



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Σπουδάστρια: Σοφοκλέους Άντρια
Εισηγητής: Χρίστος Σακελάριος

Πάτρα 2008

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο:

Τι είναι η διεύθυνση του Ανθρώπινου δυναμικού;	5
Τι είναι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού	6
Υπάρχει Τελικά Διαφορά Μεταξύ Δ.Α.Δ Και Δ.Π;	7
Η Επίδραση Του Περιβάλλοντος Στις Δραστηριότητες Της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	8
Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Στις Ξενοδοχειακές Εγκαταστάσεις.	10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο:

Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	11
Τα Συστατικά Της Στρατηγικής Διαχείρισης	14
Τα Στελέχη Μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο:

Ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	18
Ο Άνθρωπος: Πυρήνας Επιτυχίας Κάθε Επιχείρησης	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο:

Προγραμματισμός και ανάλυση των εργασιών	20
Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού	21
Καθορισμός των Απαιτήσεων σε Ανθρώπινο Δυναμικό	26
Τα Οφέλη Του Προγραμματισμού για το Ανθρώπινο Δυναμικό	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο :

Ανάλυση Εργασίας	28
Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αναλύσεως εργασίας	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο:

Προσέλκυση προσωπικού	31
Σε τι αποσκοπεί η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού	31
Προετοιμασία- Διαδικασία -Συνάντηση.....	33
Πηγές για την Προσέλκυση Προσωπικού	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Επιλογή και Τοποθέτηση Προσωπικού	37
Σκοποί επιλογής	38
Μέθοδοι επιλογής	39
Απόφαση επιλογής	42
Ομαδική επιλογή προσωπικού	43
Έλεγχος προγράμματος της επιλογής	44
Βασικές λειτουργίες όπως πρέπει να εφαρμόζονται	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Επιμόρφωση προσωπικού	49
Είδη Εκπαιδευτικών Αναγκών	51
Ανάλυση των αναγκών	52
Επισκόπηση αναγκών	52
Εναλλακτικές επιλογές	53
Προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων	53
Η Οργάνωση Των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων.....	55
Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης	58
Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων	60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Σχέσεις εργασίας	61
Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση.....	61
Υποκίνηση	65
Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERZBERG.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

Αξιολόγηση προσωπικού	69
Σκοπός Της Αξιολόγησης	70
Μέθοδος της Ατομικής Αξιολόγησης με βάση Πίνακα Παραγόντων	75
Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού	77
Ένταξη - Ενσωμάτωση Στο Ξενοδοχείο	79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

Μισθοδοσία προσωπικού.....	81
Αντικειμενικοί Σκοποί των Αμοιβών	85
Πακέτα αμοιβών - Διάρθρωση	87

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο:

Η ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων	89
Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας	92
Τα Προβλήματα Υγείας των Εργαζομένων/ Τρόποι Θεραπείας τους	93
Παράγοντες που συνδέονται με την εργασία	94

Αναφορά και συμπεράσματα	95
Ερωτηματολόγιο	95
Βιβλιογραφία	97

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Γενικά

Οι άνθρωποι αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Για αυτό ακριβώς τον λόγο και η ανάπτυξη και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι το σημαντικότερο κομμάτι σε μια επιχείρηση, και ο λόγος που υπάρχει ένας ξεχωριστός κλάδος στην επιχείρηση της διοίκησης. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με τις σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Η επιστήμη αυτή μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης η οργανισμού. Έχει ως σκοπό να εξασφαλίσει τους κατάλληλους υπαλλήλους, από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει η επιχείρηση ως ανάγκη καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών.

Ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα του τμήματος καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως σε επιμέρους λειτουργίες όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης. Για παράδειγμα το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού, όμως η αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και την διαδικασία που προβλέπεται.

Η καλή σχέση που επικρατεί μεταξύ των υπαλλήλων, η σημαντικότητα δέσμευσης των όσων επηρεάζονται άμεσα, παίζουν ένα καθοριστικό ρόλο, καθώς επίσης και οι στόχοι της επιχείρησης. Όλα αυτά έχουν οδηγήσει στην αύξηση του όρου *ανθρώπινο δυναμικό* και στην γρήγορη αντικατάσταση με του όρου *διοίκησης του προσωπικού*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Τι είναι η διεύθυνση του Ανθρώπινου δυναμικού;

Ένας από τους βασικότερους τομείς της ευρύτερης διεύθυνσης είναι η διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Είναι στην ουσία η λειτουργία που βοηθά τη διεύθυνση του οργανισμού να πετύχει την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι το μέρος της επιχείρησης που ασχολείται με τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας του και της σχέσης του μέσα στον οργανισμό.

Είναι μια ομάδα που δημιουργήθηκε επίσημα από ένα οργανισμό, για να βοηθήσει στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού αυτού του οργανισμού. Έχει ως απώτερο σκοπό την ανάπτυξη του οργανισμού, του προσωπικού του και του κοινωνικού συνόλου γενικότερα.

Η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ευθύνη για όλους όσους «διοικούν» υφιστάμενους και απασχολεί ιδιαίτερα άτομα που θεωρούνται ειδική στην λειτουργία αυτή (Personnel Manager Specialist). Δηλαδή κάθε προϊστάμενος φέρει την βασική ευθύνη για την ομαλή διεξαγωγή των εργασιών της ομάδας των υφισταμένων του, την επιμόρφωση, την ανάπτυξη και αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στην αποτελεσματικότητα και ανάπτυξη των ανθρώπων που συμμετέχουν στον οργανισμό/ επιχείρηση, δίνοντας την ευκαιρία στον καθένα να συμβάλει στην προσωπική του επιτυχία, αλλά και στην επιτυχία του συνόλου. Φροντίζει επίσης να προσφέρει σωστούς όρους εργοδότησης, αλλά να ικανοποιεί ταυτόχρονα τους εργοδοτούμενους.

Τι είναι η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάπτυξη εκτός των άλλων αναφέρεται και στις μεθόδους βελτίωσης των δεξιοτήτων και γνώσεων του προσωπικού για τα πιθανά μελλοντικά τους καθήκοντα. Αναφέρεται δηλαδή σε μια σωστή εκπαίδευση, στην εμπειρία της δουλειάς, στις σχέσεις εργασίας και στην ικανότητα των εργαζομένων να προετοιμαστούν για να αντιμετωπίσουν τη κάθε απαίτηση στην δουλειά που θα τους παρουσιαστεί, αλλά και όταν θα έρθουν αντιμέτωποι με απαιτήσεις των πελατών.

Υπάρχει όμως συνεχής σύγχυση, όσον αφορά την διαφορά μεταξύ της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και της εκπαίδευσης του. Κατά παράδοση η εκπαίδευση του προσωπικού επικεντρώνεται στο να βοηθήσει τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την παρούσα απόδοση τους. Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους προετοιμάζει για άλλες θέσεις στην επιχείρηση, και αυξάνει την ικανότητα και την πιθανότητα να μεταφερθούν σε άλλες εργασίες που ίσως και να μην υπήρχαν καν. Η ανάπτυξη επίσης βοηθά τους υπαλλήλους να προετοιμαστούν για ευκαιρίες στην παρούσα δουλειά τους που παρουσιάστηκαν από την εξέλιξη της τεχνολογίας, καινούργια σχέδια εργασίας, άλλη ομάδα πελατών με διαφορετικές ανάγκες κλπ.

Σύγκριση μεταξύ της κατάρτισης του προσωπικού και της ανάπτυξης του.

	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΝΑΠΤΥΞΗ
ΣΤΟΧΟΙ	Προετοιμασία για την παρούσα εργασία	Προετοιμασία για κάθε ευκαιρία
ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ	Παρών	Μέλλον
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	Ελάχιστη	Υψηλή
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	Απαιτείται	Εθελοντική

Υπάρχει Τελικά Διαφορά Μεταξύ Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και Διοίκησης Προσωπικού ;

Η αλήθεια είναι ότι δεν υπάρχει καμία σαφής διάκριση μεταξύ της διοίκησης προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ο GUEST προτείνει τρεις τρόπους που η διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιείται για να την ξεχωρίσει από την παραδοσιακή εκδοχή της διοίκησης προσωπικού:

1. καταρχήν το επανονόμασε για θέμα μάρκετινγκ, έτσι ώστε να συλλάβει την μόδα.
2. για να αντιληφθεί ξανά και να οργανώσει διαφορετικά τους ρόλους των υπαλλήλων και την δουλειά που θα έχει σαν αρμοδιότητα το τμήμα προσωπικού.
3. τελικά να δώσει μια καινούργια προσέγγιση στην διοίκηση του διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Ο Τζορτζάκης προσθέτει ότι απλά έχει αναβαθμιστεί η έννοια αυτή της διοίκησης προσωπικού τα τελευταία χρόνια και λειτουργεί περισσότερο σαν επιστήμη της διοίκησης ανθρώπου δυναμικού που μελετά τον ανθρώπινο παράγοντα, όχι όμως ως παράγοντα που προκαλεί κόστος, αλλά σαν το παράγοντα-περιουσιακό στοιχείο που κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει.



Η Επίδραση του Περιβάλλοντος Στις Δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η διοίκηση των ανθρώπων στο χώρο εργασίας δεν είναι διαδικασία που λαμβάνει χώρα εν κενώ. Ευρύτερες οικονομικές, τεχνολογικές, πολιτικές και οικονομικές δυνάμεις επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη στρατηγική διοίκησης ανθρώπινων πόρων, τις πολιτικές και τις πρακτικές, ενώ οι παγκόσμιες και οι τοπικές οικονομικές εξελίξεις έχουν ασκήσει μερικές φορές έμμεση ή «πολλαπλασιαστική» επίδραση.

Μια θεμελιώδης άποψη της κοινωνιολογίας είναι ότι οι άνθρωποι λειτουργούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο ή περιβάλλον που έχει ισχυρή επίδραση στη συμπεριφορά τους. Οι θεωρητικοί της οργάνωσης έχουν εφαρμόσει αυτήν την ιδέα στις επιχειρήσεις, αναγνωρίζοντας το ρόλο των εξωτερικών παραγόντων ή δυνάμεων στη διαμόρφωση της διοικητικής συμπεριφοράς. Αλλά η μελέτη του περιβάλλοντος δεν είναι εύκολη υπόθεση.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια, οι αναλυτές έχουν συμπεριλάβει ολοένα και περισσότερα στοιχεία που διαμορφώνουν την επιχειρησιακή δράση και έχουν, επιπλέον, αναγνωρίσει ότι τα βέλη εστίασης δείχνουν και προς τις δύο κατευθύνσεις: ***το περιβάλλον επηρεάζει τις επιχειρήσεις, αλλά και οι επιχειρήσεις επηρεάζουν το περιβάλλον.*** Αυτό είναι ένα σύστημα.

Σύστημα, κατ' αρχάς, είναι μια δέσμη αλληλοσυνδεόμενων και αλληλεξαρτώμενων τμημάτων διαμορφωμένων κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να αποτελούν ένα ενιαίο σύνολο. Συστήματα είναι τα αυτοκίνητα, τα φυτά και οι κοινωνίες. Δηλαδή, δέχονται εισροές, τις οποίες μετασχηματίζουν και παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες.

Υπάρχουν δύο είδη συστημάτων, εκείνα που είναι «κλειστά» και εκείνα που είναι «ανοικτά» στο περιβάλλον τους. Οι επιχειρήσεις λέγεται ότι είναι ανοικτά συστήματα επειδή χρειάζονται εισροές (για παράδειγμα, υλικά, ενέργεια, ανθρώπους και χρήματα) από το περιβάλλον και τις μετασχηματίζουν σε εκροές, δηλαδή, παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες προς το εξωτερικό περιβάλλον. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται ένα απλό ανοικτό σύστημα. Κλειστό είναι το σύστημα εκείνο που δεν εξαρτάται από το περιβάλλον του, εκείνο, δηλαδή, που είναι αποκομμένο από τον έξω κόσμο.



μια επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

Με την ευρεία έννοια, το περιβάλλον είναι άπειρο και περιλαμβάνει τα πάντα έξω από τα στενά όρια της επιχείρησης. Η ανάλυση των εξωτερικών παραγόντων, όμως, περιορίζεται στους παράγοντες ή στις δυνάμεις στις οποίες είναι ευαίσθητη μια επιχείρηση και στις οποίες πρέπει να αντιδράσει προκειμένου να επιζήσει. Έτσι, το περιβάλλον αναφέρεται σε όλα τα στοιχεία που βρίσκονται έξω από τα όρια ή το «σύστημα» μιας τυπικής επιχείρησης και έχουν τη δυνατότητα να την επηρεάσουν καθοριστικά, επιδρώντας ακόμα και στη στρατηγική ΔΑΠ, στις πολιτικές και τις πρακτικές της.

Οι περί του συστήματος έννοιες ποικίλλουν, ανάλογα με το επίπεδο της ανάλυσης, όπως και ανάλογα με την ουσιαστική εστίαση (για παράδειγμα, οικονομικοί πόροι ή πολιτικές δυνάμεις). Τα επίπεδα ανάλυσης περιλαμβάνουν τη συγκεκριμένη επιχείρηση, το επίπεδο βιομηχανίας, το επίπεδο χώρου (για παράδειγμα, όλες οι επιχειρήσεις σε μια γεωγραφική περιοχή) και το παγκόσμιο επίπεδο. Το μοντέλο του ανοικτού συστήματος τονίζει ότι η δράση της διοίκησης επιχειρήσεων δεν είναι ξεχωριστή από τον κόσμο, αλλά συνδέεται με το ευρύτερο περιβάλλον.

«Η υπάρχουσα εσωτερική δομή, στρατηγική και επιτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και με το οποίο αλληλεπιδρά και ανταγωνίζεται». Σύμφωνα με την άποψη αυτή, πρώτον, οι υπεύθυνοι για τις επιχειρήσεις υπόκεινται σε εξωτερικούς περιορισμούς ως προς τη δυνατότητα τους να εφαρμόσουν την όποια στρατηγική τους και, δεύτερον, ο όποιος «καλύτερος τρόπος» διοίκησης εξαρτάται από το περιβάλλον ή το πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση.

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Εγκαταστάσεις.

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι φτιαγμένη από ποικίλες μονάδες, τεράστιες σε μέγεθος και τύπους . Τα μικρά κατορθώματα μπορεί καμιά φορά να μην δικαιώνουν ένα εξειδικευμένο μάνατζερ του προσωπικού ή ένα τμήμα του προσωπικού. Όμως, όπως και να έχει, δεν παύει να είναι σημαντικό να υπάρχει ένας αποτελεσματικός υπεύθυνος για τις αρμοδιότητες του προσωπικού. Αυτός μπορεί να είναι είτε ο γενικός διευθυντής , είτε ο διευθυντής της διοίκησης α.δ η μπορεί και να μοιραστεί σε πολλά κεφάλια.

Ακόμα και οι μικρότερες εγκαταστάσεις πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό τους, Να το παρακινήσουν, να το ανταμείψουν , και να το συμμορφώσουν με τις πολιτικές και τους νόμους της κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης .



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο όρος στρατηγική ανθρώπινων πόρων αναφέρεται σε συγκεκριμένους τρόπους διοίκησης ανθρώπινων πόρων που υιοθετεί η επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους.

Γενικότερα η στρατηγική διαχείριση ορίζεται σαν η διαχείριση του σχεδίου στο οποίο ενσωματώνονται οι στόχοι του οργανισμού οι πολιτικές του και ένα σύνολο δραστηκών μέτρων. Είναι δηλαδή μια διαδικασία, που αντλείται απο μια προσέγγιση που απευθύνεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση.

Υπάρχει ένα γενικό ή ένα συγκεκριμένο πλαίσιο στρατηγικού σχεδίου. Ένα παράδειγμα μιάς γενικής στρατηγικής είναι κόστος προωτιπία ή συγκέντρωση. Με την γενική στρατηγική η επιχείρηση δείχνει την πορεία που θέλει για να κατατάξει τον σκοπό της οσον αφορά το που βρίσκεται σχετικά με τους ανταγωνιστές της. Όμως η γενική στρατηγική είναι απλά ένα μικρό κομμάτι ολόκληρης της στρατηγικής διαχείρισης.

Το επόμενο βήμα της γενικής στρατηγικής διαχείρισης είναι η διαδικασία ανάπτυξης των στρατηγικών για επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων της επιχείρησης. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις δεσμεύονται στις γενικές στρατηγικές αλλά επίσης κάνουν και άλλες επιλογές,

- όπως για το πως θα αποδυναμώσουν τους ανταγωνιστές,
- πως να αντιδράσουν και να μπορούν να επιρεάζουν κάποιες εκκρεμείς υποθέσεις,
- πως να φέρουν εις πέρας διάφορες συμφωνίες με ομάδες πελατων,
- πως να μειώσουν τα κόστα, πως να αυξήσουν τα εισοδήματα,
- ποία τεχνολογία να εφαρμόσουν, και πόσους αλλά και ποιούς υπαλλήλους να εργοδοτήσουν.

Κάθε μια από αυτές τις αποφάσεις που θα παρθούν, θα πρέπει να παρουσιάζουν ανταγωνιστική πρόκληση που θα πρέπει να λυφθεί σοβαρα υπ' όψην.

Ένα παράδειγμα αλληλεπίδρασης αναμεσα στην στρατηγική ανθρώπινου δυναμικού και στα προγράμματα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα ολόκληρης της επιχείρησης είναι;

- ✓ Το ανταγωνιστικό περιβάλλον της επιχείρησης
- ✓ Η στρατηγική θέση της επιχείρησης
- ✓ Εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης
- ✓ Επίδοση της επιχείρησης

- ✓ Στρατηγικό πρόγραμμα της επιχείρησης

Πχ γεωγραφική επέκταση

Περιοχές δαπανών

- ✓ Στρατηγικό πρόγραμμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων επιχείρησης

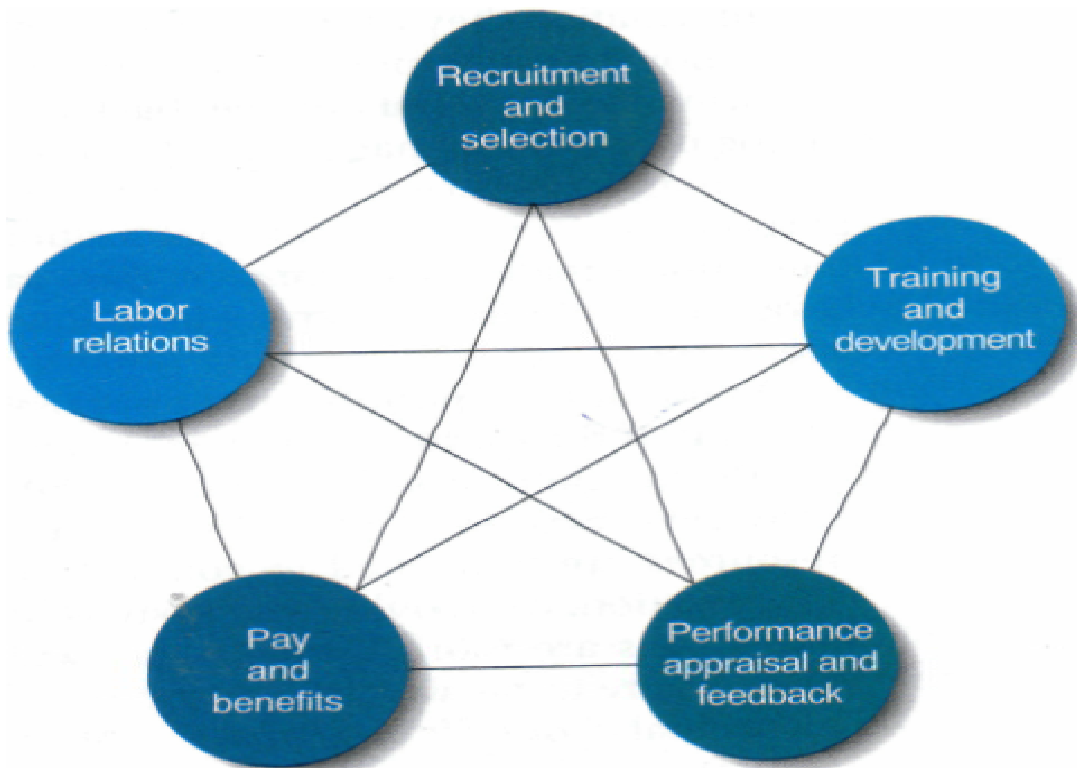
Η οργανωτική αρχιτεκτονική είναι ο συνδυασμός: της οργανωτικής δομής, του συστήματος διαχείρισης, του κλίματος, και του συστήματος που αναπτύσσει ο υπεύθυνος διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά και επιδέξια.

Η διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες στις οποίες οι διευθυντές συμμετέχουν για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν υπάλληλους να εξασφαλίσουν την εκτέλεση των εργασιών σε υψηλό επίπεδο, καθώς και την ολοκλήρωση των στόχων που έχουν βάλει.

Αυτές οι δραστηριότητες αποτελούν το σύστημα διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού μιας οργάνωσης που έχει πέντε βασικά συστατικά :

- A) την στρατολόγηση (δηλαδή τον καταμερισμό εργασίας) και επιλογή
- B) την εκπαίδευση των εργοδοτούμενων και την ανάπτυξη
- Γ) τις σχέσεις εργασίας
- Δ) αξιολόγηση της απόδοσης
- E) μισθοί και διάφορα οφέλη

Τα συστατικά αυτά του συστήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, και όλα πρέπει να προσαρμόζονται μαζί:



Η στρατηγική διαχείρισης Ανθρώπινο Δυναμικό είναι διαδικασία με την οποία οι διευθυντές σχεδιάζουν τα συστατικά του συστήματος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να είναι μεταξύ τους πιο συμβατά με τα άλλα στοιχεία της οργανωτικής δομής, καθώς και με την στρατηγική και τους στόχους της οργάνωσης.

Ο σκοπός της στρατηγικής Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η ανάπτυξη του συστήματος που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα, την καινοτομία και την ανταπόκριση στους πελάτες. Με τα τέσσερα αυτά στοιχεία έχουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική διαχείρισης μπορεί να οριστεί σαν το σχέδιο προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού όσον αφορά την ανάπτυξή του και τις δραστηριότητες που προορίζονται να βοηθήσουν τον επιχειρηση να επιτύχει τους στόχους της.

Η στρατηγική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αξιολογεί τις ικανότητες των εργαζομένων, που είναι αναγκαίες για να προχωρήσει το σύστημα και να δεσμευτεί με τις εφαρμογές και λειτουργίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως με την επιλογή και εκπαίδευση που με αυτές αναπτύσσουν τις ικανότητες των υπαλλήλων.

Τα Συστατικά Της Στρατηγικής Διαχείρισης

Αναλυτικότερα η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης έχει δύο ευδιάκριτες πλην αλληλοεξαρτώμενες φάσεις. Την διατύπωση στρατηγικής και την εφαρμογή στρατηγικής.

Κατά την διάρκεια της διατύπωσης της στρατηγικής τα αρμόδια άτομα αποφασίζουν την στρατηγική κατεύθυνση από τους καθορισμένους κανόνες και στόχους, τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, τις εσωτερικές δυνάμεις και αδυναμίες. Μετά φτιάχνουν διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές και τις συγκρίνουν με την σχετική ικανότητα τους στο να μπορούν να πραγματοποιήσουν τους στόχους της επιχείρησης.

Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας στρατηγικής, ακολουθείται η τελική επιλεγμένη από την επιχείρηση στρατηγική. Αυτή είναι η δόμηση του οργανισμού.

Τα Στελέχη Μιας Ξενοδοχειακής Επιχείρησης

Ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι αυτή που παρέχει τους ταξιδεύοντες έναντι πληρωμής διαμονή, με ή χωρίς τροφή.

Πιο ολοκληρωμένα και σύμφωνα με τις σημερινές εξελίξεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα μπορούσε κανείς, πέρα αποτην τροφή να συμπληρώσει :

.....διαμονή με η χωρίς τις συναφείς προς τη διαμονή υπηρεσίες πως εστίαση, ψυχαγωγία, άθληση.

Το προσωπικό του ξενοδοχείου διακρίνεται σε τρία τμήματα:

A) Διοικητικό Προσωπικό

1. Προσωπικό Διεύθυνσης

- Διευθυντής
- Υποδιευθυντής
- Προσωπάρχης

2. Προσωπικό Γραφείων Και Διαχείρισης

- Γραμματείς- Δακτυλογράφοι- Κλητήρες
- Αλληλογράφοι- Διερμηνείς
- Προϊστάμενος Υποδοχής
- Γενικός Ελεγκτής Διαχείρισης
- Επόπτες Πωλήσεων
- Γενικός Ταμίας
- Ταμίες Κλάδων

3. Λογιστήριο

- Αρχιλογιστής
- Λογιστές
- Λογιστής Τμήματος «Λογαριασμών Πελατών»
- Λογιστής Μαιν-Κουράν
- Ελεγκτές Διαχείρισης Κλάδων

B) Κυρίως Ξενοδοχειακό Προσωπικό

1. Θυρωρείο
 - Θυρωρός Α' Και Β'
 - Φύλακας Νύκτας
 - Τηλεφωνήτριες
 - Υπάλληλοι Πληροφοριών
 - Μεταφορείς Αποσκευών

2. Εστιατόριο
 - Αρχιτραπεζοκόμοι
 - Σερβιτόροι
 - Βοηθοί Τραπεζοκόμων

3. Μαγειρείο
 - Αρχιμάγειρας
 - Μάγειροι-Και Οι Βοηθοί Τους
 - Συντηρητής

4. Ζαχαροπλαστείο
 - Ζαχαροπλάστης Α' Και Β'
 - Ζαχαροπλάστης Των Παγωτών

5. Καφετέρια
 - Καφετζής
 - Μπάρμαν
 - Μπουφετζής
 - Σερβιτόροι

6. Αποθήκες
 - Αποθηκάριος-Τροφοδότης
 - Αποθηκάριος Των Ποτών
 - Βοηθοί

7. Όροφοι

- Επόπτριές
- Θαλαμηπόλοι
- Υπηρεσία

8. Λινοθήκη

- Πλύντριες
- Ιματιοφύλακας
- Σιδερώτριες
- Ράπτριες

Γ) Τεχνικό- Βοηθητικό Προσωπικό

1. Τεχνικό Προσωπικό

- Θερμαστής
- Μηχανικός -Βοηθός
- Συντηρητής
- Οδηγοί Αυτοκινήτων

2. Βοηθητικό Προσωπικό

- Φύλακες
- Καθαρίστριες
- Μαθητευόμενοι

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

Ρόλοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Αφού έχουμε πει για τα διάφορα στελέχη της επιχείρησης ως επικεντρωθούμε στην διεύθυνση του ανθρωπίνου δυναμικού και ειδικότερα στον ρόλο του διευθυντή.

Ικανότητες επικοινωνίας: ένας καλός διευθυντής δεν πρέπει μόνο να λει και να δίνει οδηγίες, αλλά και να ακούει. Ως έμπειροι ακροατές πρέπει να έχουν αναπτύξει την ικανότητα να καταλαβαίνουν γρήγορα, ακόμα και από ένα σύντομο σχετικά διάλογο τι χρειάζεται ένας πελάτης ή ο κάθε υπάλληλος του. Επιπλέον μπορούν να υιοθετήσουν την ικανότητα του να είναι και οι ίδιοι κατανοητοί και στους άλλους. Καθορίζουν το πλαίσιο της δραστηριότητας του προγραμματισμού εργασίας και διασφαλίζει ότι οι προσδοκίες είναι καλά καθορισμένες και κατανοητές πριν προχωρήσουν με το σχέδιο προγραμματισμού.

Ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού με τον επικοινωνιακό ρόλο που παίζει παρακινεί, αναπτύσσει και καθοδηγεί της εργασιακές ομάδες στην σωστή εκτέλεση της εργασίας του.

Συνήθως σε ένα αποτελεσματικό και υγιείς εργασιακό περιβάλλον υπάρχει διάλογος μεταξύ των προϊσταμένων και των εργαζομένων. Έτσι μπορεί άνετα ο διευθυντής να συνομιλήσει και να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους του, καθώς και αυτοί με την σειρά τους να ρωτήσουν άφοβα κάτι.

Οι σωστοί διευθυντές ανθρωπίνου δυναμικού έχουν μια αναπτυγμένη αίσθηση στην δουλειά τους, όχι μόνο επειδή έχουν στην αρμοδιότητα τους όλους τους υπαλλήλους και κρατούν στα χέρια τους μια ολόκληρη την επιχείρηση, αλλά και επειδή καταλαβαίνουν και το πόσο οι πράξεις τους επηρεάζουν τους πελάτες.

Οι επιχειρηματίες/ ιδιοκτήτες των μικρών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συχνά βρίσκουν τρόπο να ισοζυγούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις :

- Των λογιστικών της επιχείρησης
- Την διαχείριση ρίσκων
- Μάρκετινγκ
- Της διοίκησης
- Πρόκληση του ανθρωπίνου δυναμικού

Ο Άνθρωπος: Πυρήνας Επιτυχίας Κάθε Επιχείρησης

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πολυτιμότερο κεφάλαιο κάθε οργανισμού και ο πιο σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας του. Είναι αποδεδειγμένο ότι το ποιοτικό επίπεδο παραγωγικότητας και ανέλιξης οποιουδήποτε οργανισμού, είτε αυτός ανήκει στον ιδιωτικό είτε στον κρατικό τομέα οφείλεται στο προσωπικό του .

Λαμβάνοντας υπόψη ότι χωρίς τον ανθρώπινο παράγοντα καμιά καινοτομία , να μπορεί να εφαρμοστεί, καμιά εξέλιξη της τεχνολογίας δεν μπορεί να δοκιμαστεί, όπως και καμιά πολιτική οποιασδήποτε επιχείρησης δεν μπορεί να τεθεί σε εφαρμογή, καταλήγει κάποιος στο συμπέρασμα ότι τον πρωταρχικό ρόλο τον κατέχει το προσωπικό και κύριο ενδιαφέρον της κάθε επιχείρησης και του κάθε προϊσταμένου πρέπει να είναι ο άνθρωπος.

Η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει πολλές βασικές λειτουργίες όπως την *υποκίνηση*, *επιμόρφωση* και *αξιολόγηση* του προσωπικού καθώς και την αποτελεσματική *ηγεσία* και *επικοινωνία*.

Τις βασικές αυτές λειτουργίες της Διεύθυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού θα τις αναφέρουμε και πιο αναλυτικά πιο κάτω για να δούμε τον πόσο σημαντικό παράγοντα διαδραματίζει η σωστή και ομαλή λειτουργία Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και ο μεγάλος ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα.

Βασικές Λειτουργίες Της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί ότι η έκταση και το μέγεθος της επιτυχίας στο οποίο οι βασικές αυτές λειτουργίες εκτελούνται/ εφαρμόζονται στη κάθε επιχείρηση εξαρτώνται από τους διάφορους παράγοντες όπως το είδος των εργασιών οι απόψεις της Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η θεωρητική κατάρτιση και η προσωπικότητα των ατόμων που απασχολούνται με την Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Προγραμματισμός και ανάλυση των εργασιών

Η πρόσληψη περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες στις οποίες συμμετέχουν οι διευθυντές για να αναπτύξουν μια ομάδα από καταρτισμένους υποψηφίους για τις ανοικτές θέσεις.

Η επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία οι διευθυντές καθορίζουν τα διάφορα προσόντα των υποψηφίων για την εργασία που θα αναλάβουν και τις δυνατότητες που έχουν για να αποδώσουν καλά στην συγκεκριμένη δουλειά. Λίγο πριν να προσλάβουν και να επιλέξουν τους υπάλληλους τους, οι διευθυντές πρέπει να συμμετέχουν σε δύο σημαντικές δραστηριότητες:

- 1^η προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού
- 2^η ανάλυση της εργασίας

Όταν λέμε προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού εννοούμε τη διαδικασία πρόβλεψης των αναγκών του οργανισμού και τη λήψη των καταλλήλων 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 έπε 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 και ενέργειες για την εξασφάλιση της σωστής προσφοράς.

Η σωστή προσφορά είναι αναγκαία από ποσοτικής και ποιοτικής πλευράς για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε τι αποσκοπεί ο προγραμματισμός για τον ανθρώπινο δυναμικό;

1. να προσδιορίσει την βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ζήτηση και διαθεσιμότητα προσωπικού
2. να εφαρμόσει τρόπους με τους οποίους να εξασφαλιστούν οι κατάλληλες θέσεις για τα αρμόδια πρόσωπα

Αναλυτικότερα ο σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συμμετέχουν οι διευθυντές για να μπορούν να προβλέψουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες τους για το Ανθρώπινο Δυναμικό. Το τρέχον ανθρώπινο δυναμικό είναι οι υπάλληλοι που μια οργάνωση χρειάζεται σήμερα για να παρέχει τα υψηλής ποιότητας αγαθά και τις υπηρεσίες στους πελάτες. Το μελλοντικό ανθρώπινο δυναμικό είναι οι υπάλληλοι που η οργάνωση θα χρειαστεί σε κάποια μεταγενέστερη ημερομηνία για να επιτύχει τους πιο μακροπρόθεσμους στόχους της.

Οι διευθυντές του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να κάνουν τις προαπαιτούμενες προβλέψεις και τις προβλέψεις αντικατάστασης. Οι προαπαιτούμενες προβλέψεις επικεντρώνονται στα προσόντα και υπολογίζουν τους αριθμούς των υπαλλήλων που μια οργάνωση θα χρειαστεί για τις στρατηγικές και τους στόχους που έχει θέσει.

Οι προβλέψεις ανεφοδιασμού και αντικατάστασης υπολογίζουν την διαθεσιμότητα και τις ικανότητες των υπάρχων υπαλλών για το τώρα και στο μέλλον. Έτσι από αυτή την αξιολόγηση οι διευθυντές μπορούν να καταλάβουν συγκρίνοντας το μελλοντικό με το τρέχον δυναμικό, ποίους θα επιλέξουν για να προσλάβουν, έτσι ώστε να επιτύχουν τους προκαθορισμένους στόχους τους, είτε στο παρόν είτε στο μέλλον

Οι μελλοντικές ανάγκες στο ανθρώπινο δυναμικό θα εξαρτηθούν από την ζήτηση που έχουν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες μιας επιχείρησης και, κατ' επέκταση, από τους στόχους που έχει θέσει και την 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 σ απαραίτητο και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό.

Οι μεταβολές που θα κάνει η διοίκηση μπορεί να είναι μηδενικές, δηλαδή να μην γίνει καμία αλλαγή στο προσωπικό, αφαιρετικές δηλαδή να απαλλαγεί από το πλεονάζον προσωπικό, ή προσθετικές, να ξεκινήσει μια διαδικασία για πρόσληψη νέου προσωπικού.

Ποιοι οι στόχοι του προγραμματισμού;

- ✓ Να μειώσει τα κόστη προσδιορίζοντας ελλείψεις ή πλεονασμό στο εργατικό δυναμικό
- ✓ Να βοηθήσει τον οργανισμό στην χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων στο μέγιστο δυνατό βαθμό
- ✓ Να προσφέρει ανάλογες ευκαιρίες σε ομάδες ανθρώπων που στο παρελθόν ήταν σε μειονεκτική θέση, πχ γυναίκες
- ✓ Να προσδιορίσει τις απαραίτητες ικανότητες για την επιχείρηση
- ✓ Να βελτιώσει τις λειτουργίες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού



Για να εκτιμήσει κανείς τις αναμενόμενες μεταβολές στα υπάρχοντα ηγετικά στελέχη και γενικά στο όλο ανθρώπινο δυναμικό είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα θα πρέπει να εκτιμήσει

A) αναμενόμενες αποχωρήσεις (εκροές) ηγετικών στελεχών και γενικότερα, ανθρώπινου δυναμικού οι αποχωρήσεις αυτές είναι δυνατόν να προκύψουν είτε λόγω συνταξιοδοτήσεως είτε λόγω παραιτήσεως, είτε απολύσεως είτε θανάτου- σοβαρού τραυματισμού.

Σε κάθε επιχείρηση και κάθε τμήμα έχουν διαφορετικό δείκτη εναλλαγής προσωπικού. Εξαιτίας της σημασίας του παράγοντα αυτού, παρακολουθείται με ιδιαίτερο ενδιαφέρον από τους ειδικούς ο *δείκτης εναλλαγής προσωπικού (turnnover)* ο οποίος αποτελεί την σχέση ανάμεσα στις επελθούσες αποχωρήσεις εργαζομένων και στους διαθέσιμους σ' ορισμένη χρονική περίοδο εργαζομένους.

Η εξέταση του φαινομένου αυτού μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη καθόσον από αυτήν μπορούν να προέλθουν μέτρα για την ελάττωσή του.

B) αναμενόμενες προσελεύσεις (αυξήσεις -εκροές) του ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ λαμβάνονται υπόψη οι ήδη προγραμματισθείσες, άλλα ακόμη μη διακπεραιωθείσες νέες προσλήψεις προσωπικού.

Επίσης η στατιστική αυτή διαθέτει στοιχεία όπως πόσοι τελικά από τους νεοεισαχθέντους θα παραμείνουν στην επιχείρηση πόσοι υφίστανται ακόμη κάποια μετεισαγωγική εκπαίδευση.

Γ) σχέδια διαδοχής στελεχών για την πρόβλεψη και παρακολούθηση των προαγωγών και μεταθέσεων, χρησιμοποιείται η μέθοδος αυτή. Είναι ή παραστατική παρουσίαση του εμπλουτισμένου οργανογράμματος της επιχείρησης ως ακολούθως. Συσχετίζονται οι ανάγκες της επιχείρησης με τα μεμονωμένα στελέχη και τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά, τα οποία προκύπτουν με την ανάλυση των διαθέσιμων στοιχείων.

Ο συσχετισμός απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αφού σαν αποτέλεσμα θα έχει τις ανακατατάξεις των στελεχών. Το σχέδιο αυτό θεωρείται απόρρητο έγγραφο, διότι αν τα ονόματα γνωστοποιηθούν, κάποιοι θα θεωρηθούν ευνοούμενοι και ίσως επαναπαυτούν και εγκαταλείψουν τις προσπάθειες για βελτίωσή τους.

Δ) **σύστημα αποτύπωσης ροής μετακινήσεως εργαζομένων** . το σύστημα αυτό χρησιμοποιείται για να προβλεφθούν και να παρακολουθηθούν οι κάθε είδους προσελεύσεις και αποχωρήσεις εργαζομένων. Είναι ένα διάγραμμα το οποίο αναγράφει τους λόγους μετακινήσεως των εργαζομένων και όλων των σχετικών πληροφοριών για την επίλυση των προβλημάτων.

Ε) **εκτίμηση του δυναμικού ανάπτυξης των εργαζομένων**. Αναφέρεται στην διαδικασία εξακρίβωσης του λανθασμένου δυναμικού των επιμέρους στελεχών. Ίσως να είναι κάτι παρόμοιο με την διαδικασία της αξιολόγησης αλλά απλά αυτά τα δύο αλληλοσυμπληρώνονται.

Ποια είναι η Συμβολή Αυτού που Προγραμματίζει για το Ανθρώπινο Δυναμικό;

- ✓ Συντονιστής μεταξύ του τμήματος και του υπόλοιπου οργανισμού
- ✓ Υπεύθυνος στην επίβλεψη-εκτίμηση επιτυχίας του προγραμματισμού
- ✓ Ελεγκτής των δυνατοτήτων και ελλείψεων του τμήματος σε σχέση με τις ανάγκες του οργανισμού-επιχείρησης
- ✓ Υπεύθυνος για την ανάλυση εργασίας του προσωπικού
- ✓ Αξιολογεί όλο το ανθρώπινο δυναμικό στις διάφορες θέσεις
- ✓ Υπεύθυνος πρόγνωσης μελλοντικού προσωπικού
- ✓ Ανιχνευτείς νέων θέσεων και κατευθύνσεων στα θέματα προσωπικού
- ✓ Υπεύθυνος για την σημερινή στρατηγική αλλά και μελλοντική στρατηγική του κάθε τμήματος
- ✓ Υπεύθυνος για τις καθημερινές ανάγκες προγραμματισμού του τμήματος

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 (στις οποίες αναφερθήκαμε ήδη στο προηγούμενο κεφάλαιο). Η μελέτη της οργανωτικής διαρθρώσεως καθώς και των μακροχρονίων προγραμμάτων του οργανισμού, δίνουν τον βασικό προσανατολισμό στο έργο του προγραμματιστή.

Στα πλαίσια αυτά ο προγραμματιστής πρέπει ειδικότερα να λάβει υπ' όψιν του τις ισχύουσες αποφάσεις μακροχρονίου προοπτικής οι οποίες προβλέπεται να επηρεάσουν τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, τις προωθούμενες οργανωτικές αλλαγές, τις προβλεπόμενες εξελίξεις στον τεχνολογικό τομέα (οι οποίες όπως τονίσαμε σε άλλα κεφάλαια επηρεάζουν έντονα τη φύση και τον αριθμό του ανθρώπινου δυναμικού) και φυσικά τις τυχόν προγραμματιζόμενες αλλαγές στο προϊόν ή τα προϊόντα, τα οποία παράγει η επιχείρηση.

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

Οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, μπορεί να εκτιμηθούν με την προβολή του παρόντος ανθρώπινου δυναμικού προς αυτό που θα μπορούσε να υπάρχει με δεδομένο το μέγεθος και τη διάρθρωση του οργανισμού 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 συσχετισθεί με τον όγκο των πωλήσεων 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.

Τα Οφέλη Του Προγραμματισμού για το Ανθρώπινο Δυναμικό

- ∅ Η επισκόπηση των σημερινών επιπέδων προσλήψεων μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεόνασμα ή έλλειψη προσωπικού.
- ∅ Το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως.
- ∅ Είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή και να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις, με τον υπολογισμό των επανατοποθετήσεων ή των κανονικών απωλειών.
- ∅ Είναι δυνατόν να προετοιμαστούν εγκαίρως τα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- ∅ Η επιχείρηση μπορεί να προχωρήσει έγκαιρα στον προγραμματισμό διαδοχής των εργαζομένων.
- ∅ Οι συνέπειες των αλλαγών, όπως σε απαιτούμενες καινούργιες εγκαταστάσεις (π.χ., καντίνες, αίθουσες προσωπικού κ.λπ.), μπορούν να αξιολογηθούν, να κοστολογηθούν και να γίνουν οι σχετικές προβλέψεις.

Οι προβλέψεις ίσως δεν είναι πάντα ακριβείς και τα προγράμματα ίσως να αποδεικνύονται μερικές φορές ανεπαρκή, αλλά αυτό δεν ακυρώνει την τεχνική στο σύνολο της. Στη χειρότερη περίπτωση, η επιχείρηση θα ξέρει σε ποιο σημείο έκανε λάθος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

Ανάλυση Εργασίας

Η ανάλυση εργασίας είναι μια δεύτερη σημαντική δραστηριότητα που οι διευθυντές πρέπει να αναλάβουν πριν από τη πρόσληψη και την επιλογή. Η **ανάλυση εργασίας** είναι η διαδικασία που προσδιορίζει

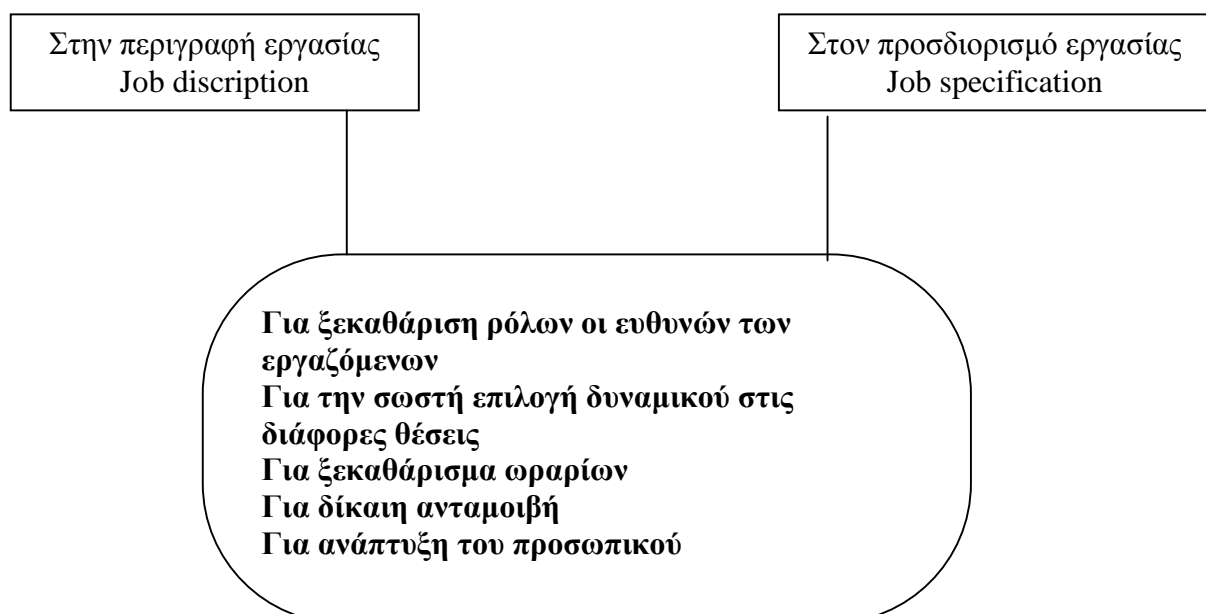
(1) τους στόχους, τα καθήκοντα, και τις ευθύνες που εγκλείει μια εργασία, και

(2) τη γνώση, τις δεξιότητες, και τις δυνατότητες που απαιτούνται για να εκτελεστεί η εργασία .

Είναι δηλαδή η διαδικασία με την οποία περιγράφεται και τεκμηριώνεται αναλυτικά ο σκοπός μίας εργασίας, οι συνθήκες υπό τις οποίες αποπερατώνεται και οι αναγκαίες γνώσεις και ικανότητες για την αποπεράτωση της.

Για κάθε εργασία σε μια επιχείρηση, μια ανάλυση εργασίας πάντα χρειάζεται να γίνει. Μια ανάλυση εργασίας μπορεί να γίνει με πολλούς τρόπους , όπως κατά την διάρκεια που οι υπάλληλοι δουλεύουν ή όταν θα τους κάνουν την συνέντευξη για την δουλεία. Οι διευθυντές συχνά βασίζονται στα διάφορα ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται από τους εργάτες η και τους διευθυντές. Τα ερωτηματολόγια αυτά ρωτούν για τις δεξιότητες που απαιτούνται και τις δυνατότητες για να εκτελέσουν μια εργασία. Επίσης τους στόχους και το χρονικό διάστημα που θα χρειαστεί να ξοδευτεί σ' αυτό, τις ευθύνες, τις εκθέσεις που προετοιμάζονται, τις αποφάσεις που λαμβάνονται και τον όλο αναγκαίο εξοπλισμό.

Σε τι αποσκοπεί η ανάλυση εργασίας για το ανθρώπινο δυναμικό;



Ο πρώτος κύκλος μιλάει για την περιγραφή έργου, δηλαδή αναφέρεται στα ερωτήματα : τι κάνει αυτός που εκτελεί το έργο και πως το κάνει , γιατί το κάνει και κάτω από ποιές συνθήκες το κάνει. Χωρίς την απάντηση αυτών των βασικών ερωτημάτων δεν μπορούμε να περάσουμε στο δεύτερο κύκλο.

Ο δεύτερος κύκλος στηρίζεται στον προηγούμενο, τον προαπαιτεί κατά κάποιο τρόπο, αλλά και τον ολοκληρώνει. Τα δεδομένα του δίνουν απόκριση στα ερωτήματα: ποιες απαιτήσεις προβάλλει στον εργαζόμενο η εκτέλεση έργου, ποιες οι ικανότητες, γνώρισμα χαρακτήρα, και προσόντα πρέπει να διακρίνουν το άτομο και σε ποιο βαθμό.

Πτυχές στην ανάλυση εργασίας

A. Συγκέντρωση των πληροφοριών

- Αυτός που θα κάνει την ανάλυση
- Ενημερωτική συζήτηση με τους επηρεαζόμενους
- Μέθοδοι για συγκέντρωση πληροφοριών

Όπως: παρατήρηση, συνέντευξη, ερωτηματολόγιο, κρίσιμα περιστατικά, τεχνικά συνέδρια, κράτηση ημερολόγιου.

B. Περιγραφή εργασίας

Όπως για παράδειγμα περίληψη καθηκόντων του διοικητικού προσωπικού και των υφιστάμενων υπαλλήλων , τμήμα που θα λάβει μέρος η εργασία, τίτλος, είδος εργασίας.

Γ. Μέθοδοι ανάλυσης

- ✓ Παραστατικός χάρτης που δείχνει την ροή διαδικασίας της εργασίας
- ✓ Παραστατικός χάρτης του χειρισμού των μηχανημάτων
- ✓ Μελέτη του χρόνου που παίρνει για μια εργασία
- ✓ Δείγμα της εργασίας

Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αναλύσεως εργασίας

Πλεονεκτήματα:

1. δίνεται η δυνατότητα στους νεοδιοριζόμενους στην επιχείρηση να ενημερωθούν γύρω από το αντικείμενο της απασχόλησης τους.
2. αποφασίζονται εξ αρχής οι οργανωτικές σχέσεις και ευθύνες μεταξύ των εργαζομένων και έτσι αποφεύγονται οι παρεξηγήσεις.
3. η διεύθυνση εξυπηρετείται στη μέριμνα της προσελκύσεως και επιλογής του απαραίτητου προσωπικού
4. η επιχείρηση διευκολύνεται ως προς τον καθορισμό των βαθμίδων αμοιβών και στην αξιολόγηση προσωπικού
5. διευκολύνεται η συνεργασία μεταξύ της επιχειρήσεως, των εργατικών ενώσεων και κρατικών φορέων αφού όλα ξεκαθαρίζονται από την αρχή με βάση την περιγραφή εργασίας

Μειονεκτήματα:

1. ένα βασικό μειονέκτημα είναι ότι η περιγραφή της εργασίας περιορίζει την πρωτοβουλία των εργαζομένων, την χαρά να δημιουργήσουν και μάλιστα στερεί και την ευελιξία της επιχείρησης
2. μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, η περιγραφή εργασίας είναι αχρείαστη διότι πλέον ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει τα καθήκοντα του και δεν συμβουλευεται το έντυπο.
3. άλλο μείον είναι ότι υπάρχει μεγάλο κόστος ως προς την καταγραφή των καθηκόντων για το έντυπο της περιγραφής εργασίας
4. επίσης απαιτούνται και πολλές διαδοχικές διαδικασίες μέχρι η περιγραφή της εργασίας να φτάσει στην τελική της μορφή. Συλλογή στοιχείων από το κάθε τμήμα, τον κάθε εργαζόμενο, για προτάσεις και σχόλια, αναθεώρηση και διόρθωση και τελικά σύνταξη του οριστικού εντύπου περιγραφής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο

Προσέλκυση προσωπικού

Η προσέλκυση η αλλιώς στρατολόγηση προσωπικού είναι μια σειρά δραστηριοτήτων και διαδικασιών που αποσκοπούν στην αναζήτηση και νόμιμη διοχέτευση ικανοποιητικού αριθμού προσοντούχων αιτητών για επιλογή προσωπικού.

Η διαδικασία της πρόσληψης περιλαμβάνει δύο βασικές δραστηριότητες: την προσέλκυση και την επιλογή. Όπως φαίνεται στο σχήμα 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.

Ο 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.

Σε τι αποσκοπεί η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού

- Ø στην συγκέντρωση ικανών αιτητών
- Ø στην αυξημένη επιτυχία της επιλογής
- Ø στην τήρηση των νόμιμων και κοινωνικών υποχρεώσεων
- Ø στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων όπως και της επιχείρησης
- Ø στην μείωση μελλοντικών παραιτήσεων ή και απολύσεων

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, π.χ., η τιμή. Άλλα χαρακτηριστικά εκτιμώνται με περισσότερο υποκειμενικό τρόπο, όπως το όνομα-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 υποψηφίους. Η μεταχείριση των υποψηφίων ως πελατών θα βοηθήσει την επιχείρηση να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες να επιλέξουν και να αγοράσουν τη θέση εργασίας απ' αυτήν.

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 αναγνωρίζεται 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 επίσκεψη 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 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, ακόμα 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.

Πηγές για την Προσέλκυση Προσωπικού

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

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 ξενοδοχειακή επιχείρηση ενδέχεται να επαναπροσλάβει πρώην υπαλλήλους της. Στις περισσότερες περιπτώσεις, πρόκειται για άτομα που απολύθηκαν, συνήθως επειδή αποτελούσαν εποχιακό 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 επαναπροσληθέντες τείνουν να μένουν περισσότερο καιρό στην επιχείρηση από ό,τι οι νεοπροσληθέντες, και έχουν κοστίζει λιγότερο στην επανατοποθέτηση τους, αφού δεν ξαναπέρασαν από τη διαδικασία επιλογής. Επιπλέον, οι καινούργιοι προσλαμβανόμενοι είναι λιγότερο

παραγωγικοί σε σύγκριση με τους επαναπροσληφθέντες το πρώτο τέταρτο του εργασιμου χρόνου.

Ένα δίκτυο πρώην υπαλλήλων, επιπροσθέτως, μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή συστάσεων υπαλλήλων, επειδή είναι ήδη 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.

Εξωτερικές πηγές

Καταχώρηση αγγελιών σε περιοδικά και εφημερίδες. Με τις αγγελίες αυτές, η επιχείρηση μπορεί να επικοινωνήσει άμεσα ή έμμεσα με την αγορά εργασίας, για τη στρατολόγηση προσωπικού. Άμεση επικοινωνία της επιχείρησης με την αγορά εργασίας υπάρχει, όταν η ίδια επιχείρηση καταχωρεί επώνυμα την αγγελία σε περιοδικά και εφημερίδες.

Έμμεσα, όταν μεσολαβεί μια άλλη εταιρεία, συνήθως διαφημιστική ή γραφείο συμβούλων επιχειρήσεων, που είναι εξειδικευμένα στις προσλήψεις. Αυτή ενεργεί για λογαριασμό της επιχείρησης που θέλει να προσωπικό. Και στις δύο περιπτώσεις, γίνεται πλήρης περιγραφή της θέσεως εργασίας και αναφέρονται τα προσόντα του υποψηφίου που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση.

Στην αγγελία, επίσης, αναφέρονται περιληπτικά οι διάφορες αμοιβές γι' αυτή τη θέση, καθώς και η διεύθυνση και τα τηλέφωνα, προκειμένου να επικοινωνήσουν οι υποψήφιοι με τους υπευθύνους της επιχείρησης.

Ιδιωτικά γραφεία εξευρέσεως εργασίας . Μια άλλη πηγή που υπάρχει είναι ο δημόσιος και ιδιωτικός φορέας ευρέσεως εργασίας που βοηθά τους ειδικευμένο ή ανειδίκευτο προσωπικό. Είναι ένας πολύ καλός τρόπος για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για να γλιτώσει χρόνο και χρήματα, το να προσλάβει κάποιους εξειδικευμένους να κάνουν τη δουλειά αυτή. Απλά ενημερώνουν τους αρμόδιους του γραφείου για το τι προσόντα ζητούν σαν επιχείρηση να έχει ο υπάλληλος και για το τι ανάλογο προσφέρεται από την επιχείρηση.

Οι μεν ιδιωτικές αρμόδιες εταιρίες παίρνουν προμήθεια από την επιχείρηση για την υπηρεσία που προσφέρουν, αλλά πάντα για το εργατικό δυναμικό είναι δωρεάν. Η δε δημόσια υπηρεσία προσφέρεται δωρεάν από το κράτος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Επιλογή και Τοποθέτηση Προσωπικού

Επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού: η αξιολόγηση και ο προσδιορισμός του χρόνου εργοδότησης για την πιο κατάλληλη θέση ανάλογα με τις ικανότητες τις γνώσεις και τα ενδιαφέροντα του Αιήτη.

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

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

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

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

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

- Γιατί είναι σημαντικό το θέμα επιλογής και τοποθέτησης προσωπικού;
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο ενός οργανισμού,
 - ✓ για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού
 - ✓ για την σωστή χρηματιστική επένδυση που αφορά το προσωπικό
 - ✓ για τη αποφυγή κακής μεταχείρισης προσωπικού
 - ✓ για την σωστή αξιοποίηση των προσόντων, ικανοτήτων και ενδιαφερόντων του προσωπικού
 - ✓ για την πραγματοποίηση των στόχων και στρατηγικών του οργανισμού

Σκοποί της επιλογής

Η επιλογή τόσο του προσωπικού που θα επανδρώσει μian επιχείρηση, όσο και του προσωπικού που θα προωθηθεί σε ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, πρέπει να αποτελεί ένα από τα βασικά έργα της διοίκησης, καθόσον η σωστή ή μη, επιλογή, επιδρά άμεσα στην αποδοτική συμπεριφορά του ατόμου.

Ο βασικότερος παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει άμεσα την δραστηριοποίηση αυτή είναι η αγάπη του για την ίδια την δουλεία του. Αν δηλαδή το άτομο βρίσκει στην εργασία του την ευχαρίστηση, ενδιαφέρον και την δυνατότητα να ικανοποιήσει την ανάγκη του για επιτυχία, τότε θα ενεργοποιηθεί και θα προσπαθήσει να την εκτελέσει όσο το δυνατό καλύτερα. Στην αντίθετη περίπτωση που η εργασία δεν συμπίπτει με τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες του ατόμου και είναι ανίκανη να προσφέρει μια ικανοποίηση για τον εγωισμό του, τότε και πάλι το άτομο θα την εκτελέσει, διότι είναι πιθανόν να εξαναγκάζεται για κάποιους λόγους, δεν πρέπει όμως να περιμένουμε το άτομο να δραστηριοποιηθεί ποτέ, ώστε να χρησιμοποιήσει όλες του τις ικανότητες.

Ο βαθμός αυτός της δραστηριοποίησης των εργαζομένων διαφέρει αισθητά από άτομο σε άτομο. Έτσι υπάρχουν άτομα, που μπορούν να φτάσουν στο κορύφωμα της επίδοσης τους και να καταβάλουν ηρωικές πραγματικά προσπάθειες στην εργασία τους, ενώ άλλα άτομα περιορίζονται σε χαμηλότερα επίπεδα επίδοσης. Άλλοι πάλι εργαζόμενοι καταφέρνουν να διατηρούν αμείωτη την επίδοσή τους και να ανέχονται εντάσεις, οι οποίες θα μετέβαλλαν άλλους σε ανίκανους και γκριιάρηδες. Βλέπουμε λοιπόν ότι υπάρχει ένας βαθμός προσαρμογής μεταξύ του ατόμου και της εργασίας που αυτό θα εκτελέσει.

Έργο της διοίκησης είναι να μπορεί να επιλέξει και να διακρίνει τα άτομα τα οποία διαθέτουν τις ικανότητες για την καλύτερη προσαρμογή στο έργο, που θα εκτελέσουν. Κάτι τέτοιο δεν είναι καθόλου εύκολο διότι η διοίκηση καλείται να κάνει μια πρόβλεψη για το μέλλον, η οποία δεν είναι σίγουρη ούτε και πάντοτε αποτελεσματική.

Το έργο της επιλογής, που όπως είδαμε είναι καθοριστικό για την λειτουργικότητα της επιχείρησης, πρέπει να εκτελείται από ειδικευμένα πρόσωπα και πάντα με πολλή προσοχή, γιατί είναι πολύ εύκολο να οδηγήσει σε εσφαλμένα και επιζήμια για την επιχείρηση αποτελέσματα. Μια επιχείρηση, που αλλάζει το προσωπικό της, πέραν από τις οικονομικές επιβαρύνσεις που υφίσταται, αποκτά και ένα άσχημο όνομα στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται και ο κύκλος των υποψηφίων που θα την προτιμήσουν οι οποίοι δεν θα είναι βέβαιοι οι καλύτεροι.

Μέθοδοι

Οι βασικοί μέθοδοι με τους οποίους μπορεί να επιτραπεί σε μια επιχείρηση να κάνει μια κατά το δυνατόν αντικειμενική και επιτυχημένη επιλογή προσωπικού είναι οι παρακάτω

A. βιογραφικό σημείωμα: το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις γενικές πληροφορίες για μια πρώτη γνωριμία με το άτομο-εργαζόμενο. Περιγράφει την ηλικία του, τις σπουδές του, την προϋπηρεσία του σε άλλες επιχειρήσεις, τα ενδιαφέροντα του.

Τα βιογραφικά σημειώματα εξυπηρετούν πολλούς σκοπούς, και μέσω αυτού ίσως και να μην χρειάζονται τα τεστ ή να μην δύνεται τόση βάση στην συνέντευξη. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι παίρνουν σχεδόν αμέσως την θέση που τους αρμόζει και μπορούν να φέρουν εις πέρας.

Για παράδειγμα τα π.χ. έξης χαρακτηριστικά συνδέονται με ηγετικές θέσεις: υψηλή επίδοση στις σπουδές, πείρα σε ίδια εργασία δύο χρόνων, εκλογή σε τουλάχιστον τρία αξιώματα.

B. Συνέντευξη: η συνέντευξη μας δίνει την δυνατότητα να δούμε το άτομο ολοκληρωμένο και να αξιολογήσουμε άμεσα την συμπεριφορά του. Μας δίνει την ευκαιρία μιας αμφίδρομης επικοινωνίας. Αυτός που διενεργεί την συνέντευξη

μπορεί να πληροφορηθεί περισσότερο σχετικά με τα ενδιαφέροντα, τις απόψεις και γενικά το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο υποψήφιος από την άλλη έχει την δυνατότητα να συζητήσει για την επιχείρηση γενικά και ειδικότερα για την συγκεκριμένη εργασία, για την οποία ενδιαφέρεται.

Η συνέντευξη αποτελεί ένα πολύ ευέλικτο όργανο. Δίνει την δυνατότητα σ' αυτόν που την διεξάγει, να ελιχθεί και να ανακαλύψει τις τεχνικές ικανότητες ενός υποψηφίου όσο και την βαθύτερη προσωπικότητα του. Επειδή όμως η επιτυχία της εξαρτάται αποκλειστικά από το άτομο που την διεξάγει είναι δυνατό να γίνει σφάλμα εκτίμησης και να οδηγηθούμε σε εσφαλμένα τελείως συμπεράσματα. Γι' αυτό και συνήθως υπάρχουν τουλάχιστο δύο διαφορετικά πρόσωπα τα οποία συζητούν με τον υποψήφιο, έτσι ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος μια αντιπροσωπευτικότερη εικόνα του υποψηφίου.

Γ. Δοκιμασίες (τεστ): τα τεστ αποσκοπούν να διερευνήσουν τις ικανότητες εκείνες του ατόμου, οι οποίες δεν είναι δυνατόν να φανούν με τις άλλες μεθόδους που είδαμε μέχρι τώρα. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει η μέθοδος αυτή να είναι αξιόπιστη αλλά έχει το μειονέκτημα ότι στοιχίζει και χρόνο και χρήμα δεδομένου ότι μερικές φορές, υποστηρίζεται η δοκιμασία αυτή να γίνεται από διοικητικά στελέχη τα οποία έχουν μεγάλη πείρα παρά από ειδικευμένους ψυχολόγους.

∅ Τεστ νοημοσύνης: Είναι σχεδιασμένα για να μετρούν τις πνευματικές ικανότητες του υποψηφίου, όπως τη μνήμη του, την ταχύτητα σκέψης, την ικανότητα του να ξεχωρίζει τις διάφορες σχέσεις που υπάρχουν σε ένα πολύπλοκο πρόβλημα, τη δημιουργική του φαντασία κ.ά.

∅ 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.

∅ Τεστ προσωπικότητας: Είναι σχεδιασμένο για να βγάλει στην επιφάνεια τα προσωπικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου. Επίσης, δείχνει πώς θα συμπεριφερθεί όταν συνεργάζεται με άλλους. Έτσι, η διοίκηση γνωρίζει εάν υπάρχουν πιθανότητες ο υποψήφιος να γίνει, μελλοντικά, ένα καλό ηγετικό στέλεχος για την επιχείρηση.

Δ. Συστατικές επιστολές: Συνηθίζεται να ζητάμε απ' 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 αποδειχθούν οι χειρότεροι υπάλληλοι, και, αντίθετα, απολυμένοι υπάλληλοι ενδέχεται να λάμψουν στην επιχείρησή μας.⁴

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 μία συστατική επιστολή, ο συντάκτης της πρέπει να αναφέρεται διεξοδικά στα παρακάτω ζητήματα:

1. Διάρκεια απασχόλησης, ή σπουδών κλπ.
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.

Ε. Ιατρική εξέταση

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 δύο στόχους:

α) να αποκλείσει υποψηφίους που τα σωματικά τους προσόντα είναι ανεπαρκή για τη εργασία για την οποία προορίζονται και,

β) να υπάρχει στο αρχείο της επιχείρησης το ιστορικό της υγείας του εργαζομένου, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος.

Απόφαση Επιλογής

Μετά την 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 δύο 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 εκπαίδευση 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 υπόλοιπους υποψηφίους για τα αποτελέσματα της επιλογής.

Ομαδική επιλογή προσωπικού

Η τεχνική της ομαδικής επιλογής 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:

- ικανότητα να σκέπτονται ταχύτατα, με καινοτόμο και λογικό τρόπο, σχετικά με το πρόβλημα που τέθηκε,
- ικανότητα να παρουσιάζουν τις ιδέες τους, πειθώ
- βαθμός προθυμίας να δεχθούν και να αντιδράσουν θετικά στην κριτική
- προθυμία να αποδεχθούν/ αναλάβουν αρμοδιότητες,

Πάντα φυσικά η διαδικασία αυτή συνδυάζεται με άλλες τεχνικές μεθόδους όπως το τεστ προσωπικότητας και τις συνεντεύξεις. Η αποδοτικότητα σε αυτό, εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες και τις δεξιότητες των παρατηρητών στην αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων.

Έλεγχος Του Προγράμματος Και Επιλογής

Τέτοιος έλεγχος είναι αναγκαίος κατά περιόδους, για το εάν δηλαδή το πρόγραμμα απασχόλησης είναι αποτελεσματικό, αντικειμενικό. Πρέπει δε να γίνεται από άτομα ανεξάρτητα της υπηρεσίας προσωπικού. Μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να γίνει με βάση τις πιο κάτω ερωτήσεις;

1.Ανάλυση του προγράμματος

Είναι το πρόγραμμα συνεπές προς την θεωρία και πράξη της επιλογής του προσωπικού;

- A) έχει καταστρωθεί και καθορισθεί πολιτική και διαδικασία στρατολόγησης;
- B) έχει καθορισθεί πολιτική και διαδικασία επιλογής;
- Γ) είναι η πολιτική απασχόλησης συνεπής προς την κρατική πολιτική;
- Δ) τα επίπεδα αμοιβών, τα επιπλέον ωφελήματα και το επίπεδο ικανοποίησης του υπαλλήλων μέσα στον οργανισμό έχουν ευεργετική επίδραση πάνω στην ικανότητα για προσέλκυση και παραμονή στην δουλειά καλών υπαλλήλων;

2.Πόσο καλά το πρόγραμμα και οι διαδικασίες του έγιναν γνωστά σ' όλους εκείνους που τους αφορούν;

3.Πόσο καλά εφαρμόστηκε το πρόγραμμά;

- A) οι υπεύθυνοι για να εφαρμόσουν το πρόγραμμα έχουν αρκετή εκπαίδευση πάνω τους;
- B) η εκτέλεση του προγράμματος είναι σύμφωνη με τους στόχους;
- Γ) έχουν χρησιμοποιηθεί τα εγχειρίδια πολιτικής και διαδικασίας;

5. Επαναπληροφόρηση

Πόσοι εγκατέλειψαν την επιχείρηση σαν όχι καλό τόπο εργασίας εξαιτίας χαμηλών αμοιβών, κακής φήμης κλπ;

6. Ανάλυση και Αποτελέσματα

A) πρόγραμμα στρατολόγησης

Υπάρχει ένα επαρκές απόθεμα υποψηφίων απ' το οποίο να γίνουν προσλήψεις;

Πόσοι είναι οι υποψήφιοι για την κάθε θέση που είναι κενή;

Οι αιτούντες έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες;

Είναι η προσπάθεια στρατολόγησης εκλεκτική;

B) πρόγραμμα επιλογής

Πόσο καλά αποδίδουν στο έργο αυτό οι προσληφθέντες;

Πόσοι απ' αυτούς (ποσοστό), που υποβάλλουν αιτήσεις, προσλαμβάνονται;

Τι ποσοστό από τους προσληφθέντες απολύεται κατά την διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου;

Τι πόστο παραιτείται, γιατί οι συνθήκες απασχόλησης δεν ήταν οι προσυμφωνημένες;

Πόσες από τις αποχωρήσεις μπορούν να αποδοθούν σε λανθασμένη επιλογή;

Ποία είναι η συμβολή του κάθε τρόπου επιλογής; (τεστ, συνέντευξη, κλπ..)στο πρόγραμμα;

Ο ρόλος του τμήματος προσωπικού στην επιλογή και τοποθέτηση προσωπικού

1. μαζεύει τις αιτήσεις ενδιαφερομένων και τις διανέμει στα κατάλληλα τμήματα
2. επιλύει τις απορίες των αιτητών για θέματα εργοδότησης στην εταιρεία
3. αναλαμβάνει τις ευθύνες των άλλων υπαλλήλων και διευθυντών της εταιρείας
4. έχει εκπαιδευμένο προσωπικό για την πρόσληψη και τοποθέτηση όπως και για την τήρηση νόμων και κανονισμών που διέπουν τα θέματα εργοδότησης

Περιγράφουμε τις πιο κάτω βασικές λειτουργίες όπως θα ήταν σωστό να εφαρμόζονται από την κάθε ιδιότητα ξεχωριστά:

Σερβιτόροι και σερβιτόρες

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



Γκρουμ

Παράλληλα με τους σερβιτόρους, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι γκρουμ. Ο γκρουμ είναι ο υπάλληλος που θα έρθει πρώτος σε άμεση και πρώτη επαφή με τον πελάτη και με την όλη συμπεριφορά του θα συντελέσει στο σχηματισμό της κακής ή καλής εντύπωσης στον πελάτη. επίσης είναι ο τελευταίος ο οποίος συναντάει ο πελάτης φεύγοντας από το ξενοδοχείο.

Η κύρια ασχολία του γκρουμ είναι η μεταφορά των αποσκευών η τοποθέτηση και τακτοποίηση τους στο δωμάτιο των πελατών, αλλά εξίσου σοβαρή ασχολία του είναι να φροντίζει ώστε το κάθε δωμάτιο να είναι τακτοποιημένο. Θα πρέπει να σημειώνει και να ελέγχει τακτικά τον εφοδιασμό, ώστε όλα να λειτουργούν κανονικά ενώ παράλληλα πρέπει πάντα να είναι σε διάθεση να απαντήσει πρόθυμα σ' οποιαδήποτε ερώτηση των πελατών, είτε μόνος ή με την βοήθεια των κατάλληλων υπαλλήλων του ξενοδοχείου.

Τμήμα μαγειρικής

Σε ένα ξενοδοχείο, ένα από τα σημαντικότερα τμήματα είναι το τμήμα μαγειρικής. Καταρχήν ο αρχιμάγειρας είναι ο άνθρωπος που μπορεί να συμβάλει όσο κανείς άλλος στην καλή διαμονή της πελατείας του ξενοδοχείου αν κατασκευάζει νόστιμες και πρωτότυπες σπεσιαλιτέ τις οποίες να παρουσιάζει όμορφα και στην κατάλληλη στιγμή, δίνοντας ταυτόχρονα και την γνώμη του για το κατάλληλο ποτό το οποίο θα μπορούσε να συνοδευτεί με το κάθε γεύμα.

Και οι άλλοι υπάλληλοι του τμήματος της μαγειρικής πρέπει να ξέρουν ευθύς εξαρχής, ότι στην εργασία τους υπάρχουν κάποια ορισμένα απόλυτα πρότυπα που κανένας δεν μπορεί να τα παραβλέψει ή να τα καταργήσει. Το κάθε πεπειραμένο άτομο, που παίρνει από μόνο του την πρωτοβουλία να διαμορφώσει την συμπεριφορά του, εν γένει, ξέρει καλά τι πρέπει να κάνει και πως να αντιδράσει την κάθε στιγμή και περίπτωση. Αυτά όλα τον βοηθάνε στην άσκηση του ελέγχου πάνω σε ένα περιορισμένο συνδικαλισμό συνθηκών.

Κρατήσεις δωματίων

Για ένα ξενοδοχείο το τμήμα κράτησης των δωματίων είναι άρα πολύ σημαντικό, διότι έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη, για την εξυπηρέτησή του. Η «ρεσεψιόν» όπως είναι γνωστή από τους περισσότερους, διεκπεραιώνει τους τρεχούμενους λογαριασμούς της πελατείας, ασχολείται με τις στατιστικές, κρατάει την αλληλογραφία, ενεργεί τις κρατήσεις, διαχειρίζεται το συνάλλαγμα, συνεργάζεται με όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου και τα ενημερώνει με διάφορα δελτία.

Δεν είναι παράξενο αν από κακή οργάνωση των κρατήσεων και από λάθη που απορρέουν από αυτή, κινδυνέψει η σοβαρή φήμη του ξενοδοχείου. Γι' αυτό το τμήμα της κράτησης των δωματίων πρέπει να βοηθιέται στην εμπάθυνση τού προβλήματος, να διευκολύνεται η δουλειά το ρεσεψιονίστα, να περιορίζονται σημαντικά λάθη και να εξασφαλίζεται μια άριστη εξυπηρέτηση.

Η ρεσεψιόν πρέπει να ξέρει ανα πάσα στιγμή τι πληρότητα δωματίων υπάρχει σήμερα και τις επόμενες μέρες, ποια δωμάτια είναι ελεύθερα και σε ποιόν όροφο. Ποιες κρατήσεις ακυρώθηκαν και ποιοι πελάτες έφυγαν. Επίσης εκεί γίνονται και όλα τα παράπονα από τον οποιοδήποτε πελάτη και γι' αυτό έχει πολύ λεπτή θέση ο κάτοχος της.

Τμήμα λογιστικής

Αποτελεί τον κορμό του ξενοδοχείου διότι μέσα από το τμήμα αυτό, γίνονται οι πιο κύριες εργασίες οι οποίες έχουν σχέση με τις πωλήσεις των δωματίων που για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι το βασικό προϊόν τους.

Το λογιστήριο είναι το τμήμα του ξενοδοχείου όπου καταλήγουν όλοι οι λογαριασμοί αφού πρώτα εκλεχθούν όλα τα σχετικά δικαιολογητικά , για να προχωρήσει στις εγγραφές στα βιβλία ης επιχείρησης.

Επίσης παρακολουθούνται οι λογαριασμοί των πελατών και γίνονται οι ανάλογες εγγραφές κλεισίματος και ανοίγματος. Οι πελάτες χρεώνονται για τις υπηρεσίες που τους έχουν προσφερθεί με τα αντίστοιχα ποσά, όπως το ίδιο πιστώνονται τα διάφορα ξενοδοχειακά τμήματα για τις διάφορες υπηρεσίες που προσφέρουν,

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

Επιμόρφωση προσωπικού

Η εκπαίδευση αναφέρεται στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να προσδώσουν στους καινούργιους υπαλλήλους ή στο υπάρχον προσωπικό τις δεξιότητες εκείνες που απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους.

Η επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί τα τελευταία χρόνια μια από τις σημαντικές δραστηριότητες της Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης. Η συστηματική εκπαίδευση των μελών του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι σημαντική για την συνεχή βελτίωση της απόδοσης τους και πρέπει να χρησιμοποιείται ως μέσο παροχής γνώσεων και αναγκαίων ικανοτήτων του προσωπικού για την απαραίτητη διεξαγωγή των καθηκόντων τους.

Είναι σήμερα ίσως περισσότερο από κάθε άλλη φορά, επιτακτική η ανάγκη για συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των ανθρώπων του οργανισμού κυρίως γιατί ζούμε και λειτουργούμε μέσα σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και ραγδαίες αλλαγές σε όλους γενικά τους τομείς. Η εκπαίδευση είναι περισσότερο ευθύνη των προϊσταμένων και όχι μόνο των ειδικών εκπαιδευτών.

Η εκπαίδευση είναι στενά συνδεδεμένη με τις άλλες λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού όπως: π.χ. την αξιολόγηση του προσωπικού και δεν πρέπει να την χειριζόμαστε ξεχωριστά. Επίσης συμβάλει στην ενθάρρυνση θετικής στάσης έναντι στη εργασία και στην υιοθέτηση της σωστής προσέγγισης. Μέσα από αυτή την αντίκρουση η εκπαίδευση είναι μια κύρια λειτουργία ζωτικής σημασίας για όλους τους οργανισμούς.

Γιατί είναι χρήσιμη η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού ενός οργανισμού;

- Ø *Αποδοτικότητα προσωπικού*
- Ø *Ευελιξία προσωπικού*
- Ø *Καλύτερη σχέση μεταξύ διεύθυνσης και προσωπικού*
- Ø *Ευκολότερη προσαρμογή του προσωπικού στις νέες τεχνολογίες.*
- Ø *Υψηλότερη ευρύτερη ανάπτυξης ατόμων στην κοινωνία*

Κρίνεται απαραίτητο να τονιστεί ότι η εκπαίδευση είναι περισσότερο ευθύνη των προϊστάμενων και όχι μόνο των ειδικών εκπαιδευτών του κάθε οργανισμού. Όλοι πρέπει να βεβαιώνονται ότι οι υφιστάμενοι τους αναπτύσσουν και αξιοποιούν τις δυνατότητές τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο καθώς και ότι εκπαιδεύονται επαρκώς για να κάνουν καλά την δουλειά τους.

Έχουμε αναφέρει ότι η επιμόρφωση τις τελευταίες δεκαετίες έγινε μια σημαντική δραστηριότητα στις διάφορες επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στο φαινόμενο της συνεχής τεχνολογικής εξέλιξης που επηρεάζουν ουσιαστικά την εργασία των ανθρώπων.

Για να μπορέσει ένας οργανισμός να αναπτυχθεί και να μείνει βιώσιμος υπό το φως των αλλαγών, στο περιβάλλον που λειτουργεί, θα πρέπει το ανθρώπινο δυναμικό να είναι σε θέση να προσαρμοστεί, αποκτώντας νέες δεξιότητες γνώσεις και ικανότητες.

Επιπρόσθετα ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει μια εφεδρεία ανθρώπων ικανών να προχωρήσουν σε υψηλότερες θέσεις. Είναι μέσω εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων που θα μπορέσει το προσωπικό να αναβαθμίσει και προσθέσει στο υφιστάμενο επίπεδο ικανότητας. Η επιμόρφωση μέσα στον οργανισμό, τόσο η προγραμματισμένη, όσο και η περιστασιακή είναι μια συνεχής δραστηριότητα και αφορά οποιοδήποτε κατέχει θέση προϊσταμένου.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με έναν εκπαιδευτή: «Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες». Ομοίως, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Είναι γεγονός πως η επιμόρφωση δεν αντιμετωπίζεται με την ίδια σοβαρότητα από όλες τις επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές την βλέπουν απλά ως ένα επιπρόσθετο κόστος και όχι ως επένδυση. Από διάφορες έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς έχει παρατηρηθεί ότι οι επιχειρήσεις ξοδεύουν μόνο ένα 5% των πωλήσεων στην επιμόρφωση των εργαζομένων τους, όπως επίσης διαπιστώνεται ότι εκτός από μερικούς τομείς παροχής υπηρεσιών, η επιμόρφωση δεν αντικριζόταν ως μια δραστηριότητα που μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στην συναγωνιστικότητα.

Μόνο μερικές εταιρίες είδαν μια άμεση σχέση μεταξύ επιμορφωτικών δραστηριοτήτων και κέρδους. Οι επιχειρήσεις που είχαν μια θετική προσέγγιση προς την επιμόρφωση έτειναν να είναι αυτές που, είχαν άμεσα αντιληπτό το πρόβλημα, όπως για παράδειγμα, εκεί που η επαφή του προσωπικού με τους πελάτες επηρεάζει θετικά ή αρνητικά την αφοσίωση των πελατών στην επιχείρηση. Για παράδειγμα η μάθηση ξένων γλωσσών σε υπάλληλο ενός ξενοδοχείου που έχει άμεση επαφή με τους ξένους ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Είδη Εκπαιδευτικών Αναγκών

Η επιμόρφωση μπορεί να εμπεριέχει α) τον εμπλουτισμό γνώσεων και β) την αλλαγή δεξιοτεχνιών, νοοτροπίας και συμπεριφοράς των εργαζομένων. Γι' αυτό είναι αναγκαίο να ορισθούν οι σωστές ανάγκες κάθε θέσης σε σχέση με τους πιο πάνω παράγοντες. Οι επιμορφωτικές ανάγκες μπορούν γενικά να καταταγούν σε ατομικές ή ομαδικές.

A) ατομικές ανάγκες

Αυτές μπορεί να σχετίζονται με ένα εισαγωγικό ή βασικό πρόγραμμα κατάρτισης/ ενημέρωσης (induction), βασική κατάρτιση διορθωτική εκπαίδευση (για διόρθωση σφαλμάτων), αναζωογόνηση (refresher) π.χ. πολιτική της εταιρίας, διαδικασίες, πυρασφάλεια κλπ ή προσωπική ανάπτυξη.

B) ομαδικές ανάγκες

Αυτές σε αντίθεση σχετίζονται με την ανάγκη ενός αριθμού εργαζομένων να αλλάξει την συμπεριφορά τους ως σύνολο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν ασκήσεις για την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος ώστε να αυξηθεί η συνεννοχή και ο συντονισμός της ομάδας.

Ανάλυση των αναγκών

Ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών εμπεριέχει την συλλογή στοιχείων για την υφιστάμενη κατάσταση στον οργανισμό και τις πραγματικές του απαιτήσεις. Υπάρχει ένας αριθμός τεχνικών, όπου μπορούν να χρησιμοποιηθούν ανεξάρτητα από άλλες ή σε συνδυασμό με αυτές.

α. Επίσημες ή ανεπίσημες συνεντεύξεις τόσο με τους υπαλλήλους όσο και με τους προϊστάμενους, σε συνάρτηση με την ετήσια έκθεση για την απόδοση του προσωπικού.

β. Ερωτηματολόγια: μια απλή μέθοδος εάν υπάρχει μεγάλος αριθμός προσωπικού για διαβούλευση.

γ. Παρακολούθηση των υπαλλήλων στο τόπο της εργασίας

δ. Ανάλυση σημαντικών περιστατικών :ατυχήματα, ή βλάβες.

Επισκόπηση αναγκών

Οι επισκοπήσεις παρέχουν πληροφόρηση για τις γνώμες, την νοοτροπία και τα προβλήματα των εργαζομένων. Η διεύθυνση είναι αυτή που θα πρέπει να αποφασίσει τι θα πρέπει να περιληφθεί μέσα στην επισκόπηση. Σημαντικοί τομείς που ενδιαφέρουν οποιοδήποτε οργανισμό είναι: οι συνθήκες εργασίας συμπεριλαμβανομένων των βιομηχανικών σχέσεων, οι μισθοί και τα ημερομίσθια, ο εξοπλισμός και οι τεχνικές απαιτήσεις, προσωπική πληροφόρηση αναφορικά με ηγετικές ικανότητες, προβλήματα επικοινωνίας πρότυπα απόδοσης και ο προσδιορισμός στόχων έργων και δραστηριοτήτων. Επίσης οι επισκοπήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να υπολογισθεί η ομαδική προσέγγιση στην εργασία. Αποτελούν δε την βάση για αναπτυξιακά προγράμματα.

Πρέπει όμως να χρησιμοποιούνται με μεγάλη προσοχή, διότι αν και είναι εύκολο να επισημάνουν ελλείψεις στον χώρο της εργασίας, εντούτοις, πολλές φορές αδυνατούν να προτείνουν θετικές προσεγγίσεις για βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Επίσης μπορούν να επαυξήσουν τις προσδοκίες του προσωπικού χωρίς να δικαιολογεί αυτό εκ των πραγμάτων.

Όταν προσδιοριστεί πια τμήματα δεν λειτουργούν ικανοποιητικά αναλυθούν τα στοιχεία από την επισκόπηση αναγκών ή άλλες πηγές , τότε μπορεί να αποφασιστεί αν μπορεί η εκπαίδευση να είναι η καταλληλότερη λύση.

Εναλλακτικές επιλογές

Τα ακόλουθα εξετάζονται ως απαλλακτικές λύσεις αντί της επιμόρφωσης

α. Μπορούν να προσληφθούν ήδη έμπειροι υπάλληλοι, παρά να χρειαστεί να επιμορφωθούν κάποιοι άπειροι.

β. Μπορεί η λύση που προσφέρεται να είναι η εισαγωγή νέων διαδικασιών ή η χρήση νέων εξοπλισμών

γ. Ίσως να χρειάζονται νέα υποκινητικά προγράμματα, καθ' ότι οι υπάλληλοι μπορεί να διαθέτουν τις ικανότητες, αλλά δεν επιθυμούν να αυξήσουν τη αποδοτικότητα τους,

δ. Δυνατό να απαιτείται η λήψη πειθαρχικών μέτρων π.χ. μετάθεση, υποβάθμιση, απόλυση

ε. Τέλος πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο η επιμόρφωση αυτή καθ' αυτή να μην είναι ο καλύτερος τρόπος δράσης.

Προετοιμασία και προσδιορισμός εκπαιδευτικών στόχων

Προτού τεθούν οι στόχοι, πρέπει να ορισθούν τα πρότυπα απόδοσης. Ένα κοινό πρόβλημα που παρουσιάζουν πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα είναι ότι δεν έχουν, εκ των προτέρων, τεθεί ξεκάθαροι και έγκυροι στόχοι ώστε να αποφευχθεί σπατάλη πόρων και χρόνου. Η αποτελεσματική εκπαίδευση πρέπει να αλλάξει την συμπεριφορά και τις ικανότητες του προσωπικού σε μια επιθυμητή κατεύθυνση. Είναι αναγκαίο να βεβαιωθούμε ότι υπάρχει ανάγκη για καθοδήγηση, λόγος για μάθηση, και ότι οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν ήδη αυτά που θα τους δείξει ο εκπαιδευτής.

Η προσεκτική διαπίστωση των αναγκών και ο προσδιορισμός στόχων μπορεί να αχρηστευτούν από μια ανεπαρκή προετοιμασία στην επιλογή του εκπαιδευτικού υλικού.

Δεν θα είναι ικανοποιητικό εν πάρουμε ένα εκπαιδευτικό «πακέτο» από κάπου και το επιβάλουμε στην ομάδα, χωρίς προηγουμένως να μελετήσουμε τις ιδιαιτερότητες της και προβούμε στη ανάλογη τροποποίηση του προγράμματος.

Πάνω από όλα, το περιεχόμενο του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να είναι σχετικό με τον υπάλληλο, την δουλειά και τις μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού.

Ασφαλώς το εκπαιδευτικό υλικό πρέπει να είναι σχετικό και να περιέχει σωρεία πληροφόρηση (feedback) και αξιολόγηση. Δεν πρέπει αν υπάρξει προσπάθεια να παραγεμισθεί με πληροφορίες ένα πρόγραμμα που είναι περιορισμένο σε χρόνο, διότι αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την υπερφόρτωση και ταλαιπωρία των υπαλλήλων που το μόνο αποτέλεσμα που θα πάρουμε από αυτό είναι να αφομοιωθούν πολύ λίγα.

Επίσης θα ήταν συνετό, κάθε τόσο, από καιρό σε καιρό, να αναθεωρούνται τα εκπαιδευτικά προγράμματα ώστε να είναι σύμφωνα με τις νέες ανάγκες στις επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση παλαιότερων προγραμμάτων μπορεί αν υποδείξει τομείς που χρειάζονται τροποποίηση.



Η Οργάνωση Των Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων

Πριν εφαρμοστεί η εκπαιδευτική πολιτική και τα προγράμματα της κάθε επιχείρησης, θα πρέπει να ολοκληρωθεί μια σειρά διαφορετικών δραστηριοτήτων. Εδώ θα εξετάσουμε τις δραστηριότητες αυτές με τη σειρά τους

1 ο Βήμα: Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται

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

Μολονότι αποτελεί κοπιώδη 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, δεύτερο βήμα.

2ο Βήμα: Αναγνώριση των σημερινών επιπέδων γνώσης και δεξιοτήτων

Στο στάδιο αυτό, αναγνωρίζουμε τα σημερινά επίπεδα γνώσης και δεξιοτήτων που διαθέτει ο κάθε εργαζόμενος σε έκαστη 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.

3ο Βήμα: 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 τη θεματολογία της εκπαίδευσης που απαιτείται.

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 εργαζόμενους 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.

4ο Βήμα: 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· για παράδειγμα, εκπαίδευση ασφάλειας, σε μέρη όπου ο κίνδυνος από ραδιενέργεια υπάρχουν επικίνδυνα μηχανήματα είναι μεγάλος, ή που ενδέχεται να είναι πρώτης προτεραιότητας.

5ο Βήμα: Η λήψη αποφάσεων για την εκπαίδευση

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

6ο Βήμα: 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.

Εκπαιδευτικές μέθοδοι

Η επιλογή υλικού και μεθόδων εκπαίδευσης θα πρέπει να λάβει υπόψη τα χαρακτηριστικά της υποεκπαίδευσης ομάδας. Το υλικό παρουσίασης πρέπει να χρησιμοποιεί παραδείγματα τα οποία σχετίζονται με την δουλειά των εκπαιδευόμενων και τον χώρο στον οποίο εργάζονται. Η γλώσσα και το επίπεδο παρουσίασης πρέπει να αρμόζουν στο ανάλογο επίπεδο και σύνθεση της κάθε ομάδας. Η ύπαρξη ενός θετικού κλίματος μάθησης είναι απαραίτητη. Είναι ουσιώδες να συζητηθεί το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, με τους εκπαιδευόμενους προτού αυτό διεξαχθεί και να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή τους κατά την διεξαγωγή

του. Αυτό, μπορεί να υποβοηθηθεί εάν ο αριθμός των εκπαιδευόμενων είναι μικρός και ο εκπαιδευτής τότε ζητά ιδέες και σχόλια, και επίσης χρησιμοποιεί τα λάθη ως μέρος της διαδικασίας μάθησης και όχι σαν χλευασμό.

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίσουμε την διαφορά μεταξύ στην εκπαίδευση στον χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας επειδή οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται από τον τρόπο εκπαίδευσης.

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.

Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας

Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζομένου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λπ. 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 φέρνει 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.

Οι βασικότερες μέθοδοι εκπαίδευσης

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

Παρουσιάσεις-επιδείξεις

Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστήρια μερικών δεξιοτήτων: δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο φτιάχνεται μια χαρτοπετσέτα σε ένα τραπέζι, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κ.λπ. 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. Για παράδειγμα μια ρεσεπσιονίστ έρχεται αντιμέτωπη με την εφαρμογή ενός αγνώστου προγράμματος στον υπολογιστή της. Ο εκπαιδευτής περιγράφει τον καινούργιο τρόπο καταχώρησης αφίξεων και ο ρεσεπσιονίστ αποπειράται να τον εφαρμόσει.

Παραδόσεις και ομιλίες

Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα, π.χ., την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα. Αλλά η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από οπτικοακουστικά μέσα ιδανικά, δε, θα πρέπει να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. 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 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 τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.

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

Όπως φαίνεται και στις σύντομες μελέτες περιπτώσεων στο τέλος κάθε κεφαλαίου, ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών (οικονομικών, επιχειρησιακών, προσωπικών κ.λπ.) και να ζητηθεί απ' τους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι, αλλά προσφέρεται συνήθως για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης.

Ασκήσεις ρόλων

Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός απ' την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να «παίξουν» συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους πελάτες, χειρισμός προβλήματος για κάτι που ίσως να συμβεί απρόοπτα. Το πρόβλημα είναι ότι η προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία, και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων

Όπως όλα τα προγράμματα η επιμόρφωση και ανάπτυξη χρειάζεται για να αξιολογηθούν ώστε να ξέρουμε το πόσο αποτελεσματικές είναι. Επειδή τα προγράμματα στοιχίζουν σε χρόνο και χρήμα και διεξάγονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, φαίνεται πολύ λογικό να διερευνηθεί κατά πόσο τα χρήματα και ο χρόνος χρησιμοποιήθηκαν σωστά και αν οι στόχοι επιτεύχθηκαν.

Γι αυτό και το πρώτο βήμα στην αξιολόγηση πρέπει να είναι μια λεπτομερής ανάλυση των κοστών π.χ. μισθοί εκπαιδευόμενων από τις εργασίες τους, εξοπλισμός και ενοίκιο, και τέλος το κόστος της ίδιας της αξιολόγησης.

Μετά από όλα τα προηγούμενα θα υπολογιστεί και η επίδραση που έχει το κάθε πρόγραμμα στην συμπεριφορά και απόδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Σίγουρα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι η κατάρτιση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι η λύση σε όλα τα προβλήματα ή αδυναμίες αλλά αποτελεί



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

Σχέσεις εργασίας

Κρίσιμα σημεία στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση

Κάθε επιχείρηση θέτει ορισμένους σκοπούς και στόχους, ώστε να επιτελέσει το παραγωγικό της έργο. Οι σκοποί αυτοί για να φτάσουν μέχρι τη τελευταία βαθμίδα της ιεραρχίας και να πραγματοποιηθούν, χρειάζονται ένα σύστημα επικοινωνίας. Η μετάδοση των εντολών, οδηγιών ως προς τα κάτω αλλά μετάδοση και του τρόπου αντιδράσεως εκ των κάτω προς τα πάνω όπου δεν είναι μονόδρομος. Ο κανόνας είναι ότι όλοι έχουν ανώτερους και κατώτερους. Όλοι όσοι έχουν αποδεχθεί της διαβίωση μέσα στην κοινωνία και αποτελούν εξαίρεση όσοι δεν την αποδέχθηκαν, τότε ανήκουμε σε μια ιεραρχικά διατεταγμένη αλυσίδα θέσεων και ρόλων. Συνεπώς και οι μεν και οι δε έχουν την υποχρέωση και το δικαίωμα να ασκούν και να δεχθούν τη διοίκηση κάτω από πρίσμα σεβασμού των θεμελιωδών ανθρωπιστικών αρχών.

Η επικοινωνία αυτή δεν γίνεται πάντα απρόσκοπτα. Πολλές φορές προκαλεί διαταραχές στις σχέσεις προϊστάμενου - υφισταμένου, διότι ο άνθρωπος παράγοντας είναι πολύπλοκος από τον οποίον η επιχείρηση θα πρέπει να αποσπάσει, στο μέγιστο δυνατό βαθμό, την παραγωγική ισχύ την οποία εκ φύσεως διαθέτει και που είναι τόσο απαραίτητη για την λειτουργία της.

A' Διαταγή

Το πιο λεπτό πράγμα μεταξύ προϊστάμενου και υφισταμένου είναι η έκδοση οδηγιών, εντολών και διαταγών. Μια διαταγή ξεκινά, τροποποιεί ή και σταματά μια δραστηριότητα. Είναι η "κινητήριος δύναμη" με την οποία ένας οργανισμός ενεργοποιείται ή απενεργοποιείται.

Συνήθως η πηγή εξουσίας από την οποία βασίζονται οι εντολές απορρέει από συμβατικές υποχρεώσεις που διέπουν τις σχέσεις μεταξύ παρεχόμενης και προσφερόμενης εργασίας. Σημαντικό για μια επιχείρηση είναι να κρατήσει το προσωπικό της για αρκετό διάστημα και αυτό μπορεί να γίνει εάν οι διαταγές της δεν βρίσκουν αντιδράσεις. Εδώ θα πρέπει να αναφερθούν τα αίτια της απειθαρχίας και της πειθαρχίας.

Αρχίζοντας από την απειθαρχία, όπου χωρίζεται σε α) φύσεως λειτουργικής και β) φύσεως χαρακτηρισολογικής. Παρακάτω έχουμε τα εσωτερικά αίτια,

1. έλλειψη κοινωνικότητας
2. συναισθήματα αντικοινωνικά και εχθρικά
3. υπερβολική ανάγκη να δείξει την αξία του κάποιος
4. συναισθήματα κατωτερότητας και αναπηρίας
5. ψυχικές συγκρούσεις
6. ανακοπή ομαλής εξελίξεως
7. προσωπικές αντιπάθειες
8. απέχθεια προς τη συγκεκριμένη εργασία
9. παραπληροφόρηση για θέματα του επαγγέλματος
10. Στη συνέχεια τα εξωτερικά αίτια,
11. κακή αντίληψη περί πειθαρχίας
12. αντιτάσσουν προς την αυστηρή πειθαρχία

Στην πειθαρχία υπάρχουν λόγοι ειδικοί που την καθορίζουν και κάποια από τα αίτια της είναι,

- ανάγκη να επιβιώσει την ύπαρξη του που είναι σύμμαχος της δικής του αδυναμίας
- λόγοι συναισθηματικοί
- από υπολογισμό και αποβλέπει σε κάποιο προσωπικό στόχο

B' Τεχνική της εντολής

Μια εντολή όπου σίγουρα θα έχει μια συγκεκριμένη τεχνική. Παρατηρούμε ότι οι προϊστάμενοι που διακρίνονται για το αυστηρό τους ύφος και παρέχουν συνεπώς περιορισμένη εξουσιοδότηση στους υφιστάμενους τους. Φαίνεται να προτιμούν εντολές με απολύτως εξειδικευμένο περιεχόμενο έτσι ώστε οι υφιστάμενοι τους να γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει ή δεν πρέπει να κάνουν στις συγκεκριμένες περιπτώσεις που καλύπτει το περιεχόμενο της εντολής.

Ο τόνος της φωνής έχει μεγάλη σημασία. Δεν υπάρχουν παρά μόνο λίγοι κανόνες για να βρούμε το σωστό τόνο. Ο πρώτος είναι η ηρεμία και η γαλήνη. Κάθε ερεθισμός σκληραίνει τον τόνο. Οι ορμητικοί χαρακτήρες δεν κάνουν για διαταγές. Για να εκτελεστεί με καλή θέληση μια οδηγία πρέπει να δοθεί στην κατάλληλη

στιγμή. Η καλύτερη ώρα είναι μετά την έναρξη της εργασίας, αφού ο εργαζόμενος έχει τακτοποιηθεί και προσαρμοστεί. Σχετικά με τη στάση του προϊστάμενου εξαρτάται κατά ένα μεγάλο μέρος από τις δυσκολίες που συναντά από τους υφιστάμενους.

Γ' Έλεγχος

Έννοια του είναι συνυφασμένη με αρνητικές περιοριστικές συνεκδοχές στην οργάνωση και διοίκηση των επιχειρήσεων. Ο έλεγχος έχει σαφώς θετικό χαρακτήρα. Έτσι ενώ η πρόβλεψη και ο προγραμματισμός περιλαμβάνουν τη λήψη αποφάσεων αναφορικά με το μέλλον, ο έλεγχος είναι μια συνεχής λειτουργία που σκοπό της έχει να εξασφαλίσει ότι η πολιτική της επιχείρησης εφαρμόζεται και ερμηνεύεται όπως πρέπει. Για την επιχείρηση ο έλεγχος είναι καθοδηγητικός και ρυθμιστικός παράγοντας στη προσπάθεια επιτεύξεως των αντικειμενικών της σκοπών.

Δ' Μορφή

Κατά την επιθεώρηση της εργασίας ο προϊστάμενος είναι υποχρεωμένος να κάνει μια κρίση φύσεως θετικής (έπαινος) ή φύσεως αρνητικής (μορφή) ανάλογα με το αν η εργασία εξετελέσθη κατά τρόπο ικανοποιητικό ή όχι. Οι κρίσεις αυτές ασκούν ένα είδος ψυχολογικής επίδρασης στα άτομα. Τους επαίνους τους ακούει κανείς πάντοτε ευχαρίστως είτε αξίζουν είτε όχι, γιατί ικανοποιούν την ανάγκη που έχει ο άνθρωπος να θέλει να αξίζει.

Η μορφή απειλεί πάντοτε το φιλότιμο του, σχεδόν πάντοτε προσβάλλει. Γι' αυτό πρέπει ιδιαίτερα να προσέξουμε την ψυχολογία της μορφής, δηλαδή τον τρόπο που θα την χειριστούμε. Ο προϊστάμενος θα υιοθετήσει μια τεχνική εκφράσεως της κρίσεως του πάνω στην εργασία του άλλου, λαμβάνοντας υπόψη την ψυχολογία του ανθρώπου αυτού.

Ε' Κυρώσεις

Το λάθος που γίνεται δεν επισύρει μόνο την κατηγορία, αλλά ακόμη χειρότερα, επισύρει και κυρώσεις. Γιατί αν η παρατήρηση θίγει ψυχή, αν τραυματίζει το φιλότιμο και μειώνει το συναίσθημα του να θέλει κανείς να αξίζει, η κύρωση είναι συνήθως υλικής μορφής και κατά συνέπεια ελαττώνει τον μισθό του υπαλλήλου που ήδη είναι ανεπαρκής. Η κύρωση έχει σαν σκοπό να εντυπωσιάζει κατά τρόπο ισχυρό έτσι ώστε ο ένοχος να μη το ξανακάνει.

Η κύρωση λοιπόν είναι ένα είδος εκδηλώσεως δυνάμεως, παριστάνει την άσκηση του απολυταρχικού δικαιώματος. Σε όλες τις επιχειρήσεις η κύρωση είναι

ταυτόχρονα η αιτία και το αποτέλεσμα της πειθαρχίας. Για το λόγο ότι οι κυρώσεις κινδυνεύουν από μνησικακία, ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει να φανεί επιεικής κ υπόψη του κάποιους παράγοντες, τότε μπορεί να δημιουργήσει στη ψυχή του ενόχου πραγματικά συναισθήματα ευγνωμοσύνης. Σαν τελικό συμπέρασμα η κύρωση είναι συνέπεια μιας βαριάς μορφής.

ΣΤ' Η απόδοση του εργαζόμενου

Κάθε προϊστάμενος ενδιαφέρεται να επιτύχει από τους υπαλλήλους του μια όσο το δυνατόν μεγαλύτερη απόδοση. Ο εργαζόμενος με τη σειρά του ενδιαφέρεται να δοκιμάσει όσο το δυνατόν μια μεγαλύτερη ικανοποίηση. Έναν μέσον για να εξασφαλίσουμε την "σταθεροποίηση" του εργαζόμενου στην επιχείρηση και να αυξήσουμε την απόδοση του, είναι η ελάττωση των εντάσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων. Τα μέσα που βοηθούν για να επιτύχουμε τον σκοπό αυτό είναι α) να αυξηθεί η εμπιστοσύνη στον εαυτό του, β) με τους επαίνους, γ) με την μορφή των τρίτων, δ) με την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας του προσωπικού.



Υποκίνηση

Συνήθως οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες όπως επίσης οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση, δεν εκφράζονται εξωτερικά. Αντίθετα, εάν κάποιος ερωτηθεί άμεσα στο ερώτημα τι σε υποκινεί, η τυπική απάντηση είναι το χρήμα.

Για αυτό τον λόγο ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί το αισθητήριο του και να ανακαλύψει πότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να ανακαλύψει που εκτελούν οι εργαζόμενοι, έχει σκοπό, έννοια, και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση και, τέλος, όταν αποκτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Λόγο του ότι οι ανάγκες του εργοδοτούμενου που προκαλούν υποκίνηση, μεταβάλλονται, και τις περισσότερες φορές είναι δυνατόν οι εργοδοτούμενοι να συμπεριφέρονται κατά διαφορετικό τρόπο στην ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης, ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύσει το αισθητήριο του για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών.

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε να ορίσουμε την υποκίνηση σαν «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο.»

Έχοντα υπόψη ότι ένα άτομο έχει ανάγκες και επιθυμεί να τις ικανοποιήσει μέσα στο περιβάλλον εργασίας του, υποθέτουμε ότι θα ακολουθήσει κάποια συμπεριφορά προκειμένου να τις ικανοποιήσει. Δεν είμαστε σε θέση να ξέρουμε όμως πια θα είναι η συμπεριφορά αυτή. Υπάρχουν όμως στο περίπου κάποιες συνήθειες πιθανές συμπεριφορές.

Ας πάρουμε για παράδειγμα ένα εργαζόμενο που υποψιάζεται ότι η θέση που έχει δεν είναι και τόσο εξασφαλισμένη, αλλά ίσως και να κλονίζεται, είναι πιθανόν να έχει μια από τις πιο κάτω αντιδράσεις:

A) να εργαστεί σκληρότερα και αποδοτικότερα, ώστε να πείσει τον προϊστάμενο του ότι αξίζει την θέση που έχει και είναι απαραίτητος,

B) να ζητήσει βοήθεια από την οργάνωση στην οποία ανήκει, η να γίνει μέλος μιας τέτοιας οργάνωσης,

Γ) να μην έχει όρεξη για δουλειά και να τα παρατήσει μια ώρα αρχύτερα,

Δ) να κάνει οτιδήποτε άλλο πιστεύει σωστό ή και λάθος που νομίζει μπορεί να τον βοηθήσει .

Μια σημαντική στο θέμα της πρόβλεψης της συμπεριφοράς και πιο συγκεκριμένα της αποδοτικής συμπεριφοράς που ιδιαίτερα μας ενδιαφέρει εδώ προσφέρει ο V.Vroom με την θεωρία των προσδοκιών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία ένας εργαζόμενος προσφέρει πιο αποδοτικά όταν:

(α) υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις ,

(β) υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτή η επίδοση αυτή να φέρει καλύτερα αποτελέσματα

(γ) υπάρχει η εντύπωση ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι ελκυστικά και ικανοποιητικά για τον εργαζόμενο

Εάν ένας από αυτούς τους αλληλένδετους όρους δεν τηρείται τότε, όπως υποστηρίζει η θεωρία, ο εργαζόμενος δεν θα οδηγηθεί προς αποδοτική συμπεριφορά.

Η θεωρία των δύο παραγόντων του F. HERZBERG

Το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό: από την μια έχουμε τους παράγοντες εκείνους που προλαμβάνουν την δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες εκείνους που όταν υπάρχουν οδηγούν σε πιο θετική στάση την υποκίνηση. Τους πρώτους ο HERZBERG τους ονομάζει παράγοντες υγιεινής ενώ τους δεύτερους τους αποκαλεί παράγοντες υποκινητικούς .

A. Υποκινητικοί παράγοντες

Ο HERZBERG απομόνωσε τους εξής παράγοντες οι οποίοι προκαλούν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στον εργαζόμενο.

- Ø Το επίτευγμα, δηλαδή το να εκτελεί ο εργαζόμενος το έργο του με πρωτοβουλία και επιτυχία, να βρίσκει σωστές λύσεις στα προβλήματα του , καθώς και να νιώθει το αίσθημα της δημιουργίας.
- Ø Η αναγνώριση, η οποία μπορεί να είναι ηθική(δημόσιος έπαινος) η υλική (μισθός), ή ακόμα και τα δύο (προαγωγή). Δηλαδή οποιαδήποτε επιβράβευση των προσπαθειών του (ίσως να έρχεται και από κάποιο πελάτη)
- Ø Η υπευθυνότητα, η εξουσία και εύθινη των καθηκόντων του για την εκτέλεση όλων των εργασιών
- Ø Η πρόοδος, δηλαδή η άνοδος του εργαζομένου στην ιεραρχική κλίμακα της επιχείρησης.



B. Παράγοντες δυσαρέσκειας

- Η πολιτική και η διοίκηση της επιχείρησης δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο είναι οργανωμένη και διευθύνεται η επιχείρηση, καθώς και η πολιτική την οποία εξασκεί η επιχείρηση
- Οι συνθήκες εργασίας δηλαδή όλες συνθήκες του περιβάλλοντος (εξαερισμός, φωτισμός τεχνολογία...)
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις δηλαδή οι σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο , τους υφισταμένους ακόμα και για τους πελάτες
- Ο μισθός σε περίπτωση που δεν έγινε αύξηση την οποία περίμενε ο εργαζόμενος
- Η ηγεσία δηλαδή η ικανότητα ή η ανικανότητα του προϊστάμενου, ή η δίκαιη ή η άδικη συμπεριφορά του ή η διάθεση του να διδάξει ή όχι τους υφισταμένους του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

Αξιολόγηση προσωπικού

Αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης, στην εργασία, του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως.¹

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των δραστικών μεθόδων ελέγχου. Μέσω του συστήματος αυτού οι μάνατζερ μπορούν να έχουν στη διάθεση τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα).

Οι διορθωτικές ενέργειες έχουν σκοπό να βελτιώνονται οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και η απόδοση τους στην εργασία, και να επέρχονται οι επιθυμητές αλλαγές στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η συστηματική εκτίμηση των μελών του προσωπικού σε σχέση με την απόδοσή τους στην εργασία και στην δυνατότητα τους για περαιτέρω ανάπτυξη και συντείνει στην δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης.

Αναμφίβολα η δίκαιη και σωστή αξιολόγηση των μελών του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στην μελλοντική ανάπτυξη και ανέλιξη του προσωπικού. Μπορεί και πρέπει να χρησιμοποιείται πρωταρχικά για σκοπούς ανάπτυξης ως κριτήριο αυτών που καταβάλλουν αυξημένη προσπάθεια ως μέσο διάγνωσης αναγκών για επιμόρφωση και ως κριτήριο για την λήψη για θέματα προαγωγών, μεταθέσεων κλπ. Μπορεί ακόμα να χρησιμοποιηθεί και ως μέτρο υποκίνησης για αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού.

Ως βασικός παράγοντας επιτυχίας των πιο πάνω κρίνεται η τακτική και έγκαιρη ενημέρωση του αξιολογημένου υπάλληλου για την πρόοδο που σημειώνει στην διεκπεραίωση της εργασίας του και για την βελτίωση που χρειάζεται.

Πλεονεκτήματα της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί το γεγονός ότι οι Διευθυντές - προϊστάμενοι έχουν την ευκαιρία να παρατηρούν πιο στενά την συμπεριφορά των υφισταμένων τους. Αυτό σίγουρα θα βοηθά στο να τους γνωρίσουν καλύτερα, με αποτέλεσμα την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ τους και την επίτευξη του επιθυμητού κλίματος εργασίας .

Ο Σκοπός Της Αξιολόγησης

Από την στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

1. ένα πρότυπο μέτρο ως Βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
2. προσεκτική μέτρηση της απόδοσης·
3. αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προ καθορισμένο πρότυπο·
4. ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν, ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- ∅ η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν, δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί
- ∅ η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
- ∅ ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνηση του, η προαγωγή του, η πρώτη συνταξιοδότηση του κ.λπ.)
- ∅ ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
- ∅ ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
- ∅ ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης).
- ∅ η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία
- ∅ ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
- ∅ η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»).

- Ø η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιολογικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις, ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού, κ.λπ.)

- Ø η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνον ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι μάνατζερ θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού

Η αξιολόγηση του ξενοδοχειακού προσωπικού γίνεται καθορίζεται από αξιολογητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν έναν κατάλογο με διάφορα γνωρίσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν την απόδοση ενός εργαζομένου.

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εντοπίζει τις δυνατότητες και αδυναμίες του εργαζομένου, καθώς επίσης το ότι μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζομένους μεταξύ τους.

Επίσης από κάθε τμήμα του προσωπικού απαιτούνται τα απαραίτητα προσόντα. Οι διάφοροι προϊστάμενοι όμως μπορούν, ανταλλάσσοντας απόψεις μεταξύ τους, να φτιάξουν ένα κατάλογο γνωρισμάτων, ο οποίος να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Δίνω παρακάτω έναν τέτοιο κατάλογο που αναφέρεται στο τμήμα κουζίνας.

Τμήμα κουζίνας

Κατά ημερομηνία.... και το όνομα του αξιολογούμενου

1. Παρουσιάζεται έγκαιρα στην δουλειά;
2. Ξεκινά την δουλειά του πρόθυμα;
3. Τελειώνει την δουλειά που του αναθέτουν ;
4. Τελειώνει περισσότερη δουλειά από αυτήν που του ανάθεσαν;
5. Κάνει νοικοκυρεμένα την δουλειά του;
6. Είναι ικανός για υψηλότερες δουλειές;
7. Παραδέχεται τα λάθη του;
8. Οργανώνει την δουλειά του καλά;
9. Είναι ευγενικός;
10. Ακολουθεί προσεκτικά τις οδηγίες;
11. Κρατάει τα εργαλεία του σε καλή κατάσταση;
12. Είναι υπομονετικός;
13. Μαθαίνει γρήγορα τα νέα του καθήκοντα;
14. Παίρνει πρωτοβουλία στην δουλειά του;
15. Είναι αποδεδειγμένα έντιμος;

Αυτή η τεχνική καθορίζει στους αξιολογητές ότι από το συνολικό αριθμό των υφισταμένων τους, τους οποίους αξιολογούν, μόνο ένα μικρό ποσοστό μπορεί να πιάσει υψηλή βαθμολογία. Μπορεί για παράδειγμα να τοποθετούν 10% στην

χαμηλότερη κ.λ.π. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί η για ένα ορισμένο χαρακτηριστικό, ή για σχολαστική αξιολόγηση.

Μερικές φορές, ορισμένοι προϊστάμενοι όταν αξιολογούν, βρίσκουν κάποια προβλήματα, ιδιαίτερα όταν έχουν κριτήριο τους τα προσόντα του κάθε ενός. Στην περίπτωση αυτή αξιολογούν τους υπαλλήλους τους από τον καλύτερο σε απόδοση ως και τον χειρότερο, και κατόπιν, ορίζουν ιεραρχικά και τα κατάλληλα προσόντα. Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται όταν η αξιολόγηση γίνεται και για παραγωγικούς σκοπούς.

Για παράδειγμα ένα έντυπο μπορεί να είναι κάπως έτσι:

Όνομα.....Τμήμα

1. αξιολόγηση απόδοσης: πόσο ικανοποιητική είναι η απόδοση αυτού που αξιολογείται στην εργασία αυτή;

Πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία, όπως η γενική παραγωγικότητα, συμπεριλαμβανομένων των στοιχείων ποσότητας και ποιότητας εργασίας, ειδικών γνώσεων, αξιοπιστίας, ασφάλειας, συνεργατικότητας και επιμονής.

Αριθμός αξιολογηθέντων ατόμων....

Θέση συγκεκριμένου ατόμου (1 για τον καλύτερο)...

Ημερομηνία

Αξιολογητής

2. Υποψήφιοι για προαγωγή: σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος αυτός έχει ικανότητες μεγαλύτερες απ' αυτές, που απαιτούνται για την παρούσα εργασία του;

Πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως: ευστροφία, ικανότητα προσαρμογής, ευρηματικότητα, πρωτοβουλία, όρεξη και ικανότητα να επωμισθεί ευθύνες, γνώσεις.

Αριθμός ατόμων που αξιολογήθηκαν (.....)

Θέση του συγκεκριμένου ατόμου (1 για τον καλύτερο) (...)

Ημερομηνία

Αξιολογητής

Μέθοδοι Αξιολογήσεως

Οι εν χρήσει μέθοδοι, στην προκειμένη περίπτωση είναι οι εξής:

- α. Η μέθοδος της ατομικής αξιολόγησης, με βάση πίνακα παραγόντων
- β. Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού κατά ζεύγη.
- γ. Η περιγραφική μέθοδος αξιολόγησης
- δ. Μέθοδος της απλής διαβαθμίσεως των έργων

Μέθοδος της Ατομικής Αξιολόγησης με βάση Πίνακα Παραγόντων

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, επιλέγονται προσδιορίζονται με σαφήνεια, ορισμένοι παράγοντες απόδοσης, όπως εκπαιδευτικό υπόβαθρο, ποσοτική απόδοση, ποιοτική απόδοση, συνεργασία, πρωτοβουλία και ανάλυση ευθυνών, προθυμία - ζήλος - υπευθυνότητα, διοικητική ικανότητα κ.λπ. Εν συνεχεία συγκεντρώνονται οι πληροφορίες για την απόδοση του υπαλλήλου ως προς κάθε έναν από τους παράγοντες αυτούς, από τις οποίες προκύπτει μια διαβάθμιση της απόδοσης του υπαλλήλου, κατά παράγοντα. Συνήθως η διαβάθμιση αυτή ακολουθεί την εξής κλίμακα: κακός, μέτριος, καλός, πολύ καλός, άριστος.

Στην περίπτωση της αξιολόγησης του προσωπικού, εξάγεται ένα τελικό συμπέρασμα, ως προς την γενική εικόνα του υπαλλήλου. Συνήθως στις περιπτώσεις ατομικής αξιολόγησης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται με ένα συγκεκριμένο πρότυπο. Το πρότυπο αυτό περιγράφεται με κάθε λεπτομέρεια με κριτήριο τις απαιτήσεις κάθε μιας συγκεκριμένης εργασίας.

Με βάση τα δεδομένα αυτά, μπορεί η διοίκηση να διευκολύνεται στο έργο της τοποθέτησης του προσωπικού στην εργασία ή στις μεταθέσεις, με κριτήριο την αρχή " Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση".

Μέθοδος της Σύγκρισης του Προσωπικού κατά Ζεύγη

Η μέθοδος αυτή είναι όμοια με τη μέθοδο της σύγκρισης των εργασιών κατά ζεύγη. Στην περίπτωση αυτή, οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται για ένα υπάλληλο, συγκρίνονται με τις αντίστοιχες πληροφορίες που υπάρχουν για κάθε έναν από τους λοιπούς υπαλλήλους που απασχολούνται στην ίδια εργασιακή ομάδα (Συνεργείο, γραφείο, τμήμα κλπ.). Εξυπακούεται ότι η σύγκριση αυτή γίνεται κατά παράγοντες αλλά και συνολικά.

Με βάση τις αξιολογήσεις αυτές, καταρτίζεται ένας αξιολογικός πίνακας, ο οποίος όταν βασίζεται σε ακριβή, ελεγμένα και αντικειμενικά στοιχεία, μπορεί να αποτελέσει σπουδαία βάση για τις αποφάσεις της Διοικήσεως σε ό,τι αφορά στην υπηρεσιακή κατάσταση και στην εν γένει εξέλιξη του προσωπικού.

Η Περιγραφική Μέθοδος Αξιολόγησης

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή προσδιορίζονται ορισμένοι γενικής φύσεως τομείς, όπως π.χ. υπηρεσιακή κατάρτιση, απόδοση, προσωπικά χαρακτηριστικά, συμπεριφορά κ.α. και δίνεται η ευχέρεια στον προϊστάμενο να περιγράψει από μόνος του, με δικά του λόγια την ποιότητα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή αφήνει όλη την πρωτοβουλία στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει την γενική εικόνα του υπαλλήλου.

Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι δίνει απεριόριστη εμπιστοσύνη στην κρίση του προϊσταμένου, ο οποίος στην πράξη είναι και υπεύθυνος για το τμήμα και το προσωπικό του, έχει όμως το βασικό μειονέκτημα της ανομοιομορφίας, διότι πέρα από το γεγονός ότι πολλές φορές διαφέρουν τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η κρίση του προϊσταμένου, υπάρχει και διαφορά ως προς τους όρους και το συγκεκριμένο λεξιλόγιο που χρησιμοποιούν οι διάφοροι προϊστάμενοι. Αποτέλεσμα της ανομοιομορφίας αυτής είναι και η δυσχέρεια την οποία αντιμετωπίζουν τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην εξέλιξη του προσωπικού.

Η μέθοδος της απλής διαβαθμίσεως

Η μέθοδος αυτή λαμβάνει υπ' όψιν κάθε μια εργασία ως σύνολο την οποία συγκρίνει χωριστά με κάθε μια από τις άλλες εργασίες που εκτελούνται μέσα στο ίδιο το τμήμα, στην ίδια διεύθυνση της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Το σύστημα λειτουργεί με την ανάθεση στους υπεύθυνους των τμημάτων, του έργου της διαβάθμισης των εργασιών, που εκτελούνται μέσα στο τμήμα υπό την εποπτεία τους.

Η διαβάθμιση γίνεται με κριτήριο την σειρά σπουδαιότητας των έργων. Οι γνώμες των μελών της επιτροπής και των προϊστάμενων των τμημάτων συγκρίνονται στην συνέχεια μεταξύ τους. Κατά συνέπεια εξάγεται ένας μέσος

όρος, και βάση αυτού φτιάχνεται μια γενική κλίμακα διαβάθμισης των έργων μέσα στην επιχείρηση.

Με βάση την κλίμακα αυτή, καθορίζεται στην συνέχεια η κλίμακα των αμοιβών. Μια από τις βασικές επιφυλάξεις που εκφράζονται σχετικά με την μέθοδο αυτή, είναι η δυσκολία που παρουσιάζεται ως προς την διαβάθμιση των έργων, διότι πολύ λίγα πρόσωπα είναι αρκετά εξοικειωμένα με τις λεπτομέρειες της κάθε εργασίας που εκτελείται υπό τον έλεγχο τους, ώστε να είναι σε θέση να ιεραρχήσουν τους υπαλλήλους τους με αντικειμενικότητα.

Στοιχεία Αξιολόγησης του Προσωπικού

Τα στοιχεία τα οποία λαμβάνονται υπ' όψιν για την αξιολόγηση του προσωπικού κατατάσσονται στις πιο κάτω ειδικότερες κατηγορίες:

α. Προσωπικά στοιχεία στα οποία περιλαμβάνονται:

- η προσωπική και οικογενειακή κατάσταση,
- το εκπαιδευτικό υπόβαθρο,
- η εμπειρία,
- η κατάσταση υγείας του προσωπικού και
- η πρόοδος του υπαλλήλου εντός της υπηρεσίας

β. στοιχεία συμβολής του προσωπικού στην παραγωγή, ήτοι:

- η ποιότητα εργασίας,
- οι φθορές και οι σπατάλες που προκαλούνται εξ' αιτίας των υπαλλήλων,
- οι έπαινοι, τα παράπονα και τα λάθη,
- οι αμοιβές και
- τα ατυχήματα

γ. Αποτελέσματα ειδικών δοκιμασιών

- οι κλίσεις,
- τα ενδιαφέροντα και
- προσωπικά χαρακτηριστικά

Με την αξιολόγηση του προσωπικού, 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 πρότυπο, με το οποίο συγκρίνεται το λοιπό προσωπικό κατά κατηγορίες.

Ειδικές Περιπτώσεις Αξιολόγησης του Προσωπικού

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.λπ.

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 κάθε κρινόμενο υπάλληλο και συνοδεύονται από σχετικές προτάσεις του προϊσταμένου (όρα κατωτέρω φύλλο αξιολογήσεως). Τα στοιχεία που περιέχονται στις εκθέσεις αυτές χρησιμεύουν για την υποβοήθηση της προϊσταμένης αρχής - συνήθως του Γενικού Διευθυντού ή του Υπηρεσιακού Συμβουλίου - για τη λήψη σχετικής απόφασης.



Ένταξη - Ενσωμάτωση Στο Ξενοδοχείο

Έρευνες που έγιναν έδειξαν ότι οι αποχωρήσεις προσωπικού τις πρώτες εβδομάδες από την πρόσληψη, ήταν πολύ μικρότερες σε επιχειρήσεις που ακολουθούσαν διαδικασία ένταξης - ενσωμάτωσης, απ' ό,τι σε άλλες που δεν ακολουθούσαν τέτοια διαδικασία.

Άρα η διαδικασία αυτή κακώς πολλές φορές (ειδικά στην Ελλάδα) παραλείπεται.

Οι σκοποί της είναι δύο:

– Να δώσει πληροφορίες στο νέο υπάλληλο σχετικά με την επιχείρηση και τη συγκεκριμένη δουλειά. Αυτές θα τον βοηθήσουν να μπει σύντομα στη διαδικασία της παραγωγής με λιγότερες «τριβές».

-Να βοηθήσει το νέο υπάλληλο ψυχολογικά στο αναπόφευκτο «σοκ» από την ένταξη του σε νέες ομάδες, συστήματα παραγωγής, κανόνες και διαδικασίες. Ακριβώς η διαδικασία ένταξης τον εισάγει «με το μαλακό» και μειώνει τα συναισθήματα φόβου, αβεβαιότητας, άγχους.

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

α. Αυτοί που έχουν ήδη προϋπηρεσία στην ειδικότητα σε άλλα ξενοδοχεία, εστιατόρια. Αυτοί συνήθως χρειάζονται μικρό μόνο διάστημα για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

β. Αυτοί που έχουν προϋπηρεσία, αλλά σε άλλη ειδικότητα ή ακόμη και σε άλλο κλάδο. Χρειάζονται μεγαλύτερο διάστημα από τους προηγούμενους.

γ. Αυτοί που δουλεύουν για πρώτη φορά στη ζωή τους. Τα άτομα αυτά (νεαρά συνήθως) δεν έχουν καμία εμπειρία από εργασιακούς χώρους και φυσικά το περιβάλλον που καλούνται να ενσωματωθούν είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που έχουν συνηθίσει (σχολείο, οικογένεια, φίλοι). Εδώ απαιτείται μεγάλη προσοχή, γιατί οι πρώτες εμπειρίες και βιώματα έχουν σοβαρές επιπτώσεις και μπορεί να «σημαδέψουν» όλη την επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Στα ξενοδοχεία ειδικότερα θα πρέπει να προσέξει κανείς ιδιαίτερα:

Για νέους που θα χρειαστεί να έλθουν σε επαφή με πελάτες, θα πρέπει ο προϊστάμενος να βεβαιωθεί ότι είναι σε θέση να συμπεριφερθούν «σωστά». Αυτό γίνεται ακόμη σπουδαιότερο αν υπολογίσει κανείς ότι σ' ένα ξενοδοχείο συχνά δεν υπάρχει αμεσότητα εποπτείας π.χ, ο γκρουμ που συνοδεύει τον πελάτη στο δωμάτιο, η καμαριέρα που καθαρίζει, είναι δύσκολο να εποπτευτούν από τον προϊστάμενο υποδοχής ο πρώτος και από την προϊσταμένη ορόφων η δεύτερη.

Το προϊόν που προσφέρεται (διαμονή, εστίαση κλπ) εκτός από το συγκεκριμένο, το χειροπιαστό (δωμάτιο, φαγητό, ποτό), έχει και αφηρημένες διαστάσεις εξ ίσου όμως σημαντικές π.χ. ατμόσφαιρα, φιλοξενία, φιλικότητα, κομψότητα, κοσμοπολίτικο περιβάλλον.

Στον υπάλληλο που έρχεται σ' επαφή με τους πελάτες, πέρα από την επαγγελματική του κατάρτιση θα πρέπει να τους εξηγηθούν και άλλα πράγματα όπως το ντύσιμο του, η ατομική του καθαριότητα, η περιποίηση του εαυτού του, έτσι που να μην αποτελεί παραφωνία με το περιβάλλον.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

Μισθοδοσία προσωπικού

Έννοια και Περιεχόμενο της Μισθοδοσίας

Μισθοδοσία είναι η διαδικασία περιοδικής καταβολής του μισθού στο προσωπικό του οργανισμού. Όταν λέμε περιοδική καταβολή, εννοούμε την κατά τακτά χρονικά διαστήματα (μήνας, διήμερο, εβδομάδα) πληρωμή του μισθού.

Ο μισθός αντιπροσωπεύει την αμοιβή για την παρεχόμενη εργασία σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο μισθός μπορεί να καταβάλλεται προκαταβολικά ή και μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου χρόνου εργασίας.

Σήμερα η εργασία αμείβεται σε χρήμα, σπανιότατες δε, είναι οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ορισμένες πρόσθετες αμοιβές καταβάλλονται με άλλη μορφή όπως π.χ. σε είδος.

Αρχές που Διέπουν το Σύστημα της Μισθοδοσίας

Ο μισθός αποτελεί βασικό παρακολούθημα της εργασίας και αποτελεί μια μορφή αποζημίωσης του εργαζομένου για την εργασία που προσφέρει στον οργανισμό.

Αν υποθέσουμε ότι, ο μισθός αποτελεί την κύρια πηγή ικανοποίησης των βιοτικών αναγκών του εργαζομένου, πρέπει να βασίζεται σε ορισμένες γενικές αρχές, οι οποίες προσδιορίζουν και την ειδικότερη μορφή του συστήματος των αμοιβών στα πλαίσια των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων .

Οι αρχές αυτές είναι οι εξής :

1.Αρχή της Αντικειμενικότητας

Η αρχή αυτή, έχει την έννοια ότι ο μισθός που καταβάλλεται στον εργαζόμενο αποτελεί την αποζημίωση του για την εργασία που προσφέρει στον οργανισμό. Από την πλευρά αυτή η εργασία πρέπει να αμείβεται ανάλογα με τον τρόπο και το είδος της συμβολής της στο γενικό αποτέλεσμα της ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για να εκπληρώνει την αποστολή του αυτή, ο μισθός πρέπει να θεωρείται δίκαιος και λογικός, τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον εργαζόμενο.

Στο σημείο αυτό ισχύει το πάγιο αξίωμα "δίκαιο ημερομίσθιο για μια δίκαιη ημέρα εργασίας.

Στην εργασία η οποία παρέχεται από ένα μέσο εργαζόμενο, μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια, σε αποδεκτές συνθήκες εργασίας, με πλήρη αξιοποίηση των προσόντων και των ικανοτήτων του και χωρίς ιδιαίτερη καταπόνηση των δυνάμεων του, ένας δίκαιος μισθός είναι το ποσό που καταβάλλεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας και το βαθμό συνεισφοράς της στο γενικό αποτέλεσμα. Πέρα όμως απ' αυτά ο μισθός πρέπει να εναρμονίζεται με τα ισχύοντα στην αγορά εργασίας και βεβαίως να καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις καλώς εννοούμενες ανάγκες του εργαζομένου.

Το σημείο στο οποίο οι αντιλήψεις του εργοδότη και του εργαζομένου, συμπίπτουν ως προς την αντικειμενικότητα και τη λογική βάση του μισθού, αποτελεί και την αφετηρία κατάρτισης της σχετικής συμβάσεως εργασίας.

Για την κατοχύρωση των αντιλήψεων αυτών και την αποφυγή πιεστικών καταστάσεων στις περιπτώσεις ατομικής διαπραγμάτευσης των αμοιβών, έχει υιοθετηθεί ο θεσμός των συλλογικών συμβάσεων, οι οποίες προϋποθέτουν τη συλλογική διαπραγμάτευση των όρων εργασίας και των όρων αμοιβής των εργαζομένων.

2. Η Αρχή της Περιοδικότητας

Η εφαρμογή της αρχής αυτής προϋποθέτει την καταβολή του μισθού σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. μήνας, ή διήμερο, εβδομάδα ή ημέρα). Η Φιλοσοφία της αρχής αυτής έχει τη βάση της στην ανάγκη του ανθρώπου για ασφάλεια. Αυτό σημαίνει ότι ο άνθρωπος εργάζεται για να εξασφαλίσει όχι μόνο το σήμερα αλλά και το αύριο.

Με την έννοια αυτή πρέπει να αισθάνεται ότι εφ' όσον θα εξακολουθήσει να παρέχει την εργασία του θα αμείβεται κανονικά και σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η εφαρμογή της αρχής αυτή δίνει τη δυνατότητα τόσο στον εργοδότη όσο και στον εργαζόμενο να προγραμματίζουν τις δαπάνες και τις δραστηριότητές τους, μέσα στα πλαίσια των υφιστάμενων οικονομικών τους δυνατοτήτων.

Η αρχή αυτή ακολουθείται και συμπληρώνεται από την επομένη αρχή, ήτοι την αρχή της σταθερότητας των αμοιβών.

Στην εργασία η οποία παρέχεται από ένα μέσο εργαζόμενο, μέσα σε καθορισμένα χρονικά όρια, σε αποδεκτές συνθήκες εργασίας, με πλήρη αξιοποίηση

των προσόντων και των ικανοτήτων του και χωρίς ιδιαίτερη καταπόνηση των δυνάμεων του, ενώ δίκαιος μισθός είναι το ποσό που καταβάλλεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας και το βαθμό συνεισφοράς της στο γενικό αποτέλεσμα. Πέρα όμως απ' αυτά ο μισθός πρέπει να εναρμονίζεται με τα ισχύοντα στην αγορά εργασίας και βεβαίως να καλύπτει σε ικανοποιητικό βαθμό τις καλώς εννοούμενες ανάγκες του εργαζομένου.

Το σημείο στο οποίο οι αντιλήψεις του εργοδότη και του εργαζομένου, συμπίπτουν ως προς την αντικειμενικότητα και τη λογική βάση του μισθού, αποτελεί και την αφετηρία κατάρτισης της σχετικής συμβάσεως εργασίας.

Για την κατοχύρωση των αντιλήψεων αυτών και την αποφυγή πιεστικών καταστάσεων στις περιπτώσεις ατομικής διαπραγμάτευσης των αμοιβών, έχει υιοθετηθεί ο θεσμός των συλλογικών συμβάσεων, οι οποίες προϋποθέτουν τη συλλογική διαπραγμάτευση των όρων εργασίας και των όρων αμοιβής των εργαζομένων.



3. Η Αξιολόγηση της Θέσεως Εργασίας

Η Αξιολόγηση της θέσεως εργασίας αποτελεί μια σύνθεση τεχνικών από διαφορετικές μεθόδους και προσεγγίσεις. Όλες, όμως, έχουν τον ίδιο στόχο: προσπαθούν να Βρουν ποια είναι η χρηματική αξία μιας «θέσεως εργασίας».

Η αξιολόγηση αποτελεί κατά Βάση μια διαδικασία σύγκρισης των θέσεων εργασίας, της μίας έναντι της άλλης, προκειμένου να καταρτιστεί ένα αποδεκτό σύστημα κατάταξης στο εσωτερικό της επιχείρησης και να προσδιοριστεί κατόπιν το επίπεδο μισθού για κάθε θέση εργασίας. (Και πάλι, όμως, στο εσωτερικό ενός συστήματος αμοιβών Βάσει της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας ενδέχεται να

υπάρχουν εξαιρέσεις για τις περιπτώσεις εργαζομένων με μικρή προσφορά ή με πολλές ειδικές δεξιότητες.)

Αν και είναι δύσκολο να πραγματοποιήσουμε μια αξιολόγηση σε εθνικό επίπεδο, δεν είναι τόσο δύσκολο στο επίπεδο της επιχείρησης, επειδή

- η αναγνώριση των θέσεων εργασίας είναι πιο εύκολη,
- οι διαφορές ανάμεσα στις θέσεις εργασίας είναι συγκεκριμένες ως προς τον αριθμό τους,
- οι εργαζόμενοι (τα συνδικάτα) και η διοίκηση της ξενοδοχειακής επιχείρησης μπορεί να συμφωνήσουν πιο εύκολα ως προς τις διαφορές που υπάρχουν μεταξύ των ποικίλων θέσεων εργασίας.

Απαραίτητο συστατικό της αξιολόγησης της θέσεως εργασίας είναι η ανάλυση της θέσεως μέσω διαφορετικών συστημάτων, που απαιτούν διαφορετικού επιπέδου εξειδίκευση ως προς την ανάλυση. Η σύγκριση των θέσεων εργασίας μεταξύ τους είναι δυνατή μόνον εάν έχουν αποκαλυφθεί τα δεδομένα της κάθε εργασίας και οι ομοιότητες και διαφορές που παρουσιάζει αυτή προς άλλες υπό εξέταση θέσεις εργασίας. Αξιολόγηση των θέσεων εργασίας σημαίνει, ουσιαστικά, σύγκριση των θέσεων προκειμένου να εντοπιστούν οι διαφορές και οι σχετικότητες. Η αξιολόγηση μιας θέσεως εργασίας αποτελεί μια δέσμη μεθόδων, σχεδιασμένη για να παράγει ένα σύστημα ημερομισθίων και μισθών μέσα σε μια επιχείρηση.

Το πρώτο, και πιο σημαντικό, στοιχείο που πρέπει να κατανοήσουμε όταν γίνεται η αξιολόγηση μιας θέσεως εργασίας, είναι ότι δεν μας αφορά ο μεμονωμένος εργαζόμενος που επιτελεί την εργασία, αφού αυτό αποτελεί ζήτημα αξιολόγησης που ενδιαφέρει τον επόπτη ή το μάντζερ. Έτσι, οι ειδικοί της αξιολόγησης ενδιαφέρονται μόνο για τις απαιτήσεις της θέσεως σε προσόντα, εκπαίδευση, εμπειρία, εξειδίκευση, ισχυρά σημεία και διανοητικές ικανότητες.

Οι αντικειμενικοί σκοποί της αξιολογικής πολιτικής μιας επιχείρησης σχετικά με τους μισθούς και τα ημερομίσθια είναι:

1. να προσδιορίζει τα σωστά επίπεδα αμοιβών για τις κυριότερες βαθμίδες,
2. να προσδιορίζει τους διαχωρισμούς που πρέπει να καθιερώνονται για τις διάφορες βαθμίδες, και για τις θέσεις στο εσωτερικό κάθε βαθμίδας,
3. να διευκολύνει τη διαπραγμάτευση και επίτευξη συμφωνίας, με τους εμπλεκόμενους εργαζόμενους ή τους εκπροσώπους τους, πάνω στο προκύπτον σύστημα αμοιβών,

4. να επανεξετάζει το σύστημα αμοιβών κατά διαστήματα, προκειμένου να υποδεικνύει ποιες αλλαγές ενδέχεται να είναι απαραίτητες ώστε να αντιμετωπίζονται οι οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές, ή εκείνες που οφείλονται στις τοπικές συνθήκες.

Είναι προφανές ότι κανένας από αυτούς τους τέσσερις στόχους δεν εξαρτάται απόλυτα από την αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, και πραγματικά πολλές επιχειρήσεις τα καταφέρνουν και χωρίς αυτή τη διαδικασία, μολονότι ολόένα και περισσότερες υιοθετούν την άποψη ότι ο δεύτερος στόχος επιτυγχάνεται πιο εύκολα μέσω της αξιολόγησης. Στην περίπτωση, όμως, που υιοθετηθεί η αξιολόγηση των θέσεων εργασίας, θα πρέπει να διεκπεραιώνεται σε τέτοιο επίπεδο ώστε να ικανοποιούνται αυτοί οι στόχοι. Δεν θα πρέπει να την απορρίπτουν οι εργαζόμενοι. Επίσης, δεν θα πρέπει να συνεπάγεται τόσο υψηλό κόστος ώστε να οδηγήσει την επιχείρηση στην πτώχευση, ούτε να είναι τόσο δύσκαμπτη ώστε να μη μπορεί να αντιμετωπίσει την αλλαγή.

Αντικειμενικοί Σκοποί των Αμοιβών

Το σύστημα των αμοιβών συμβάλλει στην επίτευξη ορισμένων αντικειμενικών σκοπών, τόσο από μέρους των εργαζομένων όσο και από μέρους των εργοδοτών.

Οι αντικειμενικοί σκοποί που επιδιώκουν τα δύο αυτά μέρη μέσα από το σύστημα των αμοιβών, είναι οι εξής :

1.Αντικειμενικοί Σκοποί των Εργαζομένων

Μέσα από το σύστημα των αμοιβών οι εργαζόμενοι επιδιώκουν:

α. Την ενίσχυση ή τη διατήρηση σε σταθερά επίπεδα της αγοραστικής τους ικανότητας. β. Την ικανοποίηση του συστήματος της δικαιοσύνης, με

την έννοια ότι δεν παρεμβάλλονται ανισότητες στην αμοιβή της εργασίας.

γ. Την ικανοποίηση του δικαιώματος συμμετοχής στον εθνικό πλούτο, μέσα από την απόκτηση του μεριδίου που τους ανήκει.

δ. Την εξισορρόπηση του μισθού τους με τα ισχύοντα στο γενικότερο σύστημα αγοράς εργασίας, Ο σκοπός αυτός προϋποθέτει την αίσθηση ότι ο παρεχόμενος μισθός είναι λογικός σε σχέση με την εργασία που προσφέρει ο εργαζόμενος και σε σχέση με παρόμοιες εργασίες στον τομέα ειδίκευσης τους στο ευρύτερο πλαίσιο της αγοράς εργασίας.

ε. Την αντικειμενική σύνθεση του πακέτου των αμοιβών, όσο μεγαλώνει η περιπλοκότητα και η εξειδίκευση του συστήματος των αμοιβών τόσο περισσότερο αυξάνουν τα ερωτηματικά και οι σχετικές αμφισβητήσεις.

2. Αντικειμενικοί Σκοποί των Εργοδοτών

Εξετάζοντας το σύστημα των αμοιβών από τη σκοπιά της εργοδοσίας, διαπιστώνουμε την ύπαρξη μιας σειράς διαφορετικών αντικειμενικών σκοπών, βασικότεροι από τους οποίους είναι:

α. Το κύρος του οργανισμού, το οποίο προκύπτει από τη γενική αντίληψη ότι ο εργοδότης είναι δίκαιος και αντικειμενικός στο σύστημα των αμοιβών.

β. Ο ανταγωνισμός. Μια επιχείρηση, η οποία εξασφαλίζει ικανοποιητικά επίπεδα αμοιβών, είναι βέβαιο ότι θα προσελκύει και θα διατηρεί για μακρό χρόνο, ικανό και προσοντούχο προσωπικό, το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης και σε τελευταία ανάλυση ενισχύει την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

γ. Ο έλεγχος. Η αποτελεσματική οργάνωση και λογική σύνθεση του πακέτου των αμοιβών διευκολύνει το σύστημα του ελέγχου και ταυτόχρονα την επίτευξη οικονομικών.

δ. Υποκίνηση και παραγωγικότητα. Η επίτευξη του στόχου αυτού, αποτελεί φυσικό επακόλουθο μιας δίκαιης και αντικειμενικής σύνθεσης των αμοιβών. Λαμβανομένου υπ' όψιν ότι ο μισθός αποτελεί πάντοτε ένα ισχυρό κίνητρο, είναι βέβαιο ότι θα υποκινεί ανάλογα το προσωπικό με φυσικό αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας. .

ε. Αύξηση των κερδών. Όπως οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αγοραστική τους δύναμη και για την αξία των αποδοχών τους, έτσι και οι εργοδότες ενδιαφέρονται για το κόστος των μισθών που καταβάλλουν και για τις επιπτώσεις στα κέρδη και στο κόστος λειτουργίας της οργανώσεως. Εξυπακούεται ότι η επίτευξη του στόχου αυτού προϋποθέτει την επίτευξη όλων των πιο πάνω αντικειμενικών σκοπών του εργοδότη.

Πακέτα αμοιβών - Διάρθρωση

Το ύψος των αποδοχών που καταβάλλονται στον εργαζόμενο συντίθενται από ένα ή περισσότερα στοιχεία τα οποία αποτελούν ένα γενικότερο σύνολο και διαμορφώνουν το συνολικό ύψος αμοιβής των εργαζομένων. Τα στοιχεία αυτά συμποσούμενα σε ένα ενιαίο σύνολο, σχηματίζουν το γνωστό ως πακέτο αμοιβών.

Τα ειδικότερα στοιχεία που διαμορφώνουν ένα πακέτο αμοιβών, είναι τα εξής:

α. Ο βασικός μισθός, ο οποίος καταβάλλεται περιοδικά σε ένα προκαθορισμένο ύψος.

β. Τα Πρόσθετα Επιδόματα, τα οποία αποτελούν φυσικό παρακολούθημα του μισθού και καταβάλλονται ως αποζημίωση του εργαζομένου για τα αυξημένα προσόντα που συνεισφέρει στην εργασία, τα επιδόματα αυτά όπως π.χ. το επίδομα μεταπτυχιακών σπουδών που καταβάλλεται στους κατόχους Πανεπιστημιακών τίτλων ή μεταπτυχιακού, μπορεί να έχει μορφή ποσοστού επί του βασικού μισθού ή συγκεκριμένοι-ποσού κατά μήνα.

γ. Οι Διάφορες Ενισχύσεις όπως είναι π.χ. επιχορηγήσεις της επιχείρησης με τη μορφή κουπονιών για δωρεάν γεύματα ή για αγορά φθηνών υπηρεσιών και επίσης η επιχορήγηση προγραμμάτων (όπως π.χ. προγράμματα ασφάλισης, προγράμματα ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, προγράμματα επιδομάτων ασθενείας κ.ο.κ.)

δ. Οι πρόσθετες αποζημιώσεις. Οι αποζημιώσεις αυτές καλύπτουν ορισμένες πρόσθετες αμοιβές για δυσχέρειες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, όπως είναι π.χ. οι πρόσθετες αποζημιώσεις για νυκτερινή εργασία.

ε. Οι αμοιβές για υπερωριακή εργασία. Είναι σύνηθες το φαινόμενο, οι εργαζόμενοι λόγω εκτάκτων αναγκών να εργάζονται και πέραν του κανονικού ωραρίου. Για την επιπλέον εργασία καταβάλλεται πρόσθετη αποζημίωση, η οποία είναι γνωστή ως υπερωριακή αποζημίωση. Ο αριθμός των ωρών κυμαίνεται ανάλογα με τον όγκο της εργασίας και με τις υφιστάμενες συνθήκες. Το ύψος της καταβαλλομένης ανά ώρα αποζημιώσεως είναι σαφώς ανώτερο από το ύψος των αποζημιώσεων που αναλογεί σε μια ώρα κανονικής εργασίας, κυμαινόμενο από 10-50% επιπλέον της αποζημιώσεως που αναλογεί στην κανονική ώρα εργασίας.

στ. Το κίνητρα. Το κίνητρο συνδέεται με την απόδοση στην εργασία, ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων, στα πλαίσια σχετικής συμφωνίας. Το είδος αυτό της

αμοιβής καταβάλλεται ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται και τα οποία προκαθορίζονται ύστερα από μελέτη της εργασίας. Στα πλαίσια των κινήτρων εντάσσονται και οι αμοιβές που καταβάλλονται στο προσωπικό των πωλήσεων με τη μορφή της προμήθειας.

ζ. Τα δώρα. Τα δώρα αποτελούν μια διαφορετική μορφή αμοιβής, καταβάλλονται δε ως έκφραση ευχαρίστησης της επιχείρησης, έναντι των εργαζομένων επί τη ευκαιρία της αύξησης των κερδών της. Η καταβολή των δώρων δεν έχει πάγια μορφή, διότι εξαρτάται από το ύψος και την κανονικότητα των κερδών της επιχείρησης και για το λόγο αυτό η καταβολή των δώρων (πλην βεβαίως των δώρων που είναι θεσμοθετημένα και χορηγούνται στις εορτές των Χριστουγέννων και του Πάσχα) έχει προαιρετικό χαρακτήρα για την επιχείρηση και δεν θεμελιώνει δικαίωμα του εργαζομένου.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12ο

Η ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων

Έννοια και περιεχόμενο της Ασφάλειας και της Ασφάλισης

Οι έννοιες της ασφάλειας και της ασφάλισης προκύπτουν από ένα ευρύτερο πλαίσιο αναγκών και ταυτίζονται με τη βασική επιδίωξη του ανθρώπου για επιβίωση.

Η επιβίωση προϋποθέτει αφ' ενός μεν την εξασφάλιση του εργαζομένου έναντι κινδύνων που απειλούν την σωματική του ακεραιότητα, αφ' ετέρου δε την διασφάλιση των προϋποθέσεων απόκτησης και διατήρησης των μέσων που είναι απαραίτητα για τη διαβίωση του μέσα σε συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον και κάτω από ανεκτές συνθήκες όπως προδιαγράφονται από το περιβάλλον αυτό.

Η Ασφάλεια και το Ειδικότερο Περιεχόμενο της

Η ασφάλεια αποβλέπει στην προστασία της φυσικής υπόστασης του ανθρώπου. Οι δε δραστηριότητες που εντάσσονται στην έννοια αυτή, ταυτίζονται με τη λήψη των αναγκαίων μέτρων για την πρόληψη και αποτροπή κινδύνων που απειλούν άμεσα την σωματική ύπαρξη και ακεραιότητα του.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, «υγεία» είναι «η κατάσταση απόλυτης φυσικής, πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας, όχι απλώς η απουσία ασθένειας». Σύμφωνα λοιπόν με τον ορισμό αυτόν, οι μάνατζερ αντιμετωπίζουν μία απ' τις μεγαλύτερες προκλήσεις της κοινωνίας: καλούνται να οργανώσουν και να διατηρήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι υγιείς, ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας - κίνδυνοι τεχνολογικοί, φυσικοί, Βιολογικοί ή χημικοί, έως ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι το εργασιακό άγχος. Είναι, όμως, σημαντικό να αναγνωρίσουμε ότι το ενδιαφέρον σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια δεν περιορίζεται πλέον στο πεδίο της Βιομηχανικής εργασίας.

Στο πεδίο της πνευματικής εργασίας, των υπαλλήλων γραφείου, των μάνατζερ και των επαγγελματιών, το ενδιαφέρον ολοένα και αυξάνει σχετικά με το άγχος που συνδέεται με την εργασία, τη Βία στο χώρο της εργασίας και το

παθητικό κάπνισμα. Ολοένα και περισσότερο οι εργαζόμενοι απαιτούν να εργάζονται σε μια «υγιή επιχείρηση».

Ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές, αφού η λειτουργία υγείας και ασφάλειας συνδέεται άμεσα με τις Βασικές δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, όπως την επιλογή, την αξιολόγηση, την ανταμοιβή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη. Η μέριμνα για υγεία και ασφάλεια μπορεί να επηρεάσει τη διαδικασία επιλογής με δύο τρόπους: Πρώτον, είναι Βέβαιο ότι κατά τη διαδικασία προσέλκυσης, οι εν δυνάμει υποψήφιοι θα Βρουν περισσότερο ελκυστική μια επιχείρηση που είναι γνωστή για το υγιές και ασφαλές περιβάλλον εργασίας που προσφέρει στους εργαζόμενους της.

Δεύτερον, η διατήρηση αυτού του υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας μπορεί να διευκολυνθεί κατά τη διαδικασία επιλογής, με την επιλογή εκείνων των υποψηφίων οι οποίοι διαθέτουν χαρακτηριστικά που μειώνουν την πιθανότητα ατυχήματος. Έρευνες δείχνουν ότι τα προγράμματα ασφαλείας είναι αποτελεσματικά όταν αυτά εκπορεύονται από τη διοίκηση της επιχείρησης.

Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να εκδηλώνονται σε ομαδικό επίπεδο όπως είναι π.χ. οι κίνδυνοι από εξωτερικές απειλές, για την αποτροπή των οποίων λαμβάνονται μέτρα σε εθνικό επίπεδο (όπως π.χ. κατασκευή φρουρίων σε παλαιότερες εποχές ή διατήρηση αξιόμαχων ενόπλων δυνάμεων σήμερα) είτε σε ατομικό επίπεδο, όπως είναι οι κίνδυνοι που απειλούν τον άνθρωπο καθημερινά (όπως π.χ. τα ατυχήματα).

Οι κίνδυνοι αυτοί όπως είναι φυσικό παρουσιάζονται τόσο κατά τη διάρκεια της καθημερινής δραστηριότητας του ανθρώπου μέσα στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο ζεί και δραστηριοποιείται, όσο και στο πλαίσιο της εργασίας του, χωρίς να παραγνωρίζεται η σημασία των κινδύνων που προέρχονται από εξωτερικές απειλές ή από την καθημερινή δραστηριοποίηση του ανθρώπου μέσα στο κοινωνικό σύνολο.

Στο παρόν κεφάλαιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στους κινδύνους της δεύτερης κατηγορίας, ήτοι στους κινδύνους που προκύπτουν στο εργασιακό περιβάλλον και αποτελούν κύριο μέλημα και βασική υποχρέωση των οργανισμών.

Η Ασφάλεια στο Χώρο της Εργασίας

Η έννοια της ασφάλειας στο χώρο της εργασίας ταυτίζεται με την αποτροπή κινδύνων που απειλούν άμεσα ή έμμεσα τη σωματική ακεραιότητα του ανθρώπου συνεπεία της δραστηριοποίησής του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αποβλέπει δε στην προστασία και διατήρηση των σωματικών και πνευματικών δυνάμεων του εργαζομένου, ώστε να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό βαθμό και μέσα στα καθοριζόμενα πρότυπα την ποιότητα και την ποσότητα των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. όπως είναι φυσικό κανένας εργαζόμενος δεν επιθυμεί να υποστεί ατύχημα στο χώρο της εργασίας του, όπως επίσης και καμία επιχείρηση δεν επιθυμεί να χαρακτηριστεί ως πηγή ατυχημάτων για το προσωπικό που απασχολεί.

Παρ' όλα όμως αυτά, τα ατυχήματα συμβαίνουν και όπως είναι φυσικό δημιουργούν έντονα προβλήματα, τόσο στο προσωπικό, όσο και στους οργανισμούς. Τα προβλήματα αυτά, όπως είναι προφανές, δεν αντιμετωπίζονται με απλές ενημερώσεις και αναλύσεις ως προς την φιλοσοφική τους έννοια και τα αποτελέσματά τους, αλλά με την συνειδητοποίηση των πραγματικών κινδύνων που υπάρχουν στους χώρους της εργασίας και την εφαρμογή πλήρων και επαρκών προγραμμάτων για την ουσιαστική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

Αιτίες Ατυχημάτων

Τα ατυχήματα συμβαίνουν για τρεις κύριους λόγους: συγκυρίες, μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας, και απρόσεκτες ενέργειες εκ μέρους των εργαζομένων. Οι συγκυρίες (όπως το να περνά κανείς δίπλα από ένα παράθυρο την ώρα που κάποιος άλλος χτυπά μία μπάλα που πέφτει τελικά πάνω στο παράθυρο) αποτελούν παράγοντα πρόκλησης ατυχημάτων, αλλά δεν εμπίπτουν στη σφαίρα ελέγχου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Γι' αυτό, λοιπόν, θα εστιάσουμε την προσοχή μας στις μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και τις απρόσεκτες ενέργειες των εργαζομένων.

Μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας

Οι μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας αποτελούν μία βασική αιτία ατυχημάτων, και περιλαμβάνουν:

- ακατάλληλη φύλαξη του εξοπλισμού
- ελαττωματικό εξοπλισμό
- μη ασφαλή αποθήκευση, και υπερφόρτωση
- ακατάλληλο φωτισμό, π.χ., υπερβολικό ή ελάχιστο φωτισμό
- ακατάλληλο εξαερισμό, όπως ανεπαρκή ανανέωση του αέρα, ή ρυπογόνες εστίες.

Η κυριότερη θεραπεία στο σημείο αυτό είναι η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση των μη ασφαλών συνθηκών εργασίας. Ο μάνατζερ, π.χ., μπορεί να δημιουργήσει έναν κατάλογο που θα περιλαμβάνει τις μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Μια τέτοια καταγραφή θα τον βοηθήσει να εντοπίσει τα πιθανά προβλήματα, για να δώσει τις απαραίτητες λύσεις.

Μολονότι τα ατυχήματα μπορούν να συμβούν οπουδήποτε, υπάρχουν μερικές ζώνες υψηλού κινδύνου. Σχεδόν το ένα τρίτο των βιομηχανικών ατυχημάτων λαμβάνουν χώρα κοντά στα περονοφόρα οχήματα, στα καρτσάκια, και σε άλλες περιοχές χειρισμού και φόρτωσης. Τα πιο σοβαρά ατυχήματα συμβαίνουν συνήθως κοντά στα μηχανήματα, και σημεία κίνησης όπως τροχαλίες.



Τα Προβλήματα Υγείας των Εργαζομένων και οι Τρόποι Θεραπείας τους

Πολλές ουσίες και προβλήματα που σχετίζονται με την υγεία εργαζομένων μπορούν να επιδράσουν στην απόδοση τους στην ιαία. Τέτοια είναι ο αλκοολισμός, το άγχος, οι οθόνες των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η βία στο χώρο εργασίας.

Ο αλκοολισμός στο χώρο εργασίας.

Ο αλκοολισμός και η χρήση ουσιών αποτελούν σοβαρά και εκτεταμένα προβλήματα στο χώρο εργασίας.

Η αναγνώριση του αλκοολικού στο χώρο εργασίας δεν είναι εύκολη υπόθεση. Τα πρώτα συμπτώματα, όπως η καθυστερημένη άφιξη, ενδέχεται να μοιάζουν με συμπτώματα άλλων προβλημάτων και δεν είναι εύκολο να κατηγοριοποιηθούν.

Εργασιακό άγχος

Ο όρος «άγχος» έχει γίνει πλέον συνηθισμένος στο καθημερινό λεξιλόγιο των μάνατζερ και των εργαζομένων. Μολονότι κάποιο επίπεδο άγχους είναι φυσιολογικό στη ζωή, εάν αυτό παρατείνεται ή εντείνεται, τότε οι άνθρωποι υποφέρουν από σωματική ή ψυχολογική δυσφορία. Παράγοντες όπως η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας, η επαγγελματική εμπειρία και οι αλλαγές στην ίδια την κοινωνία μπορούν να οδηγήσουν σε άγχος στο χώρο της εργασίας και συνδέονται με την κακή υγεία. Το εργασιακό άγχος μπορεί, επίσης, να έχει αρνητική επίπτωση στην απόδοση της εργασίας.⁴

Μεγάλο μέρος της έρευνας για το εργασιακό άγχος έχει επικεντρωθεί στα υψηλόβαθμα στελέχη της ιεραρχίας. Το άγχος, όμως, μπορεί να πλήττει τους εργαζόμενους όλων των Βαθμίδων.

Αίτια του εργασιακού άγχους

Το εργασιακό άγχος παρουσιάζεται όταν κάποιο στοιχείο της εργασίας έχει αρνητική επίδραση στη σωματική και πνευματική κατάσταση κάποιου εργαζόμενου. Ο φόρτος εργασίας και οι μη ρεαλιστικές διορίες, για παράδειγμα, θέτουν τον εργαζόμενο υπό πίεση, το αποτέλεσμα της οποίας είναι το άγχος. Η σεξουαλική παρενόχληση στο χώρο εργασίας είναι άλλη μια πηγή άγχους. Επιπροσθέτως, το εργασιακό άγχος είναι συνδεδεμένο και με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου: κάποια ασθένεια στην οικογένεια, ή ένα διαζύγιο θέτει τον εργαζόμενο υπό πίεση

και τον οδηγεί στο άγχος. Οι παράγοντες που προκαλούν άγχος είναι αμέτρητοι και οι μεταξύ τους σχέσεις σύνθετες, αλλά οι ερευνητές έχουν εντοπίσει δύο μεγάλα είδη παραγόντων άγχους: τους παράγοντες που συνδέονται με την εργασία και τους προσωπικούς παράγοντες.

Παράγοντες που συνδέονται με την εργασία

Μια πληθώρα παραγόντων που συνδέονται με την εργασία, όπως ασάφεια ρόλου, απογοήτευση, σύγκρουση, σχεδιασμός θέσεως εργασίας, βία και παρενόχληση, μπορούν να οδηγήσουν στο άγχος.

Ασάφεια ρόλου υπάρχει όταν η θέση εργασίας δεν έχει περιγραφεί με λεπτομέρεια, όταν οι προσδοκίες από τη θέση εργασίας περιβάλλονται από αβεβαιότητα και όταν οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι τους έχουν διαφορετικές προσδοκίες για τις ευθύνες του εργαζομένου. Τα άτομα που ταλαιπωρούνται από ασάφεια ρόλου δεν είναι Βέβαια πώς θα αξιολογηθεί η απόδοση τους και, κατά συνέπεια, υποφέρουν από άγχος.

Η απογοήτευση, αποτέλεσμα διάψευσης κάποιου κινήτρου για να επιτύχει ένα άτομο την επίτευξη του επιθυμητού στόχου, έχει σημαντική επίδραση.

Οι συγκρούσεις, διαπροσωπικές ή ανάμεσα στις ομάδες, αποτελούν άλλο ένα πρόβλημα. Όταν οι εργαζόμενοι με τις διαφορετικές κοινωνικές εμπειρίες, προσωπικότητες, ανάγκες και απόψεις αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους, οι διαφωνίες που προκύπτουν είναι πολύ πιθανόν να προκαλέσουν άγχος.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας είναι άλλος ένας παράγων. Οι θέσεις που έχουν περιορισμένη ποικιλία καθηκόντων και μικρό εύρος πρωτοβουλιών, και δεν ανταποκρίνονται στις «ανωτέρου επιπέδου ανάγκες» του εργαζομένου είναι πιθανόν να προκαλέσουν άγχος. Μία έκθεση έδειξε ότι οι πιο ανγχωτικές εργασίες είναι εκείνες που συνδυάζουν μεγάλο φόρτο εργασίας με χαμηλό επίπεδο πρωτοβουλίας

Αποτελέσματα έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε **πεντάστερα** ξενοδοχεία της Κύπρου από τους Διευθυντές ξενοδοχείων σε συνεργασία με τους Διευθυντές προσωπικού. Τα αποτελέσματα ήταν αρκετά ικανοποιητικά και περίπου παντού τα ίδια.

Σε όλα τα μεγάλα ξενοδοχεία της Κύπρου υπάρχει πάντα ένα εξειδικευμένο άτομο-τμήμα που να ασχολείται με την διοίκηση προσωπικού και τις περισσότερες φορές οι εργασίες αυτών περικλείουν την **πρόσληψη και επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση**. Συνήθως ο καθορισμός των καθηκόντων γίνεται σε συνεργασία του Διευθυντή προσωπικού με τον Διευθυντή Ξενοδοχείου.

Αν και χρησιμοποιούνται αρκετά οι εξωτερικές πηγές όπως αγγελίες διαδύκτιο κλπ, προτιμούνται πηγές απο το εξωτερικό γι αυτό και παρατηρείται μια μαζική πρόσληψη των κοινοτικών υπαλλήλων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Όλα τα ξενοδοχεία οργανώνουν την εκπαίδευση του προσωπικού με προτίμηση των σεμιναρίων υγιεινής, πυρασφάλειας και ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών.

Όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού, αυτό γίνεται μια με δύο φορές τον χρόνο, αναλόγως των αναγκών. Ο κάθε τμηματάρχης αξιολογεί το προσωπικό του τμήματός του και ο Διευθυντής του ξενοδοχείου μετέπειτα τους τμηματάρχες. Το προσωπικό ενημερώνεται για την αξιολόγηση του και εάν υπάρχει αρνητική έκθεση τότε συζητείται με τον υπάλληλο για να αλλάξει η συμπεριφορά του.

Φαίνεται να υπάρχει **αρκετά καλή** συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων και **καλή** ανάμεσα στους υπαλλήλους και προϊστάμενους. Η παραγωγικότητα του προσωπικού είναι πολύ ικανοποιητική και οι Διευθυντές ξενοδοχείων είναι ευχαριστημένοι με αυτούς.

Γενικά αυτο που μου έκανε την περισσότερη εντύπωση είναι το ότι αν και προτιμείται η πρόσληψη των κύπριων σε ξενοδοχειακά καθήκοντα (αφου οι ξένοι στοιχίζουν και περισσότερο), για διάφορους λόγους, είτε απο μεριάς υπαλλήλων είτε απο μεριάς προϊσταμένων, παρατηρείται **αυξημένη πρόσληψη ξένων υπαλλήλων**, με ιδιαίτερη ένταση στην πόλη της Πάφου .

Βιβλιογραφία

- ✓ Π. Φαναριώτη, Διοίκηση προσωπικού: *Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Σταμούλης, Αθήνα (1996)
- ✓ Ελένη Σταύρου-Κωστέα, Διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, Τμήμα δημόσια διοίκησης Παν.Κύπρου, Λευκωσία (2007)
- ✓ Γεώργιος Ι.Σιωμκος, Στρατηγικό μάρκετινγκ, Σταμούλης Αθήνα (2004)
- ✓ Σπύρου Ζευγαρίδη, Γεώργιου Σταματιάδη, Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού, interbooks, Αθήνα (1997)
- ✓ Ευγένιος Φραγκιαδάκης, Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ρέθυμνο (2004)
- ✓ Π.Φαναριώτη, Αρχές διοικήσεως επιχειρήσεων, Σταμούλης, Αθήνα (1996)
- ✓ Κόκοος Αλέξης, Κουτούζης, Διοίκηση εκπαιδευτικών μονάδων, Σχολή ανθρωπιστικών σπουδών (1999)
- ✓ Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Χατζηπαντελή Παναγιώτα Σ. Λευκωσία (1999)
- ✓ Ελένη Σταύρου Κ., Οργανωσιακή συμπεριφορά, Τμήμα Δ/ιας Διοίκησης Πανεπ. Κυπρου, (2006)
- ✓ Κώστας Τερζίδης, Κώστας Τζορτζάκης, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, *διοίκηση προσωπικού*, Rosily, Αθήνα (2004)

- ▼ Κωσταντία Παπακωσταντίνου, Υγιεινή και ασφάλεια εργασίας, *υπόδειγμα μελέτης εκτίμησης επαγγελματικού κίνδυνου*, Rosili, (2003)

- ▼ Marketing and management, Philip Kotler, Γκιουρδας (2001)

- ▼ McGraw-Hill, human resource management, *gaining a competitive advantage*, international edition ,N.York(2003)

- ▼ Laurie J. Mullins, (1995) *Hospitality management: a human resources approach*, Trans, Atlantic.
- ▼ Baum, T. (1996) "Making or Breaking the Tourist Experience: the Role of Human Resource Management" in (Ed) Ryan, Chris *The Tourist Experience* London: Cassell.

- ▼ David K. Hages, Jack D. Ninemeier, (2006). *Hotel operations management*

- ▼ Hawkins D., Ritche (1992). "Human resources development in tourism": *how companies can benefit*,

- ▼ Baum, T. (2000), "Education for Tourism in a Global Economy" S. and Cooper, C., *Tourism in the Age of Globalization*, London: Routledge.

- ▼ GUERRIER, Y, Baum, T, Jones, P and Roper, A. (1998), *In the World of hospitality....anything they can do, we can do better*, London: JHIC/ CHME.

- ▼ AMAOH, V. and Baum, T. (1996) "A model for the development of national tourism education policies". Workshop, *CHME Research Conference*, Nottingham.

Ιστοσελίδες

- ▼ http://www.logistics.tuc.gr/Contents/Lessons/d_ant/sxediasmos%20erg.ppt#269,3,ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ▼ <http://www.rcm.gr/photos/users/%CE%95%CE%B9%CF%83%CE%AE%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7%20%CE%9D.%CE%>
- ▼ http://www.managementhelp.org/hr_mgmnt/hr_mgmnt.htm
- ▼ http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resources
- ▼ <http://www.hrdauth.org.cy/greek/services.htm>
- ▼ <http://www.hreonline.com/HRE/index.jsp>
- ▼ <http://www.hrsdc.gc.ca/en/home.shtml>
- ▼ http://en.wikipedia.org/wiki/Human_resource_management
- ▼ <http://www.erga.biz/modules.php?name=News&file=article&sid=342>