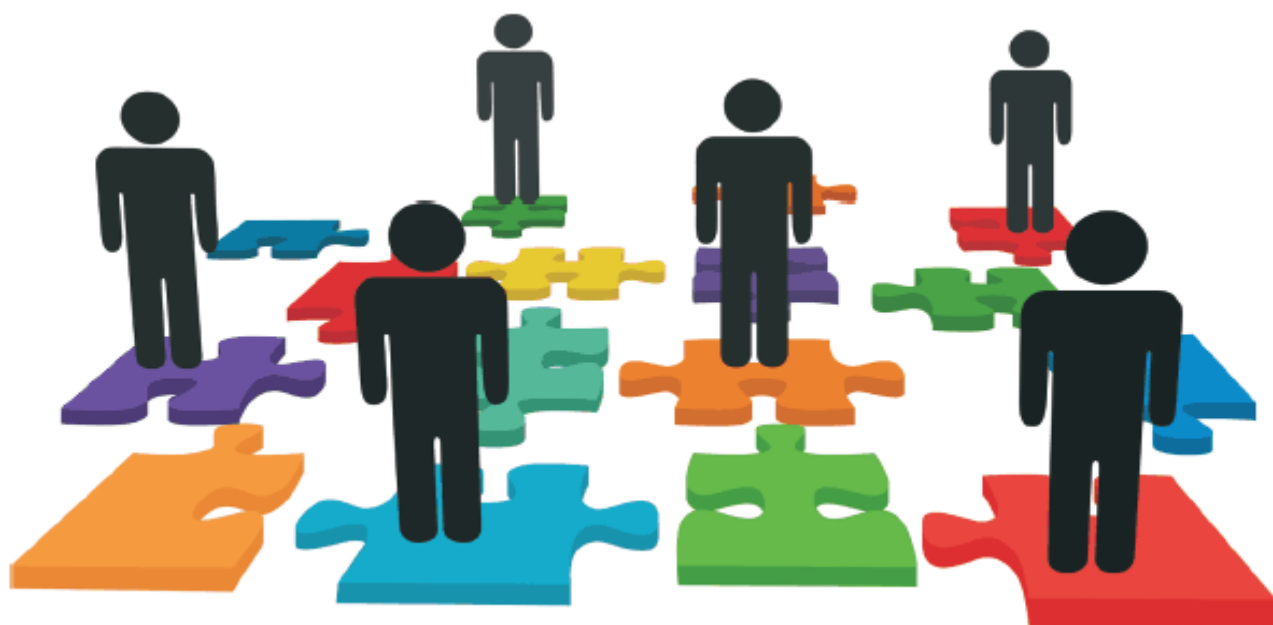


**Αποδοτικότητα του Εκπαιδευμένου
Ανθρώπινου Δυναμικού των
Επιχειρήσεων – Παροχές Υπηρεσιών –
Εφαρμογή στις Τουριστικές Επιχειρήσεις**



Σπουδαστής: Ανδρέας Θρασυβούλου

Εποπτεύων Καθηγητής: Δρ. Στεργίου Δημήτριος

Πάτρα 2014



ΤΕΙ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Θέμα: Αποδοτικότητα του Εκπαιδευμένου Ανθρώπινου
Δυναμικού των Επιχειρήσεων – Παροχές Υπηρεσιών –
Εφαρμογή στις Τουριστικές Επιχειρήσεις**

Σπουδαστής: Ανδρέας Θρασυβούλου

Εποπτεύων Καθηγητής: Δρ. Στεργίου Δημήτριος

Πάτρα 2014

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ζούμε σε μια εποχή όπου οι επιχειρηματικές λειτουργίες και διαδικασίες αλλάζουν συνεχώς και οι επιχειρήσεις αναζητούν νέους τρόπους για επιβίωση σε αυτή την ανταγωνιστική αγορά, όπου η οικονομική κρίση έχει κατεδαφίσει τις πωλήσεις και ταυτόχρονα αύξησε τις προσδοκίες των καταναλωτών λόγω της ανάγκης για καλή αξία των χρημάτων τους προς τις υπηρεσίες και τα προϊόντα που τους παρέχονται. Επιχειρήσεις στη παροχή υπηρεσιών προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχουν μέσω καλύτερης διοίκησης ανθρωπινού δυναμικού, θεωρώντας ότι είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο στο υπηρεσιακό τομέα της επιχείρησης. Αλλά το ερώτημα που μας οδήγησε σε αυτή την έρευνα είναι ποιοι παράγοντες συμβάλουν στην αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και ποιες μεθόδους πρέπει να εφαρμόσει μια επιχείρηση στο τομέα παροχής υπηρεσιών για να καταφέρει να πάρει την μεγαλύτερη απόδοση από το προσωπικό που εργοδοτά. Σκοπός αυτής της έρευνας είναι η διευκρίνιση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση και περισσότερο στο τομέα παροχής υπηρεσιών.

Σε αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκαν 18 βιβλία από ξένους συγγραφείς και 10 βιβλία από Έλληνες συγγραφείς για την διατύπωση της θεωρίας και μαζί με την περιπτωσιολογική μελέτη που έγινε στο Louis Imperial Hotel όπου παραδόθηκαν 30 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν τα 21 μόνο απαντημένα από ερωτήσεις βασισμένες στη θεωρία των βιβλίων, συσχετίστηκε η θεωρία με την πρακτική.

Ως αποτέλεσμα αυτής της έρευνας εξακριβώθηκε η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού προς την επιχείρηση και οι τρόποι αξιολόγησης και διαχείρισης της αποδοτικότητας του. Επίσης έγινε μια ανάλυση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, του περιβάλλοντος εργασίας, της διεύθυνσης του ξενοδοχείου ως επιχείρηση παροχής υπηρεσιών και τα βήματα προς την επιτυχία όσο αφορά την διοίκηση των στόχων του προσωπικού, την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας.

Από την διεξαγωγή της έρευνας αποδείχτηκε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού είναι οι διοίκηση, τα κίνητρα (π.χ μισθός), το περιβάλλον εργασίας και η εκπαίδευση.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	3
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	5
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
ΚΥΡΙΟΣ ΜΕΡΟΣ:	7
1. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	7
1.1 Ορισμός Αποδοτικότητας	7
1.2 Ορισμός κι έννοια της αξιολόγησης απόδοσης:	7
1.3 Διαχείριση της απόδοσης:	9
2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
2.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία.....	12
2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως επιστήμη	16
2.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή διοίκηση προσωπικού	18
2.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγική.....	19
2.5 Ο ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού	20
3. ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ – ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	23
4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ.....	28
4.1 Η εξειδίκευση της εργασίας.....	30
4.2 Ο εμπλουτισμός της εργασίας	33
4.3 Η εναλλαγή της εργασίας	35
4.4 Η ανάλυση της εργασίας	36
4.5 Ο ρόλος της ανάλυσης στο σχεδιασμό της εργασίας	37
4.6 Δυσκολίες και δυσάρεστες όψεις εργασίας	39
4.7 Περιγραφή καθηκόντων	39
4.8 Προδιαγραφές ατόμου	44
5. ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ.....	46
5.1 Σχεδιασμός της εργασίας και ικανοποίηση προσωπικού.....	46
5.2 Αξιολογήσεις χαρακτηριστικών.....	47

5.3 Διοίκηση στόχων.....	47
5.4 Αύξηση της παραγωγικότητας.....	47
5.5 Βελτίωση της ποιότητας	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	50
Ξένη Βιβλιογραφία	50
Ελληνική Βιβλιογραφία:.....	51
ΣΥΝΟΨΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	53
ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	53

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η μέθοδος με τη οποία συγκεντρώθηκαν οι πληροφορίες άρχισε από την σύσταση διάφορων βιβλίων από έλληνες και ξένους συγγραφείς όπου διατυπώθηκε η θεωρία που βασίζεται στη έρευνα. Μετά έγινε μια μελέτη περίπτωσης στο Louis Imperial Hotel όπου δόθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό και στη διεύθυνση για να συσχετιστεί η έρευνα με την θεωρία. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αναγνώρισα ότι η έρευνα που διεξήχθει επιβεβαίωσε την θεωρία από τα αναφερόμενα βιβλία. Η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού επισημάνθηκε, από τα βιβλία καθώς από την περιπτωσιολογική μελέτη που διεξήχθηκε.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό και κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, όλες οι επιχειρήσεις εστιάζουν τις προσπάθειες τους για αύξηση της παραγωγικότητας, ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών, μέσα από την ορθολογική κατάρτιση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την βελτίωση της αποδοτικότητας του. Η βελτίωση της αποδοτικότητας, κατά συνέπεια της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης επιτυγχάνεται, μέσω της ορθολογικής στελέχωσης της με σωστά καταρτισμένα και εκπαιδευμένα στελέχη.

Αυτή η εργασία διεξήχθη για να αποδείξει μέσω έρευνας την σημασία του εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού και της αποδοτικότητας του, στις επιχειρήσεις και πιο σημαντικά στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Το εκπαιδευμένο προσωπικό (απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) αποτελεί πολύτιμο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο με την κατάλληλη πρακτική κατάρτιση και την προσαρμογή των θεωρητικών του γνώσεων στα δεδομένα λειτουργίας των επιχειρήσεων, μπορεί να αποτελέσει πυρήνα προόδου και εκσυγχρονισμού.

Ο τουρισμός αποτελεί αυτή τη στιγμή για την Ελλάδα μια από τις κυριότερες πηγές εισροής συναλλάγματος, παρόλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο τομέας αυτός τα τελευταία χρόνια. Χιλιάδες οικογένειες εργάζονται και ζουν από την τουριστική οικονομία. Είναι φανερό ότι η παροχή υπηρεσιών στον τουρισμό και ειδικότερα στα ξενοδοχεία, εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα και λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που μπορεί να διαθέτουν οι επιχειρήσεις και αυτό γιατί δεν πρόκειται για προϊόντα με την κυριολεκτική σημασία του όρου, τα οποία θα αγοράσει ο πελάτης από το μεσάζοντα χωρίς να έχει άμεση σχέση με τον παραγωγό, αλλά για υπηρεσίες που προσφέρονται από άνθρωπο σε άνθρωπο και αναλύσκονται στο σημείο παραγωγής (ξενοδοχείο) τη στιγμή που παράγονται. Για αυτό είναι απαραίτητη με μεγάλη σημασία η καλή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι φανερή η σημασία της σωστής διοίκησης και υποκίνησης του ανθρώπινου παράγοντα στα τουριστικά επαγγέλματα και κυρίως στις ξενοδοχειακές μονάδες.

Για μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήσαμε το Louis Imperial Hotel ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων το οποίο βρίσκεται στην Πάφο και την Κύπρον απασχολεί 150 άτομα προσωπικό.

ΚΥΡΙΟΣ ΜΕΡΟΣ:

1. ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Ορισμός Αποδοτικότητας

Η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού περιγράφεται με την εξίσωση

$$O = \Pi : E$$

O=αποδοτικότητα, Π= παραγωγή, E= εισροές

(δηλαδή αποδοτικότητα ισούται με την παράγωγη διαιρούμενη με τις εισροές).

Η αποδοτικότητα εκφράζει τις θυσίες (κόστη, χρησιμοποιούμενο κεφάλαιο) που γίνονται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος. Αποδοτικότητα ισούται με τη παραγωγή καθαρού κέρδους ή ζημιάς δια τα χρησιμοποιηθέντα κεφάλαια (π.χ. ανθρώπινο δυναμικό). Η αποδοτικότητα μετρά αξίες ή χρηματικά μεγέθη ενώ η παραγωγικότητα μετρά ποσότητες.

Με τον όρο Συνολική Απόδοση νοούνται όλα τα οικονομικά μεγέθη (π.χ. μερίδιο αγοράς, ετήσιος κύκλος εργασιών, ποσοστό πληρότητας ξενοδοχειακής επιχείρησης) και μη οικονομικά μέτρα απόδοσης (π.χ. ικανοποίηση πελατών, οργανωσιακή αφοσίωση, εργασιακή ικανοποίηση). Οι διαστάσεις της απόδοσης επηρεάζονται είτε άμεσα είτε έμμεσα τόσο από τον Εσωτερικό όσο και από τον Εξωτερικό Προσανατολισμό, στοιχεία που συμβάλλουν στο σύνολό τους τελικά στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των τουριστικών επιχειρήσεων.

Η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματικότητα του έργου του προσωπικού της , έτσι η αξιολόγηση του έργου των εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παραλληλιστεί με την αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης (Λαλούμης,1996).

1.2 Ορισμός κι έννοια της αξιολόγησης απόδοσης:

Με τον όρο απόδοση εννοείται η εκτέλεση –ολοκλήρωση, από τον εργαζόμενο ,ενός συγκεκριμένου έργου. Η αξιολόγηση αυτής της απόδοσης είναι μια συστηματική περιγραφή των δυνατών κι αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση εργασίας ,για μια δεδομένη συνήθως χρονική περίοδο (Χυτήρης, 1996) .

Η αξιολόγηση του έργου του προσωπικού στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι μία σύγκριση του παραγομένου με το πρότυπο έργο. Αξιολόγηση δηλαδή, είναι η διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή επιδόσεων και των προσόντων του εργαζόμενου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας στην οποία απασχολείται, με σκοπό την καλύτερη διοίκηση προσωπικού. Η αξιολόγηση προσωπικού μπορεί να δώσει πολύτιμα στοιχεία σχετικά με την τοποθέτηση, επιλογή, προαγωγή εργαζομένων, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα (Λαλούμης 1996).

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

Οι σκιαγραφηθείς βασικές διαφορές στον τρόπο αξιολογήσεως προσωπικού προέρχονται κυρίως (Κανελλόπουλος, 1983):

- Ø από το επίπεδο αναπτύξεως της χώρας στην οποία δρα η οικονομική μονάδα,
- Ø από τα ιδιαίτερα εθνικά χαρακτηριστικά του λαού της χώρας,
- Ø από τη διαφορετική διοικητική "φιλοσοφία" της οικονομικής μονάδας,
- Ø από το διαφορετικό βαθμό οργανώσεώς της,
- Ø από τη διαφορά στις σχετικές γνώσεις των αρμόδιων στελεχών,
- Ø από τις επικρατούσες σε κάθε περίπτωση συνθήκες,
- Ø από τους σκοπούς που επιδιώκονται με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού,
- Ø από το κατά πόσο με την αξιολόγηση επιδιώκεται απλώς η εξακρίβωση της εκάστοτε καταστάσεως (παθητική αξιολόγηση αποδόσεως) ή πέρα από αυτά, επιδιώκεται βελτίωση των εμφανιζομένων αδυναμιών επιδόσεως του προσωπικού (ενεργητική αξιολόγηση), οπότε μιλάμε για αξιολόγηση και ανάπτυξη προσωπικού.

Η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί δύο γενικούς σκοπούς:

(α) να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων, βοηθώντας τους να αντιληφθούν και να αξιοποιήσουν το δυναμικό τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και

(β) να παράσχει πληροφορίες τόσο στους υφισταμένους όσο και στους μάνατζερ για τη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία..

Πιο συγκεκριμένα οι αξιολογήσεις εξυπηρετούν τους παρακάτω σκοπούς (Χυτήρης, 1996):

- i. Οι αξιολογήσεις υποστηρίζουν τις αποφάσεις που αφορούν στην προαγωγή των υπαλλήλων με εξαιρετική απόδοση, στην εκπαίδευση, στη μετάθεση ή τιμωρία κάποιων άλλων. Και ακόμη στην παροχή ή όχι, πριμ απόδοσης. Δηλαδή οι αξιολογήσεις απόδοσης χρησιμεύουν ως η κύρια πηγή πληροφοριών για την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος ανταμοιβών και επιβολής ποινών.*
- ii. Οι αξιολογήσεις χρησιμοποιούνται ως κριτήρια για την αξιοπιστία των τεστ επιλογής.*
- iii. Οι αξιολογήσεις παρέχουν επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους και έτσι τους βοηθούν στον προγραμματισμό και στην επίδειξη κατάλληλης συμπεριφοράς, για προσωπική εξέλιξη και για επιτυχημένη σταδιοδρομία.*
- iv. Από τη στιγμή που θα διαπιστωθούν οι ανάγκες ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στον καθορισμό των στόχων των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού.*
- v. Αφού θα έχουν καθοριστεί τα πρότυπα απόδοσης, οι αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν στη διάγνωση οργανωτικών προβλημάτων και αδυναμιών.*

Έτσι η αξιολόγηση αποτελεί, στην ουσία, την αρχή μιας διαδικασίας αξιοποίησης προσωπικού και βελτίωσης της απόδοσης του οργανισμού, παρά ένα τελικό προϊόν.

Ωστόσο υπάρχουν ισχυρές ενδείξεις κατά τα τελευταία χρόνια ότι μια νέα προσέγγιση εξαπλώνεται η οποία εστιάζει πολύ περισσότερο τη συνολική διαχείριση της απόδοσης και πολύ λιγότερο την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια ξεχωριστή δραστηριότητα. Αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί πολύ συχνά να θεωρείται ως μια τελετουργία που γίνεται μια φορά το χρόνο ενώ η διαχείριση της απόδοσης είναι ένα συνολικό σύστημα του οργανισμού, χτισμένο σε όλες τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού – εργοδότηση, εκπαίδευση, ανταμοιβή και σχέσεις. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης πολύ συχνά κοιτάζει προς τα πίσω, ψάχνοντας για δικαιολογίες και ευθύνες, ενώ η διαχείριση της απόδοσης έχει να κάνει περισσότερο με το βλέμμα στραμμένο στο μέλλον, για βελτιώσεις, προκλήσεις και ευκαιρίες. Ενώ η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια προσχεδιασμένη περίπτωση, η διαχείριση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία, που ενσωματώνεται πλήρως με τον τρόπο που ο οργανισμός διοικείται. (Stredwick2005)

1.3 Διαχείριση της απόδοσης:

Διαχείριση της απόδοσης έχει οριστεί ως συστήματα και στάσεις που βοηθούν τους οργανισμούς να σχεδιάσουν, να αναθέσουν και να αξιολογήσουν τη λειτουργία των υπηρεσιών τους. Κύριο χαρακτηριστικό της διαχείρισης της απόδοσης είναι ότι

συνδέει τους στόχους του οργανισμού με τους στόχους του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε θέση εργασίας. (Redman,2001: 61)

Σύμφωνα με τον John Stredwick (2005), υπάρχουν δυο βασικοί σκοποί οι οποίοι οδηγούν την διαχείριση της απόδοσης.

- a. Για Επιχειρησιακούς Σκοπούς οι οποίοι χρησιμεύουν για τη ηγεσία, τον έλεγχο, την επικοινωνία και την αποτελεσματικότητα.
- b. Για Πολιτιστικούς Σκοπούς οι οποίοι χρησιμεύουν για τη ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη, δικαιοσύνη και προώθηση κινήτρων.

Ο Armstrong (2001) δείχνει τα διάφορα στάδια του πλαισίου της διαχείρισης της απόδοσης τονίζοντας του βασικούς ρόλους του ανθρώπινου δυναμικού:

- 1) Καθιέρωση συμφωνίας απόδοσης με κάθε εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων από την οποία συμφωνία προκύπτουν οι στόχοι και τα σχέδια ικανοτήτων. Η συμφωνία αυτή πρέπει να ευθυγραμμιστεί με το επιχειρηματικό σχέδιο.
- 2) Διασφάλιση ότι οι τρόποι με τους οποίους η απόδοση μπορεί να μετρηθεί είναι ισχυρή, δίκαιη και κατανοητή από όλα τα μέρη. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση των διαφόρων μεθόδων μέτρησης, συμπεριλαμβανομένων των συμπεριφοριστικών δεμένων βαθμολογιών των πωλήσεων και ικανοτήτων.
- 3) Δημιουργία αποτελεσματικών τρόπων στη παροχή πληροφοριών στους εργαζόμενους σε τακτική βάση, τόσο κατά τη διάρκεια του έτους όσο και στο τέλος του έτους. Πώς να πραγματοποιήσει μια συνέντευξη αξιολόγησης περιλαμβάνοντας μαζί την εξέταση του βαθμού αξιολόγησης 360 μοιρών.
- 4) Βεβαίωση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας, η οποία είναι συνήθως είτε αμοιβής της απόδοσης ή προσωπικής κατάρτισης και ανάπτυξης (ή και τα δύο), και παραδίδονται σε ένα δίκαιο και ισότιμο τρόπο. (Stredwick, 2005)

Μια άλλη, αποτυχημένη θεωρία, είναι ότι ταιριάζει τέλεια με την ιδέα του απολυταρχισμού η λειτουργία της ηγεσίας, και ότι τα χρήματα είναι η μοναδική αιτία για την οποία εργάζονται οι άνθρωποι. Παράγετε περισσότερα και θα βγάλετε περισσότερα χρήματα. Υπάρχει ένας καλύτερος τρόπος για να γίνει η κάθε εργασία, και η διαχείριση θα τον ανακαλύψει. Μόλις αυτό προσδιορισθεί, οι υπάλληλοι πληρώνονται για να εργασθούν με αυτόν τον προκαθορισμένο τρόπο. Υπάρχουν πολλοί διευθυντές σήμερα οι οποίοι πιστεύουν πως αυτό είναι αληθινό και ακόμη περισσότεροι που εύχονται να ήταν αληθινό.

Η φύση της εργασίας και η ικανότητα του εργαζόμενου να εκτελεί την εργασία, είναι σημαντικοί παράγοντες. Τα διαθέσιμα υλικά και εργαλεία επίσης μπαίνουν στην εξίσωση. Ίσως το πιο σημαντικό από όλα, είναι η ικανότητα των διευθυντών και εποπτών να συντονίσουν την προσπάθεια εργασίας των ατόμων και τις ομάδες εργασίες.

Εάν η παρακολούθηση αποκαλύψει μια περίπτωση επαναλαμβανόμενης χαμηλής απόδοσης, ο οργανισμός παροχής υπηρεσιών αντιμετωπίζει μια δυσάρεστη κατάσταση. Είτε ο εργαζόμενος εκπληρώνει τα καθήκοντα του στο προσκήνιο ή στα παρασκήνια, μια φτωχή απόδοση είναι απαράδεκτη. Όταν αυτό συμβαίνει στο προσκήνιο σε πλήρη εικόνα του πελάτη, είναι απαράδεκτο. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι δεν παρουσιάζουν καλή τεχνική κοινωνικών δεξιοτήτων στους ρόλους τους θα πρέπει να έχουν την ευκαιρία να επανεφεύρουν τον εαυτό τους εκ νέου σε περιοχές όπου υπολείπονται μέσω της περαιτέρω κατάρτισης ή ανάπτυξης. Αν είναι παράλληλοι στο προσκήνιο, θα πρέπει να αφαιρεθούν από την επαφή με τους πελάτες, ένα είναι δυνατόν, μέχρι το πρόβλημα να διορθωθεί, μετά από όλα, η κακή απόδοση τους είναι πιθανό να δημιουργήσει αρνητική εντύπωση του οργανισμού παροχής υπηρεσιών. Στο ίδιο πνεύμα, οι εργαζόμενοι που δουλεύουν στο προσκήνιο οι οποίοι δεν μπορούν να μετεκπαιδευτούν θα πρέπει μάλλον να ανατεθούν σε θέση πίσω υπηρεσίας ή να απολυθούν για να αποφύγουμε την καταστροφή της αντίληψης του πελάτη προς την άριστη υπηρεσία του οργανισμού. (Grover & John, 2004)

2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική λειτουργία

Οι άνθρωποι είναι ο βασικός πόρος των επιχειρήσεων, χωρίς αυτούς οι οργανισμοί δεν θα υπήρχαν σε λειτουργία. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει να προγραμματίζουν και να διαχειρίζονται τους ανθρώπους που χρησιμοποιούν, αν θέλουν να χρησιμοποιήσουν τον πόρο αυτόν αποτελεσματικά και αποδοτικά στην επιδίωξη των στόχων τους. Στις σύγχρονες και μελλοντικές οργανώσεις αυτό συνεπάγεται με μια προληπτική προσέγγιση στη διαχείριση των ανθρώπων που πηγαίνει πέρα από τα όρια της παραδοσιακής διαχείρισης του προσωπικού και περιλαμβάνει την εγκατάσταση των συστημάτων για το σχεδιασμό, την παρακολούθηση, εκτίμηση και αξιολόγηση, τη εκπαίδευση και ανάπτυξη και τη ενσωμάτωση των εσωτερικών αναγκών του οργανισμού με τις εξωτερικές απαιτήσεις της αγοράς. Μια τέτοια προσέγγιση συνδέεται με την ιδέα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. (Worthington & Britton 1997)

Κάθε οργάνωση, ανεξάρτητα από τη φύση της, επιδιώκει την επίτευξη των στόχων της μέσω της χρήσης ορισμένων πόρων οικονομικών, υλικοτεχνικών, ανθρώπινων, γνώσης κ.α. Η αποδοτική χρήση 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 (Χατζηπαντελή, 1999):

- 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, 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 την ασφάλεια στο χώρο εργασίας.

Μέσω των λειτουργιών αυτών ένα σύστημα διοίκησης προσωπικού στοχεύει καταρχήν στην επιλογή και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού 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 γένει αξιοποίηση των δυνατοτήτων του προσωπικού, στοχεύει στην ενίσχυση της ικανότητας της οργάνωσης να λειτουργεί σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Μικρότεροι οργανισμοί μπορεί να μη δικαιολογούν ένα εξειδικευμένο διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού ή ένα ξεχωριστό τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Αλλά εξακολουθεί να είναι απαραίτητο να υπάρχει μια αποτελεσματική λειτουργία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είτε πρόκειται για την ευθύνη του ιδιοκτήτη ή του διευθυντή ή ενός διοικητικού βοηθού. Ακόμη και στους μικρότερους οργανισμούς όπου ένα εξειδικευμένο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει καθοριστεί, θα υπάρξει ανάγκη για πρόσληψη προσωπικού, για εκπαίδευση προσωπικού, για εφαρμογή κινήτρων με σωστή ώθηση και ανταμοιβή, και για να τηρούνται οι νόμοι όσον αφορά την εργοδότηση και απασχόληση του προσωπικού. Το έργο της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να πραγματοποιείται ακόμα και αν ο οργανισμός είναι πολύ μικρός για να δικαιολογήσει ένα ξεχωριστό τμήμα ή διευθυντή, διότι αποτελείται μέρος της οργανωτικής λειτουργίας μιας επιχείρησης. (Mullins, 2005)

Κατ' επέκταση η υπηρεσία προσωπικού διαμορφώνει και εισάγει την πολιτική προσωπικού. Παρ' όλο που η τελική έγκριση της πολιτικής προσωπικού είναι θέμα της διοίκησης της επιχείρησης, ο διευθυντής προσωπικού είναι υπεύθυνος για τη διαμόρφωση της, με βάση τα στοιχεία, τις εμπειρίες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης. Σε περίπτωση νέας πολιτικής ή αναθεώρησης της παλιάς, πρέπει να προσκομίσει όλα τα στοιχεία που επιβάλλουν την πολιτική αυτή.

Η υπηρεσία προσωπικού παρέχει συμβουλές λόγω ειδικότητας επί των πάσης φύσεως θεμάτων ή προβλημάτων προσωπικού προς τη διοίκηση, τους προϊστάμενους, τμηματάρχες και τους ίδιους τους εργαζόμενους. Προσφέρει υπηρεσίες προς την επιχείρηση σχετικά με τις διαδικασίες επάνδρωσης, εκπαίδευσης, καταστάσεων παρουσιών, υπερωριών κ.λπ., υπολογισμού μισθοδοσίας, προγραμματισμού δανείων, τήρησης αρχείου προσωπικού κ.λπ. Επίσης ασκεί εποπτεία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης σχετικά με την συμμόρφωση και εφαρμογή της πολιτικής του προσωπικού και των εσωτερικών

κανονισμών. Ελέγχει την τήρηση διαδικασιών σε θέματα παραπόνων, πειθαρχικά παραπτώματα, απολύσεις, απουσίες, ατυχήματα κ.λπ.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το έργο της υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού είναι πολύπλοκο, πολυδιάστατο και ιδιαίτερα καθοριστικό για την όλη εξέλιξη και πορεία της επιχείρησης. Οπότε δεν θα πρέπει αυτό το τόσο σημαντικό κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας να παραμελείται διότι τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν θα είναι ανυπέρβλητα.

Σύμφωνα με τον Λαλούμη (1996), μια πιο αναλυτική εικόνα των στόχων των δραστηριοτήτων της διοίκησης προσωπικού είναι η εξής:

- Βελτίωση παραγωγικότητας.
- Επικοινωνία εργαζομένων.
- Προγράμματα διαδοχής στελεχών.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη μανάτζμεντ.
- Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού.
- Προγράμματα και ανάπτυξη καριέρας.
- Κίνητρα απόδοσης.
- Σχεδιασμός εργασίας.
- Έλεγχος κόστους προσωπικού.
- Προβλέψεις αναγκών στελέχωσης.
- Εντοπισμός και αξιολόγηση ταλέντων.
- Τεχνική εκπαίδευση.
- Ασφάλεια εργαζομένων.
- Καθορισμός ανταγωνιστικών αμοιβών.
- Προσλήψεις ανώτερων στελεχών.
- Αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Εργασιακές σχέσεις.

Διαπιστώνουμε λοιπόν ότι το έργο της υπηρεσίας διοίκησης προσωπικού είναι πολύπλοκο, πολυδιάστατο και ιδιαίτερα καθοριστικό για την όλη εξέλιξη και πορεία της επιχείρησης. Οπότε δεν θα πρέπει αυτό το τόσο σημαντικό κομμάτι της

διοικητικής λειτουργίας να παραμελείται διότι τα προβλήματα που θα δημιουργηθούν θα είναι ανυπέρβλητα.

Εκτός από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο και που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας επειδή θα στερούνται τεχνικών δεξιοτήτων. Οι δεξιότητες αυτές θεωρούνται εδώ, ως οι ελάχιστα απαιτούμενες για απόδοση στη θέση εργασίας.

Μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνηση τους, όταν αυτοί κατέχουν ένα ελάχιστο γνώσεων και ικανοτήτων. Σε αυτή την περίπτωση η έλλειψη υποκίνησης ή η ύπαρξη της θα δημιουργήσει διαφορές την απόδοση. (Davis, 1977)

Η προσπάθεια αυτή του μάνατζερ θα πρέπει να κατευθύνεται προς τη "σύμπτωση" των στόχων των εργαζομένων με τους στόχους της οικονομικής μονάδας. Για να συμβεί αυτό, είναι ανάγκη ο μάνατζερ να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει-ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι της οικονομικής μονάδας. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να έχει υψηλό βαθμό ελέγχου σε τέτοιες μεταβλητές όπως η αμοιβή, οι υπερωρίες, οι προαγωγές, ο καταμερισμός εργασίας, η ανάθεση ευθυνών, τα δίκτυα επικοινωνίας, οι πειθαρχικές ποινές, η εκπαίδευση των υφισταμένων, οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας.

Η δυνατότητα του μάνατζερ να ελέγχει σε υψηλό βαθμό αυτές τις μεταβλητές οδηγεί και αυτόν τον ίδιο σε μεγαλύτερη απόδοση, μέσω του μεγαλύτερου βαθμού υποκίνησης που αντλεί από ένα τέτοιο περιβάλλον. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός συμμετοχής και ο βαθμός ελέγχου πάνω στις μεταβλητές που καθορίζουν το εργασιακό περιβάλλον, τόσο περισσότερο αυξάνει ο βαθμός υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά (Davis, 1977; Torrington2, 1979).

Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε προϊστάμενος πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από την διοίκηση του προσωπικού αυτού.

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης, την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφ' ενός μεν την επιλογή και την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφ' ετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για άντληση του αναγκαίου

βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του.

Ειδικότερα η Διοίκηση Προσωπικού αναφέρεται (Φαναριώτης, 1997) :

- Στη μελέτη των αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό
- Στην κατάλληλη ανάλυση, περιγραφή και σχεδίαση των έργων, ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του οργανισμού
- Στον κατάλληλο προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού
- Στην πρόσληψη την προαγωγή και εν γένει εξέλιξη του προσωπικού
- Στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η εναρμόνιση του περιβάλλοντος προς τις ανάγκες του προσωπικού
- Στην άσκηση της εποπτείας
- Στην αξιολόγηση της εργασίας και του προσωπικού
- Στην εκπαίδευση
- Σε λοιπά θέματα του προσωπικού

2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως επιστήμη

Σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή (1999) η διοίκηση γενικότερα και κατ' επέκταση η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ή διοίκηση προσωπικού) αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, , άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα. Οι πρώτες εργασίες που ήγειραν αξιώσεις επιστημονικής αυστηρότητας και ακρίβειας ήταν οι μελέτες του Frederic Taylor 1911 στην Αμερική και του Henri Fayol 1918 στη Γαλλία. Ο Taylor, μηχανικός, διευθυντής βιομηχανίας, στο έργο του 'Αρχές της Επιστημονικής Διοίκησης' περιέγραψε τις μετρήσεις χρόνου-κίνησης που τον οδήγησαν στο σχεδιασμό της 'άριστης' γραμμής παραγωγής. Οι προτάσεις του οδήγησαν σε μείωση του χρόνου για την εκτέλεση μιας εργασίας, γεγονός που απέφερε οφέλη τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους. Από τους θεμελιωτές, επίσης, της Επιστημονικής Διοίκησης, ο Luther Gulick διατύπωσε λίγα χρόνια αργότερα τον ορισμό των λειτουργιών του μάνατζμεντ που αποδείχθηκε ο πιο ανθεκτικός στο χρόνο και αποτέλεσε τη βάση πολλών παραλλαγών: σχεδιασμός, οργάνωση, στελέχωση, παροχή κατεύθυνσης στους υπαλλήλους, συντονισμούς, αναφορά (στο ΔΣ της επιχείρησης) και προϋπολογισμός (κατάρτιση και εκτέλεση).

Ο Νομπελίστας Herbert Simon 1949 αμφισβήτησε την επιστημονικότητα της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης και έθεσε τις προδιαγραφές μιας πιο αυστηρής προσέγγισης: θα έπρεπε πρώτα να αναπτυχθεί ένα σύνολο εννοιών που επιτρέπουν την επιστημονική περιγραφή των διοικητικών καταστάσεων, δηλαδή εννοιών που ανταποκρίνονται σε εμπειρικά παρατηρήσιμα γεγονότα ή καταστάσεις. Στη συνέχεια θα έπρεπε να εντοπισθούν οι παράγοντες που καθορίζουν το επίπεδο αποτελεσματικότητας της οργάνωσης. Τέλος, με τη βοήθεια της μεθοδολογίας των θετικών επιστημών, δηλαδή με την έρευνα και τον πειραματισμό, οι Διοικητικοί Επιστήμονες θα μπορούσαν να σταθμίσουν τη βαρύτητα του κάθε παράγοντα και να καταλήξουν στις βέλτιστες οργανωτικές ρυθμίσεις. Ο Simon ήταν ένας από τους βασικούς εκφραστές του θετικισμού, που άνθισε κατά την αισιόδοξη μεταπολεμική περίοδο.

Η καταλληλότητα της θετικής μεθόδου για τις κοινωνικές επιστήμες δέχθηκε πολλές αμφισβητήσεις. Αυτό που κυρίως αμφισβητήθηκε είναι η δυνατότητα ουδέτερης (απαλλαγμένης από αξιολογικές κρίσεις ή ιδεολογικές τοποθετήσεις) περιγραφής των κοινωνικών φαινομένων. Ακόμη, η ίδια η δυνατότητα να γίνουν ακριβείς μετρήσεις των παραμέτρων των κοινωνικών φαινομένων θεωρήθηκε από πολλούς ως ουτοπία.

Ορισμένοι μελετητές, έχοντας εξετάσει τα επιχειρήματα στα οποία οι θεωρίες περί διοίκησης στηρίζουν τις προτάσεις τους, καθώς και τα κριτήρια με βάση τα οποία οι θεωρίες αυτές γίνονται αποδεκτές και διαδέχονται η μία την άλλη (έτσι που να φαίνονται σαν να ανακυκλώνονται), μίλησαν για τη 'ρητορική τέχνη' της διοίκησης.

Ίσως η πολυπλοκότητα και η μη επαναληψιμότητα των κοινωνικών φαινομένων να μην επιτρέψουν ποτέ στις κοινωνικές επιστήμες να διατυπώσουν κανόνες καθολικής ισχύος, ανάλογους με τους νόμους της Φυσικής. Αυτό, όμως, δε σημαίνει ότι είναι αδύνατη κάθε γενίκευση και ότι η έρευνα των τελευταίων δεκαετιών δεν εμπλούτισε τις γνώσεις μας. Η Διοικητική Επιστήμη μπορεί βάσιμα να ισχυριστεί ότι σήμερα είναι σε θέση να ερμηνεύσει ένα ευρύ φάσμα φαινομένων. Ακόμη, μπορεί να ισχυριστεί ότι χειρίζεται το αντικείμενό της με μεθοδολογική αυστηρότητα, έχει θέσει καθορισμένους όρους εγκυρότητας, δίνει μεγάλη προσοχή στην ακρίβεια, επιζητά τον εξωτερικό εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α. έχει οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων εξωτερικό έλεγχο και εξετάζει σοβαρά τα αντεπιχειρήματα που υπάρχουν κάθε φορά. Χρησιμοποιώντας ως αφετηρία διάφορους επιστημονικούς κλάδους, όπως την Οικονομική Επιστήμη, την Κοινωνική Ψυχολογία, την Εργασιακή Ψυχολογία, την Οργανωτική Θεωρία κ.α. έχει

οικοδομήσει ένα σημαντικό σύνολο γνώσεων γύρω από την ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων επηρεάσει τους μάνατζερ, στρέφοντας την προσοχή τους στα ζητήματα της δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην οργάνωση και της οργανωτικής παιδείας.

Στα ρεύματα αυτά θα πρέπει να προστεθεί η σχολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την οποία θα μελετήσουμε πιο αναλυτικά στη συνέχεια (Πρινιανάκη, 1995; Φαναριώτης, 1995; Χατζηπαντελή, 1999).

2.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή διοίκηση προσωπικού

Φαίνεται λογικό να συμπεράνουμε ότι δεν υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ διοίκησης του προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, η αυξανόμενη έμφαση στις αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις, καθώς και η σημασία του να διασφαλιστεί η συμμετοχή όπως και η δέσμευση του προσωπικού με τους στόχους του οργανισμού μπορεί, τουλάχιστον να υποστηριχθεί ως δικαιολογία για την αλλαγή του τίτλου. (lauriejmullinsp748)

Κατά τη δεκαετία του 1980 αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της Διοίκησης Προσωπικού :

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μία ιδιαίτερη προσέγγιση της διοίκησης της απασχόλησης, η οποία επιδιώκει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της στρατηγικής ενεργοποίησης ενός πιστού και ικανού εργατικού δυναμικού, χρησιμοποιώντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα πολιτισμικών, διαρθρωτικών και προσωπικών τεχνικών (Storey, 1995).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως “περιουσιακό στοιχείο”, στο οποίο η οργάνωση πρέπει να επενδύει. Ακόμη η ΔΑΠ δίνει έμφαση(Χατζηπαντελή, 1999):

- Στην αμοιβαιότητα, δηλαδή στο σεβασμό των επιδιώξεων και των ανησυχιών και των δύο πλευρών-διοίκησης και εργαζόμενων.
- Στην ανάπτυξη στους εργαζόμενους αισθήματος δέσμευσης απέναντι στις αρχές και στους στόχους της οργάνωσης.
- Στη στρατηγική ολοκλήρωση μεταξύ των επιχειρησιακών στόχων της οργάνωσης και των στόχων που αφορούν στους ανθρώπινους πόρους.
- Στην ανάγκη να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία η οποία εκφράζεται με διακηρύξεις αρχών και ενισχύεται με την επιμόρφωση, την επικοινωνία και τις διαδικασίες της απόδοσης.

Οι επικριτές της ΔΑΠ υποστηρίζουν ότι είναι απλή ρητορεία, η οποία αποσκοπεί στην εξασφάλιση της συναίνεσης των εργαζόμενων και αγνοεί σκόπιμα το γεγονός ότι τα συμφέροντα τους δεν συμπίπτουν πάντα με αυτά της διοίκησης. Ακόμη, την κατηγορούν ότι προσπαθεί να μειώσει την ισχύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Άλλοι μελετητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι δεν υπάρχει ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στη ΔΑΠ και στην “καλύτερη πρακτική” της Διοίκησης Προσωπικού. Το γεγονός είναι ότι, ανεξάρτητα από την οπτική και τις παραδοχές που υιοθετούν, τόσο η ΔΑΠ όσο και η Διοίκηση Προσωπικού προσπαθούν να απαντήσουν στα ίδια ερωτήματα και να προδιαγράψουν τις ίδιες λειτουργίες.

Όποια και αν είναι η συζήτηση για τη συγκριτική έννοια ή λειτουργία, ο όρος διοίκηση ανθρώπινων πόρων, παρά τη σημερινή δημοτικότητα που έχει, κατά την άποψη του συγγραφέα Laurie J. Mullins (2005) ακούεται σαν μια κρύα, απρόσωπη προσέγγιση. Ανθρώπινοι πόροι είναι σαφώς το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο του κάθε οργανισμού και ένας πόρος που πρέπει να διευθύνεται, αλλά είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι σε αντίθεση με τους φυσικούς πόρους, οι άνθρωποι δεν ανήκουν στον οργανισμό. Οι άνθρωποι είναι άτομα που θέτουν τις δικές τους αντιλήψεις, τα συναισθήματα και τις στάσεις τους προς τον οργανισμό, τα συστήματα και τις μορφές της διοίκησης, τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους, και τις συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται. (Mullins, 2005)

Ανησυχία McGregor με στυλ διαχείριση αντανακλάται σε μεταγενέστερες μελέτες, συμπεριλαμβανομένων Quichi έννοια της «θεωρίας Z». Σύμφωνα με Quichi ένας από τους βασικούς παράγοντες για την επιτυχία των ιαπωνικών βιομηχανιών παραγωγής ήταν η προσέγγιση τους στη διαχείριση των ανθρώπων. Θεωρία Z οργανώσεις ήταν εκείνες που πρόσφερε στους εργαζομένους τη μακροπρόθεσμη (συχνά ζωής) για την απασχόληση, ένα μερίδιο στη λήψη αποφάσεων, τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, ανάπτυξη και προώθηση, καθώς και μια σειρά από άλλα πλεονεκτήματα που τους έδωσε ένα θετικό προσανατολισμό προς την οργάνωση. Για Quichi, το κλειδί για την οργανωτική αποτελεσματικότητα συνίστατο στην ανάπτυξη ενός ιαπωνικού τύπου Θεωρία Z περιβάλλον, προσαρμοσμένο στις δυτικές απαιτήσεις. (Worthington, 1997)

2.4 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγική

Όπως με την εμπορία, τη λειτουργία, τη χρηματοδότηση και τη λογιστική, οι διευθυντές της επιχείρησης πρέπει να σχεδιάσουν μια στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που προωθεί τις συνολικές εταιρικές και επιχειρηματικές στρατηγικές της εταιρείας. Οι πολιτιστικές αποχρώσεις είναι συνυφασμένες με τις διεθνείς επιχειρηματικές δραστηριότητες αυξάνουν την πολυπλοκότητα της

ανάπτυξης μιας αποτελεσματικής στρατηγικής για τους ανθρώπινους πόρους. Το σημείο εκκίνησης είναι η αναγνώριση και εκτίμηση της στρατηγικής θέσης της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στο εσωτερικό της επιχείρησης και τη διασύνδεση μεταξύ της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας και τη στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. (Griffin & Pustay 2002)

Πιο πρόσφατα, η μελέτη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού έχει υιοθετήσει μια σταυρό-λειτουργική προσέγγιση και επέκτεινε το εύρος της ανάλυσης πέρα από τις ανησυχίες της σταθερής επιλογής, εκπαίδευσης, ανταμοιβής, κλπ. Ειδικότερα, ένα ρεύμα της έρευνας, έχει αναδείξει τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ως μεγάλη επιρροή στο θέμα αυτό. Στην ουσία η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων ξεκινούσε τη θεωρία ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού είναι ενδεχομένως η μοναδική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Wilkinson, 2001)

Ένα μεγάλο και αναπτυσσόμενο σώμα ακαδημαϊκής έρευνας δείχνει ότι η κερδοφορία απαιτεί μια ισχυρή προσαρμογή μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και πρακτικών στρατηγικής. Η υπέρτερη απόδοση απαιτεί όχι μόνο τη σωστή στρατηγική, αλλά και την υποστήριξη της στρατηγικής αυτής με την σωστή οργανωτική δομή. Η στρατηγική υλοποιείται μέσω της οργάνωσης και οι άνθρωποι είναι ο ακρογωνιαίος λίθος της αρχιτεκτονικής οργάνωσης μιας επιχείρησης. Για μια επιχείρηση να υπεραποδώσει έναντι των ανταγωνιστών της στην παγκόσμια αγορά, πρέπει να έχει τους σωστούς ανθρώπους στις σωστές θέσεις. Αυτοί οι άνθρωποι πρέπει να εκπαιδεύονται κατάλληλα, ώστε να έχουν την ικανότητα που συνολικά χρειάζεται να εκτελούν τις δουλειές τους αποτελεσματικά, ώστε να συμπεριφέρονται κατά τρόπο σύμφωνο με την επιθυμητή κουλτούρα της επιχείρησης. (Charles & Hill, 2011)

2.5 Ο ρόλος της μονάδας ανθρώπινου δυναμικού

Είδαμε ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού συνίσταται σε έναν αριθμό λειτουργιών, στις οποίες περιλαμβάνονται η οργάνωση, η διαχείριση της απόδοσης, ο καθορισμός των αμοιβών κλπ. Ο σχεδιασμός των λειτουργιών αυτών αποτελεί κατά κανόνα ευθύνη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού (ή Μονάδας Προσωπικού) του οργανισμού, ενώ στην άσκησή τους εμπλέκονται τόσο η Μονάδα Προσωπικού όσο και οι προϊστάμενοι των επί μέρους μονάδων κάθε ιεραρχικού επιπέδου. Οι τελευταίοι είναι αυτοί που πρέπει να κατευθύνουν τη δράση των ανθρώπων της οργάνωσης προς το επιθυμητό αποτέλεσμα, κατά συνέπεια είναι αυτοί που θα κάνουν χρήση των αρχών, των μεθόδων και των εργαλείων που θα υποδειχθούν από τη Μονάδα Προσωπικού (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο ρόλος της Μονάδας Προσωπικού είναι, γενικά, να βοηθά την οργάνωση να επιτύχει τους στόχους της, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλία, κάνοντας παρεμβάσεις και παρέχοντας καθοδήγηση και υποστήριξη σε κάθε θέμα που αφορά στους υπαλλήλους της. Ο γενικός αυτός ρόλος μπορεί να έχει ποικίλες διαστάσεις και εκφάνσεις. Έτσι, η Μονάδα Προσωπικού μπορεί να λειτουργεί ως (Armstrong, 1996):

- Επιτελείο στρατηγικής, το οποίο επεξεργάζεται τη στρατηγική στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, ενώ συγχρόνως συμμετέχει στη χάραξη των γενικότερων επιχειρησιακών σχεδίων της οργάνωσης.
- Συναρμόδια υπηρεσία, η οποία συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων μονάδων στην εφαρμογή του συστήματος διοίκησης προσωπικού.
- Εσωτερικός σύμβουλος, που θα βοηθά στην επίλυση προβλημάτων, καθώς και στην αναζήτηση νέας πολιτικής και βελτιωμένων διαδικασιών.
- Υπηρεσία υποστήριξης, η οποία παρέχει στις λοιπές μονάδες της οργάνωσης υπηρεσίες σε τομείς όπως είναι η επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, η μισθοδοσία κ.α.
- Υπηρεσία εποπτείας, η οποία παρακολουθεί και ελέγχει τη συνεπή και σωστή εφαρμογή των αρχών και των διαδικασιών της οργάνωσης σε θέματα προσωπικού.

Για να είναι αποτελεσματική, αλλά και για να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλων των πλευρών, η Μονάδα Προσωπικού οφείλει να τηρεί αυστηρούς κανόνες δεοντολογίας. Έτσι, θα πρέπει για παράδειγμα να φροντίζει ώστε τα στοιχεία που παρέχει να είναι ακριβή και πλήρη-ιδιαίτερα τη στιγμή που τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων (προσλήψεις, προαγωγές, απολύσεις κλπ.) που επηρεάζουν έντονα τόσο την επιχείρηση όσο και τους ανθρώπους της. Θα πρέπει να περιγράφει τις καταστάσεις με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενώ ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δίνει στον εμπιστευτικό χειρισμό των υποθέσεων του προσωπικού. Τηρώντας υψηλά επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα θα πρέπει να προωθεί πολιτική ίσων ευκαιριών και να δίνει έμφαση στην αποφυγή διακρίσεων. Ακόμη, θα πρέπει να προσφέρει η ίδια το παράδειγμα της διαρκούς αναζήτησης της προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, παρακολουθώντας από κοντά τις επιστημονικές εξελίξεις στον τομέα της και τηρώντας την αρχή της συνεχούς βελτίωσης (Armstrong, 1996).

Επιτελώντας το έργο της η Μονάδα Προσωπικού πρέπει συχνά να συμβιβάζει αντικρουόμενες αρχές και στόχους. Για παράδειγμα, αναμένεται να επιδεικνύει πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες,

χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο.

Η τήρηση ισορροπιών γίνεται ακόμη πιο δύσκολη όταν το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομική κρίση, παγκοσμιοποίηση) επιβάλλει περιορισμούς στην επιχείρηση και όταν οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά εργασίας φέρνουν σε δυσμενή θέση τους εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, τα στελέχη της Μονάδας Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι εφοδιασμένα όχι μόνο με επαρκείς γνώσεις αλλά και με ιδιαίτερες ικανότητες (εφευρετικότητα, διαπροσωπικές δεξιότητες) και αρετές (ακεραιότητα, υπομονή και αντοχή) πρωτοβουλία και αυτενέργεια, αλλά ταυτόχρονα να ανταποκρίνεται στη βούληση της ανώτατης διοίκησης. Πρέπει να καινοτομεί και να πειραματίζεται με νέες ιδέες, χωρίς όμως να θέτει σε κίνδυνο τις κατακτήσεις της οργάνωσης. Πρέπει να υπερασπίζεται τα συμφέροντα της οργάνωσης, χωρίς όμως να αδικεί τον μεμονωμένο εργαζόμενο. (Χατζηπαντελή, 1999).

3. ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ- ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

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 τη 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 κλπ., οι ατομικές διαφορές που έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τη 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 μια 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 ορισθεί ως η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, εφαρμογής αρχών, εξαγωγής συμπερασμάτων και αντίληψης συσχετίσεων. Ακόμη, έχει αναλυθεί σε πέντε μορφές νοητικής λειτουργίας: σκέψη, μνήμη, αποκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί σε απροσδόκητες και πρωτότυπες λύσεις), συγκλίνουσα παραγωγή (επίλυση προβλημάτων που οδηγεί στη μία, σωστή λύση) και αξιολόγηση. Η προσωπικότητα μπορεί να ορισθεί ως το σύνολο των σχετικά σταθερών χαρακτηριστικών που διακρίνουν τα άτομα μεταξύ τους.

Ως τέτοια χαρακτηριστικά έχουν καταγραφεί η υπευθυνότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η κοινωνικότητα, 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 (Argyle, 1989).

Οι διαφορές αυτές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, κατά την εκπαίδευση του προσωπικού, κατά το σχεδιασμό συστημάτων

Η εφαρμογή της θεωρίας X και Ψ στην διοίκηση.

Η θεωρία X ήταν και εξακολουθεί να είναι η επικρατέστερη στις επιχειρήσεις. Ο MacGregor θεωρεί ότι η αλλαγή από την θεωρία X στην θεωρία Ψ χρειάζεται πολύ χρόνο και θα συναντήσει πολλές δυσκολίες, αφού και η διοίκηση έχει συνηθίσει στην εποπτεία και τον έλεγχο των υπαλλήλων της, αλλά και οι εργαζόμενοι λόγο για την αλλαγή αυτή, από την θεωρία X στην Ψ. Δύο πρακτικές εφαρμογές σύμφωνες με την θεωρία Ψ είναι: - Αποφάσεις που έχουν σχέση με τα σχέδια της επιχείρησης να παίρνονται με την βοήθεια των υπαλλήλων της επιχείρησης, ώστε να δίνονται ευκαιρίες στους εργαζόμενους να αποδείξουν τις ικανότητες και δυνατότητες που διαθέτουν.

- Η εποπτεία και ο έλεγχος δεν αποδίδουν τα σωστά αποτελέσματα. Αντίθετα οδηγούν τους εργαζόμενους στην επιστροφή στην θεωρία X, αφού αρνούνται να αναλάβουν ευθύνες από φόβο μήπως και τιμωρηθούν έχοντας προβεί σε κάποια λανθασμένη ενέργεια. Σωστό είναι να υπάρξει έλεγχος στο τέλος κάποιας ενέργειας για να διαπιστωθεί αν αυτή έγινε σύμφωνα με τους στόχους και τις οδηγίες που δόθηκαν αρχικά.

Η θεωρία του McGREGOR: Η θεωρία X και Ψ.

Ο Douglas Mac Gregor διατύπωσε στα τέλη του 1950 τη θεωρία X και Ψ, η οποία δεν είναι τίποτα άλλο παρά δύο αντίθετοι μεταξύ τους τρόποι αντιμετώπισης των εργαζομένων από την διοίκηση.

Η θεωρία X, είναι η αυταρχική, αυτή που βλέπει τον εργαζόμενο σαν να θέλει να αποφύγει οποιαδήποτε ευθύνη, να μην έχει φιλοδοξίες και όνειρα και ενδιαφέρεται μόνο για την εαυτό του χωρίς να τον απασχολεί ούτε ελάχιστα η επιχείρηση και οι στόχοι της. Η διοίκηση, βλέποντας τις ενέργειες του εργαζόμενου, χρησιμοποιεί απειλές, ποινές και εποπτείες, για να ελέγχει τον υπάλληλο με αποτελέσματα συνήθως αρνητικά.

Εδώ έρχεται η θεωρία Ψ, η οποία κατά τον MacGregor, αποτελεί την λύση στην θεωρία X. πιστεύει ότι η σωστή αντιμετώπιση του εργαζόμενου είναι αυτή που τον ωθεί στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Η θεωρία Ψ αναγνωρίζει υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, και ωριμότητα στον εργαζόμενο και έχει σαν κύριες αρχές τις εξής:

- Ο κάθε εργαζόμενος έχει αυτοέλεγχο και μπορεί να κατευθύνει ο ίδιος τον εαυτό του, χωρίς τιμωρίες και ποινές, ιδιαίτερα όταν υπηρετεί στόχους που ο ίδιος πιστεύει.

- Η επιβράβευση είναι ο λόγος που ο εργαζόμενος αφιερώνεται σ' ένα στόχο, όταν αυτός επιτευχθεί.
- Ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει δημιουργικότητα και φαντασία και έχει την δυνατότητα να τα αξιοποιήσει για την επίλυση των προβλημάτων στην εργασία του.
- Ο εργαζόμενος μαθαίνει ,κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να αναλαμβάνει και να δέχεται τις ευθύνες του.

Η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων και κατά συνέπεια και η σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης επέρχεται όταν η ίδια η επιχείρηση πάρει τις σωστές αποφάσεις απέναντι στους εργαζόμενούς της.

βλέποντας τις ενέργειες του εργαζόμενου, χρησιμοποιεί απειλές, ποινές και εποπτείες, για να ελέγχει τον υπάλληλο με αποτελέσματα συνήθως αρνητικά.

Εδώ έρχεται η θεωρία Ψ, η οποία κατά τον MacGregor, αποτελεί την λύση στην θεωρία Χ. πιστεύει ότι η σωστή αντιμετώπιση του εργαζόμενου είναι αυτή που τον ωθεί στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων του και αποφέρει θετικά αποτελέσματα. Η θεωρία Ψ αναγνωρίζει υπευθυνότητα, δημιουργικότητα, και ωριμότητα στον εργαζόμενο και έχει σαν κύριες αρχές τις εξής:

- Ο κάθε εργαζόμενος έχει αυτοέλεγχο και μπορεί να κατευθύνει ο ίδιος τον εαυτό του, χωρίς τιμωρίες και ποινές, ιδιαίτερα όταν υπηρετεί στόχους που ο ίδιος πιστεύει.
- Η επιβράβευση είναι ο λόγος που ο εργαζόμενος αφιερώνεται σ' ένα στόχο, όταν αυτός επιτευχθεί.
- Ο κάθε εργαζόμενος διαθέτει δημιουργικότητα και φαντασία και έχει την δυνατότητα να τα αξιοποιήσει για την επίλυση των προβλημάτων στην εργασία του.
- Ο εργαζόμενος μαθαίνει ,κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες να αναλαμβάνει και να δέχεται τις ευθύνες του.

Η σωστή αντιμετώπιση των εργαζομένων και κατά συνέπεια και η σωστή λειτουργία μίας επιχείρησης επέρχεται όταν η ίδια η επιχείρηση πάρει τις σωστές αποφάσεις απέναντι στους εργαζόμενούς της.

Αν και δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο άριστο σύστημα αξιολόγησης για όλες τις επιχειρήσεις, αφού αυτό θα πρέπει να είναι σχετικό με τα μοναδικά χαρακτηριστικά

της κάθε επιχείρησης, (όπως είναι το μέγεθος, το στυλ διοίκησης, οι στόχοι της, τα προβλήματα, οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της), ωστόσο αυτό το σύστημα θα πρέπει να ικανοποιεί διάφορες απαιτήσεις ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένο. Η διαδικασία της αξιολόγησης των στρατηγικών πρέπει να κυριαρχεί επί των αποφάσεων. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της έννοιες όπως η κατανόηση, η εμπιστοσύνη και το κοινό αίσθημα. Κανένα τμήμα της επιχείρησης δεν θα πρέπει να αποτυγχάνει στην συνεργασία του με ένα άλλο τμήμα στην αξιολόγηση των στρατηγικών, αφού πρέπει να υπάρχει αμοιβαία κατανόηση. Επίσης, η αξιολόγηση των στρατηγικών θα πρέπει να είναι ευέλικτη, ώστε να προσαρμόζεται καλύτερα στις μεταβολές που απαιτεί το περιβάλλον της επιχείρησης. Τέλος, άλλο ένα βασικό χαρακτηριστικό των συστημάτων αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η απλότητά τους. Θα πρέπει, δηλαδή, να μην είναι πολύπλοκα, ώστε να είναι κατανοητά από τα άτομα τα οποία θα τα χρησιμοποιήσουν. Άλλωστε, η αποδοτικότητα ενός τέτοιου συστήματος κρίνεται με βάση την ευκολία χρήσης του και όχι την πολυπλοκότητά του.

Επιπροσθέτως, για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση μιας στρατηγικής, θα πρέπει αυτή να είναι τέτοια ώστε να μην απαιτούνται υπερβολικοί οικονομικοί πόροι. Για να επιτευχθεί αυτό, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην στηρίζεται σε πολλές και ανούσιες πληροφορίες, που είναι δύσκολο και οικονομικά ασύμφορο να συλλεχθούν.

Επίσης, δεν πρέπει να στηρίζεται σε υπερβολικούς ελέγχους, γιατί κάτι τέτοιο μειώνει ουσιαστικά την απόδοση των εργαζομένων που υπόκεινται σε αξιολόγηση. Ένα επιπλέον χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η σημαντικότητά του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο θα γίνεται και να έχει άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να δείχνει την αληθινή εικόνα των γεγονότων.

Για παράδειγμα, σε μια σοβαρή οικονομική κρίση οι δείκτες της παραγωγικότητας και της κερδοσκοπίας μπορεί να μειώνονται δραματικά, όμως οι εργαζόμενοι να εργάζονται ακόμα πιο σκληρά. Η αξιολόγηση της στρατηγικής θα πρέπει να απεικονίσει σωστά την κατάσταση. Άλλωστε το σημαντικότερο χαρακτηριστικό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι η ικανότητά του να πείθει τους συμμετέχοντες ότι η αποτυχία εκπλήρωσης των στόχων τους, σε δεδομένο χρονικό διάστημα, δεν είναι απαραίτητα συνδεδεμένη με την δική τους απόδοση.

Σχετικά με το μέγεθος των επιχειρήσεων πρέπει να τονιστεί ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις επιθυμούν ένα περισσότερο επεξεργασμένο και λεπτομερές σύστημα αξιολόγησης σε σχέση με τις μικρότερες, διότι τους είναι πολύ πιο δύσκολο να συντονίσουν τις προσπάθειές τους μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων τους.

Αντίθετα στις μικρότερες επιχειρήσεις είναι πολύ πιο εύκολο τα στελέχη να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους και να τους μεταδώσουν τις απόψεις τους και συνεπώς δεν απαιτείται ένα εκτεταμένο σύστημα αξιολόγησης.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό για μια επιτυχημένη στρατηγική είναι το «ανοιχτό μυαλό». Δηλαδή, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να δέχονται εύκολα μια νέα, διαφορετική πρόταση, να είναι πρόθυμοι να μελετήσουν νέες πληροφορίες, νέες ιδέες, νέες απόψεις. Επίσης θα πρέπει η ανώτατη διοίκηση που συμμετέχει στην επιλογή της στρατηγικής να λαμβάνει υπόψη της τις αλλαγές που προτείνουν τα μεσαία στελέχη, ενώ οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι σε θέση να καταλάβουν την στρατηγική που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε, ότι το management μιας επιτυχημένης ξενοδοχειακής μονάδας είναι άμεσα συνδεδεμένο με την στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων της και την καλύτερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της.

Μια σημαντική εικόνα για τις αρχές, οι οποίες πιστεύεται ότι αποτελούν τη βάση της διαδικασίας της διαχείρισης μπορεί να αποκτηθεί από μια σύντομη εξέταση των οργανωτικών θεωριών. Αυτές οι θεωρίες ή προσεγγίσεις, μερικές από τις οποίες χρονολογούνται από τον δέκατο ένατο αιώνα, αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των εν ενεργεία διευθυντικών στελεχών και ακαδημαϊκών ως προς τους παράγοντες που καθορίζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα και τις επιρροές σε άτομα και ομάδες μέσα στο περιβάλλον εργασίας. Σε γενικές γραμμές, οι προσεγγίσεις αυτές μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες: η κλασική προσέγγιση, η ανθρώπινη προσέγγιση των σχέσεων, και η προσέγγιση των συστημάτων.

Η κλασική προσέγγιση εστιάζει σε μεγάλο βαθμό τη τυπική δομή του οργανισμού, ενώ η προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων στη διοίκηση τονίζει τη σημασία των ανθρώπων στην εργασιακή κατάσταση και την επίδραση των κοινωνικών και ψυχολογικών παραγόντων στη διαμόρφωση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Οι ανθρώπινες σχέσεις θεωρητικά έχουν ασχοληθεί κυρίως με ζητήματα όπως τα ατομικά κίνητρα, την ηγεσία, την επικοινωνία και την δυναμική της ομάδας και τόνισαν τη σημασία του άτυπου μοτίβου των σχέσεων που υπάρχουν στο εσωτερικό της επίσημης δομής.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά έχουν συνεπώς απεικονιστεί ως κλειδί για την επίτευξη μεγαλύτερης οργανωτικής αποτελεσματικότητας, έτσι ανυψώνοντας τη διαχείριση των ανθρώπων σε μια προνομιακή θέση στον καθορισμό των στρατηγικών της διαχείρισης. (Worthington & Britton, 1997).

4. ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΟ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ

Ο όρος “management” (στην αφηρημένη έννοια του) έχει τόσους ορισμούς όσοι και οι μάνατζερ που υπάρχουν, είναι γενικά κατανοητό ότι αναφερόμαστε στην τέχνη ή την ικανότητα τις επίτευξης επιθυμητών αποτελεσμάτων μέσα από την προσπάθεια άλλων. Υπάρχει στις μέρες μας ωστόσο, σημαντική διαμάχη πάνω στο τι είναι ακριβώς αυτό που δίνει κίνητρο στους ανθρώπους να επιτύχουν τα αποτελέσματα που απαιτούνται από αυτούς.

Από την μια πλευρά έχουμε την άποψη αυτών από την επιστημονική σχολή του μάνατζμεντ, που πιστεύουν ότι αυτό που είναι μόνο αναγκαίο είναι να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα, να τους δώσουμε ξεκάθαρες οδηγίες και αρκετά χρήματα και τα επιθυμητά αποτελέσματα θα επιτευχθούν.

Από την άλλη πλευρά έχουμε την άποψη αυτών από την σχολή ανθρωπίνων σχέσεων, που πιστεύουν ότι οι στόχοι των οργανισμών θα επιτευχθούν μόνο αν κατανοήσουν πλήρως τις ανάγκες και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

Όποια άποψη και αν υπερισχύει, είναι γενικά παραδεκτό ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν περισσότερο όταν γνωρίζουν ξεκάθαρα τι πρέπει να κάνουν. Συνεπώς αν θέλουμε να επιτευχθούν οι στόχοι ενός οργανισμού θα πρέπει όλοι οι μάνατζερ και το προσωπικό να γνωρίζουν ξεκάθαρα τι αποτελέσματα πρέπει να παράγουν. Μια τέτοια δήλωση ενός οργανισμού για τις προσδοκίες του θα μπορούσε να γίνει, είτε προφορικά, είτε γραπτά, αλλά η εμπειρία αποδεικνύει ότι ο γραπτός λόγος είναι πιο δύσκολο να παρανοηθεί και η ανάγκη να σκεφτείς πιο προσεκτικά όταν γράφεις γενικά παράγει πιο λογικά και αποδοτικά αποτελέσματα από τον προφορικό λόγο.

Γι' αυτό το λόγο οι ξεκάθαρες και ακριβής περιγραφές εργασίας θα πρέπει να δίνονται σε όλους που δουλεύουν, γιατί εάν η εργασία περιγράφεται ξεκάθαρα γραπτός δεν θα υπάρχει χώρος για παρανοήσεις. Άρα σαν αποτέλεσμα, η δουλειά θα εκτελείται πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο πριν δημιουργήσουμε μια περιγραφή εργασίας θα πρέπει να κατανοήσουμε ότι θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας που αναφέρεται ως **σχεδιασμός εργασίας**. Στο παρελθόν σχεδιασμός εργασίας θεωρούνταν η διαδικασία κατά την οποία ο εργοδότης κατάφερνε να μεγιστοποιήσει την παραγωγή του εργατικού δυναμικού. Για πολλούς εργοδότες αυτός είναι ακόμα ο βασικός στόχος. Παρ' όλ' αυτά εάν ο σχεδιασμός εργασίας είναι αποτελεσματικός, τότε οι αποδοτικές εργασίες θα πρέπει να ικανοποιούν και τις ανάγκες του προσωπικού. Επίσης επειδή πολλοί άνθρωποι δουλεύουν σε ομάδες ή γκρουπ ατόμων, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους, και τελικώς θα πρέπει να ικανοποιούνται και οι προσδοκίες της κοινωνίας (υγεία, ασφάλεια κ.λ.π.) (Boella, 1987).

Όταν μιλάμε για υψηλό επίπεδο διαβίωσης συνήθως εννοούμε υψηλά στάνταρ καταναλώσεως. Ο άνθρωπος παράγει κατά την διάρκεια της εργασίας του και καταναλώνει κατά την διάρκεια της αναπαύσεως του, ενώ απολαμβάνει την εσωτερικά πληρότητα όχι μόνο κατά τη διάρκεια της ανάπαυσης αλλά και κατά την διάρκεια της εργασίας του. Αν σκεφτούμε ότι ένας άνθρωπος διαθέτει το ένα τρίτο της ζωής του στο χώρο της εργασίας, τότε πρέπει να δεχθούμε ότι ο χρόνος αυτός έχει τόση σπουδαιότητα(για αυτόν και την κοινωνία), όση είναι η αξία του προϊόντος που παράγει. Αυτό έχει την έννοια ότι όταν ο άνθρωπος εργάζεται χωρίς να παράγει ή όταν ο εργαζόμενος παράγει προϊόντα που δεν έχουν ζήτηση, τότε ο χρόνος που διαθέτει στην εργασία συνιστά μία πραγματική απώλεια από το συνολικό χρόνο της ζωής του.

Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η εργασία που διατίθεται στο χώρο της εργασίας, πρέπει να μεγιστοποιεί την οικονομική αξία που παράγεται στο χώρο αυτό. Για να γίνει αυτό δυνατό πρέπει πρωτίστως να γίνει απόλυτα κατανοητός ο ρόλος του ανθρώπου και της μηχανής καθώς και τα ευρύτερα συστήματα, τα οποία καθορίζουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Από την πλευρά αυτή ο επιστημονικός σχεδιασμός της εργασίας μεγιστοποιεί τις προϋποθέσεις για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και ταυτόχρονα για την ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πρόκειται δε για μια διαδικασία η οποία έχει εφαρμογή σε όλους τους οργανισμούς ανεξάρτητα από το είδος και το μέγεθος. Όμως οι μέθοδοι και οι διαδικασίες που ακολουθούνται, μεταβάλλονται συναρτήσει του χρόνου και της μεταβολής των συνθηκών π.χ. παλαιότερα ο σχεδιασμός εργασίας εθεωρείτο ως ένα καθαρά τεχνικό θέμα, το οποίο απαιτούσε την προσαρμογή του ανθρώπου στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις της μηχανικής τεχνολογίας ή στα συστήματα εργασίας, τα οποία είχαν σχεδιαστεί από μηχανικούς, ενώ κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών οι σχεδιαστές της εργασίας άρχισαν να προβληματίζονται ως προς το αν στο σχεδιασμό αυτό θα πρέπει να εντάσσονται και περιβαλλοντικοί παράγοντες, με την έννοια του αν και κατά πόσο θα πρέπει να σχεδιάζεται το περιβάλλον, κατά τέτοιον τρόπο, ώστε να προσαρμόζεται στις ανάγκες του ανθρώπου. Η αντίληψη αυτή άρχισε να αποκτά ουσιαστικό περιεχόμενο κάτω από την επίδραση των θεωριών του Herzberg, ο οποίος εξέφρασε πολύ παραστατικά το δίλημμα το οποίο αντιμετωπίζεται στη διαδικασία του σχεδιασμού της εργασίας.

Σύμφωνα με την αντίληψη του Herzberg ο άνθρωπος διακρίνεται από τα ζώα κατά το ότι αποφασίζει ο ίδιος για τον εαυτό του. Στην περίπτωση όμως αυτή προκύπτει το παράδοξο ότι όταν φθάνει στο σημείο της ικανοποίησης των ειδικών αναγκών που σχετίζονται με την ψυχολογική του ανάπτυξη, διαπιστώνει ότι είναι θύμα ενός εξωτερικού Ντετερμινισμού (δηλαδή θύμα διαφόρων ανεξέλεγκτων παραγόντων) και αβοήθητος στην προσπάθειά του να επηρεάσει τους τρόπους με τους οποίους θα αξιοποιήσει την εργασία του.

Με τα δεδομένα αυτά, ο σχεδιασμός της εργασίας, δεν περιορίζεται μόνο στις νέες εργασίες, αλλά αφορά και στις ήδη υφιστάμενες κάτω από την ανάγκη της προσαρμογής του στις νέες συνθήκες. Η εργασία όπως την προσδιορίσαμε ήδη, αποτελεί στην πράξη ένα υποσύστημα ενταγμένο μέσα σ' ένα μεγαλύτερο σύστημα που είναι ο οργανισμός, η δε σχεδίαση και η ανασχεδίαση του υποσυστήματος αυτού, μπορεί πολύ συχνά να ολοκληρώνεται χωρίς την ουσιαστική μεταβολή του ευρύτερου συστήματος.

Οι βασικότεροι αντικειμενικοί σκοποί του σχεδιασμού της εργασίας και των θέσεων μπορεί να περιγραφούν ως εξής:

1. Ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων στον οργανισμό και η κατανομή τους κατά επίπεδα.
2. Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να εξασφαλίζεται η υποκίνηση και η ικανοποίηση του προσωπικού στον υψηλότερο δυνατόν βαθμό.
3. Η βελτίωση των τεχνικών πλευρών της εργασίας που αντιτίθεται σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας, ταυτόχρονα με το υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης.
4. Ο σχεδιασμός της παραγωγικής διαδικασίας, εις τρόπον ώστε να εξασφαλισθεί ένα ικανοποιητικό επίπεδο λειτουργικής απόδοσης από την πλευρά των μεγαλύτερης έκτασης υποσυστημάτων.
5. Η ανάπτυξη μιας ικανοποιητικής ισορροπίας μεταξύ της αποδοτικότητας στην παραγωγή και την ικανοποίηση του εργαζόμενου με μια μακροχρόνια προοπτική (Torrington, 1979; Φαναριώτης, 1997; Λαλούμης, 1996).

4.1 Η εξειδίκευση της εργασίας

Βασική προϋπόθεση του σχεδιασμού ενός έργου αποτελεί η γνώση της δομής του έργου αυτού. Μια τέτοια γνώση απαιτεί (Ζευγαρίδης, 1992):

- Ανάλυση του περιεχόμενου του έργου, δηλαδή καθορισμό γενικών αρμοδιοτήτων και ενεργειών.
- Ανάλυση και καθορισμό των ικανοτήτων και γνώσεων, οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- Καθορισμό της ευθύνης, που απαιτείται για την εκτέλεση του έργου.

Η ανάλυση αυτή, μας οδηγεί στην ταξινόμηση των έργων που εκτελούνται μέσα στην επιχείρηση σε δυο κατηγορίες: σε έργα εξειδικευμένα (δηλαδή έργα, που απαιτούν ενέργειες σαφώς καθορισμένες, είναι απλοποιημένα και τυποποιημένα) και έργα εμπλουτισμένα (δηλαδή έργα, που περιλαμβάνουν έναν μεγάλο κύκλο αρμοδιοτήτων και απαιτούν πολλές γνώσεις, πρωτοβουλία και δημιουργικότητα).

Από τα πρώτα στάδια εξέλιξης της οργανωτικής σκέψης, δόθηκε μεγάλη έμφαση στην πλήρη εξειδίκευση, γιατί θεωρήθηκε, και όχι άδικα, ότι αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου.

Η πλήρης όμως απλοποίηση αυτή της εργασίας, όπου ο καθένας εργαζόμενος εκτελεί ένα μικρό μέρος εργασίας, γρήγορα δημιούργησε προβλήματα, ψυχολογικής κυρίως φύσης. Ο εργαζόμενος χάνει την επαφή του με το προϊόν και στερείται τη χαρά της δημιουργίας.

Σχετικές έρευνες αποδεικνύουν ότι, παρά τις άριστες συνθήκες οργάνωσης, ασφάλισης, αμοιβής, περιβάλλοντος κλπ. Που δυνατόν να υπάρχουν μέσα σε μια επιχείρηση, οι άνθρωποι, που εκτελούν απλοποιημένες και τυποποιημένες εργασίες, αισθάνονται πολύ συχνά δυσαρεστημένοι, είναι αδιάφοροι, απαθείς, νευρικοί, όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε στις σχετικές συνεντεύξεις:

- Αισθάνονται περιφρόνηση για τη δουλειά τους
- Δεν έχουν τη δυνατότητα να πάρουν πρωτοβουλίες
- Δεν ασκούν κανένα έλεγχο πάνω στη δουλειά τους
- Παρόλη τη μακρόχρονη απασχόληση τους, δεν έτυχε ποτέ να δουν ολοκληρωμένο το προϊόν
- Δεν έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν σε κάποια ομάδα και αισθάνονται ανώνυμοι, χωρίς αξία, χωρίς τη δυνατότητα ανθρώπινης επικοινωνίας.

Ένα βασικό ακόμα μειονέκτημα της πλήρους εξειδίκευσης, είναι η ανάπτυξη ενός καθαρά υποκειμενικού ψυχολογικού παράγοντα: της ανίας. Ανία είναι ένα δυσάρεστο αίσθημα, που συνοδεύει τον εργαζόμενο σε μονότονη εργασία και που έχει δυσμενή επακόλουθα και για την παραγωγή και για τον εργαζόμενο. Εκδηλώνεται σα νύστα, αδιαφορία, νωθρότητα, δυσθυμία, αδυναμία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η ίδια εργασία δεν προκαλεί ανία σε όλα τα άτομα. Έτσι, τα ενδοστρεφή άτομα προσαρμόζονται ευκολότερα σε εργασίες μονότονες, παρά τα εξωστρεφή, χωρίς και πάλι αυτό να είναι απόλυτο. Άτομα, πάλι, με ανώτερο επίπεδο γενικής νοημοσύνης, δυσκολεύονται να προσαρμοσθούν στις τυποποιημένες και μονότονες εργασίες, ενώ το αντίθετο συμβαίνει με τα άτομα

κατώτερου επιπέδου νοημοσύνης. Σύμφωνα με τις έρευνες των Viteles, Kornhauser, Wyatt, Fraser, Stoch κ.α.

σε μονότονη εργασία, η επίδοση των λιγότερο ευφυών εργαζομένων είναι πιο κανονική, χωρίς διακυμάνσεις, ενώ στους ευφυέστερους παρατηρείται μια πτώση κατά το μέσο της εργασίας, η συνολική τους όμως παραγωγή υπερτερεί έναντι των λιγότερο προικισμένων.

Παρόλο που, όπως είδαμε, η ανία συνδέεται με καθαρά υποκειμενικούς παράγοντες, η επιχείρηση είναι σε θέση να πάρει ορισμένα μέτρα, για να την καταπολεμήσει. Σαν τέτοια μέτρα προτείνονται τα εξής (Torrington, 1979):

α) Η οργάνωση της εργασίας. Ο χώρος εργασίας πρέπει να διαρρυθμίζεται έτσι ώστε ο εργαζόμενος να βλέπει ότι η εργασία του αποτελεί τμήμα του όλου. Βλέποντας ο εργαζόμενος την εργασία που προηγείται και εκείνη που συντελείται μετά τη δική του (κάτι τέτοιο επιτυγχάνεται όταν η εργασία γίνεται σε μεγάλες αίθουσες δίχως χωρίσματα), έχει ένα αίσθημα ότι η προσπάθειά του είναι απαραίτητη για την ομαλή διεξαγωγή του όλου παραγωγικού έργου. Ως προς τα υλικά είναι προτιμότερο να δίνονται τμηματικά στον εργαζόμενο, για να δημιουργείται κάποια ποικιλία ή πότε πότε να πηγαίνει να τα παραλαβαίνει ο ίδιος, μόνος του.

β) Τα διαλείμματα. Είναι απαραίτητα γιατί δίνουν την ευκαιρία στον εργαζόμενο να αναπαυθεί και να ζωογονηθεί, να συνομιλήσει για λίγο με τους συναδέλφους του και, γενικά, να αλλάξει λίγο παραστάσεις. Οι ειδικοί έχουν καθορίσει πότε πρέπει να γίνονται διαλείμματα, ποια να είναι η διάρκεια τους και πόσα πρέπει να είναι. Οποσδήποτε πάντως μεταξύ των μεγάλων διαλειμμάτων παρεμβάλλονται πολλά μικρότερα για την καταπολέμηση της ανίας.

γ) Το σύστημα αμοιβής. Έχει παρατηρηθεί ότι η αμοιβή με το κομμάτι είναι ένα σύστημα, που καταπολεμά την ανία. Ο χρόνος της εργασίας αποκτά ένα ιδιαίτερο νόημα και η προσπάθεια, που καταβάλλει ο εργαζόμενος, για να αποκομίσει περισσότερο κέρδος, παραμερίζει την ανία, γιατί το ενδιαφέρον του στρέφεται στο να αυξήσει την επίδοση του ώστε να πάρει μεγαλύτερη αμοιβή.

δ) Η αλλαγή πόστου εργασίας. Με τη μέθοδο αυτή ο εργαζόμενος μετατίθεται σε διάφορες θέσεις εργασίας από καιρό σε καιρό, με σκοπό να 'ρθεί σε επαφή με όλη την παραγωγική διαδικασία και να τονωθεί το ενδιαφέρον του.

Οι έρευνες σχετικά με τα αποτελέσματα, που έχει η παραμονή του εργαζόμενου στην ίδια εργασία και η αλλαγή πόστου κατέληξαν στα εξής συμπεράσματα:

- Σε ορισμένες εργασίες ροής, η παραμονή έδωσε μεγαλύτερη επίδοση

- Σε σύστημα εργασίας συνεχούς ροής η αλλαγή καλύτερα να γίνεται ύστερα από μιάμιση ώρα, γιατί υπολογίζεται ότι τόση ώρα απαιτείται για να αρχίσει το άτομο να καταλαμβάνεται από ανία
- Οι αλλαγές δεν πρέπει να είναι πολύ συχνές, γιατί έτσι δυσκολεύεται η προσαρμογή του ατόμου στην εργασία.

ε) Ο ρυθμός. Ο ρυθμός καταπολεμά την ανία, όταν είναι φυσικός και προσαρμοσμένος στην ατομικότητα του εργαζομένου. Στην ομαδική μάλιστα εργασία, όπου ο ρυθμός καθορίζεται από την ομάδα, κάθε εργαζόμενος δεν θέλει να γίνεται εμπόδιο στην επίδοση της ομάδας ούτε να καθυστερεί. Δημιουργείται το συναίσθημα της άμιλλας, πράγμα που ελκύει τον εργαζόμενο προς το έργο του και εμποδίζει την ανάπτυξη της ανίας.

στ) Η μετάδοση μουσικής. Γενικά πιστεύεται ότι η μουσική καταπολεμά την ανία, δημιουργεί ευχάριστη ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και βοηθά ώστε η επίδοση των εργαζομένων να είναι ανώτερη, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Τα συμπεράσματα των σχετικών ερευνών συνοψίζονται στα εξής:

- Οι πολύ γρήγοροι ρυθμοί δε φαίνεται να επιδρούν ευνοϊκά στη διάθεση των εργαζομένων, καθώς και οι πολύ αργοί. Οι τελευταίοι αυτοί μειώνουν μάλιστα την ενεργητικότητα του εργαζόμενου.
- Οι εργαζόμενοι σε μονότονες εργασίες επιθυμούν να εργάζονται με μουσική καθώς επίσης οι νέοι σε ηλικία. Το αντίθετο συμβαίνει με τους εργαζόμενους, που εκτελούν πολύπλοκο έργο, καθώς και με τους ηλικιωμένους.
- Γενικά η μουσική είναι πολύ χρήσιμη όταν αρχίζει να υποχωρεί η επίδοση του εργαζόμενου, γιατί τον βοηθά να αποσπάσει για λίγο την προσοχή του και να αποτινάξει την ανία, που έχει αρχίσει να τον κυριεύει.

4.2 Ο εμπλουτισμός της εργασίας

Τα μειονεκτήματα της πλήρους εξειδίκευσης προσπαθεί να αποτρέψει ο λεγόμενος 'εμπλουτισμός του έργου'. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να συνδέσει το έργο, που εκτελείται από έναν εργαζόμενο, με δυο βασικά στοιχεία του: την προπαρασκευή και τον έλεγχο. Κάτι τέτοιο σημαίνει ότι ενθαρρύνεται η προσωπική συμβολή του ατόμου και επιδιώκεται η αύξηση της ευθύνης και της εξουσίας, καθώς και η ευκαιρία για προσωπικά επιτεύγματα.

Ένθετος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής εμφανίζεται ο καθηγητής F. Herzberg. Διακρίνει τον 'οριζόντιο εμπλουτισμό', που σημαίνει απλώς αύξηση των

καθηκόντων, τα οποία είναι παρεμφερή μεταξύ τους (π.χ. συναρμολόγηση και συσκευασία ή συναρμολόγηση αντί ενός, δυο ή τριών συστατικών μερών ενός προϊόντος). Το είδος αυτό του εμπλουτισμού μειώνει την επαναληπτικότητα και ομοιομορφία της εργασίας, καθώς και τη μονοτονία, δεν κάνει, όμως, ελκυστικότερη την εργασία.

Ο 'κάθετος εμπλουτισμός', αντίθετα, κάνει την εργασία πιο ενδιαφέρουσα, γιατί καθιστά το άτομο υπεύθυνο και απαιτεί την προσωπική του συμβολή. Γενικότερα, θεωρείται ότι ικανοποιεί ανάγκες ανώτερων επιπέδων και υποκινεί το άτομο σε βελτιωμένες επιδόσεις (Ζευγαρίδης, 1992) . Ο Herzberg παραθέτει επίσης και τις βασικές ενέργειες, που πρέπει να κάνει η διοίκηση, προκειμένου να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα 'κάθετου εμπλουτισμού' (Boella, 1987; Torrington, 1979; Ζευγαρίδης, 1992):

1) Οι εργασίες, που θα υποστούν ένα τέτοιο εμπλουτισμό, πρέπει να είναι κυρίως εργασίες, τις οποίες δεν συμπαθούν πολύ οι εργαζόμενοι ή εργασίες για τις οποίες έχουμε καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η υποκίνηση του εργαζόμενου είναι αυτή που θα φέρει πια αποτελέσματα.

2) Τις εργασίες αυτές πρέπει να τις εξετάζουμε με πνεύμα αλλαγής, ότι δηλαδή μπορούν να υποστούν αλλαγές. Πολλές φορές οι αρμόδιοι αντιδρούν, γιατί έχουν συνηθίσει να βλέπουν την εργασία, για πολλά χρόνια, να εκτελείται κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο και πιστεύουν, ίσως, ότι κάποια αλλαγή μπορεί να επιφέρει μεγάλη αναστάτωση, τόσο στις ανθρώπινες σχέσεις, όσο και στην παραγωγική διαδικασία.

3) Καταγράφουμε όλες τις αλλαγές, που μας έρχονται στο νου, που είναι δυνατόν να γίνουν.

4) Εξετάζουμε προσεκτικά τον κατάλογο αυτό και απορρίπτουμε όσες δεν σχετίζονται με τους παράγοντες, που υποκινούν τον εργαζόμενο.

5) Αποφεύγουμε να γράφουμε στον κατάλογο γενικότητες και προσπαθούμε να καθορίσουμε συγκεκριμένα τις ενέργειες, που θα οδηγήσουν στον κάθετο εμπλουτισμό της συγκεκριμένης εργασίας.

6) Χρήσιμες είναι επίσης οι διάφορες υποδείξεις, που έκανε στο παρελθόν το συγκεκριμένο άτομο, το οποίο εκτελεί την εργασία που πρόκειται να εμπλουτίσουμε.

7) Είναι πολύ χρήσιμο να κάνουμε ένα μικρό πείραμα, το οποίο θα ελέγχει την καταλληλότητα του συστήματος που προετοιμάσαμε. Επιλέγουμε δύο ομάδες εργασίας, τις οποίες χρησιμοποιούμε: τη μια σαν ομάδα ελέγχου και την άλλη σαν πειραματική. Η ομάδα ελέγχου δεν υφίσταται καμία αλλαγή, ενώ στην πειραματική

μεταβάλλουμε σταδιακά τον τρόπο εργασίας και εισάγουμε σε τακτά χρονικά διαστήματα μία-μία τις μεταβολές, που έχουμε σχεδιάσει. Ελέγχοντας την επίδοση και τη στάση των εργαζόμενων προς την εργασία τους, πριν και μετά το πείραμα, μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα, σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προγράμματος εμπλουτισμού, που σχεδιάσαμε.

8) Πρέπει να είμαστε προετοιμασμένοι για μία πιθανή μείωση των επιδόσεων στην πειραματική ομάδα.. κάτι τέτοιο είναι φυσικό και πολύ πιθανό να οφείλεται στην προσπάθεια προσαρμογής στις νέες συνθήκες εργασίας, που δοκιμάζουμε.

9) Ο άμεσος προϊστάμενος των εργαζομένων, στους οποίους θα εφαρμοσθεί η νέα μέθοδος, είναι πολύ πιθανό να εκδηλώσει στην αρχή κάποια ανησυχία και ίσως εχθρότητα. Η ανησυχία οφείλεται στο ότι φοβάται πως η αλλαγή πιθανόν να μειώσει την επίδοση του τμήματος, στο οποίο είναι προϊστάμενος. Η εχθρότητα πάλι μπορεί να οφείλεται στο ότι ο προϊστάμενος βλέπει να αναλαμβάνουν οι υφιστάμενοι του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα μόνο αυτός εκτελούσε. Κάτι τέτοιο όμως γρήγορα το ξεπερνά, γιατί, ύστερα από μια πετυχημένη δοκιμή της νέας μεθόδου, αντιλαμβάνεται ότι τώρα μπορεί να ασχοληθεί με τα καθαρά διευθυντικά του καθήκοντα, τα οποία μέχρι τώρα παραμελούσε. Όλο του το χρόνο τον διέθετε για να ελέγχει το έργο των υφισταμένων του.

Ο Herzberg θεμελιώνει τις απόψεις του αυτές με ανάλογες έρευνες. Είναι αλήθεια ότι πολλές επιχειρήσεις αναδιοργανώνουν τα συστήματα παραγωγής τους με τη μέθοδο του εμπλουτισμού, προκειμένου να καταπολεμήσουν το φαινόμενο των συχνών απουσιών και παραιτήσεων, που παρουσιάσθηκε τελευταία. Από την άλλη πάλι μεριά, υπάρχουν ερευνητικά δεδομένα, σύμφωνα με τα οποία ο εμπλουτισμός της εργασίας δεν υποκινεί τους εργαζόμενους και αυτοί αδιαφορούν τελείως για τις ανταμοιβές, που τους προσφέρει.

Νομίζουμε πως η ανάλυση η οποία έγινε πιο πάνω, σχετικά με τη θεωρία των δυο παραγόντων δίνει την εξήγηση στα συμπεράσματα αυτά.

4.3 Η εναλλαγή της εργασίας

Η εναλλαγή της εργασίας μεγαλώνει την ποικιλία των δραστηριοτήτων που εκτελούνται από τον εργαζόμενο αφήνοντας τον να εργαστεί σε διάφορα πόστα, πιθανός για μικρό χρονικό διάστημα. Η εναλλαγή μπορεί να είναι εθελοντική, αφήνοντας κάποιο περιθώριο επιλογής, αλλά συνήθως είναι υποχρεωτική με θεώρηση των χρονικών ορίων και των καθηκόντων που απαιτούνται.

Από την σκοπιά της επιχείρησης, αυτό έχει πολλά πλεονεκτήματα, σημειώνοντας ότι η διαδικασία παραγωγής παραμένει σταθερή και έχουμε αύξηση στην ευελιξία των

αποτελεσμάτων. Έχοντας υπάλληλους πεπειραμένους σε διαφορετικές εργασίες στην επιχείρηση, επιτρέπει να μικρύνουμε τις περιόδους διακοπής της παραγωγής και καλύβει την καθυστερημένη άφιξη και την συστηματική και αδικαιολόγητη απουσία ειδικά στις γραμμές παραγωγής.

Πανομοιότυπα, όταν ειδικές εργασίες απαιτούν συγκεκριμένες άβολες στάσεις ή περιβαλλοντικές συνθήκες που μπορούν να μοιραστούν στους εργαζόμενους αφού εναλλάσσουν εργασίες.

Για το διοικητικό προσωπικό μπορεί να γίνει η εργασία πιο ενδιαφέρουσα γι' αυτούς που δεν έχουν πιθανότητες προαγωγής ή να γίνει μια βάση εκπαίδευσης για την προετοιμασία προαγωγής για κάποιους άλλους. Μια μελέτη της εναλλαγής εργασίας σε γραμμή συναρμολόγησης από τον Miller, έδειξε ότι η εναλλαγή εργασίας είχε ως αποτέλεσμα υψηλότερη αποδοτικότητα απ' ότι όταν ένας χειριστής έκανε μόνιμα συγκεκριμένη εργασία (Ζευγαρίδης, 1992).

4.4 Η ανάλυση της εργασίας

Με το όρο ανάλυση εργασίας εννοούμε τη διαδικασία αναγνώρισης (μέσω της παρατήρησης, της συνέντευξης, της μελέτης και αναφοράς) των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες εκτελεί ένας εργαζόμενος σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις και τα τεχνικά και περιβαλλοντικά δεδομένα μιας συγκεκριμένης εργασίας. Η έννοια της αναγνώρισης και προσδιορισμού μιας εργασίας περιλαμβάνει επίσης το πλαίσιο των προσόντων, των γνώσεων, των ικανοτήτων και των υπευθυνοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της συγκεκριμένης εργασίας (Mullins, 1998; Ζευγαρίδης, 1992; Φαναριώτης, 1997).

Η ανάλυση της εργασίας, αποτελεί κατά βάση μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών. Η διαδικασία αυτή είναι επακόλουθο αλλά και προϋπόθεση για το σχεδιασμό της εργασίας και αποβλέπει κυρίως στην παρακολούθηση και έλεγχο του τρόπου διεξαγωγής της σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνονται εντάσσονται συνήθως στην **περιγραφή της εργασίας (jobdescription)**. Στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας περιλαμβάνεται το σύνολο των πληροφοριών που αφορούν τόσο στην περιγραφή όσο και στην **προδιαγραφή της εργασίας (jobspecification)**. Πέρα από τους σκοπούς στους οποίους αναφερθήκαμε πιο πάνω, η ανάλυση εργασίας επηρεάζει και ένα πλήθος αποφάσεων, οι οποίες αφορούν στο προσωπικό στις οποίες περιλαμβάνονται όπως άλλωστε είναι φυσικό και οι αποφάσεις που σχετίζονται με την προδιαγραφή της εργασίας. Η ορθή περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού .

Σύμφωνα με την Πρινιανάκη (1995) ορισμένοι διευθυντές προετοιμάζουν τις περιγραφές εργασίας σε συνεργασία με τους εργαζόμενους και, γενικά, αυτή θεωρείται η καλύτερη προσέγγιση. Ωστόσο, συχνά, αυτή η αρχή ισχύει μόνο για τις περιγραφές εργασίας που αφορούν τα στελέχη και άλλους υψηλόβαθμους εργαζόμενους. Συνήθως, οι εργασίες που αφορούν το λειτουργικό επίπεδο είναι αρκετά ξεκάθαρα προσδιορισμένες και αρκεί μια απλή καταγραφή και επεξήγηση των καθηκόντων.

Η προετοιμασία των προδιαγραφών εργασίας απαιτεί, συνήθως, περισσότερο εξειδικευμένη προσέγγιση σε σύγκριση με τις περιγραφές εργασίας. Σε γενικές γραμμές, η χρήση για την οποία προορίζονται αυτά τα εργαλεία πρέπει να προσδιορίζει ποιος ή ποιοι πρέπει να τα προετοιμάζουν. Για παράδειγμα αν οι προσδιορισμοί εργασίας πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για εκπαιδευτικούς σκοπούς, πρέπει να συνταχθούν από τους ειδικούς εκπαιδευτές σε συνεργασία με τον υπεύθυνο του τμήματος.

4.5 Ο ρόλος της ανάλυσης στο σχεδιασμό της εργασίας

Όπως είπαμε η ανάλυση της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν στις εργασίες όπως αυτές παρουσιάζονται σήμερα και όχι όπως ήταν κατά το παρελθόν ή όπως μπορεί να είναι στο μέλλον. Με τα δεδομένα αυτά η ανάλυση της εργασίας μας δίνει μια στιγμιαία αντίληψη του γενικότερου πλαισίου καθηκόντων και υπευθυνοτήτων μιας εργασίας σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο. Από την άλλη πλευρά ο σχεδιασμός της εργασίας αποτελεί μια διαδικασία μεταβολής των πλαισίων αυτών, των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, εις τρόπον ώστε να εξασφαλίζονται οι σκοποί της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης του προσωπικού (Mullins, 1998).

Η συνηθέστερη μέθοδος συγκέντρωσης των πληροφοριών στα πλαίσια της ανάλυσης της εργασίας, εξασφαλίζεται μέσα από κατάλληλα διαρθρωμένα ερωτηματολόγια, τα οποία περιγράφουν ορισμένες εργασιακές δραστηριότητες και ορισμένες καταστάσεις μέσω των οποίων αντλείται το κατάλληλο πλαίσιο πληροφοριών για κατάλληλη αξιοποίηση, κλασικό στην περίπτωση αυτή είναι ένα γενικό μοντέλο ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε από το Ίδρυμα Ερευνών του Πανεπιστημίου του Purdue για λογαριασμό του Γραφείου Ναυτικών Ερευνών των Η.Π.Α. το οποίο περιλαμβάνει μια γενική κωδικοποίηση με 194 συνολικά ερωτήματα, ταξινομημένα σε έξη κατηγορίες θεμάτων ως εξής (Φαναριώτης, 1997):

1. Συγκέντρωση πληροφοριών (Informationinput)

- Πηγές πληροφόρησης

- Οπτικές μέθοδοι
- Μη οπτικές μέθοδοι
- Πληροφόρηση μέσω των αισθήσεων ή της αντιληπτικής διαδικασίας

2. Διανοητικές διεργασίες (Mental processes)

Λήψη αποφάσεων, αξιολόγηση και σχεδιασμός

Επεξεργασία πληροφοριών

Αξιοποίηση πληροφοριών

3. Αποτέλεσμα εργασίας (Workoutput)

Χρησιμοποίηση διαφόρων εργαλείων και συσκευών

Δραστηριότητες χειρισμού

Δραστηριότητες του σώματος

Επίπεδο φυσικής έντασης

Θέσεις του σώματος

Συντονισμός δραστηριοτήτων

4. Σχέσεις με άλλους εργαζόμενους

Επικοινωνία

Διαπροσωπικές σχέσεις

Όγκος εργασίας που απαιτείται προσωπική επαφή

Τύπος απαιτούμενης προσωπικής επαφής

Εποπτεία και συντονισμός

5. Περιεχόμενο της εργασίας

Φυσικές συνθήκες εργασίας

Φυσικές δυσχέρειες

Προσωπικές και κοινωνικές πλευρές της εργασίας

6. Λοιπά χαρακτηριστικά της εργασίας

Εδική ενδυμασία (φόρμα, μπλούζα, κλπ.)

Νομιμοποίηση (άδειες, αναγκαία πιστοποιητικά)

Πρόγραμμα εργασίας

Απαιτήσεις της εργασίας

Υπευθυνότητες

Διάρθρωση της εργασίας

Σπουδαιότητα της θέσεως

Μισθός

Με την σωστή αξιοποίηση του ερωτηματολογίου αυτού μπορεί κανείς να αποκτήσει μια ικανοποιητική πληροφόρηση, τόσο σε ότι αφορά στην ανάλυση της εργασίας, όσο και στο σχεδιασμό της. Στον τομέα των τουριστικών επιχειρήσεων όπου ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα είναι περισσότερο σημαντικός από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο ρόλος της ανάλυσης της εργασίας είναι ακόμα πιο σημαντικός. Αυτό σημαίνει ότι χρειαζόμαστε ακόμα πιο αναλυτικές και προσεγμένες μεθόδους ώστε οι πληροφορίες που προκύπτουν να είναι όσο το

δυνατόν πιο ακριβή με αποτέλεσμα ένα όσο το δυνατόν καλύτερο σχεδιασμό εργασίας.

4.6 Δυσκολίες και δυσάρεστες όψεις εργασίας

Η διαδικασία της ανάλυσης εργασίας είναι ακόμα πιο ουσιώδεις εάν λάβουμε υπόψη τις δυσκολίες και τις δυσάρεστες όψεις της εργασίας. Αυτές μπορεί συχνά να πηγαινούν μαζί αλλά όχι απαραίτητως (Mullins, 1998).

Οι δυσκολίες είναι οι ιδιαίτερα απαιτητικές καταστάσεις της εργασίας που είναι δύσκολο να φέρει εις πέρας ο εργαζόμενος. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι ένας μάνατζερ του μπαρ ο οποίος έχει να αντιμετωπίσει πελάτες οι οποίοι είναι μεθυσμένοι και απείθαρχοι, πολλούς πελάτες οι οποίοι ήρθαν μαζί και περιμένουν να σερβιριστούν, ένας υπάλληλος υποδοχής που πρέπει να αντιμετωπίσει τα παράπονα ενός πελάτη κ.λπ..

Οι δυσάρεστες όψεις της εργασίας είναι αυτές που είναι ιδιαίτερα ανιαρές και ψυχοφθόρες. Αυτές μπορεί να είναι ενός σερβιτόρου που γυαλίζει μαχαιροπήρουνα, ενός μάγειρα που προετοιμάζει κάθε μέρα τα ίδια λαχανικά για το μενού, μιας καμαριέρας που αλλάζει τα λινά κ.λπ..

Πρέπει όμως να πούμε ότι πολλές φορές συμβαίνει, κάποιες δυσκολίες της εργασίας να τραβάνε το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και να χαίρεται να τις αντιμετωπίζει με επιτυχία. Βλέπουν αυτές τις δυσκολίες σαν πρόκληση ή ευθύνη που περιέχει η εργασία. Επίσης συμβαίνει αρκετοί εργαζόμενοι να θεωρούν ανιαρά τα εύκολα κομμάτια της εργασίας τους και να προτιμούν τα δύσκολα.

4.7 Περιγραφή καθηκόντων

Η περιγραφή εργασίας (jobdescription), είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών που αναλύουν την εργασία. Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες, τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται το έργο, τις σχέσεις με άλλα έργα και τις ατομικές (προσωπικές) απαιτήσεις του έργου (Λαλούμης, 1996).

Χρησιμότητα: Η περιγραφή καθηκόντων θέσης χρησιμεύει:

Στο να προσδιορίζονται με ακρίβεια τα πλαίσια μέσα στα οποία πρέπει να κινείται ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι παρεμβάσεις από άλλους άσχετους με το συγκεκριμένο αντικείμενο.

Στο να προσδιορίζονται οι προδιαγραφές της θέσης, δηλαδή οι προδιαγραφές εκείνες τις οποίες πρέπει να πληροί ένας υποψήφιος προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στην εκτέλεση των καθηκόντων αυτής της θέσης.

Στο να γίνεται κατανομή του προσωπικού σε κάθε τμήμα ή υπηρεσία μιας οργάνωσης.

Σε συνδυασμό με τις προδιαγραφές θέσης, στον προσδιορισμό των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ενός τμήματος ή υπηρεσίας.

Στο να προσδιορίζονται οι ανάγκες εκπαίδευσης ενός τμήματος ή υπηρεσίας με απώτερο σκοπό την επιτυχή εξέλιξη των εργαζομένων.

Με βάση το γεγονός ότι υπάρχουν σωστές περιγραφές καθηκόντων, είναι σε θέση η τουριστική επιχείρηση να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων της. Επίσης η περιγραφή καθηκόντων χρησιμεύει στην αξιολόγηση της θέσης εργασίας έτσι ώστε να προσδιορίζεται ο μισθός ή το ημερομίσθιο (ή μισθολογικό κλιμάκιο) του ατόμου που θα καταλάβει αυτή τη θέση.

Τέλος έχει αποδειχθεί ότι η περιγραφή καθηκόντων συντελεί στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων και στην πρόληψή τους.

Τίτλος Εργασίας:

Τμήμα/ Τομέας:

Μισθός/ Επίπεδο πληρωμής:

Καθήκοντα και υπευθυνότητες- συμπεριλαμβανομένων των περιστασιακών απαιτήσεων:

Θα ήταν κατάλληλο εδώ να δώσουμε ακριβής και λεπτομερές πληροφορίες ή μπορεί να είναι απαραίτητο να δώσουμε μόνο γενικές πληροφορίες ώστε να δείξουμε το σκοπό και το επίπεδο της εργασίας. Οι λεπτομέρειες μπορούν να καθοριστούν ποσοτικά όπου αυτό είναι δυνατό. Για παράδειγμα ο μέσος όρος ή το ελάχιστο ή το μέγιστο: γευμάτων που παράγονται την ημέρα, δωματίων που πρέπει να καθαριστούν, αφίξεων-αναχωρήσεων.

Συγκεκριμένοι περιορισμοί:

Για παράδειγμα, να απαγορεύεται να δεχτείς πληρωμή με επιταγή πάνω από ένα ποσό χ χωρίς την έγκριση του υπεύθυνου της ρεσεψιόν.

Υπάγεται στον:

Ο ανώτερος που είναι υπεύθυνος για αυτόν (Αυτός ο ανώτερος του παίρνει μέρος στην επιλογή, ένταξη και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων).

Υπεύθυνος για:

Ο αριθμός και οι τίτλοι εργασίας των υφιστάμενων του.

Συνεργάζεται με:

Η συνεργασία που έχει με τα άλλα τμήματα και υπεύθυνους.

Υπογραφή του ανώτερου του τμήματος:

Ημερομηνία προετοιμασίας της περιγραφής εργασίας:

Τίτλος Εργασίας:

Τμήμα/ Τομέας:

Μισθός/ Επίπεδο πληρωμής:

Καθήκοντα και υπευθυνότητες- συμπεριλαμβανομένων των περιστασιακών απαιτήσεων:

Θα ήταν κατάλληλο εδώ να δώσουμε ακριβής και λεπτομερής πληροφορίες ή μπορεί να είναι απαραίτητο να δώσουμε μόνο γενικές πληροφορίες ώστε να δείξουμε το σκοπό και το επίπεδο της εργασίας. Οι λεπτομέρειες μπορούν να καθοριστούν ποσοτικά όπου αυτό είναι δυνατό. Για παράδειγμα ο μέσος όρος ή το ελάχιστο ή το μέγιστο: γευμάτων που παράγονται την ημέρα, δωματίων που πρέπει να καθαριστούν, αφίξεων-αναχωρήσεων.

Συγκεκριμένοι περιορισμοί:

Για παράδειγμα, να απαγορεύεται να δεχτείς πληρωμή με επιταγή πάνω από ένα ποσό χ χωρίς την έγκριση του υπεύθυνου της ρεσεψιόν.

Υπάγεται στον:

Ο ανώτερος που είναι υπεύθυνος για αυτόν (Αυτός ο ανώτερος του παίρνει μέρος στην επιλογή, ένταξη και εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων).

Υπεύθυνος για:

Ο αριθμός και οι τίτλοι εργασίας των υφιστάμενων του.

Συνεργάζεται με:

Η συνεργασία που έχει με τα άλλα τμήματα και υπεύθυνους.

Υπογραφή του ανώτερου του τμήματος:

Ημερομηνία προετοιμασίας της περιγραφής εργασίας:

ΟΔΗΓΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΤΥΠΟΥ «ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΘΕΣΗΣ»

1. Είδος εργασίας

Τίτλος της εργασίας

Τμήμα, τομέας, υπηρεσία που ανήκει η θέση

Αριθμός ατόμων που εργάζονται στο τμήμα/ υπηρεσία

Πολλές φορές υπάρχει δυσκολία στον προσδιορισμό του τίτλου, ιδιαίτερα στην περίπτωση που δημιουργείται μια νέα θέση εργασίας.

2. Περιγραφή εργασίας

Τα βασικά καθήκοντα και λειτουργίες που περιλαμβάνονται σε αυτό το είδος της εργασίας (αρμόδιος για/ εξουσιοδοτημένος να).

Αν υπάρχει δυσκολία στην εκτέλεσή τους και αν ναι, σε ποιο βαθμό.

3. Βαθμός ευθύνης

Ο αριθμός του προσωπικού για το οποίο είναι υπεύθυνος ο εργαζόμενος.

Το ύψος του χρηματικού ποσού που θα διαχειρίζεται.

Επαφές και σχέσεις με τον έξω κόσμο (Κρατικό φορέα, Επιχειρήσεις).

Είδος και αξία του εξοπλισμού που χρησιμοποιεί στο τμήμα του και ποιες είναι οι ευθύνες του για τη σωστή συντήρηση του.

4. Φυσική δομή της εργασίας

Εργασία καθιστική ή όχι.

Βαριά, μεσαία, ελαφριά.

Εσωτερική ή εξωτερική.

Εργασία ρουτίνας ή με ποικιλία.

5. Κοινωνική δομή της εργασίας

Ατομική ή απαιτεί συνεργασία με άλλους συναδέλφους του ίδιου ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης.

Που αναφέρεται ο εργαζόμενος.

6. Εκπαίδευση-Επιμόρφωση

Πρόσθετη εκπαίδευση ή επιμόρφωση, προκειμένου ο εργαζόμενος να προαχθεί.

Τομείς και χρονικό διάστημα εκπαίδευσης ή επιμόρφωσης.

7. Όροι και συνθήκες εργασίας

Ωράριο εργασίας

Υπερωρίες

Ύψος μισθού ή ημερομισθίου

Αν ταξιδεύει ο εργαζόμενος και πόσο συχνά.

8. Προοπτικές εξελίξεων και προαγωγών

Απαραίτητο χρονικό διάστημα παραμονής (κάτω από κανονικές συνθήκες) του εργαζόμενου σε αυτή τη θέση, προκειμένου να μπορεί να προαχθεί.

Θέση ή θέσεις της επιχείρησης, στις οποίες μπορεί να οδηγήσει η παρούσα θέση εργασίας στο μέλλον.

9. Περικλειόμενοι κίνδυνοι

Κίνδυνοι οι οποίοι περικλείονται στην εκτέλεση αυτής της εργασίας.

Αναφερόμαστε κυρίως σε κινδύνους οι οποίοι μπορούν να προέλθουν είτε από κακή συντήρηση των μηχανημάτων ή εργαλείων, είτε από τη μη χρησιμοποίηση των μέσων προστασίας (κράνη, γάντια, γυαλιά, μάσκες, κλπ.), είτε ακόμη και από απροσεξία του εργαζομένου με την αφαίρεση προστατευτικών καλυμμάτων από τα μηχανήματα, κακή εφαρμογή των κανονισμών ασφαλείας προσωπικού κ.α.

10. Άλλες λεπτομέρειες

Λεπτομέρειες οι οποίες αφορούν στο συγκεκριμένο είδος εργασίας, όπως π.χ., τα μέσα προστασίας, τα οποία παρέχει η επιχείρηση στον εργαζόμενο και που είναι υποχρεωμένος να φέρει κατά την εκτέλεση της εργασίας του.

Αν απαιτείται ιδιαίτερη μυϊκή δύναμη για αυτό το είδος της εργασίας κ.ο.κ..

Αν απαιτείται δημιουργικότητα, κοινωνικότητα, συνέπεια, σχολαστικότητα, τάξη και ακρίβεια, τιμιότητα ή εχεμύθεια, στην εκτέλεση της εργασίας.

4.7 Προδιαγραφές θέσης εργασίας

Σε πολλές περιπτώσεις απαιτούνται περισσότερες λεπτομέρειες απ' αυτές που περιέχονται στην περιγραφή εργασίας, προκειμένου να εκτελεστεί ικανοποιητικά η εργασία. Μια αναλυτικότερη περιγραφή εργασίας προσδιορίζει επακριβώς τις γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της εργασίας. Αυτές οι πληροφορίες συχνά περιλαμβάνονται σε ένα έντυπο το οποίο ονομάζεται προδιαγραφή εργασίας (jobspecification).

Σε άλλες περιπτώσεις οι πληροφορίες, ενδέχεται να περιλαμβάνονται σε ειδικό εγχειρίδιο λειτουργίας του τμήματος ή της εργασίας (manual). Σημειώνουμε ότι οι απαιτήσεις για την κάθε θέση εργασίας διαφέρουν όχι μόνο από επιχείρηση σε επιχείρηση, αλλά συχνά και μέσα στην ίδια επιχείρηση ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της θέσης εργασίας. Για παράδειγμα, είναι δυνατόν οι απαιτήσεις της εργασίας να διαφέρουν για ειδικότητες που προορίζονται για το εστιατόριο πολυτελείας απ' αυτές της τραπεζαρίας, της ταβέρνας ή του self-service (Boella, 1987; Ζευγαρίδης, 1992).

Στην παράγραφο 2.2.5.7 όπου παραθέτω κάποια ενδεικτικά παραδείγματα προδιαγραφών εργασίας από το ξενοδοχείο MinoaPalace, φαίνεται καθαρά η διαφορά μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας του Α σερβιτόρου τραπεζαρίας και του Α σερβιτόρου a la carte εστιατορίου.

Οι προδιαγραφές εργασίας (jobspecifications) και οι περιγραφές εργασίας (jobdescriptions) αποτελούν τη βάση για τις προδιαγραφές ατόμου (personspecification), δηλαδή των προσόντων που πρέπει να διαθέτει ο υποψήφιος για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων του.

4.8 Προδιαγραφές ατόμου

Ορισμός: Οι προδιαγραφές ατόμου υποδεικνύουν τον τύπο του ατόμου και τα παραδεκτά προσωπικά χαρακτηριστικά, που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας (Λαλούμης, 1996).

Οι προδιαγραφές ατόμου θα μπορούσαν να ονομασθούν και 'προσδιορισμός των προσόντων', διότι είναι το προϊόν ανάλυσης του έργου που απαιτεί κάθε θέση εργασίας και αναφέρεται στα προσόντα που απαιτούνται από κάθε εργαζόμενο στη συγκεκριμένη θέση. Περιγράφει το είδος του απαιτούμενου υπαλλήλου και καθορίζει διαγραμματικά τις ειδικές συνθήκες εργασίας, που παρουσιάζονται στο έργο (Mullins, 1998; Λαλούμης, 1996).

Χρησιμότητα: Οι προδιαγραφές ατόμου χρησιμεύουν κυρίως :

- Στο να γίνεται η σωστή επιλογή και τοποθέτηση του 'κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση'
- Στο να οργανωθούν σε σωστές βάσεις τα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού.

Έτσι θα έχει όλο το χρόνο ο οργανισμός ή η επιχείρηση να διαμορφώσει τον άνθρωπο που θα χρειαστεί στο μέλλον, με την κατάλληλη εκπαίδευση, από τους ήδη υπάρχοντες στην οργάνωση της.

Με βάση το προηγούμενο θα υπάρξει μείωση των εξόδων για την ανεύρεση προσωπικού, ενώ παράλληλα θα μειωθεί αισθητά και το συνολικό κόστος των αποδοχών προσωπικού, επειδή σε κάθε τοποθέτηση θα λαμβάνονται αυστηρά υπόψη οι απόλυτα απαραίτητες προδιαγραφές του ατόμου και κατά συνέπεια δεν θα παρουσιάζεται το φαινόμενο να τοποθετούνται άτομα με καλύτερες προδιαγραφές ή προσόντα από όσα απαιτούνται, για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Παρατηρήσεις: Στις προδιαγραφές ατόμου το κλειδί για την επιτυχία είναι η σαφήνεια.

Οι προδιαγραφές ατόμου πρέπει να συντάσσονται από το Διευθυντή ή Προϊστάμενο του τμήματος και **με βάση πάντοτε την περιγραφή καθηκόντων.**

Οι απαιτήσεις όμως πρέπει να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο και σε καμία περίπτωση να μην στοχεύει κανείς σε κάποιο άτομο, το οποίο τελικά θα έχει περισσότερα προσόντα απ' όσα στην πραγματικότητα θεωρούνται αναγκαία.

Για να διευκολυνθούμε δε σ' αυτό το έργο, θα πρέπει να προσδιορίσουμε ποιες προδιαγραφές κρίνονται απαραίτητες και ποιες επιθυμητές.

Η απαραίτητη προϋπόθεση είναι μια ελάχιστη απαίτηση κι αυτή δεν είναι διαπραγματεύσιμη, ούτε μπορεί να αλλάξει. Με άλλα λόγια είναι απόλυτη.

Η έλλειψη κατά συνέπεια μιας από τις απαραίτητες προδιαγραφές, αποκλείει αυτόματα τον υποψήφιο γι' αυτή τη θέση.

5. ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

5.1 Σχεδιασμός της εργασίας και ικανοποίηση προσωπικού

Πέρα από τα βασικά πλεονεκτήματα τα οποία εξασφαλίζει ο σχεδιασμός της εργασίας με τον σαφή καθορισμό των καθηκόντων και των υπευθυνοτήτων κάθε θέσεως καθώς επίσης και των συσχετίσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των θέσεων και των διαφόρων οργανωτικών μονάδων στο πλαίσιο μιας οργανωτικής διαρθρώσεως, συμβάλλει άμεσα στην ανάπτυξη της αποδοτικότητας του προσωπικού και την ενίσχυση του ηθικού του, καθ' όσον δίνει στο προσωπικό τη δυνατότητα να αντιληφθεί ότι η εργασία που εκτελεί έχει νόημα και συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη των γενικότερων σκοπών του οργανισμού. Κύρια επιδίωξη του σχεδιασμού των έργων, είναι όπως ήδη τονίσαμε η αποσαφήνιση του βασικού πλαισίου των καθηκόντων των υπευθυνοτήτων και των συσχετίσεων, ώστε ο υπάλληλος, αφ' ενός μεν να έχει μια πλήρη αντίληψη του έργου το οποίο αναλαμβάνει, αφ' ετέρου δε να γνωρίζει ότι το σύνολο των εργασιών που εκτελεί είναι οι απολύτως απαραίτητες και ότι οι εργασίες αυτές συμβάλλουν άμεσα ή έμμεσα στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών του οργανισμού. Η αντίληψη αυτή όπως είναι φυσικό ενεργεί θετικά στο ηθικό και στην εν γένει ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία, πράγμα που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και κατ' επέκταση στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού (Boella, 1987; Φαναριώτης, 1995).

Στις τουριστικές επιχειρήσεις ο σχεδιασμός του έργου είναι δύσκολο να καθορίσει επακριβώς ποιες υπηρεσίες περιμένει ο πελάτης ως κομμάτι του προϊόντος που αγόρασε και ποιες όχι. Αν και κάποιες εργασίες έχουν απλοποιηθεί, πολλές άλλες είναι δύσκολο να απλοποιηθούν λόγω της φύσης της τουριστικής βιομηχανίας. Άρα λοιπόν, οι προσδοκίες του πελάτη θα μπορούσαν να καλυφθούν σε ικανοποιητικό βαθμό αν προηγούνταν ένας καλός σχεδιασμός εργασίας.

Οι ξενοδοχειακές εταιρίες συνήθως αξιολογούν τους διευθυντές βάσει του κέρδους ή των οικονομικών δεικτών. Για παράδειγμα, οι ξενοδοχειακοί γενικοί διευθυντές συνήθως αξιολογούνται βάσει του συνολικού εισοδήματος προ φόρων, της παραγωγής εισπράξεων, των εισοδηματικών επιπέδων των λειτουργικών τμημάτων, ή του ελέγχου των λειτουργικών δαπανών. Μια έρευνα, βρήκε ότι οι ξενοδοχειακοί διευθυντές επιλέγουν τους ακόλουθους οικονομικούς δείκτες ως τα πιο κατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης: μέση ετήσια τιμή δωματίου, ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις των δωματίων και ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις τροφίμων και ποτών (Denney, 1995).

5.2 Αξιολογήσεις χαρακτηριστικών

Οι οικονομικοί δείκτες και άλλα μέτρα αποτελεσμάτων, υποστηρίζονται συνήθως από φόρμες αξιολόγησης χαρακτηριστικών. Στη φόρμα αυτή, ο διευθυντής της εγκατάστασης αξιολογείται βάσει των χαρακτηριστικών που θεωρούνται σημαντικά για την επιτυχημένη εργασιακή απόδοση. Η κλίμακα αξιολόγησης κυμαίνεται συνήθως από το "άριστο" στο "μέτριο" μέχρι το "μη-ικανοποιητικό". Τα χαρακτηριστικά που συνήθως αξιολογούνται, είναι η νοοτροπία, οι ικανότητες επικοινωνίας, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η εξάρτηση και η πρωτοβουλία, κ.λ.π. (Denney, 1995).

5.3 Διοίκηση στόχων

Όπως οι οικονομικοί δείκτες, η διοίκηση στόχων (M.B.O.) είναι μία αξιολόγηση που βασίζεται στα αποτελέσματα. Το MBO μετράει την προσφορά του διευθυντή στην επιτυχία του οργανισμού και των στόχων. Ένα χαρακτηριστικό πρόγραμμα MBO, έχει περιγραφεί ως εξής:

Μια διευθυντική διαδικασία όπου καθορίζονται οι οργανωτικοί σκοποί

που επιδιώκονται από τους ανώτερους και τους υφιστάμενους, σε μια αμοιβαία προσπάθεια επίτευξης συμφωνηθέντων στόχων, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά περιορισμένοι και ενωμένοι με ένα πλάνο δραστηριοτήτων.

5.4 Αύξηση της παραγωγικότητας

Η παραγωγικότητα όμως, δεν πρέπει να συγχέεται με την παραγωγή. Κι αφού αν αυξήσουμε την τιμή ενός προϊόντος και ταυτόχρονα αυξήσουμε την παραγωγικότητα «Παραγωγικότητα

είναι η σχέση που υφίσταται ανάμεσα στα παραχθέντα προϊόντα και τους συντελεστές που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή γή,

Η αύξηση της παραγωγικότητας πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο κάθε ξενοδοχειακής επιχείρησης. Για να επιτευχθεί, θα πρέπει να απεριθμηθούν και να αναλυθούν οι συντελεστές της παραγωγής και τα επιμέρους κομμάτια τους και να βρεθούν τρόποι και μέθοδοι αριστοποίησης της χρησιμότητάς τους. Δηλαδή :

- έδαφος (γήπεδα, οικόπεδα)
- κεφάλαιο (κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός, πρώτες ύλες, μετρητά κτλ)
- εργασία (σωστή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, βελτίωση ικανοτήτων, υποκίνηση)

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών δέχονται σημαντικότερες πιέσεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Για την αύξηση της παραγωγικότητας στον τομέα των υπηρεσιών υπάρχουν 6 μέθοδοι :

Η πρώτη μέθοδος είναι να πεισθεί το προσωπικό της κάθε μονάδας να εργασθούν πιο σκληρά ή με περισσότερη δεξιοτεχνία. Η σκληρή δουλειά δεν είναι μια πιθανή λύση, ενώ για να επιτευχθεί μεγαλύτερη δεξιοτεχνία χρειάζονται διαδικασίες επιλογής και εκπαίδευσης.

Η δεύτερη μέθοδος είναι να αυξηθεί η ποσότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας με μικρή μείωση της ποιότητας. Π.χ. στο τμήμα της βρεφοκομίας, θα μπορούσαν να ανατεθούν σε κάθε καμαριέρα περισσότερα από τον μέσο όρο δωματίων, ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Αυτό όμως θα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της ποιότητας εργασίας.

Η τρίτη μέθοδος είναι η «βιομηχανοποίηση της υπηρεσίας» με την προσθήκη μηχανολογικού εξοπλισμού και τυποποίηση της παραγωγής. Όπως για παράδειγμα, η χρήση των post-mix στα διάφορα επισιτιστικά τμήματα των ξενοδοχείων, αποτελεί ένα είδος βιομηχανοποίησης της συγκεκριμένης υπηρεσίας.

Η τέταρτη μέθοδος είναι να μειωθεί ή να εξαλειφθεί η ανάγκη για μια υπηρεσία, με το να εφευρεθεί μία λύση προϊόντος, όπως η διοργάνωση διαφόρων εκδηλώσεων μέσα στο ξενοδοχείο, μπορεί να υποκαταστήσει την απομάκρυνση των πελατών από το ξενοδοχείο, προς όφελος αυτού.

Η πέμπτη μέθοδος αύξησης της παραγωγικότητας, είναι να σχεδιαστεί μια πιο αποτελεσματική υπηρεσία. Η πρόσληψη παράνομων εργατών, μειώνει την ανάγκη για ακριβά αμειβόμενους νόμιμους επαγγελματίες.

Η έκτη και τελευταία μέθοδος, είναι να δοθούν στους πελάτες κίνητρα, να υποκαταστήσουν την προσωπική τους εργασία με εργασία της επιχείρησης. Το εστιατόριο της ξενοδοχειακής μονάδας, το οποίο παρέχει τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης των πελατών όσον αφορά τις σαλάτες, αντικαθιστά την εργασία των σερβιτόρων με εργασία των πελατών.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και κατ' επέκταση όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει να αποφύγουν την σκληρή πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας, γιατί αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε χειροτέρευση της εκλαμβανόμενης ποιότητας. Μερικές μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας, με την τυποποίηση της ποιότητας, αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη. Κάποιες άλλες μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας οδηγούν σε πολύ εκτεταμένη τυποποίηση και στερούν από τον πελάτη την κατά παραγγελία εξυπηρέτηση.

5.5 Βελτίωση της ποιότητας

Είναι απαραίτητη μια σημαντική βελτίωση της ποιότητας, για να μειωθεί ουσιαστικά η χρόνια σπατάλη και να επιτευχθεί μια νέα βελτιωμένη ζώνη ποιοτικού ελέγχου. Εξ ορισμού η σημαντική βελτίωση είναι μια βελτίωση που μας οδηγεί σε ένα άνευ προηγουμένου επίπεδο απόδοσης. Είναι η οργανωμένη δημιουργία μιας ευεργετικής αλλαγής. Πράγματι, πρέπει να βρεθούν οργανωμένες διαδικασίες που θα μειώσουν τις περιστάσεις των χρόνιων ελαττωμάτων και του ανάλογου κόστους. Θα πρέπει να αποφασιστούν σαφείς προτεραιότητες για προγραμματισμένα έργα και να ανατεθούν ξεκάθαρες ευθύνες για την καθοδήγηση των προγραμματισμένων έργων. Ο Juran πιστεύει ότι όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθυμία για βελτίωση, αυτή δε θα αποφέρει αποτελέσματα, αν δεν επιλεγούν τα προγραμματισμένα έργα και δε θα δοθεί προτεραιότητα και αν δεν αποσαφηνιστούν τα καθήκοντα του καθενός. Δυστυχώς πολλοί managers δε θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για την πραγματοποίηση βελτιώσεων. Αντίθετα, καταφεύγουν σε ένα χείμαρρο παραινέσεων και σε προγράμματα που στηρίζονται στη δημοσιότητα, προτρέποντας το εργατικό δυναμικό να «εμπλακεί». Έπειτα, «ολοκληρώνεται» η καμπάνια για την ποιότητα με τη δημιουργία ενός «τμήματος ποιότητας», στο οποίο ανατίθενται όλες οι ευθύνες για την ποιότητα. Αυτή η προσέγγιση κινείται σε λανθασμένη κατεύθυνση και είναι αναποτελεσματική για τη μείωση της χρόνιας σπατάλης. Γεγονός παραμένει ότι η διοίκηση, όχι το εργατικό δυναμικό, είναι αυτή που ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στα ζητήματα της ποιότητας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν μόνο όσο το σύστημα τους επιτρέπει. Η πλειοψηφία των αποτυχιών μετά την πώληση και των ελαττωμάτων μέσα στην εταιρία, προέρχεται από ζητήματα που από τη φύση τους βρίσκονται πέρα από τις δυνατότητες των εργαζομένων.

Το σύστημα αποτελείται από στρατηγικές μεγάλης εμβέλειας, εκπαίδευση ολόκληρης της εταιρίας, ενδο - επιχειρησιακή επικοινωνία και συνεργασία, αγορά υλικών κ.λ.π. Όταν γι' αυτά τα θέματα μεριμνά η διοίκηση, το ίδιο το σύστημα βελτιώνεται, το εργατικό δυναμικό μπορεί να συμμετάσχει και να χρησιμοποιήσει καλύτερα τη μόρφωση και τη δημιουργικότητά του και οι σημαντικές βελτιώσεις είναι μία φυσική συνέπεια. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί κανείς να πάρει πολλά πολύτιμα μαθήματα, που θα τροφοδοτήσουν μετά τη διαδικασία βελτίωσης του προσχεδιασμού της ποιότητας, στην επερχόμενη επανάληψη των σταδίων της «τρilogίας της ποιότητας»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

Arnold, (1997) *Managing careers into the 21st century*. London: Paul Chapman Publishing.

Assael, H. (1998) *Consumer Behavior and Marketing Action*. 6th ed. Ohio: South-Western College Publishing.

Blyton, P. and Turnbull. (1994) *Management, work and organizations: the dynamics of employee relations*. London: Macmillan Press Ltd.

Denney, G. R. (1995): *Ξενοδοχείο: Διοίκηση & Λειτουργίες*. Β' Έκδοση, Αθήνα: Έλλην

Dent, C.M. (1997) *The European Economy: The global context*. London: Routledge.

Fisk, R.P, Groves, S. J and John, J. (2004) *Interactive services marketing*. 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company

Galloway, L. (1998) *Principles of Operations Management*. 2nd ed. London: International Thomson Business Press.

Greasley, A. (1999) *Operations Management in Business*. Cheltenham: Stanley Thornes Publishers Ltd.

Gray, C. F and Larson, E.W. (2008) *Project management the managerial process*. 4th ed. New York: Mc Graw-Hill.

Kasper, H., Helsdingen, P. V. and Gabbott, M. (2006) *Services Marketing Management: a strategic perspective*. 2nd ed. Chichester: John Willey & Sons Ltd.

Mullin, L. (2005) *Management and organizational behavior*. 7th ed. Essex: Pearson Education Limited.

Palmer, A. (2005) *Principles of services marketing*. 4th ed. Berkshives: Mc Graw – Hill Education.

Redman, T. and Wilkinson, A. (2001) *Contemporary human resource management and cases*. Essex: Pearson Education Limited.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2000) *Research methods for business students*. 2nd ed. Harlow: Pearson Education Limited.

Sauders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*. 4th ed. Harlow: Research Methods for Business Students.

Senior, B. (1997) *Organisational Change*. Harlow: Pearson Education.

Stredwick, J. (2005) *An Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Elsevier Butterworth – Heinemann.

Worthington, I. and Britton. (1997) *The Business environment*. 2nd ed. London: Pitman Publishing.

Ελληνική Βιβλιογραφία:

Ζευγαρίδης, Σ. Κ. (1992): *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: ORGANOPUBLICA

Κανελλόπουλος, Χ. (1982): *Διοίκηση Προσωπικού, τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος, Χ. (1983): *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη*. Αθήνα.

Λαλούμης, Δ. (1996): *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*.

Αθήνα: Interbooks

Πρινιανάκη, Ε. (1995): *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*,

Σημειώσεις Μαθήματος «Διοίκηση Ανθρώπινων στον Τουρισμό», Πόρων.

Χατζηπαντελή Π. Σ. (1999): *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μεταίχμιο

Χυτήρης, Λ. (1996): *Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.ονα Συστήματα

Φαναριώτης, Π. Ι. (1997): *Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης Α.

Φαναριώτης, Π. Ι. (1995): *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων: Εισαγωγή στο Σύγχρονο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Σταμούλης Α.

Argyle, M. (1989) *Ψυχολογία της Συμπεριφοράς*. Αθήνα.

ΣΥΝΟΨΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ολοκλήρωση της έκθεσης έβγαλε το συμπέρασμα ότι το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο και ο πιο σημαντικός παράγοντας προς την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται αξιολόγηση και διαχείριση για να αυξηθεί ταυτόχρονα με παροχή κινήτρων και ευχάριστο περιβάλλον εργασίας.

Η διοίκηση του προσωπικού πρέπει να είναι μέρος της καθημερινής λειτουργίας μιας οποιασδήποτε επιχείρησης, μικρομεσαίας ή μεγάλης. Στη σημερινή πραγματικότητα απαιτείται από κάθε επιχείρηση, να αποκτήσει μια νέα φιλοσοφία η οποία απαιτεί τη λειτουργία και παροχή υπηρεσιών διεθνούς επιπέδου που να είναι προσανατολισμένες προς τον πελάτη αλλά και ταυτόχρονα στην αντιμετώπιση του διεθνή αθέμιτου ανταγωνισμού και της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που επικρατεί τα τελευταία χρόνια.

Σκοπός μια επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί όσο πιο λίγο κεφάλαιο για όσο πιο περισσότερο κέρδος γίνεται, αλλά αυτή η έρευνα μας έδειξε ότι όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό ως κεφάλαιο πρέπει να επενδύει συνέχεια σε αυτό το κεφάλαιο χρόνο, χρήματα και εκπαίδευση για να πάρει το μέγιστον των δυνατοτήτων που μπορεί να αποδώσει.

Το προσωπικό είναι ο κινητήρας κάθε επιχείρησης και πρέπει να τροφοδοτείται τακτικά με γνώση, κίνητρα, και καθοδήγηση για να μπορεί να λειτουργήσει παραγωγικά. Όταν μια επιχείρηση στο υπηρεσιακό τομέα δώσει βάση στο κεφάλαιο του ανθρώπινου δυναμικού θα αυξήσει και την αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και την παραγωγικότητα δίνοντας στους πελάτες αυτό που πραγματικά ζητούν μια υψηλής ποιότητας υπηρεσία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αυτό το ερωτηματολόγιο έγινε με σκοπό μιας καλύτερης κατανόησης του θέματος. Χρησιμοποίησα σαν περιπτωσιολογική μελέτη το Louis Imperial Hotel, ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων που βρίσκεται στη Πάφο. Η έρευνα έγινε για μια συμπληρωματική ανάλυση της αποδοτικότητας του εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού στη παροχή υπηρεσιών. Το ξενοδοχείο Louis Imperial Hotel είναι μια υπηρεσία η οποία εργοδοτά 150 άτομα προσωπικό από τα οποία τα 7 έχουν διευθυντικό ρόλο. Παρέδωσα 30 ερωτηματολόγια από τα οποία τα 7 τα έδωσα στους τμηματάρχες και τα υπόλοιπα 23 σε τυχαίο ανθρώπινο δυναμικό κάθε τμήματος. Από τα 30 ερωτηματολόγια τα οποία έχουν δοθεί τα 21 μόνο απαντήθηκαν, αλλά ευτυχώς όλοι οι τμηματάρχες απάντησαν τα ερωτηματολόγια και όλες τις ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις 1 έως 10 ήταν πολλαπλής επιλογής, ξεκινώντας με ερωτήσεις που έχουν προφανώς σχέση με το δηλωμένο σκοπό του ερωτηματολογίου, χωρίς να ζητούν γενικές πληροφορίες. Οι ερωτήσεις και τα θέματα που είναι πιο πολύπλοκα τοποθετήθηκαν στα μέσα του ερωτηματολογίου όπου οι περισσότεροι συμμετέχοντες σε αυτό το στάδιο έχουν ολοκληρώσει την έρευνα με αυτοπεποίθηση αλλά δεν έχουν ακόμα κουραστεί ή βαρεθεί.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 1:

Ο σκοπός της πρώτης ερώτησης ήταν η κατανόηση του κατά πόσο συμφωνούν οι ανταποκριτές με αυτή την δήλωση «Η αποτελεσματικότητα κάθε επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του προσωπικού της». Ανταποκρίθηκαν όλοι σε αυτή την ερώτηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό, δηλαδή το 52.4% δήλωσε ότι συμφωνεί απόλυτα, το 28.6% δήλωσε ότι συμφωνεί ήπια, το 14.3% δήλωσε ότι ούτε συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί και το 4.7% δήλωσε ότι διαφωνεί ήπια. Κάνοντας δεν διαφώνησε απόλυτα, συμπεράσματα οι περισσότεροι από το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου συμφωνούν με την δήλωση του Λαλούμη (1996) ότι η αποτελεσματικότητα κάθε τουριστικής επιχείρησης εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα του προσωπικού της.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 2:

Σε αυτή την ερώτηση προσπάθεια να βάλω τους εναγόμενους περισσότερο στο θέμα και να πάρω την άποψη των ανταποκριτών όσο αφορά την αύξηση του βαθμού υποκίνησης για μια θετική συμπεριφορά μέσω του βαθμού συμμετοχής και ελέγχου πάνω στους μεταβλητές που καθαρίζουν το εργασιακό περιβάλλον. Το 95%

συμφώνησε απαντώντας πάντα Ναι το 40%, συνήθως Ναι το 35%, και μερικώς Ναι το 20%. Μόνο το 5% δήλωσε Ποτέ και διαφώνησε με την δήλωση, συμπερασματικά η δήλωση είναι ορθή όσο αφορά το ανθρώπινο δυναμικό του ξενοδοχείου Louis Imperial.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 3:

Σκοπός της τρίτης ερώτηση ήταν να πάρω την εκτίμηση των ανταποκριτών για το ποιος παράγοντας είναι ο πιο σημαντικός για την αποδοτικότητα μιας επιχείρησης. Το 22.2% απάντησε η Ποιότητα, το 13.9% η Τεχνολογία, το 25% η Ανταγωνιστική Στρατηγική, το 27.8% το Ανθρώπινο Δυναμικό και 11.1% η Έρευνα και Ανάπτυξη. Από τις απαντήσεις που πήρα από το προσωπικό του Louis Imperial συμπεράνα ότι και οι πέντε παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί αλλά περισσότερο η ποιότητα, η ανταγωνιστική στρατηγική και το ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνται τα πιο σημαντικά όσο αφορά την αποδοτικότητα μια επιχείρησης.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 4:

Στην ερώτηση τέσσερα το 50% συμφώνησε απόλυτα, το 30% συμφώνησε ήπια και το 20% ούτε συμφώνησε ούτε διαφώνησε. Συμπερασματικά το προσωπικό του ξενοδοχείου συμφωνεί με την δήλωση ότι η κερδοφορία μιας επιχείρησης απαιτεί μια ισχυρή προσαρμογή μεταξύ των ανθρώπινων πόρων και πρακτικών και πρακτικών στρατηγικής.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 5:

Σκοπός μου στην ερώτηση ήταν για να δω πόσους απόφοιτους πανεπιστημίου εργοδοτά το ξενοδοχείο και κατά πόσο γνωρίζει το προσωπικό για την ύπαρξη τους στην επιχείρηση. Από τις απαντήσεις που πήρα συμπεράνα ότι πολύ λίγοι γνωρίζουν για το πόσο εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό εργοδοτά το ξενοδοχείο. Το 5% απάντησε κανένα, το 50% 1 έως 3, το 30% 4 έως 10 και 15% πάνω από 10. Σύμφωνα με την δήλωση του διευθυντή του ξενοδοχείου 13 άτομα από το ανθρώπινο δυναμικό είναι απόφοιτο πανεπιστημίου απλά δεν εργάζονται στον τομέα τον οποίο είναι εξειδικευμένοι λόγω ανταγωνιστικότητας της αγοράς και έλλειψης θέσεων στο ξενοδοχείο.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 6:

Στην ερώτηση πιο είναι το κυρίαρχο είδος της καινοτομίας στην επιχείρηση, πήρα το μεγαλύτερο ποσοστό 41.7% στην καινοτομία προσωπικού, το 25% στον άλλο τύπο καινοτομίας, το 20.8% στην καινοτομία προϊόντος και το 12.5% κανένα από τα παραπάνω. Το ξενοδοχείο δείχνει να διατηρά ως κυρίαρχο είδος νεωτερισμού την

καινοτομία προσωπικού κάτι το οποίο τονίζει την σημασία του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗ 7:

Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία των εναγόμενων δήλωσε ότι το ξενοδοχείο έχει μακροπρόθεσμη στρατηγική αφού το 85% απάντησε ναι και το 15% απάντησε όχι.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 8:

Στην ερώτηση 8 ζητούσα από τους ανταποκριτές που απάντησαν ναι στην ερώτηση 7, αν η μακροπρόθεσμη στρατηγική περιλαμβάνει την ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς, την τεχνολογική ανάπτυξη, την ανάπτυξη εξαγωγής υπηρεσιών, ή την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε η ανάπτυξη του μεριδίου της αγοράς, το 22.2% απάντησε η τεχνολογική ανάπτυξη και το υπόλοιπο 7.5% απάντησε εξαγωγής υπηρεσιών.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 9:

Σκοπός αυτής της ερώτησης ήταν η προσωπική άποψη στο αν η πλήρη εξειδίκευση ενός εργαζόμενου στον τομέα που εργάζεται του αυξάνει την απόδοση. Το 90% απάντησε ναι και το 10% απάντησε όχι επιβεβαιώνοντας την σημασία του εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού στην παροχή υπηρεσιών.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 10:

Η ερώτηση αυτή διαχωρίζεται σε 5 ερωτήσεις αφού ρωτά τους ανταποκριτές για ποιους από τους 5 οικονομικούς δείκτες οι διευθυντές επιλέγουν ως τα πιο κατάλληλα κριτήρια για την αξιολόγηση της εργασιακής τους απόδοσης και κατά πόσο συμφωνούν. Στην μέση ετήσια τιμή δωματίου το 72.2% απάντησε πολύ σημαντικό, το 16.7% απάντησε σημαντικό και το υπόλοιπο 11.1% απάντησε ελάχιστη σημασία. Στο ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις των δωματίων το 55.5% απάντησε πολύ σημαντικό, το 33,4% απάντησε σημαντικό και το 11.1% απάντησε ελάχιστη σημασία. Στο ποσοστό μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις τροφίμων και ποτών το 50% απάντησε πολύ σημαντικό, το 27.8% απάντησε σημαντικό, το 16.7 απάντησε ελάχιστη σημασία και το 5.5% απάντησε δεν ισχύει. Στη ποιότητα της υπηρεσίας που παρέχεται το 44.5% απάντησε πολύ σημαντικό και το υπόλοιπο 55.5% απάντησε σημαντικό. Στην ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχείου προς άλλα ξενοδοχεία το 38.9% απάντησε πολύ σημαντικό, το 33.4% σημαντικό, το 22.2% ελάχιστη σημασία και το 5.5% δεν ισχύει.

Στις ερωτήσεις 11 και 12 οι οποίες κατείχαν προσωπικά και ευαίσθητα ερωτήματα τα οποία δεν ήταν πολλαπλής επιλογής και έπρεπε να αναπτυχτούν από τους εναγόμενους ανταποκριτές, καταχωρήθηκαν του ερωτηματολογίου. Σκοπός των ερωτήσεων αυτών ήταν η συλλογή διαφόρων προσωπικών απόψεων όσο αφορά τους παράγοντες που συμβάλουν στην εποδοτικότητα του προσωπικού του ξενοδοχείου και πιο είναι το βασικό μέτρο αξιολόγησης της υπηρεσίας τους. Επειδή τέτοιες ερωτήσεις συνήθως μπορεί να συγχύσουν τους εναγόμενους ανταποκριτές ή απλά να τους πλήττουν, οι περισσότεροι αρνούνται να απαντήσουν. Για αυτό το λόγο είναι στο τέλος του ερωτηματολογίου, έτσι ώστε όσοι αρνήθηκαν να απαντήσουν, τουλάχιστον συμπλήρωσαν το υπόλοιπο και κατάφερα να πάρω κάποιες πληροφορίες και δεδομένα.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ 11:

Σκοπός αυτής της ερώτησης ήταν για να μάθω αν το ξενοδοχείο ζητούσε από τους πελάτες του να αξιολογήσουν την απόδοση της υπηρεσίας και πιο είναι το βασικό μέτρο αξιολόγησης. Πήρα 7 απαντήσεις από τα 21 ερωτηματολόγια τα οποία απαντήθηκαν και όλες οι απαντήσεις δήλωσαν ότι το ξενοδοχείο ζητά από τους πελάτες να αξιολογήσουν την υπηρεσία που τους παρείχε. Το βασικό μέτρο αξιολόγησης ήταν η ποιότητα της υπηρεσίας όσο αφορά το προσωπικό, το φαγητό και τους χώρους του ξενοδοχείου.

ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ 12:

Αυτή η ερώτηση ζητούσε το πιο σημαντικό παράγοντα που συμβάλει στην αποδοτικότητα του προσωπικού και γιατί. Πήρα 7 απαντήσεις από τα 21 ερωτηματολόγια. Το 14,3% από αυτούς που απάντησαν δήλωσαν ότι το εργασιακό περιβάλλον είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της αποδοτικότητας γιατί συμβάλει στη ψυχολογία του προσωπικού. Το 28,6% απάντησε ότι η προσωπική ανέλιξη και η επίτευξη μια σταθερότητας στην καριέρα τους είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της αποδοτικότητας. Το πιο μεγάλο ποσοστό από αυτούς που απάντησαν, δηλαδή το 57,1% δήλωσε ότι ο μισθός είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της αποδοτικότητας γιατί είναι ένα είδος εκτίμησης προς την εργασία του προσωπικού και παροτρύνει το προσωπικό να αποδίδει καλύτερα γιατί είναι το πιο σημαντικό κίνητρο.