 2^ο

- Παρουσιάστε ένα αντικειμενικό σκοπό απόδοσης σε συγκεκριμένο χρόνο
- Τονίστε και ξεκαθαρίστε τον αντικειμενικό σκοπό
- (Ακούστε): Σημειώστε τα θέματα στα οποία διαφοροποιείστε από τον υφιστάμενο

ΒΗΜΑ 3^ο

- Εξασφαλίστε συμφωνία ως προς τον τρόπο δράσεως
- Συνοψίστε τους τομείς στους οποίους συμφωνείται και τους τομείς στους οποίους διαφωνείτε
- (Συζητήστε): Ξεκαθαρίστε ότι έχετε την ευθύνη της εποπτείας.

- Οριστικοποιείτε τα αναμενόμενα αποτελέσματα
- Τελειώστε την συζήτηση επί των θεμάτων που έχετε συμφωνήσει.
ΒΗΜΑ 4^ο
- Αναπτύξτε τις αναγκαίες δραστηριότητες εποπτείας
- Παρακολουθείστε, διορθώνετε, ενθαρρύνετε, ελέγχετε. Δώστε οδηγίες όπου είναι αναγκαίο για μεγαλύτερη βελτίωση
- Δώστε το παράδειγμα

2) Γενικές Κατευθύνσεις Ανάπτυξης του Συστήματος Καθοδήγησης

1. Εξηγήστε στον υφιστάμενο τι αναμένεται από αυτόν;

Αποσαφηνίστε το είδος της εργασίας, καθήκοντα και ευθύνες. Εξηγήστε τα standards τα οποία αναμένετε να επιτύχει.

2. Δώστε στον υφιστάμενο την δυνατότητα να αναπτύξει την δημιουργικότητα του.

Παρακολουθήστε την απόδοση και την βελτίωση που επιτυγχάνει
Επαινέστε τη βελτίωση και ενθαρρύνετε νέες προσπάθειες
Κάντε εποικοδομητικές διορθώσεις σε τυχόν λάθη
Διδάξτε με το παράδειγμά σας
Κάντε περιοδική αξιολόγηση της προόδου του

3. Ενημερώστε τον υφιστάμενο για τον τρόπο που ενεργεί σε σχέση με τις οδηγίες και τα σχετικά πρότυπα.

Κάντε μια ακριβή αξιολόγηση της αποδόσεως του
Συζητήστε το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με τον υφιστάμενο και εξασφαλίστε μία συμφωνία πάνω σε αυτό

4. Ενισχύστε τον υφιστάμενο και καταρτίστε ένα σχέδιο βελτιώσεων

Προσανατολίστε το σχέδιο ενέργειας σε μια διαπιστωμένη αδυναμία που παρουσιάζεται στην εργασία του υφισταμένου
Δώστε στον υφιστάμενο τη δυνατότητα να συμβάλλει στην ανάπτυξη του σχεδίου. Εξασφαλίστε μια συμφωνία πάνω στο σχέδιο αυτό

5. Δώστε την ανάλογη αμοιβή στον υφιστάμενο με βάση τα αποτελέσματα που θα επιτύχει

Εφαρμόστε το σύστημα των αμοιβών με βάση τα αποτελέσματα βελτιώσεως.
Όπως αναφέρονται πιο κάτω:

- Έπαινος και αναγνώριση
- Αύξηση μισθών
- Αυξημένο πλαίσιο ευθυνών
- Προαγωγή
- Λοιπές αμοιβές (οικονομικού ή μη οικονομικού περιεχομένου)

11.4 Αναθεώρηση των Αποδόσεων- Εφαρμογή της Μεθόδου της Αποτελεσματικής Διοικήσεως

Ένας από του βασικότερους λόγους για την ευρεία διάδοση της αντίληψης της αποτελεσματικής διοικήσεως, είναι η συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση του γεγονότος, ότι το μηχανιστικό οικονομικό μοντέλο του ανθρώπου κρίνεται απαρχαιωμένο. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό οι εργαζόμενοι υποκινούνται κυρίως με την άμεση και έμμεση οικονομική αποζημίωση.

Όμως έχει αποδειχθεί τόσο από την πρακτική, όσο και από την έρευνα ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, μπορεί να είναι σπουδαιότερες από τα οικονομικά κίνητρα.

Κατά την εφαρμογή της αποτελεσματικής αντίληψης στην αξιολόγηση των αποδόσεων, είναι πολύ σπουδαίο να έχει κανείς υπ' όψιν του ότι οι αποδόσεις πρέπει να αξιολογούνται πάνω σε μια ενιαία βάση, ώστε να εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση και ταυτόχρονα η παροχή στο προσωπικό μακροχρόνιων ευκαιριών ανάπτυξης.

Λόγοι που Συνηγορούν υπέρ της Αναθεώρησης των Αποδόσεων

Υπάρχει μία σειρά από λόγους οι οποίοι στηρίζουν την άποψη της αναθεώρησης των αποδόσεων. Όμως όλοι αυτοί οι λόγοι αποδεικνύονται ως άνευ σημασίας για τον οργανισμό ή για κάποιο τμήμα, αν το τμήμα δεν αποδίδει μακροπρόθεσμα από πλευράς κέρδους ή βελτίωσης των αποδόσεων.

Τα μέρη που επωφελούνται άμεσα ή έμμεσα από το σύστημα αναθεώρησης των αποδόσεων είναι:

- Ο οργανισμός
- Ο εργαζόμενος και
- Ο προϊστάμενος που έχει αναλάβει το έργο.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της αναθεώρησης των αποδόσεων περιλαμβάνουν:

1. Για τον οργανισμό,

- Μια συνεχή προτυποποιημένη βάση για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού
- Τη δημιουργία ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των εργαζομένων, που μπορεί να χρησιμεύει για σκοπούς παραγωγής του προσωπικού
- Ένα αποτελεσματικό μέσον επικοινωνίας με το προσωπικό και γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του τμήματος και του οργανισμού.

2. Για τον εργαζόμενο,

- Ένα μέσον για να γνωρίζει το “πώς αποδίδει” στην εργασία του
- Μια ευκαιρία για υποκίνηση, (βασισμένη σε ποσοτικά και ποιοτικά μετρήσιμα επιτεύγματα) και αναγνώριση, συν τη δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων

3. Για τον manager,

- Μια ευκαιρία για την άσκηση ενός κρίσιμης σημασίας Διευθυντικού έργου. Η ικανότητα ανάπτυξης των υφισταμένων του, μπορεί άνετα να αναγνωρισθεί ως ένα πολύ βασικό Διευθυντικό προσόν, που παίζει ρόλο-κλειδί στην ανάπτυξη του οργανισμού.
- Ένα μέσο για την επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους
- Μια ευκαιρία για την βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες κάθε εργαζόμενου.
- Ένα τρόπο δικαιολόγησης της απόφασης για αντικατάσταση κάποιου

Αντικείμενο της Αναθεώρησης των αποδόσεων

Η πραγματική διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής και της αποτελεσματικής αντίληψης, βρίσκεται στην επίδραση που ασκεί η διαδικασία της αναθεώρησης. Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη η βελτίωση των αποδόσεων επιτυγχάνεται μέσα από τη βελτίωση της προσωπικότητας του εργαζομένου, η οποία περιλαμβάνει, τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς και της εν γένη προσωπικότητας του εργαζομένου, δηλαδή ελέγχονται οι απουσίες, οι χρόνοι άφιξης και αναχώρησης, η συμπεριφορά έναντι των συναδέλφων του, το ενδιαφέρον του έναντι της εργασίας και λοιπά παρόμοια.

Αντίθετα η αποτελεσματική προσέγγιση της βελτίωσης των αποδόσεων, αποφεύγει την επικέντρωση του ελέγχου στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και αναζητά τα αίτια τα οποία συντελούν στην πραγματοποίηση της συγκεκριμένης απόδοσης.

Η πρώτη μέθοδος έχει πολλά μειονεκτήματα γιατί φέρνει αυτομάτως τον εργαζόμενο σε μία κατάσταση άμυνας, όταν προσπαθεί να δικαιολογήσει την στάση, τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα, επιρρίπτοντας ευθύνες σε κάποιον άλλον.

Αλλά και αν σε κάποιες περιπτώσεις επιτευχθεί κάποια γενική βελτίωση ως αποτέλεσμα του ελέγχου της προσωπικότητας του εργαζόμενου, σπανίως μπορεί να έχει κάποιο άμεσο και θετικό αποτέλεσμα στην απόδοση ή στις δεξιότητες του.

Από την άλλη πλευρά ο καθορισμός συγκεκριμένων αντικειμενικών σκοπών, συνδέεται άμεσα με την απόδοση και τα προσόντα. Χωρίς αυτό βέβαια, να αποτελεί έκπληξη έχει άμεσο αντίκτυπο στην υποκίνηση για εργασία. Η έρευνα έχει αποδείξει ότι η βελτίωση των αποδόσεων, συνδέεται πολύ στενά με την

καθιέρωση ρεαλιστικών και μετρήσιμων αντικειμενικών σκοπών, παρά με την γενική βελτίωση του χαρακτήρα.

Διαδικασία Αναθεώρησης των Αποδόσεων

Στενά συνδεδεμένη με το θέμα της αναθεώρησης των αποδόσεων είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση των στόχων μιας συζήτησης γύρω από το θέμα αυτό. Η συζήτηση που αφορά στην αναθεώρηση των αποδόσεων όπως είναι φυσικό, διεξάγεται μεταξύ του προϊσταμένου και καθ' ενός από τους υφισταμένους του χωριστά, και επειδή κατά τη συζήτηση αυτή τίγονται θέματα της προσωπικότητας του υφισταμένου, απαιτείται υψηλό επίπεδο εξειδίκευσης και ικανότητας από την πλευρά του manager.

Και στην παραδοσιακή μέθοδο επικεντρώνεται το κύριο ενδιαφέρον στη γενική βελτίωση του χαρακτήρα του υφισταμένου. Ενώ η σύγχρονη έρευνα (Meyer, Kay και French) επιβεβαιώνει τους σοβαρούς περιορισμούς της κριτικής ως μέσου αντιμετώπισης των ατομικών αδυναμιών.

Στη μελέτη τους οι ερευνητές αυτοί απεκάλυψαν το χαμηλό επίπεδο ανοχής που επιδεικνύουν πολλά άτομα στην άσκηση προσωπικής εις βάρος τους κριτικής, καθώς και το αποτέλεσμα που ασκεί η έντονη κριτική στην απόδοση που ακολουθεί μετά από συζήτηση σχετικά με την αναθεώρηση των αποδόσεων.

Έχει επίσης αποδειχθεί ότι σε ένα τέτοιο περιβάλλον ο ενδιάμεσος έπαινος είναι τελείως αποτελεσματικός, διότι ενεργεί ως απλό κατευναστικό παροδικής σημασίας (sandwich effect) και ως απλό μέσον για την συγκάλυψη των επιπτώσεων άσκησης και κριτικής.

Σε αντίθεση με όλα αυτά η αποτελεσματική μέθοδος δίνει έμφαση στην επίλυση των προβλημάτων, την οποία χρησιμοποιεί για τη συζήτηση της απόδοσης μέχρι τη στιγμή που πραγματοποιείται η συνέντευξη, και στην οποία βασίζει τον σχεδιασμό μελλοντικών στόχων για ανάπτυξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΙ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

12.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως είναι γνωστό, για να προοδεύσει ο οργανισμός είναι απαραίτητο να εξασφαλίσει ένα κλίμα κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού και της Διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι το προσωπικό πρέπει να προσφέρει την εργασία του με ζήλο και αφοσίωση, η δε επιχείρηση να δημιουργεί τις συνθήκες εκείνες που θα επιτρέψουν στο προσωπικό να αναπτύξει όλο το δυναμικό του και να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού.

Με το θέμα της συμπεριφοράς και της υποκίνησης του προσωπικού, ασχολείται η επιστήμη της επιχειρησιακής Ψυχολογίας, η οποία θέτει τα θεωρητικά πλαίσια, μέσα στα οποία αναπτύσσονται τα στοιχεία που συμβάλλουν στην ανάπτυξη της συμπεριφοράς και στη δημιουργία του εργασιακού κλίματος, μέσα στους οργανισμούς. Η διοίκηση του προσωπικού ασχολείται με τους πρακτικούς τρόπους με τους οποίους θα γίνει δυνατή η υποκίνηση του προσωπικού για επίτευξη υψηλότερων βαθμών ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης.

Η ανάπτυξη μιας θετικής συμπεριφοράς εκ μέρους του προσωπικού, σύμφωνα με τους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού είναι το επιθυμητό αποτέλεσμα των προσπαθειών κάθε Διοικήσεως. Η προσαρμογή αυτή ταυτίζεται με την έννοια της πειθαρχίας, στην οποία αναφερόμαστε παρακάτω.

12.2 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ

Η πειθαρχία αποτελεί την δύναμη η οποία υποκινεί το άτομο και γενικά μια ομάδα να τηρεί και να συμμορφώνεται στις αποφάσεις, και να ακολουθεί τους κανόνες και τις διαδικασίες τις οποίες θεσπίζει ο οργανισμός για την επίτευξη των αντικειμενικών του σκοπών.

Κύρια αποστολή της πειθαρχίας είναι η προσαρμογή στους κανόνες και τις επιδιώξεις του οργανισμού. Η προσαρμογή αυτή μπορεί να εξασφαλισθεί με δύο τρόπους:

- με τον αυτοπεριορισμό και τον αυτοέλεγχο του προσωπικού, και
- μέσω του εξαναγκασμού προς τα άτομα.

Ο εξαναγκασμός ασκούμενος δια της εξουσίας (με την οποία είναι εφοδιασμένη η διοίκηση) υποβάλλει τα άτομα σε μια υποχρεωτική προσαρμογή.

Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε για *θετική πειθαρχία*, ενώ στην δεύτερη

έχουμε τη μορφή αρνητικής πειθαρχίας. Η ειδικότερη μορφή πειθαρχίας που ακολουθείται σε κάθε περίπτωση, αποτελεί συνάρτηση του συστήματος ηγεσίας και του γενικότερου εργασιακού κλίματος που επικρατεί σε κάθε οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι σε όσες περιπτώσεις ακολουθείται το αυταρχικό σύστημα ηγεσίας, η όλη φιλοσοφία της διοικήσεως διέπεται από τις αντιλήψεις της θεωρίας X (όπως διατυπώθηκε από τον D. Mc Gregor) και κατά συνέπεια το όλο σύστημα εφαρμογής των κανόνων θα διέπεται από το πνεύμα της θετικής πειθαρχίας.

12.3 ΑΥΤΟΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

Ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος, ως βασικά συστατικά της θετικής πειθαρχίας, συνίστανται σε μια οικειοθελή προσαρμογή των ατόμων στις αποφάσεις, τους κανόνες και τις διαδικασίες της Διοικήσεως, η οποία πηγάζει από την κατανόηση της αποστολής τους στα πλαίσια των επιδιώξεων του οργανισμού και φυσικά από μια θετική εξάρτηση των συμφερόντων των ατόμων από την επιτυχή ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Για να εξασφαλιστεί ο αυτοπεριορισμός και ο αυτοέλεγχος του ατόμου (πράγμα το οποίο αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή συμπεριφοράς του στα πλαίσια του οργανισμού), είναι απαραίτητο όπως τόσο τα άτομα όσο και οι ομάδες να ενημερώνονται πλήρως και αν είναι δυνατόν να συμμετάσχουν στη διαμόρφωση, τόσο των στόχων όσο και στον καθορισμό των προτύπων και των διαδικασιών τις οποίες ακολουθεί ο οργανισμός. Αν το προσωπικό αγνοεί τα πρότυπα αυτά, είναι βέβαιο ότι η προσαρμογή του θα έχει περιορισμένη αξία δεδομένου ότι το προσωπικό:

- Προσαρμόζεται καλύτερα στα πρότυπα τα οποία καθιερώνονται με την συμμετοχή του
- Υποστηρίζει περισσότερο τα πρότυπα που προβλέπουν θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων του οργανισμού, και
- Επιθυμεί να γνωρίζει τους λόγους που κρύπτονται πίσω από κάθε κανόνα συμπεριφοράς που θεσπίζει η Διοίκηση, ώστε αυτοί να έχουν κάποιο νόημα για τα άτομα.

Με τα δεδομένα αυτά η αξιοποίηση της θετικής πειθαρχίας, αποτελεί την πλέον επιθυμητή μορφή αντιμετώπισης των προβλημάτων προσαρμογής των ατόμων, στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού.

Στην πράξη, η εφαρμογή της θετικής πειθαρχίας περικλείει την εκ μέρους των εργαζομένων αποδοχή ενός προκαθορισμένου πλαισίου αξιών, συνηθειών, παραδόσεων και κανόνων, μέσω δε της αποδοχής αυτής ο εργαζόμενος καθίσταται ικανός να αφιερώσει όλη την ενεργητικότητα του στην εποικοδομητική διεκπεραίωση της αποστολής του.

12.4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΠΡΟΑΓΟΥΝ ΤΗΝ ΘΕΤΙΚΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑ

Σύμφωνα με σχετική μελέτη των Spriegel και Schultz, η θετική πειθαρχία προκύπτει ως αποτέλεσμα της θετικής συνδρομής μιας σειράς παραγόντων, οι οποίοι συντελούν στη δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού κλίματος, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

- Η καλή υγεία, τόσο από φυσικής, όσο και από διανοητικής πλευράς.
- Η σαφής ανάλυση των επιδιώξεων και των στόχων του οργανισμού.
- Η πλήρης γνώση από μέρους της επιχειρήσεως, των εργαζομένων, τόσο ατομικά όσο και συλλογικά.
- Η δίκαιη και αμερόληπτη μεταχείριση κάθε ατόμου σε σχέση με την ομάδα στην οποία ανήκει.
- Η λογική αίσθηση ασφαλείας μεταξύ των μελών κάθε ομάδας.
- Η αίσθηση συμμετοχής των μελών στην λειτουργία της ομάδας.
- Η εξειδικευμένη κατάρτιση του προσωπικού.
- Η αναγνώριση της απόδοσης και της συμβολής κάθε ατόμου, όπου αυτή επιβάλλεται.
- Η εμπιστοσύνη του προϊσταμένου στις ικανότητες της ομάδας και του οργανισμού για την αποτελεσματική κάλυψη των απαιτήσεων της εργασίας.
- Η μέριμνα για τον άμεσο και αποτελεσματικό περιορισμό των ψιθύρων και των σχολίων εις βάρος της επιχείρησης.
- Η μεταβίβαση μέσω κατάλληλων διαύλων της διαθέσιμης πληροφόρησης.
- Η ισχυρή και αποδοτική ηγεσία.
- Η αποφυγή λαθών και η προθυμία του προϊσταμένου να δεχθεί ένα λάθος όταν συμβεί.
- Η αποφυγή δημιουργίας προβλημάτων για θέματα ασήμαντα.
- Η αποφυγή κοινοποίησης θεμάτων τα οποία επιβάλλεται να τύχουν αντιμετώπισης επί προσωπικής βάσεως.
- Η εξουσιοδότηση σε συνδυασμό με ανάθεση ευθυνών.
- Η συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι η διαδικασία της πειθαρχίας δε μπορεί να αποτελέσει θέμα ρουτίνας με δεδομένες τις υπάρχουσες προσωπικές διαφορές.

12.5 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΕΙΘΑΡΧΙΑΣ- ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Η πειθαρχεία ακολουθεί πολλές διαβαθμίσεις μέσα στο πλαίσιο της εργασίας ξεκινώντας από την εθελοντική φθάνοντας μέχρι το σημείο της επιβολής πειθαρχικής ποινής.

Εξυπακούεται, ότι το μέτρο αυτό πρέπει να εφαρμόζεται μόνο στις περιπτώσεις κατά τις οποίες όλα τα άλλα μέσα και μέθοδοι αποδεικνύονται άνευ αποτελέσματος. Η συστηματική εφαρμογή του μέτρου της επιβολής ποινών, αποτελεί χαρακτηριστικό του αυταρχικού συστήματος Διοικήσεως, το οποίο

βασίζεται στον εξαναγκασμό, στον φόβο και στην απειλή κυρώσεων για να εξασφαλίσει την προσαρμογή των ατόμων στους κανόνες και στα πρότυπα του οργανισμού.

Η βασική διαφορά μεταξύ των δύο συστημάτων, έγκειται στη μορφή της υποκίνησης που υιοθετεί ο οργανισμός για την εξασφάλιση της απαιτούμενης προσαρμογής.

Από την μία έχουμε την **θετική υποκίνηση** της οποίας αποτέλεσμα είναι είναι η θετική πειθαρχία, και την **αρνητική υποκίνηση** της οποίας αποτέλεσμα είναι η αρνητική πειθαρχία.

Για την εξασφάλιση της θετικής πειθαρχίας, η Διοίκηση εφαρμόζει τον νόμο του αποτελέσματος, σύμφωνα με τον οποίο η συμπεριφορά η οποία οδηγεί σε κάποιο είδος αμοιβής έχει την τάση να επαναλαμβάνεται, ενώ η συμπεριφορά η οποία οδηγεί στην τιμωρία έχει την τάση να περιορίζεται ή να εξαφανίζεται.

Με τη χρήση της αρχής αυτής, ο προϊστάμενος διαμορφώνει έτσι το προσωπικό στο οποίο προϊστάται, ώστε να εκδηλώνει το είδος εκείνο της συμπεριφοράς το οποίο προσαρμόζεται καλύτερα στις απαιτήσεις της εργασίας. Οι κανόνες και τα standards, συνδυάζονται με το είδος της εργασίας, ώστε να προσδιορίζουν το είδος της συμπεριφοράς που κρίνεται απαραίτητη σε κάθε περίπτωση. Ο νόμος του αποτελέσματος μπορεί να λειτουργήσει μόνο στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι κανόνες και τα standards τηρούνται με συνέπεια και οι υφιστάμενοι να γνωρίζουν επαρκώς το τι αναμένει ο προϊστάμενος από αυτούς.

12.6 ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΑ ΑΔΙΚΗΜΑΤΑ- ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΩΞΗ- ΕΠΙΒΟΛΗ ΠΟΙΝΩΝ

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες η Διοίκηση παρά την προσπάθεια της να εξασφαλίσει την πειθαρχία με θετική υποκίνηση, βρίσκεται πολλές φορές στην ανάγκη λήψεως δραστικών μέτρων προκειμένου να υποχρεώνει το άτομο να προσαρμοσθεί στους στόχους, στους κανόνες και στις διαδικασίες του οργανισμού. Οι περιπτώσεις αυτές προκύπτουν όταν ο εργαζόμενος με πράξεις ή παραλείψεις του παραβιάζει τους κανόνες του οργανισμού και ζημιώνει με οποιονδήποτε τρόπο τα συμφέροντα του. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες η Διοίκηση έχει εξαντλήσει όλα τα μέσα για την θετική προσαρμογή των ατόμων στους κανόνες και τα πρότυπα του οργανισμού, βρίσκεται στην δυσάρεστη θέση να εφαρμόσει τα αναγκαία πειθαρχικά μέτρα.

Οι πράξεις ή παραλείψεις του εργαζόμενου, οι οποίες έχουν ως αποτέλεσμα την βλάβη των συμφερόντων του οργανισμού, είναι γνωστές ως πειθαρχικά αδικήματα και οδηγούν στην επιβολή ορισμένων ποινών. Όταν λέμε ποινή εννοούμε κάποιας μορφής κύρωση που επιβάλλεται στον εργαζόμενο για κάποιο πειθαρχικό αδίκημα. Τα πειθαρχικά αδικήματα μπορεί να γίνονται από πρόθεση ή αμέλεια. Στην περίπτωση που τα αδικήματα αυτά διαπράττονται από αμέλεια, έχει η Διοίκηση την ευχέρεια να ασκήσει τον καθοδηγητικό της ρόλο και να

κατευθύνει τον εργαζόμενο, με τρόπο τέτοιο ώστε να μην επαναληφθεί η πράξη αυτή. Εξαιρούνται βέβαια οι πράξεις οι οποίες είναι αποτελέσματα βαριάς αμέλειας του εργαζομένου οπότε χαρακτηρίζονται ως πειθαρχικά αδικήματα και επισύρουν ανάλογες ποινές.

12.7 ΔΙΑΒΑΘΜΙΣΗ ΤΩΝ ΠΟΙΝΩΝ

Οι ποινές διαβαθμίζονται ανάλογα με τη σοβαρότητα του αδικήματος και την προσωπικότητα του εργαζομένου που διαπράττει το αδίκημα. Π.χ. αν ένας εργαζόμενος διαπράττει ορισμένα αδικήματα κατά σύστημα, η ποινή που πρέπει να επιβληθεί σε αυτόν θα είναι οπωσδήποτε σοβαρότερη από την ποινή που θα επιβληθεί σε κάποιον άλλον εργαζόμενο που διέπραξε το ίδιο αδίκημα για πρώτη φορά από αμέλεια μετά από μια μακρά περίοδο εργασίας του στην επιχείρηση. Στις περιπτώσεις αυτές έχουν εφαρμογή δύο αρχές: της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας.

Η ποινή δε, είναι μέτρο που πρέπει να παίρνεται σε σπάνιες περιπτώσεις γιατί δημιουργεί μεγαλύτερα ίσως προβλήματα από εκείνα που προσπαθεί να λύσει.

Τα προβλήματα αυτά είναι κυρίως προβλήματα ψυχολογικά, διότι προκαλούν έντονες αντιδράσεις στην προσωπικότητα του υπαλλήλου και διότι είναι πολύ δύσκολο για το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων να προσαρμοστούν στην ιδέα της μειώσεως των αποδοχών τους και κυρίως της μειώσεως της προσωπικότητάς τους που συνεπάγεται ο υποβιβασμός.

Για τον λόγο αυτό, η διοίκηση πρέπει πριν καταλήξει στην απόφαση του υποβιβασμού, να εξαντλεί όλα τα άλλα μέσα τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά τη συμπεριφορά και την απόδοση του υπαλλήλου. Ένα από τα εναλλακτικά αυτά μέτρα, είναι και η μετάθεση σε άλλη θέση ώστε να βοηθηθεί ο υπάλληλος να προσαρμοστεί στη νέα εργασία και να του δοθεί η δυνατότητα να αναπτύξει το δυναμικό του, μέσα σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον.

12.8 ΑΠΟΛΥΣΗ

Το έσχατο μέτρο στον τομέα του πειθαρχικού δικαίου είναι η απόλυση. Η απόλυση ως ποινή επιβάλλεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες το παράπτωμα του υπαλλήλου είναι τόσο σοβαρό, ώστε να μην είναι δυνατόν να αντισταθμιστεί με κάποια άλλη από τις ποινές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η απόλυση επιφέρει την οριστική ρήξη στις σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεως και υπαλλήλου και γι' αυτό το παράπτωμα πρέπει πράγματι να είναι ιδιαίτερα σοβαρό και να μην χρησιμοποιείται ως αφορμή για την απαλλαγή της επιχείρησης από κάποιον υπάλληλο, ο οποίος δεν είναι αρεστός, διότι τυχόν άδικες αποφάσεις περί απολύσεως μπορεί να προκαλέσουν αντιδράσεις εκ μέρους των λοιπών εργαζομένων και ένα πλήθος προβλημάτων στην επιχείρηση.

12.9 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΒΟΛΗΣ ΤΩΝ ΠΟΙΝΩΝ

Οι αποφάσεις περί επιβολής ποινών και κυρίως στην περίπτωση των απολύσεων πρέπει να είναι απόλυτα τεκμηριωμένες και να λαμβάνονται πάντοτε μετά από ραδιενέργεια σχετικής εξετάσεως και κλήσεως του υπαλλήλου σε απολογία.

Η αρμοδιότητα λήψεως σχετικής αποφάσεως κλιμακώνεται ανάλογα με τη σοβαρότητα του παραπτώματος. Π.χ. η απλή παρατήρηση γίνεται από τον άμεσο προϊστάμενο του υπαλλήλου, ενώ η ποινή της απόλυσης από τον πρόεδρο του Διοικητικού συμβουλίου ή από άλλο συλλογικό όργανο, όπως μια επιτροπή η οποία λειτουργεί ως πειθαρχικό συμβούλιο.

12.10 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΗΣ ΟΜΟΙΟΜΟΡΦΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΛΑΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΠΕΙΘΑΡΧΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει η Διοίκηση στην άσκηση της πειθαρχικής διαδικασίας, είναι ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίζει κάθε φορά τη βασική αντίθεση που υπάρχει μεταξύ των αρχών της ομοιομορφίας και της ελαστικότητας κατά τη διαδικασία της επιβολής των ποινών.

Η αρχή της ομοιομορφίας εξασφαλίζει την απλότητα της άσκησης της διοικήσεως, ενώ η αρχή της ελαστικότητας εξασφαλίζει την προστασία της προσωπικότητας κάθε ατόμου.

Λέγεται ότι η διαφορετική μεταχείριση των ατόμων υποσκάπτει το έργο και τη σύνθεση της ομάδας, ενώ η πολιτική της ομοιομορφίας και των μη παραχωρήσεων, αποτελεί ασφαλές κριτήριο δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας.

Η άποψη όμως αυτή, αγνοεί την ύπαρξη και τον ρόλο κάθε ατόμου μέσα στον οργανισμό και καλλιεργεί ένα τύπο μαζικής προσαρμογής, η οποία καταλήγει σε μια παθητική αποδοχή ορισμένων κανόνων, οι οποίοι βρίσκονται πάνω και πέρα από τον έλεγχο των ατόμων. Η άποψη αυτή, δηλαδή της υπαγωγής όλων των ατόμων σε ένα ενιαίο μέτρο κρίσης και μεταχείρισης χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η μοναδικότητα του καθ' ενός, υποβιβάζει αυτά στο επίπεδο των άψυχων αντικειμένων και τα υπάγει στο ίδιο σύστημα μεταχείρισης που ισχύει για τα υλικά αντικείμενα που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση αυτή τα άτομα γίνονται θύματα ενός μονολιθικού και άψυχου συστήματος, αποτέλεσμα του οποίου είναι η επικράτηση της αδικίας, η απογοήτευση του προσωπικού, σε τελευταία δε ανάλυση η αποτυχία των σκοπών του οργανισμού.

Ως συμπέρασμα των πιο πάνω, συνεπάγεται ότι καμία από τις παραπάνω αρχές δεν είναι δυνατό να εφαρμόζεται με απόλυτη ισχύ. Σκοπιμότερος είναι σε κάθε περίπτωση ο συνδυασμός αυτών, ο οποίος εξασφαλίζει την

αντικειμενικότητα και την απόδοση πραγματικής δικαιοσύνης προς τα άτομα.

ΕΡΕΥΝΑ

Η έκθεση που ακολουθεί είναι βασισμένη σε στοχευμένη έρευνα που πραγματοποιήσαμε, σχετικά με το προσωπικό στις Ξενοδοχειακές μονάδες και τα στοιχεία έχουν προκύψει μέσω του ερωτηματολογίου που παρατίθεται πιο κάτω, στοιχεία εκ του οποίου εξήχθησαν από 5 μεγάλα και μικρά αστικά ξενοδοχεία (Ledra Marriott-Athens, Astir Palace Complex-Athens, King George Palace-Athens, Filoxenia-Kalamata & Hotel Atlanda-Patra) .

Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνει στοιχεία σχετικά με την επιλογή κατάλληλου προσωπικού , τις πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται όσον αφορά τον εντοπισμό του κατάλληλου προσωπικού , τα στοιχεία προσωπικότητας ενός στελέχους , το ρόλο της συνέντευξης στην επιλογή του, καθώς και με στοιχεία που περιγράφουν τις ιδανικές για κάθε επιχείρηση μεθόδους εκπαίδευσης του προσωπικού της και τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη παραγωγικότητα του. Τέλος εξετάζει το πώς η κάθε μια από τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, επιδιώκει τη διατήρηση του ποιοτικού εργατικού δυναμικού της.

Ακολουθεί το ερωτηματολόγιο μαζί με την συνοδευτική επιστολή, όπως αυτό εστάλη σε διάφορες ξενοδοχειακές μονάδες υπό ηλεκτρονική μορφή (email), και στην συνέχεια τα συμπεράσματα της έρευνας καθώς και οι δικές μας προτάσεις πάνω στον τρόπο τον οποίο ενεργούν οι προαναφερθείσες επιχειρήσεις.

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ (COVER LETTER)

Αξιότιμε κύριε/κυρία,

Ονομαζόμαστε Καμαρίου Μαρία και Ντανιάλ Μάριαμ και φοιτούμε στο τελευταίο έτος του τμήματος Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων του ΑΤΕΙ Πατρών.

Πραγματοποιούμε την πτυχιακή μας εργασία με θέμα , « *Ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό. Οι διαδικασίες προγραμματισμού, προσέλκυσης, επιλογής, εκπαίδευσης και αξιολόγησής των υποψηφίων.* »
,και θα θέλαμε την συμμετοχή σας σε μια έρευνα που κάνουμε βασισμένη στο ανθρώπινο δυναμικό κάποιων ξενοδοχειακών μονάδων.

Μέσα στο e-mail μας θα βρείτε συνημμένο ένα ερωτηματολόγιο των δεκατριών (13) ερωτήσεων στο οποίο παρακαλούμε να απαντήσετε.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τον χρόνο που θα διαθέσετε και για την πολύτιμη βοήθεια σας!

Με εκτίμηση,
Καμαρίου Μαρία

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Πως επιτελείται η διαδικασία επιλογής προσωπικού στο ξενοδοχείο σας;

2. Ποιες είναι οι πηγές προσέλκυσης που χρησιμοποιείτε ώστε να εντοπίσετε το κατάλληλο προσωπικό;
 - 1) Πανεπιστήμια, ΤΕΙ, εκπαιδ. οργανισμούς;
 - 2) Ο.Α.Ε.Δ;
 - 3) Αγγελίες εφημερίδων;
 - 4) Γραφεία ευρέσεως εργασίας;

3. Προτιμάτε άτομα γνώστες του αντικειμένου ή και ανειδίκευτους με εμπειρία, στην ανάλογη θέση;

4. Υπάρχουν κάποια ειδικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα που να αναζητάτε στην προσωπικότητα ενός υποψηφίου στελέχους;

5. Από ποιον εκπρόσωπο της επιχείρησής σας γίνεται η αξιολόγηση και η τελική επιλογή των υποψηφίων;

6. Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί το κύριο μέσο "αναγνώρισης" του υποψηφίου;
- 1) Βιογραφικό σημείωμα;
 - 2) Τεστ προσωπικότητας;
 - 3) συνέντευξη;
7. Σε μια συνέντευξη, ποιοι κατά τη γνώμη σας παράγοντες βοηθούν περισσότερο το στέλεχος που την διεξάγει, στην τελική επιλογή του;
- 1) Οι ερωτήσεις που θα κάνει;
 - 2) Το να έχει θέσει πρότυπα επιλογής;
 - 3) Το να κρατά σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης;
 - 4) Ο χρόνος που διατίθεται για την διεξαγωγή της;
8. Από την εμπειρία σας, ποια λάθη γίνονται κάποιες φορές κατά την επιλογή προσωπικού;
9. Ποια επακόλουθα για την επιχείρηση συνεπάγεται μια τέτοια λάθος επιλογή;
10. Ποια είναι η πολιτική σας όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού που τελικά προσλαμβάνετε;
11. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης προσωπικού θεωρείτε ιδανικότερες;
- 1) Σεμινάρια
 - 2) Εκπαίδευση κατά την εργασία(on the job)

- training)
- 3) Πρακτική εξάσκηση(in basket exercise)
 - 4) Εκπαίδευση μέσω Η/Υ

12. Ποιοι κατά τη γνώμη σας παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων;

- 1) Ικανότητες, εκπαίδευση, ευφυΐα του εργαζομένου
- 2) Περιβάλλον εργασίας
- 3) Ηγέτης προϊστάμενος

13. Πως επιδιώκετε τη διατήρηση του ποιοτικού εργατικού δυναμικού της επιχείρησής σας;

- 1) Προοπτικές υπηρεσιακής εξέλιξης
- 2) Περιθώριο ανάπτυξης πρωτοβουλιών
- 3) Ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον
- 4) Άλλο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διαδικασία επιλογής προσωπικού διαφέρει σε μερικά σημεία από τη μια επιχείρηση στην άλλη. Σύμφωνα με τέσσερις από τις πέντε επιχειρήσεις, η μέθοδος επιλογής προσδιορίζεται από το είδος της θέσεως εργασίας. Αυτό σημαίνει πως άλλη θα είναι η διαδικασία επιλογής εάν η θέση απαιτεί πρόσωπο εξειδικευμένο και άλλη αν η θέση μπορεί να καλυφθεί από πρόσωπο χωρίς εξειδίκευση.

Σύμφωνα με αυτές, τα συνήθη στάδια για την επιλογή των υποψηφίων είναι: η συνέντευξη, η συμπλήρωση ενός πληροφοριακού εντύπου από τον υποψήφιο (με ερωτήσεις που μπορούν να

αποκαλύψουν στοιχεία για την προσωπικότητα και τη ιδιαίτερη ιδιοσυγκρασία του) , η ιατρική εξέταση και εν κατακλείδι η απόφαση επιλογής.

Η πέμπτη επιχείρηση μας απάντησε πως έχοντας συλλέξει ένα πλήθος βιογραφικών εντύπων, συγκρίνονται τα προσόντα και οι επαγγελματικές εμπειρίες κάθε ατόμου, επιλέγονται όσοι θεωρούνται καταλληλότεροι και ακολουθεί η διαδικασία της συνεντεύξεως από τον υπεύθυνο του ανθρωπίνου δυναμικού και κατόπιν από τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο καλείται να εργασθεί ο υποψήφιος.

Όλες οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν τη σημασία της σωστής επιλογής προσωπικού μιας και μέσω αυτής της ζωτικής για την επιχείρηση διαδικασίας προσδιορίζεται η συνολική ποιότητα των ανθρωπίνων πόρων και το πιο σημαντικό, εξασφαλίζεται η αξιοπρεπή εκπροσώπηση της ενώπιον των πελατών της.

Εξαιτίας λοιπόν των τόσο βαρυσήμαντων ιδιοτήτων της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις ανέφεραν πως το έργο της αξιολόγησης και της τελικής επιλογής, αναλαμβάνει ο ειδικά καταρτισμένος και έμπειρος σε θέματα ανθρωπίνης συμπεριφοράς, υπεύθυνος προσωπικού(Head staff Manager) σε συνεργασία πάντα με τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο αναφέρεται η κενή θέση.

Τέσσερις από τις πέντε επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο πανεπιστήμια, ΤΕΙ, και εκπαιδευτικούς οργανισμούς ως μέσο για τον εντοπισμό κατάλληλου προσωπικού για την στελέχωση των τμημάτων τους, ενώ μια από αυτές προτιμά κυρίως τη συνεργασία με τον οργανισμό απασχόλησης εργατικού δυναμικού(Ο.Α.Ε.Δ).

Η εξειδίκευση του υποψηφίου προσωπικού είναι απαραίτητη, όπως μας απάντησαν συνολικά όλες οι επιχειρήσεις, όταν χρειάζεται να καλυφθεί θέση που απαιτεί συγκεκριμένες γνώσεις απαραίτητες για τη διεξαγωγή της δραστηριότητας αυτής της θέσης.

Τόσο μια θέση ευρισκόμενη στο κατώτερο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας όσο και μια ανώτερου επιπέδου (πχ θέση διευθυντή μάρκετινγκ), θα χρειασθεί να καλυφθούν από ειδικά εκπαιδευμένο στέλεχος εφοδιασμένο με όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για τη θέση αυτή.

Αναφέρθηκε πως ανειδίκευτοι υπάλληλοι, εργαζόμενοι σε τουριστικές επιχειρήσεις παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών , μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο σε θέσεις που δεν απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και επίσης σε θέσεις υπαλλήλων που δεν εκπροσωπούν άμεσα την επιχείρηση. Τέτοιες θέσεις μπορεί να είναι αυτές των βοηθών συντηρητών, βοηθών κηπουρού και εξωτερικών εργασιών, βοηθών στο τμήμα της κουζίνας κ.α.

Σύμφωνα με το σύνολο των εξεταζόμενων επιχειρήσεων, γενικά παραδεκτό έγινε, πως κάθε επιθυμητό στέλεχος θα πρέπει να διακατέχεται από το αίσθημα της υπευθυνότητας και ως βασικά στοιχεία ενός ικανού στελέχους αναγνωρίστηκαν η τιμιότητα, η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, δυνατότητα συνεργασίας καθώς και η ευχάριστη προσωπικότητα σε συνδυασμό με το ανεκτικό πνεύμα στην πίεση της δουλειάς.

Το βιογραφικό σημείωμα καθώς και η συνέντευξη εργασίας, αποτελούν κάποια από τα σημαντικότερα μέσα αναγνώρισης ενός ικανού μελλοντικού στελέχους, γι' αυτό δεν εκπλαγήκαμε καθώς όλες οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ως κύριο μέσο αναγνώρισης ικανών υπαλλήλων, το συνδυασμό βιογραφικού σημειώματος και συνέντευξης εργασίας.

Αυτά τα μέσα καθιστούν δυνατή σε μεγάλο βαθμό την άντληση πληροφοριών και την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με το προφίλ του υποψηφίου. Ειδικότερα, κατά την διάρκεια μιας συνέντευξης, σύμφωνα με την άποψη τριών εκ των επιχειρήσεων, ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να βοηθήσει περισσότερο το στέλεχος που τη διεξάγει στην τελική επιλογή του είναι το να έχει θέσει πρότυπα επιλογής και να θέσει επίσης τα κατάλληλα ερωτήματα ώστε να εξάγει τις επιθυμητές πληροφορίες.

Οι υπόλοιπες θεωρούν σημαντικό επιπρόσθετα και το να κρατούνται σημειώσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης καθώς και το χρόνο που διατίθεται για την διεξαγωγή της.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις και των πέντε τουριστικών επιχειρήσεων , πολύ σημαντικές είναι και οι πληροφορίες που πήραμε σε σχέση με τα λάθη που γίνονται κάποιες φορές κατά την επιλογή προσωπικού καθώς και για τα επακόλουθα που συνεπάγονται μιας τέτοιας λάθους επιλογής από μέρους της επιχείρησης.

Απαντήθηκε πως ένα σύνηθες λάθος είναι το ψάχνει μια επιχείρηση τον « SUPERMAN» .. τον τέλειο δηλαδή εργαζόμενο. Επίσης άλλο ένα λάθος είναι το να προσλαμβάνεται κάποιο άτομο μόνο και μόνο επειδή έχει συστηθεί από κάποιο γνωστό ή και από υποχρέωση καθώς και ένα άτομο το οποίο δεν έχει διαπιστωθεί πλήρως εάν έχει τις απαραίτητες δεξιότητες (πχ. Εάν δε δόθηκε στη συνέντευξη χρόνος ικανός για να εξαχθούν τα κατάλληλα στοιχεία για τον υποψήφιο ή αν τα ίδια τα στοιχεία που έχουν δοθεί είναι αναληθή).

Οι επιπτώσεις που μπορεί να επέλθουν όταν προσλαμβάνεται ένα ακατάλληλο άτομο αγγίζουν τόσο το προϊστάμενο και τους συναδέλφους του εργαζομένου αυτού, όσο και τους πελάτες της επιχείρησης, οι οποίοι αποτελούν το μέλλον της βιωσιμότητας της επιχείρησης.

Επιπρόσθετο στοιχείο είναι ότι η πρόσληψη ενός ακατάλληλου ατόμου ενδέχεται να δημιουργήσει τριβές ανάμεσα στο προσωπικό και να αποτελέσει πρόσκομμα στην ομαλή διεξαγωγή της εργασίας, καθώς οι άλλοι εργαζόμενοι αντιδρούν όταν προκύπτει ανάγκη να αντισταθμίσουν εκείνοι την καθυστέρηση που προκαλούν οι ανίκανοι συνάδελφοι τους.

Οι ανεπιτυχείς προσλήψεις μπορεί ακόμα και να οδηγήσουν άλλους , καλύτερους υπαλλήλους να αναζητήσουν εργασία κάπου αλλού.

Όλες αυτές οι επιπτώσεις έχουν και οικονομικό αντίκτυπο αφού το κόστος της αναζήτησης και επιλογής του σωστού υπαλλήλου μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα υψηλό και από ποιοτικής πλευράς αν ληφθεί υπόψη πως η επιλογή του λάθους υπαλλήλου μπορεί να προκαλέσει μεγαλύτερη ζημιά, όπως : χαμένες συμφωνίες με πιθανούς πελάτες, ακριβά λάθη, πρόκληση άγχους στους υπόλοιπους συναδέλφους καθώς και χαμένο χρόνο και χρήμα σε εκπαίδευση – επανεκπαίδευση κ.α. κατά γενική ομολογία όμως το σημαντικότερο επακόλουθο είναι η δυσαρέσκεια των πελατών και η υποβίβαση του ποιοτικού προφίλ του ξενοδοχείου.

Η σημασία της εκπαίδευσης είναι άλλο ένα πεδίο εξέτασης στην ερευνά μας δεδομένου του ότι αυτή αποτελεί μέρος και βασική αποστολή του σύγχρονου management.

Σύμφωνα λοιπόν με τις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, η εκπαίδευση δίνει τη δυνατότητα τόσο στα διευθυντικά στελέχη να βελτιώσουν τα σχέδια τους και ταυτόχρονα να ελέγξουν, να οργανώσουν και να αναπτύξουν τα ηγετικά τους προσόντα, όσο και στους υπαλλήλους οι οποίοι βοήθιούνται να αναπτύξουν τις αναγκαίες τεχνικές καθώς και σαφή αντίληψη της αποστολής τους και της αλληλεξάρτησης της εργασίας τους με άλλες.

Θεωρούν επίσης πως η εκπαίδευση η οποία παρέχεται στους εργαζομένους τους είναι πολύ σημαντική αφού επίσης ασκεί σοβαρή επίδραση στην ανύψωση του ηθικού ως συνέπεια της πλήρους γνώσεως του υπαλλήλου ως προς το τι πρέπει να κάνει . Ιδανικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης θεωρούνται τα σεμινάρια αλλά και η εκπαίδευση κατά την εργασία.

Όσον αφορά την πολιτική της μιας εκ των πέντε επιχειρήσεων όσον αφορά την εκπαίδευση του προσωπικού που τελικά προσλαμβάνει, αυτή έχει ως εξής.. Για 2 με 3 ημέρες το νεοεισαχθέν άτομο εκπαιδεύεται σύμφωνα με τους κανόνες και τις λειτουργίες της επιχείρησης από ειδικά εκπαιδευμένο για αυτή τη θέση άτομο και στη συνέχεια υπάρχει 15ήμερη εκπαίδευση μέσα στο τμήμα του, όπου ο νέος υπάλληλος εργάζεται μαζί με τους συναδέλφους του για να ενταχθεί στα καθήκοντά του.

Η διαδικασία εκπαίδευσης είναι παρόμοια και στις υπόλοιπες εξεταζόμενες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Στην ερώτηση σχετικά με τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων πήραμε τις εξής πληροφορίες: Τρεις στις πέντε επιχειρήσεις θεωρούν πως το περιβάλλον εργασίας καθώς και ο προϊστάμενος που ηγείται της εργασιακής ομάδας, παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο όσον αφορά το κατά πόσο μπορεί να εκφραστεί και να αναπτύξει πρωτοβουλία το κάθε μέλος της ομάδας.

Κατά τις άλλες δυο επιχειρήσεις η παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους θεωρούν πως επηρεάζεται από τις ίδιες τους τις ικανότητες, την εκπαίδευση και την ευφυΐα τους.

Τέλος ενδιαφέροντα είναι και τα αποτελέσματα που προέκυψαν σχετικά με τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις αυτές, επιδιώκουν τη διατήρηση του ποιοτικού εργατικού δυναμικού στην επιχείρησή τους.

Ανάμεσα από τις απαντήσεις ξεχωρίσαμε ως σπουδαίες πηγές υποκίνησης προσωπικού (που κατ'επέκταση μπορούν να το διατηρήσουν και στην επιχείρηση) τις προοπτικές υπηρεσιακές εξέλιξης που δίνονται σε στελέχη, το περιθώριο ανάπτυξης πρωτοβουλιών και προσωπικής έκφρασης καθώς και το ικανοποιητικό – ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από την έρευνα αυτή αποκομίσαμε πολλές χρήσιμες πληροφορίες που έχουν να κάνουν με τις ανάγκες των τουριστικών επιχειρήσεων σε ανθρώπινο δυναμικό, με τον τρόπο με τον οποίο χειρίζονται τις ανάγκες αυτές σε προσωπικό, με το πως το προσελκύουν, το επιλέγουν και το εκπαιδεύουν.

Σ αυτό το σημείο θα θέλαμε και εμείς να κάνουμε τις παρατηρήσεις και τις προτάσεις μας πάνω στους τρόπους με τους οποίους ενεργούν οι επιχειρήσεις, μετά από την επαφή που είχαμε μαζί τους κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνάς μας.

Βρήκαμε πολύ θετικό το γεγονός του ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις προτιμούν τα πανεπιστήμια, τα τεχνολογικά επαγγελματικά ιδρύματα και άλλους εκπαιδευτικούς οργανισμούς για την επιλογή των στελεχών που θα επανδρώσουν την επιχείρησή τους. Αυτό το γεγονός φανερώνει την ευαισθητοποίησή τους προς την ανάγκη για εκσυγχρονισμό και αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος στη χώρα μας, αφού μόνο τα ειδικά εκπαιδευμένα στον τομέα του τουρισμού άτομα, μπορούν να επιτύχουν την "ανύψωση" του πήχη, με τις εξειδικευμένες γνώσεις και ειδικές δεξιότητες που είναι εφοδιασμένοι. Επίσης επαγγελματισμό δείχνει το ότι η αξιολόγηση και η τελική επιλογή των υποψηφίων, λαμβάνεται από τον υπεύθυνο του τμήματος στο οποίο αναφέρεται η κενή θέση, ο οποίος είναι και γνώστης των αναγκών που θα καλύψει το ζητούμενο άτομο και όχι από τον γενικό προϊστάμενο ή διευθυντή, ίσως λόγω εκπλήρωσης κάποιας υποχρέωσης προς τρίτους, πράγμα που δυστυχώς συναντάτε σε κάποιες επιχειρήσεις.

Εν κατακλείδι, έστω και η μικρή εμπειρία από την εργασία μας

στον τουριστικό κλάδο καθώς και η παρούσα έρευνα, μας δίνει τη δυνατότητα να γνωρίζουμε από πρώτο χέρι τη σημασία του ικανοποιητικού εργασιακού περιβάλλοντος, και θα προτείνουμε ως μέσο βελτίωσης της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και κατ'επέκταση και του ποιοτικού προφίλ μιας επιχείρησης, την επικοινωνία και την πλήρη συνεργασία των υπαλλήλων ενός τμήματος με τον "ηγέτη" προϊστάμενο, πράγμα που θα συμβάλει στην οργάνωση καθώς και στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων αφού θα είναι σαφές τι αναμένει ο προϊστάμενος τους από εκείνους, και με την εκπλήρωση στο πλήρες των καθηκόντων τους θα λαβαίνουν την ικανοποίηση της επίτευξης του στόχου καθώς και τον έπαινο από την επιχείρηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Σπύρος Ζευγαρίδης & Γεώργιος Σταματιάδης, *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*, 1992, Α΄ Έκδοση, Αθήνα
- Δρ. Εύαγγελος Φ. Θεωδοράτος, *Διοίκηση και Οργάνωση συμπεριφοράς*, Α΄ Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Νικόλαος Β. Μαντάς, *Διοίκηση Προσωπικού*, 1992, Σύγχρονη έκδοση, Αθήνα
- Κώστας Τερζίδης & Κώστας Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Πέτρος Φαναριώτης, *Διοίκηση Προσωπικού-Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Μεταίχμιο, Αθήνα
- Λεωνίδα Χ. Χυτήρης, *Διοίκηση Ανωθροπίνων Πόρων*, Α΄ Έκδοση. Αθήνα

ΞΕΝΗ

- Nelarine Cornelious, *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT- A Managerial Perspective*, Second Edition
- Robbins P. Stephen & Coulter Mary, *MANAGEMENT*, Sixth Edition- International Edition