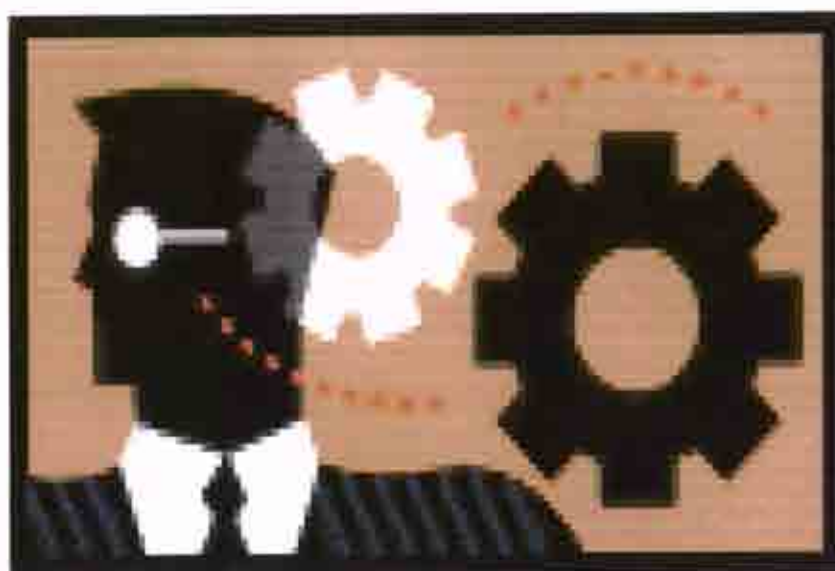


Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: Γκίκα Ασημίνα Α.Μ. : 3784
Μπενέκη Χριστίνα Α.Μ. : 3744

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος Χρίστος Σακελλάριος

ΠΑΤΡΑ 2006

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες4

Περί του αντικειμένου της πτυχιακής.....5

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....6

1.α Ανθρώπινοι πόροι.....6

1.β Η σημασία των ατόμων.....6

1.γ Ο ρόλος των στελεχών στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων.....7

2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....10

2.α Οι άνθρωποι στον χώρο εργασίας.....10

2.β Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....11

2.γ Τοποθέτηση του προσωπικού στον χώρο εργασίας (ευθύνης)..... 12

2.δ Προσαρμογή του Νεοπροσληφθέντος Προσωπικού.....14

3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ-ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... 15

3.α Προσόντα και επιδεξιότητες των διοικητικών στελεχών.....15

3.β Ικανότητες διοικητικών στελεχών του Ιδιωτικού και του Δημόσιου τομέα.....18

3.γ Διαχωρισμός ικανοτήτων – δεξιοτήτων.....23

 Ηγετικό στέλεχος.....27

3.δ Ανάπτυξη των δεξιοτήτων.....29

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ.....34

4.α Εκπαίδευση και Επαγγελματική κατάρτιση του Προσωπικού.....34

4.β Πρακτική της εφαρμογής των προγραμμάτων κατάρτισης εν τη ενασκήσει του έργου (on the job training).....35

5. Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....37

5.α Ο ρόλος της επικοινωνίας για τα στελέχη της επιχείρησης.....37

5.β Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζόμενους.....41

6. Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ.....44

6.α Η σχέση αντίληψης και αναγκών.....45

6.β Αντίληψη, συμπεριφορά, υποκίνηση.....47

7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ- ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....48

7.α Κριτήρια Αξιολόγησης Προσωπικού.....48

7.β Ψυχολογική δοκιμασία.....50

8. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ.....	52
8.α Στόχος και διεξαγωγή της έρευνας	52
8.β Ανάπτυξη εργαλείου έρευνας – Διαδικασία σχεδιασμού ερωτηματολογίου.....	52
8.γ Συνοπτική παρουσίαση των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα.....	65
8.δ Παράθεση του ερωτηματολογίου.....	69
8.ε Αποτελέσματα της έρευνας και σχολιασμός των απαντήσεων.....	76
9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ	
9.α Η διαφορά μεταξύ της ερήμου και ενός περιβολιού δεν είναι το νερό, αλλά ο άνθρωπος!.....	82
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	83

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα:

- *Τους γονείς μας Ιστρο και Ευδοκία Γκίκα, Νικόλαο και Νικολίτσα Μπενέκη για την στήριξη που μας προσέφεραν όχι μόνο κατά την διάρκεια των σπουδών μας, αλλά και σε όλη μας τη ζωή.*
- *Όλους τους υπευθύνους προσωπικού των τουριστικών επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, για την προθυμία τους να μας βοηθήσουν.*
- *Τον κ. Χρίστο Σακελλάριο, καθηγητή μας και εισηγητή της εργασίας μας για την καθοδήγηση που μας προσέφερε.*

Περί του αντικειμένου της πτυχιακής εργασίας

Το θέμα της πτυχιακής μας εργασίας αφορά στην σημαντικότητα της σωστής επιλογής του προσωπικού μιας ανταγωνιστικής τουριστικής επιχείρησης και της αξιοποίησής του. Πάνω σε αυτό τον σημαντικό λοιπόν ρόλο, κινούμαστε και προσπαθούμε με μία πιο επιστημονική ματιά να αναλύσουμε τις πτυχές του, στην θεωρία και στην πράξη.

Οι εργαζόμενοι, σαν παραγωγικός συντελεστής της κάθε επιχείρησης, αποτελούν ένα βασικό μοχλό της λειτουργίας της και αναμφισβήτητα η σωστή στελέχωση ενός οργανισμού είναι πρωτεύον στοιχείο της καλής παρουσίας του στον χώρο της τουριστικής αγοράς.

Με την βοήθεια της ανάλυσης και της έρευνας πάνω στο θέμα « στελέχωση τουριστικών επιχειρήσεων» βγάζουμε πολύ χρήσιμα συμπεράσματα για το πως μπορούμε να αναπτύξουμε έναν τουριστικό οργανισμό με την βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων του.

1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.α* Ανθρώπινοι πόροι

Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι της. Ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης να αποκτήσει τις αναγκαίες επιδεξιότητες για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο είναι να αποκτήσει τους εργαζόμενους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζόμενους στην σωστή θέση. Αυτό μπορεί να απαιτήσει εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση, η οποία να οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτό είναι πολύ πολύπλοκο καθήκον, όσο πολύπλοκο είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το τελευταίο καθήκον το οποίο πρέπει να εκπληρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να υπολογίζει την απόδοση του εργαζόμενου (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 4 του βιβλίου)

1^ο: Κώστα και Αλεξίας Τζωρτζάκη ,ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ , 1992

1.β* Η σημασία των ατόμων

Η πρόσληψη των σωστών ανθρώπων και η απόσπασή τους καλύτερης τους απόδοσης είναι βασικοί παράγοντες για να εκπληρώσει η εταιρεία τους στόχους της. «Με κάθε άτομο που προσλαμβάνετε», λέει ένας συγγραφέας, «καθορίζετε τις πιθανές μεγάλες επιτυχίες σας ή τις απαίσιες αποτυχίες σας». Σε πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για παράδειγμα, η συμπεριφορά των πωλητών και η ικανότητα τους να εκπληρώσουν τις ανάγκες των πελατών επηρεάζουν άμεσα τις πωλήσεις. Τα έξοδα της μισθοδοσίας είναι επίσης μία από τις μεγαλύτερες κατηγορίες δαπανών για τις περισσότερες επιχειρήσεις και έχουν άμεσο αντίκτυπο στο τελικό αποτέλεσμα. Η επάνδρωση και η επιλογή υπαλλήλων καθιστούν το

θεμέλιο για τις καλές ανθρώπινες σχέσεις μέσα στην εταιρεία. Αν προσληφθούν ταλαντούχα και φιλόδοξα άτομα (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ.281 του βιβλίου).

1β: Λονγκερνεκερ-Μουρ-Πίτυ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ,2002

1.γ* Ο ρόλος των στελεχών στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων

Ο ρόλος των στελεχών στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, καθώς και σε κάθε έργο αναδιοργάνωσης (Business Process Reengineering-BPR) των επιχειρήσεων είναι μέγιστης σημασίας. Κάθε Διευθυντικό στέλεχος θα πρέπει να έχει υπ' όψιν του ότι:

- Περίπου το 65-80% των εξαγορών και συγχωνεύσεων αποβαίνουν σε ζημία για τους μετόχους
- Λιγότερο του ενός τρίτου όλων των BPR projects έχει ως αποτέλεσμα ότι είχε αρχικά σχεδιαστεί.
- Στην Ευρώπη, γύρω στα 9 εκατομμύρια ευρώ ανά ώρα ξοδεύονται σε αποτυχημένα IT projects.

Κοινό στοιχείο σε αυτή την αρνητική πλευρά των επιχειρήσεων είναι το ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ χαμηλός στην ημερησία διάταξη. Το Fortune Magazine αναφέρει ότι «1^η μεγαλύτερη αποτυχία (των διευθυντικών στελεχών) ήταν η μη τοποθέτηση των σωστών ανθρώπων στις σωστές θέσεις, σε συνάρτηση με μια σχετική αποτυχία να επιδιορθώσουν εγκαίρως τα προβλήματα του προσωπικού».Γίνεται λοιπόν κατανοητό πως ο ακριβής προσδιορισμός των ικανοτήτων και δυνατοτήτων που πρέπει να έχουν τα στελέχη, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στα καθήκοντα τους, γίνεται αναγκαίος. Οι ικανότητες αυτές θα πρέπει να εξεταστούν σε σχέση με τις αξίες, την φιλοσοφία και το γενικότερο όραμα που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εαυτό τους αλλά και για την επιχείρηση. Η «χρυσή τομή» μεταξύ του ατομικού επιπέδου, των εργασιακών απαιτήσεων και του γενικότερου οργανωτικού περιβάλλοντος θα οδηγήσει στη

μεγαλύτερη παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού για μεγαλύτερη απόδοση. Η ανάλυση της «χρυσής τομής» μας οδηγεί στη επανεξέταση της σημασίας των διανοητικών ικανοτήτων που χαρακτηρίζουν έναν αποτελεσματικό ηγέτη. Μία σειρά ερευνών που έχουν λάβει χώρα παγκοσμίως σε διαφορετικές επιχειρήσεις και θέσεις, έχουν αποδείξει ότι οι δεξιότητες που χαρακτηρίζουν τους ξεχωριστούς managers σχετίζονται με την συναισθηματική ευφυΐα. Η συναισθηματική ευφυΐα κρίσιμος παράγοντας για την συνολική αξιολόγηση των στελεχών. Καθίσταται λοιπόν προφανές το ότι η συναισθηματική ευφυΐα αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη συνολική αξιολόγηση των στελεχών. Σύμφωνα με τον Dan Goleman, η συναισθηματική απαρτίζεται από τέσσερις ομάδες δεξιοτήτων:

1. Αυτογνωσία (Συναισθηματική αυτογνωσία, ακριβής αυτοεκτίμηση, αυτοπεποίθηση).
2. Αυτοδιαχείριση (Προσαρμοστικότητα, αυτοέλεγχος, ευσυνειδησία, πρωτοβουλία, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, αξιοπιστία).
3. Κοινωνική επίγνωση (Ενσυναίσθηση, κατανόηση των άλλων προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση, οργανωτική επίγνωση).
4. Κοινωνικές δεξιότητες (Ηγεσία, επιρροή, ανάπτυξη άλλων, «καταλύτης» της αλλαγής, επικοινωνία, διαχείριση και διαπραγμάτευση συγκρούσεων, δημιουργία δεσμών, ομαδική δουλειά).

Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω, πρέπει να γίνει από την αρχή κατανοητό ότι η επιτυχής συμφωνία εξαγοράς ή συγχώνευσης ή ακόμα η οποιαδήποτε διαδικασία αναδιοργάνωσης από μόνη της δεν επαρκεί για βαθύτερες αλλαγές. Πρέπει απαραίτητως να συνοδεύεται από μία στρατηγική που να δίνει απαντήσεις σε συγκεκριμένα ερωτήματα και να οδηγεί τα στελέχη της επιχείρησης να χρησιμοποιούν τη μέχρι σήμερα εμπειρία τους στον επανασχεδιασμό των λειτουργιών, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Εάν η εξαγορά ή η συγχώνευση υλοποιείται ερήμην του ανθρώπινου παράγοντα, αντί για ανάπτυξη και βελτίωση της παραγωγικότητας, παρατηρείται στασιμότητα και η όλη προσπάθεια καταλήγει σε αποτυχία. Αυτό συνεπάγεται και την «προς τα κάτω» ανάπτυξη των στόχων, ώστε να συμπεριλαμβάνει όλο το προσωπικό, προκειμένου το τελευταίο να γίνει κοινωνός στις προσπάθειες της εταιρείας για υλοποίηση της

στρατηγικής. Από τη μεριά των στελεχών, απαιτείται συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής τους, ώστε να προσφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Έχει αποδειχθεί ότι μόνο το 20% των στελεχών προσφέρει το 70% της συνολικής προστιθέμενης αξίας σε μία επιχείρηση, και ότι αυτό το 20% αποτελείται από στελέχη - κλειδιά στην υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, που έχουν αναπτύξει τις ιδιότητές τους και μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και την εμπειρία τους αλλά και τις ιδιότητες - ικανότητες των μελών της Ομάδας τους για την υλοποίηση των στόχων. Το επόμενο 50% των στελεχών προσφέρουν το 25% της προστιθέμενης αξίας και αποτελούν το βασικό παραγωγικό δυναμικό της επιχείρησης, ενώ το υπόλοιπο 30% των στελεχών προσφέρουν το 5% της προστιθέμενης αξίας και αποτελούν τα ευάλωτα στελέχη σε οποιαδήποτε εξαγορά ή αναδιοργάνωση μίας επιχείρησης. Με τη ραγδαία εξάπλωση των τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας και του σκληρού ανταγωνισμού, τα στελέχη εκείνα που δεν αξιοποιούν τις ικανότητές τους και παραμένουν στάσιμα (αυτά που εντάσσονται με άλλα λόγια κάτω από το top 40% των στελεχών), κινδυνεύουν όχι μόνο να βρεθούν εκτός επιχείρησης, αλλά και εκτός αγοράς. Τα στελέχη πρέπει να καταβάλλουν προσπάθειες για να βρεθούν στην ομάδα A, ή έστω στα ανώτερα στρώματα της ομάδας B. Είναι αυτονόητο το γεγονός ότι σε μία ενδεχόμενη αναδιάρθρωση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια μίας εξαγοράς ή μίας συγχώνευσης, τα στελέχη της ομάδας C, αυτά δηλαδή που συνεισφέρουν λιγότερο στην αξία της επιχείρησης, θα είναι τα πιο πιθανά να βρεθούν εκτός επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, όμως, οι απολύσεις προσωπικού δεν θα πρέπει να γίνουν αυτοσκοπός σε μία συγχώνευση. Οι απολύσεις και οι καταργήσεις καθηκόντων δεν οδηγούν πάντοτε στη μείωση του κόστους και την αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας. Αντίθετα, αποτελούν πολλές φορές λανθασμένες στρατηγικές που στερούν τις επιχειρήσεις από αξιόλογα στελέχη και δημιουργούν σοβαρά κενά, τα οποία δεν μπορούν πάντα να καλύψουν τα υπερφορτωμένα πλέον από την εργασία στελέχη που έχουν απομείνει.

2. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.α* Οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας

Το "αντικείμενο" της Διοίκησης Προσωπικού είναι οι άνθρωποι της οργάνωσης. Είναι εύλογο, επομένως, ότι όσοι ασχολούνται με το ανθρώπινο δυναμικό, είτε υπό την ιδιότητα του προϊσταμένου, είτε ως μέλη της Μονάδας Προσωπικού, θα πρέπει να γνωρίζουν – και να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν – κάποια βασικά πράγματα σε σχέση με τους ανθρώπους και την συμπεριφορά τους στο χώρο εργασίας .

Το πρώτο πράγμα που θα πρέπει να θυμάται κανείς είναι ότι μεταξύ τους οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί. Πέρα από τις διαφορές φύλου, ηλικίας, φυλής, προέλευσης κ.τ.λ., οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την διοίκηση μπορούν να συνοψιστούν στις – πολύπλοκες και όχι πάντα σαφείς, ούτε ορισμένες με ενιαίο και αδιαμφισβήτητο τρόπο – έννοιες της ικανότητας, της ευφυΐας και της προσωπικότητας. Ξεκινώντας με την ικανότητα, βλέπουμε ότι αυτή αναλύεται σε διάφορες συνιστώσες, κάθε μία από τις οποίες βοηθά στην πραγματοποίηση διαφορετικών ενεργειών. Έτσι, υπάρχει η μαθηματική ικανότητα, η ταχύτητα αντίληψης, η ικανότητα κατανόησης εννοιών, η ικανότητα αντίληψης του χώρου, η επιδεξιότητα (ικανότητα χειρισμού εργαλείων και υλικών), η ικανότητα στο χειρισμό του λόγου, η επαγωγική λογική, η κρίση, οι διαπροσωπικές ικανότητες (ικανότητα επιτυχούς επικοινωνίας και ανάπτυξης σχέσεων με άλλους ανθρώπους), η δημιουργικότητα κ.α. Η ευφυΐα έχει οριστεί ως "η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων". (Argyle, 1989). Ακόμη έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: σκέψη, μνήμη, αποκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μία, σωστή λύση) και αξιολόγηση (Guilford, 1967). Η προσωπικότητα μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η υπευθυνότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η προσοχή, η ζωντάνια, η επιμονή, η ακαμψία, η συστολή, η ευερεθιστότητα κ.α. Από πολλούς

ερευνητές, όμως, διατυπώνεται η άποψη ότι δεν υπάρχουν μόνιμα χαρακτηριστικά και ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από την κατάσταση την οποία αντιμετωπίζει το άτομο.

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αμοιβής και, ακόμη, κατά την αξιολόγηση του προσωπικού και την εφαρμογή πειθαρχικών μέτρων. Επίσης, πρέπει να συνεκτιμώνται κατά την επιλογή του προσωπικού, έτσι ώστε να βρίσκονται πάντα οι κατάλληλοι άνθρωποι στις κατάλληλες θέσεις. Είναι αλήθεια ότι μία οργάνωση δεν μπορεί πάντα να προσαρμόζεται η ίδια στις ανάγκες των ανθρώπων της. Έτσι, συχνά κάνει χρήση της δυνατότητας που έχει να ασκεί πίεση στα μέλη της ώστε να οδηγήσει τη συμπεριφορά τους προς ορισμένη κατεύθυνση. Η υπερβολική πίεση, όμως, μπορεί να αποδειχτεί αντιπαραγωγική. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει να επιδιώκεται η ισορροπία.

Ένα δεύτερο ζήτημα που έχει ενδιαφέρον όταν αναφερόμαστε στους ανθρώπους στο πλαίσιο των οργανώσεων είναι η συμπεριφορά τους και ειδικότερα οι παράγοντες που την επηρεάζουν και οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνεται. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο είναι εσωτερικοί, δηλαδή συνδέονται με το άτομο, και εξωτερικοί, δηλαδή αφορούν στο περιβάλλον. Οι ατομικοί παράγοντες είναι οι ικανότητες, οι αντιλήψεις, οι προσδοκίες, οι αξίες και οι προσωπικοί στόχοι. Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι το είδος της εργασίας, η ομάδα στην οποία εντάσσεται το άτομο, το εργασιακό κλίμα, η οργανωτική παιδεία, το στυλ ηγεσίας κ.α., Η συμπεριφορά εκδηλώνεται κυρίως ως στάση, δηλαδή ως σχετικά σταθερός τρόπος σκέψης. Η στάση αναπτύσσεται ως αποτέλεσμα της εμπειρίας και, στη συνέχεια, επηρεάζει τη συμπεριφορά. Η καταγραφή των στάσεων του προσωπικού (attitude survey), δηλαδή των σκέψεων και των αισθημάτων του απέναντι σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων ή στον εντοπισμό σημείων δυσλειτουργίας και τριβής. Πρέπει, όμως, να λαμβάνεται υπόψη ότι οι στάσεις μεταβάλλονται ως αποτέλεσμα νέων εμπειριών και, κατά συνέπεια, οι προβλέψεις είναι επισφαλείς.

Οι εκδηλώσεις συμπεριφοράς που θα πρέπει να προβληματίζουν – και δεν είναι σπάνιες στο χώρο εργασίας- είναι η απογοήτευση, η επιθετικότητα, το άγχος και η αντίσταση στην αλλαγή (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 22-23 του βιβλίου).

2.β* Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από την φύση της (επιχείρηση, δημόσια υπηρεσία, ή φιλανθρωπικός οργανισμός), επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων –οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.α.

Η αποδοτική χρήση, δηλαδή η αξιοποίηση των πόρων αυτών είναι ο διαρκής στόχος των λειτουργιών και δραστηριοτήτων που ονομάζονται “διοίκηση”.

Ξεχωριστή θέση μεταξύ των πόρων μιας οργάνωσης κατέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αναγνωρίζεται ευρέως ως ένας από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία. Στο πλαίσιο αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική οργανωτική λειτουργία. Ως βασικές συνιστώσες της θεωρούνται:

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η στελέχωση, δηλαδή η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων, που περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- η διαχείριση της απόδοσης της απόδοσης, που συνίσταται στην παρακολούθηση, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της.
- Η παρακίνηση των εργαζομένων, μέσω της παροχής κινήτρων.
- Ο καθορισμός των αμοιβών.
- Η διαχείριση της υπηρεσιακής κατάστασης του προσωπικού.

- Η εκπαίδευση και η επιμόρφωση.
- Ο χειρισμός του ανθρώπινου παράγοντα.
- Οι εργασιακές σχέσεις.
- Η φροντίδα για την υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο εργασίας.

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει καταρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου του οποίου οι γνώσεις και δεξιότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προωθώντας τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα σωστά κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση. Ακόμη, με την εν γένη αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ.15-16 του βιβλίου).

2^ο.β :Παναγιώτα Σ. Χατζηπαντελή,ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, 1997

2.γ* Τοποθέτηση του προσωπικού στις θέσεις εργασίας (ευθύνες).

Στην έννοια του προσωπικού εντάσσεται το σύνολο των ανθρώπων οι οποίοι λειτουργούν μέσα στον οργανισμό, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται.

Η αποδοτική λειτουργία του προσωπικού, στα πλαίσια της ιεραρχικής κλίμακας εξασφαλίζεται από το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Οι σχέσεις αυτές είναι τα αφανή στοιχεία που συνδέουν τα πρόσωπα μεταξύ τους, διακρίνονται δε, όπως τονίσαμε σε τυπικές και άτυπες. Ανεξάρτητα όμως από τη φύση τους, πρέπει το πλαίσιο των σχέσεων αυτών να αναπτύσσεται εποικοδομητικά για τον οργανισμό και να συμβάλει αποτελεσματικά στην επίτευξη των σκοπών του.

Οι σχέσεις δεν είναι αφηρημένες έννοιες, αλλά σαφώς καθορισμένοι κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι ανακύπτουν είτε από θεσμοθετημένο εργασιακό περιβάλλον (τυπικές σχέσεις), είτε από την συμβίωση των ανθρώπων μέσα στο ίδιο αυτό εργασιακό περιβάλλον (άτυπες σχέσεις).

Οι σχέσεις αναπτύσσονται τόσο σε οριζόντια όσο και σε κατακόρυφη κατεύθυνση. Σε κάθε όμως περίπτωση είναι ανάγκη να αναπτύσσονται ομαλά και σύμφωνα με τις γενικότερες κατευθύνσεις του οργανισμού. Η ανάπτυξη ομαλών σχέσεων διευκολύνεται με την κατάλληλη αξιοποίηση του προσωπικού, είτε με την τοποθέτηση του στις κατάλληλες θέσεις ανάλογα με τα προσόντα τους, είτε με την διαδικασία της εκπαίδευσης για την απόκτηση των απαραίτητων προσόντων, είτε με το σύστημα των αμοιβών, για τις οποίες αναφερόμαστε πιο κάτω (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ.96-97 του βιβλίου).

2.8* Προσαρμογή του Νεοπροσληφθέντος Προσωπικού.

Οι πρώτες μέρες απασχόλησης του νεοπροσληφθέντος προσωπικού είναι οι σκληρότερες, διότι κατά την διάρκεια αυτή ο υπάλληλος πρέπει να γνωρισθεί με τους συναδέλφους του, να ενημερωθεί για το χώρο εργασίας και τις διευκολύνσεις που προσφέρονται, να κατατοπιστεί σχετικά με τους κανόνες λειτουργίας του τμήματος και τους κανόνες συμπεριφοράς του προσωπικού και να ενθαρρυνθεί, ώστε να ζητήσει περισσότερες πρόσθετες πληροφορίες, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν. Ένα καλό σχέδιο ενημέρωσης των νέων υπαλλήλων, είναι η τοποθέτησή τους δίπλα σε ένα παλιό υπάλληλο, ο οποίος θα ενεργεί ως εκπαιδευτής του για την εισαγωγική περίοδο (on the job training). Ο εκπαιδευτής αυτός παρακολουθεί τον νέο υπάλληλο συνεχώς και τον κατευθύνει στην εργασία του μέχρις ότου ο υπάλληλος αυτός εξοικειωθεί πλήρως με το περιβάλλον και το περιεχόμενο της εργασίας. Η συμπαράσταση στον νέο εργαζόμενο και η προσεκτική παρακολούθηση και ενθάρρυνση της απόδοσής του αποτελούν μία πολύ καλή επένδυση στις επιχειρήσεις(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 97 του βιβλίου).

3. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3. α. * ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:

Αν και είναι γενικά αποδεκτό ότι η επιλογή και η εκπαίδευση των στελεχών έχουν μεγάλη σημασία για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των μονάδων που στελεχώνουν, εντούτοις δεν είναι πλήρως καθορισμένες και σαφείς οι αρχές, τα κριτήρια, οι στόχοι και τα αξιολογικά δεδομένα που προσδιορίζουν το ιδανικό διοικητικό και λοιπό προσωπικό. Ελάχιστες εμπειρικές μελέτες έχουν γίνει για να αποδείξουν ποιες ικανότητες, επιδεξιότητες ή αρετές είναι αυτές που αποτελούν την κύρια προϋπόθεση για αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Η πιο γνωστή αλλά και χρήσιμη προσέγγιση του θέματος έγινε από τον καθηγητή Κατς (R. L. Katz), ο οποίος διακρίνει τρεις βασικές κατηγορίες δεξιοτήτων πρακτικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα. Αυτές είναι οι τεχνικές, οι συμπεριφορικές και οι αντιληπτικές (διανοητικές) δεξιότητες. Αν και οι κατηγορίες αυτές των δεξιοτήτων συνδέονται μεταξύ τους και αλληλοκαλύπτονται, εντούτοις διαφέρουν μεταξύ τους τόσο από πλευράς περιεχομένου όσο και από πλευράς διαβάθμισης των στελεχών στα οποία απαντούν συχνότερα.

Η τεχνική δεξιότητα αφορά την κατανόηση και την κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων ως προς τη χρήση και λειτουργία ορισμένων μεθόδων, διαδικασιών, μηχανισμών ή τεχνικών. Είναι οι δεξιότητες που κατέχουν ο χειρουργός, ο μουσικός, ο λογιστής, ο πρακτικός μηχανικός κ. α. Οι τεχνικές επιδεξιότητες είναι οι πλέον συγκεκριμένες, προϋποθέτουν υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και καταμερισμού της εργασίας και είναι προφανής η σημασία τους για τη δραστηριότητα, προς την οποία αντιστοιχούν. Οι τεχνικές δεξιότητες προάγονται και εξυπηρετούνται από τις διάφορες μορφές και κατηγορίες τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Ενώ η τεχνική δεξιότητα αναφέρεται κατεξοχήν στην ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης ή λειτουργίας πραγμάτων, αντικειμένων ή διαδικασιών η συμπεριφορική κατηγορία των δεξιοτήτων αναφέρεται στην ικανότητα συνεργασίας με άλλους

ανθρώπους. Οι επιδεξιότητες της κατηγορίας αυτής είναι πρακτικές με την έννοια ότι εκδηλώνονται και επισημαίνονται στην πρακτική συμπεριφορά των επιτυχημένων διοικητικών και λοιπών στελεχών. Ακόμα είναι αναπτυξιακές με την έννοια, ότι διαμορφώνονται, διδάσκονται και μαθαίνονται από κάθε ενδιαφερόμενο. Συνεπώς δεν πρόκειται για ατομικά χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά προσωπικότητας ή άλλες αρετές εσωτερικού τύπου. Η ικανότητα αυτή εκδηλώνεται με την κατανόηση και αποδοχή της ιδιαιτερότητας του άλλου, την προσπάθεια επικοινωνίας μέσω αντιληπτικών καναλιών, τη δημιουργία κλίματος ασφαλείας ώστε να προάγεται η δημιουργικότητα και η συμμετοχή των άλλων, η διαφάνεια και ειλικρίνεια στις σχέσεις με τους συνεργάτες, υφισταμένους και προϊσταμένους. Οι συμπεριφορικές δεξιότητες μαρτυρούν το γεγονός, ότι οι άνθρωποι παράγοντας δεν είναι μόνο ο κυριότερος μοχλός διοικητικής δράσης (επίτευξη στόχων μέσω άλλων), αλλά και το ουσιαστικό υποκείμενο κάθε είδους συμπεριφοράς.

Η διανοητική ή συνθετική δεξιότητα αφορά την ικανότητα της δημιουργικής σύνθεσης και εναρμόνισης των διαφοροποιημένων διαδικασιών και δραστηριοτήτων ώστε να μην απειλείται η συνοχή και η ενότητα της οργανωτικής δράσης. Ακόμα αφορά την προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες περιβαλλοντικές συνθήκες και στην εξασφάλιση της επιβίωσης του συνόλου της οργάνωσης. Είναι προφανές ότι η δεξιότητα αυτή απαιτείται κυρίως για τη λήψη των αποφάσεων στρατηγικού χαρακτήρα.

Οι παραπάνω κατηγορίες των δεξιοτήτων συμβαδίζουν και αλληλοεπιδρούν με πολλούς τρόπους στην αποτελεσματική διοίκηση κάθε επιπέδου. Υπάρχει όμως κάποια αντιστοιχία των δεξιοτήτων αυτών προς κάποιο από τα επίπεδα της οργάνωσης, όπου συνήθως μερικές από αυτές απαντούν συχνότερα. Η αντιστοιχία αυτή είναι σε γενικές γραμμές η εξής:

Η τεχνική δεξιότητα αντιστοιχεί σε δραστηριότητες τεχνικού χαρακτήρα, οι οποίες έχουν μεγαλύτερη αξία στα κατώτερα κλιμάκια της οργανωτικής πυραμίδας. Όσο ανεβαίνει κανείς στην κλίμακα της οργανωτικής διαβάθμισης τόσο η συχνότητα και η σημασία των τεχνικών δεξιοτήτων τείνει να μειωθεί και γίνεται περίπου μηδενική

στην κορυφή της πυραμίδας. Τούτο σημαίνει ότι η εξάσκηση των τεχνικών δραστηριοτήτων γίνεται από ικανά και εξειδικευμένα στελέχη, στα οποία οι τελευταίες εκχωρούνται.

Οι συμπεριφορικές δεξιότητες αντίθετα φαίνεται ότι απαντούν σε όλα τα επίπεδα της οργανωτικής πυραμίδας με κυμαινόμενη όμως σημασία και ένταση. Έτσι στα μεσαία επίπεδα έχουν εξαιρετική σημασία, διότι εδώ είναι εκτενής η άμεση επικοινωνία μεταξύ των στελεχών σε οριζόντια ή κατακόρυφη σχέση. Όσο ανεβαίνει κανείς στην οργανωτική κλίμακα ο αριθμός και η συχνότητα των άμεσων επαφών μειώνεται με ανάλογη συρρίκνωση και των συμπεριφορικών δεξιοτήτων. Αντίθετα τείνει να αυξάνεται η αναγκαιότητα των συνθετικών – διανοητικών δεξιοτήτων στο μέτρο βέβαια που πολλαπλασιάζεται ο αριθμός των αποφάσεων μείζονος ή καθοριστικής σημασίας που πρέπει να ληφθούν. Η αυξητική αυτή τάση μεγιστοποιείται στην κορυφή της πυραμίδας. Έτσι αν πρόκειται για διευθυντικά στελέχη η κατοχή της συνθετικής δεξιότητας είναι αναγκαία και απαραίτητη για την προσωπική και οργανωτική επιτυχία και αποτελεσματικότητα.

Η πρακτική συνέπεια και ωφέλεια της διάκρισης των παραπάνω κατηγοριών δεξιοτήτων που κατέχουν τα διοικητικά και μη στελέχη είναι, ότι μπορεί να προσδιορίζονται με τον τρόπο αυτό λειτουργικά κριτήρια επιλογής και αξιολόγησης της συμπεριφοράς των στελεχών της διοίκησης ανάλογα με το επίπεδο της οργανωτικής διαβάθμισης, στην οποία βρίσκονται ή πρόκειται να βρεθούν. Ακόμα δίδεται και η δυνατότητα της κατάρτισης κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τις διάφορες κατηγορίες στελεχών ανάλογα με το είδος των πραγματικών αναγκών που έχουν αυτά ή και των δεξιοτήτων που χρειάζονται για την εργασία την οποία επιτελούν. Συνήθως η εργασία που εκτελείται μ' έναν τρόπο δεν είναι αυτή που απαιτείται.

Από όσα έχουν αναφερθεί παραπάνω διαγράφεται η άποψη ότι η πετυχημένη διοίκηση δεν είναι απλά και μόνο θέμα ταλέντου ή χαρίσματος. Χρειάζονται ακόμα, και πολύ περισσότερο, οι δεξιότητες που μπορούν να καλλιεργηθούν και να αναπτυχθούν κατάλληλα. Η επισήμανση αυτών των κατηγοριών όχι μόνο είναι πρακτικά χρήσιμη αλλά έχει και μεγάλη σημασία τόσο για την επιλογή όσο και για την ανάπτυξη και προαγωγή των διοικητικών και μη στελεχών. Και ακόμα όλα τα

παραπάνω προσόντα μπορούν να βελτιωθούν και να επεκταθούν. Τούτο μπορεί να γίνει και με τα προσόντα των ανθρωπίνων σχέσεων. Πολλοί κορυφαιοί διευθυντές υποστηρίζουν, ότι τα προσόντα αυτά είναι έμφυτα και συνεπώς δεν είναι δυνατόν να βελτιωθούν. Άλλοι πιστεύουν στην ανάγκη για καλύτερες ανθρώπινες σχέσεις και τις αναζητούν μέσω των προγραμμάτων μετεκπαίδευσης στα θέματα των ανθρωπίνων σχέσεων. Τα προγράμματα αυτά αποβλέπουν στη βελτίωση της επικοινωνίας και της απόφασης.

Η αρχή της συμπεριφορικής διοίκησης εξάλλου, η οποία θεωρεί τη διοίκηση ως ανθρώπινη συμπεριφορά, δέχεται ότι όλα τα διοικητικά και μη προσόντα και δεξιότητες μπορούν να βελτιωθούν με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης.

Κάθε οργανισμός έχει καθήκον να μελετά προγράμματα για επιμόρφωση του προσωπικού, βελτίωση των παραπάνω προσόντων και δεξιοτήτων, αλλά και για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος. Χρειάζεται ανθρώπινο δυναμικό υψηλής ποιότητας με γνώσεις και προσόντα που να ανανεώνονται και να βελτιώνονται συνεχώς (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ.141-143 του βιβλίου).

3β* ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Ένα σημαντικό ερώτημα που απασχολεί τους θεωρητικούς μελετητές της διοίκησης είναι εάν η διοικητική ή άλλη εκάστοτε θέση είναι θέμα ταλέντου ή εκπαίδευσης.

Έχει αποδειχθεί, ότι ακόμα και τα πιο προικισμένα άτομα είναι δεκτικά περαιτέρω βελτίωσης και εξέλιξης των προσόντων τους. Αλλά και ο καθένας, ακόμα και ο μη προικισμένος, μπορεί με συστηματική προσπάθεια και απόκτηση εμπειριών και από τα λάθη του ακόμη να βελτιώσει το επίπεδο της απόδοσής του σε συγκεκριμένους τομείς. Συνεπώς μπορεί να πει κανείς συμπερασματικά, ότι η διοικητική επιστήμη όσο και τέχνη και μπορεί να προωθηθεί και να καλλιεργηθεί στα πλαίσια ενός κατάλληλα οργανωμένου συστήματος εκπαιδευτικών συμβάντων και διαδικασιών.

Από τα παρακάτω προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι τα διευθυντικά στελέχη έχουν εξαιρετικά κρίσιμη θέση στην οργάνωση και πολύ σπουδαία καθήκοντα.

Οφείλουν να εξασφαλίσουν την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία των σχέσεών

της με το περιβάλλον. Εάν επιχειρήσει κανείς να ταξινομήσει τα είδη των διευθυντικών παρεμβάσεων τότε θα μπορούσε να διακρίνει τις εξής στρατηγικές:

α. Τη σταθεροποιητική στρατηγική, δηλαδή τη διατήρηση των βασικών μεταβλητών του συστήματος στην υπάρχουσα κατάσταση ισορροπίας και η βελτίωσή τους υπό καθεστώς διατηρούμενης ισορροπίας.

β. Τη διορθωτική στρατηγική, δηλαδή τη δυνατότητα παρέμβασης σε κάποιο επίπεδο λειτουργίας όπου παρατηρείται διαταραχή, δυσκαμψία ή αναποτελεσματικότητα με στόχο την αποκατάσταση της ομαλής λειτουργίας του συστήματος.

γ. Την ανανεωτική ή αναπτυξιακή στρατηγική, δηλαδή τον προσδιορισμό των νέων λειτουργιών, στόχων και δραστηριοτήτων, την προσαρμογή σε νέες περιβαλλοντικές συνθήκες, αναδιάταξη εσωτερικών δομών και ισορροπιών κ. τ. λ. (διατάραξη και αποκατάσταση ισορροπίας σε ένα προχωρημένο σημείο). Μερικά ακόμα προσόντα ή δεξιότητες των διοικητικών στελεχών που έχουν αποδειχθεί σημαντικά από τη διεθνή πρακτική της διοίκησης είναι και τα εξής:

α. Σήμερα περισσότερο από άλλοτε τα διοικητικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν διεθνή εμπειρία, αφού οι σχέσεις των οργανώσεων διεθνώς είναι πλέον πραγματικότητα. Αυτό σημαίνει γνώση γλωσσών και τεχνικών επικοινωνίας, αλλά και εμπειρία ζωής και εργασίας στις άλλες χώρες με διαφορετικό πολιτισμό.

β. Το μοντέρνο διοικητικό στέλεχος πρέπει να ξέρει πώς να χρησιμοποιεί τη νέα τεχνολογία για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και τη λήψη των αποφάσεων. Για το λόγο αυτό χρειάζεται ενημέρωση και εκπαίδευση στις νέες τεχνολογίες.

γ. Ικανότητα να αντλούν και να επεξεργάζονται πληροφορίες. Ανάγκη για δημιουργία ειδικών τμημάτων που θα συνεργάζονται απ' ευθείας με την ανώτατη διοίκηση της οργάνωσης.

δ. Δυνατότητα ενασχόλησης και με τις υπηρεσιακές ενασχολήσεις, όπως οι τοπικοί και διεθνείς κανονισμοί, συμφωνίες, νομικές αξιώσεις και απαιτήσεις διεθνών πρακτορείων.

ε. Σήμερα είναι η εποχή του πολύ- πολιτιστικού «μάνατζμεντ». Επειδή είναι τεράστιος ο ρόλος των ομάδων πίεσης (pressure groups) το μοντέρνο διοικητικό στέλεχος πρέπει να μάθει να επικοινωνεί και να δημιουργεί εικόνα προς τα έξω, αλλά παράλληλα πρέπει να έχει την ικανότητα να δέχεται και να χειρίζεται αποτελεσματικά αυτές τις πιέσεις.

στ. Ο διευθυντής πρέπει να δίνει λιγότερες διαταγές και να χρησιμοποιεί περισσότερο την πειθώ και να κάνει τους ανθρώπους του να μοιράζονται μαζί του τις αξίες.

ζ. Οι επιχειρήσεις όπως λέει ο Πήτερ Ντρούκερ εξελίσσονται σήμερα σε μονάδες λιγότερων ιεραρχικών επιπέδων αναδομούμενες υπό μορφή ορχήστρας σε ομάδες εξειδικευμένων εργαζομένων, όπου η κάθε μια έχει τη δική της συνεισφορά σε συνεργασία με τις άλλες για το συγκεκριμένο έργο. Οι διευθυντές πρέπει να αντιλαμβάνονται τη σημασία της αξιοποίησης των ιδεών και της ενεργητικότητας των υπαλλήλων. Ομάδες βελτιωμένης παραγωγικότητας 3 έως 10 ατόμων είναι οι πιο ευέλικτες και πιο αποτελεσματικές. Κάθε ομάδα καθορίζει το ρόλο και τη λειτουργία του ηγέτη της.

η. Αρχή της συλλογικής διοίκησης. Όπως αναγνωρίζουν οι ειδικοί η αρχή της ομαδικής εργασίας είναι πιο δύσκολη στα ψηλότερα κλιμάκια της διοίκησης από ό,τι στα χαμηλότερα. Σήμερα δεν μπορεί πια ένας άνθρωπος να είναι επικεφαλής μιας οργάνωσης. Οι επιχειρήσεις ή υπηρεσίες πρέπει να αποβάλλουν τα σύνδρομα της αυτάρκειας και παντοδυναμίας, που τις χαρακτηρίζουν και να ζητούν συχνότερα τη συνεργασία άλλων παρά τον ανταγωνισμό.

θ. Η διοίκηση δεν είναι δικτατορία. Ο διοικητής μιας οργάνωσης πρέπει να έχει την ικανότητα να διοικεί τους άλλους καθοδηγώντας τους, πρέπει να είναι ηγέτης, αρχηγός δηλαδή και όχι δυνάστης.

ι. Η ικανότητα και η απόδοση ενός διευθυντή πρέπει να εκτιμάται ανάλογα με το πόσο καλά μπορεί να οργανώνει έναν μεγάλο αριθμό ατόμων και πόσο

αποτελεσματικά μπορεί να αποσπάσει από τον καθένα το μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικότητας για το κοινό όφελος. Αυτό είναι και το νόημα της διοίκησης.

ια. Ο διευθυντής πρέπει να ξέρει πώς να απελευθερώνει την έμφυτη δημιουργικότητα των ανθρώπων. Ο καθένας διαθέτει δημιουργικές ικανότητες, αλλά πολλοί λίγοι ξέρουν να τις χρησιμοποιούν. Η λύση στο πρόβλημα της απελευθέρωσης της δημιουργικότητας είναι πάντα η δημιουργία στόχων και η ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας.

ιβ. Αναζήτηση, δημιουργία και τόνωση του λεγόμενου πατριωτισμού για την υπηρεσία ή την επιχείρηση. Οι άνθρωποι εκτός των άλλων θέλουν να είναι περήφανοι για τη δουλειά τους και να νιώθουν την απόλαυση της εργασίας τους.

ιγ. Ο διευθυντής είναι χτίστης τούβλων ή ακανόνιστων λίθων ανάλογα με το είδος του «μάνατζμεντ» και το περιβάλλον της υπηρεσίας ή της επιχείρησης. Για το χτίσιμο ενός τοίχου ο διευθυντής πρέπει να βρει τη θέση κάθε λίθου ανάλογα με το μέγεθος και το σχήμα του και να τους τοποθετήσει έτσι ώστε να σχηματίσει τον τοίχο όπως πρέπει να είναι (Α. Morita).

Όλα όσα αναφέρθηκαν περιγράφουν το ρόλο του ηγέτη, καθόσον τα διοικητικά στελέχη ασκούν ένα μέρος ή ολόκληρο το ρόλο του ηγέτη. Ο ηγέτης ασκεί στην ομάδα του συστηματικά μια αυξημένη επιρροή ώστε να εκτελεστεί το έργο της ομάδας. Είναι εξάσκηση επιρροής στα πρόσωπα της ομάδας ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι τους (ανθρωποκεντρική άποψη). Εκείνο που πρέπει να τονιστεί εδώ είναι, ότι ο ηγέτης λειτουργεί μέσα στην ομάδα και παίζει έναν ρόλο το λεγόμενο ηγετικό ρόλο. Αυτόν τον ηγετικό ρόλο πρέπει να αναπτύσσει κανείς στα διοικητικά στελέχη κάθε βαθμίδας.

Αν τα παραπάνω που αναφέραμε ισχύουν για όλα τα διευθυντικά στελέχη τότε θα πρέπει να ισχύουν και για τους ανώτερους δημόσιους λειτουργούς, μόνο που εδώ θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες όπως λ. χ. η ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου περιβάλλοντος και οι συνθήκες λειτουργίας της Δ. Δ. Ακόμα δύο στοιχεία που χαρακτηρίζουν και περιγράφουν το περιβάλλον του δημόσιου

λειτουργού και το διαφοροποιούν από τη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι και τα εξής:

α. Το λεγόμενο διοικητικό παράδοξο των δημόσιων λειτουργιών.

β. Ο χαρακτηρισμός της διοίκησης ως τέχνης του εφικτού, όπως και της πολιτικής εξάλλου.

Οι βασικές φάσεις της διοικητικής λειτουργίας ως τέχνης του εφικτού είναι σε γενικές γραμμές οι εξής:

α. Εξασφάλιση των απαραίτητων μέσων και πόρων αλλά και των δεξιοτήτων τεχνικού ή διοικητικού χαρακτήρα, που αντιστοιχούν στην πολυπλοκότητα και τις απαιτήσεις του προβλήματος ή της κατάστασης που αντιμετωπίζεται.

β. Προσδιορισμός των επιδιωκόμενων σκοπών ή στόχων, των αναμενόμενων αποτελεσμάτων καθώς και των ενδιάμεσων ενεργειών σύμφωνα με την καθορισμένη μεθοδολογία, που είναι κατάλληλη για τον έλεγχο και την παρακολούθηση της υλοποίησης και αξιολόγησης των επιλογών.

γ. Εξασφάλιση υποστήριξης από άτομα και οργανώσεις που εμπλέκονται στη διαδικασία, ώστε να αποφεύγονται τόσο οι συγκρούσεις και οι επικαλύψεις όσοι και οι ριζικές αποκλίσεις και διαστάσεις. Χρειάζεται ικανότητα σύνθεσης και δημιουργικής παρεμβολής μεταξύ αντιτιθέμενων απόψεων, προοπτικών και ενεργειών.

δ. Πρόοδος στη δράση μέσα από το ελεγχόμενο ή μη περιβάλλον και αποδοχή των αντιδράσεων του περιβάλλοντος στον επαναπροσδιορισμό της κατεύθυνσης δράσης μέχρι να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 145-150 του βιβλίου).

3. γ. * ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ - ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ:

Όταν αναφερόμαστε σε δεξιότητα εννοούμε μια ικανότητα που μπορεί να αναπτυχθεί στο άτομο, χωρίς αυτή να υπάρχει κατ' ανάγκη στο άτομο που γεννήθηκε και που μπορεί να εκδηλωθεί κατά την επίδοσή του στην εργασία(σελ. 110 του βιβλίου).

Ο Katz προσδιόρισε τρεις βασικές δεξιότητες του μάνατζερ που κατά τη γνώμη του μπορούν να τον κάνουν επιτυχημένο.

1. **Τεχνικές δεξιότητες** (Technical skills). Η ικανότητα του να χρησιμοποιεί τη γνώση, τις μεθόδους, τις τεχνικές εκπαίδευσης και τα όργανα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση ειδικών εργασιών και δραστηριοτήτων. Η ικανότητα που έχει το άτομο να πραγματοποιεί κάποιο συγκεκριμένο είδος δραστηριότητας και ιδιαίτερα δραστηριότητα που περιέχει μέθοδο, διαδικασία ή τεχνική. Είναι π. χ. εύκολο να διακρίνει κανείς την τεχνική δεξιότητα ενός χειρουργού, ενός μουσικού ή ενός μηχανικού. Η τεχνική δεξιότητα περιέχει εξειδικευμένη γνώση, αναλυτική ικανότητα και ευκολία στη χρησιμοποίηση εργαλείων, οργάνων και τεχνικών χειρισμών.

2. **Ανθρώπινες δεξιότητες** (Human skills). Βασίζονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και είναι η ικανότητα του ατόμου να συνεργάζεται αποτελεσματικά με τα άλλα άτομα και με ομάδες ατόμων. Γι' αυτό απαιτείται γνώση και κατανόηση της θεωρίας κινήτρων, των ανθρώπινων αναγκών, του αποτελεσματικού

ηγετικού στυλ και της ανάπτυξης των ανθρώπινων πηγών. Η δεξιότητα αυτή φαίνεται από τη συμπεριφορά που το άτομο έχει προς τους ανώτερους του, τους όμοιους του και τους υφισταμένους του. Το άτομο που έχει αναπτυγμένες τις ανθρώπινες δεξιότητες είναι ενήμερο για τη δική του συμπεριφορά και τα πιστεύω των άλλων ατόμων και ομάδων. Δέχεται ότι οι άλλοι μπορούν να έχουν διαφορετικά πιστεύω από τα δικά του και προσπαθεί να καταλάβει τις πράξεις των άλλων από τη συμπεριφορά τους και από αυτά που λένε και εννοούν. Το άτομο που διαθέτει αυτές τις δεξιότητες δημιουργεί μία ατμόσφαιρα στην οποία όλοι οι υφιστάμενοι μπορούν να εργαστούν και να εκφραστούν ελεύθερα και χωρίς φόβο.

Μπορεί εύκολα το άτομο αυτό να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες και τα κίνητρα των υφισταμένων, έτσι ώστε να μπορεί να προβλέπει τις πιθανές αντιδράσεις τους. Αυτή η δεξιότητα πρέπει να αναπτύσσεται φυσιολογικά, σταθερά, χωρίς πίεση και να εξωτερικεύεται σε κάθε πράξη του υπαλλήλου ή του υφισταμένου.

Συμπερασματικά, οι τεχνικές δεξιότητες σχετίζονται με την εργασία που κάνει το άτομο με τα αντικείμενα, ενώ οι ανθρώπινες δεξιότητες συνδέονται με την εργασία που κάνει το άτομο με τους ανθρώπους.

3. Νοητικές ικανότητες (conceptual skills). Η ικανότητα του να καταλαβαίνει την πολυπλοκότητα όλης της οργάνωσης, δηλαδή να βλέπει το σχολείο, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και όλο το εκπαιδευτικό σύστημα σαν σύνολο, να αναγνωρίζει ότι οι διάφορες λειτουργίες της οργάνωσης εξαρτώνται η μία από την άλλη και ότι μία αλλαγή που θα συμβεί σε μία από αυτές θα επηρεάσει όλες τις άλλες. Ακόμα ο εκάστοτε διευθυντής μπορεί να διακρίνει τη σχέση της επιχείρησής του με τις άλλες οργανώσεις και τη σχέση, που υπάρχει με άλλους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες. Ο μάνατζερ που έχει αυτές τις δεξιότητες μπορεί να διατυπώσει τους σκοπούς και την πολιτική της οργάνωσης και να την κατευθύνει εκεί που πρέπει. Η ανάπτυξη των νοητικών ικανοτήτων βασίζεται και δίνει έμφαση στη θεωρία διοίκησης, στην οργανωσιακή και ανθρώπινη συμπεριφορά και στην εκπαιδευτική φιλοσοφία.

Ο Katz πιστεύει ότι ενώ όλες αυτές οι δεξιότητες – ικανότητες είναι σπουδαίες για την διοίκηση επιχειρήσεων, σχολείων ή οποιασδήποτε άλλης οργάνωσης σε όλα τα ιεραρχικά διοικητικά επίπεδα, οι τεχνικές δεξιότητες είναι πιο σπουδαίες για τους μάνατζερς που διοικούν στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, και οι νοητικές ικανότητες για τους μάνατζερς που διοικούν στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 100-102 του βιβλίου).

Η έμφαση στις τεχνικές και νοητικές δεξιότητες μεταβάλλεται καθώς μεταβάλλεται το επίπεδο του μάνατζμεντ, αλλά οι ανθρώπινες δεξιότητες παρουσιάζονται εξ' ίσου σπουδαίες και κρίσιμες σε όλα τα επίπεδα. Η δουλειά του μάνατζερ στην επιχείρηση είναι περισσότερο **τεχνικά** προσανατολισμένη απ' ότι αυτή του διευθυντή του σχολείου. Άσχετα όμως από αυτό και οι δύο πρέπει να διαθέτουν μεγάλη ικανότητα στις ανθρώπινες δεξιότητες.

Η σπουδαιότητα των ανθρώπινων και των νοητικών ικανοτήτων αυξάνεται περισσότερο από τη δυσκολία που παρουσιάζεται στην υιοθέτηση ενός τύπου εκπαίδευσης για την προετοιμασία των διοικητικών οργάνων. Οι εμπειρογνώμονες της μάθησης προτείνουν ότι η εξάσκηση ή η εκπαίδευση είναι μια διαδικασία μάθησης προγραμματισμένων διαδοχικών δραστηριοτήτων. Η εξάσκηση είναι η καταλληλότερη για επαγγέλματα των οποίων η ανάλυση των έργων μπορεί να προσδιοριστεί με ακρίβεια και να αναλυθεί με τρόπο που να επιτρέπει μια καλύτερη ανάλυση. Αντίθετα η εκπαίδευση καλλιεργεί λογικές διαδικασίες και ενθαρρύνει την κατανόηση και την ερμηνεία της γνώσης.

Τέλος ο Katz γράφει ότι ο καλός μάνατζερ δεν γεννιέται κατ' ανάγκη μπορεί να γίνει. Ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων που προσιδιάζουν στα διάφορα επίπεδα υπευθυνότητας μιας οργάνωσης, μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμος στην επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού από τα άτομα που ασκούν την εξουσία.

Για να ασκεί κάποιος ικανοποιητικά το μάνατζμεντ πρέπει να έχει ορισμένες δεξιότητες, την ικανότητα δηλ. να μετατρέπει τις θεωρητικές γνώσεις σε πράξεις. Καθώς ανεβαίνουμε τις βαθμίδες της ιεραρχίας χρειάζεται περισσότερο δεξιότητες σύλληψης εννοιών και λιγότερο τεχνικές. Ο πρόεδρος π. χ. μιας αεροπορικής εταιρείας δεν είναι υποχρεωτικά και πιλότος αλλά ξέρει να ασκεί μάνατζμεντ. Ενώ η ανάγκη για δεξιότητες σύλληψης εννοιών και τεχνικές αυξομειώνονται είναι αξιοσημείωτο ότι η ανάγκη για δεξιότητες διαπροσωπικών σχέσεων παραμένει μεγάλη και σταθερή. Αυτή η διαπίστωση καταδεικνύει την ύψιστη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα που διαδραματίζει αποφασιστικό ρόλο στην αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Ενδεικτικά η κλίμακα της επιτυχίας θα ήταν:

ΒΡΑΒΕΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ανάπτυξη εαυτού- άλλων, απαιτήσεις,

Προσδοκίες συνεργατών

Καινοτομίες- Οργανωτικές αλλαγές

Επίλυση προβλημάτων, Συνεχής ανάγκη λήψης αποφάσεων

Συνήθη καθήκοντα και υποχρεώσεις της εκάστοτε θέσης

ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ BARR- IMP II

Μία «σύνολος» θεώρηση της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού:

Εργασιακοί Παράγοντες:

Ικανότητες:

Γνώσεις

Δεξιότητες

Πείρα

Τυπικά Προσόντα

Υποκίνηση:

Ενθουσιασμός

Πρωτοβουλία

Αυτοπεποίθηση

Επαγγελματική Ευσυνειδησία

Κατανόηση «Ρόλου»:

Αντίληψη Ρόλου

Προσωπικές Προτιμήσεις

Διαπραγμάτευση Ρόλου

Προσωπικοί Παράγοντες:

Προτιμήσεις Εργασίας:

Καινοτομίες/Δημιουργικότητα

Ελεγκτικότητα

Δράση

Συλλογή Στοιχείων

Προσωπικότητα:

Εικόνα Εαυτού

Πεποιθήσεις

Συνήθειες

Χαρακτήρας

Σχέδιο Ζωής:

Σκοποί/ Στόχοι

Ισορρόπηση

Αναθεώρηση

(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις
σελ.120-123 του βιβλίου)

Ηγετικό Στέλεχος**-

α. Ικανότητα : αφενός εξειδικευμένες γνώσεις αφετέρου δεξιότητες (όπως τεχνικές γνώσεις, δεξιότητες συνδυασμού γνώσεων για επίλυση προβλημάτων, συνεργατικότητα, πειθώ, ηγετικές ικανότητες, προσαρμοστικότητα, καλές συνήθειες εργασίας και αποτελεσματικότητα των προσπαθειών που καταβάλλονται) ιδιότητες του χαρακτήρα, τόσο διανοητικές (κρίση, ευφυΐα, δημιουργικό ταλέντο), όσο και ψυχικές (αποφασιστικότητα, αντοχή, αυτοκυριαρχία και επαγρύπνηση)

β. Φιλοπονία: δηλ. η επιθυμία για χρησιμοποίηση υφισταμένων ικανοτήτων και η σκληρή συστηματική εργασία.

γ. Ακεραιότητα, δηλ. τιμιότητα, με αίσθημα ευθύνης και δικαιοσύνης.

Γνώσεις:

α. Διοικητικές γνώσεις : σχετικά με τις έννοιες, τις αρχές, θεωρίες, τις τεχνικές μεθόδους και τα συστήματα των λειτουργιών αυτού.

β. Επαγγελματικές γνώσεις: προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, προσλήψεις, μεταθέσεις, την ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού.

γ. Περιβαλλοντικές γνώσεις: παραγωγή, πωλήσεις, μάρκετινγκ. Σχετικά με το περιβάλλον της περιοχής ευθύνης του.

Δεξιότητες σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard:

α. Σφαιρικές ή αντιληπτικές ή συνολικής θεώρησης: είναι οι δεξιότητες συλλήψεως αφηρημένων εννοιών και συνθέτουν την δυνατότητα του στελέχους να αντιλαμβάνεται την επιχείρηση σαν μία ολότητα αποτελούμενη από αλληλεπιδρώντα μέρη, να αναλύει και να συνθέτει, να αναπτύσσει πρωτότυπες ιδέες.

β. Ανθρώπινες: δηλ. δεξιότητα διαπροσωπικών σχέσεων , δυνατότητα να μπορεί να συνεργάζεται με ανθρώπους, να επηρεάζει συμπεριφορές και στάσεις, να παρακινεί, να ενθαρρύνει κ. λ. π.

γ. Τεχνικές: δυνατότητα να εφαρμόζει με επιτυχία τεχνικές μεθόδους, διαδικασίες και να χρησιμοποιεί «εργαλεία» για την ανάπτυξη των λειτουργιών της περιοχής ευθύνης του.

Προσωπικότητα: ευελιξία, δυναμισμός, αυτοπεποίθηση, επιμονή και υπομονή, ενδιαφέρον για αποτελέσματα και ανθρώπους, φιλοδοξία, ακεραιότητα, εντιμότητα, θετική προδιάθεση, ήθος (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 96-97 του βιβλίου).

** : Αλεξάνδρα Γ. Ευθυμιόδου, Δημήτρης Κ. Τσίτος, D. Patrick Georges,

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

3. 8 * ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ:

Για πολλά χρόνια οι άνθρωποι πίστευαν ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι έμφυτες στα άτομα. Κάποιος γεννιέται να είναι ηγέτης ή διευθυντής. Δεν υπάρχει βεβαίως αμφιβολία ότι ορισμένα άτομα από τη φύση τους διαθέτουν ικανότητες και κάποιες δεξιότητες που άλλοι δεν έχουν.

Τα αποτελέσματα των ερευνών της ψυχολογίας και φυσιολογίας έδειξαν ότι το άτομο που διαθέτει κάποιες ικανότητες, μπορεί να τις βελτιώσει με τη βοήθεια της εκπαίδευσης και της εξάσκησης. Επίσης με την εκπαίδευση και την εξάσκηση τα άτομα μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους.

Η απόκτηση των ανωτέρω δεξιοτήτων μπορεί να βελτιώσει τη διοικητική αποδοτικότητα και να κάνει καλύτερους διευθυντές στο μέλλον. Αυτό όμως υπονοεί μάθηση που αποκτάται μέσω της εξάσκησης. Διαφορετικά άτομα μαθαίνουν κατά διαφορετικούς τρόπους. Οι δεξιότητες όμως αναπτύσσονται πάντοτε με την πρακτική εξάσκηση. Με ποιους τρόπους μπορεί να γίνει αυτή η εξάσκηση και η εκπαίδευση;

α. Ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων:

Η ανάπτυξη των τεχνικών δεξιοτήτων αποτελούσε για πολλά χρόνια την κυριότερη φροντίδα της βιομηχανίας και των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και αρκετή πρόοδος έχει γίνει προς την κατεύθυνση αυτή. Η διδασκαλία των αρχών, δομής και διαδικασιών για μια ειδικότητα, συνδυασμένη με την πρακτική εξάσκηση και εμπειρία, παράλληλα δε με την βοήθεια και την παρακολούθηση που θα έχει το άτομο από τον προϊστάμενό του, υποστηρίζεται από πολλούς, ότι αποτελεί τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο ανάπτυξης των τεχνικών δεξιοτήτων. Η διδασκαλία και η μάθηση των τεχνικών δεξιοτήτων είναι θέμα της ειδικής διδακτικής των τεχνικών δεξιοτήτων.

β. Ανάπτυξη ανθρωπίνων δεξιοτήτων :

Συγκριτικά με τις τεχνικές δεξιότητες, οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι περισσότερο δύσκολο να αναπτυχθούν. Διάφοροι τρόποι αναπτύχθηκαν από καθηγητές κυρίως των ειδικοτήτων της ψυχολογίας, κοινωνιολογίας και ανθρωπολογίας. Ο διευθυντής για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να αναπτύξει τις δικές του προσωπικές απόψεις σχετικά με την ανθρώπινη δραστηριότητα, πρέπει δηλ:

1. να γνωρίζει τα συναισθήματα που μεταφέρει σε μια κατάσταση
2. να αξιολογεί την εμπειρία του και να μαθαίνει από αυτή
3. να αναπτύσσει την ικανότητα να καταλαβαίνει αυτό που οι άλλοι με τις ενέργειές τους και τις λέξεις προσπαθούν να επικοινωνήσουν με αυτόν και τέλος
4. να αναπτύσσει την ικανότητα επικοινωνίας και να μεταφέρει με επιτυχία στους άλλους τις ιδέες του.

Οι ανθρώπινες δεξιότητες μπορούν να αναπτυχθούν σε μερικά άτομα χωρίς επίσημη εκπαίδευση. Άλλοι μπορούν να βοηθήσουν από τον άμεσο προϊστάμενό τους, εφ' όσον φυσικά ο προϊστάμενός τους διαθέτει τις ανθρώπινες δεξιότητες. Για μεγαλύτερες ομάδες χρησιμοποιούνται ειδικές περιπτώσεις που στηρίζονται στην τεχνική του να υποδύεται ένα άτομο κάποιο ρόλο. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί να γίνει επίσημα ή ανεπίσημα, πλην όμως χρειάζεται ένα δάσκαλο, που να διαθέτει ικανότητες να οργανώνει αυτές τις δραστηριότητες. Ένα σπουδαίο μέρος της διαδικασίας αυτής αφορά στην αυτοεξέταση των εννοιών και αξιών από το ίδιο το εκπαιδευόμενο άτομο, η οποία θα του επιτρέψει να αναπτύξει καλύτερη συμπεριφορά για τον εαυτό του και τους άλλους. Οι ανθρώπινες δεξιότητες αναπτύσσονται και στην τάξη μετά από μια σειρά ανάλυσης πραγματικών καταστάσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν διοικητικές ενέργειες μαζί με ευκαιρίες για να υποδύεται το άτομο κάποιο ρόλο.

γ. Ανάπτυξη νοητικών δεξιοτήτων:

Η δεξιότητα αυτή δεν έχει γίνει ευρέως κατανοητή. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να αναπτυχθούν. Καλύτερα αποτελέσματα λαμβάνονται από την εξάσκηση των υφισταμένων. Μία από τις υπευθυνότητες του διευθυντή είναι να βοηθήσει τους υφισταμένους του να αναπτύξουν τις διοικητικές τους δυνατότητες. Για να γίνει

αυτό πρέπει να χορηγηθεί από τον προϊστάμενο μια υπευθυνότητα στον υφιστάμενο και να γίνεται κατά διαστήματα συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων. Η επιτυχία εξαρτάται και εδώ από την προθυμία και επιθυμία του προϊστάμενου να βοηθήσει τους υφισταμένους. Ένας άλλος τρόπος για να αναπτυχθούν οι νοητικές δεξιότητες είναι η μετακίνηση των νέων ατόμων με προσόντα σε διαφορετικές εργασίες και τμήματα της επιχείρησης, αλλά στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο υπευθυνότητας.

Στην τάξη, η νοητική δεξιότητα αναπτύσσεται και αξιολογείται με ικανοποιητική αποτελεσματικότητα από τον τρόπο που μπορεί να παρουσιάσει το άτομο μια λεπτομερειακή περιγραφική ανάλυση ενός συγκεκριμένου πολύπλοκου προβλήματος.

Από το άτομο, που αξιολογείται, ζητείται να προβεί σε ορισμένες ενέργειες ανάλογα με τις δυνάμεις που επιδρούν σε κάθε κατάσταση και το αποτέλεσμα που θα έχει αυτή η ενέργεια πάνω στη λειτουργία και στα διάφορα μέρη της οργάνωσης, καθώς επίσης και στο συνολικό περιβάλλον.

Επομένως, η μέθοδος αυτή των τριών δεξιοτήτων δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι καλοί διευθυντές ή μάνατζερς δεν γεννιούνται κατ' ανάγκη, μπορούν να αναπτυχθούν. Προσδιορίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που είναι απαραίτητα για να αντιμετωπιστεί η διοικητική διαδικασία. Ο προσδιορισμός των δεξιοτήτων που χρησιμοποιούνται περισσότερο στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα υπευθυνότητας της οργάνωσης, μπορεί να φανεί χρήσιμος για την επιλογή, εκπαίδευση και προαγωγή των ατόμων που ασκούν τη διοίκηση.

δ. Σπουδαιότητα των δεξιοτήτων:

Στην πραγματικότητα, στην αποτελεσματική διοίκηση αυτές οι δεξιότητες, δεν είναι ξέχωρες η μια από την άλλη, αλλά στενά συνδεδεμένες η μια με την άλλη, έτσι ώστε να είναι δύσκολο να προσδιοριστεί το τέλος της μιας και η αρχή της άλλης. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν δίνεται η αξία που πρέπει σε κάθε μια ξεχωριστά. Και οι τρεις δεξιότητες είναι σπουδαίες για κάθε ιεραρχικό επίπεδο της διοίκησης, όμως η σπουδαιότητα των δεξιοτήτων αυτών μεταβάλλεται για τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα υπευθυνότητας του διευθυντή. Αναλυτικότερα έχουμε:

1. Για χαμηλό επίπεδο στην ιεραρχία

Η τεχνική δεξιότητα είναι αυτή που έπαιξε το σημαντικότερο ρόλο στην πρόοδο και στην αποδοτική λειτουργία της βιομηχανίας. Η σπουδαιότητά της είναι μεγαλύτερη για το επίπεδο διοίκησης που βρίσκεται χαμηλά στην ιεραρχία της οργάνωσης.

Καθώς ο διευθυντής μετακινείται προς τα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, η ανάγκη αυτή των τεχνικών δεξιοτήτων γίνεται μικρότερη, γιατί υποτίθεται ότι υπάρχουν ικανοί υφιστάμενοι που μπορούν να βοηθήσουν και να λύσουν μόνοι τους τα δικά τους προβλήματα. Στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης η τεχνική δεξιότητα είναι σαν να μην υπάρχει καθόλου.

2. Για υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία

Στο υψηλό ιεραρχικό επίπεδο της διοίκησης ο διευθυντής ή μάνατζερ χρειάζεται περισσότερο τις νοητικές δεξιότητες. Ο Herman Steinkraus, πρόεδρος εταιρείας, αναφέρει ότι, ένα από τα σπουδαιότερα πράγματα που χρειάστηκε να μάθει ως πρόεδρος της εταιρείας, ήταν ο συντονισμός των διαφόρων τμημάτων για να μπορούν να αποτελούν όλα μαζί μια αποτελεσματική ομάδα. Επομένως, ο πρόεδρος ή το άτομο που έχει μεγάλη διοικητική θέση σε μια οργάνωση, μπορεί να μην διαθέτει τεχνικές και ανθρώπινες δεξιότητες (εφόσον τις ικανότητες αυτές τις έχουν υφιστάμενοι), είναι όμως απαραίτητο να διαθέτει νοητικές δεξιότητες, αν το άτομο αυτό θέλει να είναι αποτελεσματικό στην εργασία του.

1. Για κάθε επίπεδο στην ιεραρχία

Οι ανθρώπινες δεξιότητες είναι απαραίτητες και στοιχειώδεις για την αποτελεσματική διοίκηση των διευθυντών, που βρίσκονται στα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης.

Η ανθρώπινη δεξιότητα φαίνεται να είναι περισσότερο σπουδαία στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα, επειδή εκεί οι άμεσες επαφές του προϊστάμενου και των υφισταμένων είναι πάρα πολλές. Καθώς όμως προχωρούμε προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα της οργάνωσης, η συχνότητα των προσωπικών επαφών ελαττώνεται και η ανάγκη για την ανθρώπινη δεξιότητα επίσης ελαττώνεται, χωρίς

όμως αυτό να σημαίνει ότι η δεξιότητα αυτή χάνει την αξία της (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ.109-111 του βιβλίου).

4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

4α.* Εκπαίδευση και Επαγγελματική Κατάρτιση του Προσωπικού

Όπως είναι φυσικό οι μέθοδοι εκτέλεσης της εργασίας συνεχώς μεταβάλλονται, ανάλογα με το ρυθμό που μεταβάλλονται και τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας. Συνεπώς ανάλογα με τους ρυθμούς αυτούς, πρέπει οι γνώσεις και οι ικανότητες του προσωπικού να ανανεώνονται και να αναπροσαρμόζονται συνεχώς.

Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση, με σκοπό την επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού, είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων θεσμός και αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της στον τομέα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού . Αναφερθήκαμε ήδη στην εισαγωγική κατάρτιση του νεοπροσλαμβανόμενου προσωπικού (Induction Training), στην οποία αναπτύσσονται οι βασικές τυποποιημένες και απολύτως απαραίτητοι μέθοδοι εργασίας, η διάρκεια από μερικές ώρες μέχρι ημέρες ή ακόμη και μερικές εβδομάδες ή μήνες, ανάλογα με την φύση, τις απαιτήσεις της εργασίας και τις εμπειρίες του νεοπροσληφθέντος προσωπικού. Πέρα όμως από την αρχική βελτίωση του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων του προσωπικού, η εκπαίδευση και επαγγελματική κατάρτιση παίζουν ιδιαίτερο ρόλο, διότι αφενός μεν προετοιμάζει το προσωπικό για την ανάληψη των καθηκόντων ανώτερης βαθμίδας ,αφετέρου δε τονίζει το βαθμό παρακίνησης τους, για την βελτίωση της θέσεώς μέσα στον οργανισμό. Στον τομέα αυτό οι επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλα ποσά, για την βελτίωση του επιπέδου ικανοτήτων του προσωπικού, διότι οι δαπάνες αυτές αποτελούν μία από τις καλύτερες επενδύσεις, εφόσον συμβάλλουν άμεσα στην ανάπτυξη του διανοητικού της επιχείρησης , το οποίο όπως τονίζεται και σε άλλο σημείο του παρόντος κεφαλαίου, αποβλέπει στην ανάπτυξη της γνώσης, η οποία με την σειρά ,αποτελεί βασικό παραγωγικό συντελεστή μέσα στα πλαίσια της μεταβιομηχανικής εποχής. Η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού, αποβλέπει κυρίως στην ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού (Refresher Courses), στην κατάρτιση του, στις νέες τεχνολογίες (Όπως π.χ. στην τεχνολογία

των δικτύων, στις νέες μεθόδους marketing και management κ.ο.κ.) Λόγω της μεγάλης σπουδαιότητας που συνεπάγεται η εκπαίδευση του προσωπικού για την γενικότερη ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας και οι ίδιες οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μεριμνούν για την από κοινού με τις επιχειρήσεις κατάρτιση προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού, μέσα από κοινά προγράμματα (training Within Industry).

Η εκπαίδευση που αποβλέπει στην αναβάθμιση των προσόντων και ικανοτήτων του προσωπικού (developmental Training), βασίζεται στην παραδοχή ότι κάθε εργασία μπορεί να εκτελεστεί καλύτερα, ότι υπάρχει πάντοτε κάτι περισσότερο που μπορεί να μάθει ο εργαζόμενος γύρω από την εργασία του και ότι μπορεί να μάθει ο εργαζόμενος γύρω από την εργασία του και ότι σε πολλές περιπτώσεις, ορισμένοι εργαζόμενοι επιθυμούν να προπαρασκευαστούν για προώθησή τους σε καλύτερες θέσεις (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 98 του βιβλίου).

4.β* Πρακτική της εφαρμογής των προγραμμάτων κατάρτισης εν τη ενασκήσει του έργου (On the job Training)

Ανεξάρτητα από τον ειδικότερο σκοπό στον οποίο αποβλέπουν τα προγράμματα κατάρτισης εν τη εκτελέσει του έργου, κατά τη φάση της εφαρμογής τους ακολουθούν τέσσερα βασικά βήματα, τα οποία μπορεί να αποδειχτούν ιδιαίτερα χρήσιμα για τον εκπαιδευτή, και τα οποία έχουν ως εξής:

Βήμα πρώτο: προετοιμασία εκπαιδευομένου

- Κάμετε τον να νιώσει άνετα
- Αποσπάστε το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη του
- Εξακριβώστε αυτά που ήδη γνωρίζει σε σχέση με τις απαιτήσεις του έργου με το οποίο θα ασχοληθεί.
- Τονίστε τη συσχέτιση του έργου με την γενικότερη αποστολή του οργανισμού

Βήμα δεύτερο: παρουσιάστε το έργο που θα διδαχθεί με βήματα, ως εξής:

- Αναλύστε, επιδείξτε και εξηγήστε το έργο με υπομονή
- Βεβαιωθείτε ότι κάθε βήμα που προηγήθηκε έγινε αντιληπτό.
- Τονίστε ιδιαίτερα τα σημεία κλειδιά, ένα κάθε φορά.
- Υπενθυμίστε τα διάφορα tricks του επαγγέλματος
- Ενθαρρύνετε τον εκπαιδευόμενο για υποβολή ερωτήσεων

Βήμα τρίτο: πρακτική εφαρμογή εκ μέρους του εκπαιδευόμενου

- Δώστε του την ευκαιρία να εκτελέσει την εργασία μόνος του
- Να είστε έτοιμοι να τον βοηθήσετε για την αποφυγή λαθών
- Κάμετε τον να αισθάνεται άνετα.
- Κάμετε την κριτική σας με διπλωματικό τρόπο
- Δώστε του τη δυνατότητα να εξηγεί το κάθε το κάθε βήμα καθώς προχωρεί.

Βήμα τέταρτο: Εξετάστε και παρακολουθήστε

- Βάλτε τον να εκτελεί την εργασία από μόνος του.
- Ελέγχετε την απόδοσή του, μετά από ένα στάδιο πρακτικής εξάσκησης.
- Δώστε την ευκαιρία να σας εξηγήσει τα σημεία κλειδιά, τα διάφορα tricks και τις πρακτικές μεθόδους .
- Αφήστε τον να αισθάνεται ελεύθερος στο θέμα υποβολής των ερωτήσεων
- Εντάξτε τον στο κανονικό πρόγραμμα εποπτείας(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ.99-100 του βιβλίου)

5. Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

5.α* Ο ρόλος της επικοινωνίας για τα στελέχη της επιχείρησης

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιτυχή άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών της επιχείρησης είναι τόσο κυρίαρχος που πιστεύουμε ότι δεν είναι δυνατόν να συναντήσουμε επιτυχημένο στέλεχος το οποίο να μην διαθέτει ικανότητες αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας προκειμένου να ασκήσει επιτυχώς τα καθήκοντά του. Τα κυριότερα ωφελήματα του στελέχους από την χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

1) Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος

Το στέλεχος προκειμένου να ασκήσει περισσότερο αποτελεσματικά το ρόλο του, για αν οργανώσει, διευθύνει, στελεχώσει, προγραμματίσει, συντονίσει και ελέγξει εργασίες και εργαζόμενους μέσα στα ευρεία πλαίσια των αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και ευθηνών του που ασκεί σε επαγγελματικό επίπεδο, διευκολύνεται στον υπέρτατο βαθμό από την επιτυχή χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. η οποία αποτελεί για τον ίδιο το βασικό εργαλείο με το οποίο υλοποιεί τους στόχους που έχει θέσει σε πλαίσια συνεργασίας με την επιχείρηση.

2) Δίδεται η δυνατότητα και η ευχέρεια να υποκινήσει το προσωπικό

Επικοινωνία και υποκίνηση είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε μόνο μέσω της πρώτης το στέλεχος διαθέτει την δυνατότητα να απελευθερώσει δυνάμεις και δυναμικές των εργαζομένων, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, και οι οποίες καθορίζουν και στιγματίζουν το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Εξάλλου, ο υψηλός βαθμός επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους, αυξάνει αντίστοιχα και τον βαθμό υποκίνησης με τον οποίο μπορεί να δραστηριοποιήσει τον εργαζόμενο.

3) Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της ομάδας των στελεχών της επιχείρησης

Η συνοχή και η αποτελεσματικότητα των στελεχών της επιχείρησης προσδιορίζει τόσο το ποιοτικό και ποσοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα, όσο και την καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης. Μέσω της ομάδας των στελεχών της επιχείρησης υλοποιούνται σε επίπεδο συνεργασίας οι στόχοι της διοίκησης με πνεύμα αλληλοβοήθειας και αλληλοσυμπάρστασης που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Οι μοντέρνες μέθοδοι και οι τεχνικές διοίκησης εφαρμόζονται μέσω των στελεχών και για αυτούς η αποτελεσματική επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ τους βελτιώνει την συνεργασία και συνοχή τους και αποτελεί την κορωνίδα των δεξιοτήτων προκειμένου να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης.

4) Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να λαμβάνουν περισσότερο ορθολογικές αποφάσεις

Μία από τις κυριότερες ευθύνες και ουσιαστικές αρμοδιότητες του στελέχους είναι να λαμβάνει συνεχώς αποφάσεις το αποτέλεσμα των οποίων διευκολύνει την ομαλή ροή της εργασίας. Τις αποφάσεις αυτές συνήθως τα στελέχη της επιχείρησης λαμβάνουν συνεργαζόμενοι με τους εργαζόμενους, ανταλλάσσοντας πολύτιμες σκέψεις και ιδέες και εκτιμώντας τα δεδομένα που συλλέγουν από αυτούς μέσω κλίματος συνεννόησης, κατανόησης και κοινής προσπάθειας, στοιχεία τα οποία καλλιεργούνται με την επικοινωνιακή ικανότητα που διαθέτει και την ευχέρεια να πείσει, συντονίσει, δραστηριοποιήσει τους εργαζόμενους.

5) Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα του στελέχους και καθίσταται ο "αδιαμφισβήτητος αρχηγός"

Καθίσταται πλέον ακαταμάχητη η αρχή ότι ηγεσία και επικοινωνία καθιερώνονται σαν αδιάσπαστο δίδυμο στην επιχειρηματική δραστηριότητα, αφού το βασικό εργαλείο προβολής και ανάπτυξης των ηγετικών ικανοτήτων του στελέχους αποτελεί η επικοινωνία την οποία και χρησιμοποιεί σαν μέσο ανάδειξης των ηγετικών ικανοτήτων του. Η ενεργοποίηση των ηγετικών προσόντων του στελέχους είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επικοινωνιακή του ικανότητα μέσω της οποίας δημιουργούνται οι προϋποθέσεις να διεγείρει την απόδοση του εργαζομένου και να τον παρασύρει σε πρωτόγνωρες αποδόσεις.

6) Αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι διαπραγματευτικές ικανότητες του στελέχους.

Το στέλεχος επιβάλλεται να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες και οι οποίες είναι χρήσιμες και απαραίτητες προκειμένου να αναπτύξει επαφές και συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και φορείς προς τους οποίους θα επιβάλλει θέσεις που προβάλλουν και ικανοποιούν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η χρησιμοποίηση των κατάλληλων επικοινωνιακών μεθόδων και τεχνικών και η άριστη γνώση χρησιμοποίησης της επικοινωνιακής του ικανότητας θεωρούνται βασικά και κύρια όπλα για την επιτυχή διεκπαιρέωση της "διαπραγματευτικής μάχης" που πρόκειται να δώσει στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, εκπροσωπώντας τα συμφέροντα της επιχείρησης.

7) Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στον χώρο εργασίας

Ο εργασιακός χώρος αποτελεί σημείο συνεχούς ανάδειξης αλλά και επίλυσης των πολυποικίλων προβλημάτων που παρουσιάζονται σε καθημερινή βάση και που πηγάζουν από την δραστηριοποίηση των εργαζομένων για την ομαλή εκτέλεση των εργασιών τους. Το στέλεχος προκειμένου να επιλύσει τα προβλήματα που αναφύονται στην ροή

εργασίας, επικοινωνεί με τους εργαζομένους προκειμένου να καταγράψει την φύση των προβλημάτων και να δώσει την ενδεδειγμένη λύση που απαιτείται.

8) Αίρονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων

Η συμβίωση εργαζομένων με διαφορετικές νοοτροπίες και τρόπους συμπεριφορών στο δύστροπο εργασιακό περιβάλλον αποτελεί την γενεσιουργό αιτία απώλειας της ψυχραιμίας και αναγκαστικός λόγος πρόκλησης συγκρούσεων οι οποίες είναι τόσο περισσότερο έντονες όσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές που προκύπτουν μεταξύ των εργαζομένων και οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία. Το στέλεχος, έχοντας μέλημά του η εργασία "να ρέει ομαλά", με την επικοινωνιακή του ικανότητα που επιβάλλεται να διαθέτει, ομαλοποιεί καταστάσεις οι οποίες διαφορετικά θα οδηγήσουν σε έντονες συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και με την αποτροπή τους, συμβάλει στην απρόσκοπτη εκτέλεση των εργασιών.

9) Δίδεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταδίωξη τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό πεδίο

Η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους του εξασφαλίζει την δυνατότητα να προβληθεί και καταξιωθεί στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελώντας ένα πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης. Επίσης, οι επαφές που αναπτύσσει και καλλιεργεί με το εξωτερικό επιχειρηματικό γίνεσθαι και την κοινωνική ζωή του τόπου του δίνουν την ευκαιρία και δυνατότητα σύναψης στενών σχέσεων με άλλα στελέχη και επιχειρήσεις, καθώς και φορείς του κοινωνικού φλοιού που περιβάλλει την επιχείρηση, με τρόπο που τον φέρουν στο προσκήνιο της επιχειρηματικής ζωής και κοινωνικής ανάπτυξης (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 33-35 του βιβλίου).

5.β* Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζομένους

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊστάμενους και συναδέλφους του για να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Σήμερα, που το παραγωγικό αποτέλεσμα εξαρτάται περισσότερο από την δυνατότητα καλής συνεργασίας και εμπέδωσης πνεύματος ομάδας μεταξύ των εργαζομένων και όχι από την ξέχωρη προσωπική συμβολή της επικοινωνίας στο ποιοτικό και ποσοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου αποτελεί θέμα πρωταρχικής σημασίας και σπουδαιότητας, αφού μέσω αυτής τα κυρίαρχα θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο, είναι τα παρακάτω:

- Διευκολύνεται η συνεργασία και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων

Η αποτελεσματική επικοινωνία η οποία επιβάλλεται να επικρατεί μεταξύ των εργαζομένων, υποβοηθάει στην ομαλή συνύπαρξη τους, όπου άνθρωποι με διαφορετικές νοοτροπίες, ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες και με ανισότητες στο πολιτιστικό, μορφωτικό, πολιτικό, οικονομικό, κοινωνικό επίπεδο είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν αρμονικά. Τούτο επιβάλλεται να υλοποιηθεί, προκειμένου να εξυπηρετήσουν πρωταρχικά τους στόχους της επιχείρησης αλλά και τους προσωπικούς τους, οι οποίοι πρέπει να είναι σε παράλληλη και όχι σε αντίθετη πορεία τόσο μεταξύ τους, όσοι βεβαίως και με την επιχείρηση.

- Καλλιεργούνται θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων

Η χρησιμοποίηση και εμπέδωση των αρχών και κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας που οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν στην συνεργασία τους με όλους, έχει σαν αποτέλεσμα να λειαιώνονται ανθρώπινες συμπεριφορές με αποτέλεσμα να προάγεται και καλλιεργείται πνεύμα σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας που

ομαλοποιεί σχέσεις και διευκολύνει την συμβίωση των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους.

- Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων

Η ομαλή ανταλλαγή διαφορετικών απόψεων, σκέψεων και θέσεων μεταξύ ανθρώπων με διαφορετικά γνωρίσματα και η αποφυγή ενδεχόμενων συγκρούσεων που αναγκαστικά πολλές φορές αναφύονται από την ύπαρξη και ενεργοποίηση των διαφορών αυτών, αποτελεί ένα σοβαρό ζήτημα για κάθε επιχείρηση που με την χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας προσπερνώνται και επιλύονται προβλήματα που διχάζουν την ενότητα και δημιουργούν δυσλειτουργίες στο εργασιακό περιβάλλον. Η επικοινωνία δε, αποτελεί και το κυριότερο μέσο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων για όσα θέματα απασχολούν την εργασιακή τους δραστηριότητα.

- Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων

Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν και τους προσωπικούς στόχους οι οποίοι επιβάλλεται να κινούνται σε ένα πλαίσιο λογικής και αντικειμενικής εκτίμησης, ώστε να μην παραβλάπτονται τόσο οι στόχοι των υπόλοιπων μελών της ομάδας όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

- Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου

Η αποφυγή των αρνητικών εμποδίων που παρεισφύουν στο χώρο εργασίας μέσω της χρησιμοποίησης της αποτελεσματικής επικοινωνίας δημιουργεί το πεδίο για βελτίωση ενός ή περισσότερου "ανθρώπινου περιβάλλοντος", δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για βελτίωση και αύξηση του ποιοτικού και ποσοτικού παραγωγικού αποτελέσματος των εργαζομένων.

- Ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας

Δίδεται η ευχέρεια και η δυνατότητα ο εργασιακός χώρος να αποτελέσει σημείο αναφοράς για πρωτοβουλίες, ανάπτυξη άμιλλας, καλύτερες αμοιβές, αποτελεσματικές συνεργασίες και γενικά δραστηριότητες που μέσω των οποίων ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ότι συμβάλλει στο άριστο αποτέλεσμα για το οποίο και αυτός δικαιούται το μερίδιο αμοιβής του(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 35-36 του βιβλίου).

6.Η ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ

Πριν φτάσει κανείς στα «χειροποιαστά» κομμάτια του κεφαλαίου, απαραίτητη είναι η αναφορά σε ορισμένες έννοιες. Οι έννοιες αυτές θα παρουσιαστούν απλά και περιληπτικά, ίσα ίσα για τις ανάγκες του κεφαλαίου.

Αντίληψη: Λειτουργία με την οποία το άτομο ερμηνεύει, δίνει νόημα, στα φαινόμενα που λαμβάνει με τις αισθήσεις του από τον εξωτερικό κόσμο (περιβάλλον). Αμέσως μετά τον ορισμό αυτό θα πρέπει να σημειωθεί η παρακάτω διαπίστωση: Τα άτομα μπορεί να ερμηνεύουν το ίδιο φαινόμενο διαφορετικά! Μαάλιστα οι διαφορές στην ερμηνεία όταν πρόκειται για φυσικό φαινόμενο (αστραπή, αλλαγή καιρού, κ.τ.λ.) είναι ελάχιστες ή και ανύπαρκτες. όταν όμως πρόκειται για κοινωνικό φαινόμενο (εκδηλώσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς), η αντίληψη και η ερμηνεία μπορεί να είναι τελείως διαφορετική ανάμεσα σε δύο άτομα, π.χ. τη συμπεριφορά του προϊσταμένου, ο Α υπάλληλος μπορεί να την αντιλαμβάνεται και να την ερμηνεύει σαν καλή ενώ ο Β υπάλληλος σαν κακή. Ακριβώς επειδή κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται/ερμηνεύει διαφορετικά τα κοινωνικά (τουλάχιστον) φαινόμενα, για αυτό και κάθε άνθρωπος, από την σκοπιά της ψυχολογίας εν προκειμένω, είναι μοναδικός, διαφορετικός από οποιοδήποτε άλλον.

Αφού τα φαινόμενα επεξεργαστούν/ερμηνευτούν στον εγκέφαλο, ο τελευταίος στέλνει μηνύματα στα μέλη του σώματος για κινήσεις και αντιδράσεις (ή θα στείλει το μήνυμα: "καμία αντίδραση" αν κρίνει ότι αυτή είναι η σωστή αντίδραση).

Το σύνολο των κινήσεων και αντιδράσεων του ατόμου αποτελεί την συμπεριφορά του(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από την σελ. 151 του βιβλίου).

6.α* Η σχέση αντίληψης και αναγκών

Το ερώτημα που εύλογα αναφύεται μετά από όλα αυτά είναι: Γιατί όμως οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά;

Η απάντηση που έχει δοθεί είναι: Γιατί έχουν διαφορετικές ανάγκες.

Οι ανάγκες αυτές δρουν σαν φίλτρα ή έγχρωμα γυαλιά που φιλτράρουν, χρωματίζουν, αλλοιώνουν το μήνυμα/ φαινόμενο με αποτέλεσμα ο καθένας τελικά

να το αντιλαμβάνεται διαφορετικά. Έτσι μια εικόνα π.χ. που δείχνει έναν άντρα και μία γυναίκα σε ένα δωμάτιο: Ο Α την ερμηνεύει σαν πατέρας με κόρη, ο Β σαν συζύγους, ο Γ σαν εραστής, ο Δ σαν διευθυντής με γραμματέα, κ.ο.κ. Και είναι γνωστές οι ανέκδοτες στιχομυθίες με τον Καραγκιόζη που του λένε: "τι κάνεις;" και αυτός απαντά "τι είπες; Ψωμί;" γιατί η ανάγκη για ικανοποίηση της πείνας του είναι τόσο έντονη, άρα η ανάγκη για ψωμί τόσο μεγάλη, ώστε η ανάγκη αυτή τον κάνει "άλλα να του λένε και άλλα να ακούει" (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 151-152 του βιβλίου).

6.β* Αντίληψη, συμπεριφορά, υποκίνηση

Αφού λοιπόν είδαμε ότι οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται διαφορετικά (τουλάχιστον τα κοινωνικά φαινόμενα), είμαστε σε θέση να κατανοήσουμε το γιατί αντιδρούν – με άλλα λόγια συμπεριφέρονται – διαφορετικά.

Παρόλο που η συμπεριφορά κάθε ανθρώπου είναι διαφορετική, εν τούτοις διέπεται από κάποιους γενικούς κανόνες. Αυτοί είναι:

Πάντα υπάρχει κάποιο αίτιο, ανάγκη, ερέθισμα. Αυτό υποκινεί κάποια (ες) αντίδραση (συμπεριφορά), στόχος της οποίας είναι η ικανοποίηση του αιτίου που έθεσε σε κίνηση όλο αυτό τον μηχανισμό. Π.χ. το αίσθημα της δίψας (αίτιο/ ανάγκη) οδηγεί το άτομο σε κάποιες/ συμπεριφορά (θα σηκωθεί, θα πάει προς την βρύση, κλπ), που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν το αίτιο/ ανάγκη (δηλ. να ξεδιψάσει).

Στο παραπάνω παράδειγμα η ανάγκη ήταν φυσική και οι δυνατές επιλογές συμπεριφοράς ανάμεσα στους διάφορους ανθρώπους σχετικά περιορισμένες (και πάλι όμως υπάρχουν διάφορες επιλογές για κάθε άνθρωπο π.χ. κίνηση προς την βρύση ή το ψυγείο, νερό, μπύρα. ή κόκα κόλα, κ.τ.λ.). Τα πράγματα όμως γίνονται πολύ πιο πολύπλοκα, όπως ήδη έχει λεχθεί, όταν η ανάγκη είναι κοινωνική, ψυχολογική. Π.χ.: Πως θα συμπεριφερθεί ένα άτομο όταν προσβληθεί από ένα άλλο; Αντιλαμβάνεται κανείς, ότι το πως θα αντιδράσει/ συμπεριφερθεί το προσβεβλημένο άτομο είναι δύσκολο να προβλεφθεί γιατί υπάρχουν χίλιοι δυο δυνατοί τρόποι αντίδρασης, όσοι, πιθανώς και οι άνθρωποι. Έτσι, αν έχει ανάγκη

να διατηρήσει τη φιλία με το άτομο που το προσβάλε, τότε πιθανόν να συμπεριφερθεί έτσι που να υποβαθμίζει την προσβολή (και υπάρχουν πολλές δυνατές υποεπιλογές τέτοιας συμπεριφοράς). Αν πάλι έχει την ανάγκη να χαίρει εκτίμησης και σεβασμού από τους άλλους (και επειδή τώρα αυτό τίθεται σε αμφισβήτηση), θα υποκινηθεί να συμπεριφερθεί έτσι (υπάρχουν διάφορες πάλι πολλές δυνατές υποεπιλογές), που να αποκαθιστά την εκτίμηση και τον σεβασμό των άλλων προς το άτομό του.

Συμπέρασμα 1: Δεν πρέπει να μας ξενίζει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι στον ίδιο χώρο και για τα ίδια μηνύματα, ανταποκρίνονται, αντιδρούν, συμπεριφέρονται διαφορετικά γιατί έχουν διαφορετικές ανάγκες.

Συμπέρασμα 2: Κανείς δεν συμπεριφέρεται έτσι όπως συμπεριφέρεται, τυχαία. Υπάρχει κάποιο αίτιο, κάποια ανάγκη που τον υποκινεί.

Πολλές από τις ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ικανοποιηθούν ολικά ή έστω μερικά μέσα από την δουλειά. Π.χ. η ανάγκη για χρήματα, η ανάγκη για κοινωνική ανάδειξη (με τη προαγωγή σε υψηλά επίπεδα της ιεραρχίας π.χ. τμηματάρχη, διευθυντής, κ.λ.π.), η ανάγκη για κοινωνικές επαφές και επικοινωνία, κ.λ.π.

Αν τώρα ο προϊστάμενος μπορέσει να διαγνώσει ποιες ανάγκες έχει ο εργαζόμενος,

αν βρει τρόπο που αυτές να μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα από την δουλειά, **και αν** μπορέσει να του δώσει να καταλάβει (όχι κατ' ανάγκη με απ' ευθείας διάλογο), ότι οι ανάγκες του θα ικανοποιηθούν μέσα από την δουλειά,

τότε, είναι βέβαιο ότι ο εργαζόμενος θα αφοσιωθεί σε αυτήν, τουλάχιστον σε βαθμό ανάλογο με την ένταση της ανάγκης που αισθάνεται.

Έτσι λειτουργεί ο μηχανισμός της υποκίνησης στη δουλειά για την δουλειά.

Φυσικά, θα πρέπει να ξεπεραστούν τα τρία παραπάνω αν, πράγμα όχι τόσο εύκολο. Μία δυσκολία π.χ. είναι το ότι ο καθένας έχει διαφορετικές ανάγκες, άρα για τον κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να γίνει διαφορετική "διάγνωση". Σε αυτό θα βοηθήσουν οι αμέσως παρακάτω σελίδες που αναφέρονται και αναλύουν τις πιο συνηθισμένες ανάγκες εργαζομένων.

Ερώτημα: Είναι σπουδαία η ύπαρξη υποκίνησης στην δουλειά και πόσο;

Απάντηση: Αναμφισβήτητα. Η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου εξαρτάται από την ικανότητα να εκτελεί τη δουλειά και την υποκίνηση (ορισμένη συγγραφείς προσθέτουν και την κατανόηση του ρόλου του μέσα από την επιχείρηση). Η ικανότητα πάλι εξαρτάται από τις δεξιότητες και τις γνώσεις του εργαζομένου.

Αν επιχειρηθεί να αποδοθεί αυτό σχηματικά, το σχήμα θα ήταν κάπως έτσι:

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

/ \

/ \

ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

/ \

ΓΝΩΣΕΙΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Αυξάνεται επομένως η παραγωγικότητα του εργαζομένου όταν αυξάνονται ικανότητες του δηλαδή οι γνώσεις του (θεωρητικές κυρίως) και δεξιότητες του (πρακτικές κυρίως) και αυτό γίνεται με την εκπαίδευση και την συσσώρευση πείρας. Επίσης αυξάνεται η παραγωγικότητα του αν αυξηθεί η υποκίνηση του (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 153-154 του βιβλίου).

7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ-ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7.α* Κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού

Κάποια από τα βασικά κριτήρια προσωπικού θεωρούνται:

1. Επιθυμία ανάληψης διοικητικών καθηκόντων

Αυτή η ιδιότητα μπορεί να αναγνωριστεί μόνο εάν ο προϊστάμενος γνωρίζει καλά τον υποψήφιο. Οι συζητήσεις για την διοίκηση, τα προβλήματα της και τους λόγους που ο υποψήφιος επιθυμεί μια διοικητική σταδιοδρομία είναι πιθανώς απαραίτητες για να αποκτήσει ο προϊστάμενος μία αξιόπιστη εικόνα του υποψηφίου.

Ο υποψήφιος:

Θέλει να αναλάβει διοικητικά καθήκοντα

Δεν είναι βέβαιος

Προτιμά τεχνική εργασία

2. Νοημοσύνη

Αυτή η ιδιότητα μπορεί να προσδιοριστεί από την πανεπιστημιακή βαθμολογία του υποψηφίου και /ή από την παρατήρησή του καθώς επιτελεί τα καθήκοντά του.

Βαθμολογία Απόφοιτος του Βαθμός

Εκτίμηση νοημοσύνης: Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή (σημειώστε ένα).

3. Αναλυτική ικανότητα

Μελετήστε την απόδοση του υποψηφίου στα συνήθη και στα ειδικά καθήκοντα από την άποψη της λογικής αντιμετώπισης και βαθμολογήστε κατά την κρίση σας την ευχέρειά του στη χρησιμοποίηση επιστημονικής μεθοδολογίας.

Εκτίμηση ικανότητας: Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή (σημειώστε ένα).

4. Ικανότητα επικοινωνίας

Αξιολογήστε την ευχέρεια ομιλίας του υποψηφίου. Παρατηρήστε ιδιαίτερα τη γραμματική και ορθογραφία, την εκλογή των λέξεων, την ροή του λόγου, την διαύγεια σκέψης και έκφρασης και την ικανότητα του υποψηφίου να διατηρεί το ενδιαφέρον και να αποδίδει πληροφορίες .

Εκτίμηση ικανότητας: Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή (σημειώστε ένα).

5. Ακεραιότητα

Εξετάστε την ηθική του υποψηφίου και την τιμιότητα και υπευθυνότητα που επιδεικνύει όταν χρησιμοποιεί χρόνο και εξοπλισμό της εταιρείας, όταν αναφέρει δαπάνες και χρησιμοποίηση των κεφαλαίων και όταν αναφέρει θετικά και αρνητικά στοιχεία σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Εκτίμηση ικανότητας: Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή (σημειώστε ένα)

(ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 308-309 του βιβλίου).

7.β* Ψυχολογική δοκιμασία

Κατά τα τελευταία χρόνια τα τεστ επιλογής, που συνήθως κατασκευάζονται από βιομηχανικούς ψυχολόγους, έχουν γίνει ένα αποδεκτό μέρος της διαδικασίας επιλογής για πολλές από τις μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Και αναπτύχθηκε η μέθοδος των τεστ σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για απασχόληση, καθώς και για χρήση στις περιπτώσεις των υπαλλήλων που είναι υποψήφιοι για προαγωγή ή μετάθεση. Και ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντο που δεν μπορούν να επισημανθούν με τις συνεντεύξεις ή με την δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιπλέον έτσι επιδιώκεται στην τελική απόφαση να αποκλειστεί η πιθανότητα προκατάληψης από μέρους του προϊσταμένου ή του ενεργούντο την συνέντευξη.

Μερικά από τα περισσότερο χρησιμοποιούμενα τεστ είναι:

1.Τεστ ικανότητας ή κλίσης. Μετρούν τη λανθασμένη ή πραγματική ικανότητα να κάνει το άτομο κάτι. Και είναι δύο ειδών:

α)Τεστ νοημοσύνης ή γενικής πνευματικής ικανότητας όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωπτία, μνήμη, συλλογισμοί, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψης χώρου.

β)Ειδικά τεστ ικανότητας. Κατάλληλα για μέτρηση δυνατότητας του ατόμου να μάθει ένα ειδικό είδος εργασίας, όπως μηχανική ικανότητα, ικανότητα αντίληψης χώρου, αντίληψη και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Σ' αυτά ανήκουν και τα ψυχοκινητικά τεστ για μέτρηση δεξιότητας χεριού, συντονισμού χεριού και ματιού κ.λ.π.

2.Τεστ απόδοσης. Κατάλληλα για μέτρηση ικανότητας να κάνει κανείς κάποια δουλειά. Π.χ., μία υποψήφια δακτυλογραφώ να δακτυλογραφήσει μερικές σελίδες, κ.λ.π.

3.Τεστ ενδιαφέροντος για επαγγέλματα. Για να διαπιστωθεί δηλ. τι αρέσει και τι δεν αρέσει σχετικά με διάφορα επαγγέλματα.

4.Τεστ προσωπικότητας. Κατάλληλα για να αποκαλυφθεί η ύπαρξη στο άτομο χαρακτηριστικών, όπως η αυτοπεποίθηση, η φιλοδοξία, η αποφασιστικότητα, η αισιοδοξία, η υπομονή, ο φόβος και η δυσπιστία.

Για όλα τα είδη των τεστ υπάρχουν υποστηρικτικές όπως και επικριτές, παρόλο που αναγνωρίζεται ότι αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο για επιλογή, όταν χρησιμοποιούνται από ανθρώπους γνώστες της ψυχολογικής θεωρίας και πράξης (ελήφθησαν νοηματικές έννοιες από τις σελ. 262-263 του βιβλίου).

8.ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΟΣΩΝ ΑΦΟΡΑ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ

8.α Στόχος και διεξαγωγή της έρευνας

Η έρευνα έγινε πάνω σε ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε από τις σπουδάστριες με βάση τις κλασσικές μορφές σχηματισμού ερωτηματολογίων και με αντικείμενο την συλλογή πληροφοριών που αφορούν το προσωπικό που απασχολείται σε μεγάλες τουριστικές μονάδες της Αθήνας και της Πάτρας. Οι ερωτήσεις αφορούν στην προέλευση των εργαζομένων, τις γνώσεις τους, τα ειδικά ενδιαφέροντα τους και πως μπορούν αυτά να αξιοποιηθούν στους διάφορους τομείς απασχόλησης ενός μεγάλου ξενοδοχείου. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από τους υπευθύνους για το προσωπικό σε κάθε επιχείρηση και μπορούν να οδηγήσουν σε ιδιαίτερα διαφωτιστικά συμπεράσματα.

8.β* Ανάπτυξη εργαλείου έρευνας-Διαδικασία Σχεδιασμού Ερωτηματολογίου

8.β.1 Διαδικασία σχεδιασμού ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι πολύ απλά ένα έντυπο που περιλαμβάνει συνήθως τυποποιημένες ερωτήσεις για την συλλογή στοιχείων. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί την περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδο συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Βέβαια η χρήση του ερωτηματολογίου είναι συνυφασμένη με την διενέργεια δημοσκοπήσεων. Εν τούτοις, ερωτηματολόγια χρησιμοποιούνται και σε πειραματικές μελέτες και έρευνες.

Η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ποιότητα των στοιχείων που θα συλλέγουν. Αν

και σημαντική πρόοδος έχει επιτευχθεί όσον αφορά τις βασικές αρχές που πρέπει να διέπουν το σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου, εν τούτοις σε μεγάλο βαθμό ακόμη η σύνταξη ενός ερωτηματολογίου είναι τέχνη και όχι επιστήμη.

Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου. Οι αρχές αυτές αποτελούν το καταστάλαγμα πολυάριθμων μελετών στο συγκεκριμένο θέμα, καθώς και εμπειριών που έχουν καταγραφεί από διάφορους ερευνητές. Πάντως, οι ικανότητες που απαιτούνται για τον σχεδιασμό ενός καλού ερωτηματολογίου μπορούν να αποκτηθούν μόνο μέσω της εμπειρίας στη συνεχή σύνταξη των ερωτηματολογίων, καθώς και μέσω της επεξεργασίας ήδη συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Παρακάτω παρουσιάζεται η διαδικασία σχεδιασμού ενός καλού ερωτηματολογίου. Όπως φαίνεται στο σχήμα, υπάρχουν επτά στάδια στη διαδικασία αυτή. Τα στάδια αυτά αφορούν αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν ως προς:

- Προκαταρκτικές αποφάσεις,
- αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο της κάθε ερώτησης,
- αποφάσεις για τον τρόπο διατύπωσης των αποφάσεων,
- αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν,
- αποφάσεις για την σειρά των ερωτήσεων,
- αποφάσεις για την φυσική διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου, και
- αποφάσεις για τον πρόελεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Πρέπει πάντως να τονιστεί εδώ ότι παρόλο που τα στάδια αυτά εμφανίζονται να είναι διαδοχικά στο παραπάνω σχήμα, στην πραγματικότητα αλληλοεξαρτώνται μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις που θα ληφθούν στα πρώτα στάδια θα επηρεάσουν τις αποφάσεις σε μεταγενέστερα στάδια. Επίσης, κάποιες αποφάσεις που αφορούν θέματα των τελευταίων σταδίων μπορεί να οδηγήσουν σε

αναθεώρηση αποφάσεων που έχουν ληφθεί σε προγενέστερα στάδια. Για παράδειγμα, η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να επηρεάσει τη διατύπωση των ερωτήσεων.

Στην προσπάθειά τους για σχεδιασμό ενός καλού ερωτηματολογίου, τα στελέχη του μάρκετινγκ μπορεί να αναζητήσουν βοήθεια σε διάφορα λογισμικά προγράμματα (software). Τα προγράμματα αυτά σχεδιάζουν ερωτήσεις, δίνουν οδηγίες για τον τρόπο με τον οποίο θα απαντηθούν οι ερωτήσεις και ελέγχουν για συντακτικά λάθη. Πάντως τα προγράμματα αυτά δεν μπορούν να αποτελέσουν πανάκεια για τα στελέχη του μάρκετινγκ, μια και η ουσιαστική ενεργός συμμετοχή τους στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ποιότητα του ερωτηματολογίου που θα προκύψει.

Στη συνέχεια εξετάζουμε με λεπτομέρεια κάθε ένα στάδιο της διαδικασίας αυτής

Στάδιο 1: Προκαταρκτικές αποφάσεις

Προτού ο ερευνητής προχωρήσει στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, πρέπει να καθορίσει

- α) Τι είδους πληροφορίες είναι αναγκαίο να συλλέγουν
- β) Από ποιους θα συλλέγουν οι πληροφορίες, και
- γ) Με ποια μέθοδο θα συλλέγουν οι πληροφορίες.

Η απάντηση στο ερώτημα για το είδος των πληροφοριών που πρέπει να συλλέγουν είναι εύκολη υπόθεση, υπό την προϋπόθεση ότι ο ερευνητής έχει ορίσει σωστά το πρόβλημα, καθώς και τους αντικειμενικούς σκοπούς της μελέτης. Γίνεται λοιπόν και εδώ φανερό πόσο σημαντικές είναι οι αποφάσεις που θα ληφθούν κατά τα πρώτα στάδια της διαδικασίας της έρευνας, μια και μπορεί να συλλέγουν δεδομένα τα οποία είναι μεν ενδιαφέροντα, αλλά ελάχιστα χρήσιμα, ή μπορεί να συλλέγουν δεδομένα για διαφορετικό από το πραγματικό διοικητικό πρόβλημα.

Για τον καλύτερο καθορισμό των πληροφοριών που απαιτούνται κρίνεται σκόπιμο να προσδιοριστούν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις (research hypotheses) που θα καθοδηγήσουν την όλη ερευνητική προσπάθεια. Οι υποθέσεις αυτές παρέχουν επίσης κατευθυντήριες γραμμές για το σχεδιασμό του

ερωτηματολογίου και προσδιορίζουν τι πληροφορίες πρέπει να συλλέγουν και από ποιους, μια και καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών που θα ερευνηθούν κατά την μελέτη.

Ένα άλλο χρήσιμο εργαλείο στο στάδιο αυτό αποτελεί η σχεδίαση υποθετικών πινάκων (dummy tables). Ο υποθετικός πίνακας είναι ένας πίνακας σχεδιασμένος έτσι ώστε να παρουσιάζει ομαδοποιημένα τα στοιχεία που θα συλλέγουν. Είναι μεν πανομοιότυπος με τον πίνακα που θα προκύψει από την πραγματική έρευνα, δεν έχει όμως αριθμούς. Οι πίνακες αυτοί μπορεί να βοηθήσουν σημαντικά στον καθορισμό των πληροφοριών που πρέπει να συλλέγουν, αφού πρέπει να συγκεντρωθούν πληροφορίες για όλες τις μεταβλητές που απαρτίζουν τους πίνακες για τον έλεγχο των αντιστοίχων υποθέσεων.

Είναι επίσης πολύ σημαντικό να προσδιοριστεί επακριβώς από ποιους ερωτώμενους θα συγκεντρωθούν οι πληροφορίες. Ερωτήσεις που μπορεί να είναι κατάλληλες για μια ομάδα ερωτώμενων (π.χ. ενήλικες) μπορεί να αποδειχθούν τελείως ακατάλληλες για κάποια άλλη ομάδα (π.χ. παιδιά). Πάντως, όσο πιο ανομοιογενής είναι η ομάδα των ερωτώμενων τόσο πιο δύσκολο είναι να σχεδιαστεί ένα καλό ερωτηματολόγιο για όλη την ομάδα.

Αφού ο ερευνητής έχει προσδιορίσει το είδος των πληροφοριών που θα συλλεγούν, καθώς και από ποιους, στη συνέχεια πρέπει να καθορίσει τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί για να γίνει η συλλογή των στοιχείων. Οι αποφάσεις σχετικά με το θέμα αυτό αφορούν τεχνικές και μεθόδους συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου. Τέλος, στο σημείο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει αν οι ερωτώμενοι θα ενημερωθούν για τον οργανισμό ή την εταιρία για λογαριασμό του οποίου γίνεται η έρευνα, για τους σκοπούς της μελέτης και για την εξασφάλιση της ανωνυμίας των απαντήσεων.

Στάδιο 2: Αποφάσεις για το περιεχόμενο των ερωτήσεων

Οι αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο των ερωτήσεων αφορούν περισσότερο τις πληροφορίες που θα συλλεγούν παρά τη μορφή και το ύφος της ερώτησης χωριστά. Έτσι, στο στάδιο αυτό μας ενδιαφέρει να καθορίσουμε πρώτον αν η ερώτηση είναι αναγκαία και δεύτερον αν η ερώτηση είναι ικανοποιητική/επαρκής ώστε να μας δώσει τις πληροφορίες που απαιτούνται.

i) Είναι η ερώτηση απαραίτητη:

Σε γενικές γραμμές, κάθε ερώτηση που περιλαμβάνεται στο ερωτηματολόγιο πρέπει να δίνει κάποιες πληροφορίες πάνω στις οποίες θα βασιστούν τα στελέχη του μάρκετινγκ για να προχωρήσουν στη λήψη των κατάλληλων αποφάσεων. Αν λοιπόν, διαπιστωθεί ότι κάποια ερώτηση στο ερωτηματολόγιο θα δώσει πληροφορίες οι οποίες δεν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν από τα στελέχη του μάρκετινγκ στη λήψη αποφάσεων, τότε η ερώτηση αυτή θα πρέπει να αποσυρθεί από το ερωτηματολόγιο. Ο ρόλος που μπορεί να παίξουν, στον καθορισμό της αναγκαιότητας μιας ερώτησης, οι ερευνητικές υποθέσεις και οι υποθετικοί πίνακες είναι φυσικά πολύ σπουδαίος και χρήσιμος για τον ερευνητή.

ii) Είναι η ερώτηση επαρκής/ικανοποιητική:

Αφού έχει εξασφαλιστεί η αναγκαιότητα της ερώτησης, στη συνέχεια ο ερευνητής πρέπει να βεβαιωθεί ότι ο ερευνητής πρέπει να καθορίσει αν η συγκεκριμένη ερώτηση θα δώσει τις επιθυμητές πληροφορίες ή αν απαιτείται η χρησιμοποίηση δύο ή περισσότερων ερωτήσεων. Για παράδειγμα, τα στελέχη του μάρκετινγκ ενδιαφέρονται για την γνώμη και τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Ενδιαφέρονται όμως και για την "ένταση" της γνώμης ή της προτίμησης. Στην περίπτωση αυτή απαιτούνται δύο ερωτήσεις. Μία η οποία θα μετρήσει τη γνώμη ή την προτίμηση των ερωτώμενων και στη συνέχεια μια άλλη ερώτηση, η οποία θα μετρήσει την "ένταση" της γνώμης ή της προτίμησης που εξέφρασε ο ερωτώμενος. Ένα συνηθισμένο λάθος που διαπράττουν ακόμη και έμπειροι ερευνητές στην προσπάθειά τους να εξασφαλίσουν τις πληροφορίες που θέλουν, είναι η διπλή ερώτηση. Η διπλή ερώτηση ουσιαστικά είναι δύο ερωτήσεις σε μία πρόταση- ερώτηση.

iii) Ο ερωτώμενος δεν γνωρίζει την απάντηση

Οι ερωτώμενοι συχνά υποβάλλονται σε ερωτήσεις για θέματα για τα οποία δεν έχουν καμιά πληροφορία. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτώμενοι απλά δεν γνωρίζουν την απάντηση στην ερώτηση που τους υποβάλλεται. Συνηθισμένα παραδείγματα

αφορούν τη γνώμη των καταναλωτών για προϊόντα, μάρκες, διαφημίσεις ή καταστήματα για τα οποία δεν έχουν ακούσει ποτέ τίποτα.

iv) Ο ερωτώμενος δεν θυμάται

Ο ερωτώμενος δεν πρέπει μόνο να γνωρίζει την απάντηση ή την πληροφορία, πρέπει και να μπορεί να την θυμηθεί. Ένα άλλο πρόβλημα δημιουργείται όταν ο ερωτώμενος πρέπει να βασιστεί στη μνήμη του για να απαντήσει για γεγονότα που έχουν συμβεί στο παρελθόν.

Στάδιο 3: Αποφάσεις για την διατύπωση των ερωτήσεων

Το τρίτο στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού ενός ερωτηματολογίου αφορά τη φρασεολογία και το λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθούν για να διατυπωθεί κάθε ερώτηση. Το σημείο αυτό είναι πολύ κρίσιμο, γιατί η κακή διατύπωση των ερωτήσεων μπορεί να οδηγήσει τον ερωτώμενο να αρνηθεί να απαντήσει ή να απαντήσει λανθασμένα επειδή δεν κατανόησε την ερώτηση. Αν και οι ερευνητές αναγνωρίζουν τη σπουδαιότητα και τη σημασία που έχει η ορθή διατύπωση των ερωτήσεων, εν τούτοις στο δύσκολο αυτό έργο υπάρχουν μόνο κάποιες γενικές αρχές που μπορούν να τους βοηθήσουν. Η γνώση των αρχών αυτών θεωρείται αναγκαία προϋπόθεση για την σωστή διατύπωση των ερωτήσεων. Οι αρχές αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

i) Χρήση απλών λέξεων

Συχνά οι ερευνητές έχουν την τάση να χρησιμοποιούν λέξεις το νόημα των οποίων κατανοούν μεν οι ερευνητές όχι όμως και οι ερωτώμενοι. Ακόμη δε και απλές λέξεις πολλές φορές δεν έχουν την ίδια σημασία για όλους τους ανθρώπους. Έτσι ο ερευνητής πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις λεκτικές ικανότητες και το λεξιλόγιο των ερωτώμενων κατά τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

ii) Αποφυγή λέξεων με αμφίβολη/ασσφή έννοια

Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται δεν πρέπει μόνο να είναι όσο το δυνατό πιο απλές, πρέπει να μην είναι και διφορούμενες.

iii) Αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν στην επιθυμητή απάντηση

Μία ερώτηση μπορεί να διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να "καθοδηγεί" τον ερωτώμενο στην απάντηση που πρέπει να δοθεί (leading question).

iv) Αποφυγή ερωτήσεων που οδηγούν στην επιθυμητή απάντηση

Μία ερώτηση μπορεί να διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να "καθοδηγεί" τον ερωτώμενο στην απάντηση που πρέπει να δοθεί (leading question).

v) Αποφυγή μη αναφοράς υποθετικών εναλλακτικών λύσεων

Η διατύπωση ή μη μιας πιθανής λύσης σε μια ερώτηση επηρεάζει το ποσοστό των ερωτώμενων που θα επιλέξουν την εναλλακτική λύση.

vi) Αποφυγή υποθέσεων

Οι ερωτήσεις πολλές φορές διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο που οι απαντήσεις εξαρτώνται από τις υποθέσεις που γίνονται όσον αφορά τις συνέπειες των απαντήσεων.

vii) Αποφυγή γενικεύσεων

Οι ερωτήσεις πρέπει να τίθενται πάντα σε συγκεκριμένους, και όχι σε γενικούς όρους.

Στάδιο 4: Αποφάσεις για τον τύπο των ερωτήσεων

Στο στάδιο αυτό ο ερευνητής πρέπει να αποφασίσει για τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσει. Υπάρχουν τρεις τύποι ερωτήσεων ανάμεσα στις οποίες μπορεί να επιλέξει ο ερευνητής: ανοιχτές ερωτήσεις (open-ended questions), ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής (multiple choice questions) και διχοτομικές ερωτήσεις (dichotomous questions). Συνήθως τα περισσότερα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν και τους τρεις τύπους των ερωτήσεων.

i) Ανοιχτές ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις αυτές δίνουν την δυνατότητα και την ελευθερία στον ερωτώμενο να απαντήσει στην ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις έχουν το πλεονέκτημα ότι δεν επηρεάζουν τις απαντήσεις του ερωτώμενου με μία προκαθορισμένη κατηγορία απαντήσεων. Έτσι, ένας ερωτώμενος μπορεί να εκφέρει ελεύθερα την γνώμη του, η οποία μπορεί να είναι τελείως διαφορετική από αυτή που περιμένει ο ερευνητής. Στα πλαίσια αυτά, οι ανοιχτές ερωτήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία απαντήσεων. Το γεγονός αυτό κάνει τις ανοιχτές ερωτήσεις ιδιαίτερα κατάλληλες για εξερευνητικές μελέτες.

Από την άλλη μεριά, όμως, πολλές φορές οι ερωτώμενοι δεν είναι διατεθειμένοι να δώσουν μια εκτενή απάντηση σε μια ανοιχτή ερώτηση. Επιπλέον, πολλοί ερωτώμενοι έχουν δυσκολίες στην έκφραση και διατύπωση της απάντησης. Τέλος, οι ανοιχτές ερωτήσεις παρουσιάζουν προβλήματα στην επεξεργασία και κωδικοποίηση των απαντήσεων.

ii) Ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής

Οι ερωτήσεις της κατηγορίας αυτής παρέχουν τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων. Σε ορισμένες περιπτώσεις η απάντηση θα μόνο μία, ενώ σε άλλες περιπτώσεις μπορεί να δοθούν περισσότερες από μία απαντήσεις.

Σε αντίθεση με τις ανοιχτές ερωτήσεις, οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής έχουν το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία κωδικοποίησης και ανάλυσης των απαντήσεων είναι πολύ ευκολότερη. Επίσης, οι ερωτήσεις της μορφής αυτής περιορίζουν την επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου.

Ο σχεδιασμός, όμως, σωστών ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής απαιτεί μεγάλη προσπάθεια από την πλευρά του ερευνητή. Επίσης, πρόβλημα δημιουργείται όταν οι πιθανές απαντήσεις είναι πολύ περισσότερες από αυτές που δίνονται. Ακόμη και αν δοθεί σαν λύση η απάντηση "άλλο", αυτό δεν λύνει απόλυτα το πρόβλημα, μια και οι ερωτώμενοι έχουν την τάση να επιλέγουν μία απάντηση από αυτές που τους δίνονται. Υπάρχει δε και η περίπτωση, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων να επιλέξει την απάντηση "άλλο", οπότε οι απαντήσεις στην ερώτηση αυτή είναι ουσιαστικά άχρηστες. Τέλος, έχει αποδεχθεί ότι η σειρά που παρουσιάζονται οι εναλλακτικές απαντήσεις επηρεάζει την απάντηση που επιλέγει ο ερωτώμενος.

iii) Διχοτομικές ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις της μορφής αυτής επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μία από τις δύο δυνατές απαντήσεις. Συχνά, στις δύο αυτές απαντήσεις προστίθεται και μία τρίτη, ουδέτερη απάντηση, όπως "δεν ξέρω", "δεν απαντώ".

Τα πλεονεκτήματα των διχοτομικών ερωτήσεων είναι ακριβώς τα ίδια με αυτά των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Οι διχοτομικές ερωτήσεις παρουσιάζουν επίσης τα ίδια μειονεκτήματα και προβλήματα με αυτά των ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Ένα επιπλέον σοβαρό πρόβλημα είναι το αν πράγματι η ερώτηση είναι διχοτομική ή είναι πολλαπλής επιλογής.

Ένα ακόμη σημαντικό πρόβλημα που παρουσιάζεται στις ερωτήσεις της μορφής αυτής σχετίζεται με τον τρόπο που διατυπώνεται η ερώτηση.

Στάδιο 5: Αποφάσεις για την σειρά των ερωτήσεων

Αφού έχει αποφασιστεί το περιεχόμενο και η μορφή της κάθε ερώτησης, πρέπει στη συνέχεια ο ερευνητής να αποφασίσει τη σειρά με την οποία οι ερωτήσεις θα τοποθετηθούν στο ερωτηματολόγιο. Η σειρά δε των ερωτήσεων είναι πολύ κρίσιμη μια και επηρεάζει την ποιότητα των απαντήσεων και συνεπώς την επιτυχία ή μη της ερευνητικής προσπάθειας. Δυστυχώς, όμως, και στο στάδιο αυτό μόνο κάποιες γενικές κατευθύνσεις μπορούν να δοθούν. Αυτές παρουσιάζονται στη συνέχεια.

i) Τοποθέτηση απλών ερωτήσεων που προκαλούν το ενδιαφέρον στην αρχή

Οι πρώτες ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι πολύ σημαντικές και σπουδαίες. Αν ο ερωτώμενος έχει δυσκολίες στο να απαντήσει στις αρχικές ερωτήσεις ή του δημιουργηθεί η εντύπωση ότι οι ερωτήσεις δεν παρουσιάζουν ενδιαφέρον, τότε ίσως να αρνηθεί να συμπληρώσει τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Επίσης, αν οι αρχικές ερωτήσεις προκαλούν καχυποψία και σκεπτικισμό τότε και πάλι είναι πιθανό ο ερωτώμενος να αρνηθεί να συνεχίσει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Συνεπώς, οι πρώτες ερωτήσεις ενός ερωτηματολογίου πρέπει να προκαλούν το ενδιαφέρον και την περιέργεια του ερωτώμενου, χωρίς να τον "τρομοκρατούν".

ii) Λογική σειρά των ερωτήσεων

Σε γενικές γραμμές, το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι χωρισμένο σε θεματικές ενότητες. Ερωτήσεις δε για το ίδιο θέμα πρέπει να τοποθετούνται μαζί. Όταν το θέμα αλλάζει, καλό είναι να υπάρχει μια μικρή παράγραφος που να επεξηγεί και να προλογίζει το σκοπό της ομάδας των ερωτήσεων που περιλαμβάνονται στο θέμα αυτό.

iii) Τοποθέτηση αλληλοεξαρτώμενων ερωτήσεων τη μία μετά την άλλη.

Σε μία σειρά ερωτήσεων για κάποιο θέμα, οι γενικές ερωτήσεις πρέπει να τοποθετούνται πρώτα και στη συνέχεια να ακολουθούν οι πιο εξειδικευμένες. Για

παράδειγμα, αν ενδιαφερόμαστε να δούμε ποια είναι τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη από τους καταναλωτές στην αγορά ενός αυτοκινήτου, θα μπορούσαμε να ξεκινήσουμε με μία γενική ερώτηση. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγουμε να δώσουμε κάποιες ενδείξεις στον ερωτώμενο για το τι πρέπει να απαντήσει και συνεπώς επιτυγχάνουμε μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία στις λαμβανόμενες απαντήσεις.

iv) Τοποθέτηση δύσκολων ερωτήσεων στο τέλος

Ερωτήσεις οι οποίες μπορεί από την φύση τους να χαρακτηριστούν δύσκολες, όπως προσωπικές ή απόρρητες ερωτήσεις, πρέπει να τοποθετούνται στο τέλος του ερωτηματολογίου. Ένας ερωτώμενος δύσκολα θα αρνηθεί να απαντήσει σε προσωπικές ερωτήσεις (π.χ. εισόδημα, ηλικία) όταν έχει ήδη απαντήσει σε όλες τις προηγούμενες. Αν, αντίθετα, οι ερωτήσεις του είδους αυτού τοποθετηθούν στην αρχή του ερωτηματολογίου, υπάρχει ο κίνδυνος ο ερωτώμενος να αρνηθεί να συμπληρώσει όλο το ερωτηματολόγιο.

Στάδιο 6: Αποφάσεις για την διάταξη και εμφάνιση του ερωτηματολογίου

Το στάδιο αυτό αναφέρεται στα φυσικά χαρακτηριστικά ενός καλού και επαγγελματικού ερωτηματολογίου. Πιο συγκεκριμένα, η στοιχειοθεσία, το μέγεθος των γραμμάτων, η σύνθεση, η σελιδοποίηση, η ποιότητα του χαρτιού, το χρώμα και το μέγεθος του ερωτηματολογίου επηρεάζουν την ακρίβεια των απαντήσεων, καθώς και την ευκολία με την οποία το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί. Πολύ δύσκολα ένας ερωτώμενος θα συμπληρώσει ένα ερωτηματολόγιο που προκαλεί σύγχυση ή απαιτεί πολύ χρόνο για να απαντηθεί.

Στη συνέχεια αναφέρουμε ορισμένες βασικές αρχές που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την καλύτερη εμφάνιση ενός ερωτηματολογίου:

- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει όσο το δυνατό πιο επαγγελματική εμφάνιση.
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο εύκολο να απαντηθεί.

- Πρέπει να χρησιμοποιείται χαρτί καλής ποιότητας. Οι φωτοτυπίες ερωτηματολογίων δεν συνιστώνται.
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο μικρό. Να αποφεύγεται, όμως, ο "συνωστισμός" των ερωτήσεων ανά σελίδα του ερωτηματολογίου.
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να έχει την μορφή "βιβλίου".
- Το όνομα του οργανισμού που διεξάγει την έρευνα πρέπει να τοποθετείται στην πρώτη σελίδα.
- Οι ερωτήσεις πρέπει να αριθμούνται.
- Αν πρέπει να παραλειφθεί μια ερώτηση, πρέπει να χρησιμοποιείτε η φράση : "πηγαίνετε στην ερώτηση"
- Αν πρέπει να παραληφθεί ένα ολόκληρο κομμάτι του ερωτηματολογίου, καλό είναι να χρησιμοποιούνται διαφορετικά χρώματα.
- Πρέπει να δηλώνεται ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να δοθούν οι απαντήσεις (π.χ. τοποθέτηση X ή O).
- Το ερωτηματολόγιο καλό είναι να έχει στην αρχή κάποιον πρόλογο όπου να δηλώνονται οι στόχοι της έρευνας.
- Στις ταχυδρομικές συνεντεύξεις, το συνοδευτικό γράμμα πρέπει να συνταχτεί πολύ προσεκτικά, μια και πρέπει να πείσει τον ερωτώμενο για το πόσο σημαντικό για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της μελέτης είναι να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο.

Στάδιο 7: Αποφάσεις για τον προέλεγχο και την αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν στο στάδιο αυτό αποσκοπούν στο να διαπιστωθούν οι ατέλειες που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο. Για το σκοπό αυτό απαιτείται να γίνει δοκιμή του ερωτηματολογίου υπό πραγματικές συνθήκες.

Η δοκιμή και ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου μπορεί να γίνουν σε δύο στάδια. Στο πρώτο στάδιο πρέπει να γίνει προέλεγχος με προσωπική συνέντευξη ανεξάρτητα του τελικού τρόπου με τον οποίο θα γίνει η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Ο σκοπός του προέλεγχου αυτού είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο οι ερωτώμενοι μπορούν και θέλουν να απαντήσουν στις ερωτήσεις, αν κάποιες ερωτήσεις προκαλούν σύγχυση ή είναι ασαφείς, ή αν παρουσιάζεται κάποιο άλλο πρόβλημα στις ερωτήσεις, με αποτέλεσμα να είναι απαραίτητο να αλλάξει η διατύπωση τους. Ο απαιτούμενος αριθμός των συνεντεύξεων συνήθως κυμαίνεται γύρω στις είκοσι και οι ερωτώμενοι πρέπει να είναι όμοιοι με εκείνους που θα συμπληρώσουν το τελικό ερωτηματολόγιο. Με βάση τα σχόλια που έγιναν στο στάδιο αυτό γίνεται μια πρώτη αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια, στο δεύτερο στάδιο, το αναθεωρημένο ερωτηματολόγιο υπόκειται σε ένα δεύτερο προέλεγχο με ένα μικρό δείγμα ερωτώμενων, όμοιων προς το τελικό δείγμα, αυτήν την φορά όμως ακολουθείται η μέθοδος (π.χ. τηλεφωνική, ταχυδρομική, προσωπική) που θα χρησιμοποιηθεί για την τελική συλλογή των στοιχείων. Ο σκοπός της "πιλοτικής" αυτής δοκιμής είναι να εντοπιστούν πιθανά προβλήματα που συνδέονται με την συγκεκριμένη μέθοδο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια, γίνεται επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων για να καθοριστεί αν οι ερωτήσεις που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο παρέχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για την λήψη των αποφάσεων από τα στελέχη του μάρκετινγκ. Με βάση τα αποτελέσματα αυτά παραλείπονται ερωτήσεις που δεν δίνουν τις αναγκαίες πληροφορίες ή αναδιατυπώνονται τυχόν προβληματικές ερωτήσεις.

Ο προέλεγχος ενός ερωτηματολογίου πρέπει να γίνεται πάντα, μια και είναι ο μόνος τρόπος για να είναι σίγουρος ο ερευνητής ότι η ερευνητική του προσπάθεια θα στεφθεί με επιτυχία στο να δώσει τις πληροφορίες που χρειάζεται το στέλεχος του μάρκετινγκ.

8.γ Συνοπτική παρουσίαση των ξενοδοχειακών μονάδων που συμμετείχαν στην έρευνα.

1.ΑΙROTEL/ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΠΑΡΘΕΝΩΝ(Μακρή 6,Αθήνα)

Ο όμιλος ΑΙROTEL είναι μία Ελληνική αλυσίδα ξενοδοχειακών επιχειρήσεων με έδρα την Αθήνα. Τα κεντρικά γραφεία βρίσκονται στην οδό Δορυλαίου 10-12, στη πλατεία Μαβίλη.

Περιλαμβάνει πέντε ξενοδοχεία, όλα σε καίριες θέσεις :

α) Στο κέντρο της Αθήνας :

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ Πλατεία Μαβίλη

ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ Μιχαλακοπούλου

ΠΑΡΘΕΝΩΝ Στήλες Ολυμπίου Διός

β) Εκτός Αθήνας :

ΜΑΛΑΚΩΝΤΑ Μαλακώνα/Ερέτρια - Ευβοίας

ΑΧΑΪΑ ΜΠΗΤΣ Καστελλόκαμπος - Πάτρα

Στόχος η προσφορά υπηρεσιών σε μεμονωμένους, εταιρείες και groups με συνέπεια και επαγγελματισμό.

Τα 498 δωμάτια του ομίλου ΑΙROTEL, σε διάφορους τύπους, Normal, Executive, Suites πάντα διαθέσιμα να καλύψουν τις ανάγκες και του πιο απαιτητικού καλεσμένου.

Για κάθε ξενοδοχείο, το κεντρικό εστιατόριο προσφέρει αξέχαστες στιγμές γεύσης και απόλαυσης με πλούσιο μενού από τη διεθνή και Ελληνική κουζίνα.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Κωστόπουλος Ηλίας (Διευθυντής)

2. KING JASON HOTEL (Κολωνού 26, Αθήνα)

Στο εμπορικό κέντρο της Αθήνας. Η εύκολη πρόσβαση σε πολλά αξιοθέατα, κάνει το King Jason ιδανική επιλογή για όσους θέλουν να επισκεφθούν την πρωτεύουσα.

Διαθέτει 114 κλιματιζόμενα δωμάτια με τηλεόραση και τηλέφωνο.

Εστιατόριο και μπαρ.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Άγγελος Δούρος (Υπεύθυνος Προσωπικού)

3. TITANIA HOTEL (Πανεπιστημίου 52, Ομόνοια, Αθήνα)

Τριάντα χρόνια τώρα στην καρδιά του ιστορικού και εμπορικού κέντρου της Αθήνας, ανάμεσα στις πλατείες Ομονοίας και Συντάγματος, τις δύο πιο σημαντικές πλατείες της πόλης, το ξενοδοχείο TITANIA πρωτοστατεί στον χώρο της Τέχνης του φιλοξενείν. Η ριζική ανακαίνιση ανέδειξε το νέο πρόσωπο του TITANIA το οποίο ακολουθεί πάντα τους ραγδαίους ρυθμούς εξέλιξης ζωής και φιλοξενίας. Ο εντυπωσιακός χώρος υποδοχής, με το ολόλευκο Πεντελικό μάρμαρο και τα μοναδικά ψηφιδωτά, το απαράμιλλο σε αισθητική και κάλλος cafe Brasserie επί της οδού Πανεπιστημίου και η νέα διαμορφωμένη στοά με φωτισμό, μάρμαρα, φυτά και με τα καταστήματα που κοσμούν και συμβάλουν στην γενικότερη αισθητική και εμπορική διαμόρφωση της περιοχής.

Η Ακρόπολη, το Πανεπιστήμιο Αθηνών, η Ακαδημία, η Εθνική βιβλιοθήκη και άλλα ιστορικά μνημεία, σε συνδυασμό με το σύγχρονο εμπορικό κέντρο της Αθήνας, τις πολυάριθμες επιλογές νυχτερινής διασκέδασης, την εύκολη πρόσβαση στα μέσα μαζικής μεταφοράς όπως μετρό, ηλεκτρικός σιδηρόδρομος, κ.λ.π., δίνουν στους φιλοξενοούμενους του TITANIA μοναδικές ευκαιρίες επιλογών. Το parking του ξενοδοχείου 200 θέσεων και 24ώρου λειτουργίας δίνει λύση σε εσάς που επιθυμείται την χρήση του αυτοκινήτου στο κέντρο της πόλης.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Κοτσιώνη Μαρία (Διευθύντρια Προσωπικού)

4. GRECOTEL ATHENS (Κεντρικά Γραφεία: Υψηλάντου 4, Αθήνα)

Η GRECOTEL ιδρύθηκε το 1981 από την οικογένεια Δασκαλαντωνάκη και τον διεθνή τουριστικό κολοσσό TUI GROUP και ταυτίστηκε με την έννοια της πολυτελούς ξενοδοχείας καθώς διαθέτει τουριστικές μονάδες 4 και 5 αστέρων. Ο Όμιλος διαθέτει σήμερα 40 ξενοδοχεία με συνολική δυναμικότητα 20.250 κλινών στις ωραιότερες περιοχές της Ελλάδας, στην Κρήτη, την Κέρκυρα, τη Μύκονο, την Κω, τη Ρόδο, τη Χαλκιδική, την Πελοπόννησο και στις μεγαλύτερες πόλεις Αθήνα, Θεσσαλονίκη, Καλαμάτα, Αλεξανδρούπολη και Λάρισα. Το 2002 ανακοινώθηκε από τον Όμιλο Δασκαλαντωνάκη η απόκτηση του ξενοδοχείου Sheraton στη Σόφια της Βουλγαρίας.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Βαλέργας Δημήτρης (Διευθυντικό Στέλεχος)

5. INTEDYNAMIC A.E.-ZAFOLIA HOTEL (Λεωφόρος Αλεξάνδρας 87-89, Αθήνα)

Με δυναμική παρουσία για πάνω από 35 χρόνια στο εγχώριο και διεθνές τουριστικό στερέωμα, η Interdynamic A.E. έχει καταστεί πρωτοπόρος στο χώρο. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας και επενδύοντας στο πλέον εξελιγμένο σύστημα κρατήσεων μέσω του διαδικτύου, εγγυάται άψογη και άμεση εξυπηρέτηση κάθε ταξιδιωτικής ανάγκης, ατομικής ή επαγγελματικής.

Η εταιρεία μας υπόσχεται υψηλή ποιότητα υπηρεσιών, η οποία πιστοποιείται από το EN ISO 9001:2000 ISO Certification για το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

Επιπλέον, είναι η πρώτη ελληνική εταιρεία στην οποία έχει απονεμηθεί το Ελβετικό Σήμα Ποιότητας Q Label για τον Τουρισμό. Η έμπειρη και εξειδικευμένη ομάδα επαγγελματιών δουλεύει συλλογικά για την υλοποίηση από των πιο απλών μέχρι των πλέον σύνθετων διακοπών και επαγγελματικών ταξιδιών, με την ίδια άνεση και ευελιξία.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Λεβής Άρης (Υποδιευθυντής)

6. "ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ "ΑΣΤΗΡ" (Αγ.Ανδρέου 16, Πάτρα)

Σε στρατηγικό σημείο στο κέντρο της πόλης, στην παραλιακή λεωφόρο, δίπλα στο ΚΤΕΛ υπεραστικών λεωφορείων και στο σταθμό του Ο.Σ.Ε., το ξενοδοχείο ΑΣΤΗΡ είναι η ιδανική επιλογή για την παραμονή σας στην πόλη της Πάτρας, είτε έρχεστε για επαγγελματικούς λόγους, είτε για αναψυχή. Το εμπορικό κέντρο και η νυχτερινή ζωή της Πάτρας είναι σε απόσταση αναπνοής, δίνοντας σας άπειρες επιλογές διασκέδασης από το πρωί μέχρι το βράδυ.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Καραχάλιος Θέμης (F&B manager)

7. Ξενοδοχείο "PATRAS PALACE" (Όθωνος Αμαλίας 15, Πάτρα)

Το Patras Palace είναι ένα καινούριο πολυτελές ξενοδοχείο τεσσάρων (4) αστέρων χτισμένο στον παραλιακό δρόμο, στο κέντρο της πόλης των Πατρών. Τα εξήντα τρία (63) δωμάτια, προσεκτικά διακοσμημένα και εξοπλισμένα με όλες τις σύγχρονες ανέσεις, ξεπερνούν τις προσδοκίες και των πιο απαιτητικών ταξιδιωτών. Το εστιατόριο a la carte "Thalassa" με την εκπληκτική θέα στον Πατραϊκό κόλπο, σερβίρει σύγχρονη Μεσογειακή κουζίνα, για εσάς, την παρέα σας και τα επαγγελματικά σας γεύματα, μεσημέρι-βράδυ. Στο "Mariner's Club" και στο "Café Vienna" θα απολαύσετε την άριστη εξυπηρέτηση του "Patras Palace" Η αίθουσα συνεδρίων και δεξιώσεων με πλήρη τεχνικό και οπτικοακουστικό εξοπλισμό και δυνατότητα φιλοξενίας έως τετρακοσίων πενήντα (450) ατόμων, πλαισιώνει τους κοινόχρηστους χώρους για κάλυψη κάθε κοινωνικής εκδήλωσης. Το προσεκτικά επιλεγμένο και έμπειρο προσωπικό μας, σας εγγυάται την τέλεια εξυπηρέτηση και την πιο άνετη διαμονή σας.

Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσε : Γιαννάτος Τάκης (Διευθυντικό Στέλεχος).

8.δ Παράθεση του ερωτηματολογίου

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας και ο σχολιασμός που προκύπτει από τις απαντήσεις.

Ερώτηση 1:

Που κυμαίνονται κατά προσέγγιση οι ηλικίες των υπαλλήλων της επιχείρησής σας;

Από..... έως.....

Ερώτηση 2:

Σε ποια ηλικία πιστεύετε ότι μπορούμε να έχουμε τη μέγιστη αποδοτικότητα των ικανοτήτων των εργαζομένων;

.....

Ερώτηση 3:

Πιστεύετε ότι η ανεπτυγμένη προσωπικότητα των υπαλλήλων αποτελεί σημαντικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και αν ναι σε τι ποσοστό ισχύει αυτό επί τις εκατό (%);

Συμφωνώ

.....

Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ

.....

Διαφωνώ

.....

Ερώτηση 4:

Ποια είναι τα βασικά εμφανισιακά προσόντα που πρέπει να έχει ,κατά την άποψή σας, ένας εργαζόμενος σε τουριστική επιχείρηση;

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

Ερώτηση 5:

Σε κάθε μορφωτικό επίπεδο συμπληρώστε το ποσοστό που αντιπροσωπεύει το προσωπικό της επιχείρησής σας.

Απόφοιτοι Γυμνασίου

Απόφοιτοι Λυκείου

Απόφοιτοι ΙΕΚ

Απόφοιτοι ΑΤΕΙ

Απόφοιτοι ΑΕΙ

Ερώτηση 6:

Τι ρόλο παίζει η καλή γνώση μίας ή και περισσότερων ξένων γλωσσών στην πρόσληψη ενός υπαλλήλου στο χώρο της επιχείρησής σας ;

Η γνώση μίας ξένης γλώσσας θεωρείται αρκετή

Η γνώση δύο ξένων γλωσσών θεωρείται απαραίτητη

Απαιτούνται παραπάνω από δύο γλώσσες

Ερώτηση 7:

Πιστεύετε στην αποτελεσματικότητα των ψυχολογικών τεστ στους υπαλλήλους;

Αν ναι εφαρμόζετε την συγκεκριμένη μέθοδο στην επιχείρησή σας;

Ναι.....

Όχι.....

Ερώτηση 8:

Η επιχείρησή σας έχει φροντίσει για την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ήδη υπάρχοντος προσωπικού, και αν ναι, με ποιο τρόπο;

Με σεμινάρια από εξωτερικούς συνεργάτες

Με σεμινάρια από εσωτερικούς συνεργάτες (π.χ. από προϊσταμένους τμημάτων)

.....

Με εκπαιδευτικές επισκέψεις

Με εκπαιδευτικά ταξίδια

Με άλλους τρόπους

Ερώτηση 9:

Σε κάθε κατηγορία ικανοτήτων συμπληρώστε κάποια πόστα στα οποία τις θεωρείτε περισσότερο απαραίτητες σε μια τουριστική επιχείρηση όπως η δική σας ;

Νοητικές

.....

Τεχνικές

.....

Ανθρώπινες

.....

Ερώτηση 10:

Ποιες θεωρείτε ότι πρέπει να είναι οι σημαντικότερες και οι πιο αποτελεσματικές ικανότητες που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος;

Ομαδικότητα

.....

Ψυχραιμία

.....

Στρατηγική

.....

Γνώση τεχνικών μέσων

.....

Άλλες

.....

Ερώτηση 11:

Ποια κριτήρια επιλογής έχει η τουριστική σας επιχείρηση, ώστε να μπορέσει το προσωπικό της να αποτελέσει στοιχείο ανάπτυξής της ;

.....

.....

.....

.....

Ερώτηση 12:

Πιστεύετε ότι η πιθανή ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενός εργαζομένου κατά την διάρκεια της καριέρας του μπορεί να βοηθήσει στην επαγγελματική του εξέλιξη, και αν ναι, σε τι βαθμό;

Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ερώτηση 13:

α)Θεωρείτε ότι οι ιδιαίτερες ασχολίες(χόμπι, ειδικές γνώσεις ,κ.α.)ενός ατόμου μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση και πως θα μπορούσε να γίνει αυτό;

β)Σε ποιο βαθμό αποτελούν αυτές οι ασχολίες πρόσθετο παράγοντα πρόσληψης προσωπικού;

α).....
.....
.....
.....

β) Λίγο

Μέτρια

Πολύ

Πάρα πολύ

Ερώτηση 14:

Η καλή απόδοση σε ανώτερες ιεραρχικές θέσεις, πιστεύετε ότι είναι θέμα εκπαίδευσης ή ταλέντου; Ποιος ο ποσοστιαίος βαθμός, σημαντικότητας του κάθε παράγοντα.;

Ταλέντο.....

Εκπαίδευση.....

Ερώτηση 15:

Βάλτε σε βαθμό προτεραιότητας τους παρακάτω παράγοντες επιλογής προσωπικού συμφωνά με τα κριτήρια επιλογής προσωπικού της επιχείρησής σας :

Ηλικία.....

Μορφωτικό επίπεδο.....

Προσωπικότητα.....

Εξειδικευμένες ικανότητες-δεξιότητες.....

8.ε Αποτελέσματα της έρευνας και σχολιασμός των απαντήσεων

Αποτελέσματα 1^{ης} ερώτησης:

Το 100% των επιχειρήσεων μας έδωσαν απαντήσεις που κυμαίνονται από 22 έως 55 ετών.

Σχολιασμός :

Είναι χαρακτηριστικό ότι το σύνολο των επιχειρήσεων προτιμά τις νεότερες ηλικίες στην επιλογή του προσωπικού δίνοντας τους την ευκαιρία να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους κατά την διάρκεια του χρόνου.

Αποτελέσματα 2^{ης} ερώτησης:

Οι περισσότεροι υπεύθυνοι προσωπικού θεωρούν ως αποδοτικότερες τις ηλικίες ανάμεσα 30 έως 40 ετών τονίζοντας ότι μεγάλο ρόλο παίζει και το πόστο στο οποίο αναφερόμαστε.

Σχολιασμός:

Το συμπέρασμα που μπορεί να βγει από τις απαντήσεις που πήραμε στην ερώτηση είναι ότι η αποδοτικότητα είναι μέγεθος ανάλογο του χρόνου εργασίας και τις εμπειρίας που αυτός συνεπάγεται.

Αποτελέσματα 3^{ης} ερώτησης:

Όλες οι απαντήσεις που πήραμε ήταν καταφατικές με μέσο όρο ποσοστού εκτίμησης το 75%.

Σχολιασμός:

Η ανεπτυγμένη προσωπικότητα των εργαζομένων λοιπόν, θεωρείται ένας εκ των κυριότερων παραγόντων της ανταγωνιστικότητας της τουριστικής επιχείρησης. Ο λόγος για τον οποίο εκτιμούμε ότι αυτό ισχύει είναι ότι μία ολοκληρωμένη προσωπικότητα είναι το αποτέλεσμα μόρφωσης και ενίσχυσης των όποιων πτυχών

του χαρακτήρα του κάθε ατόμου, καθώς και ενίσχυσης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του.

Αποτελέσματα 4^{ης} ερώτησης:

Βασικότερα εμφανισιακά προσόντα θεωρούνται η καθαριότητα, η ευγένεια και το χαμόγελο, όλα αυτά σε πλήρη ομοφωνία.

Σχολιασμός:

Σε επιχειρήσεις όπως οι τουριστικές, στις οποίες οι περισσότεροι εργαζόμενοι έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να δείχνουν φιλικό και σύμφωνο με τους κανόνες υγιεινής .

Αποτελέσματα 5^{ης} ερώτησης:

Το μεγαλύτερο μερίδιο στις απαντήσεις μας κατέχουν οι απόφοιτοι των ΑΤΕΙ με ποσοστά 50 έως 60 τοις εκατό ενώ οι υπόλοιπες κατηγορίες μοιράζονται ποσοστά ανάμεσα 10 έως 15 τοις εκατό.

Σχολιασμός:

Βασικός λόγος προτίμησης των αποφοίτων των ΑΤΕΙ είναι ίσως η έλλειψη τουριστικής σχολής σε ΑΕΙ.

Αποτελέσματα 6^{ης} ερώτησης:

Ομοφώνως η γνώση τουλάχιστον δύο ξένων γλωσσών θεωρείται απαραίτητη για την πρόσληψη εργαζομένων στις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

Σχολιασμός:

Είναι λογικό να θεωρηθεί ότι, την στιγμή που η Ελλάδα είναι τόπος διακοπών τουριστών από όλο τον κόσμο, είναι πιο σωστό αρκετοί από αυτούς να εξυπηρετούνται μιλώντας την μητρική τους γλώσσα ή κάποια που γνωρίζουν.

Επίσης η γνώση ξένων γλωσσών από τους υπαλλήλους βοηθά στην συνεννόηση με τουριστικές επιχειρήσεις του εξωτερικού (π.χ. ενός ξένου τουριστικού πρακτορείου

που θέλει να κάνει κράτηση στο ξενοδοχείο μας. Αυτό άλλωστε είναι και συμπέρασμα της εμπειρίας που απέκτησαν οι ίδιες οι σπουδάστριες από την εργασία τους στα πλαίσια της πρακτικής τους άσκησης.

Αποτελέσματα 7^{ης} ερώτησης:

Σε αυτή την περίπτωση υπήρχε διχασμός απόψεων αφού οι υπεύθυνοι προσωπικού είτε πίστευαν στην αποτελεσματικότητα των τεστ χωρίς να τα εφαρμόζουν, είτε δεν τα θεωρούν αποτελεσματικά.

Σχολιασμός:

Η μέθοδος των ψυχολογικών τεστ εκτιμάται ως σχετικά καινούρια για τα ελληνικά δεδομένα και η αποτελεσματικότητά τους, ακόμα υπό έρευνα. Η όποια διστακτικότητα απέναντί τους από τους υπευθύνους προσωπικού λοιπόν, θεωρείται δικαιολογημένη.

Αποτελέσματα 8^{ης} ερώτησης:

Ομοφώνως, οι απαντήσεις που πήραμε περιορίζονται στις δύο πρώτες επιλογές, δηλαδή οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, φροντίζουν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού με σεμινάρια συνεργατών τους.

Σχολιασμός:

Ο λόγος της προτίμησης μπορεί αν θεωρηθεί ότι είναι το ότι τα σεμινάρια από συνεργάτες είναι ο πιο οικονομικός τρόπος και υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργατών και υπευθύνων προσωπικού.

Αποτελέσματα 9^{ης} ερώτησης:

Οι απαντήσεις καλύπτουν όλες τις επιλογές και ποικίλουν.

Σχολιασμός:

Σε μερικές περιπτώσεις η πρώτη κατηγορία ικανοτήτων θεωρείται απαραίτητη σε πόστα όπως προϊσταμένους τμημάτων, διευθυντικές θέσεις και άλλα διοικητικά

πόστα. Η δεύτερη κατηγορία ικανοτήτων χρησιμεύει στους ορόφους και σε πόστα σέρβις, ενώ η τρίτη χρησιμεύει κατά πλειοψηφική άποψη στο πόστο της υποδοχής. Στην έρευνα υπήρξαν περιπτώσεις κατά τις οποίες και οι τρεις κατηγορίες ικανοτήτων θεωρούνται απαραίτητες σε κάθε θέση εργασίας μίας μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Αποτελέσματα 10^{ης} ερώτησης:

Κατά πλειοψηφία όλες οι κατηγορίες ικανοτήτων θεωρούνται απαραίτητες (με διαφορετικό βαθμό σημαντικότητας έκαστη) για την καλύτερη απόδοση ενός εργαζομένου.

Σχολιασμός:

Οι ερωτηθέντες παραθέτουν παραδείγματα θέσεων εργασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις στις οποίες κάθε κατηγορία φαίνεται χρήσιμη. Οι αποτελεσματικότητα της σωστής ή όχι τοποθέτησης των εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις εκτιμάται κατά την διάρκεια του χρόνου.

Αποτελέσματα 11^{ης} ερώτησης:

Οι απαντήσεις που πήραμε δίνουν ως βασικά στοιχεία τα εξής :ανεπτυγμένη προσωπικότητα, επαγγελματική εμπειρία, γνώση ξένων γλωσσών και τεχνικών μέσων.

Σχολιασμός:

Κάθε επιχείρηση ανάλογα με τις ανάγκες της βάζει τα δικά της κριτήρια, παρόλα αυτά όλες οι επιχειρήσεις έχουν ως βάση την μόρφωση, τον χαρακτήρα, τις ιδιαίτερες ικανότητες και την εργασιακή εμπειρία.

Αποτελέσματα 12^{ης} ερώτησης:

Ομοφώνως θεωρείται ότι η ανάπτυξη των δεξιοτήτων μπορεί να βοηθήσει στην εξέλιξη της καριέρας ενός εργαζομένου στον μέγιστο βαθμό.

Σχολιασμός:

Μία σωστή ανάπτυξη των δεξιοτήτων με την πάροδο του χρόνου, μπορεί να βοηθήσει τον εργαζόμενο να εξελιχθεί σε διάφορα πόστα και σε όλες τις κατηγορίες εργασίας μέσα στην τουριστική επιχείρηση. Μπορεί π.χ. να περάσει από θέση που χρειάζεται κυρίως τεχνικές ικανότητες, σε κάποια θέση που απαιτεί διοικητικές ικανότητες και να μπορέσει να ανταπεξέλθει.

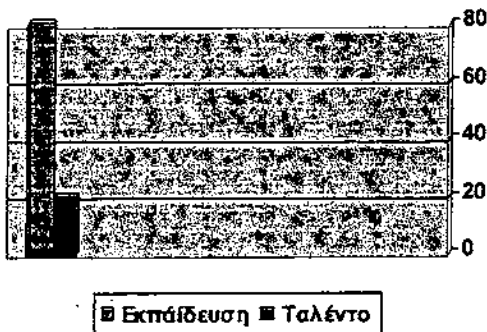
Αποτελέσματα 13^{ης} ερώτησης:

Στο πρώτο σκέλος της ερώτησης οι απόψεις διχάζονται ανάμεσα σε καταφατικές και αρνητικές, ενώ στο δεύτερο σκέλος οι απαντήσεις περιορίζονται στις επιλογές "λίγο" και "πάρα πολύ".

Σχολιασμός:

Οι απαντήσεις προφανώς εξαρτώνται από την λογική πρόσληψης προσωπικού της κάθε επιχείρησης, παρόλα αυτά, οι επιχειρήσεις που ισχυρίζονται ότι επιθυμούν οι υπάλληλοι τους να έχουν ειδικές γνώσεις, πιστεύουν ότι αυτές μπορεί να τους φανούν ιδιαίτερα χρήσιμες και τους έχουν ήδη φανεί και στο παρελθόν.

Αποτελέσματα 14^{ης} ερώτησης:



Οι τιμές είναι ποσοστιαίες (%) και είναι το ποσοστό που αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία των απαντήσεων που μας έδωσαν οι ερωτηθέντες, δηλαδή θεωρούν πιο σημαντικό παράγοντα την μόρφωση.

Σχολιασμός:

Η έμφαση στην μόρφωση για να αποδώσει κανείς σε κάποια ανώτερη ιεραρχικά θέση, μπορεί να δικαιολογηθεί από την σκέψη ότι για να μπορέσει να αναδειχτεί το όποιο ταλέντο, χρειάζεται η κατάλληλη υποδομή γνώσεων και φυσικά η εργασιακή εμπειρία.

Αποτελέσματα 15^{ης} ερώτησης:

Κατά πλειοψηφία όλοι οι παραπάνω παράγοντες θεωρούνται απαραίτητοι με προτεραιότητες 4 στο πρώτο κριτήριο, 1 στο δεύτερο κριτήριο, 3 στο τρίτο κριτήριο και 2 στην τελευταία επιλογή.

Σχολιασμός:

Και εδώ βλέπουμε ότι η μόρφωση θεωρείται η βάση, τα θεμέλια στα οποία πρέπει να βασιστεί κάποιος για να μπορέσει να αναδείξει τις όποιες άλλες αρετές έχει στον χώρο των τουριστικών επιχειρήσεων.

9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

*9.α*Η διαφορά μεταξύ της ερήμου και ενός περιβολιού δεν είναι το νερό, αλλά ο άνθρωπος!*

Να λοιπόν που η παραδοσιακή αραβική θυμοσοφία έρχεται να επιβεβαιώσει μία από τις σημαντικότερες αλήθειες της σύγχρονης δυτικής επιχείρησης. Ο ανθρώπινος παράγων είναι σαφώς ένας από τους συντελεστές της παραγωγής, αλλά ως άλλος τέταρτος των τριών σωματοφυλάκων έρχεται να παίξει έναν καταλυτικό ρόλο. Χωρίς την επέμβαση του ανθρώπου, κεφάλαια, τεχνικά μέσα και διοίκηση δεν μπορούν από μόνα τους να επιτύχουν επιχειρησιακούς στόχους. Είναι οι άνθρωποι της επιχείρησης, οι οποίοι κάνοντας χρήση αυτών, φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Μία από τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης είναι η άσκηση ηγεσίας, αυτό που στην καθημερινότητα αποκαλούμε «διεύθυνση». Η πρώτη συνιστώσα της ηγετικής λειτουργίας κάθε διοικούντος (στελέχους), σε οποιαδήποτε βαθμίδα της ιεραρχίας, είναι η αποτελεσματική στελέχωση του χώρου ευθύνης του με τους κατάλληλους ανθρώπους. Εδώ λοιπόν υπεισέρχεται η επιλογή προσωπικού στις αρμοδιότητες του στελέχους επιχείρησης. Μακράν του να είναι αποτέλεσμα έμπνευσης και διαίσθησης, η επιλογή προσωπικού αποτελεί μία ορθολογική διαδικασία, η τεχνική της οποίας περιλαμβάνει συγκεκριμένα και ελεγχόμενα στάδια.

9^ο:Άρθο για την σημαντικότητα της σωστής στελέχωσης των επιχειρήσεων του κ.Νίκου Κελπέκη (συμβούλου ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων) που παρατίθεται στην ιστοσελίδα www.e-forologia.gr

ΠΗΓΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

α) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζαβλάνου, Μ.(2001) Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Έλλην.

Κανελλόπουλος, Χ.(1990) Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση.

Λούτας, Γ.(2002), Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αθήνα: Έλλην.

Παρθενόπουλος, Κ.(2000) Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Θεσσαλονίκη: Ζήτη.

Ρούπας, Β.-Λαλούμης, Δ.(2002) Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων. Αθήνα: Α. Σταμούλη

Σταθακόπουλος, Β.(2000) Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς. Αθήνα: Α.Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ.- Τζωρτζάκη, Α.(1992) Οργάνωση και Διοίκηση. Αθήνα: Ιδιωτική έκδοση

Φαναριώτης, Π.(1996) Εργασιακές σχέσεις. Αθήνα-Πειραιάς: Α.Σταμούλης.

Φραγκιαδάκης, Ε. (1999) Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. Ρέθυμνο: ιδιωτική έκδοση.

Χατζηπαντελή, Π.(1997) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχιμο.

Koontz, H.- O' Donnel, C. (1998) Οργάνωση και διοίκηση. Αθήνα: Παπαζήση.

Longenecken-Moore-Petty (2002) Μάνατζμεντ Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων. Αθήνα: Έλλην.

β) Ιστοσελίδες Διαδικτύου

www.plant-managment.gr

www.e-forologia.gr