

**Τ.Ε.Ι ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ  
ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.  
Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥΣ.»**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : ΣΩΤΗΡΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΠΑΠΑΣΤΕΡΓΙΟΥ ANNA**

**Πάτρα, 2015**

Περίληψη.....	4
Εισαγωγή.....	6
Κυρίως θέμα :	
1. Εννοιολογική οριοθέτηση μανάτζμεντ.....	7
1.1. Η σύνθεση της προσωπικότητας του ηγέτη.....	9
1.1.1. Χαρακτηριστικά του χαρισματικού ηγέτη.....	9
1.1.2. Επαγγελματική κατάρτιση του ηγέτη.....	11
2. Εννοιολογική οριοθέτηση διοίκησης προσωπικού.....	14
2.1. Προγραμματισμός εργατικού δυναμικού.....	17
2.2. Γενικές αρχές της σύγχρονης διοίκησης.....	18
2.3. Ο Γενικός διευθυντής και οι σχέσεις του με τα τμήματα του ξενοδοχείου...21	
3. Έννοια και φύση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.....	25
3.1. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	34
4. Στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων.....	38
4.1. Ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος.....	41
4.2. Ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος.....	41
4.3. Πρόβλεψη ζήτησης και προσφοράς ανθρώπινων πόρων.....	43
4.4. Σύγκριση ζήτησης και προσφοράς.....	45
4.5. Στόχοι και σχέδια δράσης.....	45
4.6. Στρατηγικός σχεδιασμός στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	48
5. Οι λειτουργίες της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.....	51
5.1. Ανάλυση εργασίας.....	53
5.1.1. Η διαδικασία ανάλυσης της εργασίας.....	56
5.1.2. Μέθοδοι ανάλυσης της εργασίας.....	57
5.2. Προσέλκυση υποψηφίων.....	59
5.2.1. Εσωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	60
5.2.2. Εξωτερικές πηγές προσέλκυσης.....	62
5.3. Χαρακτηριστικά διαφόρων αγορών εργασίας στον τουριστικό κλάδο.....	64
5.4. Επιλογή υποψηφίων.....	65
5.4.1. Η διαδικασία επιλογής.....	66
5.5. Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληθθέντων.....	73
5.6. Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων.....	77
5.6.1. Η διαδικασία εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	80
5.7. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	91

5.7.1. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.....	93
5.7.2. Ποιός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση.....	96
5.7.3. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	97
5.7.4. Μέθοδοι αξιολόγησης του ξενοδοχειακού προσωπικού.....	99
5.7.5. Μελλοντικές τάσεις.....	100
5.8. Αξιολόγηση θέσης εργασίας και καθορισμός κλίμακας αμοιβών.....	101
5.8.1. Δίκαιη αμοιβή-οι συγκρίσεις.....	104
5.9. Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων.....	106
6. Η οργάνωση του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	109
7. Ο ρόλος του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.....	112
7.1. Προσωπικό.....	114
7.2. Πρόγραμμα τιμών.....	115
7.3. Αγορές.....	116
7.4. Διαφήμιση.....	117
7.5. Πίστη.....	118
7.6. Λοιπές λειτουργίες.....	119
7.7. Ο συμβουλευτικός ρόλος.....	120
7.8. Ο έλεγχος και ο ρόλος του.....	124
7.9. Έλεγχος και ανθρώπινο παράγων.....	126
Παράρτημα.....	131
Ερωτηματολόγιο.....	132
Συμπεράσματα.....	133
Προτάσεις.....	135
Επίλογος.....	138
Βιβλιογραφία.....	139

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη συγκεκριμένη εργασία αναλύονται οι όροι Μάνατζμεντ και Διοίκηση Προσωπικού στα αντίστοιχα κεφάλαια ,η κατανόηση των οποίων είναι απαραίτητη , προκειμένου να μπορέσουμε να δώσουμε έναν ορισμό στη Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων και ν' αναλύσουμε σωστά τις λειτουργίες της ,την οργάνωση και τον ρόλο της για κάθε επιχείρηση.

Ως Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών , στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει ,να διατηρήσει και ν' αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Στο κύριο μέρος της εργασίας, δίνονται αναλυτικά όλες οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και πιο συγκεκριμένα :

- Ανάλυση εργασίας
- Προσέλκυση υποψηφίων
- Επιλογή υποψηφίων
- Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Υγεία και ασφάλεια εργαζομένων

Η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων πέρα από το διοικητικό/εκτελεστικό της ρόλο, όπως αναλύονται, καθώς επίσης και τον συμβουλευτικό της ρόλο θα πρέπει να συμμετέχει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική.

Η διοίκηση των ανθρώπων που απασχολεί σε εργασιακή βάση μια τουριστική επιχείρηση, αποτελεί το κέντρο βάρους της αποτελεσματικότητάς της, διότι το τουριστικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις δε διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο, αλλά οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει ν' αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε διαφορετική περίπτωση, η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, αφού έχω αναπτύξει ήδη στην εργασία μου τους όρους του ηγέτη, του management, της διοίκησης ανθρώπινων πόρων γενικότερα και ειδικά όσον αφορά τον τουριστικό κλάδο, έπειτα από μια έρευνα αγοράς που πραγματοποίησα (ενδεικτικό ερωτηματολόγιο στο παράρτημα), οδηγούμαι σε κάποια συμπεράσματα.

Χρησιμοποιώντας λοιπόν την εμπειρία που έχω αποκτήσει από την επαγγελματική μου πορεία μέχρι και σήμερα, τολμώ να δώσω και κάποιες προτάσεις.

Ελπίζω στην όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη του θέματος και σ' ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όπως είναι γνωστό, η εκπόνηση μιας εργασίας απαιτεί μεγάλη προσπάθεια και μελέτη, προκειμένου το αποτέλεσμα να είναι ικανοποιητικό.

Όταν πρόκειται για ατομική εργασία, ένα άτομο προσπαθεί να συνδυάσει κατάλληλα τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει, προσθέτοντας πάντα τη δική του κρίση, γνώση και εμπειρία.

Πολλές φορές υπάρχουν ορισμένα εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν, τα οποία κατά ένα σημαντικό βαθμό κάνουν δύσκολη τη διεκπεραίωση του στόχου.

Η μεγαλύτερη δυσκολία που χρειάστηκε να αντιμετωπιστεί ήταν ο περιορισμένος χρόνος που είχα στη διάθεσή μου, λόγω της εργασίας μου και της πρακτικής μου άσκησης. Επίσης, δυσκολία αντιμετώπισα κατά την προσπάθειά μου να εντοπίσω ανθρώπους του κλάδου μας, οι οποίοι θα είχαν τον χρόνο και τη διάθεση να δώσουν απαντήσεις στα διάφορα ερωτήματά μου και περαιτέρω πληροφορίες σχετικές με το αντικείμενο της εργασίας μου, προκειμένου να δούμε την 'πραγματικότητα' της Διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων μέσα από το πρίσμα των υψηλόβαθμων στελεχών διάφορων τουριστικών επιχειρήσεων. Έπρεπε λοιπόν να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες, έτσι ώστε με τον συνδυασμό τους να επιτευχθεί ο στόχος. Το γεγονός βέβαια ότι υπήρχε αρκετή βιβλιογραφία σχετική με το θέμα, καθώς επίσης και η πολύτιμη βοήθεια κάποιων συναδέλφων από το ξενοδοχείο στο οποίο εργαζόμουν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας μου, ήταν πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα.

Μετά από παράκλησή τους, δεν θα ήθελα να τους ονομάσω, αλλά θα ήθελα να τους ευχαριστήσω για μια ακόμη φορά.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή και Δάσκαλο Γεώργιο Σωτηρόπουλο, που δίνει την ευκαιρία στους φοιτητές να ασχοληθούν με ποικίλα και ενδιαφέροντα θέματα εργασιών, με αποτέλεσμα να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους και να ενισχύουν το βιογραφικό τους, καθώς επίσης για τις πολλές και χρήσιμες συμβουλές του όσον αφορά την επαγγελματική μου πορεία, η εφαρμογή των οποίων είναι βέβαιο ότι θα οδηγήσει σε πολύ καλά αποτελέσματα.

Προσπάθειά μου είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη κάλυψη του θέματος.  
Ελπίζω το αποτέλεσμα να είναι εξίσου ικανοποιητικό και για τον αναγνώστη.

## 1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Ως μάνατζμεντ νοείται η καθολική λειτουργία με την οποία επιτυγχάνεται ο αποτελεσματικότερος συνδυασμός των διαθέσιμων πόρων προς επίτευξη καθορισμένων στόχων, οι δε ασκούντες μάνατζμεντ επιτελούν τις βασικές λειτουργίες αυτού οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η διεύθυνση, ο συντονισμός και ο έλεγχος.

Το μάνατζμεντ περιλαμβάνει δυο επιμέρους εργασίες :

1) Την κατευθυντική λειτουργία (αναφορικά με τα πράγματα).

Η εργασία αυτή καθορίζει τις βασικές ενέργειες αναφορικά με τη θεσμοθέτηση στόχων, τον προγραμματισμό και τον συντονισμό / έλεγχο.

2) Την καθοδηγητική λειτουργία (αναφορικά με τα πρόσωπα).

Η εργασία αυτή έχει να κάνει με το κομμάτι εργασίας του μάνατζερ το οποίο αναφέρεται στους συνεργάτες, δηλαδή στην καθοδήγηση.

Οι μάνατζερς ταξινομούνται κυρίως ως εξής : *top* ,*middle* και *first line*.

Το *top management* αποτελείται από τους *policy-walkers* ,αυτούς που χαράσσουν την πολιτική της επιχείρησης ,θέτουν τους στόχους για την όλη οργάνωση και προτείνουν ή εγκρίνουν τις μεγάλες αλλαγές. Το *top management* αποτελείται από τον *top manager* ή αλλιώς *chief executive* και τους συμβούλους του που επηρεάζουν τις αποφάσεις του με τις απόψεις τους.

Οι *middle managers* είναι ένα *group* το οποίο μπορεί να συμπεριλαμβάνει διευθυντές πωλήσεων, διευθυντές παραγωγής και τα ανώτερα στελέχη πολλών διαφορετικών ομάδων και τμημάτων, όπως και κάποιους ανθρώπους σε λιγότερο σημαντικές θέσεις.

Οι *first line managers* επιβλέπουν απευθείας τους εργαζόμενους στη γραμμή παραγωγής. Ένας *first line manager* ξοδεύει τον περισσότερο χρόνο του στο να δίνει οδηγίες, να εξηγεί στους υφισταμένους του τι πρέπει να κάνουν, να τους βοηθάει να βελτιώνουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και αν είναι δυνατόν να τους παρακινεί να αξιοποιήσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις ικανότητές τους.

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Το επάγγελμα του μάνατζερ στην Ελλάδα έχει σημαντικά περιθώρια εξέλιξης, καθώς ενισχύεται συνεχώς ο ρόλος του στα επιχειρηματικά δρώμενα. Είναι αυτός που καθορίζει τη δραστηριότητα, την εξέλιξη και την προσαρμογή των επιχειρήσεων. Η διαδικασία των αποφάσεων εξαρτάται από το γενικότερο κλίμα και τις πολιτικές που ακολουθεί η κάθε εταιρεία, εξαρτάται όμως και από τις επιλογές των ανωτάτων στελεχών (μάνατζερς) οι οποίες επηρεάζουν την πορεία της εταιρείας.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ είναι αναγκαία συνθήκη και για την ανάπτυξη των τουριστικών επιχειρήσεων. Πρέπει να γίνει με μεγάλη προσοχή το συνταίριασμα των στόχων με τους πόρους (κεφάλαιο, εξοπλισμός, ανθρώπινο δυναμικό κ.λ.π.) της επιχείρησης σε σχέση με τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες και κινδύνους του περιβάλλοντος. Η διαδικασία διοίκησης ανάπτυξης για τη διατήρηση της παραπάνω σχέσης, που θα δομηθεί σε στρατηγικό επίπεδο ως προς τον σχεδιασμό, την οργάνωση και τη διοίκηση, θα αποδώσει σε όρους και επίπεδα ανάπτυξης μια συντονισμένη επιχειρηματική δράση.

Οι Έλληνες μάνατζερς δεν υστερούν σε τίποτα από τους ξένους ομολόγους τους. Έχουν ιδιαίτερα όμοιο τρόπο σκέψης, ειδικά σε ό,τι αφορά τις μελλοντικές προκλήσεις, το άμεσο περιβάλλον (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτικό), τις εξελίξεις στο διεθνές περιβάλλον, στις βασικές ανησυχίες τους όπως π.χ. το ενδεχόμενο πολεμικών συρράξεων, το κόστος ενέργειας και την αύξηση του διεθνούς ανταγωνισμού. (1)

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



## 1.1. Η ΣΥΝΘΕΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο ιδανικός μάνατζερ πρέπει να είναι δυναμικός, δηλαδή να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να είναι δραστήριος και να έχει τον τρόπο να επιβάλλεται στους άλλους. Παράλληλα θα πρέπει να είναι συναισθηματικός, φιλικός, να δείχνει κατανόηση και να συμμερίζεται τα προβλήματα των άλλων. Θα πρέπει επίσης να είναι λογικός, δηλαδή να απορρίπτει τους συναισθηματισμούς, να ενδιαφέρεται μόνο για τη δουλειά του, να είναι δίκαιος, αξιοκράτης και αποτελεσματικός. (2)

### 1.1.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

Οι άνθρωποι πάντα πίστευαν ότι οι ηγέτες γεννιούνται, δε γίνονται. Έτσι εδώ και αιώνες αναζητούν τα στοιχεία εκείνα που χαρακτηρίζουν έναν καλό, ισχυρό και αποδοτικό ηγέτη.

- I. Απαραίτητο χαρακτηριστικό για έναν καλό ηγέτη είναι πρώτα απ' όλα ο οραματισμός, ο οποίος δεν είναι τίποτα άλλο από τη δημιουργία μιας εικόνας για το μέλλον ή μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης με την οποία μπορούν οι άλλοι να ταυτιστούν και που μπορεί να δημιουργήσει ενθουσιασμό. Το όραμα πρέπει να περιέχει πρόκληση, να έχει νόημα, να αξίζει τον κόπο να το κυνηγήσει κανείς και να είναι πιστευτό.
- II. Ένα άλλο χαρακτηριστικό είναι η ενεργοποίηση, δηλαδή η ικανότητα του ηγέτη να δημιουργεί άμεση ενέργεια, κίνητρο για δράση, ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας.
- III. Σημαντικό χαρακτηριστικό επίσης είναι η ικανότητα στήριξης. Τα άτομα που κατευθύνονται μέσα από ένα όραμα και έχουν σαν κίνητρο τη δημιουργία ενέργειας, μπορεί να χρειασθούν συναισθηματική βοήθεια για να ολοκληρώσουν το έργο τους. Έτσι λοιπόν, ο σωστός ηγέτης δείχνει συμπάθεια και ικανότητα να ακούει, να καταλαβαίνει και να μοιράζεται τα αισθήματα αυτών που δουλεύουν στην εταιρεία, βοηθώντας τους ψυχολογικά να δράσουν όταν είναι αντιμέτωποι με στόχους πρόκληση.

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

2. Ε. Φραγκιαδάκης (2004), Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων

## Πίνακας 1. Χαρακτηριστικά γαρισματικού ηγέτη

### **I. ΟΡΑΜΑΤΙΣΜΟΣ**

η παρουσίαση ενός συγκεκριμένου οράματος  
ο καθορισμός υψηλών προσδοκιών  
παρουσίαση συνεπούς συμπεριφοράς

### **II. ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ**

επίδειξη προσωπικού ενθουσιασμού  
έκφραση προσωπικής εμπιστοσύνης  
αναζήτηση, ανεύρεση και χρήση επιτυχίας

### **III. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΤΗΡΙΞΗΣ**

έκφραση προσωπικής υποστήριξης  
εμπάθεια  
έκφραση εμπιστοσύνης στους άλλους

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

### 1.1.2. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Η ικανότητα του ηγέτη στην εκτέλεση των διοικητικών του καθηκόντων είναι συνάρτηση της γνώσης και της πείρας του, σε σχέση με το έργο που έχει κληθεί να εκτελέσει και με την αποστολή του.

Την επαγγελματική ικανότητα του στελέχους συνθέτουν δύο βασικοί παράγοντες :

- οι γνώσεις,
- η εμπειρία.

#### ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ

Διακρίνονται σε γενικές και ειδικές γνώσεις.

Οι γενικές αφορούν γνώσεις συγγενικές με τα επαγγελματικά ενδιαφέροντα ή και πέρα απ' αυτά, έξω από τον επαγγελματικό προσανατολισμό του στελέχους. Τέτοιες γνώσεις μπορεί να είναι για παράδειγμα της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας κ.α. Οι γνώσεις αυτές επεκτείνουν τον ορίζοντα του στελέχους πέρα από τα σύνορα της επαγγελματικής του ζωής, πράγμα πολύ απαραίτητο διότι ευρύνει την αντίληψη και ολοκληρώνει την προσωπικότητα, οδηγώντας σε πνευματική και ψυχολογική ισορροπία.

Η γνώση ξένων γλωσσών ειδικότερα αποτελεί απαραίτητο εφόδιο όχι μόνο για τα στελέχη που έχουν σχέση με εργασίες του εξωτερικού, αλλά και για όλους τους άλλους, γιατί δημιουργεί τη δυνατότητα μελέτης ξένων συγγραμμάτων ή επαγγελματικών περιοδικών, καθώς επίσης διευκολύνει τα επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό και την παρακολούθηση των διεθνών εξελίξεων, πράγμα ζωτικής σημασίας για ένα σύγχρονο στέλεχος.

Οι ειδικές γνώσεις είναι αυτές που αφορούν τα καθαρά επαγγελματικά ενδιαφέροντα του στελέχους. Η εμπειρία που αποκτάται καθημερινά είναι απαραίτητη, αλλά δεν είναι αρκετή. Απαιτείται να συμπληρώνεται με την θεωρητική κατάρτιση και την παρακολούθηση των εξελίξεων που λαμβάνουν χώρα μέσα στον τομέα των επαγγελματικών του ενδιαφερόντων.

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Άλλοτε, η επιτυχία του στελέχους και η κατάληψη ανώτερης θέσης στη κλίμακα της ιεραρχίας ήταν συνάρτηση της εμπειρίας που αποκτούσε καθημερινά. Γι' αυτό το λόγο μέχρι πρότινος ανώτερες ηγετικές θέσεις των επιχειρήσεων καταλάμβαναν κατ' αποκλειστικότητα οι ηλικιωμένοι managers. Η ηλικία ήταν απόδειξη πλούσιας εμπειρίας, δηλαδή της ικανότητας κατάληψης ανώτερης θέσης. Σήμερα, αντίθετα, οι συχνές αλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομικής και κοινωνικής ζωής περιορίζουν τον ρόλο της εμπειρίας και κυρίως τη σημασία της πάνω σε συγκεκριμένα καθήκοντα. Ωστόσο η εμπειρία δεν παύει να αποτελεί προσόν για το στέλεχος με την προϋπόθεση ότι η απόδοση των γνώσεων απαιτεί την τριβή με τα καθημερινά προβλήματα και την επαφή με την πραγματικότητα.

(1)

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Τζωρτζάκης Κ. και Τερζίδης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σελ.2-18, 71-90, 200-202). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
2. Φραγκιαδάκης Ευγένιος (2004). Εισαγωγή στο μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. (σελ 162-163). Ρέθυμνο: Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης.

## 2. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μια επιχείρηση προκειμένου να πετύχει τους στόχους της ,θα πρέπει να συνδυάσει κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους πόρους που διαθέτει, δηλαδή το κεφάλαιο, το ανθρώπινο δυναμικό, την τεχνολογία κ.λ.π.

Το ανθρώπινο δυναμικό λόγω της πολυπλοκότητας της ανθρώπινης φύσης αποτελεί τον πιο ευαίσθητο από τους πόρους, αποκτώντας δε ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα στον τομέα προσφοράς υπηρεσιών, όπου ανήκει και το ξενοδοχείο.

### ΣΤΟΧΟΙ

Για να είναι επιτυχημένη η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, θα πρέπει να πετυχαίνει τους εξής στόχους :

- Συμβολή στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του ξενοδοχείου
- Εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας του ξενοδοχείου, από πλευράς προσωπικού, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Δηλαδή, εξασφάλιση εισροών εργατικού δυναμικού στο ξενοδοχείο, ικανών από πλευράς αριθμού και ικανοτήτων, να καλύψουν έγκαιρα και μα επιτυχία τις ανάγκες σε προσωπικό σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

Το τμήμα διοίκησης προσωπικού, είναι ένα γραμμικό τμήμα με καθήκοντα-αρμοδιότητες και «λόγο» επί παντός θέματος που μπορεί να αφορά το προσωπικό.

---

1. Ε. Φραγκιαδάκης (1999), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων

## ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ

Οι δραστηριότητες που πρέπει να αναπτυχθούν στο τμήμα προσωπικού είναι οι εξής:

- Καθορισμός πολιτικής σε θέματα προσωπικού (σε συνεργασία με τη διεύθυνση)
- Προγραμματισμός – πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό
- Κατάστρωση αναλύσεων εργασίας, περιγραφών εργασίας, προσδιορισμών προσόντων, καθορισμός ορίων αμοιβών (σε συνεργασία με τμηματάρχη)
- Μεθόδευση προσέλκυσης υποψηφίων για την κάθε θέση
- Επιλογή των καταλληλότερων (σε συνεργασία με τμηματάρχη)
- Εκπαίδευση – ενσωμάτωση στο ξενοδοχείο (σε συνεργασία με τμηματάρχη)
- Αξιολόγηση επίδοσης των εργαζομένων και οργάνωση προγραμμάτων εκπαίδευσης όταν κρίνεται αναγκαίο (σε συνεργασία με τμηματάρχη)
- Προαγωγές, απολύσεις, εσωτερικές μεταθέσεις (σε συνεργασία με τμηματάρχη)

Αυτές οι δραστηριότητες στοχεύουν στην εξασφάλιση των απαραίτητων εισροών ανθρώπινου δυναμικού, για την κάλυψη των αναγκών του ξενοδοχείου.

---

1. Ε. Φραγκιαδάκης (1999), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων

Παράλληλα θα πρέπει να αναπτύσσονται και οι παρακάτω δραστηριότητες:

- Βελτίωση συνθηκών εργασίας, υγιεινής, ασφάλειας
- Πολιτική μισθών, επιλογή – χρησιμοποίηση κινήτρων
- Αποκατάσταση αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ διεύθυνσης, τμηματάρχου και εργαζομένων
- Μέριμνα για μεταφορά, κατοικία, διατροφή προσωπικού
- Εργατικές σχέσεις με εκπροσώπους εργαζομένων, ΟΑΕΔ, επόπτη εργασίας
- Τήρηση γραφειοκρατικών διαδικασιών άλλοτε υπαγορευόμενων από τη νομοθεσία (καταστάσεις μισθοδοσίας, καταστάσεις ρεπό, ένσημα, αναγγελία στον ΟΑΕΔ προσλήψεων/απολύσεων κ.λ.π.) και άλλοτε για εσωτερική χρήση (αρχείο εργαζομένων, φύλλα αξιολόγησης, σύστημα παρουσιών/απουσιών/υπερωριών κ.λ.π.)
- Διαδικασία, υπολογισμός μισθοδοσίας, πληρωμή εργαζομένων
- Απόδοση εργοδοτικών εισφορών στους ασφαλιστικούς οργανισμούς
- Συνεχής συνεργασία και συντονισμός μεταξύ τμήματος προσωπικού και τμηματαρχών πάνω σε θέματα προσωπικού.

---

1. Ε. Φραγκιαδάκης (1999), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων



## 2.1. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

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

1. Να προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες κατά ειδικότητα.  
Τη βάση για τη πρόβλεψη αυτή αποτελούν οι εκάστοτε καταρτιζόμενοι προϋπολογισμοί. Ο προϋπολογισμός δείχνει το ύψος και την κατανομή της ζήτησης των υπηρεσιών του ξενοδοχείου μέσα στο χρόνο, συνεπώς ο αριθμός των εργαζομένων θα πρέπει να παρακολουθεί τις διακυμάνσεις της ζήτησης αυτής.  
Η πρόβλεψη αυτή μπορεί να γίνει με τους εξής τρεις τρόπους:
  - Εμπειρία της διοίκησης. Η διοίκηση θα ζητήσει την εμπειρία των τμηματάρχων και στη συνέχεια θα αθροίσει τις ανά τμήμα προβλέψεις.
  - Στατιστικοί δείκτες. Σχετίζονται άμεσα με τον προϋπολογισμό. Υπολογίζονται οι ανάγκες με βάση κάποιους δείκτες όπως : κόστος προσωπικού ως προς τα έσοδα, δωμάτια ανά καμαριέρα, κουβέρ ανά σερβιτόρο κ.λ.π.
  - Αναλυτική μελέτη των επιμέρους εργασιών καθώς και ο υπολογισμός των εργατοωρών (άρα και εργαζομένων) που απαιτούνται για την εκτέλεσή τους.
2. Το τμήμα προσωπικού απογράφει το υπάρχον εργατικό δυναμικό και τις δυνατότητές του και παράλληλα προβλέπει :
  - Τον αριθμό των εργαζομένων που προβλέπεται να αποχωρήσει μέχρι το διάστημα για το οποίο γίνεται η πρόβλεψη, κατά ειδικότητα
  - Την ανάπτυξη των ικανοτήτων του απομένουστος προσωπικού
3. Η διαφορά του 1 από το 2 θα δώσει τις ανάγκες εργατικού δυναμικού για το μελετώμενο χρονικό διάστημα.

Το μόνο που έχει απομείνει είναι να αναληφθεί δράση για την έγκαιρη προσέλκυση, επιλογή, εκπαίδευση και ένταξη προσωπικού στο ξενοδοχείο.(1)

---

1. Ε. Φραγκιαδάκης (1999), Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων

## 2.2. ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΣΥΓΧΡΟΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

### 1. Καταμερισμός εργασίας

Ο διαχωρισμός των ρόλων και ο καταμερισμός της εργασίας έχει σαν αποτέλεσμα περισσότερη και καλύτερη δουλειά με την ίδια προσπάθεια.

### 2. Εξουσία και ευθύνη

Η ενότητα σκοπού και δράσης εξασφαλίζεται όταν ένας και μόνο άνθρωπος έχει το δικαίωμα να δίνει εντολές και να απαιτεί υπακοή σ' αυτές. Η ανάθεση καθηκόντων και η ανάληψη ευθύνης πρέπει να συνοδεύεται και από αντίστοιχη εκχώρηση εξουσιών για ελευθερία δράσης. Η ανάθεση καθηκόντων χωρίς την εκχώρηση εξουσιών αποκλείει αυτόματα την ανάληψη και επομένως τον καταλογισμό ευθύνης.

### 3. Αξιοκρατική μεταχείριση του προσωπικού

Οι προοπτικές επιτυχίας μεγιστοποιούνται με τον κατάλληλο άνθρωπο στην κατάλληλη θέση. Η αναγνώριση και η εξέλιξη του προσωπικού είναι βασισμένες στα επιτεύγματά του. Στους ικανούς μεταβιβάζονται περισσότερες εξουσίες, ενώ στους ανεπαρκείς αφαιρούνται εξουσίες, καθότι δεν υπάρχει τίποτα πιο άδικο και πιο αποκαρδιωτικό από την ίση μεταχείριση ατόμων με άνισες ικανότητες, άνισες ευθύνες και άνισες επιτεύξεις.

### 4. Συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή εξασφαλίζει την έκφραση διαφορετικών απόψεων και πολλαπλασιάζει τις γωνίες θεώρησης καταστάσεων, οδηγώντας έτσι σε ευστοχότερες αντιμετωπίσεις. Βέβαια το σκεπτικό των αποφάσεων διαμορφώνεται συλλογικά, αλλά τελικά ένας αποφασίζει.

---

2. Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

#### 5. Ελεύθερη διακίνηση πληροφοριών

Όταν είναι ενημερωμένο το προσωπικό, καταλαβαίνει καλύτερα τι χρειάζεται να γίνει με αποτέλεσμα να αυτοκαθοδηγείται, να αυτοοργανώνεται και να αυτοελέγχεται για να πραγματοποιήσει αυτό που πρέπει να γίνει.

#### 6. Αποκέντρωση των τακτικών αποφάσεων

Η ηγεσία είναι αυτή που καθορίζει τους στρατηγικούς στόχους για τον γενικό προσανατολισμό του προσωπικού και αφήνει την επεξεργασία των λεπτομερειών στη διάκριση κατωτέρων κλιμακίων, διασκορπίζοντας έτσι τις τακτικές αποφάσεις εκεί που υπάρχει η μεγαλύτερη εμπειρία, μεταβιβάζοντας παράλληλα και την αντίστοιχη εξουσία.

#### 7. Εμπιστοσύνη προς το προσωπικό

Η ηγεσία πιστεύει στο προσωπικό και το αντιμετωπίζει ως πόρο κρίσιμης σημασίας, λόγω της αναντικατάστατης δυνατότητάς του να μαθαίνει, να σκέπτεται, να επινοεί και να παίρνει πρωτοβουλίες. Έτσι μεριμνά μόνιμα για την ανάπτυξη του προσωπικού, προσφέροντάς του ευκαιρίες εκπαίδευσης, καλλιέργειας και αυτοπραγμάτωσης όπως επίσης μεριμνά για την υγεία και την ασφάλειά του.

---

2. Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

#### 8. Μονιμότητα προσωπικού

Είναι καλό να υπάρχει μονιμότητα, διότι οι συνεχείς αλλαγές στο προσωπικό από τη μια οφείλονται στη κακή διοίκηση και από την άλλη διαιωνίζουν την αναποτελεσματική αυτή διοίκηση καθώς επίσης επιφέρουν πρόσθετο κόστος.

#### 9. Πρωτοβουλία

Είναι ουσιώδες να ενθαρρύνεται η ανάπτυξη της πρωτοβουλίας στο έπακρο, διότι η πρωτοβουλία όλου του προσωπικού προστιθέμενη σ' αυτή του διευθυντή, αντιπροσωπεύει μια μεγάλη πηγή δύναμης για την επιχείρηση, που γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή στους δύσκολους καιρούς.

#### 10. Πνεύμα μονάδος

Χρειάζεται ιδιαίτερο ταλέντο για να μπορεί κανείς να συντονίζει προσπάθειες, να ενθαρρύνει αφοσίωση, να χρησιμοποιεί τις ικανότητες και ν' αμείβει τα χαρίσματα κάποιου χωρίς όμως να προξενεί ζήλεια και διαταραχή στις αρμονικές σχέσεις. Αυτά θα δημιουργήσουν και θα αναπτύξουν το ηθικό και το ομαδικό πνεύμα μέσα στην επιχείρηση.

### 2.3. Ο ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΜΕ ΤΑ ΤΜΗΜΑΤΑ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Ο Γενικός Διευθυντής ασκεί τη διοίκηση του προσωπικού του ξενοδοχείου. Είναι ο κυριότερος υπεύθυνος για την πολιτική προσωπικού και μεριμνά ο ίδιος για το συντονισμό και την εξασφάλιση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Ένας Γ. Διευθυντής πρέπει:

- Να αντιλαμβάνεται την ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος
- Να διαπιστώνει τις αποκλίσεις από μια πρότυπη κατάσταση λειτουργίας του κάθε τμήματος
- Να κάνει τις κατάλληλες ενέργειες για αποκατάσταση των λειτουργικών προβλημάτων

Ο Γ. Διευθυντής παρακολουθεί τη λειτουργία όλων των τμημάτων, δια μέσου των επιθεωρήσεων, των οικονομικών αναφορών και των στατιστικών συγκρίσεων. Όμως *«ο ηγέτης της επιχείρησης δεν πρέπει ν' ασχολείται με τις λεπτομέρειες, διότι απορροφάται απ' αυτές»*, αντίθετα θα πρέπει να εντοπίζει τα τμήματα που αντιμετωπίζουν λειτουργικά προβλήματα και αναπτύσσει δράση για την αντιμετώπισή τους.

Οι σχέσεις του Γ. Διευθυντή με τα τμήματα του ξενοδοχείου διέρχονται δυναμικά τη συνεχή ανακύκλωση των παρακάτω φάσεων:

- Παρακολούθηση της λειτουργίας των τμημάτων
- Εντοπισμός σφαλμάτων

---

2. Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

- Ιεράρχηση σφαλμάτων
- Εντοπισμός αιτίας σοβαρών σφαλμάτων
- Έρευνα μεθόδων αντιμετώπισής τους κι επιλογή της πλέον συμφέρουσας
- Θεραπεία των κύριων προβλημάτων
- Έλεγχος της λειτουργικότητας του τμήματος
- Εντοπισμός σφαλμάτων μικρότερης σημασίας
- Θεραπεία σφαλμάτων μικρότερης σημασίας

Ο Γ. Διευθυντής σε κάθε είδος επιχείρησης πρέπει να είναι απόλυτος γνώστης της τεχνοπαραγωγικής λειτουργίας. Σε διαφορετική περίπτωση οι επιθεωρήσεις, ο έλεγχος, η επικοινωνία με τους εργαζόμενους και γενικότερα το έργο του διευθυντή παίρνει φιλολογικό χαρακτήρα.

Ο Διευθυντής του ξενοδοχείου δεν μπορεί να κάνει τίποτα μέσα στο εστιατόριο, αν δεν είναι γνώστης της εστιατορικής τέχνης, διότι δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί και να κρίνει την ποιοτική και ποσοτική αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, δεν γνωρίζει τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εστιατορικό προϊόν και γενικά δεν έχει δυνατότητα προσέγγισης του αντικειμένου.

Ο Διευθυντής πρέπει να γνωρίζει λεπτομερέστατα το έργο των τμημάτων του ξενοδοχείου, τις δυσκολίες, τις ιδιαιτερότητες και τη γλώσσα με την οποία επικοινωνούν οι εργαζόμενοι του κάθε τμήματος, για να μπορεί να επικοινωνεί μαζί τους. Αυτό κάνει απαραίτητο προσόν για ένα διευθυντή να έχει στο επαγγελματικό παρελθόν του προϋπηρεσία στα κυριότερα τμήματα του ξενοδοχείου. (2)

---

2. Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998), Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Φραγκιαδάκης Ευγένιος (1999). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. (σελ 97-100). Ρέθυμνο: Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης.
2. Λαλούμης Αθ. Δημήτρης και Ρούπας Χρ. Βασίλης (1998). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (σελ.259-265). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

*«Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσιά μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδά τους.  
Πάρτε τα εργοστάσιά μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούργια εργοστάσια.»*

*Andrew Carnegie*



### **3. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις ορίζουν συνολικές στρατηγικές και στόχους, σχεδιάζουν συστήματα εργασίας, παράγουν αγαθά και υπηρεσίες, παρακολουθούν την ποιότητα, κατανέμουν τους χρηματοοικονομικούς πόρους και πωλούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Οι άνθρωποι, λοιπόν, γίνονται «ανθρώπινοι πόροι» ή, αυτό που οι οικονομολόγοι ονομάζουν ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του ρόλου που παίζουν στην επιχείρησή τους. Σύμφωνα με τους όρους του management, ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους- ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα, δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους». Το ανθρώπινο κεφάλαιο διαφέρει από τα άλλα κεφάλαια, τόσο επειδή το κάθε άτομο είναι προικισμένο με διαφορετικές ιδιότητες (συμπεριλαμβανομένων των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και γνώσεων), έχει διαφορετικό χαρακτήρα, φύλο, αντίληψη του ρόλου του και εμπειρία, αλλά και ως αποτέλεσμα των διαφορών στα κίνητρα και στην αφοσίωσή του. Οι εργαζόμενοι διαφέρουν από τους άλλους πόρους λόγω της ικανότητάς τους να αξιολογούν και να αμφισβητούν τις ενέργειες της διοίκησης, και η αφοσίωση και συνεργασία τους είναι στοιχεία που κανείς πρέπει πάντα να κερδίζει. (1)

---

1. Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Σύμφωνα με έναν από τους μεγαλύτερους κοινωνιολόγους της εποχής μας , τον John Naisbitt : «*Η μεγαλύτερη εξέλιξη στο τέλος του αιώνα μας είναι η μετάβαση από τη βιομηχανική κοινωνία στην κοινωνία των πληροφοριών.*»

Πράγματι, βρισκόμαστε ήδη σε μια νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων που κυριαρχείται από ασύλληπτης ταχύτητας επιστημονικές προόδους και τεχνολογικές εξελίξεις εφαρμογών, με αποτέλεσμα την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και της κοινωνίας. Βασίζεται στη γνώση και δη στην εξειδικευμένη γνώση. Σε αυτή τη νέα πραγματικότητα, το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν εντοπίζεται πια στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές (γη ,μηχανές ,κεφάλαιο) αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων και της τεχνολογικής εξέλιξης. Την τελευταία δεκαετία οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο παγκοσμιοποιημένο, οικονομικό, κοινωνικό, σύγχρονο τεχνολογικό περιβάλλον. Τα ζητούμενα για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα ,η ποιότητα και εν τέλει η αποδοτικότητα. Είναι αναγκαίο να εξασφαλιστεί (από πλευράς επιχείρησης) ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους, δηλαδή μια άρτια οργανωμένη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ,που θα στελεχώνεται από ευαίσθητους επαγγελματίες με παιδεία ,πειρά και συγκρότηση στην ειδικότητά τους. Αλλά ακόμα και αυτό το μέτρο δεν επαρκεί. Στην επιχείρηση πρέπει να κυριαρχεί μια οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία εμπλέκει ενεργά όλα τα στελέχη της λειτουργικής ιεραρχίας , σε μια συνεχή διαδικασία επιλογής ,εκπαίδευσης ,ανάπτυξης ,αξιοποίησης, αξιολόγησης, υποκίνησης και προαγωγών, που θα ανταποκρίνεται στην εξυπηρέτηση των υφισταμένων και μελλοντικών αναγκών της εταιρείας ή του όποιου οργανισμού.

---

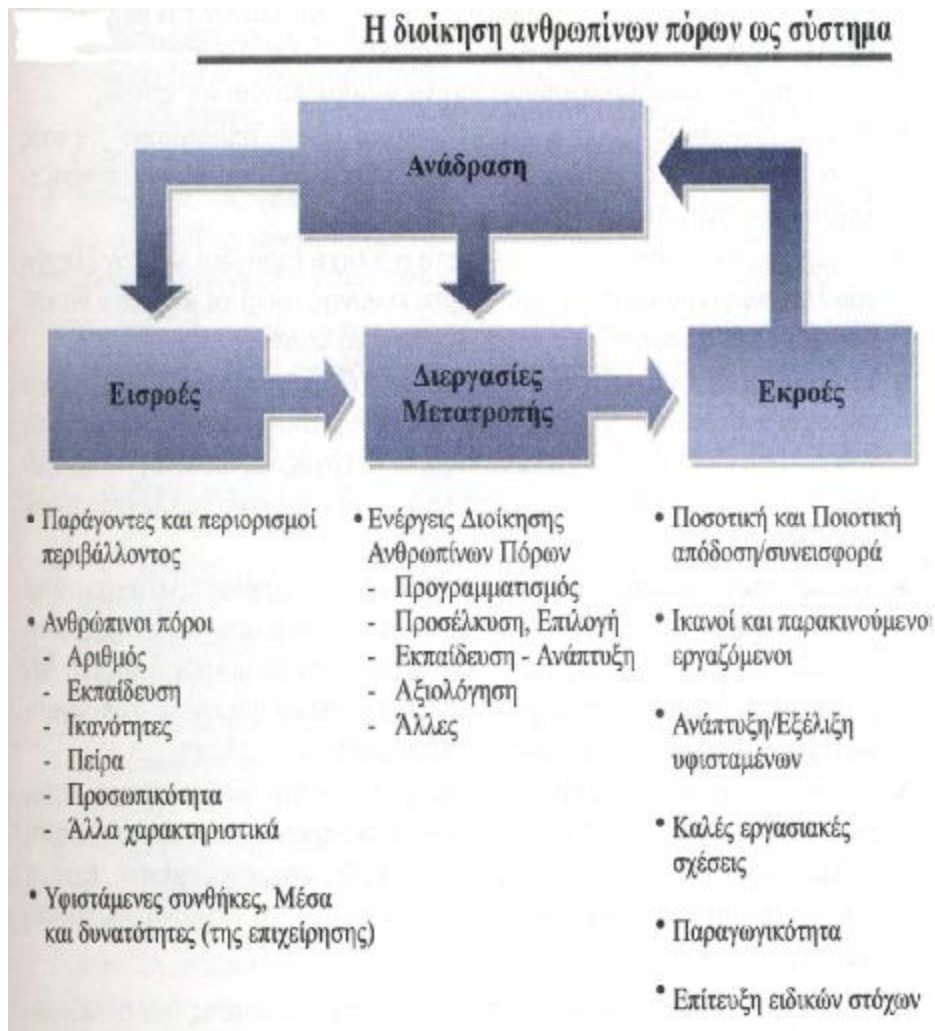
2. Ν. Σκουλάς/Κ. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων

Διαφορετικά ,δεν θα υπάρξει μέλλον για την επιχείρηση και κατ' επέκταση ούτε για τα στελέχη της και τους νεοπροσλαμβανόμενους υπαλλήλους. Με αυτή την αντίληψη, ο ρόλος του Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων θα είναι όχι αυτόνομος ,αλλά κατ' εξοχήν συντονιστικός και υποστηρικτικός της Διοίκησης και των ηγετικών στελεχών. (2)

Συνεπώς, ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων ανταμοιβής) και λειτουργιών (επιλογή υποψηφίων ,εκπαίδευση και ανάπτυξη) που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει ,διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Η διοίκηση εργαζομένων είναι μέρος του όλου διοικητικού έργου των στελεχών. Είναι λογικό και από διοικητική άποψη σωστό και επιβεβλημένο ,οι προϊστάμενοι να είναι αρμόδιοι για τους ανθρώπους (υφισταμένους τους) με τους οποίους συνεργάζονται και από τους οποίους περιμένουν την εκτέλεση συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η ανάθεση της ευθύνης της διοίκησης των εργαζομένων αποκλειστικά στα στελέχη και η από πλευράς τους επιτυχής άσκηση εξουσίας δεν είναι πάντα εφικτή ούτε και σκόπιμη είτε γιατί τα στελέχη έχουν μεγάλο φόρτο εργασιών και ευθυνών και δεν προλαβαίνουν ν' ασχοληθούν επαρκώς με θέματα προσωπικού ,είτε γιατί δεν τους παρέχει η επιχείρηση την ανάλογη εκπαίδευση σε θέματα προσωπικού.

- 
2. Ν. Σκουλάς/Κ. Οικονομάκη (1998), Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων
  3. Λ. Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

## Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως σύστημα



3. Λ.Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Τα στελέχη λοιπόν έχουν ανάγκη την υποστήριξη ειδικών ,που θα τους βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Το έργο αυτό στις σωστά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις, αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι κύριες ευθύνες αυτής της επιτελικής ομάδας είναι :

- Να παρέχει συμβουλές με βάση τις γνώσεις, πληροφορίες και στοιχεία, που έχει από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. προηγούμενες πρακτικές, νομικές υποχρεώσεις, συνθήκες αγοράς) στα στελέχη, για την ορθότερη λήψη αποφάσεων σε θέματα προσωπικού.
- Να παρέχει υπηρεσίες σε θέματα προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων, προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων, διεξαγωγής εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανταμοιβών και επίλυσης εργασιακών διαφορών. Οι υπηρεσίες αυτές απαιτούν ειδικές γνώσεις και κατάλληλο σχεδιασμό.
- Να σχεδιάζει και να προτείνει πολιτικές, συστήματα και διαδικασίες που συμβάλλουν στην απόκτηση, διατήρηση και αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού και στην αντιμετώπιση τωρινών και πιθανών προβλημάτων. Οι πολιτικές εγκρίνονται από την ανώτατη διοίκηση. Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων βοηθά στην εφαρμογή τους και παρακολουθεί την τήρηση των σχετικών διαδικασιών και κανόνων από τα στελέχη.
- Να λειτουργεί ως υπηρεσία εξυπηρέτησης και ενημέρωσης των ίδιων των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα, έχουν ανάγκες, ζητούν πληροφορίες.

---

3. Λ.Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Χρειάζονται μια υπηρεσία που θα τους ακούει ,θα τους ενημερώνει ,θα μεταφέρει τα αιτήματά τους στην ανώτερη διοίκηση και θα φροντίζει για την ανάπτυξη καλών εργασιακών σχέσεων.

Το κυρίαρχο εργαλείο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των εργαζομένων είναι η επικοινωνιακή ικανότητα των στελεχών και η γενικότερη προσπάθεια συνεννόησης , κατανόησης και συνεργασίας των εργαζομένων.

Οι λεπτές και ευαίσθητες ισορροπίες που επικρατούν πολλές φορές στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον ,απαιτούν και προϋποθέτουν τέτοιου βαθμού και έκτασης επικοινωνιακές ικανότητες εκ μέρους ιδιαίτερα των στελεχών οι οποίες πρέπει να βελτιώνονται και να εξελίσσονται σε έκταση και μέτρο που να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την καθημερινή εργασιακή πορεία ,αλλά και να αναδειχθούν σωτήριος δύναμη για να αποφευχθούν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από τα επικοινωνιακά κενά που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους. (3)

Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών στη διοίκηση εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσουν τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Επιτυχημένες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές που έχουν δημιουργήσει επικοινωνιακά δίκτυα για την ομαλή ,άμεση και έγκαιρη κυκλοφορία της πληροφορίας και έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει στελέχη που να πληρούν όλα τα εχέγγυα για την εκπλήρωση του πολύτιμου επικοινωνιακού τους στόχου.

---

3. Λ.Χυτήρης (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

4. Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Γ. Λούτας (2002)

Για μια πιο αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει :

- Τα διευθυντικά στελέχη να προσβλέπουν σε μια ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία.
- Η επιχείρηση να εκφράζεται με επικοινωνιακό ήθος, με όλους τους αποδέκτες των επικοινωνιακών μηνυμάτων.
- Οι πληροφορίες να αποστέλλονται έγκαιρα και να είναι αποτελεσματικές. (4)

Η δημιουργία οργανικής μονάδας/υπηρεσίας ,υπεύθυνης για τους ανθρώπινους πόρους ,σ' επίπεδο γενικής διεύθυνσης ,διεύθυνσης ή τμήματος σχετίζεται με τη σημασία που δίνουν οι διοικούντες στον ανθρώπινο παράγοντα ,τον αριθμό των εργαζομένων και την ικανότητα των στελεχών να χειρίζονται επιτυχώς και αποτελεσματικά θέματα προσωπικού.

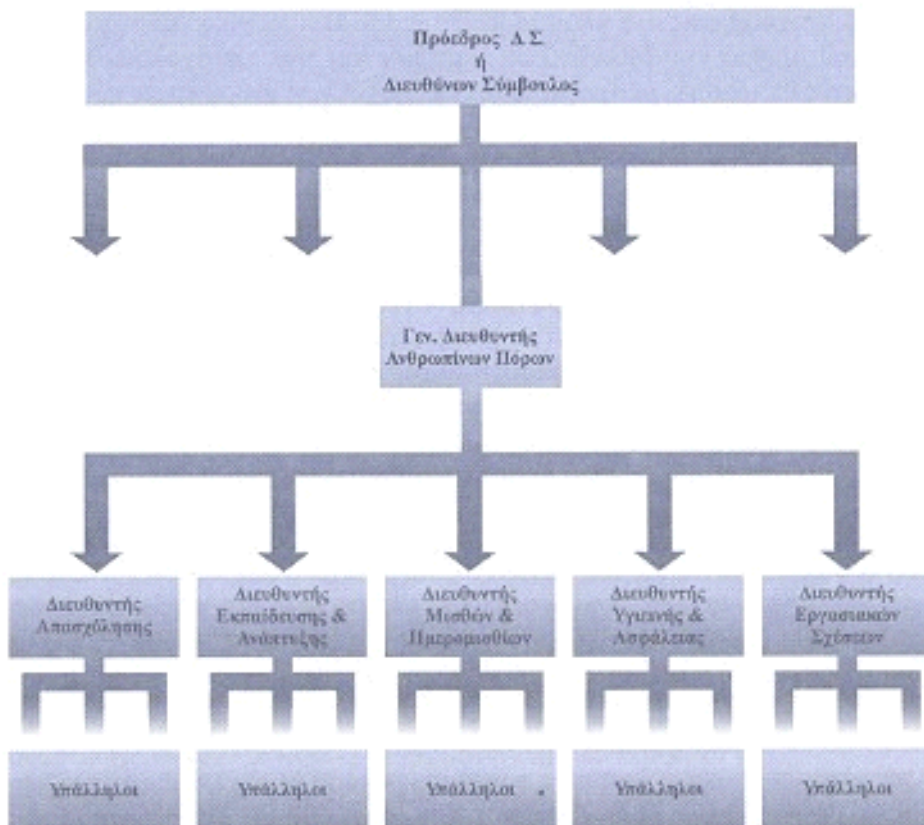
Στις μικρές επιχειρήσεις ο υπεύθυνος προσωπικού αναφέρεται συνήθως στον διευθυντή διοικητικών υπηρεσιών ,ενώ στις μεγαλύτερες δημιουργείται Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Στις επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων και με διοικούντες που αναγνωρίζουν τη στρατηγική σημασία του ανθρώπινου παράγοντα , δημιουργείται Γενική Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ,που υπάγεται απ' ευθείας στον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον πρόεδρο της επιχείρησης. Η οργάνωση μιας τέτοιας υπηρεσίας είναι ανάλογη των ενεργειών που απαιτούνται για την αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων. Έτσι δημιουργούνται τμήματα , τομείς ή υπεύθυνοι π.χ. για την απασχόληση , την ανταμοιβή ,την εκπαίδευση ,την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων κ.ο.κ.

---

3. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)  
4. Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Γ. Λούτας (2002)

Οργανόγραμμα διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων  
(μεγάλης επιχείρησης)





Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει ως επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί, λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει, μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ. προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις έχει και λειτουργική εξουσία.

Τη σημερινή εποχή όμως, η συνεργασία σε λειτουργικό επίπεδο στελεχών και διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετή.

Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στη χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική. (3)

---

3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α.Χυτήρης (2001)

### 3.1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η διοίκηση των ανθρώπων που απασχολεί σε εργασιακή βάση μια τουριστική επιχείρηση, αποτελεί το κέντρο βάρους της αποτελεσματικότητάς της, διότι το τουριστικό προϊόν παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν τεράστια διασπορά στα προσφερόμενα προϊόντα. Κάθε προϊόν ,είτε είναι απτό αγαθό είτε κάποιος τύπος υπηρεσίας , παρουσιάζει διαφορετικά προβλήματα στην παραγωγή του.

Για την παραγωγή αυτού του συνόλου προϊόντων στον τουριστικό κλάδο έχουν δημιουργηθεί διάφορες ειδικότητες. Οι ειδικότητες αυτές έχουν η καθεμία κάποια ξεχωριστή θέση στην αγορά εργασίας ,αλλά ταυτόχρονα κάθε ειδικότητα έχει τις δικές της συνήθειες ,τη δική της διάλεκτο και ορολογία και τη δική της κουλτούρα.

Οι διαφοροποιήσεις όμως στην τουριστική αγορά εργασίας δεν σταματούν στις πολλές και ποικίλες ειδικότητες, αλλά επεκτείνονται, όπως είναι φυσικό και στις ιδιαιτερότητες του χαρακτήρα κάθε εργαζομένου.

Έτσι ο ανθρώπινος χαρακτήρας παίζει μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση των τουριστικών προϊόντων. Οι εργαζόμενοι στον τουρισμό απασχολούνται τις ώρες που οι περισσότεροι εργαζόμενοι αναπαύονται κι εργάζονται όταν όλοι κάνουν διακοπές. Η ζήτηση εργασίας παρουσιάζει έντονες εποχικές διακυμάνσεις.

Ο τουρισμός είναι λοιπόν ένας κλάδος με ειδικές συνθήκες εργασίας.

---

5. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998)

Οι τουριστικές επιχειρήσεις δε διοικούνται με απόλυτα διαφορετικές μεθόδους απ' αυτές που έχουν γενικότερα καθιερωθεί σ' επιστημονικό επίπεδο, αλλά οι ιδιαιτερότητες του κλάδου πρέπει ν' αποτελούν πληροφορίες που λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, διότι σε άλλη περίπτωση η πολιτική διοίκησης προσωπικού θα είναι ανεπαρκής.

Επίσης έχουν ένα ακόμη κοινό χαρακτηριστικό με τις άλλες επιχειρήσεις, το οποίο είναι καθοριστικής σημασίας για την ακολουθούμενη πολιτική προσωπικού και αυτό είναι ο κερδοσκοπικός τους χαρακτήρας. (5)

---

5. Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων, Β.Ρούπας/Δ..Λαλούμης (1998)

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Τζωρτζάκης Κ. και Τερζίδης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (σελ.25-30). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
2. Νίκος Ε.Σκουλάς και Κυριακή Π.Οικονομάκη (1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων (σελ.20-25). Αθήνα: Εκδόσεις Καπα.
3. Χυτήρης Λεωνίδας (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (σελ 27-45). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
4. Γεράσιμος Λούτας . Η Θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας (σελ 184). Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην.
5. Λαλούμης Αθ. Δημήτρης και Ρούπας Χρ. Βασίλης (1998). Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων (σελ.133-134). Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

*«Η εναρμόνιση του στρατηγικού σχεδιασμού με τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων έχει καταστεί κρίσιμης σημασίας παράγων ανταγωνιστικότητας για κάθε μορφής οργανισμό.»*

*Dave Ulrich*

#### **4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Κάθε επιχείρηση ,κάθε οργανισμός ,ανεξαρτήτως μεγέθους ,έχει ή πρέπει να έχει κάποιο στρατηγικό σχέδιο για την επιβίωση και ανάπτυξή του. Το στρατηγικό αυτό σχέδιο προσδιορίζει τους μακροπρόθεσμους και μεσοπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης καθώς και συγκεκριμένες προτάσεις για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς ,αυτό μπορεί να έχει τη μορφή ολοκληρωμένου σχεδίου ,διατυπωμένου με κάθε λεπτομέρεια ,με τυπικά χαρακτηριστικά και πλήρη εξειδίκευση και να συνοδεύεται από business plan ,πλάνα ενεργειών και πρόβλεψη οικονομικών αποτελεσμάτων.

Στη διαμόρφωση του στρατηγικού σχεδίου επιδρούν και λαμβάνονται υπ' όψιν εξωγενείς παράγοντες (οικονομικοί ,πολιτικοί και κοινωνικο-πολιτιστικοί) , τεχνολογικές εξελίξεις ή ανταγωνιστικές πιέσεις , καθώς «η υπάρχουσα εσωτερική δομή ,στρατηγική και επιτυχία μιας επιχείρησης επηρεάζεται σημαντικά από τις δυνάμεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργεί και με το οποίο αλληλεπιδρά και ανταγωνίζεται»

Η ύπαρξη όμως στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας και οργανωτικής διάρθρωσης που θα το υποστηρίξει ,αν και αναγκαία προϋπόθεση ,δεν είναι επαρκής για να εξασφαλισθεί το μέλλον της. Απαιτείται ,παράλληλα ,και ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρώπινων πόρων που ,σε συγκερασμό με τις δυο αυτές προϋποθέσεις , θα εξασφαλίσει τα κατάλληλα άτομα , στον κατάλληλο χρόνο ,που θα στελεχώσουν τις απαραίτητες θέσεις για την υποστήριξη των στόχων της επιχείρησης.(1)

---

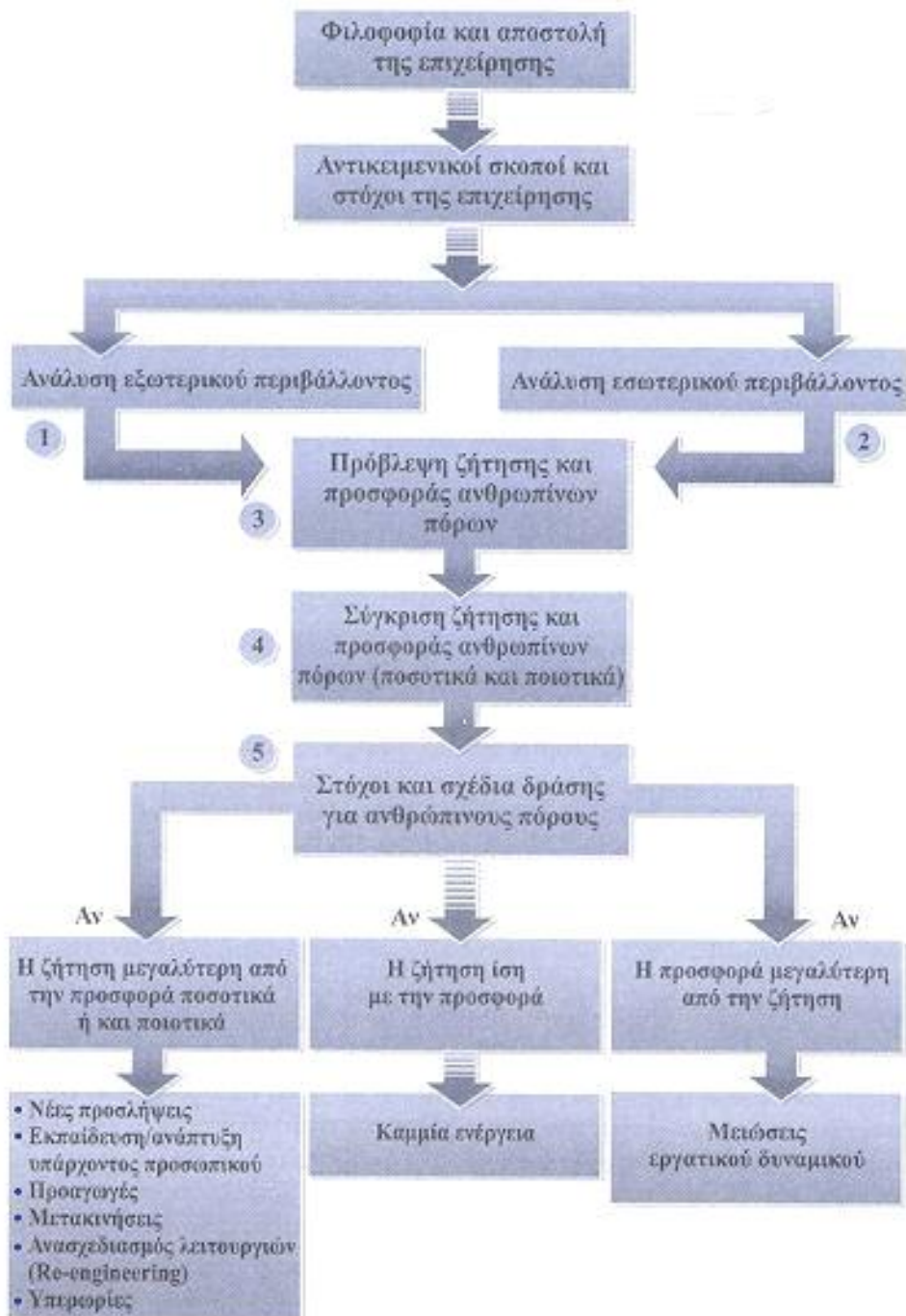
1. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων είναι μια διαδικασία για τον προσδιορισμό ,την απόκτηση και αξιοποίηση του απαιτούμενου προσωπικού ,τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά ,ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Τα κύρια θέματα με τα οποία πρέπει ν' ασχολούνται ή να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη οι υπεύθυνοι για τον σχεδιασμό των ανθρωπίνων πόρων είναι :

- Η φιλοσοφία και η αποστολή της επιχείρησης
- Ο κύκλος ζωής της επιχείρησης, σε ποιο στάδιο (εισαγωγή, ανάπτυξη, ωρίμανση ή παρακμή) βρίσκεται.
- Η οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα, δηλαδή τα κοινά συστήματα αξιών και πεποιθήσεων όλων των εργαζομένων.
- Οι παράγοντες που διαμορφώνουν και οι συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (αγορά εργασίας, νομοθεσία, ανταγωνιστές, οικονομικές συνθήκες).
- Η καταγραφή των αδυναμιών – ελλείψεων αλλά και των πλεονεκτημάτων της επιχείρησης σ' ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό (πλεονάζον προσωπικό, ελλείψεις σ ειδικευμένο προσωπικό, επίπεδα παραγωγικότητας κ.α.)
- Η πρόβλεψη για τη μελλοντική ζήτηση και προσφορά ανθρωπίνων πόρων.
- Ο καθορισμός στόχων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης για το απαιτούμενο προσωπικό με βάση τα όσα προκύπτουν από τη σύγκριση ζήτησης και προσφοράς
- Η εφαρμογή αυτών των σχεδίων δράσης και η αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκύπτουν, όπως π.χ. πλεονάζον προσωπικό, εκπαίδευση και ανάπτυξη στελεχών.

## Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων



2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α.Χυτήρης (2001)



Τα επιμέρους βήματα της διαδικασίας του σχεδιασμού των ανθρώπινων πόρων είναι:

#### **4.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Μια ουσιαστική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος θα πρέπει να εξετάζει τα εξής :

- Σύνθεση εργατικού δυναμικού (φύλλο, εθνικότητα, μορφωτικό επίπεδο) και εργασιακά πρότυπα (ευέλικτες μορφές απασχόλησης, τηλεεργασία)
- Κυβερνητικές αποφάσεις (οικονομική πολιτική που ακολουθείται από το κράτος, το νομικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων)
- Οικονομικές συνθήκες (οι τάσεις της οικονομίας στον κλάδο που ανήκει η κάθε επιχείρηση)
- Ανταγωνιστές (οι στρατηγικές και πολιτικές απασχόλησης, εκπαίδευσης, προαγωγών, ανταμοιβών των ανταγωνιστών επηρεάζουν σαφώς την επιχείρηση διότι δεν μπορεί να υστερεί και να προσδοκά ότι θα κρατήσει το προσωπικό της)
- Χαρακτηριστικά της χώρας/περιοχής (τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, η ύπαρξη εθνικών μειονοτήτων, το κλείσιμο επιχειρήσεων στην περιοχή επηρεάζουν τη δυνατότητα εύρεσης εργατικού δυναμικού)

#### **4.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ**

Η ανάλυση αυτή γίνεται για να διαπιστωθεί αν η ζήτηση σ' ανθρώπινους πόρους , από την επιχείρηση ,καλύπτεται από το ήδη υπάρχον προσωπικό, ποσοτικά (σε αριθμό και ειδικότητες) και ποιοτικά (σε προσόντα και εξειδίκευση των φορέων θέσεων εργασίας).

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Γίνεται σε δυο στάδια :

α ) Ανάλυση θέσεων εργασίας

Καταγράφονται οι υφιστάμενες θέσεις εργασίας (τίτλος θέσης και περιεχόμενο) και η σχέση μεταξύ τους, διαπιστώνεται αν κάθε θέση εργασίας αντιστοιχεί σ'έναν ή περισσότερους φορείς (πόσοι εκτελούν την κάθε εργασία) ,εξετάζεται αν είναι αναγκαίες όλες οι θέσεις εργασίας (ή αν ο αυτοματισμός και η τεχνολογία καταργούν κάποιες θέσεις) ,διαπιστώνονται τα κενά και καταγράφονται οι νέες θέσεις εργασίας που είναι αναγκαίο να δημιουργηθούν ,για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

β ) Καταγραφή προσόντων και ικανοτήτων

Καταγράφονται τα προσόντα και οι ικανότητες των ήδη εργαζομένων και τα στοιχεία που θα προκύψουν δείχνουν τυχόν ελλείψεις-αδυναμίες ή τα πλεονεκτήματα που έχει το προσωπικό της επιχείρησης. Η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει αν υπάρχει ο απαιτούμενος αριθμός εργαζομένων με συγκεκριμένα προσόντα και ικανότητες ή αν πρέπει να προσληφθούν κάποιοι και πότε ,από την αγορά εργασίας. Επίσης ,η δημιουργία ενός πληροφοριακού συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων ( H.R.M.I.S-Human Resource Management Information System),στου οποίου τη βάση δεδομένων θα καταγράφονται όλα τα στοιχεία του προσωπικού ,θα βοηθήσουν τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό για την κάλυψη μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό , καθώς και στην έγκαιρη και κατάλληλη κάλυψη θέσεων ανωτέρων στελεχών βάσει των σχεδίων διαδοχής ή αντικατάστασης των στελεχών.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

#### 4.3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Είναι το επόμενο βήμα αυτής της διαδικασίας και βασίζεται στα στοιχεία που έχουν προκύψει από την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Το τουριστικό επάγγελμα δεν έχει συνεχή ροή. Οι ανάγκες εργασίας παρουσιάζουν συνεχείς διακυμάνσεις, σ' εβδομαδιαία, ημερήσια και ωριαία βάση.

Για τον εργαζόμενο αυτό σημαίνει ανώμαλη ροή στη ζήτηση της εργασίας του.

Για την επιχείρηση σημαίνει πρόβλημα επιλογής του κατάλληλου αριθμού μόνιμου προσωπικού, καθώς και του συστήματος πληρωμών.

Αυτά τα χαρακτηριστικά δημιουργούν την ανάγκη άριστης οργάνωσης των τουριστικών επιχειρήσεων.

Για την πρόβλεψη της ζήτησης οι συνήθεις μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι:

- Μέθοδοι υποκειμενικής κρίσης :
  - Απλή εκτίμηση του στελέχους
  - Εμπειρικοί κανόνες που έχουν αναπτυχθεί με βάση την εμπειρία
  - Ατομικές εκτιμήσεις σε ομαδικό επίπεδο
  - Τεχνική 'Delphi', συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τα στελέχη μέχρις ότου καταλήξουν όλοι σε κοινά αποδεκτή εκτίμηση.
- Μαθηματικές μέθοδοι πρόβλεψης ανθρωπίνων πόρων :
  - Ανάλυση παλινδρόμησης
  - Προσομοίωση μοντέλων
  - Δείκτες παραγωγικότητας
  - Δείκτες έμμεσης/επιτελικής εργασίας
  - Πίνακας πιθανοτήτων μετακίνησης

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Κατά την πρόβλεψη ανθρωπίνων πόρων ,ανεξάρτητα της μεθόδου ή συνδυασμού μεθόδων που θα χρησιμοποιηθούν ,θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Τα μακροχρόνια επενδυτικά προγράμματα της επιχείρησης
- Τα προγράμματα παραγωγής-πωλήσεων και ο προϋπολογισμός εξόδων κατά τμήμα
- Στοιχεία που προκύπτουν από τη μελέτη χρόνου και κινήσεων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών
- Πρότυπα αποδόσεως εργαζομένων
- Διαρθρωτικές αλλαγές (π.χ. μείωση διοικητικών επιπέδων, κατάργηση επιτελικών υπηρεσιών).

Για να υπολογισθεί η προσφορά , μέσα από την ίδια την επιχείρηση, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι εξής παράγοντες:

- Το επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων ,σε ετήσια βάση κατά διεύθυνση / τμήμα ή και γεωγραφική περιοχή
- Το ποσοστό αποχωρήσεων εργαζομένων
- Το ποσοστό απολύσεων εργαζομένων ,κατά κατηγορία ,ειδικότητα , διεύθυνση/τμήμα
- Το ποσοστό απουσιών σε επίπεδο τμήματος ,διεύθυνσης και επιχείρησης σ' ετήσια βάση
- Δραστηριότητες της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ,όσον αφορά την εκπαίδευση
- Η δομή των ηλικιών των εργαζομένων ,κατά βαθμίδα ,για να υπολογισθεί ο χρόνος αποχώρησής τους ή και η προαγωγή τους σε ανώτερη θέση
- Αριθμός ατόμων με συγκεκριμένες ειδικότητες και προσόντα.

#### 4.4. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΖΗΤΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΦΟΡΑΣ

Με τα στοιχεία που έχουν προκύψει από τις προβλέψεις ζήτησης και προσφοράς ,οι υπεύθυνοι προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων συγκρίνουν τα μεγέθη ποσοτικά και ποιοτικά. Η σύγκριση αυτή γίνεται για όλη την επιχείρηση και για κάθε μονάδα, διεύθυνση και τμήμα της. Προσδιορίζονται έτσι ακριβώς πόσοι χρειάζονται να προσληφθούν ή ν' απολυθούν, ποίας ειδικότητας και πότε. Ακόμη ,πόσοι από το υπάρχον προσωπικό ή απ' αυτούς που πρόκειται να προσληφθούν χρειάζεται να εκπαιδευθούν και σε τι αντικείμενα.

#### 4.5. ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙ ΣΧΕΔΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

Το τελευταίο βήμα ,αλλά καθ' όλα καθοριστικό στη διαδικασία του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων ,είναι να τεθούν οι στόχοι και να διαμορφωθούν τα κατάλληλα σχέδια δράσης για την επίτευξη αυτών των στόχων.

Αν από τη σύγκριση δεν προκύπτει διαφορά ζήτησης και προσφοράς , είναι προφανές ότι δεν απαιτείται κάποια ενέργεια.

Αν όμως η ζήτηση υπερβαίνει την προσφορά ,τότε χρειάζονται στόχοι και σχέδια για την κάλυψη αυτής της διαφοράς.

Αν η προσφορά εργατικού δυναμικού είναι μεγαλύτερη από τη ζήτηση ή η επιχείρηση υποχρεούται να μειώσει το εργατικό κόστος , είτε για λόγους βιωσιμότητας ,είτε για λόγους ανταγωνιστικότητας ,τότε θα πρέπει να προχωρήσει στον κατάλληλο σχεδιασμό. Σχεδιασμός που θα περιλαμβάνει συγκεκριμένες μεθόδους μείωσης ,ανά κατηγορία εργαζομένων και για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Οι πιο συνήθεις μέθοδοι μείωσης προσωπικού σήμερα ,είναι :

- Μειωμένες ώρες απασχόλησης
- Άδεια άνευ αποδοχών
- Μια θέση εργασίας ανά δυο εργαζόμενους
- Εξοδοι χωρίς αναπλήρωση
- Πρόωρη συνταξιοδότηση
- Διαθεσιμότητα κ.α.

Οι μεγάλες και σοβαρές επιχειρήσεις ,για όσους εργαζόμενους θέτουν εκτός υπηρεσίας στα πλαίσια του προγράμματος μείωσης του προσωπικού τους , δημιουργούν μια υπηρεσία υποστήριξής τους.

Η υπηρεσία αυτή προσφέρει διάφορες μορφές υποστήριξης (ψυχολογική, σύνταξη βιογραφικού ,δανειοδότηση ,έρευνα αγοράς εργασίας, συστάσεις σε πιθανούς εργοδότες κ.α.) και βοήθειας για την ανεύρεση άλλης εργασίας. (2)

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Οι ανάγκες στελέχωσης δεν είναι πάντα εύκολα προβλέψιμες, ανάλογα με το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης, η αξιοποίηση μιας διαδικασίας συστηματικής απογραφής και ανάπτυξης στελεχικού δυναμικού είναι η βάση που θα στηρίξει την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συνήθως αναθέτουν αυτή την κρίσιμη σημασίας λειτουργία στους διευθυντές ανθρώπινων πόρων. Όσο καλός επαγγελματίας κι αν είναι ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων, όση εξειδίκευση κι αν διαθέτει στο αντικείμενό του, η εκπόνηση ενός τέτοιου σχεδίου, χωρίς την ενεργό ανάμειξη και συμμετοχή των καθ' ύλην αρμοδίων διευθυντών των παραγωγικών τμημάτων της επιχείρησης, θα είναι, χωρίς ουσιαστικό περιεχόμενο και χωρίς πολλές πιθανότητες υλοποίησης.

Οι υπεύθυνοι στην ιεραρχία των παραγωγικών τομέων της επιχείρησης είναι εκείνοι που μπορούν να προβλέψουν τις μελλοντικές ανάγκες σε υπαλλήλους και στελέχη και που πρέπει να παίρνουν τις σχετικές αποφάσεις, με την έγκριση βέβαια της διοίκησης. Μ' αυτή την έννοια, ο ρόλος του ειδικού στους ανθρώπινους πόρους Διευθυντή Διοικητικού, θα πρέπει να είναι επιτελικός και συντονιστικός.

Στόχος, η εκπόνηση ενός ολοκληρωμένου σχεδίου που θα προγραμματίζει την αντιμετώπιση των μελλοντικών αναγκών σε ανθρώπινους πόρους και θα έχει τη συναίνεση και τη δέσμευση των υπεύθυνων των παραγωγικών τομέων αλλά και της διοίκησης. (1)

---

1. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

#### 4.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο σχεδιασμός αποτελείται από διάφορες επί μέρους φάσεις ,όπως προαναφέρθηκε, και μπορεί εύκολα να παρομοιαστεί με τη γέφυρα που θα χρησιμεύσει για τη μετάβαση από την παρούσα κατάσταση στη νέα, όπως αυτή προσδιορίζεται από τους αντικειμενικούς στόχους (που επίσης καθορίζονται στο στάδιο του σχεδιασμού).

Αν για παράδειγμα ,η διεύθυνση του ξενοδοχείου βρίσκεται αντιμέτωπη με πενιχρά αποτελέσματα , το πρώτο βήμα για τη μετάβαση σε καλύτερα αποτελέσματα ,θα πρέπει να είναι ο καθορισμός της παρούσας κατάστασης ,η κατανόηση της φυσιολογίας ,της ταυτότητας του ξενοδοχείου.

Για να γίνει αυτό θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα :

- μέγεθος ξενοδοχείου
- προσφερόμενες υπηρεσίες
- διάρκεια λειτουργίας
- οικονομική μορφή
- θέση ,ευρύτερο περιβάλλον περιοχής
- είδος και σύνθεση πελατείας
- προσπελασιμότητα (απόσταση ,ποιότητα συγκοινωνίας από αεροδρόμια , λιμάνια , εθν. οδούς που χρησιμοποιεί η πελατεία μας για να φτάσει στο ξενοδοχείο)
- τάξη
- ηλικία ,κτιριακή κατάσταση ,κατάσταση ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων και εξοπλισμού
- στελέχωση
- οικονομική κατάσταση
- φήμη του ξενοδοχείου

---

3. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ε. Φραγκιαδάκης (1999)



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

Για να είναι οποιοδήποτε σχέδιο πετυχημένο θα πρέπει ο εμπνευστής του να έχει απαντήσει σε μια σειρά από ερωτήματα ,με άλλα λόγια να έχει στη διάθεσή του όλες τις αναγκαίες πληροφορίες και φυσικά να τις έχει λάβει υπ' όψη του.

Τη βάση πάντα για την κατάστρωση των ερωτημάτων αποτελούν οι παράγοντες του περιβάλλοντος γιατί σε τελική ανάλυση δεν αναζητούμε τίποτα άλλο παρά να ερευνήσουμε το κατά πόσο είμαστε εναρμονισμένοι μ' αυτό ,κι αν όχι ,τί πρέπει να κάνουμε ώστε να εναρμονιστούμε.

Αν σχεδιάζουμε τη δημιουργία μιας καφετέριας (και μέσω αυτής την αύξηση της παραγωγικότητας των κεφαλαίων και των χώρων του ξενοδοχείου) οι πληροφορίες που θα πρέπει να συγκεντρωθούν για να διαγνωστεί η κατάσταση ,θα είναι γύρω από τα ερωτήματα :

- ποιοί είναι οι ένοικοι του ξενοδοχείου και ποιές οι προτιμήσεις τους
- ποιοί είναι οι γύρω κάτοικοι και ποιές οι προτιμήσεις τους
- ανταγωνίστριες καφετέριες στην περιοχή ,χαρακτηριστικά ,τιμές κ.α.
- ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού για στελέχωση
- προμηθευτές κ.λ.π.

Αν η προβληματική κατάσταση που αντιμετωπίζει ένας διευθυντής είναι η βελτίωση των διαταραγμένων σχέσεων μεταξύ εστιατορίου και κουζίνας , τότε η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι προφανώς περιορισμένη και φυσικά χρειάζεται διαφορετική προσέγγιση και πληροφορίες όπως το χρονικό σημείο που ξεκίνησαν οι προστριβές, τα αίτια ,τα πρόσωπα που πρωταγωνιστούν κ.α.

Εδώ τη βάση για την επιτυχία του στόχου (επίλυση διαφοράς και αποκατάσταση των σχέσεων) θα αποτελέσει η γνώση των εργασιακών σχέσεων, της εργασιακής συμπεριφοράς , της υλοκίνησης και της δυναμικής των ομάδων. (3)

---

3. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ε. Φραγκιαδάκης (1999)

## Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Νίκος Ε.Σκούλας και Κυριακή Π.Οικονομάκη(1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων (σελ.20-25). Αθήνα: Εκδόσεις Καπα.
2. Χυτήρης Λεωνίδα (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σελ 27-45). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
3. Φραγκιαδάκης Ευγένιος (1999). Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων. (σελ 56-57). Ρέθυμνο: Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης.

## **5. ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Ο ρόλος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά σημαντικός και βοηθά τις επιχειρήσεις να βρίσκουν τρόπους αποτελεσματικού ανταγωνισμού τόσο στο πλαίσιο της χώρας τους όσο και διεθνώς.

Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνον όταν η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψιν τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων.

Η πρόσληψη εξειδικευμένων ,ταλαντούχων εργαζομένων που διαθέτουν κίνητρα , αποτελεί σημαντικό μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Το στάδιο της πρόσληψης περιλαμβάνει την προσέλευση ,τη διαδικασία πρόκρισης , την επιλογή και την τοποθέτηση του προσωπικού.

Εξίσου σημαντική για όλες τις επιχειρήσεις είναι η διατήρηση των ικανών ατόμων. Εάν σε μια εταιρεία σημειώνονται τακτικές αποχωρήσεις ικανών στελεχών ,η εταιρεία αυτή αναγκάζεται να αναζητά διαρκώς καινούργιο προσωπικό ,διαδικασία που απαιτεί χρόνο και χρήμα.

Στον αντίποδα της διατήρησης είναι η λύση της συνεργασίας ,δηλαδή η απόλυση, δυσάρεστο καθήκον για κάθε μάνατζερ. Η διαδικασία λύσεως της συνεργασίας καθορίζεται συνήθως από κάποιον ειδικό σε ζητήματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων ή προβλέπεται στη σύμβαση εργασίας.

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

Ο τομέας της ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την κατάρτιση ,την εκπαίδευση ,την αξιολόγηση και την προετοιμασία του προσωπικού για σημερινές ή μελλοντικές θέσεις εργασίας. Οι δραστηριότητες αυτές είναι σημαντικές για την οικονομική και ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων. Η ανάγκη για προσωπική εξέλιξη δεν ικανοποιείται σ'έναν οργανισμό που δεν διαθέτει ενεργό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων.

Η κατάλληλη χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την κατανόηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης , προκειμένου να αξιοποιηθεί στο έπακρον το δυναμικό του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό το τμήμα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων μας δείχνει ότι είναι εξίσου σημαντικό να αντιστοιχίσουμε μέσα στο χρόνο τα άτομα με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες τόσο της οργάνωσης, όσο και των ατόμων.

Ακόμη ,σε όλες τις επιχειρήσεις ,ανεξαρτήτως μεγέθους, πρέπει να παρέχονται ικανοποιητικές αμοιβές ,δυνατότητες ανάπτυξης και κίνητρα στους εργαζόμενους που προσλαμβάνονται.

Κάθε επιχείρηση οργανώνει το τμήμα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων ανάλογα με τις δικές της ανάγκες ,τους στόχους και το μέγεθός της. (1)

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

## 5.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάλυση εργασίας είναι μια διαδικασία συλλογής δεδομένων και πληροφοριών που αφορούν κυρίως (α) στο τι κάνει και ποια τα καθήκοντα του φορέα της κάθε θέσης εργασίας, (β) στις συνθήκες του φυσικού περιβάλλοντος όπου εκτελείται η εργασία και (γ) στα προσόντα που πρέπει να έχει ο φορέας της θέσης για να εκτελέσει αποτελεσματικά και ικανοποιητικά τη δουλειά του.

Κύριες πηγές άντλησης αυτών των πληροφοριών αποτελούν ο ίδιος ο φορέας της θέσης εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενός του, οι ειδικοί αναλυτές. Σημαντική ευθύνη για την όλη διαδικασία έχει η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία σε συνεργασία με τα στελέχη συντελούν στην ολοκλήρωσή της.

Η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δυο στάδια : την περιγραφή και την προδιαγραφή.

### Περιγραφή Εργασίας

Δεν υπάρχει πρότυπο υπόδειγμα περιγραφής εργασίας, το περιεχόμενό της και πως θα γραφθεί εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τις γνώσεις και την επάρκεια των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Συνήθως μια περιγραφή εργασίας πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής στοιχεία :

- Ταυτότητα εργασίας. Περιλαμβάνει τον τίτλο της (θέσης) εργασίας, το τμήμα, σε ποιόν/ποιούς αναφέρεται και ποιούς ενημερώνει, τον κωδικό εργασίας και τη μισθολογική κλίμακα.
- Περίληψη εργασίας. Περιγράφει συνοπτικά το τι γίνεται.
- Βασικές ευθύνες και καθήκοντα ή περιεχόμενο εργασίας. Περιγράφονται σαφώς και επεξηγηματικά τα όσα σημαντικά κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας και οι ευθύνες που έχει.
- Πρότυπα απόδοσης.
- Περιβάλλον και συνθήκες εργασίας.
- Όρια εξουσίας.

Τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν κατά τη σύνταξη της περιγραφής είναι η σαφήνεια των λέξεων , η αποφυγή γενικών όρων και η συνεχής ενημέρωσή της (για να περιλαμβάνει τις όποιες νέες αλλαγές συνθηκών – τεχνολογία , περιβάλλον , περιεχόμενο εργασίας κ.α.)

#### Προδιαγραφή Θέσης Εργασίας

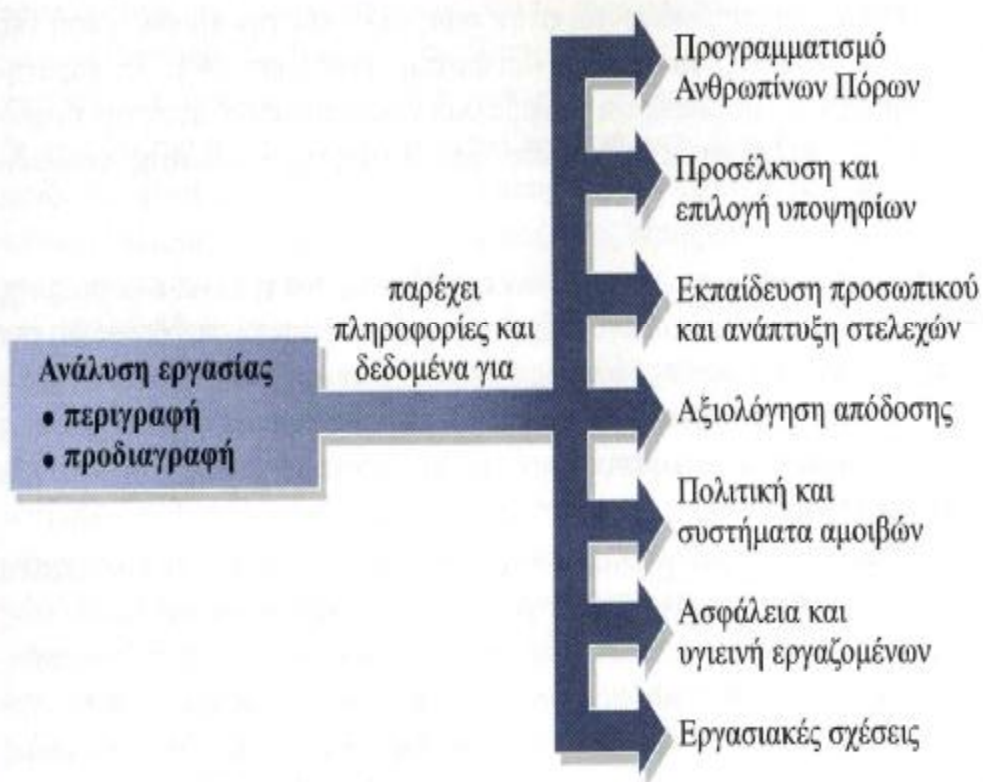
Αυτή συντάσσεται με βάση αφ' ενός τα προσόντα του φορέα της θέσης εργασίας (τώρα), αλλά και τα καθ' υπολογισμόν απαραίτητα για να εκτελέσει κάποιος τα καθήκοντά του στο μέλλον (αφού έχουν καταγραφεί οι απαιτήσεις της θέσης σε γνώσεις ,εξειδίκευση ,δεξιότητες κ.λ.π).

Πρόκειται ουσιαστικά για έναν κατάλογο που περιλαμβάνει το ελάχιστο των προσόντων που πρέπει να έχει το άτομο για να εκτελέσει την εργασία του ικανοποιητικώς.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## Ανάλυση εργασίας και άλλες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων



### 5.1.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Την όλη διαδικασία ανάλυσης εργασίας συντονίζει και εκτελεί ,στο μεγαλύτερο μέρος , στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (‘Αναλυτής Εργασιών’) με τη βοήθεια των ίδιων των εργαζομένων και των άμεσων προϊσταμένων τους.

Για μια τυπική διαδικασία ανάλυσης εργασίας , ακολουθούνται τα εξής βήματα :

- Προσδιορίζονται οι εργασίες που θ’ αναλυθούν και μελετώνται τα υπάρχοντα, μέχρι τώρα στοιχεία και πληροφορίες.
- Εξηγούνται οι λόγοι που επιβάλλουν την ανάλυση εργασίας, στους άμεσα και έμμεσα επηρεαζόμενους (φορείς θέσεων εργασίας, άμεσοι προϊστάμενοι).
- Ορίζονται τα πρόσωπα, φορείς θέσεων εργασίας και οι προϊστάμενοι που θα βοηθήσουν στην ανάλυση και εξασφαλίζεται η ενεργή συμμετοχή τους.
- Αποφασίζεται η πλέον κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης ή συνδυασμός μεθόδων που θα χρησιμοποιηθεί.
- Διενεργείται αυτή καθ’ αυτή η ανάλυση εργασίας (συλλογή πληροφοριών και δεδομένων) χρησιμοποιώντας τη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων που έχει αποφασισθεί.
- Συντάσσονται η περιγραφή και η προδιαγραφή της θέσης εργασίας.
- Δημιουργείται βάση δεδομένων ανάλυσης για κάθε θέση εργασίας, η οποία πρέπει να ενημερώνεται τουλάχιστον κάθε τρία χρόνια για τις αλλαγές που σημειώνονται στην περιγραφή και την προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)



### 5.1.2. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Το ποιές κατηγορίες εργασιών θ' αναλυθούν , πόσες θέσεις εργασίας και ποιά η γεωγραφική διασπορά αυτών , καθορίζουν τη μέθοδο ανάλυσης που θα χρησιμοποιηθεί. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας , άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Συνήθως δεν είναι αρκετή η εφαρμογή μιας μεθόδου για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και αντικειμενικών πληροφοριών, γι' αυτό χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός δυο τουλάχιστον μεθόδων.

Οι μέθοδοι αυτές είναι :

- 1) **Παρατήρηση.** Ο αναλυτής εργασιών παρατηρεί άμεσα ή έμμεσα με τη χρήση βιντεοκάμερας και καταγράφει τις ενέργειες που κάνει ο φορέας της θέσης εργασίας για τη διεκπεραίωσή της.
- 2) **Ημερολόγιο Εργαζομένου.** Ο εργαζόμενος ,του οποίου αναλύεται η εργασία ,καλείται να συμπληρώσει για ένα χρονικό διάστημα (συνήθως μεγάλο προκειμένου να είναι πλήρης και ακριβής η καταγραφή) κάθε μέρα το τι κάνει ,σύμφωνα με κάποιες οδηγίες που του έχουν δοθεί.
- 3) **Συνέντευξη.** Κοινή μέθοδος για την ανάλυση εργασίας. Στους εργαζόμενους που έχουν επιλεγεί ,γίνονται πολλές και συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις απαντήσεις τους συντάσσεται η περιγραφή της θέσης εργασίας. Η συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική.
- 4) **Ερωτηματολόγιο.** Είναι μια σχετικά δαπανηρή μέθοδος για συλλογή πληροφοριών. Κατά τη μέθοδο αυτή δίνεται στους εργαζόμενους και στους προϊστάμενους ειδικό ερωτηματολόγιο με πολλές και δύσκολες ερωτήσεις.

Γι' αυτό θα πρέπει οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να έχουν την ικανότητα ν' αναλύουν την εργασία τους ,να διακρίνουν τα επιμέρους στοιχεία αυτής και να κατανοούν τις ερωτήσεις.

- 5) **Καταγραφή Κρίσιμων Περιστατικών.** Καταγράφονται οι συμπεριφορές που σχετίζονται με τα κρίσιμα καθήκοντα και τις ευθύνες του φορέα της θέσης , που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.
- 6) **Εκτέλεση Εργασίας από τον ίδιο τον Αναλυτή.** Ο αναλυτής εργασίας κάνει ο ίδιος την υπό ανάλυση εργασία ,για να διαπιστώσει τις απαιτήσεις της σε συγκεκριμένες συνθήκες. Είναι αδύνατο να χρησιμοποιηθεί σε εξειδικευμένες εργασίες (χειρουργός , πιλότος κ.α.).

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## 5. 2. ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Ως προσέλκυση υποψηφίων ορίζεται η διαδικασία εντοπισμού και πρόσκλησης κατάλληλων ατόμων (τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και κυρίως απ' έξω) για την κάλυψη των κενών θέσεων.

Η προσέλκυση ικανού αριθμού κατάλληλων υποψηφίων ,έγκαιρα και με το μικρότερο δυνατό κόστος ,είναι ο βασικός στόχος αυτής της διαδικασίας. Για να επιτευχθεί όμως χρειάζεται οι υπεύθυνοι της προσέλκυσης να επιτύχουν δυο , λειτουργικού χαρακτήρα , υποστόχους :

-Γνωστοποίηση της κενής θέσης ,έγκαιρα ,στις κατάλληλες πηγές υποψηφίων και με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους.

-Παροχή αρκετών κρίσιμων πληροφοριών για τη θέση εργασίας ,ώστε ν' αποθαρρυνθούν οι μη προσοντούχοι (μη κατάλληλοι) να υποβάλλουν αιτήσεις. Η παροχή τέτοιων πληροφοριών βοηθά τους υποψηφίους ν' αποφασίσουν ευκολότερα αν η εργασία ,η επιχείρηση ,οι όροι και οι συνθήκες απασχόλησης ικανοποιούν τις απαιτήσεις και προσδοκίες τους.

Παρά τις όποιες προσπάθειες όμως των υπευθύνων προσέλκυσης , το αποτέλεσμα μπορεί να μην είναι το επιθυμητό αφού υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που περιορίζουν τον αριθμό των υποψηφίων.

Μερικοί απ' αυτούς είναι :

-Το όνομα και η εικόνα της επιχείρησης

-Η ελκυστικότητα της θέσης

-Η πολιτική προαγωγών

-Η νομοθεσία που ισχύει για θέματα προσλήψεων

-Το κόστος προσέλκυσης

### 5.2.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

#### 1. Πίνακας ανακοινώσεων ή εφημερίδα/περιοδικό της επιχείρησης

Βοηθά στην πληροφόρηση των εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Η ανακοίνωση αυτή θα πρέπει να προηγείται των δραστηριοτήτων για προσέλκυση από εξωτερικές πηγές. Οι 'εσωτερικοί' υποψήφιοι που θα απορριφθούν θα πρέπει να πληροφορούνται επαρκώς τους λόγους για τους οποίους απορρίφθηκαν.

#### 2. Βάση δεδομένων προσωπικού

Πρόκειται για μια ηλεκτρονική βάση δεδομένων ,που δημιουργεί η επιχείρηση, όπου για κάθε εργαζόμενο της καταγράφονται τα προσόντα, δεξιότητες, χαρακτηριστικά , αδυναμίες , προτιμήσεις και περιορισμοί του. Έτσι όταν ζητείται να καλυφθεί κενή θέση η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων , με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας 'ζητά' από τον Η/Υ να δώσει όλα τα ονόματα των υποψηφίων που ικανοποιούν αυτές τις απαιτήσεις αλλά και τους περιορισμούς και τις προτιμήσεις τους.

#### 3. Συστάσεις εργαζομένων

Αποτελούν μια αξιόπιστη πηγή ,από τους τωρινούς εργαζόμενους, καθότι λίγοι από αυτούς θα σύστηναν άτομα ακατάλληλα για τα δεδομένα του εργοδότη. Οι συστάσεις των εργαζομένων παρέχουν μια εξωτερική πηγή υποψηφίων προερχόμενη από εσωτερική πληροφόρηση. Πολλές επιχειρήσεις , για κάθε πρόσληψη που γίνεται μετά από σύσταση, δίνουν μια οικονομική ανταμοιβή σ' αυτόν που σύστησε τον υποψήφιο.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

#### 4. Προαγωγές και μεταθέσεις

Επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να καλύπτουν πολλές θέσεις ευθύνης ή διοικητικές , με δικούς τους υπαλλήλους ,ενώ ταυτόχρονα παρέχουν την ευκαιρία σε άλλους (εξωτερικούς) εργαζόμενους να καταλάβουν θέσεις όταν αυτές μένουν κενές. Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στο σύστημα και τη διαδικασία προαγωγών.

#### 5. Πρώην εργαζόμενοι και υποψήφιοι 'πόρτας'

Η αξιοποίηση αυτής της πηγής μειώνει το όλο κόστος προσέλκυσης, αφού η επιχείρηση περιορίζεται σε πληθυσμό υποψηφίων για τους οποίους ήδη γνωρίζει αρκετά πράγματα (απόδοση ,ήθος ,γνώσεις, προσόντα κ.λ.π). Στην ομάδα των πρώην εργαζομένων υπάρχουν συνταξιούχοι ,εργαζόμενοι που παραιτήθηκαν για δικούς τους λόγους και η εταιρεία θεωρεί ότι είναι κατάλληλοι για να θεωρηθούν ως υποψήφιοι για τις κενές θέσεις που δημιουργήθηκαν.

Οι υποψήφιοι 'πόρτας' είναι τα άτομα εκείνα που από μόνα τους υποβάλλουν /ταχυδρομούν αιτήσεις-βιογραφικά για την περίπτωση που θα δημιουργηθεί κενή θέση στην επιχείρηση.

### 5.2.2. ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ

Οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης είναι πολυάριθμες και διαφέρουν σε όρους κόστους και αποτελεσματικότητας.

Οι πιο συνήθεις πηγές είναι :

#### 1. Επαγγελματικές σχολές

Οι απόφοιτοι των σχολών αυτών αποτελούν σοβαρή και οικονομικά συμφέρουσα πηγή υποψηφίων ,κυρίως για εκτελεστικές θέσεις εργασίας.

#### 2. Ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα

Οι φοιτητές ,αλλά κυρίως οι επί πτυχίω φοιτητές και οι πτυχιούχοι των ιδρυμάτων αυτών ,αποτελούν πηγή υποψηφίων για θέσεις στελεχών. Για την καλύτερη αξιοποίηση αυτής της πηγής οι επιχειρήσεις πρέπει να διατηρούν και αναπτύσσουν σχέσεις με το διδακτικό προσωπικό ,το ίδρυμα (π.χ. υποτροφίες ,χορηγίες κ.α) και το γραφείο ευρέσεως εργασίας του ιδρύματος. Επειδή πρόκειται για πηγή εξειδικευμένου προσωπικού οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίζουν τις απαιτήσεις σε βαθμό πτυχίου ,ειδικά μαθήματα ,στοιχεία προσωπικότητας κ.λ.π. Ταυτόχρονα οι θέσεις που προσφέρουν θα πρέπει να δίνουν τη δυνατότητα/ευκαιρία στον υποψήφιο να εφαρμόσει και να αξιοποιήσει τις γνώσεις και πνευματικές του ικανότητες.

#### 3. Ημέρες καριέρας

Πρόκειται για μια αγορά εργασίας όπου μια ή δυο φορές το χρόνο, συναντιούνται οι επί πτυχίω ή τεταρτοετείς φοιτητές διαφόρων σχολών (συναφούς γνωστικού αντικειμένου) με στελέχη επιχειρήσεων. Η συνάντηση γίνεται σε συγκεκριμένο χώρο ,συνήθως σε πανεπιστημιακό ίδρυμα ,αλλά σίγουρα όχι στο χώρο κάποιας επιχείρησης. Τα στελέχη των επιχειρήσεων συζητούν με τους φοιτητές τις δυνατότητες ν' απασχολήσουν στο μέλλον ένα συγκεκριμένο αριθμό ατόμων. Η αξιολόγηση των υποψηφίων γίνεται τόσο σε επίπεδο προσωπικής συνέντευξης όσο και με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων ή και ειδικών εντύπων αίτησης πρόσληψης.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

#### 4. Ανταγωνίστριες επιχειρήσεις (πειρατεία)

Ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων ,που επιθυμούν να καλύψουν εξειδικευμένες θέσεις στην επιχείρησή τους ,πλησιάζουν συγκεκριμένα στελέχη ανταγωνιστριών επιχειρήσεων (που είναι γνωστά για τις ικανότητές τους ) και τους κάνουν προσφορά, με υψηλά οικονομικά κίνητρα και κίνητρα καριέρας.

#### 5. Γραφεία ευρέσεως εργασίας

Υπάρχουν δημόσια και ιδιωτικά γραφεία. Τα δημόσια (ΟΑΕΔ) προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες σε όλους τους συμμετέχοντες (επιχειρήσεις και υποψηφίους). Τα ιδιωτικά ,συνήθως γραφεία συμβούλων επιχειρήσεων ,χρεώνουν προμήθεια και μπορούν να παρέχουν γενικές υπηρεσίες ή να περιοριστούν σε μια ευρύτερη πελατεία.

#### 6. ΜΜΕ (αγγελίες ,προκηρύξεις)

Στην πηγή αυτή ανήκουν οι εφημερίδες (ημερήσιες και κυριακάτικες), τα περιοδικά (εβδομαδιαία και μηνιαία),το ραδιόφωνο και η τηλεόραση. Σχεδόν όλες οι εφημερίδες έχουν στήλη ευρέσεως εργασίας και τα επαγγελματικά και επιστημονικά περιοδικά αφιερώνουν μια με δυο σελίδες για επιχειρήσεις που ζητούν προσωπικό.

#### 7. Άλλες μέθοδοι προσέλκυσης

Μέθοδοι προσέλκυσης που χρησιμοποιούνται κυρίως στο εξωτερικό , όπως :

- αποστολή επιστολών
- αφίσες (posters)
- ανοικτή τηλεφωνική γραμμή
- διαδίκτυο (internet).

### 5.3 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΑΓΟΡΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

Στη σύγχρονη οικονομικοκοινωνική διάρθρωση υπάρχει καθημερινά ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων που ζητά εργασία ,ενώ ταυτόχρονα εργοδότες ψάχνουν για νέους υπαλλήλους. Το σύνολο των διαδικασιών και χώρων ,όπου εργοδότες και εργαζόμενοι συμφωνούν να συνεργαστούν ,λέγεται αγορά εργασίας.

Η αγορά εργασίας δεν είναι μία ,αλλά κάθε ειδικότητα έχει τη δική της αγορά. Οι αγορές εργασίας κάθε τμήματος του τουριστικού κλάδου είναι κατά κάποιο τρόπο καθορισμένες. Οι αγορές καθορίζονται από ένα σύνολο ειδικοτήτων που καλύπτουν η κάθε μια κάποια συγκεκριμένη εργασία και αφορούν σε συγκεκριμένους τύπους επιχειρήσεων.

Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε ότι η αγορά εργασίας τουριστικών γραφείων είναι διαφορετική από την αγορά ξενοδοχειακής εργασίας κ.ο.κ.

Στην περίπτωση της τουριστικής αγοράς , παρατηρεί κανείς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως :

- Μεγάλο αριθμό ανειδίκευτων εργασιών
- Μετακίνηση ειδικοτήτων σε διάφορα επίπεδα μιας μεγάλης γκάμας τουριστικών επιχειρήσεων
- Υψηλά επίπεδα ανανέωσης εργατικού δυναμικού
- Χαμηλά επίπεδα μισθών ,ειδικά για ανειδίκευτη εργασία

Στα ξενοδοχεία ,για παράδειγμα ,υπάρχει μεγάλος αριθμός ημειδικευμένων θέσεων εργασίας , οι οποίες επηρεάζονται από την αγορά ανειδίκευτων εργασιών.

Η εκμάθηση των καθηκόντων των θέσεων αυτών μπορεί να γίνει εύκολα πάνω στην εργασία.

Αποτέλεσμα της ζήτησης ανειδίκευτης εργασίας είναι να δημιουργείται πλεόνασμα προσφοράς , που οδηγεί στη μείωση των μισθών.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Α.Χυτήρης (2001)



## 5.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ

Η επιλογή υποψηφίων είναι μια διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών και αξιολόγησης υποψηφίων για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η καταλληλότητα των υποψηφίων κρίνεται με βάση τα οριζόμενα (προσόντα) στην προδιαγραφή της θέσης εργασίας.

Την ευθύνη για την επιλογή των υποψηφίων έχει τόσο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων ,ως επιτελική-υποστηρικτική υπηρεσία ,όσο και τα στελέχη.

Το ποσοστό ευθύνης τους όμως εξαρτάται από τις απαιτήσεις της θέσης που πρόκειται να καλυφθεί.

Έτσι για κατώτερες θέσεις , εκτελεστικού κυρίως περιεχομένου ,την όλη διαδικασία και απόφαση επιλογής αναλαμβάνει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων.

Για τους υποψήφιους όμως που πρόκειται να καλύψουν ανώτερες θέσεις , την ευθύνη απόφασης έχουν τα στελέχη.

Δυο σημεία πρέπει να προσεχθούν κατά την όλη διαδικασία επιλογής :

-Η διατήρηση και βελτίωση της καλής εικόνας της επιχείρησης

-Η αποφυγή παράτυπων ενεργειών ή ακατάλληλων συμπεριφορών ,που μπορούν να οδηγήσουν σε νομικές περιπέτειες την επιχείρηση.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

#### 5.4.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ως διαδικασία επιλογής υποψηφίων ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών , που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών , για κάθε έναν από τους υποψηφίους , ώστε να ληφθεί η απόφαση επιλογής-σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας.

Ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ,τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και το σύνολο των υποψηφίων ,ο χρόνος ολοκλήρωσης της όλης διαδικασίας μέχρι τη λήψη της απόφασης επιλογής μπορεί να κυμαίνεται από μια ημέρα έως μερικούς μήνες.

Τα συνήθη βήματα-ενέργειες μιας τυπικής διαδικασίας επιλογής είναι :

##### 1. Προκαταρκτική εξέταση-Συνέντευξη

Ο υπεύθυνος επιλογής ,συνήθως κάποιο στέλεχος της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων , εξετάζει τα βιογραφικά που έχουν στείλει οι υποψήφιοι αλλά και όσα υπάρχουν στο αρχείο. Αν κάποιοι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις απορρίπτονται.

Στη συνέχεια ,καλεί σε μια πρώτη (βραχείας διάρκειας) συνέντευξη όσους φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για να αξιολογηθούν τα προσόντα και η προσωπικότητά τους.

Είναι σκόπιμο ,σε αυτή την πρώτη συνέντευξη ,να γίνεται μια γενική παρουσίαση της επιχείρησης και της θέσης εργασίας (job preview) για να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση εργασίας.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## 2. Αίτηση απασχόλησης

Σε όσους υποψηφίους περάσουν επιτυχώς το πρώτο στάδιο ζητείται να συμπληρώσουν ένα ειδικό έντυπο αίτησης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει κατά συστηματικό τρόπο συγκεκριμένες ερωτήσεις που καλύπτουν βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση θέλει πληροφορίες όπως : ηλικία , σπουδές , προϋπηρεσία, συστάσεις κ.α. Με βάση τις απαντήσεις ,όσοι υποψήφιοι δεν καλύπτουν τις τυπικές προδιαγραφές της θέσης απορρίπτονται. Η αίτηση απασχόλησης σε σχέση με το βιογραφικό ,αποτελεί πιο αντικειμενική πηγή άντλησης πληροφοριών (όλοι οι υποψήφιοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις) και συμβάλλει στην ίση μεταχείριση των υποψηφίων ,αφού όλοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις.

## 3. Δοκιμασίες (tests)

Οι πληροφορίες που αντλούνται από τα τεστ για τις ικανότητες , τις δεξιότητες , τις γνώσεις , τις κλίσεις , την αντίληψη και την προσωπικότητα του υποψηφίου θα πρέπει να συμπληρώνονται και με τις πληροφορίες από τη συνέντευξη , το βιογραφικό , την αίτηση απασχόλησης και τον έλεγχο του παρελθόντος του υποψηφίου.

Τα πιο γνωστά τεστ επιλογής είναι τα εξής :

- Τεστ νοημοσύνης
- Τεστ γνώσεων ,για την εργασία
- Τεστ εκτέλεσης εργασίας
- Τεστ μαθησιακής ικανότητας
- Τεστ προσωπικότητας
- Τεστ ενδιαφερόντων
- Ανάλυση γραφικού χαρακτήρα κ.α.

#### 4. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία , μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπευθύνων) επιλογής , με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις , οι ικανότητες , οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου , για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Κάθε διαδικασία επιλογής , από την πλέον άτυπη έως την πλέον τυπική και συστηματική , περιλαμβάνει τη συνέντευξη. Η δημοτικότητά της οφείλεται στο ότι είναι απλή και πρακτική ,αν οι υποψήφιοι είναι λίγοι ,δημιουργεί θετική εικόνα για την επιχείρηση (αν γίνεται επαγγελματικά) και οι αξιολογητές /συνεντευξιαστές νιώθουν πιο σίγουροι για τις αποφάσεις επιλογής τους ,όταν οι ίδιοι έχουν δει και ακούσει τον υποψήφιο.

Οι συνεντευξιαστές για να πάρουν τη σωστή απόφαση επιλογής θα πρέπει να είναι αντικειμενικοί στην κρίση τους και να δίνουν τη βαρύτητα που πρέπει τόσο στα αρνητικά όσο και στα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου.

Η άποψη που υποστηρίζεται από επαγγελματίες συνεντευξιαστές : *« τα θετικά χαρακτηριστικά του υποψηφίου δεν εξασφαλίζουν πάντα την καλή (του) απόδοση ,αλλά τα αρνητικά χαρακτηριστικά μπορούν να εξασφαλίσουν την αποτυχία (του) στη θέση εργασίας »* ,θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από όσους κάνουν συνέντευξη επιλογής.

Η 'καλή' συνέντευξη δεν είναι κάτι που τυχαίνει. Χρειάζεται : προγραμματισμός και οργάνωση της όλης διαδικασίας για το πότε, που, από ποιούς θα γίνει η συνέντευξη , πόσες και ποιές ερωτήσεις θα γίνουν , έλεγχος της συζήτησης από άποψη χρόνου και ερωτήσεων από την πλευρά του συνεντευξιαστή και παρουσίαση στον υποψήφιο της εργασίας που πρόκειται να κάνει αν προσληφθεί (Realistic job preview).

Το τελευταίο είναι απαραίτητο να γίνεται ,τουλάχιστον για τους υποψηφίους που φαίνεται να ικανοποιούν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Η ρεαλιστική πληροφόρηση του υποψηφίου για τη δουλειά δε μειώνει την εικόνα του για την επιχείρηση ,ούτε τον κάνει να έχει μικρότερες προσδοκίες , αντίθετα τον προετοιμάζει ψυχολογικά και τον βοηθά να έχει πιο ρεαλιστικές προσδοκίες.

#### 5. Επιβεβαίωση πληροφοριών που αφορούν το παρελθόν του υποψηφίου

Για όσους υποψηφίους , μετά τη συνέντευξη , εκτιμάται ότι είναι κατάλληλοι για να τους προσφερθεί η θέση είναι σκόπιμο να γίνεται μια επιβεβαίωση των πληροφοριών που αυτοί δίνουν στο βιογραφικό τους ή και κατά τη διάρκεια της συνέντευξης..

Κύριες πηγές ελέγχου του παρελθόντος των υποψηφίων είναι :

- προηγούμενοι εργοδότες
- σχολές και πανεπιστήμια
- δικαστικές υπηρεσίες (ποινικό μητρώο)
- εφορίες ,τράπεζες ,χρηματιστηριακά γραφεία
- προτεινόμενα πρόσωπα (από τον υποψήφιο) για συστατικές επιστολές

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις ,πριν προβούν σε ενέργειες για τον έλεγχο του παρελθόντος , θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου.

#### 6. Ιατρικές εξετάσεις

Για ορισμένες θέσεις εργασίας απαιτείται ο φορέας της θέσης να μην έχει κάποια προβλήματα υγείας (π.χ. όρασης ,αναπνευστικά) ,να μην είναι φορέας μεταδοτικών νόσων , να έχει συγκεκριμένα φυσικά χαρακτηριστικά (ύψος ,αρτιμέλεια κ.α.).

Θα πρέπει λοιπόν η επιχείρηση να ζητήσει απ' τον υποψήφιο σχετικές ιατρικές βεβαιώσεις ή η ίδια να πληρώσει για τις συγκεκριμένες εξετάσεις. Σε κάθε περίπτωση ο έλεγχος για τη φυσική κατάσταση και την εν γένει υγεία του υποψηφίου θα πρέπει να γίνεται αφού του προσφερθεί η θέση (υπό αίρεση).

#### 7. Τελική απόφαση επιλογής

Η απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή στα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι.

Η απόφασή τους αυτή θα πρέπει να στηρίζεται στην αξιολόγηση όλων των πληροφοριών ,που έχουν συλλεχθεί σε κάθε ένα από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής και αφορούν τις ικανότητες και δυνατότητες αλλά και τη θέληση του υποψηφίου να αποδώσει στη θέση εργασίας.

Γι' αυτή την απόφαση όμως χρειάζεται μια στρατηγική ,η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της τα εξής ερωτήματα (και βεβαίως να έχουν απαντηθεί εκ των προτέρων) :

- Θα προσλαμβάνονται υποψήφιοι που απλώς ικανοποιούν τις προδιαγραφές ή και με βάση τις διαφαινόμενες δυνατότητες τους ;
- Οι υπερπροσόντούχοι (για τη θέση) θα προσλαμβάνονται ;
- Υποψήφιοι που δεν ικανοποιούν απολύτως τις προδιαγραφές ,αλλά μπορούν να αναπτυχθούν και να καλύψουν τις αδυναμίες τους ,θα προσλαμβάνονται ;
- Θα δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα 'ποσοτικά' χαρακτηριστικά του υποψηφίου (π.χ. εμπειρία ,σπουδές) ή στα ποιοτικά (π.χ. προσωπικότητα ,ενδιαφέρον)
- Οι υποψήφιοι θα πρέπει να αξιολογούνται ως προς την κουλτούρα της ομάδας στην οποία θα δουλέψουν ,ως προς την κουλτούρα της επιχείρησης ή μόνο ως προς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας

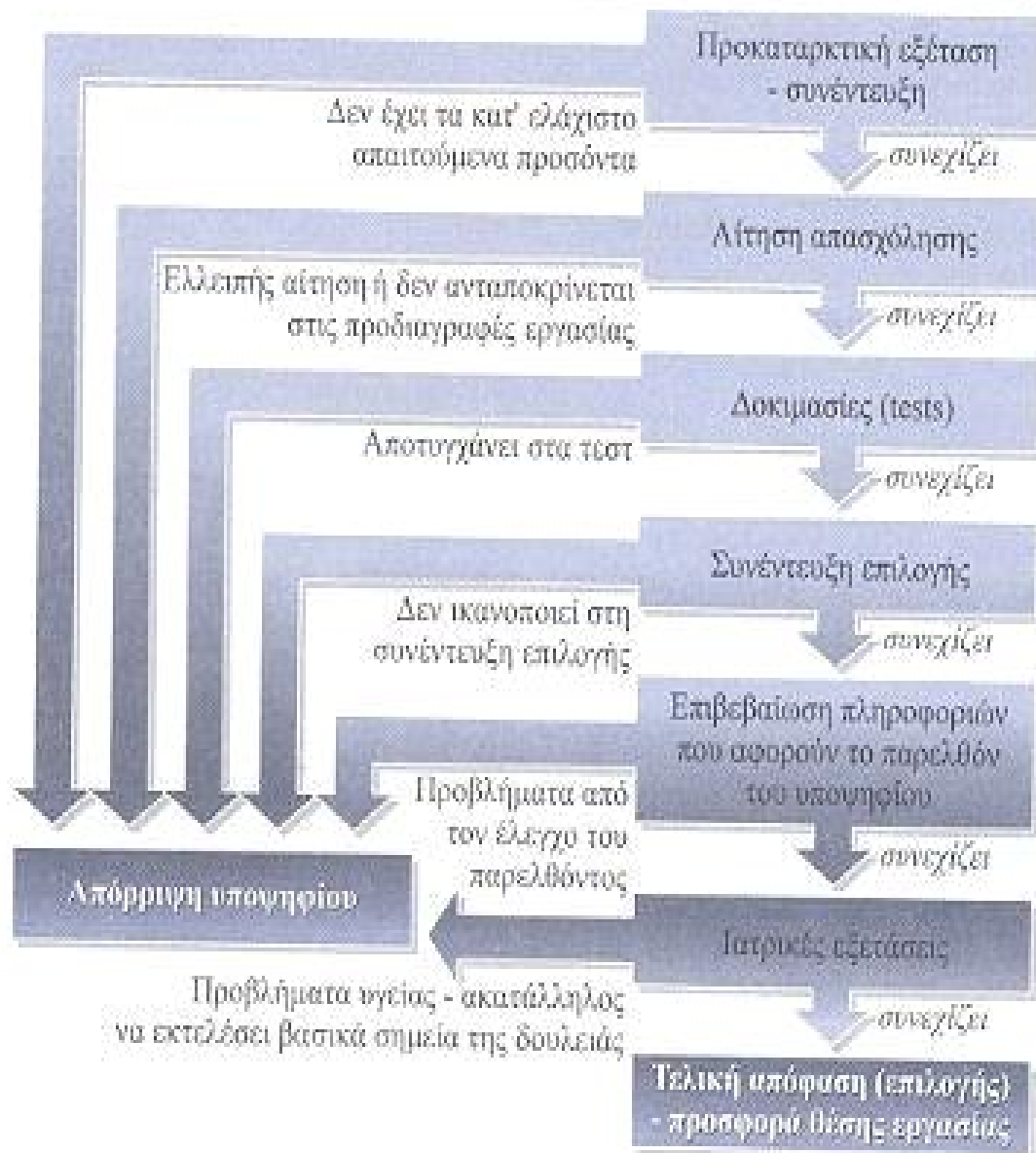
Υπάρχουν δυο τρόποι για να λάβουν τα στελέχη την τελική απόφαση επιλογής.

Ο ένας είναι υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση / εκτίμηση.  
Το στέλεχος λαμβάνει υπόψη όλες τις πληροφορίες και δεδομένα για τον υποψήφιο και γνωρίζοντας τις απαιτήσεις της εργασίας ,αποφασίζει για το ποιός τελικά θα προσληφθεί.

Ο άλλος τρόπος είναι πιο αντικειμενικός και βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης και έχει ως εξής : οι πιο καθοριστικοί παράγοντες / χαρακτηριστικά του υποψηφίου για την απόδοση στη θέση εργασίας σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Τα ποσοτικοποιημένα δεδομένα (απαντήσεις στη συνέντευξη ,επιδόσεις στα τεστ κ.α.) συνδυάζονται και προκύπτει ένας τελικός βαθμός.

Οι υποψήφιοι με το μεγαλύτερο βαθμό προσλαμβάνονται.

## Βήματα στη διαδικασία επιλογής





## 5.5 ΥΠΟΔΟΧΗ ΚΑΙ ΕΝΤΑΞΗ ΝΕΟΠΡΟΣΛΗΦΘΕΝΤΩΝ

Για τη μείωση του φαινομένου των αποχωρήσεων αφενός και τη δημιουργία προϋποθέσεων και συνθηκών γρήγορης ένταξης στο κοινωνικό και εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης αφ'ετέρου, είναι αναγκαίο να αναπτυχθεί και εφαρμοσθεί ένα πρόγραμμα – μια σειρά ενεργειών – υποδοχής και ένταξης των νεοπροσληφθέντων.

Στην ουσία, το πρόγραμμα αυτό είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, από το οποίο αναμένονται ορισμένα αποτελέσματα – οφέλη όπως :

- Διαμόρφωση θετικής στάσης/εικόνας του νέου υπαλλήλου για την επιχείρηση
- Μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση
- Γρηγορότερη ένταξη και αποδοχή, σε επίπεδο ομάδας
- Αποδοχή της ιδεολογίας και των αξιών της επιχείρησης
- Λιγότερες παραιτήσεις/αποχωρήσεις
- Λιγότερα κόστη για προσέλκυση και επιλογή (νέων) υποψηφίων
- Λιγότερες απουσίες
- Μείωση άγχους
- Υψηλό ηθικό
- Λιγότερος χρόνος για εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων
- Αυξημένη παραγωγικότητα

Στις μικρές επιχειρήσεις το όλο πρόγραμμα είναι άτυπο, έχει μικρή χρονική διάρκεια και συνήθως το αναλαμβάνει ο άμεσος προϊστάμενος στο τμήμα του οποίου θα εργασθεί ο νέος υπάλληλος.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Στις μεγάλες επιχειρήσεις όμως , διάφορα άτομα χρεώνονται συγκεκριμένες ενέργειες. Το συντονισμό όλων των ενεργειών υποδοχής και ένταξης (φάση προετοιμασίας) έχει η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων, η οποία είναι υπεύθυνη και για την παροχή συγκεκριμένων πληροφοριών και έντυπου υλικού στους νέους υπαλλήλους.

Για να έχει τα επιδιωκόμενα οφέλη το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης των νέων υπαλλήλων πρέπει να γίνει σε τρεις φάσεις :

#### 1. Φάση προετοιμασίας

Στη φάση αυτή πρέπει εκ των προτέρων (α) να ορισθεί ο χρόνος και ο χώρος που θα γίνουν δεκτοί οι νεοπροσληφθέντες , (β) να ορισθούν τα άτομα/στελέχη που θ' αναλάβουν την υποδοχή κι ενημέρωσή τους , (γ) να προετοιμαστεί το έντυπο υλικό (π.χ. κανονισμός εργασίας , ενημερωτικά φυλλάδια κ.α) που πρέπει να τους δοθεί , (δ) να καταρτισθεί αναλυτικό ημερήσιο κι ωριαίο πρόγραμμα ενεργειών (π.χ. περιήγηση στους χώρους της επιχείρησης , γνωριμία με τους συναδέλφους τους , ενημέρωση από άμεσο προϊστάμενο κ.λ.π) , (ε) να ετοιμασθεί φύλλο ελέγχου για τις ενέργειες που είναι να γίνουν και τις πληροφορίες που πρέπει να δοθούν , από τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και τον άμεσο προϊστάμενο-το οποίο στο τέλος του προγράμματος υπογράφεται από τον νεοπροσληφθέντα και τον υπεύθυνο της υποδοχής και ένταξης , (στ) να ενημερωθούν και προετοιμασθούν οι εργαζόμενοι στο τμήμα , για την ανάγκη της πρόσληψης και τις αρμοδιότητες του νέου συναδέλφου τους.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## 2. Φάση εκτέλεσης

Στη φάση αυτή γίνεται η ενημέρωση και παρέχονται οι απαραίτητες πληροφορίες , συμβουλές και υποδείξεις , από τους υπεύθυνους της υποδοχής και ένταξης.

Είναι σημαντικό να τονισθούν τα εξής :

-Οι πληροφορίες πρέπει να παρέχονται σε μια λογική ποσότητα ,ώστε ο νέος υπάλληλος να προλαβαίνει να τις αφομοιώνει και να μην αγχώνεται.

-Να παρέχονται όσες πληροφορίες είναι απαραίτητες και χρήσιμες για τον νέο υπάλληλο.

-Να απαντώνται όλες οι ερωτήσεις ,του νεοπροσληθέντα ,με την απαραίτητη σοβαρότητα και λεπτομέρεια.

-Κατά το διάστημα της υποδοχής και ένταξης ο νέος υπάλληλος να αξιολογείται περισσότερο για τις ικανότητες που μαθαίνει ,να προσαρμόζεται ,να συνεργάζεται και για το ενδιαφέρον του για μάθηση και λιγότερο για την απόδοσή του.

Είναι σκόπιμο τις πρώτες μία-δυο μέρες να μην ανατεθεί έργο στο νέο υπάλληλο.

## 3. Φάση αξιολόγησης

Η φάση αυτή γίνεται δύο-τρεις εβδομάδες μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος υποδοχής και ένταξης. Ο στόχος είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος έλαβε και σε τι βαθμό τις απαραίτητες πληροφορίες , τι κενά έχει , τι πληροφορίες θα ήθελε ακόμη , ποιά πράγματα τον απασχολούν κ.α. Αυτή την αξιολόγηση την κάνει είτε κάποιο στέλεχος της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων είτε ο άμεσος προϊστάμενος , παίρνοντας συνέντευξη από τον νέο υπάλληλο ή ζητώντας του να συμπληρώσει ένα ειδικό ερωτηματολόγιο , ή ακόμη και να απαντήσει σ' ένα γραπτό τεστ.

Το πρόγραμμα υποδοχής και ένταξης νεοπροσληθέντων είναι στην ουσία του ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης , το οποίο πρέπει να επαναλαμβάνεται κάθε τόσο ή τουλάχιστον όταν αλλάζουν βασικά πράγματα στην επιχείρηση (π.χ. τεχνολογία , πολιτικές κ.α.).Ενημέρωση και πληροφόρηση αλλά και προσαρμογή στα δεδομένα και τις νέες συνθήκες δεν χρειάζονται μόνο οι νέοι υπάλληλοι , αλλά και οι ήδη εργαζόμενοι.

*«Κάθε νομισματική μονάδα που επενδύεται στην εκπαίδευση, παράγει τριπλάσιο αποτέλεσμα.»*

*Robert Henkoff, American Society  
for Training & Development*

## 5.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Μολονότι η εκπαίδευση συχνά ταυτίζεται με την ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων (προσωπικού), οι όροι αυτοί δεν είναι συνώνυμοι.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή δουλειά του.

Η εκπαίδευση στην επιχείρηση εστιάζει συνήθως στις άμεσες ανάγκες της, στην τρέχουσα εργασία.

Η ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων είναι και αυτή μια διαδικασία μάθησης, όμως έχει μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα και ο στόχος είναι ο εργαζόμενος ν' αποκτήσει γνώσεις και να αναπτύξει ικανότητες που θα τις χρησιμοποιήσει στο μέλλον, σε εργασίες που απαιτούν περισσότερη ευθύνη και πρωτοβουλία. Η ανάπτυξη εστιάζει τόσο στην τρέχουσα εργασία όσο και στις εργασίες που θα έχει ολόκληρη η ομάδα εργασίας της επιχείρησης στο μέλλον.

Μέχρι τη δεκαετία του 1970 η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις, στη χώρα μας, ήταν μια διαδικασία ρουτίνας και περιοριζόταν στο πως ο εργαζόμενος θα αποκτήσει τις απαιτούμενες τεχνικές δεξιότητες για την εκτέλεση του έργου του στην παρούσα θέση εργασίας. Το περιβάλλον της επιχείρησης ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Σήμερα τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν δεν αρκεί να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξή τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητά τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, σχετίζεται με αρκετές από τις άλλες βασικές λειτουργίες της ίδιας διεύθυνσης, όπως είναι η προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, η αξιολόγηση απόδοσης, η ανταμοιβή κ.α. Αν στην επιχείρηση π.χ. εφαρμόζεται ένα αποτελεσματικό, τυπικό πρόγραμμα εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων, αυτό επιτρέπει την επιλογή υποψηφίων (από την αγορά) με λιγότερα τυπικά προσόντα ή αν στην αγορά εργασίας υπάρχουν υποψήφιοι με υψηλά προσόντα τότε η ανάγκη για προγράμματα τυπικής εκπαίδευσης, μειώνεται.

Επίσης, η όλη εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων πρέπει να συνδέεται στενά με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, άλλη εκπαίδευση απαιτείται αν η επιχείρηση επιδιώκει την τεχνολογική καινοτομία και άλλη αν επιδιώκει τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς της, με την παροχή εξαιρετικών υπηρεσιών προς τους πελάτες της. (2)

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Θα πρέπει να έχουμε υπ' όψιν μια βασική διάκριση της εκπαίδευσης απ' την ανάπτυξη : η εκπαίδευση μπορεί να προκαλεί αρνητικούς συνειρμούς. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι άνθρωποι εκτιμούν μια ευκαιρία για ανάπτυξη, αλλά δεν τους αρέσει να βλέπουν ότι έχει προγραμματιστεί η συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Κι αυτό διότι η εκπαίδευση σημαίνει συχνά ότι κάποιο άτομο έχει μια έλλειψη δεξιοτήτων κι έτσι ο εργαζόμενος ενδεχομένως να θεωρήσει την επιλογή του για συμμετοχή σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα αρνητικό μήνυμα , κι όχι μια ευκαιρία για βελτίωση.

Προκειμένου να αλλάξει αυτή η αντιμετώπιση , μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει την προσοχή της στη δυναμική βελτίωσης που προσφέρεται μέσω της εκπαίδευσης , αντί στη διόρθωση μιας έλλειψης δεξιοτήτων.

Με άλλα λόγια , η εκπαίδευση να παρουσιάζεται ως ανάπτυξη.

Μολονότι μ' αυτή την τακτική συγχέεται η εκπαίδευση με την ανάπτυξη , οι δυο όροι χρησιμοποιούνται , ουσιαστικά , ο ένας στη θέση του άλλου.

Η εκπαίδευση έχει γίνει πλέον ανάγκη. Πρέπει λοιπόν, να αλλάξει η αντίληψη των επιχειρήσεων, ώστε να υπάρχει θετική αντιμετώπιση για την εκπαίδευση. (1)

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

### 5.6.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

Η παροχή εκπαίδευσης στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για την επίτευξη της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων της επιχείρησης. Για να έχει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα η εκπαίδευση (δηλαδή για να μάθει ο εργαζόμενος, να αξιοποιήσει τη γνώση στη δουλειά του, να επιτευχθούν συγκεκριμένοι στόχοι) θα πρέπει ν' αντιμετωπισθεί σοβαρά ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον της επιχείρησης.

Χρειάζεται λοιπόν μια συστηματική προσέγγιση , δηλαδή να καθορισθούν οι εισροές, οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν και οι εκροές που αναμένονται.

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθορίσει τα στάδια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Αυτά είναι :

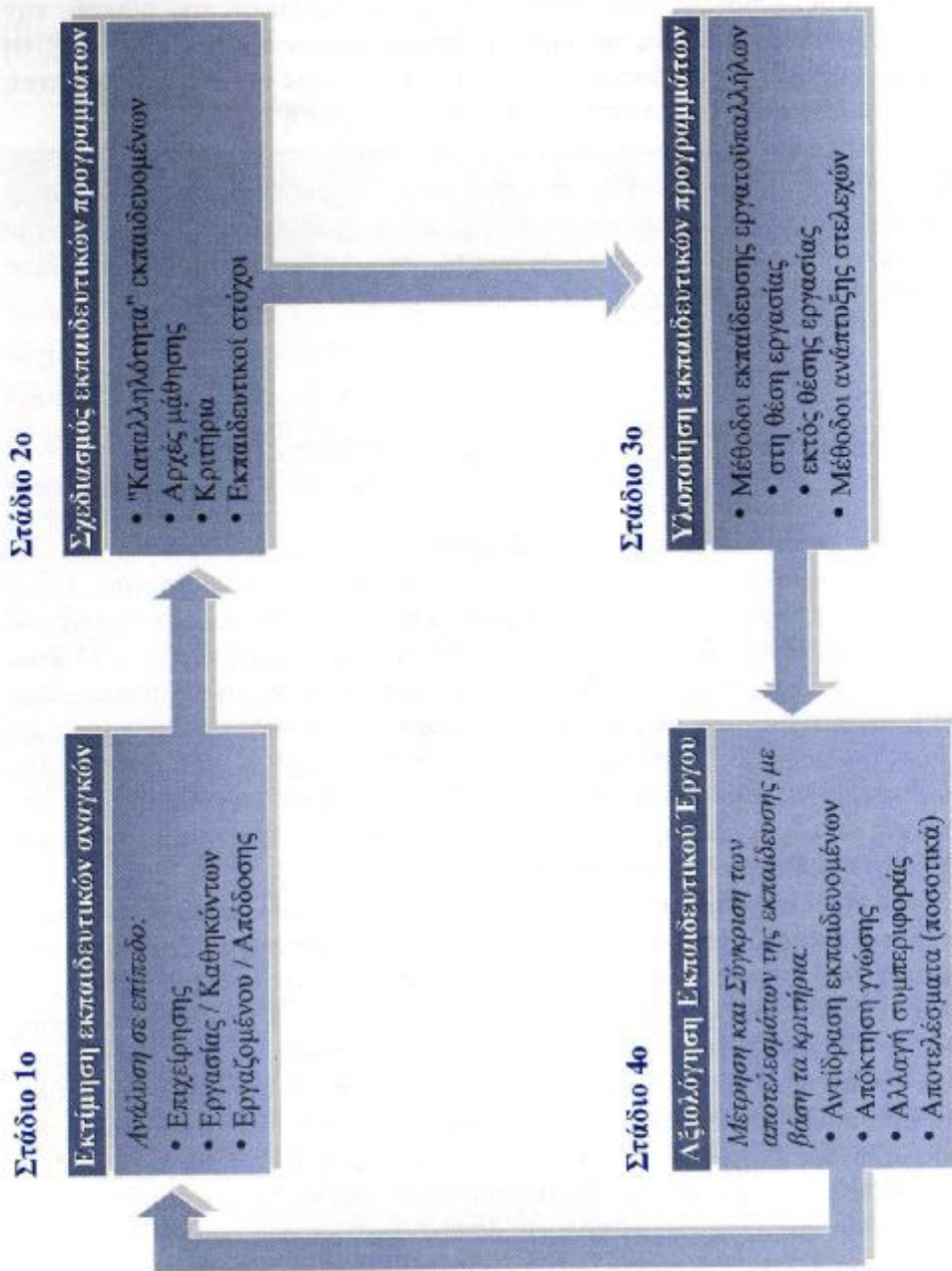
- Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών
- Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων
- Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)



## Η διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης (ανθρωπίνων πόρων)



2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## Αναλυτικότερα :

- **Εκτίμηση εκπαιδευτικών αναγκών**

Η εκτίμηση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία συλλογής και ανάλυσης πληροφοριών , δεδομένων και απόψεων , για να εκτιμήσει / υπολογίσει η επιχείρηση αν χρειάζεται εκπαίδευση , γιατί, τί εκπαίδευση, σε ποια τμήματα, για πόσους και ποιούς , πόση εκπαίδευση και πότε.

Οι συνήθεις μέθοδοι συλλογής πληροφοριών για τις εκπαιδευτικές ανάγκες είναι : ερωτηματολόγια , έρευνα δεδομένων και στοιχείων, συνεντεύξεις σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, αξιολόγηση απόδοσης, γραπτές δοκιμασίες , παρατήρηση, καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, ανάλυση καθηκόντων και ανάλυση επιχειρηματικών σχεδίων.

Οι πηγές από τις οποίες συλλέγονται αυτές οι πληροφορίες είναι : οι ίδιοι οι εργαζόμενοι , οι άμεσοι προϊστάμενοί τους , τα υπάρχοντα αρχεία δεδομένων , οι πελάτες , οι ειδικοί σε θέματα εκπαίδευσης της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων , τα ανώτατα στελέχη και οι σύμβουλοι επιχειρήσεων.

Για να εκτιμηθούν και προσδιορισθούν όσο γίνεται πιο επακριβώς οι εκπαιδευτικές ανάγκες της επιχείρησης , θα πρέπει να γίνει έρευνα και ανάλυση αυτών σε τρία επίπεδα - επίπεδο επιχείρησης , επίπεδο εργασιών / καθηκόντων και επίπεδο εργαζομένων.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## 1. Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών σε επίπεδο επιχείρησης

Σ' αυτό το επίπεδο αναλύονται :

- Οι παράγοντες-δυνάμεις του εξωτερικού περιβάλλοντος (ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι υποψήφιοι από την αγορά εργασίας , νέες τεχνολογίες κ.α.)
- Οι στρατηγικές της επιχείρησης και τα μελλοντικά επιχειρηματικά σχέδια που αφορούν νέες δραστηριότητες-γραμμές παραγωγής , συγχωνεύσεις κι εξαγορές , εισαγωγή νέας τεχνολογίας, αναδιοργάνωση , ανασχεδιασμό ορισμένων λειτουργικών διαδικασιών , διεθνείς συνεργασίες κ.α. Η ανάλυση όλων αυτών θα απαντήσει στα ερωτήματα: ποιές νέες δεξιότητες , γνώσεις , ικανότητες και κουλτούρα , πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στις νέες αλλαγές και δεδομένα
- Η μελέτη και ανάλυση (δεικτών) της απόδοσης των τωρινών εργαζομένων , τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο διεύθυνσης ή τμήματος , για να καταδειχθούν οι όποιες αδυναμίες , ελλείψεις και αναποτελεσματικότητά τους, που σχετίζονται με: τα παράπονα εργαζομένων και πελατών , τα ατυχήματα , το μικρό ποσοστό αξιοποίησης του εξοπλισμού , τις σπατάλες και φθορές , τη χαμηλή ποιότητα , τη χαμηλή παραγωγικότητα , το υψηλό κόστος παραγωγής , τα φαινόμενα απειθαρχίας , τη μη ικανοποιητική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ τμημάτων κ.α.

Αν όλα ή κάποια από τα παραπάνω οφείλονται αποκλειστικά και μόνο στους εργαζόμενους και όχι στα συστήματα ή τις διαδικασίες , τότε τίθεται το ερώτημα : είναι θέμα ικανοτήτων , δεξιοτήτων , γνώσεων ή είναι θέμα παρακίνησης-διάθεσης των εργαζομένων;

Στη δεύτερη περίπτωση η εκπαίδευση δεν έχει να κάνει και ούτε μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωσή τους. Αν ισχύει η πρώτη περίπτωση τότε η εκπαίδευση είναι αναγκαία.

## 2. Ανάλυση εργασίας / καθηκόντων

Τι συγκεκριμένα κάνει ή τι θα πρέπει να κάνει και πόσο συχνά ο φορέας της κάθε θέσης εργασίας, ποιές οι υπευθυνότητές του και τι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, είναι το αντικείμενο της ανάλυσης σ' αυτό το επίπεδο. Κρίνεται δε ιδιαίτερα απαραίτητη για νεοπροσληφθέντες, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση. Η ανάλυση καθηκόντων βασίζεται κυρίως στην περιγραφή και προδιαγραφή των θέσεων εργασίας.

## 3. Ανάλυση εργαζομένων

Προσδιορίζει πόσοι και ποιοι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι έχουν αδυναμίες – ελλείψεις, σε τι και ποιο βαθμό, ποιοι ενδιαφέρονται και εκδηλώνουν την επιθυμία τους να εκπαιδευθούν και αναπτυχθούν. Αυτό επιτυγχάνεται σε επίπεδο διεύθυνσης, τμήματος, ή ομάδας εργαζομένων, χρησιμοποιώντας κυρίως τις πληροφορίες από τα δελτία αξιολόγησης. Τα ερωτηματολόγια, το αρχείο – φάκελος των εργαζομένων, οι συνεντεύξεις – συζητήσεις με τους εργαζόμενους και τους άμεσους προϊστάμενους, η ανάλυση κρίσιμων περιστατικών, οι διάφορες δοκιμασίες και εξετάσεις, όλες αυτές οι μέθοδοι μπορούν να δώσουν πληροφορίες για τις εκπαιδευτικές ανάγκες και τα συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα. Ακόμη, από αυτή την ανάλυση εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό να μη γίνει το λάθος να εκπαιδευθούν άτομα που δεν χρειάζονται εκπαίδευση ή άτομα που είναι αρνητικά στην εκπαίδευση ή να παρακολουθήσουν εκπαιδευτικά προγράμματα άτομα που αδυνατούν (λόγω έλλειψης βασικών γνώσεων) ή άτομα που είναι αδιάφορα, είτε για συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα είτε για ειδικούς λόγους.

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

· Σχεδιασμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων

Το πιο κρίσιμο σημείο στη διαδικασία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων είναι να σχεδιασθούν τα πιο αναγκαία προγράμματα, κατά τέτοιο τρόπο που να μεγιστοποιείται το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έτσι το στάδιο αυτό αποτελείται από τα εξής βήματα :

- *Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων.* Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν και οι εκπαιδευτικές ανάγκες που διαπιστώθηκαν, κατά το προηγούμενο στάδιο, θα πρέπει να μετατραπούν σε μετρήσιμους εκπαιδευτικούς στόχους – αποτελέσματα. Δηλαδή ,να καθορισθεί συγκεκριμένα από κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα ,που θα απευθύνεται σε ορισμένη ομάδα εργαζομένων, τι περιμένει η επιχείρηση, να μάθουν οι εργαζόμενοι όσον αφορά π.χ. γνώσεις ,δεξιότητες και ικανότητες.

Όσο πιο σαφείς είναι οι εκπαιδευτικοί στόχοι – αποτελέσματα τόσο πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό θα είναι το όλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Είναι αυτοί οι στόχοι που θα οδηγήσουν τους υπεύθυνους της εκπαίδευσης να επιλέξουν τις μεθόδους εκπαίδευσης ,τους εισηγητές ,το εκπαιδευτικό υλικό και να αποφασίσουν για τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Οι συγκεκριμένοι κάθε φορά εκπαιδευτικοί στόχοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα ορισθούν τα κριτήρια αξιολόγησης για τη λειτουργικότητα και την αποτελεσματικότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Τα κριτήρια αυτά είναι: η αντίδραση των εκπαιδευομένων, η απόκτηση γνώσης ,η αλλαγή συμπεριφοράς τους και τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα απόδοσης, που προκύπτουν μετά την εκπαίδευση.

- *Προσδιορισμός καταλληλότητας εκπαιδευόμενων.* Ως καταλληλότητα ορίζεται το επίπεδο γνώσεων και εμπειριών αλλά και παρακίνησης ,που θα επιτρέψουν στον εκπαιδευόμενο να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία μάθησης ,να κατανοήσει και να πάρει όσο είναι δυνατόν περισσότερες γνώσεις από το συγκεκριμένο πρόγραμμα. Στον καλύτερο προσδιορισμό της καταλληλότητας των εκπαιδευομένων θα βοηθήσει η συμπλήρωση, από τους ίδιους ,ερωτηματολογίου, που θα αφορά την ανάγκη, ενδιαφέρον, χρησιμότητα και προσδοκία τους να παρακολουθήσουν συγκεκριμένα – προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα.
- *Εφαρμογή αρχών μάθησης.* Η μάθηση είναι το ζητούμενο σε κάθε εκπαιδευτική διαδικασία, είτε γίνεται σε σχολείο/πανεπιστήμιο ή σε επιχείρηση, είτε είναι μικρής ή μεγάλης διάρκειας. Ως μάθηση εννοείται η λήψη ,κατανόηση και κατοχή πληροφοριών (ή γνώσεων) ,σε τέτοιο βαθμό από το άτομο, ώστε αυτό να είναι σε θέση να τις εφαρμόσει είτε γενικά στη ζωή του είτε συγκεκριμένα στον εργασιακό χώρο.

Οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικούς ρυθμούς.

Οι διαφορές στη μάθηση οφείλονται τόσο στις μεθόδους εκπαίδευσης όσο και κυρίως στην εφαρμογή ή όχι των αρχών μάθησης.

Ως αρχές μάθησης εννοούνται εκείνα τα χαρακτηριστικά του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος που βοηθούν τους εκπαιδευόμενους να λάβουν και κατανοήσουν τις νέες πληροφορίες – γνώσεις , να κατανοήσουν την αξία τους και να τις εφαρμόσουν στη δουλειά τους.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Συνοπτικά οι αρχές μάθησης είναι οι εξής :

- § Οι εκπαιδευτικοί στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί
- § Η παρατήρηση διευκολύνει τη μάθηση
- § Η αναγνώριση ατομικών διαφορών είναι σημαντική
- § Η πρακτική εξάσκηση αυξάνει τη μάθηση
- § Η επανάληψη είναι η μήτηρ της μαθήσεως
- § Η μάθηση απαιτεί άμεση γνώση της προόδου και των αποτελεσμάτων
- § Η μάθηση στην αρχή είναι γρήγορη, στη συνέχεια επιβραδύνεται
- § Η συνέχεια διευκολύνει τη μάθηση
- § Η γνώση (που παρέχεται) πρέπει να μπορεί να εφαρμόζεται στην πράξη (και αμέσως)
- § Η απόκτηση της (νέας) γνώσης και συμπεριφοράς πρέπει να επιβραβεύεται
- § Η ηλικία των εκπαιδευομένων επηρεάζει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της μάθησης
- § Η παρουσίαση της γενικής εικόνας διευκολύνει τη μάθηση

· **Υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Μέθοδοι εκπαίδευσης εργατοϋπαλλήλων

Η εκπαίδευση όλων όσων εκτελούν μη εποπτική εργασία , δηλαδή εργατοτεχνικών και διοικητικών υπαλλήλων , γίνεται με διάφορους μεθόδους. Ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο εργαζόμενος , σε θεωρητικές γνώσεις και δεξιότητες , υιοθετείται η κατάλληλη μέθοδος. Αναφορικά οι μέθοδοι αυτές είναι :

- Εκπαίδευση στη θέση εργασίας ( 'πάνω στη δουλειά' )
- Εκπαίδευση με μαθητεία
- Εκπαίδευση μέσω πρακτικών μαθημάτων / πρακτική εξάσκηση
- Εκπαίδευση στο εργαστήριο
- Εκπαίδευση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές

Μέθοδοι ανάπτυξης στελεχών

I. Μέθοδοι εκπαίδευσης / ανάπτυξης στη θέση εργασίας ή 'πάνω στη δουλειά'

- i. Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation)
- ii. Προσωπική καθοδήγηση (coaching)
- iii. Καθοδήγηση / Κηδεμονία (mentoring)
- iv. Συμμετοχή σε επιτροπές
- v. Βοηθός (επιτελικός)
- vi. Αναπληρωτής / Αντικαταστάτης

II. Μέθοδοι εκπαίδευσης / ανάπτυξης εκτός θέσης εργασίας

- i. Μελέτη περιπτώσεων (case studies)
- ii. Διοικητικά ή επιχειρηματικά παιχνίδια (management games)
- iii. Υπόδηση ρόλων
- iv. Σεμινάρια
- v. Πανεπιστημιακά μαθήματα / προγράμματα
- vi. Διαλέξεις / Ημερίδες / Συνέδρια
- vii. Προτυποποίηση ή υποδειγματοποίηση συμπεριφοράς (behavior modeling)
- viii. Ενεργός μάθηση (action learning) κ.α.



· Αξιολόγηση εκπαιδευτικού έργου

Ως αξιολόγηση της εκπαίδευσης ορίζεται η συστηματική συλλογή και εκτίμηση στοιχείων και πληροφοριών που αφορούν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων , του κάθε εκπαιδευτικού προγράμματος. Στόχος της αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι να προσδιορισθεί η αποτελεσματικότητά της. Παρά το γεγονός ότι γίνεται πολλή συζήτηση για την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης και επενδύονται τεράστια ποσά για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων ,τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε εθνικό ή κοινοτικό επίπεδο (Ευρωπαϊκή Ένωση) ,εν τούτοις ,λίγη προσπάθεια καταβάλλεται για τη συστηματική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών ενεργειών / προγραμμάτων.

Η μη συστηματική αξιολόγηση της εκπαίδευσης έγκειται σε διάφορες αιτίες όπως : ο μη επακριβής καθορισμός ,κατά το στάδιο του προγραμματισμού της εκπαίδευσης ,του τι ακριβώς επιδιώκεται σε κάθε πρόγραμμα εκπαίδευσης , η αδυναμία των σχεδιαστών των εκπαιδευτικών προγραμμάτων να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν ένα σχέδιο αξιολόγησης,

το είδος και η ιδιαιτερότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων , η άρνηση ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από τους εκπαιδευτές και τους εκπαιδευόμενους να αξιολογηθούν καθώς και η λανθασμένη άποψη ότι δεν επαρκεί ο χρόνος για αξιολόγηση.

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Η μέτρηση των αποτελεσμάτων για κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα , θα πρέπει να γίνεται στα εξής τέσσερα επίπεδα :

- 1) **Αντίδραση.** Μετά το τέλος της εκπαίδευσης ,για τη συλλογή αντιδράσεων – στοιχείων ,γίνεται συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εκπαιδευθέντες οι οποίοι δηλώνουν το πόσο ευχαριστημένοι είναι με αυτό καθ' αυτό το πρόγραμμα εκπαίδευσης ,με τους εκπαιδευτές ,τους χώρους και τα μέσα εκπαίδευσης ,αν το βρήκαν χρήσιμο και τι προτάσεις κάνουν για να βελτιωθεί.
- 2) **Μάθηση.** Με διάφορες γραπτές δοκιμασίες (ανοικτές ερωτήσεις, πολλαπλή επιλογή ,τεστ απόδοσης ,ασκήσεις προσομοίωσης κ.α.) γίνεται η αξιολόγηση πριν ,κατά τη διάρκεια αλλά κυρίως στο τέλος του προγράμματος εκπαίδευσης ,προκειμένου να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό ,οι εκπαιδευθέντες έχουν περισσότερες γνώσεις ή δεξιότητες ,απ' ότι είχαν πριν το πρόγραμμα εκπαίδευσης.
- 3) **Συμπεριφορά.** Η συγκέντρωση αξιολογήσεων απόδοσης και αλλαγής συμπεριφοράς από τους προϊσταμένους ,τους συναδέλφους ,τους πελάτες και τους υφισταμένους , η παρατήρηση κρίσιμων περιστατικών καθώς και η συνέντευξη με τους εκπαιδευθέντες , μετά την εκπαίδευση, 'μετρούν' την αλλαγή συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς επίσης και τη 'μεταφορά' της γνώσης που απέκτησαν ,στο χώρο της δουλειάς.
- 4) **Αποτελέσματα.** Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης σε επίπεδο τελικών αποτελεσμάτων ,περιλαμβάνει τη μέτρηση των επιδράσεων της εκπαίδευσης π.χ. πάνω στην παραγωγικότητα ,τα κέρδη ,τις αποχωρήσεις εργαζομένων ,το κόστος παραγωγής ,κ.α. Για να είναι αντικειμενική και αξιόπιστη αυτή η αξιολόγηση θα πρέπει να προσδιορισθεί σαφώς η σχέση εκπαίδευσης και βελτίωσης των αποτελεσμάτων.

## 5.7. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σε μια επιχείρηση , η κάθε ομάδα εργαζομένων (π.χ. τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) και ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος έχει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο , τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό.

Η εκτέλεση – ολοκλήρωση αυτού του έργου ορίζεται ως η απόδοση του εργαζόμενου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης.

Ως αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του , σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. (2)

Στην αξιολόγηση το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό χρειάζεται η πληροφόρηση , η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. (1)

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση απόδοσης είναι χρήσιμα , τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο.

Συγκεκριμένα χρησιμεύουν για να :

- Διαπιστωθεί ποιοί εργαζόμενοι τα καταφέρνουν στη δουλειά τους καλά και ποιοί όχι
- Βελτιωθεί η απόδοση
- Βελτιώνεται το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία, bonus)

---

1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

- Γίνονται πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις ,με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις (προαγωγές ,μεταθέσεις)
- Πληροφορούνται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για το πόσο καλά τα καταφέρνουν, ποιές οι προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους κ.α.
- Διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- Διαπιστωθούν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες / ατέλειες

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

### 5.7.1. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Στην πράξη , η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊσταμένους. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις έναν ενιαίο χαρακτήρα , αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η επιχείρηση να αναπτύξει και εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.

Τα βασικά βήματα ή ενέργειες μιας τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθορισθούν τα :

- 1) **Κριτήρια απόδοσης.** Πρώτο βήμα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθορισθούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να εκτελεσθεί / ολοκληρωθεί η εργασία επιτυχώς. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και έχουν να κάνουν με το χαρακτήρα του εργαζομένου (πρωτοβουλία ,δημιουργικότητα),τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη να επιδεχθεί για να εκτελεσθεί η εργασία (ευγένεια ,πειθώ), καθώς και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (ύψος πωλήσεων κ.α.).
- 2) **Πρότυπα απόδοσης.** Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει εκ των προτέρων να καθορισθούν και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι.

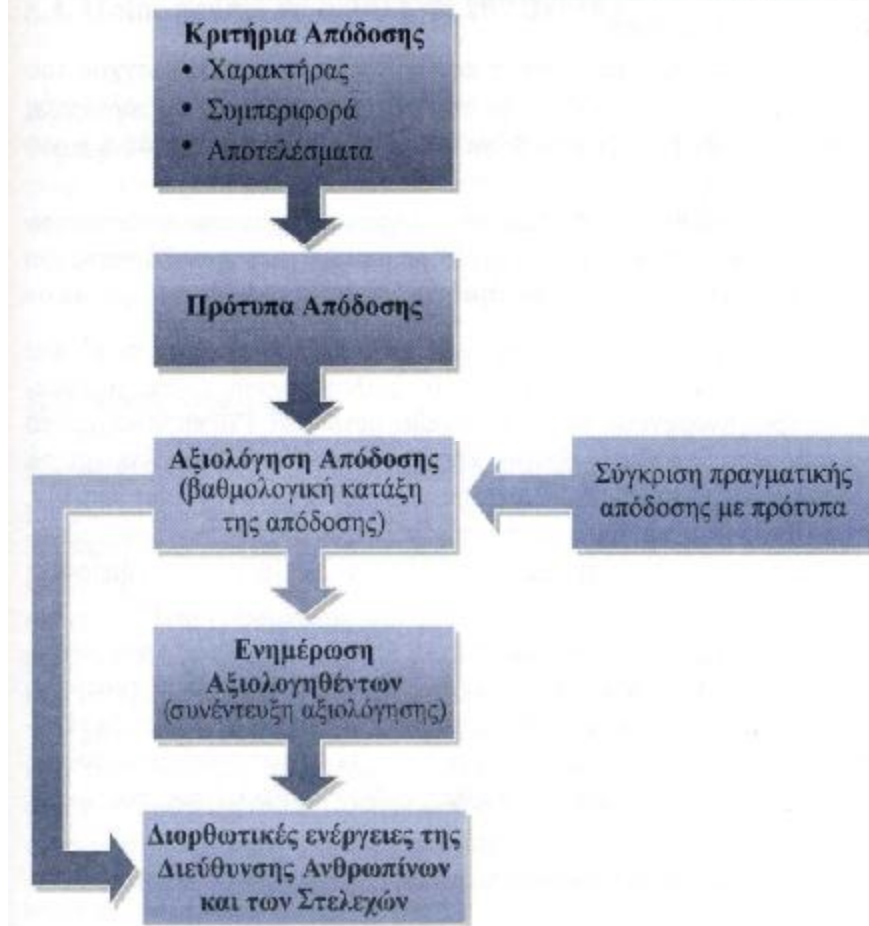
Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα εκτέλεσης ,τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

- 3) **Αξιολόγηση απόδοσης.** Σ' αυτό το στάδιο, ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς ή επίπεδα επίτευξης στον αξιολογούμενο.  
(2)
- 4) **Ενημέρωση αξιολογηθέντων.** Ο εργαζόμενος και ο προϊστάμενός του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων (συνέντευξη αξιολόγησης). (1)
- 5) **Διορθωτικές ενέργειες.** Είτε μονομερώς η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ,είτε τα στελέχη από κοινού αναλαμβάνουν να γίνουν οι απαιτούμενες ή ενδεδειγμένες διορθωτικές ενέργειες.

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)
2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

## Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης



## 5.7.2. ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την απόδοση του εργαζόμενου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία – πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει , αντικειμενικά και δίκαια.

Υπ' αυτήν την έννοια , οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες γι' αυτόν είναι :

- Ο άμεσος προϊστάμενος
- Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες
- Οι υφιστάμενοι
- Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)
- Οι πελάτες
- Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback)
- Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές

Όλες οι παραπάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Καμία πηγή δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής ,γι' αυτό είναι σκόπιμο να συνδυάζονται δυο τουλάχιστον ,από τις οποίες η μια θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Σε καμία περίπτωση , δεν μπορεί να υποκατασταθεί η κρίση και η γνώμη του ανθρώπου που είναι υπεύθυνος για τους υφισταμένους του , την τήρηση προτύπων , τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την ανταμοιβή και ανάπτυξή τους με βάση την απόδοσή τους. (2)

Εξάιρεση όμως αποτελεί η πολύ αξιόπιστη και ιδιαίτερα «δημοφιλής» σε πολλές εταιρείες *κυκλική αξιολόγηση ή 360 Degree Feedback and Upward Appraisal*.

Η μέθοδος αυτή βασίζεται στην αξιολόγηση του συγκεκριμένου ατόμου, όχι μόνο από «ιεραρχικά προϊσταμένους», αλλά και από άτομα στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα , από υφισταμένους καθώς και από εξωτερικούς πελάτες της εταιρείας. (3)

---

2. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

3. Περιοδικό : «Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Μάϊος – Ιούνιος 2005, Τεύχος 352



### 5.7.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τρεις είναι οι βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί.

Η **πρώτη κατηγορία** περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος ,για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας.

Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως π.χ. πρωτοβουλία, συναδελφικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α.

Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος, αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται.

Αυτό είναι μια βασική αδυναμία τους ,διότι συχνά τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση. Ακόμη επειδή τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να ορισθούν αντικειμενικά και να μετρηθούν ακριβώς ,στις μεθόδους αυτές ενυπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας (από πλευρά αξιολογητών).

Αναφορικά λοιπόν , οι μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά είναι :

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης
- Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής
- Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων)
- Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας
- Μέθοδος της απλής κατάταξης
- Μέθοδος της “εναλλάξ” κατάταξης
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών
- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών
- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

Η **δεύτερη κατηγορία** περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά.

Τί κάνει – πως συμπεριφέρεται – ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας.

Αφού έχουν οριστεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές ,για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας ,μετρίεται σε τί βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Είναι προφανώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων είναι καθοριστική (παροχή υπηρεσιών) ,ενώ προσδιορίζουν σε τι ακριβώς υστερεί – τι κάνει λάθος – ο εργαζόμενος.

Οι μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά είναι :

- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών
- Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Στην **τρίτη κατηγορία** μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τ' αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα (π.χ. ύψος πωλήσεων ,ποσοστό μείωσης ατυχημάτων κ.α.) και είναι σαφώς αντικειμενικότερες.

Οι μέθοδοι αυτές είναι κατάλληλοι όταν αφ' ενός είναι ποσοτικά εύκολα μετρήσιμη η απόδοση και αφ' ετέρου όταν το πως (ο τρόπος) έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται.

Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης (μέσα και έξω από την επιχείρηση) στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος ,αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση καθώς επίσης δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης (σχετίζονται με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες) και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου ,ώστε να βελτιωθεί.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα είναι :

- Μέτρηση παραγωγικότητας
- Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives - MBO) (2)

---

2. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Λ.Χυτήρης (2001)

#### 5.7.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

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

Το βασικότερο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι το ότι εντοπίζει τις δυνατότητες ή τις αδυναμίες του εργαζόμενου ,καθώς επίσης το ότι μπορούμε να συγκρίνουμε τους εργαζόμενους ,που εκτελούν παρόμοια εργασία ,μεταξύ τους.

Επίσης ,για κάθε τμήμα του ξενοδοχείου απαιτούνται από το προσωπικό διαφορετικά προσόντα. Οι διάφοροι προϊστάμενοι όμως μπορούν , ανταλλάσσοντας απόψεις μεταξύ τους ,να φτιάξουν έναν κατάλογο γνωρισμάτων ,ο οποίος ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος.

Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης είναι :

- Τεχνικές της εναλλασσόμενης αξιολόγησης

Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται όταν θέλουμε ν' αξιολογήσουμε ένα μόνο προσόν του εργαζόμενου ή όταν πρόκειται για μια συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του.

- Τεχνική της σύγκρισης ζευγαριών

Κατά την τεχνική αυτή ,κάθε άτομο μέσα σε μια ομάδα που εργάζονται σε παρόμοιες εργασίες ,συγκρίνεται μ' όλους τους άλλους.

- Τεχνική των κρίσιμων περιστατικών

Όταν είναι δύσκολο να μετρήσουμε με τις διάφορες ποσοτικές μεθόδους την απόδοση ενός αξιολογούμενου ,τότε ακολουθούμε την τεχνική των κρίσιμων περιστατικών. Κατ' αυτήν ,ο προϊστάμενος σημειώνει ,κατά τη διάρκεια μιας δεδομένης περιόδου ,συμβάντα κακής ή καλής απόδοσης των υφισταμένων του. (4)

---

4. Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Σ. Ζευγαρίδης/Γ. Σταματιάδης (1997)

### 5.7.5. ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ

Η παλιά ρύση «αν δε μπορείς να το μετρήσεις, δε μπορείς να το διαχειριστείς» ή αλλιώς «if you can't measure it, you can't manage it» σίγουρα δεν δείχνει να είναι η τάση του μέλλοντος στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Αναμφίβολα είναι απαραίτητα τα ποσοτικά κριτήρια, πλέον όμως τα συστήματα θέτουν όλο και περισσότερο έμφαση στον εργαζόμενο ως μονάδα σε ότι αφορά την προσωπική του εξέλιξη και ανάπτυξη.

Σε άλλες περιπτώσεις συστήματα αξιολόγησης επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο να επιλέξει από ποιον και πότε θα ζητήσει feedback στα πλαίσια της αξιολόγησης.

Οι τάσεις του μέλλοντος φαίνονται να απαιτούν από τους εργαζόμενους περισσότερες πρωτοβουλίες, ακόμα και στα θέματα της προσωπικής τους αξιολόγησης. (3)

---

3. Περιοδικό : «Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων», Μάϊος – Ιούνιος 2005, Τεύχος 352

## 5.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΜΑΚΑΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Η δομή αμοιβών μιας επιχείρησης καθορίζεται από τη διαδικασία της αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση της θέσης συνεπάγεται αποφάσεις σχετικές με την αξία της θέσης για την επιχείρηση ,μέσω συστημάτων ταξινόμησης και εκτίμησης.

Η διαδικασία αυτή θα ήταν πολύ απλή, αν η συνεισφορά κάθε θέσης εργασίας στην επιτυχία της επιχείρησης μπορούσε να αξιολογηθεί ποσοτικά ,σε σχέση με την αξία που προστίθεται από τη θέση. Για τις περισσότερες θέσεις εργασίας ,ένας τέτοιος υπολογισμός είναι δύσκολος.

Αντί αυτού , ως αντιπροσωπευτικά δείγματα συνεισφοράς , εκλαμβάνονται συνήθως συντελεστές , όπως οι απαιτούμενες ικανότητες, η επιμόρφωση , ο βαθμός ευθύνης , η απαιτούμενη εκπαίδευση και η λήψη αποφάσεων. Αυτοί οι συντελεστές συνθέτουν τη θέση της επιχείρησης , όσον αφορά τα προσόντα για τα οποία είναι διατεθειμένη να πληρώσει. Η θέση εργασίας και η σημασία της για την επιχείρηση αξιολογείται ανεξάρτητα από το άτομο που την κατέχει.

Τα συστήματα αξιολόγησης της θέσης εργασίας ομαδοποιούνται συνήθως σε δυο μεγάλες κατηγορίες : τα ποσοτικά συστήματα και τα μη ποσοτικά συστήματα.

Τα ποσοτικά συστήματα διαχωρίζουν τις εργασίες σε συστατικά μέρη και απαιτούν απόλυτες ή σχετικές εκτιμήσεις σε αξία ,σχετικά με την ποσότητα του συστατικού μέρους που πρέπει να έχει κάθε εργασία.

Η σύγκριση μεταξύ των θέσεων ,όταν γίνεται με βάση το σύνολο της εργασίας ,είναι από δύσκολη ως ακατόρθωτη.

---

5. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

Το σωστό είναι να γίνεται η σύγκριση με βάση το βαθμό όπου ορισμένοι συντελεστές εργασίας (ικανότητα, προσπάθεια, μόρφωση κ.α.) αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στην επιχείρηση από άλλους (φυσική προσπάθεια, συνθήκες εργασίας κ.α.).

Τα πιο συνηθισμένα ποσοτικά συστήματα είναι :

- *Η σύγκριση συντελεστών.* Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τις αρχικές συγκρίσεις θέσεις – κλειδιά και βασίζεται σε εκτιμήσεις της αξίας μιας σειράς καθορισμένων συντελεστών εργασίας ,όπως η ικανότητα ,η πνευματική δυνατότητα ,η φυσική κατάσταση ,η υπευθυνότητα. Όλες οι περιγραφές εργασίας εξετάζονται υπό το πρίσμα των συντελεστών. Στη συνέχεια ,οι εκτιμητές διαβαθμίζουν κάθε μια θέση – κλειδί σε σχέση με κάθε έναν από τους συντελεστές και με βάση τις αμοιβές που ισχύουν για τις αντίστοιχες θέσεις στην εξωτερική αγορά ,δίνουν νομισματικές αξίες σε κάθε συντελεστή, για κάθε λέξη κλειδί. Η αξία της εργασίας προκύπτει από το σύνολο των αξιών των συντελεστών.
- *Μονάδες συντελεστού.* Η μέθοδος αυτή καθορίζει πρότυπα (standards) και υπολογίζει το βαθμό στον οποίο μια συγκεκριμένη θέση αντιστοιχεί στο standard ενός συντελεστή. Η μέθοδος μονάδων συντελεστού είναι το πλέον διαδεδομένο σύστημα αξιολόγησης θέσεων εργασίας. Το σύστημα μονάδων συντελεστού χρησιμοποιείται από μια επιτροπή εκτίμησης θέσεων εργασίας ,η οποία ,αφού μελετήσει μια θέση ή την περιγραφή μιας θέσης ,τη χωρίζει σε συντελεστές και υποσυντελεστές ,καθορίζει πόσο μέρος από κάθε συντελεστή απαιτείται για κάθε θέση και υπολογίζει ένα σύνολο μονάδων για κάθε συντελεστή.

Προσθέτοντας τα σύνολα των μονάδων για τη θέση ,η επιτροπή καταλήγει στη συνολική αξία κάθε θέσης.

Τα μη ποσοτικά συστήματα αφορούν στην αξιολόγηση μιας θέσης ,σε σχέση με άλλες θέσεις ή με γενικές περιγραφές θέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι βασικοί τύποι των μη ποσοτικών συστημάτων είναι :

- *Κατάταξη.* Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις. Με το σύστημα της κατάταξης καθορίζεται ένας συγκεκριμένος αριθμός επιπέδων ή βαθμών ,στο πλαίσιο των οποίων πρέπει να ενταχθούν όλες οι θέσεις. Για κάθε επίπεδο πρέπει επίσης να καθοριστεί και το περιθώριο των αμοιβών. Όταν ο αναλυτής κατατάσσει μια θέση ,εξετάζει την περιγραφή εργασίας και επιλέγει εκείνο το επίπεδο το οποίο ανταποκρίνεται πλησιέστερα σ' αυτήν. Ένα μεγάλο πλεονέκτημα της κατάταξης είναι η ευκολία εφαρμογής της. Το σύστημα είναι επίσης κατανοητό από τους εργαζομένους που μπορούν να δουν εύκολα με ποιον τρόπο οι θέσεις τους εντάσσονται μέσα στο σύστημα. Επιπλέον, η κατάταξη επιτρέπει συγκρίσεις μεταξύ ενός μεγάλου αριθμού θέσεων και διευκολύνει τις μεταθέσεις και τις προαγωγές.
  
- *Διαβάθμιση.* Είναι η απλούστερη μέθοδος αξιολόγησης θέσεων εργασίας και η πιο συνηθισμένη στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτή ,ύστερα από την εξέταση των περιγραφών εργασίας ,οι θέσεις διαβαθμίζονται ή συγκρίνονται με βάση την αξία ή σημασία τους για την επιχείρηση. Το βασικό πρόβλημα της διαβάθμισης είναι ο γενικός τρόπος με τον οποίο γίνονται οι συγκρίσεις και η έλλειψη στοιχείων όσον αφορά τις διαφορές μεταξύ των θέσεων εργασίας. Το γεγονός ότι το μόνο κριτήριο που τίθεται συνήθως για τη σύγκριση των θέσεων είναι η αξία ή η σημασία τους για την επιχείρηση , καθιστά τις συγκρίσεις αυτές αρκετά ασαφείς.

### 5.8.1. ΔΙΚΑΙΗ ΑΜΟΙΒΗ - ΟΙ ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ

Ένας από τους σημαντικότερους τομείς της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων , τόσο για τους εργαζόμενους ,όσο και για τους εργοδότες , είναι οι αμοιβές.

Η αμοιβή έναντι της παροχής της εργασιακής τους προσφοράς είναι κυρίαρχο και ζωτικό πρόβλημα , ενώ διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο , όσον αφορά στην αυτοεκτίμηση και τα αισθήματά τους απέναντι στην επιχείρηση.

Ένα από τα βασικά θέματα που απασχολούν τους εργαζομένους είναι να αμείβονται δίκαια.. Για να αξιολογήσουμε το δίκαιο ,απαιτούνται ορισμένα κριτήρια. Για να κρίνουμε αν μας μεταχειρίζονται δίκαια ή όχι , τείνουμε να συγκρίνουμε τη δική μας κατάσταση με την κατάσταση κάποιου άλλου. Στο πλαίσιο της επιχείρησης ,η σύγκριση γίνεται με την αξιολόγηση των δικών μας συνεισφορών και αποτελεσμάτων ,σε αντιστοιχία με τις συνεισφορές και τα αποτελέσματα των άλλων. Οι συνεισφορές περιλαμβάνουν τη μόρφωση και την εμπειρία του ατόμου ,την ικανότητα στην εργασία ,την παραγωγικότητα ,την προσπάθεια και τις απαιτήσεις της εργασίας. Το αποτέλεσμα για το οποίο ενδιαφερόμαστε ,κυρίως ,είναι βέβαια η αμοιβή ,χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν μας ενδιαφέρουν και άλλου είδους αποτελέσματα ,όπως το γόητρο ,οι προαγωγές ,ο έπαινος ,οι ευχάριστοι συνεργάτες κ.α.



Υπάρχουν δύο χώροι όπου μπορούν να γίνουν συγκρίσεις σχετικές με τη διαχείριση των αμοιβών εκ μέρους της επιχείρησης. Σε κάθε έναν από αυτούς, η αίσθηση της αδικίας, που προκύπτει από τη σύγκριση, έχει ως αποτέλεσμα ανεπιθύμητες αντιδράσεις των εργαζομένων.

Ο πρώτος χώρος συγκρίσεων των αμοιβών είναι ο εξωτερικός. Στο χώρο αυτό οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις αποδοχές τους με τις αμοιβές που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις. Κάθε εργοδότης καθορίζει τις αμοιβές που προσφέρει, ανάλογα με τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησής του και ανάλογα με την αντίληψη που έχει για την αγορά εργασίας, όσον αφορά τη συγκεκριμένη θέση. Επίσης, η προσέλκυση εργαζομένων από την εξωτερική αγορά συνεπάγεται ανταγωνισμό μεταξύ των εργοδοτών.

Ο δεύτερος χώρος συγκρίσεων των αμοιβών είναι ο εσωτερικός, μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αμοιβή της εργασίας τους με την αμοιβή άλλων εργαζομένων μέσα στον εργασιακό τους χώρο.

Οι εσωτερικές αυτές συγκρίσεις επικεντρώνονται στις διαφοροποιήσεις των αμοιβών και στο κατά πόσον αυτές οι διαφοροποιήσεις είναι αναλογικές με τις διαφορές σε αξία και συνεισφορά της θέσης εργασίας προς την επιχείρηση. (5)

---

5. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

## 5.9. ΥΓΕΙΑ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υγεία είναι η κατάσταση απόλυτης φυσικής ,πνευματικής και κοινωνικής ευημερίας κι όχι απλώς η απουσία ασθένειας. Οι μάνατζερ και τα στελέχη λοιπόν αντιμετωπίζουν μια απ' τις μεγαλύτερες προκλήσεις της κοινωνίας : καλούνται να οργανώσουν και να διατηρήσουν ένα επιχειρησιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι υγιείς ,ασφαλείς και αποτελεσματικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασιακή υγεία και ασφάλεια αφορά τον εντοπισμό και τον έλεγχο των κινδύνων οι οποίοι συνδέονται με το φυσικό περιβάλλον εργασίας – κίνδυνοι τεχνολογικοί , φυσικοί ,βιολογικοί ή χημικοί ,έως ψυχολογικές διαταραχές όπως είναι το εργασιακό άγχος.

Ο εργοδότης έχει νομική υποχρέωση να διατηρεί το περιβάλλον εργασίας υγιές και ασφαλές ,αφού η λειτουργία υγείας και ασφάλειας συνδέεται άμεσα με τις βασικές δραστηριότητες της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων ,όπως την επιλογή ,την αξιολόγηση ,την εκπαίδευση και ανάπτυξη κ.α.

Τα ατυχήματα συμβαίνουν για τρεις κύριους λόγους : συγκυρίες ,μη ασφαλείς συνθήκες εργασίας και απρόσεκτες ενέργειες εκ μέρους των εργαζομένων.

Οι συγκυρίες αποτελούν παράγοντα πρόκλησης ατυχημάτων , αλλά δεν εμπίπτουν στη σφαίρα ελέγχου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

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

- ακατάλληλη φύλαξη του εξοπλισμού
- ελαττωματικό εξοπλισμό
- μη ασφαλή αποθήκευση και υπερφόρτωση
- ακατάλληλο φωτισμό
- ακατάλληλο εξαερισμό

Η κυριότερη θεραπεία στο σημείο αυτό είναι η εξάλειψη ή η ελαχιστοποίηση των μη ασφαλών συνθηκών εργασίας.

Οι περισσότεροι ειδικοί για ζητήματα ασφαλείας γνωρίζουν ότι δεν είναι δυνατόν να εξαλείψει κανείς τα ατυχήματα απλώς και μόνον εξαλείφοντας τις μη ασφαλείς συνθήκες.

Οι άνθρωποι προκαλούν ατυχήματα και κανένας δεν έχει βρει ένα σίγουρο τρόπο για να εξαλειφθούν οι μη ασφαλείς ενέργειες ,όπως :

- η ρίψη υλικών
- λειτουργία ή εργασία σε ταχύτητες που δεν είναι ασφαλείς ,είτε οι ταχύτητες είναι πολύ χαμηλές είτε είναι πολύ υψηλές
- η αχρήστευση του εξοπλισμού ασφαλείας ,λόγω μετακίνησης ή αποσύνδεσής του
- η ακατάλληλη φόρτωση

Για την πρόληψη των ατυχημάτων δε φταίνε πάντα οι εργαζόμενοι. Οι καλύτερες ψυχολογικές συνθήκες ,όπως το μειωμένο άγχος και η λιγότερη πίεση σαφώς και δρουν θετικά στη μείωση των ατυχημάτων.

Στην πράξη , οι παράγοντες ατυχημάτων δεν είναι μονομερείς κι έτσι ο μάνατζερ θα πρέπει να ακολουθήσει μια πολύπλευρη προσέγγιση για την πρόληψη των ατυχημάτων. (1)

---

1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Κ. Τζωρτζάκης/Κ. Τερζίδης (2004)

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Τζωρτζάκης Κ. και Τερζίδης Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σελ.....,110, 111, 136-138, 144, 233-237). Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
2. Χυτήρης Λεωνίδα (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (σελ 50-117, 117-156, 221-249). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
3. Περιοδικό : «Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων» ,Μάϊος – Ιούνιος 2005 ,Τεύχος 352 (σελ 105-108 – Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού του Γεώργιου Ντάκου).
4. Ζευγαρίδης Σπύρος και Σταματιάδης Γιώργος (1997). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού (σελ 183-187). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
5. Νίκος Ε.Σκούλας και Κυριακή Π.Οικονομάκη(1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων (σελ.97-109). Αθήνα: Εκδόσεις Καπα.

## **6. Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οργάνωση είναι η εναρμόνιση των πόρων (άνθρωποι, κεφάλαια, φυσικοί πόροι) και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ,έτσι ώστε να γίνεται δυνατή η ομαλή λειτουργία και η εκπλήρωση των στόχων της.

Οι οργανωτικές φάσεις που θα πρέπει να ακολουθήσει ο διευθυντής ξενοδοχείου, για την επίτευξη των στόχων είναι:

- 1) Λεπτομερής προσδιορισμός των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για να υλοποιηθεί το σχέδιο.  
Αυτές μπορεί να είναι είτε τεχνικές (μετατροπή του τάδε χώρου σε αίθουσα συνεδρίων) , ή marketing (άνοιγμα προς τον συνεδριακό τουρισμό) , ή και οικονομικές (σύνταξη προϋπολογισμού δαπανών και εξεύρεση χρηματοδότησης) κ.λ.π.
  
- 2) Ομαδοποίηση των δραστηριοτήτων αυτών κατά το καταλληλότερο τρόπο.  
Σε εμπορικές και βιομηχανικές επιχειρήσεις η ομαδοποίηση που ακολουθείται είναι αυτή κατά προϊόν, κατά γεωγραφική περιοχή κ.λ.π.  
Στα ξενοδοχεία, η ομαδοποίηση που ακολουθείται είναι αυτή κατά τμήμα, δηλαδή το τεχνικό τμήμα θα αναλάβει τη μετατροπή του χώρου, το τμήμα marketing τον εντοπισμό και κλείσιμο συνεδρίων, το λογιστήριο τον προϋπολογισμό κ.λ.π.

---

1. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ε. Φραγκιαδάκης (1999)

- 3) Καθορισμός επικεφαλής κάθε ομάδας (αν δεν υπάρχει ήδη) και εκχώρηση εξουσίας σ' αυτόν ανάλογης με το μέγεθος των ευθυνών που του ανατίθενται.
- Η εξουσιοδότηση αποτελεί ένα απαραίτητο στοιχείο της οργάνωσης γιατί είναι γνωστό ότι οι δυνατότητες οποιουδήποτε διευθυντού έχουν κάποιο όριο και αποτελεσματικά μπορεί να διοικηθεί μόνο ένας περιορισμένος αριθμός υφισταμένων.
- Στην ξενοδοχειακή πρακτική ο διευθυντής εκχωρεί εξουσία στους υποδιευθυντές και αυτοί πάλι εκχωρούν μέρος της εξουσίας τους στους τμηματάρχες.
- 4) Σύνδεση των διαφόρων αυτών ομάδων δράσης οριζόντια και κάθετα (καθορισμός σχέσεων εξουσίας) και αποκατάσταση επικοινωνίας μεταξύ τους ώστε να εξασφαλίζεται ο συντονισμός.

Η οργάνωση και οι οργανωτικές φάσεις παίρνουν σάρκα και οστά με τη βοήθεια των οργανωτικών «εργαλείων».

Κάθε διευθυντής ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει στα χέρια του τα εξής εργαλεία :

- **Το οργανόγραμμα** , που δείχνει την ομαδοποίηση, τις σχέσεις εξουσίας μεταξύ των ομάδων, τους δρόμους που ακολουθούν οι επικοινωνίες
- **Τα εγχειρίδια λειτουργίας τμημάτων** , που αναφέρουν τις δραστηριότητες που έχουν αναλάβει να φέρουν σε πέρας το κάθε τμήμα και τον τρόπο.

---

1. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ε. Φραγκιαδάκης (1999)

- **Η περιγραφή εργασίας και ο προσδιορισμός προσόντων** , που ξεκαθαρίζουν καθήκοντα, εξουσίες κλπ. των επικεφαλής αλλά και των υπόλοιπων μελών
- **Ο πίνακας σύνθεσης προσωπικού** , που καθορίζει τις απαιτούμενες ποσότητες ανθρώπινου δυναμικού ανά ομάδα
- **Ο εσωτερικός κανονισμός** , που υποστηρίζει τη πειθαρχία στις σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των μελών ή και μεταξύ των μελών
- **Οι καταστάσεις των ειδών εξοπλισμού** , που καταγράφουν τον πάσης φύσεως εξοπλισμό, δηλαδή σκεύη εστιατορίου (μεταλλικά, γυάλινα, πορσελάνινα), σκεύη κουζίνας, λινά κ.λ.π.
- **Τα διάφορα έντυπα** , το μεγαλύτερο μέρος των οποίων χρησιμοποιείται από τα τμήματα της υποδοχής, του λογιστηρίου και του ελέγχου
- **Οι τιμοκατάλογοι των επισιτιστικών τμημάτων**
- **Ο καθορισμός των προμηθειών και το minimum των αποθεμάτων σε τρόφιμα-ποτά-υλικά καθαρισμού**
- **Ο προϋπολογισμός και η κατάσταση ταμειακής ροής (cash flow)** , που θα φωτίσουν τις ανάγκες εφοδιασμού και διάρθρωσης σε χρήμα. (1)

---

1. Το μάνατζμεντ των ξενοδοχείων, Ε. Φραγκιαδάκης (1999)

## 7. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σκοπός δημιουργίας της κάθε επιχείρησης είναι η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.

Οι στόχοι της επιχείρησης πρέπει να είναι αποδεκτοί από τα μέλη που την απαρτίζουν, έστω κι αν δεν έχουν συμμετάσχει στη διαμόρφωσή τους.

Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι οικονομικοί ,κοινωνικοί ή συνδικαλιστικοί.

Για να υλοποιηθούν όμως οι όποιοι στόχοι ,χρειάζονται άνθρωποι, ιδέες και υλικά μέσα τα οποία όμως δεν επαρκούν από μόνα τους.

Χρειάζεται επιπλέον η ηγετική λειτουργία που θα τα αξιοποιήσει κατάλληλα.

Γι' αυτό το λόγο η ηγεσία δημιουργεί προγράμματα , συντονίζει τις ενέργειες των ανθρώπων και την αξιοποίηση των υλικών μέσων και αναπτύσσει κριτήρια αποδοτικότητας και συστήματα ελέγχου για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η πρωταρχική δραστηριότητα της ηγετικής λειτουργίας είναι ο προγραμματισμός , μια διαδικασία που επιτρέπει σε μια επιχείρηση να προβλέψει τη μελλοντική της πορεία , με μεγάλο βαθμό σιγουριάς , με βάση τις αποφάσεις που παίρνει τώρα. Η ανάγκη για προγραμματισμό γίνεται όλο και πιο επιτακτική , όσο επιταχύνεται ο ρυθμός της αλλαγής στο κοινωνικό , οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

---

2. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)



Οι στόχοι της επιχείρησης τώρα , πριν οριστικοποιηθούν , είναι ανάγκη να εξετασθούν, για να διαπιστωθεί εάν πληρούν ορισμένα βασικά κριτήρια. Πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και πραγματοποιήσιμοι , χωρίς όμως να είναι υπερβολικά εύκολοι. Πρέπει να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά ή τουλάχιστον να μπορεί να αξιολογηθεί η επίτευξή τους με συγκεκριμένα αντικειμενικά κριτήρια. Θα πρέπει επίσης να διατυπωθούν κατά τρόπο ο οποίος τους καθιστά αντιληπτούς από όλους αυτούς που καλούνται να τους υλοποιήσουν.

Άνθρωποι με στόχους είναι αποτελεσματικότεροι από ανθρώπους χωρίς στόχους και ο βαθμός αποδοχής ενός προγράμματος από τα στελέχη και τα μέλη μιας επιχείρησης και η προσπάθεια που καταβάλλουν για την υλοποίησή του ,σχετίζεται άμεσα με το βαθμό συμμετοχής τους στη διαδικασία του προγραμματισμού. (2)

Ακόμη θα πρέπει να καθοριστεί η γενική πολιτική που θα ακολουθεί η επιχείρηση. Το έργο αυτό παραμένει αποκλειστικό δικαίωμα του ιδιοκτήτη ή των μετόχων.

Για παράδειγμα , οι μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων θέλουν ομοιομορφία στη λειτουργία όλων των μονάδων τους.

Έτσι , το κεντρικό γραφείο της εταιρείας διαμορφώνει τη γενική διοικητική πολιτική και αναθέτει στους διευθυντές των τοπικών ξενοδοχείων να φροντίζουν για τη σωστή εφαρμογή της.

Οι πιο επιτυχημένες μονάδες έχουν μάθει ,μερικές φορές από εμπειρίες σκληρές , ότι η τυποποίηση αυτή δεν είναι πάντα δυνατή. Οι νομοθετικές ρυθμίσεις της πολιτείας και της τοπικής αυτοδιοίκησης, οι συνήθειες του τόπου , τα εργατικά συνδικάτα , η διαθεσιμότητα του προσωπικού , ακόμα και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες μπορεί να επιβάλλουν μικρές ή μεγάλες προσαρμογές και μερικές φορές απαιτούν την πλήρη ανατροπή ορισμένων πολιτικών.

Η απόφαση αυτή ανήκει στην ευθύνη του γενικού διευθυντή ,που ενισχύεται από την προσφερόμενη βοήθεια και συναίνεση των υπευθύνων των επιμέρους τμημάτων του ξενοδοχείου.

Οι μεγαλύτερες περιοχές που μπορούν να καλυφθούν και συνήθως καλύπτονται από γενικές διοικητικές πολιτικές είναι :

- 
2. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)
  3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λ. Χυτήρης (1991)

## 7.1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Δεδομένου ότι τα ημερομίσθια και οι μισθοί είναι το μεγαλύτερο ενιαίο κονδύλι του προϋπολογισμού ενός ξενοδοχείου συνάγεται ότι οι περισσότεροι ιδιοκτήτες ή γενικοί διευθυντές με πλήρη εξουσία ,έχουν την ευθύνη να διαμορφώνουν την πολιτική απασχόλησης.

Η αρχική στελέχωση ενός νέου ξενοδοχείου απαιτεί τη λήψη απόφασης στο ανώτατο διοικητικό επίπεδο. Από τη στιγμή που το ξενοδοχείο θα έχει αρχίσει να λειτουργεί , έχει ήδη επιλεγεί το μόνιμο προσωπικό ,το οποίο όμως υπόκειται σε αλλαγές που υπαγορεύονται από τον όγκο των εργασιών.

Συνήθως σε όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων είναι ενιαία τα επιδόματα, η νοσοκομειακή περίθαλψη ,η ιατροφαρμακευτική κάλυψη, η ασφάλιση ,οι συντάξεις, τα προγράμματα αποταμίευσης και εκπαίδευσης κ.λ.π. για τους υπαλλήλους της εταιρίας κι επομένως υπόκεινται στη συνολική πολιτική της.

Επίσης είναι δυνατό να έχουν υιοθετηθεί ομοιόμορφες κατευθύνσεις αμοιβών για όλη την αλυσίδα των ξενοδοχειακών μονάδων.

Πρέπει όμως ,οι κατευθύνσεις αυτές να είναι αρκετά εύκαμπτες ώστε να είναι δυνατή η προσαρμογή τους στις ανάγκες κάθε ξενοδοχείου.

Είναι προφανές ότι οι μισθοί του διευθυντή πωλήσεων , του διευθυντή προσωπικού και του ελεγκτή , μπορεί να έχουν προκαθοριστεί , αφού οι θέσεις αυτές καλύπτονται συνήθως από ανθρώπους που επιλέγονται από τον διευθυντή της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας.

Οι μισθοί των άλλων προϊσταμένων των τμημάτων και των βοηθών τους πολύ συχνά εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό ,από τη διαθεσιμότητα εκπαιδευμένων κι έμπειρων ανθρώπων.

Το υπόλοιπο προσωπικό, που είναι πολύ μεγαλύτερο σε αριθμό και συνήθως συνδικαλισμένο , αποτελείται κυρίως από ανειδίκευτους.

Οι μισθοί τους εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες , μεταξύ των οποίων σημαντικότεροι είναι : οι νομοθετικές ρυθμίσεις για τα κατώτερα ημερομίσθια και μισθούς , οι συλλογικές συμβάσεις και η προσφορά εργασίας.

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λ. Χυτήρης (1991)

## 7.2. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΤΙΜΩΝ

Σε ένα νέο ξενοδοχείο, το αρχικό πρόγραμμα για τις τιμές των δωματίων καταρτίζεται πριν από τη λειτουργία του ξενοδοχείου. Ουσιαστικά, είναι προκαθορισμένο από τον ιδιοκτήτη, στο πρώτο στάδιο σχεδιασμού του κτιρίου, δεδομένου ότι το είδος και ο τύπος του ξενοδοχείου που θα ανεγερθεί, η επίπλωση και οι ευκολίες που θα παρέχονται και η τάξη των πελατών που θα εξυπηρετηθεί, επηρεάζουν τις τιμές εκμίσθωσης των δωματίων.

Χρησιμοποιώντας τις αρχικές αυτές κατευθύνσεις σε συνάρτηση με την τοποθεσία, τη διαθεσιμότητα δωματίων και το αναμενόμενο ύψος εργασιών, ορίζονται οι τελικές τιμές εκμίσθωσης.

Το πρόγραμμα μπορεί να καταρτιστεί είτε από το γενικό διευθυντή και να υποβληθεί π.χ. στον ιδιοκτήτη της μονάδας για έγκριση, είτε από το προσωπικό της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας με τη βοήθεια του γενικού διευθυντή.

Οι μετέπειτα αλλαγές γίνονται κανονικά από το γενικό διευθυντή, με τη γνώμη και τη συναίνεση των υπευθύνων της ξενοδοχειακής μονάδας. Τα ίδια σχόλια ισχύουν και για τις αρχικές τιμές των φαγητών και ποτών και για τις μετέπειτα αλλαγές σε αυτά.

Επίσης πρέπει να καθοριστούν οι κατευθύνσεις για τον τύπο και τη διάρκεια της εκμίσθωσης και το ύψος του ενοικίου, για τα οποιαδήποτε καταστήματα και δικαιώματα που προσφέρονται για ενοικίαση.

Καθώς ο ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχείων οξύνεται καθημερινά και με δεδομένο ότι ο πελάτης είναι ευαίσθητος σε θέματα τιμών, οι τιμές που τελικά θα ζητήσει το ξενοδοχείο να πληρώσει ο πελάτης (μεμονωμένος πελάτης /εταιρία /ταξιδιωτικό γραφείο) θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε όχι μόνο να μη φεύγει ο πελάτης, αλλά να προσελκύνονται και νέοι. Επίσης θα πρέπει ο πελάτης να «προκαλείται» για την αγορά υπηρεσιών και αγαθών μέσα στο ξενοδοχείο.

Η γενική πολιτική τιμών βασίζεται στη λογική «ίδια τιμή για κάθε πελάτη, για κάθε διανυκτέρευση». Όμως στην πράξη, για να αυξηθεί ο κύκλος εργασιών, η τιμή πρέπει να διαφοροποιείται δίνοντας ειδικές τιμές σε ομάδες πελατών (γκρουπς) ή σε σταθερούς – μόνιμους πελάτες (αεροπορικές εταιρίες, αντιπροσωπείες ξένων κρατών) ή σε ειδικές ομάδες πελατών.

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Α. Χυτήρης (1991)

Όσον αφορά την κλιμάκωση της τιμής ,τα ξενοδοχεία κλιμακώνουν την τιμή μεταξύ ενός ελάχιστου κι ενός μέγιστου ,τροποποιώντας ανάλογα τη σύνθεση του πακέτου. Αυτό τους δίνει τη δυνατότητα να προσφέρουν καλύτερες ή και περισσότερες υπηρεσίες κάτω από τη μέγιστη τιμή ή πάνω από την ελάχιστη, ανάλογα με το τι ακριβώς επιδιώκουν (αύξηση μεριδίου αγοράς ,κάλυψη ποσοστού προϋπολογισμού εσόδων ή κερδών κ.τ.λ.)

Στην Ελλάδα οι τιμές ενοικίασης δωματίων και πώλησης αγαθών στις ξενοδοχειακές μονάδες ,κάθε κατηγορίας ,υπόκεινται σε έγκριση από τον ΕΟΤ (σε ετήσια βάση). Αυτό γίνεται για να εξασφαλιστεί ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων ,η προστασία της πελατείας τους και η τιμολογιακή ανταγωνιστικότητα της χώρας μας.

Από τη στιγμή που οι τιμές θα εγκριθούν από τον ΕΟΤ ,με τις όποιες επιβαρύνσεις και εκπτώσεις κατά περίπτωση και κατά κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας ,είναι υποχρεωτικές και αποτελούν τις τιμές που υποχρεούται να πληρώσει ο πελάτης κατά κατηγορία μονάδας. Οι τιμές αυτές δεν μπορούν να αλλάξουν κατά τη διάρκεια του έτους. Με βάση τις τιμές αυτές πραγματοποιούνται οι πωλήσεις δωματίων στους μεγάλους ταξιδιωτικούς πράκτορες του εξωτερικού αλλά και στους πράκτορες και γραφεία του εσωτερικού.

### **7.3. ΑΓΟΡΕΣ**

Μερικές αλυσίδες διαθέτουν ένα κεντρικό τμήμα αγορών.

Δύο είναι οι κύριοι λόγοι που υπαγορεύουν την προμήθεια συνολικά, όλων των ειδών, εκτός των πολύ μικρών , που απαιτούνται για τη λειτουργία της ξενοδοχειακής μονάδας.

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λ. Χυτήρης (1991)

Ο πρώτος και σημαντικότερος λόγος , είναι ο οικονομικός.  
Οι μαζικές αγορές μειώνουν συνήθως το κόστος ,είτε άμεσα είτε έμμεσα από ποσοτικές εκπτώσεις.  
Ορισμένα είδη ,όπως τα έπιπλα ,οι χάρτες ,τα λινά ,οι πορσελάνες και τα υαλικά ,μπορούν να αγοραστούν άμεσα από τον κατασκευαστή κι έτσι θα μειωθεί ακόμα περισσότερο το κόστος.

Ο δεύτερος λόγος είναι ο έλεγχος της ποιότητας.  
Το αρμόδιο γραφείο μπορεί να καθορίσει ποια εμπορεύματα πρέπει να τυποποιηθούν και σε ποια ξενοδοχεία και διατηρεί το δικαίωμα να υψώνει ή να χαμηλώνει την ποιότητα όταν το απαιτούν οι συνθήκες.

#### **7.4. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ**

Το Χίλτον, το Σέρατον, το Χολιντεϊ Ινν και άλλες μεγάλες αλυσίδες ξενοδοχείων , έχουν ένα κοινό: το κύριο μέρος της διαφήμισής τους στρέφεται προς τη διάδοση του ονόματός τους. Η θεωρία λέει ότι οι περισσότεροι ταξιδιώτες θα μείνουν ή θα καθίσουν να φάνε σε ένα ξενοδοχείο με γνωστό όνομα. Τα δωμάτια ,το φαγητό και τα ποτά δεν είναι διαφορετικά από ένα προϊόν που διαφημίζεται σε εθνική κλίμακα.

Η σταθερή επανάληψη είναι ο μόνος τρόπος για να εξασφαλιστεί ότι το κοινό θα αναγνωρίζει και θα αγοράζει ένα προϊόν. Από εδώ πηγάζει η ανάγκη για ένα κεντρικό τμήμα διαφήμισης.

Το κόστος για τη διαφήμιση αυτού του τύπου είναι απαγορευτικό για ένα μεμονωμένο ξενοδοχείο και αδιάφορο αν ανήκει σε μια αλυσίδα ξενοδοχειακών μονάδων ή έχει τεθεί υπό την αιγίδα της.

Πρέπει να υπάρχει πρόβλεψη στον προϋπολογισμό κάθε ξεχωριστού ξενοδοχείου για τη διαφήμισή του στην τοπική αγορά.

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λ. Χυτήρης (1991)

Ο διευθυντής της τοπικής ξενοδοχειακής μονάδας που έχει την ευθύνη για τη λειτουργία του ξενοδοχείου, θα πρέπει φυσικά να έχει την έγκριση του διευθυντή διαφήμισης για το ύψος του χρηματικού ποσού της διαφήμισης και για τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

Κάθε διαφήμιση ,εθνική ή τοπική ,ζητά να προβάλλει μια εικόνα. Στην περίπτωση αυτή ,την εικόνα του ξενοδοχείου. Ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει την ευθύνη για την ανάπτυξη και διατήρηση αυτής της εικόνας. Στο τοπικό επίπεδο ,ο γενικός διευθυντής είναι το πρόσωπο που έχει τις καλύτερες προϋποθέσεις να δημιουργήσει προσωπικές επαφές με πολιτικούς ηγέτες ,πολίτες με εξαιρετικό κύρος , μέλη φιλανθρωπικών ή άλλων τοπικών οργανώσεων ,με τον Τύπο και με άλλα ΜΜΕ. Είναι πολύτιμη η συνεισφορά του για την εξασφάλιση δημοσιότητας για το ξενοδοχείο και για την προβολή της επιθυμητής εικόνας.

## 7.5. ΠΙΣΤΗ

Όλες οι μεγάλες μονάδες ξενοδοχείων έχουν μια γενική πιστωτική πολιτική. Εκτός από μια περιοχή ,συγκεκριμένα την αποδοχή πιστωτικών καρτών ,η πολιτική αυτή θα πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτη για να προσαρμόζεται στις τοπικές συνθήκες.

Όλα τα ξενοδοχεία της αλυσίδας είναι συνήθως υποχρεωμένα να αποδεχτούν ορισμένες πιστωτικές κάρτες ,κυρίως για οικονομικούς λόγους καθώς επίσης και για τη δημοσιότητα.

Όλοι οι μεγάλοι οργανισμοί και τράπεζες που χορηγούν πιστωτικές κάρτες κάνουν εκτεταμένη διαφήμιση για να προσελκύσουν νέα μέλη και να διαδώσουν τη χρήση των καρτών τους.

Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται καλύτερα με τη συχνή μνημόνευση των ονομάτων των εταιριών που δέχονται τη συγκεκριμένη πιστωτική κάρτα.

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Α. Χυτήρης (1991)

## 7.6. ΛΟΙΠΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Είναι σχεδόν αδύνατο να ταξινομήσουμε όλες τις λειτουργίες που συγκεντρώνονται σε κάποια κεντρική διεύθυνση μιας αλυσίδας ξενοδοχείων. Μπορεί να είναι οικονομικά απαγορευτικό να διατηρείται ξεχωριστό νομικό τμήμα σε κάθε ξενοδοχείο ,παρ' όλα αυτά ,οι διευθυντές χρειάζονται νομικές υπηρεσίες για τη διεξαγωγή των εργασιών της εταιρίας και για την αγορά ή πώληση ακινήτων.

Επίσης είναι αναγκαίο ένα κεντρικό γραφείο κρατήσεων που να συμπληρώνει τα τμήματα κρατήσεων των ξεχωριστών ξενοδοχείων. Επεξεργάζεται τις αιτήσεις για πληροφορίες ή δωμάτια που γεννιούνται από τη διαφήμιση της αλυσίδας και τις μεταβιβάζει στα κατάλληλα τοπικά ξενοδοχεία. Επίσης ,ο διευθυντής του κεντρικού γραφείου κρατήσεων μπορεί να διαπραγματευθεί πιο αποτελεσματικά συμφωνίες σε δέσμες προτάσεων και ειδικές ή ομαδικές τιμές με εταιρίες, συλλόγους ,οργανισμούς, λέσχες ή ταξιδιωτικούς πράκτορες.

Τέλος ,πιθανότατα να χρειαστεί κι ένα τεχνικό τμήμα που θα έχει την εποπτεία για την ανέγερση κτιρίων ή για την απόκτηση νέων ξενοδοχείων και θα είναι υπεύθυνο για τις μεγάλες βελτιώσεις ή αλλαγές στα υπάρχοντα ακίνητα. (3)

---

3. Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Λ. Χυτήρης (1991)

## 7.7. Ο ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ

Πώς μπορεί ο προϊστάμενος να θεμελιώσει μια παραγωγική ,θετική σχέση με τους υφιστάμενους του; Πώς μπορεί να συμβάλει στην προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη τους; Τέτοιου είδους ερωτήματα αναφέρονται στο συμβουλευτικό ρόλο της διοίκησης.

Είναι γεγονός ότι επιδρά αρνητικά στον υφιστάμενο η μονόπλευρη , «αφ' υψηλού», επικοινωνία από τον προϊστάμενο. Δεν έχει τίποτα να ωφεληθεί ο υφιστάμενος ,από άποψη προσωπικής του ανάπτυξης ,από μια διαδικασία κατά την οποία ο προϊστάμενος του λέει τί να κάνει και πώς ακριβώς να το κάνει. Το «αποφασίζομεν και διατάσσομεν» είναι εύκολο ,όμως συχνά δημιουργεί κλίμα που παρεμποδίζει την προσωπική ανάπτυξη στελεχών ,η οποία αντιθέτως ευδοκμεί υπό συνθήκες αυτοδιάθεσης και πρωτοβουλίας. Οι δογματικές διαταγές ,οι επικρίσεις ,η παραπλάνηση ,ο συνεχής έλεγχος και η επιβολή κυρώσεων ,όχι μόνο δεν συμβάλλουν στη δημιουργία κλίματος θετικού για την προσωπική ανάπτυξη των μελών μιας επιχείρησης ,αλλά αντίθετα την υπονομεύουν.

Μια θετική σχέση χαρακτηρίζεται από πέντε βασικά στοιχεία : εμπιστοσύνη , ειλικρίνεια , αμοιβαία αποδοχή , κατανόηση και κοινή συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων.

Η εμπιστοσύνη και η ειλικρίνεια είναι αλληλένδετες. Αν δεν απολαμβάνουμε της εμπιστοσύνης κάποιου ,είναι αυτονόητο πως δεν θα μας μιλήσει ανοιχτά και ειλικρινά. Ένας τρόπος που υποβοηθά την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης στις ανθρώπινες σχέσεις ,είναι η αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών , η αλληλοενημέρωση πάνω σε θέματα που αφορούν τη λειτουργία που συνδέει τα άτομα (επαγγελματική , πολιτική, συνδικαλιστική κ.λ.π).

Η αμοιβαία αποδοχή ,συνδέεται στενά με την εμπιστοσύνη και την ειλικρίνεια. Το κλειδί της αποδοχής βρίσκεται στην αποφυγή προκατειλημμένης στάσης απέναντι στους άλλους (είτε π.χ. λόγω εμφάνισης ,γούστου ή συμπεριφοράς). Όσο θέτουμε περιορισμούς στην αποδοχή των άλλων εκ μέρους μας ,τόσο δυσκολότερο είναι για μας να επιδράσουμε θετικά πάνω σ' αυτούς ,μέσα στο χώρο που συνεργαζόμαστε.

---

2. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)



Στην κατανόηση διακρίνουμε τρία επίπεδα.

Κατανοώ σε επίπεδο επιφάνειας , σημαίνει πως γνωρίζω την έννοια των λέξεων που ακούω και αντιδρώ ανάλογα.

Ένα άλλο επίπεδο κατανόησης είναι η αναγνώριση των συναισθημάτων που κρύβονται πίσω από τη φραστική διατύπωση.

Το τρίτο επίπεδο κατανόησης είναι η εκτίμηση αν το άτομο που μας μιλά εκφράζει τις αληθινές του προθέσεις.

Όταν αρχίσουμε να κατανοούμε και στα τρία επίπεδα ,το κλίμα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες ,στο πλαίσιο της επιχείρησης ,ενισχύεται σε ικανοποιητικό βαθμό.

Η κοινή συμμετοχή στην επίλυση προβλημάτων ενισχύει το βαθμό υπευθυνότητας κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Όπου ο προϊστάμενος λύνει όλα τα προβλήματα και παίρνει όλες τις αποφάσεις, παρατηρείται έλλειψη αισθήματος συμμετοχής και συνυπευθυνότητας εκ μέρους αυτών στους οποίους ανατίθεται η εκτέλεσή τους.

Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων συνήθως αποκλείουν από τη διαδικασία της λύσης των προβλημάτων τους εργαζόμενους-αυτούς δηλαδή που γνωρίζουν καλύτερα τα προβλήματα γιατί τα ζουν καθημερινά. Αυτή η τακτική αποστερεί τις επιχειρήσεις και από τη θετική προσφορά των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων ,αλλά και από την αποδοχή των αποφάσεων εκ μέρους των εργαζομένων ,που, σε τελευταία ανάλυση ,καλούνται να εκτελέσουν.

Το ηγετικό στέλεχος ενός οργανισμού που υιοθετεί τη σωστή συμπεριφορά ,σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση ,είναι σε θέση να συνεργαστεί αποτελεσματικά με τους υφιστάμενους του . Μπορεί έτσι να λειτουργήσει συμβουλευτικά έναντι των υφιστάμενων του ,ξεφεύγοντας από την παραδοσιακή σχέση αφεντικού και υποτακτικού.

Στη συμβουλευτική σχέση ,ο σκοπός είναι να βοηθηθεί ο υφιστάμενος να αναλύσει ο ίδιος το πρόβλημά του , να διαλογιστεί πιθανές λύσεις ,να καταλήξει σε λύση που του ταιριάζει και να διδαχθεί τη διαδικασία.

Στην παραδοσιακή σχέση αφεντικού-υποτακτικού ,ο σκοπός είναι να εκτελεσθεί η εντολή του αφεντικού που δίνει συγκεκριμένες οδηγίες για την εκτέλεση της εντολής χωρίς να επιτρέπει παρέκκλιση.

Στη συμβουλευτική σχέση ,η επιρροή είναι μοιρασμένη.

Στη σχέση αφεντικού-υποτακτικού απαιτείται συμφωνία. Ο υφιστάμενος οφείλει να συμφωνήσει με τον προϊστάμενο. Όμως ,στη συμβουλευτική σχέση ,δεν αναφέρεται καν θέμα συμφωνίας ,γιατί σκοπός της είναι να βοηθηθεί ο υφιστάμενος να λύσει μόνος του το πρόβλημα που τον απασχολεί.

---

2. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

Ο συμβουλευτικός ρόλος της ηγεσίας προϋποθέτει ορισμένες βασικές ικανότητες. Σκοπός της σχέσης αυτής ,όπως αναφέρθηκε ,είναι να υποβοηθηθεί ο υφιστάμενος να διαλογιστεί και να επιλύσει το πρόβλημά του. Την ευθύνη για τη διαδικασία αυτή φέρει ο προϊστάμενος.

Υποβάλλοντας κατάλληλα ερωτήματα ,μπορούμε να προσφέρουμε θετική βοήθεια στον υφιστάμενο να κάνει συστηματική ανασκόπηση του προβλήματος που τον απασχολεί ,χρησιμοποιώντας κάποιο μοντέλο λήψης αποφάσεων. Η τεχνική των ερωτήσεων είναι πολύ κρίσιμης σημασίας για την επιτυχία του συμβουλευτικού μας ρόλου ,γιατί μ' αυτές ενθαρρύνουμε το άτομο που μας συμβουλευέται να συνεχίσει να σκέπτεται και να διατυπώνει τις σκέψεις του ,καθώς το οδηγούμε ,βήμα προς βήμα ,στη συστηματική λύση του προβλήματός του.

Στην άσκηση του συμβουλευτικού μας ρόλου ,ας προσπαθούμε να χρησιμοποιούμε το μοντέλο λήψης αποφάσεων. Θα το πετύχουμε αυτό, υποβάλλοντας κατάλληλες ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι ανοικτού (μπορούν να απαντηθούν μ' ένα απλό ναι ή όχι) ,ουδέτερου (ερωτήσεις που αφήνουν τον ερωτώμενο να κάνει την αξιολόγηση) και διερευνητικού τύπου (ερωτήσεις που ζητούν από τον ερωτώμενο να επιλέξει μια συγκεκριμένη πορεία δράσης και μετά να εξηγήσει το σκεπτικό αυτής της επιλογής).

Η ανακεφαλαίωση και η χρήση ενθαρρυντικών εκφράσεων βοηθούν επίσης πολύ. Πρέπει να αποφεύγουμε με κάθε δυνατό τρόπο το ρόλο του εμπειρογνώμονα.

Ο ρόλος μας δεν είναι να δίνουμε συμβουλές ,ούτε να λέμε στους άλλους τι να κάνουν ,προσφέροντάς τους έτοιμες λύσεις ,αλλά να τους υποβοηθούμε να αναλύουν τα προβλήματά τους και να καταλήγουν σε δικές τους λύσεις. (2)

---

2. Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων πόρων, Ν. Σκούλας/Κ. Οικονομάκη (1998)

## 7.8. Ο ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ

Έλεγχος είναι μια σειρά διαδικασιών με τις οποίες επιχειρείται να διαπιστωθεί το κατά πόσο ένα έργο (ένας στόχος ή μια σειρά συγκεκριμένων στόχων) υλοποιήθηκε αποτελεσματικά.

Γιατί ενώ συμφωνούμε για τη σπουδαιότητα του ελέγχου ,δεν θέλουμε να γινόμαστε «αντικείμενο ελέγχου» και τον αποφεύγουμε ;

Γιατί ο έλεγχος είναι μια διαδικασία που συνήθως ακολουθεί όλων των άλλων (και των έργων ) αφού στην ουσία πρόκειται για προσπάθεια εξακρίβωσης του βαθμού που έγινε ή δεν έγινε κάτι.

Αν όμως ο έλεγχος αρχίζει πριν απ' όλες τις λειτουργίες και τις πτυχές των σχέσεων που αναπτύσσονται σε κάθε συλλογική επιδίωξη, αναδεικνύεται μάλλον αυτονόητος και πολύτιμος σύμβουλος.

Τότε έρχεται να ορίσει τι πρέπει να γίνει και σε ποιο βαθμό κι όχι να διαπιστώνει μόνο τι δεν έγινε ή σε ποιο βαθμό δεν έγινε ,με προεκτάσεις και στο ποιος έχει την ευθύνη για το τι έγινε ή τι δεν έγινε.

Πρέπει λοιπόν ο έλεγχος ν' αρχίζει με ή πιο πριν τον προγραμματισμό.

Η διαδικασία ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια :

### 1. Προγραμματισμός

Είναι απαραίτητο να προηγηθεί ο προσδιορισμός και η υιοθέτηση των επιθυμητών και επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων ,των μέτρων δηλαδή με τα οποία θα γίνει δυνατή η σύγκριση των τελικών αποτελεσμάτων (σκοποί και στόχοι ,πρότυπα εκφρασμένα σε ποσότητα ,ποιότητα ,χρόνο και κόστος).

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)

## 2. Παρακολούθηση

Πρέπει να γίνονται επιμέρους έλεγχοι σχετικοί ε την εξέλιξη των φάσεων κάθε έργου διότι είναι παράλογο και πολλές φορές ζημιογόνο ,να περιμένουμε να ολοκληρωθεί ένα έργο για να διαπιστώσουμε την επιτυχία του.

## 3. Αναγνώριση νέων δεδομένων / λήψη διορθωτικών μέτρων

Γίνονται αλλαγές όταν και όπου χρειάζεται ώστε να προλαμβάνονται έγκαιρα οι αποκλίσεις και αναπροσαρμόζονται οι στόχοι ώστε να μειώνονται οι δυσάρεστες συνέπειες στη μετέπειτα πορεία του έργου.

## 4. Μέτρηση

Πραγματοποιείται η τελική σύγκριση των προκαθορισμένων μεγεθών με το τελικό αποτέλεσμα.

## 5. Εντοπισμός αιτιών και λήψη διορθωτικών μέτρων

Κατά το στάδιο αυτό εντοπίζονται και εξαλείφονται οι αιτίες των αποκλίσεων , ώστε να μειωθούν οι δυσάρεστες ,δυσμενείς συνέπειές τους στη μετέπειτα πορεία του οργανισμού.

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)

## 7.9. ΈΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

Είναι λογικό πως αν ο έλεγχος δεν εφαρμόζεται σωστά , θα προκύπτουν προβλήματα των οποίων η ένταση θα διογκώνεται όλο και περισσότερο σε συνδυασμό με τη φυσιολογική συναισθηματική αντίδραση όλων όσων η συμπεριφορά και η απόδοση ελέγχεται.

Αυτά τα προβλήματα είναι απόρροια κυρίως του γεγονότος ότι τα περισσότερα συστήματα ελέγχου σχεδιάζονται συνήθως με μοναδικό κριτήριο την τεχνική τους αρτιότητα και τις περισσότερες φορές ,δεν λαμβάνουν καθόλου υπόψη τους, τους ανθρώπους που πρόκειται να λειτουργήσουν υπό την επίδρασή τους.

Τα κυριότερα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν είναι τα εξής :

- Διαχωρισμός ρόλων, ανάδειξη ατομικών συμφερόντων

Η αντίδραση και οι ανταγωνισμοί προς το σύστημα ελέγχου και προς όσους έχουν επιφορτιστεί να το εφαρμόσουν καθώς και προς όσους θεωρηθεί – αντικειμενικά ή όχι ,ότι για κάποιους λόγους ευνοούνται, μπορεί να επιφέρουν απώλεια εμπιστοσύνης ,φθόνο ,διαχωρισμό ρόλων, ισχυροποίηση ή δημιουργία άτυπων ομάδων κ.λ.π. με ευνόητες συνέπειες.

- Οικονομία δυνάμεων – άμυνα – φαινομενική συμμόρφωση

Οι επιφορτισμένοι με ένα έργο ,όταν ο έλεγχος δεν είναι άμεσα συνδεδεμένος με το αποτέλεσμα ενώ ταυτόχρονα στηρίζεται κυρίως με κυρώσεις ,τείνουν να συμπεριφερθούν κατά τρόπο σύμφωνο με τα κριτήρια του ελέγχου και μόνο. Τίποτα περισσότερο.

Καθώς «το μαστίγιο σε κάνει να δουλεύεις ίσα-ίσα για να αποφεύγεις τα χτυπήματα.

Ακόμη κι αν έχουν προτάσεις ή ιδέες για το έργο γρήγορα στερεύουν κι αυτές μαζί με τον ενθουσιασμό και τη θέληση.

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)

- Ανακριβές M.I.S. (Σύστημα Πληροφόρησης της Διοίκησης)

Οι πληροφορίες και τα δεδομένα σχετικά με την πορεία – εξέλιξη των εκτελούμενων έργων που παρέχονται στους εφαρμόζοντες τον έλεγχο ή περιέχονται σε εκθέσεις – αναφορές προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα (μανατζμεντ) , «μαγειρεύονται» έτσι ώστε να δείχνουν μια ρόδινη εικόνα και να δίνουν την ψευδαίσθηση της καλής απόδοσης.

- Αύξηση «Διοικητικού κόστους»

Οι χρεωμένοι μ' ένα υπό έλεγχο έργο ,αντιστέκονται στον έλεγχο που δεν τους έχει «πείσει» και φανερά ή συγκαλυμμένα επιδεικνύουν εχθρότητα προς το σύστημα ελέγχου και κάνουν ότι μπορούν για να το υπονομεύσουν. Η αποτελεσματικότητα του ελέγχου μειώνεται ,η αδιαφορία αυξάνεται ,το ηθικό πέφτει. Η αναγκαιότητα για περισσότερη εποπτεία οδηγεί και σε συγκεντρωτισμό ,ροκανίζει το χρόνο των προϊσταμένων σε βάρος των υπολοίπων «διευθυντικών τους καθηκόντων».

Προκειμένου να κάνουμε τον έλεγχο αποτελεσματικό θα πρέπει να τον κάνουμε πρώτα αποδεκτό. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο σωστό σχεδιασμό του συστήματος ελέγχου και ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα.

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μανατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)

Υπάρχουν ορισμένοι βασικοί άξονες γύρω από τους οποίους πρέπει να περιστρέφεται ο έλεγχος προκειμένου να καταστεί αποτελεσματικός ως προς τα εν λόγω προβλήματα και είναι οι εξής :

- Διαρκής επικοινωνία - Συμμετοχή

Όσο μεγαλύτερη είναι η συναίνεση των εμπλεκόμενων σε ένα έργο για τη σκοπιμότητά του ,τόσο ουσιαστικότερη είναι και η συμβολή τους στην υλοποίησή του. Η συναίνεση όμως δε μπορεί να εξασφαλιστεί αν λείπει η επικοινωνία . Οι σχετικές πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται ανοικτά και χωρίς φραγμούς ,ο καθένας να εκφράζει τη γνώμη του και όλοι να έχουν το δικαίωμα και πρόσβαση στις πληροφορίες που τους αφορούν. Είναι δουλειά του προϊσταμένου να το επιδιώξει και να το εξασφαλίσει.

- Εκπαίδευση

Δεν αρκούν μόνο η συμμετοχή και η επικοινωνία , αλλά πρέπει και όσοι συμμετέχουν να ξέρουν τι κάνουν και όσοι επικοινωνούν να καταλαβαίνουν τι λένε. Σημαντικό μέλημα λοιπόν του προϊσταμένου πρέπει να είναι η εκπαίδευση των ανθρώπων του σχετικά με τους στόχους και το έργο της ομάδας αλλά και σχετικά με τον έλεγχο ,τον αυτοέλεγχο, τη σκοπιμότητα ,τις τεχνικές ,τις μεθόδους και τη σημασία τους. Πρέπει να επιδρά κατά τέτοιο τρόπο στη στάση του ανθρώπινου δυναμικού και τη συμπεριφορά του ,ώστε να εξασφαλίζει τη συμμετοχή του στον έλεγχο και κυρίως στο να επιτύχει ,τα μέλη του να αυτοελέγχονται.

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)



- Ανασκόπηση – Ευελιξία - Προσαρμοστικότητα

Για να επιτύχει ένα σύστημα ελέγχου πρέπει διαρκώς να επανεξετάζονται τα δεδομένα του ,οι στόχοι του και η πρόοδος του έργου. Η ανασκόπηση αυτή εφόσον και ο σχεδιασμός του το επιτρέπει ,θα συντελεί κάθε στιγμή στη λειτουργία ενός συστήματος ελέγχου ευέλικτου ,που θα μπορεί να προσαρμόζεται σε νέα δεδομένα και σε όποιες μεταβολές του εσωτερικού ή του εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (της ομάδας).

- Ομαδικότητα – Εστίαση στους στόχους

Ο προϊστάμενος οφείλει να δημιουργήσει πνεύμα ομάδας στο τμήμα του (ομάδα). Το ομαδικό κλίμα προϋποθέτει αλλά και συνεπάγεται αποδοχή των στόχων ,συλλογικότητα στην επιδίωξή τους, αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών.

Το πάθος και η ένταση δε συμβάλλουν καθόλου στο καλό κλίμα. Αφού ο στόχος είναι η βελτιστοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος και η ανάπτυξη ομάδας και μελών ,ο έλεγχος πρέπει να εστιάζει στα γεγονότα (πράξεις ή παραλήψεις) – στο τι έγινε ή τι δεν έγινε κι όχι στα πρόσωπα (των εμπλεκόμενων) – στο ποιος είναι αυτός που το έκανε ή που δε το έκανε. Τα γεγονότα είναι αυτά που πρέπει να κρίνονται. Εξυπακούεται ότι η ευθύνη του κάθε προσώπου που εμπλέκεται σ'ένα «κρίσιμο περιστατικό» είναι υπαρκτή ,είναι όμως ανάλογη του γεγονότος και της εξουσιοδότησης που του είχε ή όχι παραχωρηθεί κι όχι των προσωπικών του χαρακτηριστικών. (4)

---

4. Η ανθρώπινη πλευρά του μάνατζμεντ, Μ. Μακρυγιωργάκης (2001)

#### Βιβλιογραφικές αναφορές

1. Ε. Φραγκιαδάκης (1999) Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων (σελ 56-57,62-70). Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης , Ρέθυμνο 1999
2. Νίκος Ε.Σκούλας και Κυριακή Π.Οικονομάκη(1998). Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων (σελ.161-164 ,211-217). Αθήνα: Εκδόσεις Καπα.
3. Χυτήρης Λεωνίδα (1991). Το μανατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (σελ 141-147). Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
4. Μάριος Μακρυγιωργάκης. Η ανθρώπινη πλευρά του μανατζμεντ (σελ.219-228). Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## Ερωτηματολόγιο

1. Ποιο είναι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων του ξενοδοχείου σας;
2. Για ποιες θέσεις εργασίας επιλέγετε άτομα με πτυχίο ανωτέρας ή ανωτάτης σχολής; Πόσο είναι το επίδομα στο μισθό για κάποιον που έχει εκπαίδευση σε ανώτερη ή ανώτατη σχολή;
3. Ποιες οι εσωτερικές και ποιες οι εξωτερικές πηγές προσέλκυσης προσωπικού που χρησιμοποιείτε;
4. Σε τι δοκιμασίες (tests) και συνεντεύξεις υποβάλλετε τους υποψηφίους για την επιλογή των πλέον κατάλληλων για τις κενές θέσεις εργασίας;
5. Ποια είναι τα είδη απασχόλησης (συμβόλαια) και οι συμβάσεις εργασίας που χρησιμοποιείτε;
6. Ποιες είναι οι extra παροχές για το προσωπικό του ξενοδοχείου σας (π.χ. δώρα, εκδηλώσεις, extra ασφάλιση και τι καλύπτει αυτή) ;
7. Το σύστημα αμοιβών που ακολουθεί η εταιρία σας προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος της αγοράς;
8. Οι αμοιβές ανάμεσα σε διαφορετικές θέσεις εργασίας πώς διαφοροποιούνται; Γίνεται ταξινόμηση μισθών βάσει ομάδων εργασίας ή προσδιορίζονται διάφοροι παράγοντες κάθε θέσης και αξιολογούνται;
9. Ποια τα εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησής σας και ποιο το ποσοστό των ατόμων που τα παρακολουθούν ανά έτος;
10. Ποιες μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού εφαρμόζετε και σε τι συχνότητα;
11. Ποιες μεθόδους ανταμοιβής και αναγνώρισης προσωπικού χρησιμοποιείτε;
12. Υπάρχει κάποιο σύστημα για την εξέλιξη και ανάπτυξη του προσωπικού του ξενοδοχείου σας;
13. Ποιοι οι κυριότεροι λόγοι οικειοθελούς και μη οικειοθελούς αποχώρησης εργαζομένων από το ξενοδοχείο σας;

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Προκειμένου να μπορέσω να μελετήσω τη Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων πιο πρακτικά και εμπεριστατωμένα, δημιούργησα ένα ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις που αφορούν στην οργάνωση του τμήματος αυτού και τη σχέση του με το ανθρώπινο δυναμικό.

Στο Παράρτημα της εργασίας μου, σας παραθέτω ένα από τα ερωτηματολόγια, συμπληρωμένο από τη Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού πολύ γνωστού ξενοδοχείου της Αθήνας.

Το κομμάτι της έρευνας οφείλω να ομολογήσω ότι ήταν αρκετά δύσκολο στο να το ολοκληρώσω, διότι εργαζόμουν παράλληλα, συνεπώς είχα πολύ περιορισμένο χρόνο. Εκτός αυτού, δυστυχώς δεν είναι εύκολο προϊστάμενοι και διευθυντές τουριστικών επιχειρήσεων να σου αφιερώσουν λίγο από τον πολύτιμο χρόνο τους, για να συμβάλουν στην εκπόνηση της εργασίας σου. Οφείλω να τους ευχαριστήσω όλους.

Θα αναφέρω μόνο τα ονόματα των επιχειρήσεων από τις οποίες έλαβα απαντήσεις κατόπιν παράκλησης των προϊσταμένων να μην τους ονοματίσω.

Οι επιχειρήσεις λοιπόν , που συνέβαλαν στην εκπόνηση της εργασίας μου είναι οι εξής :

Athenaeum Intercontinental Hotel

Grande Bretagne Hotel

Athens Metropolitan Hotel

Plaza Hotel

Plaza Resort Hotel

Island club-restaurant

Balux Cafe

Έπειτα λοιπόν από μελέτη των ερωτηματολογίων και σύγκριση των απαντήσεων των διάφορων τουριστικών επιχειρήσεων που προανέφερα, οδηγούμαι στα εξής συμπεράσματα :

- Στον τουριστικό κλάδο μπορούν να απασχοληθούν άνθρωποι από όλες τις βαθμίδες εκπαίδευσης, διότι είναι ευρύ το φάσμα των θέσεων εργασίας.

Στις διευθυντικές θέσεις όμως, καθώς επίσης και στις θέσεις των προϊσταμένων των τμημάτων απαιτείται πτυχίο ανωτέρας σχολής όπως και μια ανάλογη προϋπηρεσία.

- Οι διάφορες τουριστικές επιχειρήσεις ,προκειμένου να προσελκύσουν υποψηφίους για νέες θέσεις εργασίας, χρησιμοποιούν τα ίδια μέσα όπως το διαδίκτυο, αγγελίες σε εφημερίδες και θεματικά περιοδικά. Όλες οι επιχειρήσεις όμως, πιστεύουν ότι πρέπει να δίνουν ευκαιρίες εξέλιξης πρώτα στο ήδη υπάρχον προσωπικό και το αποδεικνύουν έμπρακτα π.χ με εσωτερικές ανακοινώσεις αναγγελίας θέσεων εργασίας.
- Εάν υπάρχει θέληση, προσπάθεια και αγάπη για τη δουλειά γίνεται εύκολα αντιληπτό και αναγνωρίζεται έμπρακτα π.χ υπάλληλος του μήνα ή του χρόνου, bonus, ταξίδια, ακόμη αυξάνονται σε βάθος χρόνου οι ευκαιρίες για αύξηση των αποδοχών και των επιπρόσθετων παροχών π.χ ιδιωτική ασφάλιση ,καθώς επίσης και αλλαγή των συμβάσεων εργασίας π.χ από ορισμένου σε αορίστου χρόνου.
- Πολλές τουριστικές επιχειρήσεις έχουν καταλάβει τη σημασία της συνεχούς εκπαίδευσης και εξέλιξης του προσωπικού τους, εφαρμόζοντας διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα π.χ πρόγραμμα σχέσεως πελατών ή ακόμα και δημιουργώντας ολόκληρο τμήμα εκπαίδευσης, το οποίο υπάγεται βέβαια στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Έπειτα από τη φοίτησή μου στη σχολή Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων, την καθοδήγηση και ανταλλαγή απόψεων με μια από τις καλύτερες ομάδες καθηγητών και την έως τώρα επαγγελματική μου προϋπηρεσία, θα τολμήσω να κάνω κάποιες προτάσεις πάνω στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις τουριστικές επιχειρήσεις και στο πως θα μπορούσε να γίνει καλύτερη.

Οι προτάσεις μου έχουν ως εξής:

- Μείωση της οργανωσιακής σιωπής

Δημιουργία ενός επίσημου μηχανισμού έκφρασης απόψεων με στόχο :

- να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να μιλήσουν για τα οργανωσιακά θέματα
- να συνεισφέρουν με ιδέες και προτάσεις
- να καλλιεργείται κλίμα ψυχολογικής ασφάλειας σε σχέση με την ελεύθερη έκφραση των απόψεων.

- Διαχείριση συγκρούσεων και παιχνίδια εξουσίας

Οι συγκρούσεις , ως αναπόφευκτο φαινόμενο των οργανισμών πρέπει ν' αντιμετωπίζονται με προδραστικό τρόπο.

Είναι περισσότερο ευκαιρίες μάθησης και ανάπτυξης, παρά απειλές ,αν συνειδητοποιήσουμε τις πηγές επιρροής και εξουσίας που έχουμε είτε ως τμήμα ή και ως άτομα ,ώστε να λειτουργήσουμε καταλυτικά στην επίλυση της σύγκρουσης αλλά και ν' αποτελέσουμε μοντέλο συμπεριφοράς.

Καλό θα ήταν να είναι ξεκάθαρες και διαφανείς οι διαδικασίες στους τομείς που ενεργοποιείται το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού (επιλογή προσωπικού ,αξιολόγηση , αμοιβές ,προαγωγές ,κ.λ.π)

Ανάπτυξη της πολιτικής ικανότητας των εργαζομένων αλλά και των στελεχών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να χτίζουν συμμαχίες, να συμβαδίζουν αντικρουόμενα συμφέροντα δημιουργώντας ένα ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον.

- Εταιρικές παροχές

Οι συχνότερα προσφερόμενες παροχές είναι :

- Εσωτερική εκπαίδευση και σεμινάρια
- Εταιρικές κοινωνικές εκδηλώσεις και γιορτές
- Ομαδική ασφάλιση υγείας
- Εφαρμογή αντικειμενικού συστήματος αμοιβών
- Ασφάλεια ζωής

Σύμφωνα με τη γνωστή θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow και με γνώμονα τους σημερινούς γεμάτους εργασιακή ανασφάλεια καιρούς, οι εταιρίες που θέλουν να έχουν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να παρέχουν ασφάλεια στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ως παράγοντες παραγωγικότητας

Παρά τη γενική αναγνώριση και αποδοχή της αξίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις μας, ελάχιστες εταιρίες ασχολούνται σοβαρά με το θέμα.

Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να κάνουν ικανοποιητικά την τρέχουσα δουλειά τους στο παρόν και στο μέλλον.

Η ανάπτυξη βοηθά τον εργαζόμενο να προετοιμαστεί για ανάληψη μελλοντικών αρμοδιοτήτων άσχετων με την παρούσα θέση.

Είναι αναμφισβήτητο ότι όσα και να πάρουν οι άνθρωποι μιας επιχείρησης σε αμοιβές, παροχές, εκπαίδευση, είναι ελάχιστα μπροστά σε αυτά που δίνουν πίσω.



- Προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού για τις συνεχείς αλλαγές που επιβάλλονται από το περιβάλλον

Αυτός είναι ο ρόλος του διευθυντή των ανθρώπινων πόρων ως φορέας αλλαγής.

Αν εξυπνάδα θεωρείται η «γρήγορη προσαρμογή στο περιβάλλον», η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού χρειάζεται να επιστρατεύσει όλη την ευφυΐα της, προκειμένου να προσαρμοστεί η ίδια γρήγορα και στη συνέχεια να βοηθήσει τον οργανισμό ν' ανταποκριθεί αποτελεσματικά στο νέο... σαν κινούμενη άμμο... εργασιακό περιβάλλον .

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Στη συγκεκριμένη εργασία αναλύθηκαν οι όροι Μάνατζμεντ και Διοίκηση Προσωπικού στα αντίστοιχα κεφάλαια ,καθώς η κατανόηση των εννοιών αυτών είναι απαραίτητη για την κατανόηση της έννοιας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ,των λειτουργιών της ,της οργάνωσής της και του ρόλου της.

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών , στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει ,να διατηρήσει και ν' αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.

Για την καλύτερη κατανόηση του περιεχομένου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων , αναλύθηκαν όλες οι λειτουργίες της :

- Ανάλυση εργασίας
- Προσέλκυση υποψηφίων
- Επιλογή υποψηφίων
- Υποδοχή και ένταξη νεοπροσληφθέντων
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων
- Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων
- Υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων

Ελπίζω στην όσο το δυνατόν καλύτερη κάλυψη του θέματός και σ' ένα ικανοποιητικό αποτέλεσμα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ :

- «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» , Κ. Τζωρτζάκης / Κ. Τερζίδης , Εκδόσεις Rosili , Αθήνα 2004.
- «Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ των Ξενοδοχείων» , Ε. Φραγκιαδάκης , Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης , Ρέθυμνο 2004.
- «Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχείων» , Ε. Φραγκιαδάκης , Εκδόσεις Γραφοτεχνική Κρήτης , Ρέθυμνο 1999.
- «Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων» , Β. Ρούπας / Δ. Λαλούμης , Εκδόσεις Σταμούλης , Αθήνα 1998.
- «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων» , Ν. Σκούλας / Κ. Οικονομάκη , Εκδόσεις Κάπα , Αθήνα 1998.
- «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» , Α. Χυτήρης , Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 2001.
- «Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας» , Γ. Λούτος , Εκδόσεις Έλλην , Αθήνα 2002.
- Περιοδικό : «Δελτίον Διοικήσεως Επιχειρήσεων» , Μάιος-Ιούνιος 2005 , Τεύχος 352.
- «Διοίκηση και εποπτεία Προσωπικού», Σ. Ζεργαρίδης / Γ. Σταματιάδης, Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 1997.
- «Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων» , Α. Χυτήρης , Εκδόσεις Interbooks , Αθήνα 1991.
- «Η ανθρώπινη πλευρά του Μάνατζμεντ» , Μ. Μακρυγιωργάκης , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα 2001.